



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

ANNASOFIA RAPALA

Talousohjaus tuotteistettuna asiantuntijapalveluna

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2021

Tekijä(t) Rapala, Annasofia	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä huhtikuu 2021
	Sivumäärä 48	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Talousohjaus tuotteistettuna asiantuntijapalveluna		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on tilitoimisto Nooga Oy Ab, joka tuottaa suomalaisille pk-yrityksille monipuolisia taloushallinnon palveluja. Opinnäytetyössä keskitytään toimeksiantajan konsultoinnin liiketoiminta-alueeseen ja tarkemmin talousohjauspalvelun rooliin siinä. Talousohjaus on yksi toimeksiantajan erottautumistekijä. Aiheen merkitystä korostaa juuri se, kuinka tärkeää taloushallinnon yrityksille on erottautua kilpailijoista.</p>		
<p>Opinnäytetyössä tutkimusongelmaksi määriteltiin selvittää, täyttääkö toimeksiantajan talousohjauspalvelu tuotteistetun palvelun tunnusmerkit. Tutkimuksen suorittamiseksi perehdyttiin niin talousohjauksen kuin tuotteistamisenkin teoriaan, jotta voitiin arvioida palvelun nykytilaa. Palvelun nykytilan arvioinnin tuloksena pystyttiin tunnistamaan kehityskohteita palvelun parantamisen tueksi. Opinnäytetyö tehtiin, koska toimeksiantaja pyrkii nostamaan talousohjausta nykyistä paremmin esille ja sen avulla erottumaan kilpailijoista.</p>		
<p>Tutkimusongelmaa lähestyttiin kvalitatiivisen tutkimusnäkökulman kautta ja lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua ja dokumenttianalyysia. Teemahaastattelulla pyrittiin saamaan tutkitavasta kohteesta mahdollisimman syvälinen käsitys. Haastateltavaksi valittiin palvelun kannalta merkittävin avainhenkilö. Dokumenttianalyysia sovellettiin verkkosivujen ja muun myyntimateriaalin analysointiin, jotta voitiin arvioida, miten potentiaalinen asiakas näkee palvelun.</p>		
<p>Vastauksena tutkimusongelmaan voitiin tutkimuksen pohjalta todeta, että palvelu ei täytä kaikkia tuotteistuksen tunnusmerkkejä. Piirteitä tuotteistuksesta havaittiin, mutta kehityskohteiksi tunnistettiin erityisesti hinnan määrittely, dokumentaation parantaminen sekä hyödyn konkretisointi potentiaaliselle asiakasyritykselle. Kehitysideoita muodostui kolme, joita olivat palvelun rakenteen havainnollistaminen, hinnoitteluesimerkien käyttö ja palveluprosessien kuvaaminen työohjeiden kautta.</p>		
<p>Asiasanat talousohjaus, tuotteistus, asiantuntijapalvelut, lisäarvon tuottaminen</p>		

Author(s) Rapala, Annasofia	Type of Publication Bachelor's thesis	Date April 2021
	Number of pages 48	Language of publication: Finnish
Title of publication Productisation of financial management as an expert service		
Degree program Business administration		
<p>The objective of this thesis was to create a general view of the present state of financial management service that Nooga Oy Ab provides for its clients. As a company they produce multiple services in accounting, financial management and IT-systems. The purpose of this thesis is to focus on financial management as an expert service. The main research problem is to find out if the financial management service meets the criteria of productisation by evaluating the present state of the service. To evaluate the situation the theory of this thesis must be constructed of financial management and productisation of an expert service.</p> <p>Combining this theory base with research conducted by theme-interview and documentary analysis it was possible to evaluate Nooga's service. The chosen research methods support the purpose of this thesis, because interview of a keyperson provided deep insight of the subject and analyzing documents like company's website and other sales materials gave the perspective of a potential client to the research. Interview was a semi-structured interview of a manager of the financial management area. He was chosen to present the company's view, because he is involved in the whole process of the financial management. Documentary analysis included material from company's website and some of the sales material to support it.</p> <p>As a result, to the research problem, the study showed that the financial service doesn't meet every criteria of productisation. There were some points that reminded productisation, but there was also a need for development in every part of productisation. As a conclusion this thesis provided Nooga Oy Ab three proposals for development. The first was to provide potential customers examples for pricing of the service. The second was to increase the documentation by making instructions for service production. Finally, the third development proposal was to clarify the gain that clients get more concretely to help them identify the need for this financial management service.</p>		
<u>Key words</u> financial management, productisation, expert services, value creation		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Taloushallinto toimialana	7
2.2 Toimeksiantaja.....	9
2.2.1 Strategia.....	9
2.2.2 Liiketoiminta-alueet	11
2.3 Tavoite ja lähestymistapa	12
2.4 Teoreettinen viitekehys	13
3 TALOUSOHJAUS OSANA JOHTAMISTA.....	15
3.1 Mitä on talousohjaus	15
3.2 Talousohjaus johtamisen osa-alueissa.....	16
3.2.1 Talousohjaus strategisen johtamisen tukena.....	17
3.2.2 Budjetin ja mittareiden avulla kohti tavoitteita.....	18
3.2.3 Talousinformaatio avainasemassa päivittäisessä johtamisessa.....	19
3.3 Talousohjauksen hyöty.....	20
4 TUOTTEISTAMINEN	22
4.1 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen.....	22
4.1.1 Tuotteistuksen merkitys taloushallinnon asiantuntijapalvelussa	22
4.1.2 Tuotteistamattoman palvelun ongelmat	23
4.1.3 Tuotteistuksen tavoitteet ja tulokset.....	24
4.2 Tuotteistamisen prosessi.....	25
4.3 Tuotteistetun palvelun tunnusmerkit.....	26
5 TUOTTEISTETTU TALOUSOHJAUS KÄYTÄNNÖSSÄ	28
5.1 Tutkimuksen suorittaminen ja tutkimusmenetelmät	28
5.1.1 Haastattelu	28
5.1.2 Dokumenttianalyysi	31
5.2 Nykytilan arviointi	33
5.2.1 Arvioinnin tausta.....	33
5.2.2 Talousohjauspalvelun sisältö	36
5.2.3 Tuotteistuksen tunnusmerkit talousohjauspalvelussa	38
5.2.4 Johtopäätökset.....	41
5.3 Kehitysideat	43
6 LOPUKSI	47
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on tilitoimisto Nooga Oy Ab, joka tuottaa suomalaisille pk-yrityksille monipuolisia taloushallinnon palveluja. Näihin kuuluu kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelua, konsultointia liiketoiminnan kasvuun ja kehittämiseen sekä tukea järjestelmien ja IT-ympäristön hoitoon. Opinnäytetyössä keskitytään toimeksiantajan konsultoinnin liiketoiminta-alueeseen ja tarkemmin talousohjauspalveluun. Työn aiheen valintaa on innoittanut tietoisuus siitä, kuinka tärkeää taloushallinnon yrityksille on erottautua kilpailijoista, mihin talousohjauspalvelu on yksi opinnäytetyön toimeksiantajan keinoista.

Opinnäytetyö tehdään, koska toimeksiantajalla on tavoitteena nostaa talousohjaus konsultointipalvelun keskiöön. Tarkoituksena on arvioida talousohjauspalvelun nykytilaa ja esittää kehitysideoita. Ensimmäisenä teoria-aiheena määritellään talousohjaus ja käsitellään sen sisältöä. Toinen teoria-aihe on tuotteistaminen, joka antaa tukea ja keinoja siihen, miten talousohjauksen kaltaista asiantuntijapalvelua voidaan kehittää. Aihe on tärkeä, koska talousohjaukselle on tarvetta useissa potentiaalisissa asiakasyrityksissä, mutta palvelun on oltava helposti ymmärrettävä, jotta palveluntarve on mahdollista tunnistaa. Tuotteistamisen avulla asiantuntijapalvelu voidaan paketoita helposti ymmärrettäväksi ja myytäväksi kokonaisuudeksi.

Teoriakokonaisuus tukee toimeksiantajan tuottaman palvelun nykytilan arviointia. Talousohjaus auttaa ymmärtämään palvelun sisältöä ja tuotteistuksen tunnusmerkit arviomaan sisällön esittämistä. Keskeisin tutkimusongelma on selvittää, täyttääkö yrityksen tarjoama palvelu tuotteistetun palvelun tunnusmerkit. Toimeksiantajan palvelua tutkitaan avainhenkilön haastattelun sekä verkkosivujen ja osin myös muun myyntimateriaalin analyysin keinoin. Tulosten pohjalta esitetään myös kehityskohteita, joissa palvelua voisi jalostaa tuotteistuksen avulla. Opinnäytetyö rajoittuu kehityskohteiden tunnistamiseen, jolloin niiden toteuttaminen rajataan työn ulkopuolelle.

Johdantoluvun jälkeen luvussa kaksi käsitellään opinnäytetyön kannalta olennaisimmat lähtökohdat, joihin kuuluu taloushallinnon ala, toimeksiantaja sekä tutkimuksen lähtökohdat, kuten tavoite, lähestymistapa ja teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa käsitellään talousohjauksen määritelmää ja kuvataan, miten talousohjaus näkyy osana johtamista. Tuotteistuksen tunnusmerkkejä ja asiantuntijapalvelun tuotteistamista käsitellään luvussa neljä. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmistä ja niiden soveltamisesta. Samassa luvussa arvioidaan talousohjauspalvelun nykytilaa ja esitellään arvioinnin kautta tunnistetut kehityskohteet. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa kootaan yhteen työn keskeisin sisältö, oma toiminta ja jatkotoimenpiteet.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Toisen luvun tarkoitus on johdattaa lukija opinnäytetyön varsinaiseen aiheeseen luomalla selkeä kokonaiskäsitys työn taustoista. Luvussa kerrotaan aluksi taloushallinnon toimialasta, koska se on koko työn perusta. Toisena kokonaisuutena perehdytään tarkemmin toimeksiantajaan käsittelemällä yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan kokonaisuutta. Lopuksi luvussa käsitellään vielä opinnäytetyön tavoitetta, valittua lähestymistapaa sekä opinnäytetyön teoreettista viitekehystä.

2.1 Taloushallinto toimialana

Taloushallinnon toimiala voidaan kuvata kolmen alaluokan kautta, jotka perustuvat vuonna 2008 tehtyyn toimialaluokitukseen. Luokittelun mukaan taloushallinto koostuu laskentatoimesta, kirjanpidosta ja tilintarkastuksen palveluista. Toimialaluokkaan eivät sisälly konsultointi- tai tietojenkäsittelypalvelut. (Tilastokeskus, 2008.) Kuviossa havainnollistetaan, miten toimialaluokkaan kuuluvat palvelut jakautuvat omiin alaluokkiinsa (Kuvio 1).

6920 Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus; veroneuvonta

69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu

69202 Tilintarkastuspalvelu

69209 Muut laskentatoimen palvelut

Kuvio 1. Taloushallinnon toimialaluokittelun alaluokat (Tilastokeskus, 2008)

Kirjanpidon alaluokka (TOL 69201) on toimialan suurin, kun verrataan liikevaihdon, henkilöstön ja toimipaikkojen määrää (Metsä-Tokila, 2019, s. 11). Tähän toimialaluokkaan kuuluvia tehtäviä ovat juokseva kirjanpito, palkanlaskenta ja reskontran hoitaminen sekä verolaskelmien laadinta. Tilintarkastuksen alaluokkaan (TOL 69202) kuuluu yrityksen kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon lainmukaisuuden varmistaminen sekä asiakirjojen, kuten tilinpäätöskertomusten, laadinta. Muut laskentatoimen

palvelut (TOL69209) pitävät sisällään sellaiset laskentatoimen tehtävät, joita ei pystytä kohdistamaan muihin luokkiin. Näitä ovat esimerkiksi asiakkaiden neuvonta ja edustaminen verotukseen ja varallisuuden hallintaan liittyvissä asioissa. (Tilastokeskus, 2008.)

Toimialalle on ollut ominaista, että yritykset ovat olleet helposti yhdistettävissä omaan alaluokkaansa. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat tilitoimistot, jotka ovat olleet selkeästi yhdistettävissä kirjanpidon alaluokkaan. Muutosta on kuitenkin ollut havaittavissa viime vuosina, koska useiden taloushallinnon toimijoiden tarjonta on laajentunut kokonaisvaltaisemmaksi talouden asiantuntijapalveluksi. (Metsä-Tokila, 2019, s. 36-38.) Taloushallinnon alan yrityksiin määritellään kuuluvan KIBS-yrityksiin (knowledge intensive business service), jotka ovat luonteeltaan osaamisintensiivisiä. Ominaista niille on henkilöstön korkea koulutustaso ja siten niiden tärkein resurssi on henkilöstön asiantuntemus. (Valtakoski & Järvi, 2016, s. 361.) Osaamisintensiivisyys korostuu digitalisaation vuoksi, koska monet rutiinitehtävät, kuten tositteiden siirtäminen kirjanpitoon, hoituvat vähemmällä työllä ja kirjanpitäjän rooli muistuttaa jatkuvasti enemmän konsultointia ja liiketoiminnan strategista ohjausta. (Metsä-Tokila, 2019, s. 11, 36-38.)

Tulevaisuudessa voidaan myös nähdä vahvemmin polarisoitunut eli kahtiajakautunut taloushallinnon toimiala. Alalla on nopeasti kasvavia yritysostoin laajenevia toimijoita, joiden tavoitteena on tehostaa palvelu äärimmilleen keskitetyillä toiminnoilla ja asiakaspalvelulla. Vahvuutena näissä voidaan pitää volyymia enemmän kuin palvelun laatua. Toisessa ääripäässä on henkilökohtaiseen palveluun panostavia pienempiä toimijoita, joiden vahvuus on asiakkaiden tyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. (Metsä-Tokila, 2019, s. 35-36.) Yhteistä KIBS-yrityksille on tarve innovaation kautta pyrkiä tuottamaan asiakkailleen uusia ja parempia palveluja tai tarjoamaan palveluja kilpailijoita edullisemmin (Miles ym., 2019, s. 378). Pienten yritysten haasteisiin kuuluvat kuitenkin pienemmät resurssit ja sen kautta heikommat mahdollisuudet panostaa liiketoimintaan (Metsä-Tokila, 2019, s. 35-36).

2.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja Nooga asettuu aiemmin kuvattujen ääripäiden väliin, sillä yrityksen tavoitteena on liiketoiminnan kasvu ja toimialueen laajentaminen, mutta toiminnassa pidetään kuitenkin vahvasti kiinni henkilökohtaisesta palvelusta. Lisäksi Nooga Oy Ab lukeutuu selkeästi KIBS-yritysten joukkoon, koska työntekijöiden erikoisosaaminen on liiketoiminnan tärkein resurssi. Kyseessä on räätälöityjä palveluja tuottava tilitoimisto, joka laajalla ammattitaidolla ja aidolla asiakaspalvelulla pyrkii parantamaan oman liiketoimintansa lisäksi myös jokaisen asiakasyrityksen liiketoimintaa yhteistyön voimalla (Nooga Oy Ab, 2021).

Kilpailijoihin nähden toimeksiantajan vahvuutena on palvelun laajuus, sillä kirjanpidon ja palkanlaskennan lisäksi yrityksestä löytyy ammattitaitoa niin liiketoiminnan kuin järjestelmienkin kehittämiseen. Toiseksi Nooga pyrkii tarjoamaan henkilökohtaista palvelua, joka näkyy tavoitteena toimia asiakkaidensa kumppanina ja varmistaa, ettei heidän tarvitse keskittyä muuhun kuin omiin vahvuuksiinsa. (Nooga Oy Ab, 2021.) Toimeksiantaja ei kuitenkaan ole ainut tilitoimisto, joka pyrkii erottumaan näillä keinoilla, joten palvelua on jatkuvasti kehitettävä ja muiden KIBS-yritysten tavoin hakea innovatiivisesta palvelujen kehittämisestä uusia ideoita.

