



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Taloushallintopalveluiden kehittäminen Case-ketjun franchising-yrittäjille

Myllylä, Iina

2015 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Taloushallintopalveluiden kehittäminen Case-ketjun franchising-yrittäjille

Iina Myllylä  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

lina Myllylä

### Taloushallintopalveluiden kehittäminen Case-ketjun franchising-yrittäjille

Vuosi	2015	Sivumäärä	51
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka Case-ketjussa käytettävän tilitoimiston tarjoamia taloushallintopalveluita tulisi kehittää ketjuun kuuluville franchising-yrittäjille. Case-ketju toimii liiketoiminnan franchising-antajana ja siihen kuuluvat yritykset ovat franchising-ottajia, joita on tällä hetkellä noin 120. Muutama vuosi sitten Case-ketju teki linjauksen, että jokainen ketjun liiketoiminnan franchising-ottaja tulee käyttämään samaa tilitoimistoa franchising-sopimuksensa aikana. Alun perin työn tavoite olikin Case-ketjun ja kyseessä olevan tilitoimiston, Taloushallintoyrityksen, yhteistyön kehittäminen. Opinnäytetyön aihe tarkentui tarkasteltaessa yritysten välistä yhteistyötä palveluntarjoaja ja asiakas - asetelmalta. Tällä tavoin työhön pystyi paremmin tuomaan esimerkiksi työssä käytetyn palvelumuotoilun elementtejä, kun palveluntarjoajaksi tunnistettiin Taloushallintoyritys ja palvelun asiakkaiksi ketjun franchising-yrittäjät, jotka palvelua käyttävät ja josta he myös kuukausittain maksavat. Palvelumuotoilussa keskeiset lähtökohdat ovat juuri asiakkaan osallistaminen palvelun kehittämiseen ja palvelun kehittäminen käyttäjälähtöisesti.

Opinnäytetyössä tehty tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla, johon osallistui kuusi Case-ketjun franchising-yrittäjää. Toisena menetelmänä työssä käytettiin ideointityöpajaa, jossa hyödynnettiin palvelumuotoilun työkaluja, palvelupolkua ja aivorihtä. Ideointityöpajaan osallistui kaksi ketjun franchising-yrittäjää.

Tutkimuksessa selvisi, että nykyisen taloushallintopalvelun laatu koettiin hyvänä ja kirjanpidon todettiin hoituvan oikeaoppisesti sekä ammattimaisesti. Yrittäjien ja Taloushallintoyritystä edeltäneiden tilitoimistojen suhde näkyi haastateltujen vastauksissa ja sillä oli myös vaikutus siihen, millaisena nykyinen palvelu koettiin. Selviksi kehittämiskohteiksi nykyiseen taloushallintopalveluun havaittiin hinnoitteluperiaate sekä yrittäjäkohtainen profilointi. Ongelmana nykyisessä taloushallintopalvelussa koettiin se, että yrittäjille tarjotaan samaa palvelukokonaisuutta samalla hinnalla, vaikka se jokaisessa yrityksessä toteudukaan samalla tavalla. Joku yrittäjä saattaa tarvita paljon ohjausta ja neuvoa yrityksensä talouden hoidossa. Toinen ketjun yrittäjä saattaa taas olla yhteydessä kirjanpitäjäänsä harvemmin ja hoitaa itse yrityksensä taloutta enemmän käyttäen palvelua huomattavasti vähemmän. Tämän vuoksi myös hinnoitteluperiaatteen koettiin tarvitsevan uudistusta, etenkin sen ollessa tällä hetkellä sidottuna yritystysien liikevaihtoon.

Asiasanat: Franchising, taloushallintopalvelut, kehittäminen, palvelumuotoilu

lina Myllylä

**The development of financial administration services to the franchisees of the Case franchisor company**

Year 2015

Pages

51

---

In this bachelor's thesis the main focus was on how to develop financial administration services to the franchisees of the Case franchisor company. The Case franchisor decided a few years ago that there's only one financial administration company that the franchisees will use during their contract with the franchisor company. The Case franchisor has about 120 franchisees in Finland.

The service provider will be called simply as the Financial administration company throughout the study. At the beginning of the study the subject was the development of co-operation between the two companies but it was shortly specified as the development of financial services to the franchisees of the Case franchisor. This positioning eased the use of service design and its elements in the study after it was defined that the franchisees were the clients and the Financial administration company was the service provider. The basic idea of service design is that the users of the service take part in the development process and the service development is based on the user experience.

The research conducted in the study was a qualitative research. The research material was collected through a theme interview. Six franchisees of the Case franchisor company participated in the interview. Other method used in the study was a workshop regarding the use of service design tools. The tools used in the study were customer journey map and brainstorming. Two franchisees participated in the workshop.

What was found in the research was that the quality of the present administration service was considered good and the book-keeping of the franchisees were carried out rightfully and professionally. The relationship between the past financial administration companies and franchisees was visible during the interviews and it had an impact on how the franchisees experienced the current service. The main objectives of development in the current financial administration service were pricing principles and franchisee profiling. It was seen as an obvious problem among the franchisees that the profiling needs to be done more specifically concerning each franchisee in the Case franchisor company and it needs to be recognized that there are variances between the franchisees regarding their need of financial administration service. This is also where the price of the provided service became a problem because nonetheless everyone will still pay the same service fee.

Keywords: Franchisor, franchisee, financial administration services, development, service design

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	6
1.2	Opinnäytetyön osa-alueet ja käsitteet .....	7
2	Case-ketju .....	7
2.1	Franchising-yrittäjyys .....	9
2.1.1	Käytäntö, sopimus ja oikeudet .....	10
2.1.2	Tutkimus franchising-yrittäjyyden hyödyistä ja haitoista .....	10
2.2	Talouden hoito Case-ketjun franchising-yrityksissä .....	12
2.2.1	Taloudellinen ja myynnillinen raportointi .....	12
2.2.2	Taloushallintoyrityksen rooli .....	13
2.3	Taloushallinnon ulkoistaminen .....	13
2.4	Taloushallintoyritys ja yhteistyön lähtökohdat .....	14
3	Palvelu ja kehittäminen .....	15
3.1	Palvelujen kehittäminen .....	17
3.1.1	Oppiva organisaatio ja oppiva projekti .....	17
3.1.2	Innovatiivisuus kehittämisessä .....	18
3.1.3	Asiakasnäkökulma .....	19
3.2	Palvelumuotoilu .....	20
3.2.1	Mitä on palvelumuotoilu? .....	20
3.2.2	Palvelumuotoilun mallit .....	21
3.2.3	Palvelumuotoilun työkalut .....	25
4	Tutkimus .....	26
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus .....	27
4.1.1	Teemahaastattelu .....	28
4.1.2	Teemahaastattelun analysointi .....	30
4.2	Tutkimustulokset .....	31
4.2.1	Yrittäjyys ja koulutus .....	31
4.2.2	Palvelukokonaisuus ja sen kehittäminen .....	34
4.3	Ideointityöpaja .....	37
4.3.1	Palvelupolku .....	38
4.3.2	Aivoriihi .....	40
5	Yhteenveto .....	42
6	Toimenpiteet ja uudet tutkimusmahdollisuudet .....	43
	Lähteet .....	46
	Kuvat .....	47
	Kuviot .....	48
	Liitteet .....	49

## 1 Johdanto

Yhä useammat organisaatiot ovat ulkoistaneet taloushallintoonsa kuuluvat toimet alan hallitsevalle yritykselle, jotta voisivat itse keskittyä ydinosaamiseensa. Esimerkiksi Taloushallintoliiton mukaan sen jäsenyritykset hoitavat lähes 130 000 suomalaisen yrityksen sekä yhteisön taloushallintoa ja yli 50 000 yrityksen palkanlaskennan (Taloushallintoliitto 2015). Vertailun vuoksi on hyvä tietää, että Tilastokeskuksen ennakkotiedon mukaan vuodelta 2013 Suomessa on 282 635 yritystä pois lukien maa-, metsä - ja kalatalouden. Näistä yrityksistä 98,9 prosenttia on alle 50 hengen yrityksiä (Suomen Yrittäjät 2015).

Taloushallinto on myös ulkoistettu Case-ketjussa, jossa päivittäinen ydinosaaminen keskittyy asiakaspalveluun, myyntityöhön ja sen haasteisiin. Case-ketju on valtakunnallisella tasolla toimiva franchising-yritysketju. Sen johto on halunnut yhteisen brändin lisäksi yhtenäistää ketjuun kuuluvien yritysten talouden hallintoon liittyvät toimintaperiaatteet sekä palvelun käyttämällä samaa tilitoimistoa kaikissa ketjuun kuuluvissa franchising-yrityksissä. Yhteisen palvelukonseptin avulla voidaan taata palvelun korkea ja tasavertainen laatu taloushallinnollisissa toiminnoissa jokaiselle ketjun franchising-yrittäjälle.

Case-ketjun ja Taloushallintoyrityksen yhteinen taival on alkanut vuonna 2012, joten kyseessä on hyvinkin nuori yhteistyö; itse Case-ketju on perustettu 25 vuotta sitten. Opinnäytetyön tavoitteena onkin tuoda esille selviä ja konkreettisia keinoja, joiden avulla yhteistyötä voidaan parantaa kehittämällä opinnäytetyötä koskevan Taloushallintoyrityksen palveluja entistään ketjun franchising-yrittäjille.

### 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat

Olen työskennellyt Case-ketjun palveluksessa lähes viisi vuotta myyntiassistentin tehtävissä. Olen siis työelämäni kautta saanut paljon henkilökohtaista kokemusta sekä tietoa Case-ketjusta, sen toiminnoista sekä toimintaperiaatteista niin ketjun ydinosaamisaluetta eli myyntiä kuin talouden hoitoa koskien. Työhöni myyntiassistenttina kuuluu franchising-yrityksen talouden hoitoon liittyviä tehtäviä ja olen ollut töideni puolesta kontaktissa Taloushallintoyrityksen kanssa. Näin ollen sekä Taloushallintoyritys että opinnäytetyöni aiheen keskipisteessä oleva yhteistyö Case-ketjun ja Taloushallintoyrityksen välillä ovat entuudestaan minulle tutuja.

Opinnäytetyössäni käytän omaa tietämystäni aiheesta, joten lähdeviitteettömät tekstit työssäni koskien Case-ketjun toimintaa ovat työelämästä tullutta tietoa. Lisäksi olen saanut materiaalia Case-ketjun ja Taloushallintoyrityksen yhteistyöstä ketjun talousjohtajalta sekä Taloushallintoyrityksen yhteyshenkilöltä.

Opinnäytetyöni aihe syntyi viime syksyn 2014 aikana. Sekä Case-ketju että Taloushallintoyritys kokivat tarpeelliseksi tutkia yhteistyönsä kehittämiskohtia eli sitä, miten taloushallinnon palveluja tulisi kehittää ketjuun kuuluville yrittäjille. Aihe tarkentui tarkastelemalla yritysten välistä suhdetta pelkän yhteistyön ja kumppanuuden sijaan ”palveluntarjoaja ja asiakas” -asetelmaa, jossa Taloushallintoyritys on palveluntarjoaja ja Case-ketjun franchising-yrittäjät ovat asiakkaita eli palvelun ostajia. Tällä tavoin työni tavoitteeksi tuli selvittää, millä keinoin Taloushallintoyrityksen palveluja tulisi kehittää Case-ketjun franchising-yrittäjille. Taloushallintopalveluiden kehittämisellä on myös selvä merkitys koko yhteistyön kehitykseen tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni käsittelee siis nimensä mukaisesti taloushallintopalveluiden kehittämistä Case-ketjun franchising-yrittäjille.

## 1.2 Opinnäytetyön osa-alueet ja käsitteet

Aluksi kerron Case-ketjusta sekä sen toiminnasta etenkin taloudellisesta näkökulmasta. Esittelen myös Taloushallintoyrityksen sekä kerron sen tähänastisesta yhteistyöstä Case-ketjun kanssa sekä sen palveluista ketjuun kohdistuen. Case-ketjua ja sen rakennetta käsittelemme luvussa kaksi tarkemmin. Luvussa kaksi kerron myös franchising-yrittäjyydestä, jotta työlle keskeinen käsite ei jää tekstissä vieraaksi.

Teoreettiseen viitekehykseen kuuluu franchising-yrittäjyyden lisäksi ulkoistettu taloushallinto, sillä siitä Case-ketjun ja Taloushallintoyrityksen suhteessa on kyse, kuten johdannossa jo todettiin. Lisäksi työni teoreettiseen viitekehyksen oleellisia osia ovat palvelujen kehittäminen sekä palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun elementtejä, kuten loppukäyttäjän eli asiakkaan osallistamista kehitystyössä hyödynnetäänkin ideointimenetelmissä. Palvelumuotoilusta kerrotaan myös omassa luvussaan, jotta tämäkin käsite tulee työssä tutuksi. Avaan myös teoreettisessa viitekehyksessä palvelun määritelmää. Palvelujen kehittämisestä kerron puolestaan yleisesti.

Opinnäytetyöni tutkimusosiossa kerron työssä käytetystä kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta ja aineiston keruumenetelmänä käytetystä teemahaastattelusta. Perustelen myös niiden käyttöä ja valintaa sekä kuvaan suoritettua tutkimusprosessin kokonaisuudessaan. Tutkimuksessa tietoa kerätään Taloushallintoyrityksen palvelujen asiakkailta eli Case-ketjun franchising-yrittäjiltä. Koska kyseessä on kehittämiseen painottuva opinnäytetyö, kuvaan tutkimusosion alussa lyhyesti tutkimuksellista kehittämistä ja sen tunnusomaisia piirteitä.

## 2 Case-ketju

Case-ketju on tunnettu ja valtakunnallinen palvelualan franchising-yritysketju, joka tekee aktiivista myyntityötä ja asiakaspalvelua ympäri Suomen. Ketju koostuu itsenäisten fran-

chising-yrittäjien omistamista yrityksistä, jotka ovat osakeyhtiömuotoisia. Jokaisessa Case-ketjuun kuuluvassa franchising-yrityksessä on noin yhdestä kolmeen yrittäjää eli omistajaa. Ketjun yrityksissä työskenteleviä työntekijöitä on yhteensä noin 650. Henkilömäärä yrityksen sisällä vaihtelee paljon yhdestä henkilöstä kahteenkymmeneen henkilöön. Yrityksiä on tällä hetkellä yhteensä noin 120 kappaletta ympäri Suomen. Case-ketju on perustettu vuonna 1990. (Case-ketju 2015.) Siihen kuuluvat franchising-yritykset lukeutuvat pk-yrityksiin.

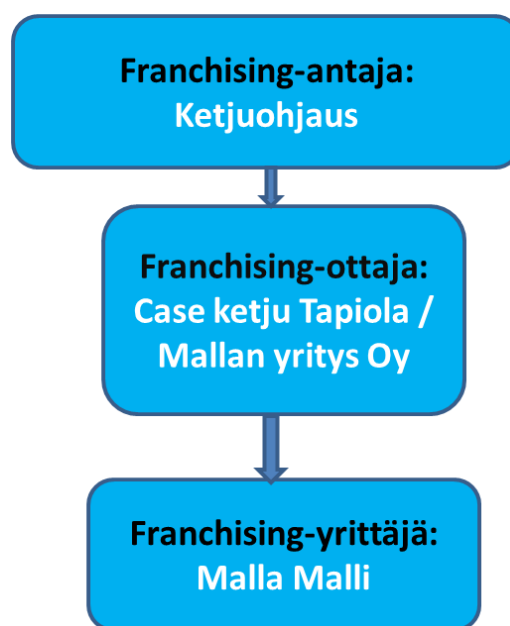
Ketjun sisäistä koordinointia hoitaa ketjuohjaus, jonka pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Kaikki Case-ketjuun kuuluvat franchising-yritykset toimivat käyttäen Case-ketjun nimeä, esimerkiksi Case-ketju Leppävaara, mutta itsenäisten franchising-yrittäjien omistamina jokaisella yrityksellä on myös oma yritysnimensä. Molemmat nimet ovat aina julkisesti näkyvillä yritystoiminnassa.

Kaikkia Case-ketjun yrityksiä yhdistää siis nimi, joka on kaikkien ketjuun kuuluvien franchising-yritysten osalta tarkennettu lähinnä kunkin toiminta-alueen mukaisesti. Yhtenäinen brändi on merkittävä Case-ketjun franchising-yrityksiä yhdistävä tekijä. Brändi kattaa kaiken valtakunnallisesta mainonnasta päivittäin käytettäviin materiaaleihin, toimistokalusteisiin sekä tärkeimpinä yhteisiin toimintatapoihin, järjestelmiin, sääntöihin, arvoihin ja ketjun yhteiseen strategiaan sekä visioon. Esimerkiksi ketjun sisäistä strategiaa ja visiota päivitetään vuosittain ja niitä toteuttavat jokainen Case-ketjuun kuuluva franchising-yrittäjä sekä työntekijä.

