



# Palvelukuvaus tilitoimiston x palveluista

Saara Huhta

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Palvelukuvaus tilitoimiston x palveluista

Saara Huhta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2021

Saara Huhta

**Palvelukuvaus tilitoimiston x palveluista**

Vuosi

2021

Sivumäärä

45

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle selkeä palvelukuvaus heidän tarjoamistaan tilitoimiston palveluista ja tuoda esille palvelusta saadut hyödyt. Toimeksiantajan nykyisestä palvelutarjonnasta saa sellaisen kuvan, että se erottaa talouspäällikkö- ja taloushallintopalvelut, joten palvelukuvauksen tuli olla palveluiden kokonaisuutta kuvaava tarjonta.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan ulkoista ja sisäistä laskentaa. Työssä käydään läpi myös tietojärjestelmiä ja niiden vaikutusta tilitoimistoihin. Lisäksi määritellään, mitä palvelumuotoilu on ja mihin sitä käytetään.

Työn toiminnallinen osuus toteutettiin palvelumuotoiluprosessin avulla. Koko prosessiin liittyi neljä vaihetta, jotka olivat määrittely, tutkimus, suunnittelu ja palvelutuotanto. Työssä edettiin tässä järjestyksessä. Määrittelyosiossa keskityttiin pohtimaan kehitystyön tarkoitusta ja lähtötilannetta. Sen jälkeen toteutettiin tutkimus tekemällä teemahaastattelu kolmelle tilitoimiston asiakkaalle, jossa kartoitettiin asiakkaiden kokemuksia ja tarpeita. Haastatteluista nousi esiin neljä teemaa, jotka toistui läpi haastattelun. Pääteemat olivat talouden seurantaan saatu hyöty, kumppanuus, kokonaisuuden ymmärtäminen ja palvelun selkeys. Haastattelujen jälkeen siirryttiin suunnitteluosioon, jossa luotiin ensimmäinen prototyyppi. Prototyyppi muodostettiin haastatteluista saatujen vastausten ja toimeksiantajan käytyjen keskustelujen perusteella. Prototyyppi toteutettiin neljän palvelupaketin avulla. Luotuja palvelupaketteja arvioitiin SWOT-analyysin avulla, jonka jälkeen viimeisteltiin palvelupaketit. Palvelupakettien testaus menee arviontiin, kun ne otetaan käyttöön tilitoimistossa.

Valmiiden palvelupakettien avulla toimeksiantaja pystyy hyödyntämään selkeitä palvelupaketteja myynnissä. Palvelupaketit avaavat yrityksen palvelutarjonnan selkeästi, josta sen hyödyt ovat ymmärrettävissä. Palvelusta luotujen pakettien kokonaisuus on ymmärrettävä ja se on helppo sisäistää. Palvelupakettien avulla pyrittiin tuomaan toimeksiantajan toimintamalli esille.

Jatkotutkimusehdotukset tälle opinnäytetyölle on tutkia muita ulkoistettuja talouspäällikkö- ja taloushallintopalveluja muissa maissa. Ulkomailla ulkoistetut palvelut ovat suositumpia ja toimineet pidempään kuin Suomessa, ja niiden toimintamalleja voisi tutkia.

Bachelor´s Degree Programme in Business Management

Saara Huhta

**The service offering of the services of accounting company x**

Year	2021	Pages	45
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis was to create complete service offering for accounting company x. The service offering had to be clear and the benefits of service must be understood. The current service offering of the accounting company x divide financial management services and financial administration services. The aim of the work was to disclose the services as totality.

The theoretical framework of this thesis consisted of financial accounting and management accounting. Other chapters consist of information systems and their effect on an accounting company and the definition of service design and its methods of use.

The empirical study was carried out using service design methods. The service design process limited to four different stages. The stages were definition, researching, planning and service production. In this thesis was proceeded in that order. In definition stage was focused on thinking the meaning of the developing work and the baseline. After definition stage was research stage. The research was made by focused interview. That was made to three people who were clients of the accounting company x. With the interviews the study tried to clarify the experiences and needs of customers. In the interviews stood out four different themes. The main themes of the interviews were the benefit of following the finance in the company, partnership, understanding of the totality and the clarity of the service. The third stage in service design process was planning stage where was made the first prototype. These prototypes were formed by four service packages. These service packages were valued by SWOT analysis. After valuation the packages were finalized.

The created service packages will help the principal company to simplify its service offering as the benefits are understood. The totality of the services is easy to understand by packages. The service packages disclose the operating model of the principal.

The follow up researches of this thesis could be to explore other outsourced financial management from different countries, where these kinds of services are more popular than in Finland. Their operating model could be explored.

Keywords: financial accounting, management accounting, accounting company, service design, service packages

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Työn taustat.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet .....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	Tilitoimiston lakisääteiset velvollisuudet ja lisäarvo .....	9
2.1	Lakisääteinen kirjanpito.....	9
2.2	Sisäinen laskenta .....	10
2.2.1	Katetuottolaskenta .....	11
2.2.2	Kustannuslaskenta .....	13
2.2.3	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset .....	13
2.2.4	Välittömät ja välilliset kustannukset .....	14
2.2.5	Erilliskustannukset ja yhteiskustannukset.....	14
2.3	Tietojärjestelmät .....	15
3	Palvelumuotoilu.....	17
4	Palvelupakettien kehittäminen palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen .....	21
4.1	Määrittely.....	21
4.2	Tutkimuksen suorittaminen .....	22
4.2.1	Tutkimus- ja analysointimenetelmät.....	23
4.2.2	Tutkimusaineiston hankinta .....	23
4.2.3	Tutkimustulokset .....	24
4.3	Suunnittelu .....	27
4.4	Palvelutuotanto.....	31
5	Pohdinta .....	35
5.1	Johtopäätökset .....	35
5.2	Luotettavuuden pohdintaa .....	36
5.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	37
5.4	Oman oppimisen arviointi .....	37
	Lähteet .....	38
	Kuviot.....	42
	Taulukot.....	43
	Liitteet .....	44

## 1 Johdanto

Viime vuosisadan alussa rautateillä näkyi virkamiehiä, joita kutsuttiin kontrollööreiksi. Tämä sana juontaa juurensa Ranskasta sanasta *contrôle*, joka taas tarkoittaa valvontaa ja tarkastusta. Sata vuotta myöhemmin sana teki paluun suomen ammattinimikkeistöön. Hieman kuitenkin muutettuna ja sana oli *controller*. Nykypäivänä *controller* tarkoittaa taloushallinnon asiantuntijaa ja sille suomenkielisiä vastineita on laskentapäällikkö ja talousjohtaja. Sana on yleistynyt suomen kielessä ammattinimikkeenä merkittävästi. (Kotimaisten kielten keskus 2005.) Tässä tutkimuksessa puhutaan erityisesti talouspäälliköstä ja ulkoisesta talouspäällikköpalvelusta.

Erityyppiset yritykset voivat hyödyntää *controller*- ja talouspäällikköpalveluja. Yrityksen on tärkeää saada ajantasaisista tiedoista omasta taloudellisesta tilanteestaan. Normaalisissa kirjanpidossa tiedot tulevat aina jälkikäteen, vaikkakin ne antavat tietoa toiminnan kannattavuudesta. Oman toiminnan ennustettavuus on tärkeää ja se auttaa hallitsemaan paremmin yrityksen taloutta. Talouspäällikkö auttaa yritystä raportoinnissa sekä tunnuslukujen analysoinnissa. (Rantalainen 2021.)

Yrityksen pyörittäminen vaatii monenlaista osaamista. Ydinosaamisen lisäksi vaaditaan tietoa taloushallinnosta, juridiikasta ja verotuksesta. Hyvä ratkaisu on etsiä ulkoistettu taloushallintopalvelu. (Pihlman 2019.) Ulkoistettu taloushallinto ei ole vain palveluntuottaja, vaan myös yrittäjän tuki ja turva. Se on ylimääräinen kumppani yrityksen rinnalle, joka tukee yrityksen liiketoimintaa ja antaa talouden näkökulmasta ohjeita yrityksen toiminnan suunnitteluun. Yritysten ei välttämättä kannata investoida omaan kokopäiväiseen taloushenkilöön, vaan hän voi ulkoistetulla palvelulla saada saman palvelun paljon halvemmalla. (Nordic management. 2018.) Ulkoistettu talouspäällikkö on joustava resurssi ja on käytettävissä tarpeen mukaan. Talouspäälliköltä saadaan tarkat budjetoinnit sekä kassavirta- ja tulosenusteet tehokkaasti. Talouspäällikön tulee ymmärtää liiketoiminta kokonaisvaltaisesti (Jaskari 2018).

Jokaisella yrittäjällä on erilaiset tarpeet, joten talouspäällikön tuottama tieto sovitaan erikseen yrittäjän tarpeiden mukaisesti. Ulkoistetun talouspäällikön etu on myös se, että hän pystyy tarkastelemaan toimintaa objektiivisemmin ja kokonaisvaltaisesti. Tämä johtuu siitä, että hän on riippumaton yrityksen toiminnasta. Päätöksentekoon ei vaikuta yrityksen sisäiset mielipiteet tai muut mielihaluiset toiminnot yrityksen suhteen. Talouspäällikkö osaa myös katsoa yrityksen toimintaa uudesta perspektiivistä ja saada uusia oivalluksia sen kehityksestä. (Nordic management 2018.) Ulkoistetulla talouspäälliköllä on takanaan ammattitaitoinen tiimi asiantuntijoita, joilta hän saa apua tarvittaessa. Usein taloushallinnon ammattilaisella on kokemusta ja hän voi käyttää vertailua hyödykseen laajan kokemuksensa kautta. Talouspäällikkö osaa ratkaista erityyppisiä ongelmatilanteita, koska on kohdannut niitä aikaisemminkin. (Pihlman 2019.)

Ulkoistettu talouspäällikkö tuo yrittäjälle mielenrauhan vaihtelevissa tilanteissa. Yrittäjällä voi olla kiireitä ja arki täyttyy yrityksen hoitamisesta. Taloudelliset asiat eivät odota, vaan tietyt hallinnolliset

seikat tulee hoitaa lakia noudattaen. Talouspäällikkö on korvaamaton apu myös silloin, kun yritys on muuttumassa tai kasvamassa. Yrittäjä voi olla rauhallisin mielin, kun prosessit ovat osaavissa käsissä. Tieto on nopeaa, ajantasaista ja luotettavaa. (Cimson 2021.)

Palvelun ulkoistamisella on paljon taloudellisia hyötyjä:

- Ei tarvitse maksaa työntekijän sivukuluja
- Ei mene aikaa uuden ihmisen perehdyttämiseen ja kouluttautumiseen
- Ei tarvitse miettiä terveydenhuoltoa eikä maksaa vapaista tai sairauslomista
- Ei tarvitse hankkia työvälineitä uudelle työntekijälle (Consero 2020.)

### 1.1 Työn taustat

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on tilitoimisto x, jossa tarjotaan taloushallinto- ja talouspäällikköpalveluita yritysasiakkaiden tueksi. Tilitoimisto on uudenaikainen ja haluaa tarjota ylimääräisen kumppanin asiakkailleen. Tilitoimisto tuottaa asiakkailleen ajankohtaista tietoa asiakasyritysten taloudellisesta tilanteesta. Talouspäälliköltä saadaan apua tiedon analysointiin, raportointiin, ennusteiden laadintaan, budjetointiin sekä talousseurannan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Sen lisäksi asiakkaille tarjotaan apua investointien tekemiseen ja pohditaan niiden kannattavuutta.

Tässä tilitoimistossa yritysten toimintaympäristöä seurataan jatkuvasti ja kehitetään toimintaa sen mukaan. Tilitoimistossa keskitytään kirjanpidon sähköistämiseen kokonaisuudessaan ja käytetään erilaisia tietopohjaisia järjestelmiä apuna. Tilitoimiston tavoitteena on olla asiakkaalle luottokumppani arjen vaihtelevissa olosuhteissa ja tarjota tehokasta ja laadukasta taloudenhallintaa yrityksille. Tilitoimiston kanssa voidaan sopia asiasta kuin asiasta. Yrityksenä he ovat joustavia, ja haluavat kuunnella asiakkaan toiveita. Sen takia yritys x tekee kirjanpitoa järjestelmässä, joka sopii asiakkaalle parhaiten. Pääsääntöisesti käytössä on kolme eri järjestelmää: Netvisor, Fennoa ja Briox.

Tilitoimiston x kohderyhmä oli tutkimuksen kannalta tärkeässä roolissa. Sille on tärkeä löytää sellaisia asiakkaita, joille sopii parhaiten tämän tyyppinen palvelu. Yrityksen x ihanneasiakas on keskisuuri yritys, liikevaihdoltaan noin viisi miljoonaa, joka käyttää sekä kirjanpito- että talouspäällikköpalveluita. Näin saadaan maksimaalinen hyöty koko palvelusta. Tilitoimisto haluaa toimia yrityksen kumppanina ja on valmis kasvattamaan ja kehittämään yhdessä asiakkaansa liiketoimintaa. Yritys x haluaa tuoda talouspäällikköpalveluiden hyödyn esille kaikille heidän asiakkailleen.

### 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyötä alettiin pohtia jo syksyllä 2020 yhdessä toimeksiantajan kanssa, mutta työn tekeminen aloitettiin vasta maaliskuussa 2021. Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa tuli ilmi yrityksen erilaisia

tarpeita. Yksi niistä nousi vahvasti yli muiden, ja se oli palvelutarjonnasta tehtävä palvelukuvaus niin, että yrityksen liikeidea näkyy siinä vahvasti. Yrityksellä ei ollut ennestään selkeää palvelukuvausta ja usein talouspäällikkö- ja taloushallintopalvelut nähtiin täysin erillisinä asioina asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on luoda sellainen malli, että palveluiden erot ja yhteydet ymmärretään. Työn tarkoituksena on valmistaa palvelukuvaus potentiaalisille asiakkaille, jotka voisivat hyötyä yrityksen palveluista. Yhdessä toimeksiantajan kanssa päädyimme kehittämään palvelutarjontaa sellaiseksi, että palvelukuvaus on selkeä ja sen hyödyt on helppo ymmärtää.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tilitoimiston palvelutarjontaa, joista on merkittävää hyötyä erityyppisille yrityksille. Työssä tutkitaan mitä hyötyä taloushallinto- ja talouspäällikköpalveluista on asiakkaalle. Tutkimuskysymyksinä toimii: miten palvelutarjonnasta saadaan muotoiltua selkeä kokonaisuus? Miten palvelun hyödyt saadaan esille ja asiakkaalle ymmärrettäväksi? Aihe rajattiin kuvaamaan tilitoimiston liiketaloudellisia tavoitteita ja asiakkaalle tuotuja hyötyjä palvelun avulla.

Opinnäytetyössä käytetään hyödyksi palvelumuotoilua. Palvelumuotoilun avulla pyrkimyksenä on yhdistää asiakkaan tarpeet ja odotukset palveluntarjoajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Palvelumuotoilun tutkimusosiossa hyödynnetään haastatteluja tilitoimiston asiakkaille. Niiden perusteella tehdään palvelupaketit palvelukuvauksesta.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työn alussa käydään läpi teoreettista viitekehystä. Se koostuu lakisääteisestä kirjanpidosta ja muista hallinnollisista asioista, sisäisestä laskennasta, tietojärjestelmistä ja palvelumuotoilusta. Etenkin sisäistä laskentaa käsitellään laajasti. Siinä käydään läpi katetuottolaskentaa, kustannuslaskentaa, muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, välittömiä ja välillisiä kustannuksia sekä erillis- ja yhteiskustannuksia. Teoriaosuuden lopussa käsitellään palvelumuotoilua, sen käyttötarkoitusta ja toteutusta.

