

Ny tjänstedesign för små lönekunder

Rantalainen Oy

Jenni Kuusniemi

Examensarbete för ingenjörsexamen (YH)-examen

Produktionsekonomi

Vasa 2023

EXAMENSARBETE

Författare: Jenni Kuusniemi

Utbildning och ort: Produktionsekonomi, Vasa

Handledare: Jari Rättyä, Rantalainen

Niklas Kallenberg, Yrkeshögskolan Novia

Titel: Ny tjänstedesign för små lönekunder

Datum: 24.4.2023 Sidantal: 40

Bilagor: 5

Abstrakt

Bra kundservice är en konkurrensfördel och digitalisering skapar nya förutsättningar för det. För tillfället är flera företag inom servicebranschen i en position där kärnprodukten inte garanterar konkurrensfördel. I sådana fall kan konkurrensförmågan förbättras genom att förfina kärnprodukten till ett serviceerbjudande som inkluderar värdeskapande service.

Detta examensarbets syfte var att hitta ett nytt förslag på en tjänstedesign för Rantalainens minsta lönekunder. Den nya tjänstedesignen skulle åtminstone innehålla på vilket sätt löneräkningen ska kommunicera med sina kunder och på vilket sätt kunderna ska leverera lönematerial. Tjänstedesignen skulle vara sådan att istället för att en kund har en utsedd löneräknare som räknar dennes löner varje gång, ska lönerna räknas i ett löneteam.

För att kunna skapa ett nytt förslag på tjänstedesign behövdes information samlas om små kunder. Detta gjordes med kvalitativ undersökningsmetod i form av intervjuer. Efter intervjuerna hade en helhetsbild av små lönekunder skapats och bland annat på basen av denna gjordes en kvantitativ undersökning i form av en enkät som skickades till små lönekunder. Intervjuerna och enkäterna ger uppdragsgivaren viktig information om vad löneräknare har för tankar kring små kunder och vad det är som små lönekunder värdesätter då det kommer till löneräkningen.

Resultatet från denna studie är ett förslag på en ny tjänstedesign som bland annat innefattar att kunder levererar löneunderlag via en digital plattform, kommunikation sker via löneteamets gemensamma e-post och alla kunder får en utsedd ansvarig löneräknare. Det nya förslaget till tjänstedesign är en lösning som baserats på både löneräknares men fram för allt kunders behov, vilket gör den användbar.

Språk: svenska

Nyckelord: löneräkning, kundkommunikation, tjänstedesign

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Jenni Kuusniemi

Koulutus ja paikkakunta: Tuotantotalous, Vaasa

Ohjaajat: Jari Rättyä, Rantalainen

Niklas Kallenberg, Yrkeshögskolan Novia

Nimike: Uusi palvelumalli pienille palkka-asiakkaille

Päivämäärä: 24.4.2023 Sivumäärä: 40

Liitteet: 5

Tiivistelmä

Hyvä asiakaspalvelu on kilpailuetu ja digitalisaatio luo sille uusia edellytyksiä. Tällä hetkellä useat palvelualan yritykset ovat tilanteessa, jossa ydintuote ei takaa kilpailuetua. Tällöin kilpailukykyä voidaan parantaa kehittämällä ydintuotteesta palvelutarjonta, joka sisältää lisäarvopalveluja.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää Rantalaisen pienille palkka-asiakkaille ehdotus uuteen palvelumalliin. Uuteen palvelumalliin pitäisi sisältyä ainakin se, miten palkanlaskennan tulee kommunikoida asiakkaidensa kanssa ja miten asiakkaat tulee toimittaa palkka-aineistoa. Palvelumalli pitäisi olisi sellainen, että sen sijaan, että asiakkaalla olisi palkanlaskija, joka laskee hänen palkkansa joka kerta, palkat laskettaisiin palkkatiimissä.

Uuden palvelumalliehdotuksen tekemiseksi tarvittiin tietoa pienistä asiakkaista. Tämä tehtiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastattelujen muodossa. Haastattelujen jälkeen oli luotu kokonaiskuva pienistä asiakkaista ja muun muassa tämän perusteella tehtiin kvantitatiivinen tutkimus kyselylomakkeen muodossa, joka lähetettiin pienille palkka-asiakkaille. Haastattelut ja kyselyt antavat toimeksiantajalle tärkeää tietoa siitä, mitä palkanlaskijat ajattelevat pienistä asiakkaista ja mitä pienet palkka-asiakkaat arvostavat palkanlaskennassa.

Tämän tutkimuksen tuloksena on ehdotus uuteen palvelumalliin, joka sisältää muun muassa sen, että asiakkaat toimittavat palkka-aineiston digitaalisen alustan kautta, viestintä tapahtuu palkanlaskentatiimin yhteisen sähköpostin kautta ja kaikki asiakkaat saavat nimetyn vastuullisen palkanlaskijan. Uusi palvelumalliehdotus on sekä palkanlaskijoitten että asiakkaiden tarpeisiin perustuva ratkaisu, joka tekee siitä hyödyllisen.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: palkanlaskenta, asiakasviestintä, palvelumalli

BACHELOR'S THESIS

Author: Jenni Kuusniemi

Degree Programme: Industrial Management and Engineering

Supervisors: Jari Rättyä, Rantalainen

Niklas Kallenberg, Novia University of Applied Sciences

Title: New service design for small payroll customers

Date: 24.4.2023 Number of pages: 40

Appendices: 5

Abstract

Good customer service is a competitive advantage and digitalization creates new conditions for it. At the moment, several companies in the service industry are in a position where the core product does not guarantee competitive advantage. In such cases, competitiveness can be improved by refining the core product into a service offering that includes value-added service.

The purpose of this thesis was to find a new proposal for a service design for Rantalainen's smallest payroll customers. The new service design would at least include how the payroll should communicate with its customers and how the customers should deliver payroll material. The service design would be such that instead of a customer having a designated payroll clerk who counts their salaries every time, the salaries should be counted in a payroll team.

To create a new proposal for service design, information needed to be gathered about small customers. This was done using qualitative survey method in the form of interviews. After the interviews, an overall picture of small payroll customers had been created and, among other things, a quantitative survey was conducted based on this in the form of a questionnaire sent to small payroll customers. The interviews and surveys give the client important information about what payroll clerks think about small customers and what it is that small payroll customers value when it comes to payroll.

The result of this study is a proposal for a new service design that includes, among other things, customers delivering payroll data via a digital platform, communication takes place via the payroll team's joint email and all customers get a designated responsible payroll clerks. The new service design proposal is a solution based on both payroll clerks but above all customer needs, which makes it useful.

Language: Swedish

Key words: Payroll, customer communication, service design

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte och problemformulering.....	2
1.3	Disposition	2
1.4	Avgränsningar.....	2
1.5	Rantalainen.....	2
2	Teori	3
2.1	Lön.....	3
2.2	Löneräkningsprocessen.....	4
2.2.1	Inkomstregistret.....	5
2.2.2	Outsourcad löneräkning	5
2.3	Kommunikationsteori	6
2.3.1	Kommunikationsmodeller	7
2.3.2	Kundservice.....	9
2.4	Tjänstedesign.....	10
2.5	Tidigare forskning	11
3	Metod och tillvägagångssätt	12
3.1	Kvalitativ forskningsmetod.....	12
3.2	Kvantitativ forskningsmetod.....	13
3.3	Tillvägagångssätt.....	14
3.3.1	Intervjuer	14
3.3.2	Enkät	15
4	Resultat av intervjuerna.....	15
4.1	Intervju om tidigare projekt.....	15
4.2	Intervjuer om små kunders karaktärsdrag	18
4.2.1	Nackdelar och problem med små kunder.....	19
4.2.2	Fördelar med små kunder	20
4.2.3	Eventuella problem med teamlöneräkning	21
4.2.4	Frågor som kunde tas med i enkäten	21
4.2.5	Faktorer som kunde göra att team-löneräkning skulle fungera.....	22
5	Analys av intervjuer.....	22
6	Resultat av enkäten	23
6.1	Bakgrundsinformation.....	23
6.2	Rangordning av påståenden.....	25
6.3	Plattform för lönematerial, svarstid, kommunikationskanal och behov av program	25
6.4	De som föredrar ett team av lönespecialister	25
6.5	Sammanfattning av resultatet.....	25
7	Förslag på ny tjänstedesign	25
7.1	Teamlöneräkning.....	25

7.2	<i>Kommunikation</i>	26
7.3	<i>Leveranssätt för lönematerial</i>	26
7.4	<i>Uppföljning</i>	26
7.5	<i>Sammanfattning</i>	26
8	Validitet och reliabilitet	26
9	Kritisk granskning	27
10	Diskussion	28
11	Källförteckning	30

1 Inledning

77 % av globala ledande företag anser att bra kundservice är en konkurrensfördel (Accenture, 2015; Talent Vectia, 2015). Inom börslistade bolag i Finland anses kundupplevelsen ha störst betydelse inom telekommunikation-, finansierings-, konsumenttjänst- och teknikbranschen. Då man granskat vad kundupplevelser har för inverkan hos företag kom man fram till följande: bra kundupplevelser skapar konkurrensfördel, digitalisering skapar nya förutsättningar för kundservice och kundupplevelser skapar affärsmöjligheter (Asiakaspalvelukokemus, u.d.).

Tävling om service är inget nytt fenomen. Banker, hotell, restauranger och företag inom transportbranschen har alltid varit tvungna att konkurrera med tjänster. Nuförtiden är en ännu större del av företagen inom servicebranschen i en situation där kärnprodukten inte garanterar konkurrensfördel utan den skapar bara en grund för konkurrensen. I sådana här fall kan ett företag förbättra sin konkurrensförmåga genom att förfina sina kärnprodukter till ett tjänsteerbjudande som inkluderar värdeskapande service (Grönroos, 2009).

Detta examensarbete har gjorts för uppdragsgivaren Rantalainen Oy. Rantalainens minsta lönekunder har för tillfället inte en optimal tjänstedesign, vilket gör att de inte är så lönsamma som de kunde vara. Men fastän kunder inte är lönsamma vid ett specifikt tillfälle kan de senare bli lönsamma, till exempel om strukturen hos kunderna eller tjänsteleverantören ändras, disponibel inkomst växer eller kundens behov ändras (Grönroos, 2009).

Detta examensarbete går ut på att genom kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod undersöka och hitta lösningar för att förbättra Rantalainens tjänstedesign för företagets minsta lönekunder. I teoridelen av detta examensarbete presenteras bland annat vad lön är och hur löneräkningsprocessen kan se ut, olika kommunikationsmodeller och information om kommunikation och tjänstedesign.

1.1 Bakgrund

Löneräkning har hittills utgått från en tjänstedesign där varje kund har en egen löneräknare. Vid Rantalainen i Österbotten vill man nu gå ifrån denna idé och i stället göra så att de minsta lönekunderna skulle vara ett löneteam's ansvar och inte en enskild löneräknares. Detta vill man för att kundens löneräkningsprocess ska vara så smidig och flexibel som möjligt. Rantalainen har gett till uppdrag att analysera och hitta ett förslag på en tjänstedesign som skulle passa dessa små lönekunder.

Det har redan tidigare funnits denna typ av tjänstedesign hos Rantalainen i södra Finland. Men man slutade med tjänstedesignen eftersom medlemmarna i teamet inte längre ville förverkliga idén, då den upplevdes osmidig. Så för att kunna utforma en ny tjänstedesign behövs först information om vad det var som inte fungerade med det tidigare projektet samt vilka karaktärsdragen är hos dessa små kunder, för att sedan kunna fråga kunderna vad som är viktigt för dem.

1.2 Syfte och problemformulering

Syftet med detta examensarbete var att hitta ett förslag på tjänstedesign som skulle passa för Rantalainens minsta kunder. Tjänstedesignen ska bland annat innehålla på vilket sätt löneräkningen ska kommunicera med kunden och på vilket sätt kunden ska leverera lönematerial.

Ett problem som uppstått är att redan vid det skede då ett företag ber om en offert för deras löner, om det bara handlar om några löntagare per månad, har serviceföretaget lagt ner så mycket resurser på kunden så det kommer ta lång tid innan serviceföretaget tjänar in samma mängd resurser tillbaka av kunden. Med den nya betjäningsmodellen vill man hoppa över detta steg och gå direkt till processen. Man skulle ha en klar process som alla små lönekunder kunde gå efter.

För att kunna uppfylla syftet med detta examensarbete har följande forskningsfrågor fastställts:

- Hur ska tjänstedesignen se ut för företagets minsta lönekunder?
 - På vilket sätt ska kunderna leverera lönematerial?
 - På vilket sätt ska kommunikationen mellan löneräknare och kund ske?

1.3 Disposition

Detta examensarbete består av elva kapitel. I andra kapitlet redogörs den teoretiska utgångspunkten för undersökningen där bland annat löneräkning, kommunikationsteori, tjänstedesign och en tidigare forskning presenteras. I tredje kapitlet presenteras utförandet av undersökningen, vilka metoder som användes och hur arbetsprocessen såg ut. I fjärde och sjätte kapitlet presenteras resultatet av forskningen. I femte och sjunde kapitlet analyseras resultaten och frågeställningen besvaras. I åttonde kapitlet presenteras validitet och reliabilitet. I nionde kapitlet görs den kritiska granskningen. Kapitel 10 innefattar diskussion om examensarbetet och förslag på fortsatt forskning presenteras. I kapitel 11 finns källförteckningen.