Alla olevassa kuviossa on eritelty Case-ketjun rakennetta. Kuvion ylimmässä osassa on siis ketjuohjaus, joka valitsee franchising-yrittäjät ketjuunsa. Ketjuohjauksessa suunnitellaan esimerkiksi yhteistä brändiä koskeva markkinointi. Suurimmassa osassa toiminta-alueista, kuten Espoon alueilla, Case-ketjun franchising-yritysten toimipisteet ovat sijainneet jo vuosia. Franchising-yrittäjät ovat voineet vaihtua uuden yrittäjän ostaessa liiketoiminnan vanhalta yrittäjältä. Myös uusia toimipisteitä on viime vuosien aikana syntynyt, kun ketjun uusi franchising-yritys on avannut ovensa esimerkiksi uudella paikkakunnalla tai kaupunginosassa.

Seuraavana kuviossa on esimerkki franchising-yrityksestä - sekä yrittäjästä, joka johtaa toimipisteensä arkea sekä myynti- ja asiakaspalvelutyötä tekeviä alaisiaan päivittäin. Hän on myös vastuussa ketjun yhteisten toimintaperiaatteiden toteutumisesta niin yleisen yritystoiminnan kuin yrityksen talousasioiden hoidon osalta. Sopimus tästä on tehty Case-ketjuun kuuluvan osakeyhtiön sekä ketjuohjauksen välillä. Franchising-yrittäjä on vastuussa yrityksestään samalla tavalla kuin kuka tahansa yrittäjä, mutta ottaen samalla huomioon Case-ketjun yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet.





Kuvio 1: Ketjun rakenne

## 2.1 Franchising-yrittäjyys

Terminä franchising tarkoittaa oikeutta, joka luovutetaan yritykseltä toiselle. Tämä oikeus luovutetaan ja määritellään franchising-sopimuksessa. Sopimuksen osapuolina ovat franchising-antaja ja franchising-ottaja. Franchising-antaja on se yritys, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptinsa hyödyntämiseen toiselle yritykselle, joka on tällöin franchising-ottaja. Franchising-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti franchising-antajasta riippumaton toimipiste. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2012.) Tässä tapauksessa franchising-antaja on Case-ketjun ketjuohjaus ja franchising-ottajia ovat kaikki Case-ketjuun kuuluvat osakeyhtiömuotoiset yritykset.

Suomen Franchising-Yhdistys ry:n mukaan franchisingista puhutaan käsitteenä harhaanjohtavasti toimialana. Franchising on kuitenkin yrittäjyyden ja liiketoiminnan muoto ja sitä hyödynnetään useilla toimialoilla. Suomen Franchising-Yhdistys ry myös korostaa, ettei franchisingilla ole mitään tekemistä esimerkiksi ns. verkostomarkkinoinnin, monitasomarkkinoinnin tai pyramidiorganisaatioiden kanssa. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2012.)

### 2.1.1 Käytäntö, sopimus ja oikeudet

Käytännössä franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan, pitkäaikaista sopimusperusteista yhteistyötä, jossa franchising-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchising-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti, sovittun ajan ja tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia. Franchising jaetaan tyypillisesti kahteen pääasialliseen muotoon, tuotejakelu - ja tavaramerkkifranchisingiin (product distribution and tradename franchising) sekä liiketoimintamallifranchisingiin (business format franchising). Franchising-ottajien omistamia ja johtamia toimipisteitä kutsutaan yrittäjävetoisiksi. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2012.)

Case-ketjun franchising-toiminnassa on kyse liiketoimintamallifranchisingista. Liiketoimintamallifranchisingin tunnusomainen piirre onkin, että jakelutiessä eli ”ketjussa” on franchising-ottajan omistamia ja johtamia toimipaikkoja (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2012). Ketjun toimipisteet eivät siis ole franchising-antajan omistuksessa ja johdossa.

Osapuolten eli franchising-ottajan ja franchising-antajan välillä on kirjallinen franchising-sopimus. Franchising-ottajat maksavat liittymismaksun ja/tai jatkuvaluontoista palvelumaksua eli rojaltia franchising-antajalle (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2012). Esimerkiksi Case-ketjun franchising-yrittäjät eli franchising-ottajat maksavat jatkuvaluontoisesti rojaltia franchising-antajalleen eli ketjuohjaukselle.

Muita franchising-ottajan - ja - antajan välille kuuluvia oikeuksia, jotka ovat myös osana Case-ketjun toimintaa, ovat: franchising-antaja tarjoaa alku - ja jatkokoulutusta franchising-ottajille, franchising-ottajat toimivat saman liikemerkin alla ulkoisesti yhtenäisin toimipistein, franchising-antaja tarjoaa jatkuvia tukipalveluita franchising-ottajille, franchising-antajalla on käsikirja franchising-ottajien liiketoiminnan ohjeistukseen, franchising-antaja ei omista osuutta franchising-ottajien yrityksistä, franchising-antaja kontrolloi ja valvoo sekä ohjaa jatkuvasti franchising-ottajan liiketoimintaa. Franchising-ottaja ei myöskään saa siirtää franchising-sopimuksensa oikeuksia kolmannelle osapuolelle ilman franchising-antajan lupaa. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2012.)

### 2.1.2 Tutkimus franchising-yrittäjyyden hyödyistä ja haitoista

Mika Tuunanen (2005, 46) on tutkinut franchising-yrittäjyyttä Suomessa franchising-ottajan näkökulmasta ja kertonut tekemistään tutkimuksellisista löydöksistä teoksessaan *Essays on franchising in Finland: Empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships*. Hän on muun muassa tutkinut ja kuvannut teoksessaan franchising-ottajien kokemia

hyötyjä, etuja, haittoja ja rajoituksia, jotka ovat esiintyneet heidän omassa yritystoiminnassaan.

Tuunasen tutkimuksen mukaan franchising-ottajien kokemiin havaintoihin perustuen franchising-yrittäjyyden hyödyistä ja haittapuolista, sen tarjoamat hyödyt koettiin merkittävimpinä kuin haittapuolet. Hyödyistä oli selvästi myös laajempi yhteisymmärrys kuin haitoista. Franchising-yrittäjyyttä koskevat hyödyt ja edut olivat yleisemmin linkittyneet franchising-liiketoimiin, kun taas haittapuolet ja rajoitukset linkittyivät enemmän yksittäisiin franchising-systeemeihin. (Tuunanen 2005, 49.)

Merkittävimmät hyödyt franchising-ottajille olivat tutkimuksen mukaan seuraavat: hyvin tunnettu brändi-nimi, todennettu liiketoimintakonsepti, suurtuotannon edut, jatkuvat franchising-antajan tukipalvelut sekä franchising-yrittäjyyden tuoma ansaintamahdollisuus. Lisäksi koetuiksi hyödyiksi lukeutuivat sisäiset ja ulkoiset palkkiot, kuten itsenäisyys, työtyytyväisyys, kiinnostava työympäristö, kohtuulliset tulot sekä franchising-antajan toteuttama koulutus, yhteistyön edut sekä mahdollisuus keskittyä omaan työhönsä. Oleelliseksi hyödyksi koettiin myös helppo aloitus yrittäjyydelle, rajoitettu alkusijoituksen määrä ja alentunut riski sekä todennetun liiketoimintakonseptin hyödyntäminen. Franchising-antajan organisaation hallinta ja johto koettiin myös eduksi. (Tuunanen 2005, 49-50.)

Haittapuoliksi koettujen asioiden joukosta merkittävimpinä koettiin puolestaan säännölliset, liian korkeat franchising-maksut, valtakunnallisten lakisäännösten puutos franchising-toiminnalle, ylipuurtava työmäärä, liian kalliit tukipalvelut sekä rajoitukset koskien franchising-sopimuksen siirtoa ja sen päättämistä. Epäedullisiksi puoliksi franchising-yrittäjyydessä koettiin myös vähentynyt itsenäisyys ja vastuu johtuen esimerkiksi yrittäjätöiminnan rajoituksista, innovatiivisuuden rajoitukset, haasteiden puute, franchising-antajan eksessiivinen kontrollointi, franchising-antajan suunnittelu - ja toteutusvoima, rajoitettu riskinotto kyky ja sopimaton franchising-antajan tuki. Haittapuoleksi koettiin myös franchising-ottajan ja -antajan välisen yhteistyön konfliktit sekä eripuraisuudet. (Tuunanen 2005, 50.)

Tutkimuksessaan Tuunanen toteaa, että yleinen kuva, joka tutkimuksesta esiintyi hyötyjä ja haittapuolia koskien, oli paradoksinen. Tämä johtui siitä, että franchising-ottajien halu maksaa franchising-antajalle liiketoiminnan hyödyistä, kuten valmiista liiketoimintakonseptista, alentuneesta riskistä, helposta pääsystä kyseessä olevalle alalle ja jatkuvista tukipalveluista, oli alhainen. Toisaalta näiden kustomoitujen liiketoiminnan hyötyjen arvoa on vaikea arvioida. Pitkällä tähtäimellä franchising-antajan tarjoamia tukipalveluja ei voida väärin hinnoitella, sillä kilpailevassa markkinatilanteessa sekä franchising-antajan että franchising-ottajan on oltava menestyksekkäitä selviytymisen kannalta. Näin ollen panos-tuotto-mittasuhteen on oltava tasapainoinen tyydyttäen molempia osapuolia. Epäsymmetrisyys tässä johtaisi Tuuna-

sen mukaan epätyytyväisyyteen, konfliktitilanteeseen sekä sitoutumis- ja motivaatio-ongelmiin. (Tuunanen 2005, 50.)

## 2.2 Talouden hoito Case-ketjun franchising-yrityksissä

Kuten jo aiemmin määriteltiin, liiketoimintamallifranchisingin tunnusomainen piirre on franchising-yrittäjän johtajuus ja omistajuus franchising-yrityksessään. Näin ollen vastuu yrityksen talousasioiden johtamisesta Case-ketjun franchising-yrityksissä kuuluu franchising-yrittäjälle. Talouden suunnittelu, kuten budjetointi, on myös ensisijaisesti yrittäjän vastuulla. Apuna jokaisella Case-ketjun franchising-yrittäjällä on Taloushallintoyritys, jonka tehtäviin kuuluu yrityksen talousasioiden varsinainen hoitaminen, kuten tilinpäätökset, palkanlaskenta, arvonalisäveron tilitykset sekä yleinen neuvonanto yrityksen taloutta koskeissa asioissa ja kysymyksissä. Yrityslaskujen maksu sekä yrityskohtainen laskutus myyntityöstä hoidetaan puolestaan yrityksen sisällä, yleensä yrittäjän tai sihteerien työtehtävänä. Ketjuohjaus valvoo puolestaan tarkasti, että sen asettamat periaatteet toteutuvat myös taloudellisesta näkökulmasta.

Case-ketjun sisäiset ohjausjärjestelmät tarjoavat puolestaan työkaluja esimerkiksi raportointiin jokaiselle franchising-yrittäjälle. Ketjun yrityksissä on käytössä niiden tarpeisiin soveltuvat järjestelmät; ketjun sisäinen intra, Dashboard ja QlikView sekä Netvisor - taloushallinto-ohjelma. Ohjelmistoista Netvisor, Dashboard ja QlikView tarjoavat työkalut tehokkaaseen raportointiin. Case-ketjun sisäinen intrajärjestelmä on myös työntekijöiden käytössä. Ketjun franchising-yrittäjillä on siellä kuitenkin yrityksen johdon toimiiin sovellettuja työkaluja ja ohjelmiston avulla pystyy esimerkiksi seuramaan oman yrityksen työntekijöiden tuloksia luvullisesti.

### 2.2.1 Taloudellinen ja myynnillinen raportointi

Raportointia tapahtuu franchising-yrityksissä kuukausittain. Tilinpäätökset tuotetaan yleensä puolivuositteittain ja vuosittain sekä tarvittaessa neljännesvuositteittain. Netvisor - taloushallinto-ohjelman avulla taloudellisia raportteja, kuten yrityksen tuloslaskelmaa ja tasetta, pääsee tarkastelemaan joka kuukausi. Netvisorin avulla pysytään siis kärryillä yrityksen tuloista ja menoista sekä valvotaan ja tarkastellaan yrityksen osto- ja myyntireskontraa. Netvisorin kautta hoidetaan myös yrityslaskujen maksu. Netvisoria käyttävät sekä Case-ketjun franchising-yrittäjät että Taloushallintoyrityksen kirjanpitäjät.

QlikView, Dashboard ja sisäinen intra ovat myynnin tunnuslukuihin ja tuottoihin sekä niiden prosentuaalisiin muutoksiin ja luvulliseen tarkkailuun tarkoitettuja työkaluja Case-ketjun franchising-yrittäjille. Niitä tarkkaillaan viikoittain ja raportointi tapahtuu kuukausittain. Ne ovat erittäin tärkeitä ja hyödyllisiä raportoinnin työkaluja myynnillisten tuloksien tarkkailuun

ja vertailuun. Ne kertovat esimerkiksi sen, kuinka hyvin suunnitellussa 12 kuukauden rullavassa budjetissa pysytään ja mikä yrityksen tilanne on myynnin puitteissa edellisvuoden lukuihin verrattuna kuukausittaisella tasolla. Esimerkiksi QlikView - raportointijärjestelmä on Taloushallintoyrityksen tarjoama työkalu, joka on erityisesti suunnattu Case-ketjun franchising-yrittäjille. Sen avulla jokainen ketjun franchising-yrittäjä saa tehokkaasti täsmätietoa yrityksensä myynnillisistä tunnusluvuista (Taloushallintoyritys 2013.)

### 2.2.2 Taloushallintoyrityksen rooli

Taloushallintoyrityksen rooli Case-ketjun franchising-yrityksien talouden hoidossa on kirjanpidollisten asioiden hoito, neuvonanto ja raportointi sekä palkanlaskenta. Taloushallintoyritys tarjoaa siis taloushallinnon asiantuntijapalveluja Case-ketjun franchising-yrittäjille, joista jokainen yrittäjä tietenkin maksaa kuukausittain. Taloushallintoyrityksen tarjoama palvelu toteutetaan samalla palvelukonseptilla jokaiselle Case-ketjun franchising-yrittäjälle.

Koska Case-ketjun yrittäjät ovat asiantuntijoita omalla, myyntiin ja asiakaspalvelutyöhön sijoittuvalla alallaan, ei heillä kaikilla välttämättä ole tarvittavaa tietämystä tai aikaa oman yrityksensä kirjanpidon pyörittämiseen. Näin Taloushallintoyrityksen tai ylipäänsä erillisen, ulkoistamalla hankitun tilitoimiston rooli on merkittävä, jotta yrityksen asiat tulevat hoidettua oikein myös kirjanpidollisesta näkökulmasta.

### 2.3 Taloushallinnon ulkoistaminen

Ulkoistetun taloushallinnon merkitys tulee siis oleelliseksi etenkin silloin, kuten Case-ketjun tapauksessa, kun yrityksen ydinosaaminen on suuntautunut muihin toimiin ja asiantuntijuus heijastuu täysin erilaiselle alalle. Ulkoistamisen tarkoituksena on siis siirtää ydinosaamiseen kuulumattomia toimintoja yrityksen ulkopuolelle. Ulkoistaminen johtaakin yleensä yritysverkoon, jossa toimintoja suorittaa yksi tai joissakin tapauksissa useampi erillinen yritys. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2007, 118.)

Ulkoistamisen on arveltu usein heikentävän ulkoistetun toiminnan valvontaa ja johtavan osaamisen ja taitojen vähenemiseen organisaatiossa, mutta on myös tutkittu, että ulkoistettujen toimintojen valvonta on päinvastoin jopa parantunut, sillä niitä on alettu seurata ulkoistamisen myötä tehtyjen sopimusten perusteella. Asiaa on auttanut myös se, että toiminta on perustunut juridiseen erillisyyteen ja todelliseen rahankäyttöön erillisten yritysten välillä. Tärkeitä ulkoistamisessa hallittavia asioita ovatkin mm. toimivien ulkoistamissopimuksen ehtojen muokkaus, ulkoistuksen siirtymävaiheen hallinta, verkostolle tärkeän luottamuksen rakentaminen yritysosapuolten välille sekä toimivan suoritusmittausjärjestelmän luominen. (Järvenpää ym. 2007, 118.)

Case-ketjun franchising-yrityksissä taloushallinto on ollut ulkoistettu jo vuosia, jotta jokaisen ketjuun kuuluvan yrityksen talous tulisi hoidettua oikeaoppisesti ketjun yhteiset toimintaperiaatteet huomioon ottaen. Vielä vuoden 2012 alkuun mennessä franchising-yritysketjussa käytettiin noin kahtakymmentä eri tilitoimistoa ja vielä pari vuotta tätä aikaisemmin niitä oli käytössä reilu seitsemänkymmentä kappaletta. Tämä ei kuitenkaan saavuttanut haluttua tasoa palvelulaadullisesti eikä etenäkään edistänyt yhtenäisyyttä kirjanpidollisissa toimissa. Tasaeroja oli havaittu esimerkiksi kirjanpidon kirjauksissa, kuten tulos - ja tasetiedoissa, mikä heikensi näiden vertailukelpoisuutta ketjun yritysten välillä. (Salenius 2013, 5.)

