

Kirsi Poskiparta

Tilitoimiston asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalous koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Kirsi Poskiparta Tilitoimiston asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen 39 sivua + 1 liitettä Huhtikuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Iris Kähkönen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, onko mahdollista tuotteistaa tilitoimiston asiantuntijapalveluita. Lisäksi tutkittiin, onko tilitoimistolle ja sen asiakkaille hyötyä siitä, että tilitoimisto tuotteistaa palvelunsa. Tutkimuskysymyksenä oli myös, mitä tuotteistaminen vaatii tilitoimistolta. Lopuksi haluttiin myös selvittää, miten konkreettinen tuotekehitys voidaan tilitoimistossa aloittaa.</p> <p>Koska tuotteistamisen perusteena on aina asiakkaan tarve, oli myös tälle opinnäytetyölle määriteltävä ensin kohdeasiakas. Kohdeasiakkaaksi valittiin pienyritys, koska pienyrityksiä on paljon tilitoimistojen asiakkaana ja tuotteistaminen on helpompi aloittaa pienyrityksen palvelutuotteesta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö oli tutkimustyyppinen työ ja tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.</p> <p>Opinnäytetyön aineistonkeruun menetelminä käytettiin perehtymistä alan kirjallisuuteen ja kohdeasiakkaille suunnattua kyselytutkimusta.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että tuotteistaminen tuo useita hyötyjä tilitoimistolle, sen työntekijöille ja asiakkaille. Tärkeimpiä hyötyjä tilitoimistolle ovat työnteon tehokkuuden ja kustannustehokkuuden paraneminen, päällekkäisen tekemisen väheneminen, henkilökunnan ammattitaidon parempi hyödyntäminen ja työn henkilösidonaisuuden poistuminen. Henkilökunnan hyödyt tuotteistamisesta ovat ajankäytön paraneminen, työnteon helpottuminen, oman ammattitaidon parempi hyödyntäminen ja parempi mahdollisuus ammattitaidon kehittämiseen. Asiakas hyötyy palvelun tasalaatuisuudesta ja hinnoittelun kustannustehokkuudesta.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että tilitoimiston palvelut on mahdollista tuotteistaa ja tuotteistaminen tuo useita hyötyjä tilitoimistolle ja sen asiakkaille, joten tuotteistaminen olisi tilitoimistolle hyödyllistä ja suositeltavaa.</p>	
Avainsanat	tuotteistaminen, tilitoimisto, asiantuntijapalvelut

Author Title Number of Pages Date	Kirsi Poskiparta Productizing the professional services of an accounting company 39 pages + 1 appendices April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration, BBA
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>The objective of the present thesis was to explore if it is possible to productize the professional services of an accounting company. Moreover, the thesis aimed at examining if the productization would profit the company and its clients. The thesis also aimed at identifying what the productization demands from a company. Finally, the aim was to find out the process of actual productization in the accounting company.</p> <p>The productization must always be based on the needs of the clients. Therefore, it was urgent to define a target client for the present thesis. The target client was a small business, because small businesses are substantial clients of accounting companies. Moreover the productization was easier to start with small businesses.</p> <p>This thesis was a research project. The theoretical background was based on professional literature related to productizing and special characteristics of the professional services of an accounting company. A qualitative research method was applied in the study by executing a survey for the target clients.</p> <p>The results of the present thesis showed that the productization would actually benefit the accounting company, the employees of the company and also the clientele of the company. The highly significant benefits for the accounting company were the improvement in cost-efficiency and work-efficiency. Other important benefits were the reduction of overlapping work and more effective utilization of the professional skills of the employees. The reduction in the dependence of an employee to serve a client was also a considerable benefit. The employees would get a definite advantage in their time management, the facilitation of work, improved opportunity to work at the level of their skills and improved opportunity to study more. The benefit to a client was a homogeneous service and improved pricing.</p> <p>The final result of this thesis was that it was clearly possible to productize the professional services on an accounting company. Moreover, as the productization caused several important benefits to the company itself, the company's employees and to the clientele, it became clear that the productization was even beneficial and advisable.</p>	
Keywords	Productization, Accounting company, professional services

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite, lähtökohdat ja rajaus	1
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	5
1.3	Aiheen ajankohtaisuus ja tuoreus	6
2	Laskentatoimi	8
2.1	Taloushallinnon ja laskentatoimen tehtävät	8
2.2	Yleinen laskentatoimi	9
2.3	Johdon laskentatoimi	9
3	Tuotteistaminen	10
3.1	Palvelun tuotteistaminen	10
3.2	Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen erityispiirteet	11
3.3	Ydinosaaminen ja räätälöinti	11
3.4	Tuotteistamisen edut	13
3.5	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen	13
3.6	Markkinointi ja kiintohinnoittelu	14
4	Kyselytutkimus	16
4.1	Kyselytutkimuksen taustat	16
4.2	Haastattelukysymykset ja haastattelumenetelmä	17
4.3	Tulokset	18
4.4	Yhteenvedo haastattelun tuloksista ja johtopäätöksistä	22
5	Tuotteistamisprosessi	23
5.1	Tuotteistamisstrategia	23
5.2	Liiketoimintastrategia	24
5.3	Asiakasstrategia	24
5.4	Projektin eteneminen	24
5.5	Tuotteen suunnittelu	25
6	Tuote	26
6.1	Palvelutuotteen erityispiirteitä	26
6.2	Tuotteen osat	27

6.3	Hinnoittelu	28
7	Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset	30
7.1	Tuotteistamisen hyödyt ja vaatimukset	30
7.2	Asiakkaiden suhtautuminen palveluiden tuotteistamiseen	32
7.3	Konkreettisen tuotekehityksen aloittaminen tilitoimistossa	32
7.4	Johtopäätökset	34
8	Tuotteistamisen jatkokehitysmahdollisuus yrityksessä ja tutkimuksen arviointi	36
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselytutkimuslomake	

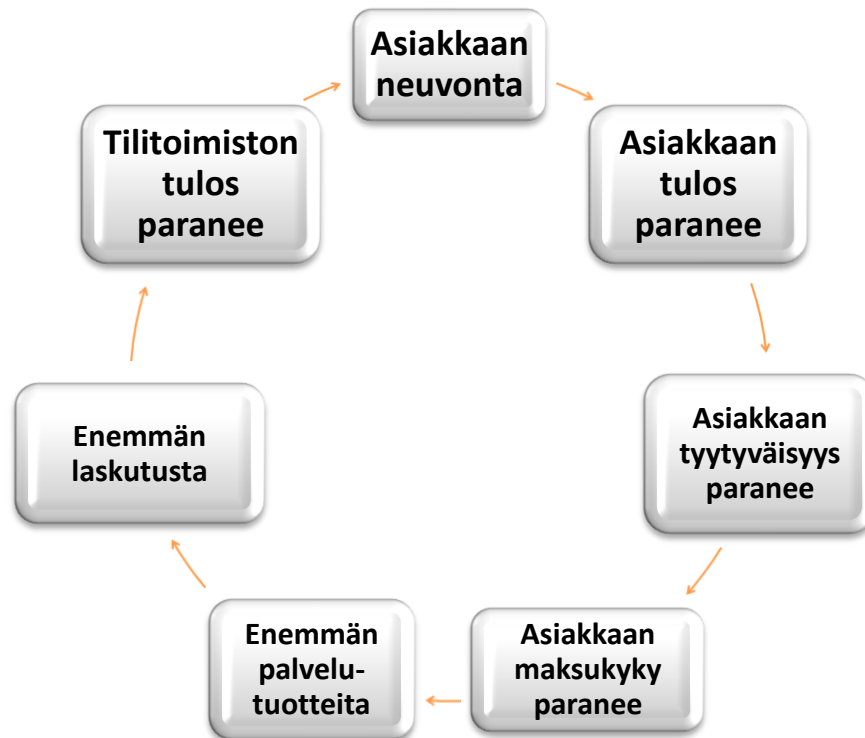
1 Johdanto

1.1 Työn tavoite, lähtökohdat ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, onko mahdollista tuotteistaa tilitoimiston palvelut tuotteeksi ja onko tuotteistamisesta hyötyä tilitoimistolle ja sen asiakkaille. Jos tuotteistaminen todetaan hyödylliseksi, on lopuksi tarkoitus tehdä ohjeet tuotteistamisen aloittamiseksi.

Asiakkaan taloudellisen menestyksen tuoma vakavaraisuus tarkoittaa menestystä myös tilitoimistolle. Asiakkaat maksavat laskunsa nopeammin, asiakkaiden liiketoiminnan kasvaessa tilitoimiston asiakaskohtainen laskutus kasvaa ja asiakkaat ostavat herkemmin myös muita tilitoimiston tarjoamia lisäpalveluita. Tyytyväinen vakavarainen asiakas, jonka liiketoiminta kehittyy, on myös tilitoimistolle kannattava asiakas.

Olen havainnollistanut saman asian kuviona. Kuten kuvioista 1 näkyy, yllä kerrottu kehitys muodostaa loogisesti jatkuvan kehän, jossa edellä oleva toiminto aiheuttaa positiivisen muutoksen seuraavaan toimintoon. Kuvio havainnollistaa myös, miten kehitys hyödyttää sekä asiakasta että tilitoimistoa. Jos asiaa tarkastellaan siis tilitoimiston näkökulmasta, voidaan päätellä, että tilitoimiston kannattaa palvella asiakasyritystä myös taloudenhoidon neuvonnassa. Kuvioista käy selvästi ilmi, että tilitoimisto hyötyy asiakkaansa menestyksestä ja liiketoiminnan kehityksestä. Näin tilitoimisto voi myös hyödyntää jo olemassa olevia asiakkaitaan omassa tuotekehityksessään ja uusasiakashankinnan tarve pienenee. Asiakasyrityksen neuvontapalveluita ei näin ollen kannata ajatella suppea-alaisesti ainoastaan yhtenä myyntituotteena ja siitä saatavana hintana.



Kuvio 1. Neuvontapalvelun vaikutus sekä asiakkaan että tilitoimiston tulokseen.

Tilastokeskuksen Yritysrekisterin vuositilaston 2010 mukaan pienyrityksiä, alle 50 henkeä työllistäviä yrityksiä, oli 99,1 % kaikista yrityksistä. Ne myös työllistivät 48 % koko henkilöstöstä ja liikevaihto oli 35 % koko liikevaihdosta. Vuonna 2010 oli pienyritysten liikevaihdon kasvu 7 %, kun se keskisuurissa yrityksissä oli vain 4 %. (Suomen virallinen tilasto SVR 2010.)

Tilastokeskuksen Yritysrekisterin vuosikirjassa 2011 kerrotaan, että pienten ja keskisuurten yritysten, eli alle 250 henkilön yritykset, on 99,8 % kaikista yrityksistä ja niiden työllistävä vaikutus on 65 % ja koko liikevaihdosta niiden osuus on 51 %. (Suomen virallinen tilasto SVR 2011.)

Tilastokeskuksen luvut osoittavat hyvin, ettei pienyrityksiä ja pk-yrityksiä kannata väheksyä asiakkaana. Pienyrityksiä on siis paljon ja niiden osuus sekä työllistäjänä että liikevaihdosta on merkittävä. Tämä oikeuttaa tutkimuksen kohdentamisen pienyrityksiin. Pienyrityksillä on myös usein yksinkertaisempi yritys rakenne, ja siksi ne ovat järkevä tuotteistamisen aloituskohde tilitoimistossa.

Tilitoimisto Oy, jolle tutkimus tehdään, on pääkaupunkiseudulla toimiva auktorisoitu tilitoimisto ja Taloushallintoliiton jäsen. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin kymmenen henkilöä. Yritys on perustettu vuonna 1985.

Yrityksessä on käytössä useita taloushallinnon ohjelmia. Yhtenä on toiminnanohjausjärjestelmänä Aditro Ticon-taloushallinnon ohjelmisto. Se sisältää kirjanpito-ohjelman, palkkahallinnon ja laskutuksen. Baswarelta on käytössä pankkiohjelma maksuliikenteseen. Näiden ohella on asiakkailta mahdollisuus valita myös NetBaron-ohjelmisto. Heeros-taloushallinnon järjestelmästä on yrityksessä käytössä Identia eli laskujen skannausohjelma, Circula eli sähköinen osto- ja myyntilaskujen käsittely ja tiliöinti, Venda eli myyntilaskujen hallinta sekä Admina eli sähköinen arkistointi.

Ohjelmista on mahdollista saada valmiita raportteja. Yrityksessä on käytössä myös Talgraf-raportointiohjelma, josta saadaan lukuina ja graafeina johdon laskentaan ja raportointiin tarkoitettuja raportteja ja taulukoita.

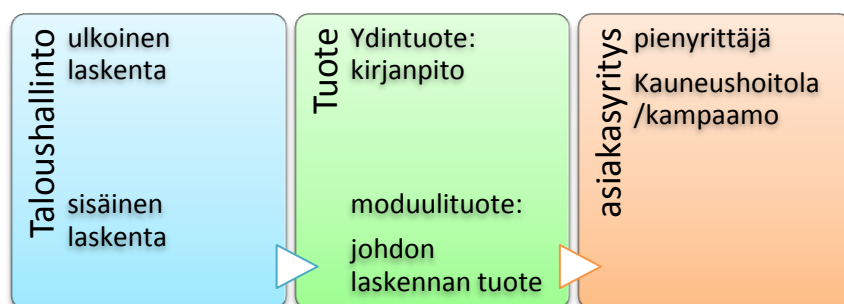
Sähköinen taloushallinto on yrityksessä näin ollen nykyaikaa. Tämä aiheuttaa muutoksia perinteiseen tilitoimiston työntekoon ja lisää työntekijöiden tietotekniikan osaamisvaatimuksia. Yritys on siis uusien haasteiden edessä ja joutuu joka tapauksessa uudistamaan toimintatapojaan. Tähän on jo yrityksessä myös ryhdytty. Tuotteistaminen voisi samalla olla yrityksessä ajankohtainen uudistus.

