

Asunto-osakeyhtiöiden taloushallinto- palveluiden hinnoittelu

Johanna Pellinen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Pellinen, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2018
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asunto-osakeyhtiöiden taloushallintopalveluiden hinnoittelu		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marja-Liisa Kananen		
Toimeksiantaja(t) Dextili Oy		
Tiivistelmä <p>Dextili Oy on vuonna 1997 perustettu keskisuomalainen tilitoimisto, joka on erikoistunut kiinteistö- ja rakennusalan taloushallintoon. Dextili Oy on kasvanut läpi historiansa, ja yritys hakee kasvua aktiivisesti myös tulevaisuudessa. Tämän tavoitteen saavuttamisessa tarjottavien palveluiden hinnoittelu on yksi avaintekijä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen hinnoittelumalli olisi jatkossa paras Dextili Oy:n asunto-osakeyhtiöasiakkaiden taloushallintopalveluiden hinnoitteluun. Opinnäytetyön toinen tavoite oli ottaa selvää, millaisin ei-hinnoittelullisin keinoin Dextili Oy:n on mahdollista tehostaa toimintaansa ja prosessejaan.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin asunto-osakeyhtiön ja sen taloushallintoon liittyvää termistöä, hinnoittelun ja palvelun hinnoittelun teoriaa sekä erilaisia tilitoimistopalveluiden hinnoittelumenetelmiä. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kehittämistutkimuksena. Tutkimuksen aineistoa kerättiin haastattelemalla Dextili Oy:n johtoryhmää ja työntekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin jo olemassa olevia sekä tutkimusprosessin aikana hankittuja kirjallisia aineistoja. Tärkeässä roolissa tutkimusprosessissa olivat toimeksiantajan sisäisestä raportoinnista saatavat tiedot.</p> <p>Tutkimustulokset esitettiin erilaisten hinnoittelutaulukkojen ja tekstin muodossa. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että uusi hinnoittelumalli olisi hyvä ratkaisu toimeksiantajan kannattavuuden näkökulmasta. Tutkimuksesta saatiin myös arvokasta tietoa toimeksiantajan käytännön prosessien kehittämistarpeista.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntynyttä uutta hinnoittelumallia voidaan hyödyntää toimeksiantajan hinnoittelussa tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksena saatua tietoa prosessien kehittämistarpeista voidaan käyttää hyväksi toimeksiantajan prosessien kehittämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asunto-osakeyhtiö, hinnoittelu, kannattava, kehittämistutkimus, palvelu, prosessi, tehokas, tilitoimisto		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Opinnäytetyön liitteet 1-7 ovat salassa pidettäviä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, 15.11.2023 asti.		

Author(s) Pellinen, Johanna	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 41	Permission for web publication: x
Title of publication The pricing of a housing cooperative's financial administration services		
Degree programme Degree Programme in Business Administration		
Supervisor(s) Kananen, Marja-Liisa		
Assigned by Dextili Oy Ltd.		
Abstract <p>Dextili Oy Ltd. is a Finnish accounting company which was established in 1997. The company is specialized in financial administration of properties and the building trade. Dextili Oy Ltd. has grown through its history and the company will actively chase a growth also in future. The pricing of the services has a remarkable role in reaching this goal. The purpose of the thesis was to find out what kind of pricing model would be the best for the pricing of Dextili Oy Ltd.'s housing cooperative clients. The other purpose of the thesis was to find out those methods which can help the principal to boost its processes and operations.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was about the housing cooperative's terminology and the characteristic of a housing cooperative's financial management. The theoretical framework also included theories of the pricing, service pricing and different pricing methods for the financial management services. The thesis was executed as a development research. The data for the research was collected by interviewing the principal's management and employees. Written materials and information from the principal's internal reporting were also utilized in the research. The information from the principal's internal reporting had a remarkable role in the research process.</p> <p>The results of the research were presented with different pricing tables and verbal descriptions. The results of the research indicated that the new pricing model would be a very good solution for the principal's profitability. The research also gave valuable information of the principal's practical processes and their improvement needs.</p> <p>The new pricing model which was developed during the research, could be used the principal in the future. The information that the research gave about the principal's processes and operations could be utilized in the principal's development processes.</p>		
Keywords/tags (subjects) accounting company, development research, effective, housing cooperative, pricing, process, profitable, service		
Miscellaneous (Confidential information) Enclosures 1-7 are confidential until 15.11.2023.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimustehtävä ja -kysymykset sekä aiheen rajausta	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
3	Asunto-osakeyhtiöiden taloushallintopalvelut	11
3.1	Taloushallintoala	11
3.2	Asunto-osakeyhtiö.....	13
3.3	Asunto-osakeyhtiön taloushallintopalveluiden erityispiirteet.....	15
4	Taloushallintopalveluiden hinnoittelu	18
4.1	Palvelun hinnoittelu	18
4.2	Taloushallintopalveluiden hinnoittelumenetelmät	22
4.3	Taloushallintopalveluiden palvelumuotoilu	27
4.4	Taloushallintopalveluiden asiakaskannattavuuden parantaminen	29
5	Tutkimuksen toteutus.....	31
6	Johtopäätökset	31
7	Pohdinta.....	31
	Lähteet	35
	Liitteet	38
	Liite 1. Dextili Oy:n hinnasto 2018	38
	Liite 2. Uuden hinnoittelumallin vaikutus hintoihin.....	38
	Liite 3. Uuden hinnoittelumallin vaikutus jo olemassa olevan asiakkaan hinnoitteluun.....	38
	Liite 4. Tarjouslaskentapohja	38
	Liite 5. Tarjous Isännöitsijätoimisto Oy:lle	38

Liite 6. Luku 5 Tutkimuksen toteutus	38
Liite 7. Luku 6 Johtopäätökset	38

Kuviot

Kuvio 1. Kehittämistutkimus yhdistää kehittämisen ja tutkimuksen	5
Kuvio 2. Palvelun arvo	20

Taulukot

Taulukko 1. Tuotteen ja palvelun eroavaisuudet	19
--	----

1 Johdanto

Markkinoille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu on merkittävä osa jokaisen yrityksen toimintaa. Hinnoittelun on oltava yrityksen näkökulmasta kannattavaa, mutta myöskin asiakkaan kannalta järkevää. Kilpailu taloushallintoalalla kiristyy kaiken aikaa ja pieniä tilitoimistoja katoaa kartalta kun isot ketjut ostavat niitä osaksi omaa ketjuaan. Siksi pienempien yksiköiden onkin ensiarvoisen tärkeää pitää hinnoittelunsa ja omat prosessinsa mukana kiihtyvässä kilpailussa, mikäli itsenäinen paikka markkinoilla halutaan säilyttää.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Dextili Oy, joka on keskittynyt toiminnassaan asunto- ja kiinteistöosaakeyhtiöiden taloushallintopalveluiden lisäksi rakennusliikkeiden taloushallintopalveluihin. Vuonna 1997 perustettu Dextili Oy työllistää tällä hetkellä 45 henkeä ja sillä on 98 asiakasta (Taloushallintoa taidolla n.d.). Dextili Oy on Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. Dextili Oy:llä on käytössään niin kutsuttu tiimimalli, jossa taloushallinnon eri tehtävät on jaettu neljälle palveluyksikölle. Nämä yksiköt ovat asiakasvastuuyksikkö, kirjanpitoyksikkö, myyntireskontrayksikkö sekä palkanlaskentayksikkö.

Dextili Oy on kasvanut läpi historiansa, ja sen tavoitteena on kasvaa myös jatkossa (Taloushallintoa taidolla n.d.). Asunto-osaakeyhtiöiden taloushallintopalveluiden hinnoittelun kehittäminen on merkittävässä roolissa tämän tavoitteen toteutumiseksi. Dextili Oy hakee kasvua aktiivisesti ja viimeisin askel sitä kohti on syyskuun 2018 alkupuolella tapahtunut yhdistyminen neljän muun suomalaisen tilitoimiston kanssa Aallon Group Oy:ksi (Pietarila 2018). Tilitoimistoalan kasvu on ollut vuosittain muutaman prosentin luokkaa, mutta osakevaihdolla toteutettu yhdistyminen Aallon Group Oy:öön mahdollistaa hanakamman kasvun tavoittelun. Koko konsernin liikevaihto onkin yhdistymisen jälkeen jo 13,5 miljoonaa euroa. Työntekijöitä konsernilla on 185 ja konserni tavoittelee listautumista First North-listalle vuonna 2019. (Pietarila 2018.)

Tärkein asia, jonka tutkimus toimeksiantajalle tarjoaa, on uusi malli asunto-osaakeyhtiöiden taloushallintopalveluiden hinnoitteluun. Tarkoituksena on selvittää, millainen hinnoittelumalli olisi paras korvaamaan nykyisen ”pieneksi jääneen” hinnoittelumallin. Lisäksi on tarkoitus selvittää, millaisia työn tehokkuutta

heikentäviä tekijöitä toimeksiantajan nykyisissä käytännön prosesseissa on ja miten niitä voidaan lähteä kehittämään.

Aihe on tutkimisen arvoinen, koska tutkimuksen tarve on tullut työelämästä.

Tutkimuksen tuloksista on toimeksiantajalle todellista hyötyä ja ne ovat käyttövalmiita. Koska toimeksiantaja tavoittelee jatkuvaa kasvua, tutkimusaihe ja tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä toimeksiantajalle.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa lukijalle esitellään tutkimuksen tavoite eli tehtävä ja tutkimuskysymykset, joiden avulla tavoite pyritään saavuttamaan. Luvussa käydään läpi myös se, miten tutkimuksen aihe on päätetty rajata ja mihin asioihin tutkimuksessa keskitytään. Tässä käsitellään ja perustellaan myös ne menetelmät, joilla tutkimuksessa tarvittava tieto kerätään ja tutkimusongelma ratkaistaan. Vielä lopuksi lukija tutustuu tutkimuksen luotettavuuskriteereihin, aiempiin tutkimuksiin sekä tämän opinnäytetyön rakenteeseen.

2.1 Tutkimustehtävä ja -kysymykset sekä aiheen rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää tutkimuksen toimeksiantajalle Dextili Oy:lle tehokkaampi hinnoittelumalli, jonka avulla pystytään ottamaan paremmin asiakkaiden tarpeet huomioon hinnoittelun paremman skaalautuvuuden kautta. Työn kautta on tarkoitus myös löytää keinoja toimeksiantajan toiminnan tehostamiseen käytännön tasolla. Tämän työn on tarkoitus vastata kahteen seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millainen hinnoittelumalli on toimiva ja kannattava?

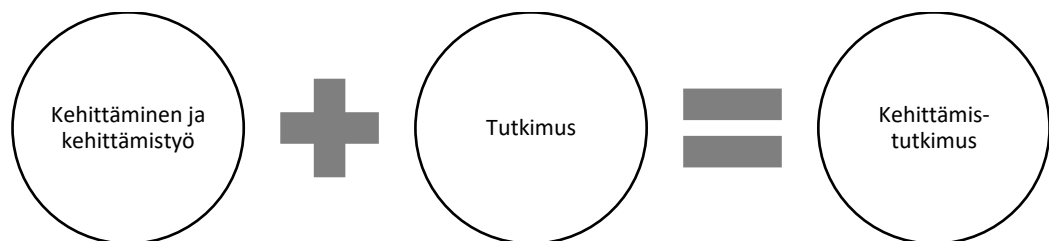
Miten liiketoimintaa voidaan tehostaa nostamatta hintoja merkittävästi?

Opinnäytetyö on kirjoitettu palvelun hinnoittelijan näkökulmasta ja uutta hinnoittelumallia käsitellään tässä työssä hinnoittelumalliehdotukseen saakka. Opinnäytetyöstä on rajattu pois asiakkaiden näkökulmat.

