

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / Taloushallinto

Maarit Kalpio

KASSASUUNNITTELUPALVELUN TUOTTEISTAMINEN TILITOIMISTOLLE

Opinnäytetyö 2013

# TIIVISTELMÄ

## KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

### Liiketalous

KALPIO, MAARIT

Kassasuunnitelupalvelun tuotteistaminen tilitoimistolle

Opinnäytetyö

39 sivua + 1 liitesivu

Työn ohjaaja

Lehtori Katriina Vesala

Toimeksiantaja

Lokakuu 2013

Avainsanat

konsultointi- ja neuvontapalvelu, tilitoimisto,  
tuotteistaminen, kassasuunnittelu

Tilitoimistoissa käydään läpi suurta muutosta, johon liittyy monia mahdollisuuksia. Taloushallinto sähköistyy, peruskirjanpito on nopeampaa hoitaa ja kirjanpitäjän aikaa vapautuu asiantuntija- ja neuvontapalveluihin. Palvelut ovat muuttumassa lakisääteisistä enemmän yrittäjää tukeviksi palveluiksi. Tilitoimistosta ja taloushallinnosta haetaan yhä suurempaa lisäarvoa yritykselle.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tilitoimiston neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Esimerkkituotteena tuotteistetaan kassasuunnittelupalvelu. Kassasuunnittelu on tärkein apuväline tutkittaessa yrityksen rahan riittävyyttä ja sitä kautta elintärkeä taloudensuunnitteluväline.

Tutkimus pohjautuu palveluiden tuotteistamista käsittelevään kirjallisuuteen, tilitoimistoalan muutoksesta kertoviin artikkeleihin ja havaintoihin tilitoimistossa.

Tuotteistetun kassasuunnittelupalvelun avulla voidaan auttaa yrittäjää näkemään yrityksen toiminnan tulevia kassavirtoja. Kassavirran avulla voidaan nähdä ennalta yrityksen toiminnassa tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin ajoissa. Nykyinen heikko taloustilanne lisää tulevaisuustiedon merkitystä. Talousvaikeuksissa olevilla yrittäjillä on todellinen tarve asiantuntija- ja neuvontapalveluille.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

KALPIO, MAARIT

Productisation of the Cash Planning Service

Bachelor's Thesis

39 pages + 1 page of appendices

Supervisor

Katriina Vesala, Senior Lecturer

Commissioned by

October 2013

Keywords

Consultancy and guidance service, Accounting company,  
Productisation, Cash flow planning

Accounting companies are going through major changes. Adoption of electronic financial administration makes basic accounting quicker and the accountants have more time for expert and advisory services. These services are designed to support entrepreneurs. Accounting companies and financial management increase value to the customers.

Productisation of the consultancy services was researched in this thesis. Cash flow planning service is productized as an example. Cash flow planning is the most important tool for examining capital adequacy, and a vital financial planning tool.

The theoretical background in this thesis was based on professional literature related to productizing, articles and my own observations.

The study resulted in the productized cash flow service, which can be used to help the entrepreneur to see future cash flows of the firm. Cash flow can be used to improve the company's operations to see the changes and respond to them in time. The current weak economy increases future information demand. Entrepreneurs who have faced financial difficulties really need expert and advisory services.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Tavoitteet	7
1.2	Tutkimusongelma	8
1.3	Rajaus	9
2	TILITOIMISTOALAN MUUTOS	10
2.1	Tilitoimisto palvelujen tarjoajana	10
2.2	Kirjanpitäjästä konsultiksi	12
2.3	Teknologian kehitys muutosten taustalla	13
2.4	Yrittäjien muuttuneet tarpeet	14
2.5	Tilitoimiston heikko palveluiden tuotteistaminen	16
3	TUOTTEISTAMINEN	16
3.1	Tuotteistamisen mahdollisuudet ja haasteet	17
3.2	Neuvonta- ja asiantuntijapalvelut	19
3.2.1	Neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen	20
3.2.2	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen	21
3.2.3	Tuotteistusprosessi	21
3.2.4	Hinnoittelu	23
4	KASSASUUNNITTELU PALVELUKOKONAISUUDEN TUOTTEISTAMINEN	24
4.1	Pohjana kassavirtalaskelma	25
4.2	Kysyntää uudelle palvelumuodolle	27
4.3	Kassasuunnittelulla nähdään tulevaan	28

4.4	Kassasuunnittelu käytännössä	29
4.5	Rahanriittävyyden turvaaminen	31
4.6	Kassasuunnitelmasta tuotteeksi	32
4.7	Kohderyhmä	33
4.8	Kassasuunnittelun hyödyt	35
4.9	Kassasuunnittelun kritiikkiä	35
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	

Liite 1. Excel-taulukkopohjat kassasuunnitteluun

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tilitoimiston neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Asiantuntijapalveluita on vaikeampi tuotteistaa ja hinnoitella, kuin konkreettisia tuotteita. Tästä syystä palveluiden tuotteistaminen on jäänyt vähälle. Palvelut ovat epämääräisiä, eivätkä asiakkaat ole niistä valmiita maksamaan. Tavoitteena on löytää tapa, jolla palvelut voitaisiin tuotteistaa, jolloin niiden hinnoittelukin helpottuisi. Kun palvelu on määritelty, asiakas näkee ja ymmärtää mitä saa vastineeksi rahalleen, samalla asiakkaan ostamisen riski pienenee. Tuotteistamisen suurin etu on palvelun konkretisointi ja määrittäminen.

Tilitoimistojen palvelut jakaantuvat lakisääteisiin palveluihin ja neuvonta- ja asiantuntijapalveluihin. Lakisääteisiä palveluita ovat kirjanpito, palkanlaskenta ja tilinpäätös. Yrittäjät kokevat lakisääteiset velvoitteet usein turhaksi byrokratiaksi, josta yrittäjä ei hyödy. Tämän vuoksi he haluavat ostaa tilitoimistopalvelut mahdollisimman halvalla. On jopa yrittäjiä, joiden mielestä lakisääteiset palvelut tulisivat olla ilmaisia. (Mäkinen 2013.)

Yksi palveluiden kehittämisen työkalu on tuotteistaminen, jota tämä opinnäytetyö käsittelee. Tuotteistamisen avulla varmistetaan tasainen laatu. Mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita varmistetaan, että asiakas saa tilaamansa palvelun. Asiakkaat haluavat räätälöityä, laaja-alaista palvelua, mutta ovat valmiita maksamaan vain peruspaketin hinnan. Maksuhalukkuuden kasvattaminen onkin keskeinen strateginen kysymys. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Tilitoimistoala on käymässä läpi suurta muutosta. Teknologian kehityksen johdosta palvelut sähköistyvät ja automatisoituvat. Aikaisemmin tilitoimistoala on ollut vakaa ja vähän kilpailtu. Alan toimijat ovat tarjonneet keskenään samanlaisia rutiinipalveluita, mutta suuntaus on muuttumassa. Osa toimijoista on keskittynyt lakisääteisten palveluiden tarjoamiseen ja osa on ottanut palveluihinsa myös yritysjohdolle tarkoitettuja neuvontapalveluita. (Mäkinen 2013.)

Nykyinen taantuma näkyy myös tilitoimistoissa. Asiakkaiden likviditeetin heikkeneminen näkyy tilitoimistojen kassavirran hidastumisella. Maksuvaikeudet voivat johtaa asiakkaiden konkurssiin ja tilitoimisto voi menettää osan tuloistaan. Uusien korvaavien asiakkaiden hankinta voi tässä vaiheessa olla vaikeaa, kun koko ala potee asia-

kaspulaa huonon taloustilanteen takia. Taantuma-aikana hintojen alentaminen voi olla keino pitää asiakkaat kilpailun kiristyessä. Hintojen laskeminen kuitenkin heikentää katteita, joten kuluja on karsittava. Automatisoinnin avulla voidaan vähentää kustannuksia, kun sähköisen kirjanpidon menetelmät vähentävät työmäärää manuaaliseen työhön nähden. Työvoimaresurssien tarpeen pieneneminen merkitsee yleensä henkilökunnan vähentämistä. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ja käyttöönotto tarjoaman laajentamiseksi voi olla ratkaisu tähän ongelmakierteeseen. Henkilökuntaa ei tarvitse vähentää, jos nykyisille asiakkaille saadaan myytyä enemmän. Talousvaikeuksissa olevilla yrittäjillä on todellinen tarve asiantuntija- ja neuvontapalveluille. Tämä on ilmiö, jonka Lassi Mäkinen kertoi kokeneensa 1990-luvun laman aikana. (Mäkinen 2012.)

Tuotteistamisen esimerkkituotteeksi valitsin kassavirtalaskelman, mielestäni se on tärkein apuväline tutkittaessa yrityksen rahan riittävyyttä ja sitä kautta elintärkeää taloudensuunnitteluväline. Tilitoimistot ovat keskittyneet menneisyyden tapahtumien kirjaamiseen, josta yrittäjä ei hyödy. Kassasuunnittelupalvelun avulla voidaan auttaa yrittäjää näkemään yrityksen toiminnan tulevia kassavirtoja. Vaikka tulevaisuutta koskeva tieto on epävarmaa, sen on silti menneisyystietoa arvokkaampaa. Taantuma-aika lisää tulevaisuustiedon merkitystä, sillä talousvaikeuksiin voidaan parhaiten vaikuttaa reagoimalla riittävän aikaisin. Kassavirtalaskelmaa käytetään havaintojeni mukaan yllättävän vähän tilitoimistoissa. Kassasuunnittelu vaatii tuotteistamista, koska se on vähän käytetty palvelumuoto.

## 1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja laajentaa tilitoimiston asiantuntijapalvelutarjoomaa perehtymällä tuotteistusprosessiin ja tuotteistamalla kassasuunnittelupalvelun. Lama-aikana on erityistä tarvetta tehdä perusteltuja ratkaisuja ja huolehtia rahanriittävyydestä. Tässä mielessä kassasuunnittelulle on mielestäni ajankohtaista kysyntää.

Opinnäytetyön aluksi perehdytään tilitoimisto-alalla tapahtuviin muutoksiin, jotka ovat muuttamassa myös alalla toimivan henkilöstön työnkuvaa. Nämä muutokset pakottavat tilitoimistoja miettimään uudelleen palvelutarjoomaansa. Yhtenä ratkaisuna alan uudistumisen kannalta näyttäisi olevan asiantuntija- ja neuvontapalveluiden lisääminen tilitoimistossa myytäviin palveluihin. Teoriaosuudessa käydään läpi asiantuntijapalveluiden tuotteistamista ja niihin liittyviä erityispiirteitä.

Työn tavoitteena on tuotteistamisen avulla luoda konkreettisia ja helposti myytäviä asiantuntijapalveluita. Tilitoimistojen palveluissa on ongelmana teknisyys. Ammat-tisanaston taakse kätkeytyvät teoreettiset tiedot eivät ole tuttuja yrittäjille, tämän takia kirjanpidon tulosten seuraaminen voi unohtua. Tiliöinnissä, kirjanpidossa ja tilinpää-töksissä käytettävät menetelmät ja käsitteet ovat niitä, joista pk-yrittäjillä on useimmi-ten hyvin vähän tietoa. Teoreettisista numeroista pitäisi siirtyä raportteihin, jotka ovat yrittäjän ymmärrettävissä, ilman alan koulutusta. (Mäkinen 2013.)

Tilitoimiston toiminta on perinteisesti ollut taaksepäin katsovaa. Lakisääteiset palvelut eivät tuota yrittäjille mitään. Niinpä kaivataan muuta palvelua, joka tehostaa yrityksen toimintaa. Kassasuunnittelun avulla voidaan ennakoida asioita. Tulevien kassavirtojen avulla voidaan ennustaa talouden ja toimialan kehitystä ja pohtia ratkaisuja, kuinka kasvattaa myyntiä, katetta tai varaston kiertoa. Näitä asioita ei pystytä ennakoimaan pelkästään kirjanpidosta, tämän takia tavoitteena on tuotteistaa kassasuunnittelupalve-lu. Yhteistyössä asiakkaan kanssa voidaan käyttää tulevaisuustietoa hyödyksi yrityk-sen taloudellisten toimintaedellytysten takaamiseksi. (Mäkinen 2012, 94.)

## 1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön keskeisiä tutkimusongelmia ovat: Miten asiantuntijapalvelu tuotteiste-taan käytännössä vaiheittaisen tuotteistamisprosessin avulla? Voiko kassasuunnittelu-palvelun tuotteistaa? Asiantuntijapalveluissa ratkaistaan asiakkaiden ainutlaatuisia on-gelmia, joten ratkaisujen tulee olla asiakaslähtöisiä. Tämä piirre vaikuttaa siihen, mi-ten paljon asiantuntijapalveluita voidaan tuotteistaa. Tuotteistetun palvelun asiakasläh-töisyys ei saa heikentyä. Räättälöinnillä ja tuotteistamisella on ristiriita, mutta toisaalta tietylle riittävälle tasolle räätälöityä palvelua on nopeampi ja laadukkaampi räätälöidä asiakkaan tarpeita vastaavaksi. (Sipilä 1996.)