Tilitoimistotyö ja kirjanpito ovat minulle uusi ala. Aloitin yrityksessä helmikuussa 2012 taloushallinnon assistenttina. Minulla on yli viidentoista vuoden kokemus kaupan alalla myynnin parissa ja ennen sitä yli kymmenen vuoden kokemus kauneushoitoalalta. Neljä vuotta toimin kauneushoitolayrittäjänä. Aikomukseni on hyödyntää opintojen ohella myös aikaisempaa työkokemustani palvelutuotteen tutkimisessa. Koska olen tilitoimistoalalla uusi, pystyn tarkastelemaan asiaa puolueettomasti ja voin ottaa mukaan kaupan alan kokemukseni, tarkastella tuotetta ja koko tuotteistamis-prosessia avaramielisesti. Minulla ei ole ennakkokäsityksiä siitä, miten asiat on tilitoimistossa totuttu hoitamaan.

Toisaalta se, että sekä tilitoimistoala että tuotteistaminen ovat molemmat minulle uusia, on myös opinnäytetyön kannalta suuri haaste. Vaatii paljon aikaa ja työtä perehtyä molempiin. Aiheen valintaa puoltaa se, että olen nyt kuitenkin töissä tilitoimistossa ja alan kehitysmahdollisuudet ovat kiinnostavat.

Olen itse vahvasti sitä mieltä, että tilitoimistoilla on loistavat mahdollisuudet kehittää alaa enemmän yrittäjiä konsultoivaan suuntaan. Varsinkin alan perustyön eli kirjanpito-työn automatisoituessa yhä enemmän tietotekniikan kehittyessä. Tuotteistaminen ottaa myös kantaa tilitoimistoissa tehtävän työn kustannustehokkuuteen ja työnjakoon. Itse uutena tilitoimistotyöntekijänä kaipaan työntekoon enemmän järjestelmällisyyttä. Minua hämmästyttää se, ettei tilitoimistossa ole määritelty yhteisiä toimintatapoja. Tämä saattaa olla yleistä asiantuntijatyössä, mutta ei välttämättä järkevää, jos mietitään yrityksen kannattavuutta. Tilitoimiston työntekijöiden palkkaus vaihtelee myös paljon kokemuksen ja koulutuksen kautta. Tämä vaikuttaa tietysti palveluiden kustannuksiin, seikka jota voisi käyttää paremmin hyödyksi tuotteistuksen yhteydessä.

Opinnäytetyössä aihe on rajattu koskemaan asiantuntijapalvelun tuotteistamisen erityispiirteitä ja tarkoitus on tutkia, onko tuotteistaminen tilitoimistoalalla järkevää ja mahdollista. Kohdeasiakkaana on pienyritys ja tarkemmin kauneushoitola. Opinnäytetyön tehtävänä on myös selvittää, minkälaista sisäisen laskennan tuotetta pienyrittäjät eniten kaipaavat vai kaipaavatko he sellaista lainkaan. Hinnoittelua käsitellään opinnäytetyössä yleisluonteisesti tuotteistamisen perusajatuksen kannalta. Hinnan määrittely olisi jo itsessään niin iso alue, että se vaatisi oman opinnäytetyönsä. Se olisi yksi hyvä jatkokehityksen aihe yrityksessä. Jos tuotteistamiseen yrityksessä ryhdytään, on hinnoittelun määrittely ensisijainen asia.



Kuvio 2. Aiheen rajaus.

Kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin tuotteistettu palveluita. Tuotteistaminen olisi siksi järkevää aloittaa yksinkertaisemmista asiakasyrityksistä ja toimialasta. Tilitoimistolla on jo useimpia kampaamoalan yrittäjiä asiakkaana. Olen itse toiminut kauneushoitola-yrittäjänä, joten ala on minulle tuttu. Parturi-kampaamo- ja kauneushoitolat ovat pääasiassa pienyrityksiä ja yhden hengen mikroyrityksiä. Näitä yrityksiä on paljon, joten ne ovat sopivia kohdeasiakkaiksi.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni tarkoitus on selvittää mahdollisuutta tuotteistaa kohdeyrityksen palveluja. Tutkimusongelmana on tutkia tilitoimiston palveluiden tuotteistamista ja sen järkevyyttä. Tutkimuskysymykset, joiden avulla pyrin ratkaisemaan tutkimusongelman, ovat seuraavat:

1. Mitä hyötyä tuotteistamisesta on tilitoimistolle?
2. Mitä tuotteistaminen vaatii tilitoimistolta?
3. Miten tilitoimiston asiakkaat suhtautuvat palveluiden tuotteistamiseen?
4. Miten konkreettinen tuotekehitys aloitetaan tilitoimistossa?

Tilitoimistopalvelut ovat asiantuntijapalveluita. Asiantuntijapalveluiden erityispiirteiden merkitys tuotteistamiseen on otettava tutkimuksessa huomioon. Opinnäytetyöni on tutkimustyö. Tutkimustyössä tuotetaan tietoa päätöksenteon pohjaksi (Metropolia 2011, liite 18). Opinnäytetyö on myös lähellä kehittämishanketta, koska kehittämishanke tarkoittaa sitä, että kehitetään työyhteisön tapaa toimia tai suunnitellaan toimintatavan kehittämistä (Metropolia 2011, liite 18). Tilitoimiston palveluiden tuotteistamisen ideana on juuri organisaation toimintatapojen uudistaminen, mutta koska tämä opinnäytetyö tutkii tuotteistamisen mahdollisuutta yrityksessä, eikä vielä sitä, miten muutos tehdään, on kyseessä kuitenkin tutkimustyyppinen työ. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus eikä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.

Aineistonkeruun menetelminä käytetään perusmenetelmiä: kvalitatiivista kyselytutkimusta ja alan kirjallisuuteen tutustumista. Kyselytutkimus on tarkoitus tehdä kohdeasiakasryhmälle, eli kauneushoitola-alan yrittäjille tai yrittäjäksi aikoville kosmetologeille alan ammattimessulla Helsingissä. Kysely on survey-tutkimus eli kysely, jossa kohdehenkilöt muodostavat näytteen tai otoksen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi &

Remes & Sajavaara 2007, 189). Tässä tapauksessa kohdehenkilöt ovat messuyleisössä olevia kosmetologeja ympäri Suomea ja perusjoukko on kyseinen messuyleisö. Kyselyssä kysymykset voivat olla joko strukturoituja eli määrämuotoisia tai strukturoimattomia joihin vastaaja voi vastata omin sanoin (Hirsjärvi ym. 2007, 189). Opinnäytetyön kyselyssä käytetään molempia kysymystyyppejä. Kyselyn päämuotoja on kaksi: postitai verkkokysely sekä kontrolloitu kysely, jota myös on kahta päätyyppiä, joista toinen on informoitu kysely, missä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti ja samalla kertoo vastaajille kyselyn tarkoituksesta, antaa ohjeita ja opastaa vastaajia tarvittaessa (Hirsjärvi ym. 2007, 191-192). Tässä opinnäytetyössä käytetään kontrolloitua, informoitua kyselyä. Tarkoituksena oli myös haastatella Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtajaa, mutta se ei hänen kiireensä takia onnistunut.

Pääasiassa aineisto kerätään alan kirjallisuudesta ja verkkojulkaisuista. Tuotteistamisesta on runsaasti alan kirjallisuutta jopa suomeksi. Jari Parantainen on tuottelias asiantuntija Jorma Sipilän lisäksi. Taloushallintoliitto julkaisi vuonna 2011 Apu Parantaisen kirjoittaman oppaan tilitoimiston asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta. Aihe on siis tuore ja ajankohtainen ainakin kirjallisuuden perusteella.

1.3 Aiheen ajankohtaisuus ja tuoreus

Suomen Taloushallintoliiton kotisivuilla sekä liiton toimitusjohtaja Juha Ahvenniemi että Tilitoimisto Eliko Oy:n toimitusjohtaja Elina Witt kertovat, että tilitoimistotyö tulee muuttumaan lähivuosien aikana. He myös mainitsevat, että muutos on jo alkanut. Perinteinen juokseva kirjanpito eli ulkoinen laskentatoimi hoidetaan tulevaisuudessa pääasiassa automaation avulla, ja tilitoimistoissa tullaan keskittymään enemmän asiakkaiden konsultointiin ja auttamiseen. Sisäisen laskentatoimen osuus tulee kasvamaan tilitoimistojen asiakaspalvelussa. Elina Witt ennustaa jopa, että hänen nähdäkseen jo viiden vuoden kuluttua tilitoimisto, joka ei osaa auttaa asiakasta sisäisen laskennan puolella, tulee olemaan vaikeuksissa. (Taloushallintoliitto 2012)

Suomen Taloushallintoliitto ry on tilitoimistoalan valtakunnallinen liitto. Sen tehtävänä on sekä kehittää että valvoa tilitoimistojen ammatillista osaamista. Se tarjoaa jäsenilleen korkeatasoista koulutusta ja kirjallisuutta ja tiedottaa mm. alaa koskevista muutoksista, esimerkiksi verotuksen osalta. Suomen Taloushallintoliitto on määritellyt alan

toimialastandardit nimeltään TAL-STA. Se antaa ohjeet hyvän tilitoimistotavan noudattamiseen, ja siihen on koottu yhteen liiton suosittelemat parhaat toimintatavat, standardit sekä TAL-laatu-lomakkeet, eli valmiita lomakepohjia jäsenyritysten käyttöön. Liitto julkaisee alan kirjallisuutta ja Tilisanomat-lehteä, josta ilmestyy kuusi numeroa vuodessa. Suomen Taloushallintoliitolla on siis hyvä kuva tilitoimistoalasta ja sen kehityssuunnista. (Taloushallintoliitto 2012.)

Tuotteistamisesta löytyi useita opinnäytetöitä, mikä osoittaa asian ajankohtaisuuden. Tuotteistamista palvelualoilla ja asiantuntijaorganisaatioissa jo selvästi mietitään. Kaksi opinnäytetyötä liittyi tilitoimistoalaan. Jussi-Matti Kotilainen ja Lassi-Heikki Kotilainen käsittelevät opinnäytetyössään ”Asiakassuhteen hoito, palvelun laatu ja tuotteistus tilitoimistossa” enimmäkseen palvelun laatua ja asiakastyytyvää. Tuotteistuksesta kerrotaan vain yleisellä tasolla, ei niinkään harkita vakavasti tilitoimiston työn tuotteistamista. Näkökulma tuotteistamiseen on aivan toinen, kuin minun työssäni.

Päivi Vimparin laaja ja mielenkiintoinen opinnäytetyö ”Tilipalveluiden kehittämisestä asiakashyödyn näkökulmasta ProArgia Kainuu Ry:lle” sivuaa tuotteistamista. Työssä on käyttökelpoiset esimerkit tuotteistamisprosesseista ja dokumentoinnista. Silti työ ei varsinaisesti käsittele tuotteistamista. Työn aihepiiri on eri kuin omassa opinnäytetyössäni. Vimparin työhön kannattaa kyllä tutustua tarkemmin, jos tuotteistamiseen Tilitoimisto Oy:ssä ryhdytään.

Kolmas opinnäytetyö, mihin tutustuin, oli Minna Laitisen, Taloushallinnon palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu. Laitisen opinnäytetyö käsittelee pääasiassa toimeksiantajayrityksen hinnoittelua.

Opinnäytetyöni tarkoitus on olla pohjana Tilitoimistossa tehtävän työn tuotteistamiselle, eräänlainen esitutkimus, kannattaako työhön ryhtyä ja tuoko se tilitoimistolle konkreettista hyötyä. Samalla työ kerää eri lähteistä tietoa tuotteistamisesta ja luo näin valmiin yksinkertaistetun mallin, miten tuotteistaminen tapahtuu. Samanlaista tutkimusta en ole löytänyt. Tutkimus antaa arvokasta tietoa kohdeyritykselle päätöksenteossa jatko-toimenpiteistä

2 Laskentatoimi

2.1 Taloushallinnon ja laskentatoimen tehtävät

Taloushallinnon tehtävänä on avustaa yrityksen johtoa omalla toiminta-alueellaan ja tuottaa johdon päätöksenteon avuksi yrityksen taloutta kuvaavia raportteja ja olla mukana talouden johtamisessa. Taloushallinnon tehtävänä on myös olla mukana valvomassa taloudellisten tekijöiden kehittymistä yrityksessä, esimerkiksi budjettiseurannalla. Lisäksi taloushallinnon tehtävänä on konsultoida yritysjohtoa talouteen liittyvissä seikoissa ja toimissa. Taloushallinnolla voidaan siis katsoa olevan kolme pääasiallista tehtävää: tiedon tuottaminen, valvonta ja konsultointi. Raporttien laatiminen johdolle ja muille sidosryhmille on perinteisesti ollut taloushallinnon päätehtävä. Taloushallinnon yksi päätehtävä on siis yrityksen laskentatoimi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 12 - 13.)

Laskentatoimi kertoo yrityksen toiminnasta numeerisessa muodossa, ja tätä tietoa hyödyntävät kaikki yrityksen sidosryhmät. Laskentatoimi kirjaa muistiin liiketapahtumat, joissa liikkuu raha. Laskentatoimen tärkein tehtävä on auttaa yritystä menestymään ja kehittymään joten pelkkä liiketapahtumien kirjaaminen ei riitä, vaan numeerinen informaatio on jalostettava raporteiksi. (Jormakka ym. 2011, 9.)

Tavallisimmat raportit ovat tilinpäätösraportit, esimerkiksi tuloslaskelma ja tase, sekä erilaiset budjetit. Budjetteja ovat esimerkiksi vuosibudjetti, kassabudjetti ja tulosbudjetti. Yleisimpiä raportteja ovat myös erilaiset kustannuslaskelmat, esimerkiksi jakolaskenta, lisäyslaskenta ja toimintolaskenta. (Jormakka ym. 2011, 9.)

Laskentatoimella on siis kaksi päätehtävää. Toinen on kerätä ja rekisteröidä tietoa raporteja varten eli rekisteröintitehtävä ja toinen on tuottaa raporteja päätöksenteon apuvälineeksi eli hyväksikäyttötehtävä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 13). Laskentatoimi jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen, sen mukaan, mikä on tuotetun informaation laatu ja mille yrityksen sidosryhmille se on tarkoitettu.