Teoriaosuuden jälkeen käsitellään palvelumuotoiluprosessia, joka koostuu neljästä eri osista. Ne ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu ja palvelutuotanto. Aluksi määritellään tutkimuskysymykset ja palvelun kehittämisen tarkoitus. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jonka avulla selvitetään tilitoimiston asiakkaiden kokemuksia saadusta palvelusta. Haastatteluissa tiedustellaan myös kehittämistarpeita. Teemahaastattelut valikoituivat menetelmäksi, koska tiedonkeruun täytyi olla riittävän monipuolista ja mahdollistaa vastauksia kehittämiseen liittyen. Palvelumuotoiluprosessin suunnitteluvaiheessa käytetään hyödyksi prototypointia ja SWOT-analyysia parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Niiden perusteella päästään itse palveluntuotantoon, jossa tehdään valmis pilotointi palvelupakettien kehittämisestä.

Lopuksi on opinnäytetyön pohdintaosuus. Luvun alussa esitetään johtopäätöksiä. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan jatkotutkimusehdotuksia. Pohdinnan lopussa on mietitty omaa oppimista.

## 2 Tilitoimiston lakisääteiset velvollisuudet ja lisäarvo

Taloushallinnon ulkoistamisella on monia syitä. Yleisimmät syyt ovat, että halutaan keskittyä ydinosaamiseen ja säästää kustannuksissa, koska yleisesti ottaen on kalliimpaa palkata oma kokoaikainen talousihminen. Sen lisäksi halutaan saada hyvää osaamista, minimoida riskit ja saada joustavuutta. (Tilisanomat 2021.)

### 2.1 Lakisääteinen kirjanpito

Jokainen, joka harjoittaa ammatti- tai liiketoimintaa on velvollinen pitämään lakisääteistä kirjanpitoa taloudellisista tapahtumistaan. Kirjaukset tehdään kaksipuoleisesti noudattaen kahdenkertaista kirjanpitoa. Liiketapahtumia kirjataan juoksevasti kirjanpidossa. Liiketapahtumiksi luetaan menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisu- ja siirtomerkinnät. Kirjaamisperusteena käytetään yleisesti ottaen suoriteperusteisuutta. Tapahtumia kirjataan kirjanpitoon tapahtumahetken mukaan. Kulu kirjataan silloin, kun tuote vastaanotetaan eikä silloin kun tavara on maksettu. Tämä pätee myös myynteihin. Sen takia kirjanpito ei vastaa rahaliikennettä ja pankkitilin saldoa. Kirjanpitoa voidaan myös tehdä maksuperusteisesti. Silloin tapahtumia kirjataan, kun raha tulee tai lähtee pankkitililtä. Tätä tapaa käytetään lähinnä ammatinharjoittajilla, joilla on vain pientä liiketoimintaa. Tilikauden pituus on yleisesti 12 kuukautta. Kirjanpito velvollisen tulee noudattaa hyvää kirjanpitolakia. Kirjanpidon pohjalta laaditaan raportit, tilinpäätös ja toimintakertomus. Nämä ovat kaikki julkisia asiakirjoja. Kirjanpitolakia sovelletaan yrityksissä sen kokoluokkien mukaan. Niitä ovat mikro-, pien-, keskikokois- ja suuryritys sekä konserni- ja PIE-yhteisöt. (Kirjanpitolaki 1997.)

Kirjanpitolakien tulee sisällöltään olla samankaltaisia. Jokaiselta tilikaudelta tulee olla selkeä erittely tilien sisällöstä. Tätä kutsutaan tililuetteloksi. Meno kirjataan, kun tuotannon tekijä vastaanottaa tuotteen ja tulo silloin, kun tuote luovutetaan. Kirjaukset tehdään aikajärjestyksessä. Käteisellä suoritettavat maksut tulee merkitä viivytyksettä kirjanpitoon. Kirjaus tehdään oikealle päivälle numeroituun tositteseen, josta voi todentaa liiketapahtuman. Kirjanpito tulee tehdä selväkielisesti ja pysyvästi. Sitä ei saa poistaa. Tililuetteloa tulee säilyttää vähintään 10 vuotta tilikauden päättymisen jälkeen. Tilikauden tositteita sekä muuta kirjanpitoaineistoa on säilytettävä vähintään kuusi vuotta sen vuoden lopusta. (Dextili 2018.)

Tilikaudesta on laadittava tilinpäätös ja siihen tulee sisältyä tuloslaskelma ja tase. Sen lisäksi tulee ilmoittaa tuloslaskelman ja taseen liitteenä ilmoitettavat liitetiedot. Lisäksi suuremmissa yrityksissä tulee tilinpäätökseen sisällyttää toimintakertomus, jossa annetaan tietoja toiminnan kehittymiseen liittyvistä asioista. Tuloslaskelman ja taseen erästä tulee esittää tieto edelliseltä tilikaudelta. Kokonaisuudessaan tilinpäätöksen tulee kertoa selkeä, oikeanmukainen ja yhtenäinen kokonaisuus. Tilinpäätösperiaatteisiin kuuluu oletus siitä, että toiminta jatkuu yrityksessä, johdonmukainen laadinta tilikaudesta toiseen sekä varovaisuus riippumatta tilikauden tuloksesta. Lisäksi tulee huomioida tilinavaus, joka perustuu päättyneeseen taseeseen, tilikaudelle kuuluvat tuotot ja kulut sekä hyödykkeiden ja tase-eriin kuuluvien

erien erillisarvostus. Tilinpäätöksen tulee olla laadittuna viimeistään neljän kuukauden kuluessa tilikauden päätyttyä. (Finansy 2021.)

Kirjanpitolaki velvoittaa, että tuotot, kulut ja menetykset tulee jaksottaa. Lisäksi rahoitusvälineet on arvostettava niiden käypään arvoon. Koneiden ja muun omaisuuden arvon nousu tai arvon alennus on myös huomioitava. Yritysten tulee oma-aloitteisesti toimittaa Verohallinnolle tietyt ilmoitukset ja maksut verokausittain. Yleensä se tehdään kuukausittain. Yrityksen tuloksesta tulee maksaa tulovero sekä arvonlisäverollisesta liiketoiminnasta arvonlisävero. Tuloveroa maksetaan 20 prosenttia yrityksen tuloksesta. Palkoista pitää maksaa ennakonpidätykset ja sairausvakuutusmaksut. Sen lisäksi joidenkin tuotteiden valmistuksesta ja maahantuonnista pitää maksaa valmisteveroa. (Suomi.fi 2021.)

## 2.2 Sisäinen laskenta

Talousohjaus on tärkeä osa yrityksen johtamista. Sen tehtävät liittyvät talouden suunnitteluun, toiminnan toteuttamiseen ja tulosten valvontaan. Suunnittelun kautta määritellään tavoitteita ja suuntaa yrityksen etenemiselle. Ne toteutetaan siten, että suunnittelut kohtaavat yritysten päämäärien ja tavoitteiden kanssa. Sitä valvotaan tarkasti ja toteutuneita tuloksia verrataan niihin asetettuihin tavoitteisiin. Tuloksia analysoidaan ja verrataan, ja sen perusteella tehdään mahdollisia toimenpiteitä. Sitten aletaan taas suunnittelemaan ja pyörä alkaa pyörimään alusta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 10.)

Johdon laskentatoimen keskeinen tehtävä on auttaa yrityksen johtoa päätösten teossa. Sen tehtävänä on antaa tietoa yrityksestä raporttien ja laskelmien avulla sekä analysoida näitä johdolle. Johdon laskentaan kuuluu vahvasti suunnittelulaskelmien tekeminen. Esimerkiksi investointilaskelmia, joiden avulla pystytään valitsemaan kannattavin investointitapa. Tavoitelaskelmat ovat myös suunnittelulaskelmia. Niitä voivat olla erilaiset budjetit, muun muassa myynti-, osto- ja tulosbudjetit. Ne kertovat yrityksen tavoitteista. Sen lisäksi tehdään myös tarkkailulaskelmia. Niissä tarkkaillaan ja analysoidaan toteutuneita tuloksia, ja etsitään mahdollisten erojen syitä. Esimerkiksi johto voi tarkkailla kannattavuutta ja verrata sitä budjettitavoitteisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13-14.)

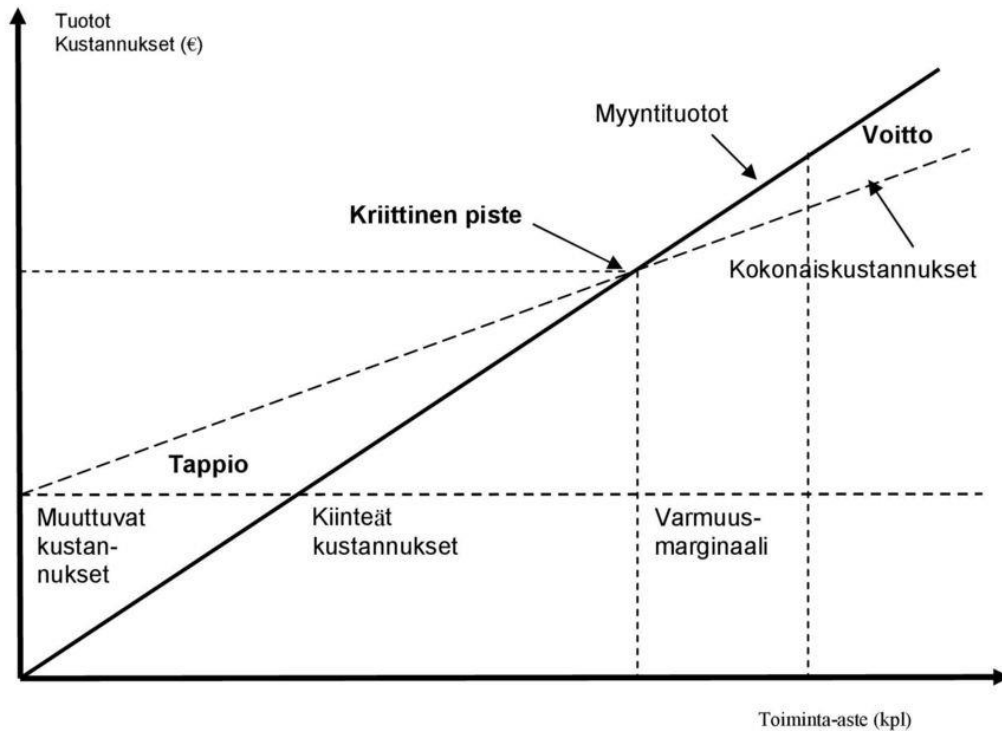
Talousjohto osallistuu usein yrityksen taloustavoitteiden, kuten kasvutavoitteen, määrittämiseen. Sisäinen laskenta keskittyy taloudellisten vaikutusten selvittämiseen ja analysointiin. Nämä ovat usein kannattavuus- ja rahoitusvaikutuksia. Tällöin mietitään, miten yrityksen investoinnit vaikuttavat sen tulokseen ja pääomaan. Talousohjaus keskittyy tekemään raporteja, analyseja, kustannuslaskelmia ja rahoituksen suunnittelua. Talouden tarkkailu liittyy olennaisesti sisäiseen laskentaan. Tarkkaillaan nimenomaan kannattavuutta ja rahoitusta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Toteumia ja niiden mahdollisia eroavaisuuksia myös seurataan. Tämän kaiken konsultointi johdolle liittyy olennaisesti tähän. Talousjohdon tehtävänä on konsultoida nämä asiat yrityksen johdolle osallistumalla yhteisiin kokouksiin. Näissä kokouksissa arvioidaan taloudellista menestystä, investointien kannattavuutta sekä toimintaan sitoutunutta käyttöpääoman määrää. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 15.)

Neilimon ja Uusi-Rauvan kirjassa kerrotaan yrityksen pääoman kiertokulkumallista. Sen avulla pystytään kuvaamaan yritystä taloudellisena yksikkönä, joka hankkii tuotannontekijöitä kuten työvoimaa. Se muutetaan suoritteeksi ja sen jälkeen myydään palveluna asiakkaille. Tässä kiertomallissa korostuu kolme tavoitetta, jotka ovat kannattavuus, maksukykyisyys ja tuottavuus. Kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys tekee sen verran voittoa, jotta pystyy maksamaan menot ja voitonmaksut. Maksukykyisyys tarkoittaa sitä, että yritys selviää laskuistaan ja muista menoista. Usein ongelmana voi olla se, että voitonjako pitää maksaa ennen kuin kassaan tulee tuloja. Yrityksen tuottavuutta mitataan yrityksen tehokkuutena. Sitä mitataan niin, kuinka paljon yksi työntekijä tuottaa tuotannontekijöitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 18-19.)

### 2.2.1 Katetuottolaskenta

Keskeisenä tehtävänä laskentatoimessa on selvittää toiminnan tulos. Tähän käytetään katetuottolaskentaa. Katetuotto lasketaan niin, että myynneistä vähennetään muuttuvat kustannukset. Yrityksen tulos saadaan, kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset. Katetuottolaskennassa tarkastellaan toiminnan volyymia ja kannattavuuden välistä suhdetta. Oletetaan, että volyymin noustessa myös muuttuvat kustannukset nousevat samaan tahtiin. Katetuotto voidaan kiteyttää niin, että jokaisesta tuotteesta saadaan myyntivoitto. Niiden hankintakustannukset kuitenkin maksavat ja kun ne kustannukset vähennetään myyntivoitosta, saadaan tuotteelle sen katetuotto. Tällä katetuotolla maksetaan kiinteät kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 67-68.)

Katetuottolaskennan perusteella voidaan tehdä kannattavuuskuvio (Kuvio 1). Siinä esitetään selkeästi katetuottoprosentti, kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Katetuottoprosentti kertoo sen, kuinka paljon katetuotto on myyntihinnasta. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä, että suoritemäärät katetaan juuri kaikilla kustannuksilla, jolloin tulos on nolla. Kriittinen piste lasketaan niin, että kiinteät kustannukset jaetaan katetuottoprosentilla. Nähdään, että kriittisen pisteen yläpuolella on tuottoa ja alapuolella tappiota. Varmuusmarginaali tarkoittaa kriittisen pisteen ja valmistusmäärän erotusta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 68-69, 71.)



Kuvio 1: Kannattavuuskuvio (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 69.)

### Herkkyysanalyysin hyödyntäminen ja hinnoittelu

Katetuottolaskentatapaa käytetään hyödyksi erityisesti tulossuunnitteluun sekä hinnoitteluun. Tuloksen muodostumiseen vaikuttaa neljä tekijää: myyntihinta, myyntimäärä, muuttuvat yksikkökustannukset sekä kiinteät kustannukset. Näihin voidaan tehdä herkkyyssanalyseja. Eli muutetaan näistä yhtä vuorotellen ja katsotaan miten se vaikuttaa kannattavuuteen. Näin voidaan laskea mihin kannattaa keskittyä ja tehdä muutoksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 72.)