Edellä mainituista syistä johtuen ketjuohjaus teki päätöksen vuoden 2012 alussa muuttaa nettelytapaa koko ketjun talouden hoitoa koskien niin, että jokainen sen franchising-yritysketjuun kuuluva yritys tulisi käyttämään samaa tilitoimistoa. Tällä tavoin tasalaatuisuus, yhtenäinen palvelutaso ja samat toimintaperiaatteet saavutettaisiin. (Salenius 2013, 5.)

Muutospäätöksen edetessä haluttiin etsiä täysin uusi yritys yhteistyökumppani, sillä ketjuohjauksessa koettiin parhaimpana vaihtoehtona valikoida koko ketjun yhteiseksi tilitoimistoksi sellainen yritys, jolle ketjun talouden hoito ei ollut ennestään tuttu. Tällä tavoin haluttiin aloittaa uuden taloushallintopalvelun toteuttaminen ns. puhtaalta pöydältä. Uudeksi yhteistyökumppaniksi valikoituikin nopeasti Taloushallintoyritys. (Salenius 2013, 5.)

## 2.4 Taloushallintoyritys ja yhteistyön lähtökohdat

Taloushallintoyritys on toiminut alallaan jo reilun kymmenen vuoden ajan. Yritys kuvaa internet - sivuillaan erityisosaamiseen mm. kasvavien konsernien sekä franchise -ketjujen talous - ja palkkahallintoprosessien yhtenäistämisen. Liiketoiminnassaan Taloushallintoyritys kertoo myös yhdistävänsä modernin taloushallinnon palvelut, toiminnanohjauksen ja Business Intelligence -palvelut. Toiminnassaan yritys tarjoaa asiakkailleen reaaliaikaista informaatiota heidän liiketoimintansa ohjaamiseen. (Taloushallintoyritys 2013.)

Tällä hetkellä Taloushallintoyrityksellä on toimipisteet Helsingissä, Tampereella, Turussa, Lahdessa ja Kotkassa, jonne Case-ketjun palvelukeskus on sijoitettu. Palkanlaskentaa hoidetaan puolestaan Tampereen toimipisteessä. Taloushallintoyrityksen toimipisteissä työskentelee yhteensä noin 100 henkilöä. (Salenius 2013, 4.)

Syynä Taloushallintoyrityksen valintaan uudeksi yhteistyökumppaniksi oli muun muassa se, että sillä oli selvää halua sekä osaamista toimia uudella tavalla asiakkaan toiveiden mukaisesti. Valinnan jälkeen Case-ketju sekä Taloushallintoyritys alkoivat kehittää oikeanlaista, Case-

ketjun tarpeita vastaavaa yhteistyömallia, josta myös Taloushallintoyritys hyötyisi luomalla uudenlaisen tavan toimia taloushallinnon ulkoistamismarkkinoilla. (Salenius 2013, 6.)

Alkaneen yhteistyön myötä parhaimmaksi ratkaisuksi koettiin luoda Case-ketjun franchising-yrityksien talouden hoitoon oma palvelukeskus. Toiminta palvelukeskuksessa keskittyisi siis ainoastaan Case-ketjun franchising-yrityksien ympärille ja franchising-yrittäjille pyrittäisiin tuottamaan selvää hyötyä heille kustomoidulla palvelukokonaisuudella. Toimipisteeksi palvelukeskukselle valikoitui Kotka, sillä paikka koettiin otolliseksi taloushallinnon palvelukeskuksen rakentamiseksi myös mahdollisen laajentumisen vuoksi tulevaisuudessa. Kustannustehokkuuden ja henkilöstön palkkaamisen koettiin myös tehostuvan, kun sijaintipaikkana ei ole suuri kaupunki. (Salenius 2013, 112.)

Case-ketjulle perustetun palvelukeskuksen tarkoituksena on siis noudattaa ketjulle suunniteltua palvelukonseptia tarjoten ketjun franchising-yrittäjille korkealaatuista ja yhtenäistä, Case-ketjun taloushallintokonseptin mukaista palvelua. Perusajatuksena on, että Case-ketjun franchising-yrittäjä saa aina luotettavaa ja laadukasta palvelua taloushallinnollisissa asioissa omaan yritykseensä liittyen. Yhteistyön tavoitteena korostuvat eritoten palvelun korkea laatu sekä yhtenäiset toimintatavat koko franchising-yritysketjussa myös taloushallinnollisissa asioissa. Kuten jokaisessa ulkoistamissuhteessa, myös Case-ketjun ja Taloushallintoyrityksen välillä on tehty ulkoistamista koskevat sopimukset. Case-ketjun ja Taloushallintoyrityksen välisessä puitesopimuksessa on tarkasti määritelty esimerkiksi se, millaisesta palvelukokonaisuudesta on kyse.

Case-ketjun palvelutiimiksi suunniteltiin kahdeksan henkilön tiimi, joka koostuu kuudesta kirjanpitäjästä sekä kahdesta palkanlaskijasta (Salenius 2013, 7). Jokaisella Case-ketjun franchising-yrittäjällä on palvelukeskuksen kirjanpitäjätiimistä yksi tietty henkilö, joka vastaa hänen franchising-yrityksensä kirjanpidosta. Tällä tavoin esimerkiksi luottamus yritysosapuolten välillä saadaan rakennettua.

### 3 Palvelu ja kehittäminen

Palvelu ja sen toteuttaminen ovat kehittämisen lisäksi ydinasioita tässä opinnäytetyössä. Edellisessä luvussa tutustuttiin hieman Taloushallintoyrityksen tarjoamaan palveluun Case-ketjun franchising-yrittäjille. Tässä luvussa kerron aluksi, mitä palvelu käsitteenä tarkoittaa ja millaisia ominaispiirteitä sillä on.

Grönroos (2001, 79) on määritellyt palvelun olevan ainakin joissain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten

resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisellä vuorovaikutuksella, tapahtuisi sitä palvelun aikana paljon tai vähän, on oleellinen merkitys sille, miten asiakas kokee saamansa palvelun. (Grönroos 2001, 80.)

Palveluja on usein verrattu fyysisiin tuotteisiin. Fyysisten tuotteiden ja palvelujen välisten erojen avulla voidaan heijastaa palvelujen erityispiirteitä. Näitä ovat muun muassa heterogeenisuus, asiakkaiden osallistuminen tuotantoon, omistajuuden siirtymättömyys, varastoitavuus sekä ydinarvon tuottaminen ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa.

Useimmilla palveluilla on Grönroosin (2001, 81-82) mukaan kolme peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista eikä asioista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin joissain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin joissain määrin.

Palvelujen tärkein piirre on Grönroosin (2001, 81-82) mukaan niiden prosessiluonne. Palvelut ovat siis toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja, niin ihmisiä kuin muitakin resursseja, usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. Koska palvelut eivät ole konkreettisia asioita, vaan monista toiminnoista koostuvia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, esimerkiksi laadunvalvontaa ja markkinointia on hankala toteuttaa perinteisesti. Tämä johtuu siitä, ettei tiettyä laatua voi palvelussa ennalta tuottaa. Näin ei voida myöskään valvoa sitä ennen palvelun myyntiä ja kulutusta.

Palveluja on myös erilaisia ja palvelussa tapahtuva vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä vaihtelee suuresti. Toisissa palveluissa asiakas on läsnä koko palvelutapahtuman ajan ja toisissa asiakas on läsnä vain tietyn osan palvelutapahtumasta. Molemmissa tapauksissa onkin muistettava, että asiakas mieltää vahvimmin juuri sen osan, jolloin hän on itse läsnä. Näin ollen mm. palvelun laadunvalvonnan ja markkinoinnin on tapahduttava samassa paikassa kuin palvelun samanaikaisen tuottamisen ja kulutuksenkin. (Grönroos 2001, 82.)

Palvelujen kolmas peruspiirre korostaa puolestaan sitä, ettei asiakas ole vain palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu siihen kuuluvaan prosessiin myös tuotantoresurssin roolissa. Tämän sekä edellä mainittujen piirteiden vuoksi palvelua ei voida varastoida samalla tavalla kuin konkreettisia tuotteita. Vaikkei palvelua voi itsessään varastoida ei tarkoita sitä, ettei varastointia voisi palvelun puitteissa myös harjoittaa. Esimerkiksi asiakkaita tai asiakkuuksia voidaan yrittää ”pitää varastossa”. (Grönroos 2001, 82.)



Aineettomuutta pidetään palvelun tärkeimpänä piirteenä, sillä se koetaan yleensä subjektiivisesti. Asiakkaiden kuvaillessa palvelua, he käyttävät usein sanoja ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”. Nämä luonnehdinnat kertovat puolestaan palvelun abstraktiudesta. Monissa palveluissa on kuitenkin laajasti myös konkreettisia piirteitä, kuten käyttötarvikkeet tai myytävät tuotteet. Palvelun ydin on tästä huolimatta sen aineettomuus ilmiönä. (Grönroos 2001, 83.)

Palvelun määritelmässä on todettu, ettei se johda omistajuuteen ja näin tavallisesti onkin. Tämä riippuu kuitenkin näkökulmasta asiaan. Kun asiakas ostaa kuljetuspalveluja, ei hän ostamansa ja käyttämänsä matkan jälkeen omista mitään, mutta toisaalta myös vähittäiskauppa on itsessään palvelua, jonka välityksellä asiakas ostaa elintarvikkeensa. Jälkimmäistä toimea voidaan pitää palvelun kulutuksen jatkumona konkreettisten tavaroiden ostoon sekä tätä kautta omistukseen. (Grönroos 2001, 83.)

Heterogeenisuus palvelun erityspiirteenä on oleellinen, sillä tuotanto - ja jakeluprosessiin vaikuttavat ihmiset, joko palveluyrityksen henkilökunta tai asiakkaat tai molemmat. Yhden asiakkaan vastaanottama palvelu ei ole koskaan täysin samanlainen kuin seuraavan asiakkaan vastaanottama palvelu. Sosiaalinen suhde on aina erilainen, vaikka muu palvelussa säilyisikin samana. Tämä luo tietenkin oleellisen ongelman esimerkiksi palvelujen johtamiselle, sillä on vaikeaa pitää kaikille asiakkaille tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena ja samanlaisena. (Grönroos 2001, 84.)

### 3.1 Palvelujen kehittäminen

Hyvän ja laadukkaan palvelun tuottaminen, asiakkuudesta huolehtiminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät onnistunutta yhteistyötä niin palveluyrityksen sisällä kuin asiakkaiden kanssa. Hyvän yhteistyön syntymiseen sekä ylläpitoon kuuluu palvelujen jatkuva ja hallittu kehittäminen. Kriisitilanne asiakkuudessa toimii usein paalupaikkana uudelle oppimiselle. Oikean suunnan löytäminen oppimiselle ja asiakkaan palvelukykyä parantavan sisällön etsiminen ovat aina haasteita palveluyritykselle. Muutokset palveluyrityksen sisällä koskien uuden oppimista ja tarpeettoman poisjättämistä vaativat paljon. Muutoksissa on aina vaarana, että palvelun laatu itse asiassa heikkeneekin ja toiminnan tehokkuus menetetään. Lisäksi vaarana on, että elävä hyvä palvelu jää vanhojen toimintarutiinien alle. (Rissanen 2006, 96.)

#### 3.1.1 Oppiva organisaatio ja oppiva projekti

Tehokas tapa torjua tällaisia muutoksen aiheuttamia kompastuskiviä, jotka voivat tuottaa haasteita palvelujen kehittämiselle, on oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa palveluyrityksen työyhteisölle omaksutaan sellaiset arvot ja toimintatavat, että se pystyy reagoi-

maan asiakkaiden vaatimaan muutoshaasteeseen sekä jatkuvaluontoisesti oppimaan niin omasta kuin asiakkaiden toiminnasta. Avainasemassa on siis yrityksen kyky oppia jatkuvasti uutta. Tämän ominaisuuden avulla yritykset voivat reagoida nopeasti toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin ja johtaa itse omaa kehitystään. Oppiviksi organisaatioiksi kutsutaan sellaisia organisaatioita, jotka ovat omaksuneet jatkuvan oppimisen periaatteen. (Rissanen 2006, 96.)

Parhaimmillaan palvelun kehityshanke saavuttaa työskentelyssään sellaisen tason, että se muuttuu oppivaksi projektiksi. Oppiva projekti kykenee hyödyntämään omia kokemuksiaan toimintansa kehittämiseksi ja siirtämään hyvät käytännöt myös muihin hankkeisiin. Kehitysprojekti kehittyy käytännössä oppivaksi projektiksi innovatiivisuuden, hyvän sisäisen viestinnän ja kehittyneiden ryhmämuotojen siivittämänä. Usein pidempiaikaiset yritysten kehitysprojektit noudattavat toiminnassaan tiimityön työtapoja saavuttaessaan oppivan organisaation asteen. (Rissanen 2006, 96.)

Kehityshankkeissa oppivan palvelun saavuttamiseen liittyy syvä ymmärrys tiedon luonteesta. Tämän tiedon voi luokitella neljään eri osaan: dataan, informaatioon, kriittiseen osaamisen muodostavaan tietoon sekä syväksi, projektin hiljaiseksi tiedoksi. Vain kahden viimeisen tietoluokituksen varaan on mahdollista kehittää oppivaa organisaatiota. Katkonaisesta tiedosta projektin on vaikea oppia. Tämän lisäksi tiedon saatavuuden, kulun ja hallinnoinnin on oppivassa projektissa oltava vapaata. Kaikki projektiin liittyvä oppiminen tapahtuu toisaalta projektin yksilön, projektin jäsenen, toisaalta tiiviissä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Rissanen 2006, 98.)

Kehityshankkeeseen soveltuva projektiryhmä on koottu kehittämistavoitteeseen kytkeytyvän ydinosaamisen ympärille. Projektin hyvän tuloksen aikaansaaminen on vaakalaudalla, jos ryhmän jäseniltä puuttuvat syvä tieto ja osaaminen projektin tavoitteen alueelta. Syvän ydinosaamisen käsite liittyy myös projektin kilpailutilanteen hallintaan, sillä jokaisella hyvällä hankkeella on kilpailijansa ja merkityksettömillä taas ei. Kehitysprojektin ydinosaamista onkin vaikea kopioida tai varastaa, sillä se on tuloksena ainutkertaisesta, monen tekijän vaikutuksesta. Esimerkiksi projektissa vallitseva synergia sekä oppivan projektin dynaamisuus voivat jo itsessään synnyttää jotain uutta ja ainutlaatuista. Oppivassa projektiryhmässä jäsenten ydinosaamisen alueet liittyvät sekä ammatilliseen että sosiaaliseen kompetenssiin. (Rissanen 2006, 99.)

### 3.1.2 Innovatiivisuus kehittämisessä

Palvelujen kehittämisessä innovatiivisuus on avainasemassa. Erityisesti juuri oppiva kehitysprojekti pystyy innovoimaan ja uudistamaan. Nykyisessä ”tietoyhteiskunnassa” innovointiky-

vyllä on suuri merkitys. Innovoinnilla tarkoitetaan tässä viitekehyksessä uusien ideoiden tuottamista, uudelleenajattelua sekä ongelmien uudenlaisia ratkaisuehdotuksia. Projekteissa yleisesti harjoitetaan innovointia alasta riippuen hyvin vaihtelevasti. Eniten innovointia on juuri kehitys - ja tutkimushankkeissa. Organisaation toimiessa millä tahansa alalla, on innovointi tärkeää sen elinvoimaisuuden sekä uudistumiskyvyn kannalta. (Rissanen 2006, 101.)

Oppivissa projekteissa innovoinnin tulisi johtaa aloitteiden tekemiseen. Hyvin usein innovaatiot jäävät oikeasti hyödyntämättä. Tämän estämiseksi täytyy jo projektiryhmän sisällä vallita innovatiivisuutta tukeva ilmapiiri sekä systemaattinen järjestelmä niiden käsittelyä varten. Oppivan projektin tunnusomainen piirre on myös sen kehittymiskyky. Se kykenee oppimaan omasta prosessistaan ja muuttumaan paremmaksi. Oppivassa projektissa kehittymiskykyä tukevat kehittymismyönteinen asenne sekä innovointikyky. Ryhmädynamiikan näkökulmasta on hyvä, jos ryhmässä toimii ns. muutosagentteja, jotka välittävät muutosideoita projektiin sekä toimivat aktiivisesti niiden edistämiseksi. Tämä edistää ja ylläpitää myös projektin kehityksen ja uudistusten toteutumista. (Rissanen 2006, 102.)