2.2 Yleinen laskentatoimi

Yleinen laskentatoimi eli ulkoinen laskentatoimi on tarkoitettu yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille joista tärkeimpiä ovat verottaja, rahoittajat ja velkojat. Myös tavarantoimittajat ja asiakkaat ovat kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta tilanteesta yhteistyötä päätettäessä. Ulkoisen laskentatoimen kirjaamista kutsutaan kirjanpidoksi ja sen päädokumenttina on tilinpäätös. Ulkoisen laskentatoimen tuloksen täytyy olla tasalaatuisia ja samanlaista yrityksestä riippumatta jotta se on vertailukelpoista. Ulkoinen laskentatoimi onkin tarkasti lailla säädelty ja sitä säätelevät useat lait, esimerkiksi kirjanpitolaki ja kirjanpitoasetus, verolait: mm. tuloverolaki ja arvonlisäverolaki. Sekä kirjaaminen että tilinpäätösasiakirjojen muoto on lailla määrätty erilaisille yritysmuodoille. (Jormakka ym. 2011, 10.)

Tilitoimiston töistä yleiseen laskentatoimeen kuuluu kirjanpito ja tilinpäätösraportointi. Tämä osa-alue on tarkkaan viranomaisten määräämä, kuten yllä on mainittu ja tilitoimisto tekee työnsä viranomaismääräysten mukaan.

2.3 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentointia kutsutaan myös sisäiseksi laskentatoimeksi tai operatiiviseksi laskentatoimeksi. Sisäinen laskentatoimi on täysin vapaamuotoista, sitä ei ole lainkaan säädelty lailla ja sen kohderyhmänä ovat yrityksen sisäiset henkilöt, yleensä yritysjohto. Sisäisen laskentatoimen pääasiallinen tehtävä on tuottaa tietoa yrityksen tilanteesta yritysjohtoon päätöksenteon tueksi eivätkä raportit yleensä ole julkisia. Sisäisen laskentatoimen laskelmia ovat esimerkiksi tavoitelaskelmat ja tarkkailulaskelmat, kustannuslaskenta ja vaihtoehtolaskelmat. (Jormakka ym. 2011, 10.)

Talousjohtoon tehtäviin kuuluu taloustavoitteiden asettaminen, yrityksessä tehtävien tai suunnitteilla olevien toimien taloudellisten vaikutusten selvitys ja analysointi, erilaiset talouden ohjaustehtävät sekä tarkkailu ja konsultointi, kuten edellä jo todettiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 14 - 15.)

Johdon laskenta on täysin vapaamuotoista. Tämä tarkoittaa tilitoimiston työssä että tilitoimiston on tehtävä yhteistyötä asiakasyrityksen johdon kanssa, joka määrittelee ne kriteerit, jonka mukaan sisäinen laskentatyö tehdään ja minkälaisia raportteja johto

haluaa. Tilitoimiston tehtävänä on selvittää, mikä on johdon ammattitaito määritellä nämä asiat ja miten paljon johto tarvitsee tässä asiantuntijan apua.

Eryteisesti pienet ja keskisuuret yritykset ulkoistavat taloushallinnon asiantuntijayrityksen hoidettavaksi eli pääasiassa tilitoimistolle. Taloushallintoliiton kotisivuilla kerrotaan asiakkaille, mitä tehtäviä asiakas voi tilitoimistolle ulkoistaa. Sivuilla mainitaan kirjanpito ja tilinpäätös, veroilmoitusten tekeminen, johdon laskentatoimi, palkanlaskenta ja laskutus, eli sekä osto- että myyntireskontran hoito. (Taloushallintoliitto 2012)

3 Tuotteistaminen

Käsitettä tuotteistaminen käytetään useassa eri yhteydessä, ja sillä on useita määritelmiä. Tässä opinnäytetyössä tuotteistamisella tarkoitetaan asiantuntijan tekemän työn eli asiantuntijapalvelun valmistamista sellaiseksi tuotteeksi, jonka voi sellaisenaan tai räätälöitynä myydä ja toimittaa asiakkaalle.

3.1 Palvelun tuotteistaminen

Jorma Sipilä määrittelee kirjassaan "Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen" tuotteistamisen seuraavasti: Palvelu on tuotteistettu, kun palvelu on paketoitu sellaiseksi palvelukokonaisuudeksi, jota voi sellaisenaan tarjota asiakkaalle ja jonka omistusoikeus tai käyttöoikeus on mahdollista myydä eteenpäin. Täysin tuotteistettu palvelu on silloin, kun se on helposti monistettavissa ja sen voi myydä eteenpäin jakeluteitse. (Sipilä 1995, 12 - 13.) Hyviä esimerkkejä tällaisesta valmiiksi tuotteistetusta palvelusta voi nähdä päivittäin televisiossa. Tuotteistettuja ovat esimerkiksi varmasti jokaiselle tutut, vuosia samalla konseptilla eri maissa pyörivät televisio-ohjelmat Big Brother, Selviytyjät ja Idols. Myös tietokoneohjelmistot ja nykyaikaiset pilvipalvelut ovat tuotteistettuja palveluita.

Palvelutuotteiden kehitys kannattaa aloittaa yksinkertaisesta asiakasta vaivaavasta ongelmasta, ja siinä kannattaa ratkaista asiakkaan ongelmat yksi kerrallaan tarkkaan rajaten. Näin on mahdollista paneutua kunnolla jokaiseen asiaan erikseen ja miettiä siihen toimiva ratkaisu. Kaikkia asiakasta vaivaavia ongelmia ei kannata yrittää ratkaista

kerralla, koska silloin kokonaisuudesta saattaa tulla hyvin monimutkainen ja epämääräinen ja vaikea toteuttaa. (Parantainen 2008, 152 - 153.)

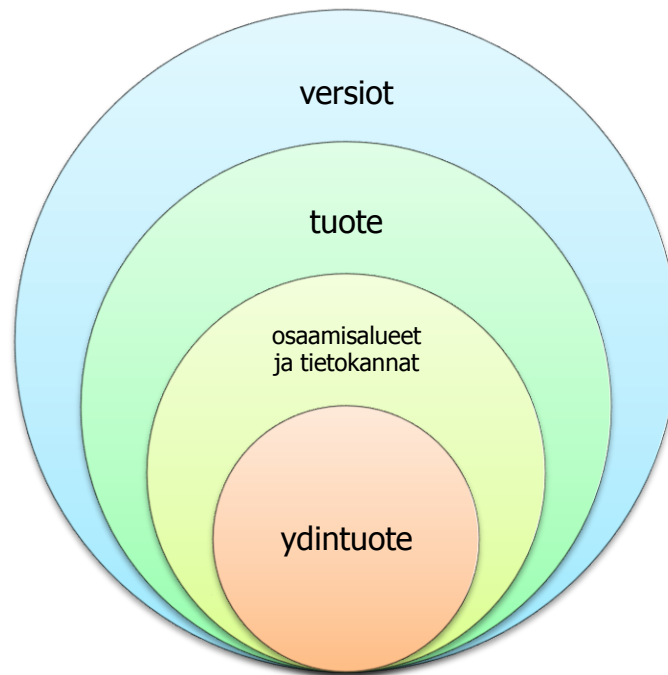
3.2 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen erityispiirteet

Asiantuntijat palvelevat asiakkaitaan omalla erikoisosaamisellaan. He haluavat olla ainutlaatuisia yksilöitä jotka palvelevat asiakkaansa ainutlaatuista ongelmaa. Heidän on vaikea mieltää palveluaan tuotteeksi ja he ovat siihen myös haluttomia. Kuka kehtaa tulla sanomaan heille että heidän työnsä on tuote, minkä voi paketoida ja monistaa ja myydä edelleen! (Sipilä 1995, 14 - 16). Muutosvastarinta on yksi vaikeimpia ongelmia asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen tiellä. Asiantuntijapalvelun on vastattava asiakkaan erilaisiin ongelmiin ja asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa on huomioitava että asiakaslähtöisyys on säilytettävä korkealla tasolla. Tämä vaikuttaa siihen, miten asiantuntijapalvelua voi tuotteistaa, ja erityisesti mitä töitä ja osia otetaan mukaan tuotteeseen. Tavallisimmin Asiantuntijapalvelussa tuotteistetaankin usein työmenetelmät ja työprosessit ja luodaan puitteet työn tekemiselle. Mutta itse sisältö muodostuu tapaus- ja asiakaskohtaisesti. (Sipilä 1995, 16 - 17.)

Tilitoimiston palveluita tuotteistettaessa on otettava huomioon palvelun luonne. Onko tuotteeksi muokattava palvelu tarkasti lakien säätelemää ulkoista laskentaa vai johdon avuksi tarkoitettua sisäistä laskentaa, kuten jo aikaisemmin luvussa 2 todettiin. Lisäksi on otettava huomioon Tilitoimiston toimintaa säätelevät muut asiat, esimerkiksi referenssejä julkistettaessa on mietittävä salassapitovelvollisuutta. Tilitoimiston salassapitovelvollisuus kieltää kertomasta asiakastietoja. Tämä pitää sisällään myös sen, kuka asiakkaana on.

3.3 Ydinosaaminen ja räätälöinti

Asiantuntijatyön tuotteistamista Sipilä kuvaa sipulimallilla (ks. kuvio 3). Tuote koostuu ydinosaamisen ympärille kerroksittain, seuraavat kerrokset muodostavat osaamisalueet ja käytössä olevat tietokannat ja lopuksi uloimpina kerroksina itse tuote ja siitä johdetut versiot. (Sipilä 1995, 40 - 41.) Tuotteen perusta on siis ydinosaaminen ja sitä hyödyntäen saadaan räätälöityä asiakkaan tarvitsema kokonaisuus tai tuotteet voi paketoida erilaisiksi valmiiksi palvelukokonaisuuksiksi.



Kuvio 3. Sipulimalli (mukaellen Sipilä 1995, 41).

Jari Parantainen puhuu samasta asiasta käyttäessään termiä modulointi. Parantainen kehottaa myös erottelemaan ydintuotteen ja tuotteistamisen. Hänen mukaansa palvelutuote pitää sisällään sekä ydintuotteen että tuotteistuksen. Tuotteistuksen avulla ydintuotteesta rakennetaan kilpailijoista erottuva palvelutuote. Tuotteistuksen osatekijöihin kuuluu esimerkiksi: tuotepaketointi, kilpailijoista poikkeava jakelukanava, rahoitusratkaisut, kumppaniverkostot tai lisäpalvelut. (Parantainen 2008, 106.)

Modulointi ratkaisee asiantuntijayrityksen tuotteistuksen ongelmakohtia. Kun tuote rakennetaan kerroksittain tai moduuleiksi, voidaan tuotteessa mahdollistaa sekä asiakslähtöisyys että kustannustehokkuus. Silloin voidaan parhaiten hyödyntää sekä osaaminen että teknologia (Sipilä 1995, 41). Tuotteistamisen yhtenä tärkeänä tehtävänä on saattaa osaaminen sellaiseen muotoon, että siitä syntyy organisaatiolle yhteistä osaamista, joka on helposti siirrettävissä jäseneltä toiselle. Tämä vähentää organisaation riippuvuutta asiantuntijoistaan. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen perustuu dokumentoitujen tietokantojen käyttöön. Jotta tuotteistaminen yrityksessä on mahdollista, täytyy tietojen silloin olla käyttökelpoisessa dokumentoidussa ja kaikille ymmärrettävässä muodossa, eikä vain jonkun asiantuntijan päässä. (Sipilä 1995, 42 - 43.)

3.4 Tuotteistamisen edut

Onnistunut tuotteistaminen parantaa työn tehokkuutta ja laatua. Tuotteistus pakottaa arvioimaan ja analysoimaan yrityksen prosesseja uusiksi. Se pakottaa miettimään, miten ne saa tehtyä tehokkaammin ja systemaattisemmin ja kenen työaikaa on järkevää käyttää eri työvaiheissa. (Sipilä 1995, 18 - 19.)

Palveluprosessista tehdään ikään kuin räjäytyskuva, joita näkee konkreettisten tavaroiden käyttöohjeissa. Räjäytyskuvassa tavaran sisältämät kaikki osat ovat esillä numeroituina. Se helpottaa sekä tilaajan että toimittajan työtä, ja näin molemmat tietävät, mistä osasta on kyse. Kun palveluprosessi konkreettisesti kirjoitetaan paperille tai tietokoneelle prosessikaavioksi, tehtävänkuvat ja vastuut selkiytyvät työorganisaatiossa. Prosessikaavio siis helpottaa ja nopeuttaa organisaation toimintaa ja poistaa päällekkäistä tekemistä. Samalla oppiminen organisaatiossa tehostuu ja siihen saadaan enemmän aikaa, kiire helpottuu ja palvelun tasalaatuisuus paranee (Sipilä 1995, 19).

3.5 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Sisäisen tuotteistuksen yksi päämäärä on, ettei jo kertaalleen tehtyjä asioita tarvitse enää tehdä uudelleen. Sisäistä tuotteistamista on karkeasti määriteltynä kaikki se, mikä ei näy asiakkaalle, esimerkiksi työmenetelmät ja sisäiset tuotekuvaukset. (Sipilä 1995, 48 - 49.)

Ulkoinen tuotteistus käsittää ne tuotteen osat, mitkä näkyvät asiakkaalle. Näitä ovat esimerkiksi esitteet, referenssit ja tuotteen eri versiot. (Sipilä 1995, 48 - 49.)

Tiltoimiston palvelutuotteissa voisi esimerkiksi käyttää hyödyksi sisäistä tuotteistamista ja valmistaa tuote ensin vain organisaation sisäiseen käyttöön. Tämä tarkoittaa, että tuote sisältää silloin prosessikaaviot ja toimintaohjeistuksen työorganisaatiolle. Organisaation toiminta paranee ja asiakas huomaa sen parempana palveluna, mutta tuotteita ei julkaista lainkaan asiakkaille. Tämä on yksi vaihtoehto aloittaa tuotteistaminen asian-
tuntijaorganisaatiossa.

3.6 Markkinointi ja kiintohinnoittelu

Asiantuntijapalveluiden markkinointi on hankalaa. Kun asiakkaalle tarjotaan palvelua, saatetaan joutua pitkälliseen neuvottelukierteeseen ennen kuin myyjä pystyy kertomaan asiakkaalle mitä hän edes tarjoaa ja mihin hintaan. Eikä asiakas vielä ostopäätöstä tehdessään voi tietää ostamansa työn laatua. Jos käännetään tämä asia toisin päin, mietitään asiakkaan asemaa. Miten tuskallisen vaikeaa hänelle on ostaa, kun jo myyjälle tuottaa vaikeuksia myydä.

