

# Pienen tilitoimiston kirjanpitopalvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu

Ida Korolainen



<b>Tekijä(t)</b> Ida Korolainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Pienen tilitoimiston palvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena on kirjanpito- ja tilitoimistopalvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu pienessä tilitoimistossa. Toimeksiantajayritykselle toteutetun toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrityksen tarjoamien palvelujen hinnoittelua. Yrityksen tuotot eivät riittäneet kattamaan yrityksen kustannuksia vuonna 2015. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös, kehittää yrityksen palvelutarjontaa nykyaikaisemmaksi tuotteistamisen keinoin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin pääasiassa havainnoinnin, teemahaastattelun ja taloushallinnon raporttien analysoinnin sekä kustannuslaskelmien keinoin. Teoriaosuudessa perehdyttiin palvelujen tuotteistamiseen sekä palvelujen hinnoittelun menetelmiin. Hinnoittelussa kaikki alkoi kustannusten selvittämisestä ja niiden laskemisesta.</p> <p>Toimeksiantajayrityksen palvelujen tuotteistamisprosessin tueksi yrityksen asiakkaille tehtiin tyytyväisyyskysely. Toimintolaskennan avulla selvitettiin yrityksen työajan käyttöä, ja kustannusten jakautumista toiminnoille. Opinnäytetyön lopputuloksena esitetään kirjanpito- ja tilitoimistopalvelujen palvelupaketit ja hinnasto.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kirjanpito- ja tilitoimisto, tuotteistaminen, hinnoittelu	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toiminnallisen työn tausta.....	1
1.2	Toiminnallisen työn tavoitteet .....	3
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet .....	3
1.4	Tuotoksen kuvaus.....	4
2	Tutkimuksen lähtökohdat .....	5
2.1	Tilannekartoitus.....	5
2.2	Teemahaastattelu lähtötilanteen selvittämiseksi.....	6
2.3	Nykytilanne tilitoimiston hinnoittelusta .....	7
2.4	Markkinointi ja palvelujen tuotteistaminen .....	8
3	Palvelujen tuotteistaminen .....	9
3.1	Asiantuntijapalvelut .....	9
3.2	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen .....	11
3.3	Tuotteistamisen hyödyt .....	13
4	Hinnoittelumenetelmät.....	16
4.1	Hinnoittelumallit.....	17
4.2	Katetuottolaskelma .....	20
4.3	Kirjanpito palvelun hinnoittelu.....	22
5	Toimintolaskenta .....	23
5.1	Toimintolaskentaprojekti .....	23
5.2	Jakolaskenta .....	25
5.3	Lisäyslaskenta .....	25
6	Yritys X:n palvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu .....	27
6.1	Yritys X:n SWOT-analyysi.....	27
6.2	Yritys X:n katetuottolaskelma .....	28
6.3	Yritys X:n toimintolaskelma .....	31
6.4	Yritys X:n palvelupaketit.....	33
7	Pohdinta.....	37
	Lähteet .....	38
	Liitteet.....	40

# 1 Johdanto

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteet ovat asetettu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimintatutkimuksen on tarkoitus toimia työväliseinä yrityksen kehittämishankkeessa. Työn tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen palvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua. Aihetta on käsitelty opinnäytetöissä 2010 – luvun taitteesta alkaen. Näiden opinnäytetöiden yhteinen toteamus on, että lähdeaineiston mukaan palvelujen tuotteistamisen on todettu helpottavan hinnoittelua ja, että tuotteistamisesta on parhaimmillaan hyötyä sekä yritykselle palvelun tarjoajana, että asiakkaille asiakaspalvelukokemuksena (Alén 2009, 3, Pajukoski 2013, 2). Palvelujen - erityisesti tilitoimistojen tarjoamien palvelujen hinnoittelussa on havaittu olevan vaikeuksia, koska laskuttamatonta työtä tehdään suhteellisen paljon (Palovaara 2009, 37). Palovaaran opinnäytetyössä tutkittiin tilitoimiston hinnoittelua ja kannattavuutta. Kohdeyrityksessä laskuttamatonta työtä tehtiin 41 % kokonaistyöajasta (Palovaara 2009, 20.) Myös tietotekniikan kehittyminen aiheuttaa hinnoittelulle haasteita, ja asiakkaat vaativat yhä enemmän konsultointia, jonka hinnoittelu saattaa olla toissijaista.

Teoriaosuudessa käsitellään palvelujen tuotteistamisen keskeiset havainnot, sekä hinnoitteluun liittyviä menetelmiä. Lopulta työn tuotoksena esitellään malliesimerkki toimeksiantajayrityksen palvelujen tuotteistamisesta ja niiden hinnoittelusta teorian pohjalta. Palvelupakettien ideointiin järjestämme työntekijöiden kesken kehityspalaverin. Asiakkaille tehtävän asiakaskyselyn tuloksista olisi hyötyä tuotoksen toteuttamisessa. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii toiminnan kehittämisstrategiaan (Heikkilä 2008, 16).

Tämän työn alussa esitellään yrityksen lähtötilanne palvelujen hinnoittelusta. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi selvitetään tarvittavaa teoretietoa palvelujen tuotteistamisesta ja hinnoittelumenetelmistä. Hankittu tieto analysoidaan ja esitetään laskelmien muodossa. Tapaus tutkimuksena toteutetussa opinnäytetyössä on käytetty sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmiä ovat osallistuva havainnointi, haastattelu, asiakaskysely, sekä talousdokumenttien analysointi.

## 1.1 Toiminnallisen työn tausta

Toimeksiantajana on kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelualalla toimiva pieni tilitoimisto, ”Yritys X”, joka on erikoistunut yhden ammattikunnan kirjanpitopalvelujen tarjoamiseen. Pienellä tilitoimistolla tarkoitan tällä hetkellä kolmea työntekijää (kaksi kirjanpitäjää ja yksi talouspäällikkö) työllistävää tilitoimistoa, jonka asiakaskunnasta suurin osa koostuu ammatinharjoittajista. Yrityksen asiakkaista ammatinharjoittajia on noin 170. Yritys X:n asiakkaisiin

kuuluu myös noin 10 pientä osakeyhtiötä, muutama säätiö sekä yhdistys. Asiakkaiden kirjanpidon hoitamisen lisäksi yritys hallinnoi sekä omaa, että omistajayrityksensä taloushallintoa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli noin 156 000 euroa.

Markkinoilla ei ole kilpailijaa, joka olisi keskittänyt liiketoimintansa tämän saman ammattikunnan kirjanpito- ja palvelujen tarjoamiseen. Yrityksellä on vakiintunut asiakaskunta, mutta asiakaskunnan kierto on varsin vilkasta. Uusia asiakkaita tulee vuosittain noin 30, ja osa vanhoista asiakkaista poistuu lopettaessaan ammatinharjoittajana toimimisen ja siirtymään kokonaan palkkatyöhön. Tavanomaista on, että asiakkaita siirtyy toiselta tilitoimistolta Yritys X:n asiakkaaksi, jolloin syynä yleensä on tilitoimiston erikoisosaaminen kyseisellä alalla. Yritys X kilpailee erikoistumisella rajatun ammattikunnan kirjanpito- ja palvelujen tarjoamiseen, jonka halutaan olevan laadultaan ammattitaitoista ja hinnoittelultaan oikeudenmukaista. Yrityksellä on asiakaskunnassa myös alan ulkopuolisia elinkeinotoiminnan harjoittajia.

Toimeksiantajayrityksessä on otettu vuoden 2015 alussa käyttöön sähköinen laskujenkierrätysjärjestelmä. Tämän järjestelmän tarjoaa Baswaren InvoiceReady (18.9.2015 asti käyttöjärjestelmä toimi ”eOffice” -nimellä). ”InvoiceReady on ensisijaisesti pienille ja keski suurille yrityksille ja yhteisöille suunnattu Baswaren osto- ja matkalaskujen sähköinen käsittelyjärjestelmä” (InvoiceReady, 2015). Yritys käyttää InvoiceReady:ä paitsi omien, myös omistajayrityksensä ostolaskujen kierrätykseen, hyväksymiseen ja maksatukseen. Järjestelmää halutaan hyödyntää myös asiakkaille tarjottavaksi palveluksi, joten yrityksen tarpeena on suunnitella toteutuskelpoinen idea. Tämän myötä halutaan tutkia tämänhetkisten kirjanpito- ja palvelujen tarjonnan kannattavuus ja kehittää yrityksen tarjontaa edelleen nykypäiväisemmäksi. Haasteena yrityksessä voidaan kokea toiminnan kehittymisen johdosta tulevat hinnoittelumuutokset, sillä asiakkaat ovat jo usean vuoden ajan tottuneet tämänhetkiseen hinnoittelupolitiikkaan. Vaikka yrityksellä ei ole suoranaista kilpailijaa, ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista kehittää hinnoittelua yli sen tason, mihin asiakkaat ovat tähän asti tottuneet. Toki hienoiseen hintojen nousuun on varauduttava, sillä yritys on investoinut liiketoiminnan kehittämiseen muun muassa InvoiceReady:n käyttöönotolla. Yrityksen palvelujen hinnoittelun tutkiminen on erittäin ajankohtaista, sillä tämänhetkiset hinnat ovat peräisin vuodelta 2014, kun yritys on siirtynyt emoyhtiönsä omistukseen. Hinnoittelun apuna halutaan tutkia palvelujen tuotteistamisen mahdollisuutta, sillä yrityksessä on todettu, että valmiiden palvelupakettien tarjonta on nykypäivää, ja sitä voidaan pitää osana asiakaspalvelun kehittämistä.

Yhä useammat tilitoimistot ovat räätälöineet taloushallinnon palvelupaketteja vastaamaan erikokoisten yritystoimintaa harjoittavien tarpeita. Esimerkiksi Tilitoimisto Broms tarjoaa

”Pienyrittäjä” -paketilla pienyrityksille keskeiset kirjanpito- ja tilitoimiston palvelut, sisältäen 80 vientiä 105 euron + alv kuukausihintaan. Kun taas ”Uusyrittäjä” -paketin kuukausihinta on 85 euroa + alv, sisältäen 50 vientiä. Mikäli asiakkaan tarpeisiin sisältyy palkanlaskentaa, Broms tarjoaa ”Pienyrittäjä+” -paketin hintaan 155 euroa + alv, joka sisältää 130 vientiä ja 2 palkkalaskelmaa/kk. Näiden kaikkien pakettien hintaan sisältyy niin sanotut normaalit kirjanpito- ja tilitoimiston palvelut, eli starttipalaveri, asiakasyrityksen tietojen tallentaminen tilitoimiston kirjanpito-ohjelmiin, Katso-koodien laatiminen, yhteydenpito viranomaisiin, lisäksi tarjotaan kolmen kuukauden tyytyväisyystakuu. (Broms, 2015.) Tilinpäätös ei kuulu pakettien hintaan, vaan kyseinen palvelu laskutetaan erikseen alkaen 180 euroa. Kyseenalaiseksi jää neuvonta- ja konsultointipalvelujen sisältyminen pakettipalvelujen hintaan. Toisaalta, Tilitoimisto Bromsin kotisivuilla määrittellään ”muut palvelut”, joita ovat: yrityksen perustamisvaiheeseen tarjottava apu, toiminnan analysointi, kannattavuusarviointi, sekä konsultointi. Tästä voidaan päätellä, että edellä mainitut palvelut laskutetaan pakettipalvelusta erillisenä palveluna.

## **1.2 Toiminnallisen työn tavoitteet**

Tämän toiminnallisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää pienen tilitoimiston palvelutarjontaa ja hinnoittelua tuotteistamisen avulla. Työ on rajattu käsittelemään palveluratkaisujen kehittämistä pienen tilitoimiston hyödynnettäväksi, jonka asiakaskuntaa ovat ammattiharjoittajat, pienet osakeyhtiöt, sekä säätiöt ja yhdistykset. Tavoitteena on tuottaa lisäarvoa toimeksiantajalle, jotta yritys voisi ottaa työn tuloksia oman liiketoimintansa käyttöön. Työn tuotoksena syntyy hinnasto palvelupaketeista toimeksiantajan käyttöönotettavaksi tai käyttötarpeiden mukaan hyödynnettäväksi. Yhtenä tuotoksen onnistumistavoitteena voidaan pitää sähköisen kirjanpito- ja tilitoimiston tarjoamista asiakkaille palvelupakettina. Toiminnallisen työn aikana vastataan seuraaviin kysymyksiin:

Tutkimusongelma: Miten pieni tilitoimisto tuotteistaa palvelunsa ja miten kyseiset palvelut hinnoitellaan?

Alaongelmat: Kuinka asiakkaiden tyytyväisyys säilytetään palvelujen tuotteistamisen ja hinnoittelun uudistaessa palveluntarjontaa.

## **1.3 Opinnäytetyön tavoitteet**

Koska toteutan opinnäytetyöni työpaikalleni, on prosessin toteuttamisesta hyötyä sekä minulle työntekijänä, että kohdeyritykselle työnantajani. Työntekijänä tulen oppimaan uusia asioita opinnäytetyön eri työvaiheiden toteuttamisvaiheissa. Tästä on tulevaisuudessa hyötyä yritykselle, koska kouluttaudun samalla tuleviini työtehtäviini opinnäytetyö-

prosessin aikana. Tavoitteena on myös kehittää InvoiceReady -järjestelmää asiakkaille tarjottavaksi palveluksi, joten kyseinen prosessi tulee olemaan uusi haaste työtehtäviini verrattuna. Kokonaan uuden ”tuotteen” myyminen ja markkinointi asiakkaille otetaan yrityksessä uutena haasteena vastaan. Liiketoimintaa on kehitettävä tavalla, jossa otetaan ympäristössä tapahtuva kehitys huomioon. Sähköinen taloushallinto on jo kirjanpitoalalla vakiintunutta, mutta toimeksiantajalle se on toivottavasti tulevaisuudessa vuorovaikutuksen väline asiakkaiden ja tilitoimiston välillä.

Mielestäni opinnäytetyön työvaiheista ja tuloksista on myös hyötyä muille tilitoimistoille, joilla on Baswaren InvoiceReady -palvelu käytössään. Tavoitteena on tarjota sähköinen laskujenkierrätysmahdollisuus tilitoimiston asiakkaille. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi käytävästä prosessista on hyötyä myös muille tilitoimistoille, jotka harkitsevat kehittävänsä palvelutarjontaansa sähköiseen kirjanpitoon.

#### **1.4 Tuotoksen kuvaus**

Tämän toiminnallisen työn kohderyhmää ovat Yritys X:n asiakkaat, joille tarjotaan työn tuotoksena syntyviä kirjanpidon palvelupaketteja. Toiminnallisen työn kohderyhmänä on toimeksiantaja, koska opinnäytetyön tuotos määrittelee toimeksiantajayrityksen hinnoittelupolitiikan, joten sillä on suuri merkitys yrityksen liikevaihtoon.

Hyödynnän tuotoksen toteuttamisessa omien työtehtävieni tuomaa käytännön kokemusta. Lisäksi saan opastusta yrityksen talouspäälliköltä. Opinnäytetyön prosessiin sisältyy ajatusriihen toteuttaminen, jossa käymme yhdessä läpi palvelupakettien ideointia tilitoimiston toisen kirjanpitäjän ja talouspäällikön kanssa. Voin hyödyntää sähköisen laskujenkierrätyspalvelun InvoiceReadyn käyttökokemusta, kun tavoitteena on kehittää sähköistä kirjanpitoa asiakkaille tarjottavaksi palveluksi. Tuotoksen tuottamiseen hyödynnän teoreettista tietoa palvelujen tuotteistamisesta ja hinnoittelumenetelmistä.

## 2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen etenemisen kannalta ensimmäisenä selvitettiin, miten Yritys X on hinnoitellut palvelunsa tällä hetkellä. Palveluilla tässä tarkoitetaan asiakkaille tarjottavia kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja ja palkanlaskentaa. Näillä peruspalveluilla tarkoitetaan lakisääteisiä palveluja, joihin kuuluu ajantasaisen kirjanpidon ylläpito, alv-kausiveroilmoituksen, mahdollisten työnantajasuoritusten, sekä vuosi-ilmoituksen ja veroilmoituksen laadinta ja toimittaminen viranomaiselle. Näiden peruspalveluiden lisäksi tilitoimisto tarjoaa niin sanottuna lisäpalveluna konsultointi- ja neuvontapalvelua liiketoiminnallisissa ja verotuksellisissa asioissa. Seuraavissa alaluvuissa selviää yrityksen hinnoittelu- ja tuotteistamispolitiikka, jonka pohjalta yrityksen toimintaa ja tämän työn tuotosta kehitetään.