Toinen tutkimisen arvoinen kysymys on, voiko tilitoimisto muuttaa toimintamallia, jossa kirjanpitäjät itsenäisesti ratkovat asiakkaiden ongelmia omalla tyylillään ja osaamisensa rajoissa? Onko asiantuntijapalveluiden laatu kiinni kirjanpitäjän yksilöl-lisestä osaamisesta ja motivaatiosta? Tätä ongelmaa sivutaan puhuttaessa tuotteistettu-jen palveluiden laadusta. Tuotteistuksen yksi päämäärä on saavutettu, kun palvelun suorittajan vaihtaminen ei enää vaikuta palvelun laatuun.



### 1.3 Rajaus

Opinnäytetyön aihe on rajattu koskemaan vapaaehtoisten asiantuntija- ja neuvontapalveluiden tuotteistusprosessia käytännön tasolla. Tilitoimiston palvelutarjoomasta käsitellään asiantuntijapalveluita. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrittäjiin, jotka haluavat seurata toimintansa taloudellista kehittymistä ja ovat kiinnostuneita tilitoimistonsa tarjoamista asiantuntijapalveluista. Lakisääteiset tilitoimistopalvelut on jätetty tämän opinnäytetyön viitekehysten ulkopuolelle. Tuotteistusprosessi käydään läpi kassasuunnittelupalvelu esimerkin avulla. Aineiston keruumenetelminä käytetään alan kirjallisuutta, verkkojulkaisuja, tutkimuksia ja Lassi Mäkisen pitämää koulutustilaisuutta. Aiheesta kirjoitettu suomenkielinen kirjallisuus on melko vähäistä. Taloushallintoliitto julkaisi vuonna 2010 Antti Apusen kirjoittaman tuotteistajan oppaan taloushallinnon asiantuntijoille. Aihe on ajankohtainen juuri nyt, kun tilitoimistot käyvät läpi toimintatapojen muutosta.

Työni kerää yhteen eri lähteistä tietoa siitä, mistä osista tuotteistusprosessi muodostuu. Minun tehtävänäni on kyseisten teorialähteiden pohjalta luoda konkreettinen palvelutuote vaihe vaiheelta tuotteistusprosessia hyväksikäyttäen. Lopputuloksena on yksinkertaistettu malli, jota voidaan soveltaa muiden palveluiden tuotteistamiseen.

Tilitoimistojen palvelujen tuotteistaminen on ajankohtainen aihe, koska ala on läpikäymässä muutosta. Opinnäytetöitä on tehty aiheesta useita viimeisten vuosien aikana, mikä kertoo aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä. Jenni Alénin opinnäytetyö Palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu käsittelee sekä lakisääteisten, että konsultointipalveluiden hinnoittelua case yrityksen hinnoittelumenetelmien päivittämiseksi. Tuotteistamisen päämäärä tässä opinnäytetyössä on hinnoittelumenetelmien tukeminen. (Alén 2009.)

Pajukoski (2013) käsittelee tuotteistamista ja asiantuntijapalveluita opinnäytetyössään Palvelujen tuotteistaminen. Pajukosken tavoitteena oli luoda case-yritykselle tuoteluettelo, joka selkiyttäisi tilitoimiston ja asiakasyrityksen toimintaa. Pajukoski käsittelee myös hinnoittelua ja päätyy tutkimuksessaan siihen, että kiinteä kuukausiveloitus on asiakkaalle toimivin ratkaisu. (Pajukoski 2013.)

Kirsi Poskiparta tutki asiantuntijapalveluiden tuotteistamista asiakkaiden kannalta opinnäytetyössään Tilitoimistojen asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Poskiparta

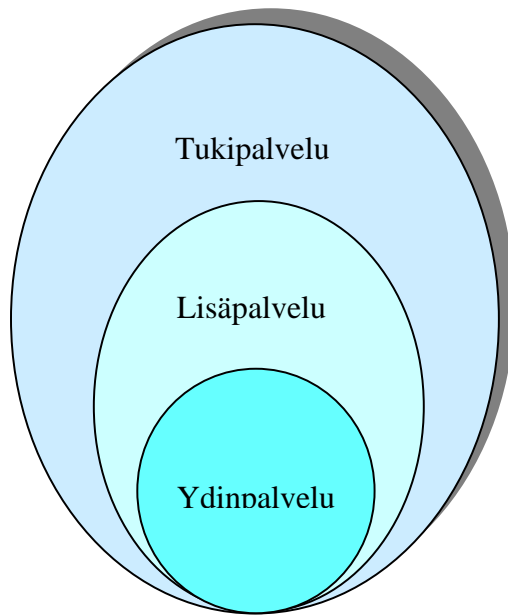
selvitti kyselytutkimuksella asiakkaiden kiinnostusta neuvontapalveluita kohtaan. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella tuotteistamisesta on hyötyä niin tilitoimistolle, sen työntekijöille kuin asiakkaillekin. Tärkeimpiä hyötyjä tilitoimistolle tutkimuksen mukaan olivat työnteon tehokkuuden ja kustannustehokkuuden paraneminen. (Poskiparta 2013.)

## 2 TILITOIMISTOALAN MUUTOS

### 2.1 Tilitoimisto palvelujen tarjoajana

Tilitoimistoala on vuosikymmeniä ollut vakaa ja vähän kilpailtu. Pienten tilitoimistojen asiakkaat koostuvat pääasiassa alle viisi henkeä työllistävästä nanoyrityksistä. Tilastotietokeskuksen mukaan vuonna 2011 nanoyrityksiä oli 88,2 prosenttia Suomen yrityskannasta. Tämä pienten yritysten muodostama suuri joukko on Suomen talouden kannalta erittäin tärkeä. Nykyisestä taloustilanteesta johtuen uusien yritysten määrän kasvu on hidastunut. Talouden epävarmuus vähentää yrittäjiksi hakeutuvien määrää, toisaalta pakkoyrittäjyys lisääntyy työttömyyden myötä. Paikkakuntaakohtaiset uusien yritysten perustamismäärät vaihtelevat. Alueelliset vaihtelut heijastuvat myös tilitoimistojen palvelutarjoamaan. Oman paikkakunnan yrityskannan kehitys vaikuttaa siihen, millaisia palveluja kannattaa tuotteistaa asiakkaille. (Tilastotietokeskus 2011.)

Yrityksillä on lakisääteinen velvollisuus laatia kirjanpito, kerätä arvonlisäveroja ja palkansaajien ennakonpidätyksiä ja toimittaa viranomaisilmoituksia. Suurin osa pienistä yrityksistä on ulkoistanut nämä pakolliset hallinnolliset toimet tilitoimistoille. Ulkoistaminen on ollut ainoa vaihtoehto, koska pienillä yrittäjillä ei ole ollut osaamista hoitaa velvoitteitaan eikä toisaalta varaa palkata omaa kirjanpitäjää. Yrittäjät katsovat että taloushallinto ei kuulu heidän ydinosaamiseen tai he eivät muuten halua itse panostaa taloustiedon tuottamiseen. Tilitoimistojen alhaiset hinnat ovat tehneet ulkoistamisesta edullisemman vaihtoehdon. (Metsä-Tokila 2011.)



Kuva1. Palvelutuotteen osat (Bergström & Leppänen 2009)

Tilitoimistojen tarjoamat palvelut voidaan jakaa ydin-, lisä- ja tukipalveluihin (kuva 1). Ydinpalvelu on se perusta, jonka tuottamiseksi yritys on alun perin luotu. Ydinpalveluita ovat kirjanpito, palkanlaskenta, tilinpäätös, veroilmoitusten laadinta, alv-valvontailmoitusten lähetyksen sekä työnantajatilitysten lähetyksen. Ydinpalveluita voidaan kutsua myös lakisääteiksi palveluiksi, sillä ne ovat lain edellyttämiä. Lisä- ja tukipalveluilla ei ole selkeää eroa, mutta ne molemmat täydentävät yrityksen palvelutarjoomaa. Tilitoimistossa lisä- ja tukipalvelut voivat käsittää verosuunnittelua ja verolaskelmia, budjetointia, laskutusta, konsultointia, reskontran käyttöä ja tilinpäätöksen analysointia. Kaikki tilitoimistot eivät tarjoa lisäpalveluita, mutta ne ovat suuressa määrin yleistyneet viimeisten vuosien aikana. (Metsä-Tokila 2011, 32.)

Tilitoimiston toiminta on perinteisesti ollut liiketapahtumien kirjaamista lainsäädännön ja hyvän kirjanpitotavan edellyttämällä tavalla tilinpäätökseen ja veroilmoitukseen asti, sekä näiden asioiden raportointia yrittäjälle. Lakisääteiset palvelut ovat rutiinipalveluita, jotka ovat suurilta osin helppo automatisoida. Osa tilitoimistoista tuottaa vain lakisääteisiä perusrutiineja, jolloin niiden kannattaa pyrkiä mahdollisimman korkeaan automaatioasteeseen, jotta ne voivat tarjota palvelunsa edullisempaan hintaan. Teknologian kehittyessä voidaan tulevaisuudessa nähdä uusia tilitoimistoversioita. Pitkän uran tehnyt tilitoimistoyrittäjä ja luennoitsija Lassi Mäkinen uskoo itsepal-

veluna toimivien tilitoimistojen määrän kasvavan tulevaisuudessa, kun taantuma pakottaa yritykset säästämään taloushallinnon kustannuksista. Pankkiautomaattia muistuttavat tilitoimistoautomaatit voivat olla tulevaisuutta, kun tiliöinti ohjelmistot kehittyvät ja automatisoituvat. (Mäkinen 2013.)

Tilitoimistoissa käydään läpi suurta muutosta, johon liittyy monia haasteita. Taloushallinto sähköistyy, peruskirjanpito on nopeampaa hoitaa ja aikaa jää muihin palveluihin. Asiakkaat ovat entistä vaativampia, mikä johtuu kovasta kilpailusta markkinoilla. Tilitoimistoja pidetään hyvin identtisinä, ja lakisääteiset palvelut ovatkin samanlaisia, mikä johtuu lakisääteisestä velvollisuudesta. Asiantuntijapalveluilla voidaan erottaa kilpailusta. (Apunen 2010, 12–13.)

Tilitoimistoala on konservatiivinen ja asiat on totuttu pitkään hoitamaan tietyllä tavalla. Tilitoimistoja voidaan kritisoida heikosta palveluiden kehittämisestä. Vähäinen panostus palveluiden kehittämiseen, tuotteistamiseen ja markkinointiin näkyy tilitoimistoalalla. Pienissä tilitoimistoissa ei ole käytössä markkinointisuunnitelmaa ja asiakkaat saadaan rivi-ilmoituksilla. (Paasonen, Vilkkonen & Vanhatalo 2006, 37.)

## 2.2 Kirjanpitäjästä konsultiksi

Kirjanpitäjän työnkuva on muuttumassa alan muutoksen rinnalla konsultoivampaan suuntaan. Samalla myös osaamisvaatimukset kasvavat. Laskenta-alan ammattilaisilta vaaditaan perehtymistä asiakasyrityksen liiketoimintaan ja arviointikykyä johdon päätöksenteon tueksi. Uusi rooli vaatii asenteiden ja arvojen muutosta, kun rutiinityön tilalle on kehitettävä palveluita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Osaaminen voi painottua myös tietotekniikan, lainsäädännön tai yritystalouden tuntemiseen. (Metsä-Tokila 2011, 36–38.)

Perinteisen laskentatoimen lisäksi merkittävään asemaan nousee henkilökohtaisen palvelutaidon merkitys. Aikaa kuluu paljon muuhunkin kuin vain tositteiden tiliöintiin ja tallentamiseen. Asiakkaat vaativat paljon aikaa. Soittavat ja kysyvät neuvoa lakiasioihin. Tilitoimistossa työ katkeaa helposti, kun asiakas tulee käymään ja vaatii kirjanpitäjän aikaa. Se, että yrittäjä luottaa kirjanpitönsä, tilinpäätöksensä ja veroilmoituksensa kirjanpitäjälle kertoo suuresta luottamuksesta. (Ahvenniemi 2009, 61.)

Kirjanpitäjän työn muuttuminen tallentajasta konsultiksi näkyy mielestäni myös negatiivisessa mielessä. Kirjanpitäjä on useimmalle asiakkaalle se, joka eniten muistuttaa

häntä yrityskonsultista, jonka näkemystä halutaan kysyä. Kirjanpitäjä joutuu kuulemaan täysin työhönsä liittymättömiä asioita. Toisaalta tämä kertoo mielestäni suuresta luottamuksesta ja hyvästä henkilösuhteista yritysasiakkaan ja kirjanpitäjän välillä. Asiakkaat saattavat kokea oikeudekseen soittaa kirjanpitäjälle milloin tahansa ja kysyä asioita, jotka ovat joko turhia tai yhteistyön piiriin kuulumattomia.