Jotta tutkimus pysyisi mahdollisimman selkeänä, lopputuloksena esitellään yksi toimeksiantajan asettamat vaatimukset täyttävä hinnoittelumalli. Näin vältetään esittelemästä turhaan hinnoittelumalleja, jotka toimeksiantajan mielestä ovat lähtökohtaisestikin osittain tai kokonaan käyttökelvottomia. Uuden hinnoittelumallin suunnittelussa keskitytään ainoastaan kiinteän kuukausiveloituksen uudistamiseen. Näin tutkimuksesta ei tule liian laaja ja epäselvä. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään siis yksittäisiä palveluita, urakkakuluja ja lainojen hoitoa koskeva hinnoittelu. Työssä otetaan kuitenkin kantaa siihen, miten toimintaa olisi mahdollista tehostaa muilla kuin hinnoitteluun liittyvillä keinoilla.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistutkimuksena. Kun päätetään toteuttaa kehittämistutkimus, päätöksen taustalla on tarve parantaa ilmiötä, prosessia, asiantilaa tai mikä tahansa muuta asiaa, johon voidaan vaikuttaa. Kehittämistutkimuksen taustalla on siis muutostarve. (Kananen 2012, 19–21.)



Kuvio 1. Kehittämistutkimus yhdistää kehittämisen ja tutkimuksen (Kananen 2012, 19, muokattu)

Kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmänsä, vaan se on joukko tutkimusmenetelmiä, joiden käyttö vaihtelee tutkimuskohteen ja tilanteen mukaan. Kuten kuvioista 1 käy ilmi, kehittämistutkimuksessa tutkimustyö ja kehittäminen yhdistyvät syklisessä prosessissa. Kehittämistutkimuksessa voidaan yhdistää niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2012, 19.)

Kehittämistutkimus on toimiva menetelmä tälle tutkimukselle, koska tutkimuksen on käynnistänyt toimeksiantajan selkeä muutostarve. Tutkimuksen toimeksiantaja on havainnut puutteita hinnoittelussaan ja tämän tutkimuksen avulla niitä on tarkoitus lähteä korjaamaan.

Jotta opinnäytetyössä käytävästä kehittämisestä voitaisiin käyttää myös termiä tutkimus, työstä tulee löytyä myös tutkimuksellinen ote. Kehittämistyötä on dokumentoitava ja siinä on käytettävä tieteellisiä menetelmiä, jotka varmistavat uuden ja luotettavan tiedon syntymisen. (Kananen 2012, 21.)

Aineistonkeruumenetelmät

Vaikka kehittämistutkimuksessa voidaan hyödyntää niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, tässä tutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä. Laadulliset menetelmät mahdollistavat sen, että tutkittavasta aiheesta pystytään muodostamaan syvällinen käsitys sekä ymmärrys. Laadullisia menetelmiä tarvitaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

Yksi tutkimuksessa käytettävistä tiedonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelulla pyritään selvittämään tutkimuksen lähtötilanne sekä jo ennen tutkimuksen aloittamista esille nousevia kehityskohteita. Tutkimusta varten haastatellaan toimeksiantajan johtoryhmän jäseniä sekä henkilöstöä jokaisesta toimeksiantajayrityksen yksiköstä, koska heillä on tarkin käytännön tieto eri työvaiheista ja niiden kuormittavuudesta. Eri asemassa olevien henkilöiden haastattelulla pyritään siihen, että tiedot täydentävät toisiaan ja saadaan sekä teoreettista että käytännönläheistä näkökulmaa aiheeseen.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina verkon välityksellä. Haastattelut ovat teemahaastatteluja. Teemahaastattelu sopii haastattelumenetelmäksi, koska haastattelutilanteessa halutaan antaa mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien ajatuksille ja puheelle. Näin pyritään saamaan mahdollisimman totuudenmukaista tietoa aiheesta. Haastattelija suunnittelee etukäteen summittaiset teemat, joista haastatteluissa keskustellaan, mutta tarkkoja kysymyksiä ei suunnitella tai esitetä. Tällöin haastattelu pysyy keskustelunomaisena ja saadaan toivotunlaista avointa tietoa aiheesta. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Haastattelut nauhoitetaan ja niistä kirjoitetaan tarvittavat muistiinpanot, mikä mahdollistaa haastatteluihin palaamisen myös jälkeenpäin.

Keskeisessä osassa haastatteluiden lisäksi ovat erilaiset kirjalliset dokumentit. Kirjallista tutkimusaineistoa ovat toimeksiantajan aiemmat dokumentit hinnoittelusta, hinnastot, tarjoukset sekä muu materiaali, jota saadaan toimeksiantajan sisäisestä raportoinnista. Tällaista materiaalia ovat esimerkiksi toimeksiantajan työajanseurannasta ja laskutuksesta saatavat tiedot.

Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen aineiston analysointiin ei ole käytettävissä varsinaisia teknisesti sovellettavia työkaluja tai aina loogisesti samalla tavalla toimivia analyysimenetelmiä ja selkeitä kaavoja. Näiden sijaan on olemassa erilaisia näkökulmia ja tarkastelutapoja, jotka mahdollistavat aineiston systemaattisen läpikäynnin. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Tekstimuotoisen aineiston analysointiin käytetään sisällönanalyysin keinoja. Analyysin tavoitteena on pilkkoa, purkaa, koota, eheyttää ja täydentää käsiteltävä aineisto. Aineistosta on tarkoitus löytää tutkimuksen kannalta keskeinen yleistettävä tieto yksittäisten vastausten sijaan. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Sisällönanalyysin tarkoituksena on siis paljastaa ydin tekstistä ja muodostaa siitä tiivis kuvaus (Kananen 2012, 116). On olennaista, että analyysin työstäjä perustelee tehdyt valinnat ja selittää, miksi mitään on tehty. Näin tutkimuksesta tulee perusteltu, uskottava ja mahdollisimman luotettava. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.)

Numeromuodossa esitettävä aineisto analysoidaan muuttamalla aineisto analysoitavaan muotoon taulukkolaskentaohjelman avulla. Analysoitavassa muodossa oleva numeromuotoinen informaatio yhdistetään sanalliseen analyysiin. Yhdistämisen lopputuloksena syntyvät lopulliset johtopäätökset.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen

Koska tutkimuksen on tarkoitus tuottaa luotettavaa tietoa, opinnäytetyön laadun mittarina käytetäänkin usein tulosten luotettavuutta. Laadukas eli luotettava opinnäytetyö on riittävän tarkasti dokumentoitu. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki valinnat on kirjattu ylös ja ne on perusteltu. Näin lukija pystyy päättämään tutkijan raportoinnin perusteella valintojen oikeellisuuden ja todistelun aukottomuuden. Kehittämisen prosessin kaikki vaiheet, tutkimuksen lähtötilanne ja lopputulos sekä yksityiskohtaiset menetelmät tulee olla dokumentoituna. Luotettavuustarkastelussa arvioidaan tutkimusprosessin aikana tehtyjä valintoja ja niiden oikeellisuutta. (Kananen 2012, 164–165.) Yksinkertaisimmillaan dokumentointi tapahtuu tutkimuspäiväkirjaa pitämällä. Myös tässä tutkimuksessa on pyritty saavuttamaan hyvä dokumentaatio tutkimuspäiväkirjaa pitämällä koko tutkimusprosessin ajan. Lopullisessa työssä hyvä dokumentaatio pyritään saavuttamaan kuvaamalla prosessin kulku mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti.

Koska kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusotteensa vaan erilaisten tutkimusmenetelmien yhdistelmä, sille ei myöskään ole yhtä ainoa luotettavuuskriteeriä. Kehittämistutkimuksen luotettavuutta tuleekin arvioida kunkin tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän luotettavuuskriteereillä. Kvalitatiiviset tutkimusosat arvioidaan laadullisen tutkimuksen menetelmin ja kvantitatiiviset tutkimusosat kvantitatiivisen menetelmin. (Kananen 2012, 166.) Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, joten sen luotettavuutta arvioidaan kvalitatiivisin menetelmin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnin kulmakivi on tutkimusprosessin luotettavuus ja sen varmistaminen. (Eskola & Suoranta 2005, 210–211.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen tulee ottaa huomioon aina työn suunnitteluvaiheesta alkaen. Tutkimuksen luotettavuus on hyvä pitää jatkuvasti mielessä myös tutkimuksen edetessä. (Kananen 2012, 175.)

Jotta kehittämistutkimuksesta saataisiin mahdollisimman luotettava, sen laadullisten osien luotettavuutta voidaan parantaa luetuttamalla kerätty aineiston ja siitä tehdyt johtopäätökset tutkittavilla henkilöillä. Näitä henkilöitä kutsutaan tutkimuksen informanteiksi. (Kananen 2012, 174.) Aineistoa ja johtopäätöksiä informanteilla luetuttamalla tutkimuksesta saadaan uskottavampi, kun tutkimuksen tekijän ja tutkittavan henkilön tulkinnat ja käsitteet vastaavat toisiaan (Eskola & Suoranta 2005, 211). Jotta tästä tutkimuksesta tulisi mahdollisimman luotettava, informantit ovat vahvistaneet tehtyjä päätelmiä ja käyneet läpi valmista työtä. Myös huolehtimalla riittävästä dokumentaatiosta sekä perustelemalla tehtyjä valintoja on pyritty parantamaan tämän työn luotettavuutta.

Aiemmat tutkimukset

Tilitoimistojen ja taloushallintopalveluiden hinnoittelua on tutkittu paljon. Myös erityisesti sähköistyvien tilitoimisto- ja taloushallintopalveluiden hinnoittelua on tutkittu runsaasti, koska taloushallintoalan sähköistyminen on tällä hetkellä ajankohtainen teema.

Asunto-osakeyhtiöiden taloushallintopalveluiden hinnoittelua koskevia opinnäytetöitä on tehty vähemmän verrattuna esimerkiksi tilitoimistojen hinnoittelusta tehtyihin opinnäytteisiin. Tiina-Maria Kivinen (2014) keskittyi opinnäytetyössään vertailemaan asunto-osakeyhtiöiden taloushallintoon erikoistuneen tilitoimiston jo käyttämiä hinnoittelumenetelmiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä näistä käytössä olevista hinnoittelumenetelmistä on toimeksiantajan kannalta sopivin. Kivinen (2014) tutki myös asunto-osakeyhtiön huoneistolukumäärän vaikutusta tehtävän työn määrään.

Noora Hartikainen (2017) tutki opinnäytetyössään tilitoimistojen useimmiten käyttämiä yleisimpiä hinnoittelumalleja, niiden hyötyjä ja haittoja sekä sitä, miksi tutkimukseen osallistuneet tilitoimistot ovat päätyneet käyttämään valitsemaansa hinnoittelumallia. Tutkimukseen osallistui kolme tilitoimistoa, joista kaksi kertoi käyttävänsä ensisijaisena hinnoittelumallina kiinteää kuukausiveloitusta. Kolmas tilitoimisto käytti vielä tutkimuksen teon aikana aikaperusteista hinnoittelumallia, mutta suunnitteli siirtymistä kiinteään kuukausiveloitukseen. Katri Viljamaa (2014) puolestaan tutki

opinnäytetyössään Hartikaista enemmän sähköistyvää taloushallintoa ja sen hinnoittelua. Hänen tutkimuksensa tarkoituksena oli kerätä toimeksiantajalle tietoa pilvipohjaisista taloushallinto-ohjelmistoista ja siitä, miten tilitoimiston hinnoittelua tulisi muuttaa, kun siirrytään perinteisestä taloushallintopalvelusta sähköiseen taloushallintoon.

Tutkimuksen toimeksiantajasta, Dextili Oy:stä on myös tehty lukuisia aiempia tutkimuksia. Mervi Hänninen (2015) tutki opinnäytetyössään tilitoimiston tilaus-toimitusprosessia tarkoituksenaan luoda Dextili Oy:lle prosessikuvaus aiheesta. Työn tarkoituksena oli havainnollistaa tilitoimiston prosessien eri vaiheiden vaikutukset toisiinsa ja paikantaa mahdolliset ongelmakohdat prosessissa.

Tämä opinnäytetyö synnyttää lisäarvoa aiempaan tutkimustietoon nähden, koska sen ensimmäisenä lopputuloksena on konkreettinen ja käyttökelpoinen hinnoittelumalli asunto-osakeyhtiöiden taloushallintopalveluiden hinnoitteluun. Myös tutkimuksen toinen tavoite – selvitys siitä, miten liiketoimintaa voidaan tehostaa nostamatta hintoja merkittävästi – tarjoaa toimeksiantajalle arvokasta, käytännönläheistä tietoa ja lisäarvoa. Lopputuloksena ovat siis uusi hinnoittelumalli ja listaus toimista, joilla liiketoimintaa on mahdollista tehostaa.

Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta luvusta. Viitekehyksen ensimmäisessä luvussa käsitellään asunto-osakeyhtiön käsitettä sekä asunto-osakeyhtiöiden taloushallintopalveluiden erityispiirteitä. Toisessa luvussa käydään läpi palvelun käsite ja palvelun hinnoittelun perusteet. Luvussa käydään myös läpi erilaiset yleisimmät vaihtoehdot taloushallintopalveluiden hinnoitteluun, jotta lukijalle muodostuu selkeä mielikuva kaikista käytettävissä olevista keinoista ja niiden toimintaperiaatteista. Luvun lopuksi käsitellään taloushallintopalveluiden palvelumuotoilua ja asiakaskannattavuuden parantamista.

Empiirisessä osuudessa tutkitaan, millainen hinnoittelumalli olisi jatkossa toimeksiantajan näkökulmasta paras vaihtoehto. Luvussa esitetään kehitetyt hinnoittelumallit.

Luvussa käydään läpi niitä haastatteluissa esille nousseita seikkoja, joiden avulla liiketoimintaa olisi mahdollista tehostaa hintoihin koskematta.

Opinnäytetyön kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto haastatteluiden ja kehitystyön tuloksista. Luvussa esitetään ne johtopäätökset, jotka tutkimuksen tuloksista on tehty.

Pohdinnassa, joka on opinnäytetyön viimeinen luku, käydään läpi opinnäytetyön toteuttamisen kokonaisuus. Luvussa käsitellään muun muassa tutkimuksen onnistuminen, tutkimuksen luotettavuus ja mahdolliset tutkimuksen aikana ilmenneet jatkotutkimusaiheet.

3 Asunto-osakeyhtiöiden taloushallintopalvelut

Tässä luvussa lukija perehtyy ensin taloushallintoalaan toimialana. Sen jälkeen vuorossa on tutustuminen asunto-osakeyhtiön käsitteeseen. Luvussa lukijalle myös esitellään ne erityiset tehtävät, jotka asunto-osakeyhtiöiden taloushallinnossa poikkeavat tavallisten osakeyhtiöiden taloushallinnosta.

3.1 Taloushallintoala

Taloushallintoala kuuluu Tilastokeskuksen tekemän toimialaluokituksen (TOL) mukaan toimialaluokkaan 6920: laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta. Toimialaluokka on jaettu kolmeen alaluokkaan: kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu (69201), tilintarkastuspalvelu (69202) sekä muu laskentatoimen palvelu (69209). Muihin laskentatoimenpalveluihin lukeutuvat sellaiset yrityksille tai luonnollisille henkilöille suoritettavat laskentatoimen palvelut, joita ei ole luokiteltu muualle. (Toimialaluokitus 2008 n.d.)

Vuonna 2016 Suomessa oli 4 235 tilitoimistoalan yritystä ja alalla työskenteli 11 702 henkilöä. Samana vuonna tilitoimistoalan liikevaihto oli noin 970 miljoonaa euroa. Edellisvuoteen verrattuna alan liikevaihto kasvoi noin 1,25 prosenttia. (Tilitoimistoala Suomessa n.d.)

Taloushallintoalan työt ovat jo tähän mennessä kohdanneet muutoksia eikä muutosten trendi ole muuttumassa. Digitalisaation ja robotiikan vaikutus taloushallintoalan

töihin on väistämätön. Vaikka maailma taloushallinnon ympärillä muuttuu, tilitoimistojen asiakkaiden perustarpeet eivät muutu. Asiakkaat tarvitsevat edelleenkin apua heidän ydinliiketoimintaansa kuulumattomissa asioissa. Tähän päivään tultaessa yritystoiminta vaatii kuitenkin aiempaa enemmän liiketoimintaosaamista, jonka merkittävänä tekijänä on yrityksen hallinto ja kirjanpitäjä. Tulevaisuudessa taloushallintopalvelut keskittyvät entistä enemmän digitaalisesti kirjattujen tapahtumien tarkastamiseen ja tulosten analysointiin. (Akselin 2017.) Teknologian kehittyminen mahdollistaa tulevaisuudessa sen, että taloushallinnon ammattilaisilla on enemmän aikaa analysoida tarkemmin asiakkaidensa toimintaa ja auttaa heitä saavuttamaan pitkäaikaisia kasvutavoitteitaan (Happy New Year! Now, Everything Changes! Firm leaders discuss the accounting profession's future 2018, 4).

Tulevaisuudessa kirjanpitäjän työnkuvaan nousevat entistä keskeisemmin asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot sekä kyky havaita asiakkaan liiketoiminnan keskeiset menestystekijät. Tulevaisuuden taloushallintoalan ammattilaiselle myös muutoskyvykyys on menestyksen avain kuten myös rohkeus heittäytyä omien mukavuusalueiden ulkopuolelle. (Akselin 2017.)

Taloushallintoliitto

Vuonna 1968 perustettu Suomen Taloushallintoliitto ry (TAL) on auktorisoitujen tilitoimistojen ja konsulttiyritysten toimialaliitto (Tietoa meistä n.d.). Liiton jäsenet ovat taloudellisen suorituskyvyn, henkilöstöhallinnon, kirjanpidon ja verotuksen asiantuntijapalveluita tarjoavia asiantuntijoita ja yrityksiä. Taloushallintoliiton tarkoitus on edesauttaa tilitoimistoalan liiketoiminnan, osaamisen ja laadun kehitystä sekä hyödyntämistä Suomessa. (Liiton arvot, visio ja strategia n.d.) Taloushallintoliitto tarjoaa toimialansa yrityksille erilaisia palveluita, kuten koulutuksia, toimialauutisia ja tutkimuksia. Suomen Taloushallintoliitto ry hallinnoi myös taloushallintoalan asiantuntijatutkintoa (KLT). (Tietoa meistä n.d.) Taloushallintoliiton missio on ”edesauttaa yritysjäsentensä asiakkaiden taloudellista kannattavuutta, alan houkuttelevuutta ja asiantuntijoiden henkilökohtaista menestymistä urallaan” (Liiton arvot, visio ja strategia n.d.).

Auktorisoituja jäsenoimipaikkoja liitolla on noin 800 kappaletta (Tilitoimistoala Suomessa n.d.). KLT-asiantuntijoita Suomessa on yli 2 700 kappaletta (Tietoa meistä n.d.). Jotta suomalainen tilitoimisto voi hakeutua Taloushallintoliiton auktorisoimaksi tilitoimistoksi, tulee tilitoimistolla olla KLT-tutkinon suorittanut vastuhenkilö (KLT-tutkinto n.d.). Taloushallintoliiton myöntämä auktorisointi on tilitoimiston kannalta merkittävä myyntiargumentti niin asiakkaille kuin muillekin sidosryhmille. Lisäksi liiton toimesta toimialalle luodut ohjeet hyvästä tilitoimistotavasta, standardit ja työkalut sekä niiden käytön valvonta säännöllisin tarkastuksin lisäävät toimialan luotettavuutta ja uskottavuutta. (Tietoa meistä n.d.)

Hyvä tilitoimistotapa

Hyvä tilitoimistotapa on Taloushallintoliiton luoma ja vakiinnuttama kuvaus niistä menetelmistä, joita noudattamalla tilitoimiston on mahdollista tuottaa asiakkailleen ja heidän sidosryhmilleen oikeellista ja luotettavaa tietoa sekä palvelua (Hyvä tilitoimistotapa n.d.).

Ohjeistus hyvästä tilitoimistotavasta on koottu Suomen Taloushallintoliitto ry:n toimialastandardiin TAL-STAAan. TAL-STA on Taloushallintoliiton jäsenyrityksiä sitova ohjeistus sekä julkisesti saatavilla oleva kuvaus, jonka noudattamista pidetään alalla arvostetun ammattilaisen toimintana. (Hyvä tilitoimistotapa n.d.) Toimialastandardi asettaa siis taloushallinnon parissa toimiville yrityksille laadullisen vaatimustason ja toimii myös eettisenä ohjeistuksena.

3.2 Asunto-osakeyhtiö

Asunto-osakeyhtiöllä tarkoitetaan osakeyhtiötä, jonka yhtiöjärjestyksen mukainen tarkoitus on omistaa tai hallita vähintään yhtä rakennusta tai rakennuksen osaa, jossa olevasta huoneistosta tai huoneistoista yli puolet on yhtiöjärjestyksessä määrätty osakkeenomistajien hallinnassa olevaksi asuinhuoneistoksi. Asunto-osakeyhtiön osake tuottaa joko yksin tai yhdessä muiden osakkeiden kanssa oikeuden hallita yhtiöjärjestyksen mukaista asuinhuoneistoa tai muuta yhtiön hallinnassa olevan rakennuksen tai kiinteistön osaa. (L 1599/2009, 1:2.)

Kaikkien kiinteistöyhtiöiden – niin asunto-osakeyhtiöiden kuin keskinäisten kiinteistö-osakeyhtiöiden – kirjanpitoon, tilinpäätökseen sekä toimintakertomukseen sovelletaan yleisiltä osin kirjanpitolakia (KPL) sekä kirjanpitoasetusta (KPA). Lisäksi yhtiöstä riippuen tulee ottaa huomioon myös mahdolliset eri yhteisölakien velvoitteet. (Suulamo 2012, 19.) Asunto-osakeyhtiöiden toimintaa säännellään asunto-osakeyhtiölailla (AOYL) sekä osakeyhtiölailla (OYL).

Asunto-osakeyhtiön osakkeenomistaja on veloitettu maksamaan yhtiölle yhtiövastiketta, jolla katetaan yhtiön menoja. Perusteet yhtiövastikkeen suuruudelle määritellään yhtiöjärjestyksessä. Maksuperuste voi olla esimerkiksi huoneiston pinta-ala, osakkeiden määrä tai esimerkiksi veden tai sähkön todellinen tai arvioitu kulutus. Yhtiövastikkeella katettavia menoja ovat esimerkiksi kiinteistön hankinnasta tai rakentamisesta, sen kunnossapidosta ja käytöstä aiheutuvat menot. Myös kiinteistön tai rakennuksen perusparannuksesta, yhtiön yhteishankinnasta tai muista yhtiölle kuuluvista velvoitteista aiheutuvat menot voidaan kattaa yhtiövastikkeella. (L 1599/2009, 3:1–2.)

Pääoma- eli rahoitusvastikkeella katetaan pitkävaikutteisia menoja, jotka aiheutuvat kiinteistön tai rakennuksen hankinnasta, rakentamisesta, peruskorjauksesta tai uudistuksesta (L 1599/2009, 3:3–4). Mikäli yhtiölle on kerätty varoja hoitovastikkeena, kerättyjä varoja ei saa käyttää pääoma- ja erityisvastikkeilla katettavien menojen kattamiseen (Kirjanpitolautakunnan yleisohje asunto-osakeyhtiöiden ja muiden keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 1.2.2017. 2017, 7).

Asunto-osakeyhtiöt eivät ole lähtökohtaisesti arvonlisäverovelvollisia. Asunto-osakeyhtiöt voivat kuitenkin hakeutua kiinteistön käyttöoikeuden luovuttamisesta vapaaehtoisesti arvonlisäverovelvollisiksi. Tyypillistä on, ettei arvonlisäverovelvollisuus koske koko kiinteistöä vaan ainoastaan jotain sen osaa. Tällaisessa tilanteessa kirjanpidossa on erikseen seurattava arvonlisäverovelvolliseen ja verottomaan kiinteistön käyttöoikeuden luovutukseen liittyviä tuottoja ja kuluja. Kiinteistön tuotoista maksettavat arvonlisäverot sekä hoitokuluista vähennettävät arvonlisäverot on syytä ilmoittaa tuloslaskelmassa omina tuottojen ja kulujen oikaisuerinään, koska tämä menettely parantaa yhtiön osakkaille annettavaa taloudellista informaatiota tuottojen ja kulujen määrästä. (Kirjanpitolautakunnan yleisohje asunto-osakeyhtiöiden ja muiden

keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 1.2.2017. 2017, 29.)