### 2.1 Tilannekartoitus

Toimintatutkimuksen lähtötilanteen selvittämiseen käytettävänä tekniikkana voidaan käyttää teemahaastattelua (Kananen 2014, 55). Teemahaastattelu haastattelumenetelmänä on määritelty vuonna 1956 Mertonin, Fiskin ja Kendallin julkaisemassa kirjassa *The Focused Interview*. Sen ominaispiirteisiin kuuluu muun muassa, että haastateltavilla on tietty kokemus tilanteesta, johon tutkimukseen liittyvä haastattelu perustuu, ja haastattelija on muodostanut itselleen alustavan kuvan tutkimuksen ilmiöön liittyvästä rakenteesta, prosesseista ja kokonaisuudesta. Haastattelijan tutkimusaiheesta tekemällään sisältö- ja tilanneanalyysin avulla syntyy haastattelurunko. Viimeisenä ominaisuutena haastattelu on kohdistettu ”tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut” (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47.)

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka tulisi ihannetilanteessa täyttää seuraavat vaatimukset:

- 1) Haastattelu on etukäteen suunniteltu
- 2) Aloite haastattelun järjestämisestä on haastattelijalla
- 3) Haastateltavaa motivoidaan haastattelun aikana
- 4) Haastateltava oppii roolinsa vasta haastattelun aikana, kun taas haastattelija jo tietää roolinsa ennen haastattelua
- 5) On pyrittävä takaamaan haastateltavalle, että haastattelussa ilmenevät tiedot ovat luotamuksellisesti käsiteltäviä.

Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu, eli haastattelun sisältö suunnitellaan siten, että tiedetään etukäteen mitä halutaan kysyä, jotta tarvittava tieto saadaan. Sen sijaan avoimeksi jää se seikka, miten kysymykset esitetään. Näin haastat-



telu etenee joustavasti keskustelunomaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 102-103.) Haastattelun laadukkuuteen pyritään toteuttamalla hyvä haastattelurunko. Laadukkuuden edistämiseksi haastattelu litteroidaan mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184-185.) Tavoitteena onkin analysoida haastatteluaineisto, paitsi haastattelun aikana tehtävinä havaintoina, myös kirjoittamalla haastateltavan puhe puhtaaksi pian haastattelun jälkeen.

Tämän tutkimuksen yhtenä toteutusvaiheena järjestettiin teemahaastattelu, jonka tarkoituksena on yrityksen lähtötilanteen selvittäminen ja kuvaaminen. Selkeän lähtötilanteen kartoittaminen on tärkeää, jotta tiedämme, miten ongelma määritellään, ja mikä olisi toivottava kehityssuunta. Teemahaastattelu sovittiin järjestettäväksi yrityksen talouspäällikön kanssa yrityksen toimitiloissa. Haastattelulle varattiin aikaa noin tunti. Haastattelussa on oleellista selvittää, miten yritys on hinnoitellut tämänhetkisen palvelutarjonnan.

Haastattelukysymykset:

1. Miten tilitoimiston palvelut on nyt hinnoiteltu?
2. Kauanko nykyiset hinnat ovat olleet voimassa?
3. Millainen markkinointistrategia yrityksellä on?
4. Mikä on tuotteistamisen tilanne yrityksessä tällä hetkellä?
5. Sopiiko tuotteistaminen mielestäsi pienen tilitoimiston tarpeisiin?
6. Mitkä ovat tuotteistamisen tavoitteet?

## **2.2 Teemahaastattelu lähtötilanteen selvittämiseksi**

Teemahaastattelu lähtötilanteen selvittämiseksi järjestettiin maanantaina 12.10.2015 yrityksen toimitiloissa. Haastateltavana oli talouspäällikkö, ja haastattelun kesto oli noin 60 minuuttia. Haastattelun litterointi toteutettiin referoiden.

Ensimmäiseksi käsiteltiin tilitoimiston tämänhetkistä hinnoittelua. Yrityksen käytössä olevat nykyiset hinnat ovat tulleet voimaan 1.1.2014. Yritys X on alun perin ollut toiminimi. Yrityksen talouspäällikkö, Pirkko Nousiainen on aloittanut tilipalveluiden tarjoamisen ammatinharjoittajana vuonna 1994, ja muutosrekisteröinyt toiminimen osakeyhtiöksi vuonna 2009. Ammatinharjoittaja Nousiainen on hinnoitellut tilipalvelunsa niin, että hän on selvittänyt markkinoilla olevien pienten tilitoimistojen hintoja, ja ottanut vertailuhinnoittelulla käyttöön omat hinnat peilaamalla työmäärää tuntipalkkaan. Käytännössä hän on siis arvioinut, kauanko aikaa kuluu yhden ammatinharjoittajan kuukausikirjanpidon tekemiseen, ja

laskenut, paljonko työhön käytetty aika olisi tuntipalkkana. Tähän siis perustuu seuraavassa kappaleessa esitetty kirjanpidon perusmaksu + vientihinnoittelu. (Nousiainen 12.10.2015.)

Kirjanpitopalvelut on hinnoiteltu siten, että ammatinharjoittajan ja osakeyhtiön kuukausittaisen kirjanpidon perusmaksu on 30 €, joka sisältää:

- kirjanpidon tekemisen
- alv-ilmoituksen tekemisen verottajalle
- tavanomaisen neuvonnan sähköpostitse tai puhelimitse, ja
- kuukauden alv-laskelman ja tuloslaskelman lähettämisen asiakkaalle.

Lasku koostuu perusmaksun lisäksi kirjanpidon vienneille lasketusta hinnasta, joka on 0,50 €/vienti. Uusilta asiakkailta veloitetaan aloitusmaksuna 40 €, johon sisältyy asiakastietojen perustaminen kirjanpito-ohjelmaan, valtakirjan haun Verohallinnon Katso-palveluun, sekä tilitoimiston oman ohjekirjeen käytännön paperiasioiden hoitamista varten. Katso-palvelun kautta tilitoimisto pääsee valtakirjalla asiakkaan verotilille, jotta voidaan tehdä verotili-ilmoitukset (pääasiassa alv-ilmoitukset ja työnantajasuoritteiden ilmoitukset) sähköisesti. Tällä valtakirjalla voidaan myös antaa asiakkaan veroilmoitus sähköisesti. Veroilmoituksen tekeminen hinnoitellaan erikseen työmäärästä riippuen, mutta hintahaarukka on 80-250 euroa. Palkanlaskenta ja ennakkoverojen arviointi eivät sisälly kirjanpidon perusmaksuun. Palkanlaskenta on 10 €/hlö ja ennakkoverojen arviointi 20 €/kerta. Isommista selvityksistä (esim. verovalitus) yritys laskuttaa erikseen 60 €/h. Kaikkiin yllämainittuihin hintoihin lisätään arvonlisävero 24 %. (Nousiainen 12.10.2015.)

### **2.3 Nykytilanne tilitoimiston hinnoittelusta**

Alla olevassa laskelmassa on esitetty, paljonko yhden asiakkaan kuukausittaisen kirjanpidon laskun loppusumma keskimäärin on. Myyntireskontran mukaan yrityksen asiakkaalta laskutetaan kuukauden kirjanpidosta keskimäärin 64 vientiä. Keskimäärin laskun yhteisumma on 30 euron perusmaksun lisäksi: 64 vientiä x 0,50 euroa/vienti = 32 euroa, eli yhteensä 62,00 euroa + alv 24%. Laskutusohjelmasta sain tiedon, että laskutettavia asiakkaita on kuukaudessa noin 117. Tällöin peruskirjanpidosta laskutetaan kuukaudessa 117 x 62,00 euroa = 7254,00 euroa. Vuodessa peruskirjanpidon tuotot olisivat 7254,00 x 12 = 87 048,00 euroa.

#### Yhden asiakkaan keskimääräinen lasku

perusmaksu	<b>30 €</b>		
viennit keskimäärin	64 kpl	0,50 €/vienti	<b>32 €</b>
yhteensä	<b>62 + alv 24%</b>		
laskun loppusumma (sis. alv)	<b>76,88</b>		

#### **2.4 Markkinointi ja palvelujen tuotteistaminen**

Yritys X markkinoi palvelujaan suoraan pääasialliselle kohderyhmälleen, eli alan ammattilaisille esimerkiksi ammattilehdessä. Markkinointikanavana käytetään myös emoyhtiön kotisivuja, sekä emoyhtiön asiakkaille sähköpostitse lähetettävää uutiskirjettä. Vuosittain järjestetyssä alan suur tapahtumassa Yritys X edustaa messuosastolla, jossa on mahdollisuus luoda uusia asiakaskontakteja, sekä pitää yllä vanhoja asiakassuhteita, ja siten henkilökohtaisella kontaktilla edistää myyntiä. Yritys X on myös esillä omistajayrityksen järjestämässä lähes kuukausittaisissa tapahtumissa. Uusiasiakashankintaa tapahtuu myös alan opiskelijoille suunnatussa Kirjanpito ja verotus -kurssilla. Kurssi järjestetään kerran vuodessa Helsingissä ja kerran vuodessa Virossa suomalaisille opiskelijoille. Yritys X:lle tärkein epäsuora markkinointikanava on nykyisten asiakkaiden esittämät suositukset yrityksen kirjanpito palveluista kollegoilleen. Tästä syystä yrityksen hyvän maineen säilyttäminen on tärkeässä asemassa. (Nousiainen 12.10.2015.)

Yrityksessä ei tällä hetkellä ole tuotteistettu kirjanpito palveluja. Nousiainen uskoo tuotteistamisen sopivan hyvin pienen tilitoimiston tarpeisiin, sillä tuotteistamisen toivottaisiin tehostavan palvelun tarjontaa, ja siitä olisi asiakkaalle hyötyä. Palvelun tarjonta tehostuisi, kun asiakas saisi vaihtoehtoja kirjanpito palveluista, joiden joukosta valitsee omalle elinkeinotoiminnalleen sopivimman. Tuotteistamisen tavoitteena on luoda myös uusi tuote, sähköisen kirjanpito palvelun tarjoaminen asiakkaille. Tuotteet on suunniteltava ja toteutettava niin, että asiakas saa palvelun ostamisesta lisäarvoa. Asiakkaalle ei saa jäädä epäselväksi mikä kuuluu palvelupaketin hintaan, ja mikä ei. Tavoitteena on asiakaspalvelun selkeyttäminen tuotteistamalla kirjanpito palvelu ja konsultoiva palvelu kokonaispalveluksi. Hyvillä ja toimivilla tuotteilla on mahdollista saavuttaa asiakkaiden tyytyväisyys ja hyvä maine. (Nousiainen 12.10.2015.)

### 3 Palvelujen tuotteistaminen

Vaikka asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on suhteellisen tuore ilmiö, on sillä todettu olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen menestykseen. Tuotteistettu palvelu on asiakkaan näkökulmasta helpommin ostettavissa, ja myyjän kannalta tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa. Lisäksi tuotteistettu palvelu on ominaisuuksiltaan vahvempi ja helpommin monistettavissa kuin tuotteistamaton palvelu. (Parantainen 2007, 38, 48.)

#### 3.1 Asiantuntijapalvelut

Lehtisen määritelmä asiantuntijapalvelusta eli tietointensiivisestä palvelusta on: ”hyötyä tuottava vaihdon väline”, kun se täyttää seuraavaksi mainitut kriteerit. Palvelujen perusominaisuuksia ovat aineettomuus, toiminto- ja prosessiluonteisuus, sekä oleellisesti samanaikainen tuotanto, markkinointi ja kulutus. Kuitenkin, vasta kun palveluun liittyy asiakkaan ongelman ratkaiseva erikoisosaaminen, voidaan puhua *asiantuntijapalvelusta*. Asiantuntijapalveluksi voidaan siis luonnehtia palvelua, joka tuottaa huomattavasti tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen kautta lisäarvoa asiakkaalle. Tyypillistä asiantuntijapalvelulle on, ettei asiakas vielä ostopäätöstilanteessa pysty arvioimaan esimerkiksi palvelun laadukkuutta. Asiakas on otettava erityisellä tavalla huomioon asiantuntijapalveluja tuotettaessa, sillä usein asiantuntijapalvelut syntyvät yhteistyönä palvelujen tuottajan ja asiakkaan välillä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11.)

Tämän teorian pohjalta voidaan todeta, että asiantuntijapalvelujen määritelmä sopii nimenomaan tilitoimistojen tarjoamiin palveluihin. Tilitoimisto tarjoaa palveluja, jotka ovat aineettomia, toiminto- ja prosessiluonteisia, joiden tuotanto, markkinointi ja kulutus tapahtuvat oleellisesti samanaikaisesti. Esimerkiksi asiakkaan kirjanpidon tekeminen on toiminnollista, eikä prosessista synny minkäänlaista konkreettista tuotetta asiakkaalle. Kirjanpidon tekemiseen vaadittavan ammattitaidon ostaminen palveluna tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, kun tämän ei tarvitse itse opetella kirjanpidollisia lainalaisuuksia, eikä käyttää omaa aikaa kirjanpidollisen prosessin tuottamiseen. Täten tilitoimisto tuottaa palvelunsa erikoisosaamistaan hyödyntäen. Toimeksiantajayrityksen erikoisosaaminen on keskittynyt siviiliin ammattiryhmään, jolloin asiakkaille tarjottavan asiantuntijapalvelun merkitys on suuri, ja asiakkaiden luottamus saadaan, kun palveluina voidaan tarjota asiakkaiden ongelmien ratkaisua yrityksen henkilökunnan erikoisosaamisella.

Sipilä on myös tehnyt selkeitä havaintoja *asiantuntijapalvelun (professional service)* ja *palvelun (service)* eroavaisuuksista. Palveluista on yleensä ylitarjontaa, kun taas asiantuntijapalveluiden tarjontaa ei ole riittävästi tai osaajista on jopa pulaa. Asiakas ostaa palve-

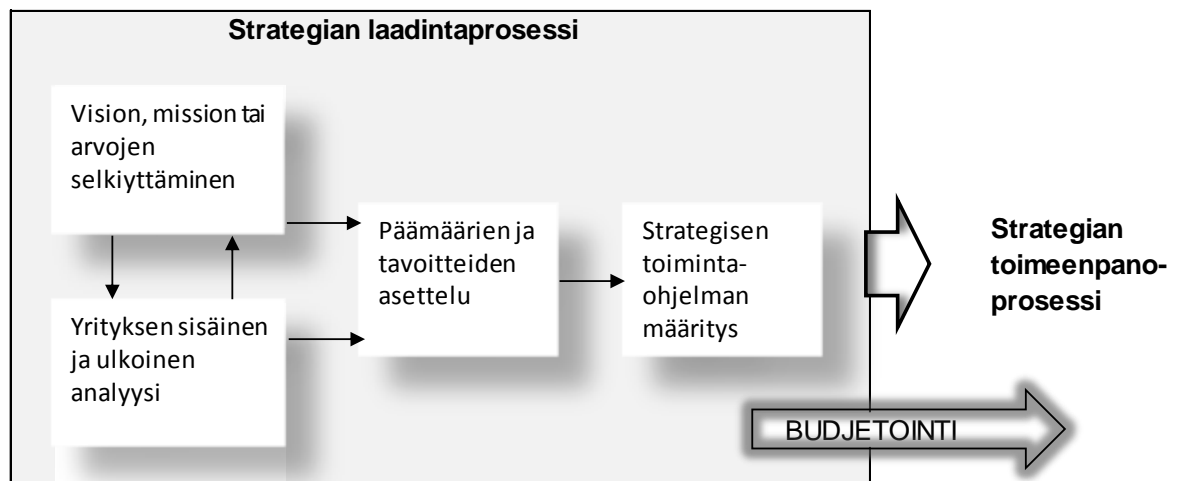
lun säästääkseen aikaa, vaivaa ja rahaa, mutta asiantuntijapalvelun hän ostaa useimmiten pakon tai hyödyn vuoksi, ja minimoidakseen virheet ja niiden seuraukset. Palvelun tunnusmerkkinä voidaan esittää, että vastuu säilyy ensisijaisesti asiakkaalla. Asiantuntijapalvelulle luonteenomaista on vastuun jakaantuminen asiakkaalle ja palveluntarjoajalle. Sipilä korostaa, että vaikka asiakas on olennaisesti otettava mukaan palvelun kehitykseen, ei prosessissa voida olla huomioimatta henkilöstön motivoimista ja työn mielekkääksi tekemistä. (Sipilä 2003, 143-144.)

