



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Case Jelou

## - kehitysprojekti tilitoimistokontekstissa

Ahonen, Riitta

2016 Laurea Otaniemi



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Otaniemi

## Case Jelou - kehitysprojekti tilitoimistokontekstissa

Riitta Ahonen  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-  
sen koulutusohjelma  
YAMK Opinnäytetyö  
kesäkuu, 2016

Ahonen Riitta

**Case Jelou - kehitysprojekti tilitoimistokontekstissa**

Vuosi 2016 Sivumäärä 60

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Case Jelou - kehittämistyötä tilitoimistokontekstissa. Kehittämistyö jakautui ajallisesti kahteen erilliseen kokonaisuuteen. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli selvittää, mitkä hajautetuksi muodostuneen liiketoiminnan osatekijät ovat elinvoimaisia tulevaisuudessa. Toisen vaiheen tavoitteena oli ensimmäisestä vaiheesta valikoituneen liiketoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Kehittämishankkeen keskiöön nousi asiakasymmärryksen laajentaminen sekä yrityksen omien tuotantoprosessien kehittämisen vastaamaan näitä tarpeita.

Keskeiset haasteet tilitoimistoalalla ovat digitalisoituminen, toimintojen automatisointi sekä asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Pysyäkseen mukana kehityksessä tilitoimistojen tulee pystyä jatkuvasti kehittämään palveluitaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Riskinä on toiminnan kannattavuuden heikentyminen, kun ohjelmatalot haluavat digitalisoinnin kehittämisen myötä isomman osuuden loppuasiakkaalle tuotetusta palvelukokonaisuudesta.

Kehitystyössä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että pienen tilitoimiston on mahdollista rakentaa kannattavaa liiketoimintaa myöskin tulevaisuudessa. Edellytyksenä on erikoistuminen sekä luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentaminen suhteessa asiakkaisiin sekä palveluiden jatkuva kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa.

Asiasanat: tilitoimisto, taloushallinto, yhdessä kehittäminen

Ahonen Riitta

**Case Jelou - development project in the context of the accounting firm**

Year	2016	Pages	60
------	------	-------	----

---

The aim of this study was to describe the Case Jelou development in the context of an accounting firm. The development was divided into two separate entities by time entry. The first stage was to find out which decentralized operating elements are viable in the future. The second stage was the holistic development of the business selected on the first phase of the process. At the heart of the development was increased expansion of customer understanding and the development of the company's own production processes to meet these needs.

Key challenges in the field of accounting firm are digitalization, automation of operations and the changing needs of our customers. In order to remain involved in the development, accounting firms must be able to continuously develop their services to meet the needs of customers. There is a risk of weakening the profitability of the operation, when due to the the development of digitalization program houses wish to have a bigger of share of the service package produced for the end-customer.

Based on the results obtained in the development it can be noted that it is possible for a small accounting firm to build also profitable business in the future as well. It requires specialization, as well as the construction of confidentiality in relation to the interaction between customers and the continuous development of services together with the customer.

Keywords: accounting firm, financial management, Co-creation

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Kehityskohteena olevan yrityksen esittely .....	7
1.2	Rajaukset ja määrittelyt .....	10
1.3	Käsitteiden määrittelyä .....	11
1.4	Tulosten analysointimenetelmä - Six Hats .....	13
2	Taloushallintoala .....	15
2.1	Tilitoimistomarkkina .....	15
2.2	Toimialastandardi .....	17
2.3	Kehitysnäkymät lähitulevaisuudessa .....	20
2.3.1	Toimintaympäristön kehitys .....	21
2.3.2	Tilitoimistojen kehitysnäkymät.....	24
3	Teoreettinen viitekehys.....	26
3.1	Taustateoriat.....	27
3.1.1	Toimintatutkimus .....	27
3.1.2	Palvelumuotoilu.....	28
3.1.3	Co-creation - yhdessä kehittäminen .....	29
3.1.4	Perinteinen tuotekehitysstrategia .....	31
3.2	Kehittämistyön viitekehys.....	32
4	Tiedonkeruumallit ja tulokset .....	33
4.1	Vaihe 1: Valmisteleva kehitystoiminta (2011-2013).....	33
4.1.1	Oman ohjelmistotoiminnan mahdollisuudet .....	35
4.1.2	Liiketoiminnan kehitystyöpajat .....	38
4.2	Vaihe 2: toiminnan kehittäminen (2014-2015).....	40
4.2.1	Yhdessä kehittäminen.....	43
4.2.2	Yhdessä kehittyminen.....	49
5	Johtopäätökset ja opinnäytetyön arviointi.....	53
5.1	Kuusi näkökulmaa case - Jelou kehitysprojektiin .....	53
5.2	johtopäätökset.....	57
	Lähteet .....	59
	Kuviot.....	64
	Liitteet .....	65

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Case Jelou - kehittämistyötä tilitoimistokontekstissa. Tarkoituksena on tuoda esille, millaisia haasteita tilitoimistoalalla on näköpiirissä ja millaiset mahdollisuudet pienellä tilitoimistolla yrityksenä on vastata näihin haasteisiin. Case Jelou - kehittämishankkeen keskiössä oli löytää uusi suunta yrityksen pitkällä elinkaarella hajautuneelle liiketoiminnalle. Tähän pyrittiin lisäämällä asiakasymmärrystä sekä kehittämällä yrityksen omia tuotantoprosesseja vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa pyrin arvioimaan, millä edellytyksillä pienen tilitoimiston on mahdollista vastata kehitystyössä esiin tulleisiin haasteisiin.

Opinnäytetyö toteutetaan työelämälähtöisenä kehittämishankkeena toimintatutkimuksen keinoin. Työssä toteutuu Laurea-ammattikorkeakoulun Learning by Developing (LbD) oppimisperiaate. LbD-mallissa tavoitteena on siirtyä teoriaopinnoista reaali maailmaan ja oppia empiirisen kokemuksen kautta - kokemuksellisesti. (Niinistö-Sivuranta & Raij 2011, 3.)

Tilitoimisto esittäytyy tässä opinnäytetyössä sosiaalisena presentaationa, yhteiskunnallisesti jaettuna yhteisenä käsityksenä tietystä kontekstista. Sosiaaliset presentaatiot auttavat yksilöitä sosiaalisen ja aineellisen ympäristön tulkinnessa. Tuntemattomat ja abstraktit kokonaisuudet muuttuvat arkirealismiksi, kun ne pystytään nimeämään. Tämä helpottaa monimutkaisten kokonaisuuksien käsittelyä. Tyypillistä ajattelulle on, että nämä käsitteet ankkuroidaan melko pysyviksi. (Helkama & al. 2007, 185 - 186)

Meillä kaikilla näyttäisi olevan käsitys siitä, mitä tarkoitetaan tilitoimistolla. Kyseessä on ikään kuin kulttuurillisesti toteutunut sosiaalinen näyttämö, jossa toimijat ja toiminta ovat niin itsestään selviä, että ne eivät kaipaa lisäselvitystä tullakseen ymmärretyksi. Yritystoiminnan kehittämistyössä näin aluksi tämän ongelmallisena. En halunnut, että yrityseni leimautuu tilitoimistoksi sen ennalta määritellyssä muodossa. Projektin edetessä, minun oli kuitenkin tunnustettava, että käsite ”tilitoimisto” oli niin voimakkaasti lukittu toimialaan, että sitä oli mahdotonta muuttaa. Sen sijaan oli sopeuduttava vallitsevaan käsitetrendiin ja etsittävä uusia ulottuvuuksia tässä kontekstissa.

Olen toiminut taloushallintoalan tehtävissä lähes koko työurani ajan. Aloitin lähettinä osuuskaupassa 17 vuotiaana ja tämä työpaikka on jälkikäteen tarkasteltuna ollut urani merkittävin. Sain oheisoppijana tutustua kaikkiin alan työtehtäviin ja utelias kun olin, selvitin hyvin tarkkaan, miten eri työvaiheet ja toiminnot oli järjestetty. Minulla on ollut urallani etuoikeus seurata tietoteknistymisen alkutaipaleita ja eri työtapojen kehittymistä manuaalitehtävistä automatisointiin. Tämä on tuonut minulle sisäistettyä ymmärtämystä talouden prosesseista.

Yrittäjätaipaleen aloitin perustamalla toiminimen syksyllä 1995. Olin tätä ennen toiminut atk-tukihenkilönä ja käynyt atk-jatkolinjan merkonomeille, missä koulutuksessa sain perustaidot ohjelmointiin. Luonnollisena jatkumona päätin itse koodata tarvitsemani ohjelmat, koska tuohon aikaan ei vielä ollut juurikaan kaupallisia ohjelmistoja henkilökohtaisissa tietokoneissa käytettäväksi. Vanhemmalla sisarellani oli tuohon aikaan tilitoimisto ja näin, kuinka hän asiakaskirjanpitoja laatiessaan tuskaili erilaisten reikänauhojen ja tallennusvälineiden viidakossa.

Minun tavoitteeni oli, että mikäli jokin tieto on saatettavissa tietokoneelle dataksi, se tehdään vain kerran. Otin käyttöön ACI:n sovelluskehittäminen ja laadin pc-koneella toimivat ratkaisut aluksi laskutukseen ja palkanlaskentaan. Myöhemmin koodasin vähittäiskaupan perustaneelle siskolle varastokirjanpidon ja kassakirjanpidon tuottavan kassajärjestelmän sekä lopulta pk-yrityksen erp-ratkaisun, jossa oli mukana taloushallinnon keskeiset toiminnot. Vasta 2000-luvulla innostuin koodaamaan oman tilitoimistoni käyttöön moniyrittäjäpohjaisen kirjanpitoratkaisun.

Merkittävin harrastukseni koko elämäni ajan ollut opiskelu. Minua on toisaalta ohjannut uteliaisuus ja toisaalta innostuneisuus ja tiedon jano. Olen yleensä tarttunut minua kiinnostaviin koulutusaiheisiin, jotka ovat ajankohtaisina tuoneet minulle itselleni tai asiakkailleni lisäarvoa - mieltämättä niiden merkitystä työn tai uran kannalta. Vuonna 2008 havahtuin kuitenkin ajattelemaan oman statukseni merkitystä yritykselleni. Voidakseen auktorisoitua tilitoimiston palveluksessa tulee olla vähintään yksi henkilö, jolla on KLT-pätevyys. Tämän pätevyyden voi hankkia ainoastaan kerran vuodessa osallistumalla KLT-tenttiin. Tenttiin puolestaan voi haakeutua, mikäli on riittävä alan koulutus ja kokemus. Tästä syystä hain loppuvuodesta 2008 Haaga-Heliaan Tradenomi-tutkintoon. Minut valittiin ja suoritin tutkinnon kolmessa lukukaudessa valmistuen keväällä 2010. Vuonna 2013 suoritin KLT-tentin ja kesällä 2014 yritykseni auktorisoitiin.

### 1.1 Kehityskohteena olevan yrityksen esittely

Kehittämistyön näyttämönä ovat omat konserniyhtiöni, jotka perustin vuosina 1999 ja 2000. Yritysten toimialat ovat Ytj-rekisterissä toisella liikkeenjohdon konsultointi (70220) ja toisella kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut (69201).

Yritykseni toiminnan historiassa kukoistusvuodet olivat vuosina 1996 - 2003. Tuolloin toiminta kasvoi yhden naisen toiminimestä parhaillaan 5 ulkopuolista työntekijää työllistäväksi osakeyhtiöksi, joka omisti oman liiketilansa ja tarvittavat hankinnat tehtiin tulorahoitteisesti. Suurin tulosta rasittava menoerä olivat henkilöstön palkat. Tuolla aikajänteellä testasin siipiäni myöskin elintarvikealan tuotantoyrittäjänä.

Yritykselläni oli käytössä oma ohjelmistokokonaisuus, jota kehitettiin yhdessä asiakkaiden kanssa. Paljon yritystoiminnasta oli kuitenkin asetettu ns. yhden kortin varaan eli palvelua tarjottiin harvoille asiakkaille. Toinen menestystä tuossa vaiheessa rajoittava tekijä oli voimakas sitoutuminen sähköisiin palveluihin; asiakkaat eivät vielä tuolloin olleet näihin valmiita. Yllättäen pääasiakas päättikin priorisoida taloushallinnon omien siipiensä suojaan ja toiseksi suurin asiakas siirtyi toiseen toimistoon. Tästä seurasi nopea toimintojen alasajo, koska korvaavia asiakkaita oli mahdotonta saada ”oudon sähköisen palvelun” pariin. Onni onnettomuudessa oli, että suurin asiakas halusi kuitenkin jatkaa jo kehitettyjen ohjelmistojen käyttöä sekä kehittää näitä edelleen. Näin yrityksestäni tuli ohjelmistoyritys.

Vuonna 2005 eteen tuli uusi mahdollisuus, kun samainen asiakas päättikin uudelleen ulkoistaa osan toiminnoistaan. Asiakkaan yritystoiminta oli vuosien varrella kasvanut voimakkaasti; 5 milj. markan liikevaihdosta yli 10 milj. euroon. Oli aika kaivaa yritys ”naftaliinista” ja käynnistää toiminta uudella uskolla. Uuden yritystoiminnan päätehtäväksi muodostui palkkahallinnon alihankinta. Samanaikaisesti yritykseen otettiin uusia kirjanpitoasiakkaita. Tässä vaiheessa yritys työllisti 3-5 henkilöä.

Liike-elämässä ei kuitenkaan ole kovin pitkiä suvantovaiheita. Asiakas kasvoi kasvamistaan ja seuraava looginen yrityksen elämänkaaren vaihe oli yrityskauppa jo kaksi vuotta myöhemmin: 2007. Yrityskauppa ei kuitenkaan lopettanut asiakassuhdetta. Asiakasorganisaatio säilyi samana, eikä uudella omistajalla ollut kiirettä toimintojen sulauttamiseen. Jo tuossa vaiheessa oli kuitenkin selvää, että uuden omistajan tahtotilana oli yhdenmukaistaa ostamansa yritykset osaksi omaa organisaatiotaan. Ajankohta ei kuitenkaan ollut heille tuolloin oikea. Yritystoimintojen muutosprosessille tuli näin neljä vuoden jatkoaika.

Mikäli yritystoiminnasta haluttiin saada tuloja myöskin jatkossa, oli tehtävä tulevaisuuteen tähtääviä toimenpiteitä. Mutta mitä?

Konserniyritysteni liiketoiminta oli hajautunut vuosien varrella kolmijakoiseksi;

1. tuotettiin perinteisiä tilitoimistopalveluita perinteiseen tapaan työllistäen keskimäärin kaksi henkilöä
2. tuotettiin palkkalaskennan alihankintapalveluita yhdelle asiakkaalle, joka oli luopumassa tästä työllistäen keskimäärin kaksi henkilöä
3. yrityksellä oli omaa ohjelmistotuotantoa, jolla oli kuitenkin harvoja käyttäjiä, mikä satoi lähinnä omia resurssejani satunnaisesti

Perinteisessä tilitoimistopalvelumallissa asiakas toimittaa kuukausikirjanpidon laatimiseen tarvittavan materiaalin tilitoimistoon kirjanpitäjälle. Materiaali käsittää pääosin myynnin ja



ostojen liiketapahtumatositteet, palkkalaskennan tositteet, sekä tiliotteet maksutapahtumista. Kirjanpitäjä käy manuaalisesti läpi tositemateriaalin ja kirjaa tapahtumat kirjanpito-ohjelman avulla kirjanpitoileille. Tämän jälkeen kirjanpito-ohjelma tuottaa informaation asiakasyrityksen toiminnasta tuloslaskelman ja taseen muodossa. Informaation perusteella nähdään mm. kuinka kannattavaa asiakkaan liiketoiminta on historianäkökulmasta ollut, mikä on ollut sijoitetun pääoman tuottoaste, miten varat ovat riittäneet tai missä määrin yritys on velkaantunut. Aineistokäsittely tapahtuu pääsääntöisesti reilun kuukauden kuluttua toteutuksesta. Tuotetut raportit antavat kuvan asiakasyrityksen talouden tilasta reilu kuukausi aiemmin.

Alihankintapalveluna tuotettiin palkkalaskennan palvelua. Tätä varten oli palkattu erikseen kaksi henkilöä. Kyseinen palvelu tuotettiin täysin erillään muista liiketoimintapalveluista. Jo toimintojen järjestelyvaiheessa tiedossa oli, että palvelutuotannon järjestely on määräaikaikainen. Kyseessä oli jäännös, sillä aiemmin palkkalaskenta oli ollut osa kokonaispalvelua kohdeyritykselle. Muut taloushallinnon toiminnot olivat jo aiemmin siirtyneet yrityskaupan myötä osaksi emoyhtiön taloushallintoa.

Yrityksen oma ohjelmistotuotanto koostui 4D sovelluskehittimellä tuotetuista relaatiotietokantaratkaisuksista. Ohjelmat oli kehitetty asiakkaiden tarpeisiin ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Niille ei oltu mietitty kaupallista levitystä, mutta kuitenkin käyttö oli mahdollistettu muutamille ohjelmistoja kysyneille yrityksille tai ketjuille.

Erillisohjelmistot oli kehitetty mm. Seuraaviin käytänteisiin;

- Palkanlaskenta erillisohjelma, jossa peruspalkanlaskennan toiminnot; henkilörekisteri, palkanlaskenta, tilinauhujen tulostus, viranomaisraportointi tiedostoon, paperille tai dokumentiksi.
- Myyntilaskutus erillisohjelmana, jossa asiakasrekisteri, laskun muodostus ja suoritussten seuranta.
- Taloushallinnon kokonaisjärjestelmä "ERP", jossa yhdistettynä edellä mainitut toiminnot (laskutus ja palkanlaskenta) sekä näiden lisäksi integraatio toisen ohjelmistotalon kanssa yhteistyössä kehitettyyn ostoreskontraan, jossa mukana myöskin maksuliikenne, mikä mahdollisti mm. automaattisen suoritussten kirjauksen myyntilaskuille sekä palkojen maksatukseen siirron; lisäksi ohjelmaan oli kehitetty web-yhteys, jonka kautta oli mahdollista ilmoittaa työntekijöille työtilauksia tai vastavuoroisesti työntekijä voi ilmoittaa työtehtäviä mobiililaitteella; ohjelmassa oli jo vuosituhannen alussa mahdollisuus tarkastaa ostolaskuja selainpohjaisessa liittymässä. Ohjelma oli aluksi suunniteltu vain yhden yrityksen käyttöön, mutta asiakkaan muodostaessa konsernin, kehitettiin ohjelmaan myöskin moniyrityskäyttöliittymä.

- Myymäläohjelmisto sisältäen kassatoiminteet, kampanjahinnoittelun, laskutuksen, tilauskäsittelyn, tuoterekisterin ja varastokirjanpidon, myynnin seurannan myyjittäin, tuotteittain ja kampanjoittain sekä suoritusten seurannan.

Tässä opinnäytetyössä kuvatus kehityshankkeen ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli selvittää; missä muodossa - jos lainkaan - edellä kuvatuilla toiminteilla olisi mahdollista tuottaa yhdessä tai erikseen tuloksellista liiketoimintaa tulevaisuudessa. Tämän jälkeen tavoitteena oli kehittää ensimmäisessä vaiheessa valikoitunutta palvelua elinkelpoiseksi liiketoiminnaksi.

Vuonna 2011 käynnistettiin systemaattinen toimintojen uudelleenkehittäminen. Tavoitteena oli toisaalta kehittää uudenlainen taloushallinnon palvelukonsepti, jolla erotuttaisiin markkinoilla, sekä toisaalta kehittää yrityksen palveluiden tuotantoprosesseja ja välineitä tukemaan uuden palvelukonseptin toteutusta.

Kehitettävä liiketoiminta sai nimekseen ”Jelou”, mikä oli vuonna 2001 rekisteröity aputoiminimi. Ottamalla käyttöön erillinen brändi-nimi, haluttiin yhdenmukaistaa palvelutarjoomaa, jonka tuotti käytännössä kaksi erillisyyhtiötä. Toimintojen virtaviivaistuksen yhteydessä yhdenmukaistettiin myöskin liiketoimintayrityksiä muodostamalla konserni ja siirtämällä pääasiallinen tilitoimistoliiketoiminta yhdelle yritykselle.

Tähän prosessiin haettiin taloudellista tukea Tekesiltä. Pitkällisten neuvottelujen jälkeen vuoden 2013 joulukuussa Tekes myönsi viimein projektihankkeelle tuen kahdeksi vuodeksi.

## 1.2 Rajaukset ja määrittelyt

Valitsin kehittämistyöni keskeiseksi lähestymistavaksi toimintatutkimuksen, koska toimin kehittämistyössä sekä tutkijan että osallistujan roolissa. Omalla osallistumisellani vaikutin olennaisesti projektin etenemiseen ja saatuihin tuloksiin. Koska toimintatutkimukselle on tyypillistä, että vasta tutkimuksen edetessä toimenpiteet täsmentyvät, ei näitä tässä yhteydessä ole tarpeellista rajata erikseen.

Olennaista rajauksen kannalta on kuitenkin aikaperspektiivi. Tuloksina on huomioitu ainoastaan kehitysprojektin aikana esille tulleet seikat. Tämä rajoittuu käytännössä vuosiin 2011 - 2015 tehtyihin toimenpiteisiin ja kerättyyn aineistoon. Siten esim. lainsäädännön viittaukset perustuvat ennen 1.1.2016 voimassa olleeseen lainsäädäntöön. Kenties yksi merkittävin alaan vaikuttavana on kirjanpitolainsäädännön muutos, joka toteutui takautuvasti 1.1.2016 alkaen. Tässä työssä käytetyt viittaukset ko. lakiin perustuvat ennen 1.1.2016 voimassa olleeseen lainsäädäntöön. Perusteluna on, että lopputyön kirjoittamisen ajankohtana hyvin merkittävä

osa lainsäädännöstä oli vielä käsittelyssä, joten sen sisältö ei voitu luotettavasti huomioon. Johtopäätöksissä otan kuitenkin kantaa, onko tällä ollut merkittävää merkitystä työssä esittelen tulosten kannalta.