3.3 Asunto-osakeyhtiön taloushallintopalveluiden erityispiirteet

Tilinpäätös

Koska asunto-osakeyhtiön ei ole tarkoitus olla voittoa tuottava yhtiö, asunto-osakeyhtiön tilinpäätöksen tarkoituksenmukainen laadinta on yksi asunto-osakeyhtiön taloushallinnon tärkeimmistä toimista. Asunto-osakeyhtiön on tarkoituksenmukaista suunnitella ja laatia tilinpäätöksensä siten, ettei verotettavaa tuloa synny. (Järvinen 2018, 38.) Verotettavan tulon raja on 30 euroa.

Asunto-osakeyhtiöiden tilinpäätöksessä noudatetaan kiinteistön tuloslaskelmakaavaa. Kiinteistön tuloslaskelmakaava eroaa liikekaavasta siten että kiinteistön tuloslaskelmakaavassa luottotappiot kirjataan omaksi oikaisueräkseen tulojen vähennykseksi. Liikekaavassa nämä luottotappiot esitettäisiin liiketoiminnan muissa kuluissa. (Suulamo 2012, 105.)

Kuten jo aiemmin on kerrottu, suurin osa taloyhtiön tuloista on peräisin osakkailta erilaisina suorituksina kerättävistä varoista. Näistä osakassuorituksia voidaan kerätä tulevia korjaushankkeita varten myös etukäteen. Jotta nämä kerättävät osakassuoritukset olisivat asunto-osakeyhtiölle verovapaata tuloa, ne tulee joko rahastoida tai niistä tulee muodostaa asuintalovaraus. Rahastoinnin ja asuintalovarauksen lisäksi asunto-osakeyhtiöllä on käytössään tuloksen tasausta varten edellisten tilikausien tappiot sekä poistot. (Järvinen 2018, 38.) Tuloksen järjestely suoritetaan tilinpäätöksen teon yhteydessä, ei kesken tilikauden. Tilinpäätöksen tekijän eli kirjanpitäjän onkin hyvä olla perillä näistä tuloksenjärjestelykeinoista sekä niiden käytön rajoituksista, jotta tulos saadaan järjesteltyä lain sallimalla tavalla.

Asunto-osakeyhtiön tulee laatia tilinpäätös neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä, ellei yhtiöjärjestyksessä ole määrätty toisin. Tilinpäätöksen voidaan katsoa valmistuneen, kun tuloslaskelma, tase, liitetiedot, toimintakertomus ja taseerittelyt on laadittu ja allekirjoitettu. (Suulamo 2012, 121–122.) Asunto-osakeyhtiön tulee esittää tilinpäätöksensä liitetiedot kirjanpitolainsäädännön mukaisesti ja niiden tulee antaa oikea ja riittävä kuva yhtiön tilanteesta (Kirjanpitolautakunnan yleisohje

asunto-osakeyhtiöiden ja muiden keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 1.2.2017. 2017, 26).

Toimintakertomus on pakollinen osa asunto-osakeyhtiön tilinpäätöstä. Toimintakertomuksen tulee sisältää tiedot yhtiövästikkeen käytöstä, mikäli yhtiövästikettä voidaan periä erilaisiin tarkoituksiin erilaisin perustein, pääomalainojen lainaehdot ja lainoille kertynyt korko, jota ei ole kuluksi kirjattu. Toimintakertomuksesta tulee myös käydä ilmi tiedot pysyvistä rasitteista ja kiinnityksistä, jotka kohdistuvat yhtiön omaisuuteen ja tieto niiden sijaintipaikasta. Lisäksi toimintakertomuksessa tulee antaa kuvaus olennaisista tapahtumista tilikaudella ja sen päättymisen jälkeen. Muita tietoja, jotka laki velvoittaa esittämään toimintakertomuksessa, ovat selvitys talousarvion toteutumisesta ja mahdollisista olennaisista poikkeamista, arvio yhtiön tulevasta kehityksestä sekä hallituksen esityksen yhtiön voittoa koskeviksi toimenpiteiksi ja muista mahdollisista vapaan oman pääoman jakamisista. (L 1599/2009, 10:5.)

Lainaosuuslaskenta

Asunto-osakeyhtiöille voidaan ottaa yhtiökokouksen päätöksellä lainaa kahdella tavalla: hoitolainana sekä rahoituslainana. Hoitolainaa käytetään usein ennakoimattomien kustannusten kattamiseen ja hoitolainat katetaan hoitovastiketuotoilla. Suurempia hankkeita varten otetaan yleensä rahoituslaina, josta osuudet kohdistetaan huoneistoittain yhtiöjärjestyksen määräämällä tavalla. Osakkaiden on mahdollista maksaa tätä lainaosuuttaan pois rahoitusvästikkeen muodossa sekä yleensä myös kertasuorituksina, mikäli yhtiöjärjestys tämän sallii. (Taloyhtiön lainat, huoneistokohtaiset osuudet ja lainaosuuslaskelmat n.d.)

Koska osakkailla on yleensä mahdollisuus maksaa lainaosuuksiaan pois niin sanottuina kertasuorituksina, yksi asunto-osakeyhtiöiden tärkeä taloushallinnon toimi on lainaosuuslaskenta (Taloyhtiön lainat, huoneistokohtaiset osuudet ja lainaosuuslaskelmat n.d.). Lainaosuuslaskelma tulee laatia aina, kun huoneistoon kohdistuvia velkaosuuksia maksetaan pois. Huoneistokohtainen velkaosuus muodostuu huoneiston osakkeisiin kohdistuvasta lainapääomasta. Velkaosuuden suuruuteen vaikuttaa myös lainan hoidosta syntyvien tuottojen ja kulujen yli- tai alijäämän osuus, joka kohdistuu

huoneiston osakkeisiin. (Taloyhtiön lainat, huoneistokohtaiset osuudet ja lainaosuuslaskelmat n.d.) Kun osakas suorittaa lainaosuutensa maksun, lainaosuuslaskelma tulee liittää suorituksen tositteen liitteeksi. Laskelma todentaa ne laskentaperusteet, joiden avulla on päästy osakkaan maksettavan lainaosuuden määrään. (Kirjanpitolautakunnan yleisohje asunto-osakeyhtiöiden ja muiden keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 1.2.2017. 2017, 12.)

Lainaosuuslaskelmat laaditaan yleensä vain hieman ennen velkaosuuden maksua, jotta velkaosuus olisi mahdollisimman ajantasainen. Kirjanpitäjällä on usein myös ajantasainen tieto siitä, milloin näitä osakassuorituksia eli ylimääräisiä lyhennyksiä voidaan tehdä ilman, että pankki veloittaa niiden tekemisestä. (Kirjanpitolautakunnan yleisohje asunto-osakeyhtiöiden ja muiden keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 1.2.2017. 2017, 12.) Lyhennyksen teon lisäksi pankin veloitus sisältää lainan maksusuunnitelman päivittämisen.

Jotta lainaosuussuoritukset ja lainaosuuslaskelmat olisivat oikeellisia, suositellaan että lainaosuuskirjanpito hoidetaan omana osakirjanpitonaan. Tämä osakirjanpito ja sen yhteys pääkirjanpitoon sekä tilinpäätökseen tulee järjestää KPL 2:6 §:n mukaisesti. (Kirjanpitolautakunnan yleisohje asunto-osakeyhtiöiden ja muiden keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 1.2.2017. 2017, 12.)

Vastikerahoituslaskelma

Asunto-osakeyhtiölaki (L 1599/2009, 10:5) velvoittaa asunto-osakeyhtiön antamaan tilinpäätöksensä toimintakertomuksessa selvityksen vastikkeiden käytöstä, mikäli vastikkeita on kerätty useisiin eri käyttötarkoituksiin. Tämä selvitys annetaan toimintakertomuksen erillislaskelmalla eli vastikerahoituslaskelmalla (Suulamo 2012, 217).

Vastikerahoituslaskelma eli jälkilaskelma tarkoittaa tilinpäätöshetkeen laadittua suoritusperusteista rahavirtalaskelmaa. Siinä kuvataan eri vastikkeista saatavat tulot ja niillä katettavat menot. Mikäli perittäviä vastikkeita on vain yksi, vastikerahoituslaskelmaa ei tarvitse laatia. Vastikerahoituslaskelmassa otetaan kumulatiivisesti huomi-

oon myös edellisiltä tilikausilta siirtyvät vastikkeiden ali- ja ylijäämät. Vastikerahoituslaskelman laatimisella pyritään varmistamaan se, että kustakin vastikkeesta saaduilla tuotoilla katetaan ainoastaan niitä menoja, joiden kattamiseen ko. vastike on tarkoitettu. (Kirjanpitolautakunnan yleisohje asunto-osakeyhtiöiden ja muiden keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 1.2.2017. 2017, 30.) Myös osakkaiden yhdenvertaisuuden varmistaminen on yksi vastikerahoituslaskelman tehtävistä (Suulamo 2012, 217).

Jotta asunto-osakeyhtiölain vaatimukset vastikkeiden keräämisen ja käytön ilmoittamisesta täyttyvät, toimintakertomuksen tekstiosassa voidaan kertoa tiedot vastikkeista sekä niiden riittävydestä. Yksityiskohtaiset vastikerahoituslaskelmat voidaan esittää toimintakertomuksen liitteenä. (Suulamo 2012, 218.) Vastikerahoituslaskelman erien tulee täsmätä tuloslaskelman ja taseen erien kanssa ja vastikkeiden kokonaisali- ja ylijäämien tulee täsmätä taseen osoittamaan rahoitusasemaan (Suulamo 2012, 218).

4 Taloushallintopalveluiden hinnoittelu

Tässä luvussa lukija tutustuu palvelun käsitteeseen ja palvelun hinnoitteluun. Luvussa käydään läpi taloushallintopalveluiden yleisimmät hinnoittelumenetelmät sekä lyhyesti taloushallintopalveluiden palvelumuotoilua ja asiakaskannattavuutta.

4.1 Palvelun hinnoittelu

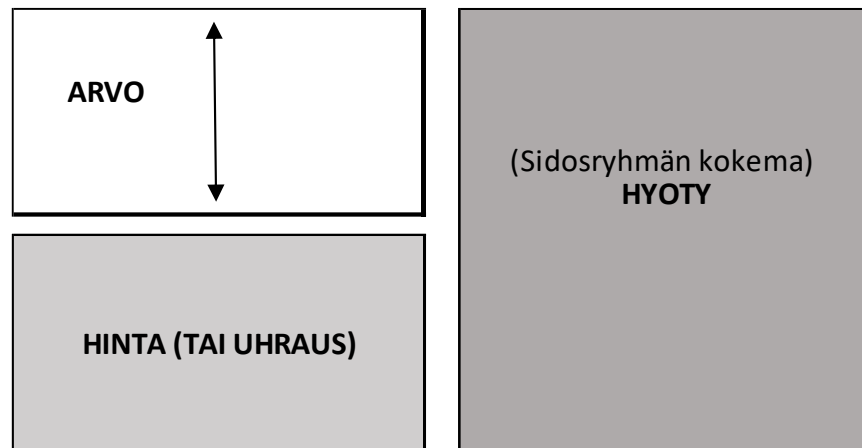
Palveluiden kirjo on laaja: on olemassa niin kuluttajapalveluita, yrityspalveluita, julkisia palveluita kuin asiantuntijapalveluita (Sipilä 2003, 20). Dextili Oy:n asunto-osakeyhtiöille tarjoamat taloushallintopalvelut ovat asiantuntijapalveluita. Taulukosta 1 käy ilmi, miten Moritzin (2005, 30) mukaan fyysinen tuote ja palvelu eroavat toisistaan.

Taulukko 1. Tuotteen ja palvelun eroavaisuudet (Moritz 2005, 30)

Tuote	Palvelu
valmistettu	suoritettu
materiaa	immateriaalinen
konkreettinen	aineeton
varastoitavissa	ei voida varastoida
tuotetaan usein ilman asiakasta	tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa
kulutus valmistamisen jälkeen	kulutetaan ja tuotetaan samaan aikaan
valmistusvirheet mahdollisia	virheet palvelun suorittajan käytöksessä

Palvelulla tarkoitetaan aineetonta hyödykettä, joka useimmiten syntyy reaaliaikaisesti palvelun tuottajan ja palvelun asiakkaan toimien yhteisvaikutuksesta. Palvelua ei siis voi tehdä valmiiksi varastoon. (Sipilä 2003, 19.) Taulukko 1 esittää tuotteen ja palvelun eron varsin tyhjentävästi. Palvelu on immateriaalinen suoritus, joka kulutetaan ja tuotetaan samaan aikaan.