Edellä läpikäydyn teorian pohjalta voidaan myös todeta, että tutkimuksen tueksi olisi mielekästä laatia yrityksen asiakkaille tehtävä kyselytutkimus, sillä asiakkaiden uskotaan antavan palvelujen kehittämiseen tarpeellista tietoa, arviointia, ja innostusta. Asiakas kokee itse saavansa parempaa palvelua, kun hänet otetaan mukaan palvelun kehystoimintaan saamansa lisäarvon parantamiseksi (Rissanen 2006, 217.) Helsingin Sanomien artikkelissa ”Älä tee mitään ilman asiakasta” haastateltiin startup-yrityksen perustajaa, psykologi Manne Pyykköä, joka myös tukee teoriaa ottaa asiakas mukaan uuden tuotteen kehitykseen. Hän on yksi mobiilisovelluksen, Bizmindin, kehittäjästä. Sovellus toimii henkilökohtaisena valmentajana yrittäjälle tai myyjälle. Pyykkö painottaa, että tuotekehityksessä tärkeintä on asiakkaiden huomioiminen alusta alkaen, jotta voidaan selvittää, minkä ongelman tuote tai palvelu ratkaisee, ja onko asiakas valmis maksamaan siitä. Startup-maailma on siirtynyt markkinatutkimuksista ja kaavamaisista tuotekehityksistä kokeilu-kulttuuriin. Tätä kutsutaan lean-ajatteluksi, joka tarkoittaa kasvuyrittäjien tapaa kehittää tuotteita ja palveluja testaamalla puolivalmiita liike-ideoita, ja ottamalla asiakkaat mukaan tähän prosessiin. (Lyytinen 2015, D2-D3.) Myös Parantainen (2007) on todennut, että palvelun myynti asiakkaalle voidaan toteuttaa, vaikka palvelutuote olisi vielä kehitysvaiheessa. Nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä palvelun saatavuus voi olla asiakkaalle tärkeämpää, kuin täydelliseksi viilattu palvelutuote. Kokenut asiantuntija onnistuu täyttämään asiakkaan tarpeet, vaikka prosessin toteutus olisikin spontaania. (Parantainen 2007, 33-34.)

Asiantuntijapalvelujen hyvä markkinointi on omaleimaista, ja sen tulisi olla lähtöisin asiakkaiden erityispiirteistä. Asiantuntijapalvelujen tarvetta markkinoinnille, tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmalle perustellaan muun muassa kilpailun kiristymisellä. Asiantuntijapalveluiden luonteen vuoksi markkinointi eroaa sekä muiden palvelujen markkinoinnista, että tavaramarkkinoinnista. Asiantuntijapalvelut ovat yleensä niin sanottuja ”pakollisia hankintoja”, ja epäkiinnostavia, jolloin tuotteistamisen avulla palvelu pyritään tarjoamaan asiakkaalle, vaikka tämä ei välttämättä ole ymmärtänyt pyytää sen tuottamaa lisäarvoa. Tuotteistamisen ja markkinoinnin puolestapuhujina Anderson & Mittal (2000) ovat selvittäneet, että kun tuotteistaminen ja markkinointi lisäävät asiakastyytyväisyyttä, on sillä selkeä

positiivinen yhteys yrityksen tulokseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14-15, Parantainen 2007, 28-29.)

Asiantuntijapalveluiden strategisena analysointitekniikkana voidaan käyttää SWOT-analyysiä. Strategiset valinnat vaikuttavat kokonaisuutena asiantuntijapalveluiden tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmaan. Juha Näsi ja Manu Aunola ovat startegia-asiantuntijoita, ja he ovat kuvanneet strategian nelivaiheisen laadintaprosessin alla olevan kuvion mukaisesti. Kuvion esittämään strategiseen toimintaohjelmaan tulisi sisällyttää myös tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelma. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 23.)



Kuvio 1. Strategian laadintaprosessi (Näsi & Aunola 2002)

### 3.2 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen toteutetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyllä, kuvaamisella, suunnittelulla, kehittämisellä, tuottamisella ja jatkuvalla parantamisella, jotta savutettaisiin mahdollisimman korkeat asiakashyödyt ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet. Tuotteistamista voidaan kuvata tuotteen standardoimiseksi, jollaisena se käytännössä toteutetaan, tosin tuotteistaminen on laajempi kokonaisuus. Tuotteistus on tuotteiden määrittelyn lisäksi palvelutarjonnan täsmentämistä ja jäsentämistä kokonaisuutena, jotta sitä olisi helpompi hallita. Tuotteistettu palvelu on yleensä myös helpompi markkinoida. Tuotteistettu palvelu on konseptoitu asiakkaille tarjottavaksi kokonaisuudeksi. Konseptointi tarkoittaa kohdennetulle asiakasryhmälle suunnattua kuvausta tuotteen muodosta, toiminnoista ja tuotteen sisällöstä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistaminen alkaa tuotesuunnitteluprosessista. Tuotteistaminen tarkoittaa yrityksen olemassa olevan palvelun ymmärtämistä ja sen edelleen kehittämistä perustuen yrityksen strategioihin, ja ottaen huomioon asiakas- ja markkinointinäkökulma. Tuotesuunnittelu ja

tuotteistaminen tapahtuvat prosessin kuluessa samanaikaisesti, vaikka prosessin alku on tuotesuunnittelupainoista. Olemassa olevan palvelun kehittäminen ja uudelleensuunnittelu toteutetaan palvelun prosessien ja toimintojen konstruoinnilla. Eli palvelu kehitetään toimivammaksi, nopeammaksi, helppokäyttöisemmäksi ja/tai taloudellisemmaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31-32.) Toimeksiantajayrityksen kohdalla kyse ei ole täysin uuden tuotteen syntymisestä, vaan jo tarjolla olevien palvelujen edelleen kehittamisestä.

Palvelujen *räätälöinti* asiakaskohtaisesti on paitsi kallis menetelmä, myös laadullisesti heikko vaihtoehto. Palvelujen *standardoinnilla* sen sijaan on mahdollista taata palvelun laadun tasaisuus. Tämä toteutetaan mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntämällä teknologiaa. Täydellisen standardoinnin perusperiaate on, että palvelu voidaan tuottaa ja toimittaa aina samanlaisena. Käytännössä tätä periaatetta on kuitenkin mahdotonta toteuttaa. Mitä enemmän palvelutilanteeseen liittyy henkilökohtaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä, sitä epätäydellisempi standardointi on. Standardoinnissa pätee toistettavuus, toisin kuin räätälöidyissä palveluratkaisuissa. Tärkeintä sekä asiakkaan, että palvelun tarjoajan kannalta on palvelukokonaisuuden sisällön looginen ja selkeä jaottelu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34-35.)

Räätälöinnin ja standardoinnin välimuotona puhutaan palvelun *massaräätälöinnistä*. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteistettu palvelu voidaan moduulirakenteen avulla räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan. Eli osa palvelusta on standardisoitu tai automatisoitu, johon lisätään toiminnallisia palvelun osia, tai moduuleja, jolloin asiakkaalle pystytään tarjoamaan nimenomaan heidän tarpeisiin tarkoitettuja palveluja suhteellisen edulliseen hintaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34-35, Parantainen 2007, 92.) Yritys X:n kirjanpito- ja palvelut ovat lähtökohtaisesti henkilösidonniaisia, sillä asiakkaan täytyy voida luottaa asiantuntijapalvelun laadukkaaseen toimitukseen. Palvelun tarjoaminen alkaa asiakkaan yhteydenotosta, ja viime kädessä asiakkaan lähettämästä kirjanpito- ja palvelumateriaalista, johon liittyen saattaa tulla selvitystilanne, jolloin asiakkaaseen otetaan aina yhteyttä. Neuvontapalvelut ovat aina vuorovaikutteisia palvelutilanteita. Mielestäni toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseksi parhaimmaksi menetelmäksi soveltuisi massaräätälöinti. Asiakkaille tarjotaan siis peruspalvelua, jonka ympärille asiakas voi omien tarpeiden mukaan ostaa lisäpalveluja.

Palvelutuotteiden suunnittelumetodina voidaan esittää Wilhelmssonin ja Edvardssonin (1994) nelivaiheinen malli, joka koostuu ideoinnista, projektin käynnistyksestä, kehittämissyön vaiheesta ja käyttöönotosta. Myöhemmin vuonna 1996 Edvardssonin ja Olssonin malli kehittyi entisestään edellisestä, ja koostuu kolmesta vaiheesta, jotka on esitetty alla:

1. Palvelukonseptin suunnitteluvaiheessa selvitetään miten asiakkaiden toiveet täytetään. Se sisältää muun muassa palvelun ideoinnin arviointia, palvelun edelleen kehittämistä ja asiakkaan kokeman laadun arviointia. Tämän vaiheen lopputuloksena analysoidaan, onko yrityksellä taloudelliset ja tekniset mahdollisuudet tuottaa palvelua.
2. Palvelujärjestelmän suunnittelussa selvitetään ketkä toteuttavat palvelua, ja missä. Toisen vaiheen toimitoija ovat: henkilökunnan valinta, asiakkaiden kouluttaminen uuden palvelutuotteen käyttöön, palvelun tuottamiseen soveltuvan fyysisen ja teknisen ympäristön suunnittelu, ja organisaatioon tarvittavien muutosten tekeminen, jotta palvelun tuotanto on mahdollisimman sujuvaa.
3. Palveluprosessin suunnittelu vastaa kysymykseen mitä palvelun tuottamiseen vaaditaan. Viimeisessä vaiheessa selvennetään palvelun tuottajien roolit ja vastualueet. Prosessimallina kuvattuna palvelusta saadaan kokonaiskuva asiakkaille näkyvien ja näkymättömien toimenpiteiden osuuksista.

### **3.3 Tuotteistamisen hyödyt**

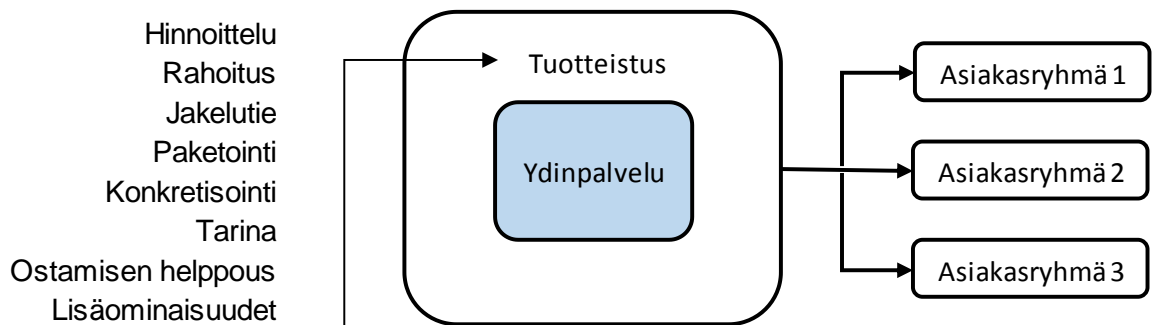
Kappaleen alussa tuotteistetun palvelun hyödyiksi lueteltiin alla esitettävät neljä seikkaa:

1. Tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa. Asiantuntijapalvelun ostaminen on vaikeaa, koska ostaja ei voi tietää onko palvelu luotettavaa, laadukasta ja ammattitaitoista, ennen ostotapahtumaa. Palvelun aineettomuus ja epämääräisyys sisältää riskin, että asiakas ei toteuta ostopäätöstä. Asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen on siis syytä pohtia kuinka erottua kilpailijoistaan, miten paketoita palvelut asiakkaan tarpeet täyttäväksi kokonaisuudeksi, ja kuinka minimoida asiakkaan riskin ottamisen tunteen. Kilpailijoihin tutustutaan esimerkiksi internet-sivujen kautta, paketoinnilla halutaan vähentää asiakkaan vaivaa tarjoamalla juuri sopivaa palvelukokonaisuutta, ja hyvin tuotteistetulla palvelulla vakuutetaan asiakas luotettavuudesta. Näillä keinoilla minimoidaan asiakkaan epävarmuutta ostopäätöksen tekemiseen. (Parantainen 2007, 38-49.)
2. Tuotteistettu palvelu on ominaisuuksiltaan vahvempi kuin tuotteistamaton. Asiakas on valmis maksamaan palvelusta, jota ei ole saatavilla muualta, josta asiakas kokee saavansa konkreettista hyötyä, ja jonka tarina, mielikuva tai imago on mielenkiintoinen. Palvelun ainutlaatuisuuden myyminen osoittautuu onnistuessaan uuden asiakassuhteen muodostumiseen. (Parantainen 2007,68-70.)
3. Tuotteistettu palvelu on tehokkaasti myytävissä ja markkinoitavissa. Lisäksi tuotteistetun palvelun kate kestää paremmin ja palvelun räätälöinti asiakkaan tarpei-



den mukaan onnistuu sujuvammin kuin tuotteistamattoman palvelun. Palvelun sisällön määrittäminen tapahtuu tuotteistamisprosessissa. Tällöin selvitetään palvelutyön kustannukset, ja arvioidaan kateprosentti. Parantainen suosittelee välttämään tuntihinnoittelua, sillä se on helposti verrattavissa kilpailijoihin. Sen sijaan olisi pyrittävä luomaan palvelulle kiinteä tai muuten selkeä hinta. Kiinteä hinta vaatii todellista pohdintaa siitä, mitä palveluun sisältyy ja mitä ei. Hinta voi joka tapauksessa vaihdella asiakaskohtaisesti, jos hinnaston rakentaa moduuleista. Tällöin tarjotaan peruspalvelu ja lisäpalvelut asiakkaan tarpeiden mukaan. (Parantainen 2007, 81, 85-88.)

4. Tuotteistettu palvelu on helpommin monistettavissa kuin tuotteistamaton palvelu. Tuotekehitysprosessissa päämääränä on luoda onnistunut ja menestyvä palvelu, jota monistetaan, ja yritys tekee palvelutuotannollaan hyvää tuottoa. Palvelutuote syntyy ydinpalvelun ja tuotteistamisen yhdistämisellä. Alla oleva kuvio havainnollistaa kuinka ydinpalvelun ympärille muodostettavilla kerroksilla erotutaan kilpailijoista ja muodostetaan erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin soveltuvia palvelukokonaisuuksia. Yritys voi rajattomasti hyödyntää kuvion vasemmalla puolella olevia keinoja tuotteistuksen kehittämisessä: hinnoittelua, rahoitusta, jakelutieratkaisuja, palvelun paketointia ja konkretisointia, sekä myyvän tarinan, ostamisen helppouden, ja erilaisten lisäpalveluiden kehittämistä. (Parantainen 2007, 93, 106.)



Sipilällä on edellä esitetystä kuviosta, eli palvelutuotteen muodostumisesta samankaltainen näkemys. Hän on kuvannut palvelutuotteen kerrokset niin, että ydin muodostuu asiakkaan palvelutuotteesta saamasta hyödyistä. Hyöty on jonkin tarpeen, kuten menestyksen, vaurauden, hallittavuuden, vaikuttavuuden, itsetunnon, terveyden, turvallisuuden, puhtauden tai vaivattomuuden tyydyttämistä. Ydinhyödyn ympärillä oleva kerros sisältää palvelun osiot tai moduulit. Palvelu voi koostua perusosiosta, jonka lisäksi tarjotaan erilaisia ennalta koottuja lisäosioita tai räätälöityjä osioita kohdennettua asiakasryhmää varten. Uloin kerros muodostuu palvelutuotteen muodostamista ominaisuuksista, mielikuvista ja

brändistä, johon vaikuttavat myös koko yrityksen ulkoinen olemus ja maine. (Sipilä 2003, 154-155.)