1.4 Avgränsningar

Denna studie utgår enbart från Rantalainens löneräknares åsikter och Rantalainens små kunders önskemål om vad som är viktigt för dem. Med företagets minsta och små kunder avses kunder som har runt 1–5 löner som ska betalas ut per månad.

1.5 Rantalainen

Rantalainen är i skrivande stund en av Finlands största bokföringsbyråer. Företaget erbjuder tjänster med fokus på ekonomiförvaltning. Till Rantalainens tjänster hör bland annat bokföring, löneräkning, HR-tjänster och elektronisk ekonomiförvaltning. Rantalainen har över 60 kontor som är belägna runtom i Finland. För tillfället har Rantalainen över 1000 anställda varav över hundra är löneexperter (Rantalainen, 2022).

Rantalainens löneadministration erbjuder följande tjänster: löneräkning, betalning, rapportering, anställningsrådgivning, beräkning av semesterlön, reseräkningar, rapportering till myndigheter och utbildningar om programvaror. För små och medelstora företag används löneräkningsprogrammen Netvisor, Procountor, Fivaldi och Personec W (Rantalainen, 2022).

2 Teori

I detta kapitel förklaras examensarbetets teoretiska bakgrund, som består av vad lön är och hur en löneprocess kan se ut. Teoretiska bakgrunden består också av kommunikationsteorier, tjänstedesign och tidigare forskning som gjorts inom området. Förutom detta behandlas också inkomstregistret, outsourcad löneräkning, kommunikationsmodeller och kundservice. Materialet för dessa har hämtats från böcker, vetenskapliga artiklar, lagar, rapporter och företagshemsidor.

2.1 Lön

Med lön avses alla slag av lön, arvode, förmån och ersättning som en person får i ett arbets- eller tjänsteförhållande (Lag om förskottsuppbörd 1118/1996, 1996). Lönen fastställs med ett arbetsavtal, som kan vara skriftligt, muntligt eller elektroniskt. Dock bör arbetstagaren få skriftligt arbetsförhållandets centrala villkor, ifall arbetsförhållandet är tillsvidare i kraft eller om det är tidsbundet. Då man ska fastställa lönen och andra anställningsvillkor ska man primärt gå efter arbetslagstiftningen, till dessa hör bland annat arbetsavtalslagen, arbetstidslagen och semesterlagen (Mattinen, 2022, ss. 19–22). I praktiken baseras lönen ändå på ett kollektivavtal då det i arbetsavtalslagen inte finns någon fastställd minimilön (Arbetsavtalslag 55/2001, 2001).

Ett kollektivavtal är en komplettering på arbetslagar som ska ge arbetstagaren bättre arbetsvillkor (Mattinen, 2022, s. 19). I Finland kan ett kollektivavtal endera vara allmänbindande eller normalt bindande (Ahtiainen, 2019, s. 13; Mattinen, 2022, s. 19). Ett normalt bindande kollektivavtal behöver bara följas av de arbetsgivare som har undertecknat avtalet eller som hör till en organisation som undertecknat avtalet (Lag om kollektivavtal 436/1946, 1946). Ett allmänt bindande kollektivavtal ska följas av alla arbetsgivare som är verksam inom en viss bransch (Mattinen, 2022, s. 19). År 2017 omfattades 100 % av de som jobbar för staten av ett kollektivavtal, motsvarande andel inom privata sektorn var 83,3 %, det vill säga, de flesta i Finland omfattas av något kollektivavtal (Ahtiainen, 2019, s. 76).

En lön kan vara en tidlön som till exempel tim- eller månadslön. Den kan också vara bunden till en prestation, då kan det vara fråga om provisions- eller ackordslön. Man kan också ha en kombination av båda. I lönen kan också ingå naturaförmåner, sådana kan exempelvis vara telefon-, bil- och kostförmån (Mattinen, 2022, s. 22). Naturaförmåner är ersättningar som arbetsgivaren kan betala åt arbetstagaren i annan form än pengar (Mattinen, 2022, s. 93). Enligt inkomstskattelagen (1535/1992, 1992) är naturaförmåner skattepliktig förvärvsinkomst för den skatteskyldige. Naturaförmåner beskattas enligt deras gängse värde, vars beräkningsgrunder årligen bestäms av Skatteförvaltningen (Inkomstskattelag 1535/1992, 1992).

För en löntagare i anställningsförhållande kan en arbetsgivare betala skattefria reseersättningar (Mattinen, 2022, s. 152). Till dessa hör ersättning av kostnader för resor, dagtraktamenten, måltidsersättning och logiersättning (Inkomstskattelag 1535/1992, 1992).

Semester är något som en arbetstagare är berättigad till ifall hen kan räkna sig till godo minst 14 arbetade dagar på en månad eller om arbetstagaren enligt avtal är i arbete så få dagar att hen inte kan räkna sig till godo en enda månad med 14 arbetade dagar, eller enbart några sådana, räknas också sådana månader där arbetstagaren arbetat minst 35 timmar. En arbetstagare samlar 2 eller 2,5 semesterdagar per månad beroende på om anställningsförhållandet varat under eller över ett år vid slutet av semesteråret 31.3. Arbetstagaren har rätt att få sin ordinarie eller genomsnittliga lön under semestern (Semesterlag 162/2005, 2005).

2.2 Löneräkningsprocessen

Löneräkningsprocessen består av liknande arbetsskeden oavsett vilket program man räknar lönerna i. Det första skedet är att mata in uppgifter för nya anställda. Uppgifterna som ska matas in kan skilja sig mellan olika löneprogram, men några exempel är: arbetstagarens personsignum, hemadress och kontonummer (Procountor, 2021). Till det första steget hör också att uppdatera övriga anställdas uppgifter, ifall något har ändrat. Nästa steg är att uppdatera skattekortet. Sedan grundas en löneperiod, detta innebär bestämmande av löneperiodens start- och slutdatum samt löneutbetalningsdagen (Mattinen, 2020, s. 326).

Nästa steg i löneräkningsprocessen är att mata in lönetransaktioner eller att föra över data från ett arbetstidsuppföljningsprogram till löneräkningsprogrammet. Lönetransaktioner är bland annat olika delar av penninglönen, naturaförmåner, skattefria ersättningar och olika typer av frånvaron. I detta skede inmatas också arbetstagarnas semestrar i löneräkningsprogrammet. Det ska också göras observationer på om någon arbetstagare slutat, vilken dag det varit och sedan räkna slutlön till hen. Oftast uppdateras arbetstagarnas semestersaldon i detta skede, det vill säga, man ser hur många semesterdagar en arbetstagare har samlat in under löneperioden (Mattinen, 2020, s. 326).

Då lönetransaktioner är inmatade kontrolleras de vartefter de godkänns. Sedan betalas lönerna till arbetstagarnas konton, lönespecifikationerna skickas till dem och eventuella utmätningar och medlemsavgifter till fackföreningar betalas. Lönespecifikationerna kan skickas i pappersformat eller elektroniskt i form av exempelvis e-lön till nätbanken eller e-post till arbetstagarens arbetsmejl (Nordea, u.d.). Efter det anmäls löneuppgifterna till inkomstregistret (Mattinen, 2020, ss. 24, 326–327).

Under en månad kan det finnas flera löneperioder, så efter den sista löneperioden ska man ännu skriva ut de rapporter som behövs för lönebokföringen, skicka skattedeklaration, betala arbetsgivaravgifter till Skatteförvaltningen och göra separata anmälan till inkomstregistret (Mattinen, 2020, s. 327).

2.2.1 Inkomstregistret

Från och med 1.1.2019 har arbetsgivare och andra prestationsbetalare haft skyldighet att anmäla löner till inkomstregistret. År 2021 togs inkomstregistret i också bruk för anmälningar av pensions- och förmånsuppgifter. Inkomstregistret är en elektronisk databas vart arbetsgivare och andra prestationsbetalare anmäler om betalda löner och prestationer. Arbetsgivarna och prestationsbetalarna ska göra en anmälan om löneuppgifterna per arbetstagare per utbetalningsdag. Anmälningar till inkomstregistret ska i regel göras elektroniskt, men kan också lämnas in på pappersblankett om man inte har möjlighet till e-anmälan (Inkomstregistret, 2023).

Som privatperson har man möjlighet att via inkomstregistrets e-tjänst granska sina egna uppgifter, eller andras uppgifter om man fått fullmakt. Myndigheter och andra instanser med lagstadgad behörighet till inkomstregistret kan också använda uppgifter därifrån, exempel på sådana är: Skatteförvaltningen, Folkpensionsanstalten, Statistikcentralen, arbetslöshetskassorna, Trafikförsäkringscentralen, Polisen och Tullen. Då myndigheter och andra instanser har rätt att se anmälningar i inkomstregistret underlättar detta för arbetsgivare och arbetstagare, då de inte behöver anmäla löner till flera olika instanser. Till exempel behöver man inga separata bilagor för inkomsten om man ansöker om förmån från Folkpensionsanstalten och skattekort går att söka utan att lämna in uppgifter om inkomster (Inkomstregistret, 2023).

Om det finns fel i anmälningarna till inkomstregistret kan inte inkomsttagaren eller inkomstregisternsmyndigheterna korrigera detta. Det är enbart betalaren som kan korrigera dessa uppgifter. Eftersom inkomstregistret innehåller aktuell information kan man bevaka uppgifterna som finns där i realtid, vilket gör det enklare att sköta ärenden med informationsanvändarna. Detta stöder också ett av inkomstregistrets syfte som är att bekämpa grå ekonomi (Inkomstregistret, 2023).

Till inkomstregistret ska göras minst två olika typer av anmälningar varje månad. Den första är en anmälan om löneuppgifter, som tidigare nämnt ska detta göras separat för varje inkomsttagare. Anmälan ska göras inom fem dagar från löneutbetalningsdagen. Med utbetalningsdag anses den dag då prestationen är tillgänglig för mottagaren. Den andra typen av anmälan är arbetsgivarens separata anmälan, detta är en anmälan om arbetsgivarens sjukförsäkringsavgift. Anmälan ska göras den 5:e dagen i den kalendermånad som kommer efter månaden då lönen blivit utbetald (Skatteförvaltningen, 2022).

2.2.2 Outsourcad löneräkning

En definition på outsourcing är att det är ett affärsavtal, inhemskt eller internationellt och ett strategiskt ledningsinitiativ för att få en konkurrensfördel genom att outsourca de befintliga interna eller externa funktioner som skapar värde eller är icke-värdeskapande funktioner eller kärnkompetenser till kompetenta leverantörer för att de ska producera produkter eller tjänster effektivt för outsourcingföretaget (Ishizaka, 2019, s. 4187).

Outsourcing av löneräkning och bokföring har blivit vanligare under de senaste åren, speciellt bland små och medelstora företag¹. Detta på grund av det oftast inte är lönsamt att anställa en heltidsarbetande expert inom ekonomiförvaltning i företagen i fråga. I de små och medelstora företagen sköter oftast den verkställande direktören ekonomichefens uppgifter, vilket gör det lönsamt för företaget att outsourca en del av företagets ekonomiförvaltning. Med outsourcing av ekonomiförvaltning försöker man oftast uppnå kostnadsbesparingar. För att outsourcing ska fungera bra är det väldigt viktigt att man kommer överens tillräckligt noggrant om servicens kvalitet och innehåll på förhand (Oy Tuokko, 2017, s. 231).

I stora företag finns det behov av att traditionella, administrativt och transaktionsarbete som bland annat löneadministration genomförs mera effektivt. Detta leder till att företagen endera har grundat egna servicecenter och investerat i HR-teknik eller så har de outsourcat löneadministrationen (Ulrich & Brockbank, 2005, s. viii).

En central orsak till att företag väljer att outsourca ekonomiförvaltning är för att bokföringsbyråer hela tiden utvecklar sin verksamhet så att de alltid har moderna arbetsredskap och sätt att arbeta, vilket gör att deras tjänster är effektiva i jämförelse med en bokförare som länge arbetat i ett företag och som utav vana fastnat i gamla arbetssätt. Andra fördelar med outsourcing är att en löneräknare på en bokföringsbyrå är expert inom löneadministration, vilket betyder att hen har kunskap om olika lagar och bestämmelser inom området. Detta betyder att företagaren kan få hjälp i specialtillfällen som till exempel vid permittering eller uppsägningar. Att göra fel vid dessa tillfällen kan bli dyrt för en företagare. Företagaren får även mera tid till företagets kärnkompetens när hen inte behöver lära sig löneräkning, branschens kollektivavtal eller arbetslagstiftning (Oy Tuokko, 2017, s. 232).

2.3 Kommunikationsteori

Ordet communication, på svenska *kommunikation*, härstammar från latinska ordet *communicare*, som betyder "att dela" eller "att vara i relation med". Inom indoeuropeisk etymologi definieras ordet som "att sammanföra". (Cobley, 2008) Generellt uppfattas kommunikation som den process där till exempel information överförs av en sändare via en kanal till en mottagare. I denna uppfattning kan kommunikation hänvisa till aktiviteten "att kommunicera" som består av att sända och ta emot meddelanden. Kommunikationen anses i det fallet vara lyckad ifall informationen inte tappas bort eller förvrängs i överföringsprocessen. Kommunikationsteoretiker föreslår en definition av kommunikation där man skiljer åt informationen från överföringen av informationen, varav överföringen är det som definieras som kommunikation. Enligt detta skulle kommunikation vara en rent teknisk process (Schulz, 2013, ss. 40–41).