2.2.1 Strategia

Nooga on perustettu vuonna 2016, kun joukko aiemmin yritysten johdossa työskennelleitä henkilöitä yhdistivät voimansa. Tavoitteena oli yhteistyö, jossa asiakasyrityksille tarjottaisiin ansaitsemaansa palvelua sen sijaan, että täytettäisiin vain lain määrittelemä vähimmäisvaatimus. Nooga sai alkunsa ideasta, että kokonaisvaltaisen palvelun kautta asiakkaille olisi mahdollista tuottaa todellista lisäarvoa. Tarina rakentui alussa vahvasti taloushallinnon sähköistymiseen ja sitä kautta ajantasaiseen tiedonkulkuun. Niiden lisäksi haluttiin tarjota asiakkaille tukea päätöksentekoon sekä liiketoiminnan kasvattamiseen. (Nooga Oy Ab, 2021.)

Nooga on lähtöisin Pietarsaaresta, jonka jälkeen konttoreita on avattu Kokkolaan, Vaasaan ja viimeisimpänä Helsinkiin. Henkilöstöön kuuluu noin 30 monen eri alan ammattilaista, ja yrityksen vahvuuksia ovat erityisesti henkilöstön tyytyväisyys ja

pysyvyys. Siitä merkinä yritys on jo kaksi vuotta peräkkäin saanut Great Place To Work -sertifioinnin. (Nooga Oy Ab, 2021.) Yritys on kasvanut tasaisesti koko toimintansa ajan, ja liikevaihto oli vuonna 2019 kaksi miljoonaa (Fonecta Finder, 2021). Kasvua on tarkoitus jatkaa ja toiminta-aluetta laajentaa kattamaan myös muuta Etelä-Suomea.

Yrityksen strategista kilpailuetua voidaan käsitellä Porterin (1985, s.26) kilpailustrategioiden mukaan. Tässä mallissa on tunnistettavissa kaksi suuntaa, jotka ovat kustannusjohtajuus ja differointi. Näiden lisäksi voidaan kolmantena suuntana tunnistaa keskittyminen tiettyyn segmenttiin. Kustannusjohtajuuden ja differoinnin kohdalla on kyse laajasta segmentistä, kun taas keskittymisen osalta pyritään kustannusjohtajuuden tai differoinnin painotukseen erittäin kapealla segmentillä. Kilpailuetu kuuluu strategian luonnin ytimeen. (Porter & Tillman, 1985, s. 24-25.) Kuviossa käsitellään, mitä valintoja kilpailuedun määrittäminen edellyttää (Kuvio 2).



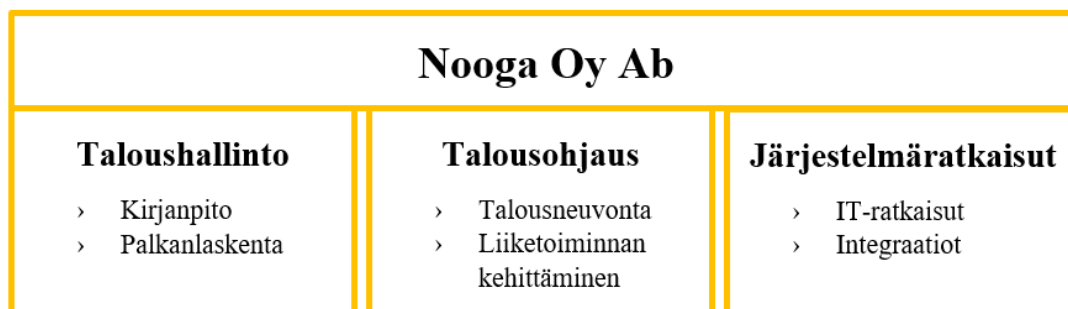
Kuvio 2. Strategisen kilpailuedun lähtökohdat (Porter & Tillman, 1985, s. 25)

Yrityksen on valittava, mitä kilpailuetua ja millä laajuudella sitä tavoitellaan, jotta voidaan saavuttaa todellista kilpailuetua (Porter & Tillman, 1985, s. 25). Strategisesti Nooga tavoittelee kasvua tarjoamalla laajempaa palvelua kuin pienimmät kilpailijat, mutta henkilökohtaisemmalla tyylillä kuin suuret tilitoimistot. Tämän vuoksi Porterin kilpailustrategioista Noogan toimintaa kuvaa parhaiten differointi. Lisäpalveluiden vuoksi Noogan tarjonta kattaa laajemman segmentin kuin kirjanpitoa tuottavan tilitoimiston, joten kilpailuetu on juuri kohdan kaksi differointia laajalla alueella. Opinnäytetyön rooli on omalta osaltaan tukea tätä pyrkimystä erottautua kilpailijoista tuomalla

esiin talousohjauspalvelun ainutlaatuisuutta, jotta palvelusta saatava hyöty todella välittyisi potentiaalisille asiakkaille.

2.2.2 Liiketoiminta-alueet

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin Noogan liiketoiminta-alueita ja kerrotaan, miten asiakasyrityksille tarkalleen ottaen pyritään tuottamaan aiemmin mainittua lisäarvoa. Toimeksiantajan liiketoiminta muodostuu kolmesta liiketoiminta-alueesta, jotka ovat taloushallinto, talousohjaus ja järjestelmäratkaisut. Liiketoiminnan kokonaisuutta pyritään havainnollistamaan kuviossa kolme. Sen kautta siirrytään tämän alaluvun varsinaiseen aiheeseen eli käsittelemään tarkemmin eri liiketoiminta-alueiden sisältöä.



Kuvio 3. Toimeksiantajan liiketoiminta-alueet

Taloushallinnon liiketoiminta-alueeseen kuuluvat asiakkaan tarpeisiin räätälöitävät kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelut. Tavoitteena on tuottaa asiakasyrityksille lisäarvoa reaaliaikaisen digitaalisen kirjanpitojärjestelmän sekä ammattitaitoisen henkilökohtaisen palvelun yhdistelmällä. Perustan koko toiminnalle luo aito kiinnostus yritysten arkeen ja tekemiseen, jolloin pystytään toimimaan yrityksen talouden kumppanina. (Nooga Oy Ab, 2021.)

Toinen liiketoiminta-alue liittyy vahvimmin tähän opinnäytetyöhön, koska kyseessä on konsultoinnin kokonaisuus, jota kehitetään tällä hetkellä tehokkaasti kokonaisvaltaiseksi talousohjauksen kokonaisuudeksi. Tähän sisältyy niin liiketoiminnan kehittämisen, kasvussa tukemisen kuin rahoituksen suunnittelun palvelua. Tämän osa-alueen tehtävänä voi olla joko kuunnella, toteuttaa tai neuvoa, täysin asiakasyrityksen tarpeesta ja tilanteesta riippuen. Tämän kokonaisuuden palveluihin kuuluvat myös asiakasyrityksille vuokrattavat talousjohtajat ja controllerit sekä yritysten

uudelleenjärjestelyissä avustaminen ja tukeminen. (Nooga Oy Ab, 2021.) Tämän osa-alueen sisältöön keskitytään tarkemmin myöhemmin opinnäytetyön viidennessä luvussa.

Kolmantena liiketoiminta-alueena ovat järjestelmät, joiden kautta pyritään helpottamaan asiakasyritysten arkea. Tavoitteena on saada tieto kulkemaan saumattomasti järjestelmästä toiseen, jotta turhilta manuaalisilta työvaiheilta vältyttäisiin. Sen kautta asiakasyritysten aikaa säästyisi enemmän omaan liiketoimintaan eli sen tärkeimpiin tehtäviin. Järjestelmien osalta kyseessä on myös kokonaisvaltainen kumppanuus tiedonkulun varmistamisesta integraatioiden avulla aina turvallisen ja toimivan IT-ympäristön suunnitteluun ja toteutukseen asti. Aidosti toimivat järjestelmät säästävät paitsi aikaa myös tekijän kärsivällisyyttä. (Nooga Oy Ab, 2021.)

2.3 Tavoite ja lähestymistapa

Tämän työn tavoitteena on selvittää, täyttääkö toimeksiantajan tarjoama talousohjauksen palvelu tuotteistetun palvelun tunnusmerkit. Opinnäytetyön teoriapohjan kautta muodostetaan mahdollisimman syvälinen kokonaiskuva siitä, mitä on talousohjaus ja miten palvelua tuotteistetaan. Vertaamalla toimeksiantajan talousohjauspalvelua tuotteistetun palvelun tunnusmerkkeihin muodostetaan käsitys talousohjauspalvelun nykytilasta. Havaittujen eroavaisuuksien pohjalta pystytään tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita ja tarjoamaan ideoita palvelun parantamiseen.

Kokonaisuudessaan työn tavoite on tukea talousohjauspalvelun kehitystä ja tuoda uusia ideoita osaksi sen jatkuvaa parantamista. Toimeksiantajan talousohjauspalvelu on keino erottautua kilpailijoista. Opinnäytetyö tehdään, koska toimeksiantaja pyrkii tuomaan talousohjauspalvelua nykyistä paremmin esille. Lopulta kehitysehdotusten kautta opinnäytetyö saavuttaa lopullisen tarkoituksensa ja tukee talousohjauspalvelun asemointia konsultoinnin liiketoiminta-alueen kärkeen.

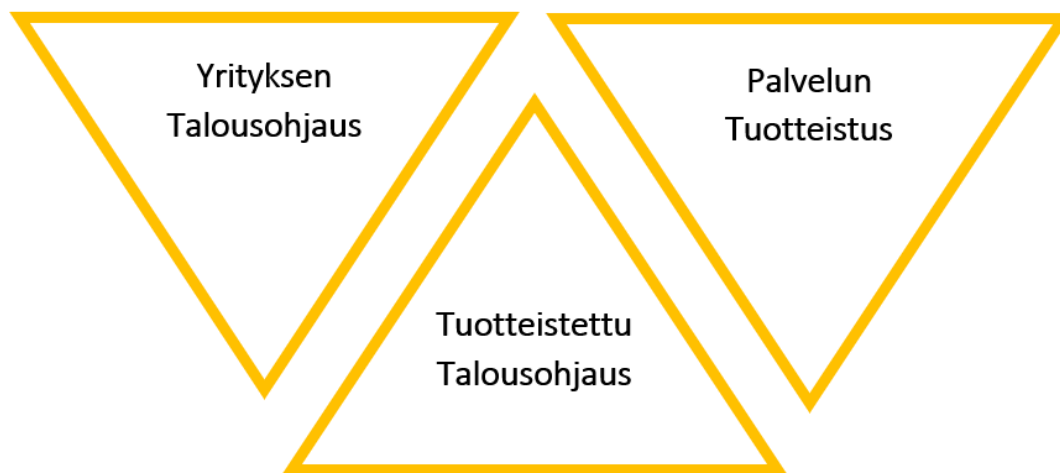
Opinnäytetyöhön on valittu lähestymistavaksi tapaustutkimus, koska se soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun tarkoituksena on hahmottaa kehityksen kohde kokonaisvaltaisesti, sekä tuottaa kohteelle sopivia parannusehdotuksia. (Moilanen ym.,

2014, s. 54.) Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen, jossa on pyrkimys ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja tukea siten opinnäytetyön onnistumista. Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan kuvailevaa ja tarkoituksena on saada yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon tietoa. (Kananen, 2017, s. 35-36.) Vaiheina tutkimukseen sisältyy ensin alustavan kehityskohteen yksilöiminen, minkä jälkeen aiheeseen perehdytään laajemmin teorian ja käytännön kautta ja voidaan täsmentää kyseistä kehityskohdetta. Lopulta tutkimuksessa kootaan yhteen varsinaiset ehdotukset tai esimerkiksi kehittämismalli. (Moilanen ym., 2014, s. 54.)

Tämän opinnäytetyön prosessin käynnistää teoreettinen tarkastelu siitä, mitä talousohjaus on, ja miltä tuotteistettu palvelu näyttää. Tutkimuksen edetessä näkökulma tarkentuu, kun etsitään tuotteistetun palvelun piirteitä toimeksiantajan tarjoamasta talousohjauksen palvelusta. Aihetta tutkitaan haastattelemalla konsultoinnin liiketoiminta-alueesta vastaavaa perustajajäsentä. Toinen opinnäytetyön menetelmistä on dokumenttianalyysi, jonka keinoja hyödynnetään toimeksiantajan verkkosivujen analysoinnissa ja pyritään sitä kautta arvioimaan palvelun nykytilaa potentiaalisen asiakkaan näkökulmasta. Tutkimusmenetelmät käsitellään myöhemmin opinnäytetyön luvussa viisi samalla, kun käsitellään niiden soveltamista tässä työssä.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriatausta rakentuu kahdesta erillisestä teemasta, jotka ovat aiemmin kuvatusti talousohjaus ja tuotteistaminen. Yhdistelmänä näiden tarkoitus on luoda kokonaiskuva, miltä näyttää tuotteistettu asiantuntijapalvelu, ja mitä talousohjaus asiantuntijapalveluna sisältää. Tämä kokonaisuus tukee työn tavoitetta, koska yhdistämällä näistä koottua teoriapohjaa sekä tutkimuksen kautta saatua käytännön näkökulmaa voidaan muodostaa kokonaisvaltainen vastaus opinnäytetyön tutkimusongelmaan, täyttääkö toimeksiantajan talousohjauspalvelu tuotteistetun asiantuntijapalvelun kriteerit. Kuvion tarkoituksena on kuvata opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ja selkeyttää lukijalle työn rakennetta (Kuvio 4).



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys kuviona

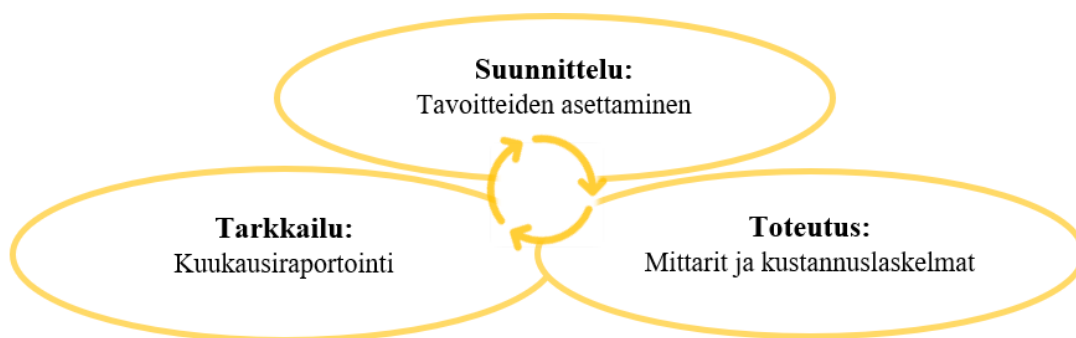
Kuviossa neljä tiivistyy teorian ja käytännön yhteys sekä tavoite saada nämä osa-alueet tukemaan toisiaan, jolloin muodostuu ehjä kokonaisuus. Talousohjauksen teoriaan sisältyy termin määrittelyä. Lisäksi käsitellään myös, mitä talousohjaus yrityksen eri toiminnoissa tarkoittaa, ja miten se näkyy käytännössä. Tuotteistamisen osalta teoria rakentuu vahvasti palvelun tuotteistamiseen liittyvään tietoon. Tarkoitus on kuvata tuotteistetun palvelun tunnusmerkkejä. Opinnäytetyön edetessä kuviossa esitetyt teorian aihealueet yhdistyvät toisiinsa ja tukevat tutkimusongelman ratkaisua. Näiden teoreettisten lähtökohtien avulla pyritään täyttämään teoriapohjalle asetettu tavoite, eli luoda käsitys, mitä on tuotteistettu talousohjaus.

3 TALOUSOHJAUS OSANA JOHTAMISTA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön ensimmäistä teoria-aihetta eli talousohjausta. Ensimmäisessä alaluvussa on tarkoituksena kirjallisuuden eri näkökulmia yhdistelemällä rakentaa tässä opinnäytetyössä käytettävä talousohjauksen määritelmä. Toisessa alaluvussa syvennytään tarkemmin talousohjauksen rooliin johtamisen eri osa-alueilla. Lopulta luvun yhteenvetona käsitellään talousohjauksesta saatavaa hyötyä ja merkitystä.