Hyvin tuotteistettu palvelu on asiakkaalle helpommin lähestyttävissä oleva. Palvelun lopputulos, osapalvelut ja menetelmät käyvät ilmi selkeämmin, kuin tuotteistamatonta palvelua tarjottaessa. Asiakkaalle voidaan esitellä etukäteen suunnitellut tuotevariaatiot, joten asiakas kykenee hahmottamaan vaihtoehtojen joukosta itselleen parhaiten omat tarpeet täyttävän palvelukokonaisuuden. Vaihtoehtojen avulla asiakkaan odotuksiin ja toivomuksiin saadaan tehokkaammin ja täsmällisemmin selkoa, jolloin pystytään tarjoamaan juuri oikeanlaista palvelupakettiratkaisua. Toisaalta, haittapuolena tuotteistuksessa on, että asiakkaan tekemä hintavertailu helpottuu, ja kilpailu voi kiristyä. (Sipilä 2003, 204.)

Tuotteistamisprosessia on vaikea toteuttaa ilman selkeä tuotekehityksen strategiaa. Tällaiset pitkäjänteisyyttä vaativat prosessit vievät aikaa, vaivaa ja rahaa.

## 4 Hinnoittelumenetelmät

Hinnoittelustrategia ja hinnoittelu vaikuttavat olennaisesti yrityksen menestykseen sekä kannattavuuden, että jatkuvuuden kannalta. Yrityksen kustannukset muodostuvat monista erityyppisistä kuluista, kun taas tulonlähteenä on pääasiallisesti hinnoittelun perusteella muodostuneet myyntituotot. Tuottojen täytyy kattaa nykytoiminnan kulut, mutta varoja on sijoitettava myös tulevaisuuteen palvelutuotteiden ja toiminnan kehittämistä varten. Hinta muodostuu yrityksen toiminnan, tavoitteiden, liiketoimintastrategian, tuotevalikoiman, asiakasryhmien, työprosessien, henkilöstön ja kustannusrakenteiden vaikutukset huomioon ottaen. Koska palvelu on aineeton ja abstrakti käsite, palvelun imagolla on suuri merkitys verrattuna konkreettisiin tuotteisiin. Palvelujen hinnoitteluun päteekin enemmän markkinoinnin kuin laskentatoimen metodit, sillä yrityksen hyvä maine vaikuttaa usein myös hintoihin. ”Hinnasta voi tulla palvelun laadun symboli.” (Sipilä 2003, 21, 25.) .) Sipilän (2003, 493) mukaan hinnoittelu tarkoittaa hintatason ja hinnoittelumuodon valintaa, sekä hinnalla operointia kilpailutilanteissa.

Hinta on asiantuntijapalvelun olennaisimpia osia, sillä asiakkaan näkökulmasta se on ensimmäinen asia, mitä asiakas osaa itse vertailla kilpailijoiden tarjoamiin palveluihin. Palvelun sisältö voi olla asiakkaalle vaikeammin vertailtavissa varsinkin, jos palvelu on heikosti, tai ei lainkaan tuotteistettu. Asiantuntijapalveluihin soveltuu usein asiakaskohtainen hinnoittelu, ja hintojen ja laskutuksen määräytyminen asiantuntijoiden palkkojen perusteella. (Sipilä 2003, 144.) Hinnoittelussa on otettava huomioon myös hinnan asema markkinoilla, sillä usein kalliimpi tuote mielletään laadukkaammaksi ja arvokkaammaksi kuin halpa tuote. Hinnoittelu vaikuttaa tutkimusten mukaan myös kysyntään niin, että hinnan alennuksella voidaan yleensä lisätä tuotteen kysyntää, mutta hinnan nosto voi vähentää tuotteen kysyntää.

Hinnoittelustrategioista yleisin on tässäkin työssä käytetty *kustannusperusteinen* hinnoittelu, jolloin hinta tuotteelle tai palvelulle muodostuu kustannusten pohjalta. *Markkinaperusteisessa* hinnoittelussa hinta muodostuu markkinoiden kysynnän ja tarjonnan mukaan. *Tavoiteperusteisessa* hinnoittelussa hinnoittelu muodostuu yrityksen strategisten tavoitteiden mukaan. *Arvoperusteisella* hinnoittelulla tuotteelle voidaan asettaa hinta tuotteen tai palvelun arvon perusteella. *Sopimusperusteisen* hinnoittelun mukaan hinta on sovittavissa asiakkaan ja myyjän välillä. (Järvenpää, Länsiluoto, Parantainen & Pellinen 2015, 213, 223-224.) Hinnoittelustrategioiden yhteinen tavoite on siis, että tuotot kattavat kustannukset, joka on edellytyksenä yrityksen kannattavuudelle.

Kolmivaiheisen hinnoitteluprosessin ensimmäisessä *perusanalyysivaiheessa* otetaan selvää kilpailijoista, kustannuksista ja kysynnästä. Toisessa, *strategian yhteensovitusvaiheessa* selvitetään yrityksen strategian ja tavoitteiden yhteyttä hinnoitteluun. Esimerkiksi kasvuvaiheessa olevan yrityksen hinnoittelulla on erilaiset tavoitteet kuin yrityksen, joka pyrkii parantamaan kannattavuutta hinnoittelun keinoin. Kolmas ja viimeinen hinnanasetusvaihe sisältää lopullisen hinnan päätöksen. Tässä vaiheessa voidaan miettiä onko hinnalla numeroina psykologista vaikutusta ostopäätökseen, eli onko 99,00 € parempi hintalappu kuin 100,00 €. Viimeisessä vaiheessa päätetään myös millaisia alennuksia asiakkaille voidaan myöntää, jos niin päätetään tehdä. (Järvenpää, Länsiluoto, Parantainen & Pellinen 2015, 226-227.)

#### **4.1 Hinnoittelumallit**

Hinnoittelumallit voidaan jakaa neljään pääryhmään hinnoitteluperusteen mukaan, joita ovat tuotosperusteiset, resurssipohjaiset, käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset, sekä hyöty- ja arvo-perusteiset hinnat.

##### *Resurssiperusteiset mallit*

Resurssiperusteinen laskentamalli perustuu kustannusten kattamiseen, joiden lisäksi hinta koostuu tuottotavoitteesta. Hinnat muodostuvat tosiasiallisesta tehdystä työstä, käytetystä kapasiteetista, aiheutuneista kustannuksista, tai varatuista resursseista, kuten henkilö-, tila- tai laiteresurssien kuluista. Hinnoittelu voi perustua tuntiveloitukseen, kustannusveloitukseen, varausmaksuun tai henkilövuokraukseen. Omakustannuslaskentaperusteinen hinnoittelu koostuu tuotettavan palvelun erillis- ja yleiskustannusten kattamisesta, joiden lisäksi tuotteen hintaan lisätään kate/voittolisä. Tuotantokustannuksiin lisätään tuottotavoite, esimerkiksi 30 %. (Sipilä 2003, 178, 181-182.) Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisin hinnoittelutapa, toisaalta se on myös hieman vanhanaikainen ajattelutapa. Tässä menetelmässä ei juurikaan oteta huomioon asiakkaan saamaa hyötyä tai hyödyn arvoa, joka usein onkin suurempi kuin kustannusperusteisella hinnoittelumenetelmällä laskettuna. (Parantainen 2007, 88.)

##### *Tuotosperusteiset hinnoittelumallit*

Tuotosperusteisessa hinnoittelumallissa hinta muodostuu valmiille tai aikaansaatavalle tuotokselle. Hinta perustuu tapahtuma-, toimenpide- tai tuotosmaksuun, palvelutuotteen tai -paketin hintaan, tai projektihintaan. Tapahtuma- ja toimenpidehinnoittelu toteutuu esimerkiksi kirjanpitäjän laskuttaessa asiakastaan jokaisesta viennistä. Vaikka palvelua myy-

täisiinkin pakettina, perustoimenpiteille on laskettava kustannusperusteiset hinnat. Tapahtumat ja toimenpiteet muodostavat palvelupakettien osioita. Palvelupaketti voi sisältää ennalta määrätyn määrän tapahtumia kuukaudessa, ja ylimenevältä osiolta laskutetaan yksikköhinnan mukaan. Tapahtumahinnoittelun ja aikaveloituksen erona on muun muassa se, että asiakas tietää maksavansa aikaansaannoksesta siihen kulutetusta ajasta riippumatta. (Sipilä 2003, 200-201.) Tapahtuma- ja toimenpidehinnoiteltu palvelu on asiakkaan kannalta vaikeaselkoinen, koska loppusummaa ei voi tietää ennen kuin tiedetään tapahtumien ja toimenpiteiden lukumäärä.

Palvelukokonaisuuden hinnan määrittäminen edellyttää palvelun tuotteistamista. Tällaisen palvelun hinnoittelusta voidaan käyttää termiä listahinnoiteltu palvelu. Listahinta tarkoittaa, että palvelulle voidaan määrittää selkeä loppuhinta jo ennen palvelusuorituksen toteutusta. Asiantuntijapalvelun listahinnoittelu on hieman monimutkaisempaa työn monimuotoisuuden johdosta. Tuotehinnoittelu ei tarkoita vain yhtä hintaa, vaan hinta määräytyy tuotteen eri versioista esimerkiksi laajuuden, laadun tai toimitusnopeuden perusteella. Hinnan voi ilmoittaa haarukkahintana, ja tarkka summa täsmennetään, kun palvelun sisällön laajuus ja lisäosioista koostuvat asiakkaan toiveet saadaan selville. Palvelupakettien hinnoittelusta on useita vaihtoehtoja, jotka on lueteltu alla. (Sipilä 2003, 203-206.)

Paketointi- ja hinnoitteluyhdistelmäesimerkkejä:

- Yksi paketti – yksi hinta.
- Pakettiversiot: sama hinta tai erilaiset hinnat eri versioilla, esimerkiksi riisuttu, keskikokoinen ja laaja versio.
- Peruspaketti, johon tarjotaan erihintaisia lisäpalveluja.
- Pakettihinta, joka sisältää asiakkaan valitsemat viisi osiota.
- Peruspaketti, jonka kiinteään pakettihintaan sisältyy asiakkaan valitsemat kolme lisäpalvelua.
- Palvelu myydään osina. Kukin osa on erikseen hinnoiteltu. (Sipilä 2003, 209.)

### *Käyttöoikeusveloitukset*

Käyttöoikeusveloituksilla hinnoitellaan esimerkiksi tuotenimen, menetelmän, toimintatavan, järjestelmän, atk-ohjelmiston tai aineiston käyttöoikeus. Käyttöoikeuden myyntiin liitetään yleensä myös lisenssisopimus, josta käy ilmi tuotteeseen liittyvät käyttöoikeudet. Käyttöoikeuden kohdistuessa koko liiketoimintaan, kyseessä on franchising-sopimus. Käyttöoikeuden perusmaksuun lisätään usein käytön laajuuden mukaan määritelty maksu.

Myös yhdistyksen tai liiton jäsenmaksu voidaan luokitella käyttöoikeusmaksuksi, sillä jäsenellä on oikeus tarjottuihin palveluihin. (Sipilä 2003, 216-217, 232.)

### *Yhdistelmämalleja*

Palvelujen tuottoon liittyvä laskentatoimi on vaikea, mutta myös tärkeä osa-alue. Johdolle kustannusten ja tuottojen tietäminen on erittäin olennaista palveluliiketoiminnan totuttamiseen liittyvien päätöksentekojen kannalta. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että palvelun tuottamisen kustannukset koostuvat suurelta osin työpanoksesta, ja arvonlisäverollisia ostoja on vähän. Esimerkkinä esitetään, että 100 euron palvelusuoritteesta yritys tilittää yhteiskunnalle 50–70 % arvonlisäveroa sekä palkansaajan ja työnantajan veroja ja maksuja. (Rissanen 2006, 228-230.)

Asiantuntijapalvelun tuotteet tuotetaan henkilöstön työpanoksella ja asiantuntemuksella. Palveluyrityksen kustannukset tyypillisimmin koostuvat henkilöstökustannuksista ja ohjelmistojen ylläpidosta, sekä investoinneista koneisiin ja laitteisiin. Muuttuvia kustannuksia ei yleensä ole tai niiden osuus jää hyvin pieneksi. Yrityksen kannattavuutta voidaan arvioida toiminta-asteella. Tämä tarkoittaa sitä, että lasketaan, kuinka suuri osuus työntekijän työajasta on laskutettavissa asiakkailta. Yhtenä tapana hinnoittelun kartoittamisessa on ensin laskea yrityksen kaikki kustannukset. Seuraavaksi selvitetään kuinka paljon laskutettavaa työtä tehdään. Laskun voi tehdä esimerkiksi tuntiperusteisen veloituksen mukaan, jolloin selvitetään kuinka monta tuntia laskutettavaa työtä yrittäjä tekee päivässä. Tässä kohtaa ratkaisevaa siis on asiakkailta todellisuudessa laskutettavat tunnit, vaikka yrittäjällä olisikin kapasiteettia tehdä enemmänkin laskutettavaa työtä. Tämän todellisen toiminta-asteen arvioinnin pohjana voidaan vertailuluvuksi ottaa edellisten kausien toteutunut asiakasmäärä. Kiinteät kulut kuukaudessa olisi esim. 10 000 euroa. Laskutettavaa työtä yrittäjä pyrkii tekemään 7 tuntia päivässä, 20 päivää kuukaudessa, eli 140 tuntia kuukaudessa.  $10000/140 = 71,43$  euroa. Vuodessa työtä tehdään 11 kuukautta, kesälomien takia, joten lasketaan tuntihinta vuosikustannusten avulla:  $12 \times 10\ 000 = 120\ 000$ , ja  $11 \times 140 = 1540$ . Tällöin tuntihinnaksi saadaan  $120\ 000/1540 = 77,92$  euroa. Yhden tunnin laskutettavaksi hinnaksi tulisi siis 77,92 euroa. (Eklund & Kekkonen 2014, 114-115.)

Tuotteen hinnan ei tulisi määräytyä pelkästään kustannusten mukaan, vaikka tuotantokustannukset asettavatkin ehdottoman alarajan, jotta yritys ei tekisi tappiota. Toisenlaisena hinnoittelutapana voidaan esittää markkinahintaa seuraava hinnoittelu. Hinta määräytyy siten, että markkinoilla olevien kilpailijoiden hinnat määräävät tuotteen hinnan. Tästä hinnasta vähennetään yrityksen voittotavoite, jolloin määriteltynä on sallitut tuotantokustannukset. (Eklund & Kekkonen 2014, 118-119.)

Palvelujen hinnoittelu on tärkeässä roolissa yrityksen kannattavuuden kannalta. Yrityksen toiminta on kannattavaa, kun liiketoiminnan tuotot kattavat liiketoiminnan kulut, ja erotuksena jää vielä yrityksen itselleen asettama kannattavuustavoite, eli voitto. Tällainen absoluuttinen kannattavuus määritellään kirjanpidon tuloslaskelman avulla seuraavasti: tilikauden tuotot – kulut = voitto. Jotta vuositulo olisi voitollinen, on tuottojen oltava kuluja suuremmat. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 20-21.)

## 4.2 Katetuottolaskelma

Katetuottolaskelman avulla voidaan havainnollistaa miten yrityksen myyntituotot riittävät kattamaan yrityksen kuluja ja menoja, ja mikä osuus jää yrityksen voitoksi tai tappioksi. Yrityksen kulut ja menot jaotellaan tällaisessa kustannuslaskennassa muuttuviin kustannuksiin ja kiinteisiin kustannuksiin. Todellisuudessa selkeä kustannuksen jaottelu on melko vaikeaa. Rajanveto muuttuvien ja kiinteiden kustannusten välillä liittyy toiminta-asteeseen. Muuttuvina kustannuksina pidetään sellaisia kustannuksia, jotka ovat selkeästi riippuvia toiminta-asteen vaihtelusta. Kiinteät kustannukset taas säilyvät samoina riippumatta toiminta-asteen muutoksesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 56, 67.)