Kirjanpitäjä tietää usein enemmän yrityksen taloudellisesta tilanteesta kuin yrittäjä. Tämä nostaa kirjanpitäjän arvostusta. Kirjanpitäjä osaa asiantuntemuksellaan kuvata asioita, joita yrittäjä ei osaisi kuvata lukuina. Tietojen pohjalta nähdään ongelmat ja voidaan valmistella vaihtoehtoisia tuotteita asiakkaille. Voidaan selvittää asiakkaan suurimmat taloushallintoon liittyvät ongelmat ja tarjota niihin ratkaisuehdotuksia. Asiakkaat ovat kiinnostuneet tuotteesta vain, jos se ratkaisee heidän ongelmiaan. Tuotteistamisella pyritään helppouteen niin myyntivaiheessa, kuin käytössä. (Apunen 2010, 12.) Taloushallinnon tuotteistamisessa suurin haaste on tehdä monimutkaisista taloushallinnon palveluista selkeitä ja käyttäjäystävällisiä. Tuotteistamisella kirjanpitäjä vastaa oma-aloitteisesti asiakkaan kysymyksiin ja poistaa ostamiseen liittyviä riskejä. (Parantainen 2007.)

### 2.3 Teknologian kehitys muutosten taustalla

Tilitoimistoala läpikäy muutosta, joka johtuu toimintatapojen sähköistymisestä. Sähköistymisestä on seurannut kirjanpitäjän työn muutos. Muutos mahdollistaa uusien liiketoimintamallien käyttöönoton. Sähköistymisen ansioista työvoimaresursseja vapautuu suorittavasta työstä. Sähköistyminen tehostaa rutiineja ja nopeuttaa lakisääteisten kirjanpitopalveluiden hoitamista. Kirjanpitäjän aikaa vapautuu asiantuntija- ja neuvontapalveluihin. (Salo 2012, 31.)

Maestro-ohjelmiston kyselyn tulokset kuitenkin osoittavat, että uusien, selkeiden palvelutuotteiden luominen on alalla vasta aluillaan. Valtaosa vastaajista katsoo, että tuotteistamiselle on tarvetta ja se helpottaisi työskentelyä asiakkaiden kanssa. Varsinkin yrityksissä, joissa sähköistämisen kautta osa suorittavasta työstä on siirtynyt asiakkaan päähän, vanhat hinnoitteluperusteet, kuten vientiperusteinen hinnoittelu, eivät enää toimi. Sähköisen toimintaympäristön muutos pakottaa miettimään hinnoittelun uusiksi ja tuotteistamaan palvelut siten, että niitä on helppo myydä ja asiakkaan helppo ostaa. Tuotteistamista hankaloittaa, se ettei tilitoimisto alalla ole perinteisesti tehty tämänkaltaista kehitystyötä. (Ruuskanen 2012.)

Tilitoimiston toiminnan muutos perustuu teknologian kehitykseen ja sitä seuranneeseen automatisointiin. Kun peruskirjanpidon hoito automatisoituu, yksittäisen tositteen hinta lähestyy nollaa. Silloin ei voida kilpailla keskenään siitä, kuka hoitaa nämä lakisäätteiset palvelut tehokkaimmin. Tämä muutos on ajanut tilitoimistot kehittämään asiantuntija- ja neuvontapalveluita, mikä on muuttanut myös kirjanpitäjän toimenkuvaa enemmän taloushallintoalan konsultiksi. Tällaisia palveluita ei ole vielä pystytty automatisoimaan. Koneellinen analysointi voi kiinnittää huomiota tiettyihin asioihin, mutta se ei riitä korvaamaan asiantuntijan ehdotuksia. Asiantuntijapalveluiden tarjonta tilitoimistoissa on lisääntymässä ja niiden nähdään tulevaisuudessa olevan tärkeitä kilpailutekijöitä. (Apunen 2010, 1.)

Lakisäätteisiä palveluita ei arvosteta, koska ne eivät tuota yrittäjälle mitään lisäarvoa, tämän takia kirjanpidon kustannuksista halutaan säästää. On ymmärrettävää, ettei menneisyyteen katsovasta rutiininomaisesta palvelusta haluta maksaa. Sähköisyys ja automatisointi laskevat kirjanpidon kustannuksia, ja lakisäätteisistä palveluista saatavat tulot pienenevät. Automatisoinnin myötä myös manuaalinen ihmistyön tarve pienenee. Taloushallinnon alalla työskenteleville on kehitettävä uutta työtä tai muussa tapauksessa työttömyyden ennustetaan lisääntyvän. (Paasonen, Vilkkonen & Vanhatalo 2006, 39.)

Tilitoimistot ovat jakaantumassa kahteen leiriin. Innovatiiviset tilitoimistot toimivat päinvastaisesti kuin perinteiset tilitoimistot. Kustannuspaineiden ajamina ne kehittävät palveluitaan. Toisena vaihtoehtoina voisi olla uusien asiakkaiden hankinta tai henkilökunnan irtisanomiset, jotta kustannukset saataisiin suhtautettua vähentyneisiin tuloihin. Palveluiden kehittämällä voidaan tuottaa asiakkaalle parempaa palvelua kuin aikaisemmin. Tilitoimistojen palvelutarjoomaa laajentavat erilaiset oheispalvelut. Monet tilitoimistot hoitavat yrityksen perustamisia, sopimusten ja viranomaisilmoitusten tekoa ja laajasti yrityksen hallintoa ja taloutta sivuavia oheistöitä. (Mäkinen 2013.)

## 2.4 Yrittäjien muuttuneet tarpeet

Tilitoimistot nähdään hyvin identtisinä yksikköinä, jotka tarjoavat lakisäätteisiä kirjanpito- ja neuvontapalveluita. Tämän takia myöskään tilitoimiston vaihtaminen ei ole helppoa, eikä yleistä. Jos palvelusuhde toimii, yrittäjä harvemmin harkitsee tilitoimiston vaihta-

mista. Vaihdamisen syitä voivat olla henkilökohtaiset erimielisyydet tai palvelun tarve, jota nykyinen tilitoimisto ei tarjoa. Varsinkin pienillä yrittäjillä ei ole osaamista kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. (Apunen 2010, 20.)

Toimialaselvityksen mukaan (Metsä–Tokila 2011, 37) yrittäjät haluavat tilitoimistoilta enemmän erilaisia neuvonta- ja analysointipalveluja perinteisten lakisääteisten laskentatehtävien rinnalle. Asiakkaat, jotka ovat itse kiinnostuneita oman yrityksensä talouden kehityksestä, arvostavat asiantuntijapalveluita ja niistä saatavaa liiketoiminnallista lisäarvoa ja ovat valmiita maksamaan neuvoista. On kirjanpitäjänkin työmotivaation kannalta hyvä, kun näkee oman työn olevan arvokasta asiakkaalle. Omakin into säilyy, kun kokee auttavansa asiakasta menestymään paremmin. Se, millaista palvelua tarjotaan, määräytyy yrittäjän tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti. On turha tuottaa palveluita, jotka eivät sovi oman tilitoimiston asiakkaiden tarpeisiin. (Parantainen 2007.)

Kaikki yrittäjät eivät näitä palveluita halua tai tarvitse. Yritysten tarpeet vaihtelevat yrityksen elinvaiheen ja koon mukaan. Uusi toimintaa aloitteleva yrittäjä, jolla ei ole aiempaa kokemusta yrittäjänä toimimisesta vaatii suhteellisesti enemmän neuvontapalveluita, vakiintuneisiin asiakkaisiin nähden. Pitkäänkin toimineet yritykset voivat tulla tilanteeseen, jossa neuvonta- ja asiantuntijapalveluita tarvitaan. Yritysjärjestelyt, kuten sukupolvenvaihdos, yrityksen myynti tai sen toiminnan lopettaminen voivat olla tilanteita, joissa yrittäjät tarvitsevat ulkopuolista tietämystä asiasta. (Ahvenniemi 2008, 59.)

Kaikki yrittäjät eivät ole halukkaita kasvattamaan toimintaansa. Heille riittää se, että toiminimi elättää heidät. On olemassa yrittäjiä, jotka teettävät kirjanpidon ja tilinpäätöksen ainoastaan sen takia, että ne ovat lakisääteisesti pakko hoitaa, jos haluaa jatkaa liiketoimintaa. Näille yrittäjille kirjanpidon käyttäminen johtamisen apuvälineenä on vieras ajatus ja heidän mielestään kirjanpitoa tarvitaan vain verottajalle toimitettavien pakollisten tietojen tuottamiseen. (Metsä–Tokila 2011, 36.)

Tilitoimiston peruspalvelut ovat tyypiltään tietysti identtisiä, niiltä osin kun puhutaan kirjanpidon ja tilinpäätösten lakisääteisestä tekemisestä. Perustoimintojen ympärille on mahdollista luoda paljonkin sellaisia lisäpalveluita, jotka asiakas kokee tarpeelliseksi ja arvokkaiksi. Lakisääteiset palvelut on tarkoitus säilyttää ennallaan perustoimintoina, mutta niiden rinnalle tuodaan uusia lisäpalveluita. Kirjanpidon ylläpitäminen,

tilinpäätökset, veroilmoitukset tehdään jatkossakin, niin kuin laki ja asetukset vaativat. (Mäkinen 2013.)

Tarjottavia asiantuntijapalveluita pitäisi keskittää niihin asioihin, joita asiakas haluaa ja tarvitsee. Monien asiantuntijapalveluiden tarkoitus on auttaa yrittäjää seuraamaan taloutensa kehittymistä. Asiakkaat ymmärtävät, että kirjanpito ja tilinpäätökset on pakko tehdä, koska laki niin vaatii. Asiantuntijapalveluista voi tulla asiakkaille päätuote, jonka avulla eri toimintoja seurataan ja analysoidaan. Tällä tavalla pystytään ennakoimaan tulevia tapahtumia, ja vaikuttamaan yrityksen toimintaan myönteisesti. Yrityksen taloudellisen tilan katsominen tilinpäätöksestä on liian myöhäistä. Kuukausittaisella analysoinnilla ongelmiin voidaan puuttua nopeasti. (Sipilä 2006.)

## 2.5 Tilitoimiston heikko palveluiden tuotteistaminen

Miksi tuotteet sitten ovat helpompi tuotteistaa kuin palvelut? Suomalainen kulttuuri on aina korostanut enemmän tuotantokeskeisyyttä kuin palvelukeskeisyyttä. Palvelukonsepti koetaan vaikeaksi, koska asiakkailta on niin erilaiset tarpeet, ettei niitä voida tuotteistaa ennalta. Tällöin asia nähdään enemmän byrokrationa, kuin palveluna. (Parantainen 2007.)

On olemassa asiantuntijoita, jotka eivät hyväksy tuotteistamisajattelua, koska heidän mielestään asiantuntijatyönarvo kärsii siitä. Toinen vaikuttava asia on ollut ylikysyntä. Tilitoimistoyrityksen tarjoamat palvelut ovat osa jokaisen yrityksen lakisääteistä toimintaa, tämän takia alalla on ollut ylikyntää, eikä toiminnan kehittämiseen tai markkinointiin ole ollut tarvetta panostaa. (Parantainen 2007.)

## 3 TUOTTEISTAMINEN

Palvelujen tuotteistaminen tarkoittaa palvelujen standardointia, asiakkaalle ymmärrettävään muotoon. Lähtökohtana on että asiakas ymmärtää, mistä elementeistä palvelu muodostuu. Tuotteistamiseen liittyviä toimia voidaan nimittää myös konseptoinniksi. Tuotteistaminen on uusien tai jo olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisointia ja ainakin osittaista vakiointia. Onnistunut tuotteistaminen parantaa laatua ja tuottavuutta sekä asiakkaan saamaa hyötyä, ja näin myös kannattavuus paranee. (Bergström & Leppänen 2009.)



Tuotteistamisessa on kyse dokumentaatiosta. Sen avulla palvelutuotetta voidaan monistaa. Palvelun sopimukset, hinnoittelu ja toteutusmenetelmä on tallennettava kirjalliseen tai sähköiseen muotoon niin yksityiskohtaisesti, että uusikin henkilöstö voisi ryhtyä tuottamaan palvelua. Räätelöityjäkin palveluita voidaan tuotteistaa kopioimalla hyväksi havaittuja toimintamalleja, joita muokataan uusien asiakkaiden tarpeisiin. Tuotteistamisella säästetään aikaa ja resursseja, kun joka kerta ei tarvitse aloittaa alusta. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi myydä, ja se on konkretisoinnin kautta myös ominaisuuksiltaan vahvempi. (Parantainen 2007.)