Palveluiden hinnoittelu eroaa jossain määrin tavallisen fyysisten tuotteiden hinnoittelusta. Koska palvelu on aineeton, asiakkaan on vaikeampi muodostaa kuvaa palvelun kustannuksista yritykselle. Tällöin asiakkaan käsitys palvelun hinnasta perustuu vahvemmin palvelun koettuun arvoon. (Laitinen 2007, 93.) Arvolla tarkoitetaan palvelun hyödyn ja sen hinnan välistä suhdetta (Tuulaniemi 2011, 16). Kuvion 2 avulla tämä suhde pystytään hahmottamaan paremmin.



Kuvio 2. Palvelun arvo (Tuulaniemi 2011, 17, muokattu)

Hinta ei kuitenkaan aina tarkoita pelkästään palvelun rahallista arvoa, vaan myös esimerkiksi muita uhrauksia, joita asiakas tekee hankintansa eteen (Tuulaniemi 2011, 16). Kuvio 2 havainnollistaa, miten asiakkaan palvelun ostopäätös syntyy ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat.

Vaikka palvelun hinnoittelu eroaakin hieman fyysisen tuotteen hinnoittelusta, tulee palvelun hinnoittelussakin ottaa huomioon yritykselle asetetut tavoitteet ja hinnat on asetettava tavoitteet täyttävästi. Palveluntuottaja asettaa palvelulleen hinnan sen mukaan, kuinka arvokkaaksi hän kokee tuottamansa palvelun. Palvelun ostopäätös kuitenkin syntyy vasta siinä tapauksessa, kun palvelun asiakas kokee palvelun arvon sen hintaa suuremmaksi. (Sipilä 2003, 27.) Mikäli palvelun asiakkaalle tuottama lisäarvo jää myyntihintaa alhaisemmaksi, palvelu ei käy kaupaksi (Hovinen, Martikainen, & Wallsten 2017, 3). Palvelun hinta on seikka, joka vaikuttaa suoraan palvelun asiakkaiden käsitykseen palveluntuottajasta. Hinta on kilpailukeino ja avoimesti esitelty hinnoittelujärjestelmä lisää palveluntuottajan luotettavuutta. (Sipilä 2003, 25–26.)

Palvelua hinnoiteltaessa tulee ottaa huomioon, että palvelun hinnan tulee kattaa seuraavat erät:

- työntekijän palkka eli työhön kulunut aika
- itse työhön käytetyn työajan lisäksi sellainen työaika, josta asiakasta ei voida laskuttaa, esimerkiksi sairauslomat

- materiaali- ja toimituskulut
- ohjelmistokustannukset joko osana palvelun hintaa tai erikseen laskutettava
- palvelun tuottamisen yleiskustannukset, esimerkiksi markkinointi, sähköt, tilavuokrat
- palvelun oikeellisuudesta kannettava vastuu, verojen osalta tämä on viisi vuotta sekä
- liiketoiminnasta haluttu kate eli voitto.

(Hovinen ym. 2017, 3.)

Palveluiden laatu on herkkä vaihtelulle, joka aiheutuu palvelun tuottajasta ja tästä johtuen palvelun maine ja tuottajayrityksen imago ovat keskeisiä hinnoitteluperusteita (Sipilä 2003, 20). Palvelun laatuun voi vaikuttaa merkittävästi myös palvelun asiakkaan toiminta, mikäli asiakkaan oman työn osuus on suuri palveluprosessissa. Tällöin lopputuloksen laatu poikkeamat ja kustannusten vaihtelu ovat hyvin mahdollisia. Kaikki asiakkaat eivät ole yhtä osaavia kuin toiset. (Sipilä 2003, 23.) Sipilän (2003, 23) mukaan erityisesti juuri tutkimuksen toimeksiantaja Dextili Oy:n tarjoamien asiantuntijapalveluiden sektorilla asiakkaan rooli korostuu. Kiinteästi hinnoiteltujen projektien kannattavuuden vesittävät yleensä juurikin asiakkaat, joiden osaaminen ja toimintatavat eivät välttämättä ole tarvittavalla tasolla. Asiakasohjauksen tarve korostuu asiantuntijapalveluista puhuttaessa ja hinnoittelu onkin yksi keino, jolla asiakasta voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Hinnoittelulla asiakasta voidaan esimerkiksi ohjata ostamaan kokonaisia palvelupaketteja tai hoitamaan oma osuutensa työstä aikataulussa. (Sipilä 2003, 27.)

Asiantuntijapalveluiden kohdalla asiakassuhteen luontikustannukset ovat yleensä korkeita. Kun korkeisiin asiakassuhteen luontikustannuksiin yhdistetään asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa hyvin radikaalistikin palvelun tuottamiseen sujuvuuteen, Sipilän (2003, 143–144) mukaan asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa tulisi pyrkiä pitkäaikaista asiakassuhdetta tukevaan hinnoitteluun.

4.2 Taloushallintopalveluiden hinnoittelumenetelmät

Taloushallintoala sähköistyy jatkuvasti enemmän ja enemmän. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa myyntilaskujen, ostolaskujen, kirjanpitojen ja palkanlaskennan hoitamisen sähköisesti. Sähköisen taloushallinnon ansiosta sisäinen raportointi ja tuloseuranta ovat reaaliaikaisia. (Kuokkanen 2018.) EK:n ja FKL:n tekemien kyselyiden mukaan vuonna 2014 jo 64 % yrityksistä oli siirtynyt käyttämään verkkolaskutusta (Ystävällinen taloushallinto 2015, 13). Ostolaskujen sähköinen käsittely mahdollistaa huomattavat säästöt laskuja vastaanottavalle yritykselle (Ystävällinen taloushallinto 2015, 19). Sähköinen taloushallinto ei kuitenkaan tarkoita pelkästään verkkolaskutuksen käyttöönottoa, vaan myöskin sitä, että tilitoimistolla ja sen asiakkaalla on yhteiskäytössään pilvipohjainen taloushallinto-ohjelma. Noin 20 prosentilla suomalaisista tilitoimistoista on käytössään pilvipohjainen taloushallinto-ohjelmisto. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 13–14.) Sähköisen taloushallinnon ominaispiirteitä ovat myöskin matka- ja kululaskujen sähköinen käsittely, tuntikirjausten ja palkanlaskennan teko samassa järjestelmässä sekä se, että sähköistä taloushallinto-ohjelmaa voidaan käyttää aina ilman asennuksia missä vain. (Kuokkanen 2018.) Sähköisestä taloushallinnosta ja erilaisista pilvipohjaisista palveluista puhuttaessa on erittäin tärkeää ottaa esiin myös tietoturvakysymykset. Yrityksillä tulee olla asianmukaiset sisäiset valvontajärjestelmät- ja prosessit, jottei kukaan ulkopuolinen pääse käsittelemään yrityksen ja sen asiakkaiden tietoja verkossa. (Happy New Year! Now, Everything Changes! Firm leaders discuss the accounting profession's future 2018, 7.)

Taloushallintopalveluiden sähköistyminen tuo asiakkaalle yleensä sellaista lisäarvoa, josta hän on valmis maksamaan ylimääräistä ilman, että tilitoimiston täytyisi alentaa omia palveluhintojaan. Palveluiden sähköistyminen tehostaa tilitoimistojen työtä siinä määrin, että aikaperusteisen hinnoittelun käyttöä tilitoimistossa tulisi harkita uudelleen. (Similä 2017, 4.) Kun hinnoitellaan sähköistyneitä taloushallintopalveluita, lähtökohtana hinnoittelun rakentamisessa ovat palvelun sisällön lisäksi tilitoimiston ja asiakkaan välisen työnjaon selkeä määrittely. Myös sähköisen taloushallinnon ohjelmiston hinta tulee ottaa huomioon asiakkaan laskutuksessa. Yleensä ohjelmiston osuus on noin 20–25 prosenttia asiakkaan kuukausiveloituksesta. (Similä 2017, 4.)

Palvelun hinta on oleellinen asia, kun sovitaan palvelun sisällöstä. Hinta-arviota annettaessa täytyy huolehtia siitä, että arvio antaa mahdollisimman oikean kuvan palvelun kokonaishinnasta esimerkiksi vuositasolla. Hinta-arvion perusteet tulisi esitellä asiakkaalle. Mikäli käy ilmi, että palvelun lopullinen hinta ylittää hinta-arvion olennaisesti, asiakasta tulee informoida asiasta mahdollisimman nopeasti. (Airola 2014.)

Taloushallintopalveluita voidaan hinnoitella monin eri tavoin. Joissakin tapauksissa hinnoittelu voidaan hoitaa tehokkaasti ja kannattavasti vain yhden hinnoittelumenetelmän avulla. Toisissa tapauksissa saatetaan tarvita monien eri hinnoittelumenetelmien yhdistelmää. Seuraavaksi käydään läpi erilaiset taloushallintopalveluiden hinnoittelumallit.

Kiinteä kuukausiveloitus

Kiinteä kuukausiveloitus on asiakkaan ja tilitoimiston kannalta yksinkertaisin hinnoittelun muoto. Kiinteää kuukausiveloitusta käytettäessä kirjanpidolle, ostoreskontralle, tilinpäätökselle ja veroilmoitukselle on määritelty oma kiinteä hinta. (Hovinen ym. 2017, 5.)

Kiinteän kuukausiveloituksen etu sekä tilitoimiston että tilitoimiston asiakkaan kannalta on se, että tämä hinnoittelumalli mahdollistaa tarkemman budjetoinnin sekä helpottaa kassavirran hallintaa. Tilitoimiston asiakkaan palvelupakettiin on myöskin helppo lisätä uusia palvelukokonaisuuksia, kun käytössä on kiinteä kuukausihinta. Hovisen ja muiden (2017, 5) mukaan kiinteä kuukausiveloitus toimii parhaiten asiakkaalla, jonka liiketoiminta on tasaista ympäri vuoden. Se vaatii tilitoimistolta tehokasta asiakaskohtaista seurantaa, jotta hinnoittelu vastaisi asiakkaisiin käytettyjä aikoja. Tilitoimistolla onkin tärkeä olla käytössään toimiva tuotannonohjausjärjestelmä, jotta asiakaskohtaista kannattavuutta pystytään seuraamaan tehokkaasti. (Hovinen ym. 2017, 5.)

Kuten jo aiemmin mainittiin, palvelukokonaisuuden sisällöstä huolellisesti sopiminen on tärkeä seikka. Erityisen tärkeää se on juurikin kiinteää kuukausiveloitusta käytettäessä, jotta mahdolliset lisätyöt osataan laskuttaa asiakkaalta erikseen (Hovinen ym.

2017, 5). Kiinteä kuukausihinta on hinnoittelumuoto, joka kannustaa tilitoimistoa tehostamaan omaa toimintaansa, koska tehostamisesta syntyvä hyöty jää tilitoimistolle. Myös asiakkaat hyötyvät tilitoimiston toiminnan tehostumisesta, kun esimerkiksi raportointi on nopeampaa ja palvelu laadukkaampaa. (Hovinen ym. 2017, 5.)

Aikaperusteinen hinnoittelu

Aikaveloitus on tyypillinen asiantuntijapalveluiden hinnoittelumuoto. Tässä hinnoittelumallissa työhön käytetyt tunnit tai päivät kerrotaan työn tehneen henkilön tuntitai päivähinnalla. Aikaveloituksen yksikköhinta vaihtelee työn tekijän osaamisen mukaan ja näin ollen osaavamman henkilön tuntiveloitus on korkeampi kuin kokemattomamman. Osaava tekijä saa työnsä nopeammin ja luotettavammin valmiiksi kuin kokematon tekijä. (Sipilä 2003, 185.) Sipilän (2003, 186) mukaan kuitenkin monilla aloilla, joilla aiemmin on ollut aikaveloitus käytössä, ollaan siirtymässä pois aikaveloituksesta niin myyjien kuin asiakkaidenkin aloitteesta.