Yrityksen on määriteltävä tuotteelleen hinta, mikä voi olla pitkäkin prosessi. Hinnoittelussa tulee olla jokin tavoite, mihin halutaan mennä ja mitä saavuttaa. Hinta on mietittävä sopivaksi niin, että se kattaa tuottamiskustannukset ja on sekä kannattava että kilpailukykyinen. Yrityksen tulee miettiä, millaista katetta tavoitellaan, ja mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet. Hinnoittelu voidaan tehdä eri menetelmiä hyödyntäen. Se voi olla markkinahintaista, kustannusperusteista tai yrityksen tavoitteita kannattavaa hinnoittelua. Markkinahintaistessa hinnoittelussa tavoitellaan markkinahintaa ja käytetään sitä. Se toimii eräänlaisena ohjeena hinnoittelulle. Tällainen menetelmä sopii parhaiten sellaisille tuotteille, jota on jo paljon markkinoilla ja niillä on selkeät viitehinnat. Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu suoritteiden tuottamiskustannuksiin, jotka toimivat ikään kuin pohjana, jonka alle hinta ei saa mennä. Tavoiteltu

myyntihinta on siis korkeampi kuin sen aiheuttamat kustannukset. Tätä menetelmää käyttäen tulee myös huomioida markkinahinnoittelu ja suhteuttaa se omaan tuotteeseen. Tavoitemyyntihinta lähtee siitä, että mietitään tuotteen tuotantokustannukset ja haluttu voittotavoite. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 190-191, 195.)

### 2.2.2 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennassa kerätään tietoja tuotannontekijöistä ja kustannuksista. Sen jälkeen ne analysoidaan yrityksen johdon tarvitsemilla laskelmilla. Tämän haasteena voi olla se, ettei löydetä oikeita kustannuslaskelmia, joista olisi eniten hyötyä yritykselle. Kustannuslaskennan ideana on tuottaa tietoja kustannuksista laskentakohteittain. Laskentakohteeksi voidaan valita mikä tahansa asia, jonka kuluja halutaan seurata. Laskentakohteet tulee valita yrityksen johdon näkökulmasta. (Raudasoja & Suomela 2014, 21.)

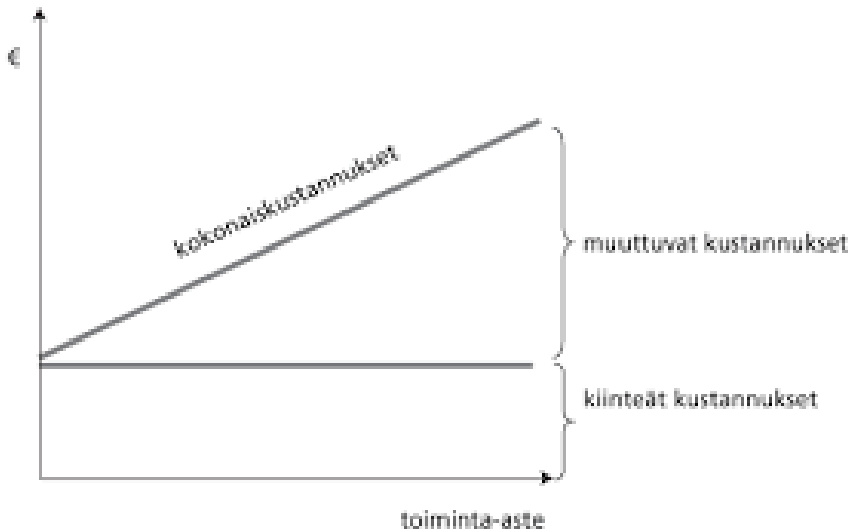
Näitä asioita voidaan tarkastella laskentakohteiden avulla:

- Yritys kokonaisuutena
- Organisaatio yksiköt
- Toimipisteet
- Toiminnot
- Prosessit
- Suoriteryhvät
- Suoritteet
- Projektit
- Asiakasryhmät

Näiden asioiden seuraamisella saadaan tietoa eri asioiden kustannuksista. Kuitenkin on tärkeää, että johto on tehnyt suunnitelman etukäteen, kuinka paljon kustannuksia tiettyihin laskentakohtiin menee. Näiden laskentakohteiden seuranta on tärkeää, ja sen tarkoitus on auttaa johtoa päätösten teossa. Silloin se on hyödyllistä. (Raudasoja & Suomela 2014, 23.)

### 2.2.3 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Yrityksen kustannukset jaetaan kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin (Kuvio 2.) Kiinteät kustannukset tarkoittavat kustannuksia, joiden määrä ei ole sidoksissa tuotettujen suoritteiden määrään. Nämä kuvaavat yksikön toiminnan ylläpitämisen kustannuksia. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka ovat sidoksissa tuotettujen suoritteiden määriin. Eli jokaisesta tuotetusta suoritteesta aiheutuu lisäkustannuksia, jolloin kustannuksien erottelu voi olla hankalaa. Voidaan ajatella, että muuttuvat kustannukset liittyvät yrityksen ydintoimintoihin ja kiinteät kustannukset liiketoiminnan ylläpitämiseen. Pidemmällä aikavälillä pystytään erottamaan muuttuvien kustannusten ja kiinteiden kustannusten ero. (Raudasoja & Suomela 2014, 30.)



Kuvio 2: Kaikki kustannukset riippuvat toiminta-asteesta. (Raudasoja & Suomela 2014, 30.)

Näiden kustannusten lisäksi tulee keskittyä tuotettujen suoritteiden yksikkökustannuksiin. Se tarkoittaa sitä, että mitä enemmän tuotetaan niin sitä pienemmät ovat yksittäisten suoritteiden kustannukset. Tämä johtuu siis siitä, että kiinteät kustannukset jakautuvat näiden suoritemäärien kesken. Johdolla olisi hyvä olla näkemys siitä, mikä on maksimikapasiteetti niin, ettei se kuormita liikaa. On kuitenkin helpompi hallita kustannuksia, jos ne ovat muuttuvia. Näin voidaan selkeästi supistaa tai kasvattaa toimintaa. (Raudasoja & Suomela 2014, 32-33.)

#### 2.2.4 Välittömät ja välilliset kustannukset

Välittömät ja välilliset kustannukset ovat sidoksissa laskentatekniikkaan, jossa käsitellään kustannuslaskentaa. Välittömiä kustannuksia ovat sellaiset, jotka voidaan suoraan kohdistaa tiettyyn suoritteeseen, toimintoon tai projektiin. Välillisiä kustannuksia ei voida kohdistaa suoraan johonkin kohteeseen, eikä kannatakaan. Tällaisia kustannuksia voi olla tilakustannukset. Kuitenkin ne on otettava huomioon, kun lasketaan laskentakohteen kokonaiskustannuksia. Tähän käytetään aiheuttamisperiaatetta. Eli kustannus on kohdistettava sille laskentakohteelle, johon kustannuksen arvioidaan aiheuttaneen. Saadaan oikeanlaisempi kuva, jos pystytään suoraan välittömästi kohdistamaan suorite kustannukseen. (Raudasoja & Suomela 2014, 23, 36-37.)

#### 2.2.5 Erilliskustannukset ja yhteiskustannukset

Erillis- ja yhteiskustannukset on otettava huomioon, kun lasketaan kohteille kustannuksia. Näin pystytään tekemään mahdollisimman oikeita johtopäätöksiä. Erilliskustannukset ovat juuri niitä kustannuksia, jotka

laskentakohde aiheuttaa, esimerkiksi palkkakustannukset. Sellaiset kustannukset ovat myös erillisiä, jos ne jäävät pois, kun tietyn suoritteiden tekeminen lopetetaan. Yhteiskustannukset nimensä mukaisesti ovat sellaisia kustannuksia, jotka tulevat useammasta toiminnosta tai suoritteesta. Kuitenkin yhteiskustannukset jäävät, vaikka jonkin suoritteiden tuottaminen lopetettaisiin. Näin ollen jokaiselle suoritteelle tulee kohdistaa myös osa yhteiskustannuksista. (Raudasoja & Suomela 2014, 28.)

### 2.3 Tietojärjestelmät

Yrityksen raportointiin liittyvät merkittävästi eri tietojärjestelmät. Tietojärjestelmien merkitys on kasvanut osana talousjohtamista. Ne koostuvat monesta eri osasta. Johdon raportointijärjestelmä käyttää pitkälti laskentatoimesta saatavaa tietoa. Yrityksen johdolle suunnatut raportoinnit tulee kerätä ja muokata laskentatoimen järjestelmästä. Sitä pystytään hyödyntämään budjettitavoitteiden toteutumisessa sekä yrityksen kehityksessä. Kun aletaan suunnitella pidempää aikaväliä kuin vuosi, tullaan strategiseen johtamiseen. Siihen kuuluu olennaisena osana kaukonäköinen tulevaisuuden tarkastelu, muun muassa ympäristön muutostekijät tai yrityksen oma kehittyminen. Se liittyy olennaisena osana yritysjohtamiseen, kun tarkastellaan yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmia. Ja kun yrityksen ympäristötekijät tulevat mukaan, raportointiin tulee tietoa laskentatoimen ulkopuolelta. Niitä tietoja voidaan yhdistellä laskentatoimesta saatuihin lukuihin, jotta pystytään suunnittelemaan yrityksen kehitysmahdollisuuksia. Raportointiin tarvitaan mukaan kilpailija-analyseja sekä tietoa markkinoiden kehittämisestä ja teknologian muutoksesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 16, 265-266.)

Johdon laskentatoimen järjestelmät ja yleisen laskentatoimen tietojärjestelmä muodostavat yhdessä johdon raportoinnit ja taloushallinnon raportoinnit. Yleisessä laskentatoimessa tehdään talousprosessin tapahtumia, josta johdon laskentatoimi muokkaa raportteja. Nämä kulkevat käsi kädessä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 267.)

#### Power BI

Taloushallinnon lukujen ymmärtämiseen voidaan käyttää eri järjestelmiä. Yksi niistä on Power BI, joka on tullut markkinoille vasta vuonna 2015, mutta on vallannut markkinaosuutta nopealla tahdilla, ja on tällä hetkellä yksi varteenotettavista järjestelmistä harkittaessa johdon raportointiin jotakin työkalua. Microsoft Power BI on järjestelmä, johon voi yhdistellä tietoa eri tietojärjestelmistä. Se tekee tiedoista johdonmukaiset ja visuaalisesti selkeät, jotta ne on helppo ymmärtää. Power BI:n avulla voi muodostaa helposti yhtenäisiä kuvioita käyttäen niihin eri järjestelmistä saatuja tietoja. Sen jälkeen niitä pystytään jakamaan muille. Power BI voi olla helppokäyttöinen ja nopea. Sen avulla pystytään luomaan ymmärrystä nopeastikin, kun tietoja yhdistellään. Tätä voidaan hyödyntää yrityksen johdon päätösten teossa ja monissa eri projekteissa. (Microsoft 2021.)

Tärkeimmät rakennuspalikat Power BI:hin ovat:

- Visualisoinnit

- Aineistot
- Raportit
- Koontinäytöt
- Laatat

Power BI järjestelmän avulla voidaan tehdä visuaalisesti hienoja taulukoita ja kuvioita. Voidaan tehdä monimutkaisia karttoja, jossa esimerkiksi näkee äänestäjien mielipiteet johonkin asiaan liittyen. Aineistot on koottu datasta, josta Power BI luo visuaalisesti havainnollistavia kuvioita. Aineistot voivat olla sekoitus monia eri lähteitä eri tietojärjestelmistä. Power BI:n avulla ne saadaan yhtenäiseksi tietopaketti. Järjestelmän avulla pystyy luomaan erilaisia raportteja, esimerkiksi myynneistä. Niihin voidaan luoda hienoja kuvioita, jotka näkyvät samalla sivulla. Luotujen kuvioiden ja taulukoiden jälkeen niille tehdään koontinäyttö, jossa näkyvät kaikki tehdyt visualisoinnit. Tämän sivun voi jakaa muiden kanssa. Alhaalla kuvio 3 esittää raporttinäkymää. Laatoilla tarkoitetaan yhtä visualisointia koontinäytöllä. Se on suorakulmainen laatikko, joka pitää sisällään yhden visuaalisen kuvan. Se selkeyttää ja havainnollistaa haluttua asiaa. (Microsoft 2021.)



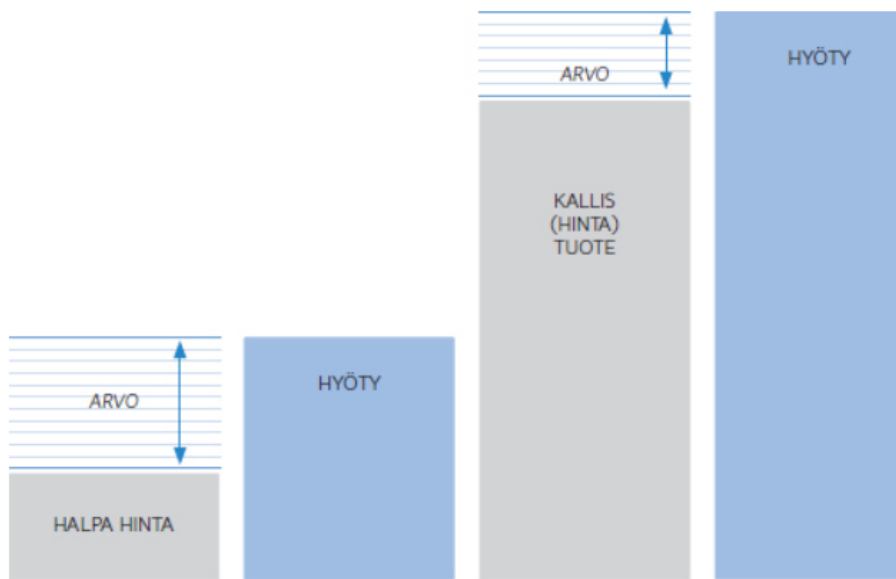
Kuvio 3: Raportit (Microsoft 2021).

### 3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun määrittelemisen tarkoitus on tuoda palvelukulttuuriin ja sen kehittämiseen uusia ideoita ja ennennäkemättömiä ajatuksia. Palvelumuotoilun tavoite on selkeä ja sen avulla voidaan saavuttaa erinomainen asiakastyytyväisyys. Tärkeintä palvelumuotoilussa on viilata palvelukokonaisuus niin hyväksi, että palvelun tuottaja ja asiakas on huomioitu. Nykyisin yritykset yrittävät erottautua kilpailijoistaan palvelun avulla. Näin he pystyvät sitouttamaan asiakkaansa. (Tuulaniemi 2011, 12, 18.) Palvelumuotoilun ajatus on tarjota yhä monimutkaisempia ja monitahoisempia palvelukokonaisuuksia. Palveluita halutaan kehittää entisestään ja se muuttuu koko ajan haastavammaksi. Palvelumuotoilun kehittäminen lähtee täysin palvelunkäyttäjistä. Asiakkaan kokemus palvelusta on lähtökohta kehittämiselle. Yritys kehittää palveluaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Voitaisiin puhua jopa yhteistyökumppaneista. (Kokko 2017.) Tämä tapa antaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan liiketoiminnan kehittämiseksi (Palo Oy 2020).