### 3.1 Tuotteistamisen mahdollisuudet ja haasteet

Tuotteistamisella ei ole vain yhtä päämäärää. Palvelusta pyritään luomaan tuotteenomaisempi ja konkreettisempi, jolloin sen arvo välittyy asiakkaalle paremmin. Tuotteistamisen tarkoitus on tehdä ostamisesta asiakkaalle helpompaa, pienentämällä riskiä. Toisaalta tuotteistettu palvelu on helpompi tuottaa, kun toimintamallit on etukäteen määriteltä ja myös laatua pystytään paremmin valvomaan. Kolmanneksi intressiksi voidaan nähdä tilitoimiston tehokkuuden parantaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Tehokkuus paranee, kun tuotteistusprosessin aikana systematisoidaan toimintatapoja, jolloin työtavat selkiytyvät. Systemoidut toimintatavat nopeuttavat työtä, mikä parantaa tehokkuutta ja kannattavuutta. Tuotteistaminen parantaa myös asiakkaalle tarjottavien palveluiden laatua. Kun palvelu on standardoitu, tiedetään, mitä se pitää sisällään. Tuotteistetulle palvelulle voidaan asettaa laatukriteerit ja niitä on helppo seurata, vertaamalla valmista tuotetta tuotteistamisen aikana tehtyyn tuotekuvaukseen. Laatukriteerien avulla laadun arviointi ammattimaistuu. (Parantainen 2007.)

Tuotteistamisen tavoitteena on tehdä ostamisesta mahdollisemman helppoa. Asiakkaat ovat kiinnostuneet tuotteesta vain, jos se ratkaisee heidän ongelmiaan. Ostajan riskin tunnetta pyritään poistamaan. Hyvin tuotteistettu palvelu vaikuttaa luotettavammalta kuin tuotteistamaton. Palvelut on pystyttävä konkretisoimaan tuotteiksi, jotta asiakas ymmärtää, mitä on ostamassa ja mistä maksaa. Mitä kalliimpi palvelu on, sitä suuremman riskin ostaja tuntee ottavansa. Asiakkaan odotukset muodostuvat selkeämmiksi, kun asiakas ymmärtää konkretisoitua tuotetta ostaessaan, mitä hän tulee saamaan. Tuotteistamisen avulla ei tarvitse joka kerta aloittaa alusta luomalla raportointi-

pohjaa tai etsimällä tietoa milloin mistäkin. Tuotteistamisella pyritään helppouteen niin myyntivaiheessa, kuin käytössä. (Parantainen 2007, 12, 38.)

Tuotteistamisella on suuri merkitys, kun halutaan selvittää palvelun aiheuttamia kustannuksia ja varmistaa kustannustehokkuus. Kun tiedetään, mitä palvelu sisältää ja miten se tehdään, nähdään sen resurssien tarve. Ilman tuotemäärittystä, asiantuntijapalvelu on niin tapauskohtainen, että katetta olisi vaikea määritellä etukäteen. (Rope 2006, 101.)

Tilitoimistoissa työn tuottavuuteen vaikuttavat henkilöstöresurssit ja ajan käyttö. Tuotteistamisen avulla kokeneiden ammattilaisten aikaa vapautuu, kun nuoremmat asiantuntijat voivat itsenäisesti hoitaa tuotteistettuja palveluita. Tuotteistamisen tarkoitus ei ole muuttaa palvelua tavaraksi, vaan jo olemassa olevan palvelun ymmärtämistä ja hallintaa. Tarkoitus on auttaa asiakasyritystä kasvamaan terveesti ja turvaamaan tulevaisuutensa, jotta asiakassuhde jatkuisi. (Apunen 2010, 24.)

Tuotteistamisen yksi päämäärä on muuttaa yksittäisten asiantuntijoiden tieto ja osaaminen sellaiseen muotoon, että se on organisaation kollektiivista osaamista, joka on myös aloittelevien asiantuntijoiden käytettävissä. Tämä vähentää yrityksen riippuvuutta asiantuntijoistaan. Tuotteistaminen näkyy konkreettisesti tietokantojen käyttönä, toimintakuvauksina, raporteina, toimintamalleina. Kaikki nämä seikat antavat hyviä syitä tuotteistuksen tekemiseen, mutta tuotteistuksessa piilee myös haasteita. (Sipilä 2006, 42.)

Taloushallinnon tuotteistamisessa suurin haaste on tehdä monimutkaisista taloushallinnon palveluista selkeitä ja käyttäjäystävällisiä. Vaikka tuotteistamisessa onnistuttaisiinkin, asiakkaalle jää varsinkin ensiostossa paljon epävarmuustekijöitä: kuinka palvelu toimii ja miten se käytännössä tehdään. Epävarmuuden lisäksi asiakkaiden muutosvastarintaa aiheuttaa tilitoimiston laskun kasvaminen. Jos palvelu tuotteistetaan, sen oletetaan näkyvän heti laskussa. Olen huomannut asiakkaiden olettavan kirjanpitäjän laskutuksen sisältävän lakisääteisten palveluiden lisäksi myös neuvontapalveluita. Ikään kuin neuvontapalvelut kuuluisivat tilitoimiston kanssa tehtyyn sopimukseen. Tosiasiassa näistä palveluista aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia, koska ne vievät kirjanpitäjän aikaa. (Rope 2006, 101.)

Palvelun tuottaja voi myös kohdata haasteita tuotteistaessaan uutta palvelua. Uusi palvelu lisää ennestään suurta työmäärää ja vaatii perehtymistä ja kouluttautumista. Asiantuntijapalveluihin liittyy korkea räätälöintiaste, minkä takia tuotteistuksen lopputu-

los ei sellaisenaan aina sovellu käytettäväksi. Palvelua on muokattava tilanteen mukaan asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Tuotteistettu lopputulos on onnistunut silloin kun se on dynaamisesti muokattavissa niin rakenteellisten osiensa, kuin kokonsa puolesta. (Rope 2006, 92.)

### 3.2 Neuvonta- ja asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut määritellään hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja jotka oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. Erikoisosaaminen liittyy usein asiakkaan ongelman ratkaisemiseen, joka on luonteeltaan tietotyötä. Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista luonteensa vuoksi, sillä ne ovat usein kaikista aineettomimpia palveluja: ohjeita, neuvoja, ideoita, toisaalta prosessin tuloksena syntyy konkreettisia tuloksia, kuten raportteja ja suunnitelmia. Tavarat ja palvelut eroavat toisistaan niin tuotannon, markkinoinnin kuin taloudenkin näkökulmasta. Palvelut tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. On tärkeää, että vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä sujuu odotusten mukaisesti. Siksi yrityksen on ensiarvoisen tärkeää panostaa henkilöstön koulutukseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Asiantuntijapalveluiden aineettomasta luonteesta johtuen asiakkaan kokema riski on usein suuri. Asiakas joutuu tekemään ostopäätöksen pelkän myyntipuheen perusteella, näkemättä esimerkiksi valmiista palvelutuotteesta. Valmista esimerkkituotettakaan ei usein voida esittää, koska tiedot ovat salaisia. Asiakkaan riskiä voidaan pienentää antamalla palvelulle konkreettisia ominaisuuksia. Asiakkaan on helpompi nähdä, mitä palvelu sisältää, kun hänelle esitetään palveluesite ja hinnasto. Palvelut ovat aineettomia, eikä niitä voida standardoida kaikilta osin. Palvelujen erityispiirteistä johtuen perinteiset tavaratuotantoon keskittyvät tuotekehitysmallit eivät sovi palvelujen kehittämiseen. Palveluiden tuotteistamiseen on oma prosessi, jota käytetään kassasuunnittelupalvelun tuotteistamiseen. (Bergström & Leppänen 2009.)

### 3.2.1 Neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on tietointensiivisen palvelun määrittelyä, kehittämistä, suunnittelua, standardoimista ja kuvaamista niin että palvelun asiakashyödyt ja asiantuntijayrityksen tulos maksimoidaan. Se on palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon. Tuotteistuksella pyritään vastaamaan paremmin myös asiakkaan tarpeisiin. Tällöin palvelu on helpompi markkinoida, kuin epämääräinen ”projekti”. Tuotteistetulla palvelulla tarkoitetaan usealle asiakkaalle myytävää tuotetta, joka on konseptoinnin tulos. Konseptoinnilla tarkoitetaan palvelun kuvausta. Konseptoinnissa kuvataan mitä palvelu sisältää, kenelle se on tarkoitettu, minkä ongelma sillä ratkaistaan. Tuotteistaminen parantaa yrityksen tuotavuutta, kun hyödynnetään standardoituja menetelmiä ja toimintaprosessit on systematisoitu. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Asiantuntijapalvelut tulee määrittellä tilitoimiston asiakkaille sopiviksi. Asiakasyrityksen koko vaikuttaa konsultointiin. Pienissä yrityksissä konsultoinnin tulee olla erilaista kuin suurilla yrityksillä konsultoidessa. Pienyritykset tarvitsevat suoraa ja ymmärrettäviä vastauksia. (Mäkinen 2013.)

Asiantuntijapalvelua voi olla vaikea konkretisoida sisällöltään yksiselitteiseksi. Pyrkimys on kuitenkin konkretisoida palvelu niin, että asiakas saa selvän käsityksen tuotteen peruselementeistä. Näitä peruselementtejä ovat:

1. Mikä on palvelun tavoite?
2. Mille kohderyhmälle palvelu on tarkoitettu?
3. Mitä osia palvelu sisältää?
4. Millaisen työprosessin mukaan palvelu etenee?
5. Paljonko se vie aikaa?
6. Kuinka paljon palvelu maksaa?

(Rope 2006, 92–93.)

### 3.2.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on työprosessien ja menetelmien suunnittelua ja parantamista. Osa tästä tuotteistamisesta on asiakkaalle näkyvää ulkoista tuotteistamista ja loput sisäistä näkymätöntä systemointia. Asiakkaalle näkyviä osia ovat esitteet ja raportit. Asiakas ei näe sisäisen tuotteistuksen työmenetelmiä, tietokantoja, laadunohjausta tai johtamista. Sisäinen tuotteistaminen on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle ja sen takia välttämätön vaihe onnistuneessa tuotteistusprosessissa. (Sipilä 2006, 47–49.)

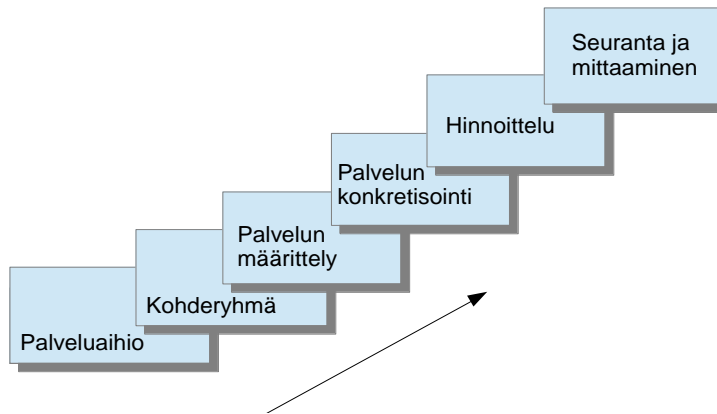
Sisäinenmarkkinointi on tärkeää, sillä uusi tuote voi kohdata sisäistä vastarintaa. Uusi palvelu lisää ennestään suurta työmäärää ja vaatii perehtymistä ja kouluttautumista. Palvelun suorittavat asiantuntijat tarvitsevat tietoa tuotteesta, jotta osaavat myydä tuotetta asiakkaille ja toimittaa sitä. Sisäisen markkinoinnin tarkoitus on saada asiantuntija omaksumaan ja uskomaan palveluun, koska vain silloin hän on motivoitunut toimittamaan sitä. Ennen palvelun käyttöönottoa on hyvä varata aikaa, jotta asiantuntijat ehtivät perehtyä ja harjoitella tuotteen toimittamista. (Paasonen, ym. 2006, 37.)

### 3.2.3 Tuotteistusprosessi

Asiantuntijapalvelun tuotteistuksen apuna voidaan käyttää prosessimenetelmää. Palvelujen tuotteistamisen prosessi (kuva 2) alkaa uuden palveluidean syntymisellä. Kun nykyinen palvelutarjooma kaipaa uudistusta, on uuden palvelun tuotteistus tehtävä asiakkaiden ehdoilla. Kohderyhmän tarpeet on tärkeä huomioida. Kun arvioidaan, mitä asiakas tarvitsee, on selvitetävä asiakkaan ongelma ja sen ratkaisu. Prosessin edetessä joudutaan vastaamaan siihen, mitä hyötyä asiakkaat saavat, mitä osaamista palvelun tuottaminen vaatii ja kuinka kannattavaa palvelun tuottaminen on. Palvelun määrittely tarkoittaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyä, eli palvelun sisältö kuvataan ja samalla määritellään ydin- ja lisäpalveluista koostuva palvelupaketti.

Kuvaamisella helpotetaan abstraktien palvelujen myyntiä. Kun asiakas tietää, mistä osista palvelu muodostuu, ostamiseen liittyvä riski pienenee. Prosessin kuvaamisen avulla palvelun aikataulus ja prosessien määrittely helpottuu. Palvelun vakioinnilla tarkoitetaan palvelun kehittämistä toistettavaksi jonkin menetelmän tai tekniikan avulla. Näin vakioidut osat voidaan toteuttaa samanlaisina useille asiakkaille. Yrityksen liiketoiminta ja palvelun luonne vaikuttavat siihen, millaiseksi vakioinnin aste voi

muodostua. Jos asiakkaiden tarpeet ovat lähes samanlaiset, on vakioinnin aste korkea. Jos tarpeet ovat erilaisia, vakioinnin aste säilyy alhaisena. (Bergström 2005.)



Kuva 2. Tuotteistamisprosessin kaavio (Sipilä 2006)

Palvelua tai sen osia on vaikea arvioida ja vertailla, koska palvelu on aineeton tuote. Asiakkaan riskiä pienennetään antamalla palvelulle konkreettisia ominaisuuksia. Aineellisia ominaisuuksia voivat olla mm. palveluesitteet, malliraportit, mallikuvaukset ja hintalistat. Ilman konkreettista esimerkkiä asiakas joutuu tekemään päätöksen pelkän lupauksen pohjalta. (Parantainen 2007.)

Tuotteistaminen helpottaa palvelun myyntiä, kun aikataulut ja toimintaohjeet ovat olemassa. Standardoitu palvelu ei tarkoita, että kaikki palvelut olisivat samanlaisia tai ettei niitä voisi räätälöidä asiakkaan tarpeisiin. Ennakkoon valmisteltu prosessi luo raamit, jonka puitteissa asiakkaalle luodaan hänen tiedoillaan räätälöity palvelu. Suunnitellut toimintamenetelmät ja työkalut, kuten mallit ja rungot nopeuttavat palvelun suorittamista. Näin aikaa säästyy ja toiminta tehostuu. Kun palvelu on standardoitu riittävältä osin, voidaan varmistaa tasalaatuisuus. Tasalaatuisuudella tarkoitetaan, että palvelutapahtuman kulku on tiedossa. Kun tiedetään, mitä palvelutuote sisältää, asiakas tietää, mitä ostaa, ja voidaan valvoa kirjanpitäjien työn jälkeä. Palvelun määrittäminen vähentää henkilöperusteista kauppaamista. Konsultointiliiketoiminnan tyypillinen ongelma on, että vain nimikonsultteja suositaan, koska ns. rivikonsulttien ei usko-

ta olevan yhtä päteviä. Tuotteistetulle palvelulle voidaan määrittää vähimmäisvaatimus. Toimintaperiaatteet ovat tiedossa ja määritelty, mikä helpottaa kirjanpitäjän työtä. Jos palvelu on huonosti määritelty, eivätkä toimintatavat ole selvillä, palvelun suorittava asiantuntija on liiaksi omien käsitystensä ja motivaationsa vietävissä. Tällöin tuloksena voi olla vajaa tai yksipuolinen tuotos. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

Asiakkaan merkitys on suuri asiantuntijapalvelun tuottamisvaiheessa. Asiakas on mukana koko prosessin ajan ja riittävä osallistuminen on elintärkeää asiantuntijapalvelun onnistumiseksi. Harvoin asiakas itse tietää tarkkaan, mitä tarvitsee, koska ei pysty itse analysoimaan tarpeitaan. Asiantuntijapalveluissa palvelutarpeen määrittäminen on vaativa osa prosessia. Toisaalta asiantuntijakaan ei pysty esittämään ratkaisua asiakkaan ongelmaan ilman perehtymistä ja ilman asiakkaan antamia tietoja. Asiantuntijapalvelujen perusominaisuuteen kuuluu tuottajan ja asiakkaan yhteistyö. (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

### 3.2.4 Hinnoittelu

Hinnoittelu on osa tuotteistamista, joten se tulee määrittellä uuden palvelutuotteen tuotteistamisen yhteydessä. Jos hintoja ei ole määritelty selkeästi, hinnoittelu voi muuttua henkilösidonnaiseksi. Sosiologiset tekijät voivat vaikuttaa hinnoitteluun, ja hyvissä väleissä olevien tuttujen asiakkaiden hinnoittelu voi poiketa muiden hinnoittelusta. Asiakkaat voivat olla epätasa-arvoisessa asemassa, riippuen palvelun tuottajasta. Kattot eivät ole samat asiakkaiden välillä, kun laskutus vaihtelee. Tästä syystä olisi erittäin tärkeää luoda toimiva hinnoittelujärjestelmä. (Parantainen 2007.)

Tilitoimiston toiminnan luonne on sellainen, ettei ole mahdollista veloittaa joka ikistä pienestäkin asiasta. Jos asiakas unohtaa sanoa jotain ja soittaa parin minuutin puhelun. Toisaalta tärkeintä ei olekaan tarkka kirjanpito minuuteista, sen sijaan luodaan veloituseriaatteet. Esimerkkinä voidaan tuotteistaa palvelumalli sellaiseksi, että asiakkaat käyttävät aikaa kirjanpitäjän kanssa kuukausittain ja maksavat siitä. Kyseinen hinnoittelumalli pakottaa asiakkaat organisoimaan toimintaansa uudestaan. (Mäkinen 2013.)

Palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla voidaan tehostaa hinnoittelua, jolloin asiakas tietää, mitä saa vastineeksi rahalleen. Onnistuneella tuotteistamisella, tuotteiden laatu paranee, kun asiakkaan tarpeet tunnetaan. Myös yrityksen kannattavuus paranee pal-

veluprosessin hallinnan myötä. Tuotteistus vaatii työtä ja aiheuttaa kustannuksia, joita ei voida laskuttaa asiakkaalta. Tuotteistuksen hyödyt alkavat vaikuttaa vasta, kun tuotetta monistetaan. (Bergström & Leppänen 2009.)

Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu ongelma on siinä, että toiminnasta näkyy asiakkaalle vain pieni osa. Osa palvelusta on taustatyötä (selvityksiä, aineistojen käsittelyä ja laadintaa), joka ei näy asiakkaalle. Tämän takia pelkkä aikaperusteinen hinnoittelu ei ole parhain mahdollinen veloituseriaate. Kassasuunnittelupalvelussa aikaperustetta voidaan käyttää tiettyjen palveluosien hinnoittelussa. Tositteiden tallentaminen järjestelmään on aikaa vaativaa tallentamistyötä, joka voidaan hinnoitella aikaperusteella. Toisaalta tallentaminen voidaan hinnoitella myös tositteiden määrän perusteella kappalehinnoittelulla. Jos tarkastellaan kassasuunnittelupalvelua kokonaisuutena, ei ole kyse aikasuoritustyöstä, vaan lisäarvon rakentamisesta asiakkaalle. Tuotteistuksen kautta pyritään myymään asiantuntijapalvelua tuotteena, eikä aikasuoritteisena palveluna. (Rope 2006, 114.)

#### 4 KASSASUUNNITTELU PALVELUKOKONAISUUDEN TUOTTEISTAMINEN

Asiantuntijapalveluista keskityn seuraavaksi kassasuunnittelupalveluun perehtymällä aiheeseen ensin yleisesti ja tuotteistamalla kassasuunnittelupalvelun. Asiantuntija- ja neuvontapalvelut tulevat yleistymään tilitoimistoissa ja kassasuunnittelupalvelu on mielestäni yksi tärkeimmistä asiakasyrityksen taloutta auttavista palveluista. Perinteisiin kirjanpito palveluihin verrattuna asiantuntijapalveluiden tarkoitus on tuottaa asiakasyritykselle lisäarvoa, minkä uskon lisäävän asiakkaan maksuhalukkuutta.

Kassasuunnittelun perimmäinen tarkoitus on huolehtia rahan riittävydestä tulevaisuudessa, tuottamalla tulevaisuutta kuvaavia taloustietoja. Vaikka tulevaisuuden kassavirta on epävarma, se antaa silti suuntaviivat tulevaisuudessa tehtävien päätösten tueksi. Kassavirran avulla voidaan nähdä ennalta yrityksen toiminnassa tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin ajoissa. Tällöin asioihin voidaan vaikuttaa ja voidaan estää jopa konkurssiin ajautuminen. Myös positiivisiin mahdollisuuksiin voidaan tarttua ennen kilpailijoita. (Mäkinen 2012, 18.)



#### 4.1 Pohjana kassavirtalaskelma

Kassavirtalaskelma on yksi yrityksen kolmesta taloudenpidon peruslaskelmasta. Kaksi muuta laskelmaa ovat tuloslaskelma ja tase. Kun tuloslaskelma osoittaa yrityksen potentiaalisen kassavirran, kassavirtalaskelma osoittaa yrityksen todellisen kassavirran. Kassavirtalaskelma koostuu kolmesta kassavirrasta: juoksevan liiketoiminnan kassavirta, investointien kassavirta ja rahoituksen kassavirta. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Juoksevan liiketoiminnan kassavirta muodostuu myyntisaamisista ja kassatuloista sekä toistuvista kassamenoista, jollaisia ovat muun muassa arvonlisäverot ja muut verot, vuokrat, palkat ja palkkojen sivukulut. Investointien kassavirta koostuu pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden, kuten kiinteistöjen ja arvopapereiden kassatuloista ja -menoista. Rahoituksen kassavirtoihin kuuluu muun muassa oman pääoman maksulliset muutokset sekä lyhyt- ja pitkäaikaisten lainojen nostot ja takaisinmaksut. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Kassavirtalaskelma voidaan tehdä joko suoralla tai epäsuoralla menetelmällä. Epäsuorassa menetelmässä käytetään tuloslaskelman ja taseen lukuja eli lasketaan vuositasonla, mikä on yrityksen kassavirta. Pk-yritykselle on kuitenkin tarkoituksenmukaisinta tehdä kassavirtalaskelma suoralla menetelmällä. Siinä otetaan huomioon vain kassaanmaksut yrityksen tilille ja kassasta maksettavat kulut. Tällöin tarkasteluajanjakso on yleensä kuukausi. Arvioimalla yritykseen sisään tuleva ja ulos lähtevä raha, saadaan selville, riittävätkö yrityksen rahat menoihin. Loppukassa saadaan vähentämällä kassaanmaksuista (esimerkiksi alkukassa, myynti ja voitot) kassastamaksut (ostot, kiinteät kulut ja verot, korot ja lyhennykset). (Niskanen & Niskanen 2003.)

Kassavirtalaskelmia laaditaan tuloslaskelman ja taseen pohjalta, vaikka työ pitäisi tehdä juuri päinvastaisessa järjestyksessä. Perinteisesti kirjanpitoon kirjataan vain tiliotteet ja laskut. Tiliotteet kertovat menneisyyden kassavirrat tarkasti. Laskuista saadaan parin lähiviikon kassavirtatiedot. Kassasuunnittelu on eri asia kuin kassavirtalaskelma. Kassavirtalaskelma kuvaa kassaan tulevan ja siitä lähtevän rahan määrää menneisyydessä. Se ei ennusta tulevaan, vaan se lasketaan tuloslaskelman eristä muunnetuilla luvuilla. (Niskanen & Niskanen 2003.)

Perinteisesti tilauksia, tarjouksia, sopimuksia, suunnitelmia, asiakaskontakteja yms. tulevaisuustiedon tositteita ei hyväksytä kirjanpitoon. Niitä ei pidetä riittävinä tositteina.

Silti juuri ne sisältävät kaikkein tärkeintä tietoa tulevaisuuden kassavirroista. Tilaukset ja sopimukset ovat sitovia, joten niiden toteutuminen kassavirtana on melko varmaa. Sen sijaan kaikki tarjoukset eivät toteudu ja suunnitelmia saatetaan jättää toteuttamatta. Asiakaskontakteista vain pieni osa tuottaa tulosta. Yritys voi oppia tuntemaan sen logiikan ja todennäköisyyden, minkä mukaan yksittäinen tarjous, suunnitelma tai asiakaskontakti toteutuu kassavirtana. Tämän perusteella laadittavalla suodattimella tulevaisuustiedosta saadaan riittävän tarkkaa. (Mäkinen 2012.)