Aikaveloitus on palvelun myyjän kannalta selkeä, helppo ja suhteellisen riskitön hinnoittelutapa. Myyjän ei tarvitse määritellä etukäteen työnsä hintaa, vaan työhön kuluneet tunnit muodostavat palvelun hinnan. Myös asiakkaan kannalta aikaperusteinen hinnoittelu on jossain tapauksissa kannattava valinta. Mikäli toimialan tuntihinta on alhainen, työntekijä osaava ja ahkera, asiakas hyötyy aikaperusteisesta hinnoittelusta. Asiakkaan vastuulle jää kuitenkin mahdollinen taloudellinen tappio, mikäli työntekijä ei ole niin kokenut, osaava tai ahkera. (Sipilä 2003, 186.)

Jotta aikaperusteinen hinnoittelu eli tunti- tai päivähinnoittelu olisi toimiva hinnoittelumuoto tilitoimistossa, tilitoimistolla tulisi olla useampia palveluhintoja. Tilitoimiston tulisi erotella toisistaan ainakin avustavat työt, varsinainen kirjanpityö sekä vaativimmat tehtävät, kuten tilinpäätöksiin ja veroilmoituksiin liittyvät työt. Tällaisista vaativimmista töistä tulisi veloittaa enemmän, koska niiden toteuttaminen vaatii enemmän osaamista ja tilitoimisto kantaa niistä suurempaa vastuuta. (Hovinen ym. 2017, 4.) Usein tilitoimistolla, jolla on käytössään aikaperusteinen hinnoittelu, on käytössään myös minimilaskutusaika, esimerkiksi 15 minuuttia. Tilitoimisto siis veloittaa asiakkaalta aina vähintään 15 minuutin työn. (Sipilä 2017, 3.)

Aikaveloitus ei kannusta työntekijää työn ennakkosuunnitteluun tai tehokkuuden parantamiseen ja pahimmassa tapauksessa se houkuttelee pitkittämään työtä. Työntekijän näkökulmasta toiminnan kehittämistä ja tehostamisesta aiheutuneet hyödyt kohdistuvat herkästi pelkästään asiakkaaseen. Tämä voi johtaa siihen, että hitaasti tehdystä huonompi laatuista työstä maksetaan korkeampi hinta kuin nopeasti ja laadukkaasti tehdystä työstä. (Sipilä 2003, 188.)

Vaikka käytettyyn aikaan perustuvassa hinnoittelumallissa on puutteita, sitä ei kannata silti kuitenkaan täysin hylätä. Aikaperusteinen hinnoittelu on hyvä hinnoitteluvaihtoehto silloin, kun työ sisältää suuret työmäärärismit tai sen tarkka ennakkosuunnittelu on vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Sipilä 2003, 189.)

Tositeperusteinen hinnoittelu

Tositeperusteisella hinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelua, jossa tilitoimistopalvelun hinta muodostuu kirjanpitäjän käsittelemän aineistomäärän mukaan. Tositeperusteinen hinnoittelumalli on selkeä ja asiakasystävällinen, joka sopii parhaiten asiakkaalle, jolla on liiketoiminnassaan voimakasta kausivaihtelua. (Hovinen ym. 2017, 4.) Tositeperusteisen hinnoittelun ongelmaksi muodostuu se, että se ei vakioituna huomioi asiakkaan kirjanpidon erityisvaatimuksia. Tällaisia erityisvaatimuksia voivat olla esimerkiksi kustannuspaikka- tai projektikohtainen raportointi. (Hovinen ym. 2017, 4.)

Jotta tositeperusteinen hinnoittelumalli toimisi tarkoituksenmukaisesti, se ei voi olla ainoa sovellettava hinnoitteluperuste. Tilitoimiston asiakkaalla voi olla toiminnassaan kuukausia, jolloin ei pankin tiliotteen lisäksi tule muita tositteita. Kuitenkin myös tällaisena hiljaisempina kuukautena tilitoimiston on mahdollisesti tehtävä asiakkaan kirjanpitoon liittyviä kuukausittaisia töitä. Juuri tästä syystä tositeperusteisen hinnoittelumallin rinnalla olisikin hyvä pitää kiinteä kuukausittainen ylläpito-, kuukausi- tai ilmoitusmaksu, jotta asiakassuhde pysyy kannattavana. (Hovinen ym. 2017, 4.) Hovisen ja muiden (2017, 4) mukaan tositeperusteisen hinnoittelun rinnalla olisi hyvä pitää myös lisä- ja selvitystöiden erillisveloitukset, koska tositeperusteinen hinnoittelu itsessään ei ota huomioon näitä asiakas- ja tositemuutoksia.

Vientiperusteinen hinnoittelu

Vientiperusteisella hinnoittelulla tarkoitetaan sitä, että asiakas maksaa kirjanpitäjälleen jokaisesta tämän tekemästä viennistä. Vientiperusteinen hinnoittelu eli niin sanottu toimenpidehinnoittelu eroaa tuotehinnoittelusta siten, että asiakkaan maksama hinta perustuu yksittäisiin työsuorituksiin, työvaiheisiin ja erilaisiin suoritteisiin. (Sipilä 2003, 201.) Vientiperusteisen hinnoittelun erona tositeperusteiseen hinnoitteluun on se, että vientiperusteinen hinnoittelu huomioi paremmin asiakkaan taloushallinnon monimutkaisuuden ja mahdollisen työn vaativuuden lisääntymisen (Hovinen ym. 2017, 5).

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna vientiperusteinen hinnoittelu on käytönmukaista hinnoittelua ja asiakkaalle oikeudenmukaista. Huono puoli vientiperusteisessa hinnoittelussa – kuten myös aiemmin esitellyssä aikaperusteisessa hinnoittelussa – on se, että palvelun kokonaishinta selviää vasta jälkikäteen, kun tiedetään toteutuneiden tapahtumien määrä. Aikaveloitukseen verrattuna vientiperusteinen hinnoittelu on kuitenkin asiakkaan näkökulmasta katsottuna turvallisempi hinnoittelumuoto, koska asiakas maksaa aikaansaannoksesta, eikä siihen kulutetusta ajasta. (Sipilä 2003, 201.) Huomionarvoinen seikka on myös se, että eri kirjaapito-ohjelmat voivat tehdä eri määrän vientejä samasta tapahtumasta ohjelmasta riippuen (Hovinen ym. 2017, 5).

Kuten tositeperusteisessa hinnoittelussa, vientiperusteisessakin hinnoittelussa kohdataan se ongelma, että kirjanpidon viennille ei ole olemassa vakiosuuretta. Viennit vaihtelevat asiakkaan ja tositteen mukaan. (Hovinen ym. 2017, 5.) Jotta työntekijä voi veloittaa tekemäänsä työtä vientiperusteisesti, hänen on tiedettävä perustoimenpiteiden kustannukset ja kustannusten perusteella lasketut perushinnat. (Sipilä 2003, 201.) Käytössä tulisi olla tarkoituksenmukainen ja näppärästi toimiva järjestelmä tapahtumien kirjaamiseen laskutusta varten, jotta yksittäisten tapahtumien kirjaus ei käy liian työlääksi. Mikäli tapahtumien kirjausjärjestelmä on toimiva, vientiperusteinen hinnoittelu on oiva hinnoittelumuoto yksikköhinnan ollessa pieni. (Sipilä 2003, 201.)

Palvelukohtainen vakioitu hinta

Hintojen vakiointi on yksi kiinteään hinnoittelun muoto, joka voidaan toteuttaa myös asettamalla vakiohintoja tietyille tuotteille. Vakiointia käytetään usein esimerkiksi aikaperusteisen hinnoittelun lisänä. (Hovinen ym. 2017, 6.) Vakioitu hinta voi olla esimerkiksi veroilmoituksen teolle asetettu kappalehintana. Palvelukohtainen vakioitu hinta varmistaa sen, että nopeasti syntyvät palvelut tuottavat tilitoimistolle hyvän katteen, koska hinta veloitetaan riippumatta siitä, kuinka kauan työn toteuttamiseen on kulunut aikaa. Näin sarjatuotannon hyödyt jäävät tilitoimistolle. (Hovinen ym. 2017, 6.)

Vakioidut palveluiden hinnat tekevät laskutuksesta helpompaa ja asiakkaan näkökulmasta katsottuna ne mahdollistavat paremman kustannusten ennakoinnin. Tilitoimiston on kuitenkin tärkeä huolehtia siitä, että vakiohinnoitellut palvelut ovat sille kokonaisuudessaan kannattavaa liiketoimintaa.

4.3 Taloushallintopalveluiden palvelumuotoilu

Onnistuneen palvelumuotoilun taustalla ovat asiakkaan, yrityksen ja markkinoiden ymmärtäminen, ideoiden kehittäminen ja muotoilu toteuttamiskelpoisiksi ratkaisuksi sekä lopulta niiden toteuttaminen (Moritz 2005, 39). Palvelumuotoilu onkin Moritzin (2005, 39) mukaan neljän D:n prosessi, joka koostuu tarpeen löytämisestä (discover), määrittelystä (define), kehittämisestä (develop) sekä valmiin kokonaisuuden toimittamisesta (deliver).

Palvelumuotoilun näkökulmasta kaiken kehittämisen lähtökohtana on palvelun käyttäjä eli asiakas ja tämän palvelukokemukset. Yrityksen ei ole tarkoitus suunnitella palvelua omasta näkökulmastaan vaan palvelun suunnittelu toteutetaan enemmänkin yhteistyössä asiakkaan kanssa. (Kokko 2017.) Palvelumuotoilun avulla yrityksen asiakasymmärrystä on mahdollista kasvattaa. Asiakasymmärrys onkin tärkeää nykymarkkinoilla, koska perinteinen asiakasuskollisuus ei kannattele enää kauaa nykymaailmassa. Asiakkaalle pitää pyrkiä tuottamaan sellaista lisäarvoa, jonka asiakas itse kokee lisäarvona. (Kokko 2017.) Sähköinen taloushallinto mahdollistaa sen, että tilitoi-

misto voi kehittää palveluitaan ja parantaa asiakkaan kokemusta palvelun tasosta siten, että asiakkaat ovat valmiita ja jopa halukkaita maksamaan parannuksista (Ystävällinen taloushallinto 2015, 85).

Sähköistä taloushallintoa hyödyntävät tilitoimistot voivat tuotteistaa kannattavia lisäarvopalveluita. Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun vakioimista valmiimaksi tuotteeksi, jonka tuottamista ei aina tarvitse aloittaa tyhjästä (Mutikainen 2013, 8). Strategisesti palveluiden tuotteistamisella tavoitellaan palvelubrändin rakentamista, asiakkaalle luvattun arvon konkretisointia ja parempaa kannattavuutta suuremman liikevaihdon kautta. Operatiivisesta näkökulmasta katsottuna palveluiden tuotteistamisella saavutetaan esimerkiksi tehokkuutta ja tasalaatuisuutta, pohjaa toiminnan johtamiseen sekä sopimuskäytäntöihin. (Mutikainen 2013, 9.) Esimerkiksi neuvontapalveluista koostuva lisäarvopalvelu voidaan muotoilla kuukausittaiseksi asiakastapaamiseksi, jossa käydään läpi asiakkaan keskeisiä tunnuslukuja ja toiminnan kehittämistä. Tilitoimiston tarjoamat asiantuntijapalvelut voidaan parhaimmillaan tuotteistaa esimerkiksi ulkoistetuksi talouspäälliköksi, joka muiden tehtäviensä ohella osallistuu esimerkiksi asiakasyhtiön hallituksen kokouksiin ja toimintaan. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 85–86.)