Aineettomiin palveluihin voi lisätä aina tavaroita ja tavaroihin palveluita. Tämä pätee myös tilitoimistoihin. Maailma muuttuu ympärillämme ja sen muutokset vaativat siirtymiä. Uudet mallit rakentuvat vanhojen päälle ja muokkaavat niitä. Harvoin vanhat mallit poistuvat kokonaan. (Tuulaniemi 2011, 19.) Palvelumuotoilun avulla pystymme luomaan uusia innovaatioita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilun idea on yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Sen avulla tehdään konkreettista toimintaa, jossa yhdistyvät käyttäjän tarpeet sekä odotukset. Sen lisäksi palvelumuotoilun tulee sopia yrityksen toimintatapoihin sopiviksi palveluiksi. Palvelussa voidaan hyödyntää visualisointia sekä hahmomalleja. Palvelumuotoilussa keskitytään ihmiseen ja hänen palvelukokemuksensa. Asiakas on osana palvelutapahtumaa, jossa hän muodostaa mielipiteensä saamastaan palvelusta. On hyvä muistaa, että palvelukokemus on aina subjektiivinen. Sen takia palvelussa keskitytään positiiviseen asiakaskokemukseen, jossa on mietitty työtavat, tilat, palveluprosessi ja vuorovaikutus. Palvelun muotoilu on systemaattista toimintaa, jossa palvelua kehitetään jatkuvasti. Tärkeää on kokonaisvaltaisen lähestymistapa kehitettävään palveluun. Niistä tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva, jotka vaikuttavat palveluun. Nämä voidaan jakaa osakokonaisuuksiin. Sitten pureudutaan osakokonaisuuksiin, jotta saadaan ne kuvaamaan mahdollisimman hyvin tavoitteita. (Tuulaniemi 2011, 24-27.)

Hyvä asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaiden pysyvyyteen ja tämä onkin tärkeä kilpailuetu. Yrityksen on määrä tuottaa arvoa sen asiakkaille. Tästä arvosta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Arvolla tarkoitetaan sidosryhmän kokemusta saamastaan palvelusta. Sitä on siis haastavaa mitata. Voi olla laadullista tai määrällistä arvoa. Laadullisella arvolla tarkoitetaan asiakaskokemusta ja määrällisellä arvolla hintaa tai teknistä laatua. (Tuulaniemi 2011, 30-32.)



Kuvio 4: Arvo ja hyöty (Tuulaniemi 2011, 32.)

Kuvio 4 havainnollistaa asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakas kokee tuotteen arvokkaaksi, jos kokee hyödyn olevan suurempi kuin sen hinta. Halpa hinta ei tarkoita, ettei tuotteella olisi arvoa. Arvo käsitteenä on suhteellista. Tämän asian ymmärrys nousee erittäin tärkeäksi, kun muotoillaan palvelua. Arvolupaus annetaan asiakkaalle aina yrityksen palvelusta, joka onkin yksi tärkeimpiä asioita. Siinä tiivistyy asia, jota myydään. Sen takia on tärkeää, että asiakas ymmärtää ja tietää palvelun arvon. Arvolupaus määrittelee tuotteen, kohderyhmän, hyödyn ja ainutlaatuisuuden. Ihmisten kokemukset ovat subjektiivisia ja sen takia ne liittyvät ihmisten aikaisempiin kokemuksiin ja tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 32.)

Arvon muodostumiseen vaikuttaa brändi ja status. Niiden avulla pystymme viestimään ulkopuolelle itsestämme. Helppokäyttöisyys vaikuttaa myös arvoon ja nykyisin sitä arvostetaan enemmän ja siitä ollaan valmiita maksamaan. Esimerkiksi asiakkaan on hankalampi vaihtaa tilitoimistoa, jos kokee sen kovin työlääksi. Arvoon vaikuttaa myös hinta. Täytyy muistaa, että hinta on eri asia kuin arvo. Sen avulla voidaan kuitenkin vetää johtopäätöksiä, että millaista arvoa olisi odotettavissa. Muotoilu on tärkeä osa myös arvoa. Sitä on hankala määritellä, mutta se vaikuttaa ostopäätöksiimme. Ominaisuudet vaikuttavat tuotteen arvoon. Eri ominaisuuksia voi myös yhdistellä. Yksi tärkeä asia kiireisessä maailmassa on arjen helpottaminen ja nopeuttaminen. Yritykset tarvitsevat usein apua taloushallintaansa ja siitä voidaan tehdä vaivatonta ja helppoa. Voidaan tehdä tuoteräätälöintiä. Se tarkoittaa palvelun tuottamista asiakkaalle hänen tarpeidensa mukaan. Kuitenkin niin, että on mietitty valmiiksi sopiva alusta palvelulle ja siihen päälle on helppo kasata asioita yksilöllisen tarpeen mukaan. Uutuusarvolla voidaan vaikuttaa asiakkaan päätökseen ostaa tuote. Ihmisiä kiinnostaa uutuus ja sen kokeilu. Riskin pienentäminen asiakkaan näkökulmasta voi olla houkutteleva. Voidaan luvata joku aika tai määrä, joka palvelee asiakasta. Esimerkiksi jos asiakas haluaa ostaa talouspäällikköpalveluita, voidaan sopia, ettei ole mitään koeaikaa tai muuta vastaavaa aikaa, johon täytyisi olla sidoksissa. Asiakkaan kokema hyöty saamastaan palvelusta on

hyödyn ja hinnan välillä. Hinnan laskiessa arvo nousee samasta palvelusta. Vastaavasti jos hintaa halutaan korottaa, täytyy lisätä hyötyä. (Tuulaniemi 2011, 34-37.)

Puhutaan käyttöarvon merkityksestä. Asiakkaan kokema arvo muodostuu silloin, kun hän käyttää palvelua. Sitä ei siis ole ennen. Palvelu toimii prosessimaisesti ja sen takia arvoon liittyy vahvasti sekä asiakas että palvelun tuottaja. Palveluntuottajien tulee tarjota kokonaisuuksia, jonka asiakas muistaa. Markkinointiviestintä on tärkeää, koska se on keino saada asiakkaan huomio kiinnostumaan omasta tuotteesta. (Tuulaniemi 2011, 40.)

Ihmisiin yritetään vaikuttaa jatkuvasti kaikissa kanavissa. Toimintaympäristömme on laajentunut ja ympärillämme on enemmän tarjontaa. Nykyisin ihmisten valintaan vaikuttaa ennemminkin tunnepohjaiset päätökset kuin tietoon pohjautuvat. Markkinoinnissa on tärkeää keskittyä myös asiakkaaseen, eikä vain tuotemarkkinointiin. Tuotekeskeisyydessä ongelmana voi olla, että asiakasfokus häviää. Asiakas kiinnittää huomiota omiin tarpeisiin, haluihin ja toiveisiin. Tarinankerronta nousee tärkeäksi tekijäksi markkinoinnissa. Se jättää luultavasti voimakkaan muistijäljen. Näin saamme muutettua tarinan informaation tunteeksi. Ja ihmiset muistavat asioita paremmin, kun siihen liittyy vahva tunne. Näin se jää ihmisten mieleen. (Tuulaniemi 2011, 43, 45, 47.)

Kun ryhdytään kehittämään tai muotoilemaan palvelua, on tyypillistä, että isompi kokonaisuus analysoidaan ja jaetaan pieniin osiin. Niitä pystytään tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin. Lopuksi nämä osakokonaisuudet yhdistetään kokonaisratkaisuksi. Jotta pystymme tarkempaan analysointiin, on ymmärrettävä palvelun ominaisuudet, ymmärrettävä sen haasteet ja ongelmat sekä työmenetelmät. Sitten lopuksi tätä tulisi soveltaa käytännöntasolle. Palvelua kehittäessä sitä pyritään tekemään ennakoivasti. Eli tehdään mahdolliset kehittämistoimenpiteet ennen kuin menetetään asiakas. Asiakaspalautteita kannattaa lukea ajatuksella ja reagoida niihin. Näin voidaan suunnitella ratkaisuja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 58.)

Tärkeintä on asiakkaan kokemus saadusta palvelusta. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan koko yrityksen tarjontaa, muun muassa mainontaa, asiakaspalvelun laatua, käytön helppoutta ja luotettavuutta. Asiakkaan kokemuksen voi jakaa kolmeen eri tasoon: toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminnantasolla tarkoitetaan sitä, miten palvelu vastaa asiakkaan tarpeeseen, sujuvuuteen, saavutettavuuteen ja tehokkuuteen. Tunnetason asiat liittyvät asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen palvelusta; palvelun mielekkyys, helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tyyli yms. Merkitystaso on ylin taso, ja siihen liittyy mielikuvia, unelmia ja lupauksia. Nämä tasot muodostavat asiakaskokemuksen pyramidin. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Palvelukokemus koostuu eri elementeistä. Siihen kuuluu palvelupolku, palvelun kontaktipisteet sekä palvelutuokiot. Palvelupolulla tarkoitetaan asiakkaan kulkemaa reittiä, kun hän on käyttänyt palvelua. Kontaktipisteet syntyvät niistä hetkistä, jotka asiakas voi kokea tai aistia. Esimerkiksi tilat, esineet tai yksittäiset ihmiset. Palvelutuokioksi kutsutaan sellaisia tilanteita, jotka kuuluvat osana palveluprosessiin,

esimerkiksi maksaminen. Palvelun kehittämisen kannalta näihin asioihin keskitytään. Tavoite on saada selkeä palvelukokemus. Palvelupolkua tutkitaan hyvin tarkasti ja keskitytään pieniin yksityiskohtiin. Palvelumuotoilun avulla pystymme luomaan parempia palveluita. Kehittämisen luonne on tärkeä ymmärtää ja sen jälkeen pohtia ja kehittää. Sitten valita ja arvioida parhaat tavat. Sen jälkeen voidaan alkaa toteuttamaan. Kehittämisen kannalta on tärkeää tunnistaa asiakkaiden tarpeet, koska he eivät välttämättä tiedä niistä. Pystytään lisäämään asiakasymmärrystä, joka on tärkeää asiakasuskollisuudelle. Sen takia asiakkaalle pitää tuottaa lisäarvoa niin, että asiakas kokee todella saavansa sitä. (Tuulaniemi 2011, 78-82.)

Prototyypointi liittyy olennaisena osana palvelumuotoiluun. Se tarkoittaa tehdyn mallin rakentamista suunnittelun ja kehittämisen tueksi. Se tarkoittaa palvelun testaamista ja seuraamista siihen, toimiiko palvelu niin kuin on ajateltu. Prototyypointia voidaan tehdä palvelukehityksen eri vaiheissa. Se on palvelun kehittämisen ensimmäinen versio. Prototyypioinnilla pyritään testaamaan palvelun toimivuutta, ja pyritään huomaamaan nopeasti mahdolliset ongelmat. Se on helppo ja nopea tapa testata palvelun toimivuutta. Sen avulla pyritään estämään mahdolliset riskit epäonnistumiseen. (Tuulaniemi 2011, 196.)

#### 4 Palvelupakettien kehittäminen palvelumuotoiluprosessia hyödyntäen

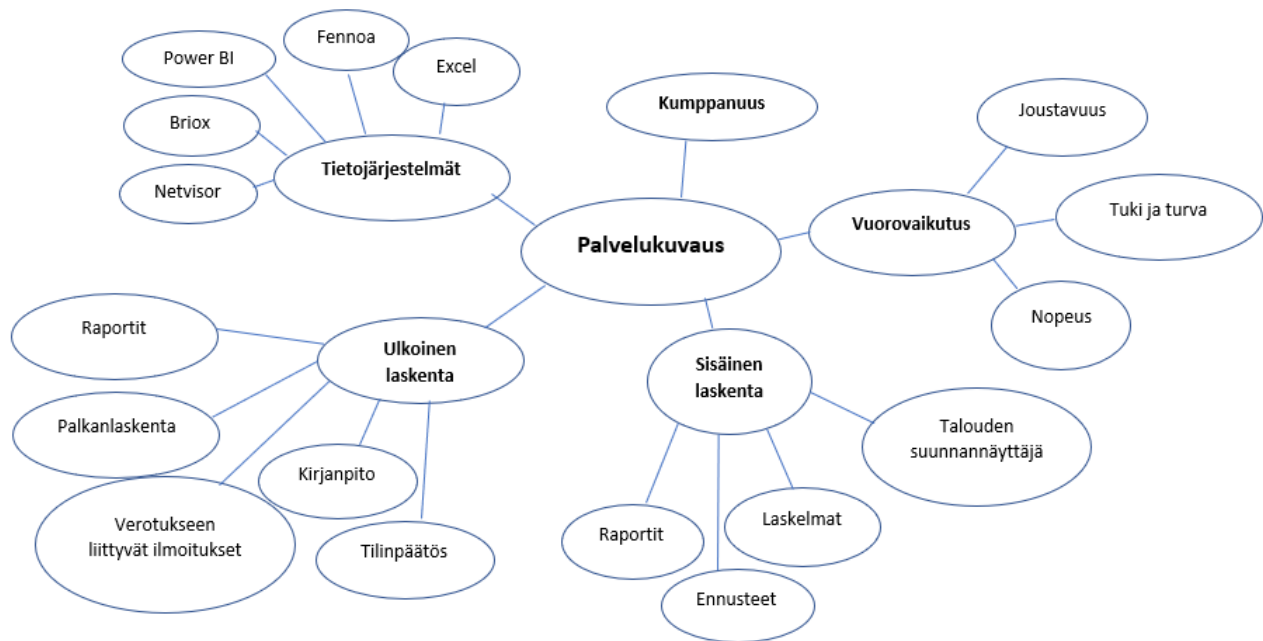
Tässä luvussa esitellään koko palvelumuotoiluprosessi. Palvelumuotoilumalli toimii pohjana opinnäytetyön tekemiseen, johon kuuluu olennaisena osana haastattelut. Palvelumuotoiluprosessi on yksi tapa hahmottaa palvelun kehittämistä. Prosessissa keskitytään ymmärtämään asiakkaita, ideoimaan ja konseptoimaan palvelumallia sekä prototypoida se. Mukana prosessissa on vahvasti palveuntuottajayrityksen käytännön realiteetit, jotka täytyy ottaa huomioon palvelun muotoilussa. (Tuulaniemi 2011, 129.)

Palvelumuotoiluprosessi koostuu eri vaiheista, jotka ovat: määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi. Määrittelyssä pohditaan, mitä ollaan ratkaisemassa ja luodaan ymmärrys tavoitteista. Tutkimusvaiheessa rakennetaan yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta esimerkiksi haastattelujen avulla. Suunnitteluvaiheessa luodaan ideoita, joita testataan asiakkaiden kanssa. Palvelutuotantovaiheessa palvelukonsepti viedään kokeiltavaksi asiakkaille. Arvioinnissa palvelua muokataan ja kehitetään koko ajan. (Tuulaniemi 2000, 128.) Tässä opinnäytetyössä ei pystytä toteuttamaan arviointia, joten sitä osuutta ei ole käsitelty.

##### 4.1 Määrittely

Lähdetään liikkeelle palveluprosessin ensimmäisestä vaiheesta, joka on määrittely. Tässä vaiheessa pohditaan työn taustoja ja keskitytään siihen, mitä ollaan kehittämässä. Tämä vaihe luo pohjan ja suunnan koko työlle, johon työtä ollaan viemässä. Määrittelyssä hyödynnetään olemassa olevaa tietoa uudesta näkökulmasta. Tämän työn tavoitteena on luoda yritykselle x selkeä palveluntarjonta, jota yritys pystyy käyttämään uusien asiakkaiden hankinnassa. Palvelukuvauksen tulee olla selkeä ja palvelun hyödyt heti ymmärrettävissä.

Ensimmäinen vaihe on luoda käsitekartta palvelukuvaukselle. Tässä vaiheessa pohditaan mitä asioita palvelun kehittämiseen liittyy ja mitä asioita siinä tulee ottaa huomioon. Käsitekartassa on pohdittu yrityksen x palveluntarjontaa. Käsitekartan avulla pyritään luomaan suuntaa palvelun kehittämiseksi, ja saadaan siihen hyvät lähtökohdat. (Kuvio 5).