3.1 Mitä on talousohjaus

Talousohjauksesta ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Kirjallisuudessa esiintyy useita eri näkökulmia, mutta kaikissa niissä talousohjaus nähdään osana johtamista, joten myös tässä opinnäytetyössä talousohjausta käsitellään osana johtamista. Neilimo & Uusi-Rauva (2017, s.10) määrittelevät, että talousohjaus on talousjohtamisen perusta ja siten osa kaikkia talousjohtamisen tehtäviä kuten taloustavoitteiden ymmärtämistä ja mittaamista sekä tunnuslukujen tuntemista ja hyödyntämistä. Toisaalta Järvenpää ym. (2013, s. 19) näkevät asian osittain käänteisesti niin, että talousohjaus on yksi talousjohtamisen tehtävistä, mutta kuitenkin molemmissa lähteissä kuvatut keinot pysyvät lähes samoina. Järvenpää ym. (2013, s. 13) mukaan tehtävät voidaan jaotella johtamisen vaiheiden kautta, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja valvonta. Kuviossa nähdään, miten talousohjaus on sulautunut osaksi johtamisen prosessia (Kuvio 5).



Kuvio 5. Talousohjaus johtamisen toiminnoissa (Järvenpää ym., 2013, s.13)

Käytännössä talousohjausta tapahtuu suunnittelussa esimerkiksi taloudellisten tavoitteiden asettamisessa, toteutuksessa erilaisina mittareina ja valvonnassa raportointina. Näiden linkitysten kautta voidaan todeta, että talousohjaus on vahvasti läsnä prosessikehässä, jonka kautta talousjohtaminen tapahtuu. (Järvenpää ym., 2013, s. 13.) Neilimo & Uusi-Rauva (2017, s. 13) käyttävät samoja käytännön tehtäviä esimerkkeinä, mutta kuvaavat ne johtamisen osa-alueiden kautta, jotka ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen. Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan päivittäistä johtamista, jossa talousohjaus on raportointia. Taktinen johtaminen keskittyy kuluvan vuoden tarkasteluun, jolloin tärkeimpiä työkaluja ovat budjetointi ja mittarit. Pisin aikajänne on strategisella johtamisella, joka käsittää yrityksen pitkän tähtäimen ohjauksen, jossa talousohjausta tarvitaan erityisesti tavoitteiden asettamisessa. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s. 10-11.)

Tässä opinnäytetyössä talousohjaus määritellään yhdistämällä näitä näkemyksiä. Talousohjauksella tarkoitetaan ensinnäkin liiketoiminnasta saatavan taloudellisen informaation jalostamista käytettävään muotoon, kuten raporteiksi ja laskelmiksi. Toiseksi talousohjaus on jalostetun tiedon hyödyntämistä liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla niin operatiivisella, taktisella kuin strategisella tasolla. Seuraavissa alaluvuissa syvennytään tarkemmin näihin osa-alueisiin ja talousohjauksen rooliin niissä. Osa-alueissa edetään ajallisesti pitkästä aikavälistä lyhyempään.

3.2 Talousohjaus johtamisen osa-alueissa

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Viime vuosina on korostunut omien vahvuuksien ja toiminnan strateginen kehittäminen. Lisäksi teemana on ollut kustannusten hallinta ja toiminnan joustavuus. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s. 12). Talousohjauksella on rooli näissä kaikissa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään, miten talousohjauksen tuki näkyy yritysten strategisessa, taktisessa ja operatiivisessa johtamisessa.

3.2.1 Talousohjaus strategisen johtamisen tukena

Strateginen johtaminen on liiketoiminnan ohjaamista nykyhetkestä pitkälle tulevaisuuteen. Prosessi voidaan jakaa neljän vaiheeseen, jotka ovat analysointi, kehittäminen, soveltaminen ja seuranta. Strategisen analyysin kautta pyritään tutkimaan tulevaisuuden kehityssuuntia ja arvioimaan niiden vaikutuksia liiketoimintaan. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s. 333.) Silloin on tunnistettava tulevia tarpeita, riskejä ja mahdollisuuksia. Samalla pyritään myös nimeämään tärkeimmät päätökset, jotka on tehtävä lähitulevaisuudessa. (Roehl-Anderson & Bragg, 2005, s. 63.) Näihin kuuluu esimerkiksi uusien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittaminen, johon tarvitaan talouden näkökulmaa erityisesti uuden suunnan kannattavuuden arviointiin (Koski, 2017, s. 12-13). Nämä tulevaisuuden tarpeet, riskit ja tavoiteltavat liiketoimintamahdollisuudet luovat pohjan tavoitteille, jotka tukevat yrityksen liiketoimintaa analyysissa tunnistettujen kehityssuuntien toteutuessa.

Analysoinnin jälkeen strategian kehittämisellä tähdätään toimintastrategioiden luomiseen, joiden kautta voidaan saavuttaa yrityksen päämäärät toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Kolmas vaihe on tehtyjen valintojen vieminen käytäntöön eli implementointi. Tässä vaiheessa korostuu tarvittavien resurssien kohdistaminen sekä tietojärjestelmien kehittäminen johtamisen tueksi. Lopuksi strategisen seurannan tehtäväksi jää seurata ja valvoa laadittujen suunnitelmien toteutusta. Strategisen johtamisen onnistumisen kannalta on kriittistä asettaa organisaatiolle tavoiteltavat päämäärät ja luoda keinot niiden saavuttamiseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s. 333.)

Talousohjauksen merkittävin rooli strategisessa johtamisessa on pitkän aikavälin päämäärien asettaminen talouden näkökulmaa hyödyntäen. Taloudellisilla päämäärillä tarkoitetaan kannanottoa yrityksen kannattavuuden, tuotannon ja rahoituksen tavoitteisiin ja niiden asettamiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s. 11-14.) Asetettujen tavoitteiden on vastattava kysymykseen, mitä toiminnalla tulisi saavuttaa. Suunnittelussa korostuvat myös resurssien, kuten varojen, henkilöstön, koneiden ja teknisen tiedon tehokas hyödyntäminen. (Roehl-Anderson & Bragg, 2005, s. 64.) Talousohjauksen tarkoitus on yhdistää edellä mainitut asiat siten, että tavoitteet kertovat, mitä pitää saavuttaa ja strategisen johtamisen kautta varmistetaan, että riittävät resurssit ovat käytävissä, jotta tavoitteet saavutetaan.

3.2.2 Budjetin ja mittareiden avulla kohti tavoitteita

Vuositasolla yrityksen johtamista ohjaavat strategian luomat reunaehdot, joiden tehtävänä on varmistaa, että vuoden aikana tehty työ tukee strategiassa asetettuja pitkän aikavälin tavoitteita (Roehl-Anderson & Bragg, 2005, 104). Johtaminen koostuu sarjasta erilaisia päätöksiä ja päätöksenteon tukena on oltava luotettavaa ja olennaista tietoa. Tässä korostuu talousinformaatio, jota laskentatoimi tuottaa, koska sen tärkein tehtävä on tuottaa juuri olennaista ja luotettavaa tietoa. (Lewis, 2012, s. 58.) Talousohjaus taktisen johtamisen aikajänteellä tarkoittaa muun muassa budjetointia sekä taloudellista menestymistä mittaavan mittariston ylläpitoa (Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s. 15).

Prosessina budjetointi alkaa jo strategian laadinnassa, koska silloin on asetettu tavoitteet, jotka ohjaavat budjetointia (Åkerberg, 2010, s. 17). Budjetointia käytetään strategian laadinnassa, kun konkretisoidaan asetettuja tavoitteita. Taktisessa johtamisessa budjetilta tarvitaan enemmän tietoa johtamisen tueksi. Tähän yhtenä keinona on joustava budjetti, josta nähdään nykytila, tavoiteltu tila ja parhaimmillaan jopa keinot päästä nykytilasta tavoiteltuun tilaan. (Lewis, 2012, s. 113-114.) Tutkimalla poikkeamia näiden välillä yritys voi korjata suuntaansa ja budjetti toteuttaa sitä kautta tehtävänsä yrityksen kokonaisvaltaisena ohjausjärjestelmänä (Puolamäki, 2007, s. 128).

Talousohjauksen ja mittaamisen yhteys johtamiseen tiivistyy hyvin Åkerbergin (2010, s. 79) kuvaamassa ajatuksessa siitä, että kaikkea mitattavissa olevaa voidaan johtaa. Mittaristot ovat yksi ohjausjärjestelmän merkittävistä elementeistä tavoitteiden ja päämäärien rinnalla. Mittareiden valinnassa on huomioitava asetetut tavoitteet ja valittujen mittareiden on mitattava suoriutumista päämäärien saavuttamisessa. (Puolamäki, 2007, s. 228-229.) Mittariston tulisi perustua kriittisten menestystekijöiden kautta määriteltyihin KPI-mittareihin (Key performance indicators) eli avainmittareihin, jotka tukevat strategian toteuttamista. (Åkerberg, 2010, s. 95).

Kriittiset menestystekijät ovat liiketoiminnan kannalta merkittävimmät osa-alueet, joita ilman yritys ei voi menestyä. Tämän vuoksi niiden tulee olla mittareiden määrittelyn keskiössä. Esimerkkinä rahamääräisestä mittarista voidaan käyttää liikevoitto-prosenttia, joka voisi olla mittari kriittiselle menestystekijälle, kuten kannattavuudelle.

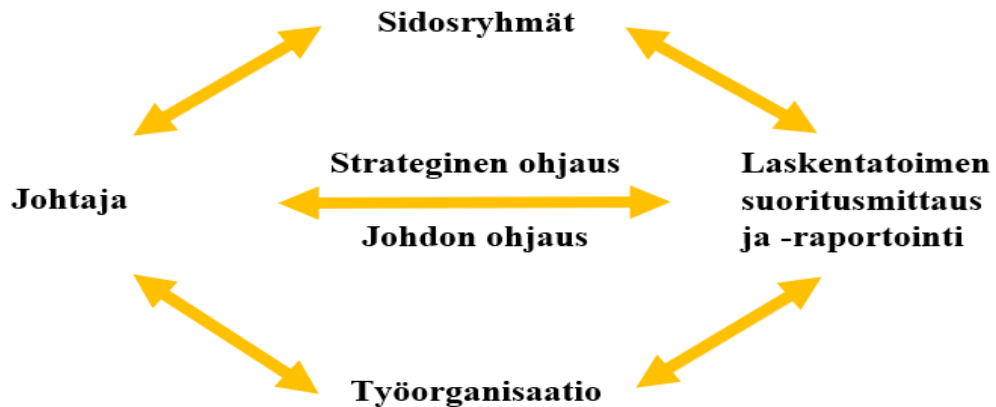
(Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s.301-303.) Rahamääräisiin eli kirjanpitoon perustuviin mittareihin on alettu kuitenkin kohdistaa kritiikkiä tiedon epätarkkuudesta ja manipuloitavuudesta ja siksi ei-rahamääräisten mittareiden suosio on kasvanut. Kehitys ei ole kuitenkaan pienentänyt laskentatoimen roolia mittauksessa, vaan se on kasvanut ja vastuu suoritusmittaristojen ylläpidosta ja kehittämisestä on lisääntynyt. (Puolamäki, 2007, s. 230.)

3.2.3 Talousinformaatio avainasemassa päivittäisessä johtamisessa

Talousohjaukseen voidaan operatiivisen johtamisen näkökulmasta sisällyttää kustannuslaskentaa, raporttien tuottamista sekä niiden analysointia (Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s. 15). Kustannuslaskenta on tiedon jalostamista, raportit koostuvat liiketoiminnasta kerätystä talousinformaatiosta ja niiden analysointi on tiedon käsittelyä uuteen muotoon. Päivittäisessä johtamisessa tiedon kulku ja nopeat päätökset ovat yrityksen menestyksen kannalta avainasemassa.

Kustannuslaskenta voidaan jaotella kolmeen osaan, jotka ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen laskenta (Järvenpää ym., 2014, s. 72). Kustannuslajilaskennassa toiminnasta kerätty tieto jaotellaan tuotannontekijöiden kautta eli työsuorituksista, aineksista, lyhyen ja pitkän aikavälin työvälineistä aiheutuviin kustannuksiin (Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s. 84). Suoritekohtaisen laskennan keskiössä on jakaa kustannukset mahdollisimman tarkasti jokaiselle suoritteelle kulutuksen mukaan (Puolamäki, 2007, s. 98). Kaikki näitä yhdistää tiedon hyödyntäminen.

Tiedolla johtamisella on keskeinen rooli johdon ohjauksessa. Tämän trendin taustalla vaikuttaa pyrkimys lisätä varmuutta yritysten toimintaan ja päätöksentekoon. Muutosta tukee digitaalisuuden aikaansaama mahdollisuus tuottaa tietoa enemmän ja nopeammin. Laskentatoimen raportoinnilla on erityisen keskeinen merkitys talouteen liittyvässä ohjauksessa. (Pellinen, 2017, s. 15-16.) Raportointi luo edellytykset tiedolla johtamiseen, koska raporttien pohjana on eri liiketoiminnan osa-alueilta koottua tietoa ja sen tarkoituksena on tiivistää tietoa päätöksenteon tueksi. Kuvio havainnollistaa laskentatoimen ja yrityksen muiden sidosryhmien välistä tiedon siirtoa (Kuvio 6).



Kuvio 6. Tiedon kiertokulku talousjohtamisessa (Pellinen, 2017, s. 16)

Päivittäinen talousohjaus kuuluu yrityksissä usein taluspäällikön tai controllerin tehtäviin ja sen tarkoitus on tuottaa talouden perustietoja, kuten verolaskelmia, arvioita saapuvien ja lähtevien maksujen määrästä sekä inventaarion tasoista, päätöksenteon tueksi. Lisäksi on analysoitava talousinformaatiota, jotta mahdolliset ongelmakohdat löytyvät ja korjaustoimenpiteitä voidaan tehdä. Talousinformaation kautta kyetään varmistamaan yrityksen todellinen taloudellinen tilanne ja arvioimaan sitä suorituskyvyn mittareiden avulla. Lopuksi tavoitteena on tiivistää kaikki olennainen tieto laskelmista ja mittareista johdolle. (Roehl-Anderson & Bragg, 2005, s. 106.) Talousohjauksen rooli päivittäisessä eli operatiivisessa johtamisessa on tiivistetysti tiedon kerääminen, jalostaminen ja esittäminen.

3.3 Talousohjauksen hyöty

Liiketoiminta on vakaammalla pohjalla yrityksissä, joissa päätöksenteko perustuu ajan tasalla olevaan todelliseen tietoon. Talousohjaus on keino ennakoida tulevaa ja hyödyntää liiketoiminnasta saatavaa tietoa johtamisessa (Rantanen, 2019). Yritysten arjessa jokaisessa toiminnossa sekä tuotetaan että tarvitaan tietoa. Kaiken keskiössä voidaan ajatella olevan taloustoiminnon, jossa liiketoiminnasta kertyvät tietovirrat kootaan yhteen. (Puolamäki, 2007, s. 262.) Yhteenvetona talousohjauksessa on kyse koko liiketoiminnan kattavasta tiedon keräämisestä ja tulkinnasta, jossa otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon niin yrityksen menneisyys, nykytilanne ja tulevaisuus. (Rantanen, 2019).

Käsitellessä talousohjausta strategisen, taktisen ja operatiivisen johtamisen näkökulmista on ollut tunnistettavissa yhteinen tekijä, joka määrittelee talousohjauksen merkityksen liiketoiminnassa. Toistuva teema on ollut talousinformaatio ja sen käsittely merkitykselliseen muotoon. Talousohjauksen suurin hyöty on yrityksen oman tiedon jalostaminen sellaiseksi, että siitä voi tehdä perusteltuja ratkaisuja liiketoiminnan suunnasta, tilanteesta ja päivittäisestä toiminnasta osana kannattavaa liiketoimintaa.