Kassavirta-ajattelusta on tulossa johtamisen uusi suuntaus. Laskentatoimen on pystyttävä auttamaan johtoa kassavirran suunnittelussa. Kassasuunnittelu toteutetaan tehokkaimmin, kun tilaukset, tarjoukset, sopimukset, suunnitelmat, asiakaskontaktit yms. rekisteröidään kirjanpitoon samalla tavalla kuin tiliotteet ja laskut. Kassasuunnittelusta tulee joka päivä elävä suunnitelma, joka etenee menneisyydestä nykyhetken kautta tulevaisuuteen. Se auttaa hahmottamaan kassavajeet ja tehottomat rahavarannot. Lisäksi se tuottaa sivutuotteena tarkinta mahdollista tulosennustetta. (Mäkinen 2012, 71.)

Ekonomi Lassi Mäkinen, jolla on yli 40 vuoden kokemus yritysten talousasioiden hoitamisesta, on tehnyt omissa yrityksissään kassasuunnittelua vuodesta 2003 asti. Vuonna 2006 hän luopui perinteisestä tuloslaskelmapohjaisesta kirjanpidosta ja siirtyi kokonaan kassavirtapohjaiseen kirjanpitoon. Kassasuunnitteluun on kehitetty tietokoneohjelmia, jotka ovat kytkennässä maksuliikenneohjelmiin. Mäkisen mukaan varsin hyvin pärjää myös tavallisella Excel-taulukolla, jonka riveiksi laitetaan kassatulot ja -menot sekä sarakkeiksi aikajaksot (kk, vk tai pv). Lähitulevaisuuden tiedot ovat tarkempia ja etäisemmät tiedot epätarkempia. Ajan kuluessa tiedot tarkentuvat. (Mäkinen 2012, 94.)

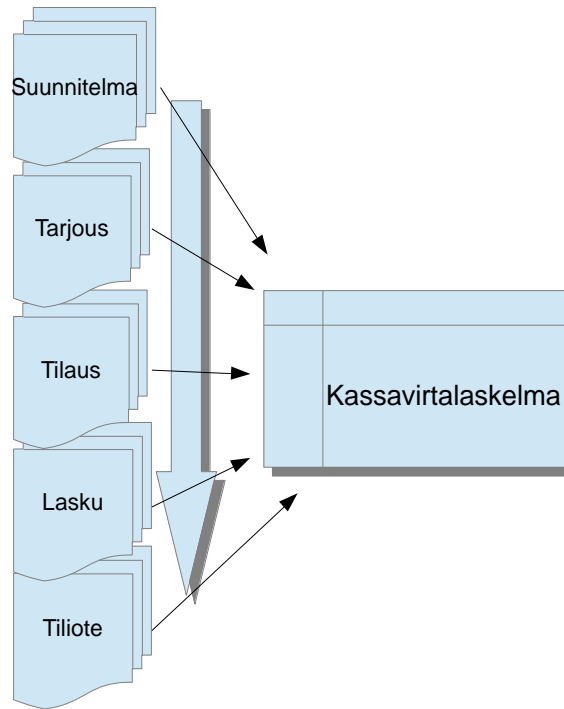
Muutaman kuukauden suunnittelutähtäin on hyvä, sillä se antaa mahdollisuuden esimerkiksi järjestää lainarahoitusta, jos kassavirta uhkaa tyrehtyä. Kassasuunnittelua helpottaa, jos lähtevät ja tulevat laskut hoidetaan sähköisesti. Silloin niiden tiedot voidaan siirtää automaattisesti kassasuunnittelutaulukolle. (Mäkinen 2012, 90.)

## 4.2 Kysyntää uudelle palvelumuodolle

Yrityselämän toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja muutostahti on nopeutunut kilpailun kiristyessä. Tilitoimistojen asiakkaat kohtaavat yhä nopeampia muutoksia toiminnassaan, samalla laskentatoimen merkitys korostuu. Tämä kehitys mahdollistaa uusien palvelumuotojen kehittämisen tilitoimistoissa. Kirjanpidosta tulee yhä enemmän yritystoiminnan johtamisen apuväline. Tilitoimistojen on kehitettävä uusia palveluita, joilla voidaan seurata asiakkaiden liiketoimintaa. (Ahvenniemi 2008, 60–61.)

Yrittäjä ei saa aina kirjanpitäjältä tarvitsemaansa tietoa, oikeiden päätösten tekemisen tueksi. Pienissä yrityksissä taloustiedon tuottaminen tapahtuu lähes yksinomaan kirjanpitäjän toimesta. Ongelma on, että yrittäjälle lähetetään joka kuukausi edellisen kuukauden tuloslaskelma, tase ja maksettavaksi tuleva arvonlisävero. Yritysjohdon todellisuudessa tarvitsema tieto ei kohtaa kirjanpitäjältä saatuja raportteja, vaan riippuu suurelta osin yrittäjän koulutus- ja kokemustaustasta. (Paasonen, Vilkkonen & Vanhatalo 2006, 38.)

Lakisäateisten hoidettavien asioiden lisäksi pitäisi siis keskittyä tuottamaan yrittäjän tarvitsemia taloustietoja yrityksen terveen kasvun tukemiseksi. Ei riitä, että tuotetaan taloustietoja, niiden tulee olla myös tuoreita ja ymmärrettäviä. Taloustietojen tulee olla tulevaisuutta kuvaavia, koska vain tulevaisuuden tapahtumiin voidaan vielä vaikuttaa. On myös tärkeää, että tiedot ovat yrittäjille ymmärrettävissä ja yksiselitteisessä muodossa, muuten niiden hyöty jää käyttämättä. (Mäkinen 2012, 56–57.)



Kuva 3. Kassasuunnitelman toimintakaavio (Mäkinen 2012)

#### 4.3 Kassasuunnittelulla nähdään tulevaan

Perinteisesti kirjanpitoon on kirjattu tiliotteet ja laskut. Kassasuunnittelussa kirjanpitoa laajennetaan uusilla tapahtumilla. Sopimukset, tarjoukset, suunnitelmat ovat tulevaisuuden tapahtumia, jotka kirjataan kassasuunnitelmaan. Kuva 3 esittää tapahtuman muutoksen suunnitelmasta, tarjouksen kautta laskuun ja tiliotteeseen. Tapahtumien tila muuttuu ajan myötä, jolloin kassasuunnitelma tarkentuu. (Mäkinen 2012, 87.)

Kassasuunnittelussa (kuva 3) menneisyyttä kuvaava kassasuunnittelun vaihe tehdään tiliotteiden perusteella, joka kuvaa tapahtuneita kassaan maksuja ja kassasta maksuja. Sähköisten tiliotteiden ja kehittyneiden ohjelmistojen avulla, tämä vaihe voidaan automatisoida. Sähköisistä tiliotteista siirretään tapahtumat kirjanpitoon. Tulevaisuutta koskeva tieto saadaan monesta lähteestä. Varmimmin toteutuvat tiedot ovat osto- ja myyntilaskut ja sopimukset sekä tilaukset. Kun mennään kauemmas tulevaisuuteen, voidaan kassasuunnittelussa ottaa huomioon myös tarjoukset, suunnitelmat ja yhteydenotot asiakkaisiin. Kaikki saatavilla olevat em. tiedot kirjataan kassasuunnitelmaan. Tulevaisuutta koskevat tiedot ovat epävarmoja, mitä kauemmas katsotaan yrityksen tulevaisuuden rahavirtoja ja todennäköisyys virheellisiin päätelmiin kasvaa. (Mäkinen 2012, 81–83.)

Epävarmakin taloustieto tulevasta kehityksestä on parempi kuin täysi tietämättömyys yrityksen kehityksestä. Päivä päivältä tehtyä kassasuunnitelmaa päivitetään vastaamaan sillä hetkellä käytettävissä olevia tuoreita tietoja. Samalla kassatilanne tarkentuu. Palvelun perimmäinen tarkoitus on auttaa päätöksentekijää reagoimaan nopeammin ja uhkaava kassakriisi voidaan ratkaista ajoissa. (Mäkinen 2012, 70–71.)

Kassasuunnittelu toimii kassakriisin ennaltaehkäisyä lisäksi myös sen hoitamisessa. Kassakriisissä on tärkeintä pyrkiä parantamaan maksutilannetta. Kassatuloja on siis lisättävä ja kassamenoja karsittava. Maksuja voidaan siirtää, saatavia periä tehokkaammin, karsia ostoja, myydä omaisuutta tai tehostaa myyntiä alennuksilla, myös henkilökunnan irtisanomiset ovat yksi vaihtoehtoista. (Mäkinen 2012, 72.)

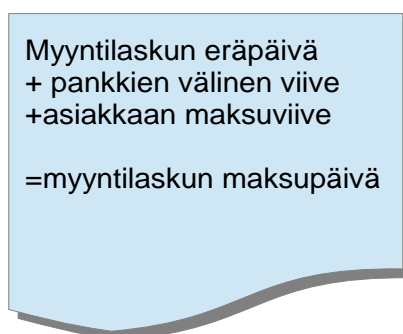
#### 4.4 Kassasuunnittelu käytännössä

Kassasuunnitelma on teknisesti helppo toteuttaa vaikka taulukkolaskennan avulla, liitteenä olevat taulukkomallit on tehty Microsoft Excelillä. Kassasuunnittelu on vasta tulossa laajempaan käyttöön, minkä takia markkinoilta ei löydy kassasuunnitteluohjelmia. Kirjanpitäjä ei voi kuitenkaan yksin tehdä kassasuunnitelmaa, vaan hyvän kassasuunnitelman osumatarkkuus on kiinni siitä, miten laajasti tietoja yrityksen henkilöstö on valmis toimittamaan. Mitä suuremmasta yrityksestä on kysymys, sitä isompi merkitys koko henkilökunnalla on kassavirtaan vaikuttavien tietojen raportoinnissa. Kassasuunnittelu tiivistyy kahteen kysymykseen:

1. Miten paljon rahaa tulee ja menee?
2. Milloin edellä mainittu tapahtuu?

Yrityksen toiminta koostuu yksittäisistä päätöksistä, suunnitelmista ja tapahtumista, jokaiseen näihin liittyy vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin. Tarkoitus on saada yrityksen päätöksistä, suunnitelmista ja hankkeista vastaavat ihmiset vastaamaan näihin kysymyksiin ja raportoimaan vastaukset kirjanpitäjälle. Palkanlaskija vastaa palkkoihin ja sivukuluihin liittyviin kassastamaksuihin. Myyntiedustaja vastaa tarjouksista ja reskontranhoitaja tilauksista. Kassasuunnitelman laatimiseen liittyy paljon tiedonhankintaa laajasti koko yrityksen tasolla. (Mäkinen 2012, 98–100.)

Ostolaskua kirjattaessa maksupäivä on sama kuin eräpäivä. Ostolaskuista saadaan tiedot ostetuista tuotteista ja palveluista, jotka on maksettava lähipäivinä ja myyntilaskuista saadaan tiedot yrityksen myymistä suoritteista, joista saadaan rahaa asiakkailta lähiaikoina. Myyntilaskua kirjattaessa maksupäivän määrittäminen on hankalampaa, kuin ostolaskun, koska ostolaskun maksaminen riippuu omasta maksukäyttäytymisestä, mutta myyntilaskun maksajan käyttäytymistä on vaikeampi ennustaa. Myyntilaskun maksupäivän määrittämiseksi (kuva 4) laskun eräpäivään lisätään pankkien välisen tiedonsiirron viive ja asiakkaan keskimääräinen maksuviive. Asiakas saattaa maksaa aina laskunsa muutamaa päivää myöhässä tai maksaa erissä, tämä vaikuttaa kassavirtoihin ja tulee ottaa huomioon kassasuunnittelussa. Asiakkaan maksukäyttäytyminen voi olla myös ennakoivaa, jolloin viiveen sijaan otetaan huomioon ennakko aika. Yleisin maksuehto Suomessa on 14 päivää netto, joten osto- ja myyntilaskujen avulla voidaan nähdä vain kahden viikon päähän tulevaan. (Mäkinen 2012, 81–85.)



Kuva 4. Myyntilaskun maksupäivän määrittäminen (Mäkinen 2013)

Kun halutaan tehdä päätöksiä, on tarkoituksenmukaisempaa nähdä kauemmas tulevaisuuteen. Muutamaa viikkoa pidemmälle voidaan nähdä ottamalla kassasuunnitteluun mukaan sopimukset, tilaukset, tarjoukset ja suunnitelmat. Tilausten perusteella nähdään jo kauemmas tulevaan. Myyntitilauksesta saadaan maksupäivä lisäämällä tilauksen toimituspäivään laskutusviive, maksuehdon päivien lukumäärä, pankkien välisen tilisiirron viive, ja asiakkaan keskimääräinen maksuviive. Samalla tavalla osto- ja myyntitarjouksista voidaan laskea tulevaisuuden kassavirtoja. Tarjousten toteutuminen on epävarmaa. Asiakas voi hylätä tarjouksen tai sen ehdot voivat muuttua. Vaikka tarjoukset eivät toteutuisikaan sellaisenaan, ne kannattaa silti kirjata kassasuunnitelmaan, koska ajan myötä tiedot täsmentyvät tilaus- ja laskutusvaiheissa. (Mäkinen 2012, 42–43.)

Yrityksen ja asiakkaiden välisten kassavirtojen lisäksi kassasuunnitelmaa kannattaa täydentää yrityksen sisäisillä tiedoilla. Investointi, rekrytointi ja tuotekehityssuunnitelmat kannattaa kirjata kassasuunnitelmaan, koska toteutuessaan niillä voi olla suuriakin vaikutuksia kassavirtoihin. Kassasuunnittelun johtava ajatus on, että jokaisella tapahtumalla on elinkaari, joka kulkee tarjouksesta, tilauksen kautta laskuun ja laskusta tiliotteeseen. Tapahtuman elinkaari on päinvastainen kassavirtalaskelman kanssa: tulevaisuudesta menneisyyteen. (Mäkinen 2012, 86–87.)

#### 4.5 Rahanriittävyyden turvaaminen

Konkurssin perusteena on aina pysyvä maksukyvyttömyys eli yritys ei pysty maksamaan velkojaan niiden erääntyessä. (Konkurssilaki 2.luku 1§) Tuloslaskelma ja tase ovat maksukyvyttömyyden seurannassa huonoja. Tuloslaskelma voi olla tappiollinen, mutta silti yritys ei ole konkurssikypsä. Toisaalta voittoa tuottavakin yritys voi ajautua konkurssiin, jos se tulee pysyvästi maksukyvyttömäksi. Sen omaisuutta ei saada muutettua rahaksi tarpeeksi nopeasti. Kassasuunnittelulla voidaan huolehtia rahan riittävyydestä. Sen avulla nähdään tulevia kassavirtoja, joiden avulla voidaan tehdä päätöksiä ja ennakoiden välttää ongelmat. (Mäkinen 2012, 21–22.)

Maksuvalmius kuvaa yrityksen kykyä suoriutua velvoitteistaan. Maksuvalmius muuttuu päivittäin, kun yritys vastaanottaa ja lähettää laskuja, joten maksuvalmiuden aikajänne on päivä. Tämän takia kassasuunnitelmaa pitäisi päivittää joka päivä. Kassasuunnittelu on tapa, jolla itse lähtisin tekemään kirjanpitoa, jos nyt ryhtyisin yrittäjäksi. Kassasuunnitteluun tutustuin sattumalta Lassi Mäkisen pitämässä seminaarissa. Kassasuunnittelu on uusi tapa hoitaa kirjanpitoa, jota on tehty perinteisesti tuloslaskelma perusteisella kirjanpidolla. Lassi Mäkinen sanoo hoitavansa koko kirjanpidon pelkästään käyttämällä kassasuunnittelua. Mielestäni kassasuunnitelma voi olla myös perinteisen kirjanpidon rinnalla käytettävä budjetin tapainen suunnittelutyöväline. Ymmärrettävästi tämä lisää työmäärää, mutta se on sen arvoista, jos pystytään suunnittelemaan tulevaa ja pahimmassa tapauksessa välttämään konkurssi. Kassasuunnittelun voi ottaa käyttöön eritasoisina versioina. Sen ei ole siis pakko korvata täysin totuttua kirjanpitoa. Tilitoimistoissa kassasuunnittelu voisi olla lisäpalveluna tarjottava yrittäjää hyödyttävä asiantuntijapalvelu.

Kassasuunnittelussa kiinnostavaa on ennustettavuus, tieto siitä miltä seuraavan viikon tai ensi kuun kassavirrat näyttävät. Varsinkin yritystoimintaa käynnistettäessä ensin-

mäinen vuosi on epävarmaa ja silloin kassasuunnittelulla pyritään vakauttamaan yrityksen toimintaa. Kassasuunnittelu on vihdoin se kirjanpito tapa, josta on yrittäjälle hyötyä. Perinteinen kirjanpito käsittelee osto- ja myyntilaskut, mutta muuten kirjanpito on menneisyystiedon tallentamista. Tästä tiedosta ei ole paljoakaan hyötyä yrittäjälle, koska se on vanhentunutta. (Mäkinen 2013.)

Budjetointi on perinteisesti ollut yritystoiminnan tulevaisuudensuunnittelun työkalu. Budjetoinnin heikkous liittyy toteutuneiden ja budjetoitujen tapahtumien väliin jäävään epäjatkuvuuskohtaan. Laskelmien tulisi yhdistää menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus kokonaiskuvan saamiseksi. Yritys ostaa ja myy päivittäin, joten laskelmien on elettävä jatkuvasti. Tämän takia kassasuunnittelua tulisi tehdä päivittäin. Kassasuunnittelu on budjetointiin verrattuna aina relevanttia ja ajankohtaista. Budjetointi sen sijaan voidaan tehdä vain kerran vuodessa tilinpäätöksen jo vanhentuneiden tietojen perusteella. (Mäkinen 2012, 33.)

#### 4.6 Kassasuunnitelmasta tuotteeksi

Kassasuunnittelupalvelu tarjoaa ratkaisun asiakkaan rahan riittävyden seuraamiseen. Ongelma, johon asiakas haluaa ratkaisua kassasuunnittelulla voi olla selvärajainen, tiedossa oleva ongelma. Kauaskantoisen investointipäätöksen tueksi halutaan saada tietoa, investoinnin vaikutuksista tulevaisuuden liiketoimintaan. Kassasuunnittelulla nähdään kassaan mahdollisesti tuleva ja sieltä lähtevä rahavirta, jonka avulla voidaan suunnitella rahan riittävyttä. Mikä tahansa yrityksen sisäisen muutoksen vaikutus talouteen voidaan arvioida ja pyrkiä ennustamaan kassasuunnittelun avulla. Varsinkin toimintaa käynnistettäessä yrityksen ensimmäinen vuosi on kriittinen, jolloin rahan riittävydestä huolehtiminen on elintärkeää. Jos raha loppuu, myös toiminta loppuu. Myös muissa elinvaiheissa yrityksen toiminnassa voi tapahtua suuria muutoksi kuten yritysjärjestelyjä, joiden vaikutusten seuraamisen työkaluksi kassasuunnittelusta voi olla hyötyä. Sisäisessä ympäristössä tehtävien päätösten lisäksi myös markkinoiden toimintaympäristön muutoksien vaikutukset näkyvät kassasuunnitelmassa. Uuden kilpailijan tulo markkinoille tai uuden tuotteen lanseerauksen vaikutuksia analysoitaessa kassasuunnittelu antaa arvokasta tietoa johdon päätösten tueksi. (Mäkinen 2012, 42–43.)

Kassavirtalaskelma on niin selkeä verrattuna tuloslaskelmaan ja kirjanpitoon, että asiaan perehtymätönkin pk-yrittäjä ymmärtää sitä. Tilitoimiston asiakkaista suurin osa on



pk-yrittäjiä ja ammatinharjoittajia, joille kassavirtalaskelma olisi paljon käyttökelpoisempi työväline kuin tuloslaskelma ja tase. (Mäkinen 2012, 56.) Uskon, että yrittäjän mielenkiinto omaan toimintaan voisi lisääntyä, kun hän näkisi konkreettisesti yritykseen tulevan ja sieltä lähtevän rahavirran. Nykyisen byrokraattisena pakkona pidettyä taloushallintoa voitaisiin nähdä yritystä hyödyttävänä palveluna. Tuotteistetun kassasuunnitelman avulla nähdään tulevaan ja voidaan tehdä perusteltuja tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä. Palvelun avulla analysoidaan ja raportoidaan asiakasyrityksen liiketoiminnan heikkouksista ja vahvuuksista.

#### 4.7 Kohderyhmä

Asiakkaat, joille tarjotaan kassasuunnittelupalvelua, saadaan selville yksinkertaisten kysymysten avulla. Seuraavassa on koottu asiakashankintaan käytettävien kysymysten lista:

1. Haluatko huolehtia yrityksen rahan riittävydestä? Oletko epävarma riittääkö kassavirtasi tavoittelemaasi kasvuun?
2. Haluatko pystyä reagoimaan ajoissa tapahtuviin muutoksiin?
3. Haluatko tehdä perusteltuja päätöksiä, jotka perustuvat tulevaisuuden tietoon? Oletko investoimassa?
4. Onko suunnitteilla muutoksia yrityksen liiketoiminnassa? Laajennatko liiketoimintaasi, oletko palkkaamassa uutta henkilöstöä?

Jos asiakas vastaa kysymyksiin kieltävästi, ei kassasuunnittelupalvelusta ole hänelle hyötyä. Jos liiketoiminta on vakaata, eikä suunnitteilla ole muutoksia, palvelun tarjoama hyöty saattaa jäädä marginaaliseksi. Kassasuunnittelupalvelu ei itsessään ratkaise asiakkaan ongelmia vaan osoittaa ongelmakohtia ja mahdollisuuksia, joihin voidaan yrittää vaikuttaa. Kaikille yrityksille ja toimialoille kassasuunnittelu ei sovi tai siitä ei ole hyötyä. Parturikampaamo, jolla on tietty vakiintunut asiakaskunta, ei välttämättä koe tarpeelliseksi kassasuunnittelua ja kassavirtojen seuraamista. Asiakkaat, joille kassasuunnittelupalvelu on tarkoitettu haluavat suunnitella toimintaa nykyistä tarkemmin. Kassasuunnittelupalvelun lopputuotteena asiakkaalle voidaan antaa kuukausittain raportti, joka sisältää kassavirtalaskelmataulukot ja sanalliset huomiot poik-

keavista muutoksista. Kassasuunnittelu on apuväline asiakkaan yrityksen talouden suunnittelussa, ei itse ratkaisu. Kassavirtalaskelmasta voidaan vetää johtopäätöksiä, mutta yrittäjä tekee lopulta itse päätökset. (Apunen 2010, 57–58.)

Kolmannessa tuotteistusprosessin vaiheessa palvelu pyritään määrittämään, jotta sen konkretisointi onnistuisi mahdollisimman hyvin. Kassasuunnittelupalvelu on päivittäin tai viikoittain päivitettävä kassavirtalaskelma, johon otetaan huomioon toteutuneiden tapahtumien lisäksi myös sopimukset, tarjoukset ja suunnitelmat. Pelkät numerot ja laskelmat eivät kuitenkaan riitä, vaan raportoinnista pyritään tekemään mahdollisimman ymmärrettävää. Asiakkaalle voidaan tässä tapauksessa raportoida lähettämällä kerran kuukaudessa kassavirtalaskelmat ja sanallinen huomio merkittävistä muutoksista. Raporttien kielessä tulee pyrkiä helppolukuisuuteen ja välttää vaikeaa ammat-tisanastoa. Palvelu voidaan toteuttaa vain tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa, joten asiakkaan sitoutuminen on ehdoton edellytys palvelun onnistumiselle.

Lisäpalveluiden tarkoitus on laajentaa kassasuunnittelupalvelua ja lisätä palvelusta saatavaa hyötyä. Lisäpalvelua tarjotaan erityisesti asiakkaille, jotka ovat kiinnostuneita saamaan kaiken hyödyn irti kassasuunnittelusta. Lisäpalveluna voidaan tarjota tunnuslukuja ja kehitysehdotuksia. Seurantapalveluun kuuluu kehitysehdotusten tekeminen kassasuunnittelun pohjalta ja tunnuslukujen laskemista. Lisäpalveluilla voi olla kiinteät kuukausihinnat, jotka lisäävät kassasuunnittelupalvelun kuukausihintaan. Tunnusluvut voidaan hinnoitella kappaleittain.

Asiakkaalle ostamisen riski voi olla palvelun käyttöönoton hankaluus. Palvelun määrittämisellä pyritään tekemään ostotapahtumasta mahdollisimman helppo. Kassasuunnittelupalvelun tulosten luotettavuus perustuu paljon asiakkaan aktiivisuuteen. Asiakkaan on toimitettava kirjanpitoon menevien tositteiden lisäksi myös tuleviin kassavirtoihin vaikuttavat sopimukset, suunnitelmat ja tarjoukset. Jo yhdenkin sopimuksen tai investointisuunnitelman puuttuminen vaikuttaa kassasuunnittelun lopputulosten käytökelpoisuuteen. Asiantuntijapalveluiden tapaan myös kassasuunnittelu rakentuu pitkälti palveluntarjoajan tässä tapauksessa kirjanpitäjän ja asiakkaan yhteistyössä. On tärkeää sitouttaa asiakas hoitamaan oman osansa palvelusta. Asiakasta voidaan motiivoida kertomalla, kuinka merkittävä vaikutus kaikilla yrityksen suunnittelemissa toimilla on palvelun onnistumisen kannalta. Asiakkaan ostohalukkuutta pyritään lisäämään tarjoamalla palveluun takuuta. Takuun avulla pienennetään ostajan riskiä. (Apu-

nen, Parantainen 2011, 61.) Tilitoimiston puolelta tehdyt virheet korjataan ja hyvitetään asiakkaalle, mutta takuu ei kata asiakkaan antamia virheellisiä tai puutteellisia tietoja. Asiakkaalle on hyvä muistuttaa, että kassasuunnittelu on budjetoinnin tavoin enustamista, eivätkä tulokset välttämättä pidä täysin paikkaansa. Sopimukset, tarjoukset ja suunnitelmat voivat jäädä toteutumatta tai niiden ehdot muuttua. Kassasuunnittelun tulokset varmentuvat ajan kuluessa.

#### 4.8 Kassasuunnittelun hyödyt

Oikein tehdystä kassasuunnittelupalvelusta voi olla useita hyötyjä yritykselle. Kassasuunnittelupalvelun tarkoitus on laajentaa menneisyyteen katsovaa kirjanpitoa tulevaisuustiedolla. palvelun avulla yrittäjä voi välttää taloudelliset yllätykset. Uusi yrittäjä kaipaa tietoa tulevista maksuista, jotka ovat ennakoitavissa. Kasvavat yritykset kaipaavat tietoa siitä, milloin kannattaa investoida ja mikä vaikutus sillä on tuleviin kasvavirtoihin. Kassasuunnittelu auttaa tekemään perusteltuja päätöksiä. Monessa yrityksen elinvaiheissa kassasuunnittelusta on hyötyä yrityksen liiketoiminnan suunnittelussa ja hallinnassa. (Mäkinen 2012, 63.)

On tärkeää huomioida ratkaisujen taloudelliset vaikutukset etukäteen, samalla voidaan reagoida muutoksiin ajoissa ja ennakoida rahoitustarpeita. Hyötyjen määrä ei ole ratkaisevinta, vaan hyödyn merkitys liiketoiminnan kannalta. Hyötyjen konkretisointi ja osoittaminen asiakkaalle, auttaa myös kassasuunnittelupalvelun hinnoittelussa. Asiakkaalla voi olla vastaväitteitä ja epäilyksiä, joista on hyvä keskustella, jo ennen palvelun aloittamista. Palvelu hinnoitellaan aika- ja tositemääräisen hinnoittelun yhdistelmällä. Hinta perustuu toisaalta palvelun tuottamiseen tarvittavaan tuntimäärään ja toisaalta tositteiden määrään. Kiinteä kuukausihinta ei ottaisi huomioon tositteiden määrään vaihteluita kuukausittain. Kun peruspalvelu saa asiakkaita ja sen toimittaminen saadaan vauhtiin, voidaan alkaa kehittää esimerkiksi eri toimialoille sopivia versioita. (Apunen 2010, 38–39.)

#### 4.9 Kassasuunnittelun kritiikkiä

Oman kokemukseni perusteella kassasuunnittelupalvelua voisi toteuttaa eri laajuisena. Laajimmillaan kassasuunnitteluun sisältyy kassakirjanpito, joka laaditaan päivittäin pankkien tiliotteiden perusteella. Pankkien sähköiset tiliotteet siirretään taulukkolaskentaan tai tulevaisuudessa mahdollisesti kassakirjanpito-ohjelmaan. Lassi Mäkinen

on käyttänyt tätä menetelmää omissa kirjanpidoissaan jo lähes kymmenen vuotta. Mäkinen sanoo saavansa kirjanpidot valmiiksi kohdekuukautta seuraavan kuukauden ensimmäisenä päivänä, kun kohdekuukauden viimeisen päivän tiliote on saapunut. Tarkoitus tällä menetelmällä on saada kirjanpito ajan tasalle. (Mäkinen 2012.)

Ongelmaksi mielestäni muodostuu työmäärän kasautuminen, kaikkia asiakkaita pitäisi päivittää päivittäin, jotta kassasuunnittelu olisi ajan tasalla, eikä päivittäminen tarkoita vain tiliotteiden suoritusten siirtämistä kirjanpitoon vaan kaikkien tarjousten, sopimusten, osto- ja myyntilaskujen siirtämistä kirjanpitoon. Menettely vaatisi asiakkaan ja kirjanpitäjän päivittäistä yhteydenpitoa. Tällä laajuudella meneteltynä kassasuunnittelun toteuttaminen ei ole mahdollista monen asiakkaan kanssa samanaikaisesti, vaikka tällainen kirjanpito vaatisikin vähemmän aikaa ja työtä tuloslaskentaan perustuvan kirjanpidon kanssa. Uuden työmenetelmän käyttöönotto, perehdytys ja koulutus tuovat kustannuksia ja uusia vaatimuksia kirjanpitäjille. Käytännössä on kysymys uudesta tavasta hoitaa yrityksen kirjanpitoa. (Mäkinen 2012, 94.)

Mäkinen toteaa että kassakirjanpidossa laskutietoja tarvitaan vain harvoin, koska suurimmassa osassa ostoista verokanta on selvä. Kirjanpitolain ja hyvän kirjanpitotavan mukaan tositteet on oltava kirjanpidossa ja kirjausketju on oltava todennettavissa. Koska kassasuunnittelu on vielä vähän käytetty palvelumuoto, sen käyttöön liittyy vielä kysymyksiä. Nämä kysymykset tulevat ratkeamaan, kun lisääntyvän käytön myötä syntyy hyvä kirjanpitotapa ja alan yleinen käytäntö. (Mäkinen 2012, 95.)

Kassakirjanpidon ja kassasuunnitelman on tarkoitus muodostaa katkeamaton jatkumo menneisyydestä nykyhetken kautta tuleviin liiketapahtumiin. Tämän takia kassakirjanpitoa tulisi päivittää joka päivä, jotta se olisi aina ajan tasalla. Tuloslaskentakirjanpidossa eli perinteisessä kirjanpidossa kirjanpito tehdään kerran kuukaudessa ja silloinkin katsotaan vain menneisyyteen myöhässä. Aikakatkeama on pitkä, koska kohdekuukauden kausiveroilmoitus tulee jättää kohdekuukautta toiseksi seuraavan kuukauden kahdenteentoista päivään mennessä. Tämä 12:s päivä rytmittää tilitoimistoissa asiakkaiden kirjanpitojen tekemistä. On ymmärrettävää, ettei tällaisella kirjanpidolla ole paljoakaan arvoa tulevaisuuden kassavirtojen ennustettavuuden kanssa. (Mäkinen 2012, 96.)

Kassasuunnittelu kuten muutkin asiantuntija- ja neuvontapalvelut muuttavat tilitoimistoammattilaisen työnkuvaa. Asiakasyrityksen syvällinen tuntemus korostuu ja vuoro-

vaikutus omistajan kanssa lisääntyy. Kirjanpitäjän työnkuva on muuttumassa konsulttivampaan suuntaan. Enää ei kirjata pelkästään menneisyyden tapahtumia vaan otetaan huomioon tulevaisuuden tapahtumat, niin varmat kuin vasta suunnitteilla olevatkin. Kanssakäyminen asiakkaan kanssa muuttuu kuukausittaisesta tositteiden tuomisesta jopa päivittäiseksi yhteistyöksi. (Salo 2012, 32.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Taloushallinnon palvelut ovat muuttuneet tai muuttumassa lakisääteisistä enemmän yrittäjää tukeviksi palveluiksi. Tilitoimistosta ja taloushallinnosta haetaan yhä suurempaa lisäarvoa yritykselle. Lakisääteisten hoidettavien asioiden lisäksi pitäisi siis keskittyä tuottamaan yrittäjän tarvitsemia taloustietoja yrityksen terveen kasvun tuke-miseksi. Kirjanpitäjä vastaa lähes yksinomaan pienten yritysten taloustietojen tuotta-misesta. Valtaosa yrittäjistä ei ole taloushallinnonammattilaisia ja he tarvitsevat palvelua, joka on suunniteltu heidän käytettäväkseen ja ymmärrettäväkseen.

Nykyisen byrokraattisena pakkona pidettyä taloushallintoa voitaisiin nähdä yritystä hyödyttävänä palveluna. Tuotteistettu kassasuunnittelupalvelu tarjoaa ratkaisun asiakkaan rahan riittävyyden seuraamiseen, tuottamalla tulevaisuutta kuvaavia taloustietoja. Palvelun avulla analysoidaan ja raportoidaan asiakasyrityksen liiketoiminnan heikkouksista ja vahvuuksista. Vaikka tulevaisuuden kassavirta on epävarmaa, se antaa silti suuntaviivat tulevaisuudessa tehtävien päätösten tueksi. Kassavirran avulla voidaan nähdä ennalta yrityksen toiminnassa tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin ajoissa. Tällöin asioihin voidaan vaikuttaa ja voidaan estää jopa konkurssiin ajautuminen. Kassasuunnittelu toimii kassakriisin ennaltaehkäisyn lisäksi myös sen hoitamisessa.

Jatkotutkimusaiheena voisi selvittää kassasuunnittelupalvelun käyttöönoton onnistumista ja tutkia asiakkaiden tyytyväisyyttä uuden palvelun käyttöönoton jälkeen. Kassasuunnitteluohjelman suunnittelu ja toteuttaminen voisi olla haastava ja mielenkiintoinen projekti tietotekniikan ja ohjelmoinnin opiskelijalle. Nähtäväksi jää, lisääntyvätkö asiantuntijapalvelut osana tilitoimistojen palvelutarjoomaa ja tuleeko kassasuunnittelusta laskentatoimen lähivuosien trendi, kuten on ennustettu.

## LÄHTEET

- Ahvenniemi, J. 2008. Johdon laskentatoimen palvelut tilitoimistoissa kehittyvät. Tili-sanomat 3/2008, 59–61.
- Alén, J. 2009. Palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu CASE: Tilitoimisto Oy. Laurea-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/5701> [viitattu 20.9.2013].
- Apunen, A. 2010. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Hämeenlinna: Karisto.
- Apunen, A. & Parantainen, P. 2011. Tuotteistaminen- Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita prima.
- Konkurssilaki 20.2.2004/120.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Ruuskanne, T. 2012. Paperinpyörityksestä konsultointiin-sähköinen murros siivittää tilitoimistot kasvuun. Saatavissa: <http://www.maestro.fi/blogi/2012-01-31/tutkimus-paperinpy%C3%B6rityksest%C3%A4-konsultointiin-s%C3%A4hk%C3%B6inen-murros-siivitt%C3%A4%C3%A4> [viitattu 20.7.2013]
- Metsä-Toikila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 1/2011.
- Mäkinen, L. 2013. Tilitoimistopalvelujen hinnoittelu ja myynti-seminaari. 15.8.2013. Kouvola: Cumulus.
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita.

Paasonen, K., Vilkkö, J. & Vanhatalo, R. 2006. Koulutuksen ja strategian välinen kytkös. Tilisanomat 1/2006, 37–39.

Pajukoski, P. 2013. Palvelujen tuotteistaminen, Tilipiste Oy. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavilla: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/61664> [viitattu 14.8.2013].

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Poskiparta, K. 2013. Tilitoimiston asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/58839> [viitattu 10.9.2013].

Rope, T. 2006. Menesty konsulttina. Helsinki: Talentum.

Salo, U. 2012. Kasvavat osaamisvaatimukset. Tilisanomat 1/2012, 31–32.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Tilastokeskus. 2011. Yritysrekisterin vuositilasto. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavilla: [http://www.stat.fi/til/syr/2011/syr\\_2011\\_2012-11-26\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2011/syr_2011_2012-11-26_kat_001_fi.html) [viitattu 17.8.2013].

	tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	...
<b>Alkukassa</b>	+				
<b>Juoksevat kassatulot</b>	+				
palveluiden/tavaroiden myynti					
<b>Juoksevat kassamenot</b>	-				
Palkat					
Työnantajamaksut					
Eläkevakuutusmaksut					
Sosiaalivakuutusmaksut					
Ostot					
Ulkopuoliset palvelut					
Arvonlisäveron maksut					
Yritysverojen maksut					
Vuokrat ja vastikkeet					
Henkilöstömenot					
Puhelin ja internet					
Taloushallinto					
Pankkipalvelut					
Matkalaskut					
Polttoainekulut					
Autovakuutusmaksut					
Vahinkovakuutusmaksut					
Jäsenmaksut					
kirjat ja lehdet					
Muut kulut					
<b>Juokseva kassavirta</b>	1				
Investointien kassatulot	+				
Investointien kassamenot	-				
<b>Investointien kassavirta</b>	2				
Rahoituksen kassatulot	+				
Rahoituksen kassamenot	-				
<b>Rahoituksen kassavirta</b>	3				
<b>Loppukassa</b>	=				

<b>Kassavirta</b>	tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	...
<b>Kassa alussa</b>					
Juokseva kassavirta	1				
Investointien kassavirta	2				
Rahoituksen kassavirta	3				
<b>Kassa lopussa</b>					