Muuttuvat kustannukset riippuvat siis siitä, kuinka paljon tuotetta tai palvelua tuotetaan (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2013, 27). On selvää, että palveluyrityksen muuttuvat kustannukset ovat selkeästi pienemmät, kuin esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen, jolla muuttuvat kustannukset koostuvat raaka-aine kustannuksista. Palvelua tarjoavalla yrityksellä lähes kaikki kustannukset ovat tosiasiasa kiinteitä kustannuksia, koska kustannukset ovat olemassa siitä riippumatta tuotetaanko palvelua. Palkka maksetaan työntekijälle kuukausittain samana. Kuitenkin työntekijän työpanos liittyy olennaisesti palvelun tuottoon, joten palkkakuluja voidaan pitää muuttuvina kustannuksina. Kyllähän palkkakulut nousisivat, mikäli työmäärä nousisi niin radikaalisti, että jouduttaisiin esimerkiksi palkkaamaan lisää työvoimaa. Palveluyrityksessä muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi palkkakustannukset ja palkkojen sivukustannukset. Tuotanto- ja myyntimäärien vaihtelut eivät vaikuta kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa vuokrat, korot, poistot, vakuutusmaksut, puhelin- ja internetkulut, markkinointikulut, sekä sähkö- ja siivouskulut. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2013, 29-30.)

Katetuottolaskelman ajatuksena on siis selvittää katetuotto, joka saadaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Katetuoton tulisi kattaa yrityksen kiinteät kustannukset niin, että jäljelle jäisi vielä voittoa. Katetuottolaskelman peruskaava on siis:

Myyntituotot  
- Muuttuvat kustannukset  
= Katetuotto  
- Kiinteät kustannukset  
= Tulos (voitto/tappio)

Katetuotto = myyntituotot – muuttuvat kustannukset  
= esim. 5000 – 3000 = 2000

Katetuottoprosentti = 100 x kate/myynti  
= 100 x 2000/5000 = 40 %

Kriittinen piste, joka kertoo katetuottolaskelman avulla tilanteen, kun yrityksen tulos = nolla.

Kriittinen piste = 100 x kiinteät kustannukset

...jatkoa -> katso excel katetuottolaskelma

Katetuottolaskelmassa on todettu olevan puutteita muun muassa siinä, että kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin on liian pelkistettyä ajattelua, ja katetuottolaskennan menetelmä kuvaa liian ideaalista kannattavuuskuviota, ja voitto ei ole sama kuin kate.

Stenbacka, Mäkinen ja Söderström (2013, 104) painottavat, että palveluyrityksen, kuten tilitoimiston, kustannukset koostuvat pääasiassa työpanoksesta ja ohjelmistoista. Tämä on otettava hinnoittelussa huomioon. Tilitoimistossa kalustohankintoja ovat tyypillisesti toimistokalusteet ja atk-laitteet. Tilitoimiston kiinteitä kustannuksia ovat:

- vuokra
- kaluston poistot
- palkat työnantajan sivukuluineen
- ohjelmistojen käyttöoikeuskulut
- posti, puhelin, internet, markkinointi

Palveluyrityksessä palkkakustannukset ovat siis suuri menoerä. Tällöin yrityksen kannattavuus on riippuvainen yrityksen toiminta-asteesta, toisin sanoen, siitä kuinka suuri osa työajasta on asiakkaalta laskutettavissa. Palveluyrityksen kannattavuutta suositellaankin tarkasteltavaksi asiakkaittain tai asiakasryhmittäin. Palveluyritystä voidaan myös tarkastella tuotteittain. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2013, 105).



### 4.3 Kirjanpito palvelun hinnoittelu

Kirjanpito palvelujen hinnoittelumenetelmät vaihtelevat tilitoimistoittain, mikä tietysti asiakkaan kannalta vaikeuttaa hintojen vertailua. Kirjanpito palvelun hinnoittelu tavallisesti perustuu työhön käytettyyn aikaan, kiinteään perusmaksuun, tapahtumien määrään, ja edellä mainittujen yhdistelmiin. Asiakkaan näkökulmasta tärkein ominaisuus on hintalaatusuhde, joten kirjanpitäjän osaamisen taso ja palvelujen laatu ja laajuus on oltava suhteessa kirjanpito palvelun hintaan. Kirjanpito palvelujen hintaan vaikuttaa esimerkiksi hyvän tilitoimistotavan noudattaminen, eli henkilökunnan riittävän kouluttautumisen tarve, ja asiallisten työvälineiden ylläpito. Hinta perustuu myös kirjanpitäjän asiantuntemukselle ja osaamiselle, tilitoimiston palvelukykyyn suhteutetulle asiakasmäärälle, sekä perustoimintoja laajemmalle ulottuvalle asiantuntijaneuvonnan määrälle. (Suomen taloushallintoliitto ry 2015.)

Tilitoimistot käyttävät yleisesti tapahtumakohtaista hinnoittelua, aikaperusteista hinnoittelua tai pakettihinnoittelua. Tapahtumakohtaisessa hinnoittelussa asiakas maksaa palvelusta kirjanpidon tapahtumien mukaan. Jokainen palvelu on erikseen hinnoiteltu. Aikaperusteisella hinnoittelutavalla asiakas maksaa kirjanpito palveluun käytetyn työajan perusteella. Usein peruskirjanpito ja erityis palvelut ovat erikseen hinnoiteltu, jolloin asiakkaan voi olla vaikea arvioida palvelun kokonaishintaa. Pakettihinnoittelussa asiakkaan kuukausimaksuun sisältyy tietty määrä palveluja. Pakettiin on usein mahdollista ostaa tarpeen mukaan lisä palveluja. (Tilitoimistopiste 2008-2009.)

## 5 Toimintolaskenta

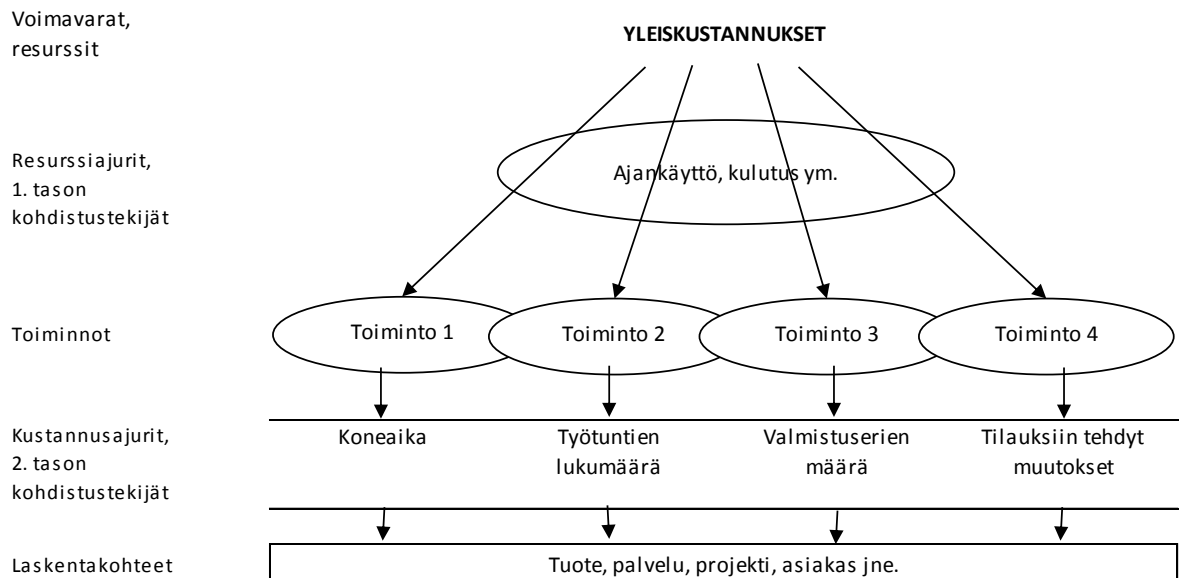
Perinteisten kustannuslaskentajärjestelmien (kuten jako- ja lisäyslaskenta) hyvänä vaihtoehtona voidaan pitää 1990-luvulla syntynyttä toimintolaskentaa. Toimintolaskennan avulla yritys pystyy ymmärtämään ja hallitsemaan kustannuksia, joita syntyy tuotanto-, palvelu- ja vähittäiskauppayrityksissä. (Turney 2002, 9 & 15.) Yrityksen kustannustietoa saadaan meneillään olevasta työstä, sekä tuotteista ja asiakkaista, jotka hyötyvät kyseisestä työstä. Toimintolaskennalla voidaan myös selvittää miksi ja miten työ suoritetaan. (Turney 2002, 319.) Menetelmän tarkoituksena on kohdistaa oikea osuus kokonaiskustannuksista mahdollisimman tarkasti toiminnoille. Keskeinen tavoite on ymmärtää ja analysoida kustannusten käyttäytymistä ja yhteyttä toimintoihin, joiden ansiosta yritys tekee tuottoa. Toimintolaskentaa käytetään apuna organisaation strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa ja kehittämisessä. Tutkimuksissa on havaittu, että toimintolaskenta hyödyttää eniten yrityksiä, joissa *yleiskustannukset* muodostavat suuren osuuden kustannusrakenteessa. Yleiskustannusten kohdentaminen tuotteille, palveluille, projekteille ja asiakkaille muodostuu tärkeäksi osaksi kustannusanalysointia. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 147-148, 155.)

Useassa teoksessa on otettu kantaa siihen, että organisaation kustannusten erottelu suoriin ja epäsuoriin, tai muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin on vanhanaikaista. Joissakin yrityksissä, kuten palveluyrityksissä tämä on jopa mahdotonta. Turneyn (2002, 98) mukaan *yleiskustannusten ja välittömien kustannusten* erottaminen on hyödytöntä. Toimintolaskenta on osoittanut, että yleiskustannuksetkin voidaan kohdistaa suorina kustannuksina toiminnoille ja sitä kautta edelleen tuotteille ja asiakkaille. Yleiskustannukset ovat useassa organisaatiossa ainoa merkittävä kustannuserä raaka-ainekustannusten lisäksi. Monissa palveluyrityksissä ne ovat jopa ainoa kustannuskategoria. Kun puhutaan *resursseista*, voidaan sillä tarkoittaa nimenomaan kaikkia kustannuksia perinteisestä kustannuserottelusta riippumatta. Resursseilla tarkoitetaan ihmisiä, tietokoneita, teknologiaa, laitteita, ja muita tekijöitä, jotka edesauttavat yrityksen toiminnan tuottavuutta ja asiakkaan palvelua.

### 5.1 Toimintolaskentaprojekti

Toimintolaskennan ensimmäinen askel on toimintoanalyysi, jonka tarkoituksena on määrittää toiminnot ja tarkastella toimintojen välisiä suhteita. Seuraavaksi, analysoidaan kustannusten aiheutumiset ja valitaan resurssi- ja kustannusajurit. Resurssiajurit kuvaavat resurssien käyttöä. Kustannusajurit taas kuvaavat lopullisen laskentakohteen aiheuttamien toimintojen suorittamista. Lopputuloksena on siis kuvio X:n mukainen kustannusten

kohdistus resursseilta toiminnoille, jonka jälkeen kustannukset kohdistetaan edelleen toiminnoilta tuotteille ja palveluille. Toimintolaskennan peruspilari on siis toimintojen määrittäminen ja kustannusajurien valinta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 156-157.)



Kuvio X Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen (Järvenpää, Länsiluoto, Parantainen & Pellinen 2015, 147.)

Toiminnot on syytä määrittää tarkasti ja yksityiskohtaisesti silloin, kun toimintolaskentaa käytetään esimerkiksi tuotteiden hinnoitteluun. Toiminto tarkoittaa tekemistä ja asian suorittamista, jolla on selkeä yhteys yrityksen prosesseihin. (Järvenpää, Länsiluoto, Parantainen & Pellinen 2015, 157.) Toimintolaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan kustannuksia aiheuttaneeseen tuotteeseen tai palveluun aivan kuten muissakin kustannuslaskelmissa. Välilliset kustannukset taas kohdistetaan kustannuksiin kustannusajurien avulla. Kustannusajuri on esimerkiksi aika tai lukumäärä. Kullekin kustannusajurille saadaan arvo kun toiminnon kustannukset jaetaan kustannusajurin lukumäärällä. Jos esimerkiksi toimintona olisi peruskirjanpitolpalvelun tuottaminen ja kustannusajurina olisi aika, niin kustannusajurin arvo lasketaan toiminnon kustannukset jaettuna kustannusajurin lukumäärällä. (Järvenpää, Länsiluoto, Parantainen & Pellinen 2015, 162-163.) Esitetään vielä esimerkin valossa: jos kuukaudessa kyseisen toiminnon kustannukset olisivat 4000 euroa ja toimintoon käytetty aika olisi 100 tuntia, niin yhden kirjanpitolpalvelun tuntihinta olisi 40 euroa.

Palveluyrityksissä työajan kohdistaminen toiminnoille on erittäin olennaista, jotta voidaan laskea tuotteistetuille palveluille toimintoperusteiset kustannukset. Kokonaistyöaika voi-

daan kohdistaa eri työtehtäville ja toiminnoille esimerkiksi niin, että työntekijä tekee siitä arvion tai esimies tai muu asiantuntija voi esittää oman näkemyksensä työajan käyttösuhteista (prosenttiosuoksittain). Toinen vaihtoehto kokonaistyöajan jakautumisen määrittelyyn on *työntutkimus*, joka toteutetaan työntekijän työajanseurannalla 1-4 viikon ajan. Työajanseurannassa työaikana suoritettavat toiminnot kirjataan 15 minuutin tai 30 minuutin tarkkuudella, jotta voidaan selvittää työhön kuuluvien työtehtävien työajan jakauma. Kokonaistyöajan käyttö voidaan jakaa myös yleisellä tasolla niin, että selvitetään kuinka paljon yrityksen olennaisiin työtehtäviin tai työvaiheisiin kuluu keskimäärin työaikaa. (Järvenpää, Länsiluoto, Parantainen & Pellinen 2015, 166-167.)

Edellä esitetyn perusteella toimintolaskennalla voidaan siis laskea tuote- ja palvelukohtaiset kustannukset kun:

- 1) toiminnot on määritelty,
- 2) toiminnoille on valittu kustannusajurit ja
- 3) kustannusajurien suoritusmäärät sekä kohdistettavat kustannukset on saatu selville.

## 5.2 Jakolaskenta

Jakolaskenta eli process costing sopii kustannuslaskennan menetelmäksi yritykselle, jotka tuottavat keskenään samankaltaisia tuotteita (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 120). Voidaan todeta, että tilitoimisto tuottaa yhtä tuotetta: kirjanpitopalvelua. Laskelmassa sekä muuttuvat, että kiinteät kustannukset jaetaan suoritteelle (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 127).

Jakolaskennan menetelmässä kustannukset jaetaan suoritemäärällä (esim. kappaleet), eli alla esitetyn kaavan mukaisesti (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 123):

Kokonaiskustannukset (€) / Suoritemäärä (kappaleet, litrat tms.)

## 5.3 Lisäyslaskenta

Lisäyslaskenta eli job costing on käyttökelpoinen menetelmä yrityksen kustannuslaskentaan, kun yrityksellä on useampi valmistettava tuote tai palvelu, jotka vaativat erilaisia valmistusprosesseja. Menetelmässä kustannukset jaetaan välittömiin (raaka-aineiden ja valmistuksen palkkakustannukset) ja välillisiin kustannuksiin (ns. yleiskustannuksia). Välilliset kustannukset kohdistetaan tuotteille tai palveluille niin sanottujen yleiskustannuslisien avulla. Yleiskustannuslisän laskentakaava on: välilliset kustannukset / yleiskustannuslisän peruste = yleiskustannuslisä. Yleiskustannuksen peruste voi olla esimerkiksi: "konetuntiai-

ka”, ”tehdyt työtunnit” tai ”valmistuksen palkat”. Yleiskustannuslisiä voi olla useampi tai laskelmissa voidaan käyttää vain yhtä yleiskustannuslisää. ( Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 126-128.)

