



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TILITOIMISTON DIGITAALISTEN PALVELU- JEN KEHITTÄMINEN

Vuokko Valli

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2016

Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus

VUOKKO VALLI:
Tilitoimiston digitaalisten palvelujen kehittäminen

Opinnäytetyö 89 sivua, joista liitteitä 34 sivua
Kesäkuu 2016

Työn tavoitteena oli toimeksiantajatilitoimiston tuottamien digitaalisten tilitoimistopalvelujen kehittäminen. Toimeksiantajatilitoimistossa tuotettavat digitaaliset palvelut olivat ”syntyneet” työtä tehdessä ilman varsinaista suunnittelua. Tämän vuoksi työn tarkoituksena oli tuotteistaa yrityksen nykyisten digitaalisten palvelujen sisäiset osat. Lisäksi tarkoituksena oli tuottaa materiaalia palvelun tuottamisen tueksi. Koottuja ja analysoituja tietoja oli tarkoitus käyttää hyväksi hinnoittelussa ja erilaisten palveluihin liittyvien materiaalien kehittämisessä. Tutkimustyö toteutettiin laadullisen toimintatutkimuksena. Tutkimusmenetelminä käytettiin Blueprinting-prosessikuvausmenetelmää, työntutkimusta, eli palveluajan mittaamista, ryhmähaastattelua ja -keskustelua sekä sähköpostilla tehtyä avainhenkilöiden haastattelua.

Kehittämistyö rajautui toimeksiantajan sisäisen tuotteistamisprosessin toteuttamiseen. Tilitoimiston digitaaliset palvelut kuvattiin Blueprinting-kuvauksiksi ja tehdyt kuvaukset avattiin sanallisesti prosessin vaiheittain. Lisäksi digitaaliset tilitoimistopalvelut tuotteistettiin palvelumoduuleiksi, jotka kuvattiin erillisiksi julkisiksi palvelukuvauksiksi. Lopuksi kehitettiin Excel-pohjainen työkalu tarjouksen laadintaan. Työkalussa omilla välilehdillä on hinnasto, tarjouslaskuri, tarjouspohja sekä tilitoimiston ja asiakkaan väliset työnjakotaulukot palveluittain. Työssä otettiin huomioon toimeksiantajan asettamat julkisuusrajoitukset.

Yrityksestä ulospäin näkyvät palvelun osat ja materiaalit jäivät tässä työssä pääosin käsittelemättä, joten tuotteistamistyötä on syytä jatkaa. Toimeksiantajayrityksessä on hyvät edellytykset tuottaa digitaalisia tilitoimistopalveluja ja vastata tarvittaessa palvelukysynnän muutokseen hyvinkin nopeasti. Yrityksessä on digitaalisten palvelujen tuottamiseen ja kehittämiseen tarvittava vahva tahtotila.

Asiasanat: tilitoimisto, digitalisaatio, palvelujen kehittäminen, palveluajan mittaaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Service Business and Project Management

VUOKKO VALLI:

The Development of the Accounting Office of Digital Services

Bachelor's thesis 89 pages, appendices 34 pages
June 2016

The purpose of the study was to further develop the digital accounting services provided by the client accounting company. The digital services provided by the client accounting company arose while working, without any specific planning. Due to this, the purpose of the study was to productize the internal areas of the current digital services provided by the company. In addition, the purpose was to produce material to support the service production. The purpose was to utilize the compiled and analyzed information in pricing and in developing various materials related to the services. The study was carried out as a qualitative action research. The research methods included the Blueprinting process description method, work research, group interviews and discussions, and interviews carried out among the key persons by email.

The development work covered the implementation of the internal productization process of the client. The digital services of the accounting company were described as Blueprinting descriptions and the descriptions made were explained verbally, according to the process stages. In addition, the digital accounting services were productized as service modules that were described in separate public product descriptions. Finally, an Excel based tool was developed for preparing tenders. The tool includes, on separate sheets, the price list, tender calculator, tender template and the tables for specifying the division of work by services between the accounting company and the customer. The publicity limitations set by the client were considered in the thesis.

The areas and materials of the service visible to the public were mainly excluded from this study and, thus, further productization efforts are required. The client company has good prerequisites for producing digital accounting services and to meet the changed requirements in the service demand very quickly. The company is very open for the production of digital services and the required development work.

Key words: accounting company, digitalization, development of services, to measure the service time

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn taustaa.....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus	9
1.3	Tilitoimisto Oy.....	9
1.4	Visma Fivaldi taloushallinto-ohjelmisto.....	10
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	12
2.1	Toimintatutkimus.....	12
2.2	Tutkimuksen rajaus.....	13
2.3	Tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmät.....	13
2.4	Raportin rakenne	14
3	PALVELU JA HINNOITTELU	16
3.1	Asiantuntijapalvelu	16
3.2	Digitaalinen tilitoimistopalvelu	17
3.3	Palvelujen hinnoittelu	19
3.4	Digitaalisten toimistopalvelujen hinnoittelu.....	22
4	PALVELUPROSESSIEN KUVAAMINEN JA ANALYSOINTI	25
4.1	Palveluprosessit	25
4.2	Blueprinting-menetelmä	27
4.3	Blueprinting-menetelmän avulla kuvatut palvelut.....	29
4.4	Työntutkimus mittaamalla palveluaikaa.....	34
4.5	Työntutkimuksen tulokset ja analyysi	35
5	PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN	38
5.1	Palvelujen tuotteistaminen.....	38
5.2	Sisäinen tuotteistamisprosessi.....	40
5.3	Palvelumoduulit	43
6	YHTEENVETO JA JATKOKEHITYSEHDOTUKSET.....	46
6.1	Kehitystyöprosessi	46
6.2	Tulosten uutuusarvo ja hyödyntäminen	47
6.3	Jatkokehitysehdotukset	48
6.4	Pohdintaa	49
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	55
	Liite 1. Sähköpostihaastattelu	56
	Liite 2. Blueprinting Fivaldi-sopimusprosessi.....	57
	Liite 3. Blueprinting Fivaldi-käyttöönottoprosessi	58
	Liite 4. Blueprinting Fivaldi-ostoreskontraprosessi.....	59

Liite 5. Blueprinting Fivaldi-pääkirjanpito prosessi	60
Liite 6. Blueprinting Fivaldi-laskutus- ja -reskontraprosessi	61
Liite 7. Blueprinting Fivaldi-palkanlaskentaprosessi	62
Liite 8. Blueprinting Fivaldi-tilinpäätös prosessi	63
Liite 9. Blueprinting Fivaldi-veroilmoitus prosessi	64
Liite 10. Blueprinting Fivaldi-talouspäällikkö prosessi	65
Liite 11. Blueprinting Fivaldi-tilitoimiston laskutus prosessi	66
Liite 12. Blueprinting-kuvausten sanalliset kuvaukset	67
Liite 13. Palvelumoduulien julkiset palvelunkuvaukset	72
Liite 14. Esimerkkihinnasto	78
Liite 15. Tarjouslaskuri	80
Liite 16. Tarjouspohja	81
Liite 17. Tilitoimiston ja asiakkaan väliset työnjakotaulukot	82
Liite 18. Palveluajan mittauslomake	89

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Digitalisaatio-sanalle ei ole virallista määritelmää, eikä esimerkiksi Kielitoimiston sanakirja (19.5.2016) tunne kyseistä sanaa. Digitalisaatio, yritysjohton käsikirja -teoksen (2015, 22-23) kirjoittajat Vesa Ilmarinen ja Kai Koskela avaavat digitalisaation käsitettä kirjassaan. Heidän mukaansa ilmiön takana on digitalisoituminen eli toimintatapojen muuttuminen niin, että niitä voidaan suorittaa manuaalisten toimintatapojen sijasta teknologian avulla ja välityksellä. Uudet toimintamahdollisuudet puolestaan muuttavat ihmisten vaatimuksia yrityksiä ja niiden tuottamia palveluja kohtaan. Kirjoittajien näkemyksen mukaan digitalisoituminen ikään kuin ruokkii digitalisaation kehitystä kaikilla elämän osa-alueilla.

Digitalisaatio muuttaa koko yhteiskunnan toimintaa ja sen vaikutukset ovat globaalit. EU komissio on antanut 2014 direktiivin (2014/55/EU), jonka tarkoituksena on edistää digitalisaation käyttöä yritysten liiketoiminnassa ja poistaa sähköisen laskutuksen esteitä EU:n alueella. Direktiivin mukaisesti kehitetään EU:n yhteistä verkkolaskustandardia, joka antaa mahdollisuuden verkkolaskun lähettämiseen ja vastaanottamiseen eri EU maissa toimivien yritysten välillä. Kansallisella tasolla kyseinen direktiivi täytyy saattaa lainsäädännöllä voimaan viimeistään 27.11.2018. Tuolloin voimaantulevaa lainsäädäntöä sovelletaan vain tiettyjä julkisia hankintoja koskeviin laskuihin sekä julkisen sektorin lähettämiin laskuihin.

Suomen nykyisen hallituksen strategiassa digitaalisuus on läpileikkaava teema vuosille 2015-2018 (Hallitusohjelma, 27). Hallitus on linjannut strategissaan, että Suomen kilpailukyvyn rakentumisessa hyödynnetään korkean osaamisen, kestävän kehityksen ja ennakkoluulottoman toiminnan lisäksi digitalisaatiota (Hallitusohjelma, 5). Yksi liikenne- ja viestintäministeriön kärkihankkeista on Digitaalisen liiketoiminnan kasvu ympäristö. Tähän yhtenä itsenäisenä hankkeena kuuluu digitaalisen taloushallinnon kehittämiseen vaikuttava TALTIO-hanke. Hanke on käynnissä ajalla 1.3.2016–31.10.2017. TALTIO-hankkeen tarkoituksena on luoda yhtenäisen standardin mukaiset tietuekuvaukset rakenteisille taloustiedoille, joita ovat digitaalisessa muodossa olevat tiliotteet, verkkolaskut ja sähköiset kuitit (eKuitti). Tämä antaa mahdollisuuden tietokantojen vä-

lisille avoimille rajapinnoille, jotka puolestaan mahdollistavat tiedostomuotoisten tietojen siirtämisen vaivattomasti eri järjestelmien ja ohjelmistojen välillä. Hankkeen sidosryhmiä ovat mm. Taloushallintoliitto Ry, ministeriöt, taloushallintoalan toimijat ja ohjelmistotalot. (TALTIO-hanke, 2016.)

Yritystoiminnan digitaalisuus on laaja kokonaisuus. Se on enemmän kuin verkkopalvelut ja kyky muuttaa manuaalista tietoa digitaalseksi tai käsitellä digitaalista tietoa yrityksen prosesseissa. Kysymyksessä on kokonaisvaltainen toimintatapa, joka vaikuttaa yrityksen kaikkiin henkilöihin, yrityksen kaikkiin osiin ja organisaation eri kerroksiin. Digitaalisuus vaikuttaa yrityksen strategiaan, markkinointimalleihin, ansaintalogiikkaan, henkilöstön osaamisvaatimuksiin, tuotantoon ja teknologiaratkaisuihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, 25.) Liikenneministeri Anne Bernerin (2016) mielestä digitalisaatiossa on kysymys ainoastaan osittain teknologiasta ja suurin osa, jopa 95 % tarkoittaa toimintatapojen muutosta. Hänen mielestään digitalisaatiossa on kysymys palvelukonseptien ja -prosessien kehittämisestä. Pääministeri Stubbin hallitusohjelmassa mainitun vaalikaudelle 2015–2019 tähtäävän mm. yritystoiminnan ja yritysten kasvun edellytyksiä kartoittavan Yritystoimintahankkeen loppuraportissa (2015) korostetaan, että on erityisen tärkeää edistää palvelujen digitalisoimista. Raportin mukaan digitalisaation avulla voidaan parantaa palvelualan työn tuottavuutta, joka puolestaan edistää koko kansantalouden kasvua. (Työryhmäraportti 2015, 34.)

Palveluja tuottavat yritykset pyrkivät tehostamaan digitalisaation avulla palveluprosessejaan ja nostamaan palvelun jalostusarvoa. Digitalisaatio antaa hyvät mahdollisuudet palvelujen monistamiselle. Toisaalta digitalisoituvat yritykset haluavat tarjota asiakkailleen nykyaikaisia palveluja ja vastata nuoremman sukupolven toiveisiin digitaalisista palveluista. (Työryhmäraportti 2015, 34.) On oletettavaa, että myös tilitoimistoasiakkaiden tekniikan hyödyntäminen yritysten kaikessa liiketoiminnan hoitamisessa lisääntyy ja vaatimustaso tilitoimistopalveluja kohtaan nousee. Taloushallintopalveluita tuotteistanut Antti Apunen (2010, 13–14.) arvioi, että nämä asiakkaiden muuttuvat vaatimukset pakottavat tilitoimistoja muuttamaan palvelujen tuotantotapoja. Hänen mielestään digitaalisuuteen tottuneet asiakkaat arvostavat palvelun nopeutta ja joustavuutta sekä mahdollisuutta saada tarvittavat palvelut yhdestä paikasta.

Taloushallintoliitto Ry, joka toimii mm. laskentatoimen kehittämiseksi terveiden liikeperiaatteiden ja hyvän kirjanpitotavan mukaisesti, ajaa voimakkaasti taloushallinnon

digitalisoimista. Taloushallintoliiton verkkokolumnissa Tilisanomien päätoimittaja Juha Ahvenniemi kirjoittaa (22.1.2014), että Taloushallintoliitto tarkastelee taloushallinnon kehitystä aina vuoteen 2025 saakka. Hän näkee, että digitaalisuus on tulevaisuuden tapa suorittaa tilitoimistopalveluja. Digitalisoimisen avulla rutiinityöt voidaan syrjäyttää ja siirtyä kontrolloimaan tekniikan avulla suoritettavien prosessien oikeellisuutta sekä keskittyä palvelemaan ja konsultoimaan asiakasta. Ahvenniemen mukaan työprosessien automatisoitumisen ja tehostumisen kautta aikaansaatu taloustieto on ajantasaisempaa kuin nykyisillä pitkälti manuaalisilla työtavoilla toimittaessa. Taloushallintoliiton puheenjohtaja Vuokko Mäkinen (2016) näkee, että taloushallintotyön digitalisoituminen vähentää tilitoimiston tekemää manuaalista työtä, mutta samalla antaa tilitoimistoille mahdollisuuden keskittyä niiden ydinosaamiseen eli talousasiantuntijatyöhön. Mäkinen mukaan kirjanpitäjän työ painottuukin digitaalisaation myötä entistä enemmän asiakkaan liiketoiminnalle lisäarvoa tuottavien asiantuntijapalvelujen tuottamiseen. Procoun- tor Oy:n julkaisemassa (Siivola ym. 2015, 21) Ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä -kirjassa tuodaan esille digitaalisessa tilitoimistotyössä työskentelevältä työntekijältä vaadittavia ominaisuuksia. Kirjan mukaan digitaalisessa työssä korostuu työntekijän kyky analysoida tietoa ja hallita asiakokonaisuuksia. Lisäksi häneltä vaaditaan ohjelmis- to-osaamista.

Standardin mukaisten tietuekuvausten luomisen lisäksi TALTIO-hankkeessa (2016) on tarkoitus tukea tilitoimistojen digitaalista kehitystä sekä kokonaan uusien digitaalista talousdataa hyödyntävien palvelujen kehittämistä. Muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten tulee ratkaista, miten ne vastaavat digitalisaation niiden omaan liiketoimintaan tuomiin muutoksiin (Ilmarinen & Koskela 2015, 15). Digitalisaation avulla kirjanpidon kirjaukset voidaan tehdä täysin automaattisesti ilman kirjanpitäjältä vaadittavaa tallennustyötä. Apunen (2010, 46) tuo esille, että automaattisesti kirjanpitoon tallentuvan kirjaustapahtuman arvo on vähäinen, eikä asiakas ole valmis maksamaan siitä. Hän näkee, että hintakilpailu tilitoimistojen välillä tallennustyön tekemisestä ei ole enää mahdollista. Apusen (2010, 14) mukaan tilitoimistojen täytyykin löytää hinnoittelulleen muu kuin suorite- tai aikaperuste. Lisäksi tilitoimistojen on vaikea erottua toisistaan vain lakisääteisiä palveluja tuottamalla. Lakisääteiset vaatimukset ovat kaikille yrityksille samat ja näin ollen asiakkaan on helppo vertailla ja kilpailuttaa niitä. (Apunen 2010, 14.)

Yrityksen täytyy olla hieman digitalisaation kehityksen edellä, jotta muutos ei ole sen liiketoiminnalle uhka vaan mahdollisuus. On tavallista, että suoraviivaisesti omaa kehityspolkuaan etenevät yritykset näivettyvät, kun menestyvät yritykset pystyvät siirty-

mään nykyiseltä kehityskaareltaan suoraan uudelle kehityskaarelle. (Berner, 2016.) Työn toimeksiantajatilitoimistossa tiedostetaan taloushallintoalan vallalla oleva voimakas digitaalinen kehitys ja siihen halutaan vastata olemalla hyvissä ajoin mukana muutoksessa. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja (30.9.2015) toteaa, että yritys pyrkii strategiansa mukaisesti olemaan mukana digitalisoitumisen trendissä tarjoamalla nykyaikaisia palveluratkaisuja tilitoimiston asiakkaille. Hänen mukaansa yrityksellä ei ole tarkkaa tavoitetilaa tai aikataulua palvelujen digitalisoinnissa, vaan markkinatilanteessa tapahtuvat muutokset ohjaavat yrityksen digitaalisten palvelujen tuottamista. Nykyisin suurin osa yrityksen asiakkaista käyttää perinteisiä tilitoimistopalveluja ja digitaalisia palveluja käyttävien asiakkaiden palveluun sisältyy manuaalisia palvelun osia.

1.2 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on toimeksiantajan tuottamien digitaalisten tilitoimistopalvelujen kehittäminen. Toimeksiantajatilitoimistossa tuotettavat digitaaliset palvelut ovat ”syntyneet” työtä tehdessä, eikä niitä ole aiemmin erityisesti kehitetty tai dokumentoitu. Tämän vuoksi työn tarkoituksena on tuotteistaa yrityksen nykyisten digitaalisten palvelujen sisäiset osat. Tuotteistamisen yhteydessä palvelut on tarkoitus analysoida sekä kuvata visuaalisesti ja sanallisesti. Työssä on tarkoitus analysoida toimeksiantajan tuottamien digitaalisen palvelujen kannattavuutta. Koottuja ja analysoituja tietoja on tarkoitus käyttää hyväksi erilaisten materiaalien kehittämisessä palvelutuotannon tueksi. Työssä otetaan huomioon toimeksiantajan asettamat julkisuusrajoitukset.

1.3 Tilitoimisto Oy

Kehittämistyön toimeksiantajana on Tilitoimisto Oy. Raportissa Tilitoimisto Oy mainitaan toimeksiantajana, eikä yrityksen nimeä mainita. Toimeksiantaja on vuodesta 2002 toiminut laajan taloushallintopalvelun tilitoimisto. Tilitoimistossa työskentelee 10 taloushallinnon ammattilaista ja tilikauden liikevaihto on yli 500 000 €. Yrityksen asiakkaina on toimijoita kaikilta toimialoilta sekä kaikista yritysmuodoista. Yhteistä asiakkaille on niiden pieni koko. Henkilöstömäärällä mitattuna asiakkaiden koko on 0–40 työntekijää.

Tilitoimisto tuottaa sekä ns. perinteisiä tilitoimistopalveluja ja joko kokonaan tai osittain digitaalisia palveluja. Tilitoimisto Oy:ssä digitaaliset tilitoimistopalvelut on otettu käyttöön vähitellen asiakkaiden ja henkilökunnan aloitteesta. Palveluja ei ole systemaattisesti kehitetty eikä dokumentoitu, vaan ne ovat muotoutuneet nykyisenlaiseksi ajan kuluessa. Palvelua tuottavat työntekijät tekevät työtänsä omien taitojensa ja totuttujen työtapojensa mukaisesti. Palvelut ovat henkilövaikutteisia ja -sidonnaisia. Tilitoimiston toimitusjohtajan (30.9.2015) mukaan yrityksen digitaalisissa palveluissa onkin kehittämistä sekä palvelujen sisällön että digitaalisuuden asteen noston osalta.

Tilitoimisto Oy:n digitaaliset palvelut ovat: pääkirjanpito, tilinpäätös, verotus ja palkkahallinto. Lisäksi yritys tuottaa; myyntilaskutusta, myyntireskontra- ja ostoreskontrahoitoa. Tässä yhteydessä ei ole tarpeen jakaa palveluja ydin- ja lisäpalveluihin, koska kaikki tuotettavat digitaaliset palvelut ovat yhtä tärkeitä osia asiakasyritysten taloushallinnossa. Kaikki palvelut ovat siis kokonaispalvelun osia, joita ei normaalisti myydä erikseen. Tilitoimistolla on digitaalisten palvelujen tuottamisen kannalta välttämättömiä tukipalveluja. Tällaisia ovat mm. taloushallinto-ohjelmiston käyttöönotto, laite- ja ohjelmistotuki sekä palvelujen laskutus. Nämä tukipalvelut tekevät mahdolliseksi varsinaisen palvelun tuottamisen.

1.4 Visma Fivaldi taloushallinto-ohjelmisto

Toimeksiantajalla on käytössä Visma Fivaldi taloushallinto-ohjelmisto. Työssä ohjelmasta käytetään Fivaldi-nimeä. Kyseinen ohjelmisto toimii pilvipalveluna käytettävät ohjelmistot toimivat internetissä ajasta ja paikasta riippumatta, eikä niiden käyttö vaadi erillistä tietokoneelle asennettavaa ohjelmistoa. Fivaldi-ohjelmisto sisältää runsaasti eri ohjelmisto-osia. Näitä voidaan ottaa käyttöön moduuleina tilitoimiston tarpeen mukaisesti. (Visma, 2016.) Puhutaan skaalautuvasta ohjelmistosta. Toimeksiantajan käytössä ovat seuraavat ohjelmisto-osiot: kirjanpito, palkanlaskenta, tilausten käsittely (laskutus), myyntireskontra, ostolaskujen kierrätys, ostoreskontra, sopimuslaskutus, pankkiyhteydet ja viranomaisyhteyksiä varten TYVI-lähetys.

Ohjelmistotalon mukaan Fivaldia kehitetään tilitoimistojen tarpeita ajatellen ja ohjelmisto sopii hyvin tilitoimiston ja asiakkaan yhteiskäyttöön. Ohjelmistoon voidaan yhdistää lisäpalveluina muiden yritysten tuottamia palveluja, kuten skannauspalvelu, työajanhallintaohjelmisto ja kassakuittien käsittelyn helpottamiseksi tarkoitettu e-tasku.

(Visma, 2016.) Toimeksiantaja kokeekin erilaisen lisäpalvelujen ja -ohjelmistojen käyttöönoton tärkeänä palvelutuotannon digitaalisoinnin tehostamisessa (Ohjelmistoasiantuntija 23.9.2015).

2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

2.1 Toimintatutkimus

Tutkimustyössä käytettäväksi lähestymistavaksi on valittu laadullinen toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa tutkittavaa aihetta lähestytään hyvin käytännönläheisesti todellisessa toimintaympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58). Toimintatutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä täytyy ymmärtää laajasti ja onkin eduksi, että tutkija työskentelee tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa koko tutkimuksen ajan (Kananen 2009, 13). Toimintatutkimuksen tarkoituksena ei ole olla vain tutkijan tekemä työ, vaan siihen osallistuu tutkittavan ilmiön parissa työskenteleviä ihmisiä (Ojasalo ym. 2014, 58). Parhaimmillaan toimintatutkimus on siihen osallistuville henkilöille yhteistyössä tehty kasvu- ja oppimisprosessi.

Toimintatutkimuksessa pyritään aina muutokseen, mutta tutkimusta käynnistettäessä ei ole tiedossa millainen aikaansaatu muutos lopulta on. Aikaansaatu muutos on kuitenkin pysyvä tila ja yrityksessä tehtävän jatkokehityksen lähtökohta. Toimintatutkimus kohdistuukin vain yksittäiseen tapaukseen, eikä sen perustella voida tehdä yleistyksiä. (Kananen 2009, 9–10.) Toimintatutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa ja hyödyntää muissa tarkoituksenmukaisissa konteksteissa.

Toimintatutkimuksessa tutkimusmenetelmiä ei ole rajattu, vaan siinä on mahdollista käyttää eri menetelmiä tutkittavan ilmiön mukaisesti. Laadulliset, eli kvalitatiiviset ja määrälliset, eli kvantitatiiviset menetelmät ovat mahdollisia. (Kananen 2009, 22.) Tässä tutkimuksessa on käytetty pääasiassa laadullisia menetelmiä, vaikka palvelujen kannattavuusanalyyseissä voidaan nähdä määrällisen tutkimuksen piirteitä.

Tutkimustyössä on käytetty laadulliseen toimintatutkimukseen kuuluvia osallistavia menetelmiä. Osallistavilla menetelmillä on mahdollista päästä työyhteisön sisälle ja saada esille työntekijöiden hallussa oleva hiljainen tieto (Ojasalo ym. 2014, 61). Lisäksi tällaisilla tutkimusmenetelmillä on mahdollista saada tutkimuskäyttöön tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tutkimuksen aikana tekemät huomiot ja saadut oivallukset tutkittavasta ilmiöstä. Kun käytetään osallistavia tutkimusmenetelmiä, yksilö joutuu itse työstämään ongelmaa ajatustasolla työskennellessään tutkimusilmiön tuottamien kysy-

mysten parissa. Kanasen (2009, 101–102) mukaan kehitystyön tulosten vieminen käytäntöön on helpompaa, kun tutkittavan ilmiön ongelmat ovat työntekijöille tuttuja ja työyhteisö on saanut olla mukana ratkaisemassa niitä. Hänen mielestä osallistavat menetelmät auttavat sekä yksilön että koko työyhteisön oppimista ja kehittymistä.

2.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan toimeksiantajan nykyisin tuottamia digitaalisia palveluja. Ns. perinteiset tilitoimistopalvelut on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Viranomaisten ja muiden sidosryhmien tarpeet, sekä erilaiset tiedonsiirtokanavat, digitaaliset tietoväylät ja käytössä olevan ohjelmiston ominaisuudet on rajattu pois. Työssä tarkastellaan digitaalisia palveluja toimeksiantajatilitoimistosta käsin asiakasrajapinta huomioiden. Asiakkaan omassa organisaatiossaan tekemää taloushallinnon työtä ei tässä yhteydessä käsitellä. Tilitoimiston tuottamien digitaalisten palvelujen kehittämiseen ei ole otettu mukaan asiakaskokemuksen näkökulmaa, joten asiakkaita ei ole osallistettu tutkimuksen tekemiseen.

Työssä keskitytään toimeksiantajan nykyisten digitaalisten palvelujen sisäiseen tuotteistamiseen. Nykytilan kuvauksen lisäksi työssä on tulevaisuuteen suuntautuva ote, vaikka uusien palvelujen kehittäminen ei ole työn ensisijainen tarkoitus. Työ on rajattu organisaatiotasolla niin, että työssä pitäydytään toimeksiantajan palvelujen kehittämisessä. Monet tässä työssä käsitellyt asiat ovat useimmille taloushallintoalan yrityksille toimialasta johtuen yhteisiä, mutta tätä yhteneväisyyttä ei oteta tässä työssä huomioon.

2.3 Tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmät

Tutkimustyöstä voidaan erottaa sekä teoreettinen että empiirinen osuus, vaikka raportissa nämä osat limittyvät toisiinsa käsiteltävän asian mukaisesti. Teoreettisessa viitekehityksessä tarkastellaan toimintatutkimuksen teoriaa ja valittuja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Lisäksi teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään asiantuntijapalveluja, hinnoittelua, digitaalisia taloushallintopalveluja sekä tuotteistamista. Empiirinen osuus käsittelee toimeksiantajan digitaalisten tilitoimistopalvelujen kehittämistä.

Digitaaliset taloushallintopalvelut on valittu tutkimusaiheeksi asian ajankohtaisuuden vuoksi. Valittu aihe on vastannut toimeksiantajatilitoimiston aitoon tarpeeseen kehittää yrityksen omaa digitaalista palvelutuotantoaan. Tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu laadullinen toimintatutkimus, koska se sopii hyvin todellisessa toimintaympäristössä tehtävään tutkimukseen. Valitussa tutkimuksen lähestymistavassa on eduksi, jos tutkija työskentelee osana tutkimuksen kohteena olevaa yhteisöä. Tutkijan työskentely yrityksessä on ollut luonteva tapa toteuttaa tutkimusta. Tutkimuksen lähestymistavan jälkeen tutkimustyölle on laadittu teoreettinen viitekehys. Varsinaisen kehittämistyö on vaatinut tutkimusmenetelmien valitsemisen, työn rajaamisen sekä kehittämistyön tekemisen. Lopuksi tutkimustyöstä on laadittu raportti. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu kuvassa 1.



KUVA 1. Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimuksessa on käytetty Blueprinting-prosessikuvausmenetelmää, asiakkaaseen käytetyn todellisen palveluajan ajallista mittaamista palvelun tuottajien toimesta autenttisissa palvelutilanteissa. Tässä työssä palveluajan mittaaminen on nimetty työntutkimukseksi. Lisäksi on käytetty asiantuntijaryhmän avointa nauhoitettua teemahaastattelua sekä ryhmäkeskustelua. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja ja ohjelmistoasiantuntija on haastateltu sähköpostihaastattelulla pyytämällä vastaukset viiteen yksilöityyn toimeksiantajaa ja sen digitaalisia taloushallintopalveluja koskevaan kysymykseen (liite 1).

2.4 Raportin rakenne

Raportti rakentuu kuudesta eri luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa avataan työn taustaksi sekä yhteiskunnassa että taloushallintoalalla käynnissä olevaa voimakasta digitalisoitumista. Lisäksi johdannossa kerrotaan työn tavoite ja tarkoitus. Luvussa tutustutaan toimeksiantajatilitoimistoon, sen tuottamiin palveluihin sekä käytössä olevaan taloushallinto-ohjelmistoon.

Toinen luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista. Tämän luvun sisältö avaa tutkimuksen lähestymistavaksi valitun toimintatutkimuksen, määrittelee tehdyn tutkimuksen rajauksen ja kertoo tutkimusprosessin vaiheista sekä esittelee tutkimustyössä käytetyt menetelmät. Lisäksi raportin rakenne on kerrottu tässä luvussa.

Kolmas luku pyrkii määrittelemään asiantuntijapalvelua käsitteenä sekä avaa digitaalisen tilitoimistopalvelun ominaispiirteitä. Lisäksi tämä luku käsittelee palvelujen hinnoittelua yleensä sekä erikseen digitaalisten tilitoimistopalvelujen hinnoittelua.

Neljäs luku keskittyy palveluprosesseihin. Ensin avataan erilaisten palveluprosessien käsitteitä tämän työn digitaalisessa toimintaympäristössä. Tämän jälkeen esitellään Blueprinting-prosessikuvausmenetelmä ja sen avulla tehdyt prosessikuvaukset. Seuraavaksi luvussa kerrotaan tutkimustyössä tehdystä työntutkimuksesta, eli asiakkaan palveluun käytetyn todellisen työajan ajallisesta mittaamisesta. Lopuksi on analyysi työntutkimuksen tuloksista.

Viides luku käsittelee tuotteistamista. Tässä luvussa perehdytään ensin palvelujen tuotteistamiseen yleensä. Tämän jälkeen kuvataan yrityksessä tehty sisäinen tuotteistamisprosessi. Luvun lopuksi käsitellään palvelujen moduulisointia.

Kuudes luku on varattu yhteenvedolle ja jatkokehitysehdotuksille. Tässä luvussa kerrotaan kehitystyöprosessista ja tulosten uutuusarvosta. Luku sisältää myös tutkimuksen tekijän omaa pohdintaa.

Liitteenä esitetään avainhenkilöille osoitetun sähköpostihaastattelun kysymykset (liite 1), kehittämistyön tuloksena tehdyt palvelujen Blueprinting-kuvaukset (liitteet 2-11), niiden sanalliset sisältökuvaukset (liite 12), palvelumoduulien julkiset kuvaukset (liite 13), esimerkkihinnasto (liite 14), tarjouslaskuri (liite 15), tarjouspohja (liite 16) sekä palvelukohtaiset tilitoimiston ja asiakkaan väliset työnjakotaulukot (liite 17). Raportin liitteenä on myös työntutkimuksessa käytetty palveluajan mittauslomake (liite 18).

3 PALVELU JA HINNOITTELU

3.1 Asiantuntijapalvelu

Jorma Sipilä on kirjoittanut useita palveluja eri tavalla käsitteleviä perusteoksia (mm. 1996, 1998, 2003). Hänen mielestään asiantuntijapalvelujen määrittäminen on vaikeaa, koska ne ovat aineettomia palveluja ja lopputuloksen konkreettisuus vaihtelee palvelukohtaisesti (Sipilä 1996a, 17). Asiantuntijapalveluille on yhteistä, että niillä tuotetaan lisäarvoa palvelun ostajan arvoketjuun (Vahvaselkä 2004, 54). Asiakas turvautuu asiantuntijan palveluun löytääkseen ratkaisun johonkin ongelmaan (Sipilä 1996a, 17.) tai hänen taitonsa eivät riitä jonkun asian suorittamiseen (Sipilä 1998, 12). Asiakkaan tarve asiantuntijapalvelulle vaihtelee lyhyestä kertasuorituksesta aina pitkään, jopa vuosia kestävään yhteistyöhön (Sipilä 1996a, 17).

Sanotaan, että kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita, mutta kaikki palveluorganisaatiot eivät ole asiantuntijaorganisaatioita (Sipilä 1996b, 13). Asiantuntijaorganisaation tuottama palvelu kattaa kapean osan palvelusektorin tuottamista palveluista. Asiantuntijayritykselle on tyypillistä, että sen toimintatavat ovat ratkaisukeskeisiä ja pitkäjänteisiä prosesseja. Organisaatiolle on normaalia jakaa ja jalostaa tietoa, jolloin työntekijöiden asiantuntijuus kehittyy yhdessä organisaation oppimisen ja kehittymisen kanssa. Asiantuntijayrityksen liikevaihdosta merkittävä osa muodostuu asiantuntijoiden työpanoksesta ja yrityksen arvo on organisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden osaaminen. (Vahvaselkä 2004, 54.) Palveluorganisaation pääoma, eli arvokkain osa, on työntekijöihin sitoutunut tietopääoma (Vahvaselkä 2004, 36). Tämän vuoksi palveluyritykset ja niiden tuottamat palvelut ovat hyvin henkilösidonnaisia.

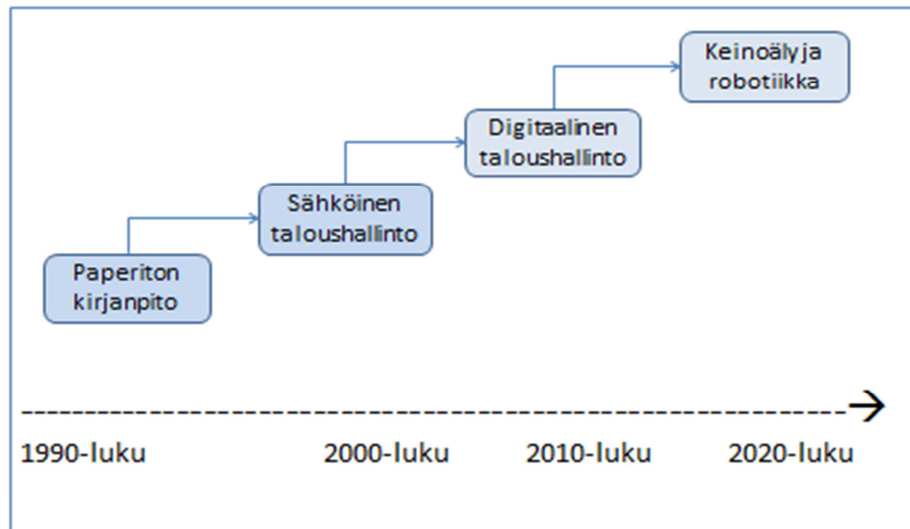
Asiantuntijapalveluja tuottavalta työntekijältä vaaditaan laajojen asiakokonaisuuksien hallintaa sekä syy- ja seuraussuhteiden ymmärtämistä. Hänen työtään ohjaa työn perusteena oleva erityinen teoreettinen tietoperusta ja osin sen tiedostamatonkin hallinta. (Vahvaselkä 2004, 36.) Asiantuntija kuitenkin pystyy nivomaan teoreettisen tietoperustan käytännön työhön ja kehittymään asiantuntijana teoretiedon ja käytännön työn avulla (Vahvaselkä 2004, 39). Asiantuntijan tunnusmerkkeihin kuuluu, että hän osaa keskittyä käsillä olevan työn kannalta oleellisiin asioihin ja jättää epäolennaiset asiat huomioidatta (Vahvaselkä 2004, 36). Asiantuntijuus on itsenäistä työtä (Vahvaselkä 2004,

39), mutta koska asiantuntija tietää mitä hän ei tiedä, hän on aktiivinen verkostoituja ja etsii ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa (Sipilä 1998,19).

Sipilä (1996b, 18) pitää asiantuntijapalvelulle tyypillisenä, että asiakkaan on useimmiten mahdotonta tietää etukäteen millainen hänen ostamansa palvelu lopulta on. Asiakas joutuukin sietämään paljon epävarmuutta ostotapahtuman yhteydessä. Sipilä (1996b, 19) näkeekin asiantuntijan ohjaavassa roolissa, jotta asiakas tekisi oikean, itselleen parhaan ostopäätöksen. Hänen mielestään asiakkaalla ei useinkaan ole riittävää asiantunte-
musta asiasta päätöksen perustaksi. Palvelujen tuoteistajana työskentelevä Jari Parantainen (2014, 82) muistuttaa, että asiantuntijapalveluja tarvitsevat asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä ja pitävät omaa palveluntarvettaan ainutkertaisena. Tämän vuoksi palveluntuottajan ei kannata korostaa turhaan palvelujensa tuoteistamista. Hänen mielestä on järkevää, että asiakkaalle tarjotaan tuoteistettujen palvelujen ”räätälöi-
tyjä” versioita. Tällä tavalla asiakkaalle voidaan tuottaa yksilöity palvelu ja alusta asti ”räätälöydyn” palvelun vaatima vaiva säästyy.

3.2 Digitaalinen tilitoimistopalvelu

Taloushallinnon tekninen kehittyminen on tapahtunut vaiheittain yhteiskunnan teknisen kehityksen mukana. 1990-luvulla puhuttiin paperittomasta kirjanpidosta ja 2000-luvulla sähköisestä kirjanpidosta. Näille oli yhteistä, että manuaalista tietoa muunnettiin esimerkiksi skannaamalla sähköiseen muotoon. Tällä hetkellä taloushallinnossa ollaan digitaalisessa vaiheessa, jolloin käsiteltävä tieto siirretään koko prosessin ajan digitaali-
sessa muodossa eli datana. Sähköisen taloushallinnon kehittyminen olisi voinut tapahtua nopeamminkin. Lainsäädäntö antoi mahdollisuuden kirjanpidon hoitamiseen paperitto-
masti jo vuonna 1997. Myös internetin käytön yleisyys, maksuliikenteen siirtyminen pankkien verkkopankkeihin ja yhtenäinen pankkistandardin olemassa olo olisivat mah-
dollistaneet nopeamman kehityksen taloushallintoalalla. Oheisesta kuvasta 2 näkyy säh-
köisen taloushallinnon kehitys. Seuraava odotettavissa oleva kehitysaste on tekoäly ja robotiikka vaikka teknologian kehitys ja erilaiset innovaatiot tulevat taloushallintoon perinteisesti vähän viiveellä (Lahti & Salminen 2014, 27–28).



KUVA 2. Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa (Lahti & Salminen 2014, 27)

Kirjanpitolaki ei enää määrittele, että kirjanpitoaineiston tulee olla paperilla. Työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimiva Kirjanpitolautakunta on antanut yleisohjeen (KILA 1.2.2011) kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista. Kyseisessä ohjeessa on tositteen tietosisältöä, kirjanpitoaineiston säilyttämistä ja arkistointia koskevia vaatimuksia. Tässä ohjeessa ei kuitenkaan oteta kantaa millä teknisellä ratkaisulla kirjanpitoa ja arkistointia hoidetaan. Kirjanpitovelvollinen voi siis itse ratkaista nämä tekniset kysymykset huomioiden lainsäädännön ja KILA:n ohjeen.

Digitaalisen taloushallinnon tunnuspiirre on, että kaikki käsiteltävä tieto on koko prosessin ajan digitaalisessa muodossa. Tässä yhteydessä prosesseja tulee tarkastella yli organisaatio- ja ohjelmistorajojen. (Lahti & Salminen 2014, 24.) Käsiteltävän tiedon digitaalisuusvaatimus koskee koko prosessin ajan kaikkia kyseistä tietoa käsitteleviä osapuolia aina tiedon lähettäjältä loppukäyttäjälle saakka. Tietoa ei siis muuteta missään prosessin vaiheessa manuaalisesta digitaalseksi tai digitaalisesta manuaaliseksi esimerkiksi paperitulosteiden muodossa. Lahden ja Salmisen (2014, 25) mukaan tilitoimistotyön digitalisoinnin tarkoituksena on automatisoida työvaiheita, poistaa turhaa ja päällekkäistä työtä sekä käyttää tietojärjestelmiä mahdollisimman tehokkaasti. Siivola ym. (2015, 21) laajentavat digitaalisen taloushallinnon käyttöä kirjanpitoa laajemmalle laskentatoimen alueelle. Heidän mielestään digitaalinen taloushallinto ei keskity ainoastaan lakisääteisen taloushallinnon tarpeisiin, vaan se antaa mahdollisuuden tallennetun

tiedon hyödyntämiseen yrityksen sisäisessä laskennassa. Lisäksi tietoa voidaan siirtää tiedostomuodossa sidosryhmien käyttöön. (Siivola ym. 2015, 21.) Taloushallinto-ohjelmasta sähköisesti lähetetty veroilmoitus onkin hyvä esimerkki sidosryhmille toimitetusta digitaalisesta taloustiedosta.

Digitaalisen taloushallinnon ohjelmistot ovat pilvipalveluna tarjottavia ohjelmistokokonaisuuksia. Näin ollen ohjelmiston käytön aloittaminen ei vaadi aloitusinvestointia eikä erillistä teknistä ylläpitoa ohjelman käytön aikana. Pilvipalvelu antaa mahdollisuuden myös joustavaan työnjakoon asiakkaan ja tilitoimiston välillä, koska molemmat käyttävät samaa ohjelmistotietokantaa tarkoituksenmukaisesti rajattuna. Asiakkaan on mahdollista saada lisäoikeuksia ohjelmistoon oman organisaationsa tarpeen mukaisesti. Ohjelmiston käytöstä veloitetaan asiakasta käyttöön perustuvan hinnoittelun mukaisesti. (Siivola 2015, 21.)

Päivi Mäkisen (2016) mukaan hyvä tilitoimistopalvelu tuotetaan aina yhteistyössä asiakkaan kanssa, hyödyntämällä sekä tilitoimiston että asiakkaan vahvuuksia ja molempien olemassa olevia työkaluja. Hyvässä yhteistyössä työnjako on tehty osapuolten osaamisen ja muiden toimintaedellytysten mukaisesti. Hänen mielestään yrityksen taloushallinnon tulisi olla hyvin suunniteltu kokonaisprosessi. Digitaaliset palveluprosessit hyödyntävät tekniikan tuomia mahdollisuuksia kaikissa palveluprosesseissa. Mitä paremmin digitaalisten palvelujen prosessisuunnittelu on tehty ja mitä huolellisemmin ohjelmiston ohjaustietoja pidetään yllä, sitä tehokkaammaksi palveluprosessi on mahdollista saada. (Lahti & Salminen 2014, 59.)

3.3 Palvelujen hinnoittelu

Hinta on asiakkaan palvelusta maksama korvaus. Hinnalla on liiketoiminnalle monenlaista merkitystä. Hinta on kilpailukeino, koska se vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä ja kiinnostukseen tarjolla olevasta palvelusta. Samalla hinta määrittelee palvelun arvoa asiakkaalle ja toimii arvostuksen mittarina. Saman palvelun arvo vaihtelee asiakkaan ja tilanteen mukaisesti. Lisäksi palvelun hinta luo yleistä mielikuvaa palvelun arvostuksesta. Palvelun hintaa voidaan käyttää asiakkaan toiminnan ohjaamisessa. Asiakasohjaus toimii eri tavoin erilaisissa tilanteissa. Asiakassuhteen pituudesta voidaan palkita hinnoittelemalla palvelu vanhoille asiakkaille edullisempaan hintaan. Toisaalta

asiakasta voidaan ohjata hoitamaan oma osuutensa sopimuksesta erilaisilla maksuilla tai poistamalla asiakkaan ansaitsevia hintaetuja. Hinnoittelu on palveluntuottajan tärkein tuloksentekijä. (Sipilä 2003, 25–28.) Yrityksen hinnoittelupolitiikalla onkin merkittävä vaikutus yrityksen kannattavuuteen, joka puolestaan vaikuttaa yrityksen toiminnan jatkuvuuteen sekä liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksiin (Sipilä 1998, 80).

Sipilä (2003, 57) tuo esille useita palvelun hinnoittelun lähtökohtia. Hän esittää hinnoittelun perusteen näkökannoiksi palvelun tuottamiseen liittyviä kustannuksia, markkina-, kilpailu- ja asiakasperustetta. Näiden lisäksi hinnoittelussa huomioidaan yrityksen omat päämäärät ja tavoitteet. Sipilä (2008, 85) toteaa, että käytännössä yrityksen hinnoittelustrategiaan ja sen perustella tehtyihin hinnoittelupäätöksiin vaikuttavat monet tekijät. Eri tilanteissa nämä tekijät painottuvat eri tavalla. Oheiseen kuvaan 3 on koottu asiakkaan maksamaan hintaan vaikuttavia tekijöitä.



KUVA 3. Asiakkaan maksamaan hintaan vaikuttavat tekijät (Sipilä 1998, 85, mukailtu)

Kustannusperusteinen hinnoittelu on palvelujen tuottamisessa haasteellinen hinnoittelumalli. Kaikkien yksittäisen palvelun tuottamiseen vaadittavien kustannusten täsmällinen selvittäminen on usein mahdotonta. Onhan jokainen palvelutapahtuma ainutkertainen kokonaisuus. Kustannusperusteisen hinnoittelun perusteena joudutaankin käyttämään oletettuja tuotantokustannuksia, joiden todenmukaisuus tarkistetaan tietyin väliajoin. Kustannusperusteista hinnoittelua voidaan kuitenkin pitää oikeudenmukaisena tapana hinnoitella, koska silloin enemmän kustannuksia aiheuttava asiakas maksaa korkeampaa hintaa. (Sipilä 2003, 58.)

Palvelun tuottamiseen käytettyyn aikaan perustuva hinnoittelu sopii niin ikään huonosti asiantuntijapalvelujen veloittamiseen. Tämän hinnoittelumallin käyttö ohjaa aiheettomasti huomiota työn suorittamiseen, vaikka lopputuloksen pitäisi olla olennainen tekijä. Aikaveloitus ei myöskään ohjaa palvelun ja sen tuottavuuden kehittämistä eikä kannusta yksilön ja organisaation oppimista. Aikaveloitusta tulisikin käyttää vain lisätöiden ja esimerkiksi esi- ja selvittelytöiden hinnoitteluun. (Sipilä 1998, 94.)

Asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa käytetään yleisesti markkinaperusteista hinnoittelua, jossa hinta muodostuu palvelun kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksena. Yrityksen asettaman markkinaperusteisen hinnan alarajana pidetään palvelun tuottamisen aiheuttamia kustannuksia ja ylärajana hintaa, jolla palvelua saadaan myydyksi. (Sipilä 2003, 58–59.) Asiantuntijayrityksen tavoitetilä ei ole markkinoiden halvimmat hinnat, koska kustannusten karsimisen vuoksi asiakkaalle joudutaan tarjoamaan karsittua palvelua (Apunen 2014, 91). Karsitut palvelut eivät yleensä vahvista yrityksen asiantuntijaimagoa. Sipilän (2003, 59) mukaan markkinaperusteinen hinnoittelu on onnistunut parhaiten tilanteessa, jossa asetettu hinta sijoittuu samanlaisten tai täysin korvaavien palvelujen toteutuneiden hintojen puoliväliin.

Hinnoittelua voidaan tarkastella asiakaskannattavuuden näkökulmasta, jolloin tarkastellaan koko asiakassuhteen kannattavuutta ja asiakkaalle tuotettujen yksittäisten palvelujen kannattavuus vaihtelee (Apunen 2010, 38). Palveluntuottajan kannalta ei ole olennaista, onko jokainen tuotettu palvelu kannattavasti hinnoiteltu, kunhan kokonaisuus on kannattava (Parantainen 2014, 87). Tässä hinnoittelumallissa uusien asiakkaiden tuomia kustannuksia ei säilytetä vanhojen asiakkaiden maksettavaksi, vaan asiakassuhteen hankkimisen ja aloittamisen kustannukset peitetään asiakkaalle sopimusaikana tuotettujen palvelujen katteella. Hellman ja Värilä (2009, 117–121) käsittelevät teoksessaan asiakaskannattavuutta. Kirjoittajien mielestä asiakaskohtaiseen kannattavuuteen vaikuttavat monet asiat, kuten hinnoittelun onnistuminen, asiakkaan tyytyväisyys ja sopimuksen sisällön mukaisesti tuotettu palvelu. Heidän mielestään huono asiakaskannattavuus ei ole koskaan asiakkaan aiheuttama, vaan se on aina palveluntuottajan toimien seuraus. (Hellman ja Värilä 2009, 121) Käytännössä nämä palveluntuottajan toimet voivat olla myös passiivisia, esimerkiksi huonoa tuotejohtamista ja asiakasohjausta eli, että havaittuihin ongelmiin ei puututa. Helman ja Värilä (2009, 120) kirjoittavat, että asiakaskoh-

tainen hinnoittelu korostaa pitkäaikaisten asiakkaiden hyvää palvelua ja palveluntuottajan pyrkimystä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

Hyötyperusteisella hinnoittelulla tarkoitetaan, että palvelun hinta määräytyy sen mukaan miten paljon asiakas hyötyy ostamastaan palvelusta. Tämä hinnoittelumalli minimoi asiakkaan riskit ja antaa asiantuntijapalvelun tuottajalle mahdollisuuden hyviin palkkioihin. Hyötyperusteisen hinnoittelun etu on, että se ohjaa asiakkaan huomion hinnasta palvelun tuottamaan tulokseen. Hyötyperusteisesti hinnoitellun palvelun tuomat hyödyt täytyy olla mitattavissa, jotta palkkion määrä voidaan yksiselitteisesti laskea. On myös huomioitava, että hyödyt voivat realisoitua vasta pitkän ajan jälkeen, jonka ajan palveluntuottaja joutuu odottamaan palkkiotaan. (Sipilä 2003, 235–238.)

3.4 Digitaalisten toimistopalvelujen hinnoittelu

Tilitoimistoalalla on perinteisesti käytetty useita eri hinnoittelumalleja. Hyvin tavallinen tapa hinnoitella on aikaperusteinen hinnoittelu. Tavallisia tapoja ovat myös vienti-, tai tositehinta ja kiinteä hinta. Myös eri hinnoittelutapojen yhdistelmät ovat yleisesti käytössä. (Siivola ym. 2015, 79.) Perinteisissä hinnoittelutavoissa pitäytymisessä on vaarana, että työn tehostumisesta saatava hyöty valuu suoraan asiakkaalle. Näin tapahtuu tilanteessa, jossa tilitoimisto tehostaa prosessejaan tai ottaa käyttöön tekniikkaa, jonka avulla asiakkaaseen käytettävä työaika vähenee. Tuntiperusteisessa hinnoittelussa asiakkaalta veloitettava hinta vastaavasti pienenee, jolloin tilitoimisto ei hyödy tehdyistä parannuksista paremman katteen muodossa. Uutta tekniikkaa ja toimintatapoja tulisi ottaa käyttöön niin, että ne hyödyntävät sekä tilitoimistoa että asiakasta. (Siivola ym. 2015, 26). Asiakkaan saama hyöty voi olla muutakin kuin palvelun alhaisempi hinta. Se voi olla esimerkiksi reaaliaikaisempaa raportointia. Olennaista on, että asiakkaan muutoksesta saama hyöty voidaan osoittaa ja sen positiiviset vaikutukset kyetään perustelemaan asiakkaalle.

Kustannusperusteisen hinnoittelumallin käyttäminen on vaikeasti perusteltavissa tilitoimistoissa. Tilitoimistopalvelussa on kysymys pitkäaikaiseksi tehtävästä palvelusopimuksesta, eikä asiakkaalle tarjottavan palvelun vaatimia resursseja voida tietää tarkasti etukäteen. Tilitoimiston asiakasyritykset ovat hyvin erilaisia ja asiakkaiden kontaktihenkilöt työskentelevät eri tavoin samoissa palveluprosesseissa. Tällaisissa tilanteissa

pelkästään kustannuslähtöinen hinnoittelu onnistuu harvoin ja yli- tai alihinnoittelun vaara on suuri.

Tilitoimistopalveluihin sopii asiakaskohtainen hinnoittelu. Kuten Hellman & Värilän (2009, 121) kirjoittavat, asiakaskannattavuuteen vaikuttaa kaikista eniten palveluntuottajan omat toimet. Tämän vuoksi asiakaskohtaisen hinnoittelumallin onnistuminen on palveluntuottajan hallittavissa. Yksittäisillä, hyvin pienilläkin toimilla on asiakaskannattavuutta parantava vaikutus. Uuden asiakkaan hankintakustannuksia voidaan pienentää kannustamalla nykyisiä asiakkaita suosittamaan tilitoimiston palveluja toisille yrityksille. Palveluprosessien kehittämällä voidaan yhtenäistää, virtaviivaistaa ja yksinkertaistaa palveluprosesseja. Tilitoimiston tukitoimet, joista ei voida veloittaa asiakasta, sekä saman sisältöisenä toistuvat toimet, on syytä hioa viimeisen päälle tehokkaaksi. Esimerkiksi asiakassuhteen aloittamiseen liittyvissä prosesseissa ei ole merkittäviä eroja, vaan prosessit kulkevat hyvin saman sisältöisesti ja aikataulun mukaisesti asiakkaasta riippumatta. Näistä töistä on kuitenkin hankala veloittaa asiakkaalta niiden todellista hintaa. Lisäksi kaikkien palveluprosessien systemaattisella kehittämisellä saadaan karistettua niiden sisältämää turhaa, palvelun kannalta tarpeetonta, työtä. Myös palvelutuotannossa tapahtuvia virheitä ja niiden korjaamisen aiheuttamaa kaksinkertaista työtä voidaan vähentää prosessisuunnittelun keinoilla. Samalla myös kustannuksia aiheuttava, asiakkaan ilmaiseksi saama palvelu vähenee. Toimeksiantajan työntekijöille tehdyssä teemahaastattelussa (5.10.2015) tuli esille asiakkaan huolellisen perehdyttämisen tärkeys tilitoimiston toimintatapoihin heti asiakassuhteen alussa ja se, että hänelle opetetaan palvelussa tarvittavat työkalut. Lisäksi asiakkaalle tulee kertoa selkeästi, mikä on palveluprosessiin kuuluva tilitoimiston ja asiakkaan välinen työnjako. Asiakasta tulee aktiivisesti ohjata hoitamaan sopimuksen mukaiset tehtävänsä ja tarvittaessa veloittaa sopimuksen vastaisesti tilitoimistolle säilytetystä työstä. Hellman & Värilä (2009, 114) tuovat esille edellä mainitun laskuttamattoman lisätyön lisäksi asiakkaan taloudellista arvoa yritykselle vähentävät luotto-ongelmat ja ylimääräiset ohjelmiston käyttöön liittyvät koulutustarpeet mm. asiakkaan henkilökunnan vaihtumisen vuoksi.

Tilitoimiston tuottamia palveluja voidaan hinnoitella myös asiakkaan hyödynäköllyydestä. Taloushallinnon ulkoistamisesta voidaan löytää kaksi erilaista asiakashyötyä. Näistä hyödyistä helpommin todennettava on kustannusten ja ajan säästö, kun taloushallinnon työt siirretään tilitoimistoon. Tilitoimiston tuottamat palvelut ovat pääosin yritykselle lakisääteisiä velvollisuuksia, kuten kirjanpidon hoitaminen, tai muu-

ten pakollisia toimia, kuten myyntilaskujen toimittaminen asiakkaalle. Ulkoistaessaan tällaiset tehtävät yrityksen ei tarvitse investoida taloushallinto-osaamiseen ja henkilökunnan, tavallisesti yrittäjän, aikaa vapautuu yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeisiin ydintoimintoihin. Asiakkaan palvelusta saama hyöty voidaan esittää yksinkertaisilla matemaattisilla laskelmilla, jotka perustelevat asiakkaan saaman hyödyn hyvin konkreettisesti (Apunen 2014, 67). Toinen, vaikeammin osoitettava hyöty, on tilitoimiston talouden-, palkkahallinnon-, verotuksen- ja laskentatoimen osaamisen käyttö asiakkaan liiketoiminnan tukemisessa. Asiantuntijan hyödyntäminen voi ehkäistä kalliita virheitä esimerkiksi verotuksessa ja toisaalta asiantuntija voi tehdä rahanarvoisia huomioita ja ehdotuksia, jotka ovat eduksi asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä. Näiden hyötyjen esittäminen konkreettisesti on vaikeaa, koska asiat eivät ole tapahtuneet, jolloin todellisia lukuja ei ole käytettävissä. Asiakashyödyn konkretisoinnissa joudutaankin käyttämään oletuksia ja esimerkkejä, joiden avulla asiakkaan saama hyöty saadaan näkyväksi.

Toimeksiantajatilitoimiston asiakaskuntaan kuuluu monenlaisia yrityksiä ja digitaalisia palveluja halutaan tarjota laajasti erilaisille asiakkaille, myös pienille yrityksille. Toimeksiantaja kokee, että kustannukset ovat pienten yritysten digitaalisuuteen siirtymisen suurin este. (Ohjelmistoasiantuntija 23.9.2016 sekä Toimitusjohtaja 30.9.2015). Sisäisen tuotteistamisprosessin tuloksena toimeksiantajalle laadittiin taulukkolaskentaohjelmalla hinnasto. Hinnottelun pohjana on yhdistelmä palvelun vaatimista kustannuksista, markkinahinnottelu, eli mihin hintaan palvelu on myytävissä, sekä asiakkaan saama hyöty taloushallinnon ulkoistamisesta tilitoimiston hoidettavaksi. Hinnasto on laadittu Apusen (2014, 62) ajatuksen mukaisesti joustavaksi, portaittaiseksi ja moduloiduksi palveluhinnastoksi. Hinnastossa on erilaiset hinnat eri yhtiömuodoille ja eri kokoisille yrityksille sekä yksittäisille asioille, kuten yrityksen kirjanpidossa käytettävien kustannuspaikkojen määrälle. Tästä hinnastosta voidaan laskea tarjoukseen erilaisille digitaalisten palvelujen kokonaisuuksille asiakaskohtainen hinta. Hinnastoesimerkki on liitteenä 14. Yrityksen käyttöön tehtyä hinnastoa ei tässä työssä julkaista toimeksiantajan vaatimuksesta.

4 PALVELUPROSESSIEN KUVAAMINEN JA ANALYSOINTI

4.1 Palveluprosessit

Palvelujen johtamisesta ja markkinoinnista kirjoittanut Christian Grönroos (2010, 39) määrittelee, että palveluja tuotetaan prosessin muodossa, jolloin palvelutapahtumasta voidaan erottaa sekä alku että loppu. Hän kuvaa palvelun muodostuvan aineettomien toimintojen sarjana koostuvista tapahtumasarjoista (Grönroos 2010, 77). Grönroosin (2010, 39) mukaan olennaista palveluprosesseissa on, että asiakas useimmiten vastaanottaa palvelua jo palveluprosessin aikana osallistumalla itse prosessin läpiviemiseen. Vaikka palveluista voidaan löytää yhteisiä piirteitä, palveluprosessin toistaminen täysin samanlaisena on mahdotonta. Tämä antaa palveluille niiden ainutkertaisen luonteensa ja samalla tekee palvelujen suunnittelun ja kehittämisen haasteelliseksi. Palveluprosesseja ei voida työstää samoista lähtökohdista, vaan käsiteltävä prosessi on tunnettava hyvin ja sen erityispiirteet on otettava huomioon.

Tilitoimiston digitaalisessa toimintaympäristössä palveluprosessit voivat olla toistuvia, ketjumaisia, rinnakkaisia tai päällekkäisiä prosesseja. Tässä työssä toistuvilla palveluprosesseilla tarkoitetaan palveluja, joiden sisältö toistuu useamman kerran saman palvelusopimuksen perusteella. Toistuvia palveluprosesseja esiintyy pitkissä, toistaiseksi voimassa olevissa palvelusuhteissa. Tilitoimistopalvelut ovat tyypillisiä toistaiseksi tehtäviä palvelusopimuksia, jossa tietyt palvelusisällöt toistuvat kuukausittain ja vuosittain saman palvelusopimuksen mukaisesti. Toistuvuudesta huolimatta jokainen palvelu on oma itsenäinen ja ainutlaatuinen kokonaisuutensa. Palvelun laatu ja sisällön yksityiskohdat vaihtelevat palvelutapahtuman mukaisesti tilitoimiston työntekijän ja asiakkaan kohtaamisen ja yhteistyön tuloksena.

Ketjumaisilla palveluprosesseilla puolestaan tarkoitetaan tässä työssä, että yhden palveluprosessin jälkeen alkaa uusi, itsenäinen palveluprosessi. Uuden palveluprosessin aloittaminen kuitenkin vaatii, että sitä edeltävä prosessi on viety loppuun tietyn sisällön mukaisesti. Esimerkiksi talouspäällikköpalveluprosessi vaatii, että tarkasteltavan ajanjakson pääkirjanpito on asianmukaisesti päätetty. Muutoin talouspäällikköpalvelun perusteena olevat tiedot ovat todennäköisesti virheellisiä tai puutteellisia. Tällaisten puutteellisten tietojen pohjalta tuotettu yrityksen talousanalyysi johtaa virheellisiin johtopäätök-

siin ja voi vahingoittaa asiakasyrityksen liiketoimintaa. Ainakin asiakkaan luottamus tilitoimistoa kohtaan vaarantuu, kun virheellisen tiedon taustalla ovat tilitoimiston keskenkäiset prosessit ja huono sisäinen tiedonkulku.

Tässä työssä esitellyissä palveluprosesseissa voidaan nähdä rinnakkaisia piirteitä. Kysymys on rinnakkaisista palveluprosesseista, kun toinen prosessi on vielä kesken toiseen prosessiin siirryttäessä. Molemmat prosessit ovat kuitenkin itsenäisiä prosesseja, eivätkä rinnakkain käynnissä olevat prosessit välttämättä vaikuta toisiinsa. On mahdollista, että ensimmäinen prosessi täytyy olla loppuun saatettu ennen kuin toinen, rinnakkainen prosessi, saadaan lopetettua. Rinnakkaisuutta voidaan havaita myös tilanteessa, joissa on käynnissä useampi itsenäinen palveluprosessi yhtä aikaa, kuten esimerkiksi yhtäaikaaisesti käynnissä olevat pääkirjanpidon ja palkanlaskennan prosessit. Palveluntuottajan puolelta rinnakkaisissa palveluprosesseissa voi olla mukana eri työntekijät, tai ne voivat olla käynnissä saman työntekijän toimesta. Tällaisessa tilanteessa asiakkaan aktiivinen osallistuminen käynnissä oleviin prosesseihin saattaa vaihdella hyvinkin paljon.

Palveluprosessit voivat olla myös päällekkäisiä prosesseja. Tässä työssä ne tarkoittavat tilannetta, jossa asiakas osallistuu yhtäaikaaisesti useampaan palveluprosessiin. Näissä tilanteissa eri palveluprosessien rajat eivät ole selkeästi erotettavissa, eikä asiakas välttämättä tiedosta, että hän on osallinen useampaan palveluprosessiin yhtä aikaisesti. Digitaalisen taloushallinnon perusajatuksen kuuluu, että tarvittava tieto siirtyy koko ajan tiedostomuodossa. Tieto on myös koko ajan, ajasta ja paikasta riippumatta, tiedon tarvitsijan käytettävissä. Esimerkki asiakkaan osallistumisesta kahteen palveluprosessiin yhtäaikaaisesti on, kun hän pyytää tilitoimistoa maksamaan palkkaennakkoa työntekijälle. Asiakkaan antamalla palkkaennakkotiedolla on merkitystä sekä ostoreskontra- ja maksatusprosessiin että palkanlaskennan prosessiin. Epäselvistä palveluprosessien rajoista on kysymys esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas selaa digitaalista kirjanpitoa, porautuu ostoreskontran tositteeseen saakka ja tarkistaa tuotteen hinnan uutta tuotetilasta varten. Tällöin ei voida yksiselitteisesti määritellä, mihin palveluprosessiin asiakas osallistuu. Tarkastelunäkökannasta riippuen hän voi osallistua kirjanpito-, ostoreskontra- tai johonkin muuhun palveluprosessiin.

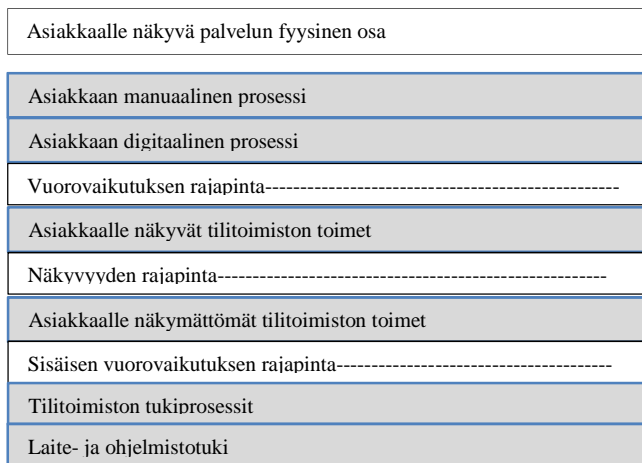
4.2 Blueprinting-menetelmä

Blueprinting on menetelmä, joka on kehitetty erityisesti palvelujen kuvaamiseen prosessikaavion muotoon. Tehdystä kuvauksesta muodostuu eräänlainen palvelukartta, johon on kirjattu palvelun tuotantoon liittyvät ihmiset ja heidän tehtävänsä. Prosessikuvauksessa huomioidaan erityisesti asiakas tärkeänä palveluprosessin kulkuun vaikuttavana tekijänä. Blueprinting on hyvin käyttökelpoinen menetelmä palvelun suunnittelu- ja kehittämisvaiheessa. Blueprinting-kuvauksen tarkoituksena on kuvata palveluprosessiin kuuluvia osia, prosessin vaiheita, prosessiin osallistuvien osapuolten tehtäviä ja keinoja, joiden avulla tehtävät saadaan suoritetuksi. Tärkeä osa Blueprinting-kuvauksia ovat asiakkaalle palvelua konkretisoivat palvelun osat. Myös nämä kuvataan prosessikuvauskuviin. (Valerie A. Zeithaml, Mery Jo Bitner & Dwayne D. Gremler 2006, 267.)

Blueprinting-kuvauksessa huomioidaan palveluprosessin sisältämät asiakkaan omat toimet, asiakkaan ja palveluntuottajan yhdessä toteutettavat palvelun osat sekä palveluntuottajan tekemät, asiakkaalle näkymättömät toimet. Lisäksi kuvauksessa esitetään palveluntuottajan sisäiset palvelun tuottamisen vaatimat tukipalvelut. Blueprinting-menetelmällä kuvattu prosessi sisältää myös asiakkaan ja palveluntuottajan välisen vuorovaikutuksen palveluun kuuluvana osana. Tämä näkyy kuvauksessa yhtenä vaakasuorana viivana. Käytännössä vain osa asiakkaan palvelusta tapahtuu henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijaan ja osa palvelusta tehdään eri yhteydenpitovälineiden avulla. Myös nämä eri yhteydenpitotavat kuvataan palvelujen prosessikaavioon. Toinen vaakasuora viiva kuvaa rajaa, joka jakaa palvelun asiakkaalle näkyvään ja näkymättömään, palveluntuottajan omassa organisaatiossaan tekemään työhön. Kolmas, alin prosessikuvauksen vaakasuora viiva, kuvaa palveluntuottajan oman organisaation sisäistä vuorovaikutuksen rajaa tukipalvelujen ja varsinaisen palvelutuotannon välillä. (Zeithaml ym. 2006, 268–269.)

Blueprinting-menetelmä sopii hyvin tämän kehittämistyön menetelmäksi, koska digitaaliseen taloushallintoon kuuluu, että asiakas on aktiivisesti mukana palveluprosessien eri vaiheissa. Menetelmällä on kuvattu toimeksiantajan digitaalisten palvelujen prosessit; pääkirjanpito, ostoreskontra, laskutus ja myyntireskontra, palkanlaskenta, tilinpäätös ja veroilmoitus sekä kehittämistyössä kehitetty uusi talouspäällikköpalvelu. Lisäksi on kuvattu digitaalisiin palveluihin liittyvät tilitoimiston tukiprosessit; sopimus-, käyttöönotto- ja tilitoimiston laskutusprosessi. Prosessien kuvauksessa on käytetty Zeithaml ym.

(2006, 268) esittämää Blueprinting-kaaviota mukailtuna. Kyseistä kaaviota on muokattu (kuva 4) jakamalla asiakkaan prosessi manuaaliseen ja digitaaliseen prosessiin. Asiakkaan digitaalinen prosessi tarkoittaa tässä työssä, että asiakas kommunikoi tilitoimiston kanssa teknisen apuvälineen avulla tai työskentelee Fivaldi-taloushallinto-ohjelmistolla. Lisäksi tilitoimiston tukiprosesseihin on lisätty koko prosessin läpileikkaavana laite- ja ohjelmistotuki. Nämä sisäiset palvelut ovat tärkeitä, jotta tekniikan toimivuus voidaan taata tilitoimiston sisällä sekä tukea asiakasta Fivaldi-ohjelmiston käytössä. Osa tilitoimiston tuottamasta palvelusta on asiakkaalle näkyvää, mutta suurin osa palvelusta tapahtuu näkymättömissä, ”takahuoneessa”. On tärkeää, että tilitoimisto tiedostaa mitkä osat ja asiat konkretisoivat tuotettua palvelua asiakkaalle. Nämä konkreettiset palvelun tuotokset on esitetty prosessikuvauksissa asiakkaalle näkyvänä palvelun fyysisenä osana.



KUVA 4. Kehittämistyössä käytetty Blueprinting-kaavion rakenne (Zeithaml ym. 2006, 268, mukailtu)

Toimeksiantajalle tehdyssä kehittämistyössä Blueprinting-menetelmän käytön tarkoituksena on ollut tehdä tilitoimiston digitaaliset palveluprosessit näkyviksi, helpommin toistettaviksi ja osoittaa kriittiset kohdat sekä palvelun laadun että tehokkuuden näkökulmasta. Kuvausten avulla uusien työntekijöiden perehdyttämisen digitaalisten palvelujen tuotantoon odotetaan helpottuvan. Palvelujen prosessikuvauksia voidaan hyödyntää myös sijaisuustilanteissa, työnkuvia muutettaessa ja työtehtävien keskittämisessä eri toimipisteisiin. Lisäksi kuvauksia voidaan käyttää uusien asiakkaiden ”sisäänajoon”, jolloin asiakkaalle voidaan esitellä eri palveluprosessien kulku ja hänen roolinsa palvelujen eri vaiheissa. Blueprinting-kuvauksista on hyötyä myös palvelun laadun varmentamiseksi.

jana. Kaikkien työntekijöiden työskennellessä prosessikuvausten mukaisesti, asiakas saa luvattun sisältöisen palvelun. Työntekijän tuottaman ali- ja ylilaadun riski vähenee, kun hän voi varmistaa mitä vaiheita ja sisältöjä kuhunkin palveluprosessiin kuuluu.

Kuvatut palveluprosessit on mahdollista toistaa prosessikuvauksen mukaisesti lukemattomia kertoja. Prosessi kehittyy toistojen avulla yhä paremmaksi, nopeammaksi ja toimivaksi, eikä sen sisältö muutu henkilöstön vaihtumisen yhteydessä. Hyvin suunniteltu ja kuvattu prosessi voi tuntua palvelun tuottamista rajoittavalle, mutta todellisuudessa se ei määrittele prosessin aikana tapahtuvaa palvelua. Palveluprosessin tulos on aina ainutlaatuinen eikä prosessia voida toistaa täsmälleen samansisältöisesti uudelleen. (Apunen 2016,126.)

4.3 Blueprinting-menetelmän avulla kuvatut palvelut

Blueprinting-menetelmällä kuvatuista prosesseista sopimusprosessi (liite 2) aloittaa tilitoimiston ja asiakkaan yhteistyösuhteen. Kysymyksessä on tilitoimiston tukiprosessi, jonka tarkoitus on huolehtia kaikista asiakassuhteen aloittamisen vaatimista sopimuksista, kuten varsinaisesta palvelusopimuksesta sekä pankki- ja ohjelmistosopimuksesta tarvittavine asiakirjoineen. Sopimus ei ole epäluottamuksen osoitus toista osapuolta kohtaan, vaan hyväksi havaittu, palvelun konkretisoiva asiakirja, johon voidaan tarvittaessa palata (Sipilä 1998, 102). Sopimusprosessin onnistuminen on tärkeää, jotta asiakassuhteen käynnistyminen tapahtuu kaikin puolin halutulla tavalla. Tämä prosessi on aina hyvin saman sisältöinen, eikä asiakkaan koko tai toimiala vaikuta prosessin kulkuun. Sopimusprosessin kustannukset ovat uusasiakashankinnan kustannuksia, eikä asiakkaalta voida veloittaa tehdystä työstä. Edellä mainittujen syiden vuoksi sopimusprosessi on tarpeen vakioida. Vakioiminen on myös prosessin kustannustehokkaan läpiviemisen kannalta välttämätöntä.

Sopimusprosessi täytyy olla kokonaan suoritettu ennen kuin voidaan siirtyä käyttöönottoprosessiin (liite 3), joten kysymyksessä on ketjumaiset prosessit. Käyttöönotto on tilitoimiston tukiprosessi. Käyttöönottoprosessin tavoite on valmistella Fivaldi-ohjelmisto käyttövalmiiksi sekä tilitoimiston että asiakkaan käyttöön. Tähän prosessiin liittyy olennaisesti asiakkaan opastaminen ohjelmiston käyttöön sekä tilitoimiston ja asiakkaan välisen työnjaon selkeyttäminen. Huonosti onnistuneella käyttöönottoprosessilla onkin

pitkäaikaiset ja rahallisesti merkittävät seuraukset; asiakas ei osaa hyödyntää ohjelmistoa eikä näe mitä hyötyjä hän voi ohjelmiston tehokkaasta käytöstä saada. Tämä voi aiheuttaa asiakkaassa tyytymättömyyttä uuteen tilitoimistoon. Lisäksi asiakas voi kuormittaa tilitoimistoa ohjelmiston käyttöön liittyvillä kysymyksillä tai siirtämällä tilitoimistolle tälle kuulumattomia tehtäviä. Lahti ja Salminen (2014, 33) tuovat esille digitaalisen taloushallinnon reaaliaikaisuuden raadollisen puolen, joka näkyy virheellisten asetusten tai ohjaustietojen aiheuttaman virheen nopeana kertautumisena. Kertautuneen virheen korjaaminen voi osoittautua hyvin työlääksi ja sen vuoksi tulla kalliiksi (Lahti & Salminen 2014, 33). Esimerkiksi virheellisen tiliöintisäännön perusteella tapahtunut tiliöinti on voinut ehtiä kertautumaan useassa ostolaskussa ennen kuin se huomataan. Korjaaminen tapahtuu manuaalisena työnä lasku kerrallaan. Huolellisella käyttöönottolla voidaan ehkäistä edellä esitetyn tyyppiset tarpeettomat, katetta rasittavat työt. Käyttöönottoprosessissa on syytä pitää mielessä, että uuden tilitoimistosuhteen aloittaminen vaatii asiakkaalta aina vähintäänkin ajallista panostusta, eikä Apusen (2010, 19) mukaan tilitoimiston vaihtamista tehdä ilman todellista syytä. Asiakkaalla olevaa ostamisen kynnystä voidaan madaltaa tarjoamalla käyttöönotto ilmaiseksi. Tällöin tilitoimiston vaihtamisesta ei tule asiakkaalle erillisiä rahallisia kustannuksia. Käyttöönotto voi olla tilanteen mukaan myös asiakkaalta veloittettava palvelu.

Käyttöönottoprosessi on osittain rinnakkainen prosessi ydinpalvelujen prosessien kanssa. Käyttöönottoprosessin läpivieminen tekee mahdolliseksi varsinaisten digitaalisten palvelujen tuottamisen. Sen tulee olla suurelta osin valmis, ennen kuin voidaan siirtyä seuraavaan, kuten ostoreskontraprosessiin (liite 4). Ostoreskontraprosessin tarkoitus on, että asiakkaan tarkastamat ja hyväksymät sähköiset ostolaskut on maksettu eräpäivinä. Prosessin tuloksena ostot ovat myös tiliöity ja tarvittaessa kustannuspaikoitettu suoraan pääkirjanpitoon. Myös ostolaskujen suoritukset ovat reaaliaikaisesti kirjanpidossa. Tämän prosessin läpiviemiseen asiakas osallistuu aktiivisesti tarkastamalla tai hyväksymällä laskut sekä seuraamalla ostoreskontran tapahtumia Fivaldi-ohjelmiston tuottamien raporttien avulla. Tilitoimiston ja asiakkaan välinen hyvä yhteistyö ja molempien aikataulujen noudattaminen on ostoreskontraprosessin onnistumisen edellytys. Lahden ja Salmisen (2014, 52) mukaan ostoreskontraprosessi on usein eniten resursseja vaativa taloushallinnon prosessi. Tämän vuoksi prosessin automatisoinnilla ja tehostamisella on oleellinen merkitys asiakassuhteen kannattavuuden kannalta.

Kirjanpito prosessi (liite 5) on perinteisesti ollut tilitoimistopalvelujen ydin prosessi. Sitä se myös digitaalisessa tilitoimistopalvelussa, vaikkakin sen merkitys asiakkaan koko taloushallinnon kannalta on vähentynyt. Digitaalisessa taloushallinnossa suurin osa pääkirjanpidon kirjaustapahtumista muodostuu muiden palveluprosessien tuloksena, kuten laskutus- tai palkanlaskennan prosessien tuottamina tapahtumina (Lahti & Salminen 2014, 150). Käyttöönottoprosessin tulee olla suoritettu, jotta pääkirjanpidon prosessi voidaan aloittaa. Ohjelmistoasetuksilla on suuri merkitys pääkirjanpidon prosessin tuottamien raporttien oikeellisuuteen, kirjanpidon valmistumiseen sovitun aikataulun mukaisesti sekä kirjanpidon virheettömyyteen (Lahti & Salminen 2014, 150). Pääkirjanpito jatkuu saman palvelusopimuksen mukaisesti kuukausittain toistuvana palveluna. Toisaalta se on rinnakkainen muiden ydinpalvelu- ja tilitoimiston laskutusprosessin kanssa. Ne jatkuvat keskeytyksittä käynnissä olevasta pääkirjanpito prosessista huolimatta.

Laskutus- ja reskontraprosessi (liite 6) on yrityksen liiketoiminnan kannalta kriittinen prosessi, koska se vaikuttaa yrityksen käytössä olevien rahojen riittävyyteen. Lisäksi se on osa yrityksen asiakaspalveluprosessia ja vaikuttaa sen vuoksi yrityksen imagoon. (Lahti & Salminen 2014, 78.) Laskutus- ja reskontraprosessi voi olla osin rinnakkainen käyttöönottoprosessin kanssa. Tämän prosessin tarkoitus on lähettää asiakkaan myyntilaskut edelleen ja ylläpitää asiakkaan myyntireskontraa. Tähänkin prosessiin asiakas osallistuu aktiivisesti ylläpitäessään rekistereitä ja tehdessään myyntilaskuja suoraan Fivaldi-laskutusohjelmaan. Toisaalta asiakkaan rooli on itsenäisempi kuin ostoreskontraprosessissa.

Palkanlaskentaprosessilla (liite 7) on merkittävä rooli osana pienen yrityksen taloushallintoa ja sillä on rajapinta muihin taloushallinnon prosesseihin kuten pääkirjanpito ja sekä ostoreskontraprosessiin (Lahti & Salminen 2014, 135). Palkanlaskentaprosessi voi olla käyttöönottoprosessin jälkeinen täysin itsenäinen prosessi, mutta se voi olla myös rinnakkainen prosessi käyttöönottoprosessin ja muiden ydinpalveluprosessien kanssa. Palkanlaskentaprosessin tarkoitus on, että asiakkaan työntekijöiden palkat on maksettu toistuvasti oikean määräisinä palkanmaksupäivän työntekijöiden tilille. Lisäksi palkkoihin liittyvät kuukausittaiset ilmoitukset ja maksut on hoidettu annettujen aikataulujen mukaisesti.

Tilinpäätös prosessi (liite 8) on tilitoimiston ydin palveluprosessi. Sen on luonteeltaan ketjumainen prosessi, koska myös tilinpäätös kuukauden pääkirjanpidon, ostoreskontra-

prosessin sekä palkanlaskenta-, laskutus- ja reskontraprosessin tulee olla tehty ennen kuin tilinpäätös voidaan tehdä valmiiksi. Tämä prosessien ketjumaisuus ei estä tilinpäätöksen valmistelutöiden aloittamista jo ennen muiden prosessien päättymistä. Toisaalta seuraavalle tilikaudelle kuuluva kuukausikirjanpidon prosessi voi olla käynnissä vaikka tilinpäätös olisikin vielä kesken. Myös muita, kuukausittain toistuvia prosesseja voidaan suorittaa yhtä aikaa tilinpäätösprosessin kanssa. Tilinpäätösprosessin tarkoitus on tehdä yrityksen tilikauden tilinpäätös sovitussa aikataulussa. Tilinpäätöksen perusteella yritykselle lasketaan verotettava tulos. Veroilla vähennetty tulos puolestaan toimii omistajille jaettavan tuloksen perusteena. Tilinpäätösprosessi on toistuva prosessi ja se toistuu palvelusopimuksen mukaisesti asiakkaan tilikauden päätteeksi niin kauan kun palvelusopimus on voimassa.

Veroilmoitusprosessi (liite 9) on asiakkaan tilikauden viimeinen tilitoimiston ydinpalveluprosessi. Sen on luonteeltaan ketjumainen prosessi, koska tilinpäätöksen tulee olla valmis ennen veroilmoitusprosessiin siirtymistä. Toisaalta seuraavalle tilikaudelle kuuluvat kuukausittain toistuvia prosessit voivat olla käynnissä vaikka veroilmoitus olisi vielä tekemättä tai kesken. Veroilmoitusprosessi on siis näihin nähden rinnakkainen prosessi. Veroilmoitusprosessin tarkoitus on toimittaa yrityksen tilinpäätöstiedot veronsaajalle tuloveron määräämistä varten. Toinen tärkeä prosessin tarkoitus on varmistaa, että yrityksen tuloverotus on toimitettu oikein.

Tilinpäätös- ja verotusprosessissa asiakkaan roolia voidaan pitää aika passiivisena tiedon vastaanottajana. Talousasiantuntijan luottamuksellinen rooli korostuu näissä prosesseissa, koska usein asiakkaan osaaminen tilinpäätökseen ja verotukseen liittyvissä asioissa on hyvin rajallinen. Tämän vuoksi asiakas joutuu pitkälti luottamaan, että hänen asiansa hoidetaan asiantuntemuksella ja hänen edun mukaisesti. Tilinpäätös- ja verotusprosessissa on tunnistettavissa myös tilitoimistopalvelujen luonteeseen kuuluvat pitkäaikaiset yhteistyösuhteet. Kumpikin prosessi toteutuu normaalisti vain kerran vuodessa asiakkaan tilikauden päätteeksi, silti nämä prosessit ovat saman palvelusopimuksen perusteella toistuvia palveluprosesseja.

Taluspäällikköprosessi (liite 10) on kehittämistyössä luotu uusi digitaalisen palvelutuotannon ydinprosessi. Sen tarkoitus on, että asiakasyrityksen kirjanpidon ja talouden analysointiin perustuva selkokielineen taluspäällikköraportti on asiakkaan käytössä soveltuvana päivänä. Tuotettu raportti on pohja asiakkaan sekä taluspäällikön väliselle kes-

kustelulle, jonka aikainen ajatusten vaihto on palvelun ydin. Asiakas tekee keskustelun tuloksena tarvittavat päätökset ja talouspäällikkö huolehtii, että yrityksen taloushallinnon hoitamiseen vaikuttavat päätökset viedään käytäntöön saakka. Talouspäällikköpalvelun avulla asiakas voi hyödyntää tilitoimiston talous-, verotus- ja laskentatoimen osaamista oman liiketoimintansa hyväksi. Palvelu perustuu siihen, että talouspäällikkö oppii tuntemaan asiakkaan ja heidän välilleen rakentuu luottamus keskustella asiakkaan asioista avoimesti. Talouspäällikköpalvelua tuottaa kokenut taloushallinnon ammattilainen, joka joutuu laittamaan asiantuntijuutensa, mielipiteensä ja ajatuksensa asiakkaan tarkasteltavaksi. Tämä vaatii talouspäällikköpalvelua tuottavalta henkilöltä vahvaa asiantuntijuutta, hyvää iteluottamusta ja erinomaisia asiakaspalvelutaitoja. Palvelussa on kysymys tilitoimiston asiantuntijuuden myymisestä sekä palvelun dokumentoinnista tilitoimiston myöhempää asiakkaan hyväksi tehtävää palvelua varten. Palveluhistorian dokumentointi on oleellista esimerkiksi henkilöstön vaihtumistilanteissa. Tämä palvelu on luonteeltaan toistuva palvelu, koska se toistuu saman sisältöisenä sovituin aikavälein. Lisäksi kysymyksessä on ketjumainen palvelu, koska pääkirjanpidon prosessin tulee olla valmis ennen talouspäällikköprosessin alkamista. Talouspäällikköpalvelu on myös rinnakkainen palvelu, koska muut palvelut jatkuvat sen aikana keskeytyksittä.

Tilitoimiston laskutusprosessi (liite 11) on tukiprosessi, jonka tarkoituksena on suoritettujen palvelujen laskuttaminen palvelusopimuksen mukaisesti asiakkaalta. Tähän prosessiin liittyy jonkin verran valmistelevaa työtä, joka tehdään asiakassuhteen alussa. Toisaalta näihin valmisteleviin toimiin voidaan palata, jos asiakkaassa tai palvelusopimuksessa tapahtuu muutoksia. Tilitoimiston laskutusprosessi on itsenäinen prosessi, jonka voi käynnistää ajan kulumisen tai jonkun toisen prosessin loppuun saattaminen. Esimerkiksi ostoreskontrapalvelu laskutetaan kuukausittain, kun taas tilinpäätöspalvelu, vasta kun tilinpäätösprosessi on saatu valmiiksi. Kysymyksessä on siis sekä toistuva että ketjumainen prosessi. Tilitoimiston laskutusprosessissa on myös rinnakkaisia piirteitä, koska muut palveluprosessit, kuten pääkirjanpito prosessi voivat olla käynnissä laskutusprosessin aikana.

Ostoreskontra-, laskutus- ja reskontra-, palkanlaskenta- sekä pääkirjanpidonprosessi ovat kaikki keskenään limittäisiä prosesseja. Tilikauden aikana nämä prosessit ovat koko ajan käynnissä yhtäaikaaisesti, eikä niistä aina voida erottaa selkeää alkua ja loppua. Toisaalta uuden, samanlaisen palveluprosessin alkaminen voi tapahtua ennen kuin edel-

linen on päättynyt. Ne ovat siten myös rinnakkaisia prosesseja vastaavan, edellisen kuukauden prosessin kanssa.

4.4 Työntutkimus mittaamalla palveluaikaa

Toimeksiantaja halusi selvittää kuinka paljon digitaaliset palvelut työllistävät tilitoimiston työntekijöitä ja miten tämä työkuorma jakaantuu eri palvelujen välille. Lisäksi tarkoitus oli selvittää, onko palvelujen hinnoittelu yrityksen kannattavuustavoitteen mukainen. Toimeksiantaja halusi löytää sekä palvelutuotannon kannalta kriittiset palvelutapahtumat että virheellisesti, alle tavoitetuntihinnan, hinnoitellut palvelut. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi toteutettiin työntutkimus mittaamalla asiakaspalveluaikaa. Ojasalo ym. (2014) ja Kananen (2009) eivät mainitse erikseen työntutkimusta ja -mittausta tapaustutkimuksen tutkimusmenetelmänä. He kuitenkin toteavat, että tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä.

Työntutkimus tehtiin mittaamalla ajanotokellolla tarkasteltavan asiakkaan palveluun käytetty aika. Kaikki asiakkaalle tehdyt toimet huomioitiin mittauksessa. Eli digitaalisesti suoritettujen palvelujen lisäksi mitattiin myös muilla tavoin suoritettujen palvelujen. Palvelutoimenpiteet ja käytetty aika dokumentoitiin erilliselle paperiselle lomakkeelle (liite 18). Käytetyn lomakkeen toimivuus tarkastettiin ennen varsinaista tutkimusta tekemällä viikon mittainen koemittaus yhden työntekijän toimesta yhdelle asiakkaalle. Varsinaisessa palveluajan mittauksen tekemisessä olivat mukana kaikki yrityksen työntekijät, mutta käytännössä työ painottui kolmelle työntekijälle yrityksen sisäisten työntekijöiden vuoksi. Tutkimus tehtiin työprosessien tutkimuksena, eikä tutkimuksen perusteella tehty johtopäätöksiä yksittäisestä asiakkaasta tai työntekijästä.

Työntutkimuksen menetelmällä tutkittaviksi asiakkaiksi valittiin viisi laajasti digitaalisia palveluja käyttävää yritystä. Tutkimusaineiston keräysaika rajattiin yhteen kuukauteen jokaisen asiakkaan osalta. Yhtäaikaaisesti tutkittiin enintään kahta asiakasta eli tutkimuskuukausia oli kaikkiaan kolme; kesä-, elo- ja syyskuu 2015. Tämän lisäksi kahden asiakkaan pääkirjanpito sekä yhden asiakkaan palkanlaskenta mitattiin uudelleen luotettavan tuloksen aikaansaamiseksi. Kuukauden mittainen mittausaika valittiin siksi, että palvelusopimukset on tehty kuukausihinnalla. Tutkittava aika oli siis lyhyin mahdollinen. Pidempi tutkimusaika olisi tuonut enemmän tietoa tutkittavasta asiasta, mutta tut-

kimusaineiston keräämisestä ei haluttu tehdä työntekijöille liian työlästä, kerättiinhan tutkimusaineisto todellisissa palvelutilanteissa. Valittu tiedonkeräysmenetelmä vaatii sen tekijöiltä sitoutumista, huolellisuutta ja vahvaa motivaatiota.

Työntutkimuksessa kerätty aineisto koottiin ja analysoitiin palveluprosessien sisällön ja niihin käytetyn ajan näkökulmasta. Työntutkimuksen tuottamaa tietoa käytettiin toimeksiantajan palvelujen sisäisessä tuotteistamisprosessissa. Tietoa voidaan hyödyntää myös itsenäisenä tietona toimeksiantajan tulevien hinnoittelupäätösten tukena sekä palvelujen prosessianalyysien vertailuaineistona.

4.5 Työntutkimuksen tulokset ja analyysi

Tutkimuksella saatu asiakaskohtainen aikatieto purettiin erillisiin taulukoihin. Taulukokolaskennan avulla asiakkaaseen käytetty aika laskettiin yhteen palveluittain eriteltynä. Tämän jälkeen aikoja verrattiin sopimushintoihin. Lisäksi laskettiin asiakkaan ja kolmannen osapuolen, kuten verottajan, kappalemääräiset yhteydenotot tilitoimistoon. Analyysivaiheessa huomioitiin myös työntekijöiden oma-aloitteisesti tekemät huomiot ja muistiinpanot työntutkimuksen ajalta.

Reskontranhoitaja hoiti päivittäin sähköisten ostolaskujen noutamisen pankkiyhteydellä, paperisten ja sähköisten laskujen tiliöinnin sekä huolehti laskujen lähettämisestä kiertoon asiakkaan hyväksyttäväksi Fivaldi-ohjelmiston avulla. Tämän lisäksi hän maksoi reskontraan siirretyt ostolaskut ohjelmiston sisältämällä pankkiyhteydellä. Yhteensä mitatuissa kuukauden ajanjaksoissa ostoreskontraprosesseissa käsiteltiin 172 kpl ostolaskua eli keskimäärin 34 kpl / asiakas. Samassa ajassa maksettuja ostolaskuja oli 123 kpl eli 31 kpl / asiakas. Itsenäisiä maksutapahtumia oli keskimäärin 13 kpl / asiakas kuukauden tarkastelujakson aikana. Yhden asiakkaan ostoreskontraprosessiin ei kuulu- nut tarkastelujakson aikana ostolaskujen maksamista tilitoimistossa. Tarkasteltavat ostoreskontra- ja maksatusprosessit vaativat aktiivista huomiota ja aiheuttivat erilaisia toimenpiteitä lähes päivittäin. Ostolaskun käsittely syöttö- ja kierrätysvaiheessa vaati työntekijän työaikaa keskimäärin 2,48 min / lasku. Tässä oli vaihtelua asiakkaiden välillä aina 1,54 minuutista 3,72 minuuttiin. Tätä merkittävää käsittelyeroa ei voitu kerätyn aineiston perusteella selvittää. Yksittäisenä huomiona yhden ostolaskun selvittämiseen oli mennyt aikaa lähes 18 minuuttia.

Ostolaskujen maksaminen tapahtuu ns. massa-ajona, jolloin samalla kertaa noudetaan maksatusta varten kaikkien asiakkaiden avoimet ostolaskut ja maksetaan ne Fivaldi-ohjelmiston sisältämällä pankkiyhteydellä yhtäaikaaisesti. Ostolaskujen maksaminen on nopea toimenpide. Keskimäärin yhden ostolaskun maksamiseen käytettiin aikaa 0,33 minuuttia. Tässä yhteydessä on syytä huomata, että aina maksuprosessi ei suju ongelmitta ja nämä satunnaiset ongelmat ovat nostaneet maksun keskimääräistä käsittelyaikaa. Tehokkaimmillaan asiakkaan päivittäiset maksut voitiin hoitaa muutamassa sekunnissa.

Digitaalisia palveluja käyttävän asiakkaan aktiivisuus omia talousasioitaan kohtaan tuli esille myös teemahaastattelussa (5.10.2015). Siivola ym. (2015, 78) arvioivat, että asiakkaan aktivoituminen digitaalisessa toimintaympäristössä johtuu nimenomaan yhteiskäyttöisestä ohjelmasta. Heidän mielestään yhteiskäyttöinen ohjelma helpottaa asiakkaan ja tilitoimiston välistä keskustelua sekä herättää asiakkaan kiinnostuksen omaa taloushallintoaan kohtaan. Työntutkimuksessa kävi ilmi, että digitaalisia tilitoimistopalveluja käyttävä asiakas on itse usein yhteydessä tilitoimistoon. Keskimäärin asiakkaan tekemä yhteydenotto tapahtui 10 kertaa kuukauden aikana. Työntutkimuksessa ei eritelty asiakkaan yhteydenottotapoja. Yhteydenotot kolmansilta osapuolilta olivat harvinaisia. Näin oli tapahtunut tutkintajakson aikana yhteensä kolme kertaa kolmen eri asiakkaan asioissa.

Palveluprosesseista oli havaittavissa palvelun sujuvuuden ja kannattavuuden kannalta kriittisiä asioita. Asiakkaan aktiivinen yhteydenpito koettiin työntekijöiden keskuudessa ristiriitaisena (Teemahaastattelu 5.10.2015). Toisaalta asiakaspalvelua pidettiin tärkeänä ja mielekkäänä osana työtä, mutta useat keskeytykset koettiin työtä häiritsevänä. Lisäksi koettiin vaikeaksi vastata asiakkaan esittämään pyyntöön kieltävästi, vaikka pyyntö ei vastaisi palvelusopimuksen sisältöä. Nämä näkemykset tulivat esille erityisesti ostoreskontran hoidossa. Palvelusopimuksen lisäksi työntekijät kaipasivat tarkempia erittelyjä sovitusta asiakkaan ja tilitoimiston välisistä työnjaoista. Tämän koettiin madaltavan kynnystä laskuttaa asiakkaan pyytämistä lisätöistä.

Työntutkimuksessa tuli selkeästi esille uuden asiakkaan vaatima työpanos, ennen kuin palveluprosessit saadaan sujuvaksi. Uuden, vain kaksi kuukautta vanhan asiakkuuden sisältämät palveluprosessit olivat heikosti kannattavia. Muilta osin tutkitut palvelupro-

sessit olivat yrityksen kannattavuustavoitteen mukaiset. Ostolaskujen käsittely oli kannattavimmin hinnoiteltu palvelu, mutta myös palkanlaskennan ja pääkirjanpidon hinnoittelu oli onnistunut. Tilinpäätös- ja veroilmoituspalvelut eivät kuuluneet tutkittaviin palveluihin.

On huomattava, että tämä kannattavuusanalyysi on tehty vain kuukauden mittaiselta ajanjaksolta. Näin lyhyen ajan perusteella ei voida tehdä yleistyksiä palveluprosessien kannattavuudesta tai minkäänlaisia johtopäätöksiä asiakkaan kokonaiskannattavuuden suhteen. Johtopäätöksenä voidaan esittää, että yrityksen hinnoittelu on onnistunut kokonaisuutena ja näitä tietoja voidaan hyödyntää palveluhinnaston rakentamisessa.

5 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

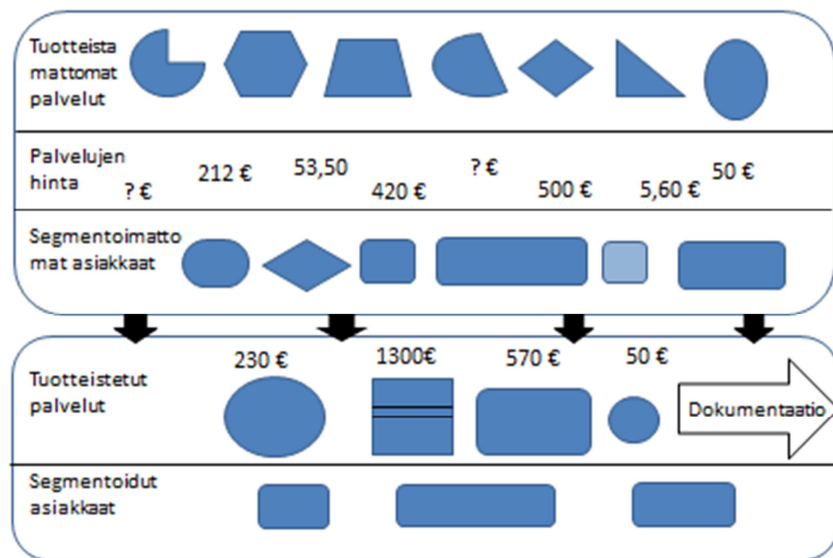
5.1 Palvelujen tuotteistaminen

Palvelujen tuotteistamisen lähtökohtana on, että myyjän tulee tietää, mitä palvelua hän on myymässä. Toisaalta myös ostajan tulisi tietää, mitä hän on ostamassa. (Vahvaselkä 2004, 44.) Palvelujen tuotteistamisessa on olennaista ensin määrittellä, mitä palveluja yritys tuottaa. Vähintään yhtä tärkeää on karsia palvelujen rönsyt ja päättää, mitä yritys ei tee. (Siivola ym. 2015, 84.) Kaikille kaikkea -ajatusmalli ei ole tehokas tapa tuottaa palveluja. Parantainen (2014, 9) määrittelee, että tuotteistaminen käsittää palveluprosessin määrittämisen lisäksi palvelutuotteen asemoinnin, markkinoinnin, hinnoittelun, paketoinnin, konkretisoinnin ja jakelun sekä monistamismahdollisuuden. Jorma Sipilä (1996b, 9) määrittelee, että palvelujen tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä ja kuvaamista. Tuotteistamisen tarkoituksena on asiakasyödyn maksimoiminen ja palvelun tuottaminen niin, että tuottajayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Tuotteistamisprosessin tuotoksena voidaan ajatella palvelua tuotettavan varastoon, josta se voidaan myydä seuraavalle asiakkaalle aina uudelleen ja uudelleen (Sipilä 1998, 99).

Tuotteistuksen voi nähdä asiakkaan näkökulmasta palvelun määrittelynä ja konkretisointina (Vahvaselkä 2004, 44). Sipilän (1996a, 26) mukaan ostotilanne on asiakkaalle aina riski. Asiakas voi tehdä hyvän tai huonon kaupan, joka selviää vasta myöhemmin. Asiantuntijapalvelu on erityisen riskialtis, koska palvelun tuottajan ja asiakkaan on vaikea kommunikoida keskenään. Monimutkaisen asian ymmärtäminen voi olla asiaa tuntemattomalle ostajalle ylitsepääsemättömän vaikeaa. Parantaisen (2014, 48) mielestä hyvin tuotteistettu palvelu on asiakkaan mielestä luotettavampi ja poistaa asiakkaan epävarmuuden tunnetta, mikä taas helpottaa kaupan tekemistä. Tuotteistuksen avulla asiakkaalle voidaan antaa varmempi lupaus palvelun lopputuloksesta (Sipilä 1998, 88). Parantaisen (2014, 38) mukaan asiakkaan on helpompi ostaa tuotteistettua palvelua.

Tuotteistamisesta on paljon hyötyä palvelun tuottajalle. Parantaisen (2014, 38) näemyksen mukaan tuotteistettu palvelu on tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa sekä helpommin monistettavissa. Sipilän (1996b, 21) mielestä tuotteistaminen helpottaa yrityksen johtamista ja toiminnan hallintaa. Lisäksi se auttaa kehittämään palveluja

edelleen ja parantamaan yrityksen sisäisiä toimintatapoja. Tuotteistamisen avulla yrityksen palvelut voidaan tuottaa ammattimaisesti ja varmistaa palvelutuotannon toimintavarmuus sekä luotettavuus (Vahvaselkä 2014, 47). Yrityksen palvelun laatu pysyy tasaisempana, kun palvelun tuottajasta riippuva palvelun yli- tai alilaadun, eli sopimuksen vastaisesti tuotetun palvelun, mahdollisuus vähenee yhtenäisillä toimintatavoilla. Samalla myös palvelutuotannon tehokkuus ja kannattavuus paranee. (Vahvaselkä 2004, 44.) Tuotteistusprosessiin kuulu palvelujen dokumentointi, joiden avulla yrityksen riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista vähenee. Myös organisaation oppiminen tehostuu, kun tiedon siirto henkilöltä toiselle helpottuu. (Sipilä 1996b, 21.) Lisäksi palvelujen tuotteistaminen auttaa palvelua tuottavaa henkilöä suunnittelemaan paremmin omaa työtään, jolloin stressi ja kiire vähenevät (Sipilä 1996b, 17) tuotteistamisen sisältämän työprosessien kulun ja sisällön etukäteissuunnittelun avulla.



KUVA 5. Palvelujen tuotteistamisprosessi ja palvelutuotteet

Tuotteistusprosessissa palveluista kehittyvät palvelutuotteita (kuva 5). Palvelutuotteella tarkoitetaan palvelua, jossa on tavaratuotteen ominaisuuksia, kuten vakioituja ja konkretisoituja osia (Sipilä 1996b, 25). Tuotteistamisprosessissa palvelut terävöityvät ja hioutuvat, niitä karsiutuu pois ja lisäksi syntyy palvelumoduuleja, joita yhdistelemällä voidaan koota asiakkaan tarpeen mukaisia palvelukokonaisuuksia. Tuotteistamisen jälkeen palvelujen hinnoittelu on yksinkertaisempaa ja asiakaskunta homogeenisempää. Tuotteistamisen yhteydessä palvelujen sisällöt voidaan määrittellä tarkemmin, jolloin palve-

lujen hinnoittelu helpottuu (Vahvaselkä 2004, 47). Samalla tarjousten tekeminen helpottuu (Parantainen 2014, 130) ja tuotevalikoiman hallinta yksinkertaistuu. Tuotteistusprosessissa dokumentoidaan palvelujen sisältöä sekä tehdään erilaisia asiakirjoja ja listoja tukemaan palvelutuotantoa (Parantainen 2014, 140). Dokumentointi on olennainen osa tuotteistamista. Täysin dokumentoimattomat palvelut eivät ole tuotteistettuja palveluita. (Parantainen 2014, 18.)

5.2 Sisäinen tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen osaan; sisäiseen tuotteistamiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Jaosta huolimatta nämä tuotteistamisen osa-alueet eivät ole toisistaan erillisiä asioita. Ulkoisen tuotteistamisen edellytys on sisäisen tuotteistamisprosessin suorittaminen, ja tästä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää ulkoisessa tuotteistamisessa. (Vahvaselkä 2004, 44.) Tässä kehitystyössä keskitytään pääosin sisäiseen tuotteistamiseen, mutta osaa tuotteistuksen tuottamasta materiaalista voidaan hyödyntää ulkoisessa tuotteistamisprosessissa myöhemmin.

Sisäinen tuotteistaminen on tuotteistusprosessin ensimmäinen askel. Tällä pyritään yrityksen sisäisten työmenetelmien ja toimintatapojen systematisointiin (Sipilä 1996b, 13). Tämä osa tuotteistamisesta ei näy suoraan asiakkaalle. Voidaan kuitenkin sanoa, että mitä pidemmälle palvelut on tuotteistettu, sitä ammattimaisempaa yrityksen palvelutuotanto on. Ammattimainen toiminta rakentaa yrityksen asiantuntijaimagoa, joka puolestaan parantaa yrityksen tunnettavuutta potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. (Vahvaselkä 2004, 47.)

Sipilä (1996b, 40) kuvaa asiantuntijapalveluiden tuotteiden kehittämistä sipulimallilla (kuva 6), jossa sipulin ytimen muodostaa yrityksen ydinsaaminen. Ytimen ympärille kietoutuvat yrityksen osaamisalueet ja tietovarastot, eli dokumentoitu tieto. Tämän jälkeen tulevat tuotteet ja niiden eri versiot. Sipulimallissa sipulin kuoret muodostuvat asiakkaista ja sidosryhmistä. Toimeksiantajayrityksen sisäisellä tuotteistamisprosessilla vaikutetaan edellä esitetyn sipulimallin mukaisiin ydinsaamisalueisiin, dokumentaatioon sekä tuotteiden muodostamiseen.



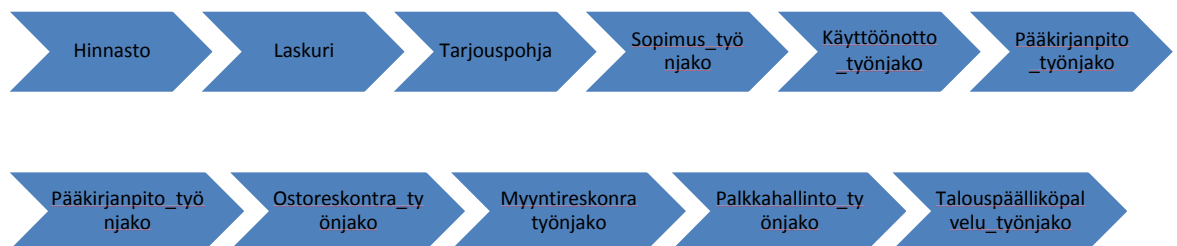
KUVA 6. Asiantuntijayrityksen sipulimalli (Sipilä, 1996b, 40)

Kehittämistoimenpiteiden perustaksi haluttiin saada kokonaiskuva toimeksiantajan digitaalisista palveluista. Tämän vuoksi haastateltiin sähköpostihaastattelulla toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja ja yrityksen palveluksessa työskentelevä ohjelmistoasiantuntija. Haastattelulla pyrittiin selvittämään toimeksiantajayrityksen nykytilaa, digitalisaation etenemisen esteitä tilitoimistossa sekä hahmottamaan millainen digitaalisten palvelujen palvelutarjooma yrityksessä tulisi olla tulevaisuudessa. Lisäksi oli tarpeen ymmärtää millaisia digitaalisia palveluja yritys nykyisin tuottaa. Tämän vuoksi palvelutuotannossa olevat digitaaliset palvelut ja keskeiset tukipalvelut kuvattiin Blueprintigmenetelmällä prosessikuvauksiksi. Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi toteutettiin työntutkimus autenttisissa palvelutilanteissa. Työntutkimus valittiin keskeiseksi menetelmäksi ymmärtää kehitettäväksi valitun digitaalisen palvelutuotannon sisältöjä, prosessikulkua ja niiden vaatimaa työpanosta kokonaisvaltaisesti.

Kehittämistarpeen analyysin perustaksi digitaalisten palvelujen tuottamiseen työntutkimukseen osallistuneet työntekijät haastateltiin ryhmänä teemahaastattelun menetelmällä avoimilla kysymyksillä. Tällä menetelmällä haluttiin saada tutkijan käyttöön palvelua tuottavien asiantuntijoiden hallussa oleva tieto sekä edesauttaa organisaation oppimista jakamalla tietoa ryhmäläisten kesken. Haastattelussa nousi esille huomioita kirjallisten dokumenttien merkityksestä, tilitoimiston ja asiakkaan välisestä työnjaosta sekä tilitoimiston sisäisistä työnkuvista. Tämän lisäksi käytiin ryhmäkeskustelu. Keskustelun aikana prosessikaaviot täsmennettiin. Ryhmäkeskustelussa tuli esille huomioita prosessin sujuvuudesta, palvelujen sisällöstä ja palvelutuotannossa tarvittavista työvälineistä.

Lopuksi työntutkimuksen aikana tehnyt kirjaukset purettiin, analysoitiin ja tehtiin palvelukohtaiset kannattavuuslaskelmat. Tarkoituksena oli selvittää, onko palveluprosesseissa kehittämiskohteita, löytää palvelujen kriittisiä kohtia ja selvittää onko palvelut nykyisellä hinnoittelulla yrityksen kannattavuustavoitteen mukaisia, sekä saada faktatietoa hinnaston rakentamisen perusteeksi. Analyysin tulokset on esitetty raportin luvussa 4.5. Työntutkimuksen tulokset ja analyysi.

Tietojen keruun jälkeen kehittämistyö rajattiin koskemaan pääasiassa toimeksiantajan digitaalisten palvelujen yrityksen sisäisiä osia. Yrityksen sisäiset toimintatavat täytyy saada yhtenäistettyä, virtaviivaistettua ja dokumentoitua ennen palvelujen ulkoisten osien tuotteistamista. Tämä vaati sisäisen tuotteistamisprosessin toteuttamista. Sisäisenä kehittämistoimenpiteenä laadittiin Blueprinting-menetelmällä laadittujen prosessikuvausten sanalliset kuvaukset (liite 12). Jokaisen prosessin vaihe avattiin yksityiskohtaisesti; prosessin osan numero, asia, työvälineet /asiakirjat, toteuttaja ja tuotos. Lisäksi digitaaliset tilitoimistopalvelut tuotteistettiin palvelumoduuleiksi. Palvelumoduulit puolestaan kuvattiin erillisiksi julkisiksi tuotekuvauksiksi (liite 13). Lopuksi kehitettiin Excel-pohjainen työkalu tarjouksen laadintaan. Työkalussa omilla välilehdillä (kuva 7) on hinnasto (liite 14), tarjouslaskuri (liite 15), tarjouspohja (liite 16) sekä tilitoimiston ja asiakkaan väliset työnjakotaulukot palveluittain (liite 17). Taulukkolaskentaohjelman ominaisuuksia hyödyntäen työkalu sisältää kaavoja ja soluviittauksia, jolloin samaa numeraalista tietoa voidaan hyödyntää eri välilehtien sisältämissä laskentataulukoissa.



KUVA 7. Excel-pohjaisen työkalun sisältämät välilehdet

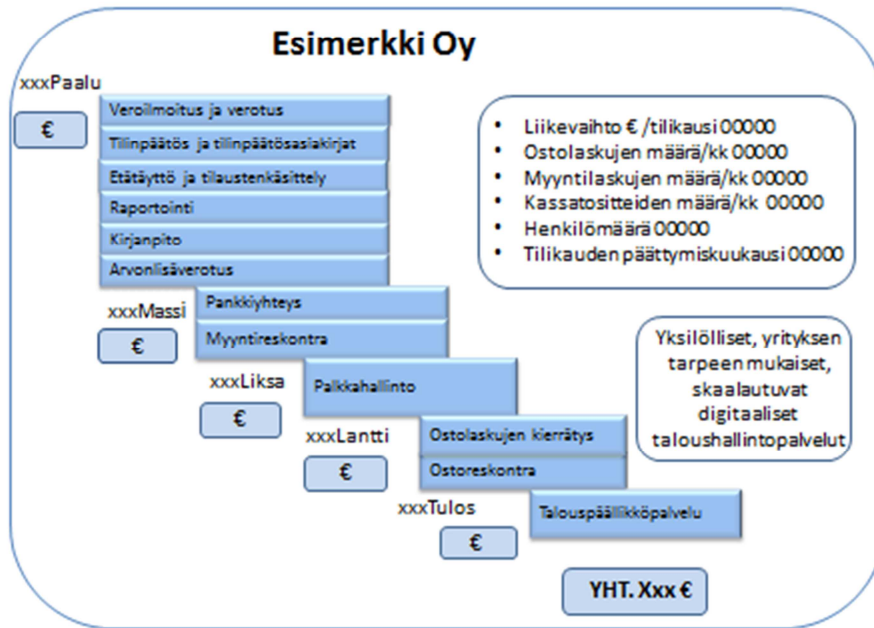
Toimeksiantajalle toteutettuun tuotteistamisprosessiin kuului myös ulospäin näkyviä tuotteistuksen osia. Näitä ovat digitaalista palveluista laaditut palvelumoduulit, palvelumoduuleille annetut nimet sekä julkiset palvelukuvaukset. Ulospäin näkyvät tuotteistamisen osat laadittiin sisäisen tuotteistamisprosessin jälkeen. Ulkoisten osien tuotteis-

tamisella tavoiteltiin tässä vaiheessa palvelutuotannon tukemista ja digitaalisen palveluajatuksen juurruttamista tilitoimiston työntekijöiden keskuudessa. Digitaalisten tilitoimistopalvelujen ulkoisten osat jäivät tässä työssä jatkokehittämisvaiheeseen.

5.3 Palvelumoduulit

Massaräätälöinnillä tarkoitetaan, että palveluntuottaja on tuotteistanut palvelunsa ja rakentanut niistä palvelumoduuleja. Tämän jälkeen palvelua voidaan räätälöidä asiakas-kohtaisesti yhdistelemällä palvelumoduuleja asiakkaan tarpeen mukaisesti. (Parantainen 2014, 92.) Moduulirakenteen avulla asiakkaan ei tarvitse maksaa itselleen tarpeettomista palvelun osista (Parantainen 2014, 92), jonka lisäksi asiakkaan palvelukokonaisuutta on helppo muuttaa palvelusopimuksen aikana. Tarvittaessa palvelukokonaisuutta voidaan vaivattomasti joko laajentaa tai supistaa moduulien avulla. Tämä on tärkeä mahdollisuus jatkuvassa palvelusopimuksessa, koska asiakkaan tarpeet voivat muuttua. Moduulien avulla voidaan vastata asiakkaan muuttuvaan tilanteeseen, eikä asiakassuhteen tarvitse päättyä muutoksen vuoksi.

Tuotteistamisprosessin tuloksena palveluista rakennettiin moduuleita, joille annettiin myyntinimet. Palvelut nimettiin niin, että ne tukevat toimeksiantajayrityksen nimeä. Lisäksi ne muodostavat yhdessä yhtenäisen tuoteperheen. Nimien alussa xxx-korvaa tuoteperheen nimeä, joka on jätetty toimeksiantajan vaatimuksesta julkaisematta. Koottuja palvelumoduuleja yhdistelemällä asiakkaalle voidaan rakentaa sen tarpeisiin sopiva palvelukokonaisuus. Rakennetut palvelumoduulit on kuvattu esittelydian muodossa kokonaisuutena kuvassa 8.



KUVA 8. Kehittämistyössä kootut palvelumoduulit esittelydiassa

Moduloiduista palveluista xxxPaalu on tilitoimistopalvelun kivijalka. Tässä palvelumoduulin ydin on kirjanpito, joka on tilinpäätöksen ja verotuksen perusta. xxxPaalu pitää sisällään myös digitaalisiin palveluihin olennaisesti liittyvät Fivaldi-ohjelmiston etäkäyttötunnukset asiakkaalle sekä ohjelmiston tuottamat raportit. Arvonlisäverotusosion tarve on asiakaskohtainen ja se voidaan tarvittaessa jättää pois xxxPaalu-palvelusta. Seuraava vaihe palvelupaketin laajentamiseksi on ottaa mukaan asiakkaan pankkiyhteysien avaaminen tilitoimistoon ja sen mukana asiakkaan myyntireskontran hoitaminen tilitoimistossa. Tämä palvelumoduuli on nimetty xxxMassi. Pankkiyhteysien avaaminen on tarpeen myös xxxLiksa:n eli palkanhallintopalvelun liittämässä kokonaispalveluun. Liittyhän palkanlaskentaan useita erilaisia maksutapahtumia, kuten palkkojen ja työnantajasuoritusten maksaminen. xxxLantti pitää sisällään digitaalisten ostolaskujen kierrätyksen asiakkaalle tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi sekä ostoreskontran hoitamisen. Palvelukokonaisuuteen voidaan liittää myös xxxTulos-osa, joka kattaa talouspäällikköpalvelut.

Palvelumoduuleista saatava hinta-hyötysuhde on paras laajassa palvelupaketissa, jolloin kaikki yrityksen taloustieto on koko ajan samassa järjestelmässä eikä erillisiä tiedoston siirtoja eri järjestelmien välillä tarvita. Moduuleita on kuitenkin mahdollista yhdistellä eri tavoin. Pääsääntö moduuleiden yhdistämiselle on, että palvelukokonaisuus rakennetaan joko xxxPaalu-palvelun, eli kirjanpidon, tai xxxLiksa:n, eli palkkahallinnon, päälle.

On myös huomattava, että xxxMassi-, xxxLiksa- ja xxxLantti-palvelut vaativat tilitoimistolle avatun pankkitilinkäyttöoikeuden.

Kaikista palvelumoduuleista on tehty erilliset julkiset palvelukuvaukset, jotka on tarkoitettu palvelujen esittelyn ja myynnin tueksi. Palvelumoduulien julkiset kuvaukset on esitetty liitteenä 13. Jokaisessa palvelunkuvauksessa on palvelun nimen lisäksi asiakaslupaus, tilitoimiston toimet ja asiakkaan toimet.

6 YHTEENVETO JA JATKOKEHITYSEHDOTUKSET

6.1 Kehitystyöprosessi

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että käytettävät menetelmät ja tarkka lopputulos ei ole selvillä työn käynnistyessä. Näin kävi tämänkin työn kohdalla, kuitenkin niin, että fokus pysyi koko ajan toimeksiantajan digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Tutkimuksen kohde rajautui työn edetessä pääasiassa toimeksiantajan tuottamien digitaalisten palvelujen sisäiseen tuotteistamiseen. Kehittämistyön tarkoituksena ei ollut kehittää uusia palveluja, mutta talouspäällikköpalvelu kehittyi uudeksi myytäväksi tuotteeksi kehitystyön aikana. Se onkin luonnollinen palvelupolun jatkumo kuukausittaiselle kirjanpito palvelulle. Toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmät valikoituvat työn edetessä ja lopulta menetelminä käytettiin Blueprinting-prosessikuvausmenetelmää, työn tutkimusta, eli palveluajan mittausta, ryhmähaastattelua ja -keskustelua sekä sähköpostilla tehtyä avainhenkilöiden haastattelua.

Kehitystyöprosessissa yrityksen keskeiset digitaaliset taloushallintopalvelut ja yrityksen keskeiset tukipalvelut kuvattiin Blueprinting-kuvauksiksi (10 kpl). Tämän jälkeen toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja ja ohjelmistoasiantuntija haastateltiin sähköpostihaastattelulla. Toisessa vaiheessa mitattiin työntutkimuksen menetelmällä viiden asiakkaan vaatima palveluaika kuukauden ajan. Mittaustyöhön osallistuneet työntekijät haastateltiin ryhmänä teemahaastattelun menetelmällä käyttämällä avoimia kysymyksiä, jonka jälkeen he osallistuivat Blueprinting-kuvausten täsmentämiseen ryhmäkeskustelun muodossa. Tämän jälkeen prosessikuvausten sisällöt avattiin sanallisesti erilliseen taulukkoon. Työntutkimuksessa saadut mittaustulokset purettiin, analysoitiin ja tietoja hyödynnettiin digitaalisten palvelujen sisäisessä tuotteistamisessa. Tuotteistamisprosessin aikana palvelut moduloitiin, palvelumoduulit nimettiin ja laadittiin niistä ulkoiset palvelukuvaukset. Tarjouksen tekemistä varten laadittiin Excel -pohjainen työkirja, jossa on hinnasto, tarjouslaskuri, palvelujen tilitoimiston ja asiakkaan väliset työnjakotaulukot palveluittain sekä tarjouspohja.

Työntutkimuksen, eli palveluajan mittauksen tuottama tulos olisi ollut luotettavampi, jos työn tekeminen olisi videoitu. Näin olisi voitu jälkikäteen varmistaa, että kaikki asiakkaaseen käytetty aika on varmasti kirjattu ylös. Työntutkimukseen osallistuneet työn-

tekijät toivat esille, että joissakin tilanteissa he olivat joutuneet arvioimaan asiakkaaseen käytetyn ajan (Teemahaastattelu 5.10.2015). Käytännössä kaikkien työntekijöiden kuvaaminen kolmen kuukauden ajan ja näin tallennetun kuvamateriaalin purkaminen, ei olisi ollut mahdollista tutkimustyöhön varattujen resurssien puitteissa. Videoimalla ei myöskään olisi saatu niin merkittävästi olennaisempaa tietoa, että se olisi kannattanut suorittaa.

Avoimen ryhmähaastattelun ja -keskustelun tulokset ovat hyvin yksilösidonnaisia. Vastukset perustuvat vastaajan henkilökohtaiseen kokemukseen, joka vaihtelee haastatteluhetken, henkilön oman totutun työskentelytavan ja ammatillisen osaamisen mukaisesti. Saman ryhmän saman sisältöinen haastattelu toisessa tilanteessa tuottaisi erilaiset vastukset ja huomiot samoista asioista. Sama ilmiö olisi havaittavissa uudessa avainhenkilöille tehtävässä sähköpostihaastattelussa. Samoihin kysymyksiin olisi odotettavissa ainakin osittain erilaiset vastukset. Yritys, työntekijät ja asiakkaat muuttuvat, kehittyvät ja oppivat koko ajan, joten työssä käytetyillä osallistavilla menetelmillä saatuja tutkimustuloksia ei voida toistaa uudelleen.

6.2 Tulosten uutuusarvo ja hyödyntäminen

Työn ajankohta on hyvin otollinen. Digitaalisuus on yksi yhteiskunnan megatrendeistä ja keinoälyn ja robotisaation odotetaan mullistavan tiedon ja datan käsittelyn tulevaisuudessa (Kiiski Kataja 2016, 9). Samaan aikaan kirjanpitäjä ja palkanlaskija ovat tulevaisuuden uhattujen ammattien listalla (Yle, 2014). Koko taloushallintoalan voidaankin sanoa olevan muutoksessa. Tämä muutos on havaittu myös toimeksiantajatilitoimistossa, jossa vielä taiteillaan perinteisten, pitkälti manuaalisten tilitoimistopalvelujen, ja uusien digitaalisten palvelujen välissä (Toimitusjohtaja 30.9.2015).

Tutkimustyön toimeksiantajalla on käytössä Visma Fivaldi-ohjelmisto, joten digitaalisten palvelujen kehittäminen on tehty tämän ohjelman vaatimusten mukaisesti. Markkinoilla on useita vastaavia asiakkaan ja tilitoimiston yhteiskäyttöön tarkoitettuja taloushallinto-ohjelmistoja (mm. ProCountor, Netvisor ja Lemonsoft), joissa kaikissa on kuitenkin omat vaatimuksensa palveluprosessien läpi viemiseksi. Tämän vuoksi tässä työssä esitettyjä prosessikuvaksia ei voida käyttää sellaisenaan toisen ohjelmiston avulla tuotettavaan palveluun. Muilta osin kehitystyön tuotokset ovat hyödynnettävissä joko

sellaisenaan tai tarkoituksen mukaisesti sovellettuna muissakin alan yrityksissä, vaikka työ on tehty toimeksiantajan tarpeisiin ja sen lähtökohdista.

Työn uutuusarvo on toimeksiantajan käyttöön kehitetty talouspäällikköpalvelu sekä digitaalista palvelutuotantoa tukevat materiaalit. Yrityksessä ei aiemmin ollut käytössä vastaavaa dokumentoitua materiaalia. Kehitystyön tulokset on luovutettu toimeksiantajan käyttöön muokattavassa muodossa, joten niitä on helppo hyödyntää, ylläpitää, päivittää ja kehittää edelleen. Nämä tarpeet on huomioitu materiaaleja tehtäessä. Blueprinting -kuvauksia ja palveluprosessien sanallisia kuvauksia on tilitoimistossa hyödynnetty uuden työntekijän perehdyttämisessä. Myös tarjoustyökalu on otettu käyttöön, vaikka palvelumoduuleja ei ole vielä viety palvelumyyntiin saakka. Toimeksiantaja pitää palvelumoduuliajatus hyvänä, mutta ennen niiden myyntiin lanseeraamista moduuliajatus täytyy markkinoida yrityksen sisällä.

Työn aikana ymmärrys digitaalisista palveluista kasvoi koko organisaatiossa. Työtä tehtiin hyvässä yhteistyössä organisaation johdon ja digitaalisia palveluja tuottavien työntekijöiden kanssa. Työn tarkoitus koettiin kaikin puolin ajankohtaisena, tärkeänä ja innostavana. Tämä takasikin tavoitteen mukaisen työn tuloksen.

6.3 Jatkokehitysehdotukset

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimus- ja kehittämistyö on syklinen. Toimintatutkimuksessa vuorottelevat suunnittelu, havainnointi, arviointi sekä toteutus, ja ne toistuvat uudelleen ja uudelleen. (Ojasalo ym. 2011, 61.) Tämän työn kehitysprosessissa on nähtävissä toiminnantutkimuksen spiraalimainen rakenne, eikä työ näin ollen tule koskaan valmiiksi. Nyt tehty työ on vasta ensiaskel Tilitoimisto Oy:n digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Yrityksen tulisikin kehittää digitaalisia palvelujaan systemaattisesti, laajasti ja pitkäjänteisesti, jotta se pysyy mukana tilitoimistojen digitaalisessa kehityksessä ja on valmis vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Tuotteistamistyötä on syytä jatkaa. Yrityksestä ulospäin näkyvät palvelun osat ja materiaalit jäivät tässä työssä pääosin käsittelemättä. Lisäksi toimeksiantajan on hyvä käydä läpi tässä työssä käsittelemättömät palvelun tuottamiseen liittyvät dokumentit ja asiakirjat, analysoida ja päivittää ne vastaamaan digitaalisten palvelujen tuottamisen tarpeita.

Asiakkaat eivät ole niin nopeita muuttamaan totuttuja toimintatapoja kuin olisi toivottavaa. Tätä voitaneen pitää yhtenä syynä, että digitaaliset tilitoimistopalvelut ovat yleistyneet arvioitua hitaammin. (Ohjelmistoasiantuntija 23.9.2015 sekä Toimitusjohtaja 30.9.2015.) Toimeksiantajatilitoimistossakin suurin osa asiakkaista on vielä perinteisen tilitoimistopalvelun piirissä tai heidän digitaalisessa palvelussaan on perinteisiä osia. Asiakkaiden tietoisuutta nykyaikaisista tilitoimistopalveluista tulee pitää koko ajan yllä. Muutospelkoa tulee pyrkiä hälventämään kaikilla mahdollisilla tavoilla. Lisäksi tilitoimiston täytyy huolehtia, että se pystyy esittämään muutoksesta asiakkaalle tulevat hyödyt.

Tässä työssä luotiin vain yksi uusi palvelu –Talouspäällikköpalvelu. Jatkossa palvelujen kehittämisessä on hyvä pitää mielessä, että tekniikka ei ainoastaan vaikuta nykyisten palvelujen tuottamiseen, vaan antaa myös mahdollisuuden täysin uusien palvelujen luomiseen. Yhteiskunnan, taloushallintoalan ja asiakkaiden herkkä havainnointi antaa ensimmäiset heikot signaalit siitä, millaisille uusille palveluille on tarvetta tulevaisuudessa. Palveluja ei tulisikaan kehittää ainoastaan nykyisyydestä käsin, vaan ideoida, visioida ja analysoida myös tulevaisuuden palvelumahdollisuuksia.

Tässä työssä ei tutkittu lainkaan asiakkaita. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisikin digitaalisia tilitoimistopalveluja käyttävän yrityksen asiakaskokemus ja sen kehittäminen. Tilitoimiston asiakassuhteet ovat yleensä pitkiä, koska jo sopimuksen tekohetkellä sitoudutaan vähintään vuoden pituiseen yhteistyöhön. Asiakassuhteen aloittamiseen liittyy runsaasti tilitoimistolta vaadittavia toimia sopimus- ja käyttöönottoprosessin muodossa ennen varsinaisen, laskutettavan palvelutuotannon aloittamista. Tämän vuoksi digitaalisten palvelujen kokonaisasiakaskannattavuuden selvittäminen on mielenkiintoinen tutkimuskohde.

6.4 Pohdintaa

Tilitoimistossa tehtävä työ muuttuu digitalisoitumisen myötä entistä enemmän abstraktiin suuntaan. Perinteisessä tilitoimistopalvelussa prosessit ovat kuitenkin jollakin tasolla konkretisoitavissa papereiden ja raporttien muodossa. Digitaalisessa taloushallinnossa tietovirrat ovat näkymättömissä ja niiden lopputuloksena syntyvät laskelmat, raportit ja maksut siirtyvät tiedostomuodossa niiden vastaanottajille. Palveluprosessi itsessään ei

välttämättä tuota mitään käsin kosketeltavaa, konkreettista materiaalia. Tuotteistamisen yksi tarkoitus on konkretisoida abstraktia palvelua. Tätä palvelun konkretisointia tapahtuu myös yhteydenpidon ja palvelun lopputuotteena. Nämä konkreettiset tuotokset on esitetty toimeksiantajalle tehdyissä Blueprinting-kaavioissa asiakkaalle näkyvänä palvelun fyysisenä osana. Näihin palvelun osiin, kuten sopimukseen ja raportteihin, tulee tilitoimistossa kiinnittää erityistä huomiota. Fyysisten osien avulla pääosin abstraktista taloushallintotyöstä on mahdollista välittää asiakkaalle kuva huolellisesti ja virheettömästi suoritetusta asiantuntijatyöstä.

Ei sovi unohtaa myöskään tilitoimistossa työskentelevien henkilöiden asiakaspalvelutaitoja. Ihmiset ja heidän toimensa ovat lopulta tuotteistetunkin palvelu asiakkaalle näkyvin osa. Erilaisista yhteydenpitotavoista huolimatta vuorovaikutustilanteet vaikuttavat suurelta osin siihen, millainen kokemus asiakkaalle jää palvelutapahtuman onnistumisista (Grönroos 2010, 77). Vaikka taloushallinto digitalisoituu ja tekniikka korvaa ruutiintyöt, asiantuntijalle jää paljon tehtävää. Tekniikka ei voi korvata ihmisten välistä kohtaamista ja ajatusten vaihtoa. Hyvä taloushallinnon asiantuntija onkin aktiivisesti mukana asiakkaan liiketoiminnan analysoinnissa ja kehittämisessä. Muutos vaatii tulevaisuuden taloushallinnon osaajilta paljon erilaista, osin uuttakin osaamista. Mekaanisen tallennustyön tekijöitä ei enää tarvita, koska tekniikka on tässä työssä ihmistä nopeampi ja virheettömämpi. Mielenkiintoisena kehityskaarena voidaan tulevaisuudessa pitää tietotekniikkaosaamisen siirtymistä yrityksen tukipalveluista tärkeäksi ydinosamisalueeksi (Ilmarinen ja Koskela 2016, 214). Tämän kehityksen voi olettaa koskevan myös tilitoimistoja, jolloin työntekijöille avautuu taloushallinnon parissa uusia ja erilaisia työmahdollisuuksia.

Työtä tehdessä olen vakuuttunut, että digitaalisen taloushallinnon vaatima palvelun tuottamisen tavan muutos vaatii vielä paljon ajattelutavan muuttumista sekä tilitoimistojen asiakkailta, työntekijöiltä että tilitoimistojen johdolta. Uskon, että tämä muutos ei tapahdu hetkessä, mutta se tapahtuu. Muutos voi vaatia jopa sukupolven vaihtumista sekä asiakkaiden että työntekijöiden osalta. Mielestäni toimeksiantajayrityksessä on kuitenkin hyvät edellytykset tuottaa digitaalisia tilitoimistopalveluja ja vastata tarvittaessa palvelukysynnän muutokseen hyvinkin nopeasti. Näkemykseni mukaan yrityksessä on riittävästi työkaluja, ohjelmisto-osaamista ja suurella osaa työntekijöistä on hallussaan riittävä taito-tieto nykyaikaisten tilitoimistopalvelujen tuottamisesta. Erityisen tärkeän pidän yrityksessä olemassa olevaa vahvaa tahtotilaa digitaalisten palvelujen tuot-

tamiseen ja kehittämiseen. Uskon, että tilitoimistopalveluissa käynnissä oleva muutos on yrityksen liiketoiminnalle tulevaisuuteen suuntautuva mahdollisuus.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

- Apunen, A. 2010. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Helsinki: Taloushallintoliiton julkaisut Oy.
- Grönroos, M. 2010. suom. Thillman, M. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio, Yritysjohdon käsikirja. Liettua: Talentum Media Oy.
- Hellman, K. & Vävilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. 1. panos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Mäkinen, V. 2016. Hyvä taloushallinto yrittäjän turvana. Saldo. Taloushallintoliiton jäsenlehti 1/16 , s. 6-8.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Parantainen, J. 2014. Tuotteistaminen, rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 6. painos. Viro: Talentum Media Oy.
- Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Heliöstö, B., Kinnarinen, S. & Ingnatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto, ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. painos. Procountor Oy.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – Myyemmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY- kirjanpainoyksikkö.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Pieksänmäki: Oy Finn Lectura Ab
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Glemler, D. D. 2006. Services Marketing, Integrating Customer Focus Across the Firm. McGrawHill, Irwin.

Internet-lähteet:

Ahvenniemi, J. 2014. Uusi taloushallinto 2025. 22.1.2014. Luettu 19.5.2016
<http://tilisanomat.fi/kolumni/uusi-taloushallinto-2025>

Berner, A. 2016. Sääntely esteenä ketterälle digiloikalle. Tilisanomat 23.3.2016. Luettu 6.5.2016 <http://tilisanomat.fi/artikkeli/saantely-esteena-ketteralle-digiloikalle>

Directive 2014/55/EU of the European Parliament and of the Council. Luettu 5.5.2016.
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-FI/TXT/?uri=CELEX:32014L0055&from=EN>

Kielitoimiston sanakirja. Luettu 19.5.2016
<http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Muistio 14.1.2016. Sitra. Tulostettu 18.4.2016
https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf

Kirjanpitolaikunta. 2011. Yleisohje kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista 1.2.2011. Tulostettu 25.5.2016.
<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/98CA1240D57D5BD0C225782C003E0FCF?openDocument>

Suomen hallituksen hallitusohjelma 2015–2018. Ratkaisujen Suomi, neuvottelutulos strategisesta hallitusohjelmasta 27.5.2015. Tulostettu 17.4.2016.
http://vm.fi/documents/10623/1464506/Hallitusohjelma_27052015_12998.pdf/ae088a77-b0ab-4964-846d-1e7d14a9d064

TALTIO-hanke edistää rakenteisen taloustiedon hyödyntämistä. Tulostettu 6.5.2016
<http://taltio.net/hanke>

Työryhmäraportti. 2015. 58 askelta kasvuun. Yritystoimintahankkeen loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 9/15. Tulostettu 17.4.2016.
<http://vnk.fi/documents/10616/1095776/Yritystoimintahanke/b3e879ab-ffc6-454d-8229-1b632918b7bb>

Visma Fivadi-taloushallinto-ohjelmisto. Luettu 25.5.2016.
<http://www.visma.fi/fivaldi/tilitoimistolle/>

Yle. 2014. Nämä ammatit katoavat todennäköisimmin –katso lista. 13.1.2014. Luettu 15.4.2016
http://yle.fi/uutiset/nama_ammattit_katoavat_todennakoisimmin_katso_lista/7027625

Haastattelut:

Digitaalisia palveluja tuottavan työntekijäryhmä (3 henkilöä) teemahaastattelu 5.10.2015.

Ohjelmistoasiantuntija sähköpostihaastattelu. Lähetetty 14.9.2015. Vastattu 23.9.2015.

Toimitusjohtaja sähköpostihaastattelu. Lähetetty 14.9.2015. Vastattu 30.9.2015.

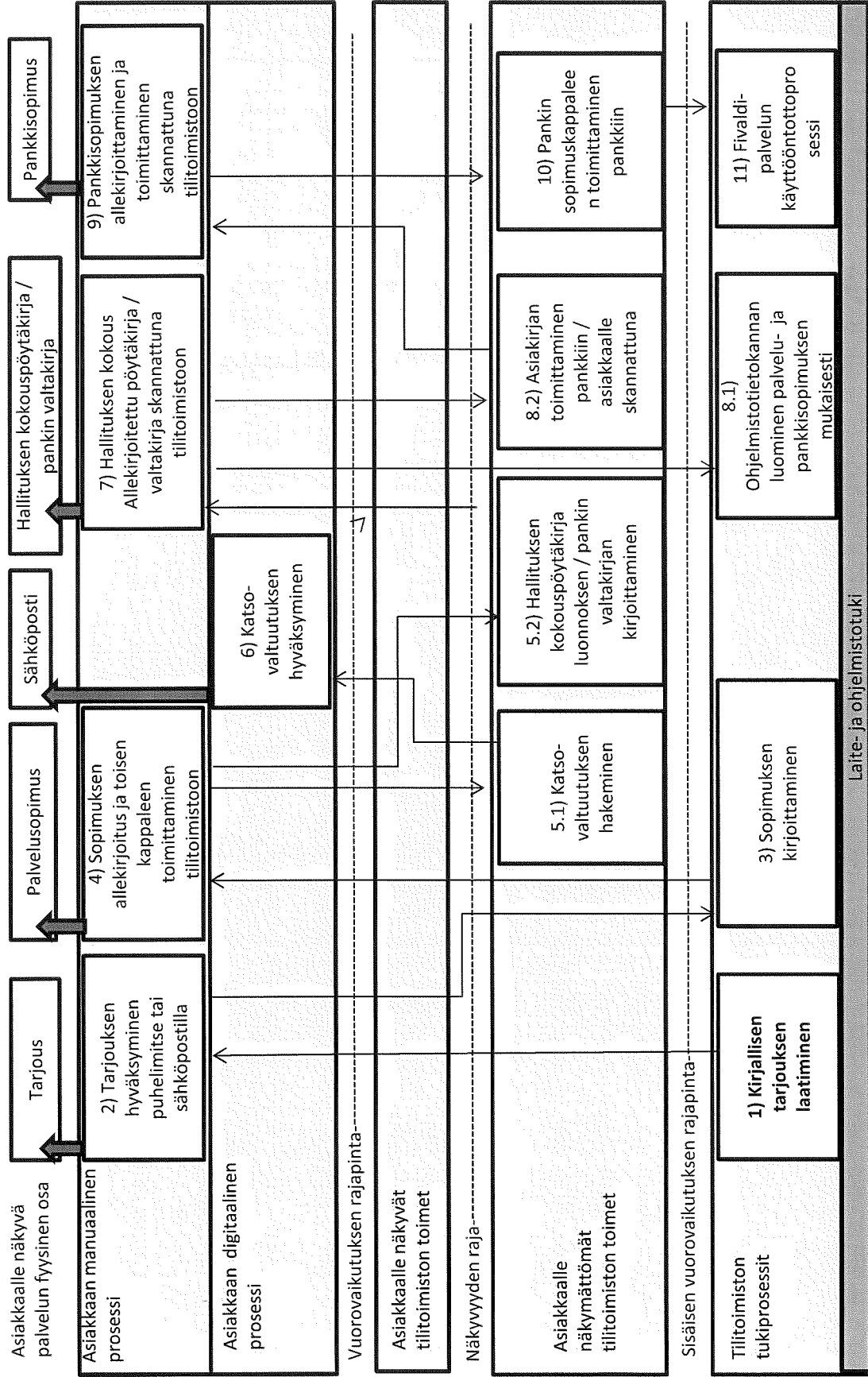
LIITTEET

Liite 1. Sähköpostihaastattelu

Sähköpostihaastattelu on tehty 14.9.2015 lähettämällä samat viisi kysymystä sekä toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajalle (vastattu 30.9.2015) että ohjelmistoasiantuntijalle (vastattu 23.9.2015). Vastaukset on saatu sähköpostiin.

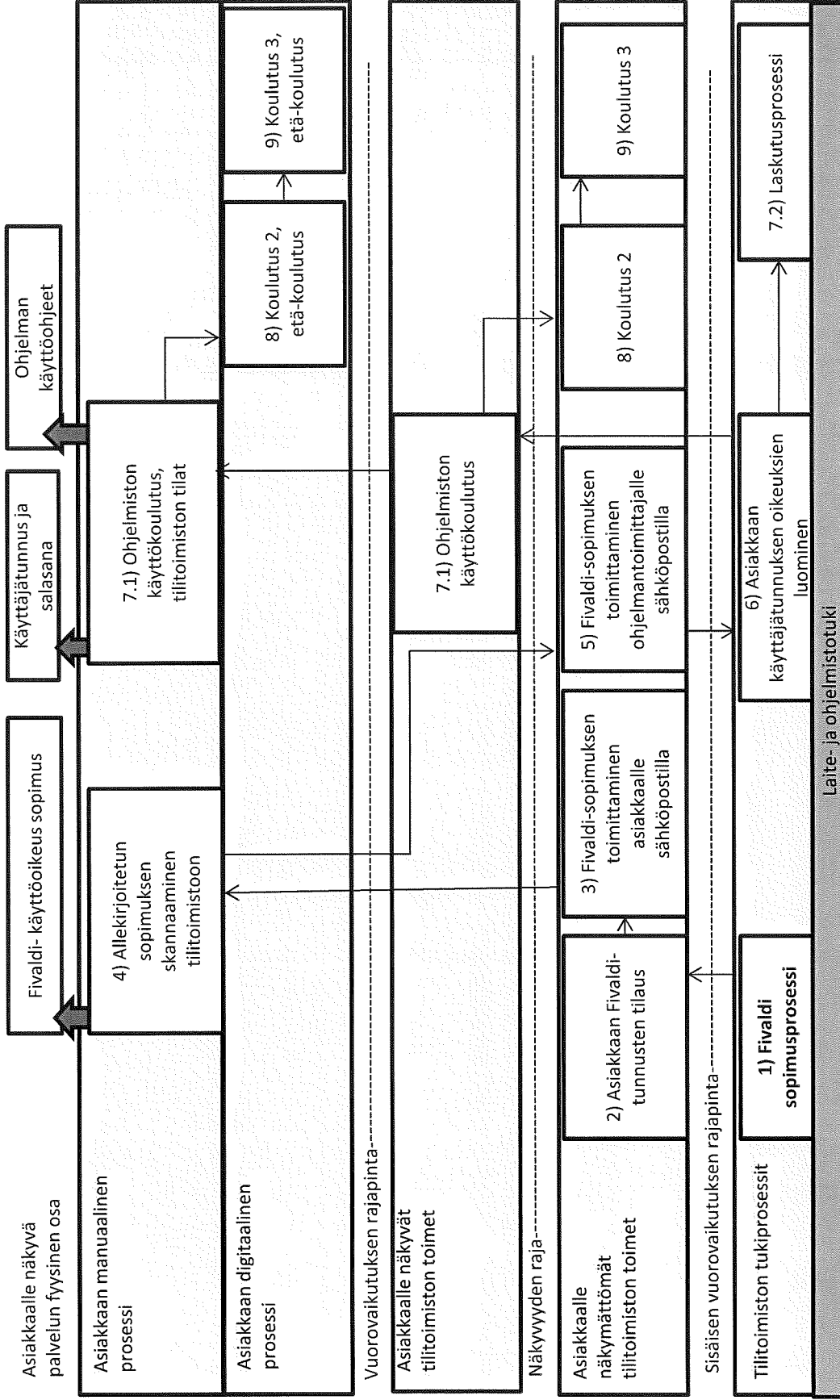
1. Miten digitaalinen palvelutuotanto on huomioitu yrityksen strategiassa?
2. Millainen on mielestäsi digitaalisen palvelun rooli yrityksen palvelutarjoomassa nyt ja tulevaisuudessa?
3. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat esteet digitaalisen taloushallinnon yleistymiselle Suomessa?
4. Millaisia haasteita ja kehittämiskohteita näet yrityksessä digitaalisen palvelun osalta?
5. Villi visio; millaista digitaalista palvelua yrityksesi tuottaa asiakkaille vuonna 2025?

Blueprinting Fivaldi-sopimusprosessi



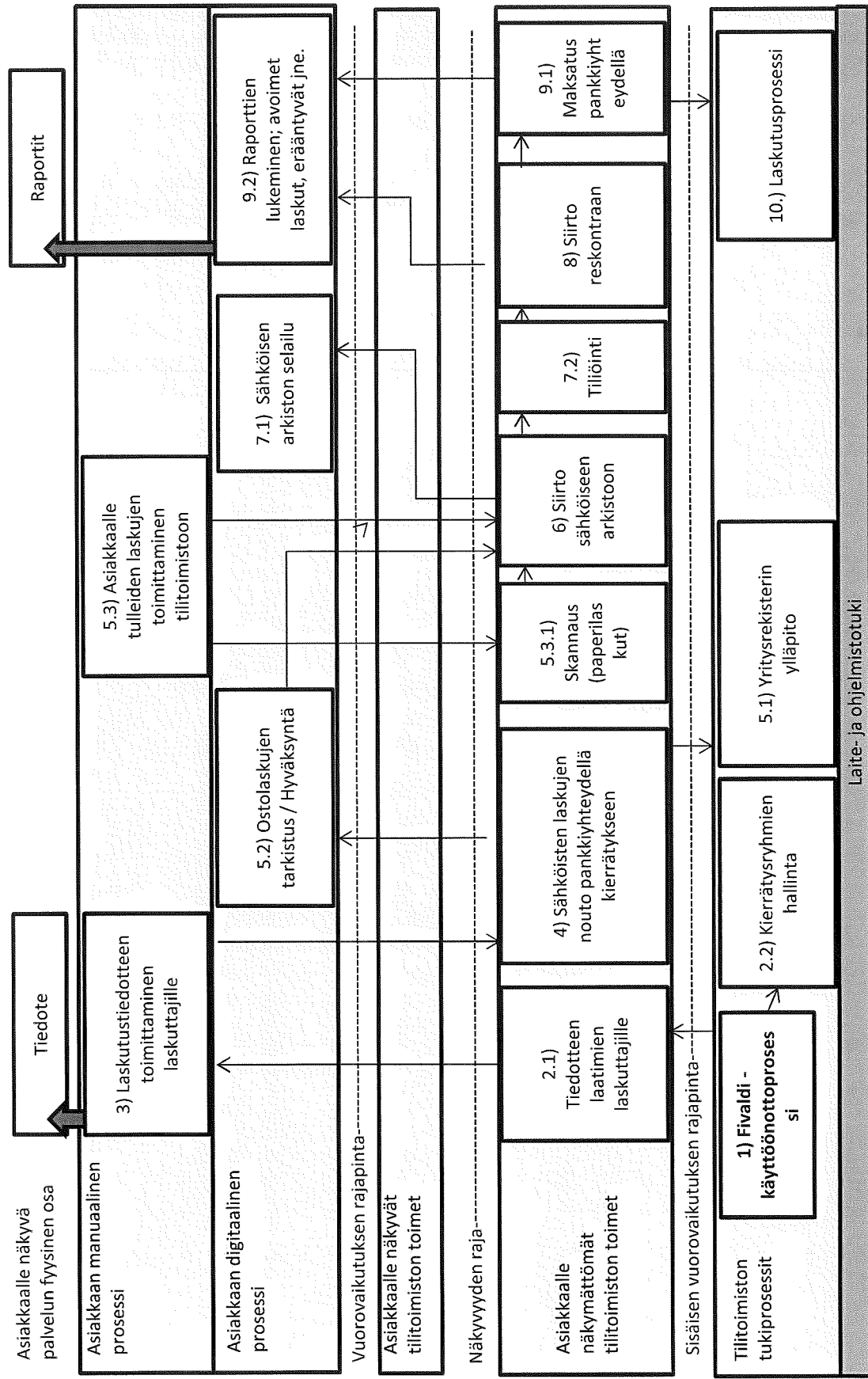
Blueprinting Fivaldi-käyttöönottoprosessi

Liite 3



Blueprinting Fivaldi-ostoreskontraprosessi

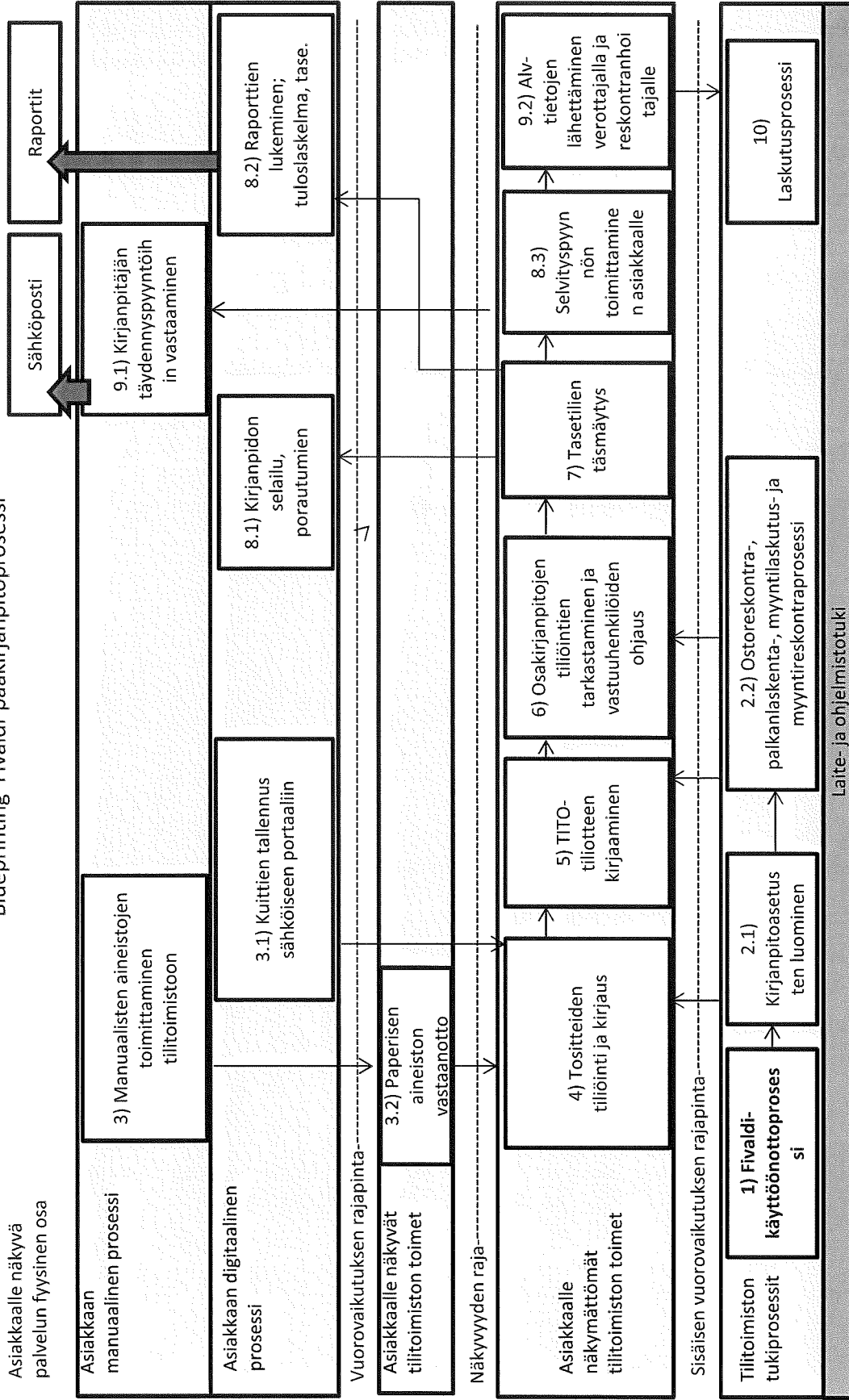
Liite 4



Laite- ja ohjelmistotuki

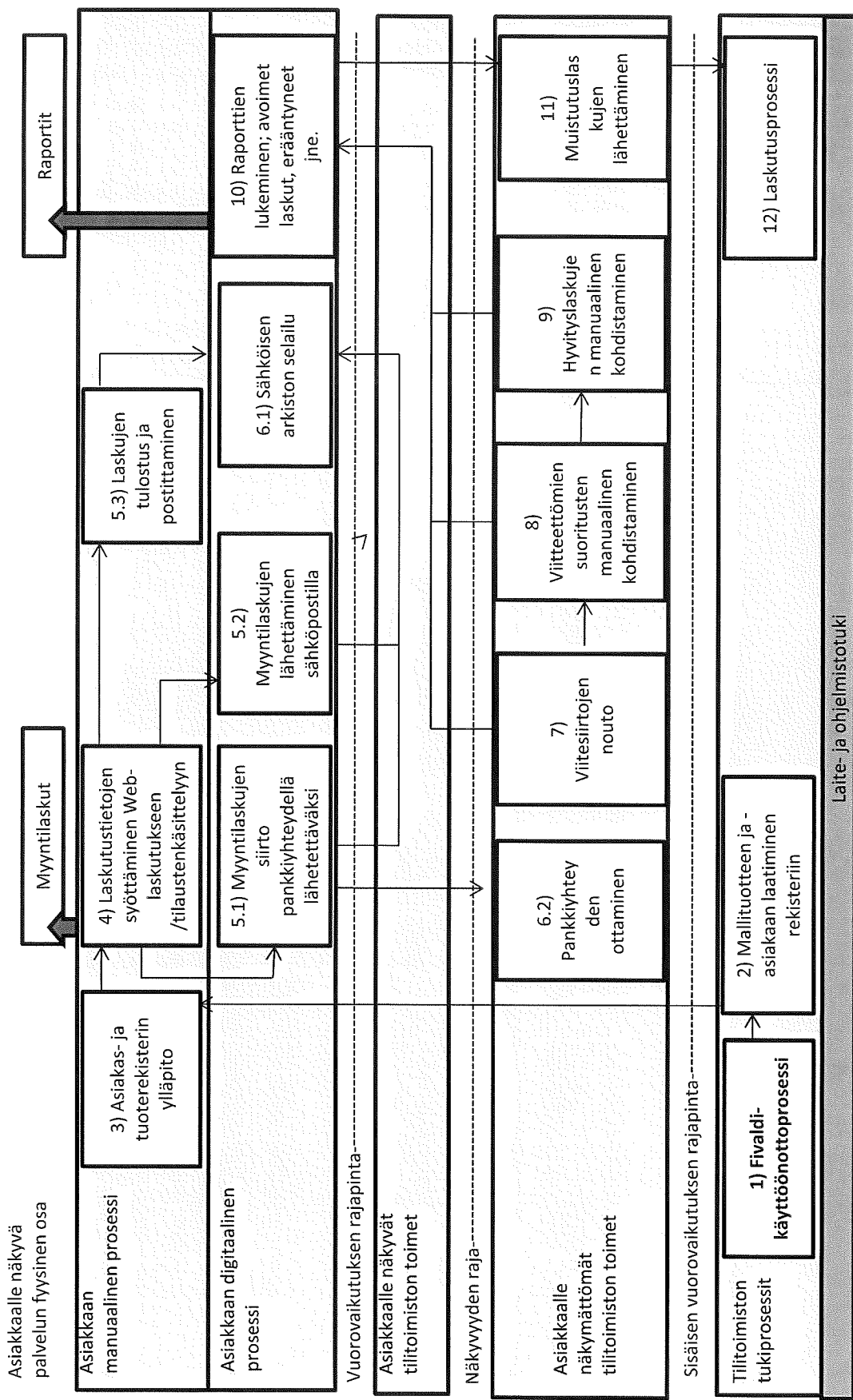
Lähde: Zeithaml & kumpp. 2006. s. 268 (mukailtu)

Blueprinting Fivaldi-pääkirjanpito prosessi

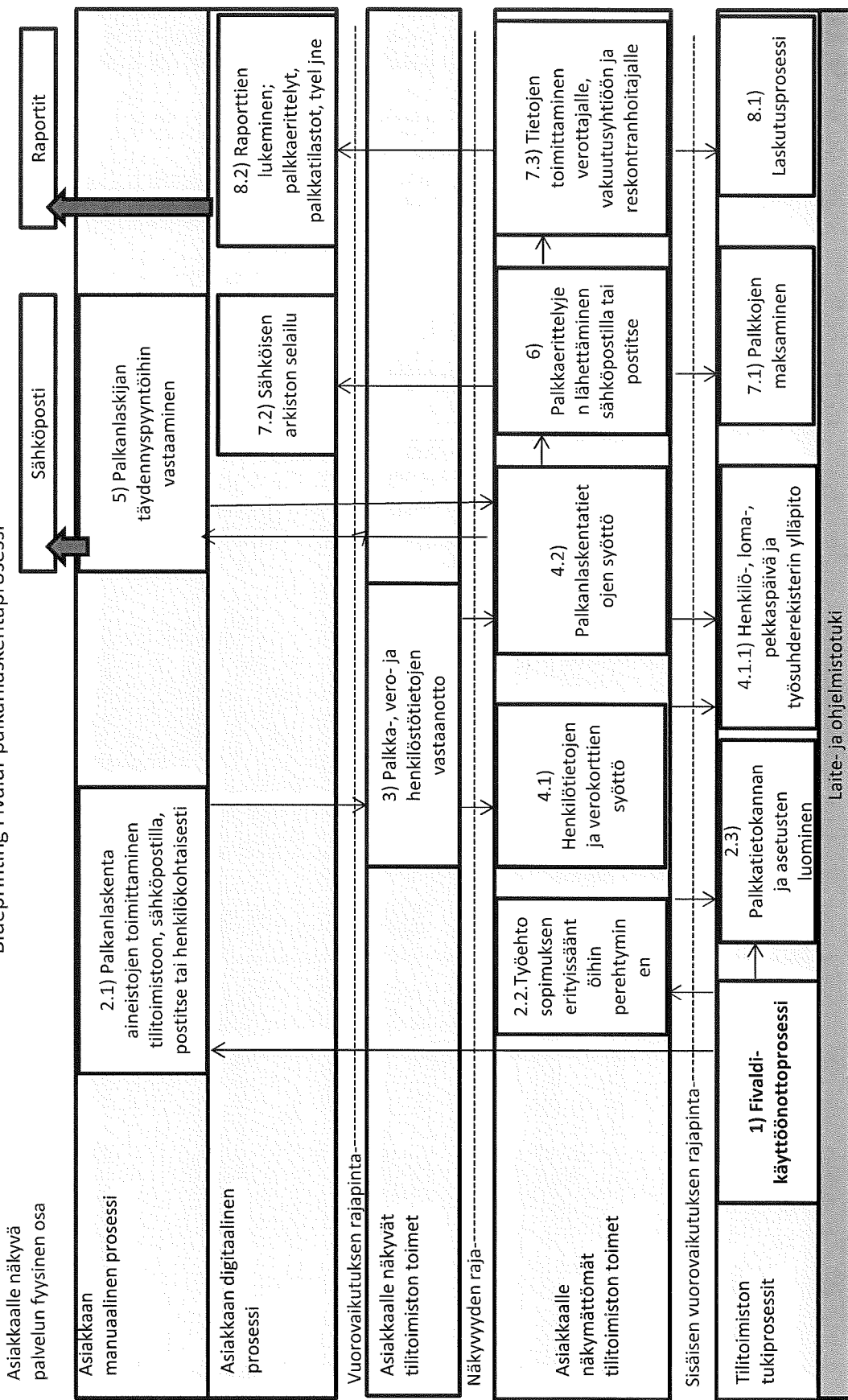


Blueprinting Fivaldi-laskutus- ja reskontraprosessi

Liite 6

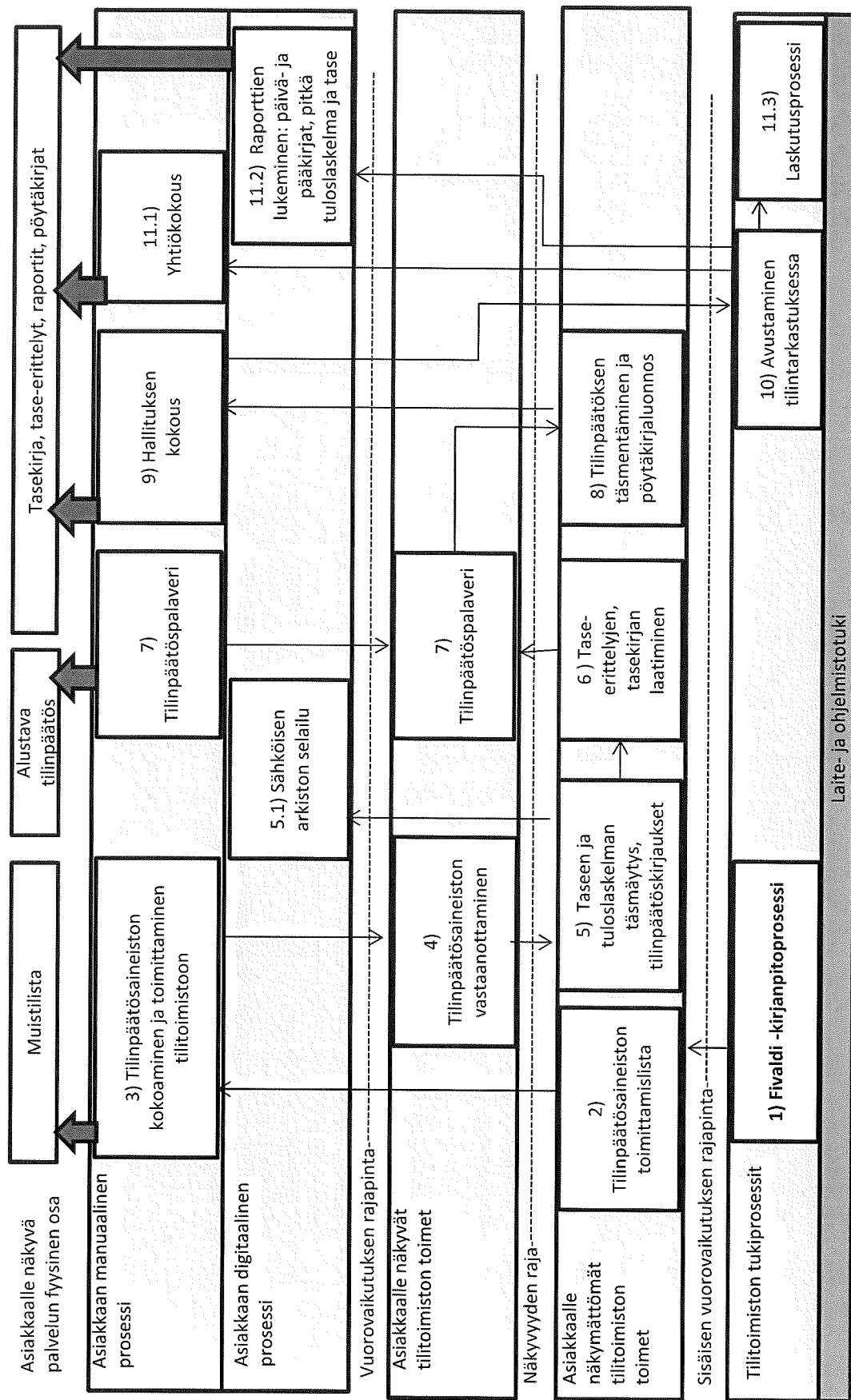


Blueprinting Fivaldi-palkanlaskentaprosessi



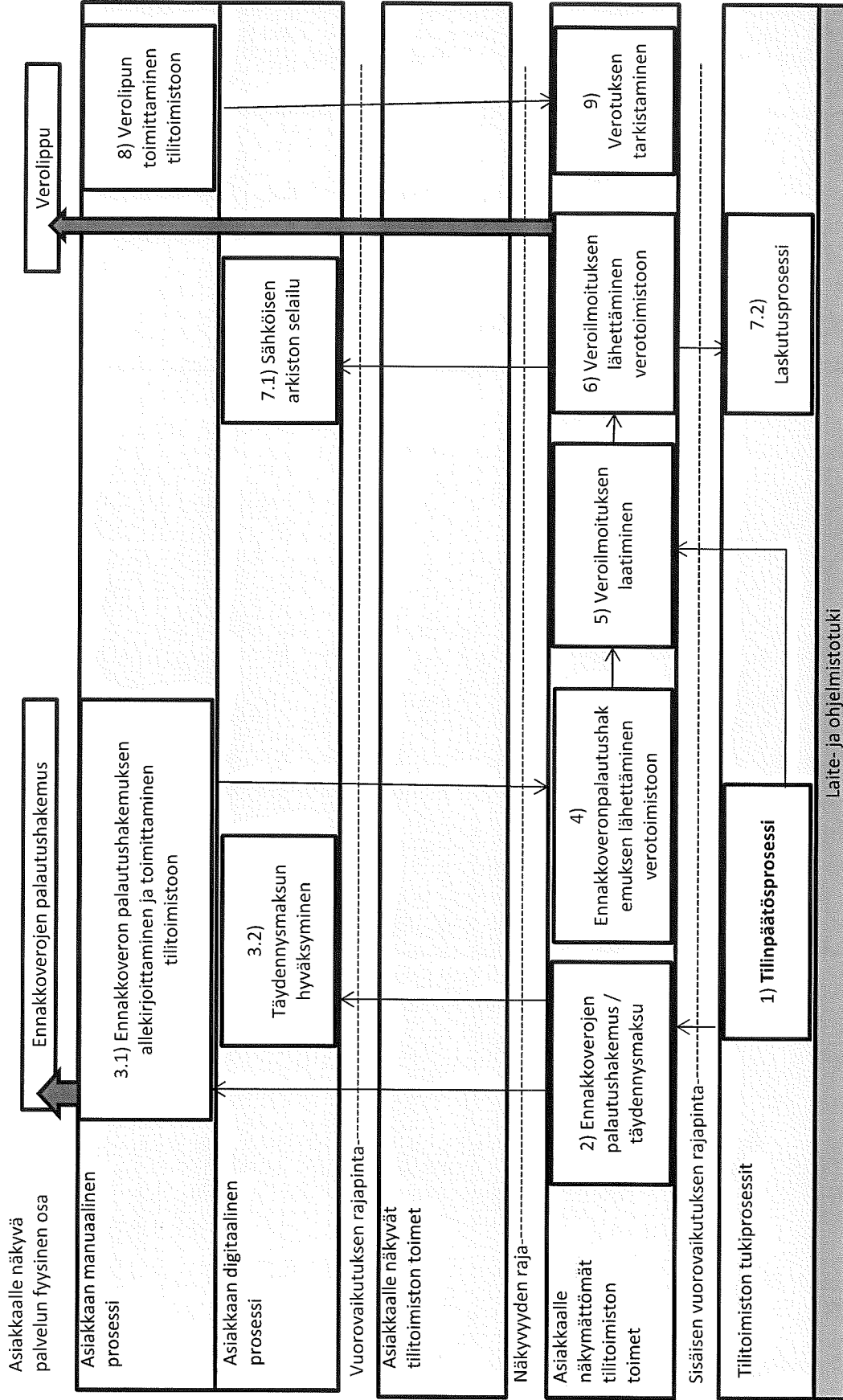
Blueprinting Fivaldi-tilinpäätösprosessi

Liite 8



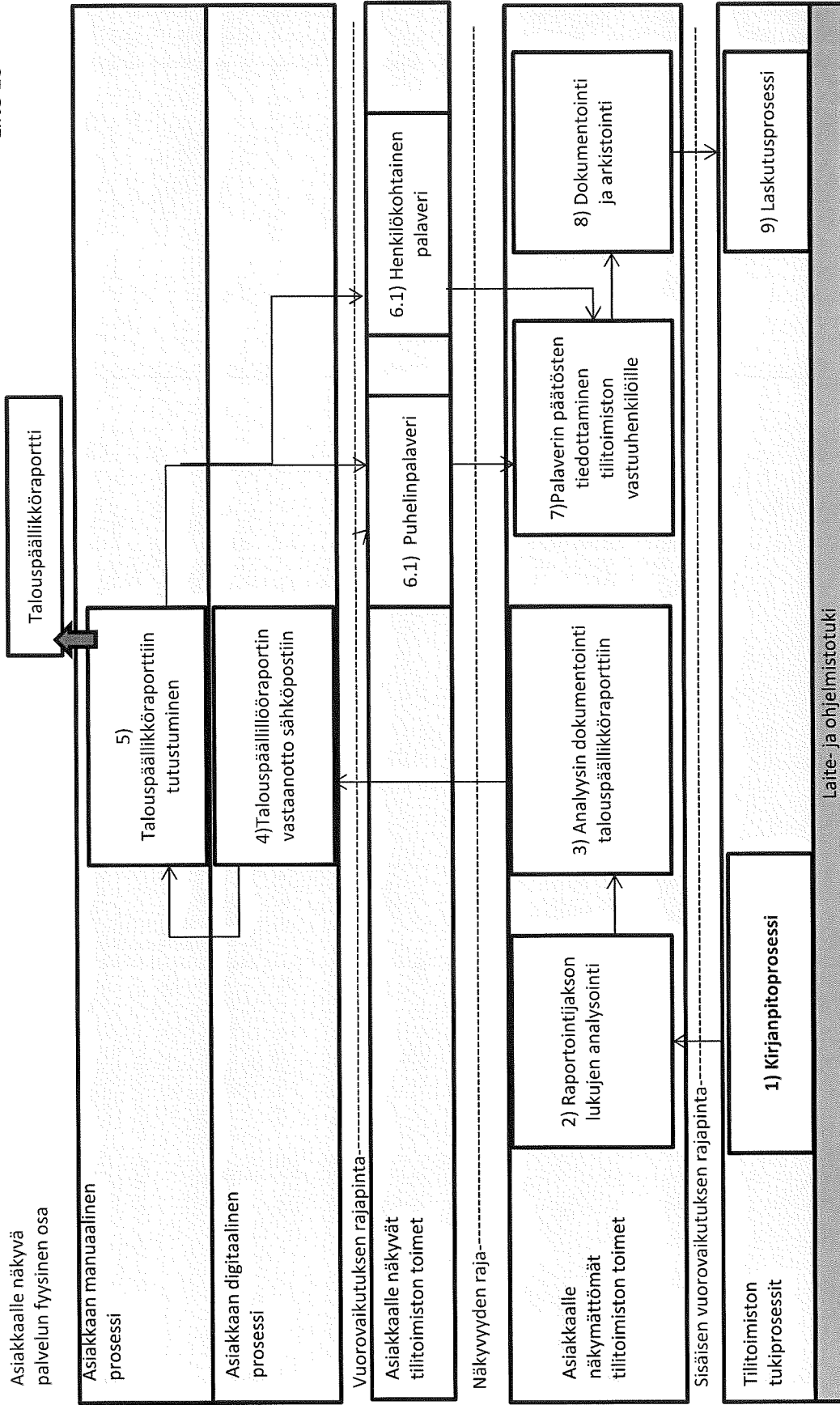
Lähde: Zeithaml & kumpp. 2006. s. 268 (mukailtu)

Blueprinting Fivaldi-veroilmoitusprosessi



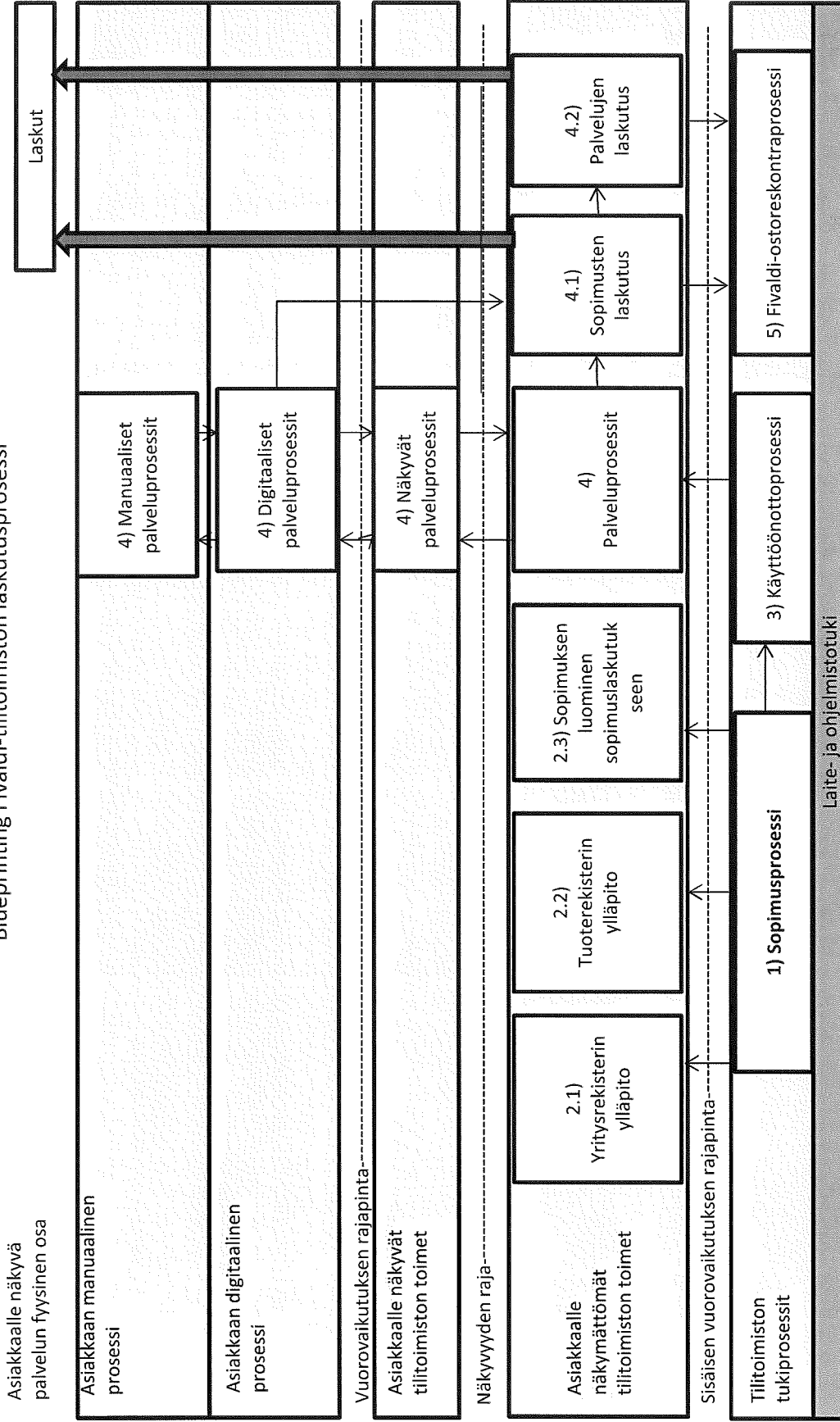
Blueprinting Fivaldi-talouspäällikköprosessi

Liite 10



Lähde: Zeithaml & kumpp. 2006. s. 268 (mukailtu)

Blueprinting Fivaldi-tilitoimiston laskutusprosessi



Laite- ja ohjelmistotuki

Fivaldi-sopimusprosessi

Nro	Asia	Työvälineet /-asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Kirjallisen tarjouksen laatiminen	Tiltoimiston tarjouspohja	Toimitusjohtaja	Kirjallinen tarjous asiakkaalle
2	Tarjouksen hyväksyminen	Puhelin tai sähköposti	Asiakas	
3	Sopimuksen laatiminen	Tiltoimiston sopimuspohja	Toimitusjohtaja	Kirjallinen sopimusluonnos
4	Sopimuksen allekirjoittaminen	Kirjallinen sopimus	Asiakas	Kirjallinen yhteistyösopimus
5.1.	Katso-valtuutuksen hakeminen	Yritystunnistus.fi portaali	Reskontranhoitaja	Sähköposti asiakkaalle
5.2.	Hallituksen kokouspöytäkirja / pankkisopimusvaltakirja	Pöytäkirja- /valtakirjapohja	Reskontranhoitaja	Pöytäkirja- /valtakirjaluonnos
6	Katso-valtuutuksen hyväksyminen	Sähköpostitilinkki	Asiakas	Katso-valtuutus tiltoimistolle
7	Hallituksen kokous / valtakirjan allekirjoitus	Pöytäkirja- / valtakirjaluonnos	Asiakas	Pöytäkirja /valtakirja pankkiin
8.1.	Ohjelmistotietokannan luominen	Palvelu- ja pankkisopimus	Ohjelmistoasiantuntija	Asiakkaan tietokanta
8.2.	Pöytäkirjan /valtakirjan toimittaminen asiakkaalle / pankkiin	Pöytäkirja /valtakirja	Reskontranhoitaja	Tilin käyttöoikeussopimusluonnos
9	Tilin käyttöoikeussopimuksen allekirjoittaminen	Tilin käyttöoikeussopimusluonnos	Asiakas	Tilin käyttöoikeussopimus
10	Tilin käyttöoikeussopimuksen toimittaminen tiltoimistoon	Tilin käyttöoikeussopimus	Reskontranhoitaja	Tilin käyttöoikeus tiltoimistolle
11	Siirtyminen Fivaldin käyttöönottoprosessiin			

Fivaldi -käyttöönottoprosessi

Nro	Asia	Työvälineet /-asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Fivaldi-sopimusprosessi		Ohjelmistoasiantuntija	Käyttöoikeussopimusluonnos
2	Fivaldi-tunnuksen tilaus	ProOffice-verkkokauppa	Ohjelmistoasiantuntija	Toimintaohjeet asiakkaalle
3	Käyttöoikeussopimusluonnoksen toimittaminen asiakkaalle	Sähköposti	Asiakas	Käyttöoikeussopimus
4	Käyttöoikeussopimusluonnoksen allekirjoittaminen	Käyttöoikeussopimusluonnos	Ohjelmistoasiantuntija	Käyttöoikeus asiakkaalle
5	Käyttöoikeussopimuksen toimittaminen ohjelmistotaloon	Sähköposti	Ohjelmistoasiantuntija	käyttäjätunnus ja salasana asiakkaalle
6	Asiakkaan käyttöoikeuksien luominen	Fivaldi-palvelunhallinta	Ohjelmistoasiantuntija	käyttäjätunnuksen, salasanan ja perusohjeiden luovutus asiakkaalle
7.1.	Ohjelmiston käyttökoulutus 1	Lähikoulutus tiltoimistossa	Ohjelmistoasiantuntija	Lasku käyttöönotosta asiakkaalle
7.2.	Fivaldi-laskutusprosessi	Kirjalliset asiakasohjeet	Ohjelmistoasiantuntija	Ohjeet ja opastus ostolaskujen käsitteilyyn ja myyntilaskutukseen
8	Koulutus 2 (max. 2 vko ensimmäisestä koulutuksesta)	Fivaldi-tilausten käsittely TeamViewer-etaohjelma	Ohjelmistoasiantuntija	Vastaukset asiakkaan kysymyksiin
9	Koulutus 3 (max. 2 vko toisesta koulutuksesta)	Kirjalliset asiakasohjeet TeamViewer-etaohjelma	Ohjelmistoasiantuntija	

Fivaldi-ostoreskontraprosessi

Nro	Asia	Työvälineet / asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Fivaldi-käyttöönottoprosessi	Tiedotepohja	Reskontranhoitaja	Verkkolaskutiedote
2.1.	Verkkolaskutiedotteen laatiminen laskuttajille	Fivaldi-kierrätysryhmät	Ohjelmistoasiantuntija	Kierrätysryhmät
2.2.	Kierrätysryhmien luominen	Verkkolaskutiedote, sähköpostiviesti	Asiakas	Toimittajien verkkolaskut
3.	Verkkolaskutiedotteen toimittaminen laskuttajille	Fivaldi-pankkiyhteys	Reskontranhoitaja	Verkkolaskut toimittajilta
4	Verkkolaskujen nouto kierrätysryhmään	Fivaldi-yrityskisteri	Reskontranhoitaja	Toimittajarekisteri
5.1.	Yrityskisterin ylläpito	Fivaldi-ostolaskujen kierrätys	Asiakas	Tilittävät ostolaskut
5.2.	Ostolaskujen tarkastus / hyväksyntä	Sähköposti / posti	Asiakas	Skannattavat ostolaskut
5.3.	Paperilaskujen toimittaminen tilioimistoon	Skanneri	Reskontranhoitaja	Tilittävät ostolaskut
5.3.1.	Paperilaskujen skannaus	Fivaldi-arkisto	Automaattinen	Ostolaskuarkisto
6	Laskujen siirto sähköiseen arkistoon	Fivaldi-arkisto	Asiakas	Arkistoidut ostolaskut
7.1.	Sähköisen arkiston selailu	Fivaldi-ostolaskujen kierrätys	Reskontranhoitaja	Reskontraan siirrettävät ostolaskut
7.2.	Ostolaskujen tiliointi	Fivaldi-ostolaskujen kierrätys	Reskontranhoitaja	Maksettavat ostolaskut
8	Ostolaskujen siirto ostoreskontraan	Fivaldi-ostoreskontra ja -pankkiyhteys	Reskontranhoitaja	Maksetut ostolaskut
9.1.	Ostolaskujen maksatus	Fivaldi-raporttitulostin	Asiakas	Ostoreskontran raportit
9.2.	Raporttien lukeminen	Fivaldi-tilausten käsittely	Reskontranhoitaja	Lasku reskontran hoidosta asiakkaalle
10	Fivaldi-laskutusprosessi			

Fivaldi-pääkirjanpito prosessi

Nro	Asia	Työvälineet / asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Fivaldi-käyttöönottoprosessi			
2.1.	Kirjanpitoasetusten luominen	Fivaldi-kirjanpito	Ohjelmistoasiantuntija	Kirjanpito tiedokanta
2.2.	Fivaldi-palveluprosessit	Fivaldi-ohjelmisto	Palvelujen vastuuhenkilöt	Osakirjanpitojen tuottama kirjanpito tiedo
3	Kirjanpitoaineistojen toimittaminen tilioimistoon	Posti, sähköposti, tapaaminen, sähköinen portaali	Asiakas	Kirjanpidon perusteet
3.1.	Kuittien tallentaminen sähköiseen portaaliin	E-tasku	Asiakas	Tiedostomuotoinen kirjanpitoaineisto
3.2.	Paperisten aineistojen toimittaminen tilioimistoon	Posti, sähköposti, tapaaminen	Asiakas	Manuaalinen kirjanpitoaineisto
4	Kirjanpidon tositteiden tiliointi ja kirjaus	Fivaldi-kirjanpito	Kirjanpitäjä	Kuukausikirjanpito
5	Sähköisen tilioitteen (TITO) kirjaaminen	Fivaldi-kirjanpito	Kirjanpitäjä	Kuukausikirjanpito
6	Osakirjanpitojen tarkastaminen ja vastuuhenkilöiden ohjaaminen	Fivaldi-kirjanpito	Kirjanpitäjä	Osakirjanpitojen oikeellisuus
7	Tasellien täsmäytys	Fivaldi-kirjanpito, -raporttitulostin	Kirjanpitäjä	Kuukausikirjanpito
8.1.	Kirjanpidon selailu, porautuminen	Fivaldi-kirjanpidon selailu	Asiakas	Kirjanpidon yksityiskohtainen tarkastelu
8.2.	Raporttien lukeminen	Fivaldi-raporttitulostin	Asiakas	Kirjanpidon raportit
8.3.	Selvityspyyntöön toimittaminen asiakkaalle	Sähköposti	Kirjanpitäjä	Lista selvittävistä asioista
9.1.	Selvityspyyntöön vastaaminen	Sähköposti, puhelin	Asiakas	Vastaukset selvittävään asioihin
9.2.	Alv-tietojen lähettäminen verottajalle ja reskontranhoitajalle	Fivaldi-TYVI-lähetys	Kirjanpitäjä	Alv-kausiveroilmoitus
		Sähköposti		Alv-maksu
10	Fivaldi-laskutusprosessi	Fivaldi-tilausten käsittely	Palkanlaskija	Lasku reskontran hoidosta asiakkaalle

Fivaldi-myyntilaskutus- ja reskontraprosessi

Nro	Asia	Tyvälineet / asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Fivaldi-käyttöönottoprosessi	Fivaldi-tuote- ja yritysrekisteri	Ohjelmistoasiantuntija	Mallituote ja -asiakas
2	Mallituotteen ja -asiakkaan laatiminen rekisteriin	Fivaldi-tuote- ja yritysrekisteri	Asiakas	Tuote- ja asiakasrekisteri
3	Tuote- ja asiakasrekisterin ylläpito	Web-laskutus- / tilausten käsittely	Asiakas	Laskutusvalmis myyntilasku
4	Laskutustietojen syöttäminen	Posti	Asiakas	Lähetetty myyntilasku
5.1.	Laskujen tulostus ja postitus	Sähköposti / Fivaldi-ohjelma	Asiakas	Lähetetty myyntilasku
5.2.	Myyntilaskujen lähettäminen	Fivaldi-pankkiyhteys	Reskontranhoitaja	Lähetetty myyntilasku
6	Pankkiyhteyden ottaminen	Fivaldi-pankkiyhteys	Reskontranhoitaja	Päivitetty myyntireskontra
7	Viiteirtojen noutaminen	Fivaldi-myyntireskontra	Reskontranhoitaja	Päivitetty myyntireskontra
8	Viiteettömien suoritusmanuaalinen kohdistaminen	Fivaldi-myyntireskontra	Reskontranhoitaja	Päivitetty myyntireskontra
9	Hyvitysaskujen manuaalinen kohdistaminen	Fivaldi-myyntireskontra	Reskontranhoitaja	Päivitetty myyntireskontra
10	Raporttien lukeminen	Fivaldi-raporttitulostin	Asiakas	Myyntilaskutuksen ja reskontran raportit
11	Muistutuslaskujen lähettäminen	Fivaldi-myyntireskontra	Asiakas	Muistutuslaskut
12	Fivaldi-laskutusprosessi	Fivaldi-tilausten käsittely	Reskontranhoitaja Palkanlaskija	Lasku reskontran hoidosta asiakkaalle

Fivaldi-palkanlaskentaprosessi

Nro	Asia	Tyvälineet / asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Fivaldi-käyttöönottoprosessi	Sähköposti, posti tai henkilökohtainen tapaaminen	Asiakas	Palkanlaskennan perusteet
2.1.	Palkanlaskenta-aineistojen toimittaminen tilitoimistoon	Sovellettava työehtosopimus	Palkanlaskija	Palkanlaskennan perusteet
2.2.	Työehtosopimukseen perehtyminen	Fivaldi-palkanlaskenta	Palkanlaskija	Palkanlaskenta-asetukset
2.3.	Palkkatietokannan asetusten luominen	Henkilökohtainen tapaaminen	Asiakas ja palkanlaskija	Palkanlaskennan perusteet
3	Palkka-, vero- ja henkilötietojen vastaanottaminen	Fivaldi-palkanlaskenta	Palkanlaskija	Ajantasaiset rekisterit
4.1.	Henkilö- ja verotietojen syöttäminen	Fivaldi-palkanlaskenta	Palkanlaskija	Ajantasaiset rekisterit
4.1.1.	Henkilö-, loma-, työsuhde- yms. rekisterien ylläpito	Fivaldi-palkanlaskenta	Palkanlaskija	Maksettava nettopalkka
4.2.	Palkkojen, isien, lomapalkkojen, luontoisetujen, sairaslomien, matkalaskujen yms. Palkanlaskentaan	Fivaldi-palkanlaskenta	Palkanlaskija	Virheetön maksettava nettopalkka
5	Palkkatietojen täydennyspyyntöihin vastaaminen	Sähköposti, posti tai puhelin	Asiakas	Ansioerittely palkansaajalle
6	Ansioerittelyjen toimittaminen	Sähköposti, posti	Palkanlaskija	Maksettu palkka
7.1.	Palkkojen maksaminen	Fivaldi-pankkiyhteys	Reskontranhoitaja	Arkistoidut palkanmaksutiedot
7.2.	Sähköisen arkiston selailu	Fivaldi-arkisto	Asiakas	Kausiveroilmoitus, kuukausi-ilmoitus
7.3.	Palkkatietojen ja -maksujen toimittaminen verottajalle vakuutusyhtiöön ja reskontran hoitajalle	Fivaldi-Tyvi-ohjelma	Palkanlaskija	ta-, tvel-, ulosotto-, ay-jäsenmaksut
8.1.	Raporttien lukeminen	Sähköposti	Asiakas	Palkanlaskennan raportit
8.2.	Fivaldi-laskutusprosessi	Fivaldi-raporttitulostin Fivaldi-tilausten käsittely	Palkanlaskija	Lasku palkanlaskennasta asiakkaalle

Fivaldi-tilinpäätösprosessi

Nro	Asia	Työvälineet / asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Fivaldi -kirjanpito prosessi		Kirjanpitäjä	Tilinpäätöksen muistilista
2	Tilinpäätösaineiston toimittamislistan kokoaminen ja toimittaminen asiakkaalle	Tilinpäätöksen muistilistapohja	Asiakas	Tilinpäätösaineisto
3	Tilinpäätösaineiston kokoaminen tilitoimistolle	Posti, sähköposti, tapaaminen	Asiakas ja Kirjanpitäjä	Tilinpäätöksen perusteet
4	Tilinpäätösaineiston toimittaminen tilitoimistoon	Fivaldi-kirjanpito ja -raporttitulosin	Kirjanpitäjä	Alustava tilinpäätös
5	Tuloslaskelman ja taseen täsmäytys, tilinpäätöskirjaukset	Fivaldi-kirjanpito ja -raporttitulosin	Kirjanpitäjä	Alustavat tilinpäätösaasiakirjat
6	Tase-erittelyjen ja tasekirjan laatiminen	Tapaaminen	Asiakas ja Kirjanpitäjä	
7	Tilinpäätös palaveri	Alusta tilinpäätös, pöytäkirjapohja	Kirjanpitäjä	Tilinpäätös, tilinpäätösaasiakirjat, pöytäkirjaluonnos
8	Tilinpäätöksen täsmäyttäminen ja pöytäkirjaluonnos	Pöytäkirjaluonnos ja tasekirja	Asiakas	Hallituksen kokouspöytäkirja
9	Hallituksen kokous	Kirjanpitoaineisto, Fivaldi-ohjelmisto	Kirjanpitäjä	Allekirjoitettu tasekirja
10	Avustaminen tilintarkastuksessa	Tasekirja, tilintarkastuskertomus	Asiakas	Tilintarkastuskertomus
11.1.	Yhtiökokous	Fivaldi-raporttitulosin	Asiakas	Yhtiökokouspöytäkirja
11.2.	Raporttien lukeminen	Fivaldi-tilausten käsittely	Asiakas	Tilikauden raportit
11.3.	Fivaldi -laskutusprosessi		Palkanlaskija	Lasku tilinpäätöksestä asiakkaalle

Fivaldi-veroilmoitusprosessi

Nro	Asia	Työvälineet / asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Fivaldi-tilinpäätösprosessi		Kirjanpitäjä	Ennakkoverojen palautushakemusluonnos / täydennysmaksu
2.1.	Ennakkoverojen palautushakemus tai täydennysmaksulaskun laatiminen	Ennakkoverojen palautushakemus- / täydennysmaksupohja	Asiakas	Ennakkoverojen palautushakemusluonnos
3.1.	Ennakkoverojen palautushakemusluonnoksen allekirjoitus ja toimittaminen tilitoimistoon	Posti	Asiakas	Ennakkoverojen täydennysmaksu
3.2.	Ennakkoverojen täydennysmaksun hyväksyminen	Fivaldi-ostolaskujen kierrätys	Kirjanpitäjä	Ennakkoverojen palautus
4.	Ennakkoveron palautushakemuksen toimittaminen verotoimistoon	Posti	Kirjanpitäjä	Veroilmoitusluonnos
5	Veroilmoituksen laatiminen	Tyvi-portaali	Kirjanpitäjä	Lähetetty veroilmoitus
6	Veroilmoituksen lähettäminen	Katso-tunnus	Kirjanpitäjä	Veroilmoituskopio
7.1.	Sähköisen arkiston selailu	Fivaldi-arkisto	Asiakas	Lasku veroilmoituksesta asiakkaalle
7.2.	Fivaldi-laskutusprosessi	Fivaldi-tilausten käsittely	Kirjanpitäjä	Verotuksen tarkistamisen peruste
8	Verolipun toimittaminen tilitoimistoon	Verolippu	Asiakas	Tarkistettu verotus
9	Verotuksen tarkistaminen	Verolippu, veroilmoitus	Kirjanpitäjä	

Fivaldi-talouspäällikköprosessi

Nro	Asia	Tyvälineet / asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Fivaldi -pääkirjanpito prosessi	Fivaldi-raporttitulostin	Kirjanpitäjä	Analyysi talouspäällikköraportin perusteeksi
2	Raportointijakson lukujen analysointi	Talouspäällikköraporttipohja	Kirjanpitäjä	Talouspäällikköraportti
3	Analyysin dokumentointi	Sähköposti	Asiakas	Sähköpostiviesti
4	Talouspäällikköraportin vastaanotto	Talouspäällikköraporttipohja	Asiakas	Kysymys- ja/toimenpidelista
5	Talouspäällikköraporttiin tutustuminen	Puhelin	Kirjanpitäjä ja asiakas	Vastukset asiakkaan kysymyksiin
6.1.	Puhelinpalaveri			Toimenpidepäätökset
6.2.	Henkilökohtainen palaveri	Tapaaminen	Kirjanpitäjä ja asiakas	Vastukset asiakkaan kysymyksiin
7	Toimintaohjeet päätöksistä vastuuhenkilöille	Sähköposti / muistio	Kirjanpitäjä	Toimenpidepäätökset
8	Dokumentointi ja arkistointi	Raportti ja tehdyt päätökset	Kirjanpitäjä	Toimenpiteiden toteuttaminen
9	Fivaldi -laskutusprosessi	Fivaldi-tilausten käsittely	Ohjelmistoasiantuntija	Päätösten dokumentointi, palvelun tuottamien dokumenttien arkistointi Lasku talouspäällikköpalvelusta asiakkaalle

Fivaldi-tilitoimiston laskutusprosessi

Nro	Asia	Tyvälineet / asiakirjat	Toteuttaja	Tuotos
1	Fivaldi -sopimusprosessi	Fivaldi-yritysrekisteri, asiakassopimus	Reskontranhoitaja	Ajantasainen asiakasrekisteri
2.1.	Yritysrekisterin ylläpito	Fivaldi-tuoterekisteri, asiakassopimus	Reskontranhoitaja	Ajantasainen tuoterekisteri
2.2.	Tuoterekisterin ylläpito	Fivaldi-sopimuslaskutus, asiakassopimus	Ohjelmistoasiantuntija	Ajantasainen sopimusrekisteri
2.3.	Sopimuksen luominen sopimuslaskutukseen	Fivaldi-ohjelmisto, asiakassopimus	Ohjelmistoasiantuntija	
3	Fivaldi-käyttöönottoprosessi	Fivaldi-ohjelmisto, asiakassopimus	Tilitoimiston työntekijät, asiakas	Asiakassopimuksen mukaiset palvelut
4	Palveluprosessit	Fivaldi-sopimuslaskutus	Ohjelmistoasiantuntija	Fivaldi-käyttäjätunnusten lasku
4.1.	Sopimusten laskutus	Fivaldi-pankkivyyhteys,	Reskontranhoitaja	Asiakassopimuksen mukainen palvelulaskutus
4.2.	Palvelujen laskutus	Fivaldi-ostolaskujen kierrätys,		Ostolaskun käsittely ostolasku-
5	Fivaldi-ostoreskontraprosessi	Fivaldi-ostolaskujen kierrätys, ostoreskontra- ja -pankkivyyhteys	Reskontranhoitaja	prosessin mukaisesti

Palvelumoduulien julkiset
palvelukuvaukset



Liite 13

1 (6)

Yrityksen logo

Palvelun nimi: xxxStartti

Asiakaslupaus:

Fivaldi-ohjelmisto on asiakkaan käytettävissä kolmen viikon sisällä yhteistyösopimuksen allekirjoittamisesta.

Tilitoimiston toimet:

- Vastaa tarvittavien sopimusten ja asiakirjojen laatimisesta
- Vastaa aiemman kirjanpitoaineiston siirrosta
- Vastaa Fivaldi-ohjelmistotietokannan luomisesta
- Vastaa Käyttöönottoaikataulusta
- Vastaa Fivaldi-käyttökoulutuksen järjestämisestä asiakkaalle (1 lähikoulutus + 2 etäkoulutusta)
- Vastaa Fivaldi-ohjelmiston käyttötuesta 6 kk käyttötunnusten luovuttamisesta

Asiakkaan toimet:

- Toimiminen tilitoimiston antaman käyttöönottoaikataulun mukaisesti
 - Sopimusten ja asiakirjojen allekirjoittaminen
 - Fivaldi-käyttökoulutukseen osallistuminen
 - Fivaldi-ohjelmiston käyttäminen sovituilta osin
- Sitoutuminen Fivaldi-ohjelmiston käyttöön 12 kk



Yrityksen logo

Palvelun nimi: xxxPaalu

Asiakaslupaus:

Taloushallinnon raportit ovat asiakkaan luettavissa Fivaldi-ohjelmiston kautta seuraavan kuukauden 10. päivä.

Tilinpäätös valmistuu kaksi kuukautta tilikauden päättymisen jälkeen.

Kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitus ovat Suomen lainsäädännön, hyvän kirjanpitoavan ja hyvän tilinpäätöstavan mukaisesti laadittu.

Tilitoimiston toimet:

- Vastaa tositteiden tiliöinnistä
- Vastaa arvonlisäverojen oikeasta käsittelystä
- Vastaa kausiveroilmoitusten antamisesta
- Vastaa tuloslaskelman ja taseen oikeellisuudesta
- Vastaa tilinpäätöksen laatimisesta
- Vastaa veroilmoituksen laatimisesta
- Vastaa ja informoi asiakasta aikataulusta
- Vastaa kirjanpitoaineiston arkiston laatimisesta
- On aktiivinen toimija kirjanpidon oikeellisuuden varmistamisessa

Asiakkaan toimet:

- Toimii tilitoimiston antaman aikataulun mukaisesti
 - Toimittaa Fivaldi-ohjelmiston ulkopuoliset tositteet (esim. lainakirjat, sopimukset yms.) kirjanpitoaineistoksi seuraavan kuukauden 5. päivään mennessä
 - Vastaa viivytyksettä tilitoimistosta tulleisiin kyselyihin ja täydennyspyyntöihin
 - Toimittaa tilinpäätösaineiston tilikauden päättymiskuukauden jälkeisen kuukauden 5. päivä tilinpäätöksen muistilistan
- Vastaa kirjanpitoaineiston lain mukaisesta arkistoinnista
- On aktiivinen toimija taloushallinnon seuraajana Fivaldi-tunnusten avulla
- On aktiivinen toimija kirjanpidon oikeellisuuden varmistamisessa



Yrityksen logo

Palvelun nimi: xxxMassi

Asiakaslupaus: Viitesirrot on päivitettyä myyntireskontraan joka arkipäivä klo 12.00
Viitteettömät suoritukset on päivitettyä ja hyvityslaskujen kohdistaminen myyntireskontraan tiliotekatkon mukaisesti seuraavana arkipäivänä
Verkkolaskut on lähetetty joka arkipäivä klo 15

Tilitoimiston toimet:

- Vastaa viitesirtojen ja sähköisen tiliotteen noutamisesta jokaisena arkipäivä klo 9 mennessä.
- Vastaa maksumuistutusten lähettämisestä automaattisesti viiden (5) pankkipäivän jälkeen laskun erääntymisestä
- Vastaa viitteettömien suoritusten ja hyvityslaskujen kohdistamisesta manuaalisesti myyntilaskuun pankin tiliotekatkon jälkeen
- Vastaa yhteenvetoilmoitusten antamisesta

Asiakkaan toimet:

- Vastaa asiakas- ja tuoterekisterin ylläpidosta
- Vastaa laskutietojen syöttämisestä ja laskuttamisesta
- Vastaa paperi- ja sähköpostilaskujen lähettämisestä asiakkaalle
- Seuraa myyntireskontran avointen laskujen listaa
- Ohjeistaa tilitoimistoa maksumuistutusten lähettämisessä
- Vastaa tarvittavien hyvityslaskujen tekemisestä



Yrityksen logo

Palvelun nimi: xxxLiksa

Asiakaslupaus:

Nettopalkat ja palkkoihin liittyvät muut maksut oikeinsuuruisina oikeina päivinä vastaanottajan tilillä

Tilitoimiston toimet:

- Vastaa työntekijä- ja työsuhderekisterin ylläpidosta
- Vastaa palkka-, lomapalkka- ja yms. palkanlaskennan tilastoista
- Vastaa palkkojen ja oikeellisuudesta annettujen tietojen perusteella
- Vastaa nettopalkkojen ja palkkoihin liittyvien maksujen maksamisesta huomioiden eräpäivät
- Vastaa palkkoihin liittyvien ilmoitusten hoitamisesta huomioiden eräpäivät
- On aktiivinen toimija palkkahallinnon oikeellisuuden varmistamisessa

Asiakkaan toimet:

- Vastaa työntekijä- ja työsuhdetietojen toimittamisesta
- Vastaa palkka-, lomapalkka-, yms. palkanlaskennan tietojen toimittamisesta
- Noudattaa tilitoimiston antamia aikatauluja
- Vastaa pankkitilin saldon riittävydestä
- On aktiivinen toimija palkkahallinnon oikeellisuuden varmistamisessa
- Vastaa palkkahallintoon liittyvistä päätöksistä



Yrityksen logo

Palvelun nimi: xxxLantti

Asiakslupaus: Asiakkaan hyväksymät ostolaskut on maksettu eräpäivinä

Tilitoimiston toimet:

- Vastaa toimittajarekisterin ylläpidosta
- Vastaa verkkolaskujen noutamisesta
- Vastaa paperilaskujen skannaamisesta
- Vastaa ostolaskujen lähettämisestä sähköisesti asiakkaan tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi
- Vastaa ostolaskujen tiliöinnistä
- Vastaa arvonlisäveron oikeasta käsittelystä
- Vastaa hyvityslaskujen käsittelystä
- Vastaa ostolaskujen maksamisesta huomioiden laskujen eräpäivät

Asiakkaan toimet:

- Vastaa ostolaskujen sähköisestä tarkastamisesta ja hyväksymisestä
- Vastaa ostolaskujen kustannuspaikoituksesta
- Noudattaa tilitoimiston antamia aikatauluja
- Ohjeistaa tilitoimistoa tarvittaessa ostolaskujen käsittelyssä ja maksamisessa
- Vastaa pankkitilin saldon riittävydestä



Yrityksen logo

Palvelun nimi: xxxTulos

Asiakaslupaus:

Selkokielineen, asiakasyrityksen kirjanpidon ja talouden analysointiin perustuva talouspäällikköraportti raportointijakson seuraavan kuukauden 15. päivä

Tilitoimiston toimet:

- Vastaa talouspäällikköraportin laadinnasta
- Vastaa puhelin- / henkilökohtaisen palaverin sopimisesta
- Vastaa sovittujen taloushallintoon vaikuttavien toimenpiteiden toimeenpanosta
- On aktiivinen toimija talouspäällikköraportin sisältöön vaikuttavien tietojen kokoamisessa

Asiakkaan toimet:

- Tutustuu talouspäällikköraportin sisältöön
- Noudattaa tilitoimiston antamia aikatauluja
- Osallistuu puhelin- / henkilökohtaiseen palaveriin
- On aktiivinen toimija talouspäällikköraportin sisältöön vaikuttavien tietojen kokoamisessa
- Tekee tarvittavat päätökset

Yhtiömuoto	€/kk	Veroilmoitus €/krt
Osakeyhtiö (liikevaihto yli 400 000 €)	120	360
Osakeyhtiö pieni	60	180
Kommandiittiyhtiö	40	120
Avoin yhtiö	40	120
Toiminimi	40	120
Yhdistys suuri (budjetti yli 400 000)	120	360
Yhdistys pieni	60	180
Kiinteistöyhtiö	40	120
Asunto-osakeyhtiö	40	120

Liikevaihtoluokka (vuosi-budjetti) / tilik.	€/kk	Tilinpäätös €/kpl
Alle 50 000	20	80
50 000 - 120 000	40	160
120 001 - 200 000	60	240
200 001 - 300 000	80	320
300 001 - 400 000	100	400
400 001 - 600 000	120	480
600 001 - 800 000	140	560
800 001 - 1 000 000	160	640
1 000 001 - 1 300 000	180	720
1 300 001 - 1 600 000	200	800

Tilinpäätöskuukausi	€/krt
Tammikuu	100
Helmikuu	50
Maaliskuu	0
Huhtikuu	0
Toukokuu	0
Kesäkuu	0
Heinäkuu	-100
Elokuu	-50
Syyskuu	-50
Lokakuu	-100
Marraskuu	50
Joulukuu	100

Muut asiat	€/kk
alv-velvollisuus	20
Yhteenvedoilmoitus (yhteisömyynti)	20
Tuontia/yhteisöhankintoja	10
Vientiä/yhteisömyyntiä	10
käteismyyntiä	40
Luotto-/ pankkikorttimyyntiä	20
E- tasku käytössä	-10
Pankkitilejä / kpl	20
Kustannuspaikkoja / kpl	10
Erillinen laskutusohjelma /kpl	20
Luottokortti maksukorttina / kpl	10

Myyntilaskujen määrä	€ / kk	€/kpl/keskim.
* max 10 kpl/kk	30	3,0
* 11-20 kpl / kk	40	2,7
* 21-30 kpl/kk	60	2,4
* 31-40 kpl/kk	80	2,3
* 40-55 kpl/kk	110	2,2
* 56-70 kpl/kk	130	2,1
* 71-90 kpl/kk	150	1,9
* 91-110 kpl/kk	170	1,7
* 111-130 kpl/kk	190	1,6
*131-150 kpl/kk	210	1,5
*151-180 kpl/kk	230	1,4
*181-210 kpl/kk	250	1,3

Ostolaskujen määrä	€ / kk	€/kpl/keskim.
* max 10 kpl/kk	38	3,8
* 11-20 kpl / kk	54	3,6
* 21-30 kpl/kk	85	3,4
* 31-40 kpl/kk	112	3,2
* 40-55 kpl/kk	150	3,0
* 56-70 kpl/kk	175	2,8
* 71-90 kpl/kk	210	2,6
* 91-110 kpl/kk	240	2,4
* 111-130 kpl/kk	265	2,2
*131-150 kpl/kk	280	2,0
*151-180 kpl/kk	300	1,8
*181-210 kpl/kk	320	1,6

Palkanlaskenta	€/kpl
Työtekijämaksu	10
Palkanlaskentakerta	20
Palkanmaksukerta	5
Tyel-kuukausi-ilmoitus	15

Ostolaskujen käsittelytunnukset	€/kpl
Ns perustunnus / kpl	50
Perustunnus / avaus / krt	200
Ostolaskujen käsittelytunnus / kpl	25
Ostolaskujen käsittelytunnus /avaus / krt	100

Talospäällikköpalvelu	€/kpl
Raportti kuukausittain	200
Raportti kahden kuukauden välein	300
Raportti neljännesvuosittain	400
Raportti tilikauden puolessa välissä	500

TARJOUSLASKURI

Liite 15

Käyttöohje:

* Valkoiset "viittaa hinnastoon"-solut => viittaa edellisen lehdykän hinnastoon

* Valkoiset "syötä kpl"-solut => syötä kappalemäärä

* Oranssit solut = kaavasolut, taulukko laskee summan valmiiksi

Kirjanpito		Viittaa hinnastoon		
Kuukausihinta (yhtiömuoto)				
Liikevaihtoluokka				
Alv-velvollisuus				
Yhteisömyyntiä				
Käteismyyntiä				
Luotto-/pankkikorttimyyntiä	Syötä kpl			
E-Taskut käytössä		kpl	0	
Pankkitilien määrä		kpl	0	
Kustannuspaikkojen määrä		kpl	0	
Erillisten laskutusohjelmien määrä		kpl	0	
Maksukorttien määrä		kpl	0	
Kirjanpitohint / kk			0 alv 0%	
			0 alv 24%	
Tilinpäätös		Viittaa hinnastoon		
Liikevaihtoluokka				
Tilinpäätöskuukausi				
Tilinpäätös / kpl			0 alv 0%	
			0 alv 24%	
Verotus		Viittaa hinnastoon		
Kappalehinta (yhtiömuoto)				
Veroilmoitus/kpl			0 alv 0%	
			0 alv 24%	
Ostolaskut		Viittaa hinnastoon		
Ostolaskuluokka				
Ostolaskut yhteensä / kk			0 alv 0%	
			0 alv 24%	
Myyntilaskut		Viittaa hinnastoon		
Myyntilaskuluokka				
Myyntilaskut yhteensä / kk			0 alv 0%	
			0 alv 24%	
Palkanlaskenta		Tunnukset kpl kpl	Hinta yht.	
Työntekijöiden määrä		kpl	0	
Palkanlaskentakerrat		kpl	0	
Maksukerrat		kpl	0	
Tyel-kuukausilmoitus		kpl	0	
Käyttäjätunnusten perustaminen yht. / krt			0 al 0%	
			0 alv 24%	
Käyttäjätunnukset		Syötä kpl	Kpl	Hinta yht.
Perustunnus			kpl	0
Ostolaskujen käsittelytunnus			kpl	0
Käyttäjätunnukset yht. / kk				0 alv 0%
				0 alv 24%
Käyttäjätunnukset		Tunnukset kpl kpl	Hinta yht.	
Perustunnus / perustaminen		0 kpl	0	
Ostolaskujen käsittelytunnus / perustaminen		0 kpl	0	
Käyttäjätunnusten perustaminen yht. / krt			0 alv 0%	
			0 alv 24%	
Talouspäällikköpalvelu		€/kpl		
Kuukausittain				
Kahden kuukauden välein				
Neljännenvuosittain				
Tilikauden puolessa välissä				

TARJOUSPOHJA

Liite 16

Tiltoimiston nimi	xxxxx
Tiltoimiston y-tunnus	xxxxx
Postiosoite	xxxxx
Postinumero ja -toimipaikka	xxxxx

Asiakkaan nimi	xxxxx
Asiakkaan y-tunnus	xxxxx
Postiosoite	xxxxx
Postinumero ja -toimipaikka	xxxxx

TARJOUS TALOUSHALLINNON PALVELUSTA

Kiitos halustanne hoitaa taloushallintonne nykyaikaisella ja tehokkaalla tavalla. Tarjoamme Teille kokonaisvaltaista ratkaisua näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tarjoamamme palvelukokonaisuus perustuu Visma Fivaldi -taloushallinto-ohjelmistoon. Koko ohjelmisto on sovituilta osin asiakkaan käytössä internetin välityksellä ajasta ja paikasta riippumatta.

PALVELUN OSAT

xxxxPaalu

* Pääkirjanpito	0 €	/kk
* Fivaldi-käyttäjätunnukset	0 €	/kk
* Tilinpäätös	0 €	/krt
* Veroilmoitus	0 €	/krt

xxxxMassi

* Myyntireskontra	0 €	/kk
-------------------	-----	-----

xxxxLiksa

* Palkkahallinto	0 €	/kk
------------------	-----	-----

xxxxLantti

* Ostoreskontra	0 €	/kk
-----------------	-----	-----

xxxxTulos

* Talouspäällikköpalvelu	0 €	/kk
--------------------------	-----	-----

Palvelukuvaukset ovat tämän tarjoukse liitteenä.
Muut palvelut veloitetaan palveluhinnaston mukaisesti.

Tarjous on voimassa xxxx

Tampereella xxxx.xxxx 2016

Nimenselvennys

Fivaldi-sopimusprosessi

Tehtävä	Tiltoimisto	Asiakas
Kirjallisen tarjouksen laatiminen	x	
Kirjallisen palvelusopimuksen laatiminen	x	
Sopimuksen allekirjoittaminen	x	x
Katso-valtuutuksen hakeminen	x	
Katso-valtuutuksen hyväksyminen		x
Hallituksen kokouspöytäkirjaluonnos/valtakirja pankkiin	x	
Pöytäkirjan / valtakirjan allekirjoitus		x
Pöytäkirjan / valtakirjan toimittaminen pankkiin	x	
Pankkisopimuksen allekirjoittaminen		x
Pankkisopimuksen toimittaminen pankkiin	x	
Yhtiön tietojen ylläpito PRH:ssa	x	

Fivaldi-käyttöönottoprosessi

Tehtävä	Tiltoimisto	Asiakas
Asiakkaan Fivaldi-tunnusten tilaus	x	
* Laaja tunnus (laskutus, selailu, raportit)		
* Ostolaskun hyväksyjä-tunnus		
* Muu, mikä		
Asiakkaan tietokannan perustaminen	x	
Fivaldi -sopimuksen allekirjoitus		x
Fivaldi-sopimuksen toimittaminen Vismalle	x	
Asiakastunnuksen käyttöoikeuksien luominen /aloittava yritys	x	
Asiakastunnuksen käyttöoikeuksien luominen /jatkava yritys	x	
Asiakkaan käyttäjätunnusten luovutus asiakkaalle	x	
Ohjelmiston käyttöohjeiden luovutus asiakkaalle	x	
Ohjelmiston Demo-koulutus tilitoimistossa 1 h	x	x
Koulutus 2, etäkoulutus 0,5 h	x	x
Koulutus 3, etäkoulutus 0,5 h	x	x
Lisäkoulutus min 1 h	x	x
Help Desk-tuki 6 kk tunnusten luovutuksesta	x	x
Asiakastunnuksen käyttöoikeuden laajentaminen	x	

Fivaldi-ostoreskontraprosessi

Tehtävä	Tilitoimisto	Asiakas
Verkkolaskutiedotteen laatiminen laskuttajille	x	
Verkkolaskutiedotteen toimittaminen laskuttajille		x
Kierrätysryhmien hallinnointi	x	
Paperilaskujen vastaanottaminen	x	x
Paperilaskun skannaus		x
Sähköpostimuistutus asiakkaalle kierrätyksessä olevista laskuista	x	
Ostolaskujen tarkastaminen / hyväksyminen kierrätyksessä		x
Ostolaskujen tiliöinti	x	
Ostolaskujen kustannuspaikoitus		x
Ostolaskujen siirto sähköiseen arkistoon	x	
Ostolaskujen siirto reskontraan	x	
Laskutietojen tietojen hakeminen sähköisestä arkistosta		x
Asiakkaan varahenkilönä toimiminen ostolaskujen kierrätyksessä	x	
Ostolaskujen maksaminen	x	
Pankkitilin rahan riittävydestä vastaaminen		x
Tiedottaminen asiakkaalle ennakoidusta likviditeettivajeesta	x	
Raporttien hakeminen raporttitulostimesta		x
* Avoimen ostolaskut		
* Erääntyvät ostolaskut		
* Laskupäiväkirja		
* Laskupääkirja		
* Maksupäiväkirja		
* Maksupääkirja		
Selvittelytyöt	x	
Ostoreskontran kausien sulkeminen	x	
Maksukausien sulkeminen	x	
Perintätoimiston kanssa asiointi	x	

Fivaldi-pääkirjanpito prosessi

Tehtävä	Tilitoimisto	Asiakas
Kirjanpilotietokannan luominen	x	
Tilikartan muokkaaminen	x	
Kustannuspaikkojen luominen	x	
Tilikauden avaaminen	x	
Tositelajien avaaminen	x	
Vanhojen kirjanpilotietojen syöttäminen	x	
TITO-tiliotteen nouto pankkiyhteydellä	x	
TITO-tiliotteen kirjaaminen	x	
Asiakkaalla olevan kirjanpitoaineiston toimittaminen 15. pv mennessä		x
* sopimukset		
* reskontran ulkopuoliset tositteet		
* selvityspyynnöt		
* kassaraportit		
* kassakirja		
Kuittien tallennus E-taskuun 15. pv mennessä		x
Laskujen ja tositteiden kustannuspaikkamerkinnot/ohjeet		x
Tositteiden tiliointi ja kirjaus kirjanpitoon	x	
Verotiliotteen tulostus	x	
Verotiliotteen kirjaus	x	
Osakirjanpitojen tiliointien tarkistus	x	
Tasetilien täsmäytys	x	
Lisäselvitysten pyytäminen	x	
* Kirjanpitoaineiston epäselvyydet		
* Puuttuvat tositteet		
* Puuttuvat asiakirjat		
Lisäselvityspyyntöihin vastaaminen		x
Yhteisömyynti-ilmoitus verohallintoon	x	
Kausiveroilmoituksen toimittaminen verottajalle 12. pv seuraavaa kuuta	x	
Alv-maksutiedon toimittaminen reskontranhoitajalle	x	
Kirjanpitoon selailu	x	x
Raporttien hakeminen raporttitulostimesta		x
* Tuloslaskelma		
* Budjettivertailu		
* Tase		
* Päiväkirja		
* Pääkirja		
* Kustannuspaikkaraaportit		
Budjetin laatiminen		x
Budjetin syöttäminen vertailutiedoksi	x	
Ennakkoverojen tarkistus 1 krt/tilikausi, tilikauden 7. kuukauden jälkeen	x	
Ennakkoverolipun toimittaminen tilitoimistoon viivyttämättä		x
Selvittelytyöt	x	
Kirjanpidon kausien sulkeminen	x	

Fivaldi-myyntilaskutus- ja -reskontraprosessi

Tehtävä	Tilitoimisto	Asiakas
Mallituotteen ja -asiakkaan tekeminen	x	
Tiliöintisääntöjen luominen	x	
Tuoterekisterin ylläpito		x
Asiakasrekisterin ylläpito		x
Laskutustietojen syöttäminen		x
Laskujen lähettäminen sähköpostilla		x
Laskujen lähettäminen postitse		x
Verkkolaskujen lähettäminen pankkiyhteydellä	x	
Viitesirtojen nouto pankkiyhteydellä	x	
Viitteettömien suoritusten kirjaaminen	x	
Hyvityslaskujen lähettäminen		x
Hyvityslaskujen kohdistaminen alkuperäisiin laskuihin	x	
Aiempien laskujen hakeminen arkistosta		x
Myyntisaatavien seuraaminen raporteista		x
Maksumuistutusten lähettäminen (5 vrk eräpv:stä)	x	
Raporttien hakeminen raporttitulostimesta		x
* Avoimen myyntilaskut		
* Eräntyvät myyntilaskut		
* Laskupäiväkirja		
* Laskupääkirja		
* Suorituspäiväkirja		
* Suorituspääkirja		
Selvittelytyöt	x	x
Laskutuskausien sulkeminen	x	
Suorituskausien sulkeminen	x	

Fivaldi-palkanlaskentaprosessi

Tehtävä	Tilitoimisto	Asiakas
Uuden palkanlaskentaasiakkaan lomakkeen täyttö		x
Henkilötietolomakkeen toimittaminen		x
* Työsopimukset		
* Verokortit		
Palkkatietojen toimittaminen (4 arkipäivää ennen maksupäivää)		x
* Muutokset henkilötiedoissa		
* Muutokset verotiedoissa		
* Palkkatiedot		
* Jäsenmaksuvaltakirjat		
* Matkalaskut		
* Sairaslomatodistukset		
* Vuosilomatiedot		
Palkanlaskennan kiiretoimitus (alle 4 pv)	x	
Palkanlaskentatietokannan perustaminen	x	
Työehtosopimuksen mukaisten palkkalajien avaaminen		
Henkilöstörekisterin luominen		
Henkilöstörekisterin ylläpito	x	
Lomapalkkarekisterin ylläpito	x	
Pekkaspäivärekisterin ylläpito	x	
Palkanmaksuryhminen luominen	x	
Palkkakausien avaaminen	x	
Palkkojen laskenta	x	
Lisätietojen pyytäminen	x	
Lisätietopyyntöön vastaaminen		x
Palkkaerittelyjen toimittaminen työntekijöille	x	
Kausiveroilmoituksen toimittaminen verottajalle	x	
Palkkatietojen toimittaminen eläkevakuutusyhtiöön	x	
Maksutietojen toimittaminen reskontran hoitajalle	x	
Työehtosopimuksen tulkinnasta vastaaminen		x
Palkkojen maksaminen	x	
Pankkitilin rahan riittävydestä vastaaminen		x
Tiedottaminen asiakkaalle likviditeettivajeesta	x	
Raporttien hakeminen raporttitulostimesta		x
* Palkkaerittelyt		
* Maksulista		
Selvittelytyöt	x	
Verokorttien nollaus	x	
Palkkakausien sulkeminen	x	
Vuosi-ilmoitus		
* Eläkevakuutus		
* Tapaturvamakuutus, yksi ammattiala		
* Tapaturvamakuutus, useampi ammattiala		
* Työttömyysvakuutus		
* Verohallinto		

Fivaldi-tilinpäätösprosessi

Tehtävä	Tilitoimisto	Asiakas
Tilinpäätösaineistolistauksen tekeminen	x	
Pyydetyn tilinpäätösaineiston toimittaminen		x
Taseen tarkistaminen ja täsmäytys	x	
Selvittelytyöt	x	x
Tuloslaskelman tarkistus	x	
Tasekirjan laatiminen	x	
Tase-erittelyjen laatiminen	x	
Tilinpäätös palaveri	x	x
Tilinpäätöksen tarkentaminen	x	
Hallituksen kokouspöytäkirjan luonnostelu	x	
Tilintarkastuksesta sopiminen	x	
Avustaminen tilintarkastuksessa	x	x
Yhtiökokouspöytäkirjan luonnostelu	x	
Alv-alarajahuojennuksen laskeminen ja ilmoittaminen	x	
Tilinpäätösarkiston laatiminen	x	
Arkistosta vastaaminen		x
Raporttien hakeminen raporttitulostimesta / arkistosta		x
Tilikauden vaihtaminen	x	

Fivaldi-veroilmoitusprosessi

Tehtävä	Tilitoimisto	Asiakas
Ennakkoverojen täydennysmaksu/palautus	x	
Veroilmoituksen laatiminen	x	
Veroilmoituksen lähettäminen	x	
Verotuksen tarkistaminen	x	
Verolipun toimittaminen tilitoimistoon		x

Fivaldi-talouspäällikköprosessi

Tehtävä	Tilitoimisto	Asiakas
Raportin laatimisväli		
* Kuukausittain		
* Kahden kuukauden välein		
* Neljännesvuosittain		
* Puolenvuoden välein		
Taluspäällikköraportin laatiminen	x	
Sovitut erityisseurantakohteet (3 kpl)		
* Tulosenuste		
* Myynnin kehittyminen		
* Myyntikate%		
* Varastonarvo		
* Palkkakate%		
* Palkkasumma		
* Rahoituksen riittävyys		
* Ennakkoverojen riittävyys		
Taluspäällikköraportin toimittaminen asiakkaalle	x	
Taluspäällikköraporttiin tutustuminen		x
Puhelinpalaverin yhteydenotto	x	
Kutsuminen henkilökohtaiseen palaveriin		x
Palaverimuiston laatiminen	x	
Sovittujen kirjanpidon toimien toimeentano	x	
Osallistuminen hallituksen kokoukseen	x	