4 TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen voidaan nähdä yhtenä kehittämistyön välineenä. Tarkoituksena on tuottaa edellytykset, joista asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa. Tavoitteena voi olla kokonaan uuden idean luominen tai jo olemassa olevan parantaminen, laajentaminen tai ilmeen muuttaminen. Kehitystyötä on mahdollista hallita ja organisoida tuotteistamisen kautta. (Jaakkola ym., 2009, s. 3.) Tässä luvussa syvennytään erityisesti asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen, sen haasteisiin sekä prosessin kulkuun. Luvun loppuun on koottu lisäksi tuotteistetun palvelun tunnusmerkit, jotka samalla kokoavat yhteen toisen teoriakokonaisuuden.

4.1 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelu on usein ainutlaatuista ja sen tuotteistaminen koetaan siksi erityisen haastavaksi. Tuotteistaminen mahdollistaa kuitenkin vaativankin osaamisen monistamisen siten, että muutkin kuin alan parhaat ammattilaiset pystyvät sitä soveltamaan. (Parantainen, 2007, s. 15-16.) Asiantuntijan merkittävin vahvuus, ja sen vuoksi tärkein resurssi, on oma ammattitaito. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessin yhtenä haasteena voikin KIBS-yrityksissä olla myös työntekijöiden vastustus oman osaamisen kaupallistamista kohtaan, koska sen voidaan kokea heikentävän omaa asemaa asiantuntijana (Valtakoski & Järvi, 2016, s. 365). Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa on kyse osaamisen monistamisesta, jolloin asiantuntemus olisi siirrettävissä asiantuntijalta toiselle (Parantainen, 2007, s. 16). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään ensin asiantuntijapalvelun tuotteistusta erityisesti taloushallinnon alalla ja toiseksi kuvataan, miten asiantuntijapalvelussa näkyy tuotteistamattomuus. Lopuksi käsitellään asiantuntijapalvelun tuotteistuksen tavoitteita ja tuloksia.

4.1.1 Tuotteistuksen merkitys taloushallinnon asiantuntijapalvelussa

Taloushallinnon alalla haasteena on, että kirjanpidon tehtävänä pidetään pääsääntöisesti vain lain vaatimusten täyttämistä. Näiden vaatimusten täyttävää palvelua tarjotaan kaikissa tiloimistoissa ja palvelu näyttää samalta, joten siinä on vaikea erottaa kilpailijoista. Tarjoamalla enemmän, kuten valmiita ratkaisuehdotuksia liiketoiminnan

haasteisiin, taloushallinnon asiantuntijalla on mahdollisuus moninkertaistaa asiakkaan saama hyöty. Tuotteistuksen rooli tässä yhtälössä on konkretisoida ratkaisuehdotuksista saatavaa hyötyä, jotta nämä abstraktit ei-lakisääteiset palvelut tulisivat yksinkertaisemmiksi ja helpommiksi ostaa. (Apunen, 2010, s. 12-14.)

Asiantuntijapalvelun kehittäminen on tärkeää paitsi työn tuottavuuden niin myös yrityksen kilpailukyvyn kannalta (Jaakkola ym., 2009, s. 4). Syitä muuttaa toimintaa on paljon muitakin, joista yksi on sähköistyminen. Suorittavan työn arvo on sähköisten järjestelmien ansiosta lähes olematon. Samalla asiakkaat ovat alkaneet odottaa enemmän kuin pelkkää kuukausittaista raportointia. Mikäli yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle hyödyllistä ja mielenkiintoista lisäpalvelua, on todennäköistä, että he ostavat samasta paikasta muutkin taloushallinnon palvelut. (Apunen, 2010, s. 13-14.)

Taloushallinnon asiantuntijan tulisi pyrkiä tuotteistamalla osaamistaan tekemään itsestään korvaamattoman osan yrityksen toimintaa, jota ilman yritys ei menestyisi yhtä hyvin (Apunen, 2010, s. 12). Asiantuntijapalvelulle on tyypillistä, että asiakkaiden tarpeet heräävät kunnolla vasta, kun palvelua tulee tarjolle. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat ovat tottuneet omiin rutiineihinsa eivätkä aina näe muita mahdollisuuksia. Voidaan siis sanoa palvelun tarjonnan herättävän kysyntää. (Parantainen, 2007, s. 28-29.) Asiantuntijapalvelussa tuotteistuksen rooli on yksinkertaistaa tarjoamaa, jotta asiakkaan on mahdollista tunnistaa, miten palvelu helpottaa hänen arkeaan (Apunen, 2010, s. 17).

4.1.2 Tuotteistamattoman palvelun ongelmat

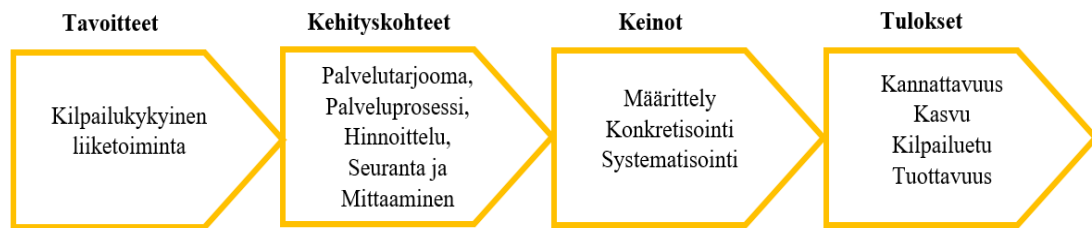
Ensimmäinen haaste on kuvailla, mitä palvelu sisältää (Parantainen, 2007, s. 25). Pahimmillaan asiantuntijapalvelua tarjotessa asiakkaalle luetellaan paljon eri vaihtoehtoja, mutta ei varsinaisesti tarjota mitään, jolloin asiakkaan on hyvin vaikea nähdä palvelusta saatavaa konkreettista hyötyä (Apunen, 2010, s. 13). Palvelun ominaisuuksia sekä hyötyjä on myös hyvin vaikea kirjata esitteisiin ja verkkosivuille, mikäli ne keksitään aina uudestaan myyntitilanteessa. Samalla, kun palvelun sisältö määrittyy myyntitilanteessa, myös myynnistä saatava kate määräytyy satunnaisesti. (Parantainen, 2007, s. 25.)

Toiseksi tuotteistamattoman palvelun tunnistaa siitä, miten palvelun hinta on ilmoitettu. Palvelua ei ole silloin täysin tuotteistettu, kun hinnasta keskusteltaessa käynnistyy monivaiheinen selostus sisältäen useita eri skenaarioita ja vaihtoehtoisia lopputuloksia. (Parantainen, 2007, s. 25.) Hinta ei varsinaisesti ole este ostamiselle, mutta asiakas valitsee edullisimman, jos hän ei löydä eroja tarjotuista palveluista. Asiakkaat ovat kuitenkin valmiita maksamaan palvelusta, kunhan siitä saatava hyöty pystytään todentamaan. (Apunen, 2010, s. 15.) Palvelun hinnan ei tarvitse olla täysin yksiselitteinen, mutta sen on oltava ilmoitettavissa ja perusteltavissa sisällön yhteydessä (Parantainen, 2007, s. 25).

Kolmantena haasteena tuotteistamattomassa palvelussa on vastuuhenkilön puuttuminen. Tällaisessa tilanteessa palvelun kehittäminen, hinnoittelu ja organisointi eivät ole varsinaisesti kenenkään vastuulla ja silloin riski epämääräisen ja hallitsemattoman palvelun syntyisestä kasvaa. (Parantainen, 2007, s. 25.) Tämän haasteen voidaan ajatella olevan tuotteistamattoman palvelun suurin ongelma, koska vastuuhenkilön puuttuminen aiheuttaa automaattisesti ongelmia muissa palvelun osa-alueissa. Asiaa voidaan myös lähestyä siitä näkökulmasta, että palvelua ja sen sisältöä kehitettäisiin todennäköisesti systemaattisemmin ja hinnoittelu pysyisi selkeämpänä ja ajantasaisena, jos vastuu palvelun kehittämisestä olisi asianmukaisesti jaettu nimetyille henkilöille.

4.1.3 Tuotteistuksen tavoitteet ja tulokset

Tuotteistuksen merkittävin tavoite sekä palveluliiketoiminnan yritysten menestymisen edellytys on lisätä kannattavuutta ja kasvattaa toimintaa hyödyntämällä osaamista ja kehitysideoita. Tuotteistaminen on monipuolinen kehitystyön väline, koska sen avulla pystytään muotoilemaan täysin uusi innovaatio lanseerattavaksi palvelutuotteeksi, mutta myös kehittämään pitkäänkin tarjolla ollutta palvelua tuottavampaan suuntaan. (Jaakkola ym., 2009, s. 5.) Kuvio seitsemän havainnollistaa prosessin kokonaisuutta, jossa alussa on määritetty tavoitteet ja lopulta päädytään tuloksiin.



Kuvio 7. Tuotteistusprosessin kokonaisuus (Jaakkola ym., 2009, s. 6)

Kuvion seitsemän mukaisesti tuotteistuksen päämääränä on liiketoiminnan kilpailukyvyn parantaminen (Jaakkola ym., 2009, s. 5). Tavoitteen toteamisen jälkeen valitaan kehityskohteet, joita parantamalla tuloksia tavoitellaan. Tuotteistuksen keinoja voidaan soveltaa monipuolisesti yrityksen eri toimintoihin, jotka on kuvattu kehityskohteina (Jaakkola ym., 2009, s. 5). Tuotteistuksen keinoista kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa, jossa kuvataan tuotteistusprosessia. Lopuksi keinojen kautta päästään tuloksiin. Tavoiteltavat tulokset vaihtelevat paljon yrityksen tilanteen mukaan. Tavoiteltavat tulokset voivat olla esimerkiksi palvelun laadun, kannattavuuden tai palveluprosessin johtamisen parantaminen. (Jaakkola ym., 2009, s. 5-6.)

4.2 Tuotteistamisen prosessi

Palvelun tuotteistamisen prosessissa on tunnistettu muutamia kriittisiä onnistumisen edellytyksiä. Usein tärkeimmäksi on nimetty johdon tuki, koska prosessi ei varsinaisesti käynnisty ilman tehokasta tukea ja resursseja. Toisena edellytyksenä onnistumiselle on avainhenkilöiden osallistaminen prosessiin. Heillä on paras tieto siitä, miten palvelua tuotetaan ja silloin myös eniten annettavaa sen kehittämiseen. Lopulta tärkeää on myös yrityksen kaikkien toimintojen yhteistyö, jotta osallistujien erilaisuus tuottaisi luovempia ratkaisuja. Yhteistyöllä varmistetaan myös, että kehityksessä on käytettävissä kaikki tarpeellinen tieto. Yhteistyön voidaan lisäksi ajatella sitouttavan osallistujia kehitysprosessiin, mikä on projektin onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. (Valtakoski & Järvi, 2016, s. 363-364.)

Palvelun tuotteistamisessa voidaan aiemmin esitetyn kuvion mukaisesti (Kuvio 7) tunnistaa kolme keinoa, joista ensimmäinen on tarjonnan määrittely (Valtakoski & Järvi, 2016, s. 362). Konkreettinen tapa käynnistää prosessi on tunnistaa asiakkaan ongelma, jonka kautta pystytään määrittelemään tarjoamaa (Apunen, 2010, s. 20). On

tehokkaampaa lähteä liikkeelle pienestä asiakasta mahdollisesti päivittäin vaivaavasta ongelmasta kuin yrittää tunnistaa isoimpia haasteita. Pieni ongelma on helposti rajattavissa eikä ratkaisuehdotus sorru yhtä usein epämääräisyyteen kuin isot kokonaisuudet. (Parantainen, 2007, s.152.) Tämä ei kuitenkaan aina ole helppo tehtävä, koska varsinkin yrityksissä, joissa palvelu on erittäin osaamisintensiivistä, edes henkilöstö ei aina tiedä tarkalleen, mitä kaikkea yritys pystyisi asiakkailleen tarjoamaan (Jaakkola ym., 2009, s. 7).

Asiakkaan ongelmien tunnistamisen jälkeen tuotteistusprosessissa kuvataan niihin sopivat ratkaisuehdotukset (Apunen, 2010, s. 20). Tässä toisessa vaiheessa avainasemassa on palveluntuottajan ammattiosaamisen konkretisointi (Valtakoski & Järvi, 2016, s. 362). Lisäksi tavoitteena on pystyä osoittamaan asiakkaan palvelusta saama hyöty (Apunen, 2010, s. 20). Konkretisointi tuo paremmin esille palvelusta saatavaa lisäarvoa ja helpottaa sen kautta palvelun vertaamista ja ostamista potentiaalisen asiakkaan näkökulmasta (Jaakkola ym., 2009, s. 5). Asiakas todennäköisemmin päätyy ostamaan palvelun, jos palvelun kokonaisuus on onnistuttu konkretisoimaan niin, ettei asiakkaalle jää epävarmuutta palvelun sisällöstä (Parantainen, 2007, s. 48).

Kolmantena keinona palvelun tuotteistamisessa pidetään prosessien systematisointia (Valtakoski & Järvi, 2016, s. 362). Tässä vaiheessa tavoitteena on luoda palvelusta ja sen vaiheista malli, joka olisi toteutettavissa samankaltaisena useammille asiakkaille. Systematisoinnin ansiosta palvelua on helpompi myydä ja se vähentää epävarmuutta palvelun tuottamisessa, kun vaiheet on kuvattu. Systematisointi voi perustua esimerkiksi vakioituihin työvälineisiin tai työohjeisiin. (Jaakkola ym., 2009, s. 5;21.) Yhteiset pelisäännöt takaavat kaikille onnistumisen edellytykset, joilla toteuttaa palvelua kuin parhaat ammattilaiset (Parantainen, 2007, s. 117).

4.3 Tuotteistetun palvelun tunnusmerkit

Tuotteistetun palvelun tunnistaa siitä, että sama sisältö toistuu useammassa palvelutilanteissa. Palvelu on yhä suuremmilta osilta vakioitu ja palveluprosessi pysyy lähes samana asiakkaasta riippumatta. Samassa yhteydessä palvelu alkaa olla monistetavissa asiantuntijalta toiselle organisaation sisällä. Mitä pidemmälle tuotteistuksen

tunnusmerkeissä päästään, sitä epätodennäköisempää on, että palvelu on vahingossa kehittynyt tuotteistetuksi. Lopulta voidaan todeta, että palvelun kehityksessä on saavutettu todellinen tuotteistetun palvelun taso, kun työvaiheet on dokumentoitu esimerkiksi työohjeiksi. (Parantainen, 2007, s. 14-15.) Kuviossa tiivistyy aiemmin kuvatut tuotteistamisen asteet (Kuvio 8).



Kuvio 8. Palvelun kehitys tuotteistamisen asteina

Yhteenvedona tästä luvusta pystytään keräämään tässä opinnäytetyössä käytettävät tuotteistetun palvelun tunnusmerkit. Ensimmäinen tunnusmerkki on, että palvelusta saatava hyöty on tunnistettavissa. Sisällön on oltava silloin selkeästi määritelty ja yksinkertaistettu. Toisena tunnusmerkkinä tuotteistetusta palvelusta on hinnan määrittely. Palvelu on tuotteistettu, kun hinnan määrytymisperusteet on ilmoitettu ja on nähtävissä, mitä palvelu maksaa. Lopuksi tuotteistetun palvelun tunnistaa siitä, että palvelua kehitetään systemaattisesti. Tällöin palvelun kehittämisvastuu on nimetty ja palvelun tuottamiseen vaadittavaa ammattiosaamista pystytään monistamaan organisaation sisällä esimerkiksi dokumentaation avulla.

5 TUOTTEISTETTU TALOUSOHJAUS KÄYTÄNNÖSSÄ

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön käytännön näkökulmaa tutustamalla ensin tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin. Aluksi kuvataan tutkimusmenetelmien piirteitä, joiden pohjalta kerrotaan, miksi ne sopivat tähän opinnäytetyöhön ja miten niitä on sovellettu tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lisäksi luvussa käsitellään toimeksiantajan talousohjauspalveluiden nykytilaa. Lopuksi luvussa esitellään tutkimuksessa tunnistetut kehityskohteet.