### 3.1.3 Asiaksnäkökulma

Palvelu tuotetaan aina asiakasta varten ja jokaisen palvelun kehitysprojektin yhtenä tärkeänä tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Näkyvimpiä ovat kuluttaja-asiakkaille tuotetut palvelut, joista puhutaan myös eniten. Euromääräisen volyymin kannalta suurempi merkitys ovat yhteisöasiakkaille, yrityksille sekä julkiselle vallalle tuotetut palvelut. Niiden kaupallinen arvo on nimittäin noin kaksinkertainen kuluttajien käyttämiin palveluihin verrattuna. (Rissanen 2006, 118.)

Hyvä tiimityöskentely sekä sen elementit, kuten tiimin sisäinen vuorovaikutus, innovatiivisuus, asiantuntijuus sekä ongelmanratkaisu - ja päätöksentekotaidot, ovat oleellisia asioita kehitystyölle. Onnistuneen ja sujuvan tiimityöskentelyn lisäksi tärkeää on asiakkaan osallistuminen palvelun kehitystyöhön. Asiakas siis osallistetaan palvelun kehittämiseen. Hänen tulee olla tiiviisti mukana palvelutuotteen suunnittelussa, kehittämisessä ja tuotannossa. Jos asiakas jätetään näiden tapahtumien ulkopuolelle, palvelun kehittämishankkeen tulokset jäävät vaatimattomiksi. Kehittämistyön kannalta asiakas ei voi jäädä omassa asiassaan omine tarpeineen ulkopuoliseksi. (Rissanen 2006, 124.)

Useimmissa palveluissa asiakkaan rooli on keskeinen ja hänellä onkin palvelutuotteen synnysissä monta tärkeää roolia. Näitä on esimerkiksi Rissanen (2006, 126) eritellyt seuraavanlaisesti: asiakas kertoo ja määrittelee palvelun tarpeen eli odotetun tuotteen, osallistuu palvelun tuottamiseen ”tiimin ulkojäsenenä”, asiantuntijana, laadun ja muiden normien tarkkailijana. Hän myös välittää viestit omaan ja omasta asiakasorganisaatiostaan palvelutiimin käyttöön,

valvoo aikatauluja ja työn yleistä sujumista sekä kantaa vastuuta palvelutiimin työn vaikutuksista välittämällä kokemukset palvelun tuottajille. Asiakas myös kehittää itse palvelun ilmapiiriä, motivoi ja kannustaa palvelun tuottajatiimiä hyviin suorituksiin ja antaa palautetta palvelun tuottajille.

### 3.2 Palvelumuotoilu

Tässä työssä hyödynnetään palvelumuotoilua (Service design) näkökulmana palvelujen kehittämiseen, jossa asiakkaan osallistaminen kehitystyöhön on tärkeä elementti. Prosessina palvelumuotoilu on laaja kokonaisuus, joka etenee aina asiakasymmärryksestä uuden, prosessin kautta kehitetyn palveluratkaisun testaukseen ja arviointiin sekä ylläpitoon. Tässä työssä keskitytään kuitenkin palvelumuotoilun alku - ja keskivaiheisiin.

Tutkimustyössä hyödynnetään puolestaan palvelumuotoilun tarjoamia työkaluja, jotka ovat luotu käyttäjälähtöisiksi eritoten ideointiin palvelujen kehittämistä varten. Ideoinnin avulla halutaan löytää kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia täydentämään oikeanalaisia, ns. eteenpäin viettäviä ratkaisuja Taloushallintoyrityksen palvelujen kehittämiseksi Case-ketjun franchising-yrittäjiin kohdistuen. Tässä osiossa esitellään työssä käytettävät palvelumuotoilun työkalut eli ideointimenetelmät sekä tutustutaan palvelumuotoiluun käsitteenä.

#### 3.2.1 Mitä on palvelumuotoilu?

Palvelumuotoilu voidaan määritellä olevan käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa (Miettinen 2011, 10). Se tuo palvelun käyttäjän eli asiakkaan näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön osallistamalla heidät kehitystyöhön, joka lähtee liikkeelle inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Myös asiakkaan unelmat ja toiveet ovat otettava huomioon. Tätä kutsutaan palvelumuotoilun prosessissa asiakasymmärrykseksi. (Miettinen 2011, 13.)

Stefan Moritz (2005, 40-41) on määritellyt palvelumuotoilun olevan puolestaan uusi, monialainen, yhdistelevä koulukunta, jonka avulla voidaan luoda kokonaan uusia tai kehittää olemassa olevia palveluja. Myös Moritz korostaa palvelumuotoilun käsitteessä asiakaslähtöisyyden merkitystä. Asiakkaan näkökulmasta tavoitteena on tehdä palveluista haluttavampia, hyödyllisempiä ja käytettävämpiä sekä organisaation näkökulmasta tehokkaampia ja tuottavampia. Moritz kuvaa palvelumuotoilua jatkuvaluontoiseksi toimeksi, jonka tehtävänä on liittää uudenlaisia palvelukäytänteitä organisaatioon.

Palvelumuotoilun tavoitteena onkin, että se sopeutuu sitä toteuttavaan organisaatioon ja sen tarpeisiin sekä näkyy myös organisaation liiketoiminnan rakenteessa ja prosesseissa. Palvelu-

muotoilu on käytännössä palvelukokemusten suunnittelemista, tehostamista ja muokkaamista. Palvelukokemuksia halutaan näin ollen parantaa. Sen avulla pyritään ymmärtämään paremmin niin asiakkaita kuin markkinatilannetta sekä vapaana olevia voimavaroja. Myös tietämystä asiakkaiden odotuksista, tarpeista ja kokemuksista pyritään parantamaan pitkäjänteisesti. (Moritz 2005, 40.)

Palvelumuotoilun avulla pystytään paljastamaan uusia mahdollisuuksia sekä tuottamaan ideoita. Sen avulla pystytään myös ratkaisemaan olemassa olevia ongelmia ja luomaan toteutuskelpoisia ratkaisuja. Esimerkiksi yrityksille palvelumuotoilu on hyödyllinen käsite, sillä se tarjoaa mahdollisuuden luoda lisäarvoa, jolla voidaan erottautua kilpailijoista, käyttää paremmin voimavaroja hyväksi tai löytää haluttu yhteys asiakaskuntaan. Myös asiakkaalle palvelumuotoilu tuo lisäarvoa parantuneen palvelukokemuksen - ja laadun kautta. Palvelumuotoilun tehtävänä onkin yhdistää asiakkaan ja yrityksen toiveet. (Moritz 2005, 40.)

Niin Moritz (Moritz 2005, 47) kuin Miettinen (Miettinen 2011, 29-30) ovat teoksissaan esittäneet, että käyttäjälähtöisyyden ja asiakasymmärryksen lisäksi palvelumuotoilun tunnusomainen piirre on vuorovaikutus. Vuorovaikutus esiintyy esimerkiksi palvelumuotoilijan ja palvelun loppukäyttäjän eli asiakkaan välisessä kommunikoinnissa. Palvelukokemuksen ymmärtäminen auttaa myös organisaatioita rakentamaan parempia vuorovaikutussuhteita asiakkaisiinsa.

Palvelumuotoilun hyöty näkyy juuri sen kyvyssä tunnistaa asiakkaan tärkeys palvelun toteutumisessa. Ilman asiakasta ei ole palvelua. Palvelumuotoilun käsitteessä korostuu myös se, että palveluun on helpompi tehdä muutoksia kuin esimerkiksi konkreettiseen, tehdasvalmistukseen tuotteeseen. Palvelun ollessa käytännössä tapahtuva, elävä tilanne, mahdollistuu luonnollisesti myös sen jatkuvaluontoinen jalostuminen toisin kuin tuotteessa. (Moritz 2005, 45-46.)

### 3.2.2 Palvelumuotoilun mallit

Palvelumuotoilusta on esitetty koko prosessin kuvaavia malleja, joissa sen vaiheet ovat tarkkaan eritelty menetelmineen sekä työkaluineen. Palvelumuotoilun malleja ovat muun muassa kuvanneet Stefan Moritz (2005, 123) sekä Satu Miettinen (2011, 37) omissa teoksissaan. Yhteneväisyyksiä esimerkiksi juuri heidän malleissaan on selvästi havaittavissa, mikä tekee palvelumuotoilusta helpommin lähestyttävän ja sen perusideasta ymmärrettävän. Seuraavaksi on havainnollistettu kummankin tekijän kehittämät palvelumuotoiluprosessin mallit vaiheineen.

Kuten jo todettu, palvelumuotoiluprosessi lähtee liikkeelle asiakasymmärryksestä. Myös Moritzin mallissa ensimmäisenä vaiheena on ymmärtäminen (Understanding). Tässä vaiheessa kartoitetaan asiakkaiden piilevät ja tietoiset tarpeet sekä tutkitaan niitä mahdollisuuksia,

joita organisaation tulisi toiminnassaan hyödyntää. Tavoitteena on kerätä sellaista tietoa organisaation asiakkailta, mikä ei ole vielä tiedossa, kuten millaisia asioita asiakkaat kokevat epämiellyttävinä ja mikä tuottaisi heille lisäarvoa organisaation toiminnassa. Tällä tiedolla on tärkeä asema koko organisaation toiminnan kannalta. Vaiheen mukaisesti tavoitteena on siis ymmärtää asiakasta ja tuottaa tällä tiedolla hyötyä organisaation liiketoiminnalle. (Moritz 2005, 126.)

Seuraavana vaiheena Moritzin mallissa on ajatteleva (Thinking), joka on oleellinen vaihe asiakasymmärryksen ja sitä seuraavan ideointi - vaiheen välillä, sillä on hyvä pohtia, millaisin keinoin esimerkiksi ideointia lähdetään asiakasymmärryksen jälkeen toteuttamaan. Tässä vaiheessa määräytyy siis prosessin strateginen suunta. Vaihe perustuu aina olemassa olevaan informaatioon, jonka avulla palvelumuotoiluprosessin suunta määräytyy. Lyhytaikaisessa tai pienessä palvelumuotoiluprosessissa, kuten tässä työssä, ajatteleva tapahtuu luonnollisella ajatustyöllä asiakasymmärryksen ja ideoinnin välillä. On kuitenkin tärkeää suorittaa tämä vaihe tietoisesti, jotta oikea suunta ja tavoitteet sekä prosessissa käytettävät elementit valitaan tarkasti. (Moritz 2005, 129.)

Ideointi - vaiheessa (Generating) kehitetään oleellisia, älykkäitä ja innovatiivisia ideoita sekä luodaan esimerkiksi suunnittelu - ja konseptivaihtoehtoja. Ideoinnin keskipisteessä on tekeminen, luominen sekä uusien ideoiden ja ratkaisujen keksiminen. Palvelumuotoiluprosessissa oleelliset ideat ovat kehitettävä sekä yhdistettävä vahvoiksi konsepteiksi. Ideoinnin työ on aina johdettu aikaisemmista palvelumuotoilun vaiheista eli asiakasymmärryksestä ja ajattelemisesta, joissa selvä strateginen suunta palvelumuotoiluprosessille sekä sen tavoitteet ovat määräytyneet. Vaikka satunnaisia uusia ideoita saattaa vielä tässäkin vaiheessa esiintyä, ideointi perustuu aina oivalluksiin ja kulkee käsi kädessä strategian kanssa. (Moritz 2005, 133.)

Moritzin mallissa ideointia seuraavat suodattaminen (Filtering) sekä selittäminen (Explaining). Suodattamisessa valitaan ideat sekä yhdistetään konseptit. Tässä vaiheessa arvioidaan myös ideoinnin tulokset ja löydetty ratkaisut. Eri ratkaisu - tai ideavaihtoehtoista valitaan näin ollen vain parhaat ja tavoitteille oleelliset. Valittujen ideoiden tai ratkaisujen suorituskkyä tai laatua testataan ja arvioidaan. Esimerkiksi on tärkeää tässä vaiheessa tietää, toimiiko eteenpäin vietävä idea käytännössä lainsäädännöllisten vaatimusten puitteissa. (Moritz 2005, 137.)

Selittämisessä sensuualisoidaan ideat ja konseptit. Tarkoituksena on havainnollistaa, esimerkiksi kuvien avulla, mahdollista palvelutapahtuman kulkua ja skenaarioita palvelun asiakkaisiin kohdistuen. Havainnollistamalla tähdätään luomaan yhteisymmärrystä monen eri tahon kannalta, kuten sijoittajiin ja päätöksentekijöihin kohdistuen. Havainnollistaminen voi tapahtua esimerkiksi juuri kuvien tai esimerkiksi animaatioiden, piirustusten, videoinnin tai oikei-

den prototyypin eli koemallien avulla. Tällä tavoin voidaan myös testata palvelukokemusta. (Moritz 2005, 143.)

Viimeisenä vaiheena Moritzin palvelumuotoiluprosessissa on tajuaminen (Realising), jossa uudet ideat tai palveluratkaisut toteutetaan. Tämä voi tarkoittaa joko kehitetyn palveluprototyypin testausta tai markkinavalmiin palvelun toteutusta. Joka tapauksessa viimeinen vaihe sisältää kaiken tarvittavan valmiin palveluratkaisun - tai idean markkinoille viemiseen, kuten työntekijöiden kouluttamisen. Vaikka tajuaminen on viimeinen vaihe palvelumuotoiluprosessissa, se ei tarkoita sitä, että palvelun muotoilu loppuisi tähän vaiheeseen. Tämän jälkeen on tärkeää kehittää ja testata palvelua sekä muokata sitä edelleen tilanteen vaatiessa. Tällä tavoin palvelumuotoiluprosessi on luonteeltaan jatkuvaa kehitystyötä. (Moritz 2005, 147.)



Kuvio 2: Palvelumuotoiluprosessi (Stefan Moritz 2005, 123.)

Miettisen (2011, 35) mukaan palvelumuotoilussa harvoin seurataan kaikkia prosessin vaiheita, jotka esimerkiksi juuri Moritz on teoksessaan tarkasti eritellyt. Miettinen kertoo, että menetelmä valitaan tai sitä sovelletaan työn alla olevan projektin mukaan. Prosessin alussa korostuu iteratiivisen eli toistuvan suunnittelun periaate.

Moritzin mallin mukaisesti myös Miettisen palvelumuotoiluprosessi alkaa kuitenkin asiasymmärryksestä, jota pyritään kasvattamaan heti prosessin alkuvaiheessa. Alussa nostetaan myös esille palvelun kehitysideoita eri menetelmien ja palvelumuotoilun työkalujen avulla. Menetelmiksi palvelumuotoiluun lukeutuvat esimerkiksi havainnointi ja haastattelu, kuten

kvalitatiivisessa tutkimustyössä. (Miettinen 2011, 36.) Palvelumuotoilun työkaluihin, jotka ovat oleellisia tämän työn kannalta, perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa. Sekä Moritzin että Miettisen palvelumuotoilun menetelmissä ja työkaluissa on käytössä samoja tekniikoita ja niillä pyritään samaan päämäärään eli tuottamaan kehityskelpoisia ideoita palvelulle yhdessä loppukäyttäjän eli asiakkaan kanssa.

Seuraavana vaiheena Miettisen palvelumuotoiluprosessissa on palvelun konseptointi. Käytännössä aiemmasta vaiheesta, asiakasymmärryksestä, tuotetut ideat muokataan palvelukonsepteiksi. Ideoita tai uutta palveluratkaisua pyritään tässä vaiheessa havainnollistamaan visuaalisoinnin, esimerkiksi kuvakertomuksen avulla kaikille sidosryhmille. Kuvakertomus tarkoittaa kuvausta palvelun käyttötilanteesta, jota voidaan myös kutsua skenaariotyöksi. (Miettinen, 2011, 36.)

Palvelun konseptointia seuraa mallinnus, jossa ideoista kehitetään edelleen erilaisten mallinustekniikoiden avulla luonnokset, mallit, videot tai prototyypit. Tavoitteena on kehittää palveluideaa asiakastarpeisiin sopivaksi eli testata sekä arvioida palvelukokemusta käytännössä. Viimeisenä vaiheena, kuten Moritzin mallissa, on palvelun lanseeraus ja ylläpito. (Miettinen, 2011, 36.)



Kuvio 3: Palvelumuotoiluprosessi (Satu Miettinen 2011, 37.)

Sekä Moritzin että Miettisen palvelumuotoiluprosessien vaiheissa on siis paljon samoja piirteitä. Molemmat alkavat ja päättyvät samoilla vaiheilla sekä sisältävät samoja toimia, kuten ideointia ja palvelukokemuksen havainnollistamista, testausta, arviointia sekä ylläpitoa. Palvelumuotoilulle tunnusomaisimmat piirteet eli loppukäyttäjän ymmärtäminen sekä osallistaminen ovat myös molemmissa suuressa roolissa. Lisäksi molemmat palvelumuotoiluprosessin mallit sisältävät vaiheittain kehitystyölle ja ideoinnille soveltuvia erilaisia työkaluja sekä prosessissa hyödynnettäviä menetelmiä, joita on lukuisia. Seuraavassa luvussa kerron tässä työssä käytettävistä palvelumuotoilun työkaluista.