Varsinaisen kirjoittamisprosessin jälkeen on tullut esille monia mielenkiintoisia seikkoja, jotka edellä mainitun rajauksen vuoksi on jätetty pois varsinaisesta tutkimustulosten esittelystä. Johtopäätöksissä käytin kuitenkin tutkijan vapautta tuoda esille myöskin tulevaan toimintaan vaikuttavia juuri esille tulleita seikkoja, jotka on rajattu pois varsinaisesta tutkimuksesta ja sen tuloksista.

Seuraavassa on esitelty muutamia omasta mielestäni keskeisiä käsitteitä, jotka näen merkityksellisinä avata joko tutkimuskohteena olevan yrityksen toiminnan tai asiakassuhteidenkin ymmärtämiseksi.

### 1.3 Käsitteiden määrittelyä

Tässä opinnäytetyössä kuvatun kehittämistyön näyttämönä on tilitoimisto. Haluan tarkoituksellisesti tässä yhteydessä viitata sosiaalipsykologiasta kumpuavaan terminologiaan, joka kuvaa mielestäni osuvasti yhteisestä kokemuksesta syntyviä ilmiöitä. Väitän, että tilitoimisto on yhteiskunnallisesti jaettu käsitys tietystä kontekstista. Jotta tämä väite muodostuisi lukijalle ymmärretyksi, avaan tarkemmin seuraavia käsitteitä: liiketoiminta, taloushallinto, laskenta-toimi, kirjanpito ja tilitoimisto. Mainitut käsitteet liittyvät olennaisesti toisiinsa, koska ne osittain määrittävät toistensa olemassaolon. Liiketoiminnan käsite määrittää paitsi kohdeyrityksen omaa toimintaa myöskin asiakaskunnan. Liiketoiminnan harjoittaminen velvoittaa lainsäädännössä kirjanpidon laadintaan. Tilitoimisto puolestaan on kirjanpitoa ammattimaisesti harjoittava liiketoimintayhteisö, jolle kirjanpidon laadinta voidaan ulkoistaa.

**Liiketoiminnalle** on ominaista suuntautuminen yhteisön ulkopuolelle: markkinoille. Liiketoiminnan harjoittaja hankkii omatoimisesti asiakkaansa ja luo itsenäisesti sopimussuhteet asiakaksiinsa. (Leppiniemi & Kykkänen 2010, 30-31) Keskeinen liiketoiminnan tunnusmerkki onkin omaehtoinen toiminta.

Mikäli tulonhankkimistoiminta on pienimuotoista ja satunnaista tai/ja siitä saadut tulot ovat vähäisiä, voidaan sitä verrata harrastustoimintaan (Myrsky & Linnakangas 2010, 78-79).

Riippumatta siitä, mitä toimintaa yritys harjoittaa liiketoimintana, toiminnasta seuraa lakiin perustuva kirjanpitovelvoite.

Teoksessa ”Elinkeinotulon verotus” (Myrsky & Linnakangas 2010, 78-79) liiketoiminnan keskeiseksi tunnusmerkeiksi on määritelty, että yrityksen toiminnan tavoitteena tulee olla

- voiton tavoittelu
- tulon hankkiminen
- toiminnan jatkuvuus
- toiminnan volyyymi

Leppiniemi ja Kykkänen (2010) tuovat määrittelyyn kirjanpitovelvollisen näkökulman: kirjanpitovelvollisuus aiheutuu talousyksikön harjoittaman toiminnan luonteesta tai toiminnan juridisesta organisoinnista. Yksityinen kansalainen voi olla kirjanpitovelvollinen, jos hän harjoittaa toimintaa, jota tämä velvollisuus koskee esim. arvopaperikauppaa merkittävästi lainavaroja käyttäen. Keskeinen tunnusmerkki liiketoiminnalle on myös riskinotto. Tavoitteena ei ole ainoastaan kattaa toiminnasta aiheutuvia kuluja, vaan saavuttaa sijoitetulle pääomalle tuottoa - voittoa. Riskinä on tehdyn taloudellisen panostuksen menettäminen.

**Taloushallinto** on yläkäsite yritysten talouden tukipalveluille. Se käsittää paitsi rahaan liittyvät yrityksen lakisääteiset tehtävät myös yrityksen toiminnanohjaukseen ja suunnitteluun tarvittavan talouden informaation käsittelyn. Taloushallinnon tavoitteena on tuottaa palvelua ja informaatiota, joka palvelee yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Taloushallinnon alakäsitteitä ovat mm. palkkalaskenta, laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus, taloussuunnittelu ja veroneuvonta. (Ammattinetti 2016)

**Laskentatoimi** on osittain päällekkäinen taloushallinnon kanssa. Taloussanimien Taloussanakirjan (2016) mukaan laskentatoimi on:

*”Yrityksen ohjausjärjestelmään kuuluva toiminta, jonka tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintaa kuvaavia arvo- ja määrälukuja sekä laatia niiden perusteella raportteja ja laskelmia. Laskentatoimen tuottamia tietoja käyttävät esim. yrityksen johto, luotonantajat ja julkinen valta.”*

Yritysten laskentatoimi voidaan jakaa edelleen sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Sisäisen laskennan tavoitteena on tuottaa tietoa yrityksen sisäisistä rahavirroista. Osa tätä prosessia on talousraportoinnin tuottaminen yrityksen tilasta ja transaktioista yrityksen johdolle. Ulkoinen laskentatoimi on synonyymi varsinaiseen liikekirjanpitoon ja tuottaa tietoa yrityksen rahavirroista suhteessa muihin talousyksiköihin. Tästä prosessista tuotetaan tietoa yrityksen sidosryhmille kuten rahoittajille ja omistajille sekä viranomaisille. (Taloussanakirja 2016)

Kerbs (2016, 1) määrittelee **kirjanpidon** tehtäväkentän seuraavasti:

*”Kirjanpidon perustehtävä on pitää yrityksen rahat, tulot ja menot erillään yrittäjän omista rahoista, tuloista ja menoista sekä muiden yritysten rahoista, tuloista ja menoista.”*

**Tilitoimisto** on yleisnimitys kirjanpito- ja tilinpidon palveluilla tuottavalle yritykselle (TOL 69201, Kirjanpito- ja tilinpidon palvelu). Tilitoimisto huolehtii asiakkaan puolesta mm. arvonlisäveron laskennasta, tilinpidon ja veroilmoituksen laadinnasta ja muusta sovitusta alan palvelusta. (Karjalainen 1999, 161) Tilitoimiston tarjoamasta palvelukokonaisuudesta käytetään usein nimitystä ”taloushallinto” (Siivola, Yli-Heikkuri, Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola, Helistö, Kinnarinen ja Ignatius-Partanen 2015, 6)

Tilitoimiston asiakkaita ovat liiketoimintaa harjoittavat yhteisöt, jotka täyttävät kirjanpitovelvoitteen kriteerin. Kirjanpitolain (30.12.1997/1336) 1 luvun 1§ mukaan on määritelty kirjanpitovelvollisuus seuraavasti:

*”Jokainen, joka harjoittaa liike- ja ammattitoimintaa, on tästä toiminnasta kirjanpitovelvollinen.”*

Sekä taloushallinnon, että laskentatoimen ja kirjanpidon määritteissä viitataan samoihin sisältökokonaisuuksiin, joten termien sisällöllinen erottaminen toisistaan on melko hankalaa. Mielestäni puhuttaessa näistä käsitteistä tilitoimistokontekstissa ei niiden erottamisella olekaan kovin suurta merkitystä. Käytännön tasolla asiakkaille tuotetaan taloushallintopalvelua, jossa voi olla monipuolinen ja vaihteleva sisältö. Palvelua tuottavan yrityksen eli tilitoimiston kannalta on epärelevanttia käsitellä asiakasaineistoja erikseen eri tarkoituspäätöksiä varten esim. sisäisen ja ulkoisen laskennan näkökulmasta. Tilitoimiston pääperiaatteena on tuottaa kustannustehokkaasti informaatiota asiakkaan aineistosta asiakkaan tarpeisiin yhdessä sovitulla tavalla. Jatkossa tässä opinnäytetyössä käytän taloushallinnon termiä laajassa merkityksessä katkaen kaiken tilitoimiston asiakkaalle tuottaman palvelun ja informaation.

#### 1.4 Tulosten analysointimenetelmä - Six Hats

Päätin ottaa aineiston analysointimetodiksi Edward De Bonon (1990) ”Kuusi Ajatteluhattua”. Metodi on kehitetty ensisijaisesti ryhmätyömenetelmäksi, mutta se soveltuu myöskin päätöksenteon tueksi. Menetelmässä pyritään erilaisten roolien kautta luomaan kuva eri näkökulmista samaan tarkastelukohteeseen. Asettamalla kuvitteellinen hattu päähän, otetaan tarkastelun kohteeseen tämän hatun kontekstin mukainen näkökulma ja rooli. Roolinoton kautta priorisoidaan tarkastelunäkökulma ja havainnoidaan tarkasteltavaa asiaa ainoastaan tästä näkökulmasta.

Perusteluna valinnalleni on, että toiminnan kehittäjänä olen hyvin lähellä tarkasteltavaa kohdetta. Tämä tuo tarkasteluun helposti virheitä. Pukemalla kuvitteellisen hatun päähäni, voin vapauttaa ajatukseni tarkastelemaan tutkimuskohdetta eri näkökulmista ja keskittää huomioni vain yhteen näkökulmaan kerrallaan. Lisäksi tutkimuskohteena olevan liiketoiminnan

”omistajana” - yrittäjänä - olen myöskin päätöksentekijä. Kehittämistyöprojekti oli monivuotinen ja tulokset hyvin moninaiset, joten tulosten tarkastelussa oli paikallaan etsiä työväline tulosten analysointiin.

Kehitystyön alkuvaiheessa tavoitteena oli selvittää, millaiset toimintaedellytykset yritykselläni oli yleensäkin harjoittaa tuottavaa liiketoimintaa muuttuneessa toimintaympäristössä. Kehittämistyön edetessä liiketoiminta täsmentyi tilitoimistoliiketoiminnan kontekstiin. Kehittämistyöni päätteeksi pyrin Six hats-metodin ja kehittämisprosessissa saadun tiedon valossa muodostamaan kokonais käsityksen siitä, mitä tuloksia kehittämisestä saatiin ja mitä liiketoimintaa yritykseni on mielekästä tulevaisuudessa harjoittaa ja millaisin edellytyksin se on mahdollista.

Kuusi ajatteluhattua -metodin mukaisesti esittelen tässä opinnäytetyössä esitetyssä kehittämistehtävässä kerättyä aineistoa kuudesta näkökulmasta:

Faktat ja numerot (Valkoinen hattu)

Pyrin tuomaan esille ainoastaan kehitystyössä esille tulleet faktat ja samalla pyrin haastamaan kerätyn tiedon totuusarvoa: kenen totuudesta on kyse ja kuinka faktaa saatu tieto on

Tunteet ja mieliala (Punainen hattu)

Pyrin oman empiirisen tiedon ja tunteen kautta luomaan näkökulman aineistoon - mitä minun intuitioni kertoo kerätyn tiedon ja tehtyjen havaintojen perusteella.

Loogis-negatiivinen päätelmä (Musta hattu)

Pyrin luomaan pessimistisen näkökulman aineiston perusteella - mitä on opittu aiemmista kokemuksista ja mikä on mahdollisesti pahin mahdollinen skenaario.

Spekulatiivis-positiivinen päätelmä (Keltainen hattu)

Pyrin luomaan optimistisen näkökulman aineiston perusteella - mitä on opittu aiemmista kokemuksista ja mikä on mahdollisesti paras mahdollinen skenaario.

Luova lateraalinen päätelmä (Vihreä hattu)

Pyrin luomaan ideaalin näkökulman aineiston perusteella - mitä on opittu aiemmista kokemuksista ja uusia ideoita ja havaintoja tämän pohjalta on ilmennyt. Mihän uusien ideoiden on mahdollista kantautua, että löytyykö lateraalilla ajattelulla uusia vaihtoehtoisia tasoja

Yhteenvedot ja johtopäätökset (Sininen hattu)

Pyrin muodostamaan konsensuksen aiempien päätelmien perusteella.

(Ojasalo ym. 2009, 149-151)

## 2 Taloushallintoala

Taloushallintopalvelut luokitellaan ns. osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin: knowledge-intensive business services (KIBS). KIBS-palveluilla viitataan yleisesti asiantuntijapalveluihin, joita yritys tarjoaa toiselle yritykselle tai julkiselle sektorille. Ulkoistuksen motiivina ei ole pelkästään lakisääteisten velvoitteiden siirtäminen ulkopuoliselle organisaatiolle tai kustannussäästö, vaan myöskin korkean asiantuntemuksen ja osaamisen hankkiminen yrityksen käyttöön. KIBS-yritykset ovat keskeisessä roolissa asiakasyritystensä liiketoiminnan kehittämisessä. Alaa leimaa voimakas keskittyminen pääkaupunkiseudulle. (Metsä-Tokilla 2015, 12)

### 2.1 Tilitoimistomarkkina

Suomen taloushallintopalveluiden kokonaismarkkina on kasvanut viidessä vuodessa yli 400 milj. euroa. Kun alan liikevaihto oli vuonna 2009 noin miljardi euroa (Metsä-Tokila 2011) oli se vuoden 2014 tilastoissa kasvanut 1414,78 milj. euroon. Suomessa toimi vuonna 2014 noin 4878 talouspalveluita tuottavaa yritystä ja alalla työskenteli 15463 henkilöä. (Tilastokeskus 2016.)

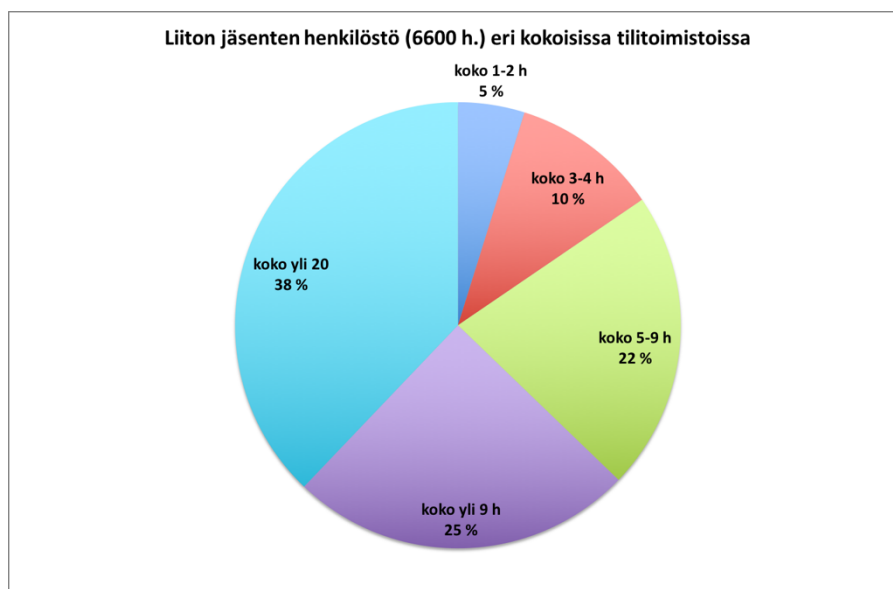
#### **Yritykset toimialoittain muuttujina Tilastovuosi, Toimiala (TOL 2008) ja Tiedot**

	Yritysten lukumäärä	Liikevaihto	Henkilöstön lkm yhteensä	Palkkasumma
2014				
692 Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus: veroneuvonta	4 878	1 414 780	15 463	602 188

Kuvio 1: Yrityksen toimialoittain muuttujina 2014 (TOL 2008) (Tilastokeskus 2016)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2011 julkaiseman toimialaraportin mukaan tilitoimistoyritykset ovat tyypillisesti pieniä: suurin osa (95,6%) työllistää alle 10 henkilöä. Suomessa on vain kolme yli 250 henkeä työllistävää talousalan yritystä. Keskimääräinen tilitoimiston liikevaihto työntekijää kohti oli noin 66.000 euroa ja toimipaikkakohtainen liikevaihto oli noin 172.000 euroa. Vuonna 2009 tilitoimistojen toimipaikkoja oli Suomessa 4429. Näistä noin 1470 sijaitsi Uudellamaalla (33,2%). (Metsä-Tokila 2011)

Taloushallintoliiton vuonna 2015 tekemän jäsentutkimuksen mukaan 5-9 henkilön tilitoimisto hoitaa keskimäärin 173 yrityksen asioita. Tämä kokoluokkaa edustaa noin 22% Taloushallintoliiton jäsentoimistoista. (Taloushallintoliitto 2015)



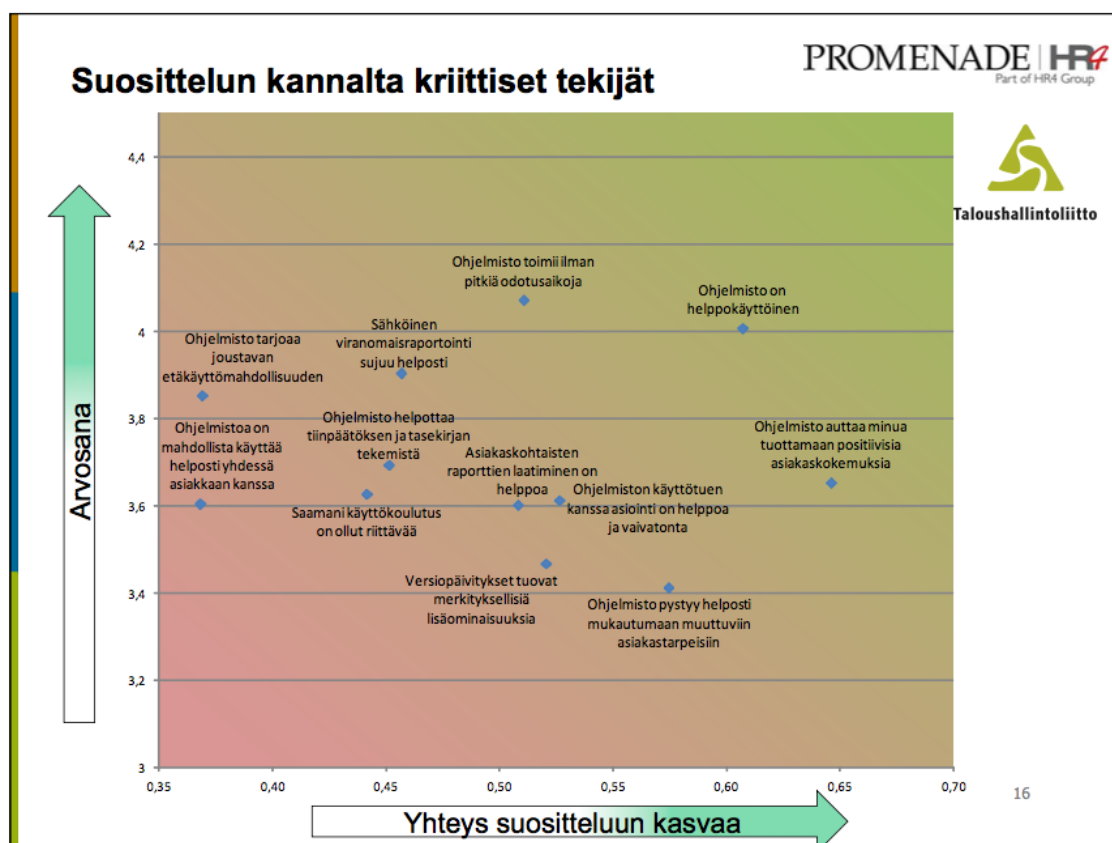
Kuvio 2: Taloushallintoliiton jäsenyritysten henkilöstömäärät yrityskokoluokittain (Taloushallintoliitto 2015)

Taloushallintoliiton (2014) teettämän tutkimuksen mukaan tilitoimistoalalla on tiivis kytkentä ohjelmistoalaan. Tilitoimistot näkevät ohjelman roolin työkaluna ja apuvälineenä, mikä kuitenkin ohjaa toimintaa. Tietoteknisiä toimintoja voidaan kehittää ainoastaan, mikäli valittu ohjelmatalo kehittää toimintoja. Ohjelmatalon innovatiivisuudesta siis riippuu, mitä lisäpalveluita loppukäyttäjille pystytään tuomaan.

Sekä tilitoimiston että loppukäyttäjän kannalta on tärkeää, että taloushallinnossa käytetyt ohjelmistoratkaisut ovat helppokäyttöisiä ja auttavat tuottamaan positiivisia asiakaskokemuksia (kts kuvio 4).

Monet ohjelmistotalot ovat kehittäneet ohjelmat ns. pilvipalveluiksi. Tämä mahdollistaa monen samanaikaisen käyttäjän osallistumisen samaan tietokantaan internetverkon välityksellä. Näin asiakas on voitu osallistaa tuottamaan osa palveluprosessia. Asiakkaan rooli voi tällaisessa prosessissa olla hyvin pieni kokonaisuuden kannalta esim. saapuvien laskujen hyväksyntä. Tai asiakkaan rooli voi olla suuri esim. asiakas tiliöi kaikki saapuvat laskut sekä vastaa niiden maksatuksesta. Taloushallintoliiton (2014) ohjelmistotutkimuksessa saatujen tulosten perusteella tilitoimiston toimijoiden näkökulmasta tällaisen yhteiskäytön merkitys on vähäpätöinen ohjelman suositeltavuuden kannalta. Yhteiskäyttömahdollisuus kuitenkin on tutkimuksessa vaikuttanut annettuun arvosanaan merkittävästi (3.6).