5.1 Tutkimuksen suorittaminen ja tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimukselle on tyypillistä hyödyntää useita eri tutkimusmenetelmiä, jotta kokonaisuudesta muodostuu varmasti riittävän syvälinen ja todellisuutta vastaava käsitys. Erilaiset haastattelut ovat erittäin käytettyjä tutkimusmenetelmiä tapaustutkimuksessa, kun pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä ja tästä ilmiön asiantuntijoilla on yleisesti vahvin näkemys. Tätä tavoitetta tukee myös ajatus kerätä aineistoa luonnollisesta ympäristöstä esimerkiksi asiakirjoja tutkimalla tai havainnoimalla. (Moilanen ym., 2014, s. 55.) Tässä opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään toimeksiantajan talousohjauspalvelua niin yrityksen, työntekijän kuin asiakkaankin näkökulmasta. Valitut tutkimusmenetelmät ovat haastattelu ja dokumenttianalyysi, jotta tutkimukseen sisältyy kaikki tavoitellut näkökulmat. Haastatteluissa keskitytään aiheeseen yrityksen ja työntekijän osalta, kun taas dokumenttianalyysin kautta käsitellään aihetta potentiaalisen asiakkaan näkökulmasta.

5.1.1 Haastattelu

Haastattelu on tämän opinnäytetyön tärkein tutkimusmenetelmä. Haastattelun avulla voidaan tehokkaasti kerätä tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelu sopii menetelmäksi erityisesti silloin, kun halutaan painottaa yksilön näkemyksiä. Erilaisia haastattelun muotoja on monia, ja niiden joukosta on valittava tutkimukseen parhaiten soveltuva vaihtoehto. Ensimmäinen valinta määrittää, onko kyseessä suurelta joukolta selvitettävä asia vai onko tarkoituksena selvittää tilannetta syvällisemmin. Kun tavoitteena on tarkempi selvitys, voidaan käyttää sellaisia haastattelun muotoja, kuten

ryhmähaastattelua, teemahaastattelua tai syvähaastattelua. (Moilanen ym., 2014, s. 106-107.)

Ryhmä- ja syvähaastattelut ovat luonteeltaan avoimia haastatteluja, kun taas teemahaastattelu on niin sanotusti puolistrukturoitu. Tällä tarkoitetaan sitä, että kysymykset ovat ennalta määrättyjä, mutta niitä on mahdollista muunnella haastattelun aikana toisin kuin lomakehaastattelussa. (Moilanen ym., 2014, s. 107.) Teemahaastattelussa korostuu yksilön ajatusten ja mielipiteiden merkitys (Pitkäranta, 2014, s. 92-93). Haastateltavien valinnasta voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käyttää termiä harkinanvarainen näyte sen sijaan, että kyse olisi otoksesta. Keskittyminen määrällisesti pienempään yksikköön antaa mahdollisuuden tutustua tähän yhteen yksikköön syvälisemmin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 59.)

Parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisua tukee toimeksiantajan talousohjauspalvelun avainhenkilön teemahaastattelu. Opinnäytetyön kannalta merkittävin avainhenkilö on konsultoinnin liiketoiminta-alueen vastaava. Hänet valittiin haastateltavaksi, koska hän on talousohjauksessa mukana prosessin joka vaiheessa aina strategisesta kehittämisestä tarjousten laskentaan ja varsinaiseen asiakastyöhön asti. Haastatteluja toteutettiin siten vain yksi, koska valittu haastateltava osallistuu niin vahvasti koko talousohjauspalvelunprosessiin ja on vastuussa sen kehittämisestä, että hänen kauttaan saadaan tutkimuksen kannalta selvitettyä olennaisimmat asiat.

Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla vastauksia haettiin ennalta määriteltyjen teemojen kautta, mitkä on valittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Puolistrukturoidulla viitataan siihen, että kysymykset on suunniteltu etukäteen ja haastattelu etenee niiden mukaisesti. (Pitkäranta, 2014, s. 93.) Haastattelu rakennetaan tutkimukseen soveltuvien teemojen kautta, jolloin haastateltavan ajatukset ovat keskiössä eivätkä kysymykset johdattele vastauksia. Kysymysten suunnittelussa on mietittävä, millaista aineistoa halutaan kerätä ja on myös suunniteltava, millaisia päätelmiä tavoitellaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48, 65-66.)

Teemahaastattelulle ominaisesti haastattelu jaettiin teemoihin ja kysymykset laadittiin ennen haastatteluja. Kysymykset toimitettiin haastateltavalle etukäteen, jotta niihin on mahdollista tutustua ennen haastatteluja. Haastattelu toteutettiin ennalta sovittuna

ajankohtana Teamsin välityksellä. Haastattelukysymykset (Liite 1) on jaettu teemoittain kolmeen ryhmään, joista ensimmäiset käsittelevät niin haastateltavan kuin talousohjauspalvelunkin taustaa. Taustakysymysten tarkoituksena on selvittää talousohjauspalvelun merkitystä toimeksiantajan liiketoiminnalle sekä tarjota perustelut haastateltavan valinnalle. Toisessa kysymysten ryhmässä käsitellään palvelun kehittämistä ajatuksella, kuinka paljon ja miten palvelua on kehitetty. Näiden kysymysten tarkoitus on selvittää, kuinka systemaattisesti palvelua kehitetään ja onko tuotteistusta käytetty kehittämistyön välineenä. Kolmanteen ryhmään on koottu kysymykset, jotka käsittelevät palvelun piirteitä ja tavoitteena on todentaa yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tuotteistetun palvelun piirteisiin verrattuna.

Teemahaastattelu on joustavampi kuin täysin strukturoitu haastattelu, sillä kysymysten järjestystä voi muuttaa ja kysymyksiä voi myös jättää pois haastattelun aikana. (Pitkäranta, 2014, s. 93.) Haastattelun tallentaminen on merkittävä osa teemahaastattelua, jotta haastattelun kulku on sujuva, eikä tule ylimääräisiä taukoja. Äänittämisen merkitys on yhtäältä vapauttaa haastattelija muistiinpanojen tekemisestä, mutta toisaalta mahdollistaa sen, että haastattelun yksityiskohdat tallentuvat. Näin haastattelutilanteeseen voidaan palata myöhemminkin ja arvioida esimerkiksi haastateltavan äänenkäyttöä ja taukoja vastausten välissä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 92.) Haastattelun jälkeen seuraava vaihe on haastattelun kirjoittaminen auki eli litterointi. Haastattelun voi kirjoittaa auki yleiskielellä, kun tavoitteena on analysoida vastausten sisältöä eikä vastauksia sanatarkasti. (Moilanen ym., 2014, s. 107.)

Haastattelutilanteessa noudatettiin ennalta määritettyä kysymysrunkoa. Muutamat kysymykset esitettiin eri järjestyksessä, jotta keskustelu eteni luontevasti. Yksi kysymyksestä osoittautui ylimääräiseksi, koska vastaus kysymykseen tuli jo aiemmassa keskustelussa. Oma roolini haastattelussa oli vahvasti kysymysten esittäjä, koska haastattelun tarkoituksena oli selvittää haastateltavan näkemyksiä. Siksi tutkimuksen kannalta oli tärkeämpää noudattaa haastattelurunkoa, kuin herättää avointa keskustelua. Haastattelun äänittämisestä sovittiin jo aiemmin ja äänityksen perusteella haastattelu muutettiin kirjalliseen muotoon eli litteroitiin haastattelun jälkeen. Litterointi tehtiin välittömästi haastattelun jälkeen, jotta myös haastattelutilanteen muut yksityiskohdat saatiin kirjattua ylös.

Analyysi alkaa usein jo haastattelun yhteydessä varsinkin silloin, kun tutkija itse suorittaa haastattelun. Haastattelutilanteesta voi nousta yksityiskohtia, joita haastattelija saattaa tarkentaa ja sitä kautta muodostaa jo alustavia havaintoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 136.) Analyysia tehtäessä on rajattava selkeästi, mitä asiaa kerätystä aineistosta ensisijaisesti käsitellään. Tämä on tärkeää, koska aineistoa kerätessä voi esiintyä mielenkiintoisia uusia seikkoja, joista voisi tehdä päätelmiä. Analyysissä on kuitenkin pysyttävä kiinni vain käsiteltävän tutkimusongelman kannalta olennaisissa seikoissa. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 78.) Haastattelun analysoinnin tavoista yhtenä kokonaisuutena voidaan pitää haastattelun purkamista osiin, seuraavaksi osien koodaamista ja lopuksi etenemistä tekemään aineistosta päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 136).

Opinnäytetyön haastattelun analysointi alkoi ajatuksen tasolla jo haastattelukysymysten suunnittelussa ja itse haastattelussa. Suunnittelussa oli määritetty kysymyksille omat tarkoituksensa, joten vastauksista korostui tutkimuksen kannalta merkittävimpiä kohtia jo haastattelun aikana. Haastattelun jälkeen tekstin purku tapahtui litteroimalla, jonka jälkeen auki kirjoitettu haastattelu koodattiin yksilöimällä aineistosta tuotteisuuden tunnusmerkkejä vastaavia ja erottavia piirteitä. Koodatun aineiston perusteella tehtiin myöhemmin tässä työssä nykytilan arvioinnin osiossa käsiteltäviä päätelmiä.

5.1.2 Dokumenttianalyysi

Pelkällä haastattelulla ei välttämättä saada täysin todellista kuvaa tilanteesta (Pitkäranta, 2014, s. 95). Haastattelulla pyritään tutkimaan asiaa enimmäkseen yrityksen ja työntekijän näkökulmasta, mutta tutkimuksessa tavoitellaan myös potentiaalisen asiakkaan näkökulmaa, joten on luontevaa valita toiseksi tutkimusmenetelmäksi dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan kirjallisten dokumenttien tarkastelua ja niiden muuttamista sanalliseen muotoon. Analysoinnin kohteena voivat olla esimerkiksi vuosikertomukset, valokuvat, raportit, verkkosivut sekä muita kirjallisia asiakirjoja. (Moilanen ym., 2014, s. 136.) Tässä opinnäytetyössä tehokkainta on tutkia toimeksiantajan verkkosivuja. Sitä kautta voidaan tutkia materiaalia, jonka potentiaalinen asiakas näkee heti ensimmäisenä. Analysoinnin varsinaisena kohteena ovat

toimeksiantajan verkkosivut, mutta analyysin tukena on käytetty myös muutamia potentiaalisille asiakkaille suunnattuja myyntimateriaaleja.

Dokumenttianalyysin keinot voidaan jakaa kahteen osaan, joita ovat sisällönanalyysi ja sisällön erittely. Menetelmä perustuu dokumenttien tulkintaan ja päätelmiin. Sisällönanalyysissä dokumentit on tarkoitus kuvailla sanallisesti, kun taas sisällön erittelyssä dokumentit puretaan numeraaliseen muotoon. (Moilanen ym., 2014, s. 136-137.) Tämän opinnäytetyön kannalta paremmin tutkimusongelman selvittämistä tukee sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin keinoilla on usein tavoitteena tiivistää analysoitavien dokumenttien sisältöä, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s.87). Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysia käytetään verkkosivujen kuvaamisessa sanallisesti, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Analysoitava aineisto on melko suppea, joten sisällön tiivistäminen ei ole tarpeen. Verkkosivuilta analysoidaan asiakkaalle välittyvän informaation ymmärrettävyyttä sekä selkeyttä. Lopulta analyysin ja haastattelun tulosten kautta pyritään muodostamaan käsitys, täyttyykö tuotteistetun asiantuntijapalvelun tunnusmerkit.

Ennen varsinaista analyysia aineisto on valmisteltava siten, että se on selkeässä muodossa ja valmiina analysointia varten (Moilanen ym., 2014, s.138). Tässä opinnäytetyössä valmistelussa koottiin dokumenttianalyysin tueksi kysymysten kehikko systemaattisen analysoinnin varmistamiseksi. Kysymykset (Liite 2) on koottu tuotteistetun palvelun tunnusmerkkien pohjalta. Sisällönanalyysista voidaan erottaa kolme eri tyyliä, jotka ovat teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti analysointi sekä tässä työssä käytettävä aineistolähtöinen tapa (Moilanen ym., 2014, s. 139). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tunnistetaan seuraavat kolme vaihetta, jotka ovat pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi eli pyrkimys ilmaista tuloksia abstraktilla tasolla (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 91). Näitä vaiheita on pyritty soveltamaan myös tässä opinnäytetyössä, vaikka kyseessä on valmiiksi melko tiivis aineisto.

Tässä opinnäytetyössä pelkistämisen vaihetta kuvaa parhaiten verkkosivujen sisällön muuttaminen kuvion muotoon ja eri tasojen nimeäminen. Näin tehtiin, jotta aineistoon voitiin tehdä selkeitä viittauksia. Aineiston keruu perustui vahvasti valmistelussa koottuihin kysymyksiin, joten erillistä aineiston ryhmittelyn vaihetta ei tarvittu. Aineiston koonti eteni systemaattisesti kysymysten rungon mukaan, jossa aloitettiin tutkimalla

potentiaalisen asiakkaan polkua verkkosivujen avauksesta talousohjauspalvelun osa-alueisiin. Toisena kokonaisuutena aineiston analysoinnissa arvioitiin palvelun sisällön vakiointia muodostettujen palvelupakettien kautta. Kolmanneksi analysoitiin, välityykö palvelusta saatava hyöty verkkosivuilta potentiaaliselle asiakkaalle. Lopuksi neljäntenä tavoitteena pyrittiin vielä selvittämään, löytyykö sivuilta palvelun hinta tai hinnan määräytymisen perusteita. Kolmanteen sisällönanalyysin vaiheeseen eli abstrahointiin päästään seuraavassa alaluvussa nykytilan arvioinnin yhteydessä.

5.2 Nykytilan arviointi

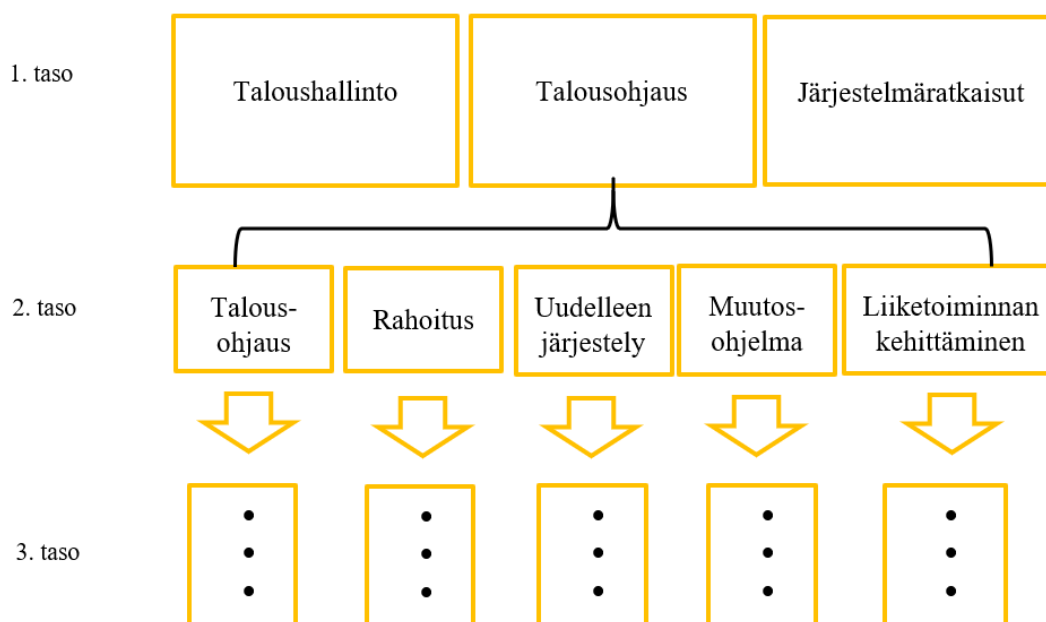
Tähän alalukuun on koottu toimeksiantajan talousohjauspalvelun nykytilan arviointi. Ensin luodaan perusteet arvioida talousohjauspalvelua käsittelemällä sen puitteita eli henkilöstöä, asiakkaita ja osuutta liiketoiminnasta sekä verkkosivujen rakennetta ja muutoksia. Toiseksi käsitellään talousohjauspalvelun sisältöä, jonka jälkeen kolmannessa alaluvussa arvioidaan kokonaisuutta tuotteistetun palvelun tunnusmerkkien kautta. Lopuksi esitetään johtopäätökset ja vastaus tutkimusongelmaan, täyttääkö toimeksiantajan talouspalvelu tuotteistetun palvelun tunnusmerkit.