### 3.2.3 Palvelumuotoilun työkalut

Opinnäytetyössäni palvelumuotoilun vaiheet sijoittuvat siihen kuuluvan prosessin alku - ja keskivaiheille alkaen asiakasymmärryksestä jatkuen aina Moritzin mallin mukaisesti ideointiin. Tarkoituksena on siis palvelumuotoilun ja siihen kuuluvien elementtien avulla tuottaa konkreettisia, eteenpäin vietäviä ratkaisuja taloushallinnon palveluihin. Ensimmäisen vaiheen asiakasymmärryksen ja sen saavuttamisen menetelmäksi on valittu myös kvalitatiivisen tutkimustyön aineistonkeruumenetelmänä toimiva haastattelu, joka toteutetaan Case-ketjun franchising-yrittäjille. Haastattelusta ja sen toteutuksesta kerron enemmän työn tutkimusosiossa.

Asiakasymmärrystä seuraavissa vaiheissa, ajattelemisen ja ideointi, hyödynnetään asiakkaan osallistamista palvelun kehitystyöhön ideointityöpajan avulla. Palvelun loppukäyttäjän osallistamisen lisäksi ideointityöpajan avulla palvelua analysoidaan eri näkökulmista pyrkimyksenä yhdistää niitä. Tällä tavoin siinä voi paljastua uusia suunnittelumahdollisuuksia, ongelmia ja -ratkaisuja, joita ei muutoin ehkä tulisi ollenkaan esille. (Miettinen 2011, 80.) Työpajan aikana toteutetaan palvelumuotoiluun kuuluvia työkaluja, palvelupolkua (Customer journey map) sekä aivorihtiä (Brainstorming), jotka ovat valittu käytettäväksi tässä työssä ideointimenetelminä.

Palvelupolku (Customer journey map) on kaavio, joka kuvailee asiakkaan palvelukokemuksen eri kontaktipisteiden (Touchpoints) kautta. Nämä kontaktipisteet kuvaavat jokaista oleellista vuorovaikutustilannetta palveluntarjoajan kanssa. Palvelupolku syntyy kokonaisuudessaan yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelupolun teossa voidaan hyödyntää esimerkiksi post-it - lappuja, joihin kirjoitetaan jokainen kontaktipiste eli palvelutapahtuma asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tämän jälkeen kontaktipisteet sijoitetaan kaavioon muodostamaan palvelupolun. Kontaktipisteet voivat olla joko fyysisiä, virtuaalisia tai inhimillisiä. (Service design tools 2009.)

Palvelupolkua kartoittamalla voidaan tarkastella lähemmin, millaisista merkittävistä tapahtumista palvelu koostuu ja miten niissä toimitaan. Sitä käytetään havainnoimaan palveluun sisältyviä kokemuksia sekä sitä, miten niihin voidaan vaikuttaa. Näin hahmotetaan yksityiskohtaisesti palvelun rakenne ja sen osatekijät. (Menetelmäblogi 2015.) Palvelupolun muodostamisen jälkeen sen avulla voidaan korostaa palveluun sisältyvät aukot, kipupisteet ja mahdollisuudet palvelukokemuksen kannalta sekä asiakkaan että palveluntarjoajan näkökulmasta. (Service design tools 2009.)



den varmistaminen tutkimuksen keinoin. Se alkaa ideoinnista ja päättyy monien kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18-20.) Näin ollen esimerkiksi juuri työssä käytettävän palvelumuotoilun elementit mu-  
kailevat hyvin tutkimuksellisen kehittämisen periaatteita.

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa myös alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten tässä tapauksessa organisaation ja yhteistyön kehittämistarpeista. Se voi saada alkunsa myös vain halusta saada aikaan muutoksia. Ja kuten palvelumuotoilussa, tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Verrattuna tieteelliseen tutkimukseen, tutkimuksellisen kehittämistyön ero onkin juuri siinä, että sen kautta halutaan saada aikaan konkreettisia käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja, ei ainoastaan uutta teoriaa tutkitusta ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2009, 18-19.)

#### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Työssäni olen päättänyt käyttää kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä koen sen tehokkaimmaksi tutkimusmenetelmälliseksi vaihtoehdoksi tähän työhön etenkin kehittämisen kannalta. Se sisältää myös sellaisia menetelmiä, jotka soveltuvat hyvin käytettäväksi palvelumuotoilun ensimmäisessä vaiheessa, asiakasymmärryksessä. Laadullisessa tutkimuksessa on myös tarkoituksena tuottaa syvällistä tietoa kokonaisvaltaisesti tutkimuksen kohteesta (Ojasalo ym. 2009, 94) eli tässä tapauksessa Case-ketjun franchising-yrittäjien tarpeista taloushallintopalveluiden kehittämiseen. Case-ketjun yrittäjät ovat paras tietolähde laadulliseen tutkimukseen, sillä he tuntevat omien yrityksiensä käytännöt ja tarpeet myös taloushallinnollisesta näkökulmasta sekä kokevat heille tarjotun palvelun käyttäjälähtöisesti omassa yritysarjessaan.

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tällöin kokonaisuus voidaan ymmärtää moninaiseksi kokonaisuudeksi, jota ei jaeta mielivaltaisesti eri osiin. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Tutkimuksen kohde on siis valittu harkitusti ja on aina sellainen, josta halutaan saada lisää tietoa. Tyypillistä on, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. Tutkija tekee tutkittavasta ilmiöstä omia tulkintoja perusteluineen. Koko tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja perustelut ovat oleellisia, sillä niiden avulla tutkija voi tehdä johtopäätöksiä tekemänsä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden ymmärtämiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Laadulli-

sessä tutkimuksessa tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy usein paljon. Tarkoituksen on siis laadullisen tutkimuksen avulla hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja tällä tavoin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin ja myös kokonaisvaltaisemmin. Koska tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, olemassa olevat teoriat eivät ohjaa laadullisten menetelmien suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Tässä tapauksessa laadullisen tutkimuksen ja siihen kuuluvan aineistonkeruumenetelmän, teemahaastattelun, avulla on kerätty syvällistä ja kokonaisvaltaista tietoa taloushallintopalveluiden kehityskohdista Case-ketjun franchising-yrittäjiltä eli taloushallintopalveluiden asiakkailta. Tutkimusongelmaksi voisi tässä työssä tiivistää: ”Mitä konkreettisia, Case-ketjun franchising-yrittäjiä palvelevia ratkaisuja taloushallintopalvelujen kehittämiseen voidaan tuoda?” Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin tässä laadullisessa tutkimuksessa teemahaastattelua, sillä koin sen parhaimmaksi vaihtoehdoksi hallittuun ja ennalta pääpiirteittäin suunniteltuun haastatteluun, jossa voi jättää tilaa avoimuudelle. Liiallinen rajausta olisi ollut haitaksi, sillä halusin haastattelun kulkevan keskustelun mukaisesti. Teemahaastattelu tuntui myös luonnolliselta jatkumolta, joka linkittyisi hyvin niin laadulliseen tutkimukseen kuin teoreettiseen viitekehykseen. Etenkin teemat olivat helposti lähestyttäviä teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

#### 4.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu pidettiin kuudelle Case-ketjun franchising-yrittäjälle, jotka toimivat yrittäjinä eri puolilla Suomea. Ennen haastattelujen aloittamista olin saanut Case-ketjun talousjohtajan sekä Taloushallintoyrityksen yhteyshenkilön tekemän listan yrittäjistä, joita voisin haastatella. Listalla olevista kahdestatoista yrittäjästä haastattelin yhteensä kuutta, sillä koin sen olevan riittävä määrä teemahaastattelun toteuttamiseksi tämän opinnäytetyön puitteissa. Tämä varmistui myös haastatteluja tehdessä, sillä samoja asioita esiintyi selvästi jokaisessa haastattelussa. Haastattelut sovin etukäteen puhelimitse kertoen, millaisesta haastattelusta on kyse ja mihin tarkoitukseen haastattelut tulevat. Vahvistuksen haastatteluajoista lähetin vielä tämän jälkeen sähköpostitse osallistujille.

Teemahaastattelu koostui neljästä eri teemasta: yrittäjyys, koulutus, palvelukokonaisuus ja kehittäminen. Haastattelu toteutettiin puhelimitse ja sen aikana käytiin läpi jokainen teema kysymyksineen. Ensimmäisistä haastatteluista sain myös selville sellaisia asioita, joiden kantaa tiedustelin seuraavissa haastatteluissa. Haastattelut kestivät noin 20-25 minuuttia. Haastattelujen analysointia varten tallensin jokaisen haastattelun puhelimeeni käyttäen nauhoitusapplikaatiota puhelun aikana.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään siis tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamiin merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Makukysymyksenä teemahaastattelussa voidaan pitää sitä, täytyykö kaikille tiedonantajille esittää kaikki suunnitellut kysymykset, täytyykö kysymykset esittää tietyssä ja samassa järjestyksessä, täytyykö sananmuotojen olla jokaisessa haastattelussa samat jne. Nämä kysymykset teemahaastattelua koskien liittyvät makukysymyksen lisäksi laadullisen tutkimuksen perinteisiin. Yhdenmukaisuuden aste voidaan katsoa vaihtelevan teemahaastattelulla toteutetusta tutkimuksesta toiseen. Vaihteluväli on lähes avoimen haastattelun tyyppisestä strukturoidusti etenevään haastatteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelussa ei voi kuitenkaan kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat tulisi perustua tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn tietoon. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyyn kuitenkin vaihtelee intuitiivisen ja kokemuseräisten havaintojen sallimista varsin tiukasti vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluun oli sen ominaispiirteiden mukaisesti valittu siis neljä teemaa, joista kolmea on käsitelty teoreettisessa viitekehyksessä; (franchising) yrittäjyyttä, palvelukokonaisuutta sekä kehittämistä. Koulutus- teemalla pyrin kartoittamaan haastateltavien taustaa niin henkilönä kuin taloushallinnollisen tietämyksen kannalta sekä lisäkoulutuksen tarvetta taloushallinnollisissa asioissa. Jokaiseen teemaan oli ennalta suunnitellut kysymykset, joiden tehtävänä oli tukea tutkimusongelman ratkaisua sekä antaa suunta haastattelun etenemiselle.

Haastattelut alkoivat samoilla kysymyksillä ensimmäisen teeman siivittämänä. Haastattelun edetessä kysymysten vastaukset esiintyivät kuitenkin joissakin kohdissa jo aiemmin kuin niihin liittyvät kysymykset. Jokin haastattelulle keskeinen asia esiintyi siis jo jonkin toisen kysymyksen yhteydessä ennen kuin siihen liittyvä kysymys oli haastateltavalle varsinaisesti esitetty. Ensimmäisistä haastatteluista nousseiden palvelun kehittämiskohtiin viittaavien asioiden laittaa tiedustelin myös seuraavissa haastatteluissa teemahaastattelun valmiiksi suunniteltujen kysymysten lisäksi. Tämän lisäksi esitin tilanteen vaatiessa myös tarkentavia kysymyksiä teeman puitteissa.

Haastattelun loppuun oli jätetty tilaa avoimelle kommentoinnille. Jos haastateltava itse ei ”osannut” tähän kohtaan itse vastata, tiedustelin lisäkysymyksen avulla siinä haastattelussa

esiintyneitä asioita tarkennuksen kannalta sekä jo edellisten haastattelujen kohdalla esiintyneitä asioita. Suunnitellusta haastattelusta poiketen, tiedustelin myös jokaisen haastattelun kohdalla, kuinka heidän yrityksensä taloushallinnon hoito on muuttunut Taloushallintoyrityksen myötä edelliseen tilitoimistoon ja sen tarjoamaan palveluun verrattuna.

#### 4.1.2 Teemahaastattelun analysointi

Haastatteluista kertynyttä aineistoa analysoin teemoittelun avulla, sillä se vaikutti luonteelta tavalta edetä teemahaastatteluaineiston kanssa analysointivaiheessa. Teemat, joista haastattelujen aikana on puhuttu, löytyvät yleensä jo valmiiksi kaikista haastatteluista. Tämä voi kuitenkin toteutua teemahaastattelusta riippuen vaihtelevassa määrin ja eri tavoin. Aineisto voidaan esimerkiksi litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain. Aineistosta voi myös löytää vielä uusia teemoja, eivätkä haastattelussa käsitellyt aiheet välttämättä noudata haastattelijan tekemää järjestystä sekä jäsennystä. Teemat voivat poiketa myös aineistonkeruussa käytetystä haastattelurungosta. (KvaliMOTV 2015.)

Tässä työssä haastatteluaineisto koostui valituista teemoista ja noudatti hyvin ennalta tehtyä haastattelurunkoa. Haastatteluissa esiintyneet asiat linkittyivät asianmukaisesti valittuihin teemoihin, eikä varsinaisia uusia teemoja syntynyt haastattelujen aikana. Tämä myös edisti teemoittelun valintaa analysointitavaksi tehden siitä loogisen vaihtoehdon teemahaastatteluaineiston käsittelyyn.

Analysointia tehdessä teemoittelun avulla aineistoa järjestellään juuri teemojen mukaan. Kunkin teeman alle kootaan esimerkiksi haastatteluista ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta. Teemoittelua voidaan toteuttaa käytännössä esimerkiksi tekstinkäsittelyn avulla, jolloin teemat järjestellään erittelemällä kaikki niihin liittyvät kohdat, tai niiden tiivistelmät, ja liittämällä ne omiksi kokonaisuuksikseen. Tällaisista teemojen kokonaisuuksista syntyy ns. teemakortisto. (KvaliMOTV 2015.)

Juuri teemakortistokäytäntöä hyödynsin työssäni, sillä selvistä teemoista sai hyvin eriteltyä eri kokonaisuuksia, jotka muodostuivat jokaisesta haastatteluista otetuista teemojen kohdista. Esimerkiksi yrittäjyys-teemakokonaisuus koostui ainoastaan jokaisen haastattelun yrittäjyys - teemasta ja osista, joissa yrittäjyydestä keskusteltiin. Varsinaista sanasta sanaan litterointia en tehnyt, mutta kirjoitin haastattelut toteutuksen jälkeen nauhalta Wordille niin, että tärkeimmät osat haastatteluista tulivat ylös jokaisesta teemasta lähes sanatarkasti. Työlle ja haastattelun teemoille tärkeät ja keskeiset lauseet kirjoitin kuitenkin sanasta sanaan, sillä niistä oli hyötyä tutkimustulosten havainnollistamisessa. Teemakortistointia tehdessäni lihavoin ja väritin tekstinkäsittelyn avulla haastattelujen teemakokonaisuuksista yhtäläisyyksiä sekä keskeisiä lauseita.

Tutkimusraportissa esitetään usein teemojen käsittelyn yhteydessä näytepalloja eli sitaatteja. Aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena onkin antaa juuri havainnollistavia esimerkkejä sekä lisäksi tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkimustyön tekijällä on todella ollut aineisto, johon tutkimustyön analyysi perustuu ja että tämä aineisto on antanut johtolankoja näiden teemojen muodostamiseen. (KvaliMOTV 2015.)

## 4.2 Tutkimustulokset

Teemahaastattelut sijoittuivat aikavälille 17.3.-2.4.2015. Haastatteluun osallistuneet Case-ketjun franchising-yrittäjät olivat työskennelleet ketjussa jo useamman vuoden. Heillä oli hyvin erilaiset taustat yrittäjinä niin koulutuksensa kuin työhistoriansakin puolesta. Haastattelujen yrityksistä kaksi sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja muut pääkaupunkiseudun ulkopuolella. Mielestäni tutkimustulosten luotettavuuden kannalta oli tärkeää saada haastatteluun osallistumaan juuri sellainen joukko yrittäjiä, joilla on jo kertynyt kokemusta yrittäjyydestä Case-ketjussa, mutta harjoittavat franchising-yrittäjyyttä eri puolella Suomea. Näin ollen, jos samoja kehittämiskohtia yrittäjille tarjotussa palvelussa ilmenee ympäri ketjua, voidaan tutkimustulosten oikeellisuudesta saada varmuutta. Tutkimuksen luotettavuutta edistää myös se, että tutkimus on kuvattu tässä opinnäytetyössä kokonaisuudessaan. Lisäksi haastateltujen henkilöiden ajatuksia palveluun ja sen kehittämiseen liittyen on tuotu tekstissä esille suurin sitaatein, jolloin myös lukijalle välittyy tarkempi kuva tutkimustulosten synnystä.