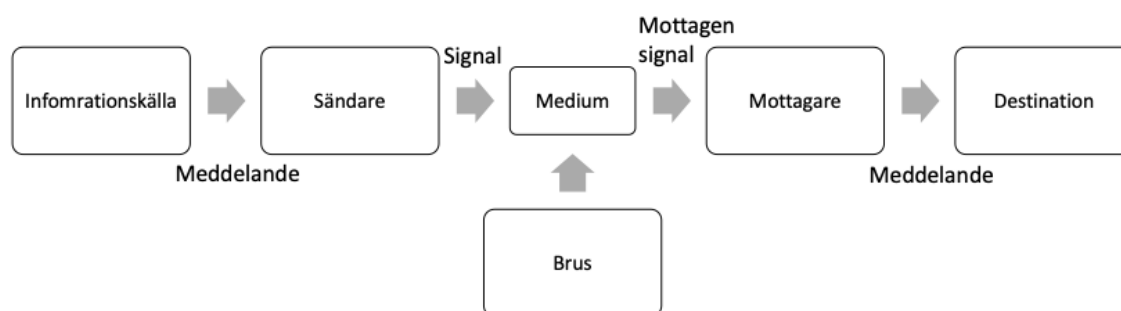
Då människor kommunicerar med varandra kallas det dialog. I en dialog deltar en talare och en lyssnare. Rollerna talare och lyssnare är inte bunden till en och samma person under en dialog, utan talare syftar på den person som i en viss situation pratar i en dialog, lyssnaren är den som talet riktar sig till. Det är där emot är det inte sagt att lyssnaren lyssnar eller ens hör talet. Rollerna talare och lyssnare varierar under en dialog, ifall det skulle vara samma person som pratar hela tiden kallas det istället monolog. Generellt sett är det mera

¹ Företag med färre än 250 anställda och en årsomsättning som inte överstiger 50 miljoner euro eller en balansomsättning som inte överstiger 43 miljoner euro (EUR-Lex, 2005).

krävande att vara lyssnare än talare. Om man har en diskussion med fler än två personer kallas detta polylog (Mustajoki, 2020, s. 18).

2.3.1 Kommunikationsmodeller

Det finns hundratals modeller som försöker förklara hur kommunikation fungerar med specifika modeller för olika händelser. Men det finns väldigt få modeller och teorier som på ett heltäckande sätt förklarar kommunikationens alla möjligheter på en intrapersonell, interpersonell, grupp och kulturell nivå. Den mest betydande historiska utvecklingen av moderna teorier förklaras i följande modeller: Karl Bühlers Organon Model, Claude Elwoods Shannons modell, Jürgen Ruech och Gregory Batesons modell: The Levels of Communication, Roman Osipovich Jakobsons human communication model och Hubert Griggs Alexanders modell. Den mest framgångsrika av modellerna är Shannons modell från 1948 som är illustrerad i figur 1. Enligt Shannon är modellen ett schematiskt diagram över ett allmänt kommunikationssystem (Schulz, 2013, ss. 62–74). Även fast Shannons modell är gammal så är den fortfarande relevant, eftersom det är den modell som satt grunden för de mera moderna kommunikationsteorierna (Foulger, 2004, s. 2).



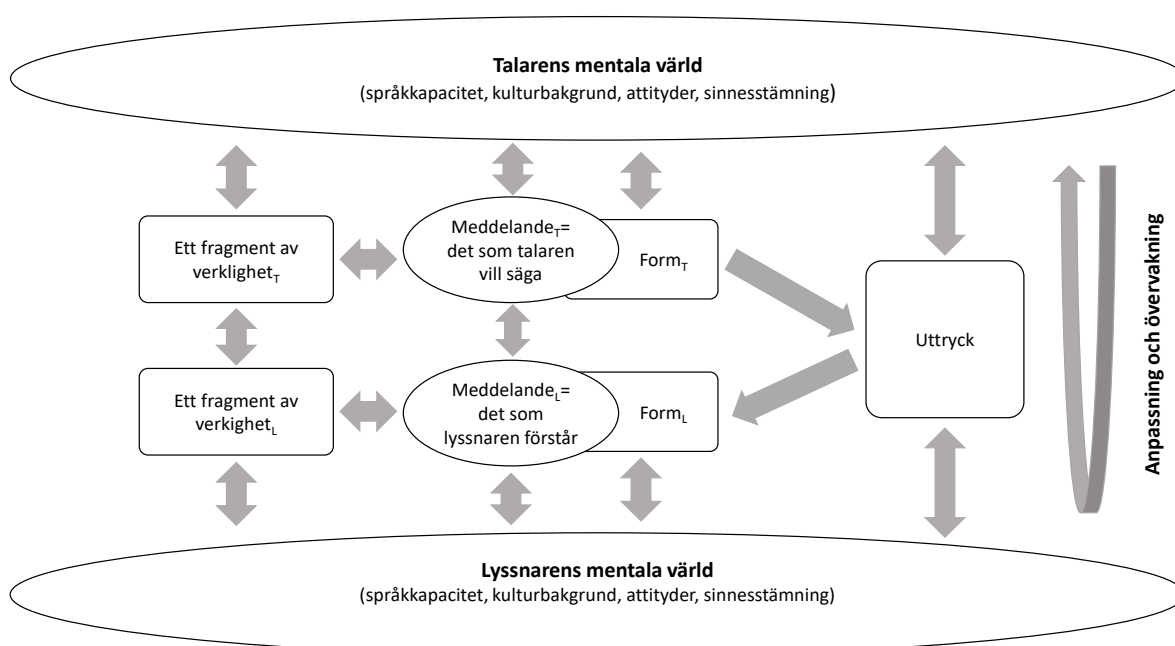
Figur 1. Shannons modell för kommunikation (Foulger, 2004, s. 2).

Det finns åtta komponenter i Shannons modell: informationskälla, meddelande, sändare, signal, medium, brus, mottagare och destination. Informationskällan kan vara till exempel en person som skapar ett meddelande. Meddelande är både det som skickas av informationskällan och tas emot av destinationen. Sändaren kan till exempel vara en telefon som fångar upp en ljudsignal och omvandlar den till en elektronisk signal och förstärker den för överföring via telefonnätet. Signalen är det som strömmar igenom ett medium eller en kanal. Det kan finnas flera parallella signaler och signalsystem på samma gång. Mediet syftar på kanaler som signalen transporteras via, exempel på sådana är postsystem och radiovågor (Foulger, 2004, ss. 2–3).

Bruset i figur 1 är en sekundär signal som förvirrar eller döljer signalen som bärs. Bruset används idag som metafor för problem kopplade till effektivt lyssnande. Mottagaren i Shannons modell är den som tar emot signalen, som till exempel en telefon vid

telefonsamtal eller ögon och öron vid ett personligt samtal. Den sista komponenten i modellen är destination, som syftar på den person som tar del av och bearbetar budskapet (Foulger, 2004, ss. 2–3).

Figur 2 är en annan modell för en kommunikationsprocess som skapats på basen av Shannons modell, men här har man satt till fyra komponenter för att göra modellen ännu mera beskrivande. I denna modell har man istället för att beskriva processen som en framgående, valt att beskriva den som en oval process där meddelandet kommer tillbaka och skapas på nytt i lyssnarens sinne. Den andra komponenten som satts till är att meddelandets innehåll länkas till den reala eller föreställda världens objekt eller händelser. Den tredje komponenten som har blivit tillsatt är att talarens och lyssnarens mentala värld påverkar alla delar av både talet och lyssnandet. Den sista tillsatta komponenten är att talets anpassning, som är centralt för lyckad kommunikation (Mustajoki, 2020).



Figur 2. Process för tal och förståelse av det (Mustajoki, 2020).

Utgångspunkten för att prata är behovet av att säga något. Detta syns i figuren som "meddelande" där "T" står för talaren och "L" för lyssnaren. Ett meddelande består av: innehåll, syfte och ton. Av dessa är tonen det som ofta inte uttrycks verbalt, utan istället med hjälp av rösten eller hela upplevelsen av talaren. Andra saker som är en del av meddelandets ton är talarens inställning till meddelandet, hur viktigt meddelandet är för talaren samt hur säker hen är på det (Mustajoki, 2020).

Formen i figur 2 syftar på då talaren vet vad hen vill säga, så börjar dennes hjärnan söka språkliga former för detta. Med anpassning och övervakning menas i detta fall talarens förmåga att anpassa sig till kommunikationstillfället samt anpassning av talet till den eller de personer som talet riktar sig till. Med uttryck menas på det sätt som talaren uttrycker sitt meddelande på, det kan till exempel vara otydligt eller tydligt tal som hörs dåligt på grund av trafik. Från uttrycket fortsätter meddelandet vidare till lyssnarens form, vars

första problem kan vara att hen inte hör eller kan ta emot meddelandet. Sedan börjar den del av processen där mottagaren försöker förstå vad som menas med meddelandet, här kan det ske tolkningar vilket gör att talarens meddelande inte blir som hen tänkt sig (Mustajoki, 2020).

Det som ännu finns kvar är meddelandets länkande till verkligheten, eller noggrannare sagt till en liten del eller ett fragment av den. Talarens och lyssnarens verklighet skiljer sig, till viss del i alla fall, från varandra. Alltid då en talare refererar till något objekt kan lyssnaren tolka det som något annat. Till exempel om man säger "Kan du ge mig det", så kan "det" vara olika för talaren och lyssnaren, om detta sker kallas detta för felaktig referens. Den mentala världen, som finns högst upp och längst ner i figuren, begränsar det som en person vill och kan prata om samt var gränsen går för talet och förståelsen (Mustajoki, 2020).

2.3.2 Kundservice

Kunder köper inte produkter eller tjänster utan de köper nyttan som produkterna och tjänsterna ger dem (Corey, 1975). Produkter och tjänster erbjuds av företag i form av offerter. Från kundens synvinkel är offerter alltid tjänster, oavsett om de består av fysiska produkter eller något annat. Värde som kunderna får kommer ifrån den tjänst de upplever att offerten ger dem (Gummesson, 1999). Det egentliga värdet för tjänsten skapas i värdeskapandeprocessen då privat- eller företagskunden utnyttjat den köpta lösningen eller paketet, inte i en fabrik eller i tjänsteföretagets kontor, som man skulle kunna tro på basen av hur man i företag ofta pratar om att skapa värde (Normann & Ramirez, 1993).

Kunder söker lösningar eller paket som de kan använda på ett sätt som skapar värde för dem i vardagen eller till sina dagliga aktiviteter, exempel på sådana är en rengöringsprocess och en pappersfabriks förberedandeprocess. De dagliga aktiviteterna som kunder söker utomstående stöd till, från exempelvis en tjänsteleverantör, kallas kundens värdeskapandeprocess. Till exempel hjälper inte högkvalitativ produktionsutrustning till att skapa värde för kunder om underhåll och service inte blivit bra gjort och i tid. Från detta kan man dra slutsatsen att kunder inte vill ha produkter i sig utan de vill ha lösningar som bidrar till deras värdeskapandeprocess (Grönroos, 2009).

Relationer är en naturlig del av service. Ett servicemöte, exempelvis då en kund ringer ett samtal, är en process. Tjänsteföretaget samverkar i denna process och interagerar med kunden eller ser till att processens grundprinciper fungerar, utan att själva vara en del av den, som exempelvis telefonoperatörer gör. Även enstaka möten har det som krävs för att skapa grunden för en relation mellan tjänsteleverantören och kunden. Om man har flera möten, endera kontinuerligt eller periodiskt återkommande, och ifall båda parterna vill, kan det bildas ett förhållande mellan dem. Kundrelationen kan stärkas om kunden upplever att det finns något speciellt och värdefullt i kontakten mellan hen och tjänsteföretaget. Att kontakten mellan tjänsteföretaget och kunden upplevs som en relation är inte i sig tillräckligt för att göra kunder lojala, men det är en central del av lojalitet, och lojala kunder är nästan alltid lönsamma. I regel är administration av kundrelationer lönsamt i service- och industriföretag (Grönroos, 2009).

2.4 Tjänstedesign

Det finns många olika definitioner på begreppet tjänstedesign. Definitionen enligt Stiftelsen Svensk Industridesign (2022) är: Arbetet med att utveckla en tjänst med hjälp av design. Målet är att lösningen ska spegla tjänstens syfte, funktion och profil och därmed vara attraktiv för användare i målgruppen.

Enligt Brittiska Design Council (2022) definieras tjänstedesign som processen av att skapa kontaktpunkter och definiera hur de interagerar med varandra och med användaren. Med kontaktpunkter avses olika instanser där en verksamhet möter sina kunder eller användare.

För att designa en bra service är det viktigt att ha användarna i tanke, man borde fundera ifall användarna är leverantörer, anställda eller kunder. Användning av designverktyg och metoder kan ge en djupgående förståelse för användarnas beteende, behov och önskemål vilket möjliggör utveckling av nya lösningar. Tjänstedesign kan användas för att designa om en befintlig tjänst för att få den att fungera bättre för användarna, eller för att skapa en helt ny tjänst (Design Council, 2022).