## 6 Yritys X:n palvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu

Yritys X:n tuotteistamisen kehitysprosessi alkoi SWOT-analyysillä. Sen jälkeen perehdyttiin kirjanpitol palvelujen hinnoitteluun. Kirjanpitol palvelujen hinnoittelu alkaa kustannusten selvittämällä. Kustannuksia tarkastellaan katetuottolaskelman avulla, vaikka kustannusten erottelua kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin onkin kritisoitu. Opinnäytetyön tutkimusta varten selvitettiin, miten Yritys X:n kustannukset rakentuvat, ja kuinka ne voidaan kohdistaa eri asiakasryhmiin. Asiakaskustannuksia voidaan selvittää toimintolaskentamallin avulla. Kustannuslaskelman toiseksi vaihtoehdoksi valitsin tästä syystä toimintolaskentamallin.

### 6.1 Yritys X:n SWOT-analyysi

Strategian laadinnasta puhuttiin kappaleessa 3.1. *Asiantuntijapalvelut*. Luvussa todettiin, että yrityksen strategiset valinnat vaikuttavat tuotteistamissuunnitelmaan. SWOT-analyysi toteutettiin prosessin alkuvaiheessa. Analyysin avulla selvitettiin, yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Näiden tietojen avulla voidaan selvittää mitä toimintamalleja yritys arvostaa, ja mitkä arvot ovat yritykselle tärkeitä. Opinnäytetyöprosessin tuloksena näitä arvoja voidaan tuotteistamisella ja markkinoinnilla tuoda esille yrityksen sidosryhmille. Esitän alla olevassa taulukossa yrityksen SWOT-analyysin, joka edesauttaa myös palvelupakettien suunnittelua tuotteistamisprosessissa. Palvelujen tuotteistamiseen syntyi selkeä linjaus SWOT-analyysin myötä. Tuotteistamisen lähtökohtana on pidettävä, että alan erikoisosaamista painotetaan ja asiakkaan palvelun hinnoittelussa kokema hintalaatusuhde on säilytettävä. Tuotteistamisella halutaan myös toteuttaa mahdollisuus palvelun tarjoamiseen alan ulkopuolisille uusasiakkaille. Yrityksen tuotteistamisen halutaan tuovan asiakkaalle lisäarvoa, ja asiakkaalle halutaan luoda tunne, että heillä on myös itsellään mahdollisuus vaikuttaa palvelupaketin kokonaisuuteen. Asiakas saa myös enemmän mahdollisuuksia valita juuri ne palvelut, joita hän itse tarvitsee.

Strengths	<ul style="list-style-type: none"><li>- erikoistuminen alaan</li><li>- asiakkaiden arvostus henkilökohtaisen palvelun laatuun</li><li>- ei suoraa kilpailijoita</li><li>- hinnoittelun hinta/laatu</li></ul>	Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"><li>- pienen yrityksen resurssien riittämättömyys?</li><li>- pystyykö pieni tilitoimisto tarjoamaan tulevaisuudessa kaikki asiakkaiden vaatimat palvelut</li></ul>
Opportunities	<ul style="list-style-type: none"><li>- mahdollisuus laajentaa toimintaa myös muille toimialoille</li><li>- uusasiakashankinta</li><li>- palvelupakettien kehitys ja tarjoaminen asiakkaille</li></ul>	Threats	<ul style="list-style-type: none"><li>- mahdolliset kilpailijat</li><li>- taloushallintoalan jatkuva sähköistyminen edellyttää yrityksen resurssien sijoitusta toiminnan jatkuvaan kehittämiseen</li></ul>

Yritys X:n SWOT-analyysi.

Yritys X:n selkein vahvuus on tietyn ammattiryhmän alaan erikoistuminen. Yrityksen asiakkaat arvostavat henkilökohtaista, asiantuntevaa palvelua. Monen vuoden kokemuksen perusteella, suurin osa asiakkaista pitää kirjanpito palveluiden hinta-laatusuhdetta hyvänä. Mahdollisuuksia yrityksellä voisi olla laajentaa myös muiden toimialojen kirjanpito palvelun tarjoajaksi, mutta se ei ainakaan vielä ole ajankohtaista. Yrityksen tunnettuus on laajaa kohdeasiakkaiden keskuudessa ja yrityksen yksi parhaista markkinointikanavista lieneekin kollegoiden keskinäinen suosittelu. Palvelupakettien kehittäminen ja tarjoaminen toisi selkeyttä yrityksen ja asiakkaan väliseen sopimukseen. Yrityksen heikkoutena on se, että jos sen resurssit eivät riitä kehittämään sen toimintaa kohti nykyaikaista teknologiaa, eikä se pysy tilitoimistoalan kehityksen mukana. Heikkoutena voi olla myös, että yrityksen voimavarat eivät riitä tarjoamaan asiakkaiden kasvavaa kysyntää. Uhkana voidaan pitää uuden kilpailijan tuloa markkinoille.

## 6.2 Yritys X:n katetuottolaskelma

Kappaleessa 2.3 *Nykytilanne tilitoimiston hinnoittelusta* esitettiin, että yhden asiakkaan keskimääräinen peruskirjanpito palvelun laskun hinta olisi tällä hetkellä 62 € + alv. Esitän seuraavaksi katetuottolaskelman avulla, mikä olisi yhden asiakkaan peruskirjanpidon hinta, kun voitto/tulos on nolla. Kaikki jäljempänä esitetyt Yritys X:n tunnusluvut on kerätty yrityksen vuoden 2015 vahvistetun tilinpäätöksen tuloslaskelmasta.

Yritys X:n liikevaihto vuonna 2015 oli 156 343,37 euroa. Kuva X:stä käy ilmi, kuinka liikevaihto jakaantuu kirjanpito tuottoihin, veroilmoituksiin ja muihin tuottoihin. Liikevaihdosta 27 750 euroa, eli noin 17,75 % koostuu yhden suuremman asiakkaan kirjanpito tuotoista, joten katetuottolaskelma toteutettiin olettamalla, että liikevaihto on 128 593,37 euroa (156 343,37 – 27 750). Kun tämä liikevaihto jaetaan kahdellatoista, saadaan kuukausittaiseksi liikevaihdoksi 10 716,11 euroa.

	Toteutunut 01.01.2015 31.12.2015
<b>TUOTOT</b>	
Tuotot	
3000 Kirjanpito tuotot	98 369,76
3001 Kirjanpito tuotot, SELL	27 750,00
3004 Veroilmoitukset	11 875,00
3005 Muut tuotot	18 348,61
Tuotot	156 343,37
<b>TUOTOT</b>	156 343,37
<b>LIKEVAIHTO</b>	156 343,37

Kuva X. Tuloslaskelma 2015, Liikevaihto.

Yrityksen kustannukset muodostuvat henkilöstökustannuksista, ohjelmistojen käyttökustannuksista, yleisistä kustannuksista, koulutus- ja kehityskustannuksista, sekä investointien kustannuksista, eli atk-ohjelmien ja kaluston poistosta. Yleiset kustannukset sisältävät: tilavuokran, sähkön, siivouskulut, toimistotarvikekulut, markkinointikulut, vakuutukset, posti-, puhelin- ja internetkulut, jäsenmaksu- lehti- ja kirjallisuuskulut, tilintarkastuskulut, sekä pankkien palvelumaksut. Suurin osa yrityksen kustannuksista voidaan luokitella kiinteiksi kustannuksiksi, koska kustannukset pysyisivät samalla tasolla, vaikka asiakasmäärä laskisi. Toisaalta, henkilöstökustannukset nousisivat, jos uusia asiakkaita tulisi merkittävästi lisää, ja palkattaisiin uusi työntekijä. Henkilöstökustannukset ovat siis muuttuvia kustannuksia. Henkilöstökustannukset sisältävät henkilökunnan palkkakulut ja palkkojen sivukulut.

Myös kuluja laskettaessa katetuottolaskelmaan oletettiin, että kulut ovat 17,75 % pienemmät. Yrityksen kiinteät kustannukset vuonna 2015 olivat 61 878,82 euroa. Vähennetään isoimman asiakkaan osuus 17,75 % kiinteistä kustannuksista, jolloin kiinteiksi kustannuksiksi saadaan 50 895,70 euroa/vuosi 2015. Kiinteät kustannukset kuukaudessa olisivat noin 4241,30 euroa.

<b>Kiinteät kustannukset:</b>	Yhteensä	Vähennettynä 17,75 %
Poistot	2196,4	
Vuokra	4750	
Siivous	536,26	
Sähkö	340,46	
Ohjelmien käyttö ja atk	28770,26	
Toimistokulut	3399,99	
Puhelin, internet, posti	2889,26	
Palvelumaksut	1317,5	
Koulutus	1849,74	
Matkakulut	5247,21	
Vapaaeht. henkilökulut	4878,91	
Markkinointi	3732,5	
Vakuutus	625,33	
Jäsenmaksut	269	
Lehdet ja kirjallisuus	501	
Tilintarkastus	575	
<b>Yhteensä</b>	<b>61878,82</b>	<b>50895,70</b>
<b>Kiinteät kustannukset/kk</b>	<b>5157</b>	<b>4241,28</b>

Kuva X. Kiinteät kustannukset 2015.

Yrityksen muuttuvat kustannukset ovat: maksetut palkat ja henkilöstösivukulut, eli yhteensä 102 419,21 euroa, josta vähennetään noin 17,75 % eli laskelmassa huomioon otettavat muuttuvat kustannukset ovat 84 240,42 euroa. Muuttuvat kustannukset kuukaudessa ovat noin 7020 euroa.



<b>Muuttuvat kustannukset:</b>	Yhteensä	Vähennettynä 17,75 %
Palkat	84038,91	
Henkilösivukulut	18380,3	
Yhteensä	102419,21	<b>84240,42</b>
<b>Muuttuvat kustannukset/kk</b>	8535	<b>7020,04</b>

Kuva X. Muuttuvat kustannukset 2015.

Kuvassa X. vuoden 2015 taloudellinen tulos katetuottolaskelmalla esitettynä osoittaa saman kuin tuloslaskelma 2015. Yritys teki tappiota noin 7954 euroa. Taulukon oikeanpuoleinen sarake esittää kuukausittaisen laskelman siten, että tuotoista ja kustannuksista on vähennetty 17,75 %. Kirjanpituotoista vähennetään yrityksen muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan katetuotto. Kuukausittainen katetuotto on 3696,08 euroa. Kun kiinteät kustannukset ovat kuukaudessa noin 4241,30 euroa, voimme todeta, että myyntituotot eivät riitä kattamaan yrityksen kustannuksia. Kuukausittainen tappio on 545,20 euroa.

<b>Katetuottolaskelma</b>	<b>vuosi 2015</b>	<b>per kk, vähennettynä 17,75 %</b>
Tuotot: kirjanpitopalvelut	156 343,37	10716,11
Muuttuvat kustannukset	102419,21	7020,04
Katetuotto	53 924,16	3696,08
Kiinteät kustannukset	61878,82	4241,28
Voitto/Tappio(-)	-7 954,66	-545,20

Kuva X. Yrityksen katetuottolaskelma per vuosi 2015 ja kuukausi.

Alla esitetään katetuottolaskelman avulla yrityksen yhden asiakkaan katetarve olettaen, että yritys laskuttaa 120 asiakasta kuukaudessa. Voittotavoite on asetettu nollassi, sillä laskelmalla tavoitellaan ainoastaan analyysiä siitä, mikä on minimihinta kirjanpitopalvelun tuottamiselle. Laskelman tuloksissa on myös otettava huomioon, että myyntituotot sisältävät myös veroilmoitustuottoja, jotka ovat hinnoiteltu eritavalla, kuin kirjanpitopalvelut. Laskelmassa ei katsottu olevan tarvetta erotella tuottoja, tai kustannuksia, jotka kohdistuvat veroilmoituspalvelun tuottamiseen, koska kirjanpitopalveluun ja veroilmoituspalveluun käytetty työaika on yhtä arvokasta. Laskelman tuloksena on, että yhden asiakkaan kuukausikirjanpidon tuottamiselle asetettava hinta olisi vähintään 93,84 euroa, kun oletetaan, että kustannukset kattaakseen Yritys X laskuttaa 120 asiakasta kuukaudessa. Hintaan lisätään alv.

Yhden asiakkaan muuttuvat kustannukset:	59
Kuukauden katetarve:	
Kiinteät kustannukset	4241,28
<b>Voittotavoite</b>	<b>0</b>
Katetarve	4241,28
Katetarve asiakasta kohden:	
Katetarve/120=	35
Yhden asiakkaan hinta saadaan, kun muuttuviin kustannuksiin lisätään katetuottotarve:	
Muuttuvat kustannukset	59
Katetuotto	35
Hinta	93,84

Kuva X. Hintalaskelma per asiakas katetuottolaskelman avulla.

### 6.3 Yritys X:n toimintolaskelma

Toimintolaskenta toteutettiin Yritys X:ssä seuraamalla neljän viikon ajan kahden kirjanpitäjän työajan käyttöä. Työntekijät pitivät päiväkirjamaisesti kirjaa työpäivistään merkkamalla Excel-taulukkoon kuhunkin toimintoon käytetyn ajan. Näin voidaan selvittää kuinka paljon laskutettavaa työtä kirjanpitäjä tekee päivässä, niin kuin luvussa 4.1. *Hinnoittelumallit* esimerkin avulla on esitetty.

Toiminnot on määritelty siten, että niissä esiintyvät kaikki yleisimmät työntekijän työtehtävät, lukuun ottamatta veroilmoituksen ja tilinpäätöksen tekoa, koska tarkasteltuna ajanjaksona ne eivät sisältyneet työtehtäviin. Toimintoihin on määritelty kolme suurta asiakasta kokonaisuutenaan, sillä Yritys X hoitaa näiden asiakkaiden koko taloushallinnon, eikä niiden toimintoja kuitenkaan haluta eritellä samaan kategoriaan Yritys X:n asiakaskunnan kanssa. Nämä kolme suurta asiakasta ovat Yritys X itse, sekä Yritys X:n kaksi omistajayritystä, ja niiden toiminto on nimeltään ”taloushallinto”. Kyseinen toiminto sisältää myös sähköisten ostolaskujen kierrätyksen, tiliöinnin ja maksatuksen. Toiminnoiksi on määritetty seuraavat:

- kirjanpito, ammatinharjoittajat
- kirjanpito, osakeyhtiöt
- palkanlaskenta
- ennakkoverolaskenta
- postitus
- tulostus
- puhelin- ja sähköpostineuvonta

- kotisivujen hallinta
- taloushallinto
- palaverit
- koulutus

Kirjanpitytöitä jaettiin kahdeksi toiminnoksi riippuen siitä, onko asiakas ammatinharjoittaja vai osakeyhtiö. Palkanlaskenta on omana toimintonaan, ja se on lähinnä vain osakeyhtiöiden käyttämä palvelu. Kahdella Yritys X:n ammatinharjoittaja-asiakkaalla on tällä hetkellä käytössä palkanlaskentapalvelu. Ennakkoverolaskelmia tehdään eniten keväällä tilinpäätösten yhteydessä, mutta kyllä niitä tarpeen mukaan tehdään säännöllisesti läpi vuoden. Postitukseen kuuluu kirjanpitomateriaalin lähetys asiakkaalle. Tulostus tai skannaus on esimerkiksi asiakkaan kirjanpitomateriaalin käsittelyä. Puhelin- ja sähköpostineuvontaan sisältyy kaikki vuorovaikutus kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä. Tällaista konsultointipalvelua Yritys X ei laskuta erikseen. Kotisivujen hallintaan sisältyy Internet-sivuston päivitys ja hallinnointi. Sähköinen kirjanpito sisältää sähköisten ostolaskujen kierrätystä, tiliointiä ja maksatusta. Taloushallinto -toiminto esiteltiin jo edellä, eli se sisältää Yritys X:n omaa taloushallintoa, sekä kahden omistajayrityksen taloushallintoa. Palaverit ja koulutus eriteltiin omiksi toiminnokseksi. Yllä olevista toiminnoksesta asiakkailla laskutettavia ovat tällä hetkellä: kirjanpito (ammatinharjoittajat ja osakeyhtiöt), palkanlaskenta, ennakkoverolaskenta ja postitus, sähköinen kirjanpito sekä taloushallinto kahdelta omistajayritykseltä. Laskuttamattomia toimintoja ovat siis: tulostus, puhelin- ja sähköpostineuvonta, kotisivujen hallinta, palaverit ja koulutus.