### 4.2.1 Yrittäjyys ja koulutus

Teemahaastatteluun osallistuneista Case-ketjun franchising-yrittäjistä neljä kuudesta oli toiminut ketjussa yrittäjänä noin neljä vuotta, yksi lähes tarkalleen viisi vuotta ja yksi noin puolitoista vuotta. Suurimmalla osalla haastateltavista oli siis hyvin tasavertainen, pituudeltaan neljän vuoden molemmin puolin oleva kokemus yrittäjyydestä Case-ketjussa. Yrittäjistä neljä kuudesta oli toiminut Case-ketjua koskevalla alalla yli kymmenen vuotta. Puolitoista vuotta ketjussa yrittäjänä toiminut henkilö oli työskennellyt ketjussa kaksi vuotta ennen yrittäjyyttä ja kokemusta alalta oli kertynyt yhteensä kolme ja puoli vuotta. Yksi yrittäjistä oli työskennellyt alalla vain Case-ketjun yrittäjyytensä ajan eli neljä vuotta. Yrittäjätausta samalta alalta ennen Case-ketjua oli kolmella yrittäjällä kuudesta. Näistä yrittäjistä yksi oli toiminut yrittäjänä myös toisella alalla juuri ennen Case-ketjuun liittymistä.

Suhdettaan Taloushallintoyritykseen haastatellut kuvailivat välittömäksi, neutraaliksi, jopa erinomaiseksi. Vain yksi kuudesta totesi suhteensa Taloushallintoyritykseen olevan vähäinen. Viisi kuudesta myös korosti, että apua on saanut aina tarvittaessa ja asiat ovat hoituneet niin kuin pitää. Case-ketjussa neljä vuotta toiminut yrittäjä kertoi suhteestaan Taloushallintoyri-

tykseen seuraavaa: ” *Se on hyvin välitön, et apua saa aina kun tarvitsee. Hyvin helppo. Asiat ovat hoituneet, et kaikki on hoitunut ihan sovitusti ja sovitulla aikataululla, että ovat sitten myös muistuttaneet asioista, joita ei sitten yrittäjänä aina sitten muistakaan. Eli sieltä on kyllä tullut sitten ajoissa muistutus, joko soittona tai sitten sähköpostina, miten milloinkin.*” Yrittäjänä puolitoista vuotta toiminut henkilö vastasi suhteestaan Taloushallintoyritykseen hyvin samantapaisesti: ” *No se mitä oon ollut nyt heidän kanssa tekemisissä, niin ihan neutraali sillä tavalla, että yleensä kun jotakin tarvii kysyä, niin kyllä sieltä se vastaus tulee mun mielestä ihan kohtuullisen nopeesti. Joitakin kertoja on ollut, että on sitten joutunut toistamiseen kysymään samaa asiaa, mutta pääsääntöisesti niin on mun mielestä toiminut ihan ok.*”

Yhteydenpitoa koskien haastatelluista yrittäjistä viisi kuudesta kertoi olevansa yrityksessään se, joka hoitaa yhteydenpidon Taloushallintoyritykseen. Yksi kuudesta kertoi, että hänen vaimonsa hoitaa yhteydenpidon Taloushallintoyritykseen, vaikkei tämä itse työskentelekään Case-ketjussa. Kahden yrittäjän kokoisissa yrityksissä oli vastuu selvästi jaettu niin, että toisen yrittäjän vastuualueeseen kuuluu taloushallinnolliset asiat sekä yhteydenpidon hoito Taloushallintoyritykseen. Esimerkiksi puolitoista vuotta Case-ketjussa yrittäjänä toiminut henkilö kuvaili yhteydenpitoa mm. seuraavanlaisesti: ”*Meitä on kaksi yrittäjää ja tää kuuluu sitten niin kuin siihen mun rooliini nää taloushallinnon asiat ja yleisesti hallinnon asiat.*”

Yhteydenpito toteutui kaikissa yrityksissä puhelimitse sekä sähköpostitse. Yrittäjät kertoivat, että Taloushallintoyrityksen puolelta tulee yhteydenotto aktiivisesti ja he itse ottavat yhteyttä puhelimitse noin kerran kahdessa viikossa. Enimmäkseen yhteyttä pidettiin omaan kirjanpitäjään sähköpostitse. Kommunikoinnin ja tiedonkulun yritysten ja Taloushallintoyrityksen välillä koettiin sujuvan hyvin ja vastausaikojen niin puhelimitse kuin sähköpostitse tehdyissä yhteydenotoissa koettiin nopeiksi.

Koulutustaustoiltaan kolme kuudesta yrittäjästä oli valmistunut toisen asteen tutkintoon eli ylioppilaaksi tai johonkin ammatilliseen tutkintoon. Puolella yrittäjistä oli korkeakoulututkinto. Kukaan yrittäjistä ei ollut valmistunut taloushallinnolliseen tutkintoon. Vain yksi kuudesta kertoi itse työskennelleensä taloushallinnon parissa ”kauan sitten” ja korosti lain sekä toimintatapojen muuttuneen tästä. Kaikki yrittäjät olivat kuitenkin jossain vaiheessa osallistuneet kirjanpidon perusasioita, kuten tuloslaskelmaa ja tasetta, käsittelevälle kurssille tai koulutukseen. Nämä kurssit tai koulutukset olivat kaikilla haastatelluilla tapahtuneet joko töiden tai jonkun käydyn tutkinnon puitteissa ja sisälsivät paljon muitakin asioita. Esimerkiksi Case-ketjun toiminta-alaan liittyvät koulutukset olivat sisältäneet vain yhtenä osana kirjanpidollisia asioita.



Neljä vuotta Case-ketjussa yrittäjänä toiminut, pitkän yrittäjätaustan omaava henkilö kertoi itse hakeutuneensa mm. taloushallintoa käsitteleviin koulutuksiin vuosien varrella, koska oli kokenut ne tärkeiksi yrittäjyyden kannalta: *”Aika runsaasti tähän taloushallintoon ja sit henkilöstöhallintoon liittyviä koulutuksia takana, että tietenkin mä jo ravintola-aikana niitä kävin tosi paljon. Että tässä työn ohella lisää kouluttautuneena sanotaanko näin. Tosi paljon, viimeksi vuosi sitten avoimessa yliopistossa. Kun kaikki muuttuu koko ajan niin on pakko pysytellä matkassa.”*

Lähtökohtaisesti kaikilla haastatelluilla oli ajatuksena, ettei taloushallinto ole heidän alansa, mutta kokivat sen tärkeäksi osa-alueeksi yrittäjän toimenkuvassa ymmärryksen kannalta. Eräs ketjussa neljä vuotta yrittäjänä toiminut, yli kymmenen vuoden yrittäjätaustan alalta omaava henkilö vastasi hänen omaa taloushallinnollista kokemusta ja koulutusta tiedusteltaessa näin: *”Ei, ei ole silleen, etten ole itse koskaan minkäänlaista kirjanpitoa enkä mitään tämmösiä edes yrittänyt tehdä. Joskus on joitakin lyhyitä kurseja käynyt sillä lailla, että vähän oppis ymmärtämään tuloksesta ja taseesta ja näistä, mutta en ole sillä lailla perehtynyt. Ei oo käytännössä ollut kauheesti sitä aihetta kohtaan kiinnostusta eikä aikaakaan ja mun perusajatus on se, et ammattilaiset hoitakoot omat osastonsa ja kirjanpitäjät on sitä varten, jotka hoitaa sitä ammattimaisesti ja mä teen sit jotain muuta mitä mä osaan.”* Kurssit, joista hän vastauksessaan kertoi, olivat käyty hänen tullessaan Case-ketjuun hänen oman tilintarkastajansa järjestämänä sekä erään alaan kuuluvan tutkinnon puitteissa.

Neljä kuudesta yrittäjästä vastasi suoraan, etteivät he olleet saaneet yrityksen talouden hoitoon liittyvää koulutusta Case-ketjussa työskennellessään tai siihen liittyessään. Edellä mainitun yrittäjän lisäksi vain yksi oli saanut yrityksen talouden hoitoon liittyvää koulutusta ketjuun tullessaan, josta hän kertoi näin: *”Sen verran, että tuon yrittäjätutkinnon kautta. Sen oon suorittanut, Case-ketjun yrittäjätutkinnon, just tässä viime syksynä ja nyt alkuvuodesta. Taloushallinto on osa sitä tietenkin, että yrittäjä pystyy yritystään johtamaan ja siihen liittyy tietysti myös taloushallinto mukaan ja siellä sitten niin kuin tehtävien muodossa yrityksen taloushallintoa käytiin ja myöskin sitten jonkun luennon muodossa käyty läpi taloushallinnon asioita ja siinä on sitten käyty tietysti miten tuloslaskelma muodostuu ja miten tase muodostuu ja nämä asiat harjoitustehtävien kautta.”* Kaikki haastatellut yrittäjät vastasivat kuitenkin myöntävästi kysyttäessä, kokevatko he lisäkoulutuksen taloushallinnollisten asioiden puitteissa tarpeelliseksi. Kaikki olivat myös samaa mieltä siitä, että etenkin yrittäjyyden alussa tällainen koulutus taloushallinnon perusasioista olisi erityisesti tarpeellinen.

Alalla pitkään yrittäjänä toiminut henkilö kuvasi aihetta seuraavanlaisesti tiivistäen myös muiden yrittäjien ajatukset: *”Kyllä, totta kai koen tärkeäksi järjestää koulutusta asiaan, se on mun mielestä kuitenkin tärkeä osa-alue yrittäjälle yrityksen pyörittämiseen, et mitä paremmin näitä numeroita ymmärtelee sieltä, niin totta kai se aina helpottaa sitä sitten, että*

*kiinnittää riittävän aikaisessa vaiheessa huomiota. Joskus käy sillain, että esimerkiksi vaikka siellä tilitoimisto onkin taustalla, niin ei ne automaattisesti tavallaan yrittäjää sillä tavalla ohjeista ja opasta niin, et nyt sun kannattaisi tehdä näin, kun tää näyttää vähän tältä ja sun pitäis nyt toimia ja tulevaisuudessa painottua vähän tuonne noin ja yrittää saada tuota puolta vähän paremmin. Sitten, jos yrittäjä itse ei tavallaan ymmärrä niistä tulos-taseesta ynnä muista, niin siinä voi olla, että yrittäjä menee pitkän matkaa niin kuin hakoteillä ja sitten, kun se vasta huomataan, niin on saattanut siinä tulla jopa jo taloudellisia menetyksiä jonkun matkaa, kun ois voinut ajat sitten korjata. Tän takia musta olis todella hyvä, että tällaisia koulutuksia järjestettäis, vaikka ihan lyhyinä pätkinä, ettei nyt tarvii koko skaalaa mennä niin kuin kahden päivän aikana, vaan paloittain joitakin pikku osa-alueita, niin että tulee ymmärrettyä se asia.” Tärkeäksi asiaksi siis koettiin, että yrittäjä itse osaisi reagoida oman yrityksensä taloudellisiin tilanteisiin, mitä edistäisi esimerkiksi taloudellisten tunnuslukujen ymmärtäminen sekä taloudellisten raporttien lukeminen oikeaoppisesti.*

#### 4.2.2 Palvelukokonaisuus ja sen kehittäminen

Kysyttäessä, miten hyvin yrittäjät tunsivat Taloushallintoyrityksen tarjoaman palvelukokonaisuuden sekä määritellyn palvelutason toimintoihin, jokainen heistä vastasi myöntävästi ja että nämä olivat käyty läpi puitesopimusta tehdessä. Kaikki kuudesta haastatellusta yrittäjästä vastasi myös myöntävästi kysyttäessä, toteutuvatko palvelukokonaisuuden toiminnot tavoitteiden mukaisesti. Osa heistä kertoi myös, että heidän kirjanpitäjänsä pitää kyllä huolen toimintojen toteutumisesta vastinaikojen sisään. Kukaan kuudesta haastatteluun osallistuneesta yrittäjästä ei kokenut tarvitsevana lisää osallistumista Taloushallintoyrityksen puolesta.

Tiedusteltaessa yrittäjän omien työtehtävien muutosta liittyen yrityksen talouden hoitoon Taloushallintoyrityksen aikana riippui vahvasti siitä, millainen suhde entiseen, Taloushallintoyritystä edeltävään, tilitoimistoon oli ollut. Ne yrittäjät, joilla oli ollut läheinen suhde entiseen kirjanpitäjänsä, kokivat että heidän työmääränsä yrityksen talouden hoitoon liittyvien asioiden puitteissa ei ollut juurikaan muuttunut tai helpottunut tilitoimistovaihdoksen myötä. Tämä johtui esimerkiksi siitä, että entinen kirjanpitäjä oli ollut tavoitettavissa lähes milloin tahansa ja käynyt jopa hakemassa kirjanpitoaineiston yrittäjältä. Tämän vuoksi he kuvailivat, että nykyinen taloushallintopalvelu on paljon ”konemaisempaa” ja ”virkamiesmäisempää”.

Tilitoimistovaihdoksen aluksi on myös paljon sekä yritykseen että yrityksen kirjanpitoon liittyvää materiaalia, joka on toimitettava uudelle kirjanpitäjälle, mikä selvästi koettiin lisääntyneenä työmääränä. Kaksi kuudesta yrittäjästä puolestaan koki, että heidän työmääränsä oli selvästi helpottunut yrityksen talouden hoitoa koskien, mikä oli myös sidoksissa entiseen tilitoimistoon. Näissä kahdessa tapauksessa suhde entiseen kirjanpitäjään oli ollut huono, eivät-

kä asiat olleet hoituneet hyvin. Näin ollen oli tapahtunut selvä parannus palvelun sekä yrityksen kirjanpidon hoidon suhteen Taloushallintoyritykseen vaihtaessa.

Kolme kuudesta yrittäjästä korosti kuitenkin, että Taloushallintoyrityksen tarjoaman palvelun hyöty ja etu on juuri siinä, että se on vapauttanut heidät keskittymään omaan osaamisalueeseensa sekä yrittäjyyteen. Eräs yrittäjästä kuvasi kokemaansa hyötyä ja etua seuraavasti: *”No itse asiassa siihen talouden hoitoon käytettävä aikamäärä on kyllä pienentynyt aika paljon, et siinä mielessä se vapauttaa niitä mun resursseja tähän mun normaali työhön ja henkilöstöjohtamiseen.”* Samalla linjalla jatkoi puolitoista vuotta yrittäjänä toiminut henkilö, jolla ei ollut vertailukohtaa aiempaan tilitoimistoon liittyen: *”Kun se taloushallinto on mun mielestäni hyvissä käsissä, niin se on vapauttanut mut tekemään oikeita asioita eli keskittymään bisnekseen. Näen koen, että se auttaa ja mun ei tarvitse siis keskittyä asioihin, jotka joku muu osaa ammattimaisesti hoitaa.”* Myös kolmas, viisi vuotta Case-ketjussa yrittäjänä toiminut henkilö teki vastauksessaan samanlaisen linjauksen: *”Teen itsekin myyntityötä, joten en ehdi paljoakaan näihin perehtymään. Mielelläni maksan siitä, että joku muu hoitaa asiat ja ilmoittaa ajoissa, jos on jotain tehtävä. Ilman tuottoja, ei voi mitään tehdä.”*

Muina hyötyinä ja etuina koettuja asioita Taloushallintoyrityksen palvelussa olivat palveluhenkisyys, reagointinopeus, sähköinen laskutus, taloudellisten raporttien tuottaminen ajallaan ja tehokkaasti sekä joustavuus. Asiakastyytyväisyyttä edistivät myös Taloushallintoyrityksen asiantuntijuus ja ammattimaisuus sekä palvelun hyvä laatu. Käytössä oleviin raportoinnin järjestelmiin oltiin myös tyytyväisiä ja ne koettiin helpoiksi käyttää. Tyytyväisyys näkyi myös Taloushallintoyritykselle annetun palveluarvosanan kautta, minkä keskiarvo oli 8,5. Eniten apua tietyssä yrityksen talouden hoitoon liittyvässä asiassa tarvittiin puolestaan verotusasioissa. Yritystoimintaan liittyvät verotusasiat mainitsi viisi kuudesta haastatteluun osallistuneesta yrittäjästä. Keskimäärin haastatteluun osallistuneet yrittäjät tarvitsivat varsinaista apua yrityksensä talouden hoitoa koskien kirjanpitäjältään kaksi kertaa kuukaudessa.

Kysyttäessä haastatelluilta tapaamisen merkitystä yrittäjän ja kirjanpitäjän välillä Taloushallintoyrityksen tarjoamassa palvelussa, kaksi kuudesta yrittäjästä kertoi jo järjestäneensä tapaamisen oman kirjanpitäjänsä kanssa. He eivät kuitenkaan kokeneet sitä sen arvoiseksi, että kirjanpitäjän pitäisi matkustaa tietyin väliajoin heitä tapaamaan. Puhelimitse ja sähköpostitse kommunikoinnin kokivat myös muut haastatteluun osallistuneet yrittäjät riittäväksi arkikommunikoinniksi. Tärkeäksi ajankohdaksi, jolloin tapaaminen voisi olla ajankohtaista, vastaajat hahmottivat loppuvuoden, kun yrityksen kirjanpitoa aletaan ns. laittamaan pakettiin kuluneelta vuodelta. Tässä vaiheessa olisi selvä tarve käydä asioita läpi kasvokkain.