Tuotteistaminen tehostaa markkinointia ja helpottaa ostamista (Sipilä 1995,19). Kun palvelu on muokattu tuotteeksi, myyjä voi myydä konkreettista tuotetta eikä epämääräistä palvelua. Myös laatuksiteerit ja hinnoittelu on helpompaa. Toisin sanoen: myyjä pystyy esiintymään vakuuttavammin, kun hän itse tietää varmasti, mitä hän on asiakkaalle myymässä ja hänen lupaamansa tuote pystytään myös varmasti toimittamaan. Ostajan on myös helpompi hahmottaa, mitä hän on ostamassa kun hän saa heti selkeät ja vakuuttavat vastaukset kysymyksiinsä. Tuotteistamisen aikana syntyy myös myyntiä ja ostamista helpottavaa materiaalia.

Tilitoimistojen kotisivuja selaillessa huomaa selvästi seikan, minkä Jari Parantainen mainitsee kirjassaan Tuotteistaminen, Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Asiantuntijapalvelut näyttävät kaikki samalta ulospäin asiakkaalle. Parantainen mainitsee myös myyntiä estävänä seikkana jo edellä mainitun epämääräisyyden ja aineettomuuden. Ratkaisuita hän esittää kolme. Ensimmäisenä on erottuminen kilpailijoista lupauksella, joka lupaa asiakkaalle jotain tärkeää asiaa, mitä kukaan muu ei mainitse. Toinen on palveluiden paketointi. Tarjouksen paketointi on tuttu kilpailumenetelmä erikoiskaupan alalla toimiville myyjille. Kolmas on poistaa asiakkaan ostopäätöksen riski, ja samalla luoda asiakkaalle turvallisuuden tunne ostopäätöksen tekemiseen. Esimerkiksi takuehdot ovat asiakkaan riskin poistamista. (Parantainen 2008, 38 - 39.)

Asiantuntijapalvelun kiintohinnoittelu mahdollistaa sen, että hyvästä työstä saa paremman hinnan kuin tunti hinnoittelulla väittää Sipilä. Tuotteistaminen vähentää kustannuksia tehokkuutta parantamalla. (Sipilä 1995, 20.) Hinnoitteluun palataan tarkemmin luvussa 6.2.

Kaikesta tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että kiintohinnoitellun palvelupaketin eli tuotteen, on erotuttava kilpailijoista ja ehdottomasti myös vastattava lupauksiinsa. Palvelun on oltava asiakkaalle laadukasta ja vaivatonta. Lisäksi yrityksen on seurattava tarkasti kilpailijoittensa toimintaa markkinoilla. Yrityksen on tiedettävä millaisia tuotteita kilpailijat kehittävät ja markkinoivat. Ei siis tietenkään riitä, että kertaalleen tuotteistetaan yrityksen palvelutuotteet, ja sen jälkeen ollaan tyytyväisiä seuraavat viisi tai kymmenen vuotta. Palvelutuotteita on aktiivisesti kehitettävä markkinoiden kehityksen mukana.

Tilitoimistoalalla on vielä nykyään suhteellisen helppoa seurata kilpailijoita. Tuotteistettuja palveluita tarjoavia yrityksiä on vain muutama. Tunnin Internetiä selaamalla löytyi kolme tilitoimistoa, jotka markkinoivat tuotteistettuja palveluita.

Talenomilla on tarjolla palvelukokonaisuudet Talenom Power pienemmille yrityksille ja Talenom Personal suuremmille tai persoonallisempaa palvelua haluavalle yritykselle (Talenom Oy 2012). Sivulla on myös hyvin havainnollistettu pakettien sisältö. Hintaa ei sivuilla ole, mutta sivut antavat niin tehokkaan kuvan, että epäilemättä asiakas saa nopeasti hinnan tietoonsa.

Credible Consulting Oy:llä palvelupakettien lähtökohta on yrityksen kehitysaste. Pakettien nimet ovat hienosti kuvaavat Start, Grow ja Flow (Credible Consulting Oy 2012).

Tilitoimisto TalousNosturi Oy tarjoaa paketteja Helppi, Kohotus ja Näköala (TalousNosturi Oy 2012). Helpin alkaen hinta 99,00 euroa kiinnittää heti huomiota. Jokaisesta paketista on sisältö selkeästi nähtävänä ja muutenkin sivusto on ulkoasultaan raikkaan erilainen ja nuorekas.

Mielestäni ehkä parhaat löytämäni kotisivut on Tilitoimisto Arto Marttila Oy:llä. Tuotteiden kuvaus on koottu omalle selkeälle välilehdelle ja nimet ovat Hillopurkki, Siivet, Kasvu, Tasapainottaja, Rahoitusviidakko ja lisänä erilaiset moduulituotteet. Kahdelle ensimmäiselle tuotteelle on määritelty ja ilmoitettu kiinteä kuukausihinta. (Tilitoimisto Arto Marttila Oy 2013.)

Tavallisesti tilitoimistojen kotisivut ovat kaikki samalla kaavalla tehtyjä ja kertovat saman asian. Yritys hoitaa monipuolisia taloushallintopalveluita, kokonaisvaltaisia taloushallintopalveluita, asiakkaan kaikkia taloushallintopalveluita. Tilitoimistot kertovat olevansa ammattitaitoisia, asiakaslähtöisiä, luotettavia ja nykyaikaisia ja tekevänä kirjanpitoa, tilinpäätöksiä, veroilmoituksia, laskutusta, reskontria, palkanlaskentaa ja sisäistä laskentaa. Hintoja harvemmin on näkyvillä, on vain viittaus yhteystietoihin tai saattaa olla jopa vain sähköinen yhteydenottopyyntölomake, mikä pitää täyttää ja lupaus että asiakkaaseen otetaan myöhemmin yhteyttä. Siis yleistä sanahelinää ja ainakin minulle tulee kuva, ettei haluta että asiakas häiritsee henkilökuntaa.

Kaupan alalla työskennelleenä ja yllä olevaan viitaten voin päätellä, että aidosti asiakaspalvelua, selkeitä tuotepaketteja ja selkeää hinnoittelua tarjoavalle tilitoimistolle on olemassa markkinarako eikä erottuminen kilpailijoista ole vielä nykyään kovin vaikeaa. Samalla edellä mainitut esimerkit kotisivuista osoittavat, että tuotteistaminen on tilitoimistoissa alkanut. Samalla esimerkit osoittavat hyvin, että mitä ilmeisimmin tilitoimistoalan töiden tuotteistaminen on myös mahdollista.

4 Kyselytutkimus

4.1 Kyselytutkimuksen taustat

Sain luvan mennä tekemään kyselytutkimuksen Suomen Kosmetologien Yhdistyksen syyspäiville Wanhassa Satamassa 13.10.2012. Tapahtuma oli erinomainen paikka tehdä kyselytutkimusta aiheesta, koska paikalla oli nimenomaan yrittäjiä ympäri Suomea. Lisäksi paikka oli kyselyn kannalta neutraali, monet vastaajista olivat poissa omalta paikkakunnaltaan ja he pystyivät vastaamaan rehellisemmin täysin vieraalle ihmiselle, joka teki tutkimusta koulutyöhönsä, kuin jos kysely olisi kohdistettu esimerkiksi Tilitoimiston omille asiakkaille.

Kerroin kyselyn alussa, että olen itsekkin kosmetologi ja tunnen siis alan. Tämä selvästi rentoutti vastaajia ja monen kanssa syntyi kiinnostava keskustelu kyselyyn vastaamisen jälkeen. Tiedustelin kyselyyn vastaamista lisäksi vain sellaisilta henkilöiltä tai pieniltä ryhmiltä ihmisiä, jotka seisoivat tai istuivat odottelemassa ystäviään tai lepuuttivat ja-

lärkojaan, joten heillä oli aikaa keskittyä vastauksiinsa. Vain muutama henkilö kieltäytyi kyselystä.

Olin varautunut saamaan sata vastausta, mutta kolmen tunnin jälkeen olin saanut neljäkymmentä vastausta ja vastauksissa näkyi jo aivan selkeä linja. Messuvieraat alkoivat myös selvästi olla päivän messulla kävelystä väsyneitä ja haluttomampia vastaamaan. Vastaajat eivät jaksaneet enää keskittyä kunnolla vastauksiinsa. En uskonut lisävastauksen tuovan enää uutta näkökulmaa tutkimukseen ja päätin lopettaa 40 vastuksen jälkeen.

4.2 Haastattelukysymykset ja haastattelumenetelmä

Haastattelukysymykset, joihin vastausta haettiin, oli neljä. Haluttiin selvittää, ovatko yrittäjät ylipäänsä kiinnostuneet saamaan tilitoimistostaan neuvontapalvelua liiketoimintansa tueksi, vai haluavatko he, että tilitoimisto hoitaa ainoastaan ulkoisen laskennan tehtäviä. Lisäksi haluttiin selvittää, onko hinta ainoa ratkaiseva seikka, kun pienyrittäjä valitsee tilitoimistonsa vai arvostaako hän myös palvelun laatua ja valikoimaa. Samalla haluttiin selvittää kiintohinnoittelun mahdollisuutta.

Referenssien käytön tärkeyttä tuotteen markkinoinnissa tutkittiin siinä mielessä, että onko tuotteen kannalta merkitystä sillä, että tilitoimiston palvelu tuotteistetaan ja markkinoidaan toimialakohtaisesti, eli poistaako toimialakohtaisesti valmistettu tuote asiakkaan epävarmuuden tunnetta.

Luvussa 2.1 on kerrottu tarkemmin tutkimusmenetelmästä. Menetelmänä on Survey-tutkimus ja kvalitatiivinen kysely. Kysymykset ovat sekä strukturoituja että strukturoimattomia ja kyselytyyppi on kontrolloitu ja informoitu kysely.

Kyselylomakkeen valmistuksessa otin huomioon seuraavat seikat:

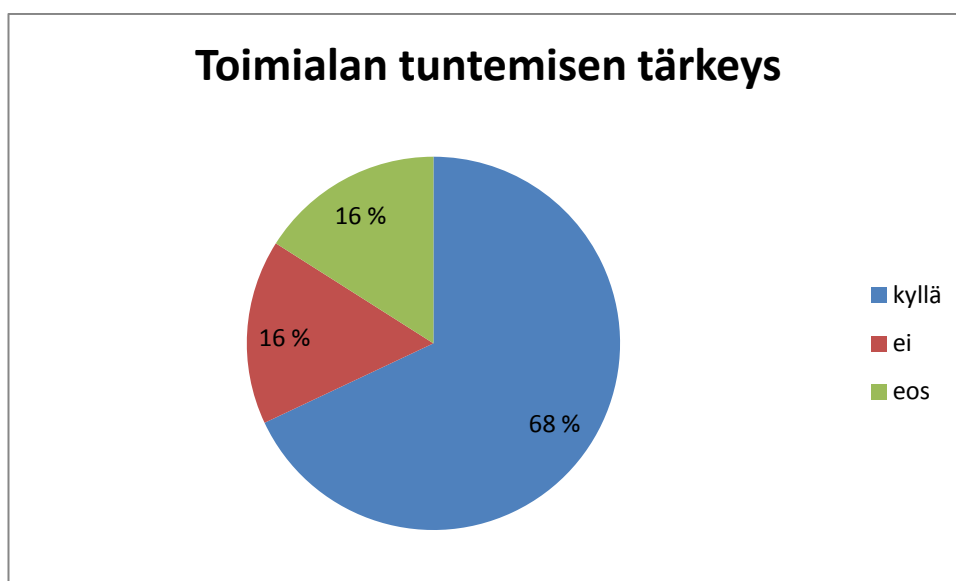
Kysymyksiin täytyi olla helppo ja nopea vastata, jotta vastaajat suostuvat kyselyyn. Kysymysten asettelu täytyy olla mahdollisimman neutraali, ettei kysymys johdattele vastausta. Vastaukset olivat sekä strukturoituja kyllä / ei / ei osaa sanoa vaihtoehtoja että vapaata tekstiä. Tein kyselylomakkeen näin, koska halusin testata, miten vastaajat ymmärtävät kysytyjä termejä, joita myös perinteisesti käytetään tilitoimistojen markki-

noinnissa ja usealla eri tavalla muotoillulla kysymyksellä samasta asiasta, halusin varmistua vastausten johdonmukaisuudesta.

4.3 Tulokset

Vastaajia oli yhteensä 40, joista yrittäjiä oli 29, yrittäjäksi ryhtymistä harkitsevia 8. Kolme vastaajaa oli vasta alan opiskelijoita, ja heidän vastauksensa olivat liian epämääräisiä, jotta niitä olisi voinut ottaa mukaan tuloksiin. Ne olisivat saattaneet vääristää tulosta. Tuloksissa on siis mukana 37 vastausta.