Orsaker varför man vill använda sig av tjänstedesign varierar men grunden ligger i att man har en önskan om att göra något på ett annat sätt än tidigare. Orsaker till detta kan vara klagomål från kunden, att det befintliga inte fungerar eller säljer tillräckligt bra, identifiering av nya behov eller att det kommit ny teknik som ska integreras (Holmlid & Wetter-Edman, 2021, s. 39).

För att kunna uppnå den fulla potentialen av design krävs det att process, principer och praktiska verktyg används tillsammans. Med praktiska verktyg avses metoder som används för ett praktiskt genomförande (Blomkamp, 2018, s. 731). Då man sätter med process, principer och praktiska verktyg med ett antal andra faktorer får man de fem huvudprinciperna för tjänstdesign:

- involvera
- visualisera
- prototypa
- lärande i handling
- agens i tjänstesystem (Holmlid & Wetter-Edman, 2021, s. 52).

För att kunna ge värdeskapande tjänster behöver man förstå olika faktorer av värdeskapandet, som till exempel hur tjänster upplevs ur olika perspektiv och vilka resurser olika aktörer har tillgång till. Därav är en av huvudprinciperna för tjänstdesign att involvera, som syftar på att involvera bland annat kunder, organisationens medarbetare och chefer för att få ta del av deras erfarenheter som är relevanta för värdeskapande och på detta sätt skapa en grund för en pluralistisk förståelse för utgångspunkten av designarbetet. De grundläggande metoderna för involvering är intervjuer, observationer, erfarenheter genom deltagande och generativt samskapande. Ett exempel på generativt samskapande är om man överlämnar uppgiften att dokumentera och observera specifika värdeskapande situationer till relevanta aktörer, så att de är med och skapar det underlag som insiktsarbetet baserar sig på (Holmlid & Wetter-Edman, 2021, ss. 53–54).

Visualisering och prototypande är båda former av externa representationer, vilket är något människor gör utanför huvudet som hjälper dem att tänka. Exempel på detta kan vara att kommentera texter, ordna om pusselbitar eller att peka (Kirsh, 2010, ss. 171–172). Orsaken

till att visualisering hör till tjänstdesignens huvudprinciper är för att man genom det kan bibehålla empati, kommunicera och artikulera insikter (Holmlid & Wetter-Edman, 2021, ss. 57–58).

Visualisering bidrar till att bibehålla empati genom att någon till exempel berättar en intressant historia och på så sätt skapas minnen av den specifika användaren och hans upplevelser. Detta sätter med en mänsklig dimension till data. Visualisering kan också kommunicera insikter på ett sätt som gör att sådana som inte varit med i det praktiska arbetet kan ta till sig av detta, insikterna blir på detta sätt tillgängligt för flera aktörer. Att artikulera insikter genom visualisering betyder att man till exempel kan sammanfatta och presentera data och intryck från insiktsarbetet och skapa temporära komplexa strukturer och mönster som stöd för fortsatt idéutvecklande (Holmlid & Wetter-Edman, 2021, s. 58).

Att prototypa innebär att man använder olika sorters representationer med syfte att utveckla och beskriva möjliga framtider. Detta kan användas för att utforska, formativt utvärdera eller validera i ett lärande ändamål (Holmlid & Wetter-Edman, 2021, s. 60).

Med lärande i handling avses att lärandet sker genom att reflektera kring de kunskaper och insikter som ett arbete har genererat och om vidareutforskande behöver ske, och i sådant fall, kring vad (Holmlid & Wetter-Edman, 2021, s. 62).

Den sista huvudprincipen enligt Holmlid och Wetter-Edman (2021) är agens i tjänstesystem, vilket syftar på att de aktörer som ingår i ett tjänstesystem har ett handlingsutrymme och att detta används för handling av något slag.

Tjänster är ofta mera abstrakta än fysiska produkter, detta medför att kvaliteten på tjänsterna är ett mera komplext fenomen än för fysiska produkter. En produkts kvalitet refererar traditionellt till produktens tekniska egenskaper men när det kommer till tjänster består kvaliteten av processer där det är svårt att skilja på produktion och konsumtion, och kunden är aktiv i produktionsprocessen. Då man utvecklar modeller för service är det viktigt att förstå vad kunderna förväntar sig och vad de uppskattar då de utvärderar kvaliteten på tjänsten. Då tjänsteleverantören vet dessa kan den avgöra hur utvärderingarna ska hanteras och styra dem i önskad riktning (Grönroos, 2009).

2.5 Tidigare forskning

Tidigare forskning som gjorts inom området har handlat om att ta reda på, genom en kvalitativ undersökning, hur outsourcad löneräkning skiljer sig från löneräknarens perspektiv då man i stället för att ha en namngiven löneräknare per kund, i stället räknar en lön i ett team på 1–3 personer. Det man kom fram till med denna forskning var att löneräkningens process förblev den samma, oavsett om lönen räknades av ett team eller av en enskild löneräknare. Dock visade det sig att löneprocessen var snabbare då kundens löner räknades av samma person varje gång, detta på grund av att löneräknaren minns tidigare händelser och känner kunden bättre (Korhonen, 2019, ss. 8, 32).

Andra saker som man kom fram till med den tidigare undersökningen var att kvaliteten på servicen kunde bli sämre om lönerna räknades i ett team, ifall kommunikationen inte var tillräckligt bra mellan team-medlemmarna. Där emot kan kvaliteten bli bättre, om lönerna räknas i ett team, då programkunnande ökar i teamet. Detta på grund av att löneräknarna

lär sig från varandra. Över lag tyckte de intervjuade att kvaliteten på löneräkningen blev mera jämn då lönerna räknades i team (Korhonen, 2019, s. 33).

Det man lyfte fram i undersökningen var att kommunikation och att föra vidare information mellan team-medlemmarna var de viktigaste delarna för att få löneräkningen att fungera i ett team, det var också detta som var den mest kritiska punkten som kan orsaka fel i löneräkningen. Det som ansågs vara bättre med att räkna löner i ett team var att man snabbare märkte fel och misstag samt att man fick mera stöd och hjälp av varandra än om man hade hela ansvaret för en kund själv (Korhonen, 2019, ss. 36–37).

Korhonens (2019) forskning är relevant för detta examensarbets undersökning då den behandlar samma område. Från tidigare forskning kan man dra nytta av resultaten och framför allt påståendet om att löneräkningen blev långsammare i ett team (Korhonen, 2019, s. 32).

3 Metod och tillvägagångssätt

Det finns två olika forskningsmetoder: kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod. Med kvalitativ forskningsmetod vill man få en djupare förståelse för olika fenomen, medan med kvantitativ forskningsmetod vill man få fram numerisk information (Sajama, 1993, ss. 61–65). Val av forskningsmetod beror på forskningsfrågorna och vad forskningen har för syfte. Typiska sätt för datainsamling för en kvalitativ forskning är genom: personliga intervjuer, gruppintervjuer, observationer, inlevelse metoder och färdiga material och dokument. Typiska sätt för att samla in information då man gör en kvantitativ undersökning är genom: formulärenkäter, internetenkäter, strukturerade intervjuer, systematiskt iakttagande och experimentella undersökningar (Heikkilä, 2014, s. 13). Den kvalitativa delen av denna studie gjordes genom semistrukturerade intervjuer medan den kvantitativa delen av studien gjordes med en internetenkät.

3.1 Kvalitativ forskningsmetod

Kvalitativa forskningsmetodens grundtanke är att genom förståelse förklara människans handlingar på ett subjektivt sätt. Förståelse i detta sammanhang syftar på att visa betydelsen av människans vilja, tro, uppfattningar, värden och ideal. Detta innebär tolkningssvårigheter i studien vilket gör att kvalitativa forskningsmetoden inte är lika objektiv som kvantitativa forskningsmetoden (Sajama, 1993, ss. 63–64). Kvalitativ forskningsmetod kan användas för att till exempel utveckla verksamheten, hitta nya alternativ och tolka sociala problem i ett företag (Heikkilä, 2014, s. 15).

Semistrukturerade intervjuer innebär att man lyfter fram de centrala ämnena i en studie för att diskutera kring dessa och på så sätt få svar på forskningsfrågorna. Diskussionerna sker i form av intervjuer. Ordningen på ämnena som diskuteras har ingen betydelse under intervjuerna, utan målet är att den intervjuade ska ge sin beskrivning på alla ämnen och att de är behandlade i naturlig ordning från den intervjuades perspektiv (Vilka, 2021). Fördelarna med intervjuer är att den som intervjuar kan ställa tillägsfrågor och fördjupa sig i de ämnen som den intervjuade berättar om. Också i sådana fall där man inte vet åt vilket håll svaren från respondenterna kommer gå åt är intervjuer en metod att föredra. Intervjuer skapar också förutsättningar för den intervjuade att lyfta fram saker som berör hen på ett så fritt sätt som möjligt (Hirsjärvi, 2008, s. 35).

Före intervjuerna behöver man göra några praktiska åtgärder, som att bestämma tid för intervjun, platsen, ungefärlig längd och vilka redskap som ska användas. Med redskap syftas på det redskap som man kommer använda för att spela in intervjun, eftersom inspelning är oundvikligt. Då man bestämmer tid för intervjun ska man låta den intervjuade föreslå tiden, även fastän det är den undersökande som sedan styr intervjun (Hirsjärvi, 2008, ss. 73–75, 86).

Efter att intervjun spelats in kan materialet transkriberas. Transkribering, också kallat renskrivning, kan göras endera på hela intervjun eller på delar av den som till exempel enbart på det som respondenten säger (Hirsjärvi, 2008, s. 138).

Efter detta följer oftast två processer, dessa är att läsa igenom materialet igen och på samma gång försöka forma en uppfattning om i hurdana teman, klassificeringar eller kategorier man ska gruppera materialet i. Man rekommenderar den som analyserar kvalitativa studier att kategorisera materialet och utifrån dessa skapa teman. I analyskedet av kvalitativ forskning kan materialet specificeras, sammanfattas och klassificeras medan i syntesen är målet att skapa en helhetsbild över materialet och presentera forskningsobjektet från en ny synvinkel (Puusa, 2020).

3.2 Kvantitativ forskningsmetod

Kvantitativ forskningsmetod lämpar sig för studier där man på ett numeriskt sätt vill gestalta något fenomen, i vilken utsträckning något förändras eller i vilken utsträckning något fenomen påverkar ett annat. Målet med kvantitativ forskning är att förklara människans handlingar på ett numerisk, kausaliskt och tekniskt sätt. Inom kvantitativ forskning innebär kausalitet att man söker efter orsakssamband, vilket innebär att man söker ett samband mellan forskningsmaterialet och det svar man får från respondenterna. Detta presenteras sedan numeriskt (Sajama, 1993, s. 62). Kvantitativ forskningsmetod är möjlig ifall man har tillräckligt stort och representativt urval (Heikkilä, 2014, s. 15).

Internetenkät är ett snabbt sätt att samla data och lämpar sig när man har möjlighet att få ett representativt urval. En förutsättning för ett representativt urval är att alla i gruppuppsättningen har fått information om internetenkäten (Heikkilä, 2014, s. 66).

Då man skapar en enkät ska man noggrant planera hurdana frågor man ställer, eftersom upplägget på frågorna är en av de främsta orsakerna till misslyckanden. Då man planerar enkäten ska man också ta i beaktande på vilket sätt materialet hanteras. Man bör veta vilket program man ska använda, hur uppgifterna ska matas in och på vilket sätt man vill presentera resultatet. Då man planerar frågorna och svarsalternativen ska man tänka på hur noggranna svar man vill ha och hur noggrann information är det möjligt att få. Man bör även säkerställa att man får svar på de frågor man har genom frågorna i enkäten. Bra frågor och rätt målgrupp är förutsättningar för en lyckad enkätundersökning (Heikkilä, 2014, ss. 45–46).

I början av enkäten ska man ställa enkla frågor vars syfte är att väcka intresse för undersökningen. Frågor om personuppgifter är bäst att ställa först i slutet eftersom det annars finns risk för att respondenten svarar för mycket enligt personuppgifternas givna roll. De viktigaste frågorna borde ställas först, eftersom svaren för dessa övervägs noggrannare än för de frågor som ställs i slutet. Före man skickar enkäten borde man testa den på några personer eftersom oavsett hur omsorgsfullt man gör en enkät så bör man

alltid låta några personer testa den före den skickas ut. Tillsammans med enkäten ska man skicka ett följebrev vars uppgift är att motivera respondenten att svara på enkäten, förklara bakgrunden och svaren till undersökningen (Heikkilä, 2014, ss. 46, 58–59).

3.3 Tillvägagångssätt

De metodval som övervägts var kvalitativ forskningsmetod i form av intervjuer och kvantitativ metod i form av enkätundersökning. Det som sedan valdes var en kombination av båda. Kvalitativ forskningsmetod går att använda tillsammans med kvantitativ forskningsmetod på flera olika sätt, ett sätt är genom att först göra den kvalitativa forskningen som en förstudie genom några intervjuer, för att sedan på basen av dessa intervjuer forma en enkät. Den kvalitativa delen kan i praktiken vara lika viktig som den kvantitativa delen (Hirsjärvi, 2008, ss. 29–30). Studien kunde också utförts enbart med enkätundersökning eller intervjuer men om man hade gjort så hade man inte fått en lika omfattande bild av läget. Det skulle även varit svårt att göra en kundenkät utan att ha hållit intervjuer då de bidrog till information som var användbar för enkäten. De utvalda metoderna var inte de mest tidseffektiva, då transkriberingsdelen av intervjuerna är tidskrävande samt att multistrategiska studier över lag är mera tidskrävande än en studie med en strategi (Vilkka, 2021; Hirsjärvi, 2008, s. 33). Dock ansåg både uppdragsgivaren och jag att det var värt denna tid, för att få bästa möjliga svar på forskningsfrågorna.