Pitkän yrittäjätaustan alalta omaava henkilö kertoi haastattelun aikana, että kokisi tapaamisen hänen ja kirjanpitäjän välillä oleelliseksi jossain muodossa: *”Ehkä kerta pari vuodessa*

*vois olla ihan hyvä sillain pikkasen mennä asioita läpi, et se vois olla ihan järkevääkin. Kyllä niitä aina välillä tulee joitakin asioita, jotka jää tänne kaaliin vähän kiertämään ja niitä ei sitten vaan aina muista, eikä sillä lailla aina tule kysyttyä, mutta varmaan siinä tapauksessa kun tapais kirjanpitäjän face to face vaikka tunnin pari, niin siinä vois asioita paremmin mennä läpi. Siinä olen ihan samaa mieltä, että ennen kaikkea siinä vuoden lopussa, sano- taanko jossakin toisen kvartaalin lopulla vois olla joku pikku meetinki ja sitten tietysti ni- menomaan siellä, kun vuodenvaihde lähestyy, niin siellä tulee aika paljon kaikkea, on paljon tapahtumia ja asioita joita täytyis niin kuin miettiä ja funtsia ja huomioida, niin siinä kohtaa kyllä oon ihan samaa mieltä, että melkein se kaikkein tärkein tapaamishetki olis sinne lä- hemmäs sitä vuoden loppua.”*

Keskusteltaessa muutosten tekemisestä nykyiseen palvelukokonaisuuteen kaksi asiaa nousivat selvästi esille; palvelun toteuttaminen yrittäjäkohtaisesti eli ”yrittäjäprofilointi” sekä palve- lun hinnoittelu. Nämä asiat otettiin myös esille keskusteltaessa palvelun kehittämiskohteista. Yrittäjäprofiloinnilla haastatteluissa tarkoitettiin sitä, että palvelu muokattaisiin joka yrittä- jälle sen mukaan, kuinka paljon he tarvitsevat apua oman yrityksensä talouden hoidossa. Yrit- täjäprofiloinnin toteuttamista kuvaili eräs yrittäjästä näin: *”Nyt ne kohtelee kaikkia yrittäjiä niin kuin aloittelevana yrittäjänä elikkä siellä pitäisi niin kuin tarkemmin kartoittaa se pro- fiili, mitä se yrittäjä tarvitsee ja tarjota sitten sen mukaisesti niitä palveluita. Siellä on siis rakennettu se konsepti ja sitä konseptia noudatetaan olitko sitten aloittanut eilen vai 20 vuotta sitten. Nimenomaan sen yrittäjäprofiilin rakentaminen, minkälaista tukea tietty yrit- täjä tarvitsee. Se, että katotaan mitä se yrittäjä tarvii, kauan se on ollut yrittäjänä ja sit näihin nuorempiin yrittäjiin se suurempi panostus ja heidän auttamiseen ja sit me vanhem- mat yrittäjät tarpeen mukaan. Kyllä se yrittäjä ilmoittaa sen oman tarpeensakin.”*

Sama yrittäjä vertasi myös omaa taloushallintopalvelun tarvettaan saman alueen yrittäjäkol- legaansa, joka saattaa tarvita apua yrityksensä talouden hoitoon liittyvissä asioissa useamman kerran viikossa, kun hän itse taas tarvitsee apua paljon harvemmin. Toinen haastatteluun osallistunut yrittäjä korosti yrittäjäprofilointiin liittyen juuri sitä, että mitä pidempään yrittä- jänä on ketjussa ollut, sitä varmemmin ne omat toimintatavat muodostuvat myös talouden hoitoon liittyvissä asioissa. Eräs yrittäjästä pohti myös, että yrittäjäprofilointi toisi lisäarvoa palveluun: *”Kyllähän se totta kai vie aina asioita eteenpäin, silloin jos siihen pystytään ja profiloidaan silleen yrityskohtaisesti ja yrittäjäkohtaisesti, ainahan siinä silloin tuntee itsen- sä tavallaan tärkeäksi myös sinne tilitoimiston suuntaan ja silleen, että minut ja yritykseni ovat huomioitu myös tällaisena yksityisenä kokonaisuutena. Ettei me olla vaan yksi pieni ra- tas siellä ison massan mukana.”*

Palvelun hinnoittelu liittyi vahvasti myös yrittäjäprofiloinnin tarpeeseen. Nykyistä hinnoitte- lukäytäntöä pidettiin epäoikeidenmukaisena ja se olikin suurin tyytymättömyys nykyisessä

palvelussa. Palvelun hinta tulisikin yrittäjien mukaan määritellä käytetyn palvelun mukaisesti. Ongelmana nähtiin juuri se, että tällä hetkellä palvelun hinta on kaikille lähes sama riippumatta siitä, käytetäänkö sitä vähän vai paljon. Joku ketjun yrittäjä saattaa tarvita Taloushallintoyrityksen apua useita kertoja viikossa, kun taas toisen yrittäjän ”käyttökerrat” voivat jäädä muutama kertaan kuukaudessa.

Myös Taloushallintoyrityksen palvelun hinnan liikevaihtosidonnaisuus Case-ketjun yrityksiin koettiin epäoikeudenmukaisena. Puolitoista vuotta Case-ketjussa toiminut yrittäjä vastasi tiedusteltaessa hänen tyytymättömyyttään palveluun näin: *”Se liikevaihtoon sidonnainen laskutus just, et musta se ei oo oikeidenmukainen, et jos mä onnistun tekemään hyvin bisnestä, niin se ei tarkoita mitenkään että Taloushallintoyritys ansaitsisi siitä jotenkin enemmän. Mun mielestä se ei voi olla kytketty siihen liikevaihtoon. Mä en näe sitä oikeudenmukaisena. Laskutus tulisi perustua nimenomaan siihen, miten palvelua käytetään. Joku voi tarvita sitä palvelua enemmän ja maksaa siitä sit tietoisesti.”* Kaiken kaikkiaan viisi kuudesta mainitsi palvelun hinnan tai hinnoitteluperiaatteet kehittämiskohteena tai tyytymättömyytensä Taloushallintoyrityksen palvelussa haastattelun aikana. Heistä kaksi kertoi myös, että heidän yrityksensä kirjanpitokustannukset ovat itse asiassa nousseet, vaikka sopimusta tehdessä asia oli esitetty niin, että sama tilitoimisto koko ketjussa tuottaisi jokaiselle yritykselle säästöä. Vain yksi kuudesta kertoi säästäneensä kirjanpitokustannuksissa Taloushallintoyritykseen aikana.

#### 4.3 Ideointityöpaja

Ideointityöpaja järjestettiin Case-ketjun kahdelle yrittäjälle 9.4.2015. Toinen heistä oli osallistunut viikkoa aikaisemmin tekemääni teemahaastatteluun. Lisäksi hän toimii tällä hetkellä Case-ketjun talouden ohjausryhmässä ja on ollut mukana suunnittelemassa ketjun ja Taloushallintoyrityksen yhteistyötä, joten esimerkiksi palvelupolun hahmottaminen ja tekeminen onnistui hienosti hänen osallistuessa sen tekoon. Toinen ideointityöpajaan osallistunut yrittäjä ei ollut hirveästi ollut tekemisissä Taloushallintoyrityksen kanssa, minkä vuoksi oli hyvä saada myös hänen näkökulmansa palvelun kehittämiseen.

Ideointityöpaja järjestettiin Case-ketjuun kuuluvan yrityksen kokoustiloissa ja se kesti hieman yli tunnin. Työpajan aikana kävimme läpi haastatteluissa esiintyneitä kehityskohtia taloushallintopalveluihin ja keskustelimme niistä ideoinnin puitteissa. Palvelumuotoilun perinteistä hieman poiketen, toimin itse ideointityöpajan järjestäjänä. Palvelumuotoilussa työpajan ideointivaihetta suorittaa yleensä palveluntarjoaja, jonka palvelun kehittämisestä on kyse, yhdessä asiakkaan kanssa.

#### 4.3.1 Palvelupolku

Ideointityöpajaan olin varannut tarvikkeet palvelupolun luomiseen. Aluksi kerroin osallistujille, mikä on palvelupolun tarkoitus ja miten sitä lähdetään kontaktipisteiden avulla rakentamaan. Palvelupolun rakentaminen aloitettiin Case-ketjuun tulemisesta, jolloin yrittäjäsopimuksen ohella sitoudutaan myös Taloushallintoyrityksen käyttöön uuden franchising-yrityksen tilitoimistona. Näin ollen sopimus tehdään myös Taloushallintoyrityksen kanssa. Mikäli kyseessä on jo ketjussa pidempään ollut yritys, ensimmäinen vaihe polussa on sopimuksen solmiminen Taloushallintoyrityksen sekä kyseessä olevan franchising-yrityksen välillä. Tämän jälkeen franchising-yritykselle osoitetaan oma kirjanpitäjä sekä palkanlaskija. Näistä tapahtumista muodostui palvelupolun kolme ensimmäistä kontaktipistettä.



Kuva 2: Palvelupolun luominen ideointityöpajassa

Seuraavat tärkeät kontaktipisteet franchising-yrittäjän eli palvelun asiakkaan sekä palveluntarjoajan välillä olivat ensimmäinen puhelinpalaveri oman kirjanpitäjän ja palkanlaskijan kanssa sekä yrityksen kirjanpidon järjestämiseen tarvittavien dokumenttien lähetykset Taloushallintoyritykselle tai jos kyseessä on jo ketjussa toiminut yritys, niin edellisten tilinpäätösten, palkka-asioiden ym. lähetykset. Näitä kontaktipisteitä seurasivat puhelinpalaveri kirjanpitäjän kanssa ja kirjanpidollisten tilivientien tarkistus. Lisädokumenttien lähetykset merkittiin palvelupolkuun seuraavana kontaktipisteinä, sillä puuttuvia tai täydentäviä, yritystä koskevia dokumentteja, kirjanpitäjä pyytää usein yrittäjää lähettämään. Tämän jälkeen seuraa luonnollisesti näiden kaikkien dokumenttien tarkistus ja ns. ”tsekkaukspalaveri” yrittäjän, kirjanpitäjän ja palkanlaskijan välillä. Seuraaviksi palvelupolun kontaktipisteiksi laitettiin lakiin perustuvien ilmoitusten läpikäynti (vakuutukset yms.) sekä kirjanpidon ja palkka-aineiston toimitusaikataulujen läpikäynti yhdessä kirjanpitäjän kanssa.



Kuva 3: Palvelupolkua rakentamassa

Sitten palvelupolussa siirryttiin joka kuukauden alussa tehtäviin palkkoihin, jolloin yrittäjä lähettää palkka-aineiston palkanlaskijalle sekä hyväksyy Taloushallintoyrityksessä tehdyt palkkalaskelmat. Kuukausittain tapahtuu myös ostotositteiden eli kuittien toimittaminen kirjanpitäjälle tai kirjanpitäjän yhteydenotto koskien tositteiden lähettämistä. Kirjanpitäjä voi myös pyytää esimerkiksi uusien tai muuttuneiden sopimusten lähettämistä, mikä merkittiin myös palvelupolun kontaktipisteeksi. Kuukausittain yrittäjille tulee aina sähköpostilla tieto, milloin heidän yrityksensä kuukausikirjanpito on valmis. Tätä seuraa puhelimitse tapahtuva yhteydenotto kirjanpitäjän puolelta. Puhelinkeskustelun aikana käydään läpi valmista kuukausikirjanpitoa ja kirjanpitäjä raportoi yrityksen taloudellisesta tilanteesta yrittäjälle.

Case-ketjun ja Taloushallintoyrityksen välillä järjestetään kumppanuustapaamisia 4-5 kertaa vuodessa, joissa toinen ideointityöpajaan osallistunut yrittäjä on mukana, joten se merkittiin kontaktipisteeksi tehtyyn palvelupolkuun. Seuraaviksi kontaktipisteiksi määriteltiin lomakkeet, lakiin perustuvien lomakkeiden neuvonta / muistutus sekä sähköiset uutiskirjeet, jotka ilmestyvät 4-5 kertaa vuodessa. Tietyin väliajoin kirjanpitäjä ottaa yhteyttä yrittäjään tiedustellakseen, onko hänellä jotain kysyttävää ja onko kaikki kunnossa. Kumppanuustapaamisiin liittyen ketjun sisäisessä intrassa julkaistaan tiedote tapaamisen johtopäätöksistä, mikä laitettiin myös yhdeksi palvelupolun kontaktipisteeksi. Yleisenä tapahtumana jokaisessa yrityksessä on siinä tapahtuvat muutokset koskien esimerkiksi henkilöstöä, mistä täytyy tiedottaa myös kirjanpitäjää sekä palkanlaskijaa. Tärkeäksi kontaktipisteeksi palvelupolun loppupuolelle merkittiin mm. välitilinpäätöksen teko. Valmis palvelupolku muodostui yhteensä 25:stä kontaktipisteestä.



Kuva 4: Toteutettu palvelupolku

Kontaktipisteiden avulla havaittiin, että yrittäjän ja kirjanpitäjän välinen kommunikointi tapahtui ainoastaan puhelimen sekä sähköpostin välityksellä. Vaikka tämä haastatteluissa todettiin pääsääntöisesti toimivan, niin esimerkiksi kahden yrittäjän yrityksissä, joissa vain toinen yrittäjistä hoitaa yhteydenpitoa Taloushallintoyritykseen, jättää tämä toisen yrittäjistä lähes kokonaan tietämättömäksi yrityksensä taloudellisesta puolesta. Mitä jos jotakin sattuisi, eikä toinen yrittäjistä osaisikaan hoitaa jatkossa yrityksensä taloudellista puolta?

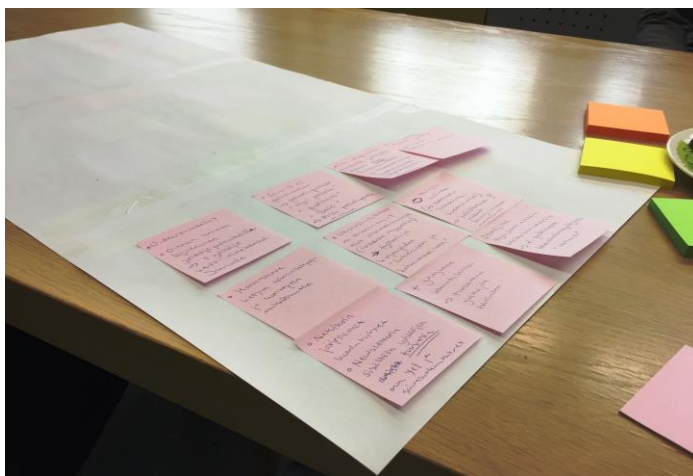
Tiedon jakamisen vuoksi myös toisen yrittäjän olisi hyvä osallistua puhelinpalaveriisiin, jotka voisi toteuttaa verkkotapaamisina. Verkkotapaamisissa hyödynnettäisiin face-to-face kontaktia ilman, että kenenkään tarvitsee matkustaa ja käyttää siihen aikaansa. Jatkossa osa puhelinpalaverista voitaisiin järjestää verkkotapaamisten muodossa, mihin osallistuisi kirjanpitäjä sekä molemmat yrittäjät. Näin toteutuisi myös haastatteluissa koettu tarve kirjanpitäjän tapaamiselle etenkin vuoden lopussa. Verkkotapaaminen antaisi myös joustavuuden yhteisen palaverin ajalle ja paikalle.

#### 4.3.2 Aivorihi

Aivorihi pidettiin heti palvelupolun perään, jotta jo palvelupolun aikana havaittuja asioita pystyttiin tehokkaasti jalostamaan. Siinä keskustelimme ideointityöpajaan osallistuneiden yrittäjien kanssa enemmän haastatteluissa esiintyneistä epäkohdista nykyisessä taloushallintopalvelussa. Ensimmäisenä keskustelimme haastatteluissa esille tulleesta yrittäjäprofiloinnista. Aivorihiessä yrittäjät ehdottivat, että esimerkiksi kolme eritasoista palvelupakettia voisi olla hyvä idea tarjoten vaihtoehdon palvelutasolle ja sitä kautta palvelun määrälle. Tämä otettaisiin huomioon palvelun hinnoittelussa. Yrittäjissä on kuitenkin sellaisia, jotka tarvitsevat erittäin paljon apua yrityksensä talouden hoidossa ja mielellään myös maksavat siitä, mutta ketjussa on myös yrittäjiä, joilla on enemmän tieto-taitoa asiaan ja he eivät yksinkertaisesti tarvitse samaa määrää apua, jolloin hinnankin pitäisi olla erilainen. Nimesimme nämä



kolme eri palvelutaso seuraavasti: 1) All-inclusive (täysihoito) 2) Half board (puolihoito) 3) Basic (peruspalvelu).