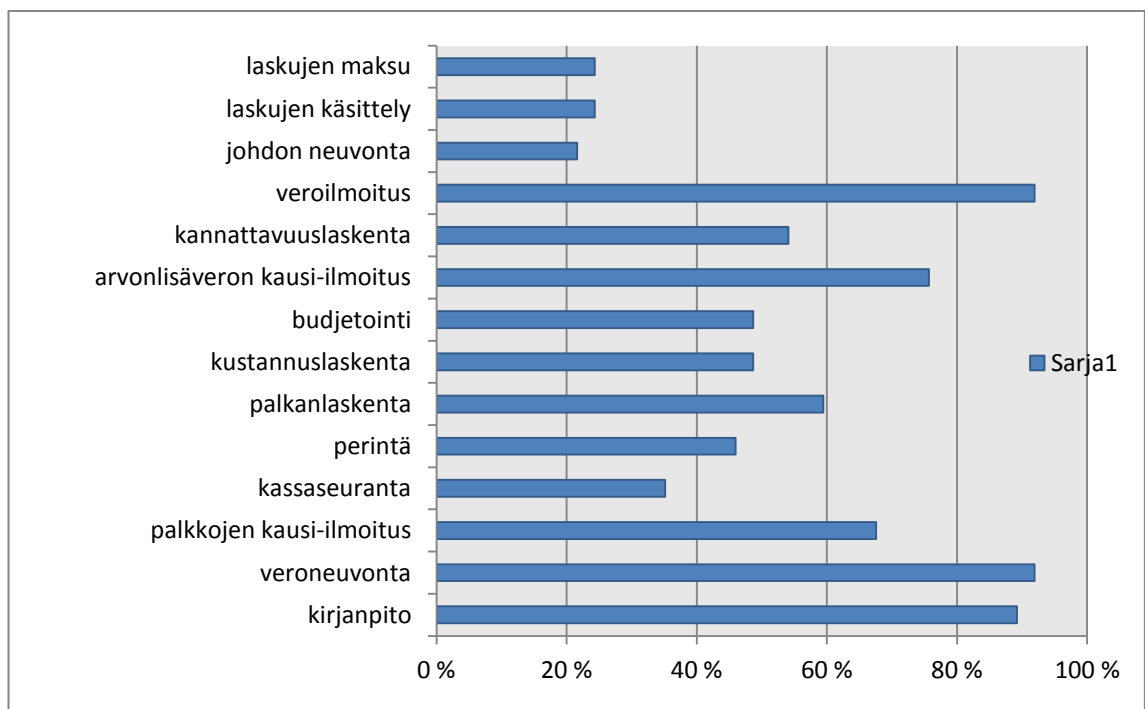
Vastaajista ulkoistaisi kirjanpidon 87 %, kahdeksan prosenttia arveli tekevänsä kirjanpidon itse ja viisi prosenttia ei osannut vastata (yhteensä 100 %). Kysymyksen: ”Jos kuulisit, että tilitoimistolla on jo useita kauneusalan yrityksiä asiakkaana, vaikuttaisiko se tilitoimiston valintaasi?” oli tarkoitus määritellä referenssien tärkeyttä. Tilitoimistolla on salassapitovelvollisuus, eli toimisto ei saa kertoa asiakkaistaan mitään, edes nimeä. Yksi keino käyttää referenssejä alalla on tehdä tuote alakohtaisesti ja nimetä tuotteet alan mukaan, esimerkiksi kauneushoitolan kirjanpito, kampaamon kirjanpito, taksituote jne. Kaksi vastaajaa mainitsi suullisesti, ettei halua tietää, onko asiakkaana muita kauneushoitoloita, mutta piti tärkeänä, että tilitoimisto kävisi tutustumassa asiakkaansa yritykseen ja tuntisi alaa. Vastaajista 68 % myönsi, että tieto vaikuttaisi valintaan (kuvio 4).



Kuvio 4: Tilitoimistolle on tärkeää tuntea asiakkaansa toimiala.

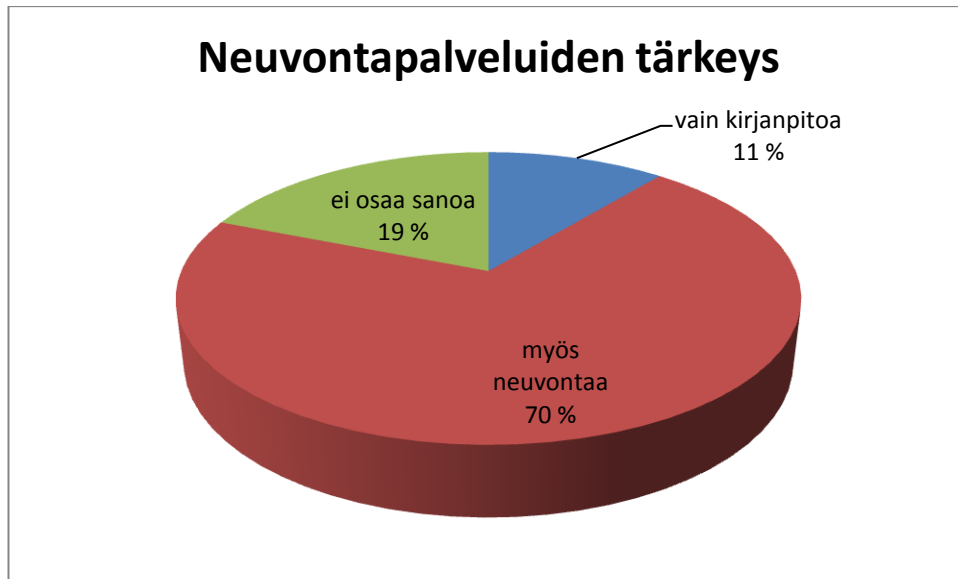
Seuraava kysymys koski niitä töitä, joita tilitoimistolle yleensä ulkoistetaan. Tarkoitus oli määritellä, miten paljon vastaajat haluaisivat myös neuvontapalveluita perinteisen kirjanpidon ohella. Vastaajia oli siis 37 kpl (100 %).

Kyselyyn vastanneista 34 henkilöä ulkoistaisi veroilmoituksen teon ja sama määrä haluaisi myös veroneuvontaa. Kirjanpidon ulkoistaisi 33 henkilöä. Palkanlaskenta on seuraavaksi suosituin ulkoistettu työ. Tämä tulos on varmaankin tilitoimistoille tuttua. Minusta mielenkiintoista oli se, että johdon neuvontaa katsoi tarvitsevansa vain kahdeksan henkilöä, eli 22 prosenttia vastanneista, mutta kuitenkin kustannuslaskentaan, budjetointiin ja kannattavuuslaskentaan halusi neuvontaa noin puolet vastanneista. Tämä osoittaa mielestäni sen, miten tärkeää on nimetä tuotteet siten, että asiakas ymmärtää oikein sen palvelun, mitä hänelle ollaan tarjoamassa ja myymässä. Kuvio 5 havainnollistaa, miten vastaajat ulkoistaisivat kyselyssä mainittuja töitään.



Kuvio 5: Tulos kysymykseen: mitkä työt teettäisit mielellään tilitoimistolla?

Kyselyssä täsmennettiin vielä yksinkertaistetulla kysymyksellä sitä, haluavatko he, että tilitoimistossa tehdään vain kirjanpito, vai haluavatko he sen ohella myös neuvoja. Vastaukset vahvistivat tuloksen neuvontapalveluiden osalta, koska 70 prosenttia halusi tilitoimistoltaan myös neuvontapalvelua. (Kuvio 6.)



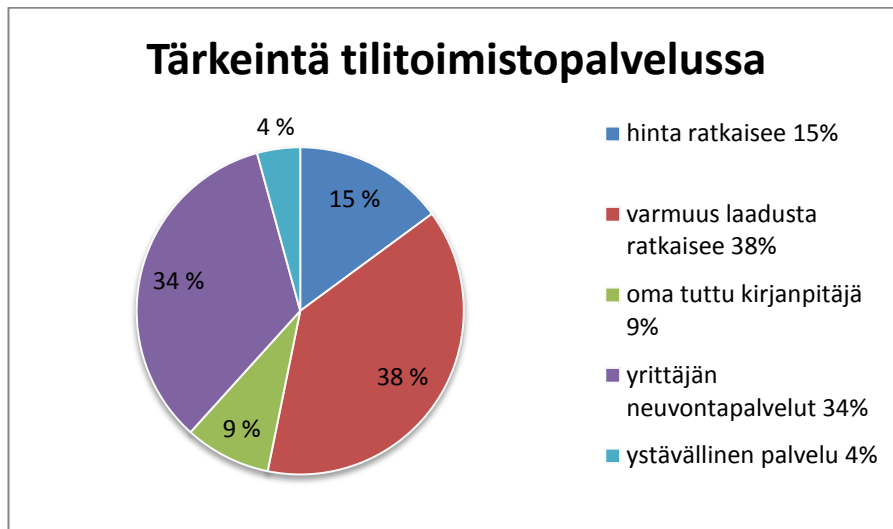
Kuvio 6. Vastaajien halukkuus neuvontapalveluihin tilitoimistolta.

Vapain sanoin vastattiin kysymykseen ”Minkälaista neuvontaa haluaisit tilitoimistolta?” Yhteenvetona vastauksista voi päätellä, että yrittäjät toivovat saavansa tilitoimistoiltaan enemmän neuvontaa. Veroneuvontaa toivoi kahdeksan vastaajaa kahdestakymmenestä. Lisäksi huomattavan suuri osa, kaksitoista vastaajaa kahdestakymmenestä, halusi talousneuvontaa. Mutta yrittäjät kuitenkin tähdensivät sitä, että tilitoimistojen tulisi neuvoa asiakkaitaan helposti ymmärrettävällä tavalla. Pienyrittäjät eivät yleensä osaa lukea raportteja, eivätkä ymmärrä, mitä luvut tarkoittavat käytännössä.

Tarkoitus oli myös selvittää hinnan merkitystä asiakkaan ostopäätöksessä, eli sitä onko hinta määräävin tekijä, kun asiakas valitsee tilitoimistoa. Kysymyksen asettelu osoittautui huonoksi, koska osa vastauksista osoittautui epäselviksi. Epäselviä vastauksia ei otettu tulokseen mukaan. Pois jätetyissä vastauksissa oli kuitenkin nähtävissä tuloksen mukainen trendi. Vastausten tuloksena voitiin päätellä, että asiakas ei katso pelkkää hintaa, kun hän valitsee tilitoimistoa, mutta selvästi kävi ilmi, että hinta-laatusuhteen on oltava kohdallaan.

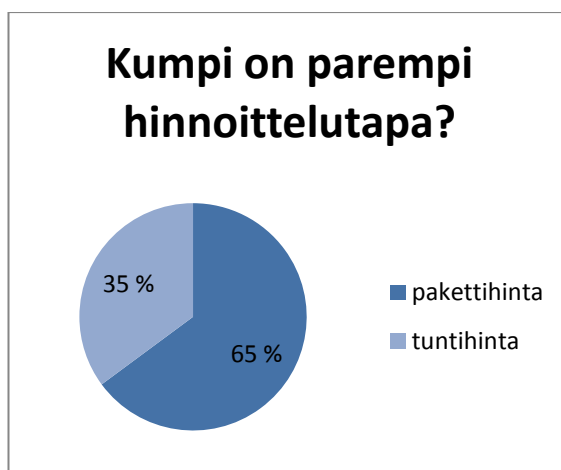
Tärkeintä tilitoimiston palvelussa oli vastaajien mielestä se, että asiakas voi olla varma tilitoimiston työn laadusta ja että hän voi luottaa, että ulkoinen laskenta hoidetaan lain vaatimalla tavalla. Vastaajien mielestä neuvontapalvelut eli sisäinen laskenta on seuraavaksi tärkein tilitoimiston palvelu ulkoisen laskennan toteuduttua. Tuotteistamisen kannalta merkittävä tieto on se, että pienasiakkaita ei niinkään kiinnosta, kuka hänen

kirjanpitonsa tilitoimistossa tekee. Oma kirjanpitäjä oli tärkeä vain yhdeksälle prosentille vastaajista. (Kuvio 7.)



Kuvio 7: Tilitoimistopalvelun tärkeimmät ominaisuudet (kyselyssä annetuista vaihtoehdoista).

Tuotteistamisessa on yhtenä johtoajatukseen kiintohinnoittelun mahdollistaminen. Yksi kysymys koski pakettihintaa. Yrittäjiltä kysyttiin millainen hinnoittelu on heidän mielestään mielekkäämpi. Haluavatko he mieluummin kiinteän kuukausihinnan vai aikaan sidotun hinnoittelun, jolloin hinta vaihtelee kuukausittain. Tulos oli mielestäni yllättävä. 24 vastaajaa piti kiinteää hintaa parempana ja kolmetoista vastaajan mielestä tuntihinnoittelu oli heille parempi. Noin kaksi kolmesta siis piti kiinteää hintaa parempana (kuvio 8).



Kuvio 8: hinnoittelu.

Viimeinen avoin kysymys koski vastaajien mielestä sopivaa kuukausihinta tilitoimiston palvelupaketille. Tähän kysymykseenhän vaikuttaa toki monet seikat, kuten tietysti yrityksen koko ja liikevaihto. Halusin kuitenkin tietää, millainen kuva vastaajilla ylipäänsä on hintatasosta. Tosin tämän kysymyksen vastauksiin ei voi suhtautua kovin vakavasti ja tieteellisesti, koska harva tuskin vastaa tällaiseen kysymykseen todellisuuden mukaisesti. Hinnat vaihtelivatkin 15 - 220 euron välillä. Melko vähän ollaan valmiit maksamaan vastausten mukaan. Yksi vastaaja teettäisi mielellään kaiken taloushallinnon tilitoimistolla, jos hinta olisi sopiva ja hän vastasi viimeiseen kohtaan, että sopiva hinta olisi hänen mielestään 40 euroa kuukaudessa.

4.4 Yhteenveto haastattelun tuloksista ja johtopäätöksistä

Kysely oli mielestäni onnistunut. Kyselyllä tavoitettiin hyvin juuri kohderyhmä. Vastauksen määrä oli riittävä antamaan uskottavan tuloksen. Kysely antoi selkeät vastaukset opinnäytetyön kannalta tärkeisiin, asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja muutaman yllättävänkin tuloksen.

Kyselytutkimuksen tuloksesta voi päätellä, että pienyrittäjät haluavat neuvontaa yritystoimintansa ymmärtämiseksi ja tilitoimisto on luonteva paikka, mistä he odottavat sitä saavansa. Kukaan ei maininnut ostavansa kyseisiä palveluita konsulttiyrityksiltä. Jokseenkin yllättäviä olivat tulokset referenssien merkityksestä, tässä tutkimuksessa referensseillä tarkoitetaan enemmän asiakkaan alan tuntemusta, kuin markkinoinnissa käytettäviä suosittelijoita. Kiinteän hinnan suosio oli myös yllättävä.

Tulokset puhuvat suurella määrällä tuotteistamisen puolesta. Hinta ei ole tilitoimiston valinnassa selvästikään määräävin tekijä, mutta vastauksista kävi selvästi ilmi, että hinnoittelu on aina pystyttävä perustelemaan. Tilitoimiston on osattava kertoa asiakkaalle, miksi hänen kannattaa maksaa palveluistaan ja erityisesti neuvontapalveluiden edut asiakkaalle, täytyy osata uskottavasti kertoa. Mitä asiakas säästää tai mitä hän hyötyy, kun hän saa näitä neuvoja.