3.3.1 Intervjuer

Den kvalitativa metoden i denna studie bestod av fyra semistrukturerade intervjuer som gjordes via Microsoft Teams. Respondenterna fick intervjufrågorna några dagar på förhand via e-post så att de, om de vill, kunde förbereda sig. Frågorna hade gjorts på basen av forskningsfrågorna och för att allmänt förstå små kunders problem och utmaningar. I e-posten stod det också att man skulle meddela en tid som man vill att intervjun ska hållas. Sedan fick de en kalenderinbjudan på 1 timme, för den tid som de själva hade meddelat att passar dem. Intervjuerna spelades in med Microsoft Teams inspelningsfunktion för att sedan kunna analyseras.

Respondenterna till kvalitativa delen av undersökningen valdes tillsammans med uppdragsgivaren. För att få en så bra uppfattning av läget som möjligt valdes respondenter från olika hierarkiska nivåer i företaget. Tre av de intervjuade var löneräknare, en servicechef och en chef för internationella affärer. Löneräknarna blev valda på grund av att de för tillfället har många små kunder. Servicechefen valdes på basen av att hen hade erfarenhet inom området och chefen för internationella affärer valdes på grund av att hen hade varit med och startat det tidigare projektet med teamlöneräkning. Som Hirsjärvi (2008, s. 58) konstaterar ska man noggrant överväga hur många man intervjuar och vilka dessa är.

För att få fram ett överskådligt resultat från intervjuerna transkriberades de med hjälp av Microsoft Streams transkriberingsfunktion, denna gav inte en felfri transkribering, så intervjuerna lyssnades även igenom flera gånger och texten korrigerades manuellt. Detta är ett av i princip två olika tillvägagångssätt efter intervjuer. Det andra alternativet skulle varit att hoppa över transkriberingen och dra slutsatser enbart baserat på det inspelade materialet (Hirsjärvi, 2008, s. 138).

3.3.2 Enkät

Den kvantitativa metoden bestod av en enkätundersökning gjord i Questback, som skickades som en länk via Rantalainens e-post. Före enkäten skickades testades den av några bekanta och några modifieringar gjordes. E-posten och enkäten som skickades finns i bilaga A, B och C. E-posten fungerade i detta fall som enkätens följebrev. Detta är det vanligaste sättet att utföra internetanketundersökningar på, det vill säga som en länk via e-post (Heikkilä, 2014, s. 66).

Enkätens frågor utformades på basen av vad de intervjuade hade berättat om kunder och löneräkning, teoridelen i detta examensarbete, forskningsfrågorna samt vilka frågor som uppdragsgivaren ville ha svar på. Ordningen på frågorna gjordes enligt tidigare nämnda rekommendationer, det vill säga, enkäten började med en enkel fråga och direkt efter den kom enkätens viktigaste fråga. I slutet ställdes enklare, inte så viktiga, frågor och en fråga om respondentens personuppgifter. Efter att frågorna var utformade och placerade i specifik ordning skickades enkäten till Rantalainens marknadsföringsavdelning, där de gjorde modifieringar för att den skulle passa företagets varumärke.

Respondenterna till kvantitativa delen av undersökningen valdes på basen av antal löner som kunden har varje månad. Som begränsning valdes med uppdragsgivaren kunder med högst 10 löner per månad. Rantalainens IT-avdelning filtrerade fram 3156 respondenter som passade begränsningen.

Efter att Rantalainens marknadsföringsavdelning gjort mindre ändringar i enkäten skickades den ut av dem. Då enkäten skickats gavs respondenterna två veckors svarstid. Efter svarstiden stängdes enkäten och resultaten skickades från Rantalainens marknadsföringsavdelning för analys i ett Google kalkylblad. Datat importerades sedan till Microsoft Excel där diagram skapades.

4 Resultat av intervjuerna

I detta kapitel presenteras resultatet från den kvalitativa delen av undersökningen, som delvis fungerade som en förstudie för den kvantitativa delen av undersökningen. Resultatet presenteras sammanfattat enligt olika teman. Först presenteras resultaten från intervjun som hölls med den som tidigare varit med om ett liknande projekt. Sedan presenteras resultaten från resterande intervjuer. Intervjuerna hölls till största delen på finska, så svaren som presenteras är till största delen översatta.

4.1 Intervju om tidigare projekt

Till respondenten som varit med i ett tidigare liknande projekt ställdes frågor om det. Några av frågorna var:

- Vilka saker fungerade bra?
- Vilka utmaningar fanns det?
- Vad skulle man kunna ändra för att få konceptet att fungera?
- Hur stora var löneräkningsteamet?
- Hur små var kunderna som var med?
- Hur skulle man kunna få information att gå vidare mellan löneräkarna?

- Hur kommunicerade löneräkningen med kunden, hur levererade kunden lönematerial och fungerade dessa sätt?
- Hur gjordes separata anmälan då man inte behöver göra den direkt efter löneräkningen?
- Varför avslutades projektet?

Allts som den intervjuade berättade har inte tagits med här eftersom de inte bidrar med information som är användbar för att besvara forskningsfrågorna i detta examensarbete. Under intervjun framgick att respondenten hade kunskap om små kunders karaktärsdrag, därav är vissa av respondentens svar inbakade i resultaten i nästa delkapitel. Också svaret på frågan ” Vad skulle man kunna ändra för att få konceptet att fungera? ” finns med i nästa delkapitel då det passade bättre in där.

Efter att ha läst igenom intervjun skapades följande grupperingar för att få en bättre helhetsbild över läget:

- saker som fungerade bra
- utmaningar
- dåvarande kommunikationskanaler
- dåvarande process för team-löneräkning.

I tabell 1 finns svaren från intervjun enligt tidigare nämnda grupperingar. Som man kan se från tabellen fungerade själva löneräkningen då lönerna räknades i ett team. Andra saker som fungerade var att man fick flyttat små kunder från sådana löneräknare som exempelvis arbetsgivaren ville att skulle ha eller löneräknaren själv ville ha mera utmanande helheter, till löneteamet. Teamlöneräkningen visade sig också vara en ett bra sätt för inskolning av oerfarna löneräknare som börjat hos Rantalainen som praktikanter eller bara annars hade lite erfarenhet. Detta tyckte respondenten var det bästa med hela projektet. Teamlöneräkningen gjorde löneprocessen bekant för de nya anställda och de fick lära sig var man ska söka för att hitta den information man behöver och hur man ska använda olika program. Löneräknarteamet bestod av 4–6 löneräknare och kunderna som de ansvarade för hade 1–3 löner per månad, varav största delen bara hade 1 lön per månad.

Tabell 1 Svar sammanfattat från intervju.

Gruppering	Svar från intervjun
Saker som fungerade bra	<ul style="list-style-type: none"> • Lönerna blev räknade. • Möjliggjorde ändring av resurser. • Möjliggjorde nytt inskolningssätt för oerfarna löneräknare.
Utmaningar	<ul style="list-style-type: none"> • Problem kom fram för sent. • Alla kunder är olika. • Tråkigt för löneräknarna att bara räkna små kunders löner. • Lönematerialet kom för sent.
Dåvarande kommunikationskanaler	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensam e-post. • Kundmappar. • Möten.
Dåvarande process för team-löneräkning	<ul style="list-style-type: none"> • Hela löneprocessen sköttes på en gång. • Excel där alla kunder fanns och vad som skulle göras för dem där man skulle kryssa av.

Det fanns även en del utmaningar med team-löneräkningen. En av utmaningarna var att löneräknarna i teamet brukade hålla möten, på dessa möten kom det fram problem om löneräkningen och de kom alltid fram för sent. En annan utmaning var att löneräkningen i teamet var tänkt att vara enkel, men sedan funderade det inte så, i och med att två kunder alltid är två olika kunder. Fastän båda skulle ha en månadslön så är det ändå inte samma sak för den ena kan till exempel få semesterpremie och den andra inte, eller om den ska få det så betalas detta i en annan månad. Det kan också finnas förmåner eller annat som ska tas i beaktande. En tredje utmaning var att löneräknarna blev stressade av att lönematerialet kom för sent. Rantalainens då- och nuvarande leveranstid för lönematerial är 5 vardagar före betalningsdagen och löneteamets kunder kunde skicka in materialet efter detta.

Kommunikationskanalen mellan kunden och löneteamet var en gemensam e-post. Denna e-post turades löneräknarna i teamet om att hålla koll på. Om det kom lönematerial för till exempel en löneförhöjning för nästa månad, sparades detta material i kundens mapp under ifrågavarande månad och sedan då ifrågavarande månads lön ska räknas, kan den löneräknare som räknar lönen se att den ska höjas denna månad. För alla kunder fanns det också instruktioner för hur deras löner ska räknas. Kommunikation mellan teammedlemmarna skedde bland annat med möten för att utveckla verksamheten. Detta upplevde respondenten att fungerade bra.

Löneräkningsprocessen i teamet fungerade som så, att de lönematerial som kom till gemensamma e-posten sköttes av den löneräknare som var ansvarig för e-posten den veckan. Det var också tänkt att man skulle sköta hela processen för kunden då man räknat

lönen. Detta innebär att anmälan om löneuppgifter och separata anmälan gjordes på samma gång som löneräkningen. För att följa med vad som blivit gjort hade löneteamet en gemensam fil gjord i Microsoft Excel där alla kunder fanns och det stod vilka åtgärder som ska göras åt vilken kund.

Projektet avslutades sedan för att löneräknarna i teamet inte längre ville hålla på med det då de upplevde det som tungt. En orsak till detta var att löneräknarna upplevde att ingen tog ansvar för projektet. En annan orsak var att de upplevde att de var tvungna att kolla igenom information om kunden varje gång de började räkna en lön, de kollade till exempel om något har ändrats eller om något lämnat ogjort.

4.2 Intervjuer om små kunders karaktärsdrag

De respondenter som inte varit med om ett tidigare liknande projekt, det vill säga två löneräknare och en servicechef, fick alla samma frågor skickade via e-post. Dessa frågor var:

- Vilka problem eller utmaning finns det i vardagen med små kunder?
- Vilka problem eller utmaningar skulle uppstå ifall man har ansvar över små kunderna som ett team?
- Vilka saker fungerar inte?
- Vad borde man fråga av kunder? (I en enkät som ska göras om teamlöneräkning)
- Skulle det vara möjligt att räkna löner som ett team? Om inte, vad skulle man behöva göra för att få det att fungera?
- Annat som skulle vara bra att veta om små kunder?

För att resultaten ska vara till så stor nytta som möjligt för enkätundersökningen och skapande av tjänstedesignen klassificerades svaren sedan enligt dessa grupperingar:

- nackdelar och problem med små kunder
- fördelar med små kunder
- eventuella eller tidigare konstaterade problem med team-löneräkning
- frågor som kunde tas med i enkäten
- faktorer som kunde göra att team-löneräkning skulle fungera.

Efter analysering av grupperingarna kunde man tydlig se att vissa svar var återkommande. I tabell 2 finns de mest återkommande svaren enligt tidigare nämnda grupperingar. Svaren är sammanfattade och orden är inte exakta från det vad som sades under intervjuerna. En del svar från respondenten som varit med i det tidigare projektet ingår också i dessa grupperingar eftersom hen också hade kunskap om små kunders karaktärsdrag.

Tabell 2 De mest förekommande svaren från intervjuerna

Grupperingar	Svar från de intervjuade
Nackdelar och problem med små kunder	<ul style="list-style-type: none"> • Löneräknare måste förklara mycket då det finns många frågor. • Sämre kontakt. • Arbetsamma. • Följer inte lönematerialets inlämningstidtabeller.
Fördelar med små kunder	<ul style="list-style-type: none"> • Enkel löneräkning. • Vissa hör inte alls av sig eller behöver inte kommuniceras med.
Eventuella eller tidigare konstaterade problem med team-löneräkning	<ul style="list-style-type: none"> • Små kunder vill ha en personlig löneräknare som känner deras företag. • Svårt att veta om kunden har egna och osagda regler. • Arbetsmängden och ansvaret skulle öka för löneräknaren. • Finns många löneräkningsprogram så kan bli svårt att få det att gå ihop.
Frågor som kunde tas med i enkäten	<ul style="list-style-type: none"> • Hur viktigt är det för dem att ha en personlig löneräknare. • Vad finns det för behov då det kommer till löneräkningen.
Faktorer som kunde göra att team-löneräkning skulle fungera.	<ul style="list-style-type: none"> • Infoblad med detaljerad information. • Ha en ansvarig löneräknare.