Kuvio 5: Käsitekartta palvelukuvauksesta

Käsitekartasta huomataan, että siinä on yrityksen x tarjoamia palveluita. Keskellä on palvelukuvaus, josta kaikki lähtee. Ulkoinen laskenta, sisäinen laskenta, tietojärjestelmät, vuorovaikutus ja kumppanuus liittyvät olennaisena osana yrityksen liikeideaan ja sen toimintatapoihin. Palvelukuvaukseen liittyy olennaisena osana sisäinen ja ulkoinen laskenta. Ne luovat perustan yrityksen x tarjoomalle. Sen lisäksi kumppanuus, vuorovaikutus ja tietojärjestelmät liittyvät yrityksen toimintaan olennaisesti. Tietojärjestelmät ovat tärkeä osa tilitoimistolle. Yritys x käyttää pääasiassa kolmea eri järjestelmää, jotka ovat Briox, Fennoa ja Netvisor. Sen lisäksi on muita järjestelmiä, joita asiakasyritykset käyttävät. Excelin ja Power BI:n avulla pystytään luomaan erilaisia raportteja ja laskelmia sisäistä laskentaa varten.

Kumppanuus on tärkeä käsite yrityksen x toiminta-ajattelulle. Kumppanimallin avulla pyritään toimimaan läheisesti yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Kommunikaation tulee olla jatkuvaa ja sujuvaa. Yritys x tukee asiakasta ja toimii läheisessä vuorovaikutuksessa tämän kanssa. Toimeksiantajan palveluun kuuluu nopea reagointi asioihin ja asioiden joustava tekeminen.

#### 4.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimusvaiheessa oli tarkoitus saada asiakasymmärrys asiakkaiden kokemuksista ja tarpeista. Tämän vaiheen avulla kasvatettiin ymmärrystä käyttäjien tavoitteista, odotuksista, arvoista ja toiminnan motiivista. Samalla tarkennettiin palveluntuottajan strategiset tavoitteet ja hyödynnettiin tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluja. Niiden avulla pyrittiin saamaan ymmärrystä palveluntarjonnasta ja sen kehittämisestä.

#### 4.2.1 Tutkimus- ja analysointimenetelmät

Tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aineiston keruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jolloin aiheet on mietitty etukäteen valmiiksi sopiviksi. Teemahaastattelu luo haastattelulle selkeän rakenteen, mutta antaa tilaa myös muulle keskustelulle ja uusille näkemyksille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Valittu menetelmämuoto tukee opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä, sillä sen avulla selvitetään asiakkaiden kokemaa palvelua ja siitä saamaa hyötyä. Teemahaastattelu antaa joustavuutta ja mahdollistaa haastattelutilanteessa kysymään tarkentavia kysymyksiä. Siten voidaan saada entistäkin syvempiä vastauksia ja ajatuksia kyseisestä aiheesta, joita ei välttämättä alun perin olisi osattu kysyä. Teemahaastattelussa keskustelu pyöri tiettyjen teemojen ympärillä ja siinä olennaista on saada vastauksia haastateltavan kokemuksiin ja määritelmiin. Menetelmä toimii hyvin myös osana palvelumuotoilua, jossa asiakas otetaan mukaan palvelun kehittämiseen. Näin saadaan tarkkaa tietoa lähtötilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.)

Haastattelussa saatuihin vastauksiin käytettiin analysointimenetelmänä teemoittelua. Teemoittelua käytetään, kun halutaan paikantaa tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat aineistosta. Teemat nousevat esiin aineistosta analyysin tuloksena (Juhila 2021.) Luborskyn (1994) mukaan haastattelun teema toistuu haastateltavalla. Hänen mukaansa tulee kiinnittää huomiota lausumiin, jossa korostetaan tiettyjä sanoja kuten ”todella”. Tässä tapauksessa, kun haastateltavia on useampi, etsitään haastatteluista toistuvia yhteisiä teemoja. Odotettavaa on, että lähtökohtateemat toistuvat, mutta niiden lisäksi voi tulla lisäteemoja, jotka nousevat tärkeiksi tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.)

#### 4.2.2 Tutkimusaineiston hankinta

Haastattelun kohteiksi valikoitui toimeksiantajan omia asiakkaita, jotka ovat käyttäneet yrityksen talouspäällikköpalveluita ja osa myös kirjanpito palveluita. Näin ollen saimme tietoa asiakkailta, jotka ovat saaneet palvelua. Täten saimme kerättyä parhaimmat vastaukset tutkimuksen tekemiseen. Haastattelun teemat toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Ennen haastatteluja pohdittiin yhdessä haastatteluun sopivista teemoista opinnäytetyön tutkimuksen kannalta olennaiseksi. Pääteemoina toimivat asiakkaan kokema palvelun selkeys ja siitä saatu hyöty sekä palvelun helppous. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Se luo luotettavuutta koko tutkimukselle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tarkoitus oli saada tietoa jo olemassa olevilta asiakkailta. Aiheet oli mietitty tarkasti, mutta haastattelussa oli tilaa myös avoimelle keskustelulle ja mahdollisille uusille kehitysehdotuksille. Kysymykset pyörivät asiakkaan kokeman palvelukokemuksen ja siitä saatujen hyötyjen ympärillä.

Haastattelut toteutettiin viikolla 17-18 vuonna 2021. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa noin 30-60 minuuttia. Haastateltavia valittiin kolme, jotka olivat tilitoimiston asiakkaita. Haastattelut toteutettiin yksilöllisinä. Teemahaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli nauhoitettu aineisto kirjattiin haastattelun jälkeen tekstimuotoon. Haastattelun litteroinnin tarkkuus riippuu tutkittavasti aiheesta. Sen avulla

saadaan monipuolisemmat ja selkeämmät lähtökohdat analysoitavaan aineistoon. (Hirsjärvi & Hurme, 139-140.) Kaikilta haastateltavilta saatiin suostumus haastattelun nauhoittamiseen.

Haastattelurunko koostui viidestätoista kysymyksestä. Kaikki haastattelut muistuttivat hieman toisiaan, ja monet vastaukset olivat samankaltaisia. Kaikilta haastateltavilta kysymysten muotoa saatettiin hieman muotoilla ja kysymysjärjestystä vaihdella. Haastattelut etenivät loogisesti eteenpäin ja tilanne tuntui keskustelunomaiselta. Haastattelussa kysyttiin joitakin lisäkysymyksiä vastausten perusteella, jolloin tilanne meni luontevasti eteenpäin. Haastattelun runko on liitteessä 1.

#### 4.2.3 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi teemahaastattelun tuloksia. Aluksi tuodaan esille vastaajien taustatiedot ja edetään niistä haastattelukysymyksiin. Haastateltavia oli yhteensä kolme. Kaikki haastateltavat olivat omien yritystensä toimitusjohtajia ja toimineet alallaan vuosia. Kaikki haastateltavat toimivat pk-yrityksissä. Heillä oli selkeä käsitys siitä, mitä yrityksen pyörittämiseen vaaditaan. Haastateltavat pidettiin anonyymeina.

Teemat pyörivät toimeksiantajan palvelutarjonnan ympärillä. Alussa kysyttiin palvelun käyttöönotosta ja palveluiden ymmärtämisestä. Sitten tiedusteltiin palvelujen selkeyttä ja hyötyä. Sen jälkeen kysyttiin haastateltavien tarpeista talouspäällikköpalveluille ja niihin liittyviä seikkoja. Haastateltavilta tiedusteltiin konkreettisista hyötyjä, joita he ovat saaneet palvelun myötä. Tiedusteltiin myös palveluun liitettyjä odotuksia ja toteutusta sekä palvelun kehittämismahdollisuuksia.

Haastattelut litteroitiin ja niistä etsittiin yhteiset pääteemat, joita oli selkeästi neljä kappaletta. Pääteemat olivat: talouden seurantaan saatu hyöty, kumppanuus, kokonaisvaltainen talouden ymmärrys ja palvelun selkeys. Näihin neljään pääteemaan on liitetty alateemoja, jotka toistuivat haastateltavien vastauksissa läpi haastattelun. Seuraavissa kappaleissa niitä käydään perusteellisemmin läpi.

Haastateltavien vastaukset olivat yhtenäisiä ja samankaltaisia. Heillä oli samantyyppisiä kokemuksia kyseisestä palvelusta ja he olivat palveluun erittäin tyytyväisiä. Samat teemat toistuivat monessa vastauksessa. Vastauksista nousi esiin myös muita irrallisia asioita, joita tässä työssä ei käydä läpi niiden epäolennaisuuden takia. Vastauksista on nostettu esille vastaajien vastauksia. Haastateltavaan 1 viitataan nimellä H1, haastateltavaan 2 viitataan nimellä H2 ja haastateltavaan 3 viitataan H3.

#### Talouden seurantaan ja ennustettavuuteen liittyvät hyödyt

Kaikkien haastateltavien vastauksissa nousi esille palvelusta saadut monet hyödyt talouspäällikköpalveluista. Vastaajat sanoivat seuraavansa yrityksen taloutta säännöllisesti. He sanoivat seuraavansa taloutta erilaisten mittareiden avulla, johon auttavat yrityksen x tarjoamat työvälineet. Vastaajat kokivat saaneen palvelusta erinomaisia työkaluja talouden seurantaan. Taustalla toimi vahvasti se, että yrityksissä on ollut tarvetta talouspäällikköpalveluille, johon oma osaaminen ei ole riittänyt. He

kokivat tarvitsevansa apua kokonaisuuden ymmärtämiseen. Joissakin yrityksissä oli ollut selkeitä ongelmia näiden suhteen. Talouden seurantaan ja ennustettavuuteen on saatu ammattimaista ja luotettavaa dataa, jota ei ole aikaisemmin ollut. Vastauksista nousi esille, että yrityksen x palveluiden avulla on pystytty seuraamaan ja ennustamaan taloutta huomattavasti paremmin. Yksi vastaajista sanoi olevansa erittäin tyytyväinen kassavirtaennusteeseen, jota tehdään viikoittain. Ennusteen avulla on saatu hyvä seuranta yrityksen kassanriittävyteen. Esimerkiksi ennen ei tiedetty riittääkö rahat seuraavaan palkanmaksuun, ja sitä piti pelätä. Nyt saadun kassavirran avulla siihen asiaan on tullut muutos. Nämä asiat nousivat esiin monessa vastauksessa kaikilla kolmella vastaajalla.

*”Teillä on työkalut, jotka helpottavat talouden seuraamista päivittäin” (H3)*

*”Voidaan katsoa luotettavammin kuukausittaisia kannattavuuksia” (H1)*

*”Ennusteiden tekemisessä on menty ammattimaiseen suuntaan” (H2)*

Palvelun taloudellisiin hyötyihin oli myös muita vastauksia. Vastaajista osa sanoi, että kokopäiväinen talouspäällikkö tulisi liian kalliiksi, joten ulkoistetun palvelun avulla saataisiin pienennettyä sitä kuluja. Vaakakupissa painoi palvelun edullisuus suhteessa siihen, että palkattaisiin kokoaikainen talouspäällikkö omaan yritykseen.

### Kumppanuus

Kumppanuuden merkitys nostettiin esiin jokaisessa haastattelussa. Vastaajat käyttivät nimitystä talouskumppani ja kasvukumppani. Näihin liittyy olennaisena osana yhteydenpito ja kommunikointi. Nämä asiat koettiin tärkeiksi ja toimiviksi. Haastateltavat kokivat viestinnän olevan sujuvaa ja helppoa. He eivät kokeneet yhteydenpitoa vaivalloiseksi. Vastauksista nousi esiin myös reagoitinopeus eri asioihin. Haastateltavat sanoivat, että ovat saaneet vastauksia todella nopeasti. Kaikki heistä kokivat viestinnän onnistuneen paremmin kuin hyvin ja se koettiin erittäin positiiviseksi.

Haastatteluista nousi esiin asiakkaiden saama tuki liiketoimintaansa. Asiakkaat tunsivat saaneensa talous- ja kasvukumppanin omaan yritykseensä. Vastaajat kokivat saaneensa tukea liiketoimintansa kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Haastateltavat painottivat, että asioita on viety yhdessä eteenpäin ammattimaisella johtamisella. Vastaajat pitivät yhteistyön merkitystä tärkeänä liiketoiminnan kehittämiseksi, koska siihen on saatu ulkopuoliselta mielipiteitä ja uusia näkökulmia. Yrityksen x palvelut ovat tukeneet yrityksen kehitystä, ja osaamista on löytynyt yrityksen eri vaiheisiin. Yksi haastateltavista nosti esiin erinomaisen bisnesosaamisen, jota yritys x on tarjonnut. Hän tarkoitti, että palvelun avulla on osattu tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan, eli bisnesälyä löytyy.

*”Osana meidän kasvutarinaamme olette olleet” (H3)*

*”Tämä on sitä yhteiskumppanuutta” (H1)*



### 4.3 Suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa päädyttiin kuvaamaan palvelutarjontaa palvelupakettien muodossa. Palvelupaketti koostuu pienistä palveluista, joita ei kannata hinnoitella erikseen tai pakettiin voi sisältyä asiakkaan kannalta vähemmän kiinnostavia tuotteita sen halutun tuotteen lisäksi (Koskelainen 2009).

#### Prototyypointi palvelupaketeille

Tässä esitetään palvelupakettien prototyyppi. Prototyypointia käytettiin tässä vaiheessa tutkimusta, koska aikaisemmin sitä ei ole tarvittu. Palvelupakettimalleihin päästiin, kun mietittiin ensiksi toimeksiantajan kanssa heidän toiveitansa ja tarpeitaan. Teoriaosuudesta saatiin ymmärrystä pakettien sisältöön ja lopulta haastattelujen perusteella prototyypointi malli alkoi selkenemään. Tässä vaiheessa luotiin palvelulle prototyyppi eli raa'at versiot palvelupaketeista. Myöhemmin tässä luvussa analysoidaan palvelupaketteja SWOT-analyysin avulla.

Keskustellessa toimeksiantajan kanssa tuli ilmi, että heillä on kolme eri asiakastaso, jota he käyttävät eritelläkseen asiakkaat. Yhden pisteen asiakkaat käyttävät pelkästään kirjanpito- ja talouspäällikköpalveluita, eivätkä sen takia ole yrityksen x ihanneasiakkaita. Tämän palvelun tarjoamisen tarkoituksena on saada asiakkaita helpommin sisään, sitouttaa heidät ja antaa heille mahdollisuus lisätä palveluja. Kahden pisteen asiakas käyttää vain talouspäällikköpalveluita. Tilitoimisto x pitää kuitenkin mahdollisena, että talouspäällikköasiakkaille pystytään myöhemmin jossain vaiheessa myymään myös kirjanpito- ja talouspäällikköpalveluita. Kolmen pisteen asiakas on tilitoimiston ihanneasiakas, jolla on käytössään molemmat kirjanpito- ja talouspäällikköpalvelut. Kolmen pisteen asiakkaita yritetään tavoittaa eniten. Palvelupakettien avulla saadaan palvelut ja niiden hyödyt selkeämmin esille. Nyt yrityksen palveluista saa helposti sellaisen kuvan, että talouspäällikkö- ja kirjanpito- ja talouspäällikköpalvelut ovat kaksi erillistä asiaa. Tarkoitus on sitoa niitä enemmän yhteen ja myydä niitä asiakkaille. Näihin paketteihin päädyttiin toimeksiantajan kanssa käydyistä keskusteluista sekä haastattelujen perusteella. Kokonaisuuden ja kumppanuuden merkitys nousi molemmissa hyvin tärkeäksi.

Prototyypointia käyttäen kehitettiin neljä eri palvelupakettia, jotka kiteyttävät tilitoimiston palvelut helposti ja nopeasti ymmärrettäviksi. Palvelupaketteja on yhteensä neljä. Jokaisessa paketissa on aina vähän enemmän palvelua ja hyötyä asiakkaalle. Isoin paketti sisältää tilitoimiston kaikki palvelut; talouspäällikkö- ja kirjanpito- ja talouspäällikköpalvelut, ilman kirjanpitoa. Kolmas paketti sisältää kirjanpito- ja talouspäällikköpalvelut sekä osan talouspäällikköpalveluista. Tämä paketti on hieman

kevyempi versio isoimmasta paketista. Palvelupaketin tarkoituksena on saada asiakkaat helpommin sisään käyttämään sekä kirjanpito- että talouspäällikköpalveluita. Pienin paketti sisältää vain kirjanpito- palvelun.

Tällä hetkellä yrityksen palveluntarjonnasta syntyy vaikutelma kahdesta eri palvelusta, jotka eivät liity yhteen. Keskustelussa yrityksen johdon kanssa on tullut kuitenkin ilmi, että tavoitteena on myydä asiakkaalle koko palvelukokonaisuus, jolloin se olisi asiakkaalle hyödyllisintä.

Alhaalla esitetyssä kuviossa (kuvio 2) on esitetty neljä palvelupakettia, joista ensimmäisenä laajin paketti ja viimeisenä pienin. Seuraavissa kappaleissa havainnollistetaan ja käydään läpi pakettien sisällöt.



Kuvio 6: Palvelupaketit

Taloushallintokumppani-paketin sisältö koostuu kirjanpito- palveluista. Pakettiin kuuluu lakisääteinen kirjanpito, raportointi, tilinpäätökset ja velvollisuudet verottajalle. Paketin hoitaa kokonaisuudessaan tilitoimisto, jolloin yrittäjälle jää aikaa keskittyä omaan ydintoimintaansa. Tämän avulla yrittäjä saa totuudenmukaiset tulokset kuukausilta, jolloin liiketoiminnan seuranta on oikeanmukaista. Palvelu hoidetaan kokonaan sähköisesti ja asiakas opetetaan tähän. Asiakkaan kanssa sovitaan selkeä toimintaprosessi, jotta yhteistyö sujuisi mahdollisimman vaivattomasti ja tehokkaasti. Tämä palvelu sopii pienemmille yrityksille, joilla on ehkä tiedossa kasvumahdollisuuksia myöhemmin. Sen lisäksi yrittäjälle jää aikaa keskittyä enemmän muihin asioihin, eikä hallinnollisiin seikkoihin. Palvelu toteutetaan edullisesti ja tehokkaasti. Tämä paketti oli tärkeää luoda, koska aina on yrityksiä, jotka haluavat vain lakisääteisen kirjanpidon eikä muuta. Paketin tarkoituksena on kuitenkin houkutella asiakasta käyttämään myöhemmin myös muita palveluita.

Seuraava paketti on Talouden pro-kumppani paketti. Se sisältää kirjanpidon- ja osan talouspäällikköpalveluista. Tämän paketin päällimmäisenä ideana on ajaa asiakas helpommin sisään käyttämään sekä kirjanpito- että talouspäällikköpalveluita. Paketti on helpompi myydä asiakkaalle vähän kevyempänä versiona kuin isoin paketti. Talouden pro-kumppani-pakettiin kuuluu olennaisena osana kassavirtaennuste. Kassavirtaennusteen avulla pystytään hallitsemaan paremmin yrityksen taloutta. Se antaa tärkeää dataa yrityksen kassavaroista. Näin ollen voidaan olla luottavaisin mielin siitä, mihin rahat riittävät ja mihin ei. Kassavirtaennusteen avulla pystytään myös katsomaan paremmin tulevaisuuteen, kun tiedetään mihin suuntaan yritys on menossa. Tähän pakettiin sisältyy myös muiden pienimuotoisten

laskelmien ja raporttien tekeminen. Ne saadaan hyvästä kirjanpidosta, ja niitä analysoidaan asiakasyrityksen johdolle.

Talospääällikkökumppani on kolmas paketti. Se sisältää talospääällikköpalvelun kokonaisuudessaan. Tähän kuuluu eri palvelutuotteita, joiden avulla yrityksen talouden seuranta ja ennustettavuus paranee. Tehdään laskelmia ja raportteja kannattavuuksista ja ennusteista. Tällä palvelupaketilla saadaan erinomaiset raportit ja seurannat yrityksen taloudesta, jolla pystytään analysoimaan taloutta kokonaisvaltaisesti. Yrittäjä saa ajankohtaista tietoa taloudellisesta tilanteesta, ja suuntaviivat tulevaisuuteen. Tämä sopii niin kasvaville, kuin jo isommille yrityksillekin. Tämän palvelun alla yritys tietää koko ajan, minne suuntaan ollaan menossa ja sen, riittääkö kassa investointeihin tai palkkoihin. Investoinneista tehdään kannattavuuslaskelmia, joista saadaan tärkeää tietoa investointien kannattavuudesta, eli onko jokin asia järkevä tehdä tai ei. Kassavirtaennuste nousee erityisen tärkeäksi, kun seurataan yrityksen taloutta. Sen avulla pystytään ennakoimaan erilaisia tilanteita. Palveluun kuuluu myös prosessien kehittämistä ja rahoituslaskelmia. Samalla annetaan näkökulmaa ja uusimpia ohjeita.

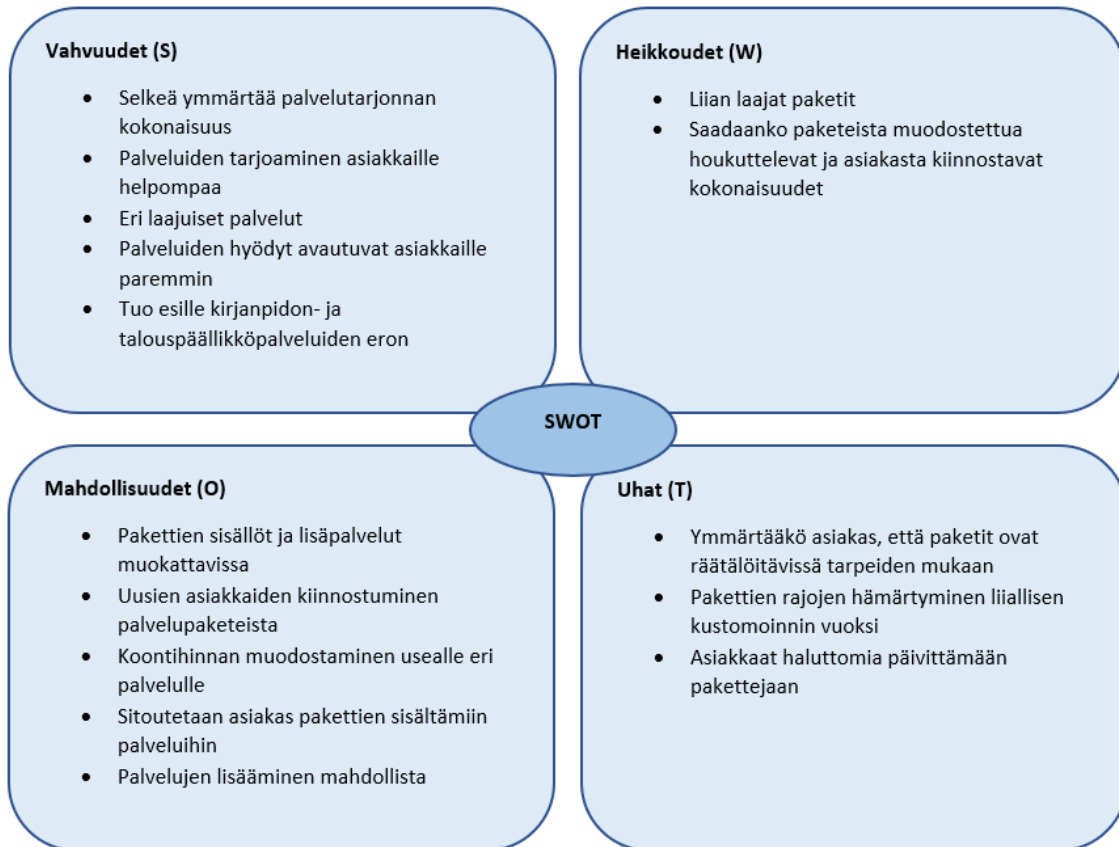
Tärkeässä roolissa on myös jatkuva yhteydenpito ja kumppanuuden merkitys. Palvelussa ylläpidetään jatkuvaa vuorovaikutusta ja annetaan tukea asiakkaalle niin tilanteessa kuin tilanteessa. Asiakkaan kanssa sovitaan säännöllisistä tapaamisista, joissa analysoidaan raportteja ja laskelmia. Palveluun kuuluu myös muiden hallinnollisten asioiden hoitaminen, jotka liittyvät yrityksen toimintaan. Tilitoimisto tukee yritystä, ja on apuna selvittämässä erilaisiin tilanteisiin liittyviä asioita. Tässä ideana on se, ettei jätetä yksin missään tilanteessa, vaan pyritään löytämään niihin sopivia ratkaisuja. Tarkoituksena on ottaa kirjanpito haltuun myöhemmin tämän paketin osalta. Kirjanpitopalveluita on helpompi myydä, kun asiakas on jo sitoutettu mukaan talospääällikköpalveluun. Näin pystytään helpommin myymään lisää ja saadaan enemmän asiakkaita ajettua sisään.

Talouden proplus+ kumppani kattaa yrityksen koko palvelutarjonnan, ja on paketeista laajin. Tähän sisältyy kaikki talospääällikkö- ja taloushallinnonpalvelut. Paketin sisältö on sama kuin taloushallintokumppani- ja talospääällikkökumppani paketit. Tarkemmat erittelyt löytyvät niiden alta. Tämä paketti antaa yritykselle hyvät lähtökohdat liiketoiminnan ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen. Kirjanpidosta saadaan luotettavat ja ammattitaitoiset laskelmat ja niitä analysoidaan asiakasyrityksen johdolle. Laskelmien ja ennusteiden avulla yritys pystyy tekemään luotettavammin päätöksiä liiketoimintaan liittyen. Tämän paketin avulla yrittäjä saa kokonaisvaltaisen avun talouden seurantaan ja sen tulevaisuuteen. Palvelupaketin idea on tarjota yritykselle kokonaisvaltainen apu talouden seurantaan ja sen ennustamiseen.

### Prototyypin SWOT-analyysi

Palvelupaketeista tehtiin SWOT-analyysi edellä esitettyyn prototyyppiin. SWOT-analyysi on yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Sana SWOT tulee neljästä englanninkielisestä sanasta ja tarkoittaa suomeksi: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysi koostuu neljästä eri osa-

alueesta. Tätä käytetään liiketoimintasuunnittelun apuna ja se kannattaa tehdä mahdollisimman yksinkertaisesti. Sen takia SWOT-analyysi voidaan toteuttaa nopeasti ja helposti. (SRHY 2021.) Tässä voi kuitenkin olla riskinä, että analyysi antaa vääristyneen kuvan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. (Vuorinen 2013, 88.)



Taulukko 1: SWOT-analyysi

Ylhäällä esitettyssä taulukossa on käytetty SWOT-analyysimenetelmää. Siinä käydään läpi palvelupakettien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Analyysia tehdessä täytyi miettiä palvelupakettien vaikutusta asiakkaisiin sekä toimeksiantajaan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

Paketeista löytyy paljon vahvuuksia. Asiakkaiden on helppo ymmärtää valmiit selkeät palvelupaketit ja palvelun kokonaisuus. Ne luovat selkeät raamit palveluntarjonnalle ja niiden odotuksille. Nämä paketit ovat helposti ymmärrettävissä ja ne on helppo markkinoida asiakkaalle ja saada ymmärtämään palveluiden hyödyt. Uusien asiakkaiden hankkiminen voi olla aikaa vievää ja työlästä, mutta selkeiden palvelupakettien avulla voidaan nopeuttaa prosessia ja luoda heti selkeää ymmärrystä tarjonnasta. Palveluiden hyödyllisyys avautuu asiakkaille paremmin palvelupakettien avulla. Sen lisäksi paketit tuovat

esille kirjanpidon- ja talouspäällikköpalveluiden eron, mutta ymmärretään niiden olevan vahvassa kytköksessä toisiinsa.

Näihin mietittyihin palvelupaketteihin liittyy myös heikkouksia. Nämä voivat tuntua asiakkaista liian laajoilta, ja sen takia menettää tarkoitustaan. Voi olla myös, että asiakasta ei kiinnosta pakettimuoto, eikä niistä saada muodostettua tarpeeksi mielenkiintoisia, jotta saataisiin asiakkaan mielenkiinto herätettyä.

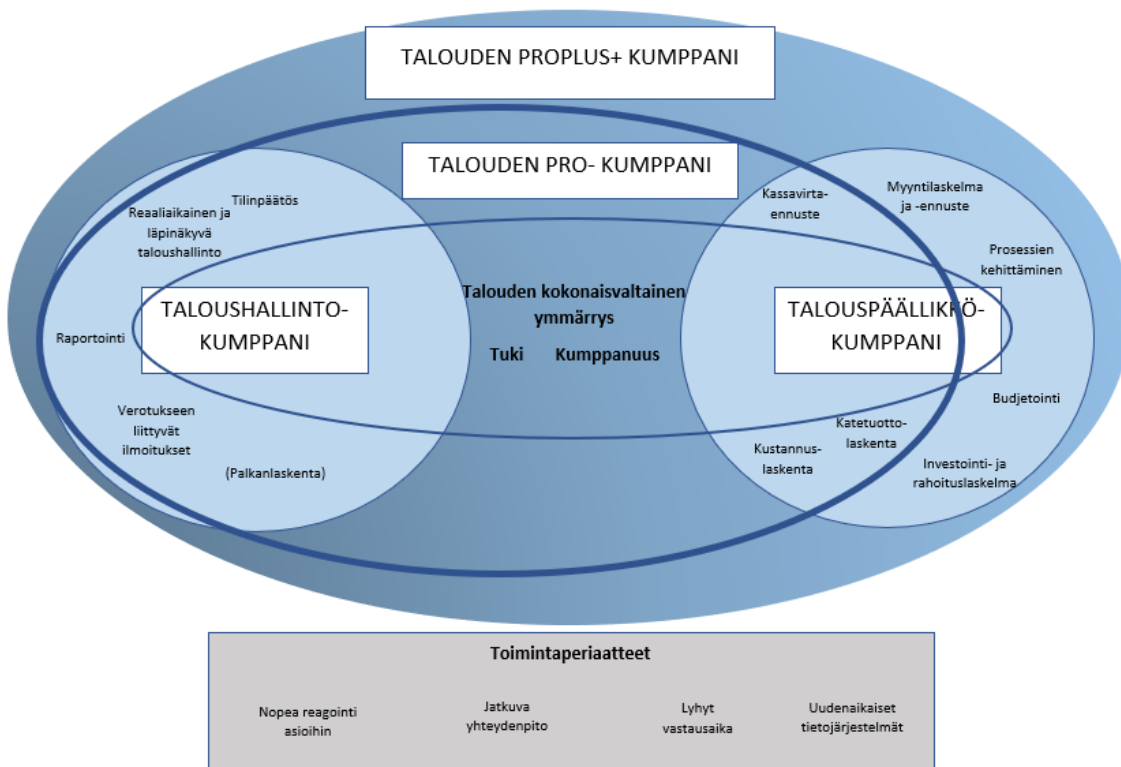
Palvelupaketit luovat mahdollisuuksia, jotka johtuvat ulkoisista tekijöistä. Pakettien sisällöt ja lisäpalvelut ovat muokattavissa, jolloin ne voidaan räätälöidä asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen sopivaksi. Paketit voivat myös herättää kiinnostusta uusien asiakkaiden keskuudessa, jolloin saadaan enemmän myyntiä. Koontihinnan muodostaminen usealle eri palvelulle on suhteessa edullisempaa, kuin ostaa tuotteita/palveluita yksittäin. Paketin avulla houkutellaan ja sitoutetaan asiakas moneen hyödylliseen palveluun, jolloin kokonaisuuden merkitys korostuu. Näin ollen annetaan asiakkaille paras mahdollinen hyöty, jota hän voi saada yrityksen taloudelliseen puoleen. Paketteihin on mahdollista lisätä joitakin yksittäisiä palveluja. Esimerkiksi jos asiakkaalla olisi käytössään vain taloushallintokumppani-paketti, hän pystyisi lisäämään itselleen joitakin talouspäällikkökumppani-paketin tuotteita.

Palvelupaketteihin liittyy myös uhkia. Asiakkaille ei välttämättä välity se, että paketteja voidaan räätälöidä tarpeen mukaan. Haasteena voi olla myös liiallinen muokkaus paketin sisältöön, koska jokaisen asiakkaan paketti saattaa näyttää hieman erilaiselta. Uhkana voi myös olla se, etteivät asiakkaat jostain syystä halua päivittää pakettiaan tai lisätä palveluja. Koska pakettien tarkoituksena on nimenomaan saada asiakkaita ottamaan enemmän palveluita ja sitä myötä päivittämään pakettia.

Tämän analyysin hyödyntämisellä saatiin tärkeää tietoa palvelupakettien hyödyistä ja heikkouksista. Sen avulla saatiin tietoa pakettien kehittämisestä ja uhista. Tämän avulla paketteja voidaan mieltää entistäkin paremmiksi ja asiakasta hyödyntäviksi. Tarkoitus on myös helpottaa tilitoimiston myymistä ja asiakkaiden päivittämistä isompaan palvelupakettiin.

#### 4.4 Palvelutuotanto

Tässä luvussa tullaan esittelemään yrityksen x palvelutarjontaa ja mietityt palvelupaketit. Paketteja havainnollistetaan kuvion avulla. Pakettien sisällöt käydään vielä tarkasti läpi. Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli tuoda selkeästi ymmärrettäväksi yrityksen palveluntarjonta ja sen hyödyt potentiaalisille asiakkaille. Kirjanpito- ja talouspäällikköpalvelut olivat tärkeää tuoda esille myös yhdessä, mutta kuitenkin niin, että niiden erot ymmärretään. Itse palvelu oli jo olemassa, mutta nyt siitä tehdyt paketit auttavat ymmärtämään koko palvelun hahmottamista. Palvelupaketit perustuvat tehtyihin haastatteluihin toimeksiantajan omille asiakkaille sekä toimeksiantajan kanssa käytyihin keskusteluihin.



Kuvio 7: Palvelutarjonnan kokonaisuus

Kuvion avulla pyrittiin havainnollistamaan pakettien sisällöt, kokonaisuudet ja hyödyt. Näemme, että Talouden proplus+ kumppanipaketti sisältää koko palvelutarjonnan ja on paketeista suurin. Pakettiin kuuluu taloushallinnonpalvelut sekä talouspäällikköpalvelut. Olennaisena osana tähän liittyy jatkuva vuorovaikutus asiakkaan kanssa. Taustalla on ajatus kumppanuussuhteesta ja talouden kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä. Viestintä on jatkuvaa, ja keskustelua käydään usein. Palvelun käyttöönotossa asiakas voi olla pienempikin, mutta kasvuodotukset korkealla. Tai jo kasvanut yritys, joka tarvitsee apua liiketoiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Talouden proplus+ kumppani paketti sisältää:

Taloushallinnonpalvelut: reaaliaikaisen ja läpinäkyvän kirjanpidon, raportoinnin, verotukseen liittyvät ilmoitukset, tilinpäätöksen ja joissain tapauksissa myös palkanlaskennan.

Talouspäällikköpalvelut: Erilaiset laskelmat; katetuotto- ja kustannuslaskennat, investointi- ja rahastolaskelmat, kassavirtaennuste, myyntilaskelma ja -ennuste, budjetointi, prosessien kehittäminen

Nämä kaikki palvelut yhdistettynä asiakas hyötyy eniten. Näiden palveluiden avulla saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys taloudesta, sen seurannasta, suuntaviivoista ja tulevaisuudesta. Näin ollaan jatkuvasti ajan tasalla yritykseen vaikuttavista tekijöistä ja mahdollisista muuttuvista asioista. Jokaisen asiakkaan kohdalla pyritään ottamaan lähtökohdat aina huomioon ja suunnitella talouden rakentaminen

sen mukaan sopivaksi. Tuotetaan asiakkaalle jatkuvasti raportteja ja muuta päätöksenteon tueksi liittyvää dataa. Hyvä kirjanpito on pohja näille raporteille, joten on tärkeää, että se on tehty hyvin ja ajantasaisesti. Palvelun tarkoituksena on tukea yrityksen kasvua ja antaa siihen tarvittavat työkalut. Tavoitteena on huomata aikaisessa vaiheessa asioita, joilla voisi olla vaikutusta tulevaisuuteen. Siten pystytään vielä tekemään tarvittavia toimenpiteitä. Toimitaan asiakkaan rinnalla kasvukumppanina ja vastataan heidän tuleviin palvelutarpeisiin.

Taluspäällikkökumppani paketti sisältää sen ympyrän sisällä olevat asiat, jotka lueteltiin edellä. Tämän paketin avulla saadaan jatkuvaa seuranta ja ennustettavuutta talouteen. Paketissa tuotetaan erilaisia yritystä hyödyttäviä raportteja, jonka perusteella pystytään tekemään harkinnanvaraisia päätöksiä. Paketti on laaja, ja sen avulla asiakas saa merkittävää hyötyä yrityksen taloudelliseen puoleen. Taluspäällikkökumppani paketin taustana toimii vahvasti se, että myöhemmin saadaan tarjottua myös taloushallintopalveluja.

Kolmas paketti on Talouden pro-kumppanipaketti. Tämä paketti on suunniteltu kevyemmäksi versioksi Talouden proplus+ kumppanipaketista. Siihen sisältyy paksun sinisen ympyrän sisällä olevat asiat. Pakettiin kuuluu taloushallintopalvelut ja sen sisälle kuuluvat palvelut. Sen lisäksi pakettiin kuuluu osa taluspäällikköpalveluista. Tärkeimpänä on kassavirtaennuste, sekä kustannus- ja katetuottolaskenta. Näiden avulla saadaan seuranta talouteen ja pystytään ennakoimaan tapahtumia. Kustannuslaskennasta saadaan hyödyllistä tietoa liiketoimintaan liittyvistä kuluista ja pystytään sen perusteella tekemään joitakin päätöksiä.

Tämä paketti sopii erityyppisille yrityksille, jotka tarvitsevat talouden seurantaan joitakin työkaluja. Näiden tuotteiden avulla pystytään seuraamaan ja ennustamaan taloutta hyvin ja riittävästi. Ei siis välttämättä tarvita kaikkia taluspäällikköpalveluita yrityksen talouden seurantaan ja sen ennustettavuuteen. Eikä niiden seuraaminen ole välttämättä pakollista joillekin yrityksille. Talouden pro-kumppani paketin avulla saadaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen taloudesta. Talouden pro-kumppani paketti sopii niin pienemmille yrityksille, kuin isommillekin. Paketti sopii myös yrityksille, joilla on edessään kasvumahdollisuuksia. Paketti on kattava ja riittää talouden seurantaan ihan hyvin.

Taloushallintokumppani pakettiin kuuluu sen ympyrän sisäpuolella olevat asiat. Kirjanpito tehdään reaaliaikaisesti, josta saadaan luotettavat kuukausitulokset. Kirjanpito hoidetaan hyvin ja huolellisesti. Kirjanpidossa tehdään mahdolliset poistot, jaksotukset ja varaukset, jotta yrityksen tulos näyttää oikealta, eivätkä kuukauden tulokset heittele näiden takia. Toimintaprosessi käydään läpi asiakkaan kanssa, jotta kirjanpito toimisi sujuvasti. Taloushallintokumppanipaketin avulla yrittäjä pystyy keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Yrittäjä voi huoletta jättää taloushallintoon liittyvät asiat ammattilaisten käsiin. Tämä paketti sopii hyvin pienemmille yrityksille, jotka haluavat hoitaa kirjanpidon tehokkaasti ja uudenaikaisesti.

Kuviossa 7 soikion keskellä olevat asiat liittyvät vahvasti yrityksen toiminta-ajatteluun ja liikeideaan. Kolme asiaa, jotka ovat kumppanuus, talouden kokonaisvaltainen ymmärrys ja tuki. Nämä kuuluvat jokaiseen pakettiin, jota yritys x tarjoaa. Halutaan toimia asiakkaiden rinnalla, ajatuksena on kumppanuus. Tarkoituksena on antaa tukea asiakkaalle, aina kun sitä tarvitaan. Sen lisäksi pyritään aina ymmärtämään asiakkaan liiketoiminta kokonaisvaltaisesti. Kokonaisuuden hahmottaminen kuuluu tähän olennaisesti. Se on tärkeää, koska silloin pystytään antamaan parempaa ohjausta ja tukea asiakkaalle. Nämä kolme periaatetta liittyvät vahvasti yrityksen x toimintaan.

Jokaiseen pakettiin kuuluu vahvasti myös yrityksen toimintaperiaatteet, jotka ovat esitetty kuvion alla. Toimintaperiaatteet ovat nopea reagointi asioihin, ja asiat selvitetään perinpohjaisesti. Yhteydenpito on jatkuvaa ja vuorovaikutteista. Vastataan nopeasti sähköposteihin, viesteihin ja puheluihin. Kommunikointi on myös tärkeässä roolissa. Kommunikointiin kuuluu myös säännölliset tapaamiset viikoittain tai kuukausittain. Viestintä tapahtuu eri kanavissa, asiakkaan haluamalla tavalla. Asiakkaan kanssa pyritään luomaan hyvä luottamussuhde, jossa molemmat osapuolet puhaltavat yhteen hiileen. Näin pystytään esittämään näkemyksiä ja kyseenalaistamaan puolin ja toisin. Yhteydenpitoon kuuluu myös vahvasti säännölliset tapaamiset viikoittain tai kuukausittain. Nämä tapaamiset ovat vahvemmin tarjottavissa paketeissa, joissa on myös talouspäällikköpalveluita. Näiden lisäksi käytetään hyödyksi eri tietojärjestelmiä. Ne ovat valittu asiakkaille helposti käytettäväksi. Tämä tarkoittaa sitä, että ollaan ajan tasalla siitä, mitä maailmalla tapahtuu, seurataan uusimpia teknologioita ja hyödynnetään robotiikkaa niin pitkälle kuin se vain on mahdollista.

Kaikki paketit ovat omaan tarkoitukseensa hyviä ja hyödyllisiä. Monelle asiakkaalle löytyy varmasti oma pakettinsa. Taloushallintokumppani on hyvä olla jokaisessa tilitoimistossa. Se kattaa lakisääteiset kirjanpitovelvollisuudet ja on asiakkaita, jotka tyytyvät tähän. Talouden pro-kumppani on kehitetty paketti, jossa yhdistyy kirjanpito ja osa talouspäällikköpalveluista. Se pystytään myymään asiakkaille helpommin, kuin ehkä Talouden proplus+ kumppani. Sen lisäksi on hyvä olla talouspäällikkökumppani-paketti, joka antaa erinomaiset työkalut yrityksen pyörittämiseen. Suurin paketti tarjoaa kaikki hyödyt yritykselle, jota vain voi saada. Pakettien tarkoituksena on saada asiakas kiinnostumaan palvelusta ja siitä saaduista hyödyistä. Yritykselle x on tärkeää, että heillä on aina mahdollisuus saada asiakkaat ostamaan lisää palveluita.

## 5 Pohdinta

Tässä viimeisessä luvussa käydään läpi työn johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta, jatkotutkimusehdotuksia sekä omaa oppimista. Tämän työn tavoitteena oli luoda yrityksen x palveluista selkeä kokonaisuus, josta palvelun hyödyt ovat ymmärrettävissä. Tutkimuskysymyksenä oli, miten palveluntarjonnasta saadaan muotoiltua selkeä kokonaisuus. Tavoitteena oli tehdä asiakkaille ymmärrettävä palvelukuvaus.

Tämän työn tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle palvelukuvaus heidän tarjoamistaan palveluista. Työssä keskityttiin tilitoimiston rooliin talouspäällikkönä ja talousohjaajana. Tehtiin kuvaus palvelukokonaisuudesta. Tämä palvelukokonaisuus jaettiin pienempiin osiin. Palvelukuvauksen muodostamiseen käytettiin palvelumuotoilua, jonka taustalla toimi vahvasti teoreettinen viitekehys. Palvelupaketteja tehtiin neljä kappaletta. Palvelupaketit muotoituivat työn edetessä palvelumuotoilua hyödyntäen. Jokainen palvelumuotoiluprosessin vaihe liittyi olennaisesti työn tekemiseen. Määrittelyssä keskityttiin määrittelemään kehittämiskohde ja palveluun muut vaikuttavat seikat. Vaiheessa otettiin huomioon teoreettinen viitekehys sekä toimeksiantajan toiveet ja tarpeet. Sen perusteella toteutettiin teemahaastattelut, jotta saatiin asiakas mukaan kehittämiseen. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää olemassa olevilta asiakailta heidän kokemuksiaan palvelusta ja sen hyödyistä. Tarkoituksena oli saada selville, millä tavalla palvelua voitaisiin markkinoida parhaiten ja mitä hyötyjä sieltä nostettaisiin esiin. Haastattelun analysoinnissa ja teemoittelussa nousi vahvasti esiin kolme pääteemaa, jotka olivat palvelun hyödyt, kumppanuus ja kokonaisuus. Sen jälkeen luotiin ensimmäinen prototyyppi palvelupaketeista, jota analysoitiin SWOT-analyysin avulla. Sen jälkeen muodostettiin lopulliset paketit, joista palvelukuvauksen tarkoitus selkeni.

### 5.1 Johtopäätökset

Haastattelun tuloksista nousi esiin kumppanuuden, palveluiden hyötyjen, kokonaisuuden ja palvelun selkeyden merkitys. Kumppanuus on mukana vahvasti yrityksen toiminta-ajattelussa ja tätä hyödynnettiin osaksi palvelupaketteja. Palvelupakettien nimet korostavat kumppanuutta ja kuvauksessa on kerrottu sen hyödyllisyys asiakkaan näkökulmasta. Kokonaisuuden merkitystä hyödynnettiin myös osaksi paketteja. Pakettien avulla pyrittiin luomaan palveluista omat kokonaisuudet. Jokainen paketti oli hyödyllistä luoda, koska yrittäjän tarpeet ovat erilaisia. Kuitenkin tarpeet voivat muuttua, ja on mahdollista päivittää palvelupakettia. Sen takia asiakas halutaan sitouttaa yrityksen asiakkaaksi. Palvelupakettitarjonnan vahvana viestinä on yrityksen toimintamalli ja idea tehdä bisnestä. Sen keskiössä on toimia asiakkaan kumppanina, tukena ja kokonaisvaltaisena ymmärtäjänä asiakkaan liiketoiminnassa. Nämä kulkevat vahvasti mukana tilitoimiston x toimintaperiaatteissa.

Nämä palvelupaketit palvelutarjonnasta tukevat yrityksen x liiketoiminnallisia tavoitteita ja strategiaa. Paketit luovat pohjan yritykselle, josta sen toimintamalli on helppo ymmärtää. Paketit mietittiin selkeiksi kokonaisuusiksi, joista on mahdollisuus ottaa käyttöön isompia paketteja. Ideana on tarjota asiakkaille

juuri heidän tarpeisiinsa sopivaa palvelua. Pakettien tarkoituksena oli houkutella asiakas kiinnostumaan yrityksen kokonaistarjonnasta ja siitä saadusta hyödystä. Paketeista luotiin sellaiset, että palvelun kokonaisuus ymmärretään. Palvelupaketeista ymmärretään talouspäällikkö- ja taloushallintopalveluiden vahva kytkös toisiinsa. Paketeista tehtiin havainnollisesti selkeät kuvion avulla.

Tämä palvelukuvaus annetaan yrityksen käytettäväksi myyntitapaamisissa uusia asiakkaita hankkiessa. Palvelukuvausta tulee kuitenkin päivittää ja kehittää vielä lisää. Jatkuva kehitys on tuottavaa, koska sen avulla pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin jatkuvasti maailman muuttuessa ja kehittyessä. Palvelukuvaus luotiin tukemaan yrityksen tarjoamaa palvelua. Tämä tehty palvelukuvaus antaa myös pohjaa uusille kehitysideoille. Työn tarkoituksena oli tuottaa ”työkalu” toimeksiantajalle, jota he voisivat hyödyntää uusien asiakkaiden hankinnassa.

Toimeksiantajan kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä palvelupakettien ideoinnissa. Keskusteluista pystyi ideoimaan ja luomaan tilitoimistolle sopivat paketit juuri heidän tarpeisiinsa. Keskusteluista oli korvaamaton apu työn tekemiselle. Valmiit paketit yksinkertaistavat ja tuovat palvelutarjonnan selkeästi ilmi, mikä oli työn tarkoitus. Paketeista ymmärretään palvelun hyödyt, joka on tärkeää viestiä asiakkaille. Paketeista saa selkeän kuvauksen yrityksen tarjonnasta, mikä helpottaa sen myymistä. Palvelupakettien avulla yritykselle mahdollistetaan parempi myynti, enemmän asiakkaita ja syvemmät suhteet asiakkaisiin.

Tämä opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Me elämme muuttuvassa maailmassa, jossa teknologia ja palvelu muuttuvat koko ajan. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja sen myötä palvelun täytyy muuttua samalla. Tilitoimistojen on tärkeä pysyä ajan tasalla ja seurata niiden kehitystä. Palvelupaketit ovat pohja koko palveluntarjonnalle. Tilitoimisto x voi käyttää sitä hyödyksi uusien asiakkaiden hankinnassa sekä lisätä olemassa olevien asiakkaiden tietoisuutta palvelutarjonnastaan. Se on hyödyllinen juuri tälle tilitoimistolle.

## 5.2 Luotettavuuden pohdintaa

Kun puhutaan luotettavuudesta ja pätevyydestä käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulos pysyy samana, vaikka haastateltavaa haastateltaisiin monta kertaa. Voidaan myös ajatella, että tutkimus on luotettava, jos kaksi arvioijaa on päätenyt samoihin johtopäätöksiin. Kolmas luotettavuusmittari on se, että kahdella rinnakkaismenetelmällä saadaan samankaltainen tulos tutkittavasta asiasta. Näihin vaikuttavat muuttuvat tilanteet, mutta tulosten tulisi olla suurin piirtein samantyyppiset. Validiteettia käytetään enemmän kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Validiteetilla on kaksi päätyyppiä, jotka ovat tutkimusasetelmavaliditeetti ja ennustevaliditeetti. Ennustevaliditeetti tarkoittaa sitä, että pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tuloksia yhden tutkimuksen suorittamisen jälkeen. Ennustevaliditeetilla tarkoitetaan tulevaisuutta koskevaa todennäköisyyttä, eli voidaan ennustaa tietyn asian tapahtuvuutta, kun tiedetään toisen tapahtuvuus. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda palvelukuvaus tilitoimiston palveluista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan tietoa asiakkaiden kokemuksista saamastaan palvelusta sekä palvelun hyödyistä. Haastattelukysymykset tukivat työn tutkimuskysymyksiä ja työn tarkoitusta. Voidaan todeta tutkimuksen olleen luotettava. Tutkimuksen suorittamisen aikana ei havaittu häiriötekijöitä. Voidaan myös todeta, että jos samoilta henkilöiltä kysyttäisiin samantyyppisiä kysymyksiä uudestaan, niin he todennäköisesti vastaisivat samantyyppisesti. Mietitään myös tutkimuksen luotettavuutta sen kannalta, jos joku muu olisi tehnyt tutkimuksen. Voidaan pohtia, olisiko hän saanut samoja tuloksia. Haastattelut ovat analysoitu huolella, ne ovat litteroitu ja sieltä kerätty yhteiset teemat. Kuitenkin eri tutkimuksen tekijä olisi voinut päätyä hieman erityyppisiin tuloksiin.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työtä tehdessäni mieleeni tuli monia aiheita, joista voisi tehdä myös tutkimusta. Ulkomailla on yleisempää tämän tyyppiset ulkoistetut talouspäällikköpalvelut. Olisi mielenkiintoista tutustua niihin enemmän ja tutkia miten ulkoistettu talouspalvelu toimii siellä ja miksi ne ovat niin suosittuja. Tämä aihe voisi kiinnostaa myös monia Suomessa toimivia ulkoisia talouspäällikköjä. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa saataisiin hyödynnettyä ulkomailta saatuja malleja myös Suomeen.

Olisi mielenkiintoista tutkia myös Suomessa toimivia muita ulkoisia talouspäällikköjä, ja haastatella heidän kokemuksiaan ja palvelutarjontaa. Siinä voitaisiin tutustua heidän tarjontaansa, ja miten he ovat paketoineet palvelunsa. Tutkimuksessa voitaisiin pureutua palvelutarjonnan selkeyteen ja sen ymmärrettävyyteen asiakkaan näkökulmasta.

### 5.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda palvelukuvaus tilitoimiston x palveluista. Suuntautumiseni opinnoissa on keskittynyt etenkin sisäiseen laskentaan, joten koin aiheen itselleni sopivaksi ja mielenkiintoiseksi. Ajattelin tämän aiheen kehittävän oppimistani talouspäällikköpalveluista ja voisin hyödyntää sitä työssäni. Toimeksiantajani on työnantajan ja koin antoisaksi saada palautetta yrityksen asiakkailta.

Opinnäytetyössäni pohdin aihevalintaani ja toimeksiantajan merkitystä. Koin, että toimeksiannossa sain enemmän vauhtia ja mielenkiintoa työntekoon. Mielestäni työn tekemisellä oli suurempi merkitys ja hyöty, koska se tulee oikean yrityksen käyttöön ja on hyödyllinen heille. Keskusteluissa toimeksiantajan kanssa tuli ilmi, että he olisivat toteuttaneet tämän tyyppisen palvelukuvauksen jossain vaiheessa itse, jos minä en olisi sitä tehnyt. Työ oli sekä itselleni että toimeksiantajalleni merkityksellinen ja erittäin hyödyllinen.

Kokonaisuudessaan opin paljon lisää tutkittavasta aiheesta ja kyseisen tilitoimiston palveluista, liiketoiminta-ajattelusta ja asiakkaista. Koin tärkeäksi perehtyä yritykseen näin syvällisesti. Sain kokonaisvaltaisen ymmärryksen aiheesta, jota voin hyödyntää omassa työssäni ja työssä kehittämisessä.

## Lähteet

### Painetut

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki. 4. painos.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2019. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: Alma Talent.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki. Edita.

Raudasoja, K. & Suomela, U. 2014. Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan - valtion viraston kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, S. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J., 2011. Palvelumuotoilu. Alma Talent.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

### Sähköiset

Consero. 2020. How outsourcing your finance and accounting will save you time and money. Saatavissa: <https://conseroglobal.com/how-outsourcing-your-finance-and-accounting-will-save-you-time-and-money/>.

Luettu: 23.3.2021

Enho, H. 2021. Power BI - kaikki mitä sinun tulee tietää aloittaaksesi. Sulava. Saatavissa: <https://sulava.com/liiketoiminnan-digitalisointi-tiedolla-johtaminen/power-bi-kaikki-mita-sinun-tulee-tietaa-aloittaaksesi/>. Luettu: 15.4.2021

Get started building with Power BI. 2021. Microsoft. Saatavissa: <https://docs.microsoft.com/en-us/learn/modules/get-started-with-power-bi/3-building-blocks-of-power-bi>. Luettu: 20.04.2021

Halme, A. 2019. Tilitoimiston riskienhallinta ja vakuuttaminen 2020-luvulla. Taloushallintoliitto. Saatavissa: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/tilitoimiston-johtaminen/tilitoimiston-riskien%ADhallinta-2020>. Luettu: 13.04.2021

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Saatavissa:

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu: 26.4.2021

Kirjanpitolaki - mitä jokaisen yrityksen pitäisi siitä tietää?. 2018. Dextili. Aallon group. Saatavissa:

<https://dextili.fi/ajankohtaista/kirjanpitolaki-mita-jokaisen-yrityksen-pitaisi-siita-tietaa/>. Luettu: 21.3.2021

Kirjanpitolaki aloittelijoille. 2021. Finansy. Saatavissa: <https://finansy.com/fi/laskutus/kirjanpitolaki/>.

Luettu: 20.3.2021

Kirjanpitolaki. 1997. Martti Ahtisaari. Finlex. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1997/19971336>. Luettu: 20.3.2021

Kokko, T. 2017. Mikä ihmeen palvelumuotoilu. Blogi. Aromi. Saatavissa:

<https://aromilehti.fi/artikkelit/mika-ihmeen-palvelumuotoilu/>. Luettu: 6.4.2021

Koskelainen, T. 2009. Ydintuote, versiot ja tuoteperhe. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Saatavissa:

[http://myy.haaga-helia.fi/~tiina.koskelainen/tuotteistaminen/tuotteistus\(tuotekuvaus\)/versio.php](http://myy.haaga-helia.fi/~tiina.koskelainen/tuotteistaminen/tuotteistus(tuotekuvaus)/versio.php).

Luettu: 28.5.2021

Nelikenttäänalyysi - SWOT. 2021 Suomen Riskienhallintayhdistys ry. SRHY-Riskienhallinta. Saatavissa:

<https://pk-rh.fi/tools/swot.html>. Luettu: 13.05.2021.

Palvelumuotoilu. 2020. Palo Oy. Blogi. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/palvelumuotoilu>.

Luettu: 23.3.2021

Pihlman Henna. 2019. Miksi ulkoistaa talouspäällikköpalvelut? Premium Group. Saatavissa: <https://www.premiumgroup.fi/nakemyksia/miksi-ulkoistaa-talospaallikkopalvelu/>. Luettu: 17.3.2021

Rantalainen. 2021. Controller- ja talouspäällikköpalvelut. Saatavissa: <https://www.rantalainen.fi/asiantuntijapalvelut/controller-ja-talospaallikkopalvelut/>. Luettu:15.3.2021

Riitta Jaskari. 2018. Talouspäällikköpalvelu - tukea yrityksen talousjohtamiseen. Priima Yrityslaskennan blogi. Priima. Saatavissa: <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/talospaallikkopalvelu-tukea-yrityksen-talousjohtamiseen>. Lettu: 22.3.2021

Tahvanainen, T. & Gylling, M. 2021. Ulkoistaminen ja dokumentaatio. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/taloushallinnon-dokumentointi/ulkoistaminen-ja-dokumentaatio>. Luettu: 24.3.2021

Talospäällikköpalvelut. 2021. Cimson yrityspalvelut. Saatavissa: <https://www.cimsonyrityspalvelut.fi/palvelut/talospaallikkopalvelut-2/#gref>. Viitattu: 22.3.2021

Tenhunen, M. 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan - osa 1. Tilisanomat. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/mita-on-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sita-tarvitaan>. Luettu: 24.3.2021

Tietoarkisto. 2021. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>. Luettu: 29.4.2021.

Tilitoimiston palvelut. 2018. Taloushallintoliitto Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>. Luettu: 24.3.2021

Vihonen, I. 2021. Kontrollööristä controlleriin. Kotimaisten kielten keskus. Helsingin Sanomat. Saatavissa: [https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit\\_artikkelit\\_ja\\_esitelmat/kielikuna\\_%281996\\_2010%29/kontrolloorista\\_controlleriin](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/kielikuna_%281996_2010%29/kontrolloorista_controlleriin). Luettu: 21.4.2021

Yrityksen verotus. 2021. Suomi.fi. Your Europe. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yritysverotus>. Luettu: 18.3.2021

## Kuviot

Kuvio 1: Kannattavuuskuvio (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 69.) .....	12
Kuvio 2: Kaikki kustannukset riippuvat toiminta-asteesta. (Raudasoja & Suomela 2014, 30.) .....	14
Kuvio 3: Raportit (Microsoft 2021).....	16
Kuvio 4: Arvo ja hyöty (Tuulaniemi 2011, 32.) .....	18
Kuvio 5: Käsitekartta palvelukuvauksesta .....	22
Kuvio 6: Palvelupaketit .....	28
Kuvio 7: Palvelutarjonnan kokonaisuus .....	32

## Taulukot

Taulukko 1: Swot-analyysi .....	30
---------------------------------	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko ..... 45

## Liite 1: Haastattelurunko

1. Seuraatteko kuinka paljon omaa taloutta? Mikä on erityisen tärkeä seurata?
2. Mikä sai teidät kiinnostumaan juuri yrityksen x palveluista?
3. Oliko aluksi selkeää ymmärtää yrityksen x tarjontaa?
4. Millainen palvelun käyttöönotto on ollut?
5. Mistä on syntynyt tarve talouspäällikköpalveluille?
6. Mitä asioita tai ongelmia tämä palvelu on ratkaissut liiketoiminnassasi? Onko ratkaissut?
7. Mitä hyötyä olet saanut tästä palvelusta?
8. Mikä on mielestäsi tärkein palvelu?
9. Oletko kokenut, että yrityksen x talouspäällikön avulla olet oppinut katsomaan liiketoimintaasi eri näkökulmista?
10. Onko tämä palvelu saanut sinut kehittämään liiketoimintaasi?
11. Mitä odotit saavasi talouspäällikköpalvelulta? Ovatko ne vastanneet odotuksia?
12. Oletko ajatellut, että voisit ottaa käyttöön muita palveluita?
13. Miten mielestäsi yhteistyö on toiminut? Onko jokin tietty asia, mikä on toiminut erityisen hyvin?
14. Olisiko palvelussa jotain kehitettävää?
15. Miksi suosittelisit tämän palvelun käyttämistä muille?