Kyselyssä kävi ilmi myös vastaajien toive tilitoimiston aktiivisuudesta asiakkaisiin päin. Useammassa keskustelussa vastaajien kanssa tuli esille, että yrittäjät toivoivat, että kirjanpitäjä ottaisi heihin enemmän yhteyttä ja kertoisi omin sanoin tuloksesta ja jos

huomaa jotain poikkeavaa tai hälyttävää. Todella moni kertoi että raportti tulee sähköpostiin, eivätkä he siitä mitään ymmärrä. Jos asiakas olettaa saavansa kaiken neuvonnan ilmaiseksi, on tilitoimiston markkinointi silloin jäänyt asiakkaalle epäselväksi. Tilitoimiston olisi mielestäni hyvä tehdä asialle jotain muuta, kuin vain jättää asiakas palvelematta. On hyvä muistaa, että asiakkaan menestyminen vaikuttaa myös tilitoimiston tulokseen (katso kuvio 1).

Kun asiakkaille suunnatun kyselyn johtopäätöksiä tehdään, on aina kuitenkin pidettävä mielessä se, että tutkimuksen tulos on vain suuntaa-antava. Vastaajien ei tarvitse vielä investoida tuotteisiin vastauksia tehdessään. Jotta tuote oikeasti myy, on tuotteen aina ratkaistava jokin asiakkaan tärkeä ongelma, sen on selkeästi tultava ilmi markkinoinnissa ja hinnan on oltava suhteessa asiakkaan saamaan hyötyyn. (Apunen 2010, 27.)

Vastausten perusteella voi sanoa, että asiakkaat ovat halukkaita ostamaan tilitoimistolta muutakin kuin peruspalveluita. Tuotteistaminen helpottaisi tilitoimistoja myymään enemmän näitä palveluita. Tuotteiden sisältämät palvelut on tarkasti rajattu, eli kaikki osapuolet tietävät, mitä tuotteen hintaan sisältyy. Kun asiakas haluaa lisäpalvelua, hän tietää, että siitä tulee lasku, myös kirjanpitäjä tietää että hänen tulee asiakasta siitä laskuttaa. Pelisäännöt ovat etukäteen selvät molemmille osapuolille.

5 Tuotteistamisprosessi

5.1 Tuotteistamisstrategia

Kun tuotteistaminen yrityksessä käynnistetään, on ensin määriteltävä tavoitteena oleva tuotelajitelma. Tämä alkaa nykytilan määrittämisestä. Ensimmäinen täytyy määrittellä olemassa oleva tuoteluettelo. Se on lähtökohta, mistä nähdään, tarvitseeko tuoteluetteloon muutoksia tehdä, miten se on rakentunut ja mitä muutoksia se kaipaisi. Seuraavaksi päätetään tuotteistamisstrategia, ja se esitetään tavoitteellisen tuoteluettelon muodossa. Tavoitteellinen tuoteluettelo kertoo siis mihin tuotteistamisella pyritään. Sekä nykytilaa kuvaava tuoteluettelo että tavoitteellinen tuoteluettelo ovat osa sisäistä tuotteistamista eli ovat työkaluja vain yrityksen sisällä tapahtuvalle toiminnalle, kuten jo luvussa 3.5 kerrottiin. Tavoitteellista tuoteluetteloa voidaan kehittää edelleen ja valmistaa asiakkaille näkyvä julkistettava tuoteluettelo. (Koskelainen 2011.)

5.2 Liiketoimintastrategia

Palvelutuotteen tuotteistamisprosessi saattaa pakottaa yrityksen tarkistamaan ja miettimään myös liiketoimintansa strategian uudelleen (Sipilä 1995, 34), jos sitä on yrityksessä aikaisemmin edes kunnolla määritelty. Pienet asiantuntijaorganisaatiot usein aloittavat yhden henkilön yrityksenä ja kasvavat aikaa myöten vain ryhmäksi asiantuntijoita, eikä yrityksen johtamiseen välttämättä kiinnitetä tarpeeksi huomiota eikä toimintatapoja kyseenalaisteta missään vaiheessa. Tilitoimistotyöhön muutoksen tuova sähköinen taloushallinto tulee osaltaan pakottamaan toimintatapojen tarkistukseen yrityksissä.

5.3 Asiakasstrategia

Palveluyrityksen liiketoiminnan strategia kertoo mitä palveluita yrityksessä halutaan tuottaa ja kenelle niitä halutaan tuottaa. Yrityksellä pitäisi olla siis myös asiakasstrategia. Asiakasstrategia kertoo, minkälainen asiakasrakenne yritykselle halutaan. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi päätetään, halutaanko keskittyä tietynkokoisiin asiakkaisiin tai joihinkin tiettyihin toimialoihin. Yrityksellä on oltava selkeä kuva siitä, mitä halutaan tuottaa mutta myös siitä, mitä on kannattavaa tuottaa. Kalliiden sähköisten ohjelmien lisääntymisen myötä, tilitoimiston kulurakenne saattaa muuttua radikaalisti. Tämä on palveluiden hinnoittelussa otettava huomioon. (Sipilä 1995, 34.)

5.4 Projektin eteneminen

Yllä mainitusta johtopäätöksenä on, että tuotteistamisprojektissa keskeistä on ensin päättää tavoitteellisesta tuoteluettelosta. Tämän jälkeen voidaan laatia tuotteistusohjelma ja aloittaa tuotteiden valmistaminen. (Sipilä 1995, 34.)

Antti Apunen lisää tähän vielä tärkeän vaiheen. Yrityksen tuotteistukselle on tärkeä määritellä myös selkeät ja mitattavat tavoitteet. Tavoitteet eivät saa olla epämääräisiä lauseita, kuten laatu paranee tai työ helpottuu. Tavoitteiden on oltava tarkasti rahana tai kappaleina mitattavissa olevia. Samalla selviää tuotteen arvo sekä toimittavalle yritykselle että asiakkaalle. Tavoitteena voi esimerkiksi olla tuotteen asiakasmäärä, tuot-

teesta saatu kate rahana mitattuna ja asiakkaan tuotteesta saama hyöty tietyssä ajassa. (Apunen 2010, 25.)

Yhteenvedona voidaan sanoa, että tuotteistusprojekti etenee seuraavassa järjestyksessä:

1. Strategian määrittely
2. Nykyinen tuoteluettelo
3. Tavoitteellinen tuoteluettelo
4. Mitkä tuotteet tuotteistetaan?
5. Tavoitteiden määrittely
6. Tuotteistamisen aste
7. Työryhmä
8. Kuka on mukana projektissa, otetaanko asiakkaat mukaan?
9. Työnjako
10. Aikataulu.

Kun tuotteistaminen käynnistetään yrityksessä, saattaa tuotteistettavia palveluita olla suuri määrä. On hyvä aloittaa enintään neljästä tuoteryhmästä, joissa jokaisessa on enintään neljä tuotetta. Tuoteryhmäkaaviota tehtäessä olisi hyvä miettiä myös sitä, olisiko tarvetta jopa organisaatorakenteen muutokselle. (Sipilä 1995, 60.)

Kun tavoitteellinen tuoteluettelo on valmis, se täytyy vielä tarkistaa. Kaikkien tuotteiden kohdalla on mietittävä, vastaako se asiakkaiden tarpeisiin. Ovatko kaikki olennaiset asiat siinä mukana ja toisaalta, onko mukana jotain tarpeetonta? Kannattaako kaikkia tuotteita valmistaa ja saako niistä riittävästi katetta? Mikä on kilpailijoiden hinta? Minkälaista osaamista tuotteiden toimittamisessa tarvitaan, ja tarvitseeko henkilökunta siihen koulutusta. Minkälaista koulutusta tarvitaan? Tarvitseeko yritykseen rekrytoida uutta henkilöstöä, vai voiko palvelun tuottamisen tarvittaessa ulkoistaa? (Sipilä 1995, 60 - 61). Tuoteryhmäkaaviota valmistettaessa on huomioitava, että se tehdään asiakaslähtöisesti. Erittäin tärkeää on pitää mielessä, että lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet, ei työorganisaation senhetkinen osaaminen.

5.5 Tuotteen suunnittelu

Kun on valittu palvelu, jota lähdetään tuotteistamaan, täytyy ensi määritellä palvelun keskeisimmät ominaisuudet: sen sisältö ja tarkoitus, minkä asiakkaan ongelman se poistaa ja miten se toteutetaan. Aina on myös muistettava, että tuotteen on tuotava asiakkaalle lisäarvoa. Jokaisen tuotteen kohdalla on hyvä määritellä asiakaslähtöinen palvelulupaus. Mikä hyöty tuotteesta on asiakkaalle ja miten sen toimitamme? (Jaakkola ym. 2007, 11.)

Tuotteen määrittelyä helpottaa se, että jokaisesta tuotteesta kirjoitetaan yksinkertainen listaus asiakkaan näkökulmasta. Listasta on hyötyä useasta syystä. Jokaista tuotetta ja kohtaa tulee mietittyä asiakaslähtöisesti. Asiakkaalle arvoa tuottamattomat työvaiheet jäävät pois. Samalla tulee kirjoitettua palvelusta jo ensimmäinen versio tuotekuvauksesta ja sisäisen tuotteistamisen toimintaoppaasta. Samalla valmistuu tuotteen runko. Joka tuotteesta kirjoitetaan ylös ainakin asiakkaan tarve, ratkaisu, hyöty, tavoitteet ja dokumentti. Taulukosta saa myös valmisteltua myyntipuheen ja vaikkapa esitteen. Kun taulukko on valmis, sitä voi jo testata vaikkapa työyhteisön sisällä tuotteen toimittajien kesken. Heidänhän on ensisijaisesti saatava selvä kuva siitä, mitä tuote tarkoittaa. (Apunen 2010, 30 - 31.)

6 Tuote

6.1 Palvelutuotteen erityispiirteitä

Palvelutuotteiden kehitys kannattaa aloittaa yksinkertaisesta asiakasta vaivaavasta ongelmasta ja ratkaista asiakkaan ongelmat yksi kerrallaan tarkkaan rajaten. Näin on mahdollista paneutua kunnolla jokaiseen asiaan erikseen ja miettiä siihen toimiva ratkaisu. (Parantainen 2008, 152 - 153.)

Palvelutuote on aineeton ja asiakkaalle epämääräinen, eikä asiakas voi tietää palvelun laatua etukäteen, kuten jo aikaisemmin on todettu. Palvelun ostaminen on asiakkaalle riski. Tämä asiakkaan riski tulee minimoida ja tuotteistaminen on siihen hyvä työkalu. Palvelu täytyy konkretisoida asiakkaalle niin, että hän tietää mitä on ostamassa, mitä siihen kuuluu ja mitä siihen ei kuulu, ja takuu siitä, että asiakas saa sen mitä luvataan. Parantainen puhuu törkeästä lupauksesta. On uskallettava erottua kilpailijoista. Jos tuote on erinomainen, sen antama lupaus asiakkaalle täytyy kiteyttää sellaiseksi lupaukseksi, mikä herättää asiakkaan huomion, erottuu kilpailijoista ja tekee asiakkaan ute-

liaaksi. (Parantainen 2007, 73.) Tietysti lupaus täytyy myös pystyä pitämään. Se, annaako lupaus haastetta toimittajille, eli yrityksen työntekijöille, ei ole merkityksellistä. Haastetta saa olla, kunhan työ on toteutettavissa annetuilla resursseilla ja koulutuksella. Kilpailijoille lupauksen täytyykin tuoda suuren, mieluummin kestävämmän haasteen. Tuotteistaminen saattaa mahdollistaa tämän, koska toimitusprosessi on tarkkaan määrätty ja kustannustehokas.

6.2 Tuotteen osat

Palvelu konkretisoituu, kun siitä on valmistettu selkeät dokumentit, jotka kertovat tuotteesta oleelliset asiat.

Sisäisen tuotteistuksen osia ovat esimerkiksi seuraavat:

- Sisäinen ohjeistus.
Työorganisaatiolla on oltava napakat ohjeet, joissa kuvataan palvelun toimitukseen liittyvät yksityiskohdat. Näin samalla varmistutaan siitä, että tuote toimitetaan aina tasalaatuisena ja kaikilla asiantuntijoilla on samat tiedot työvaiheista, tuloksista ja työn onnistumisen mittareista. Ohjeistukseen sisältyy organisaation työnkuvat tuotteen osalta ja organisaatiossa tiedetään heti kuka tekee ja mitä tekee. Kun ohjeistusta noudatetaan, johto voi olla varma siitä, että kustannustehokkuus säilytetään.
- Tuotteen sisältö, joka määrittelee, mitä tuotteeseen kuuluu, ja mitä ei kuulu mukaan.
- Valmiit pohjat raporttien tekemiseksi ja vakiomuotoiset raporttimallit.
- Valmiit vakiomuotoiset tarjousmallit.
- Valmiit vakiomuotoiset sopimusmallit.
(Apunen 2010, 36 - 37.)

Ulkoisen tuotteistuksen osia ovat esimerkiksi seuraavat asiakkaalle näkyvät dokumentit:

- Esite
Sopiva koko on kaksipuolinen A4-kokoinen esite. Esitteestä tulee käydä selkeästi ilmi keskeiset hyödyt, aikataulu, hinta ja lopuksi myös ohjeet tilaamiseen.

- Ostajan opas
Ostajan opas konkretisoi asiakkaalle, miten hän saa parhaiten hyödyn tuotteesta. Helppotajuinen opas kertoo asiakkaalle mitä hänen pitää tehdä, jotta toimitus onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.
- Tarjous ja sopimusmalli
Tarjous ja sopimusmallit ovat osa myös ulkoista tuotteistamista siinä kuin sisäistäkin. Valmiiksi mietityt dokumentit ovat aina yrityksen tason mukaisia ja yritysjohdon hyväksymiä. Ne helpottavat asiakkaan sitoutumista kertomalla asiakkaalle heti hinnan, ja sen mihin asiakas on sitoutumassa.
- Raporttimalli
Asiakkaalle tuotteen konkretisoi parhaiten valmis tuote. Esimerkiksi raporteista on hyvä tehdä muutamia malliraportteja. Niistä on hyvä käydä ilmi, mitä hyötyä niistä on vanhaan verrattuna, mitä uutta etua asiakas niistä saa. Joitakin hyviä esimerkkejä voi tuoda esille samalla ja tarinoita, miten ne ovat auttaneet muita asiakkaita.
(Apunen 2010, 36 - 37.)

6.3 Hinnoittelu

Tilitoimiston asiakkaat maksavat hinnan yleensä tuntiveloituksen perusteella. Tämä pätee useimpiin asiantuntijaorganisaatioihin. Aikaveloituksen ongelmana on, että sillä menestyy kohtalaisesti, siis vain kohtalaisesti. Tuotteistamisen päämäärä hinnoittelun suhteen on päästä irti aikasidonnaisesta veloituksesta. Tuotteen hintaa määriteltäessä on jokaisen asiantuntijan aiheuttama kustannus laskettava.

Hinnoittelussa on huomioitava myös henkilön osaamisen taso. Jos asiantuntija joutuu tekemään paljon sellaista työtä, mikä on hänen osaamistasonsa alapuolella, hänen kehittymisensä kärsii (Sipilä 1995, 82). Jos asiakas haluaa välttämättä esimerkiksi tilitoimistossa jonkun tietyn pääkirjanpitäjän tekemän hänen peruskirjanpitonsa, on siitä laskuttava asiakkaalta korkeampi hinta kuin assistentin tekemästä työstä. Asiantuntijaorganisaatiossa on pyrittävä siihen, että jokainen työskentelee osaamisensa ylimmillä

tasoilla ja oppii koko ajan lisää sellaista, mistä yritys voi veloittaa asiakasta enemmän (Sipilä 1995, 82).

Tilitoimistoissa, kuten muissakin asiantuntijaorganisaatioissa, hinnoittelun ongelmana ovat asiakkaille tehtävät laskutuksen ulkopuolelle jäävät pienet työt (Sipilä 1999, 84). Näitä pieniä töitä ovat tilitoimistossa esimerkiksi asiakkailta tulevat puhelut, missä he kysyvät neuvoja. Joku asiakas saattaa istua puolikin tuntia rupattelemassa kirjanpitäjän kanssa kuukausiaineistoja tuodessaan. Joku asiakas taas saattaa jättää kysymättä tärkeitä asioita, koska pelkää perästä tulevan laskun suuruutta.

Sipilällä on tähän ongelmaan muutama hyvä ratkaisu. Hän ehdottaa, että ”rakennetaan pieniä palvelukokonaisuuksia ja trimmataan ne sellaiseen tuotantomalliin, että ne ovat varmasti kannattavia” (Sipilä 1995, 84). Hänen ehdotuksensa on, että asiakkaiden kanssa tehdään peruspalvelusopimus, johon sisältyisivät sellaiset pienet työt, jotka muuten jäävät hinnoittelun ulkopuolelle. Idea voisi olla käyttökelpoinen myös tilitoimistossa. Peruspalvelupakettiin voisi sisällyttää kaikki sellaiset työt, missä menee usein vain muutama minuutti. Se tulisi myös asiakkaalle edullisemmaksi kuin tunti-laskutus, koska vähimmäisveloitus on usein viisitoista minuuttia tai jopa puoli tuntia, jos palvelu laskutetaan. Peruspalvelusopimuksessa täytyy olla selkeä luettelo siitä, mitä palvelu sisältää, jottei asiakkaan kanssa tule aiheesta erimielisyyksiä. Peruspalvelupaketti on siis myös tuotteistettava.

Pankit ovat jo opettaneet asiakkaansa palvelumaksuun, mikä veloitetaan kuukausittain automaattisesti asiakkaan tililtä. Tilitoimistossa voisi kuukausipaketti kattaa osan tilitoimiston kiinteistä kustannuksista. Yksi esimerkki hinnoittelulle olisi vaikkapa haluttuna prosenttina kiinteistä kuluista, ja asiakaskohtainen osuus määriteltäisiin suhteessa laskutukseen.

Antti Apusen mukaan tuotteiden oikeaa hintaa ei ole olemassa, koska asiakkaalla ei ole minkäänlaista käsitystä tuotantokustannuksista (Apunen 2010,38). Tämä pätee erityisen hyvin asiantuntijan tuottamaan palveluun. Asiakasta ei pitäisi edes kiinnostaa millä tavalla palvelu tuotetaan, kunhan se tuottaa asiakkaan tarvitseman hyödyn. Ja hyöty on se seikka, jonka pitäisi määrätä tuotteen hinnan. Palvelun hinnoittelu voi myös vaihdella asiakkaan mukaan. Jos asiakas vaatii liikaa, teettää liikaa töitä ja on kannat-

tamaton, asiakkaasta kannattaa luopua esimerkiksi hinnoittelemalla hänet ulos. Yrityksessä kannattaa keskittyä mieluummin palvelemaan erinomaisesti niitä asiakkaita, jotka ovat yritykselle kannattavia. (Apunen 2010, 38 - 39.)

Hinnoittelun voi kiteyttää seuraavin ohjein:

- Asiakkaalle keskitytään myymään tuotetta, ei alennusta. Jollei asiakas ole valmis maksamaan koko hintaa, hänelle myydään karsittu versio.
- Tuotteen arvo tulee selittää asiakkaan näkökulmasta eli asiakkaan saama hyöty.
- Tuotteesta kerrotaan asiakkaalle selkeä hinta. Hänelle ei pidä esittää monimutkaista hinnoittelutaulukkoa!
- On hyvä muistaa, että asiakkaat haluavat kuitenkin aina parasta palvelua.
- Mitä korkeampi hinta, sitä ainutlaatuisempi palvelun pitää olla.
- Myyjän on itse uskottava tuotteeseen. Jollei tuote ole uskottava, silloin on tehtävä parempi tuote ennen kuin sen myynti aloitetaan. Huonoa tuotetta on turha myydä.
- Pyrkimyksenä on joka toimituksessa samanlainen, tasalaatuinen tuote. Lopputulokselle on määriteltävä vähimmäisvaatimukset ja katto, mitä tuotteeseen ei enää kuulu. Kaikkien palveluntuottajien ja -toimittajien on ne myös tiedettävä ja niitä noudatettava. (Apunen 2010, 40.)

7 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

7.1 Tuotteistamisen hyödyt ja vaatimukset

Tuotteistaminen pakottaa analysoimaan yrityksessä tehtävät prosessit, kuten luvussa 3.4 kerrotaan. Samalla kun palveluprosesseista tehdään prosessikaaviot, selkiintyvät työorganisaation tehtävänkuvat ja vastuut. Henkilökunnan käyttöaste ja tehokkuus paranevat ja henkilökunnan ammattitaito käytetään hyväksi mahdollisimman hyvin. Samalla huomataan myös henkilökunnan koulutustarve. Luvussa 6 huomautetaan, että tuotteistamisen täytyy lähteä asiakkaan ja tilitoimiston tarpeista, ei siitä, mitä nykyisellä henkilökunnalla pystytään tekemään. Kun osaamistarve tiedetään, täytyy tilitoimiston johdon pohtia nykyisen henkilökunnan koulutusmahdollisuuksia ja yrityksen rekrytointitarvetta. Tilitoimisto hyötyy siis henkilökunnan käyttöasteen ja ammattitai-

don maksimointina. Työntekijät pystyvät kehittämään ammattitaitoaan ja käyttämään sitä. Asiakkaat hyötyvät ammattitaitoisesta palvelusta ja tilitoimiston mahdollisuudesta tuottaa asiakkailleen monipuolisia palveluita.

Tuotteistamisen ansiosta päällekkäinen tekeminen yrityksessä vähenee ja säästää työntekijöiden aikaa. Kunnollinen dokumentointi ja valmiit työpohjat vähentävät päällekkäistä tekemistä, kunhan tiedot ovat helposti jokaisen käytettävissä ja tiedostoista löydettävissä. Dokumentoidut prosessikaaviot mahdollistavat sen, että tieto asiakkaasta ei ole vain yhden työntekijän hallussa, vaan jokaisella on mahdollisuus toteuttaa tuote tasalaatuisena asiakkaalle. Tuotehan on samanlainen kaikille tuotteen ostaneille asiakkaille. Toisin sanoen, kirjapito tehdään tuotteessa määrättyllä tavalla, ei sen mukaan, miten yksittäinen kirjanpitäjä sattuu sitä tekemään.

Empiria on osoittanut, että tapoja tehdä on yhtä monta kuin on tekijöitä, joten tuotteistamattomassa työssä on ensimmäiseksi otettava aina selvää, miten tämän yksittäisen asiakkaan kohdalla täytyy toimia. Tämä on mielestäni täysin turha ajankäyttöä ja yrityksissä pitäisi pyrkiä siitä pois. Tuotteistamisen myötä tekeminen helpottuu ja nopeutuu, jos esimerkiksi lomien tai irtisanoutumisen takia joku toinen työntekijä tuottaa työn asiakkaalle. Tilitoimiston hyöty on siis, että palvelun henkilösidonaisuus poistuu. Työntekijät hyötyvät työn helpottumisena ja nopeutumisena. Asiakkaan hyöty on tasalaatuinen palvelu.

Tuotteen ostaneet asiakkaat voivat jopa olla koko toimiston yhteisiä asiakkaita. Tiedän, että tämä on uutta ajattelua tilitoimistoalalla ja monessa tilitoimistossa se nähdään varmaankin mahdottomana ja asiakaspalvelun tason laskuna. Tämä opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena väitän kuitenkin, että tuotteistaminen mahdollistaa palvelukonseptin muutoksen ja mahdollistaa tasalaatuisen palvelun.

Tuotteistamalla palvelusta tuote, helpotetaan sekä myyjän että ostajan työtä. Aineeton palvelu muuttuu konkreettiseksi tasalaatuiseksi tuotteeksi, eikä sen tuottaminen ole enää sidottu palvelun tekijään. Myyjä tietää, mitä hän on myymässä ja ostaja tietää mitä hän on ostamassa. Tuotteistamisen aikana valmistetaan myyjälle esitteet, tarjouspohjat ja sopimusmallit, kuten luvussa 6.1 kerrotaan. Ostaja saa nopeasti tietää tuotteen sisällön ja hinnan.

Luvussa 6.2 on tutkittu tuotteistamisen tuomaa hinnoitteluetua. Luvun tietojen perusteella voi vetää sen johtopäätöksen, että tuotteistaminen parantaa myös yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä. Tuotteistuksen myötä hinnoittelu on arvioitava yrityksessä uudelleen. Se pakottaa miettimään uusia ratkaisuita hinnoittelulle ja tekemään asiakasanalyysit. Kaikki tuotteistamisen asiantuntijat olivat lähdekirjoissa yksimielisiä siitä, että aikahinnoittelusta kannattaa pyrkiä pois. Tuotteet tulee hinnoitella sen mukaan, mikä on asiakkaan saama hyöty palvelusta. Tuotteistaminen mahdollistaa kiinteän pakettihinnoittelun kilpailukykyiseen hintaan, koska palveluprosessi on tarkkaan suunniteltu ja kustannustehokas. Tämä on tuotteistamisen tuoma suuri etu tiukassa kilpailutilanteessa. Kilpailijat eivät pysty tuottamaan palvelua perinteisellä tavalla yhtä kustannustehokkaasti. Yrityksen hyöty tuotteistamisesta on siis työn tuottaminen kustannustehokkaasti ja kilpailuetu markkinoilla.

7.2 Asiakkaiden suhtautuminen palveluiden tuotteistamiseen

Kosmetologiyrittäjille tehdyssä tutkimuksessa ei suoraan kysytty kauneushoitolayrittäjien mielipidettä tuotteistamiseen, koska tuotteistamisen käsite on varmasti suurimmalle osalle tuntematon. Haastattelussa keskityttiin tutkimaan tuotteistamisen osa-alueita: hinnoittelua ja palveluntarvetta.

Kyselyssä tuli selvästi ilmi pienyrittäjien toiveet tilitoimistoilleen. Enemmän toivotaan neuvontaa yrityksen taloudenhoidon ymmärtämiseksi ja aktiivisempaa otetta tilitoimistosta käsin asiakkaaseen. Kyselystä kävi myös ilmi, että tilitoimistopalveluiden kiintohinnoittelu on mahdollista, kunhan hinta perustellaan asiakkaalle. Hinnoittelutapojen muutos on mielestäni tärkeä ja suuri haaste tilitoimistoille tulevaisuudessa. Yrittäjät halusivat tilitoimistoilta tulevien raporttien olevan helposti ymmärrettäviä.

7.3 Konkreettisen tuotekehityksen aloittaminen tilitoimistossa

Jos mietitään pienen toiminimen ydintuotetta, kohdeasiakkaana kauneushoitolayritys, olisi prosessi esimerkiksi seuraava.

Ensin mietitään toimialan tarvitsema tilikartta ja sen kirjausohjeet. Tilikartan tulee olla sekä mahdollisimman suppea että riittävän laaja liiketoiminnan kasvua ajatellen. Tili-

kartan tulee olla riittävä, jotta siitä saadaan tarvittava tieto yrityksen kustannusrakenteesta ja kustannustehokkuudesta raportointia varten. Lopuksi tilikartta ja ohjeet dokumentoidaan sisäisen tuotteen osaksi.

Seuraavaksi voidaan miettiä, mitä tuotteeseen kuuluu ja rajataan pois, mitä siihen ei kuulu. Tämä dokumentoidaan tarkasti sisäisen tuotteen osaksi.

Hinnoittelun perusteet täytyisi miettiä seuraavaksi, jotta päästään eteenpäin. Tilitoimistoissa perinteisesti lasketaan aikaa ja tositteita, mutta jos halutaan päästä tästä mallista irti kohti kiintohinnoittelua, olisi ehkä syytä pohtia vaihtoehtoisia hinnoitteluperusteita. Olisiko hinta määriteltävissä vaikka suhteessa asiakasyrityksen liikevaihtoon tai henkilöstömäärään? Palvelualalla yksi työntekijä pystyy työaikansa puitteissa vain rajalliseen määrään asiakaskontakteja. Tilitoimisto päättää siis laskutusperiaatteensa tuotetta rakentaessaan. Tuoterajauksessa voidaan myös esimerkiksi rajata tuotteen henkilöstömäärä. Sen ylittyessä laskutusta tarkistetaan. Tämän pitää tietysti olla dokumentoituna tuotteeseen, jolloin sekä kirjanpitäjä että asiakas on siitä selvillä. Lisäksi tuoterajauksessa pitää lukea, että itse palkanlaskenta ei kuulu kirjanpitotuotteeseen, vaan se on lisämoduuli.