5.2.1 Arvioinnin tausta

Arvioinnin pohjana ovat niin yrityksen sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Yrityksen sisäisiä tekijöitä pystyttiin selvittämään vain haastattelun avulla. Ulkoisia tekijöitä arvioitiin pääasiassa verkkosivujen kautta sekä muutamia myyntimateriaaleja hyödyntäen. Arvioinnin kannalta on olennaista hahmottaa talousohjauspalvelun kokoluokkaa. Haastattelussa ilmeni, että palvelua on tässä muodossa tarjottu asiakkaille vuoden ajan, mutta sen kaltaista ohjausta on ollut tarjolla aiemminkin osana kirjanpidon palveluita. Talousohjauspalvelulla varsinaisia asiakkaita on lähes kymmenen ja koko Noogan toiminnasta se kattaa noin viisi prosenttia. Tällä hetkellä avainhenkilöitä palvelun tuottamisessa on kolme. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan todeta, että talousohjauspalvelu ei vielä ole erityisen merkittävä osa toimeksiantajan liiketoimintaa.

Arvioinnin helpottamiseksi toimeksiantajan verkkosivujen eri alisivuja kuvataan ta-soina, jotta arvioinnin aikana tehdyt viitaukset sivuihin pysyvät selkeinä (Kuvio 9).

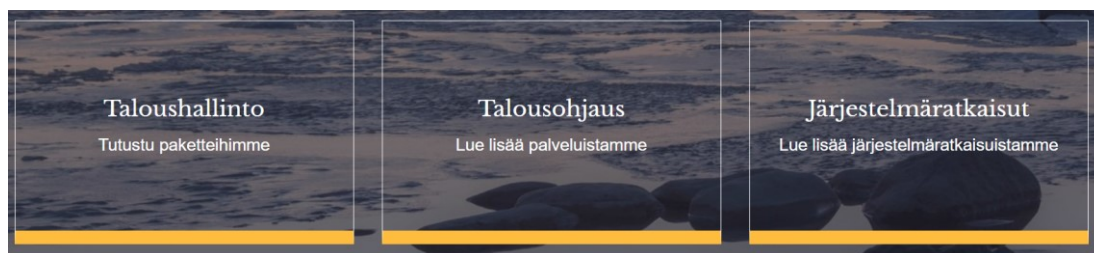
Näin pystytään käsittelemään tuloksia systemaattisesti ja viittaamaan verkkosivujen sisältöön selkeästi. Taso yksi on sivu, joka avautuu ensimmäisenä, kun siirrytään toimeksiantajan verkkosivuille. Tässä opinnäytetyössä arvioidaan vain talousohjauksen kokonaisuutta, joten toinen taso on talousohjauksen alta avautuva sivu. Tällä tasolla palvelun sisältöä on kuvattu tiiviillä esittelyllä, jonka jälkeen sitä käsitellään videon muodossa. Videon jälkeen tällä tasolla on palvelukokonaisuuksien otsikot ja lyhyet esittelyt niistä. Kolmannella verkkosivujen tasolla kuvataan talousohjauksen alaotsikoiden alta avautuvia sivuja, joilla on esitelty tarkemmin eri palvelukokonaisuuksien sisältöjä.



Kuvio 9. Nooga Oy Ab verkkosivujen rakenteen havainnollistaminen tasoina

Haastattelussa selvisi, että verkkosivuille on hiljattain tehty muutoksia, joiden yhteydessä talousohjaus-termiä nostettiin paremmin esille. Aiemmin verkkosivujen ensimmäisellä tasolla talousohjauksen tilalla oli otsikkona konsultointi. Haastattelun mukaan muutoksia tehtiin, jotta voitaisiin profiloitua enemmän talousohjaus- kuin konsulttiyrityksen suuntaan. Kuviossa yhdeksän kuvattu verkkosivujen rakenne sisältää jo viimeksi tehdyt muutokset, joten siinä nähdään, miten talousohjaus-termiä tällä hetkellä toimeksiantajan verkkosivuilla käytetään. Havaintona tästä kuvioista nousee ensimmäisenä esille, että talousohjauksen käsitettä käytetään sivuilla kahteen kertaan.

Talousohjaus tulee vastaan tasolla yksi heti sivun avauksessa yhtenä kolmesta pääotsikosta (Kuva 1).



Kuva 1. Verkkosivujen ensimmäinen taso (Nooga Oy Ab, 2021)

Seuraavalla tasolla talousohjaus-termi tulee toisen kerran vastaan ensimmäisenä alaotsikkona, kuten kuvassa kaksi näkyy. Tämä päällekkäisyys johtuu varmasti verkkosivuille hiljattain tehdyistä muutoksista, koska talousohjaus nostettiin silloin koko konsultoinnin liiketoiminta-alueen otsikoksi. Toisessa kohdassa talousohjaus-termillä viitataan palvelupakettiin, jossa tarjotaan asiakasyrityksille vuokrapalveluna talousjohtajaa tai controlleria.



Kuva 2. Talousohjaus verkkosivujen toisella tasolla (Nooga Oy Ab, 2021)

Verkkosivujen lisäksi palveluiden jakautumista kuvataan myös yhdessä myyntidokumenteista eli yritysesittelyssä (Kuva 3). Toisin kuin verkkosivuilla yritysesittelyssä talousohjaus-otsikon alla olevat osa-alueet on tiivistetty kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat talousohjaus, talousneuvonta ja liiketoiminnan kehittäminen. Tiivistäminen on tapahtunut niin, että alaotsikot uudelleenjärjestely ja muutosohjelma on liitetty liiketoiminnan kehittämisen alle. Tiivistäminen ei kuitenkaan poista päällekkäisyyttä eli talousohjaus-termin käyttöä ylä- ja alaotsikkona.

Konsulttipalvelut



Kuva 3. Palveluiden jakautuminen yritysasettelystä (Nooga Oy Ab, 2021)

Arvioinnin taustatiedoilla tavoiteltiin kokonaisuuden hahmottamista. Alussa kerrottiin talousohjauspalvelun koosta lukuina. Sitten kerrottiin myös arvioinnin pohjana olevan verkkosivuston rakenteesta. Lopuksi korostamalla talousohjaus-termin ristiriitaista käyttöä pyrittiin tuomaan esille, että palvelun kehittäminen on vielä käynnissä. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin talousohjauspalvelun sisältöä ja pyritään tunnistamaan yhteisiä piirteitä aiemmin työssä kuvattuihin johtamisen osa-alueisiin.

5.2.2 Talousohjauspalvelun sisältö

Talousohjauksen suurin hyöty määritettiin teorialuvussa siten, että se on kohdeyrityksen oman tiedon jalostaminen sellaiseksi, että siitä voidaan tehdä perusteltuja ratkaisuja liiketoiminnan suunnasta, tilanteesta ja päivittäisestä toiminnasta. Tässä alaluvussa arvioidaan talousohjauspalvelun sisältöä näistä lähtökohdista ja pyritään löytämään talousohjauksen rooliin kuuluvia tehtäviä eri aikajänteiden mukaan.

Talousohjauksen määriteltiin olevan osa yrityksen strategista johtamista, jonka tärkeimmäksi tehtäväksi tunnistettiin pitkän aikavälin päämäärien asettaminen. Verkkosivuilta on tunnistettavissa näitä strategisen johtamisen tehtäviä osana toimeksiantajan talousohjauspalvelua. Erityisesti osa-alueessa liiketoiminnan kehittäminen kuvattiin vastaavaa pitkän aikavälin toimintaa. Talousohjaus on läsnä strategisessa johtamisessa

siten, että tulevaisuutta pyritään ennakoimaan ja voidaan arvioida liiketoimintamahdollisuuksien kannattavuutta saatavilla olevan talousinformaation kautta. Konkretisoituja kokonaisuuksia lueteltiin niin uuden yrityksen perustamisesta kasvustrategiaan ja uusien markkina-alueiden kartoitukseen asti. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että kaikkiin projekteihin mennään kannattavuuden parantamisen kautta, joten talousohjaus ja yrityksen omasta liiketoiminnasta kertyvän tiedon hyödyntäminen on vahvasti läsnä kaikissa projekteissa.

Muutosohjelman kuvataan olevan osa-alue, joka sisältää skaalautuvan muutosprosessin vaiheet, jotka ovat analysointi, suunnittelu ja kehitys, toteutus sekä lopuksi tuki. Muutosohjelman tavoitteeksi esitetään strategian luomista ja erityisesti sen toteuttamista konkreettisen toimintasuunnitelman kautta. Luonteeltaan muutosohjelman voidaan ajatella sisältyvän strategisen johtamisen osa-alueelle. Samoin yrityksen uudelleenjärjestely kuvastaa liiketoiminnan pitkän aikavälin päämäärien asettamista ja suunnanmuutosten käsittelyä. Tähän osa-alueeseen kuuluu projekteja, kuten liiketoiminnan yhdistäminen, jakautuminen tai siirto, sekä yrityskauppojen osalta osakkeiden vaihto ja yritystarkastus eli due diligence.

Taktisen johtamisen osalta talousohjausta tarvitaan budjettien kokoamiseen ja mittaristojen rakentamiseen. Talousohjauspalvelun sisällössä viitataan budjetointiin useammassa kohdassa. Sen voidaan ajatella olevan yksi vuokrattavan talousjohtajan tehtävistä, mutta myös liiketoiminnan kehittämisen osa-alueella yksi keino toteuttaa laajempia projekteja. Mittarien suunnittelua, rakentamista ja seurantaan talousohjauspalvelun sisältöjen kuvauksissa ei mainita tarkemmin, mutta liiketoiminnan kehittämisen osa-alueella käytetään esimerkkinä hyödyllisten tunnuslukujen määrittämistä ja seurantaan. Taktisen johtamisen aikajänteeseen voidaan sijoittaa myös rahoituksen suunnittelu ja järjestäminen, joka toimeksiantajan talousohjauspalvelussa on omana osa-alueenaan.

Operatiivisen johtamisen piirteitä käsitellään selkeimmin talousohjauspalvelun vuokrattavan talousjohtajan ja controllerin tehtävien kuvauksissa. Erityisesti operatiivisen johtamisen tueksi talousohjausta tarvitaan tiedon jalostamisessa raporteiksi ja niiden analysointiin. Samoin talousinformaatiota tarvitaan päivittäisessä johtamisessa toiminnan oikean suunnan varmistamiseksi. Näihin ratkaisuksi vuokrattavan

talousjohtajan ja controllerin tehtäviin kuuluu raportointia, seuranta, hinnoittelua ja liiketoiminnan tilanteen analysointia. Haastattelussa ilmeni, että vuokrattavasta asiantuntijasta voi tulla asiakasyrityksen pitkäaikainen talouden sparraaja, joka toimii vuosia yrityksen johdon tukena päivittäisessä johtamisessa.

Edellisessä aluvussa vertailtiin verkkosivujen ja yritysesittelyn tapaa jakaa talousohjauksen osa-alueet omiin kokonaisuuksiinsa. Verkkosivuilla jako on viiteen osa-alueeseen, jotka ovat talousohjaus, rahoitus, uudelleenjärjestely, muutosohjelma ja liiketoiminnan kehittäminen. Yritysesittelyssä nämä on tiivistetty kolmeen, jotka ovat talousohjaus, rahoitus ja liiketoiminnan kehittäminen. Kuten aikajänteen tarkastelun avulla selvitettiin, ovat liiketoiminnan kehittäminen, uudelleenjärjestely ja muutosohjelma pidemmän aikavälin suunnanmuutoksia. Budjetointi, mittarit, kustannuslaskenta ja rahoituspäätökset ovat puolestaan lähimpänä taktisen johtamisen osa-alueita. Vuokrapalveluna talousjohtaja tai controller taas vastaavat parhaiten operatiivista johtamista.

5.2.3 Tuotteistuksen tunnusmerkit talousohjauspalvelussa

Tässä luvussa arvioidaan talousohjauspalvelun nykytilaa tuotteistetun palvelun tunnusmerkkejä vastaan. Tunnusmerkkejä tunnistettiin teorialuvussa kolme eli palvelusta on tunnistettavissa hyöty, palvelun hinta on määriteltävissä ja palvelua kehitetään systemaattisesti. Nykytilaa arvioidessa käsitellään lisäksi, kuinka vakioitu palvelun sisältö on sekä olisiko palvelu monistettavissa asiantuntijalta toiselle ja onko palvelusta olemassa dokumentaatiota, kuten palvelukuvauksia. Ensimmäisenä käsitellään palvelun sisältöä ja sen vakioinnin astetta. Toisena arvioidaan hyödyn tunnistettavuutta ja kolmantena hinnan määräytymisperusteita. Lopuksi käsitellään palvelun kehittämistä ja sen yhteydessä osaamisen monistamisen tarvetta ja siinä hyödynnettävää dokumentaatiota.

Haastattelussa korostui, että palvelun sisältö vaihtelee vähemmän kuin esimerkiksi hinta, mutta kuitenkin jonkin verran eri projektien välillä. Perinteisesti talousohjauspalvelua ostavat yritykset ostavat asiantuntijuutta, jolloin kyseessä voi olla jopa vuosia jatkuva toimeksianto. Toisessa ääripäässä on projektiluontoisempia esimerkkejä,

joissa asiakasyritykset pyrkivät saamaan palvelun kautta itselleen uutta osaamista liiketoiminnan ohjaamiseen. Näissä projektin tarkoituksena onkin kouluttaa yritys suoriutumaan talousohjauksesta itsenäisesti ja projektiluontoisesti vetäytyä pois, kun tavoite on saavutettu. Tämä kuvastaa palvelun yksilöllistä räätälöitävää luonnetta.

Verkkosivujen perusteella palvelukokonaisuuksien sisältöjä ei ole pyritty määrittelemään tiukasti. Palvelukokonaisuudet muistuttavat kuitenkin ominaisuuksiltaan palvelupaketteja. Erityisesti talousohjauksen, rahoituksen ja muutosohjelman kokonaisuudet muistuttavat paketteja, koska otsikoiden alle eli verkkosivujen kolmannelle tasolle on lueteltu, mitä osia palveluun voidaan sisällyttää. Uudelleenjärjestelyn ja liiketoiminnan kehittämisen kokonaisuudet eivät olleet palvelupaketin muodossa, vaan niiden osalta kolmannelle tasolla oli lueteltu erityyppisiä uudelleenjärjestelyn ja liiketoiminnan kehittämisen projekteja. Palvelukokonaisuuksia ei ole vakioitu täysin, vaan konkretiaa on tuotu asiakkaan tueksi luettelemalla sisältöä. Tämä tukee palvelun luonnetta, koska harvoin on kahta täysin samanlaista projektia, vaikka jopa tarve olisi verrattain sama. Esimerkiksi kustannuslaskelmat ovat aina vain kyseisen yrityksen toimintaan soveltuvat, kuten haastattelussakin todettiin.

Hyödyn tunnistettavuutta arvioitaessa ensimmäisenä verkkosivuilta tulee esille toimeksiantajan toiminnan taustalla oleva ajatus: ”keskity tehtävääsi – me hoidamme loput”. Tähän tiivistyy yksi asiakkaan hyödyistä eli mahdollisuus ulkoistaa osa toiminnasta ja keskittyä omaan ydinosaamiseen. Haastattelussa nimettiin kannattavuuden parantaminen lähtökohdaksi useimmille projekteille. Tiivistetysti talousohjauspalvelun kuvattiin olevan yrityksen oman tiedon muuntamista hyödyllisempään muotoon päätöksenteon tueksi. Tavoitteena on, että tieto on käsitelty niin pitkälle, että sen pohjalta voi tehdä perusteltuja päätöksiä. Verkkosivujen pohjalta nähdään, että palvelun sisältöä on onnistuttu konkretisoimaan hienosti käytännön tasolle, mutta linkitys asiakkaan saamaan hyötyyn jää osittain puuttumaan.

Parhaiten asiakkaan saamaa hyötyä kuvattiin sivujen toisella tasolla olleessa esittelyvideossa. Videolla asiantuntija kuvaa asiakasyrityksille tyypillistä tilannetta, jossa tarvitaan taloushallinnon tuottamaa informaatiota toiminnan ohjaamiseen, mutta omasta organisaatiosta ei löydy osaamista talousjohtamiseen. Seuraavaksi hän esittää tähän ongelmaan ratkaisuksi vuokrattavan controllerin, jonka kautta yritys pystyisi ostamaan

talousjohtamisen osaamista ilman kallista rekrytointiprosessia. Tässä kohdassa kuvattiin selkeästi yleinen ongelma, siihen ratkaisu ja konkreettisia esimerkkejä, mitä hyötyä tästä on asiakasyritykselle. Yhteenvedona voidaan huomata, että potentiaalisen asiakkaan on mahdollista verkkosivujen kautta tunnistaa myös konkreettisia ratkaisuja, mitä palvelusta saa, mutta hyötyä voisi tuoda vielä muissa osa-alueissa selkeämmin esille.

Verkkosivujen pakettien yhteydessä ei käsitellä hinnoittelua. Ainut kirjallinen esitys hinnasta on vuokrapalveluna tarjottavan talousjohtajan ja controllerin myyntiesitteessä. Siinä hinta on ilmoitettu aikaan sidottuna tuntihintana, joka vaihtelee sopimuksen laajuuden mukaan. Yksittäisen tunnin hinta vaihtelee sen mukaan, kuinka monta päivää kuukaudessa asiantuntija on asiakasyrityksessä ja onko vuokrattava asiantuntija talousjohtaja vai controller. Haastattelussa kerrottiin, että hinnan paketoitua on yritetty, mutta toistaiseksi ei ole löydetty yleisesti toimivaa ratkaisua. Sisältöjen hinnoittelu on koettu lähes mahdottomaksi, mutta aikaan sidottua hinnoittelua pidetään toimivampana vaihtoehtona.

Hinnoittelun koetaan myös vaihtelevan paljon asiakkaiden ja projektien välillä. Tärkeimmät hintaan vaikuttavat tekijät ovat volyymi, kesto ja yrityksen koko. Volyymillä tarkoitetaan sopimuksen laajuutta. Toimeksiannoissa, joissa toimitussisältö on laaja, yksittäisten palvelun osien hinta voi olla edullisempi kuin saman osion hinta projektissa, johon ei kuulu muuta. Samalla periaatteella jatkuva sopimus, jossa on ostettu esimerkiksi controller-palvelua neljä päivää viikossa, yksittäisen tunnin hinta on edullisempi kuin sopimuksissa, joissa kokonaismäärä on muutamia päiviä kuukaudessa. Kolmanneksi hintaan vaikuttaa yrityksen koko jo pelkästään senkin takia, että hinnan on oltava pienemmissä yrityksissä alhaisempi, jotta sopimus ylipäättään saadaan aikaiseksi.

Palvelun kehittämisen osalta voidaan haastattelun pohjalta todeta, että palvelun kehittämiseen on panostettu merkittävästi viimeisen vuoden aikana. Palvelun kehittämisessä on lähdetty liikkeelle siten, että on määritelty suunta, johon Nooga haluaa kehittyä talousohjauspalvelun tuottajana. Toisena on pyritty kiinnittämään huomiota ympäristöön eli siihen, mitä kilpailijat tekevät. Kolmanneksi on haastateltu asiakkaita ja selvitetty, millaisia tarpeita heillä olisi talousohjauksen osalta.

Arvioinnin taustassa käsiteltiin, että palvelun tuottamisessa on kolme avainhenkilöä. Haastattelussa ilmeni, että mahdolliseen henkilöiden vaihtuvuuteen tai poissaoloon on varauduttu siten, että palvelun tuottamisesta vastataan 2-3 henkilön tiimeinä. Tarkoitus on, että koko tiimi on ajan tasalla asiakasyrityksestä ja kaikki osallistuvat palvelun tuottamiseen. Tällä varmistetaan, että palvelu pyörii saumattomasti, vaikka henkilöstössä olisi vaihtuvuutta. Tällä hetkellä henkilöstön määrä riittää kattamaan asiakkaat niin, että kaikki kolme avainhenkilöä ovat ajan tasalla asiakasyrityksistä eikä tarvita kattavaa ohjeistusta palvelun tuottamiseen. Haastattelussa ilmeni, että enimmäkseen tästä syystä palvelun tuottamisesta ei ole kirjoitettu prosessia kuvaavia työohjeita tai muuta dokumentaatiota.

5.2.4 Johtopäätökset

Nykytilan arvioinnin lopputuloksena voidaan nähdä, että toimeksiantajan talousohjauspalvelu muistuttaa osin tuotteistettua asiantuntijapalvelua, mutta opinnäytetyössä määriteltyihin tuotteistetun palvelun tunnusmerkkeihin verrattuna kehittämiskohteita löytyi kaikista osa-alueista. Nämä ovat hyödyn tunnistettavuus, hinnoitteluperusteet ja palvelun systemaattinen kehittäminen. Ensimmäinen johtopäätös on käynnissä olevan kehitysprojektin vaikutus arvioinnin tulokseen. Toiseksi käsitellään johtopäätöstä hyödyn tunnistettavuuden osalta. Kolmantena otetaan kantaa hinnoitteluun ja lopuksi palvelun kehittämisen osalta keskitytään erityisesti osaamisen monistamiseen ja sen tarpeeseen.

Lopputulokseen vaikuttaa vahvasti käynnissä oleva kehitysprojekti, jossa talousohjaus-termiä asemoidaan uudelleen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että talousohjaus on vahvasti läsnä kaikessa konsultoinnin liiketoiminta-alueen tehtävissä, joten talousohjauksen nostaminen nykyistä paremmin esille on luonteva suunta. Kehitysprojektin vaikutusta voidaan todentaa esimerkiksi siten, että arvioidaan palvelun yhtä osaa eli talousjohtajan tai controllerin vuokrapalvelua. Jos arvioitaisiin pelkästään tätä, voitaisiin todeta sen täyttävän tuotteistetun palvelun tunnusmerkit. Tällä palvelun osalla voidaan sanoa olevan konkretisoitu sisältö, määritelty hyöty, pohja hinnoittelussa ja systemaattista kehittämistä. Talousohjausta käsitellään kuitenkin verkkosivujen

rakenteen mukaan koko konsultoinnin sisällön kautta, jolloin tuotteistuksen osalta on löydettävissä vielä kehityskohteita.

Talousohjauspalvelun sisältöä on pyritty kuvaamaan mahdollisimman yksinkertaisiksi ja käytännönläheisiksi toiminnoiksi. Näistä toiminnoista on ollut tavoitteena rakentaa palvelupaketteja, joista haastattelussa nostettiin esille esimerkkinä talousjohtajan ja controllerin vuokrapalvelu sekä kustannuslaskennan ajan tasalle tuominen ja tunnuslukuanalyysit. Palvelutarjonnan suunnittelussa korostuu selkeästi kaksi teoriapohjassa esiteltyä tuotteistuksen keinoa, jotka ovat sisällön konkretisointi ja paketointi. Asiakkaalle on lueteltu paljon konkreettisia toimintoja, mutta linkitys niistä saatavaan hyötyyn voisi olla selkeämmin osoitettu.

Verkkosivuilta ei löytynyt hinnoittelun perusteita, joista potentiaalisen asiakkaan olisi mahdollista arvioida palvelun hintaa. Analyysin tukena olleista myyntimateriaaleista löytyi aikaan sidottu hinnoittelulaatikko talousjohtajan ja controllerin vuokrapalvelulle. Haastattelussa todettiin, että aikaan sidottava hinta on ollut toimiva ratkaisu, mutta sisällön hinnoitteluun ei ole löytynyt toimivaa ratkaisua. Palvelun yksilöllisen luonteen vuoksi on lähes mahdotonta muodostaa yksiselitteistä hinnastoa, mutta hinnan arvioinnin helpottamiseksi voisi pyrkiä havainnollistamaan esimerkkien avulla, mitä eri palvelut maksavat.

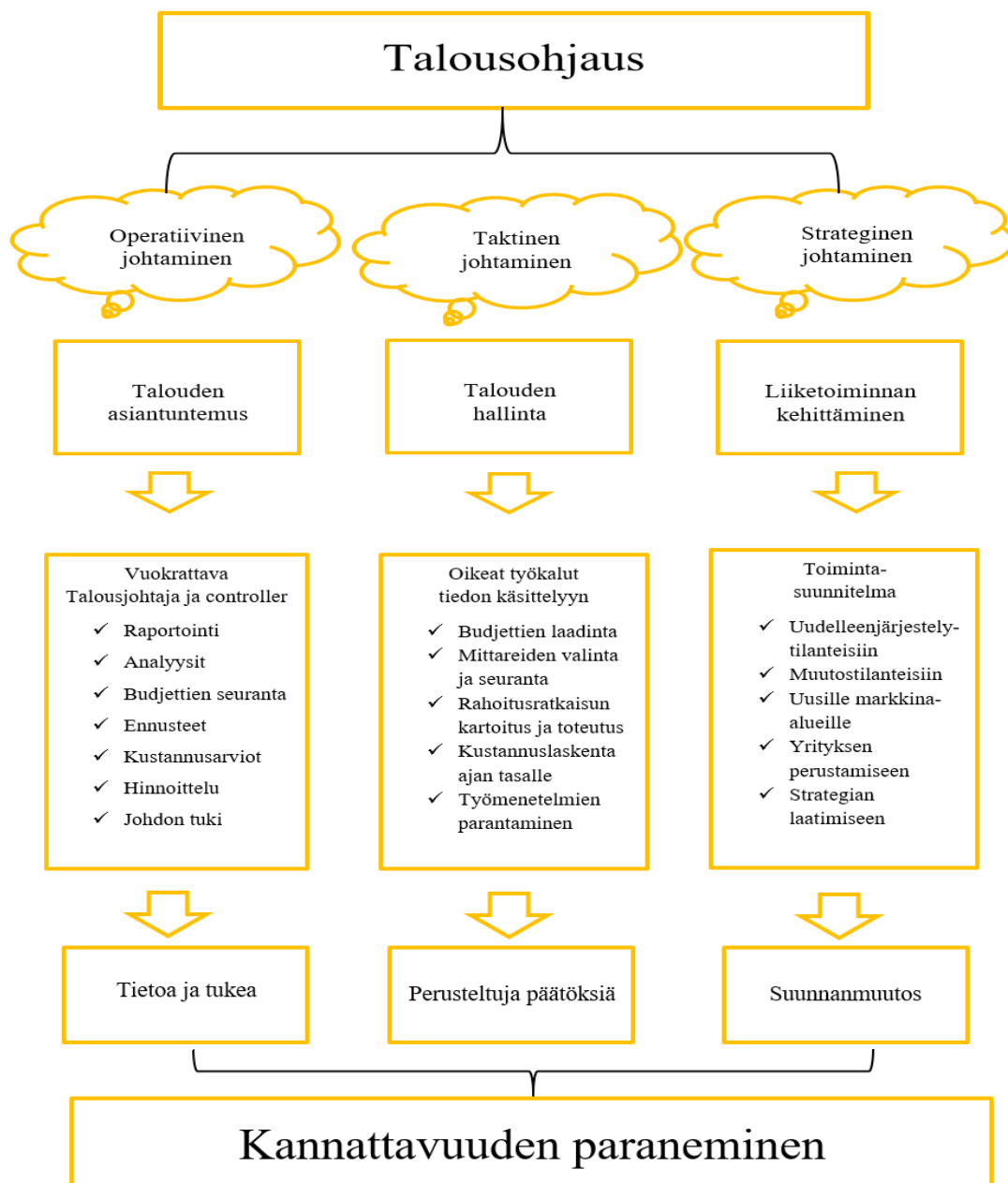
Talousohjauspalvelu täyttää täysin kolmannen tuotteistetun palvelun tunnusmerkin eli palvelua kehitetään systemaattisesti. Yksi palvelun kehittämisen keino, jota toimeksiantajalla ei ole vielä hyödynnetty, on palvelun tuottamisprosessien kuvaaminen. Toimeksiantajan kasvutavoitteen huomioiden tulevaisuudessa tulee olemaan merkittävä rekrytoimisen ja sen kautta uusien asiantuntijoiden perehdyttämisen tarve. Haastattelussa nousi vahvasti esiin, että vastaavia kuvauksia ei ole olemassa. Etuna näissä olisi, että uusi asiantuntija vastaavalla ammattitaidolla pystyisi tuottamaan palvelua samaan tyyliin kuin aikaisemmat asiantuntijat. Samalla henkilöstön vaihtuvuuden riski olisi paremmin hallittavissa myös liiketoiminnan laajentuessa.

5.3 Kehitysideat

Kehityskohteita löydettiin talousohjauspalvelun tuotteistuksesta kaikilta osa-alueilta. Opinnäytetyössä käsitellään tunnistetut kehityskohteet, mutta kehittämisen suunnittelu ja toteuttaminen on rajattu työn ulkopuolelle. Tässä alaluvussa tarjotaan toimeksiantajalle konkreettisia ideoita edellä nykytilan arvioinnissa löytyneisiin kehityskohteisiin. Aluksi esitellään, miten talousohjauspalvelua voisi vielä muotoilla eheämmäksi kokonaisuudeksi, joka sopii talousohjaus-termin alle. Toisena kuvataan, miten hinnoittelua voisi havainnollistaa myyntimateriaalissa ja verkkosivuilla. Lopuksi käsitellään vielä, miten palvelun tuottamisen prosessia voisi turvata dokumentaation avulla.

Lähtökohtaisesti kaikissa talousohjauspalvelun toimeksiannoissa toiminnan tavoitteena on arvioida liiketoiminnan kannattavuutta ja toisena tavoitteena yrityksestä kerättävän tiedon jalostaminen päätöksenteon tueksi. Näiden kautta asiakasyritykselle suurin hyöty talousohjauspalvelusta on haastattelussa mainittu kannattavuuden paraneminen. Nämä on pyritty sisällyttämään myöhemmin esiteltävään kuvioon (kuvio 10) siten, että tämä talousohjauspalvelusta saatava hyöty tulisi paremmin esille. Yläkäsitteenä on talousohjaus, välissä kerrotaan palvelun sisällöstä, jonka avulla muodostetaan asiakasyritykselle tuotettava lisäarvo, jolloin viimeinen laatikko kertoo asiakkaan saaman konkreettisen hyödyn.

Kuvio kymmenen havainnollistaa talousohjauspalvelun yhtenäisempää rakennetta. Se ei sellaisenaan ole suunnattu potentiaalisille asiakkaille, vaan enemmänkin kehittämisen tueksi. Siinä on yhdistetty talousohjauksen teoreettisia lähtökohtia ja toimeksiantajan talousohjauspalvelun olemassa olevaa sisältöä. Kuvio on rakennettu toimintojen aikajänteen mukaisesti pitkän, keskipitkän ja lyhyen aikavälin toimintoihin. Yläkäsitteen jälkeen kuvataan ajallista jakaumaa taustaksi seuraavalla tasolla esitetyille palvelukokonaisuuksille. Niiden jälkeen on vielä kuvattu kyseisen kokonaisuuden ydin eli miten kokonaisuus hyödyttää asiakasyrityksen liiketoimintaa. Lopuksi esitellään kokonaisuuden punainen lanka, joka kulkee läpi jokaisen projektin ja kokoaa kaikki toiminnot yhteen. Eri tasojen sisältöä käsitellään vielä tarkemmin seuraavaksi kuvion jälkeen.



Kuvio 10. Sisällön ja asiakasyrityksen saaman hyödyn kuvaus

Kuviossa kymmenen on yhdistetty ajatus talousohjauksesta johtamisen osa-alueissa toimeksiantajan tarjoamiin palveluihin. Kantava ajatus kuviossa on jakaa eri toiminnot niiden ajallisen hajautuksen perusteella kolmeen osaan, joista ensimmäinen olisi päivittäinen yritysjohton tuki talouden asiantuntemuksen kautta. Tämän osa-alueen otsikko on pyritty selkeyden vuoksi erottamaan yläkäsitteestä, jotta talousohjaus termi ei toistuisi kahteen kertaan. Tämän osakokonaisuuden ydin on tuoda asiakasyrityksen toimintaan valmiiksi käsiteltyä tietoa ja tukea liiketoiminnan ohjaukseen. Toisena kuviossa käsitellään talouden hallinnan kokonaisuutta, johon sisältyy vuositason

päätöksenteon kannalta olennaisia työkaluja toiminnan suunnitteluun ja seurantaan. Tämän osakokonaisuuden ytimessä ovat perustellut päätökset, joiden kautta toimintaa ohjataan oikeaan suuntaan. Kolmanteen osioon on koottu pitkän aikavälin suunnanmuutokset, johon kuuluu aikaisemmin mainituista kokonaisuuksista liiketoiminnan kehittämisen, uudelleenjärjestelyn ja muutosohjelman toimintoja. Nämä kolme muodostavat viimeisen osakokonaisuuden, koska kaikille on yhteistä liiketoiminnan suunnan muuttaminen. Kuvio on ratkaisuehdotus ensimmäisen kehityskohteen eli hyödyn tunnistettavuuden parantamiseen.

Nykytilan arvioinnissa toinen selkeä tulos oli hinnoitteluperusteiden puuttuminen. Haastattelun kautta syntyi kuitenkin ymmärrys siitä, että palvelusta ei ole yksinkertaista luoda kaikille yhteisiä hinnoittelun perusteita. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä hinta on yksi tärkeimmistä, joten se olisi kuitenkin jollain tasolla tärkeää huomioida ja pystyä esittämään edes esimerkki palvelun hinnasta. Opinnäytetyön toinen kehitysidea on hinnoitteluesimerkkien sisällyttäminen palvelukokonaisuuksien yhteyteen. Esimerkki voi olla hyvinkin yksinkertaistettu ja kuvata vaikka alkaen hintaa. Esimerkillä saavutettaisiin se hyöty, että asiakas saisi sisällön arvioinnin tueksi jonkun konkreettisen esimerkin tarjottavan palvelun hinnasta.

Hinnoitteluesimerkkejä voisi rakentaa muutaman jokaisen palvelun osakokonaisuuden yhteyteen. Talouden asiantuntemuksen hinnoitteluesimerkissä voisi esitellä kaksi tapusta, joista toisessa sopimukseen kuuluu vuokrattava controller kaksi päivää viikossa ja toiseen vuokrattava talousjohtaja neljä kertaa kuukaudessa. Tästä asiakkaalle tulisi selkeä käsitys palvelun hintaluokasta, vaikka tarkalleen määriteltä hinnoista ei olisikaan esillä. Samalla tyyllillä laskelmien kokonaisuudesta voisi koota yhden tai kaksi hinnoitteluesimerkkiä projekteista, kuten kustannuslaskennan ajan tasalle tuomisesta tai seurattavien tunnuslukujen määrittämisestä. Näissä ja liiketoiminnan kehittämisen projekteissa on varmasti enemmän vaihtelua kuin ensimmäisessä osakokonaisuudessa, mutta esimerkkien esittelyssä voisi pyrkiä kuvailemaan projektin laajuutta ja korostamaan myös, että kyseessä on yksittäinen esimerkki ja jokaisen projektin erityispiirteet muodostavat oman kokonaisuuden.

Kolmantena kehityskohteenä nykytilan arvioinnissa tunnistettiin, että palvelun tuottamisen prosesseista voisi muodostaa kuvaukset toiminnan tueksi ja palvelun

tuottamisen työohjeiksi. Tämä on yksi keino lisätä palvelun dokumentaatiota, jolla on monia kehityksen kannalta merkittäviä etuja. Se on yksinkertainen, mutta tehokas vaihtoehto palvelun laadun ylläpitämiseen sekä jatkuvuuden turvaamiseen. Työohjeiden kirjaamisen kautta voidaan lisätä palvelun yhdenmukaisuutta ja sitä kautta varmistua tuotettavan palvelun laadusta. Samoin työohjeet varmistavat palvelun tuottamisen jatkuvuuden henkilöstömuutoksista tai kasvusta huolimatta. Työohjeet toimivat hyvinkin uuden asiantuntijan perehdyttämisen materiaalina sekä henkilöstön koulutuksessa ja myös palvelun sisällön kehittämisessä ja kuvaamisessa.

Työohjeet ovat konkreettinen tapa lisätä dokumentaatiota palvelun tuottamisessa. Työohjeeksi soveltuvat hyvin prosessikuvaukset, joissa on yksilöity prosessin kulkua sekä käytettäviä työvälineitä. Lisäksi prosessin kuvauksen yhteydessä voi tunnistaa lisäarvon tuottamisen kannalta erityisen tärkeitä työvaiheita, mutta myös turhia vaiheita tai ylimääräistä työtä. Työohjeet ovat idea kolmannen kehityskohteen eli palvelun tuottamisen dokumentaation parantamiseen sekä palvelun jatkuvuuden turvaamiseen, mutta niiden luomisprosessi tukee toisaalta koko talousohjauspalvelun kehittämistavoitetta. Nykytilan arvioinnin tuloksena oli, että osa talousohjauspalvelun sisällöstä muistuttaa tuotteistettua palvelua, mutta kokonaisuus ei ole vielä täysin yhteneväinen. Prosessikuvausten kirjaamista voidaan siis osaltaan pitää opinnäytetyön kokonaisratkaisuna, joka sisältää koko liiketoiminta-alueen prosessien kuvaamisen ja samassa yhteydessä talousohjauksen kokonaisuuden yhtenäistämisen.

6 LOPUKSI

Opinnäytetyön tutkimusongelmaan etsittiin vastausta avainhenkilön teemahaastattelulla ja analysoimalla toimeksiantajan verkkosivuja. Näillä keinoilla pyrittiin selvittämään, täyttääkö toimeksiantajan talousohjauspalvelu tuotteistetun palvelun tunnusmerkit. Vastauksena tutkimusongelmaan voitiin todeta, että palvelussa on piirteitä tuotteistuksesta, mutta tutkimuksen perusteella talousohjauspalvelu ei täytä kaikkia tuotteistetun palvelun tunnusmerkkejä. Tähän syynä voi olla käynnissä oleva kehitysprojekti, jossa tavoitteena on tuoda talousohjauspalvelu konsultoinnin liiketoiminta-alueen keskiöön. Talousohjauksen teoriaan pohjautuen voidaan todeta, että koko konsultoinnin liiketoiminta-alueen sisältö voidaan jatkotoimenpiteenä kääriä talousohjauksen viitekehukseen, kuten kehittämisidean kuviossa huomattiin.

Tutkimusongelman selvittämiseksi arvioitiin toimeksiantajan talousohjauspalvelun nykytilaa, josta koottiin kokonaisvaltainen käsitys yhdistämällä avainhenkilön teemahaastattelusta ja verkkosivujen dokumenttianalyysistä kerättyä aineistoa. Tämän tuloksena saavutettiin ensimmäinen alatavoite. Nykytilan arvioinnin tuloksena löydettiin kehityskohteita hyödyn esittämisessä, hinnan määrittelyssä ja palvelun tuottamisen dokumentaatioissa, minkä kautta täytettiin toinen alatavoite. Lopulta kolmas tavoite saavutettiin, kun toimeksiantajalle koottiin kehitysehdotuksiksi kuvio hyödyn konkretisoinnin parantamiseen, idea hinnoitteluesimerkeistä ja dokumentaation lisääminen työhöjden kautta.

Tutkimusmenetelmistä valittiin tähän työhön toimivat työkalut. Haastattelu täytti omat tavoitteensa, koska sillä saatiin tehokkaasti kerättyä tietoa ja muodostettua syvälinen näkemys palvelusta. Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin dokumenttianalyysi, jotta voitiin arvioida, miten hyvin tieto välittyy verkkosivuilta ja saatavilla olevista muista myyntimateriaaleista potentiaaliselle asiakkaalle. Analyysin kautta pystyttiin kuvaamaan verkkosivujen sekä myyntimateriaalien rakennetta ja niiden kautta rakentamaan kuvio palvelun parantamisen tueksi. Menetelmillä kerätyt aineistot tukivat nykytilan arvioinnissa toinen toisiaan, kun dokumenttianalyysillä pystyttiin täydentämään haastattelulla kerättyä tietoa.

Opinnäytetyön toimeksiantajan Noogan ansiosta työhön saatiin muodostettua mielenkiintoinen kokonaisuus, koska yritys edustaa monia työn alussa kuvattuja taloushallinnon alalle merkittäviä uusia kehityssuuntia. Toimialaluokan rajojen hämärtyminen on yksi näistä ja näkyy Noogan toiminnassa huomattavasti laajempaan tarjoamana, kuin mitä perinteinen toimialaluokitus käsittää. Toisena kehityssuuntana käsiteltiin opinnäytetyön alussa taloushallinnon polarisoitumista eli kahtia jakaantumista, jossa Noogan erilaistumisstrategia yhdistää vahvuudet molemmista ääripäistä.

Omaa työskentelyä arvioidessa korostuu paineensietokyky. Opinnäytetyön aikataulun vuoksi työn toteuttamiseen saatiin hyvää painetta, koska opinnäytetyölle määriteltiin aikatauluksi kaksi kuukautta. Oman työskentelyn aikatauluttaminen on ollut prosessin suurin onnistuminen, mutta työskentely olisi voinut olla systemaattisempaa, jolloin yhden asian olisi voinut tehdä kerrallaan valmiiksi. Lisäksi aineiston analysoinnin yhteydessä löytyi kehittämistä myös haastattelun suorittamisessa, sillä muutamia jatkokysymyksiä olisi voinut haastattelussa esittää. Oman kehittymisen kannalta opinnäytetyön aiheet tukevat tulevaisuuden asiantuntijuutta, koska taloushallinnon osaajana oman ammattitaidon tuotteistaminen tulee olemaan hyödyllinen taito.

Opinnäytetyöprosessin aikana on ollut erityisen kiehtovaa seurata, miten alustavasta ideasta on muodostunut merkityksellinen kokonaisuus. Opinnäytetyön ohjaus niin opilaitoksen kuin toimeksiantajan puolelta toivat suuren tuen ja myös kokemuksen tuomaa näkemystä työn tekemiseen. Prosessin edetessä oli ilo huomata, että työn tuloksilla tulisi olemaan todellista hyötyä toimeksiantajan liiketoimintaan. Opinnäytetyön tekemisessä minulle oli alusta asti tärkeää, että oman kehityksen lisäksi työlläni olisi merkitystä myös käytännön työelämässä. Tämä tavoite on täyttynyt, sillä työ on jo tekovaiheessa edistänyt omaa työtäni osana toimeksiantajan myyntiorganisaatiota ja lisäksi ensimmäisiä kehitysehdotuksia on jo otettu käyttöön toimeksiantajan toiminnassa. Opinnäytetyö on innoittanut toimeksiantajaa kehittämään myös muita liiketoiminta-alueitaan työssä esitetyillä keinoilla.

LÄHTEET

- Apunen, A. (2010). Tuotteistajan opas: Taloushallinnon asiantuntijalle. Suomen taloushallintoliitto ry.
- Fonecta Finder. (2021). Haettu 6.2.2021 osoitteesta <https://www.finder.fi/Tilitoimisto/Nooga+Oy+Ab/Jakobstad/yhteystiedot/3154428>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. (2009). Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. (4., uudistettu painos). Tekes. <https://bit.ly/2Z63nub>
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2013). Talousohjaus ja kustannuslaskenta. (2., uudistettu painos). Sanoma Pro.
- Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koski, T. (2017). Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsingin kamari Oy.
- Metsä-Tokila, T. (2019). Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-453-2>
- Miles, I., Belousova, V. & Chichkanov, N. (2019). Knowledge intensive business services: Innovations and occupations. *Foresight: The Journal Of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, Bradford, 21(3), 377-408. <http://dx.doi.org/10.1108/FS-11-2018-0091>
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. (3., uudistettu painos). Sanoma Pro.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2017). Johdon laskentatoimi. (13., uudistettu painos). Edita Publishing.
- Nooga Oy Ab. (2021). Haettu 25.3.2021 osoitteesta www.nooga.fi
- Lewis, L. (2012). *The Power of Accounting: What numbers mean and how to use them*. Routledge.
- Parantainen, J. (2007). Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä: Tuotteistaminen. (5., uudistettu painos). Talentum Media Oy.
- Pellinen, J. (2017). Talousjohtaminen. (2., uudistettu painos). Alma Talent Oy.
- Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi Oy.
- Porter, M. E. & Tillman, M. (1985). *Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Weilin + Göös.

Puolamäki, E. (2007). Strateginen johdon laskentatoimi: Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Tietosanoma Oy.

Rantanen, L. (23.8.2019). Menesty ja kasva vahvalla talousjohtamisella. KPMG Pinnaalla. Haettu 6.2.2021 osoitteesta <https://home.kpmg/fi/fi/home/Pinnaalla/2019/08/menesty-ja-kasva-vahvalla-talousjohtamisella.html>

Roehl-Anderson, J & Bragg, S. (2005). The controller's function: The work of managerial accountant. (3., uudistettu painos). John Wiley & Sons, Inc.

Tilastokeskus. (2008). Toimialaluokitus 2008. [tilasto].
http://www.stat.fi/til/yrtt/yrtt_2010-03-18_luo_001.html

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (2., uudistettu painos). Tammi.

Valtakoski, A. & Järvi, K. (2016). Productization of knowledge intensive services: Enabling knowledge sharing and cross-unit collaboration. *Journal of Service Management*, Bingley, 27(3), 360-390. <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-01-2015-0004>

Åkerberg, P. (2010). Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent Oy

Haastattelun (4.3.2021) kysymykset:

Taustatietoa:

- › Mikä on työnkuvasi?
- › Millaisia työtehtäviä sinulla on?
- › Miten määrittelisit Noogan talousohjauspalvelun tiivistetysti?
- › Kuinka kauan talousohjausta on tarjottu asiakkaille tässä muodossa?
- › Kuinka paljon tällä palvelulla on asiakkaita?
- › Kuinka suuri osa se on koko Noogan toiminnasta?
- › Kuinka monen työntekijän voisi kuvata olevan avainhenkilöitä tämän palvelun tuottamisessa?

Palvelun kehittäminen:

- › Kuinka paljon palvelua kehitetään?
- › Miten palvelua kehitetään?
- › Onko palvelun kehittämiseen sovellettu tuotteistamisen keinoja?
- › Viimeisimmän muutoksen havaitsin verkkosivujen sisällössä, mitä silloin muutettiin?
- › Miksi muutoksia tehtiin?

Palvelun piirteet ja tuottaminen:

- › Mitkä koet potentiaalisen asiakkaan näkökulmasta suurimmiksi ostamisen esteiksi?
- › Miten paljon hinnoittelu vaihtelee projektien mukaan?
- › Kuinka paljon palvelun sisältö vaihtelee asiakkaittain?
- › Kuinka paljon sisäistä dokumentaatiota, kuten työohjeita tai palvelukuvauksia talousohjauspalvelusta on olemassa?
- › Miten avainhenkilöiden vaihtuvuuteen on varauduttu?

Dokumenttianalyysin kehikko

Miten asiakkaan polku kulkee sivun alusta talousohjaukseen?

- › Onko palvelua nimetty?
- › Ohjaako sivusto asiakasta tutustumaan talousohjauspalveluun?

Onko toimitussisältö vakioitu?

- › Löytyykö talousohjauspalvelun sivuilta sisällöltään palvelupaketteja?

Onko palvelusta saatava hyöty tunnistettavissa?

- › Onko palvelusta saatavaa hyötyä konkretisoitu verkkosivuilla?
- › Saako verkkosivuilta käsityksen, mitä talousohjauksella voidaan saavuttaa?

Onko hinta määritelty, määriteltävissä?

- › Pystyykö verkkosivuilta arvioimaan palvelun hintaa?
- › Onko annettu hinnoitteluesimerkkejä?