Tuotteistetun palveluajattelun ja asiakaslähtöisyyden sekä sähköisen taloushallinnon kehittyminen ovat vaikuttaneet vahvasti siihen, että Taloushallintoliitto uudisti KL2004:n palveluerittelyt. Uudistetut palveluerittelyt palvelevat aiempaa paremmin palvelukokonaisuuksien suunnittelua ja niistä sopimista. (Airola 2014.) Palvelun sisällöstä on tärkeä sopia asiakkaan kanssa selkeästi ja se on tärkeä dokumentoida huolellisesti, jotta olennaiset tiedot siirtyvät niitä tarvitseville henkilöille. Kun palvelun sisältö on dokumentoitu selkeästi, on myös helppo tarkastaa jälkikäteen, mitä on sovittu. Jotta epäselvyyksiltä vältyttäisiin, on tärkeä jättää näkyville myös ne tehtävät, joita tilitoimisto ei ole sovittu hoitavan. Kun palvelun sisältö on selkeästi asiakkaan tiedossa, asiakas tietää mistä hän maksaa. (Airola 2014.) Airolan (2014) mukaan tilitoimistolla olisi kuitenkin hyvä olla lisäksi Taloushallintoliiton palveluerittelyjä tarkempi sisäinen kuvaus siitä, mitä kaikkea heidän eri palvelunsa pitävät sisällään. Tämä helpottaa erikseen veloitettavan työn tunnistamista päivittäisessä työskentelyssä ja mahdollistaa lisäpalveluiden esittelyn ja myynnin.

4.4 Taloushallintopalveluiden asiakaskannattavuuden parantaminen

Termi asiakaskannattavuus tarkoittaa sitä, että asiakkaasta saatavat tulot ovat suuremmat kuin asiakkaaseen kuluvat menot eli tulos on positiivinen. Laskelmassa tulee ottaa huomioon asiakkaaseen kohdistuvien suorien kustannusten lisäksi asiakkaaseen kohdistuvat myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannukset (Mäntyneva 2002, 15). Asiakaskannattavuus ja tuotekannattavuus eroavat toisistaan siten että tuotekannattavuudessa kyse on yhdestä tuotteesta, jota useat asiakkaat ostavat. Asiakaskannattavuudessa kyse on taas yhdestä asiakkaasta, joka ostaa yhtä tai useampaa tuotetta. (Hellman & Värilä 2009, 119.) Yrityksen kannattavuuden muodostavat erittäin kannattavien asiakkaiden sekä erittäin kannattamattomien asiakkaiden yhtälö (Hellman & Värilä 2009, 122).

Asiakaskannattavuutta voidaan pyrkiä parantamaan kolmella tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on asiakkaan ostovolyymien kasvattaminen. Toinen keino on asiakaskustannusten pienentäminen. Kolmas tapa, jolla asiakaskannattavuutta voidaan pyrkiä parantamaan, on varmistaa, että asiakkuus on tarpeeksi pitkäkestoinen, jotta asiakkuudesta tulee kannattava. (Lehtinen & Storbacka 2006, 63–64.)

Asiakaskannattavuuden tavoittelussa korostuu palveluprosessin rakenne. Palveluprosessilla tarkoitetaan prosessia, jossa yhdistyy palvelun tarjoajan, palvelun asiakkaan ja mahdollisten kolmansien osapuolien (esimerkiksi alihankkijoiden) prosessit (Mutiainen 2013, 15). Vaikka asiakas toisi paljon rahaa yritykseen ostamalla paljon erilaisia toimintoja, näiden toimintojen tehon hoitaminen voi aiheuttaa asiakkaan kannattamattomuuden. Palveluprosessin tulisikin olla mahdollisimman yksinkertainen. (Lehtinen & Storbacka 2006, 30.) Tämä näkökulma tulisi ottaa huomioon myös taloushallintopalveluiden palveluprosessia suunniteltaessa.

Tässä tutkimuksessa asiakaskannattavuuden parantamiseen pyritään löytämään muita keinoja kuin merkittävä hintojen nostaminen. Tällainen hintoihin vaikuttamaton keino asiakaskannattavuuden parantamiseen on aiemmin mainittu asiakaskustannusten alentaminen. Käytännössä asiakaskustannusten alentaminen voidaan toteuttaa vähentämällä asiakaskohtaisia tai muuttamalla työnjakoa siten, että osa toiminnoista siirtyy asiakkaan hoidettavaksi. (Lehtinen & Storbacka 2006, 72–74.) Mutta kuten Sipilä (2003, 23) on todennut, vähemmän osaavat asiakkaat voivat hyvin

helposti vesittää kiinteästi hinnoitellun projektin kannattavuuden. Tämä korostuu erityisesti asiantuntijapalveluiden sektorilla (Sipilä 2003, 23). Asiakkaan osaaminen ja tietotaito tulisi siis ottaa huomioon, kun tavoitellaan asiakaskannattavuuden parantamista työnjakoa muuttamalla.

Usein asiakkuuden kannattamattomuuden aiheuttaa liian raskas prosessi. Yksinkertaistamalla näitä palveluprosesseja asiakkaan kannattavuus paranee, kun toimintaa saadaan nopeutettua ja asiakas saa helpommin haluamansa. Myöskin asiakkaan kohtaamiskanavaa uudistamalla on mahdollista parantaa asiakaskannattavuutta. Esimerkiksi kasvokkain tapahtuvan tapaamisen muuttaminen verkon välityksellä tapahtuvaksi on yksi mahdollinen tapa tehostaa toimintaa. Asiakkaan kohtaamiskanavaa pohdittaessa on kuitenkin otettava huomioon asiakkaan toiveet, koska asiantuntijapalveluissa asiakkaan toiveiden mukaisella viestintäkanavalla on suuri merkitys. (Lehtinen & Storbacka 2006, 72–74.)

Asiakaskannattavuutta voidaan pyrkiä parantamaan taloushallintopalveluita tarjoavassa yrityksessä myös tavoittelemalla pitkäaikaisia asiakassuhteita. Pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin pyrkiminen on tärkeää, koska uudet asiakkaat ovat yleensä alkuvuodet kannattamattomia. Uusien asiakkaiden kannattamattomuus asiantuntijapalveluiden sektorilla aiheutuu asiakkuuksien luontikustannusten suuruudesta, jotka vuosien mittaan pienenevät ja lopulta eivät enää vaikuta tulokseen. (Hellman & Värilä 2009, 120.) Tästä syystä asiakkuuksien luontikustannuksia tulisikin pyrkiä alentamaan (Mäntyneva 2002, 44). Myöhemmässä vaiheessa asiakkaan kannattavuutta parantavat myös alentuneet markkinointikustannukset sekä asiakkaan tekemä markkinointi lähipiirilleen, mikä lisää yrityksen katteellista myyntiä (Mäntyneva 2002, 16).

Mikäli yrityksen asiakas osoittautuu kannattamattomaksi, syy on hyvin harvoin asiakkaassa. Yrityksen itsensä toiminta yleensä aiheuttaa asiakkaiden kannattamattomuuden. Yritys on voinut hinnoitella myymänsä tuotteen tai palvelun väärin. Yritys on myöskin voinut tehdä huonon sopimuksen asiakkaan kanssa tai yritys on panostanut liikaa asiakkaaseen. Heikon asiakaskannattavuuden parantamista vaikeuttavat ja hidastavat asiakkaan kanssa tehdyt erilaiset sopimukset, asiakkaan kanssa vakiintuneet toimintamallit, asiakkaan omaksumat osto- ja käyttäytymismallit sekä kilpailijoiden toiminta. (Hellman & Värilä 2009, 121.)

Asiakaskannattavuuttaan tarkastelevan yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota myös asiakkaidensa omaan kannattavuuteen: onko yritykselle todella kannattava asiakas kannattava myös omassa liiketoiminnassaan? Asiakkaan oman kannattavuuden seuraaminen kannattaa. Näin voidaan esimerkiksi havaita hälyttävät tunnusmerkit asiakkaan toimialan kehityksestä tai muutokset tulevassa ostokäyttäytymisessä. Vaikka yritys ei voikaan vaikuttaa asiakkaan omaan kannattavuuteen, yritys voi tietojensa perusteella ohjata toimenpiteensä ja investointinsa asiakkaisiin, jotka ovat omassa toiminnassaan kannattavampia ja näin ollen myös riskittömämpiä. Asiakkaiden omasta kannattavuudesta voi saada tietoa luokitus- ja luottolaitoksilta. (Hellman & Värilä 2009, 127–129.)

5 Tutkimuksen toteutus

Luottamuksellinen, liite 6.

6 Johtopäätökset

Luottamuksellinen, liite 7.

7 Pohdinta

Tarjottavan tuotteen tai palvelun hinnoittelu on merkittävä osa liiketoimintaa, olipa kyse minkä tahansa toimialan yrityksestä. Tutkimuksen toimeksiantaja Dextili Oy halusi tutkimuksen kartoittavan, millaisella mallilla nykyinen taloushallintopalveluiden hinnoittelumalli olisi mahdollista korvata.

Tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena oli kehittää uusi malli toimeksiantajan asunto-osakeyhtiöasiakkaiden taloushallintopalveluiden hinnoitteluun. Hinnoittelumallin toivottiin poistavan pienten asunto-osakeyhtiöiden kannattamattomuuteen liittyvät ongelmat ja käytössä olleet alennuskäytännöt. Lisäksi tutkimuksen yhteydessä oli tavoitteena selvittää, millaisilla käytännön toimilla toimeksiantaja voi tehostaa toimintaansa nostamatta hintoja merkittävästi.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa valitsemalla tutkimusongelman ja aiheen kannalta sopivat menetelmät tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksen tekijän

perehtyneisyys aiheeseen ja käytettäviin menetelmiin vaikuttaa luotettavuuteen positiivisesti. Tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja tutkimuksen etenemistä on kuvattu yksityiskohtaisesti, jotta lukija pystyy ymmärtämään miksi ja miten tutkimus on toteutettu. Tutkimuksessa tehtyjä valintoja on perusteltu ja tutkimuksen tulokset on esitetty selkeästi. Tutkimus on julkinen, mikä osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Aineisto tutkimusta varten kerättiin haastattelemalla sekä perehtymällä toimeksiantajan prosesseihin ja hinnoitteluun liittyvään materiaaliin. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös toimeksiantajan työajanseurantaohjelmasta saatavaa dataa sekä tutkimuksen aikana syntyneitä numeromuotoisia tietoja.

Tutkimusta varten haastateltiin viittä henkilöä toimeksiantajayrityksestä. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan sellaiset henkilöt, joilla on hyvää tietämystä toimeksiantajan prosesseista ja hinnoittelusta. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, haastateltujen henkilöiden lukumäärä on toissijainen seikka. Ensisijaisesti haastatteluilla pyritään saavuttamaan laadukkaita haastatteluja käsiteltävän asian asiantuntijoiden kanssa. Haastatteluihin määriteltiin summittaiset teemat, mutta ei tarkkoja kysymyksiä, jotta haastateltavien omille kokemuksille ja näkemyksille jäisi enemmän tilaa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin on mahdollista palata jälkikäteen. Haastatteluista kerätyssä aineistossa esiintyi saturaatiota ja aineistoa lähdettiin analysoimaan näiden usein esiintyneiden asioiden kautta.

Hinnoittelumallia kehitettäessä tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan hankkimalla mahdollisimman ajantasaista tietoa hinnoittelun ja työajankäytön nykytilasta. Tutkimuksen etenemistä ja sen aikana syntyneitä tuotoksia käytiin, tasaisin väliajoin läpi toimeksiantajan johdon kanssa. Tämä vahvisti tutkimuksen etenemisen ja kehittämistyön suunnan oikeellisuutta. Kehitettyjä hinnoittelumalleja esiteltiin myös toimeksiantajan talousjohdolle niin kehitystyön aikana kuin sen loppuvaiheeseen, mikä parantaa tutkimustulosten- ja tuotosten paikkansapitävyyttä.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa vieläkin tarkemmalla dokumentoinnilla. Tutkimuspäiväkirjan pitäminen tutkimuksen aikana jäi hieman vaatimattomaksi. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksen tekijä pyrki pitämään omat henkilökohtaiset näkemyksensä erossa haastateltujen näkemyksistä.

Tietoperustassa lukijalle esiteltiin erilaisia taloushallintopalveluiden hinnoittelumenetelmiä. Toimeksiantajalla on käytössään erilaisia hinnoittelumenetelmiä palveluidensa hinnoitteluun. Asunto-osakeyhtiöasiakkaidensa kuukausiveloituksiin kiinteä kuukausiveloitus on kuitenkin paras hinnoittelumenetelmä, kun otetaan huomioon asiakkaiden taloushallinnon perustarpeet ja hinnoittelumenetelmän edut. Hartikainenkin (2017) totesi tutkimuksessaan kiinteän kuukausiveloituksen olevan toimiva hinnoittelumenetelmä tilitoimistopalveluille ja hänen tutkimukseensa osallistuneista tilitoimistoista kaksi kolmesta käytti kiinteää kuukausiveloitusta. Tutkimuksen toimeksiantajan on kuitenkin järkevää pitää myös muita hinnoittelumenetelmiä käytössä kiinteä kuukausiveloituksen rinnalla, koska ne mahdollistavat parempia katteita.

Sähköinen ja edelleen digitalisoituva taloushallinto luo mahdollisuuden tehostaa liiketoimintaa taloushallinnon alalla. Tutkimuksen mukaan toimeksiantajan nykyisellä sähköisellä järjestelmällä ei kuitenkaan voida tavoitella maksimaalista tehokkuutta. Kuitenkin, mitä enemmän asiakkaat ja sidosryhmät toimittavat materiaaleja sähköisessä muodossa, sitä tehokkaampaa toiminta on nykyiselläkin järjestelmällä.

Asiakaskannattavuutta on mahdollista parantaa lisäämällä asiakkaan vastuuta palveluprosessissa. Asiakkaan osaamistasolla on tällöin suuri vaikutus asiakaskannattavuuteen. Tutkimuksessa ilmeni, että asiakkaan osaamistason lisäksi suuri merkitys on asiakkaan sitoutumisella omiin tehtäviinsä. Vaikka asiakkaat olisivat osaavia, heidän sitoutumattomuutensa vaikuttaa kannattavuuteen negatiivisesti.

Tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen, koska Dextili Oy:n johto hyväksyi kehitetyn hinnoittelumallin käyttöönotettavaksi 12.10.2018. Uusi hinnoittelumalli otetaan aluksi käyttöön uusien asiakkaiden taloushallintopalveluiden hinnoittelussa.

19.10.2018 toimeksiantaja teki ensimmäiset uuden hinnoittelumallin mukaiset tarjouksensa. Lisäksi tutkimuksen avulla onnistuttiin keräämään hyvää ja luotettavaa tietoa toimeksiantajan oman toiminnan kehitystarpeista.

Toimeksiantajalle valmisteltu uusi tarjouslaskentapohja asunto-osakeyhtiöasiakkaiden taloushallintopalveluiden tarjouksia varten liitteessä 4. Tarjouslaskentapohjassa on hyödynnetty taulukkolaskentaohjelman HAKU-funktiota, joka hakee veloituksen

arvon huoneistolukumäärän perusteella laskentataulukon toiselta välilehdeltä. Tarjouslaskentapohjassa on hyödynnetty myös ehdollista muotoilua minimiveloituksen alle jäävien yhtiöiden tunnistamiseen. Esimerkki tarjouslaskentapohjan käytöstä käytännössä liitteessä 5. Tarjouksen tarkoituksena on todentaa taulukon toimivuus, joten punaiseksi jääviä minimiveloituksen alaisia summia ei ole käsin korjattu.

Käyttöön otetun hinnoittelumallin lisäksi toimeksiantaja on tarttunut tutkimuksessa havaittujen käytännön prosessien kehittämiseen. Esimerkiksi toimeksiantajan kirjapitoyksikössä on aloitettu aamun automaatti -käytännön uudelleenjärjestelyn suunnittelu ja asiasta on käyty keskusteluja yksikön henkilöstön kanssa. Tutkimuksen voidaan katsoa onnistuneen myös käytännön prosessien tehostamisen näkökulmasta.

Hyvä jatkotutkimusaihe tälle tutkimukselle on pisteytykseen perustuvan hinnoittelumallin tutkiminen ja kehittäminen loppuun saakka. Tälle tutkimukselle pisteytykseen perustuvan hinnoittelumallin suunnittelu osoittautui liian raskaaksi ajan ja muiden resurssien puutteen vuoksi. Koska pohjatyö hinnoittelumallille on tehty, pisteytykseen perustuvan hinnoittelumallin jatkokehitys olisi erinomainen tutkimusaihe. Myös toimeksiantaja on edelleen erittäin kiinnostunut pisteytykseen perustuvan hinnoittelumallin kehittämisestä.

Lähteet

- Airola, S. 2014. Taloushallinnon palvelun sisällöstä sopiminen. Tilisanomien artikkeli 18.3.2014. Viitattu 1.8.2018. <https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinnon-palvelun-sisallosta-sopiminen>.
- Akselin, M. 2017. Taloushallintoalan työtä ravistelevat muutokset. Tilisanomien kolumni 17.1.2017. Viitattu 1.8.2018. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/vieraskyna/taloushallintoalan-tyota-ravistelevat-muutokset>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. p. Tampere: Vastapaino.
- Happy New Year! Now, Everything Changes!: Firm leaders discuss the accounting profession's future. 2018. Artikkel Public Accounting Report -lehdessä, 42, 1, 4–8. Viitattu 31.10.2018. <https://janet.finna.fi>, Business Source Elite.
- Hartikainen, N. 2017. Tilitoimistojen käyttämät hinnoittelumallit. Opinnäytetyö AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 19.8.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017113019073>.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.
- Hinnasto 2018. N.d. Tiedosto Dextili Oy:n omassa tietokannassa. Viitattu 25.8.2018.
- Hovinen, M., Martikainen, K. & Wallsten, M. 2017. Koho – tilitoimistojen hinnoitteluopas. Opas Koho Sales Oy:n verkkosivuilla. Viitattu 6.8.2018. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/461576/Koho%20Hinnoitteluopas%20vol.%201.0.pdf?hssc=95100995.4.1533563971363&hstc=95100995.8c6abccde97ca8ed9f5a58e626df3d78.1533563971363.1533563971363.1533563971363.1&hsfp=1477791055&hsCtaTracking=1facc236-bb0e-4672-8d25-158341c90e3a%7C22cfa6fd-c9cd-4bb5-b660-79149a27f1e6>.
- Hyvä tilitoimistotapa. N.d. Artikkel Taloushallintoliiton kotisivuilla. Viitattu 7.10.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa>.
- Hänninen, M. 2015. Tilitoimiston tilaus-toimitusprosessi case Dextili Oy. Opinnäytetyö AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 20.8.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201502112103>.
- Järvinen, J. 2018. Taloyhtiön rahastointivaihtoehdot ja niiden vaikutukset. Suomen Kiinteistölehti, 93, 2, 38.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.
- Kantalainen, T. 2018. Dextili Oy:n palkanlaskentayksikön työntekijä. Haastattelu 4.7.2018.
- KIHA tarjouslaskentapohja. N.d. Tiedosto Dextili Oy:n omassa tietokannassa. Viitattu 25.8.2018.

Kirjanpitolautakunna yleisohje asunto-osakeyhtiöiden ja muiden keskinäisten kiinteistöyhtiöiden kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 1.2.2017. 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 23.7.2018.

https://www.kiinteistolehti.fi/wp-content/uploads/sites/9/2017/06/AsOy_yleisohje-01022017.pdf.

Kivinen, T.-M. 2014. Hinnoittelumenetelmien kehittäminen case Tilitoimisto Oy. Opinnäytetyö AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

KLT-tutkinto. N.d. Artikkelit Taloushallintoliiton kotisivuilla. Viitattu 7.10.2018.

<https://taloushallintoliitto.fi/klt>.

Kokko, T. 2017. Mikä ihmeen palvelumuotoilu? Viitattu 31.8.2018.

<https://aromilehti.fi/artikkelit/mika-ihmeen-palvelumuotoilu/>.

Kuokkanen, J. 2018. Kun sähköinen taloushallinto ei riitä. Blogikirjoitus Visma Netvisorin blogissa. Viitattu 10.10.2018. <https://netvisor.fi/blog/kun-sahkoinen-taloushallinto-ei-riita/>.

L 1599/2009. Asunto-osakeyhtiölaki. Viitattu 23.7.2018.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2009/20091599>.

Laitinen, E. K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.

Laukkarinen, M. 2018. Dextili Oy:n asiakasvastuuyksikön työntekijä. Haastattelu 16.7.2018.

Lehtinen, J. R. & Storbacka, K. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Liiton arvot, visio ja strategia. N.d. Artikkelit Taloushallintoliiton kotisivuilla. Viitattu 7.10.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/organisaatio/liiton-arvot-visio-ja-strategia>.

Moilanen, S. 2018. Dextili Oy:n kirjanpitoyksikön työntekijä. Haastattelu 4.7.2018.

Mutikainen, M. 2013. Palveluprosessit näkyväksi: prosessikuvaukset palvelujen tuotteistamisen tukena. Diasarja Business Finlandin järjestelmältä Service Innovation Boot Campilta. Viitattu 17.10.2018.

<http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/6/mutikainen.pdf>.

Moritz, S. 2005. Service Design – Practical access to an evolving field. Viitattu 20.8.2018. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.

Palvelukuvaus. N.d. Tiedosto Dextili Oy:n omassa tietokannassa. Viitattu 26.8.2018.

Pasanen, M. 2018. Dextili Oy:n toimitusjohtaja. Haastattelu 29.8.2018.

Pietarila, P. 2018. Tilitoimistoalalle syntyi uusi haastaja - tähtää pörssiin ensi vuonna. Kauppalehti 5.9.2018. Viitattu 19.9.2018.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tilitoimistoalalle-syntyi-uusi-haastaja---tahtaa-porssiin-ensi-vuonna/yngwrkKS>.

Pitkänen, V. 2018. Dextili Oy:n myyntireskontrayksikön työntekijä. Haastattelu 5.7.2018.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.8.2018. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/).

Reinikka, E. 2018 Dextili Oy:n kirjanpitoyksikön työntekijä. Haastattelu 4.7.2018.

Similä, P. 2017. Tilitoimistopalvelujen hinnoittelu. Ladattava hinnoitteluopas. Viitattu 19.8.2018. <https://blog.finago.com/fi/tilitoimistopalveluiden-hinnoittelu>.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

Suulamo, A. 2012. Kiinteistöyhtiön kirjanpito ja tilinpäätös. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Taloushallintoa taidolla. N.d. Artikkelit Dextili Oy:n kotisivuilla. Viitattu 19.9.2018. <https://dextili.fi/yritys/>.

Taloyhtiön lainat, huoneistokohtaiset osuudet ja niihin liittyvät lainaosuuslaskelmat. N.d. Artikkelit 10+ Isännöinti Oy:n kotisivuilla. Viitattu 30.8.2018. <https://10p.fi/huoneistokohtaiset-lainat-ja-lainaosuuslaskelmat/>.

Tietoa meistä. N.d. Artikkelit Taloushallintoliiton kotisivuilla. Viitattu 7.10.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista>.

Tilitoimistoala Suomessa. N.d. Artikkelit Taloushallintoliiton kotisivuilla. Viitattu 7.10.2018. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>.

Toimialaluokitus 2008. N.d. Tilastokeskuksen toimialaluokitus. Viitattu 7.10.2018. <https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/69.html>.

Tulorekisteri käyttöön 2019 – tiesitkö tämän? 2017. Verohallinnon tiedote 30.3.2017. Viitattu 1.10.2018. <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon-esittely/uutiset/uutiset/2017/tulorekisteri-kayttoon-2019-tiesitko-t/>.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Viljamaa, K. 2014. Sähköinen taloushallinto ja tilitoimiston hinnoittelu. Opinnäytetyö AMK. Kajaanin ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 20.8.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201501281698>.

Ystävällinen taloushallinto. 2015. Procountor Oy:n julkaisu. Viitattu 19.8.2018. <https://campaigns.finago.com/lataa-kirja>.

Liitteet

Liite 1. Dextili Oy:n hinnasto 2018 (Hinnasto 2018 n.d.) (salassa pidettävä)

Liite 2. Uuden hinnoittelumallin vaikutus hintoihin (salassa pidettävä)

Liite 3. Uuden hinnoittelumallin vaikutus jo olemassa olevan asiakkaan hinnoitteluun
(salassa pidettävä)

Liite 4. Tarjouslaskentapohja (salassa pidettävä)

Liite 5. Tarjous Isännöitsijätoimisto Oy:lle (salassa pidettävä)

Liite 6. Luku 5 Tutkimuksen toteutus (salassa pidettävä)

Liite 7. Luku 6 Johtopäätökset (salassa pidettävä)