Nyt tiedetään tuotteesta jo paljon ja on helppo määritellä asiakkaan tuotteesta saama hyöty ja miten se perustellaan asiakkaalle. Tämä dokumentoidaan tuotteeseen.

Nyt siis tuotteesta on selvillä

- asiakas
- tuotteen rajaus eli mitä tuotteeseen kuuluu
- tuotteen sisältämä työ
- hinnoittelun perusteet
- asiakkaan saama hyöty.

Seuraavaksi voidaan päättää ja dokumentoida, miten työnteko organisaatiossa järjestetään:

- kuka tekee
- mitä tekee
- miten tehdään
- vastuut

- tarvittava ja käytettävät ohjelmat ja muu tietotekniikka.

Näin on sisäinen prosessikuvaus valmis.

Kun kaikki edellä kuvattu on valmista, voidaan laskea tuotteen kustannukset. Jos ne ovat liian suuret, täytyy prosessikuvausta tarkistaa ja miettiä tarkemmin, mitkä tuotteen osat tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja mitkä ehkä vielä voidaan karsia. Nyt tuotteelle voidaan laskea hinta. On muistettava, että tässä vaiheessa kysymyksessä on sisäisen tuotteen hinta. Jos tuotetta halutaan lähteä aktiivisesti markkinoimaan asiakkaille, on valmistettava vielä ulkoisen tuotteen osat ja laskettava sen kustannukset mukaan kokonaishintaan.

Lopuksi on tärkeää määrittää tuotteelle tavoitteet, mittarit ja seuranta. Lisäksi valmistetaan tuotteen sopimusmallit, tarjousmalli, mainokset yms. Prosessikuvaus ja työohjeet oli jo tehty aikaisemmassa vaiheessa valmiiksi.

Koko tuotekehitysprosessin ajan kannattaa pitää käsillä muistiinpanolehtiö ja kirjata samalla ylös mieleen tulevat myyntiargumentit ja vasta-argumentit asiakkaiden mahdollisille vastaväitteille. Näin ne tulevat kirjatuksi tuotteeseen ilman erillistä ponnistusta ja työaikaa.

Kun yrityksessä ollaan tuotekehityksessä näin pitkällä, on helppo rakentaa ydintuotteen ympärille moduulituotteita. Pienellä työllä on mahdollista muokata tuotteesta uusi tuote toiselle samantapaiselle asiakasryhmälle, esimerkiksi kauneushoitolalle tehty tuote sopii ehkä jopa sellaisenaan kampaamotuotteeksi. Samoin myös moduulituotteet saattavat käydä useamman tuotteen moduuleiksi ilman muutoksia.

7.4 Johtopäätökset

Tilitoimistoala on murroksessa, kuten Taloushallintoliiton kotisivuilta voi lukea. Perinteinen juokseva kirjanpityö on jäämässä yhä enemmän koneiden hoidettavaksi ja tilitoimistoissa tehtävän työn vaatimukset kasvavat. Asiakkaat vaativat tilitoimistoilta myös muita palveluita. Kun tilitoimistoissa ymmärretään ottaa se positiivisena asiana ja siihen varaudutaan, tuo se mahdollisuuksia laskuttaa asiakkailta varsinaisista asiantuntijapalveluista.

Asiantuntijapalveluiden, myös tilitoimistojen, laskutustapa on perinteisesti aikaperusteinen. Tämä pienentää tilitoimistojen kannattavuutta, koska on paljon sellaisia pikkutöitä, jotka jäävät laskutuksen ulkopuolelle. Tuntihinnoittelua asiakkaan on helppo vertailla, vaikka aikaperusteinen hinnoittelu ei välttämättä anna oikeaa kuvaa asiakkaan maksamasta lopullisesta hinnasta. Eihän asiakas oikeasti tiedä, miten paljon aikaa työhön kului. Tilitoimistoissa on työntekijöinä myös korkealle koulutettuja asiantuntijoita, joiden osaamista ei välttämättä täysin hyödynnetä ja samalla asiantuntijoiden ammatillinen kehitys hidastuu. Ammattitaito ei näy myöskään laskutuksessa, eli yritys ei saavuta työntekijöistään täyttä hyötyä.

Opinnäytetyön tutkimusongelman vastauksena on opinnäytetyön tulosten perusteella mahdollista vastata, että pienyrittäjien tilitoimistopalveluiden tuotteistaminen on mahdollista ja tilitoimistoille jopa järkevää.

Luvussa 3.6 todettiin, että asiantuntijapalveluiden markkinointi on hankalaa palvelutuotteen epämääräisyyden johdosta. Tilitoimistoalalla kilpailutilannetta hankaloittaa myös tarjonnan samankaltaisuus. Tuotteistamisen avulla tilitoimisto voi ratkaista nämä ongelmat. Palvelut saadaan paketoitua konkreettisiksi tuotteiksi, tilitoimisto pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja voidaan vähentää asiakkaan tuntemaa riskiä ostopäätöksen tekemisestä.

Tutkimuksessa tuli selvästi esille, että on erittäin tärkeää suunnitella tuotteistaminen tarkkaan jotta siitä saadaan maksimi hyöty. Prosessikaaviot ja tuotekuvaukset on oltava dokumentoitu niin että kaikki toimittamiseen osallistuvat tietävät ne tarkkaan ja sitoutuvat niiden noudattamiseen. Vain tällä tavalla toimittaessa on mahdollista saada aikaan samanlainen, tasalaatuinen tuote aina uudelleen ja pysyä tuotteen hintaan lasketuissa kustannuksissa.

Kun asiakkaalle tehty lupaus on dokumentoitu (siinä olisi mielestäni hyvä olla myös asiakkaan allekirjoitus), hinnanmuutos on tarvittaessa mahdollista ja helppo perustella asiakkaalle.

8 Tuotteistamisen jatkokehitysmahdollisuus yrityksessä ja tutkimuksen arviointi

Tämän opinnäytetyön jatkokehitysprojektina tilitoimistossa olisi mahdollista aloittaa pienyritysten palveluiden tuotteistaminen. Jos yrityksessä ei ole tehty tarkkaa selvitystä yrityksen kustannusrakenteesta, olisi se mielestäni tehtävä ennen tuotteistamisen aloittamista. Keväällä jokaisessa tilitoimistossa on kaikkein kiireisin aika, joten suosittelisin tuotteistamisen aloittamista alkusyksystä.

Ensin olisi hyvä tuottaa yksi ydintuote yhdelle toimialalle ja harjoitella tuotteistamista sen avulla. Kun ensimmäinen on tehty, on nopeampi ja helpompi jatkaa seuraavien tuotteiden kanssa. Sähköisen taloushallinnon hyväksikäyttö tulisi huomioida. Ensin olisi mielestäni järkevää toteuttaa vain sisäinen tuote, koska se ei vielä näy asiakkaille, mutta opettaa organisaatiota toimimaan tuotekaavioiden mukaan. Sisäinen tuote on myös nopeampi toteuttaa, koska siihen ei vielä tarvita asiakkaalle näkyviä materiaaleja, eikä hinnoittelun vielä tarvitse muuttua. Työorganisaation kustannustehokkuuden tulisi nousta sisäisen tuotteistamisen myötä.

Tutkimuksessa saatiin selvät vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimustyön tuloksena kohdeyrityksessä on mahdollista aloittaa tuotekehitys. Luvussa 7.3 tutkija on opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena pystynyt hahmottelemaan tuotteistamisen jatkokehitysehdotuksen yritykselle. Tämä on selvä osoitus siitä, että tuotteistaminen on mahdollista toteuttaa.

Kyselytutkimus tehtiin tarkoituksella kohdeyrityksestä riippumattomalle asiakaskunnalle, koska yrityksen omien asiakkaiden vastausten luotettavuutta olisi asiakassuhde tutkijan mielestä heikentänyt. Mahdollisuus kyselytutkimuksen tekemiseen juuri kohdeasiakaskunnalle oli hieno mahdollisuus, ja siitä suuri kiitos Suomen Kosmetologien -yhdistykselle. Vastaajat olivat lisäksi ympäri Suomea. Vastausten saturaatio saavutettiin tutkijan mielestä hyvin. Kyselyä olisi ollut mahdollisuus vielä jatkaa ja hankkia lisää vastauksia, mutta saaduissa vastauksissa oli jo näkyvissä selkeä linja ja viimeiset kymmenen vastaajaa eivät enää muuttaneet tuloksen suuntaa. Vastausten purku ja analysointi osoitti, että saturaatio oli riittävä, koska vastausten linja oli selvästi havaittavissa.

Tutkimusaineistona olisi voinut käyttää myös kansainvälisiä lähteitä tuotteistamisesta, mutta suomalaisten asiantuntijoiden; Jorma Sipilän, Jari Parantaisen ja Antti Apusen kirjoittamat kirjat antavat hyvän kuvan tuotteistamisesta Suomen yrityskulttuurissa. Kirjoittajat ovat arvostettuja alan asiantuntijoita ja yhdessä heidän teoksensa käsittelevät aihetta monipuolisesti. Antti Apusen kirja käsittelee juuri tilitoimistotyötä. Jari Parantainen on kirjoittanut useita teoksia aiheesta. Hänen teoksensa tuovat tuoretta näkökulmaa aiheeseen ja hän kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja. Hän kertoo myös kansainvälisiä esimerkkejä aiheesta. Suomalaisten lähdeosteosten avulla pystyi jo hyvin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkija ei sen tähden katsonut enää tarpeelliseksi ottaa lähteiksi mukaan ulkomaalaisia teoksia.

Tutkijan oma kokemus vuoden työskentelyn aikana tilitoimistossa pienyrittäjien kirjanpidon parissa, yli kymmenen vuoden kokemus erikoiskaupan alalla ja noin viiden vuoden kokemus pienyrittäjänä mahdollistaa myös aiheen monipuolisen empiirisen havainnoinnin.

Lähteet

Apunen, Antti 2010. Tuotteistajan Opas. Taloushallintoliiton julkaisut.

Credible Oy 2012. [Http://www.credible.fi/ratkaisut](http://www.credible.fi/ratkaisut). Luettu 9.10.2012

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Jormakka, Raija & Koivusalo, Kaija & Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2011. Laskentatoimi. 1.-2. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes julkaisu.
[Http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ja_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367#](http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ja_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367#). Luettu 20.2.2013.

Koskelainen, Tiina 2011. Haaga-Helia
[Http://myy.haaga-helia.fi/~tiina.koskelainen/tuotteistaminen/index.php](http://myy.haaga-helia.fi/~tiina.koskelainen/tuotteistaminen/index.php). Luettu 9.10.2012

Kotilainen, Jussi-Matti & Kotilainen, Lassi-Heikki 2011. Asiakassuhteen hoito, palvelun laatu ja tuotteistus tilitoimistossa. Opinnäyte. Liiketalous. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. [Http://publications.theseus.fi/handle/10024/31896](http://publications.theseus.fi/handle/10024/31896)

Laitinen, Minna 2011. Taloushallinnon palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu. Opinnäyte. Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. [Http://publications.theseus.fi/handle/10024/34410](http://publications.theseus.fi/handle/10024/34410)

Sipilä, Jorma 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. WSOY, Porvoo.

Suomen Kosmetologien Yhdistyksen syyspäivät 2012. Kyselytutkimus. Helsinki 13.10.2012.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2011. Yritysrekisterin vuositilasto 2011.
[Http://www.stat.fi/til/syr/2011/syr_2011_2012-11-26_tie_001_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2011/syr_2011_2012-11-26_tie_001_fi.html). Luettu: 20.1.2013.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2010. Yritysrekisterin vuositilasto 2010.
[Http://www.stat.fi/til/syr/2010/syr_2010_2011-11-25_fi.pdf](http://www.stat.fi/til/syr/2010/syr_2010_2011-11-25_fi.pdf). Luettu 11.11.2012

Taloushallintoliitto 2012. [Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistotyto/main.html](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistotyto/main.html). Luettu 30.9.2012

Talousnosturi Oy 2012. [Http://www.talousnosturi.fi/tilitoimistopalvelut/](http://www.talousnosturi.fi/tilitoimistopalvelut/). Luettu 9.10.2012

Talenom Oy 2012. [Http://www.talenom.fi](http://www.talenom.fi), luettu 9.10.2012

Tilitoimisto Arto Marttila Oy 2012. [Http://www.tiliama.fi/paketit/](http://www.tiliama.fi/paketit/). Luettu 17.2.2013.

Vimpari Päivi 2012. Tilipalvelujen kehittäminen asiakashyödyn näkökulmasta - Case ProAgria Kainuu ry. Opinnäyte. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, Kajaanin ammattikorkeakoulu. [Http://publications.theseus.fi/handle/10024/44161](http://publications.theseus.fi/handle/10024/44161).

Liite1

Kyselytutkimuslomake

Kyselytutkimus Kosmetologeille 13.10.2012

Oletko yrittäjä? kyllä ei

harkitsetko yrittäjäksi ryhtymistä? kyllä ei

Jokaisen mielipide on tärkeä, joten toivon että vastaat jokaiseen kysymykseen

vaikka vastaisitkin edellisiin molempiin ei

teetkö/tekisitkö itse kirjanpidon kyllä ei eos

Jos kuulisit, että tilitoimistolla on jo useita kauneusalan yrityksiä asiakkaana,

vaikuttaisiko se tilitoimiston valintaasi? kyllä ei eos

mitkä työt teettäisit mielellään tilitoimistolla?

kirjanpito

veroneuvonta

työnantajasuoritusten ilmoittaminen verottajalle

kassaseuranta

muistutuslaskujen lähettäminen asiakkaille

palkanlaskenta

kustannuslaskenta

budjetointi

arvonlisäveron ilmoittaminen verottajalle

kannattavuuslaskenta

veroilmoitus

johdon neuvonta

laskujen käsittely

laskujen maksatus

kyllä

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

millaista palvelua haluaisit tilitoimistosta

vain kirjanpitoa, ei muuta kyllä ei eos

haluaisin myös neuvoja kyllä ei eos

minkälaista neuvontaa haluaisit, kirjoita omin sanoin:

mikä on mielestäsi tärkeintä tilitoimistossa (valitse kaksi, 1 tärkein jne.)

hinta ratkaisee

varmuus laadusta ratkaisee

oma tuttu kirjanpitäjä

yrittäjän neuvontapalvelut

ystävällinen palvelu

pakettihinta

tuntihinta

sopiva hinta