Toimintolaskennassa, jossa päätavoitteena on kustannusseuranta, kustannukset kohdistetaan ensin resursseilta toiminnokseksi, ja lopulta toiminnokseksi tuotteille. Tällöin voidaan toiminnokseksi seurata toimintoon kohdistuvia kustannuksia, ja verrata niitä toimintoihin kohdistuviin tuottoihin. Omassa työssäni sovellan toimintolaskentamallia siten, että kaikki yrityksen kustannukset jaetaan ensin toiminnokseksi toimintojen tekemiseen käytetyn työajan suhteessa. Yritys X kohdistaa kaikki kustannukset tuotteille, joita ovat kirjanpitopalvelu, taloushallinnon hoito (koskee lähinnä vain omistajayrityksiä), sähköinen kirjanpito, palkanlaskenta, veroilmoitus ja tilinpäätös.

Resursseja, jotka muodostavat yrityksen kustannukset, ovat Yritys X:ssä: henkilöstö, atk-ohjelmisto, ja yleiskustannukset. Myös nämä yleiskustannukset voidaan kohdistaa suoraan toiminnokseksi ja toiminnokseksi tuotteille ja asiakkaille, niin kuin luvussa 5. *Toimintolaskenta* todettiin. Yritys X:n kiinteät kustannukset vuonna 2015 olivat yhteensä 61 878,82 €. Muuttuvat kustannukset olivat yhteensä 102 419,21 €, eli yrityksen kustannukset yhteensä vuonna 2015 olivat 164 298,03 €. Toimintolaskennan menetelmää hyödynnetään siten,

että kustannukset jaetaan toiminnoille. Alla esitän toimintoihin käytetyn työajan prosentuaaliset osuudet, ja vastaava kustannusten kohdistaminen kyseiselle toiminnolle. Alla oleva laskelma on havainnollistava ja suuntaa-antava, mutta työajanseurantaa tulisi tehdä koko vuoden ajan, jotta voidaan kohdistaa kokonaiskustannukset luotettavasti kaikille yrityksen toiminnoille. Nyt toimintojen listasta uupuu esimerkiksi veroilmoitus ja tilinpäätöstoiminto. Laskelmalle tehtyä Excel-taulukkoa voidaan kuitenkin hyödyntää yrityksessä tulevaisuudessa.

Toiminto:	Käytetty työaika, %	Kokonaiskustannukset, €
Kirjanpito, ammatinharjoittajat	38,3	62951
Kirjanpito, osakeyhtiöt	12,4	20453
Palkanlaskenta	2,3	3719
Ennakkoverolaskenta	0,7	1129
Postitus	0,2	332
Tulostus	1,5	2457
Puhelin- ja sähköpostineuvonta	9,5	15539
Kotisivujen hallinta	6,7	11023
Taloushallinto	24,5	40321
Palaverit	2,7	4383
Koulutus	1,2	1992
	100,0	164298,03

Kuva X. Yritys X:n toiminnoille kohdistetut kustannukset vuodessa.

Toimintolaskelmassa saatiin selville, että työajanseurantakuukauden aikana Yritys X:ssä työskenneltiin yhteensä noin 155 tuntia. Näistä työtunneista laskutettavaa työtä oli 113 tuntia, eli 72,9 % työajasta. Lasketaan nyt työtunnille hinta kustannusten mukaan. Kokonaiskustannukset vuodessa ovat 164 298,03 € ja laskutettavaa työtä vuodessa tehdään 11 x 113 tuntia kesälomakuukauden takia, eli yhteensä 1243 tuntia. Yhden työtunnin hinta olisi:  $164\,298,03/1243 = 132,00$  €. Toimintolaskelmassa selvitettiin myös kuinka paljon aikaa kuluu yhden ammatinharjoittajan ja yhden osakeyhtiön kirjanpidon tekemiseen. Tarkasteluajankohdan mukaan ammatinharjoittajan kirjanpitoon menee keskimäärin 48 minuuttia aikaa, kun osakeyhtiön kirjanpitoon keskimäärin 140 minuuttia. Lasketaan hinnoitteluun käytettävä tuntihinta katetuottolaskelman ja toimintolaskelman keskiarvolla, eli:  $93,84+132,00/2=113,00$  €.

#### 6.4 Yritys X:n palvelupaketit

Niin kuin luvussa 3.2. *Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen* todettiin, Yritys X:n kohde-ryhmälle suunnatut palvelupaketit tulisi tuotteistaa massaräätälöinti -menetelmällä. Menetelmän ajatuksena on kehittää peruspalvelupaketti, johon asiakkaan tarpeiden lisääntyessä tai muuttuessa voidaan suunnitella erikseen hinnoiteltuja lisäpalveluja. Näin asiakkaalle

halutaan luoda tuntemus, että palvelu on henkilökohtaista, mutta silti palvelun hinnoittelu perustuu tuotteistettuun palveluun. Tarkasti määritellyt palvelupaketit mahdollistavat, että asiakas tietää, mistä toiminnoista häntä laskutetaan, ja mitkä ovat sovittujen toimintojen ulkopuolelle jääviä, erikseen laskutettavia lisätoivia.

Ydinpalvelu, eli se, mistä asiakas kokee saavansa tarpeet täyttävät hyödyn (luku 3.3 *Tuotteistamisen hyödyt*), on ehdottomasti ammattitaitoinen lakisääteisten velvollisuuksien hoitaminen. Tämän ydinpalvelun ympäröivän alueen muodostavat kaikki ne toiminnot, joita edellytetään ydinpalvelun tuottamiseen. Toimintoja ovat esimerkiksi peruskirjanpidon ajantasainen teko ja sen säilyttäminen, lakisääteisten kuukausittaisten ja vuosittaisten ilmoitusten teko viranomaiselle (Verohallinnolle), sekä tilinpäätös ja veroilmoituksen teko. Ammatinharjoittaja ja osakeyhtiö ovat lakisääteisesti kirjanpitovelvollisia, joten suurin hyöty asiakkaalle on tämän velvollisuuden hoitaminen ammattitaitoisesti. Lakisääteisten velvollisuuksien lisäksi asiakas saa omaan ammattiinsa erikoistuneelta kirjanpitäjältä liiketoiminnallista ja vero-asioihin liittyvää neuvontaa. Neuvontaa on muun muassa uusien ammatinharjoittajien opastaminen lähes kaikessa liiketoimintaan liittyvässä käytännön asioissa, ennakkoverojen arviointilaskenta, asiakkaan ammattiin liittyvien spesialiteettien opastus, sekä liiketoiminnan aloittaminen ja lopettaminen käytännössä.

Asiakkaat ovat tottuneet siihen, että neuvontapalvelu sisältyy kirjanpidon kuukausittaiseen perusmaksuun, joten sitä ei haluta yrityksessä hinnoitella erikseen. Yritys kokee ammattitaitoisen neuvontapalvelun antavan merkittävää lisäarvoa ammattikunnan edustajien kirjanpidolle. Toki palvelupakettien hinnoittelussa tämä asia on otettava huomioon. Neuvontapalvelua tarjotaan päivittäin, ja valtaosa yrityksen asiakkaista käyttää palvelua. Silti on muutamia asiakkaita, jotka eivät käytä tilitoimiston tarjoamaa neuvontaa ainakaan omaaloitteisesti. Tämä tekee hinnoittelusta tietenkin hieman haastavampaa.

Luvussa 3.1 *Asiantuntijapalvelut* esitettiin, että palvelujen kehittämisessä on kannattavaa ottaa asiakkaiden mielipide ja näkemys huomioon. Työn ohessa tein asiakastytyväisyyskyselyn, jonka vastauksista yritys saikin jo hyvää palautetta. Opinnäytetyöni tuloksiin en kuitenkaan raportoi kaikkia asiakastytyväisyyskyselyn tuloksia, mutta analysoin tiivistysti kyselyn tämänhetkisiä tuloksia. Kysely, joka on suunnattu yrityksen asiakkaille, on vielä avoinna tilitoimiston vastajulkaistuilla kotisivuilla. Mielestäni tutkimustuloksen analysointi tässä vaiheessa olisi siten harhaanjohtavaa, kun vastauksia on kerätty noin 10 %. Tähän asti kerätystä vastauksista sain alustavan näkemyksen siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksen kirjanpitopalveluista.

Yrityksen neuvontapalvelussa usein kysyttynä aiheena on ennakkoverojen laskeminen. Yksi ammatinharjoittaja oli myös kyselyssä esittänyt toiveeksi enemmän veroneuvontaa. Tämän hetkisessä palveluntarjonnassa ennakkoverojen laskenta ei sisälly kirjanpidon perusmaksuun. Hyvän palvelun tarjoamisen takaamiseksi olen sitä mieltä, että ennakkoverojen laskeminen tulisi sisällyttää esimerkiksi veroilmoituksen hinnoittelun yhteyteen. Ennakkoverojen riittävyttä verovuoden kuluessa tulee seurata asiakaskohtaisesti, jotta asiakkaalle voidaan ehdottaa ennakkoverojen laskemista, joka olisi kuitenkin lisämyyntiä. Toisaalta, ennakkoverolaskelman tekeminen voisi myös sisältyä peruskirjanpidon pakettiin, jos asiakkaan kanssa niin sovitaan. Mielestäni tämä olisi hyvää palvelua.

Kun kysyin asiakkailta, mitkä ovat kolme tärkeintä kirjanpidon hoitoon liittyvää asiaa, annetuista vastauksista eniten ääniä sai ”asiantunteva toiminta”. ”Kirjanpidon ja verotuksen neuvonta” sijoittui järjestyksessä toiseksi tärkeimmäksi, ja ”oman työn helpottuminen” kolmanneksi tärkeimmäksi. Myös ”ajantasaista kirjanpitoa” pidettiin tärkeänä. Vaihtoehtoista vähiten valittiin ”tilitoimiston yhteyshenkilön pysyvyys”, ”kirjanpidon kokonaiskustannukset”, ”tilitoimiston palveluiden joustavuus” ja ”mahdollisuus vaikuttaa itse kirjanpidon tekemiseen”. Vastaajista 88,2 %:n mielestä tilitoimiston palvelut on nyt hinnoiteltu selkeästi, eli 11,8 % vastaajista on sitä mieltä, että hinnoittelu on epäselvää. Hinta laatusuhdetta pidetään vastaajien mielestä hyvänä tai erinomaisena. Asiakaskysely vastauksiin on tämän opinnäytetyön liitteenä.

Palvelupaketit muodostettiin yritykselle asiakasryhmittäin. Ammatinharjoittajille on oma paketti ja osakeyhtiölle oma. Lisäksi asiakaskuntaan kuuluu säätiöitä ja yhdistyksiä joille tarjotaan omat palvelupaketit. Opinnäytetyöhön ei julkaista pakettien hintoja, koska hinnaston ei haluta olevan julkinen.

Palvelu 1 sisältää ammatinharjoittajan kirjanpidon laadinnan, alv-ilmoituksen tekemisen Verohallinnolle, alv-laskelman ja tuloslaskelman sekä ennakkoverojen seurannan. Nyt palveluun sisällytettiin selkeästi tilikauden verotettavan tuloksen seuraamispalvelu, jotta kirjanpitäjä huomauttaa asiakasta heti, kun on aika tarkistaa ennakkoverojen riittävyys. Ennakkoverojen laskeminen sisällytetään kirjanpitopalveluun, joten siitä ei laskuteta asiakasta enää erikseen. Osakeyhtiölle tarjotaan Palvelu 2, joka sisältää samat peruspalvelut, kuin Palvelu 1, vain paketin hinta ja vientimäärä eroavat. Palvelu 1 sisältää 60 kpl vientejä, ja Palvelu 2 sisältää 150 kpl vientejä.

Palvelu 3 on sähköisen kirjanpidon palvelu. Tässä palvelussa asiakkaan ostolaskut vastaanotetaan sähköisesti, ja ne tiliöidään ja maksetaan suoraan ohjelmiston kautta. Kaikki ostolaskut skannataan InvoiceReadyyn, mutta käteiskuitit kirjataan kirjanpitoon käsin.

Myyntilaskut kirjataan kirjanpitoon käsin. Palvelu 3 sisältää muuten samat peruspalvelut kuin Palvelu 1 ja 2. Palvelu 4 on suunnattu säätiöille ja yhdistyksille. Kirjanpitopalvelun hoito laskutetaan tuntiperusteisesti, koska säätiöt ja yhdistykset ovat niin erikokoisia, ettei voi Palvelu 4:stä voi luoda yhtä pakettia samalla hinnalla.

Veroilmoitus ja tilinpäätös laskutetaan erikseen niin kuin ennenkin. Sitä ei haluta sisällyttää kirjanpitopalvelupakettiin, koska asiakas saattaa lopettaa kesken tilikauden tai tehdä veroilmoituksensa itse. Selkeintä on laskuttaa veroilmoitus ja tilinpäätös sovitulla pakettihinnalla. Lisäpalveluina kirjanpitopalvelupaketeille tarjotaan palkanlaskentaa, tulostuspalvelua, sekä muita palveluja, kuten esimerkiksi verovalitus.

## 7 Pohdinta

Pohdin työn aihetta ja rajausta pitkään. Sain ehdotuksen opinnäytetyön aiheesta toimeksiantajayrityksen talouspäälliköltä, ja mielestäni aihe on yritykselle ajankohtainen ja tärkeä, joten en epäröinyt. Kuitenkin, työn rajauksen olisi voinut saada spesifimmäksi, jos opinnäytetyö olisi rajattu ainoastaan InvoiceReady -palvelun tarjoamiseen asiakkaille. Toisaalta, tämä ei olisi tuottanut lisäarvoa yritykselle siinä määrin, missä nyt, kun työn aihe on kokonaisvaltaisesti yrityksen kirjanpitolpalvelutarjonnan tuotteistaminen ja tuotoksena syntyvien palvelupakettien hinnoittelu. Lisäksi InvoiceReady -palvelu, eli sähköisten ostolaskujen vastaanottopalvelu, ei tällä hetkellä ole tarpeeksi suurelle joukolle Yritys X:n asiakkaista potentiaalinen vaihtoehto. Yritys X:n asiakkaat perustavat enemmän perinteisen kirjanpidon palvelulle. Siksi aihe on laajemmin rajattu, jotta tuotoksesta olisi mahdollisimman paljon hyötyä toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten kirjanpitolpalvelupaketit muodostettaisiin, ja mielestäni tämä tavoite toteutui. Toisena tavoitteena oli päivittää kirjanpitolpalvelujen hinnasto. Yritys X:lle on tämän opinnäytetyön seurauksena tehty kehitysehdotus palvelupakettien muodostamisesta, ja ehdotelma pakettien hinnoitteluksi. Opinnäytetyössäni tehtyjen laskelmien valossa Yritys X:n tarjoamat palvelut ovat selkeästi olleet alihinnoiteltuja. Yrityksen tavoitteena on tehdä voittoa, joten hinnoittelu vaatii kehitysmuutoksia, jotta tuotot riittävät kattamaan yrityksen kulut.

Tämän opinnäytetyön seurauksena Yritys X:ssä tapahtui hinnoitteluun liittyviä muutoksia. Muutokset tulevat voimaan 1.1.2017. Palvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua pyritään kehittämään edelleen asiakkaiden tarpeita kunnioittaen. Asiakaskyselyn lopullisia tuloksia odotetaan analysoitavaksi, sillä selkeästi yrityksen asiakkailla on ollut halua antaa palautetta, mutta sellaista mahdollisuutta ei ole aiemmin annettu niin helposti lähestyttävästi kuin nyt. Yrityksen ensimmäiset kotisivut avattiin prosessin aikana, ja sen kautta aukesi uusi yhteydenottokanava yrityksen ja asiakkaiden välillä. Yritys X:ssä tullaan tarkastelemaan lähemmin kehitysehdotuksia palvelupakettien tarjoamiseksi asiakkaille.