4.2.1 Nackdelar och problem med små kunder

Ett av de svar som var mest förekommande blev nämnt i olika former i tre av fyra intervjuer var att små kunder över lag har flera frågor till löneräkningen än vad större kunder har. Orsaker till detta var enligt respondenterna att små kunder inte har ett eget behov av att själva reda ut hur det ligger till med saker, de har inte kunskap i vad som sägs i kollektivavtalen och de är inte rutinerade då det kommer till exempel vad som ska göras vid en sjukledighet. Företagaren i små företag har med störst sannolikhet ingen erfarenhet av löneräkning eller personalhantering vilket gör att frågorna till löneräkningen blir fler. I större företag finns det ofta personalavdelningar och system för ekonomiförvaltning men detta finns för det mesta inte hos små företag, detta är ännu en orsak till att små företag ofta har flera frågor än större företag. Flera frågor leder i sin tur till att löneräknare som har små kunder lägger mera tid på att svara på frågor än löneräknare som har större kunder, eller färre små.

Fastän små företag upplevs ha flera frågor berättade två respondenter att man har mindre kontakt med små kunder än vad man har med större. En orsak till detta är att mindre företag i regel har enklare löner än vad större företag har. Detta gör att varken löneräknaren eller företagaren har något som ska ändras så lönerna räknas och listorna skickas på samma sätt månad efter månad. Detta gör att det inte bildas någon relation mellan löneräknaren och kunden. Detta gör i sin tur tröskeln högre att ringa till kunden. Det var dock en respondent som berättade att hen har väldigt bra relation med sina små kunder.

I alla intervjuer nämndes på ett eller annat sätt att små kunder upplevs arbetsamma i jämförelse med större kunder. I detta sammanhang upplevdes det som ett negativt särdrag hos små kunder. Det som presenteras i tidigare stycket i detta delkapitel är en orsak till detta. En annan orsak är enligt respondenterna att det är lika mycket arbete vid års- och månadsskiftet med små kunder som med stora kunder, vilket leder till en ojämn arbetsfördelning mellan löneräknare. Exempelvis kan två löneräknare ha ansvar för lika många löntagare per månad, men om ena löneräknaren har många små företag och den andra har ett par stora så är arbetsmängden för löneräknaren med de många små företagen mycket mera vid års- och månadsskiftet än för den med ett par stora. Till Rantalainens riktlinjer hör, förutom att göra separata anmälan till inkomstregister också att exempelvis avstämma inkomstregistrets uppgifter mot vad som finns i löneprogrammet och uppdatera semestrar varje månad. Detta upplevs lika arbetsamt för små företag som för stora. Vid årsskiftet ska löneräknare bland annat hämta nya skattekort för alla företag, ändra procent för medlemsavgifter och ändra arbetsgivarens sociala avgifters procent. En tredje orsak till att små företag upplevs arbetsamma är att de inte är lika lönsamma som större kunder för tillfället. Det vill säga att löneräknarna som ansvarar för många små företag får arbeta mera för att komma upp till samma fakturering som en löneräknare men några stora, eller inte så många små företag.

Tre av fyra respondenter berättade att små kunder för det mesta inte tar i beaktande lönematerialets inlämningstidtabeller. Orsaker till detta kan vara att en företagsägare vill lyfta lön och tänker inte på att detta borde meddelas till löneräkningen fem arbetsdagar före lönen lyfts och att små företagare tänker att då de bara har några löner att de går snabbt att räkna. Detta leder i sin tur till att små företag blir vana att deras löner räknas med kort tidtabell och de inte har förståelse för att detta inte hör till deras tjänstedesign. Sena inlämningar av lönematerialet kan delvis också kopplas ihop med att kunderna upplevs arbetsamma.

4.2.2 Fördelar med små kunder

Att nämna fördelar med små kunder var inte en fråga som ställdes i intervjuerna, därav finns det inte många fördelar i detta kapitel. Detta betyder där emot inte att det inte skulle finnas mycket fördelar med små kunder, utan fördelarna ansågs inte vara det viktigaste för intervjuernas syfte och lämnades därför bort.

Som tidigare nämnt upplevs löneräkningen vara enklare för mindre företag än för större. Löneräkningen upplevs också snabbare. Dock upplevs små företags löner också vara svårare att hålla koll på i och med att de många gånger har egna regler och inte följer något kollektivavtal.

Två av fyra respondenter berättade också att små kunder inte hör av sig lika ofta som större kunder. Detta kan vara positivt ifall man har flera löneräknare som ansvarar för en kund, så att man inte i sådana fall måste läsa i kapp så mycket före man frågar något av kunden eller ska börja räkna kundens lön.

4.2.3 Eventuella problem med teamlöneräkning

Tre av tre respondenter som fick frågan om eventuella problem med team-löneräkning var av den åsikten att små kunder vill ha en personlig löneräknare som känner deras företag. Åsikterna grundar sig i att de tänker att det är trevligare för kunden att alltid kommunicera med samma person som känner deras företags processer samt egna och osagda regler. En av respondenterna tänkte även att små kunder nog inte förstår varför deras löner skulle behövas räknas av ett team i stället för en personlig löneräknare, då löntagarna är så få och lönerna är så enkla att räkna. En respondent var av den åsikten att kunden kan ha svårt att veta vem de ska kontakta ifall deras löner inte alltid skulle räknas av samma person.

Från flera intervjuer framgick att osagda och egna regler kan bli ett problem ifall man inte har dessa nedskrivet någonstans. Då samma person sköter en kunds lön en längre tid så blir det ofta så att löneräknaren minns vilka saker som ska tas i beaktande och på vilket sätt specifika saker ska tolkas. Detta gör att ifall denna löneräknare skulle till exempel vara sjuk så skulle inte den som vikarierar kunna veta vilka specifika saker som ska tas i beaktande och då skulle lönen bli räknad fel.

Från ett par av intervjuerna framgick att ifall löneräkningen skulle skötas i team skulle arbetsmängden och ansvaret per löneräknare i princip öka. Ett exempel som berättades om arbetsmängden var att ifall löner räknas i team skulle detta team ha väldigt mycket jobb i december då många små företag betalar ut arvoden åt sin styrelse i slutet av året, fastän de annars inte haft några utbetalningar under året. Ett exempel om ansvar som berättades av en respondent var att eftersom det hör till Rantalainens tjänstedesign att ringa åt alla kunder så skulle löneräknaren ha ansvar över flera kunder ifall hen hör till teamet än vad hen skulle ha ifall hen bara hade ansvar för sina egna kunder, respondenten menade att alla i princip skulle ha ansvar över att alla kunder för ett samtal så då har alla i teamet ansvar för flera än vad de annars skulle ha.

Två respondenter berättade att Rantalainen använder sig av flera olika löneprogram och att detta kan bli ett problem för teamlöneräkning. Alla löneräknare kan inte använda alla program och detta är det egentliga problemet.

4.2.4 Frågor som kunde tas med i enkäten

En fråga som alla förutom en av respondenterna föreslog och som även uppdragsgivaren var mest intresserad av var att hur viktigt det egentligen är för kunden att ha en personlig löneräknare. Frågan kom fram i olika format, som till exempel att hur viktigt är det att en och samma person räknar ett företags löner varje gång och att hur viktigt är det att man har en egen löneräknare.

För att kunna utforma en tjänstedesign tyckte respondenterna att det vore bra att fråga kunder vad de har för behov då det kommer till löneräkningen. En respondent föreslog att man kunde fråga om det är viktigt för kunden att få betjäning samma dag, dagen efter eller om de kan tänka sig ge löneräkningen lite mera tid. Två andra respondenter föreslog att man kan fråga hur viktigt det är för kunden att få ställa frågor om lönerna. Från tre av fyra intervjuer framgick det att det viktigaste enligt dem med enkäten är att kartlägga små kunders behov.

4.2.5 Faktorer som kunde göra att team-löneräkning skulle fungera

Från alla fyra intervjuer framgick att bra instruktioner för hur en kunds lön ska räknas ses som ett måste för att teamlöneräkning ska fungera. De flesta föreslog något slag av infoblankett i Microsoft Excel. Denna blankett skulle behöva innehålla all information om kunden. En respondent sade att detta inte skulle vara så svårt i och med att mindre kunders löner många gånger är enklare än större kunders så att skriva noggranna instruktioner för dem inte borde vara svårt. En respondent berättade att från denna blankett skulle det också behöva framgå vad som blivit gjort för kunden så att nästa löneräknare kan kontrollera vart den förra slutade.

Tre respondenter berättade att teamlöneräkning kunde fungera ifall man för alla kunder skulle ha en ansvarig löneräknare. Ifall man skulle ha det skulle kunden fortfarande ha en löneräknare som hen alltid kan kontakta och en löneräknare som vet lite mera ingående om deras företag. En respondent berättade att med en ansvarig löneräknare skulle man alltid kunna försäkra kunden om att allt som borde bli gjort blir gjort.

I en av intervjuerna frågades en respondent ifall kunder kan behöva en löneräknares personliga åsikt någon gång. Respondenten svarade att löneräknare skapar inga egna åsikter utan att man som löneräknare berättar vad som står i till exempel kollektivavtal och lagen. I en annan intervju berättade en respondent att ett löneräkningsteam skulle vara bra vid till exempel sjukskrivningar och inskolningar då löneräkningen inte blir lika sårbar då det finns ett team bakom istället för en enskild löneräknare.

5 Analys av intervjuer

Intervjuerna bekräftade den bild som uppdragsgivaren hade om små kunder, det vill säga, att de inte för tillfället har den lämpligaste tjänstedesignen och att de inte är lika lönsamma som större kunder. Intervjuerna gav också en bra helhetsbild över hur små kunder upplevs av löneräknare och andra inblandade.

Efter intervjuerna gjordes ett första utkast för enkätundersökningen. Enkäten var delvis baserad på intervjuerna. Från första början hade det funderats med uppdragsgivaren att det kunde vara bra att ha med en fråga i enkäten där man ber respondenten att rangordna olika påståenden. Detta för att sätta påståenden i perspektiv mot varandra för att kunna kartlägga vad som verkligen är viktigast för kunden.

Eftersom respondenterna i intervjuerna berättade att små kunder inte alltid beaktar lönematerialets inlämningstidtabeller sattes detta som ett påstående som ska rangordnas i enkäten. Andra påstående som sattes med på basen av intervjuerna var: att ha en personlig lönespecialist, att kunna ställa frågor om löneräkningen och att löneräkningen tolkar kollektivavtal, räknar övertid eller på annat sätt behandlar lönematerialet.

Från alla intervjuer kom på ett eller annat sätt fram att små kunder inte är lika uppskattade som större kunder, till exempel för att de är arbetsamma, har egna regler eller inte följer materialets inlämningstidtabeller. Detta är något som kan vara positivt för den nya tjänstedesignen eftersom i och med den skulle man skapa särskilda team för små kunder, vilket gör att de som inte hör till detta team kan fokusera på större kunder och på det sättet vara nöjdare. Detta betyder i och för sig att löneräknarna i teamet som sköter små kunders löner måste ha ett särskilt driv för mindre kunders löneadministration.

Intervjuerna har gett en bra grund för nya idéer vad gäller skapandet av ett förslag till en ny tjänstedesign. Vad svaren av intervjuerna använts till, då det kommer till den nya tjänstedesignen, finns i sjunde kapitlet av detta examensarbete.

6 Resultat av enkäten

I detta kapitel presenteras resultatet från den kvantitativa delen av undersökningen. Resultatet presenteras enligt frågorna som ställdes i enkäten, dock inte i samma ordning som de var i enkäten. Först presenteras bakgrundsinformation om respondenterna och svaren från de respondenter som passar avgränsningen för detta arbete särskiljs. Efter det presenteras respondenternas svar på frågan där de ombetts rangordna olika alternativ. Efter detta presenteras på vilket sätt respondenterna kan tänka sig lämna in lönematerial, inom vilken tid de förväntar sig svar eller lösningar på mindre frågor och problem, ifall de föredrar en personlig löneräknare eller ett löneteam, på vilket sätt de vill kommunicera med löneräkningen och ifall de är i behov av ett arbetstidsuppföljnings eller reseräkningssystem. Till sist specificeras några resultat och en sammanfattning av resultatet presenteras. Totalt var det 232 av 3156 som besvarade enkäten.

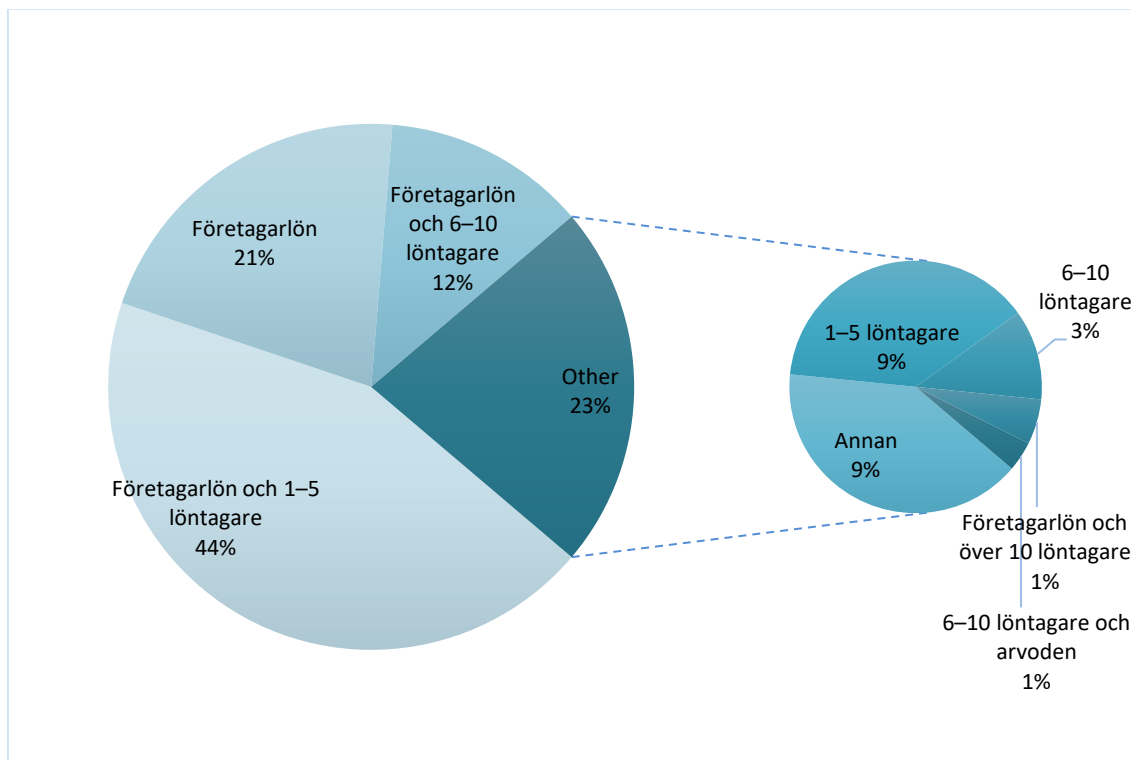
6.1 Bakgrundsinformation

Den första frågan i enkäten var: Hurdana löner betalas ut i ert företag? Svaren på frågan finns i figur 3. Från figuren framgår att de flesta respondenterna har företagarlön och mellan en och fem löntagare. Sedan är det också en del som enbart har företagarlön eller företagarlön och mellan sex och tio löntagare. Företagarlön syftar i detta examensarbete på då en företagare betalar lön åt sig själv från företagets konto. Eftersom undersökningen går ut på att hitta en tjänstedesign åt kunder med cirka 1–5 löner per månad har svaren filtrerats enligt detta. Det betyder att svaren från företag med flera löner än det tagits bort från alla andra resultat förutom det i figur 3. Till filtreringen ”cirka 1–5 löner per månad” räknas följande kategorier:

- Företagarlön och 1–5 löntagare.
- Företagarlön.
- 1–5 löntagare.

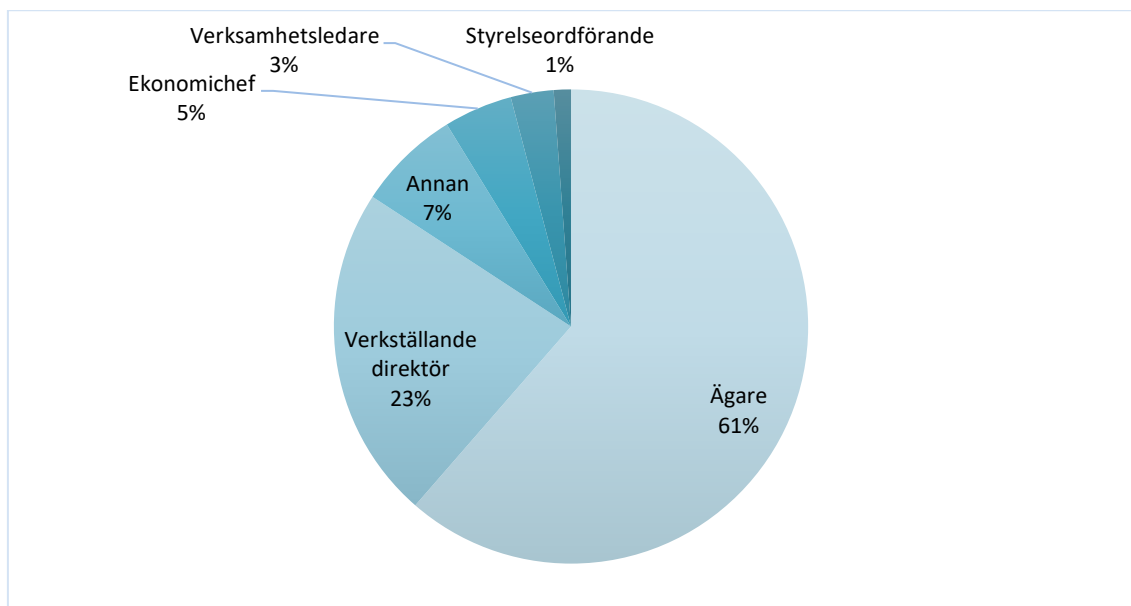
Antal respondenter som hör till ovan nämnda filtrering är 171. De svarsalternativen som fanns färdigt att välja mellan i enkäten var: företagarlön, företagarlön och 1–5 löntagare, företagarlön och 1–6 löntagare och annat. För svarsalternativet ”annat” kunde respondenten skriva in hurdana löner företaget betalar ut. Svaren som var skrivet under ”annat” granskades manuellt och skrevs om så att det var möjligt att skapa ett diagram var de också fanns med. Alla svar som förekom fler än en gång tilldelades en kategori, resten kategoriserades som ”annan”. Det som man kan se från figur 3 är att de flesta som svarade

på enkäten hade företagarlön och en till fem löntagare, enbart företagarlön eller företagarlön och 6–10 löntagare.



Figur 3. Typ av löner som respondenternas företag har.

Den sista obligatoriska frågan som ställdes i enkäten var vilken position som respondenterna har i företaget. Svartalternativen var: ägare, verkställande direktör, ekonomichef och annat. För svartalternativet "annat" fick man skriva med egna ord ifall inget av de ovanstående alternativen passade. I figur 4 kan man se vad respondenterna svarade. För denna fråga var det samma process för föregående fråga vad gäller kategorisering för skapande av diagram. Som tidigare nämnt, är detta resultat för de respondenter som har mellan en och fem löner och eventuell företagarlön per månad. Det man kan se från figuren är att de flesta av respondenterna är ägare.



Figur 4. Positioner som respondenterna har i företagen.

6.2 Rangordning av påståenden

Sekretessbelagd information.

6.3 Plattform för lönematerial, svarstid, kommunikationskanal och behov av program

Sekretessbelagd information.

6.4 De som föredrar ett team av lönespecialister

Sekretessbelagd information.

6.5 Sammanfattning av resultatet

Sekretessbelagd information.

7 Förslag på ny tjänstedesign

I detta kapitel presenteras ett förslag på en ny tjänstedesign baserat på intervjuerna och enkätundersökningen. Resultatet baseras också på teoridelen i detta examensarbete, som bland annat innefattar: kommunikationsteori, kundservice och tidigare forskning.

7.1 Teamlöneräkning

Sekretessbelagd information.

7.2 Kommunikation

Sekretessbelagd information.

7.3 Leveranssätt för lönematerial

Sekretessbelagd information.

7.4 Uppföljning

Sekretessbelagd information.

7.5 Sammanfattning

Sekretessbelagd information.

8 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att en undersökning mäter det som är tänkt att mätas. Ifall forskaren inte satt tydliga syften för undersökningen finns det risk för att hen mäter fel saker. Validitet innebär i stora drag att det inte finns systematiska fel i forskningen. Genom att använda en valid mätningssmetod blir det som mäts i genomsnitt korrekt. Validitet är svårt att kontrollera i efterhand, därför behöver det säkerställas i förhand. Detta görs genom noggrann planering och väl övervägda datainsamlingsmetoder. Då det kommer till enkäter ska frågorna mäta rätt saker otvetydigt och de bör svara på forskningsproblemen. En valid studie har också en exakt definition av populationen, erhållandet av ett representativt urval och en hög svarsfrekvens (Heikkilä, 2014, s. 27).

Vad gäller denna forskning har tydliga syften blivit satta tidigt i forskningsprocessen. Hela processen planerades noggrant redan i ett tidigt skede och mätningssmetoderna som valdes övervägdes noggrant. Detta bidrar till att detta examensarbete har en ganska hög validitet.

Reliabilitet avser resultatets noggrannhet. Forskningens resultat får inte vara anekdotisk, detta innebär att ifall man skulle göra forskningen igen skulle man få samma resultat. Vetenskapliga resultat bör inte generaliseras utanför deras räckvidd, vilket innebär att ett resultat för ett samhälle inte nödvändigtvis gäller i en annan tid eller för ett annat samhälle (Heikkilä, 2014, s. 28).

Ifall urvalet är väldigt litet är resultatet anekdotiskt. I och med detta är det viktigt att ta i beaktande urvalet och eventuellt stora bortfall redan i planeringsskedet av provtagningen i enkätundersökningar. För en tillförlitlig undersökning ska man också säkerställa att målgruppen inte är förvrängd på något sätt, utan motsvarar hela populationen (Heikkilä, 2014, s. 28).

Populationen i enkätundersökningen var 3156 kunder varav 232 svarade på enkäten. Detta innebär att varje svar representerar cirka 14 kunder av hela populationen och att svarsfrekvensen var 7,35 %. En högre svarsfrekvens skulle bidragit till en högre reliabilitet. Det skulle även varit bättre ifall populationen gått att filtrera enligt begränsningen för detta examensarbete, det vill säga kunder med cirka 1–5 i månaden, istället för att ta med alla kunder som har upp till 10 löner per månad. Den ovannämnda svarsfrekvensen gäller alltså inte för begränsningen "1–5 löner per månad" utan enbart för filtreringen som gjordes före provtagningen. För att beräkna svarsfrekvensen för begränsningen "1–5 löner per månad" skulle man behöva veta hur många löner alla som enkäten skickades till har, men denna data finns inte tillgänglig.

En orsak till den låga svarsfrekvensen var nog att enkäten skickades som en länk till respondenternas e-post. Respondenterna kanske inte kände sig berörda av ämnet och därav lämnade enkäten obesvarad. Enkäten skickades till mindre kunder och av dem som besvarade den var flesta företagets ägare. Ägarna kan tänkas ha många andra arbetsuppgifter som de prioriterar före besvarandet av en internetenkät, så att enkäten inte prioriterades högt kan också vara en orsak till den låga svarsfrekvensen. Andra orsaker kan vara att enkäten inte kändes värdeskapande för respondenten, detta kunde åtgärdas genom att till exempel ge någon slags kompensation för tid och energi som gått åt för att besvara enkäten. Detta var inte möjligt i denna enkät men ett förslag för framtida undersökningar. En annan sak som kunder gjorts för att eventuellt höja svarsfrekvensen skulle vara att ännu tydligare lyfta fram vilken nytta respondenten får av att besvara enkäten. Det kunde stått att enkäten eventuellt kommer påverka just deras företag.

Då det kommer till webbenkäter anses en svarsfrekvens på 20–30 % vara mycket bra medan en svarsfrekvens på 10–15 % anses vara en mer försiktig och säkrare gissning ifall man inte skickat någon enkät till populationen tidigare (SurveyMonkey, u.d.). Enligt detta skulle svarsfrekvensen för enkätundersökningen inte vara så bra. Det man dock kan konstatera är att de flesta som svarade hörde till gruppen "företagarlön och 1–5 löntagare" vilket kan vara ett tecken på att de svar som kom in var de som behövdes för denna undersökning. Då ovannämnda svarsfrekvens inte gäller enbart för 1–5 löner per månad utan för hela filtreringen gör det att man inte på basen av det kan säga ifall undersökningen har hög eller låg reliabilitet.

9 Kritisk granskning

Vid analys av material från en kvalitativ undersökning kan forskaren ställa sig till materialet på åtminstone två olika sätt. Den ena är att man utgår ifrån att materialet inte är en förvrängning från verkligheten och att man med hjälp av olika metoder kan få fram sanningsenlig kunskap om forskningsobjektet. Det andra är att man utgår ifrån att materialet är format efter syftet och situationen av forskningen. Underliggande antagen samt forskningens mål skapar forskarens inställning till materialet (Puusa, 2020). Då det kommer till intervjuerna i detta examensarbete är analysen gjord med den inställningen att materialet inte är förvrängt från verkligheten. Dock baserar sig intervjuer ofta på sociala relationer och språket vilket gör det lite mera komplicerat än så (Hirsjärvi, 2008, s. 90).

Forskaren bör under hela undersökningen vara noggrann och kritisk. Fel kan ske vid behandling av information, inmatning, hantering och tolkning av resultatet (Heikkilä, 2014, s. 28). Även fast alla skeden i denna studie gjorts noggrant kan fel ha skett i någon del av processen. Till exempel kan fel ha skett vid tolkning av intervjuerna då de flesta

intervjuerna hölls på finska och intervjuarens modersmål är svenska. De flesta som besvarade enkäten besvarade den finska versionen som var en översättning av den svenska, vilket också kan ha lett till att frågorna uppfattats på ett annat sätt. Till exempel tog en finskspråkig respondent kontakt och frågade ifall enkäten görs för att Rantalainen inte vill ha sina mindre kunder längre, vilket tyder på att endera den finskspråkiga eller hela enkäten kan ha uppfattats ha en negativ klang, vilket inte var meningen.

Om man studerar stora heterogena befolkningsgrupper kan respondenternas ålders- och yrkesfördelning skilja sig mycket från befolkningens fördelning vid användning av internetenkät som datainsamlingsmetod, vilket påverkar resultatens tillförlitlighet (Heikkilä, 2014). Eftersom enkätundersökningen gjordes som en internetenkät är detta något som kan försämra resultatets tillförlitlighet.

10 Diskussion

Syftet med detta examensarbete var att hitta ett förslag på tjänstedesign för Rantalainens minsta lönekunder, vilket har gjorts med hjälp av intervjuerna och enkätundersökningen. Tjänstedesignen innehåller på vilket sätt kommunikationen kan ske mellan löneräkningen och kunderna samt på vilket sätt kunderna kunde leverera lönematerial.

Då det kommer till valet av metoder för denna studie gjordes de på basen av syftet och nu i efterhand var det bra att hålla både intervjuer och skicka en enkät. Intervjuerna kunde blivit bättre ifall någon med samma modersmål som respondenten intervjuat, så att man helt säkert förstår vad som menas. Enkäterna kunde skickats till en mindre grupp som skulle motsvarat avgränsningarna för detta examensarbete bättre ifall man där velat göra något annorlunda. Men att skicka enkäterna till kunderna och hålla intervjuer med löneräknare och andra inblandade var en bra idé då detta bland annat stöds av teorin om tjänstedesign där Brittiska Design Council (2022) påstår att för att skapa en bra tjänstedesign är det viktigt att ha användarna i tanke.

Resultatet för undersökningen blev delvis som väntat men alla saker som kom fram från intervjuerna och enkäterna var inte väntade. Till exempel var det oväntat att de flesta av respondenterna i enkätundersökningen kan tänka sig att mata in lönematerial via en digital plattform och att det finns ett fåtal som hellre vill ha ett team av lönespecialister framför en utsedd lönespecialist. Detta var dock positivt då man har syftet för detta examensarbete i åtanke. Den tanke som fanns till en början var att kunder skulle vilja hålla sig till äldre metoder för materialinlämning och att ingen skulle föredra ett team av lönespecialister framför en personlig lönespecialist.

Som helhet har både intervjuerna och enkäterna gett en bra insikt i vad som kan behövas utvecklas och ändras på då det kommer till mindre kunders tjänstedesign. Som nämnt i inledningen är bra kundservice en konkurrensfördel som Rantalainen nu har möjlighet att utnyttja med insikterna från detta examensarbete. Rantalainen har nu också fått ett förslag på en tjänstedesign som borde passa de flesta mindre kunder vilket gör att kundens löneprocess kan bli smidigare och mer flexibel. Rantalainen kan som önskat framöver erbjuda denna tjänstedesign direkt till små kunder och på det sättet ha en klar process för små kunders löneräkning.

Fortsatt forskning kunde göras inom samma område genom att exempelvis undersöka större kunders behov och undersöka ifall deras löner kunde räknas i ett team. Ett annat

förslag på fortsatt forskning är att undersöka vilka faktorer det är som gör att en personlig löneräknare är så uppskattat bland mindre kunder.

11 Källförteckning

- Accenture. (2015). Hämtat från B2B Customer experience survey: <http://www.accenture.com>
- Ahtiainen, L. (2019). *Työehtosopimusten kattavuus vuosina 2017/2018*. Helsingfors: Arbets- och näringsministeriet.
- Arbetsavtalslag 55/2001. (2001). Hämtat från www.finlex.fi.
- Asiakaspalvelukokemus. (u.d.). Hämtat från www.asiakaspalvelukokemus.fi
- Blomkamp, E. (2018). *The Promise of Co-Design for Public Policy*. Australian Journal of Public Administration Volume 77 (4) p. 729–743.
- Cobley, P. (2008). *Communication: Definitions and Concepts*. The International Encyclopedia of Communication.
- Corey, E. R. (1975). Key Options in Market Selection and Product Planning. Harvard Business Review.
- Design Council. (den 10 12 2022). Hämtat från <https://www.designcouncil.org.uk>
- EUR-Lex. (2005). Hämtat från EUR-Lex hemsida eur-lex.europa.eu
- Foulger, D. (2004). *Models of the Communication Process*. Evolutionary Media. Brooklyn College/CUNY.
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Talentum.
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management 4Ps to 30Rs*.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita.
- Hirsjärvi, S. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Oy.
- Holmlid, S., & Wetter-Edman, K. (2021). *Tjänstedesign: principer och praktiker*. Lund: Studentlitteratur.
- Inkomstregistret. (den 1 1 2023). Hämtat från www.vero.fi/tulorekisteri
- Inkomstskattelag 1535/1992. (1992). Hämtat från www.finlex.fi.
- Ishizaka, A. (2019). Outsourcing and offshoring decision making. *International Journal of Production Research*, 4187–4193.
- Kirsh, D. (2010). *Thinking with external representations*. AI & SOCIETY s. 441–454.
- Korhonen, I. (2019). *Ulkoistetun palkanlaskennan eroavaisuudet nimetyn palkanlaskijan ja palkkatiimin välillä*. Vaasan ammattikorkeakoulu.
- Lag om förskottsuppbörd 1118/1996. (1996). Hämtat från www.finlex.fi.
- Lag om kollektivavtal 436/1946. (1946). Hämtat från www.finlex.fi.

- Mattinen, K. (2020). *Palkanlaskenta käytännönläheisesti*. Kauppakamari.
- Mattinen, K. (2022). *Palkanlaskenta käytännölisesti*. Kauppakamari.
- Mustajoki, A. (2020). *Väärinymmärryksiä; Miten voisimme puhua ja kuunnella paremmin?* Gaudeamus Oy.
- Nordea. (u.d.). Hämtat från Nordeas hemsida <https://www.nordea.fi>
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). *From Value Chain to Value Constellation*. ss. 65–77. Harvard Business Review.
- Oy Tuokko. (2017). *Talous on taitolaji*. Helsinki.
- Procountor. (den 14 9 2021). Hämtat från Procountors hemsida <https://procountor.finago.com>
- Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Rantalainen. (2022). Hämtat från Rantalainens hemsida <https://www.rantalainen.fi/>
- Sajama, S. (1993). *Arkipäivän filosofia: kertomus ihmisten tiedon hankkijana ja arvoratkaisujen tekijänä*. Hygieia.
- Schulz, P. C. (2013). *Theories and Models of Communication*. De Gruyter Mouton.
- Semesterlag 162/2005. (2005). Hämtat från www.finlex.fi.
- Skatteförvaltningen. (2019). Hämtat från <https://www.vero.fi>
- Skatteförvaltningen. (den 4 1 2022). Hämtat från Skatteförvaltningens hemsida www.vero.fi
- Stiftelsen Svensk Industridesign. (den 10 12 2022). Hämtat från <https://svid.se/vad-ar-design/designordlista>
- SurveyMonkey. (u.d.). Hämtat från Surveymonkeys hemsida <https://sv.surveymonkey.com>
- Talent Vectia. (2015). Hämtat från State of Customer Experience Management Survey 2015: <http://www.talentvectia.com>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.



**Rantalaisen asiakaskysely / Rantalainens
kundundersökning 10.3.2023**

Hei,

Nimeni on Jenni Kuusniemi ja opiskelen tuotantotaloutta Novian Ammattikorkeakoulussa. Kirjoitan opinnäytetyöni Rantalaiselle ja olemme päättäneet tehdä kyselytutkimuksen, joka on suunnattu palkka-asiakkaille, joilla on alle 10 palkansaajaa kuukaudessa. Tutkimuksen tarkoitus on löytää heille sopiva palvelumalli. Tutkimuksen tulokset ovat anonyymejä ja niitä käytetään opinnäytetyötäni varten.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin **2–3 minuuttia** ja olisimme kiitollisia, jos voisit osallistua.

Kiitos etukäteen, että autatte meitä tutkimuksessa!

Jos herää kysymyksiä, voitte olla yhteydessä sähköpostitse tai puhelimitse.

jenni.Kuusniemi@edu.novia.fi
+358 45 2077 004

Ystävällisin terveisin
Jenni Kuusniemi

[Linkki kyselyyn](#)

Hej,

Mitt namn är Jenni Kuusniemi och jag studerar Produktionsekonomi vid Yrkeshögskolan Novia. Jag skriver mitt lärdomsprov för Rantalainen och vi har valt att göra en enkätundersökning riktad till lönekunder med färre än 10 löner per månad. Syftet med undersökningen är att hitta en lämplig servicemodell för dessa kunder. Resultatet av undersökningen kommer användas till mitt lärdomsprov och svaren är helt anonyma.

Undersökningen tar **2–3 minuter** att fylla i och vi vore tacksamma om du kunde delta.

Tack på förhand för att ni hjälper oss med denna undersökning.

Om ni har frågor kan ni kontakta mig via e-post eller per telefon.

jenni.kuusniemi@edu.novia.fi

+358 45 2077 004

Med vänliga hälsningar
Jenni Kuusniemi

[Länk till enkäten](#)

Jos viesti ei näy kunnolla, katso kirje selaimella.



* Hurdana löner betalas ut i ert företag?

- ☐ Företagarlön
- ☐ Företagarlön och 1-5 löntagare
- ☐ Företagarlön och 6-10 löntagare
- ☐ Annat, vad?

Ordna följande saker enligt vad som är viktigast för er (viktigaste saken först).

Viktigaste	<input type="text" value="Välj ..."/>
2. viktigaste	<input type="text" value="Välj ..."/>
3. viktigaste	<input type="text" value="Välj ..."/>
4. viktigaste	<input type="text" value="Välj ..."/>
5. viktigaste	<input type="text" value="Välj ..."/>
6. viktigaste	<input type="text" value="Välj ..."/>

Vad menade du med "Annat" i föregående fält?

0/255

* Skulle ni kunna tänka er att själv lämna in lönematerial via en digital plattform i stället för att skicka per e-post eller annat sätt som ni använt tidigare?

- ☐ Ja
- ☐ Kanske
- ☐ Troligtvis inte
- ☐ Nej
- ☐ Annat, vad?

* Inom vilken tid förväntar ni er att löneräkningen ger en lösning eller ett svar på mindre problem, frågor eller utredningar (som ska ta mindre än en timme att reda ut)?

- ☐ Samma dag eller senast dagen efter
- ☐ Inom tre dagar
- ☐ Inom en vecka
- ☐ Annat, vad?

* Sköter ni hellre ärenden med ett team av lönespecialister eller med en utsedd lönespecialist?

- ☐ Team av lönespecialister
- ☐ Utsedd lönespecialist

*** Hur vill ni helst kommunicera med löneräkningen?**

- ☐ E-post
- ☒ Telefonsamtal
- ☐ Teams eller videosamtal
- ☐ Chatt
- ☐ Vi vill inte vara i kontakt
- ☐ Annat, vad?

*** Behöver ni ett arbetstidsuppföljningssystem?**

- ☐ Ja
- ☒ Nej

*** Behöver ni ett reseräkningssystem?**

- ☐ Ja
- ☒ Nej

*** Er position i företaget**

- ☐ Ägare
- ☒ Verkställande direktör
- ☐ Ekonomichef
- ☐ Annat, vad?

Andra kommentarer om Rantalainens löneräkning.

0/4000

<< Tillbaka

Skicka



* Minkälaisia palkkoja yrityksellänne on?

- ☐ Yrittäjäpalkka
- ☐ Yrittäjäpalkka ja 1–5 palkansaajaa
- ☐ Yrittäjäpalkka ja 6–10 palkansaajaa
- ☐ Muu, mikä?

Sijoita seuraavat asiat tärkeysjärjestykseen (tärkein asia ensin).

Tärkein	<input type="text" value="Valitse..."/>
2. tärkein	<input type="text" value="Valitse..."/>
3. tärkein	<input type="text" value="Valitse..."/>
4. tärkein	<input type="text" value="Valitse..."/>
5. tärkein	<input type="text" value="Valitse..."/>
6. tärkein	<input type="text" value="Valitse..."/>

Mitä tarkoitt edellisen kysymyksen "Muu-kohdalla"?

0/255

* Voisitko ajatella syöttävännne palkka-aineiston itse digitaalisen alustan kautta sähköpostin tai muun aiemmin käyttämännne tavan sijaan?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ehkä
- ☐ Luultavasti emme
- ☐ Emme
- ☐ Muu, mikä?

* Missä ajassa odotatte saavanne ratkaisun tai vastauksen palkanlaskennasta pieniin ongelmiin, kysymyksiin tai selvityksiin (joiden selvittämiseen mennee alle tunti)?

- ☐ Samana päivänä tai viimeistään seuraavana päivänä
- ☐ Kolmen päivän kuluessa
- ☐ Viikon sisällä
- ☐ Muu, mikä?

* Haluatteko asioida mieluummin palkka-asiantuntijatiimin vai henkilökohtaisen palkka-asiantuntijan kanssa?

- ☐ Palkka-asiantuntijatiimin
- ☐ Henkilökohtaisen palkka-asiantuntijan

* Miten haluaisitte mieluiten olla yhteydessä palkanlaskennan kanssa?

- ☐ Sähköpostitse
- ☐ Puhelimitse
- ☐ Teamsillä tai videopuhelulla
- ☐ Chatin kautta
- ☐ En halua olla yhteydessä
- ☐ Muu, mikä?

* Onko teillä tarvetta työajanseurantajärjestelmälle?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

* Onko teillä tarvetta matkalaskujärjestelmälle?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

* Asemanne yrityksessä

- ☐ Omistaja
- ☐ Toimitusjohtaja
- ☐ Talouspäälikkö
- ☐ Muu, mikä?

Muita kommentteja Rantalaisen palkanlaskennasta.

0/4000

<< Takaisin

Lähetä

Sekretessbelagd information.

Sekretessbelagd information.