Kuvio 3: Tutkimustuloksia ohjelmistoratkaisuista (Taloushallintoliitto. 2014)

## 2.2 Toimialastandardi

Tilitoimintoalan standardin on määritelty Suomen Taloushallintoliitto ry. Taloushallintoliiton määrittää TAL-STA -toimialastandardissa taloushallinnon palveluyrityksiksi kaikki ”taloushallinnon tai palkkahallinnon ulkoistus- ja asiantuntijapalveluja, päätoimialana tai itsenäisenä toimialana” tarjoavat yritykset. Alan standardin mukaisen palvelun vahvistavan auktorisoinnin voi saada Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsenyritys, joka noudattaa liiton sääntöjä ja täyttää säännöissä määritellyt seuraavat auktorisoinnin kriteerit:

**JÄSENKRITEERIT**

Taloushallinnon palveluyritys on tervetullut joukkomme, jos se täyttää seuraavat vaatimukset:

1. On vakavarainen ja riippumattomassa asemassa.
2. Omaa hyvät valmiudet toimeksiantojen hoitamiseen (ks. alla KLT-tutkinto).
3. On toiminut päätoimisesti vähintään kaksi vuotta.
4. Alistuu liiton hallituksen valvontaan ja toiminnan tarkastuksiin.
5. Noudattaa hyvää tilitoimistotapaa.

Lisäksi auktorisoidulta toimistolta edellytetään mm. että:

1. Auktorisoitava toimisto harjoittaa päätoimialanaan tilitoimistotoimintaa tai tarjoaa muuta siihen rinnastettavaa taloushallinnon ulkoistuspalvelua
2. Toimiston omistajat ovat rehellisiä ja hyvämaineisia sekä vakavaraisia
3. Toimiston kirjanpito toiminnan vastaavana hoitajana on KLT-kirjanpitäjä

**KLT-tutkinto**

Hyvät valmiudet toimeksiantojen hoitamiseen katsotaan olevan hakijalla, joka on suorittanut alan KLT-tutkinnon. Hakija nimeää hakemuksessaan toimistolleen vastaavan KLT-kirjanpitäjän.

Kaavio 4: Taloushallintoliiton auktorisoinnin kriteerit (Taloushallintoliitto (2011))

Keskeistä jäseneksi ja auktorisoitavaksi tulevalle yritykselle on KLT-kirjanpitäjän kriteeri sekä omistajan ja yritysjohdon nuhteettomuus.

Edellä mainittu toimialastandardi koskee ainoastaan Suomen taloushallintoliitto ry:n auktorisoimia jäsenyrityksiä. Samoin Taloushallintoliitto valvoo ainoastaan jäsenyritystensä toimintaa. Toki muiden kuin jäsenyritystenkin tulee noudattaa Suomen lakeja ja säännöksiä, mutta näiden noudattamisesta ei tilitoimistoille ole olemassa erillistä valvontaorganisaatiota.

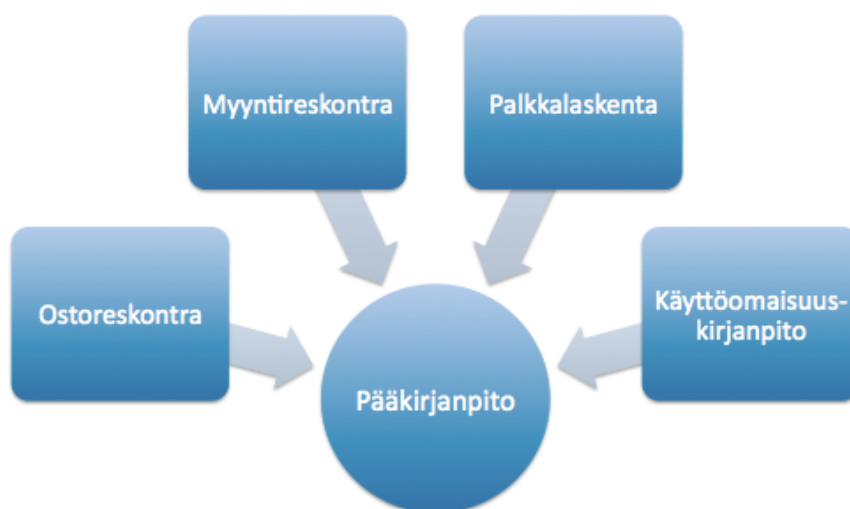
Kirjanpidon yleiset käytännön toteutuksen periaatteet on määritelty Kirjanpitolaisissa (30.12.1997/1336) ja Kirjanpitoasetuksessa (30.12.1997/1339). Kirjanpitolain 8 luvun 2 ja 3§:ssä on lisäksi maininta Työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimivasta asiantuntijaorganisaatiosta kirjanpitolautakunnasta, jolla on oikeus antaa yleisohjeita kirjanpidon spesifeihin tilanteisiin käytännön toteutuksesta. Samoin Verohallinto laatii menettelyohjeita verotukseen liittyviin käytänteisiin (Syventävät vero-ohjeet). Nämä voivat vaikuttaa kirjanpidon käytännön toteutukseen.

Kirjanpidon käsitettä ei ole avattu kirjanpitolaisissa ja asetuksessa yläkäsitteenä. Kirjanpitolain (30.12.1997/1336) 2. Luvussa on kuitenkin säädetty liiketapahtumien kirjaamisesta ja kirjanpitoaineistosta: ”Kirjanpito velvollisen on merkittävä kirjanpitoon liiketapahtumina menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtoerät.” Lainsäätäjä ei kuitenkaan ota kantaa siihen, miten käytännön tasolla edellä mainittu velvoite hoidetaan.

Kirjanpidon käytännön toteutusmenetelmistä on saatavana paljon kirjallisuutta. Ehkä tunnetuin on Jarmo ja Raili Leppiniemen (2007) teos ”Oikeat ja riittävät kirjaukset”. Tätä teosta

käytetään paitsi oppikirjana myöskin alan toimijoiden yleisteoksena kirjanpidon pulmatilanteiden ratkaisussa. Kirjassa on käytännön esimerkein pyritty avaamaan lakitekstistä ehkä vaikeaselkoisesti luettavia ohjeita.

Yhteenvedon omaisesti olen seuraavassa kuvannut kirjanpidon tyypillisimmät osajärjestelmät ja toimenpidekokonaisuudet.



Kuvio 5: Kirjanpidon tyypillisimmät osajärjestelmät

Mitä lainsäädännöstä on todettu varsinaisen kirjanpidon osalta, koskee myöskin osakirjanpitojärjestelmiä (Kirjanpitolaissa 30.12.1997/1336). Taloushallinnon sähköiset järjestelmät antavat tilitoimistoille mahdollisuuksia erilaisten lisäpalveluiden kehittämiseen.

Tässä yhteydessä haluan kiinnittää huomiota siihen, että tilitoimisto tuottaa ammattimaisena palveluna toimenpiteitä, joihin sisältyy asiakasyritystä koskeva lakisääteinen velvoite. Tilitoimisto ei siis palveluorganisaationa ole juridisesti velvollinen tuottamaan tätä palvelua asiakasyrityksen puolesta, vaan palvelun tuottaminen perustuu asiakkaan ja tilitoimiston väliseen sopimukseen. Kyse on välillisesti lakisääteisen velvoitteen täyttämisestä toisen yrityksen puolesta. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että vastuu lakivelvoitteen toteuttamisesta säilyy asiakasyrityksellä, joskin vastuunjako on viimeisten lakiuudistusten myötä pyritty siirtämään myöskin käytännön toiminnasta vastaaville toimijoille.

Tilitoimistoalalla ei ole yleistä valvontaorganisaatiota. Viranomaiset toki valvovat asiakasyritysten puolesta tehtyjä toiminteita siinä laajuudessa kuin niitä yleisellä tasolla valvotaan. Käytännössä valvonta rajoittuu siihen, että seurataan viranomaisilmoitusten toteutumista; mikäli

ilmoitusveloitteita ei täytetä määräajassa, annetaan tästä kirjanpitovelvolliselle eli tilitoimiston asiakkaalle huomautus sekä mahdollisesti määrätään hänelle laiminlyöntimaksu. Tilitoimistolle ei tästä laiminlyönnistä seuraa rangaistusta - riippumatta siitä, kumman yrityksen toiminnasta laiminlyönti aiheutui.

Toinen viranomaisten suorittama valvontamuoto ovat verotarkastus. Verotarkastuksessa tarkastetaan kirjanpitovelvollisen eli tilitoimiston asiakkaan kirjanpito tyypillisestä kolmelta viimeiseltä verovuodelta. Mikäli aineistossa havaitaan puutteita tai virheitä, annetaan näistä huomautus sekä mahdollisesti sanktioita verovelvolliselle yritykselle. Juridisesti tilitoimisto ei ole vastuussa asiakasyrityksen kirjanpitoaineistosta, vaikkakin se käytännön tasolla kuitenkin on usein ainut toimija, joka käsittelee kirjanpidossa tämän aineiston.

Yritys voi halutessaan käyttää tilintarkastajaa tarkastamaan kirjanpitoaineiston. Tilintarkastaja ottaa kantaa sekä kirjanpidon aineistoon että sen käsittelyyn. Samoin tilintarkastaja ottaa kantaa, mikäli kirjanpito on hoidettu huonosti. Tilintarkastajan rooli on tilintarkastuslainsäädännön velvoittamana olla kirjanpitovelvollisen puolesta kirjanpidon tarkastava elin. Tilintarkastusveloitetta on tilintarkastuslaissa (18.9.2015/1141) vähennetty. Tilintarkastusvelvollisuus lain puolesta koskee ainoastaan yrityksiä joilla enemmän kuin yksi seuraavista ehdoista täyttyy kahdella peräkkäisellä tilikaudella:

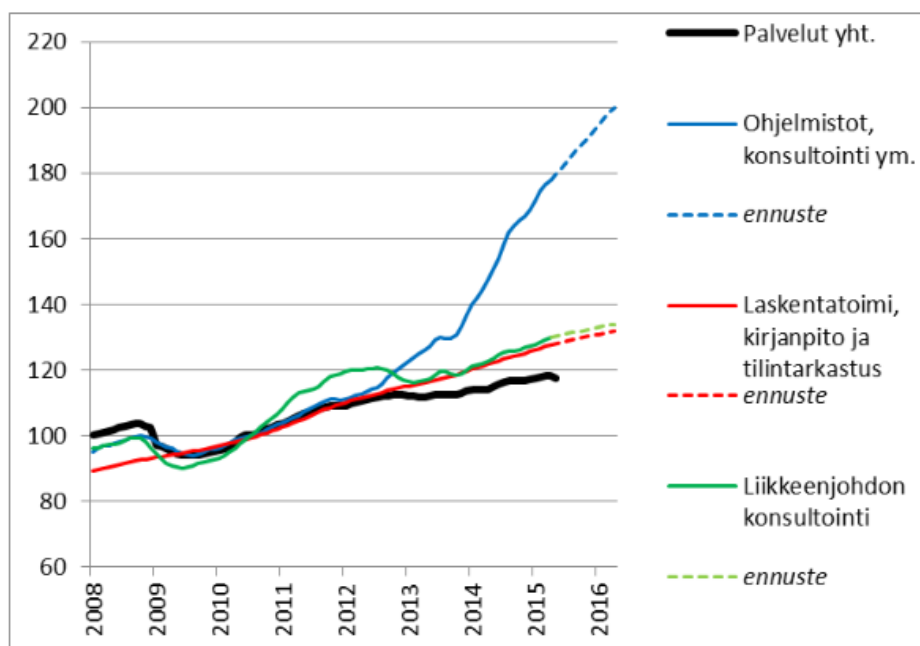
- 1) Taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa
- 2) Liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa, tai
- 3) Palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä (18.9.2015/1141)

Tilintarkastajan käyttö - samoin kuin kirjanpito - nähdään monissa yrityksissä lakisääteisenä veloitteena, josta halutaan suoriutua minimikustannuksin. Mikäli laki ei velvoita, tilintarkastaja jätetään usein valitsematta. Mikäli tilitoimisto on tällöin aiheuttanut virheitä asiakkaansa aineistoon, tulevat nämä esille vasta viranomaistarkastuksissa - tai eivät koskaan.

### 2.3 Kehitysnäkymät lähitulevaisuudessa

Nykyisen hallituksen näkemyksen mukaan tulevaisuuden taloudellisen kasvun edellytyksenä on, että Suomen talouden rakenteisiin tehdään perustavanlaatuisia muutoksia. On mietittävä uudelleen fyysisten resurssien, pääoman ja työvoiman sekä aineettomien tuotantotekijöiden siirtyä kannattavaan liiketoimintaan.

Tulevaisuudessa digitalisaatio on merkittävässä roolissa. Se antaa uusia mahdollisuuksia, mutta luo myös uhkakuvia. Mahdollisuuksia ovat erilaisten uusiin ansaintalogiikoihin perustuvien palveluiden tuleminen markkinoille. Uhkia taas esimerkiksi kansainvälisten palveluiden skaalautuvat tuotteet, jotka tulevat Suomen markkinoille (Valtioneuvosto 2015)



Kuvio 6: Liike-elämän palveluiden liikevaihto 2008 - 2/2015 ja ennuste vuoden 2016 helmikuuhun (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015)

Selittäväenä tekijänä palveluiden kehitykselle yleensä on tietotekniikan ja ohjelmien käytön yleistymisen liike-elämässä. Talouden heikko yleiskehitys ei ole samalla lailla heijastunut liike-elämän palveluihin kuin muuhun liiketoimintaan. Pikemminkin päinvastoin; ulkoistamalla on haettu säästöjä liike-elämän tukipalveluihin ja vastaavasti keskitytty omaan ydinliiketoimintaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015)

### 2.3.1 Toimintaympäristön kehitys

Keskeiset muutostekijät lähivuosina ovat: digitalisaatio, globalisaatio ja energiakysymykset. Digitalisaatio muuttaa toimistotyön kuvaa totaalisesti ja mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn. Samalla joitakin työtehtäviä tullaan täysin automatisoimaan - tämä kehitys on jo osittain näkyvissä automatisoitujen ohjelmistotoimintojen muodossa. Digitaalisessa ympäristössä tiedon symmetrisyys muuttuu; ei tarvita enää asiantuntijaa kaiken tiedon käsittelyyn vaan tieto on osittain kaikkien saatavilla. (Metsä-Tokila 2015)

Liiketoimintaympäristöt muuttuvat yhä hektisemmin. Merkittäviä muutostrendejä vuonna 2015 olivat ilmastomuutos, energiakysymykset sekä Eurooppaan sekä idästä että etelästä va- lunut pakolaisvirta. Hiilidioksidin määrä lisääntyy ilmakehässä, mikä puolestaan vaikuttaa il- mastoon. Tämä muutos pakotta miettimään kasvavan energiatuotannon merkitystä ilmastoon. Koska digitalisoituminen ja tekniikka kehittyvät yhä nopeammin, kukaan ei oikeastaan pysty tässä hetkessä luotettavasti ennustamaan, millaiseksi esim. internet kehittyi viidessä vuo- dessa. (Metsä-Tokila 2015)

Seuraavassa KIBS-toimialan SWOT-analyysissä (Metsä-Tokila 2015, 53) on pyritty määrittämään alan vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia:

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimivat ja vaativat kotimarkkinat</li> <li>• Kansainvälisiä läpimurtoja olemassa</li> <li>• Kunkin alatoimialatoimialan erityisosaami- nen</li> <li>• Yritysten väliset verkostot</li> <li>• Korkea koulutustaso</li> <li>• Kansainvälistymisaste ja -into</li> <li>• Alalle tulo ei edellytä suurta pääomaa</li> </ul>	<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuvontapalveluiden lisääminen ja moni- puolistaminen; asiakkaan strateginen neuvonantaja</li> <li>• Asiakasryhmäkohtainen erikoistuminen</li> <li>• Verkostoituminen ja oppilaitosyhteistyö</li> <li>• Digitalisaatio</li> <li>• Uudet markkinat - viennin kasvattaminen</li> <li>• Liiketoimintamallien uusintaminen</li> <li>• Teollisuuden ja julkisen sektorin toimien ulkoistaminen</li> </ul>
<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voimakkaat heittelyt markkinoilla</li> <li>• Riippuvuus julkisesta sektorista</li> <li>• Pienille yrityksille ei löydy jatkajaa</li> <li>• Yritysten kasvuhaluttomuus</li> <li>• Neuvontataitojen puute</li> <li>• Puutteet liiketoimintaosaamisessa ja erityi- sesti talousosaamisessa</li> <li>• Markkinointi- ja myyntitaitojen puute</li> </ul>	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suhdanneherkkyys</li> <li>• Julkisen sektorin liian suuri merkitys</li> <li>• Ankara hintakilpailu ja siitä johtuva kan- nattavuuden lasku</li> <li>• Yrittäjien ikärakenne</li> <li>• Osaavan henkilöstön ikääntyminen</li> <li>• Kansainvälisen kilpailun kiristyminen</li> <li>• Perustutkimuksen ja teknisen koulutuksen rahoitus ja arvostus vajavaista</li> </ul>

Metsä-Tokilan (2015, 53) SWOT-analyysissä toimialan vahvuutena nähdään mm. toimivat markkinat, työvoiman korkea koulutustaso sekä alalle tulon helppous matalien aloitusinves- tointien kustannusten myötä. Periaatteessa alalle tuleva yrittäjä tarvitsee vain tietokoneen ja muutamia asiakkaita. Monien kirjanpito-ohjelmistoja tarjoavien ohjelmatalojen politiik- kana on laskuttaa ohjelmiston käytöstä syntyvät kustannukset suoraan loppuasiakkaalta. Al- kava tilitoimistoyrittäjä ei siis tarvitse suurta alkupääomaa voidakseen harjoittaa yritystoi- mintaa. Vastaavasti heikkoutena onkin mainittu neuvontataitojen puute; alalle tulevilla toimi- joilla ei kaikilla ole riittäviä taitoja asiakkaiden palvelutarpeisiin. Merkittävä heikkous on myöskin alan tiivis kytkentä lakisääteisiin velvoitteisiin, jolloin asiakasyrityksen tarpeista läh- tevät palvelutarpeet helposti jäävät taka-alalle.

Merkittävä uhkatekijä alalla on kannattavuuden heikentyminen. Osittain tähän vaikuttaa digitalisoituminen. Vaikka digitalisoituminen nähdään toisaalta mahdollisuutena, vie se toisaalta taloudellisia resursseja tilitoimiston toimijoilta ohjelmataloille. Ohjelmatalojen osuuden kasvua taloushallinnon kustannuksista perustellaan kehittyneemmällä ohjelmistopalveluilla, jotka vähentävät työmäärää tilitoimistoissa. Tämä tarkoittaa yritysten maksamien taloushallintokustannusten uusjakoa, kun kirjanpidon kokonaiskustannuksia ei halua kasvattaa. Digitaalisten palveluiden kehittyminen tuo toki myös uusia palvelumahdollisuuksia. Hyödyntääkseen näitä palveluyritysten on kuitenkin oltava halukkaita uudistautumaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön 24.9.2015 julkaiseman tiedotteen mukaan liike-elämän palveluiden, joihin tilitoimistoalakin luokitellaan, kehitys on selvästi positiivinen. Itse asiassa suhdannenäkymät ovat näillä aloilla olleet jo jonkin aikaa muuta taloutta paremmat. Alan tuleva kehitys nähdään myöskin positiivisena. Tiedotteen mukaan sähköistyminen alkaa viimeinkin yleistyä.

Digitaalisessa ympäristössä valta siirtyy yhä enemmän myyjältä ostajalle - myös toimitukset jut lyhenevät, kun yritykset siirtyvät yhä lähemmäksi asiakasrajapintaa. Tämä tuo uusia haasteita asiakkaiden kohtaamiseen. Tämä mahdollistaa myöskin globalisaation kehityksen. Yritykset muuttuvat monikansallisiksi. Yleisellä tasolla energian käyttö ja sen merkitys ympäristövaikuttajana lisääntyy. Energiainfrastrukturi muuttuu kuitenkin erittäin hitaasti. (Metsä-Tokila 2015)

Lahti & Salminen (2014, 45 - 46) ennustavat myöskin, että pilvipalveluiden yleistyminen on tosiasia. Tulevaisuudessa pk-yritykset hankkivat ohjelmistot ja palvelut yhä enenevässä määrin suoraan Internetin välityksellä. Kun palveluja tarjotaan suurelle joukolle samanaikaisesti, saadaan mittakaavaetua, joka laskee palvelun hintaa. Pilvipalvelussa palvelu voidaan mitoittaa aina mitoittaa tarpeen mukaan, mikä myöskin säästää kustannuksia

Digitalisoitumisen myötä yrityksille tulee aivan uudenlaisia haasteita. Taneli Tikka (2015) toi puheenvuorossa esille Taloushallintoliiton kesäpäivillä 2015 Tampereella teollisen Internetin ilmiön. Erilaisten reseptoreiden ja tunnistimien avulla voidaan kerätä tietoja ja älykkäät ohjelmat reagoivat tähän informaatioon: Uutena ilmiönä voi olla eri koneiden tai järjestelmien välille syntyvät sopimussuhteet koskien palvelua tai keskinäistä toimintaa. Koneet voivat jatkossa valvoa myöskin osaa yrityksen toiminteista esim. taloushallinnossa.

### 2.3.2 Tilitoimistojen kehitysnäkymät

Tilitoimistojen määrän ennustetaan tulevaisuudessa laskevan. Eräs syy tälle on ikääntyvien pienyritysten toiminnan lopettaminen. Toinen syy voi olla toimintojen digitalisoituminen, mikä mahdollistaa palvelutarjonnan markkina-alueen laajentamisen. Kolmas syy voisi olla taloushallinnon palveluiden liittäminen osaksi täysin uudenlaista palvelukonseptia, jossa palvelu tuotetaan osana yritysjohdon raportointia eikä päinvastoin - kuten nykyisin on totuttu. (Metsä-Tokila 2015)

Metsä-Toikila (2015, 13) tuo esille klusterinäkökulman; kun KIBS-yritykset ketjuuntuvat omiksi klustereiksi - hämärtyvät alan sisäiset toimialarajat. Työ muuttuu yhä enemmän kirjanpito-tehtävistä taloudelliseksi konsultoinniksi. Rutiinit hoidetaan yhä enemmän ohjelmistoissa. Luonteenomaista on, että KIBS-palveluiden kehitysprosessissa palveluyritysten yhdessä asiakkaan kanssa tekemät pienet muutokset johtavat vähitellen suurempiin muutoksiin - uusiin ratkaisuihin. (Metsä-Tokila 2015, 13)

Digitaalinen taloushallinto ei ole synonyymi ”paperittomalle kirjanpidolle”. Digitalisointi ei siis tarkoita kaiken aiemmin paperilla tuotetun materiaalin viemistä sähköiseen muotoon, vaan itse tiedonkäsittelyprosessien automatisoitumista. Järjestelmiin tulee keinoälyä ja robotiikkaa, jolloin järjestelmä itse voi tuottaa osan niistä transaktioista, joihin aiemmin tarvittiin kirjanpitäjää tai reskontranhoitajaa. Tulevaisuudessa taloushallinnon henkilöstön tehtäväksi jääkin sääntöjen validointi ja poikkeustapausten käsittely. (Lahti & Salminen 2014, 27-28)

Vuokko Mäkinen (2015) toi Taloushallintoliiton kesäpäivillä 2015 puheessaan esille myöskin tilitoimiston muuttuvan roolin digitalisoitumisen seurauksena: tilitoimiston rooli on olla lennonjohtajana ja ohjata ja neuvoa asiakkaita. Toisaalta hän toi puheessaan esille myöskin uhkakuvia tulevaisuuteen: alalle tulee uusia toimijoita erilaisten operaattoreiden muodossa. Myöskin Mäkisen mukaan tulossa on uusia palveluiden keskittymiä. (Mäkinen 2015)

Taloushallintoliiton näkemyksen mukaan tulevaisuuden keskeisiä haasteita ovat talouden laatuvaatimusten kasvaminen, asiantuntijuuden vaatimuksen kasvaminen sekä uudenlainen tekeminen. Asiakkaat vaativat yhä enemmän raportoinnin reaaliaikaisuutta, prosessien läpinäkyvyyttä sekä asiakaslähtöisiä palveluita. Alalle tulee ehkä täysin uusia erikoistumisalueita tiedonhallintavaatimusten kasvaessa. Tietomassasta on yhä tärkeämpää tunnistaa olennainen tieto ja tehdä se asiakkaalle saatavaksi. (Mäkinen 2015)

Lahti & Salminen (2014) ennustavat, että tulevaisuudessa tietotekniikan ja ohjelmistojen osuus voi nousta suurissa yrityksissä jopa yli 20%: iin taloushallinnon kokonaiskustannuksista.



Tämä luonnollisesti kaventaa taloushallinnon henkilöstökustannusten osuutta, mikäli kokonaiskustannus halutaan pitää tietyllä tasolla.

Mäkinen korostaa myöskin tietojärjestelmien kehitystyön merkitystä ja kehottaa tilitoimistoja erikoistumaan. Hänen mukaansa tulevaisuudessa ostetaan yhä vähemmän teknisiä suoritteita. Sen sijaan tilitoimiston on muodostettava asiakkaan organisaatiolle asiantunteva talousosasto, joka tuntee myöskin asiakkaan yksilöidyt tarpeet. (Mäkinen 2015)

Taloushallinnon digitalisoitumisen myötä yritysten sisäisen kontrollin ja valvonnan tarve kasvaa. Yritysten on määriteltävä taloudellisen raportoinnin oikeellisuuden kannalta merkittävät prosessit, jotta näihin kohdentuvat taloudellisen tiedon oikeellisuus voidaan taata. Merkittävää kontrollointikohteita ovat:

1. vaarallisten työyhdistelmien estäminen ja seuranta eli työtehtävien hajauttaminen niin, että sama henkilö ei voi suorittaa ostoja ja hyväksyä näistä saapunutta laskua
2. pakollisten tietojen määrittäminen eli järjestelmään merkitään aina pakolliset kentät
3. duplikaation estäminen eli järjestelmässä ei voi olla informaatioisisällöltään kahta identtistä tietuetta
4. Limiitit eli määritellään euromääräisesti limiitit, joiden puitteissa raja-arvot ovat sallittuja
5. Syötetyn arvon tarkistukset eli tiettyyn kenttään voidaan antaa vain tiettyjä ennalta määriteltyjä arvoja

(Lahti & Salminen 2014, 189-191)

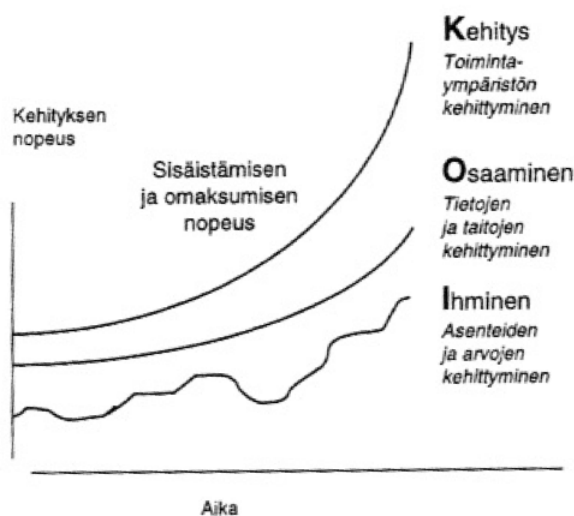
### 3 Teoreettinen viitekehys

*”Hyvä palvelu luodaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa.”  
(Rissanen 2005, 17)*

Palvelun laatu on asiakkaan subjektiivinen palvelukokemus, johon voi liittyä monia osia ja vaihteita. Tästä johtuen palvelua on Rissanen mukaan vaikea tutkia ja määrittää. Palveluun liittyy monia elementtejä kuten vuorovaikutusta, tekoja, tapahtuma ja toimintaa, joista asiakas odottaa saavansa esim. lisäarvoa, kokemuksen ja/tai säästöä. Palvelulle on myöskin ominaista, että sitä ei voi tuottaa varastoon. (Rissanen 2005, 18-19)

Tässä opinnäytetyössä kuvatun kehittämisprojektin tavoitteena on tuottaa uutta palveluliiketoimintaa tilitoimistokontekstissa brändille Jelou. Toisaalta tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tarpeet, millaista liiketoimintaa tilitoimiston odotetaan tuottavan sekä toisaalta millä edellytyksillä Jelou-konseptin on mahdollista vastata tähän haasteeseen.

Tarkasteltaessa tilitoimistoa sosiaalisena presentaationa, on hyväksyttävä se tosiasia, että syntynyt yhteiskunnallisesti jaettu käsitelmä tästä kontekstista on melko pysyvä (Helkama & al. 2007, 185 - 186). Suhteessa ympäristön muutokseen ihmisten asenteet muuttuvat huomattavasti hitaammin. Honkola & Jounela (2000, 180-182) ovat havainnollistaneet tätä ilmiötä KOI-käyrällä, jossa horisontaali-akselilla on kehityksen nopeus ja vertikaalisella akselilla aika (kts. Kuvio 7) . Kuviossa esitetyt kaaret kuvaavat muuttujien nopeuden muutosta suhteessa aikaan. Muuttujien välille jäävä kenttä kuvaa toimintaan viemisen ja omaksumisen aikaviivettä suhteessa muutokseen. Mitä nopeammin toiminta-ympäristömme muuttuu, sitä kauemmin menee aikaa tietojen ja taitojen kehittämiseen.



Kuvio 7; KOI-käyrä (Honkola & Jounela 2000, 181)

Ihmisten asenteiden ja arvojen muutos suhteessa vallitsevaan ympäristöön ja osaamiseen eivät muutu yhtä johdonmukaisesti. Oppiminen ja tekniikan omaksuminen on helpompaa kuin ajattelun sisäistäminen ja asennemuutokset.

### 3.1 Taustateoriat

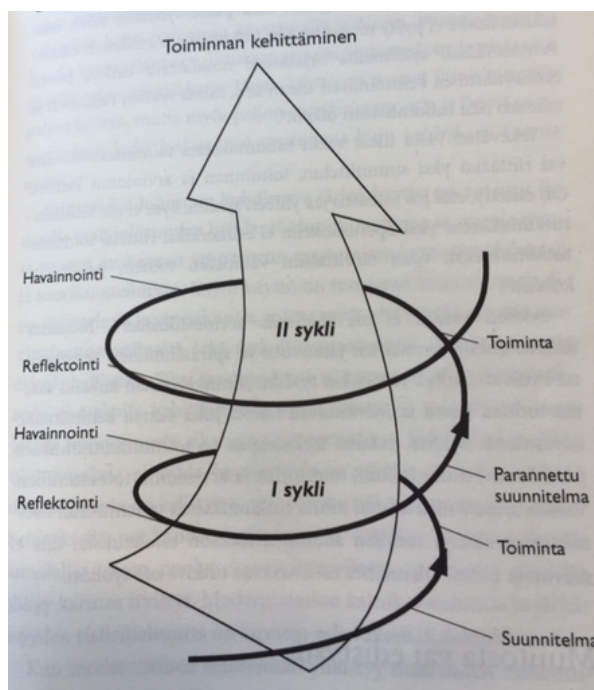
Seuraavaksi esittelen muutamia teorioita, jotka ovat vaikuttaneet kehittämisprojektin taustalla.

#### 3.1.1 Toimintatutkimus

Pääasialliseksi lähestymistapana läpi koko kehittämisprojektin oli toimintatutkimus. Koska tavoitteena oli kehittää yritystoimintaa kokonaisvaltaisesti, sopi valittu lähestymistapa tähän mainiosti. Toimintatutkimuksen periaatteena on juuri käytänteiden muuttaminen ja se sopii hyvin minkä tahansa ilmiön tutkimiseen. Samalla se on myöskin osallistava lähestymistapa. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että siinä osallistujat yhdessä pyrkivät ratkaisemaan käytännön ongelmia. Tavoitteena on muutos toiminnassa. Tässä tapauksessa niin henkilökunta kuin asiakkaatkin haluttiin ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen.

Toimintatutkimuksessa kehittämisprosessi tapahtuu sykleissä tai spiraaleissa, kuten Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009) Kehittämistyön menetelmät asiaa kuvaavat. Kun on asetettu tavoitteet ja päämäärä, tutustutaan aiheeseen tarkemmin. Tämän jälkeen seuraa tavoitteiden ja valittujen menetelmien tarkistaminen. Varsinainen kehittäminen toteutetaan tämän jälkeen tutkimalla ja kokeilemalla. Jokaista kokeilua seuraa uudelleenarviointi ja tavoitteiden tarkastaminen.

Toimintatutkimuksen etenemistä on havainnoitu kuviossa 7. (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2010, 81)



Kuvio 8: Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Heikkinen ym. 2010, 81)

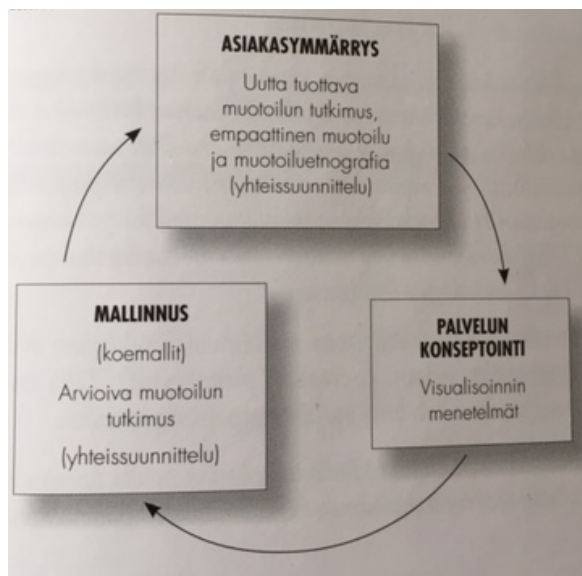
Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että reflektoinnin jälkeen suoritetaan tilanteen uudelleenarviointi ja parannetaan aiempaa suunnitelmaa saadun kokemuksen perusteella, minkä jälkeen suunnitelmaa testataan käytännössä uudelleen (Heikkinen ym. 2010, 79).

### 3.1.2 Palvelumuotoilu

Kehittämisprojektissa käytettiin hyväksi myös palvelumuotoilun elementtejä. Palvelumuotoilussa keskeinen lähtökohta on ”asiakasymmärrys”. On tärkeää ymmärtää palvelun lopullisen käyttäjän kokemukset ja tarpeet, jotta voidaan tuottaa palvelua juuri näihin tarpeisiin. Asiakkaita kuulemalla voidaan löytää myös ns. piileviä tarpeita, joita ei normaalissa palvelutilanteessa ehkä nähdä. Ymmärtämällä asiakkaan tarpeet, voidaan paremmin vastata näihin tarpeisiin ja tuoda markkinoille ehkä täysin uusia palvelukokonaisuuksia. (Miettinen 2011, 31)

Palvelumuotoiluprosessissa - jo melko alkuvaiheessa - pyritään asiakkaan tarpeiden pohjalta mallintamaan palvelukonsepti tai konsepteja, joita mallinnetaan lopullisia palvelutuotteita kohderyhmälle. Vaiheet on kuvattu lyhyesti oheisessa kaaviossa. Apuna mallinnuksessa voidaan käyttää kuvakäsikirjoitusta, jossa sarjakuvan omaisesta kerrotaan palvelukokonaisuusprosessi. (Miettinen 2011, 33-37)

Kyseessä on asiakasymmärryksen lisääminen palvelu yrityksessä. (Miettinen 2011, 19)



Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Miettinen 2011, 35)

Palvelutuotannossa tavoitteena on positiivinen kokemus - elämys. Positiivinen kokemus muistetaan ja siitä halutaan kertoa ystäville. Konseptoinnin avulla pyritään ennakoimaan palvelutuotannon toistettavuus. Palvelukonseptissa myös määritellään asiakkaan hyödyt. (Miettinen 2011, 118-119)

### 3.1.3 Co-creation - yhdessä kehittäminen

Hyvin lähellä palvelumuotoilua ja sen asiakasymmärrys-käsitettä on ”co-creation” eli yhdessä kehittämisen lähestymistapa. Tämä lähestymistapa korostaa erityisesti asiakkaan osallistamista palvelutuotannon kehittämisprosessiin. Sen sijaan, että ulkoisesti pyrittäisiin tarkastelemaan asiakkaan palvelukokemuksia ja ymmärtämään niitä, otetaan asiakas osaksi aktiivista kehitysprosessia. Tämä siksi, että asiakkaan palvelukokemus voi osittain muodostua subjektiivisista käsityksistä sekä kontekstista, jossa palveluntuottaja ei ole konkreettisesti läsnä. Keränen & Ojasalo (2011) kuvaavatkin, että co-creation lähestymistavassa palvelun arvon määrittää asiakas: arvo syntyy vasta käytön myötä. (Keränen & Ojasalo 2011.)

Keränen (2015, 71) korostaakin asiakkaan merkityksen huomioimista yrityksen arvo-ketjussa. Perinteisessä tavaratuotantoon perustuvassa yritysmallissa asiakas nähdään yhtenä toimijana arvoketjussa, kun taas yhdessä kehittämisen - mallissa asiakas nähdään aktiivisena ja yhdenvertaisena toimijana.

Yhteiskehittämisessä on neljä pääperiaatetta: jaettu käsitys keskinäisestä verkostosuhteesta, kokemuksellisuudesta, vuorovaikutuksen kontekstista ja sitoutumisesta. Yhdessä nämä tuottavat palvelua tuottavalle yritykselle lisääntyvää strategista pääomaa, uusia kokemuksia arvoketjuun, madaltavat tuotannon riskejä sekä madaltavat kustannuksia. (Pohja 2015, 32, Ojasalo, Nousiainen ja Koskelo 2015, 202-208 mukaan)

Keränen (2015, 205-206) tuo väitöskirjassaan esiin neljä keskeistä löydöstä liittyen B2B palvelubisneksen yhteiskehittämismalliin:

1. Toimijoiden tavoitteena on rakentaa pitkäaikainen ja luottamuksellinen suhde ja keskinäisessä palvelutuotannossa halutaan nähdä läpinäkyvyyttä ja arjen vuorovaikutusta.
2. Havainnoissa esille tuli tiettyjä aktiivisia vuorovaikutussuhteita, jotka aiheuttavat muita yhteistoiminnalle tyypillisiä ilmentymiä ja siten tuottavat uusia arvolupauksia.
3. Todellinen yhdessä kehittäminen edellyttää keskittymistä yhteisen arverkon luomiseen, ennakoivaa asennetta ja halua jakaa tietoa, kuuntelua, yhdessä oppimista sekä testausta.
4. Hyväksymällä yhteiskehittämisen malli saadaan strategiseen ajatteluun aivan uusia ulottuvuuksia. Luonteenomaista näyttäisi olevan, että saadaan hyvätuntemus yhteistoimintakehittäjien keskinäisestä liiketoiminnasta, parempi arvo käytetylle palvelulle sekä uusia ideoita palveluiden kehittämiseen. Samalla vapautetaan resursseja rutini- ja nimimyyntistä.

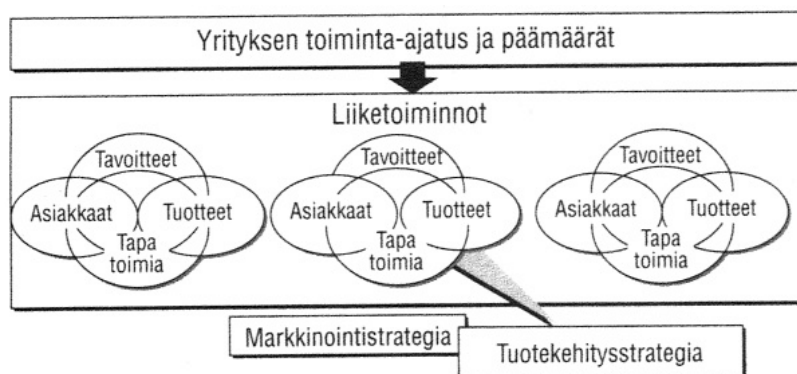
Co-creation lähestymistapaa ja etenkin Coco Cosmos työkaluja testattiin osana palveluiden kehitysprosessia vaiheessa 2. Coco Cosmos pelilaudan ja korttien avulla osallistujat pyrkivät luomaan yhteisen käsityksen tietyssä kontekstissa toteutuvasta palvelusta ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Näin luodaan laajempi ja syvempi käsitys ilmiöstä.

Coco Cosmos -pelissä määritellään aluksi tavoitteellinen kokonaiskuva; mistä olemme luomassa yhteistä käsitystä. Tämän jälkeen valitaan pelin osallistujat sekä asiakkaan että palvelun tarjoajan organisaatioista. Pelaajat määrittelevät ja personoivat toimijat työpöydälle; mikä toimijoiden rooli on valitussa kontekstissa. Tämän jälkeen määritellään yhdessä toiminnan mahdollistajat. Tämän jälkeen lisätään tarvittava määrä kortteja ja kuvataan eri toimijoiden ja toiminnan välinen suhde peliin osallistujien näkemänä. Lopuksi yhdessä luotu käsitte-kenttä kuvataan ja siihen liitetään mahdollisesti myös toimijoiden esille tuomia tarinoita. (esim. Pohja 2015, 36)

Yhdessä kehittämisen mallissa osapuolet tunnistavat paremmin toistensa tarpeet ja näin myöskin palvelun tuottaminen palvelee paremmin ostajan tarpeita.

### 3.1.4 Perinteinen tuotekehitysstrategia

Sipilän (1999, 33-36) mukaan asiantuntijaorganisaation liiketoiminnan kehittämisen tulisi perustua yrityksen omaan toiminta-ajatukseen ja päämääriin. Yritysjohdolla tulisi olla selkeä käsitys siitä, mitä palveluita halutaan tuottaa ja kuinka kannattavaa se on. On tärkeää tuntea markkinat, asiakkaat, kilpailijat, oma osaamisen taso sekä teknologiset mahdollisuudet. Tässä perinteisessä ajattelussa uudet asiantuntijapalveluiden tuoteideat voivat syntyä kolmea reittiä: oman oivalluksen kautta, markkinoita systemaattisesti tutkimalla tai teknologian avulla. Keskeistä tällaisten palveluiden tuottamisessa on ollut, että ne on haluttu tehdä uudelleenmyytäviksi ja että niiden käyttöä on rajoitettu sopimusperusteisesti esim. ainoastaan käyttöoikeuteen.



Kuvio 10: Tuotekehitysstrategia perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan (Sipilä 1999, 34)

Liike-elämässä ovat yleistyneet erilaiset tietokantamallit, joissa henkilöillä on oman tietokoneensa kautta yhteys palvelimeen joko suljetun tai avoimen verkon välityksellä. Tämä avaa uusia, tehokkaita mahdollisuuksia jakaa tietoa. Asiantuntijat ovat kuitenkin usein urautuneet omiin toimintamalleihinsa ja haluttomia muuttamaan totuttuja toimintatapoja. (Sipilä 1999, 44-46)

Henri Fordin väitetään todenneen:

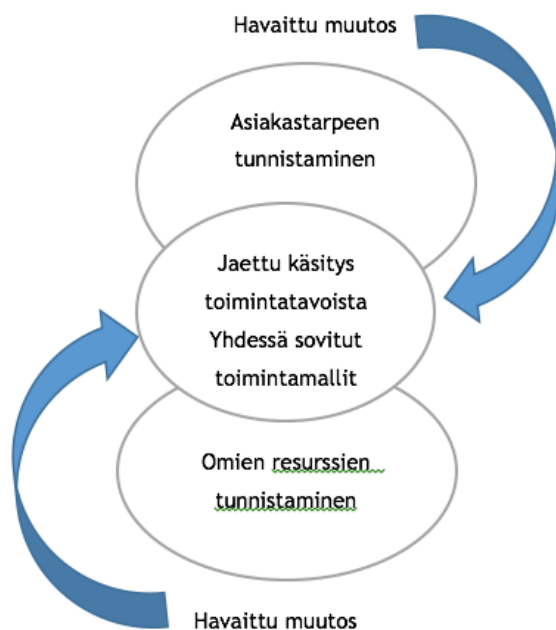
*If I had asked people what they want, they would have said faster horses."*

(esim. Kastle 2012)

Ihmisillä on rajallinen visio siitä, mitä he haluavat, mikäli asia esitetään avoimella kysymyksellä. Meidän tehtävämme on keksiä tulevaisuus sen tiedon valossa, mitä asiakkailta saamme. Meillä tulee olla ymmärrys asiakkaidemme tarpeista ja ongelmista. Ford-esimerkin huomio tulisi siirtää siihen, kuinka tärkeää yritykselle on jatkuvasti testata omaa visiotaan käytännössä. (Kastle 2012)

### 3.2 Kehittämistyön viitekehys

Edellä kuvattujen taustateorioiden puitteissa olen koheesiona tuottanut tilitoimistokontekstissa tuotetun kehittämistyön teoreettisen viitekehysmallin:



Kuvio 11: Jatkuvan kehittämisen teoreettinen viitekehys

Omana näkemyksenäni esitän, että tilitoimistokontekstissa tuotetussa palvelussa muutostarve lähtee aina joko asiakkaan tai palveluntuottajan havaitsemasta muutostarpeesta. Tämä siitäkin huolimatta, että muutostarpeen alkulähteenä on jokin toimintaympäristöstä tuleva tekijä. Toimintaympäristön muutokset ilmentyvät kuitenkin aina joka palveluntuottajan tai asiakkaan havainnoimina.

Palveluprosessissa tavoitteena on yhdessä asiakkaan kanssa muodostaa jaettu käsitys tuotetavasta palvelukokonaisuudesta ja siinä käytettävistä toimintamalleista. Muutostarpeen ilmetessä tämä jaettu käsitys täytyy muodostaa uudelleen. Haasteena palveluntuottajalle on, että tämä prosessi täytyy toteuttaa jokaisen asiakkaan kanssa.



#### 4 Tiedonkeruumallit ja tulokset

Tässä opinnäytetyössä kuvatus Case Jelou - kehittämisprojektin tiedonkeruuaineisto ja menetelmät pohjautuvat yrityksessä vuosina 2011 - 2015 toteutettuihin kehittämistoimenpiteisiin. Toimenpiteet voidaan jakaa aikajänteellä kahteen vaiheeseen:

1. Vaihe 1 (2011-2013): Tätä vaihetta voidaan pitää varsinaisen kehittämistoiminnan valmisteluvaiheena. Tavoitteena oli selvittää, mitkä yrityksen liiketoiminnan osatekijät mahdollisesti ovat elinvoimaisia tulevaisuudessa ja millaiset ovat niiden menestymismahdollisuudet markkinoilla eli käytännössä, mikä liiketoiminta-alue tai kokonaisuus yrityksen kannatta nykyisistä toiminnoistaan säilyttää (vai kannattaako) ja mitä tarvitaan lisää.
2. Vaihe 2 (2014-2016): vaiheen 1 pohjalta laadittiin projektisuunnitelma yrityksen kokonaisvaltaiselle kehittämiselle. Tähän vaiheeseen oli mahdollista ottaa mukaan myös vahvemmin ulkopuolisia asiantuntijoita, kun Tekes myönsi joulukuussa 2013 yritykselle kehittämistukea. Vaihe 2 käynnistyi tammikuussa 2014 Tekes-projektina ja jatkuu vuoden 2016 kesään asti. Opinnäytetyön kirjoittamisvaiheessa yrityksen kehittämisprojekti on vielä kesken.

Osana kehitystoimia, yritykseen palkattiin toimitusjohtaja marraskuussa 2011. Hänen tehtävänä oli markkinointi ja uusasiakashankintaa. Uudella toimitusjohtajalla ei ollut lainkaan tilitoimistokokemusta, mutta se nähtiin tuossa vaiheessa eduksi: hänellä ei ollut mahdollisesti toimintaa rajoittavia ennakkokäsityksiä. Kokonaisuutena kehittämisprojektien aikana vuosina 2011 - 2015 yrityksessä työskenteli keskimäärin 4-6 henkilöä.

Kun tavoitteena oli uusasiakashankinta, lähti kehittäminen yhtäältä tutkimuksesta siitä, mitä markkinat odottavat sekä toisaalta siitä, mitä palvelua yritys voisi asiakkailleen tuottaa tilitoimistokontekstissa.

##### 4.1 Vaihe 1: Valmisteleva kehitystoiminta (2011-2013)

Liiketoiminta oli hajautunut vuosien varrella kolmijakoiseksi;

1. tuotettiin perinteisiä tilitoimistopalveluita perinteiseen tapaan
2. tuotettiin alihankintapalveluita yhdelle asiakkaalle, joka oli luopumassa tästä
3. yrityksellä oli omaa ohjelmistotuotantoa, jolla oli kuitenkin harvoja käyttäjiä

Kehittämävaiheessa 1 ensisijainen tavoite oli löytää uusi suunta ja päämäärä yritystoiminnalle. Tätä kehittämävaihetta kuvaa parhaiten sana ”kokeileva”. Kun toimintatutkimuksessa tyypillisesti edetään spiraalimaisesti suunnittelun kautta toteutukseen (kts kuvio 8, s 28), vaikuttaa ainakin näin jälkikäteen siltä, ettei jokaisessa toiminnan reflektointivaiheessa ehditty täysin miettiä toteutusta riittävästi ennen sen viemistä täytäntöön. Yrityksen ja erehdyksen kautta saatiin kuitenkin tietoa siitä, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei.

Melko nopeasti kävi selväksi, että ainakaan uusia alihankintahankkeita ei ollut tarjolla. Yritys osallistui muutamiin julkisiin tarjouskilpailuihin, mutta valintaprosesseissa ei tullut menestyksellisiä tuloksia. Koska korvaavaa liiketoimintaa ei syntynyt, alihankintapalveluita tuottava organisaatio päätettiin lakkauttaa vuoden 2011 lopussa.

Sisäisten prosessien kehittämistyö ja palveluideointi toteutettiin pääosin yrityksen omin voimin pienimuotoisina kehittämistyöpajoina. Lisäksi teetettiin kaksi ulkopuolista tutkimushanketta, jotka molemmat suuntautuivat ohjelmistomarkkinoiden kartoitukseen. Toinen teetettiin erillisellä markkinatutkimusyrityksellä ja toinen oli yhdessä 4D kehittäjän maahantuojan kanssa toteutettu selvitystyötä siitä, millä edellytyksillä yrityksen ohjelmistoja on mahdollista kehittää vastaamaan paremmin nykytarpeita.

Joulukuussa 2011 tuotettiin lisäksi omin voimin pienimuotoinen puhelinhaastattelu valitussa kohderyhmässä pääkaupunkiseudulla. Haastattelututkimuksen avulla syvennettiin tietämystä siitä, mitkä ovat tilitoimistojen edellytykset saada uusia asiakkaita. Samalla saatiin tietoa potentiaalisten asiakkaiden herkkyydestä vaihtaa tilitoimistoa. Kohderyhmäksi valittiin alle miljoonan liikevaihdolla toimivat ja melko uudet yritykset.

Samanaikaisesti tutkimus- ja kehittämishankkeiden kanssa pyrittiin hankkimaan myös uusia asiakkaita, jotta uutta palvelua oli mahdollista myös testata.

Tietoa palveluiden kehittämiseksi pyrittiin kasvattamaan paitsi kirjallisesta aineistosta myöskin erilaisten koulutus- ja info-tilaisuuksien kautta. Avainhenkilöt osallistuivat laajasti yrittäjäjärjestöjen ja yliopistojen järjestämiin info-tilaisuuksiin ja yhteiskehittämistyöpajoihin. Näistä mainittakoon mm. Finnish Service Alliance -organisaation järjestämät Round Table-tilaisuudet loppuvuodesta 2011 teemalla ”Miten luomme käyttäjälähtöisiä palveluinnovaatioita ja kenelle niitä myydään?” sekä marraskuussa 2013 teemalla ”Liiketoiminnan mullistaminen palvelulogiikalla”. Yrityksessä seurattiin intensiivisesti myöskin Tekesin vuosina 2006 - 2013 toteuttamaa Serve-projektia Pioneers of Service Business.

Seuraavassa on kerrottu yksityiskohtaisemmin keskeisistä yrityksen ensimmäisen kehitysvaiheen toimenpiteistä. Ensimmäinen kertoo yrityksen teettämästä sähköisten

palveluiden käytön tutkimuksesta, jonka tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksen myymäläohjelmalla mahdollisuutta menestyä markkinoilla, jos se päivitetään vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Toinen kertoo yrityksessä toteutettujen henkilöstön työpajojen tuloksia.

#### 4.1.1 Oman ohjelmistotoiminnan mahdollisuudet

Alkuvuodesta 2011 toteutettiin yhdessä Suomen Kyselytutkimus Oy:n kanssa markkinatutkimus. Tavoitteena oli selvittää löytyisikö yrityksen myymälä-ohjelmistolle uusia käyttäjiä. Tutkimuksen kohteeksi valittiin erikoistavarakaupan yrityksiä, jotka eivät kuuluneet suoraan myymäläketjuihin. Ajatuksena oli, että nämä yrityksen päättävät itse omista järjestelmähankinnoistaan. Ketjuliiketoiminnassa ohjelmistopäätökset tulevat suoraan pääkonttorilta.

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin toimialaluokituksen (TOL2008) avulla. Lisäksi tutkimus rajattiin Manner-Suomeen, Oy, Ky tai Ay yhtiömuotoihin sekä yrityksen päätoimialaan ja päätoimipaikkaan. Tutkimuksessa haastateltavina olivat toimitusjohtajat tai yrityksen omistaja. Kohderyhmässä liikevaihtorajaukseski valittiin 0,2 - 10 miljoonaa euroa.

Tutkimuksessa asetettiin aluksi noin 200 vastaajan kokonaistavoite (kiintiö). Kun tämä tavoite kuitenkin saavutettiin jo 351:n toimijan kohdalla, päätettiin haastattelut kohdentaa ehdotuksestani tarkemmin naisten vaatteiden vähittäiskapuaan ensimmäiseen priorisointiluokkaan kuuluneille toimijoille. Tiedonkeruumenetelmänä oli puhelinhaastattelu. Kysymyksiin vastasi 258 yritystä 393:sta, joten vastausprosentti oli melko korkea (65,6%).

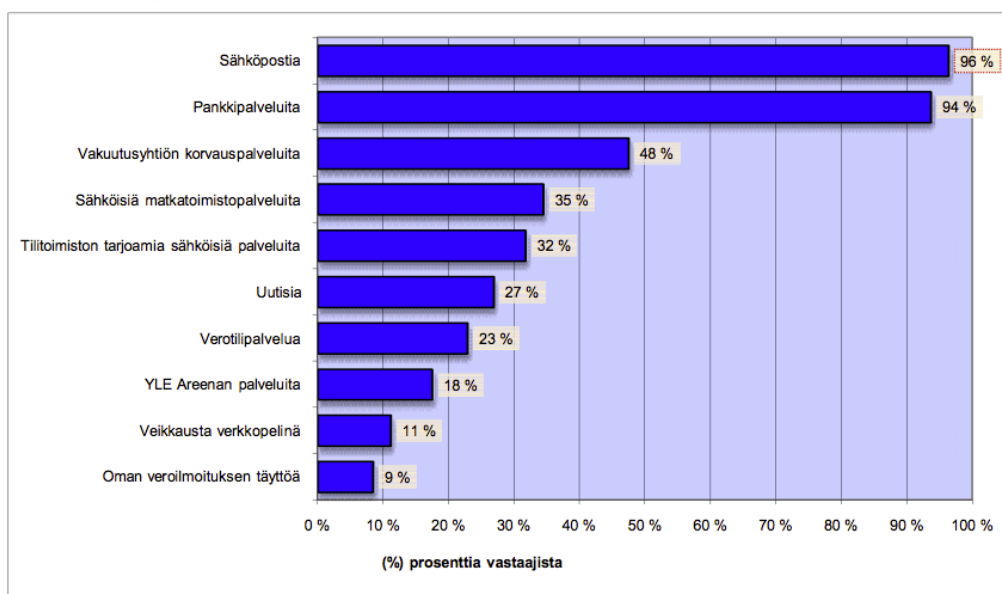
Työstin yhdessä toimitusjohtajan kanssa kyselylomakkeen Suomen Kyselytutkimus Oy:n toimijoiden avustuksella. Kysymysten päähuomio oli sähköisten palveluiden käytön yleisyydessä sekä kiinnostus uusiin sähköisiin palveluihin. Ajatuksena tuolloin oli, että yrityksen omistama ohjelmistoratkaisu voitaisiin muotoilla pilvipalveluksi ja jakaa Internetin välityksellä.

Tutkimustulosten perusteella 42% vastanneista yrityksistä käytti jo Internetpohjaista kassajärjestelmää. Yrityksistä, jotka eivät käyttäneet vielä sähköistä järjestelmää, 56% ilmoitti, etteivät ole kiinnostuneita sähköisestä kassajärjestelmästä. Sen sijaan 12% jälkimmäisestä ryhmästä oli vähintäänkin melko kiinnostunut.

### 1. Mitä seuraavia sähköisiä verkkopalveluita käytätte?

Kaikki vastaajat (N=258 / n=223) %

(monivalintamahdollisuus)



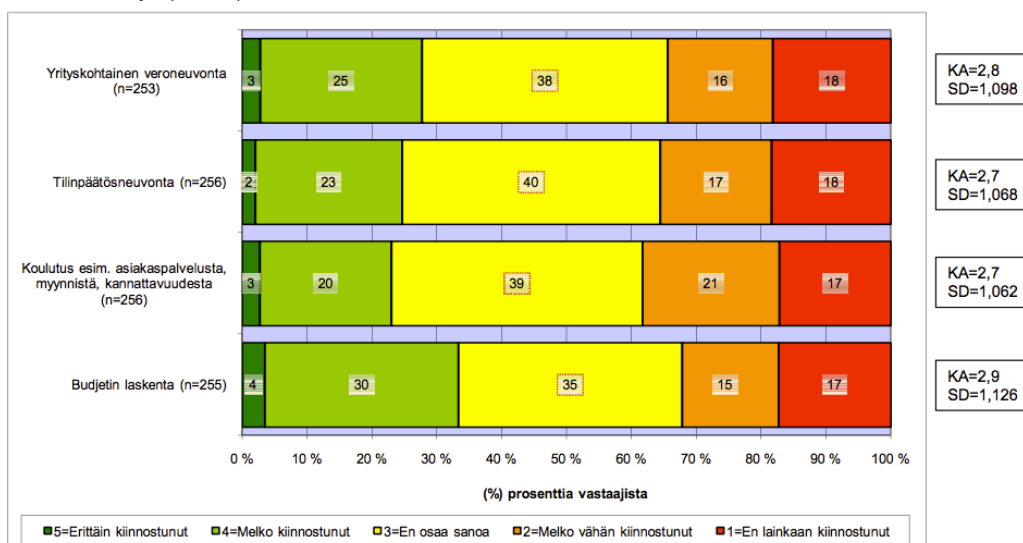
Kuvio 12: sähköisten verkkopalveluiden käyttö asiakastutkimuksessa

Lähes kaikki vastaajat olivat tottuneet käyttämään vähintäänkin sähköpostia ja sähköisiä pankkipalveluita. Sen sijaan viranomaispalveluita oli tottunut käyttämään vain noin kolmannes. Vapaa-aikaan liittyviä palveluita - kuten matkatoimistopalvelut - käytti vastaajista reilu kolmannes Internetin välityksellä.

Tutkimuksessa kysyttiin myöskin vastaajien kiinnostusta asiantuntijapalveluihin Internetin välityksellä. Tästä osiosta saatiin mielenkiintoisia tuloksia (kts kuvio 13, s 37):

- 34% vastaajista oli vähintäänkin kiinnostunut sähköisesti tuotetusta budjettilaskennan palvelusta
- 28% vastaajista oli kiinnostunut yrityksen veroneuvonnasta
- 25% vastaajista oli kiinnostunut tilinpäätösneuvonnasta
- 23% vastaajista oli kiinnostunut saamaan koulutusta sähköisenä palveluna esim. Asiakaspalvelussa, myynnissä ja kannattavuuden seurannassa

**2. Kuinka kiinnostuneita olette yleisellä tasolla seuraavista sähköisistä palveluista oman liiketoimintanne tukena?**  
Kaikki vastaajat (N=258) %



Kuvio 13: Kiinnostus sähköisistä palveluista tutkimuksessa

Vain noin 18% vastaajista ei ollut lainkaan kiinnostunut edellä mainituista sähköisistä palveluista.

Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien kiinnostusta siihen, että sähköisiin kassatoimintoihin yhdistettäisiin laajempia myymälätoimintaa tukevia palveluita kuten hävikin seuranta tai myynnistä saadun tuoton seuranta. Nämä lisäominaisuudet kassajärjestelmässä eivät kuitenkaan olleet tutkimukseen vastanneiden yritysten mielestä kovin mielenkiintoisia. Keskimäärin 20% vastaajista piti näitä palveluita vähintäänkin melko kiinnostavina.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voitiin päätellä, ettei mahdollinen potentiaalinen asiakaskunta ole riittävä, jotta panostus yrityksen oman kassajärjestelmäohjelmiston päivitys pilvipalveluksi olisi kannattavaa. Sen sijaan tutkimuksesta saatiin mielenkiintoisia tuloksia yrittäjien kiinnostuksesta sähköisiin asiantuntijapalveluihin. Tämä tieto oli hyvä huomioida palveluita kehitettäessä. Samalla, kun huomio tässä vaiheessa siirtyi asiantuntijapalveluiden ja tilitoimistopalveluiden kehittämiseen, alettiin kehitysprosessissa siirtyä yhä enemmän valitsemaan tilitoimistopalvelut kehitystoiminnan keskiöön.



#### 4.1.2 Liiketoiminnan kehitystyöpajat

Työpajoihin osallistui koko henkilökunta. Keväällä 2011 työpajoja pidettiin 1-4 per kuukausi. Jokaisessa työpajassa oli jokin teema, jonka puitteissa tulevaa toimintaa ideointiin. Tavoitteena oli ideoida yritykselle uutta liiketoimintaa olemassa olevien henkilö- ja välineresurssien kautta.

Työpajoissa kartoitettiin työntekijöiden vahvuuksia, kartoitettiin osaamista sekä panostettiin osaamiseen myöskin lisäkoulutuksen kautta. Yrityksen hajautetun liiketoimintamallin nyötä syntynyt yhteisö oli kuitenkin haasteellinen etsittäessä yhteistä näkökulmaa ja suuntaa liiketoiminnalle. Henkilöstön osaamisalueet oli rakennettu palvelemaan hajautettuja markkinoita.

Työpajoissa saatiin kuitenkin joitakin kehityskelpoisia tuloksia. Nämä liittyivät lähinnä työpajoihin ja yrityksen sisäiseen tiedonjakoon. Yrityksessä kehitettiin sisäisiä prosesseja tukevia käytännön työohjeita. Merkittävä vuorovaikutusta lisäävä toiminne oli Skype-palvelun käyttöönotto sekä chat- että puhelintoiminnolla. Tämä nopeutti tiedonkulkua toimijoiden välillä ja mahdollisti nopean tiedonjaon.

Toinen testikäyttöön otettu sisäinen sähköinen palvelu oli Apple-Server-ohjelmisto. Tämä mahdollista tiedonjaon Internetin yli suoraan serveriltä. Aluksi jaettiin mm. Kehitystoiminnan kalenteri sekä työpajoissa saadut tuotokset, joita kaikki osallistujat voivat jälkikäteen kommentoida.

Työpajoissa suunniteltiin yrityksen palvelutarjoomaa ja samalla syntyi idea uuden ilmeen kehittämiseksi (kts. Kuvio 14 s. 39). Yrityksen palveluita kuvaamaan valittiin sateenvarjo. Ajatuksena oli, että asiakkaat voivat tulla sateenvarjomme (Jelou) alle ja saada kokonaispalvelua joko yrityksen omana tuotantona tai yrityksen rakentaman palveluverkoston kautta.



Kuvio 14: Yrityksen palvelukokonaisuutta kuvattiin sateenvarjon avulla

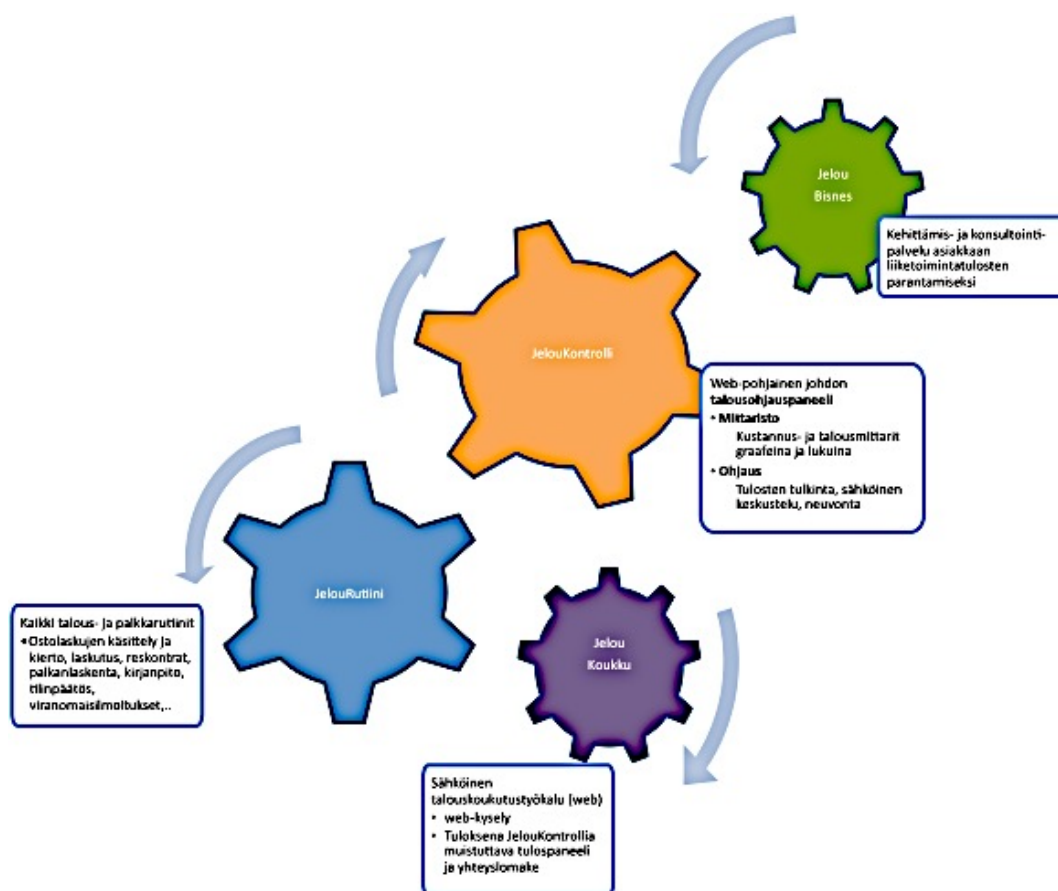
Samassa yhteydessä syntyi myöskin ensi kertaa yrityksen visio tuottaa: “Inhimillistä Talouspalvelua Ihmisille”. Haluamme tuottaa ihmisläheistä ja ymmärrettävää asiantuntijapalvelua. Toiminnan päämääräksi valittiin taloushallinnon palveluiden kehittäminen. Vuonna 2012 toiminnan keskiöön nousi uusasiakashankinta.

Workshopeissa haettiin ideoita myöskin täysin poikkeavista liiketoimintamalleista. Henkilöstön työpajoissa keskustelua nousi mm. Personal Trainer -palvelun versiointi tilitoimistokontekstiin taloushallinnon trainer -palveluna. Keskiössä oli ajatus henkilökohtaisesti tuotetusta kokonaispalvelusta, jossa huomioidaan asiakas holistisesti. Valmennuksen kautta seurataan asiakkaan tilaa ja edistymistä sekä ohjataan kiinnittämään huomio ongelmakohtiin - samaan tapaan kuin asiakkaan fyysisestä kunnosta huolehtiva Personal Trainer.

Tässä vaiheessa palvelusta muodostettiin kokonaispaketteja (kts. Kuva 15, s 40), joissa palvelua markkinoitiin asiakkaille kiinteään kuukausihintaan. Asiakkaan maksama hinta määräytyi asiakkaan koon mukaan. Vaikuttavina tekijöinä olivat osto-, myynti- ja palkkatapahtumien keskimääräinen lukumäärä kuukaudessa.

Jelou Koukku oli suunniteltu ”sisäänheitto”-tuotteeksi, jolla oli tarjottu koulutusta asiakas käyttämään yrityksen Internetpalveluita. JelouRutiini oli suunniteltu talousruutiineista muodostuvan palvelun kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi tarjonnassa oli JelouKontrolli, joka käytännössä käsitti talouscontollerin eli talousasiantuntijan palvelun. Edellisten lisäksi

palvelutarjoomaan lisättiin vielä erillinen konsultointipalvelu Jelou Business, jossa palveluna tarjottiin asiakkaan liiketoiminnan kehittämispalvelua.



Kuvio 15: Jelou palvelutarjooma

Kehitettyjen ideoiden pohjalta laadittiin uusi kehityssuunnitelma, joka esiteltiin myöskin Tekesille. Pitkien keskustelujen jälkeen yritys sai viimein vuoden 2013 lopulla myönteisen päätöksen kehittämistuelle. Tämä oli ratkaiseva päätös yrityksen tulevalle kehitystoiminnalle. Seuraavassa kappaleessa on esitelty tarkemmin uutta kehitysprojektia; sen tavoitteita, toimenpiteitä ja tuloksia.

#### 4.2 Vaihe 2: toiminnan kehittäminen (2014-2015)

Uusien palvelupakettien ja tavoitteiden tiimoilta aloitettiin voimakas markkinointi. Kahden vuoden tavoitteeksi asetettiin 1,5 miljoonan euron vuosiliikevaihto. Tähän laskettiin päästävän, kun saadaan yksi uusi asiakas viikossa. Tämän kehittämisvaiheen tavoitteena oli



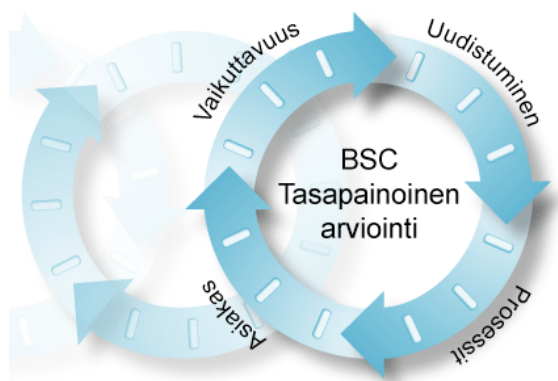
toisaalta kehittää tilitoimistokontekstissa toimiva liiketoimintamalli, joka palvelee pk-yrittäjiä talouden seurannassa, ja toisaalta sisäisten prosessien malli, joka tukee tämän palvelun tuottamista.

Keskeistä tavoitteenasettelussa oli, että Jelou-palvelukonseptissa ydinpalvelu sisältäisi talousneuvonta-palvelun. Tämä oli täysin uusi näkökulma sekä palvelun tuottamiseen että ostamiseen. Tyypillisesti talous-controller palvelua tuotetaan tilitoimistoissa tuntihintaisena erillispalveluna. Perus-tilitoimistopalvelu käsittää lähinnä kirjanpidon laadinnan ja viranomaisilmoitukset. Tätä poikkeavaa innovatiivisuutta erona kilpailijoiden palveluihin on pyritty hahmottamaan tarkemmin liitteessä 1. Edellytyksenä tällaisen palvelun tuottamiselle on kustannustehokkuuden saavuttaminen. Toinen merkittävä edellytys on tietotekniikan hyväksikäyttö. Tiedon saattaminen asiakkaan tietoisuuteen on tapahduttava mahdollisimman reaaliaikaisesti.

Tavoiteasettelussa konkreettisiksi toimenpiteiksi uudelle kehitettävälle tilitoimistopalvelulle kirjattiin mm. seuraavaa:

- Palvelu luo arvoa asiakkaan liiketoiminnassa.
- Asiakasvuorovaikutus on mallinnettu.
- Palvelun tuottaminen yhdessä asiakkaan kanssa samoin kuin yrityksen omat prosessit (backstage processes) on mallinnettu. Rutiinipalveluiden tuotantoprosessi on pitkälle automatisoitu.
- Tehtäväkuvat, osaamiset ja ammatillisen kasvun polut on mallinnettu.

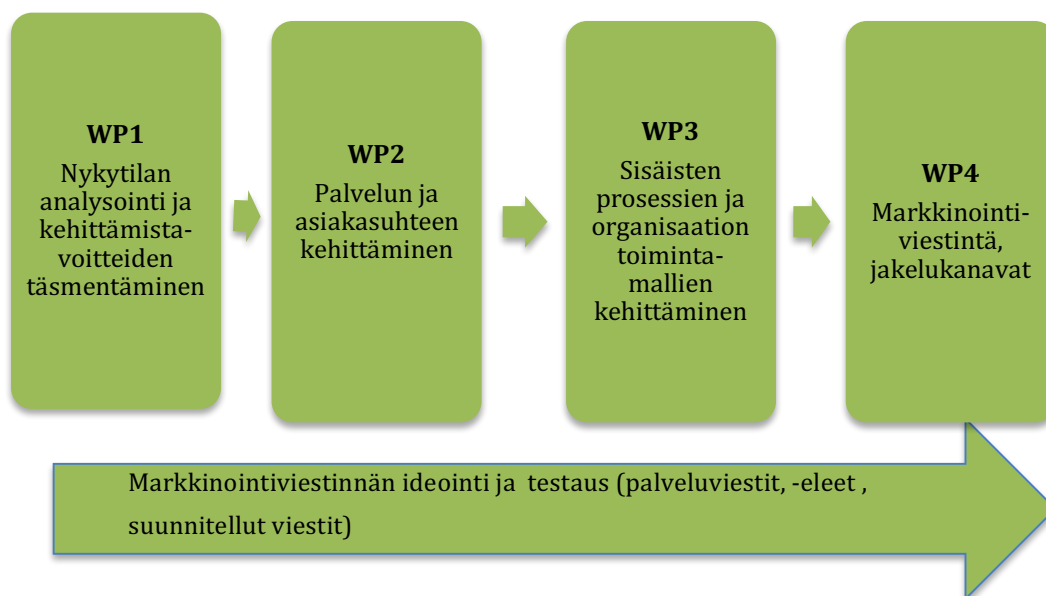
Tavoitteena oli myös kehittää jatkuvan palveluprosessien kehittämisen kehämalli (BSC-kehä), missä palvelun kehittämisestä luodaan jatkumo. Edellinen saatu tulos on resurssina tulevalle kehittämiselle ja näin syntyy kehittymisen ja oppimisen spiraali. Jelou-kehitysprojektissa kehittämistarpeen ajateltiin lähtevän asiakasymmärryksestä, kokemuksen kautta sekä viranomaislähteistä saadusta tiedosta. Uudistamisvaiheessa saatu tieto jalostetaan palveluprosessissa yhdessä asiakkaan kanssa muutoksiksi, joita testataan ja sovelletaan käytäntöön. Lopuksi palvelu ja uudet prosessin lanseerataan sekä omalle että asiakasyrityksen henkilöstölle. Tarvittaessa henkilöstöä opastetaan mallien mukaiseen toimintaan.



kuvio 16: BSC-kehä (Balanced Scorecard) (Tuurala, Timo. 2002)

Onnistumista oli tarkoitus mitata asiakasfoorumeissa (asiakkaiden suora palaute), tuotannon tehokkuuden mittareilla (sisäisten prosessien läpivienti) sekä yrityksen oman myynnin kehityksellä (palvelun ylivertaisuus).

Seuraavassa runkosuunnitelma-kaaviossa on kuvattu projektin suunnitellut sisältökokonaisuudet:



Kuvio 17: JelouPoveri - hankkeen totuussuunnitelma

Vaiheen 2 kehittämissuunnitelma jakautui neljään erilliseen työpakettiin, joiden kautta oli tarkoitus päästä tavoitteisiin. Työpaketit oli tarkoitus toteuttaa ajallisesti osittain



Laurea-yhteistyön puitteissa toteuttiin kolme erillistä kokonaisuutta:

Tammikuussa 2014 järjestettiin tulevaisuuden palveluiden hahmotustyöpaja. Tähän työpajaan osallistui sekä yrityksen oma henkilöstö että yrityksen asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Osallistujista muodostettiin kaksi erillistä peli-tiimiä, jotka molemmat pyrkivät CoCo-Cosmos pelilaudan avulla muodostamaan yhteistä käsitystä yritysten tulevaisuuden tilitoimistopalveluiden tarpeista.

Peliprosessi osoittautui haasteelliseksi. Työväline oli suusi sekä pelaajille että pelin vetäjille, joten kesti jonkin aikaa, että pelaajille syntyi käsitys siitä, miten heidän oli pelin eri elemmenttien kanssa mahdollista toimia. Pelitilanteessa toimin tarkkailijan roolissa ja pidättäydyin osallistumasta itse peliin. Tämä siksi, että peliin osallistujat saivat mahdollisimman autenttisesti tuoda esille omia näkemyksiään.

Keskeisiksi tuloksiksi tässä pelitapahtumassa nousivat arvot. Osallistujat pitivät erittäin tärkeänä luottamuksellista suhdetta tilitoimiston ja asiakasyrityksen välillä. Muita keskeisiä esille tulleita tilitoimistolta toivottuja ominaisuuksia olivat: tavoitettavuus ja perusrutiinipalveluiden toimivuus. Esille tuli myöskin toivottuna palvelutarjoomana asiakaskohtaisen kannattavuuden tulkinta ja sen seuranta. Tilitoimistolta odotetaan ennakoivaa tietoa tulevaisuuden muutoksista, jotta muutoksiin osattaisiin varautua asiakasyrityksissä. Pelissä esille tuotiin myöskin jonkinlaisen ennakoivan hälytysjärjestelmän tarve: seurataan tiettyjä tunnuslukuja ja näissä tapahtuvat muutokset aiheuttavat hälytyksen.

Toinen toteutus oli maaliskuussa 2014. Elina Pohja haastatteli neljää toimitusjohtajaa potentiaalisista asiakasyrityksistä. Haastateltavat eivät olleet yritykseen asiakassuhteessa. Tavoitteena oli saada uusia näkökulmia asiakasymmärryksestä sekä vertailupohjaa aiemmin kerättyyn tietoon. Haastattelut toteutettiin myöskin hyödyntäen CoCo Cosmos-työkalua.

Vain yksi neljästä haastateltavasta oli tyytyväinen käyttämäänsä tilitoimistopalveluun. Perusteluna palvelutyytyväisyydelle oli palvelun joustavuus ja luottamuksellinen sekä tiivis suhde kirjanpitäjän kanssa. Kirjanpitäjä ja toimitusjohtaja tapaavat säännöllisesti vähintään kerran kuukaudessa ja käyvät läpi yrityksen tunnuslukuja. Nykyiseen palveluntarjoajaan tyytymättömät haastatellut kaipasivatkin enemmän konkreettista yhteydenpitoa tilitoimistolta. Kaikki haastatellut kaipasivat lisää tukea ja sparrausta talouslukujen tulkintaan sekä seurantaan: etenkin veroneuvontaan, kannattavuuden seurantaan ja työntekijäkustannusten seurantaan. Positiivisena nähtiin se, että tilitoimisto tuntee mahdollisimman hyvin asiakasyrityksensä liiketoiminnan.

Kolmantena toteutuksena tässä kokonaisuudessa oli innovaatiotyöpaja kesäkuussa 2014. Elina Pohja (2015) hyödynsi IDEO Bostonin käyttämää työryhmämenetelmää tilitoimistopalvelun innovointiin. Ajatuksena oli luoda uusia näkökulmia asiakassuhteista suhteessa tilitoimistopalveluihin. Näitä etsittiin konkreettisesti havainnollistettujen yksittäistapausten kautta. Toimin tässä tilaisuudessa tarkkailijan roolissa ja tilaisuuden vetäjän avustajana.

Osallisuista muodostettiin kaksi työryhmää. Ryhmät saivat omatoimisesti valita palvelutilanteen, jonka tietotasoa he halusivat syventää suhteessa tilitoimistoon. Ryhmistä toinen keskittyi pohtimaan tilitoimiston vaihtoon liittyvää problematiikkaa ja toinen puolestaan valitsi pohdinnan kohteeksi myyntisaatavien kotiuttamisen yrityksen tilille.

Tilitoimiston vaihtaminen tuli esimerkkitapauksessa esille, kun asiakkaan tilitoimisto lopetti toimintansa. Yrittäjä koki tilanteen stressaavaksi ja kuvasi uuden tilitoimiston etsinnän tuottaneen hänelle jopa fyysisiä oireita. Sarjakuvan perusteella voisi vapaasti tulkita, että yrittäjälle on erittäin tärkeää luottamuksellinen ja hyvä suhde kirjanpitäjään. Kun luottamus on saavutettu, vapautuu yrittäjältä henkistä resurssia keskittyä paremmin omaan yritystoimintaansa.

Ryhmä 1. Aihe: Tilitoimiston vaihtaminen  
**Storyboard** "Henkilökohtainen ja luottamuksellinen asia"

Tarinan nimi: "Kaikkea ei kannata tehdä itse"

1. Valitkaa yksi persoonistanne alun pariesittelyistä
2. Katsokaa edellisessä työvaiheessa katsottuja kontakti- ja itsepalvelukohtia
3. Luokaa sarjakuvastoori siitä miten valittu persoonanne kulkee asiakkaan polun läpi ja pohtikaa missä kohden halutaan itsepalvelua, täyttää palvelua ja yhdessä tekemistä. IP, TP, YT

Asiakas joka ei paljoa käytä tietokoneita, kokee netin ahdistavana.

The storyboard consists of eight panels, each with a drawing and a caption:

- Panel 1:** A drawing of a person looking stressed. Caption: "Tilitoimisto lopetti ja yrityksen TJ voi huonosti 'pää on vessanpöntössä'."
- Panel 2:** A drawing of a person looking confused with question marks. Caption: "TJ etsii netistä vaihtoehtoja, tarjotaan vain nettipalvelua."
- Panel 3:** A drawing of a person looking frustrated. Caption: "Löytää lopulta paperimainonnan avulla tilitoimiston."
- Panel 4:** A drawing of a person looking sad. Caption: "Tilitoimisto osaamaton, asiakkaan ei osaa vaatia. Paljon murheita ja haittaa, sakkoja, alvimaksuja..."
- Panel 5:** A drawing of a person looking happy. Caption: "Tapaa Annen (Petitralta), murheet unohtuvat. Tilitoimisto hoitaa taloushallinnon töitä ja asiakas voi keskittyä töihinsä."
- Panel 6:** A drawing of a person and a computer. Caption: "Asiakkaan ja tilitoimiston välillä vallitsee luottamus ja hyvä yhteistyö. Tälle skoolataan!"
- Panel 7:** A drawing of a person at a desk. Caption: "Tilitoimiston luottohenkilö tekee ahkerasti töitään. Puhelimeen vastataan, tapaamiset hoituvat."
- Panel 8:** A drawing of a person under an umbrella. Caption: "Yrittäjä voi välillä nyt myös rentoutua. Tilitoimisto voi keventää työtaakkaa."

Innovaatiotyöpajan ryhmätyö: tilitoimiston vaihdon problematiikka

Myyntisaatavien kotiutuksen problematiikka lähti ajatuksesta, että tilitoimisto voisi auttaa yritystä saamaan rahan tilille nopeammin. Pitkän pohdinnan tuloksena ryhmä totesi kuitenkin perusongelmaksi yrityksen ja loppuasiakkaan välillä laaditun sopimuksen. Ryhmän näkemyksen mukaan tilitoimisto voisi tajuata asiantuntijapalvelua, jonka avulla yritys voisi välttää tällaiset ongelmatilanteet (esim. Sopimusten laadinta).

Ryhmä 2. Storyboard Aihe: Laskutus

1. Valitkaa yksi persoonistanne alun pariesittelyistä
2. Katsokaa edellisessä työvaiheessa katsottuja kontakti- ja itsepalvelukohtia
3. Luokaa sarjakuvastoori siitä miten valittu persoonanne kulkee asiakkaan polun läpi ja pohtikaa missä kohden halutaan itsepalvelua, täyttää palvelua ja yhdessä tekemistä (flowhallinnepalvelun brjsojan kanssa)

(IP, TP, YT)

Asiakas maksaa laskun, eikä yrittäjän tarvitse huolehtia maksuliikenneprosessista.

Keskeistä: Pyritään järjestämään maksuliikenne ja sopimukset niin, että ylimääräiset työvaiheet ja riskit jäävät pois.

Innovaatiotyöpajan ryhmätyö: myyntisaatavien kotiutuksen problematiikka

Yhdessä kehittämisestä saadut tulokset eivät olleet kovin yllättäviä. Ne kuitenkin vahvistivat yrityksen toimijoiden omia käsityksiä:

Tilitoimiston ja asiakkaan suhde on hyvin luottamuksellinen ja useimmiten melko pysyvä. Tätä suhdetta voisi verrata omalääkäriin tai kosmetologiin: kerran luotu luottamuksellinen suhde on melko pysyvä ja päättyy ainoastaan, mikäli luottamus näiden välillä jostain syystä menetetään.

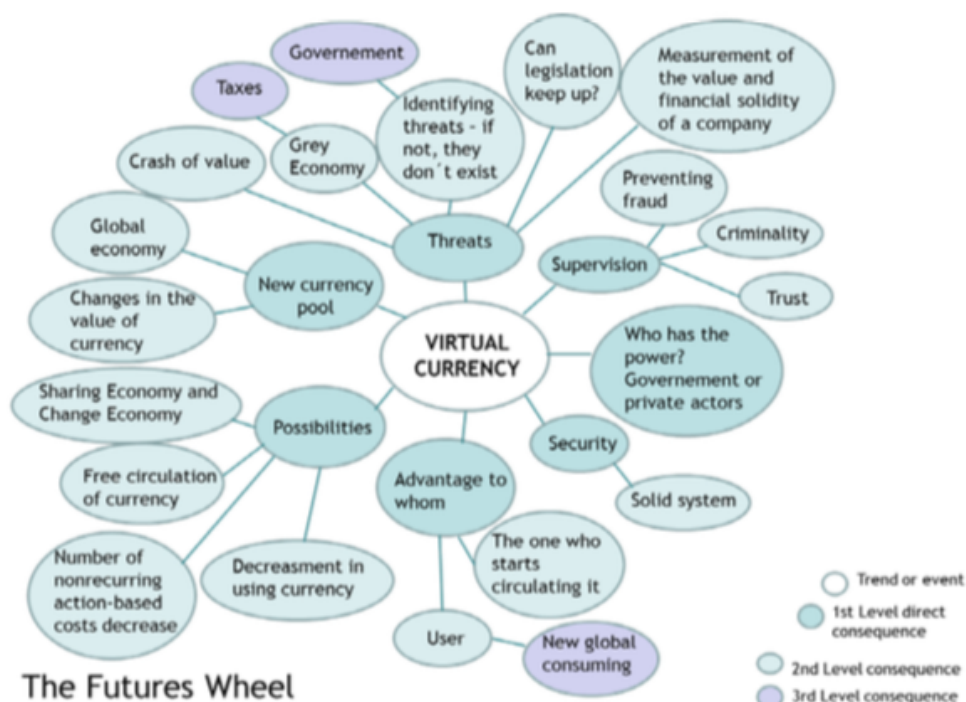
Asiakas ei mielellään halua vaihtaa kirjanpitäjää/tilitoimistoa, jos näiden keskinäinen suhde toimii edes jollakin lailla ja luottamus toimijoiden välillä on olemassa. Syy tähän voi löytyä toimijoiden välisestä koetusta kemiasta vuorovaikutussuhteessa tai siinä, että vaihtaminen koetaan hankalaksi. Kerran ulkoistettu tehtäväkokonaisuus on ehkä vaikeaa ottaa haltuun ja ulkoistaa uudelleen.

Herkkyys vaihtaa tilitoimistoa kasvaa ainoastaan, mikäli luottamussuhde tilitoimiston ja asiakkaan välillä menetetään TAI mikäli nykyisen palveluntarjoajan palvelut eivät vastaa yrityksen tarpeisiin. Saadakseen uusia asiakkaita tilitoimiston tulee siis olla jollain tapaa ylivertainen suhteessa potentiaalisen asiakkaan aiemmin käyttämään palveluun. Asiakassuhteen alussa tämä asetetaan myöskin kriittisen tarkastelun kohteeksi ja uuden tilitoimiston on lunastettava lupauksensa saavuttaakseen asiakkaan luottamuksen.

Marraskuussa 2015 päätettiin Elina Pohjan yhteistyössä järjestää vielä yksi työpaja. Tavoitteena tällä kertaa oli innovoida tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa. Tilaisuudelle annettiin nimeksi ”Tulevaisuustyöpaja”. Työpajaan rekrytoitiin kahdeksan osallistujaa, joista kaksi

edusti asiakasta, kaksi työntekijää, kaksi opiskelijaa ja kaksi Laurea ammattikorkeakoulun opettajia. Työpajan työmenetelmänä Elina käytti ”The Futures Wheel” -menetelmää (Emergent Futures. 2009), joka sopii hyvin tulevaisuuteen suuntautuvaan ideointiin. Menetelmä auttaa keskittymään valittuihin osa-alueisiin ja miettimään, miltä tulevaisuus tämän tekijän valossa näyttää. Tässä työpajassa otin osallistujan roolin.

Työpajassa keskiöön innovoitaviksi valikoituivat lainsäädännön, teknologian, asiakasymmärryksen ja virtuaalivaluutan kehitysnäkymät. Tuossa vaiheessa tiedossa oli, että kirjanpitolaki tulee lähitulevaisuudessa muuttumaan. Samoin näköpiirissä oli alan teknologinen kehitys; ala digitalisoituu voimakkaasti. Asiakasymmärryksen haasteet kehittyvät yritystoiminnan muutosten myötä. Tiedossa oli myöskin virtuaalivaluutan mahdollinen yleistyminen: onko mahdollista, että virtuaalivaluutta korvaa perinteisen valuutan ja entä, miten se vaikuttaa markkinoihin.



Kuvio 19: Työpajassa tuotettu tulevaisuuden kehämalli keskiössä virtuaalivaluutta (Pohja 2015. 70)

Valikoitujen teemojen pohjalta tulevaisuustyöpajassa luotettiin seuraavat tilitoimistoalaan vaikuttavat vaihtoehtoiset skenaariot:

Alan digitalisoituminen mahdollistaa entistä personoidummat palvelut. Lainmuutokset mahdollistavat laajojen tietomassojen keräämisen ja käsittelyn. Käytetty valuutta on tulevaisuudessa virtuaalista.

Teknologia muuttaa tilitoimistoalan työyhteisöjä niin, että tulevaisuudessa keskitytään yhä enemmän raportoinnin sijaan konsultointiin. Virtuaalivaluuttaan luotetaan, mutta sitä käytetään rajoitetusti.

Virtuaalivaluutasta tulee ainut maksuväline. Kirjanpito automatisoituu täysin ja tilitoimiston tehtäväksi jää konsultointi.

Uusi lainsäädäntö mahdollistaa tiedonkeruun niin, että sen varaan voi syntyä uutta liiketoimintaa. Yhteiskunta toimii tiedon käytön mahdollistajana. Tilitoimiston tehtäväksi jää yritysten opastaminen tiedon käytössä ja tiedon lähteille.

Virtuaalirahasta tulee ainut maksuväline ja kaikki tiedon käsittely automatisoituu. Konsultointipalveluiden tarve kasvaa niin yritysten kuin yksilöidenkin taholta - tarvitaan tulkkia erilaisien automatisoitujen palveluiden ja käyttäjien välille. Valta ja vastuu siirtyvät viranomaisilta kansalle ja konsulteille.

Yhteiskunnallisen vastuunkannon ja tulonsiirron painopiste siirtyy ennakointiin: terveysteknologia mahdollistaa ennakoivan terveyden seurannan esim. älyvaatteiden avulla. Yksilön elin-toiminnoista ja elintavoista voidaan kerätä automaattisesti tietoa, joita käytetään hyväksi määritettäessä, missä määrin henkilö hoitaa vastuullisesti omaa fyysistä hyvinvointiaan. Terveysraportointi voi tulla osaksi tilitoimistoliiketoimintaa. Ihmiset voivat ansaita virtuaalirahaa huolehtimalla hyvinvoinnistaan ja samalla yhteiskunta säästää sairaanhoidon kustannuksissa. Jatkuva tiedonkeruumalli ja toimintojen tarkkailu voi olla yksilön kannalta myös riski - etenkin jos kerätty tieto realisoituu tulo-odotuksina.

Tässä yhteydessä palaan tuloksia analysoidessani tässä opinnäytetyössä sivulla 31 esittämäni näkemykseen ihmisten rajallisesta visiosta siitä, mitä he haluavat. Kehitysprojektissa annetuilla kysymystenasetteluilla ei mielestäni päästy kovin syvälliseen käsitykseen asiakasymmärryksestä. Projektissa ei mielestäni saatu tuotettua juurikaan mitään täysin uutta tietoa asiakasymmärryksestä. Sen sijaan vastaukset olivat melko ennalta-arvattavia ja sijoittuivat hyvin perinteiseen käsitykseen tilitoimistokontekstista.

Innovatiivisena kehitysideoana viimeisessä työpajassa tuli kuitenkin terveysteknologian yhdistäminen osaksi tilitoimistopalvelua.



#### 4.2.2 Yhdessä kehittyminen

Kehitysprosessin alkuvaiheessa oman palvelutoiminnan kehittämässä keskityttiin sopimuskäytäntöihin, hinnoitteluun, asiakaspalautteen kerääminen sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen asiakkaiden kanssa.

Ratkaistavana oli mm. miten yrityksessä hoidetaan jatkumona

- asiakastiedon hankinta
- asiakastiedon käsittely ja mallintaminen
- yhteiskehittäminen, palveluinnovointi
- arvolupauksen testaaminen ja jatkokehittäminen
- viestinnän kehittäminen
- palveluiden kehittäminen
- uusien ratkaisujen testaaminen (ketterät menetelmät)
- uuden markkinointiviestinnän testaaminen

Tätä sisäisten prosessien kehittämistä leimasivat erilaiset kokeilut ja testaukset. Toiminnan kehittämiseksi testattiin erilaisia työmenetelmiä ja pyydettiin asiakkailta palautetta niiden käytöstä. Seuraavassa on kuvattu joitakin konkreettisia toimenpiteitä, joiden tavoitteena oli vastata edellä lueteltuihin ongelmakohtiin.

Asiakkaiden käyttöön luotiin internetpohjainen sivusto, joka oli suoraan yhteydessä tilitoimiston käyttämään tietokantaan. Tämä mahdollisti asiakkaalle ja asiakkaan henkilöstölle suoran tietojen syötön. Näin henkilöstö voi kirjata omatoimisen tuntikirjaukset järjestelmään. Vastavuoroisesti järjestelmästä saatiin asiakkaan työntekijöille jokaiselle henkilökohtainen näkymä omiin sähköisiin tilinauhoihin. Saman sivuston kautta asiakkaan valtuuttama henkilö sai hyväksyntäoikeuden henkilöstön tekemiin tuntikirjauksiin ja/tai ostolaskujen hyväksyntään. Portaaliiin luotiin myös web-pohjainen myyntilaskutus. Asiakkaalle mahdollistettiin laatia laskut omatoimisesti järjestelmässä tai seurata tilitoimiston asiakkaan puolesta laatimia myyntilaskuja.

Asiakasrajapintaan hankittiin erillinen serveri, jolle asennettiin Applen Server OX-ohjelma. Tämä mahdollisti yksilöidyn tiedonvaihdon asiakkaiden ja yrityksen oman henkilöstön välillä suojatussa yhteydessä. Jokaisen asiakkaan yhteyshenkilölle tai muille asiakkaan nimeämille käyttäjille annettiin omat henkilökohtaiset tunnukset järjestelmään. Jaetun alustan kautta oli mahdollista antaa asiakasyritykselle yksilöityjä talousraportteja ja tietoa asiakasyrityksen talouden tilasta. Samalla portaalin käyttö toi henkilöstön työhön kustannustehokkuutta, kun

tiedon jakamista voitiin tehostaa. Portaali mahdollisti myöskin suoran asiakaspalautteen antamisen. Asiakkailta oli samaan tapaan mahdollista liittää viestejä ja kommentteja omaan sivuunsa - palautteena tiloimiston toimijoille.

Edelleen asiakasyhteydenpidon virtaviivaistamiseksi yritykselle kehitettiin yhtenäinen ilme (logo ja väritys) ja yrityksen kotisivut siirrettiin helposti muunneltalle alustalle. Näin niin den päivitys on helpompaa. Samassa yhteydessä luotiin yritykselle myös oma Facebook-profiili, joka näkyy osana yrityksen kotisivua.



Yrityksessä otettiin käyttöön kirjanpitäjän ajanvarauskalenterin, jonka kautta asiakkaat voivat sopia tapaamisia. Tämä on madaltanut kynnystä tapaamisille. Ajanvarauskalenteriin pääsee yrityksen kotisivulta.

Sisäisten prosessien automatisoinnin kehittämiseksi luotiin automatisoitua toimintoja yrityksen omassa käytössä olevaan ohjelmistorajapintaan. Yrityksen tiloimistoliiketoimintaa varten kehitettiin jo käytössä testattuun yrityksen omaa ohjelmistotuotanto olevaan erillinen kirjanpito-moduuli. Tähän moduuliin mahdollistettiin automaattinen tiedon siirto osakirjanpidoista, jolloin aineistojen käsittelyajat supistuivat ja mahdolliset manuaalisesta käsittelystä aiheutuvat virheet eliminoituivat.

Erialaisten ohjelmaratkaisujen myötä yrityksen sisäisten prosessien kehittämisessä keskiöön nousi dokumentoinnin merkitys. Ohjelmasisällöistä laadittiin erilliset käyttö-ohjeet huomioiden etenkin asiakkaiden sekä asiakkaan henkilöstön tarpeet.



Give your personal password at this window and push the button

Log in to the system at address: 4d.fi:8080



Ohjelmien käyttäjille laadittiin selkeät ohjeet

Vastaavasti organisaation sisäisten toimintamallien kehittämiseksi ja palvelun laadun takaamiseksi laadittiin kirjalliset toimintaohjeet ja kuvaukset eri palveluprosesseista. Ideana oli, että jokainen uusi palveluprosessiin mukaan tuleva työntekijä ja/tai harjoittelija käy aluksi läpi palvelukuvaukset ja sitoutuu noudattamaan sovittua mallia.

Yrityksessä aloitettiin melko varhaisessa vaiheessa oppilaitosyhteistyö. Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille mahdollistettiin harjoittelu yrityksessä. Opiskelijoille on valmistumisen kannalta tärkeää saada oman alansa harjoittelupaikka vähintäänkin kolmeksi kuukaudeksi. Tilitoimistolle puolestaan tulee kustannussäästöä, mikäli se pystyy hyödyntämään opiskelijatyövoimaa. Kyseessä on win-to-win tilanne, edellyttäen, että kumpikin osapuoli kokee saavansa tahtomansa. Tästä syystä Jelou-organisaatiossa laadittiin erillinen opetussuunnitelma harjoittelijoille: he saavat laajan kokemuspohjan tilitoimiston tehtävistä ja samalla heitä orjentoidaan löytämään parhaiten omiin vahvuusalueisiin suuntautuvia työtehtäviä alalta.

Organisaation sisäisten prosessien kuvauksista on hyötyä paitsi vaihtuvien opiskelijoiden ohjauksessa myöskin vakituisen henkilöstön vaihtuessa.

Ensimmäisissä kirjallisissa sopimuksissa ei riittävästi huomioitu palveluhinnoitteluun liittyviä riskejä. Kun palvelu tuotettiin kokonaispalveluna kiinteällä kuukausihinnalla, mutta hintaa määriteltäessä ei huomioitu, että arvioitu resurssimäärä ei pitänytkään paikkaansa, oli tärkeää sisällyttää tämä riskitekijä myöskin palvelusopimukseen. Tyypillisesti tämä huomioidaan lisäämällä sopimukseen lausuma tavoitearvion ylittävien tapahtumien hinnasta sovitulla tarkastelujaksolla.

Sisäisten prosessien kehittämisen merkittäväksi haasteeksi muodostui henkilöstön vaihtuminen lähes kokonaan toisen kehittämisvaiheen puolivälissä. Ennalta tehty työ projektikuvausten ja työtehtävien mallinnusten osalta auttoi kuitenkin selviytymään tästä ylimenovaiheesta. Samalla testattiin laadittujen kuvausten toimivuus.

Palveluprosessien kehittämisen myötä palveluiden kohderyhmän keskiöön nousi asiakasyrityksen yrittäjä. Kyseessä oli näkökulman muutos. Markkinointiviestinnässä "Autamme yritystäsi menestymään" vaihtui lupaukseksi "Autamme Sinua menestymään". Pk-yrityksessä asiakas on aina yrittäjä itse.

Keskeistä sisäisten prosessien kehittämisessä on varautuminen riskeihin. Seuraavassa kaaviossa on koottu toiminnan jatkuvuuden kannalta keskeisiksi koetut riskitekijät sekä näihin varautumistoimenpiteet.

Riski	Varautuminen
Vastuuhenkilöiden työkyvyn tai terveyden heikkeneminen	Yrityksen henkilöstölle on käynnistetty kunto-ohjelma, joka tarjoaa eväitä ja puitteita oman kunnan ja työkyvyn kehittämiseen ja ylläpitoon
Kriittisen osaamisen poistuminen	Osaamisen jakaminen, prosessien ja työohjeiden dokumentointi. Henkilöstön sitouttaminen hyvällä esimiestyöllä, joustavilla työaikaratkaisuilla, mahdollistamalla henkilökohtaisen ammatillisen kehittymisen sekä työsuhte-eduilla
Tietotaidon keskittyminen muutamalle avainhenkilölle	Osaamisen jakaminen, prosessien ja työohjeiden dokumentointi. Osaamisen laajentaminen kumppaniverkostolla
Virushyökkäykset yrityksen työasemille ja servereille	Omien serverien turvajärjestelyt, kriittisen tiedon eriyttäminen ei-kriittisestä tiedosta Suojatut yhteydet, salasanajärjestelmä
Asiakasyritysten konkurssit	Asiakkaille riittävästi eväitä yrityksen talouden suunnitteluun ja sopeuttamiseen eri markkinatilanteissa

Riskiluettelo laadittaessa en kuitenkaan osannut varautua kaikkiin mahdollisiin riskeihin. Loppukesästä 2014 markkinointitehtävään palkattu toimitusjohtaja ei palannut kesälomalta töihin, minkä seurauksena joudun purkamaan työsuhteen. Yrityksen ja kehittämistoiminnan vetovastuu siirtyi kokonaisuudessaan minulle. Tämä luonnollisesti tarkoitti myös tietotaidollisen keskittymän riskin laukeamista. Valitettavasti markkinoinnissa ja uusasiakashankinnassa ei oltu ylletty lähellekään asetettuja tavoitteita, joten taloudellisten resurssien riskit realisoituivat henkilöstöriskien kanssa samanaikaisesti.

## 5 Johtopäätökset ja opinnäytetyön arviointi

Tässä kappaleessa tarkastellaan aluksi opinnäytetyön kohteena ollutta kehitystyötä ja sen tuloksia kuudesta eri näkökulmasta hyödyntäen SIX hats - analysointimetodia. Koska tässä opinnäytetyössä kehitysprojektina esitelty yrityksen kehitysprojekti sijoittui melko pitkälle aikavälille alkaen vuonna 2011 ja jatkuen edelleenkin, on tulosten tarkastelussa keskitytty ainoastaan tulevaisuuden kannalta keskeisten tulosten analysointiin.

Lopuksi arvioin kriittisesti opinnäytetyön toteutusta.

### 5.1 Kuusi näkökulmaa case - Jelou kehitysprojektiin

#### 1. Faktat

Tilitoimistopalvelun tulee olla luottamuksellista ja rutiinien sujuvaa. Asiakkaat odottavat jatkuvaa huolenpitoa ja välittämistä. Olennaista näyttäisi olevan, että yhteydenpito koetaan henkilökohtaisena; asiakas kokee, että olemme kiinnostuneet juuri hänen liiketoiminnastaan. Meidän tulee talouspalveluiden tarjoajana ymmärtää, miten asiakkaan ansaintalogiikka on muodostunut, jotta voimme muodostaa käsityksen hänen toimintansa rakenteesta.

Taloushallinnon prosessien tulisi olla mahdollisimman läpinäkyviä. Asiakas haluaa tietää, mitä tilitoimisto tekee hänen yrityksensä liiketoiminnan hyväksi sekä mistä hän palvelussa maksaa. Asiakkaat arvostavat toimivia ja selkeitä ohjelmistoja ja haluavat mielellään olla niitä myös yhdessä kehittämässä.

Digitalisoituminen tuo haasteita paitsi tilitoimiston sisäisille toimintaprosesseille - myöskin kannattavuudelle. Ohjelmatalot tavoittelevat merkittävää osuutta tilitoimistopalveluiden kokonaishinnasta.

Saadakseen uusia asiakkaita yrityksen on tuotettava kilpailijoihin nähden tavalla tai toisella asiakkaan näkökulmasta ylivertaista palvelua.

#### 2. Intuitio

Tulevaisuudessa tilitoimistoalalla tulee toimimaan suurempia palveluyksiköitä. Palvelutuotanto on yhä globaalimpaa - myös tilitoimistoala kansainvälistyy. Digitalisoitumisen myötä

merkittävä osa nykyisistä rutiinitoiminteista tuotetaan automaatiolla. Voi olla, että markkinoille tulee täysin automatisoidun kirjanpidon tuotantomalli. Digitaalisissa prosesseissa liikkuvalla datalla asetetaan standardivaatimukset, jolloin sen integrointi muihin järjestelmiin helpottuu.

Pienille paikallisille toimijoille voi syntyä markkinarako, mikäli ne erikoistuvat kapealle sektorille. Toisaalta myös automaatio lisää asiantuntijoiden tarvetta; tarvitaan osaajia, jotka tunnistavat automaatiolla tuotetun aineiston loogiset virheet. Yritysten sisäisen tarkastuksen merkitys korostuu. Alalle voi kehittyä täysin uusia työnkuvia.

Ihmisten käyttämiä ohjelmistoja kehitetään yhä enemmän pilvipalveluiksi. Asiakasrajapinnan käyttöliittymiä on tarve muotoilla ehkä jopa kokonaan uudelleen. Yritysjohdolle mahdollistetaan kannattavuutta ja talouden tilan seuranta reaaliaikaisesti selkeän mittariston avulla. Taustatiedot tuotetaan suoraan asiakasyrityksen taloushallinnon tiedoista.

### 3. Pessimistinen skenaario

Merkittävä riski on koko kehittämistyön jatkumona ollut yrityksen omat rajalliset resurssit. Ensimmäisen vaiheen päättyessä kehittämistyöhön oli uponnut vuoden 2013 tilinpäätöksen mukaan reilut 60.000 euroa, eikä varsinaisia tuloksia oltu vielä saavutettu. Uusasiakashankinta ei toteutunut odotetusti ja kehitystoimia jouduttiin suhteuttamaan olemassa oleviin resursseihin, jolloin toimenpiteet etenivät suunniteltua hitaammin.

Edelleenkin riskinä on, että toimintaa ei pystytä kasvattamaan tai että nykyisetkin asiakkaat vaihtavat palveluntarjoajaa, mikäli tilitoimisto ei pysty vastaamaan kilpailijoiden haasteisiin ja tarjoamaan näihin verrattuna ylivertaista palvelukokonaisuutta.

Tulevaisuudessa alan keskittyneet suuret toimijat ja ohjelmistotalot kaventavat tilitoimistopalveluista saatavaa katemarginaalia niin, ettei toiminta ole kannattavaa.

### 4. Optimistinen skenaario

Täysin automatisoidun ja puoliautomaattisen ohjelmistopalvelun rajapintaa on mahdollista luoda markkinarako, missä palvellaan asiakkaita, jotka eivät hyödy automatisoinnista, eivätkä ole valmiita maksamaan siitä aiheutuvia ohjelmistokustannuksia. Tällaisia ovat mikroyritykset, joilla ei ole runsaasti liiketapahtumia kuukaudessa ja jotka arvostavat henkilökohtaista ja

asiantuntevaa palvelua. Tälle asiakaskunnalle voidaan etsiä esim. työhyvinvointiin tai henkilökohtaiseen jaksamiseen liittyviä palveluita, joita voidaan tuottaa kustannustehokkaasti yhteistoimintaverkostossa.

Palvelutarjontaa voidaan täydentää myöskin yhteistyökumppaneiden tarjonnalla. Yhteistyökumppaneita etsitään esim. HR-taloista, jotka tarjoavat HR-konsultointia ja henkilöstön vuokrausta. Näin kokonaispalvelusta muodostuu entistäkin kattavampi ja yhteistyökumppaneiden kanssa yhdessä pystytään laaja-alaisesti vastaamaan asiakasyritysten haasteisiin.

## 5. Luova skenaario

Tilitoimisto voi toimia yrittäjän VIP-toimintakeskuksena muutaman suuren kauppakeskuksen yhteydessä. Keskukseen palvelutarjoomaan on keskitetysti koottu yrittäjälle tärkeitä toimintoja kuten esim. kuntosali, lastenhoito, lounasravintola jne. Yrittäjä voi paitsi rentoutua omassa toimintakeskuksessaan myöskin halutessaan verkostoitua. Keskuksessa jaetaan tietoa tulevista muutoksista viranomaiskäytännöistä. Palveluihin voi olla liitetty terveyden ja hyvinvoinnin palveluita kuten virtuaalisairaanhoitaja ja/tai lääkäri, virtuaalinen personal trainer sekä virtuaalinen ravintovalmennus ja ruokahuollon järjestäminen. Ehkä tilitoimisto voi ottaa tulevaisuudessa jonkinlaisen roolin myöskin yrittäjän yksityistalouden hoitoon sekä kodin palveluiden järjestämiseen esim. kotisiivouspalvelu, perhejuhlat, catering, sopimuskokouksetilat..

Asiakasrajapintaan rakennetaan asiakas-chat-palvelu, jossa asiakkaan kanssa käydään keskustelua tunnusluvuista, bisnestilanteesta ja toimenpiteistä, joihin kannattaisi ryhtyä.

## 6. Konsensus

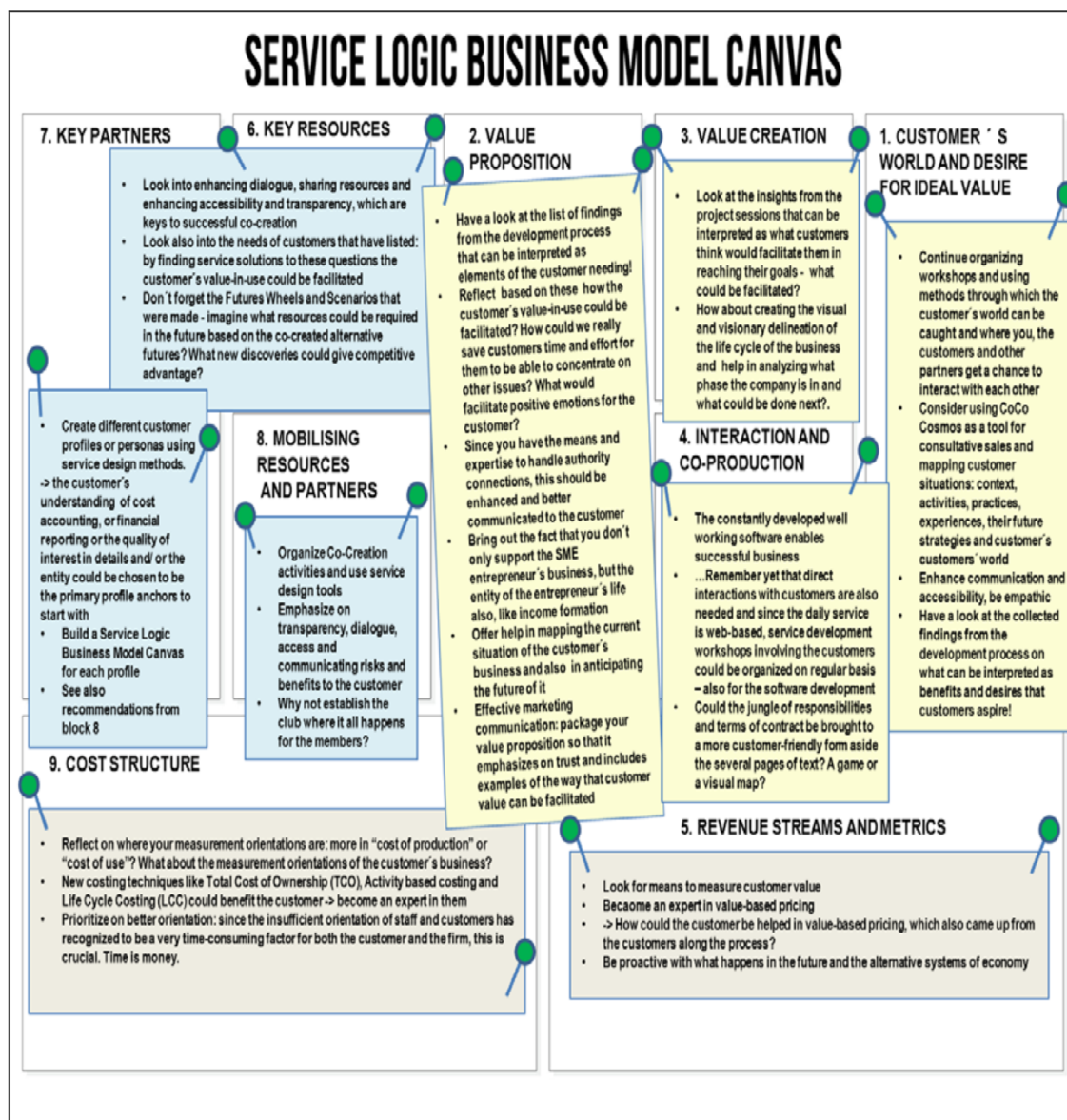
Opinnäytetyön valmistumishetkellä tiedossa olevan tiedon valossa on enemmän kuin todennäköistä, että tilitoimistopalvelut tullaan lähivuosina automatisoimaan. Tätä puoltaa se tosiseikka, että taloushallinnon automatisointi on yksi nykyisen hallituksen ja valtionvarainministeriön kirjatusta kärkihankkeen tavoitteista.

Kuinka pitkälle automaatio valtiojohtoisesti viedään, ratkaisee sen, kuinka vaikuttavaa muutos alalla lähivuosina tulee olemaan. Mikäli eduskunta päättää hyväksyä toimenpiteet, joilla vastuu ja taloudelliset velvoitteet yksittäisten yritysten tiedonkäsittelystä siirtyy valtiolle ja yhteisin varoin kustannettavaksi, voi taloushallinnon automatisointuminen toteutua hyvinkin nopealla aikataululla.

Mikäli vastuu taloushallinnon automatisoinnista jää markkinavoimille, on todennäköistä, että markkinoille jää tilaa erilaisille toimintamalleilla ja palvelumuodoille.

Riippumatta siitä, kumpi edellä mainituista skenaarioista toteutuu, on Jelou-konseptin puitteissa kehitettävä kilpailijoihin nähden jollain tapaa ylivertainen palvelutarjoomakokonaisuus, jotta yrityksen on mahdollista menestyä markkinoilla.

Opinnäytetyön kirjoitushetkellä kehitystyö on vielä kesken. Seuraavassa Elina Pohjan (2015) opinnäytetyössään laatimassa yhteenvedossa on suuntaa antavia vinkkejä tälle kehitystyölle.



Kuvio 20: Lopullinen suositus kehittää jelou- palvelukonseptin palvelulogiikan liiketoimintamallia (Pohja 2015, 75)



## 5.2 johtopäätökset

Kerran muodostunutta käsitystä sosiaalisesta presentaatiosta on vaikea saada muuttumaan. Yleisesti jaettu käsitys tilitoimistosta yrityksenä ja palveluntuottajana on kuitenkin murroksessa. Julkisuudessa on jo jonkin aikaa käyty keskustelua siitä, onko kirjanpitäjän ammatti katoavaa kansanperinnettä. Kirjanpitäjän nykyisellään tuottama palvelu on tarkoitus tulevaisuudessa korvata automaatiolla - tekoälyä tuottavilla ohjelmistoilla. Entä poistaisiko tämä muutos myöskin tilitoimistot Suomen kartalta.

Suomessa vuonna 2016 istuva hallitus on kirjannut yhdeksi osaksi kärkihankkeitaan taloushallinnon automatisoinnin. Tavoitteena tällä on vähentää pk-yritysten ilmoitustaakkaa. Yritysten ilmoitustaakka toki vähenee, mikäli liiketoiminnan lukujen käsittely siirtyy valtakunnallisesti valvottuihin järjestelmiin. Positiivisena seurauksena tälle on, että eri toimijat pakotetaan tuottamaan dataa standardi-muotoisena, jolloin aineistojen jatkokäsittely eri ohjelmistoilla helpottuu. Tilitoimistoalan kattojärjestö Taloushallintoliitto on käynnistänyt yhdessä ohjelmistotalojen toimijoiden ja liikenne- ja viestintäministeriön kanssa TALTIO-hankkeen, jonka tavoitteena on määrittää ja edistää alan tietoa-aineistojen standardia. Avainsanana on rakenteellinen tieto.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata Case Jelou - kehittämistyö tilitoimistokontekstissa. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita tilitoimistoalalla on näköpiirissä ja millaiset mahdollisuudet pienellä tilitoimistolla yrityksenä on vastata näihin haasteisiin. Kehittämishankkeen keskiössä oli asiakasymmärryksen laajentaminen sekä yrityksen omien tuotantoprosessien kehittäminen vastaamaan näitä tarpeita.

Työssä pyrin esittelemään laajasti kehitystyössä esille tulleita seikkoja. Kehitysprojekti venyi kuitenkin ajallisesti melko pitkäksi ja olisikin siksi kaivannut ehkä tarkempaa rajausta myös aikajänteen osalta. Itse kehitysprojektin heikkoutena etenkin jälkimmäisessä vaiheessa oli prosessien hidastuminen. Kun ensimmäisessä vaiheessa toimintojen reflektointi oli ajoittain liiankin nopeaa oli se vastaavasti jälkimmäisessä vaiheessa liian hidasta. Syynä tähän oli toisaalta resurssipula ja toisaalta omien henkisten ja fyysisten resurssieni virhearvio.

Tässä opinnäytetyössä ei esitetty selkokielisesti ratkaisua siitä, miten Case jelou aikoo vastata tilitoimistoalaa ravistuttaviin haasteisiin. Osittain tämä johtui siitä, että opinnäytetyön kirjotusvaiheessa kehitysprojekti oli edelleen kesken, ja osittain siitä, että työn valmistumisvai-

heessa on esiin tullut uusia tekijöitä, jotka voivat olennaisesti vaikuttaa koko alan kehitykseen lähitulevaisuudessa. Alan toimintojen automatisoinnin nopeus ja aste määrittävät lähitulevaisuudessa Jelou - tilitoimistokonseptin kehityssuunnan.

Charles Darwinin kerrotaan sanoneen:

*"It is not the strongest of species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable of change."* (Kastle 2012)

Organisaatioiden tulee olla mukautuvaisia muutokseen. Taloudellinen ja tekninen kehitys on ohjannut ihmisten valintoja, mutta vieläkään emme pysty kontrolloimaan, mitkä ideat toimivat ja mitkä eivät tai mitkä lähtevät lentoon ja mitkä jäävät alkumetreille. (Kastle 2012) Olemassaolon kamppailussa meidän täytyy jatkuvasti pyrkiä vastaamaan yritysmarkkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Yritysprosesseja on kehitettävä jatkumona yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Ulkoisten vaatimusten lisäksi tulee myös vaalia omaa henkistä hyvinvointia ja jaksamista, koska ilman yrittäjää ei ole yrittämistä.

## Lähteet

58 askelta kasvuun. 2015. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 9/2015. Viitattu 25.2.2016.  
<http://vnk.fi>

De Bono, E. 1990. Kuusi ajatteluhattua. Loimaa: Loimaan Kirjapaino Oy.

Emergent Futures. 2009. Consequence wheels/ Futures Wheels. Viitattu 29.2.2016.  
<http://www.emergentfutures.com/wpdl/Emergent%20Futures%20Consequence%20Wheel%20Tool%20Download.pdf>

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. ja Syrjälä L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Vantaa: Hansaprint Oy.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K. 2007. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita Prima Oy.

Honkola, J., Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Haaga-sarja n:o 1.Helsinki: Otava.

Karjalainen, L. 1999. Pienyrityksen talousopas. Kuopio: Finnvera Oyj.

Kastle, T. 2012. Two Great Innovation Misquotes. Viitattu 29.2.2016. <http://timkaste.org/blog/2012/01/two-great-innovation-misquotes/>

Keeley, Larry/Doblin Inc. 1999. Ten Types of Innovation in Tekes Technology Review 205/2007: Seizing the White Space: Innovative Service Concepts in United States.

Kerbs, T. 2016. Juoksevasta kirjanpidosta tilinpäätökseen käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Keränen, K. 2015. An exploration of the characteristics of co-creation in B2B service business This dissertation is for the degree of Doctor of Philosophy in IFM Design Management Group. University of Cambridge.

Kiiski Kataja, E., 2016. Megatrendit 2016 Tulevaisuus tapahtuu nyt. 14.1.2016 Muistio. 2016: Sitra.

Keränen, K, & Ojasalo, K. (toim.) 2011. Value co-creation in b-to-b -services, ”Developing Competences for Next Generation Service Sectors”, April 13-14, 2011, Porvoo, Finland.

Kirjanpitolaki (30.12.1997/1336).

Kirjanpitoasetus (30.12.1997/1339).

Ammattinetti. 2016. TE-palvelut. Viitattu 19.5.2016. <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/6d91ff7ac0315a8d0144dd9038a77bb1>

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. Painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Leppiniemi, J., Kykkänen, T. 2010. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 7. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Leppiniemi, J & Leppiniemi, R. 2007. Oikeat ja riittävät kirjaukset. 6. Uudistettu painos. Helsinki: Suomen Ekonomialiitto ja WSOY.

Liike-elämän palveluiden näkymät Syksy 2015: Kasvu edessä liike-elämän palveluiden saralla. Tiedote 24.9.2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 27.2.2016. <http://www.temtoimialapalvelu.fi>

Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti 1/2011. Viitattu 11.2.2016. <http://www.temtoimialapalvelu.fi>

Metsä-Tokila, T. 2015. Tekninen konsultointi. Toimialaraportti 2/2015. Viitattu 29.2.2016. <http://www.temtoimialapalvelu.fi>

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Myrsky, M., Linnakangas, E. 2010. Elineinotulon verotus. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Mäkinen, V. 2015. Tulevaisuuden näkymät by Taloushallintoliitto. TAL- Kesäpäivät 2015. Viitattu 11.2.2016. [https://prezi.com/cxbdno796rgw/tal\\_kesapaivat-2015-vuokko-makinen\\_shared/](https://prezi.com/cxbdno796rgw/tal_kesapaivat-2015-vuokko-makinen_shared/).

Mäkinen, V. 2016. Taloushallintoliitto reaaliaikaisen talouden edistäjänä. Esitys Tili- ja veropäivät 2016. Viitattu 29.2.2016 : <https://www.youtube.com>

Niinistö-Sivuranta, S., Raij, K. (toim.) 2011. Kehittämispohjaista oppimista LbD-opas. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisu.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J., 2009. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 2. Painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, K., Nousiainen A. & Koskelo, M. 2015. Foresight and Service Design boosting dynamic capabilities in Service Innovation. In Agarwal, R., Selen, W., Roos, G., Green, R. (eds.) The handbook of Service Innovation. London: Springer-Verlag. 193 - 212.

Pohja, E, 2015. Co-Creative Business Design for an Accounting Company. Master's Degree in Service Innovation and Design. Laurea ammattikorkeakoulu.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polester Ltd.

Salokoski, J. & Jaakkola, S. 2014. Verotusohje yleishyödyllisille yhteisöille. Dino. A47/200/2014. 26.6.2014. Viitattu 11.2.2016. <http://www.vero.fi>

Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S., Ignatius-Partanen, H., 2015. Ystävällinen taloushallinto Ammattilaisen käsikirja sähköistymiseen. Procounor Oy.

Sipilä, J., 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. 2. Painos. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Syventävät vero-ohjeet. Verohallinto. Viitattu 11.2.2016. <http://www.vero.fi>

TAL-IT 2015 Tilitoimistoalan ohjelmistot. Kysely tilitoimistoammattilaisille heidän kokemuk-  
sistaan taloushallinnon ohjelmistoista. 2015. Taloushallintoliiton julkaisu.

TAL-STA Taloushallintoliiton toimialastandardi. 2011. Taloushallintoliitto ry. Viitattu 11.2.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/TAL-STA1-4.pdf>

Taloussanakirja. 2016. Sanoma Media Finland Oyj/ Taloussanomien. Viitattu 11.5.2016. <http://www.taloussanomien.fi/porssi/sanakirja/termi/Laskentatoimi>

Taloushallinnon ohjelmistot 2014. Taloushallintoliitto 2014. Diasarja tutkimustuloksista. Viitattu 11.2.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/taloushallinnon-ohjelmistot>

Tilintarkastuslaki (18.9.2015/1141)

Tilitoimistoala Suomessa, 2015. Taloushallintoliiton julkaisemaa tutkimustietoa Viitattu 29.12.2015. <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>.

Tikka, T. 2015. Head of industrial internet, Tieto oyj: luento aiheesta "Uusi aika, uusi työ - mitä se vaatii hyvältä talouskumppanilta". Taloushallintoliiton jäsentapahtuma Kesäpäivät 2015 Tampereella. Viitattu 29.2.2016. <https://www.youtube.com/>

Tuurala, Timo. 2002. Balanced Scorecard BSC - tasapainoinen arviointi. Laatuakatemia. Viitattu 29.2.2016. <http://www.kotiposti.net/tuurala/BSC.htm>

Yritykset toimialoittain tilastoina. 2014. Tilastokeskus. Viitattu 27.2.2016. <http://pxnet2.stat.fi>

## Kuvat

Kuva 1: Kuvateksti kirjoitetaan Lisää otsikko -valintatauluun Viittaukset-välilehdellä. **Virhe.**  
**Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

## Kuviot

Kuvio 1: Yrityksen toimialoittain muuttujina 2014 (TOL 2008) (Tilastokeskus. 2016)..	15
Kuvio 2: Taloushallintoliiton jäsenyritysten henkilöstömäärät yrityskokoluokittain (Taloushallintoliitto 2015).....	16
Kuvio 3: Tutkimustuloksia ohjelmistoratkaisuista (Taloushallintoliitto. 2014).....	17
Kaavio 4: Taloushallintoliiton auktorisoinnin kriteerit .....	18
Kuvio 5: Kirjanpidon tyypillisimmät osajärjestelmät.....	19
Kuvio 6: : Liike-elämän palveluiden liikevaihto 2008 - 2/2015 ja ennuste vuoden 2016 helmikuuhun (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015) .....	21
Kuvio 7: KOI-käyrä (Honkola & Jounela 2000, 181).....	26
Kuvio 8: Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Heikkinen & al. 2010. 81) 28	
Kuvio 9: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Miettinen. 2011. 35).....	29
Kuvio 10: Tuotekehitysstrategia perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan (Sipilä 1999, 34)	
.....	
.....	31
Kuvio 11: Jatkuvan kehittämisen teoreettinen viitekehys .....	32
Kuvio 12: sähköisten verkkopalveluiden käyttö asiakastutkimuksessa .....	36
Kuvio 13: Kinnostus sähköisistä palveluista tutkimuksessa .....	37
Kuvio 14: Yrityksen palvelukokonaisuutta kuvattiin sateenvarjon avulla.....	39
Kuvio 15: Jelou palvelutarjooma .....	40
kuvio 16: BSC-kehä (Balanced Scorecard) (Tuurala, Timo. 2002).....	42
Kuvio 17: JelouPoveri – hankkeen totuettussuunnitelma .....	42
Kuvio 18: Coco –cosmos pelilauta pelin jälkeen .....	43
Kuvio 19: Työpajassa tuotettu tulevaisuuden kehämalli keskiössä virtuaalivaluutta (Pohja 2015. 70) .....	47
Kuvio 20: Lopullinen suositus kehittää jelou- palvelukonseptin palvelulogiikan liiketoimintamallia (Pohja 2015. s 75).....	56



**Liitteet**

Liite 1 Jeloupalveluista laadittu Ten types of Innovation -analyysi .....	660
---	-----

Liite 1 Jeloupalveluista laadittu Ten types of Innovation -analyysi

Innovaatio- prosessi	Sisäiset prosessit	Palvelu tarjoama	Asiakas- palvelu	Jakelu- kanavat	Asiakas- kokemus	Liiketoiminta- malli
Osallistetaan asiakkaat palvelumuotoiluun. Co-creation -liiketoimintamalli	Tehokkaat talousprosessit kokonaisuudessaan. Asiakas syöttää raakati- dataa, palvelutuottaja talousasiantunte- musta vaativan tiedon sekä käsittelee dataa. Mallinnetut prosessit ja työtavat.	Tarjotaan johdolle ymmärrettävää web- talousraportointia, analysointia, sparrausta ja ratkaisuja ongelmakohtiin. Sisältyy peruspakettiin talousrutiinien kanssa. Peruspakettiin kuuluu vakiona sisäinen laskenta.	Asiakaspalvelua web-muodossa: tulkintaa, sparrausta, neuvontaa, ratkaisuja. Asiakasymmärrys ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa on ylivertaista JelouPalvelussa verrattuna muiden tilitoimistojen tarjontaan. Web- asiakaspalvelu mahdollistaa palvelun tuottamisen tehokkaasti.	Perinteisen myynnin lisäksi hyödynnetään yhteistyökumppanien jakeluteitä, pyritään saamaan linkkejä erilaisille hyödyllisille nettisäiteille. Hyödynnetään sosiaalista mediaa markkinoinnissa, asiakkaiden kontaktoinnissa, asiakasymmärryksen kasvattamisessa, informaation jakamisessa. Yritys on aktiivinen bloggaaja, verkottuja ja keskustelija.	JelouKontrolli sisältyy peruspaketin hintaan ja se mahdollistaa aktiivisen vuoropuhelun asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä. Palvelun kiteytys: "Autamme yritystäsi menestymään". "Inhimillistä palvelua ihmisille", kiteyttää asiakasvuorovaikutuksen. Vaikka palvelu on web-palvelua, se on inhimillistä vuorovaikutusta.	Ohjelmiston käyttö ilmaista. Pakettihintaan kuuluvat web- raportointi ja taloussparraus kuten myös kaikki talousrutiinit ja kustannuslaskenta. Kiinteä kuukausihinta. Web-kanavan käytöstä veloitetaan yksikköhintaan vain lähtevien laskujen osalta. Ansainta perustuu oman järjestelmän mahdollistamiin tehokkaisiin sisäisiin prosesseihin ja työtapoihin. Sähköiset, automatisoidut prosessit.

Jeloupalveluista laadittu Ten types of Innovation -analyysi, jossa vertailtu yrityksen tulevaisuudessa tuottamaa palvelua verrattuna perinteisiin tilitoimistopalveluihin. Mukaan on otettu vain 7 kategoriaa. (Keeley, Larry 1999)