## Lähteet

- Alén, J. 2009. Palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu CASE: Tilitoimisto Oy. Luettavissa:  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5701/Alen\\_Jenni.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5701/Alen_Jenni.pdf?sequence=1).  
Luettu 21.9.2015.
- Anderson, E. & Mittal, V. 2000. Strengthening the Satisfaction-Profit-Chain. Journal of Service Research, November, Vol.3. Luettavissa:  
<http://jsr.sagepub.com/content/3/2/107.full.pdf+html>. (vaatii kirjautumisen) Luettu: 19.10.2015.
- Broms 2015. Pienyritysten kirjanpito. Luettavissa:  
<http://www.tilitoimistobroms.fi/pienyrittajille.html>. Luettu: 20.9.2015
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- InvoiceReady 2015. Vaatii kirjautumisen:  
<https://eoffice06.emce.net/neo/InvoiceReady#app>. Luettu: 21.9.2015.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.-3. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen yliopistopaino Oy. Jyväskylä.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. WSOY. Helsinki.
- Lyytinen, J. 2015. Älä tee mitään ilman asiakasta. Helsingin Sanomat. 04.10.2015. D2-D3.
- Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6., uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki
- Näsi, J. & Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Tampere.

Nousiainen, P. 12.10.2015. Talouspäällikkö. Yritys X. Haastattelu. Helsinki.

Pajukoski, P. 2013. Palvelujen tuotteistaminen, Tilipiste Oy. Luettavissa:  
[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61664/Opinnaytetyo\\_Pajukoski.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61664/Opinnaytetyo_Pajukoski.pdf?sequence=1). Luettu: 21.9.2015.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Rissanen T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Poles-tar Ltd. Vaasa.

Salovaara, P. 2009. Asiakashinnoittelun haasteet tilitoimistoalalla, Case: Tilitoimisto Oy. Luettavissa:  
[http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/3978/Salovaara\\_Paula.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/3978/Salovaara_Paula.pdf?sequence=1). Luettu: 21.07.2016.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. WSOY. Porvoo.

Suomen taloushallintoliitto ry 2015. Mitä palvelut maksavat ja asiointi vaatii minulta. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/mita-palvelut-maksavat-ja-asiointi-vaatii-minulta>. Luettu: 18.7.2016.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2013 Kannattavuuden avaimet. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tilitoimistopiste 2008-2009. Hinnoittelu. Luettavissa:  
<http://www.tilitoimistopiste.com/hinnoittelu.html>. Luettu: 18.7.2016.

Turney, P. B. B. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. 2. uudistettu laitos. Englanninkielisestä alkuteoksesta *Common Cents, The ABC Performance Breakthrough* (1992, 1991) suomentaneet Maija Lehmusvirta ja Teemu Malmi. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Wilhelmsson, V. & Edvardsson, B. 1994. Utveckling av nya tjänster. Referensram och fallstudier. Centrum för tjänsteforskning, CTF. Högskolan i Karlstad. Forskningsrapport 94:18.

## **Liitteet**

Liite 1. Yritys X:n asiakaskysely

Liite 2. Yritys X:n palvelupaketit

## Liite 1. Yritys X:n asiakaskysely

### 1. Miten arvioisitte seuraavia Yritys X:n tarjoamia palveluja?

Vastaajien määrä: 17

	Erin- omai- nen	Hyvä	Tyydyt- tävä	Välttävä	En osaa sanoa/ei käytös- sä	Yhteensä	Keskiarvo
Asiakaspalvelu	13	4	0	0	0	17	1,24
Kirjanpito palvelu	9	8	0	0	0	17	1,47
Palkanlaskenta	2	0	0	0	15	17	4,53
Neuvonta esim. veroasioissa	7	8	1	1	0	17	1,76
Ammattiisi liittyvä yritysneuvonta	6	3	1	1	6	17	2,88
Yhteensä	37	23	2	2	21	85	2,38

### 2. Miten arvioisitte seuraavia Yritys X:n tarjoamien palvelujen ominaisuuksia?

Vastaajien määrä: 17

	Erin- omai- nen	Hyvä	Tyydyt- tävä	Välttävä	En osaa sanoa/ei käytös- sä	Yhteensä	Keskiarvo
Palveluiden nopeus	13	3	1	0	0	17	1,29
Palveluiden laatu	14	2	1	0	0	17	1,24
Henkilökunnan tavoitettavuus	14	2	1	0	0	17	1,24
Tiedonsaanti tarvittaessa	9	7	1	0	0	17	1,53
Tiedottaminen	10	5	1	0	1	17	1,65
Yhteensä	60	19	5	0	1	85	1,39

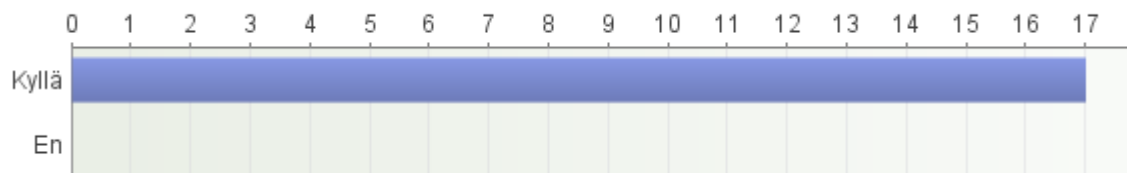
### 3. Valitse tiedottamiseen liittyen sopivin vaihtoehto:

Vastaajien määrä: 17



### 4. Voisitko suositella Yritys X:n palveluita?

Vastaajien määrä: 17



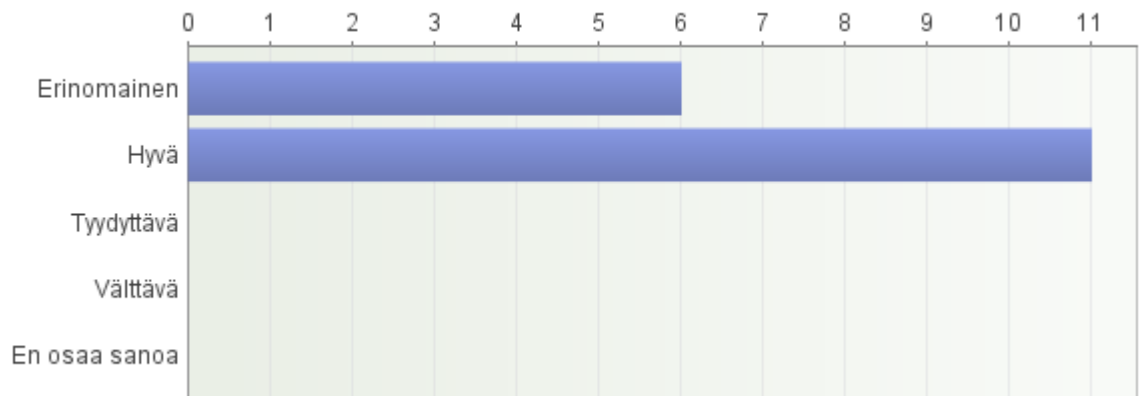
### 5. Miksi suosittelisitte tai miksi ette suosittelisi Yritys X:n palveluja?

Vastaajien määrä: 8

- Tarkkaa, asiantuntevaa ja palveluhenkistä toimintaa, kiitos teille siitä!
- Laatu erinomainen ja tietää ammattiryhmän erikoispiirteet.
- Toivoisin enemmän apua esim. ennakkoverojen kanssa. Voitaisiin katsoa yhdessä jossain vaiheessa vuotta, onko niitä tarve muuttaa, jotta ne saataisiin joku vuosi kohdilleen.
- Kaikki toimii ja ystävällinen asiakaspalvelu
- Yritys X on luotettava kumppani, jolle uskon kirjanpitiä ilman minkäälaista pelkoa siitä, että kaikki hoituisi lain ja hyvän tavan mukaisesti. Helposti lähestyttävä ja vastauksen saa aina nopeasti.
- Hyvää ja asiantuntevaa palvelua kaikinpuolin!
- Suosittelisin! Henkilökohtaista, hyvää ja ymmärtävää palvelua. Tietoa ammattiryhmän omistajien laskutuksista. Apua saa jos jonkinlaiseen ongelmaan nopeasti ajanhetkestä riippumatta. Kiitos!
- Palvelu on tähän asti ollut erinomaista, ja siitä jää yksilöllinen tuntu. Tuntuu siltä, että asoitani ollaan kiinnostuneita.  
Tämmöisen aloittelevan ammatinharjoittajan näkökannalta on helpottavaa, että kirjanpitoasiat on turvallisesti asiantuntevissa käsissä. Yksi stressattava asia vähemmän. Kiitos <3

## 6. Millaisena koette kirjanpito palveluiden hinta-laatusuhteen?

Vastaajien määrä: 17



## 7. Ovatko tilitoimiston palvelut mielestänne hinnoiteltu selkeästi?

Vastaajien määrä: 17



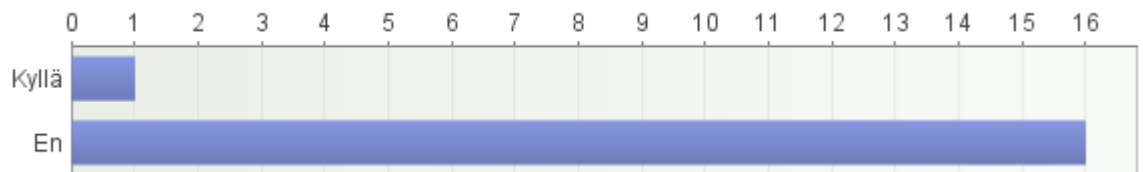
## 8. Jos vastasit "Ei", mikä on mielestänne epäselvää?

Vastaajien määrä: 1

- Hinnoittelu on muuttunut ilman erillistä ilmoitusta

## 9. Kaipaisitteko kirjanpito palvelujen laskutukseen lisätietoa?

Vastaajien määrä: 17



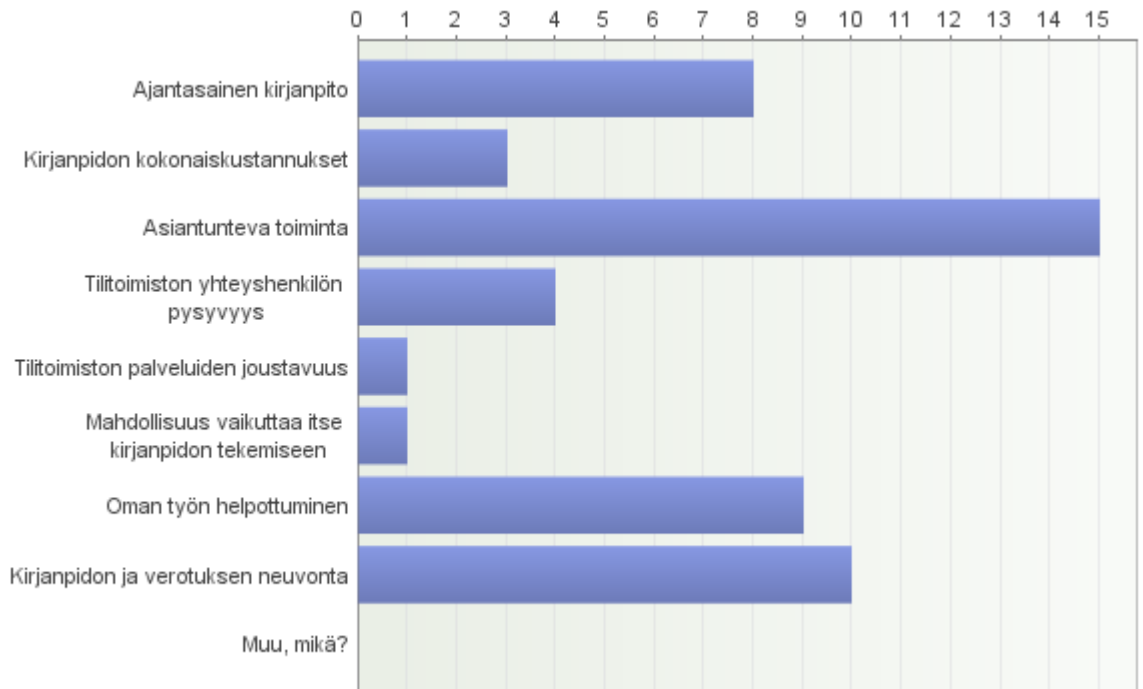
## 10. Jos vastasit "Kyllä", mitä lisätietoa kaipaisitte?

Vastaajien määrä: 2

- Selkeämpi palveluhinnoittelu ja tiedotus hintojen muuttumisista
- En osaa sanoa. En suoraan sanottuna ole perehtynyt asiaan, mutta luotan, että laskutus on ok.

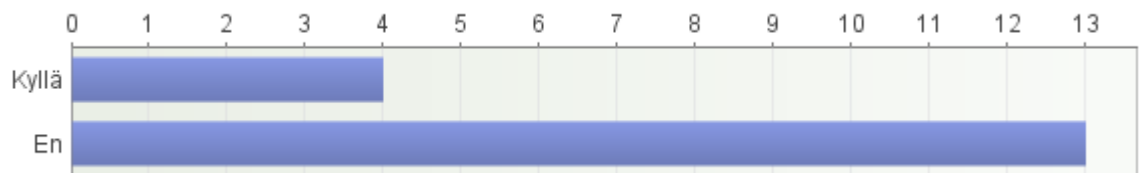
### 11. Valitkaa teille kolme tärkeintä kirjanpidon hoitoon liittyvää asiaa:

Vastaajien määrä: 17



### 12. Olisitteko kiinnostunut sähköisen taloushallinnon palveluista? Esim. ostolaskujen sähköinen kierrätys

Vastaajien määrä: 17



### 13. Lopuksi voitte vielä esittää toiveita ja/tai kehitysideoita Yritys X:n tarjoamiin palveluihin:

Vastaajien määrä: 4

- Itse toivoisin enemmän veroneuvontaa ja suunnitelmallisuutta. Neuvoja jo keskellä verovuotta mikäli näyttää siltä, että verot eivät ole oikeassa suhteessa tuloihin.
- Kiitos. Tähän asti ainakin olen ollut hyvin tyytyväinen.
- Ks. kohta 5.  
Toivoisin myös, että henkilö, joka tekee kirjanpitoa pysyisi samana, jotta hän tuntisi tapauksen ja ehkä huomaisi esim. jos joku virhe meinaa tapahtua.  
Haluan luottaa kirjanpito asiat täysin kirjanpitäjän käsiin, toimitan vain pyydetty paperit määräaikoihin mennessä, eikä tarvitse kantaa huolta niistä.  
Kaikki ohjeet ja neuvot kirjanpitäjän toimesta otetaan kuitenkin ilolla vastaan eli ehkä enemmän yhteydenpitoa toivoisin, jos on jotain, mitä itse voisi tehdä.
- Kaikki ok, toivottavasti ei tule muutoksia

## **Liite 2. Yritys X:n palvelupaketit**

### Palvelu 1.

Asiakasryhmä: Ammatinharjoittajat

Kuukauden kirjanpito sisältää:

- Kirjanpidon laadinnan: vientejä 60 kpl, ylimenevistä vienneistä laskutetaan vienti-veloitus 0,6 €/vienti
- Alv-ilmoituksen tekemisen sähköisesti Verohallinnolle
- Alv-laskelman ja tuloslaskelman joko postitse tai sähköpostitse asiakkaalle
- Ennakkoverojen laskenta tarvittaessa
- Neuvonta kirjanpito- ja veroasioissa

### Palvelu 2.

Asiakasryhmä: Osakeyhtiöt

Kuukauden kirjanpito sisältää:

- Kirjanpidon laadinnan: vientejä 150 kpl, ylimenevistä vienneistä laskutetaan vienti-veloitus 0,6 €/vienti
- Alv-ilmoituksen tekemisen sähköisesti Verohallinnolle
- Alv-laskelman ja tuloslaskelma joko postitse tai sähköpostitse asiakkaalle
- Neuvonta kirjanpito- ja veroasioissa

### Palvelu 3.

Asiakasryhmä: Sähköinen kirjanpito, sopii kaikille

Kuukauden kirjanpito sisältää edellisten peruspalvelujen lisäksi sähköisten ostolaskujen vastaanoton.

–

### Palvelu 4.

Asiakasryhmä: Säätiöt ja yhdistykset

Veroilmoitus ja tilinpäätös

Lisäpalvelut:

- Palkanlaskenta
- Tulostuspalvelu
- Muut palvelut