Kuva 5: Aivoriihen toteutus

Tiedon jakamista yrittäjien keskuudessa käsiteltiin aivoriihessä myös siitä näkökulmasta, että esimerkiksi koulutuksissa tulisi aihepiiriin kuulua yrittäjien etua ja taloudellista osaamista tukevien työkalujen antamista yritystoimintaan, kuten opastusta kirjanpidollisten raporttien lukemiseen ja hahmottamiseen sekä oleellisten tunnuslukujen avaamiseen. Koulutukset olisi hyvä järjestää verkkokoulutuksina tehokkuuden vuoksi. Sähköisessä uutiskirjeessä voisi olla myös enemmän yrittäjien turvaa tukevia tiedonantoja liittyen esimerkiksi yrittäjän eläkevaikutukseen sekä sairaskuutukseen. Lisäksi aihepiiriin voisi liittyä yrityksen kulujen hallinta, jota tukisi Netvisorin kautta kustannuksien oikeaoppinen tarkastelu. Säästäminen yrityksen menoissa, kuten liiketilojen ja leasing- vuokrissa sekä markkinoinnissa, olisi myös varmasti jokaista yrittäjää kiinnostava aihe.

Tärkeänä asiana aivoriihessä korostui ajatus siitä, ettei Case-ketjuun alan ulkopuolelta tulevan yrittäjän tarvitsisi ”jäädä yksin liiketoiminnassaan”. Monelle uudelle yrittäjälle voi tulla nimittäin yllätyksenä uuden alan liiketoiminnan kulut ja se, mistä ne muodostuvat. Alan ulkopuolelta tulevia yrittäjiä täytyisi siis informoida tämän kyseisen alan kulurakenteesta sekä liiketoiminnan vaatimuksista taloushallinnon kannalta etukäteen esimerkiksi uusille yrittäjille suuntautuvan koulutuksen puitteissa.

Jotta jokaisen yrittäjän suhtautumista yhtenäistettyyn taloushallintopalveluun saataisiin parannettua jatkossa, olisi tärkeää löytää oikea kanava yrittäjäpalautteille. Aivoriihessä tähän ehdotettiin ratkaisuna, että yksi henkilö Case-ketjun yrittäjäyhteisöstä keräisi palautteet muilta ketjun yrittäjiltä Taloushallintoyritykselle. Suhtautumisen parannukseen liittyen tär-

keänä koettiin yleisesti korostaa Case-ketjun ja Taloushallintoyrityksen yhteistyössä ketjun yhteisiä toimintatapoja sekä konseptin mukaisuutta yhä enemmän.

## 5 Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan haastattelemani Case-ketjun franchising-yrittäjät olivat tyytyväisiä palvelun laatuun ja siihen, että nykyisessä Taloushallintoyrityksen tarjoamassa palvelukokonaisuudessa määritellyt toiminnot toteutuvat ajallaan. Työn jälki kirjanpidollisissa asioissa koettiin myös ammattimaisena. Reagointinopeus yhteydenottojen suhteen mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa. Yksittäisiä ns. unohduksia oli saattanut tapahtua asioiden hoidossa palvelun aikana, mutta niiden ei koettu vaikuttavan yleiseen palvelukokemukseen negatiivisesti.

Entisten, Taloushallintoyritystä edeltävien tilitoimistojen vaikutus näkyi haastateltujen vastauksissa. Ne yrittäjät, joilla oli ollut hyvä suhde entiseen kirjanpitäjään, kokivat nykyisen palvelun virkamiesmäisempänä ja konemaisempana edellisen kirjanpitäjän tarjoamaan palveluun verrattuna, eivätkä he kokeneet, että heidän työmääränsä olisi muuttunut tai helpottunut Taloushallintoyrityksen myötä. Ne yrittäjät, joilla entinen tilitoimisto oli tehnyt selvästi huonompaa jälkeä sekä palvelun että kirjanpidollisen raportoinnin suhteen, kokivat puolestaan työmääränsä helpottuneen Taloushallintoyrityksen vaihtuessa tilitoimistiksi.

Selvänä etuna ja hyötynä kuitenkin koettiin, että Taloushallintoyrityksen myötä yrittäjä on voinut keskittyä huolettomasti omaan ydinosamiseensa sekä henkilöstöjohtamiseen omassa yrityksessään. Talouden hoidon koettiin olevan hyvissä käsissä ja sen hoituvan kirjanpidollisesti oikein.

Varsinaisina kehityskohteina haastatteluista ilmeni yrittäjäprofiloinnin tarve sekä palvelun hinnoitteluperiaatteiden uudistaminen. Palvelua voisi kehittää esimerkiksi muodostamalla yrittäjille kolme erilaista palvelutasoa, jonka mukaan he myös maksaisivat. Palvelun hinnan liikevaihtosidonnaisuus herätti yrittäjissä myös negatiivisia tunteita. Koulutukset talouden hoitoon ja kirjanpidollisiin asioihin liittyen koettiin yrittäjien keskuudessa oleelliseksi. Eritoten yrittäjyyden alussa olisi tärkeää antaa uudelle ketjuun tulevalle yrittäjälle koulutusta näihin asioihin liittyen, jotta oikeisiin asioihin osattaisiin kiinnittää huomiota myös liiketoiminnan taloushallinnollisessa puolessa. Uutta yrittäjää täytyisi myös informoida, esimerkiksi koulutuksen aikana, millaiseen kulurakenteeseen liiketoiminnassa on varauduttava.

Ketjussa kauemmin toimineille yrittäjille voisi puolestaan järjestää verkkokoulutuksia erityisesti taloudellisten tunnuslukujen, niiden avaamisen sekä taloudellisten raporttien ymmärtämisen tehostamiseksi. Lisäksi yrittäjille tärkeitä aihepiirejä voisi käsitellä sähköisissä uutiskir-

jeissä, jotta jokainen yrittäjä saisi liiketoiminnalleen sekä yrittäjyydelleen hyödyllistä opastusta myös sitä kautta.

Verkkotapaamiset yrittäjien ja kirjanpitäjien kesken tietyin ennalta sovituin väliajoin toimisivat tapaamisina, joissa yritykselle tärkeitä ja oleellisia asioita käytäisiin läpi kasvokkain. Yrittäjiä ollessa enemmän kuin yksi henkilö yrityksessä, mahdollistaisi tämä myös toisen yrittäjän osallistumisen samalla kertaa nykyisiin puhelinpalavereihin. Näin jokainen ketjun yrittäjä olisi tietoinen oman yrityksensä taloudellisesta tilanteesta. Tämä säästäisi myös aikaa matkustamiselta ja helpottaisi varmasti tapaamisen järjestymistä ylipäänsä, jos se tehtäisiin tietokoneen välityksellä.

Sopiessani haastatteluja kiinnitin huomiota siihen, että muutama ketjun yrittäjä ilmoitti jo haastattelua pyytäessäni, ettei ole tyytyväinen nykyiseen tilitoimistoon, mutteivät he myöskään halunneet osallistua haastatteluun, jossa he olisivat voineet tyytymättömyydestään palveluun kertoa. En kuitenkaan pidä tätä sellaisena tekijänä, joka olisi vaikuttanut saatuihin tutkimustuloksiin, sillä tiedossa oli jo ennen tämän työn aloittamista, että jotkut yrittäjät kokevat yhteisen tilitoimiston pakotteena. Haastatteleman yrittäjät suhtautuivat puolestaan hyvin Case-ketjun tekemään linjaukseen käyttää samaa tilitoimistoa koko ketjussa. Tyytymättömyys nykyisessä taloushallintopalvelussa keskittyi enimmäkseen siihen, että jokaisella yrittäjällä on täysin samanlainen palvelukonsepti ja hinta, vaikka palvelun käyttömäärä ja tarve vaihtelevatkin yrittäjäkohtaisesti.

## 6 Toimenpiteet ja uudet tutkimusmahdollisuudet

Opinnäytetyöni tutkimustulokset käsiteltiin Case-ketjun ja Taloushallintoyrityksen kumppanuustapaamisessa 16.4.2015. Olin kirjoittanut tätä tapaamista varten yhteenvedon tuloksista ja lähettänyt sen sähköpostilla Case-ketjun talousjohtajalle sekä Taloushallintoyrityksen yhteyshenkilölle, jotka toimivat sekä opinnäytetyöni ohjaajina että kumppanuustapaamisten järjestäjinä.

Tulosten vastaanotto oli erittäin hyvä ja niiden perusteella päätettiin lähteä kokeilemaan taloushallintopalveluiden tarjoamista yrittäjäkohtaisella hinnoittelulla 1.5.-31.7.2015 kestäväällä pilottijaksolle. Pilottiin osallistuu kahdeksan Case-ketjun franchising-yrittäjää ja jakson tulokset julkaistaan elokuussa järjestettävillä Case-ketjun yrittäjäpäivillä. Kaksi opinnäytetyöni teemahaastatteluun osallistuneista yrittäjistä on mukana pilottijaksolla. Uusi kokeilunalainen hinnoitteluperiaate toimii niin, että jokaiselta yritykseltä veloitetaan 250 euron perusmaksu ja palvelun hinta rakentuu siitä ylöspäin transaktioittain, joista veloitetaan 59 euroa per transaktio, kuten veroilmoituksen teko, vakuutusasiakirjojen ja laskujen käsittely yms.

Franchising oli tässä työssä oleellinen ja itsessään myös kiinnostava aihe. Jatkotutkimusmahdollisuuksiksi näkisinkin Case-ketjun franchising-yrittäjyyden, esimerkiksi siihen liittyvien yhtenäisten toimintatapojen ja niiden toteutumisen ketjussa. Tarkemmin sanottuna voisi tutkia, kuinka juuri franchising-yrittäjyyden toimintaperiaatteiden yhtenäistämistä tulisi Case-ketjussa edistää ja kehittää muustakin kuin taloushallinnollisesta näkökulmasta. Luonnollisesti jatkotutkimus voisi kohdistua myös uudistettuun taloushallintopalveluun. Muutenkin, kun kyseessä on vielä tässä vaiheessa nuori yhteistyö, olisi jatkotutkimus hyvä suorittaa tilannepäivityksen kannalta esimerkiksi ketjun franchising-yrittäjien tyytyväisyyttä laajemmin tutkien, kun yhteistyö on kypsynyt enemmän. Tässä voisi esimerkiksi käyttää kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, ja vaikka Taloushallintoyritys järjestääkin itse palvelustaan tyytyväisyyskyselyjä Case-ketjun yrittäjille, on aina uusien näkökulmien vuoksi hyvä tutkia asiaa myös ulkopuolisin, objektiivisin silmin.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2007. Moderni taloushallinto- Haasteet ja mahdollisuudet. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Tampere: Tammerprint Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

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

Tuunanen, M. 2005. Essays on franchising in Finland: Empirical findings on franchisors and franchisees, and their relationships. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

### Sähköiset lähteet:

Case-ketjun kotisivut. 2015. Viitattu 4.2.2015.

KvaliMOTV. 2015. Teemoittelu. Viitattu 1.4.2015.

[http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Menetelmäblogi. 2011. Palvelupolku. Viitattu 22.2.2015.

<https://kpmk.wordpress.com/testi-2/palvelupolku/>

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. Viitattu 16.2.2015.

[http://stefan-moritz.com/\\_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf](http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf)

Service design tools. Customer journey map. Viitattu 22.2.2015.

<http://www.servicedesigntools.org/tools/8>

Suomen Yrittäjät. 2015. Yrittäjyys Suomessa. Viitattu 4.2.2015.

<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>

Suomen Franchising-Yhdistys ry. 2012. Tietoa franchisingista. Viitattu 8.2.2015.

<http://www.franchising.fi/franchising>

Taloushallintoliitto. 2015. Taloushallintoliitto. Viitattu 4.2.2015.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/>

Taloushallintoyrityksen kotisivut. 2013. Viitattu 4.2.2015.

Julkaisemattomat:

Haastateltava. 2015. Case-ketjun franchising-yrittäjä. 17.3.2015. Espoo.

Haastateltava. 2015. Case-ketjun franchising-yrittäjä. 18.3.2015. Espoo.

Haastateltava. 2015. Case-ketjun franchising-yrittäjä. 19.3.2015. Espoo.

Haastateltava. 2015. Case-ketjun franchising-yrittäjä. 19.3.2015. Espoo.

Haastateltava. 2015. Case-ketjun franchising-yrittäjä. 24.3.2015. Espoo

Haastateltava. 2015. Case-ketjun franchising-yrittäjä. 2.4.2015. Espoo

Jansson, H. 2007. Franchisingottajan näkemyksiä suhteestaan franchisingantajaan: tutkimus hyödyistä ja haitoista. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Leppävaara. Espoo. Opinnäytetyö.

Salenius, M. 2013. Kumppanuus taloushallintopalveluiden tuottamisessa. Lappeenranta University of technology. Lappeenranta. Harjoitustyö.

## Kuvat

Kuva 1: Palvelupolku (Customer Journey Map, Service Design Tools 2009.) .....	26
Kuva 2: Palvelupolun luominen ideointityöpajassa .....	38
Kuva 3: Palvelupolkua rakentamassa .....	39
Kuva 4: Toteutettu palvelupolku .....	40
Kuva 5: Aivoriihen toteutus .....	41

## Kuviot

Kuvio 1: Ketjun rakenne .....	9
Kuvio 2: Palvelumuotoiluprosessi (Stefan Moritz 2005, 123.) .....	23
Kuvio 3: Palvelumuotoiluprosessi (Satu Miettinen 2011, 37.) .....	24



## Liitteet

Liite 1: Haastattelu .....	50
----------------------------	----

Liite 1: Haastattelu

**TEEMA 1: Yrittäjyys**

Kuinka kauan olet toiminut Case-ketjussa yrittäjänä?

Kuinka kauan olet toiminut alalla?

Miten kuvailisit omaa suhdettasi yrittäjänä Taloushallintoyritykseen?

Kuinka usein koet tarvetta saada apua yrityksesi talouden hoitoon liittyvissä asioissa?

Kuinka yhteydenpito Taloushallintoyritykseen yrityksessänne toteutuu? (Lähinnä, jos on useampi yrittäjä, kuka hoitaa yms)

**TEEMA 2: Koulutus**

Koulutusasteesi? (peruskoulu, toisen asteen koulutus, korkeakoulu tms.)

Koulutus tai kokemus taloushallinnon alalta?

Millaista talouden hoitoon liittyvää koulutusta olet saanut Case-ketjussa työskennellessäsi?

Koetko tarpeelliseksi lisäkoulutuksen (taloushallinnon puitteissa)?

**TEEMA 3: Palvelukokonaisuus**

Onko Taloushallintoyrityksen tarjoama palvelukokonaisuus sinulle tuttu?

Toteutuvatko Taloushallintoyrityksen palvelukokonaisuuden toiminnot tavoitteen mukaisesti?

Ovatko omat yrityksesi talouden hoitoon liittyvät työtehtävät muuttuneet Taloushallintoyrityksen aikana? Kuinka?

Mitä hyötyä ja etua olet kokenut yrittäjänä saavasi Taloushallintoyrityksen tarjoamasta palvelukokonaisuudesta?

Missä yrityksesi talouden hoitoon liittyvissä asiassa koet tarvitsevasi eniten apua?

Koetko tarpeelliseksi sovitun tapaamisen kirjanpitäjäsi kanssa?

Mitä muutoksia tekisit itse palvelukokonaisuuteen?

Koetko tarpeelliseksi saada koulutusta raportoinnin järjestelmistä? (Netvisor, QlikView, Dashboard)

#### **TEEMA 4: Kehittäminen**

Kuinka tyytyväinen olet asteikolla 1-10 Taloushallintoyrityksen palveluun?

Kuinka usein koet tarvetta saada apua yrityksesi talouden hoitoon liittyvissä asioissa?

Millaiset ratkaisut toisivat lisäarvoa sekä hyötyä sinulle yrittäjänä Taloushallintoyrityksen tarjoamassa palvelussa?

Mihin olet ollut Taloushallintoyrityksen palvelussa tyytyväinen?

Mihin olet ollut Taloushallintoyrityksen palvelussa epätyytyväinen?

Millaista osallistumista Taloushallintoyrityksen osalta kaipaat enemmän oman yrityksesi kannalta?

Millaiseksi koet tiedonkulun ja kommunikoinnin Taloushallintoyrityksen ja yrityksesi välillä?

Mitä konkreettisia kehittämis ehdotuksia sinulla on Taloushallintoyrityksen tarjoamaan palveluun?

Avoimet kommentit: