

Laura Jalo

CFO TILITOIMISTOJEN PALVELU- TUOTTEENA

Opinnäytetyö
Liiketalous

2017



Ammattikorkeakoulu

Tekijä/Tekijät

Laura Jalo

Tutkinto

Tradenomi (AMK)

Aika

Huhtikuu 2017

Opinnäytetyön nimi

CFO tilitoimistojen palvelutuotteena

79 sivua

15 liitesivua

Toimeksiantaja

Tilitoimisto X

Ohjaaja

Kristiina Kinnunen

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli suomalaisten tilitoimistojen tarjoama CFO- eli tai talousjohtajapalvelu. Työn toimeksiantajana oli Tilitoimisto X. Työn tavoitteena oli auttaa toimeksiantajaa tuotteistamaan omaa CFO-palveluaan. Tutkimusongelmana oli selvittää, tarjoavatko suomalaiset tilitoimistot talousjohtajapalvelua ja miten palvelu on näissä tilitoimistoissa tuotteistettu. Työn laajempänä tarkoituksena oli kartoittaa CFO-palveluiden tarjontaa tilitoimistoissa. CFO-palveluista tilitoimistoissa ei ole juurikaan suomenkielistä kirjallista aineistoa, joten opinnäytetyö paikkaa tätä tietoa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui tilitoimistojen nykytilanteen ja palvelutarjoaman kuvailusta sekä asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoriasta. Opinnäytetyön tutkimusosuus käsitti sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Aineistoa kerättiin kyselylomakkeella ja teemahaastatteluilla. Kyselytutkimuksen perusjoukkona olivat Suomen taloushallintoliitto ry:n jäsentilitoimistot, mutta haastatteluita tehtiin myös perusjoukon ulkopuolelta.

Kyselyyn vastasi noin 16 % perusjoukosta ja haastatteluita saatiin 3 kappaletta. Tuloksista huomattiin, että CFO-palveluita tarjottiin useimmin hyvin räätälöidysti ja asiakas-kohtaisesti. Palvelun kohdalla vakiointia tehtiin useimmin vain sopimusten ja raportoinnin suhteen. Johtopäätöksenä todettiin, että tuotteistamisen edellytykset olivat vastaajilla pääosin kunnossa, mutta palvelun tuottamiseen tarvittavien toimintojen vakiointia voisi lisätä. Monet haastatteluihin vastanneet eivät kokeneet tuotteistusta tarpeelliseksi. Johtopäätöksenä laadittiin myös ehdotus CFO-palvelun mahdollisesta tuotteistamisesta. Toimeksiantajalle luovutettiin raportin lisäksi graafisempi yhteenveto palvelun tarjonnasta ja tuotteistuksen tasosta. Toimeksiantaja sai haluamansa selvityksen, jota se voi käyttää oman palvelunsa kehittämisessä.

Asiasanat

tilitoimisto, tuotteistaminen, taloushallinto, asiantuntijapalvelut

Author (authors)	Degree	Time
Laura Jalo	Bachelor of Business Administration	April 2017

Thesis Title	
CFO as a service product in accounting offices	79 pages 15 pages of appendices

Commissioned by
Tilitoimisto X

Supervisor
Kristiina Kinnunen

Abstract

The subject of the thesis was CFO service provided by Finnish accounting offices. The objective of the thesis was to help the commissioner to productize their CFO service. The research problem was to find out if Finnish accounting offices provide CFO service and how the service has been productized in these offices.

The theoretical framework consisted of information regarding accounting offices and their product selection and service productization in businesses. The research methods used in the thesis were both quantitative and qualitative. A quantitative questionnaire was the main method for collecting material but also some qualitative interviews were conducted. The universe of the questionnaire consisted of members of Suomen Taloushallintoliitto ry but some experts outside of this universe were also interviewed.

As a result, it could be said that most accounting offices seem to meet the requirements for productization. However, the theoretical ideal of productization does not seem to be a valid objective for most accounting offices regarding CFO service. Many offices offer a very tailored service. Some methods behind the service could however be standardized further. Some suggestions were given on how to standardize and thus productize the service as reasonably as possible. The commissioner received an inclusive report regarding CFO service productization and is free to use the gathered information when designing their own service model.

Keywords

accounting office, productization, business management, consultant services

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TILITOIMISTOT SUOMESSA	8
2.1	Toimiala yleisesti	8
2.2	Palveluiden tarjonta	10
2.3	CFO-palvelutrendi.....	12
3	ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen.....	15
3.1	Palvelu tuotteena	16
3.2	Tuotteistamisen periaatteet	17
3.3	Tuotteistamisen edellytykset.....	18
3.4	Tuotteistamisen prosessi	19
3.5	Tuotteistamisen tulokset ja hyödyt.....	26
4	TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS	28
4.1	Toimeksiantajan esittely	28
4.2	Toimeksiantaja osana teoreettista viitekehystä.....	29
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	33
5.1	Tutkimusmenetelmien valinta	33
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	35
5.2.1	Aineiston hankinta.....	35
5.2.2	Aineiston analysointi	39
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
6.1	Vastaajien yleistiedot.....	41
6.2	Tuotteistamisen edellytykset.....	43
6.3	Palvelutarjooma ja hinnoittelu	45
6.4	Vakiointi ja taustaprosessit	51
6.5	Seuranta ja laadunvalvonta	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
7.1	Tulosten tulkinta.....	60

7.2	Ehdotus CFO-palveluiden tuotteistamisesta	69
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	71
8	LOPUKSI	74
	LÄHTEET	76

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Jakaumataulukot

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on suomalaisten tilitoimistojen tarjoama CFO- eli talousjohtajapalvelu. Tavoitteena työssä on ollut auttaa toimeksiantajaa tuotteistamaan omaa CFO-palveluaan ja tavoitteen mukaan työlle on määritelty myös tutkimusongelma: tarjoavatko suomalaiset tilitoimistot talousjohtajapalvelua ja miten palvelu on näissä tilitoimistoissa tuotteistettu. Opinnäytetyöllä on myös laajempi tarkoitus tavoitteen lisäksi, nimittäin kartoittaa tietoa CFO-palvelusta tilitoimistoissa yksien kansien väliin ja tuoda siis näin uutta kirjallista tietoa aiheesta, josta ei suomeksi juurikaan ole kirjoitettu.

Työn tutkimusongelmaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä ovat olleet esimerkiksi, käyttävätkö tilitoimistot talousjohtajapalveluista CFO- tai muuta nimitystä, miten CFO-palvelua voidaan vakioida ja pystyykö palvelusta ylipäättään muodostamaan monistettavissa olevaa tuotetta. Opinnäytetyön lopussa on ollut myös tarkoitus tuoda ilmi kirjoittajan omia yleisiä kehitysehdotuksia CFO-palvelutuotteen muodostamiseen tilitoimistossa

Työ on rajattu koskemaan tilitoimistoja eikä esimerkiksi asiantuntijatoimistoja tai toiminimellä toimivia itsenäisiä asiantuntijoita. Opinnäytetyössä on keskitytty laajasti käsittelemään pelkästään CFO-palveluita eikä niinkään muita asiantuntijapalveluita, kuten pääkirjanpitäjäpalvelua. Työn rajaus on tehty niin, että mukana on vain tilitoimistojen oma näkökulma. Asiakkaiden näkemystä aiheeseen ei ole tiedusteltu, koska silloin työ olisi kasvanut ylivoimaisesti liian suuriin mittoihin.

Tutkimusmenetelmiksi on työssä valittu kvantitatiivinen strukturoitu kyselylomake ja suppeat kvalitatiiviset teemahaastattelut. Kohdejoukoksi on rajattu Taloushallintoliiton jäsentilitoimistot, joita kirjoitushetkellä oli hieman yli 800. Haastatteluun poimittiin kohdejoukosta joitakin tilitoimistoja, jotka markkinoivat CFO-palveluaan avoimesti. Lista haastatteluun soveltuvista tilitoimistoista oli saatavilla toimeksiantajalta, mutta lisäksi tehtiin yksi listan ulkopuolinen haastattelu.

Opinnäytetyön aihe linkittyy hyvin luontevalla tavalla liiketalouden koulutusohjelmaan ja tradenomin sijoittumisen työelämässä. Opintojen aikana tradenomi

saa muun muassa kirjanpidon perusosaamista, mutta valmistumisen jälkeen tradenomien ajatellaan sijoittuvan pikemminkin asiantuntija- kuin työntekijätehtäviin. Tradenomikoulutus (AMK ja etenkin YAMK) toimii varmasti hyvänä lähtökohtana ajatellen urapolkua tilitoimiston työntekijästä asiantuntijatehtäviin.

Opinnäytetyön kirjoitushetkellä aiheesta on ollut saatavilla tietoa hyvin vaihtelevasti. Tilitoimistojen palvelutarjoomasta ja kirjanpitäjän toimenkuvasta on tehty tutkimusta aikaisemmin, mutta CFO-palveluista löytyy suomeksi hyvin vähän tutkimusta. Erityisesti CFO-palvelusta osana tilitoimiston palveluvalikoimaa ei ole löydettävissä suomenkielistä kirjallisuutta. Englannin kielellä on löydettävissä joitakin aihetta sivuavia artikkeleita, mutta pääosin CFO:n toimenkuvaa käsitellään yleisesti yhtiöissä eikä ulkoistettavissa olevana toimintona.

Esimerkiksi Hanna-Maija Liski ja Minna Näränen ovat vuonna 2007 tehneet opinnäytetyönsä tutkimuksen tilitoimistotyöntekijöiden toimenkuvasta ja osaamisesta ja Anna Hirsi-Mäki on vuonna 2007 käsitellyt opinnäytetyönsä tutkimuksessa kirjanpitäjän työnkuvan muuttumista ja työn tehostamista taloushallinnon sähköistyessä. Opinnäytetyön aihetta ehkä eniten sivuava tutkimus on Azra Arnautovicin vuonna 2014 ilmestyneessä opinnäytetyössä The importance of the CFO in an enterprise: The difference between large and small-to-medium sized enterprises. Kyseisessä työssä kuitenkin aihetta on lähestytty yrityksen oman talousjohtajan näkökulmasta.

Opinnäytetyön raportin rakenne on seuraava. Luvussa 2 esitellään tilitoimistojen toimintaa Suomessa ja kerrotaan niiden tarjoamista palveluista ja CFO-palvelun nykytilasta. Luvussa 3 käsitellään tuotteistamista, sillä sen periaatteita ja prosessia on avattava ennen kuin voidaan tutkia CFO-palvelun tuotteistuksen tasoa tilitoimistoissa. Luvussa 4 esitellään toimeksiantajaa ja kerrotaan toimeksiantajan yhteydestä työn teoreettiseen viitekehykseen.

Luvussa 5 esitellään käytettyjä tutkimusmenetelmiä, aineiston hankintaa ja sen analysointia. Viimein luvussa 6 käydään läpi työn tuloksia ja luvussa 7 esitellään tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätöksenä laaditaan myös kirjoittajan oma ehdotus mahdollisesta tavasta lähteä tuotteistamaan CFO-palvelua yleisesti tilitoimistossa. Luvussa 8 tehdään vielä koko opinnäytetyön prosessin yhteenveto.

2 TILITOIMISTOT SUOMESSA

Suomalaiset tilitoimistot palvelevat asiakkaitaan nykypäivänä hyvin laajalti ja toiminnan sähköistyessä myös alueelliset rajat ovat hämärtyneet. Alaluvussa 2.1 käsitellään yleisesti tilitoimistotoiminnan taustalla olevia toimialaluokituksia ja seuraavassa luvussa 2.2 yleisesti tilitoimistojen tarjoamia palveluita. Alaluku 2.3 on varattu CFO-palvelutrendin käsittelemiselle, sillä se vaatii opinnäytetyön kannalta yksityiskohtaisempaa läpikäyntiä.

2.1 Toimiala yleisesti

Taloushallintoala jaetaan kahteen ryhmään: tilintarkastustoimistoihin ja tilitoimistoihin tai kirjanpitotoimistoihin. Laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta eli toimialaluokituksen mukaan koodi 6920 on yläluokka, jonka kolme alaluokkaa muodostavat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu, tilintarkastuspalvelu ja muut laskentatoimen palvelut. (Metsä-Tokila 2009, 7–8.)

Tilastokeskuksen tietokannasta voidaan hakea vuonna 2015 toimineiden tilitoimistojen lukumäärä. Toimialakoodilla 6920, johon kuuluvat sekä laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta, löytyy tilaston mukaan 4865 yritystä. Jos hakua rajataan koskemaan vain 69201-koodia, johon kuuluvat vain kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu, on yrityksiä vuonna 2015 ollut 4314. Samalla 69201-toimialarajauksella alalla toimivien henkilöiden lukumäärä oli 12 118 henkilöä. (Yritykset toimialoittain, 2013–2015 s.a.)

Taloushallintoliiton selvityksen (Tilitoimistoala Suomessa 2016) mukaan tilitoimistojen henkilökunnan määrä vaihtelee 1–2 hengen pienistä yrityksistä maanlaajuisiin, yli 50 henkilöä työllistäviin tilitoimistoihin. Liikevaihdon ja henkilöstön määrän mukaan jaoteltuna suurin osa kirjanpitopalveluja tarjoavista yrityksistä sijaitsee Uudenmaan alueella, Varsinais-Suomessa ja Pirkanmaalla (Metsä-Tokila 2009, 14). Ammattibarometrin syyskuussa 2016 päivittämän tilaston mukaan kirjanpidon ja laskentatoimen asiantuntija -hakusanalla hieman liikaa tarjontaa kysyntään nähden on erityisesti Uudellamaalla, Etelä-Savossa ja Pohjanmaalla (Työllistymisen näkymät eri ammateissa 2016).

Taloushallintoliiton mukaan noin viidennes alan työntekijöistä on suorittanut KLT-tutkinnon, joka on taloushallintoalan asiantuntijatutkinto. Liiton jäsenoimistoissa noin 30 prosenttia oli suorittanut tutkinnon vuonna 2015. (Tilitoimistoala Suomessa 2016.) Kirjanpitäjän ammattiin voi päästä esimerkiksi merkonomiin tai tradenomien tutkinnolla tai suorittamalla näyttötutkintona taloushallinnon ammattitutkinnon tai taloushallinnon erikoisammattitutkinnon. Kirjanpitäjän ammattia vaativampiin taloushallinnon tehtäviin voidaan edellyttää jo ylempiä tutkintoja. (Kirjanpitäjä 2016.)

Taloushallintoliiton jäsenoimistoilta vaaditaan, että KLT-tutkinto löytyy vähintään tilitoimiston vastuulliselta hoitajalta. Vaatimuksiin kuuluu myös, että tilitoimisto on vakavarainen, ollut toiminnassa päätoimisesti yli kaksi vuotta ja noudattaa hyvää tilitoimistotapaa. Suurin osa jäsenoimistoista on auktorisoitu. (Koivumäki & Lindfors 2012, 26.) Auktorisointi on tae yrityksen laadusta. Taloushallintoliitto on tarkastanut auktorisoidun tilitoimisto järjestelmien toimivuuden, toimintamallien sujuvuuden ja yrityksestä löytyvän osaamisen. (Miksi auktorisoitu tilitoimisto? 2016.)

Tilitoimistoala on ollut kasvussa 2000-luvun aikana, mikä on seurausta osittain siitä, että suuret yritykset pienten lisäksi ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tilitoimistoille (Yrjölä 2003). Erityisesti kirjanpito ja palkanlaskenta ovat olleet yleisesti ulkoistettuja toimintoja (Koivumäki & Lindfors 2012, 11). Tilitoimistoalalla on Suomessa muutamia hyvin suuria toimijoita, mutta myös pienille tilitoimistoille on edelleen varsin hyvin kysyntää. Talouselämän artikkelissa Kilpailu kovenee, kirjanpitäjä esitetään tähän syyksi erityisesti se, että pienten yritysten on helpompi luottaa pieneen toimistoon. Suurissa toimistoissa yhteyshenkilöt voivat olla vaikeammin lähestyttävissä. (Yrjölä 2003.)

Tilitoimistossa hoidetaan nykyisin suuri osa toiminnoista sähköisesti. Automaation ansiosta rutiinit ovat nopeutuneet ja kirjanpitäjä voikin tarjota asiakkaille vapautuneiden resurssien ansiosta lisäpalveluita kirjanpidon ohella. Yrjölä artikkelissa haastatellun silloisen Kirjanpitotoimistojen Liiton (nykyisin Suomen taloushallintoliitto) toiminnanjohtaja Juha Ahvenniemen mukaan tilitoimistojen tulee valmistautua tietoteknisen kehityksen aiheuttamaan kilpailuun tuotteistamalla palveluitaan. (Yrjölä 2003.)

2.2 Palveluiden tarjonta

Taloushallintoliiton verkkosivulleen laatiman jäsentelyn mukaan tilitoimistojen palvelut voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Näitä ovat juokseva kirjanpito ja tilinpäätös, palkanlaskenta, ulkoinen laskenta eli kokonaisvaltainen liikekirjanpito sekä sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi. (Tilitoimiston palvelut 2016.) Taloushallintoliitto on kuitenkin laatinut Uusyrittäjäkeskuksen sivustolla ladattavissa olevan taloushallinnon ulkoistamista koskevan ohjeen, jossa on hieman erilainen jaottelu. Ohjeen mukaan tilitoimiston palvelut ovat jaettavissa juoksevaan kirjanpitoon ja tilinpäätökseen, palkanlaskentaan, sähköiseen osto- ja myyntilaskutukseen ja sisäiseen laskentaan eli johdon laskentatoimeen (Kolme askelta ulkoistukseen 2011, 6).

Yksi tapa jaotella palvelut on puhua pelkästään ulkoisesta ja sisäisestä laskennasta. Ulkoisen laskennan tavoitteena on tiedon tuottaminen ennen kaikkea käsiteltävän yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille ja sen avulla nähdään yrityksen tulos. Ulkoisen laskennan järjestämisestä on tarkat säädökset laissa. (Hyyppä 2015a.) Sekä kirjanpito että tilinpäätös voidaan käsittää osaksi ulkoista laskentaa, kuten myös maksatus, osto- ja myyntilaskujen käsittely sekä palkanlaskenta (Tilitoimiston palvelut 2016).

Kirjanpidon palveluihin kuuluvat liiketapahtumien ja tositteiden käsittely ja kirjaukset. Lisäksi palveluihin kuuluvat yleisesti lakisääteisten raporttien, kuten alv- raporttien, veroilmoitusten ja tilinpäätöspalveluissa myös tilinpäätöksen laadinta. Myös muista lakisääteisten palveluiden ulkopuolisista säännöllisistä palveluista voidaan sopia erikseen. (Kolme askelta ulkoistukseen 2011, 6; Tilitoimiston palvelut 2016.) Yksinkertaisimmillaan kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelujen tuloksena syntyy asianmukaisten lakien ja asetusten mukainen tuloslaskelma, tase ja tilinpäätös sekä tarvittavat liitetiedot (Heikkilä 2010; Neilimo & uusi-Rauva 2005, 13).

Palkanlaskennan peruspalveluun kuuluvat palkkojen ja työnantajasuoritusten laskeminen ja palkkalaskelman lähettäminen sekä palkkaan liittyvät säännölliset viranomaisilmoitukset. Peruspalvelun lisäksi voidaan tilitoimistossa myös

hoitaa esimerkiksi sairauslomapäivien tai koulutuspäivien seuranta, palkan-saajien liiton jäsenmaksut ja muut henkilöstöhallinnon ulkoistettavissa olevat osa-alueet. (Tilitoimiston palvelut 2016.)

Reskontranhoidon palvelut ovat tilitoimistoissa nykyisin hyvin sähköistettyjä. Myyntilaskujen prosessissa tilitoimisto luo ja lähettää asiakkaan laskut ja ostolaskujen prosessissa vastaanottaa ja maksaa asiakkaan ostolaskut. Prosessit ovat hyvin automaattisia ja asiakkaat voivat osittain hoitaa reskontraa myös itse. Tilitoimiston tulee kuitenkin päivittää reskontraa ja kirjanpitoa. (Helanto ym. 2013, 29–30.) Myös varastonvalvonta voi kuulua tilitoimiston peruspalveluihin, jolloin tilitoimisto seuraa myytäväksi ostettujen ja valmistuksessa tarvittavien artikkeleiden arvoa (Kolme askelta ulkoistukseen 2011, 16).

Sisäinen laskenta tai johdon laskentatoimi on sellaisenaan hyvin selkeästi erotettavissa perinteisistä tilitoimiston palveluista omaksi alueekseen. Pohjanmaan Ekonomitoimiston selvityksen mukaan kirjanpito, palkanlaskenta ja laskutus ovat perinteisesti olleet tilitoimistojen suurimpia palveluita. Sisäinen laskenta on kuitenkin yhä tärkeämpi palvelu monelle asiakkaalle, sillä he toivovat tilitoimistoltaan kokonaisvaltaista talouden hoitoa. (Mitä asiakkaan pitää vaatia... 2013.)

Jari-Pekka Hyypän (2015a) mukaan tilitoimiston tarjoamaa sisäisen laskennan palvelua ei voida määritellä kovin tarkasti, sillä palvelusta voi kukin asiakas valita usein vain omiin tarpeisiinsa soveltuvat osa-alueet. Yleisesti palvelut voidaan jaotella seuraaviin osa-alueisiin: konsultointi ja talousohjaus, yrityksen talouden tarkkailu, toimintojen arviointi ja ennustaminen taloudellisesta näkökulmasta sekä taloudellisten tavoitteiden asettaminen (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 14). Finanzilla-taloushallintopalvelun verkkosivulla esitellyssä Hyypän (2015a) blogissa on listattu käytännössä tilitoimiston sisäisen laskennan palveluiksi esimerkiksi kustannus- ja hinnoittelulaskelmien, kassavirtalaskelmien ja investointilaskelmien laadinta ja tulosityksikkö- ja kustannuspaikkaseuranta. Halonen (2013) nimeää palveluun kuuluviksi myös sisäisen budjetoinnin ja strategisen laskentatoimen.

Accountor, joka on suuri taloushallintoalan yritys, on määritellyt sisäisen laskennan tavoitteeksi sen, että voidaan reagoida tuleviin muutoksiin hyvissä

ajoin ja tehdä tarvittavat toimenpiteet yrityksen talouden turvaamiseksi. Sisäisellä laskennalla voidaan esimerkiksi tunnistaa, mitkä yrityksen liiketoiminta-alueet eivät ole kannattavia ja arvioida tulevan rahoituksen riittävyyttä. (Heikkilä 2015.) Tilitoimiston tarjoamista sisäisen laskennan palveluista voidaan tuotteistamisen avulla muodostaa erilaisia asiantuntijapalveluita, kuten CFO-palvelu, josta kerrotaan lisää alaluvussa 2.3.

Perinteisen kirjanpityksen ja sisäisen laskennan palveluiden lisäksi tilitoimistolta vaaditaan usein sähköistä, nykyaikaista ja tehokasta menetelmien käyttöä sekä reaaliaikaista raportointia (Mitä asiakkaan pitää vaatia... 2013). Tilitoimistolta toivotaan useasti ohjelmisto-osaamista ja moni tilitoimisto tarjoaa asiakkailleen myös mahdollisuutta käyttää tilitoimistolle varta vasten hankittua taloushallinnon ohjelmistoa (Koivumäki & Lindfors 2012, 18).

Nykyisin tilitoimistolta vaaditaan myös laajaa osaamisverkkoa, johon asiakas voi tarvittaessa tukeutua. Asiakas voi siis hakea tilitoimistosta apua myös tilitoimistotyön ulkopuolisiin asioihin, kuten vakuutuksiin tai juridisiin seikkoihin liittyen. Asiakkaan kannalta otollisinta olisi, jos tilitoimistosta saataisiin kaikki tarvittavat hallinnon palvelut kohtuulliseen hintaan ja niin, että yrityksen tulos paranee. (Mitä asiakkaan pitää vaatia... 2013.)

2.3 CFO-palvelutrendi

Tilitoimistojen palveluista tulee tulevaisuudessa entistä suurempi osa olemaan asiantuntijapalveluita. Näin todetaan Jari-Pekka Hyypän Tilitoimisto – Sähköinen taloushallinto ei ole tapa erottua -blogitekstissä (2015), jossa käsitellään tilitoimistojen uudistumista. Kirjoittajan mukaan tilitoimistot ovat jo hyvin pitkälti sähköistäneet palveluitaan eli tarjoavat esimerkiksi verkkolaskutuksen mahdollisuutta asiakkaalleen. Sähköisen taloushallinnon nousukausi on tasaantumassa itsestäänselvyydeksi ja tilitoimistojen onkin mainitun kirjoittajan mukaan erotuttava massasta esimerkiksi asiantuntijapalveluillaan.

Asiantuntijapalvelut ovat toisaalta luonnollinen kehityssuunta, sillä teknologian kehityksen myötä monia toimintoja voidaan nykyisin automatisoida hyvin pitkälle. Sähköistyminen on vapauttanut yrityksen resursseja ja aikaa asiantunti-

jatyölle jääkin enemmän kuin aikaisemmin. (Baron 2016.) Myös asiantuntija-palveluiden kysyntä on kasvussa, mikä on seurausta toisaalta kilpailun kasvusta ja yhä korkeammista laatu- ja tehokkuusvaatimuksista sekä toisaalta maailmanlaajuisesta taloustilanteen epävarmuudesta (The role and expectations... 2013, 7).

Yksi tilitoimistojen palveluvalikoiman kasvavista trendeistä on ulkoistettu CFO- eli talousjohtaja- tai -päällikköpalvelu, jota markkinoidaan usein erityisesti pienemmille asiakasyrityksille mahdollisuutena paitsi saada taloudellista ohjeistusta tarpeen mukaan, myös keinona säästää rekrytointikustannuksissa. Käytännössä asiakasyrityksen ei tarvitse palkata itselleen vakituista talousjohtajaa vaan asiantuntijan voi saada työskentelemään yritykseen osa-aikaisesti, väliaikaisesti tai esimerkiksi jonkin projektin ajaksi. (Baron 2016.)

CFO sekoitetaan toisinaan Controlleriin, joka on ehkä yleisemmin tunnettu taloushallinnon asiantuntija ja tilitoimistojen tarjoama palvelu. Controller on lähempänä perinteistä kirjanpitäjän roolia ja onkin luontainen kehityspolku kirjanpitäjälle. Controllerin rooliin kuuluu valvoa kirjanpidon toteutumista ja laatia yrityksen johdolle erilaisia ajankohtaisista luvuista laadittuja raportteja. Controller voi suunnitella lyhyen aikavälin taktiikkaa ja budjetteja, kun taas CFO:n rooliin kuuluu koko yrityksen pitkäaikaisen strategian suunnittelu. Controller myös pysyttelee toimenkuvansa mukaisesti kirjanpidon luvuissa, mutta CFO tarkastelee useimmiten yrityksen toimintaa laaja-alaisemmin, myös henkilöstöhallinnon, sidosryhmätoiminnan ja markkinoiden kehityksen näkökulmista. (Osborne 2015; Paramore 2013.)

CFO-palvelua voidaan tarjota osana olemassa olevia palveluita tai niiden lisäksi olemassa oleville tai tuleville asiakkaille. Tilitoimiston peruspalveluiden, kuten kirjanpidon, reskontran ja palkanlaskennan lisäksi asiakkailta on siis mahdollisuus saada syvällisempää ohjeistusta lukujen merkityksestä ja taloudellisia neuvoja oman liiketoiminnan kehittämistä. (Baron 2016; Sparkman 2015.) Suurimmat edut ulkoistetussa CFO-palvelussa ovat asiantuntijuuden lisääntyminen, kustannustehokkuus ja palvelun joustavuus. Rekrytointikustannusten minimoinnin ansiosta yritykselle jää enemmän rahaa investointeihin tai säästöön. Palvelun joustavuuden ansiosta myös aikaa jää yritykselle itselleen

enemmän keskittyä ydintoimintoihinsa, kun vaativat asiantuntijatyöt ulkoistetaan. (The 3 Main Reasons... 2015.)

Jeff Thomsonin verkkoartikkelissa Signs a Small Business Needs a CFO on pohdittu suurimpia syitä sille, miksi yritys tarvitsisi CFO:n palveluita. Yhdeksi syyksi mainitaan halu herättää luottamusta yrityksen ulkopuolelta. Tämä käytännössä tarkoittaa siis tilannetta, jossa täytyy vedota esimerkiksi pankkiin, osakkeenomistajiin, viranomaistahoon, asiakkaisiin tai muihin ulkoisiin sidosryhmiin. Toinen syy on yrityksen nopea kasvu ja kolmas ovat yritysjärjestelyt, joissa esimerkiksi sulautetaan useita yrityksiä yhteen. (Thomson 2013.) Kaikki nämä tilanteet vaativat usein laajempaa osaamista kuin monessa yrityksessä itsessään löytyy. Ulkoistetun CFO:n asiantuntijuuden ja näkökulmien avulla monimutkaisempaa osaamista vaativat tehtävät voidaan hoitaa asiakasyrityksen näkökulmasta kustannustehokkaasti ja projektinomaisesti. (Are Outsourced CFO Services... 2015.)

Today's CFO: Which profile best suits your company -artikkelissa CFO:n rooli yrityksessä jaetaan neljään osaan: talousosaaja, yleisjohtaja, suorituksen johtaja ja kasvuntekijä. Näistä talousjohtaja ja yleisjohtaja ovat kirjoituksen mukaan toimenkuvia, joihin yleensä vaaditaan kokemusta talon sisältä. Sen sijaan suorituksen johtaja- ja kasvuntekijä-CFO:t valitaan yleensä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistetun CFO:n toimenkuvaan kuuluvat kirjoituksen mukaan suorituksen johtamiseen liittyvä tietojärjestelmien optimointi ja yrityksen henkilökunnan ohjeistaminen. Kasvuntekijä-toimenkuvaan taas liittyisi muutosten ohjaaminen ja valvonta sekä kasvuun tähtäävä konsultointi. (Agrawal ym. 2013.) Baronin (2016) mukaan ulkoistetun CFO:n toimenkuva on joka tapauksessa hyvin laaja ja vaihtelee asiakkaan tarpeen mukaan.

Työnkuvaan voivat kaiken kaikkiaan kuulua esimerkiksi taloushallinnon eri toimintojen valvonta, yrityksen oman henkilökunnan koulutus, kassavirtalaskelmat ja -ennusteet, likviditeetti- ja kannattavuuslaskelmat, veroneuvonta ja talousraporttien laadinta tai tulkitseminen. Lisäksi CFO:n toimenkuvaan kuuluu toimia asiakasyrityksen johdon kanssa yhteistyössä ja osallistua esimerkiksi johtokunnan kokouksiin ja strategiseen suunnitteluun. (Baron 2016; The role and expectations... 2013, 8.)

CFO-palvelun myymiseksi asiakkaille on oltava selvillä sekä niiden kirjanpidosta että yrityksen tilanteesta kokonaisuudessa. CFO:n on kerättävä aina tilanteen mukaan olennaista tietoa. Asiakasyritysten tarpeet vaihtelevat ja niiden arvioimisen avulla voidaan tarjota esimerkiksi joko osa-aikaista tai tiiviimmin yrityksen toimintaa ohjailevaa palvelua. (Sparkman 2015.) Baron (2016) korostaa, että luonnollisesti jos tilitoimisto jo huolehtii yrityksen kirjanpidosta, voi tällaiselle asiakkaalle helpommin markkinoida myös lisäpalveluita.

Talousjohtajapalvelua tarjoavan tilitoimiston täytyy olla selvillä tarjoamansa talousjohtajan kyvyistä ja osaamisesta. Ernst & Young -yhtiön vuonna 2010 laatiman selvityksen (The DNA of the CFO... 2010, 27) mukaan CFO:lle yleisimpiä koulutustaustoja kansainvälisesti ovat rahoitusalan tutkinto, liiketoimintajohtamisen maisteritutkinto MBA ja tilintarkastajan tutkinto. CxO Professional Oy:n mentori Kai Tihilän esityksen (2014, 7) mukaan Suomessa CFO:lla on yleisesti kokemusta rahoituksen, ulkoisen laskennan tai tilintarkastuksen tehtävistä, mutta hän on myös kohdannut talousjohtajia, joiden aikaisempaan kokemukseen kuuluu sellaisia nimikkeitä kuten investointipankkiiri, juristi tai Business Controller.

Hyypä (2015b) toteaa, että kirjanpitäjä ei voi sellaisenaan toimia myös talouspääällikkönä, sillä CFO:n toimenkuva vaatii normaalia kirjanpitäjää syvällisempää osaamista sekä ulkoisesta että sisäisestä laskennasta, kuten myös budjetoinnista. Kirjanpitäjä voidaan kuitenkin tarvittaessa kouluttaa talousjohtajan tehtäviin (Hyypä 2015b; The role and expectations... 2013, 4). IFA:n (International Federation of Accountants) julkaiseman dokumentin The role and expectations of a CFO (2013, 21) mukaan kirjanpitäjätausta tuo kuitenkin CFO:n osaamiseen edullisen lisän. Erityisesti kirjanpidon lainsäädännön tuntemus sekä taipumus objektiivisuuteen, täsmällisyyteen ja tinkimättömyyteen ovat kirjoituksen mukaan eduksi talousjohtajan toimenkuvassa.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

CFO eli talousjohtaja voi olla yksi tilitoimiston tarjoamista asiantuntijapalveluista. Tässä luvussa tutustutaan yleisesti palvelun tuotteistamisen periaatteisiin ja siihen, miten yritys voi lähteä kehittämään palvelusta palvelutuotetta. Alaluvussa 3.1 käsitellään tuotteen määrittelyä ja sen jälkeen alaluvuissa 3.2

ja 3.3 tuotteistamisen periaatteita ja vaatimuksia. Lopuksi alaluvussa 3.4 käydään kohta kohdalta läpi yksi tapa käsitellä tuotteistamista prosessina.

3.1 Palvelu tuotteena

Tuote on yleistermi, jolla voidaan kuvata niin fyysistä objektiä kuin palveluakin (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9). Usein tavara ja palvelu yhdessä muodostavat jonakin tuotteena tunnetun kokonaisuuden. Asiantuntijapalvelu on palvelun muoto, jossa usein tarkastellaan tapauskohtaisesti asiakkaan tilannetta ja joko kehitetään jotakin asiaa tai neuvotaan asiakasta tilanteen mukaan. Asiantuntijapalvelu vaatii yleensä palvelun tuottajalta tavanomaista palvelua enemmän. Sananmukaisesti vaatimuksiin kuuluvat usein erityinen koulutus ja alan erityisosaaminen. (Lehtonen ym. 1999, 8 & 11.)

Aineettoman palvelun markkinointi saattaa olla yrityksille haastavampaa kuin jonkin konkreettisen esineen. Palvelua pyritään tämän vuoksi usein markkinoinnissa esineellistämään, eli muuttamaan helpommin käsitettävissä olevaan muotoon. (Lehtonen ym. 1999, 8–9.) Palvelun konkretisoinnista kerrotaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa 3.2.

Tuotteena myytävä palvelu eli palvelupaketti jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen. Näitä ovat perus- eli ydinpalvelu, lisä- eli liitännäispalvelu ja tukipalvelu. (Sipilä 1999, 56.) Ydinpalvelu on se, mitä asiakas todella tarvitsee, kun taas lisäpalveluita tarvitaan ydinpalvelun toteuttamiseksi. Tukipalvelu sen sijaan tuo usein palveluun jotakin lisää ja erottaa palvelun muista saman alan palveluista. Lehtosen ym. teoksen Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin mukaan tukipalveluita ovat muun muassa asiakkaan mukavuudesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen, ohjaus ja neuvojen anto myös ilman erityistä pyyntöä sekä mahdollisuus ajanvaraukseen. (Lehtonen ym. 1999, 13–15.)

Palveluiden yhteydessä puhutaan usein palvelun laadusta. Lehtosen ym. (1999, 9) mukaan palvelun laatua voi olla vaikea pitää aina samalla tasolla, sillä laatu voi vaihdella aina ihmisistä ja tilanteesta riippuen. Tämä on erotuksena konkreettisiin esineisiin, joiden tuotannossa laadunvaihtelua on helpompi kontrolloida. Hyvän palvelutilanteen toistaminen aina samanlaisena kaikille asiakkaille on tavoitteena loistava, mutta käytännössä tällaista palvelua voi

olla vaikea tuottaa. Laadunvaihtelua voidaan kuitenkin vähentää ottamalla huomioon joitakin perusasioita. Olennaisinta on valvoa palvelun toteutumista systemaattisesti. Automaatiota voidaan käyttää niiltä osin, kun ihmisten välistä vuorovaikutusta ei tarvita ja palveluprosessin eri vaiheita voidaan myös standardisoida. (Lehtonen ym. 1999, 9.)

3.2 Tuotteistamisen periaatteet

Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen -teoksen mukaan tuotteistamiseksi kutsutaan palvelun määrittelyä ja suunnittelua, palvelun kehittämistä sekä lopulta tuottamista niin, että asiakkaiden saama hyöty on mahdollisimman suuri ja palvelun tuottaja saavuttaa omat tulostavoitteensa (Sipilä 1999,12). Parantaisen (2007, 106) mukaan palvelutuote syntyy, kun ydinpalveluun lisätään tuotteistus. Palvelu ei ole siis yhtä kuin palvelutuote.

Sekä jo olemassa olevien palveluiden laadun parantaminen että uuden palvelun kehitys ovat mahdollisia tuotteistamisen avulla. Jaakkola ym. esittelee kuvassa 1 näkyvän tuotteistamisen prosessin. Prosessin lopullisena tavoitteena on kilpailukykyisen liiketoiminnan saavuttaminen (Jaakkola ym. 2007, 5–6).



Kuva 1 Miten tuotteistaminen kehittää palveluliiketoimintaa (Jaakkola ym. 2007, 6)

Tuotteita voidaan tuotteistaa eri vaiheisiin. Palvelutuotteiden tapauksessa toisessa päässä jatkumoa ovat tuotteistamattomat ja toisessa täysin tuotteistetut

palvelut. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.) Täysin tuotteistettu palvelu on sellainen, jota voidaan haluttaessa monistaa tai myydä edelleen (Sipilä 1999, 12). Jaakkolan ym. (2007, 5) mukaan palveluita voidaan tuotteistaa vakioinnin ja systematisoinnin avulla, mikä helpottaa niin palvelun myyntiä kuin markkinointiakin.

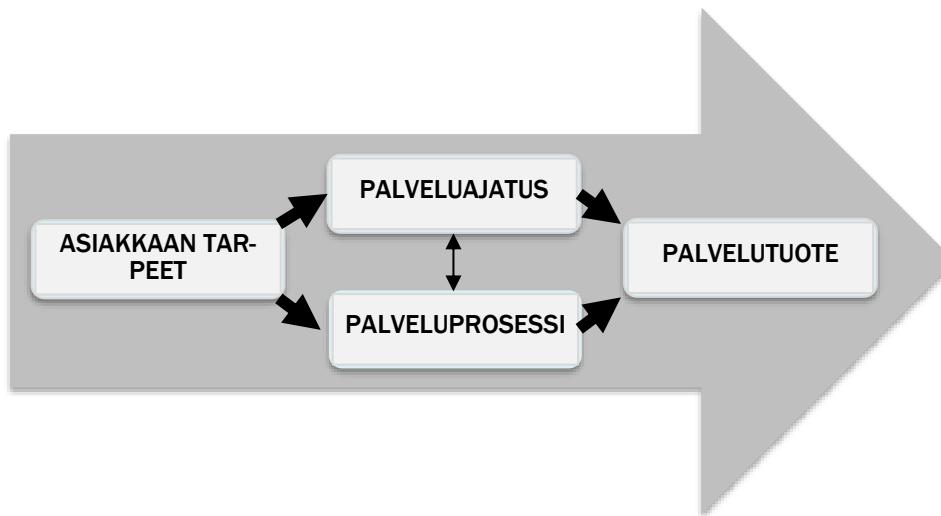
Sekä palvelun tarjoajan sisäisiä että ulkoisia työmenetelmiä voidaan tuotteistaa. Asiakas näkee palvelusta vain sen ulkokuoren eli ulkoisen tuotteistustyön tuloksen, mutta tämän toimimisen edellytyksenä on systematisoitu sisäinen toiminta. Asiakkaalle näkyvää osaa voidaan verrata esimerkiksi jäävuoren huippuun. (Sipilä 1999, 47.)

Sisäiseen toimintaan kuuluvia osa-alueita ovat muun muassa tietokannat, työmenetelmät, osaamisen kehitykseen tarkoitetut järjestelmät sekä sisäiset kuvaukset tuotteille. Asiantuntijapalveluissa onnistunut sisäinen tuotteistus on elintärkeää, sillä sen ansiosta asiantuntijalla on aikaa ja muita resursseja enemmän käytettävissään asiakkaan henkilökohtaiseen palveluun. Ulkoisella tuotteistuksella tarkoitetaan usein paitsi tuotteen konkretisointia asiakkaille, myös sisäisen tuotteistuksen aikana pohdittuja palvelupaketteja eli tuotteen erilaisia versioita ja myös tuotemerkkiä. (Sipilä 1999, 47–49.) Johanssonin (2012) mukaan ulkoinen tuotteistaminen keskittyy siihen, että asiakkaan on helppo tehdä ostopäätös palvelun suhteen.

3.3 Tuotteistamisen edellytykset

Palvelujen kehittäminen lähtee liikkeelle yrityksen liiketoimintastrategiasta. Liiketoimintastrategiassa määritellään yrityksen nykyinen osaaminen ja resurssit sekä se, miten niitä voidaan yhdistää toimialan tarjoamiin mahdollisuuksiin kannattavan liiketoiminnan luomiseksi tai kasvattamiseksi. (Jaakkola ym. 2007, 3.) Liiketoimintastrategiassa määritellään siis mitä palveluja halutaan ja mitä on kannattavaa tuottaa. Liiketoimintastrategian ohella myös palvelun tarjoajan markkinoinnin sekä tuotekehityksen strategioiden tulee olla selkeitä. Strateginen suunnittelu on edellytys tuotteistuksen onnistumiselle. (Sipilä 1999, 34 & 110.)

Se, mitä palveluja halutaan, riippuu olennaisesti asiakkaista. Palvelun saaminen toimivaksi tuotteeksi edellyttää asiakkaiden ja heidän tarpeidensa kartoitusta. Lehtosen ym. (1999, 16) esittelemä malli Cowellin (1984) teoksesta ilmaisee kuvassa 2 palvelutuotteen kehittämisen prosessin. Asiakkaan tarpeiden pohjalta voidaan luoda ajatus siitä, mitä palveluita tarpeisiin voisi tarjota. Tämän palveluajatuksen lisäksi lopullisen palvelun tuottamiseksi tarvitaan toimiva palveluprosessi. (Lehtonen ym. 1999, 16–19.)



Kuva 2 Cowellin (1984) palvelutuotteen kehittämisen prosessi (Lehtonen ym. 1999, 16)

Kun yrityksen strategia ja asiakkaiden tarve on selvitetty, voidaan analysoida nykyistä palvelutuotantoa ja palveluihin kuluvia resursseja. Nykyinen toiminta täytyy kuvata ja analysoida keskeisten prosessien tunnistamiseksi. Palveluihin kuluvien resurssien tunnistamiseksi täytyy yrityksen kustannusten muodostuminen ja kustannuslaskennan periaatteet kirjata ylös. Lopulta tuotteistuksesta täytyy laatia kirjallinen suunnitelma, jossa käyvät ilmi prosessin eri vaiheet aikatauluineen sekä se tavoite, mihin lopulta pyritään. (Holma 1998, 14.)

3.4 Tuotteistamisen prosessi

Kun tuotteistamisen edellytykset ja valmisteluvaiheet ovat kunnossa, voidaan käynnistää varsinainen tuotteistusprosessi. Prosessi voi vaihdella yrityskohtaisesti. Tässä luvussa esitelty prosessi on saanut mukailleen runkonsa Holman (1998, 14–15), Johanssonin (2012) ja Lehtisen & Niinimäen (2005, 46–47) esittelemistä malleista.

Palvelutarjooma ja palvelutuotteet

Yrityksen palvelutarjooma muodostuu kaikista yrityksen palveluista ja se voidaan ryhmitellä erilaisiin palveluryhmiin. Kun palveluryhmät on määritelty, voidaan kehittää tai tuotteistaa yksittäisiä palvelutuotteita. Palvelutuotteita ei kuitenkaan voida tarkastella tai kehittää yksittäin vaan niitä tulisi arvioida myös suhteessa koko palvelutarjoomaan. Yrityksellä voi olla liiketoimintastrategiasaan esimerkiksi tavoitteellinen palvelutarjooma, johon tuotteistamisella pyritään. (Jaakkola ym. 2007, 7.) Nykyisen tuotetilanteen kuvausta edellytetään, jotta voidaan myös suunnitella tavoitteena olevaa tuotetilannetta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47).

Tuotteistamisen periaatteiden mukaan pyritään standardisoimaan palvelutuotteita mahdollisimman pitkälle. Erityisesti, kun kyseessä on asiantuntijapalvelu, on tärkeää pyrkiä kuitenkin yhdistämään räätälöinnin mahdollisuus muutoin standardisoituihin palvelun vaiheisiin. Tämä onnistuu tarjoamalla asiakkaille erilaisia palvelupaketteja. (Sipilä 1999, 63.)

Asiantuntijapalveluihin soveltuu monesti Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen -teoksen mukaan palvelukokonaisuus, jossa on suuri standardoitu osa, erilaisia moduuliosia sekä asiakkaalle yksilöidympi räätälöity osa. Vakioidut moduulit ovat tuotteistetun palvelun avain: Moduulien standardoitavissa olevat osat on mahdollista vakioida tai tehdä mahdollisimman pitkälle valmiiksi. Moduulien vakiointi jättää kuitenkin tilaa räätälöinnin mahdollisuudelle, sillä vakiointi vapauttaa esimerkiksi aikaa räätälöintiin panostamiseen. Asiakkaalle räätälöity osa toimii houkuttimena yrityksen palveluiden käyttäjäksi, vaikka todellisuudessa sen osuus koko palvelusta olisikin pieni. (Sipilä 1999, 69.)

Palvelupaketteja tarjotaan usein kolmessa etukäteen mietityssä selkeässä muodossa, joista ensimmäisen muodostaa pelkistetty peruspaketti, toisen keskikokoisen asiakkaan palvelupaketti ja kolmannen erikoistuneempi ja eniten räätälöitävissä oleva palvelupaketti. Näitä voidaan asiakkaalle markkinoida esimerkiksi pronssi-, hopea- ja kultatason palvelupaketteina. (Making your service easier to sell 2006.) Modulaarisuus voidaan toteuttaa palvelupaketeissa myös eri tavoilla. Asiakas voi esimerkiksi valita ydinpalveluun erilaisia lisäosia, koota itse yhteensopivista moduuleista sopivimman kokonaisuuden

tai karsia kaikki palvelut sisältävästä kokonaisuudesta itselleen tarpeettomat. (Sipilä 1999, 65 & 69.)

Palvelun tarkentaminen ja työprosessit

Kun palvelupaketit ovat selvillä, on selvennettävä mahdollisimman yksityiskoh-
teisesti palvelun tuottamisen taustalla oleva prosessi. Palvelun tuottamisen
prosessi voidaan jakaa yrityksen sisäisiin prosesseihin sekä ulkoisiin- eli vuo-
rovaikutusprosesseihin asiakkaan kanssa. Prosessin suunnittelu ja tarkka
määrittely tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eri työvaiheet ja niiden aikana toimi-
vat henkilöt kirjataan ylös, kuten myös työvaiheisiin tarvittavat resurssit. Tämä
edesauttaa aikataulutusta ja kustannusten arviointia. (Jaakkola ym. 2007, 15.)

Prosessin aikana toimivat henkilöitä voidaan nimittää vastuuhenkilöiksi. Vas-
tuuhenkilö voi olla kokonainen ryhmä ihmisiä, joita tarvitaan tuottamaan palve-
lua ja vastuuhenkilöiden määrittelyssä voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi
organisaatiokaaviota. (Parantainen 2007, 225.) Palveluprosessin aikana ei
kuitenkaan toimi pelkästään palvelun tarjoajan edustajia. Myös asiakkaat osal-
listuvat palvelun tuottamiseen vuorovaikutustilanteessa ja prosessin määritte-
lyssä on suunniteltava missä vaiheessa prosessia asiakas tulee mukaan orga-
nisaatiokaavioon. (Jaakkola ym. 2007, 15.)

Kun palvelut ja työprosessi vastuuhenkilöineen on selvitetty, voidaan laatia yri-
tyksen sisäiseen käyttöön ohjeita ja tuotekuvauksia. Sisäinen tuotekuvaus voi-
daan tehdä tuotesuunnittelun aikana esimerkiksi Sipilän esittelemän mallin
mukaan. Tuotekuvaus tehdään yleensä sisäiseen käyttöön laajempaan kuin
mitä asiakkaalle tullaan lopulta näyttämään, mutta onnistuneen kuvauksen
avulla esimerkiksi esitteiden laadinta helpottuu. (Sipilä 1999, 78.)

Sipilän mallin mukaan tuotekuvaus alkaa palvelutuotteen nimen määrittelyllä
ja yleiskuvailulla. Tämän jälkeen määritellään asiakkaalle tuleva hyöty eli se,
mitä asiakkaille luvataan ja mihin käyttöön tuote tulee. Kolmannessa koh-
dassa määritellään tuotteen markkinat, markkinoiden tuleva potentiaali ja se,
mihin tuloksiin lopulta halutaan päästä. Kuvauksessa määritellään se, kor-
vaako oma tuote kilpailijoiden tuotteet vai kilpaileeko se samalla viivalla toisen

tuotteen kanssa. Seuraavaksi määritellään palvelutuotteen asema omassa organisaatiossa eli se, miten tuote suhtautuu muihin tuotteisiin ja miten johdon laatimaan strategiaan. (Sipilä 1999, 74–75.)

Seuraavaksi Sipilän mallissa määritellään tarkasti tarjottavan palvelun sisältö koko laajuudessaan. Palvelupaketit voidaan esittää esimerkiksi prosessi- tai toimintakaaviona, jossa näkyvät myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osallisuudet. Seuraavaksi tuotekuvausta voidaan vielä laajentaa määrittelemällä tuotteen erilaiset versiot eli perustuotteen mahdollinen laajentaminen asiakaskohtaisesti eroaviin versioihin. (Sipilä 1999, 75–76.)

Mallissa seuraavaksi määritellään myös palvelutuotteen konkretisointi, referenssit ja hinta ja hinnoittelun peruste, jotka ovat tärkeitä juuri asiakkaan näkökulmasta. Konkretisointi tarkoittaa sitä, miten tuotetta pyritään aineellistamaan, mutta toisaalta aineellistaminen käy myös referenssien ja hinnan määrittelyn kautta. Tuotekuvauksessa määritellään myös toimitusaika eli se, milloin asiakas saa tuotteen. (Sipilä 1999, 76.)

Lopuksi tuotekuvauksessa on tärkeää myös määritellä vastuuhenkilöt, jotka osallistuvat tuotteen luomiseen ja jatkosuunnitelma myös sille, miten tuotteistusta ja tuotekehitystä ylipäätään tullaan jatkamaan. Viimeisenä täytyy myös määritellä tuotteen suhde toimintaprosesseihin. Tämä tarkoittaa sitä, mitä vaatimuksia tuotannolla on toiminnalle ja onko tuotteen kehityksen yhteydessä ilmennyt ajatuksia toimintaprosessien kehitykseen. (Sipilä 1999, 76–77.)

Toistuvien toimintojen vakiointi

Vakiointi on mahdollista rutiininomaisissa työvaiheissa, joissa ei tarvita räätälöintiä eli käytännössä erityisesti yrityksen sisäisissä työvaiheissa (Jaakkola ym. 2007, 22). Parantaisen (2007, 16) mukaan vakioinnin ansiosta osaaminen voidaan pääpiirteissään siirtää asiantuntijalta toiselle ilman, että resursseja tarvitsisi kuluttaa pitkäkestoiseen koulutusjaksoon. Vakioinnin ansiosta voidaan saattaa eri palvelutilanteita vertailukelpoisiksi keskenään. Palvelun tulokset ovat paremmin ennustettavissa, sillä niiden taustalla vaikuttavat yhtenäistetyt toimintatavat ja menetelmät. (Jaakkola ym. 2007, 22.)

Monia työvaiheita voidaan vakioida teknologian avulla. Esimerkiksi tietokannat ja arkistointijärjestelmät sekä viestintäkanavat on mahdollista saattaa vakioituun muotoon, mikä mahdollistaa esimerkiksi saman prosessin toistumisen samanlaisena yrityksen useissa toimipisteissä. (Jaakkola ym. 2007, 21 & 22) Käytännössä yritys voi vakioida esimerkiksi koulutusmateriaalejaan, laskutus- ja tarjouspohjiaan, raportointimallejaan tai palautteen keräämiseksi tarkoitettuja lomakkeitaan (Johansson 2012).

Myös menetelmiä voidaan vakioida, mikä tarkoittaa esimerkiksi suorituksen arviointimenetelmien, asiakastiedon analyysimenetelmien tai työprojektin suunnittelun menetelmien monistettavuutta henkilöstä riippumatta. Vakioiminen edellyttää sitä, että yrityksessä dokumentoidaan tietoa työvaiheista tarpeeksi pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi työmenetelmistä kerättyä tietoa analysoidessa voidaan nähdä, mitkä vaiheet toistuvat yleisesti samassa järjestyksessä, mitkä vaiheet toistuvat samankaltaisina tai mitkä voidaan suorittaa samaan aikaan. (Jaakkola ym. 2007, 21–22.)

Hinnoittelu

Hinnan muodostuminen ei asiantuntijapalveluissa ole kovin yksiselitteistä. Hinnoittelustrategia tulee laatia osana liiketoimintastrategiaa niin, että yritys sekä saavuttaa taloudelliset tavoitteensa että pärjää kilpailussa. Hinnoittelussa lähtökohtana ovat kysyntä ja menekki, asiakkaalle tuotettava lisäarvo ja myös asiakkaiden näkemykset hinnasta. (Jaakkola ym. 2007, 29.) Sipilän (1999, 80) mukaan asiantuntijapalveluissa perinteisiä strategioita ovat olleet tarjoukseen perustuva ja aikaan perustuva hinnoittelu.

Asiantuntijapalvelut ovat usein hyvin räätälöityjä. Räätälöidyn palvelun ollessa kyseessä voidaan Sipilän mukaan yhdistää aikaan ja tarjoukseen perustuvat hinnoittelut. Aikaan perustuvaa hinnoittelua halutaan yleensä hyödyntää, jos palvelussa ilmenee lisätoita, joita ei voi ennakkoon arvioida (Sipilä 1999, 80 & 82).

Johansson (2012) esittää, että tuotteistamisen lähtökohdista myös hinnoittelua tulisi pyrkiä vakioimaan. Käytännössä tämä mainitun kirjoittajan mukaan tarkoittaisi kiinteää hintaa esimerkiksi aikaan perustuvan hinnoittelun sijaan.

Jaakkola ym. (2007, 30) käyttää Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua -teoksessa kiinteästä hinnoittelusta termiä tuotosperusteinen hinnoittelu.

Vaikka tarjoukseen perustuvassa hinnoittelumallissa voidaan joitakin osa-alueita hinnoitella kiinteästi, on myös muissa hinnoittelumalleissa kiinteän hinnoittelun mahdollisuus. Näin on esimerkiksi kattohinnoittelussa, jossa määritetään käytettävät varat etukäteen tai Sipilän esittelemässä pienten palvelupakettien hinnoittelutavassa, jossa muodostetaan joistakin pienistä lisäpalveluista hinnoittelultaan yhteneväisiä kokonaisuuksia. (Sipilä 1999, 80 & 83–84.)

Yksi asiakkaita houkutteleva hinnoitteluvaihtoehto on niin kutsuttu Success fee eli hyöty- tai arvoperusteinen hinnoittelu. Tässä hinnoittelutavassa hinta riippuu asiakkaan menestyksestä eli tuloksesta. (Jaakkola 2007, 30; Sipilä 1999, 83.) Tuotteistamisen lähtökohdista tämän hinnoittelumallin käyttö edellyttää varmasti pitkäaikaista asiakashyödyn seuranta ja ongelmaksi voi muodostua myös kilpailu ja yleisen markkinahinnan kehitys tai muut muuttujat. Parhaiten hyötyyn perustuva hinnoittelu soveltuu hyvin ainutlaatuisiin palveluihin, joihin asiakkailta ei ole vertailukohdetta. (Sipilä 2003, 237–238.)

Hinnoittelussa tulee muistaa pitää tasapaino palvelun tarjoajan voiton tavoittelun ja asiakashyödyn välillä. Hinnoittelun perusteiden tulisi olla asiakkaille keskenään samankaltaiset ja hinnoittelupolitiikan olisi oltava riittävän avointa. Tasapainon löytäminen on erityisen tärkeää silloin, kun asiakas tarvitsee asiantuntijaa jonkin kriisitilanteen selvittämiseksi. Tällaisessa tilanteessa asiakas olisi muuten helpompi saada maksamaan palvelusta ylihintaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 58.)

Palvelun konkretisointi

Konkretisointiin käytetään yleisesti esimerkiksi referenssejä ja erilaisia esitteitä tai verkkosivuja. Näiden lisäksi konkretisoinnin välineitä voivat erilaiset esimerkkitalanteet, case-kuvaukset ja osaamisesta kertovat sertifikaatit. Myös yrityksen omat toimitilat ja laitteet voivat herättää asiakkaissa erilaisia mielikuvia ja luottamusta. (Lehtonen ym. 1999, 9.) Sipilä (1999, 93) listaa konkretisointiin kuuluviksi apuvälineiksi myös hinnan, joka erityisesti asiantuntijapalveluissa voi viestiä asiakkaille palvelun tasosta ja laadusta.

Erityisesti referensseillä voi olla suuri asiakashyödyistä viestivä vaikutus. Esimerkiksi aikaisempien asiakkaiden suositukset tai kertomukset hyvästä palvelukokemuksesta kertovat uudelle asiakkaalle konkreettisesti, miten hän voi palvelusta hyötyä. (Sipilä 2003, 41.) Lisäksi asiantuntijoiden tai muun henkilökunnan ilmiasu ja käytös vaikuttavat siihen, millainen mielikuva asiakkaalle palveluista syntyy; usein vuorovaikutus palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on ensisijaisen tärkeää. (Lehtonen ym. 1999, 9; Sipilä 1999, 48.)

Sipilän (1999, 188) mukaan onnistunut vuorovaikutus vähentää riskiä siihen, että myyjä keskittyy väkisin vain korostamaan tuotteensa sopivuutta asiakkaalle. Tällaisessa tilanteessa kirjoittajan mukaan asiakas saattaa ostaa tuotteen, vaikka sille ei olisikaan tarvetta. Myyjän viestintään liittyy myös se, että asioista täytyy pystyä viestimään asiakkaan kielellä. Viestinnässä ei tulisi käyttää monimutkaisia tai vaikeaselkoisia termejä, joita asiaan perehtymättömän voi olla vaikea ymmärtää. (Lehtonen ym. 1999, 64).

Vuorovaikutustilanteet palvelutilanteissa voidaan Sipilän (1999, 72) mukaan jakaa neljään kategoriaan. Jaottelu on tehty sen mukaan, kuinka välttämättömyyden vuorovaikutus on asiakkaan tarpeiden kannalta. Kaikista eniten vuorovaikutusta tarvitaan kirjoittajan mukaan, kun palvelussa keskitytään asiakkaan tarpeen diagnosointiin, suunnitteluapuun ja myös toteutuksessa avustamiseen.

Seuranta ja laadunvalvonta

Tuotteistamisessa ehkä tärkeintä on seurata ja mitata tuotteistetun palvelun onnistumista. Tärkeää tämä on sen vuoksi, että voidaan jatkossakin kehittää liiketoimintaa ja palveluita, eikä palvelun oleteta olevan sellaisenaan täydellinen. Seurannan avulla voidaan havainnoida liiketoimintastrategiassa määriteltyjen tavoitteiden toteutumista. Tavoitteiden toteutumista arvioidaan tavoitteesta riippuen erilaisilla mittareilla. Voidaan mitata esimerkiksi myyntivolyymiä ja sen kasvua sekä taloudellista kannattavuutta kokonaisuudessaan, tehokkuutta ja nopeutta, asiakkaiden kokemaa laatua sekä henkilöstön osaamista. Palvelutuotteella, kuten muillakin tuotteilla, on elinkaari, jonka eri vaiheissa tulisi seurata erilaisia mittareita. (Jaakkola ym. 2007, 33–34.)

Tuotteistamisen ehkä yleisin tavoite on myynnin kasvu ja taloudellinen kannattavuus, jotka luonnollisesti kattavat myös itse tuotteistusprosessin luomat kustannukset. Myynnin kasvua ja taloudellisen kannattavuuden paranemista voidaan mitata konkreettisesti liikevaihdolla ja sen kasvulla. Lisäksi voidaan tarkkailla esimerkiksi myyntikate- ja voittoprosenttia. (Jaakkola ym. 2007, 37.)

Tehokkuutta ja nopeutta voidaan mitata esimerkiksi palvelun tuottamiseen kuluella ajalla ja panemalla merkille mahdolliset poikkeamat määritellystä ideaalisesta prosessista. Nopeus ei sinänsä ole itseisarvo, sillä se ei välttämättä vaikuta asiakkaan kokemaan lisäarvoon positiivisesti. Tärkeää on mitata sisäisten prosessien tarkoituksenmukaisuutta haluttuun tuottavuuteen nähden. (Jaakkola ym. 2007, 36.)

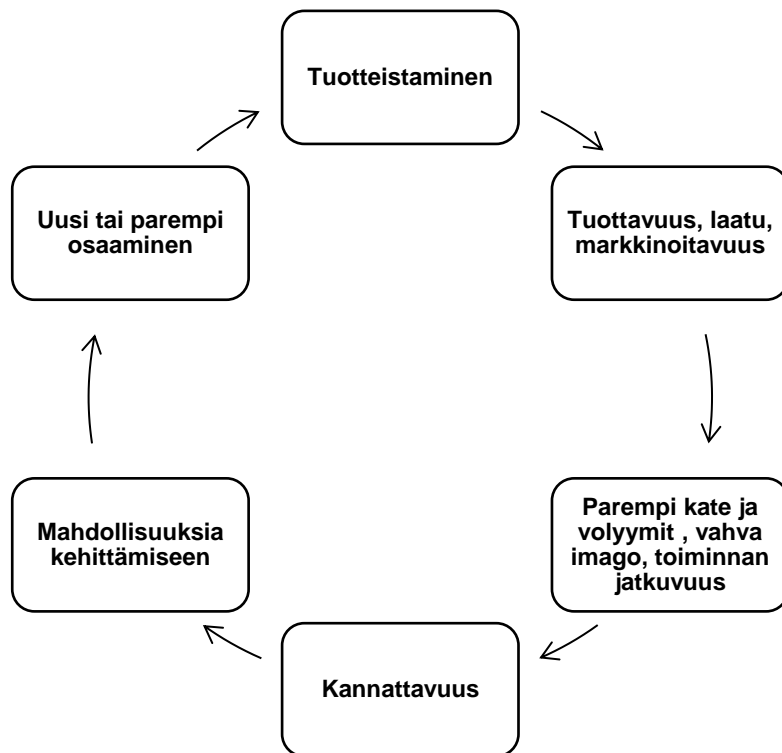
Asiakkaiden kokemaa laatua mitattaessa arvioidaan, miten asiakkaiden odotuksiin on vastattu ja miten he kokevat saaneensa palvelusta lisäarvoa (Jaakkola ym. 2007, 36). Parantaisen (2007, 256) mukaan mittaukset tulisi automatisoida mahdollisimman pitkälle. Lehtosen ym. (1999, 14) mukaan asiakkaiden mieltymyksiä tulisi seurata säännöllisesti, sillä heidän tarpeensa voi muuttua.

Haastattelut, havainnointi, palvelun menekki ja reklamaatioiden määrä ovat keinoja arvioida asiakkaiden mieltymyksiä. (Jaakkola ym. 2007, 36.) Reklamaatioiden määrän mittaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tulisi myös tutkia tarkkaan niiden taustalla vaikuttavat syyt. Myös asiakastytyväisyyskyselyjä käytetään yleisesti asiakkaiden mieltymysten mittaamisessa. Kyselyn tuloksia analysoitaessa on kuitenkin muistettava, että useimmiten saadut arviot ovat keskivertoluokkaa. (Parantainen 2007, 253–254.)

3.5 Tuotteistamisen tulokset ja hyödyt

Jari Parantaisen teoksessa Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä verrataan tuotteistettua palvelua tuotteistamattomaan. Suurimpia eroja on se, että tuotteistettu palvelu on helpommin markkinoitavissa ja myös helpompi ostaa, sen ominaisuudet voidaan kertoa selkeästi ja se voidaan tarvittaessa helpommin monistaa. (Parantainen 2007, 38.) Sipilän (1999, 13) mukaan monistaminen

on mahdollista erityisesti toimivan sisäisten työmenetelmien tuotteistuksen ansiosta. Teoksessa Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on esitelty tuotteistamisen yritykselle tuomat hyödyt yksinkertaisen kehän muodossa (kuva 3). Kehän mukaan tuotteistamisen ansiosta muun muassa yrityksen kannattavuus, imago ja osaaminen paranevat. On tärkeä huomata, että tuotteistamisprosessi lähtee aina uudestaan liikkeelle, kun erilaisia kehittämismahdollisuuksia ilmenee.



Kuva 3 Tuotteistuksen kehä (Sipilä 1999, 22)

Sisäisten ja ulkoisen menetelmien tuotteistuksen tuloksena syntyneen asiantuntijatuotteen tavoitteena on tuottaa asiakkaalle hyötyä eli nk. asiakashyötyä. Tuotteistamisen ansiosta asiakas voi konkreettisemmin hahmottaa palvelutuotteen ja sen tarjoaman lisäarvon. Näin asiakkaan on helpompi myös ostaa palvelu ja arvioida sen laatua. (Jaakkola ym. 2007, 5; Sipilä 1999, 62.)

Tuotteistamisen ansiosta yrityksen palvelun brändi selkiytyy. Brändi tarkoittaa tuotteen tuotenimeä tai -merkkiä. Palvelubrändin pitäminen yhtenäisenä on mahdollista, kun henkilöstön viestintä asiakkaalle noudattaa yhdenmukaisuutta ja täsmällisyyttä. Sekä koko palvelutarjoomasta että eri moduuleista tai

räätälöinnin mahdollisuudesta voidaan kertoa tuotteistamisen ansiosta täsmällisesti. Täsmällisyys on mahdollista vakioitujen termien ja systematisoitujen toimintatapojen kautta. Vahvaa brändiä edesauttavat myös selkeät markkinointi- tai myyntimateriaalit eli palvelun konkretisointi. (Jaakkola ym. 2007, 23 & 27–28.)

Tuotteistamisen ansiosta palvelun vastuuhenkilöt voivat selkeämmin hahmottaa palveluprosessin vaiheet ja prosessi voidaan opettaa helpommin myös muille. Tuote voidaan helposti kuvata esimerkiksi toimintakaaviona, jossa kerrotaan vaihe vaiheelta prosessin eri vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Toimintakaaviosta pystytään hahmottamaan sekä eri vastuuhenkilöiden että muiden sidosryhmien kuten asiakkaiden tai kolmannen osapuolen osiot. Yrityksen sisällä tapahtuva tiedonsiirto helpottuu prosessikuvausten lisäksi tarkempien tuotekuvausten ja ohjeiden ansiosta (Sipilä 1999, 71 & 78.)

4 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Opinnäytetyön toimeksiantajayritystä ja tämän yhteyttä käsiteltävään tutkimusongelmaan käsitellään ennen kuin työssä lähdetään varsinaiseen tutkimusosuuteen. Toimeksiantajayrityksen perustiedot, kuten palveluvalikoima ja menetelmät sekä asiakkaat käydään läpi alaluvussa 4.1. Toimeksiantajan toimintaa suhteessa käsiteperustassa esiteltyyn teoreettiseen tietoon ja tutkimusongelmaan käsitellään alaluvussa 4.2.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajaa kutsutaan tässä työssä nimellä Tilitoimisto X Oy. Tilitoimisto X on henkilöstömäärältään pieni yritys, tarkemmin mikroyritys, sillä henkilöitä työskentelee tilitoimistossa alle 10. Yrityksen perustamisen jälkeen henkilöstön määrä on hieman lisääntynyt ja yrityksessä on työskennellyt myös tilitoimistoalasta kiinnostuneita työharjoittelijoita.

Yritys on rekisteröity vuoden 2015 alussa ja sen toimitilat sijaitsevat Helsingissä. Kaupparekisterin tietojen mukaan tilitoimiston päätoimialaksi on mer-

kitty kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu 69201. Muita luokituksia tilitoimiston palveluille ovat muu laskentatoimen palvelu 69209, muu liikkeenjohdon konsultointi 70220 sekä muut koulutusta antavat yksiköt 85599.

Tilitoimisto X palvelee asiakkaitaan kirjanpidon lisäksi liike-elämän valmentamiseen liittyvissä asioissa. Palveluvalikoimaan kuuluvat juokseva kirjanpito, tilinpäätös, myynti- ja ostoreskontran hoito, palkanlaskenta sekä asiantuntija- ja raportointipalvelut. Suhteellisen tuoreena tilitoimistona yrityksen palvelutarjooma tulee varmasti tarkentumaan ja laajentumaan tulevaisuudessa.

Tilitoimisto X kuuluu noin 3400 tilitoimiston joukkoon, jotka eivät ole auktorisoituja ja siten taloushallintoliiton jäsentilitoimistoja. Kuten luvussa 2.1 mainittiin, yksi vaatimuksista auktorisoinnille on, että toiminta on jatkunut päätoimisesti vähintään kahden vuoden ajan. Myös KLT-tutkinnon löytyminen on yksi vaatimuksista, joita toimeksiantajan piiristä ei löydy ainakaan toistaiseksi.

Tilitoimisto X poikkeaa monista muista suomalaisista tilitoimistoista kansainvälisyydellään. Yrityksen toimitusjohtaja on lähtöisin Kiinasta ja tämä on vaikuttanut myös yrityksen asiakkaiden valintaan. Kirjoitushetkellä suurin osa asiakkaista on ollut kiinalaisten omistamia yrityksiä ja kiinan kieltä puhuu myös suurin osa tilitoimiston henkilökunnasta äidinkielenään. Tulevaisuudessa Tilitoimisto X toivoo voivansa laajentaa toimintaansa palvelemaan lisää englannin kielellä toimivia yrityksiä, sillä yrityksen vahvuutena on myös muiden kansainvälisten asiakasyritysten palvelu.

Ylipäätään yrityksen asiakkaista suurin osa on pienemmän tai keskiluokan yrityksiä. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä on tarkoitus palvella myös tulevaisuudessa, mutta strategiaan kuuluu myös panostaminen erityisesti startup-yritysasiakkaisiin. Tilitoimisto X:n palvelukapasiteetti kasvaa jatkuvasti ja toistaiseksi yrityksellä on ollut usein vapaus valita itselleen soveltuvimmat asiakkaat suuremmasta joukosta.

4.2 Toimeksiantaja osana teoreettista viitekehystä

Tilitoimisto X on pieni yritys ja suurin osa asiakkaistakin on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Kuten Yrjölä (2003) mainitsee, on pienten tilitoimistojen kysyntä

hyvällä mallilla, vaikka alalle on ilmestynyt suuriakin toimijoita. Syyksi tähän on mainittu helpompi vuorovaikutus ja luottamus asioiden hoitumiseen. Myös Tilitoimisto X pystyy tarjoamaan hyvin henkilökohtaista palvelua ja kommunikointi asiakkaiden kanssa tapahtuu toistaiseksi hyvin välittömästi.

Kuten ammattibarometrissa on mainittu, Uudellamaalla on hieman liikaa tarjontaa kirjanpidon ja laskentatoimen palveluissa (Työllistymisen näkymät eri ammateissa 2016). Tilitoimisto X:llä, joka sijaitsee Helsingissä, on siis näillä perusteilla pienemmät mahdollisuudet erottua Helsingissä muista toimistoista kuin toimiessaan väljemmällä alueella. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käynyt kuitenkin myös ilmi, että suurin osa tilitoimistojen toiminnoista pystytään hoitamaan sähköisesti, joten sinänsä tilitoimistojen toimialuetta ei voida maantieteellisesti rajoittaa.

Myös Tilitoimisto X toimii pääasiassa sähköisesti ja asiakkaita on niin sanottujen ruuhka-alueiden ulkopuolellakin. Sähköisyys on tuonut yleisesti tilitoimistojen toimintoihin automaatiota (Yrjölä 2003), mikä on nopeuttanut perusrutiineita ja vapauttanut tilitoimistoja kehittämään asiantuntijapalveluitaan. Myös Tilitoimisto X:n monet toiminnot ovat automatisoituja ja yritys on alkanut kehittää enemmän sisäisen laskennan palveluitaan.

Kuten Pohjanmaan Ekonomitoimiston laatimasta selvityksestä käy ilmi, ovat sisäisen laskennan palvelut tai asiantuntijapalvelut nykyään usein asiakkaan vaatimuksena peruspalveluiden lisäksi (Mitä asiakkaan pitää vaatia... 2013). Myös Tilitoimisto X tarjoaa sisäisen laskennan palveluista ainakin konsultointia ja talousohjausta, arvioi asiakkaidensa toimintaedellytyksiä ja tulevaisuutta taloudenhoidon kannalta. Nykyiset asiakkaat eivät kuitenkaan ole kovin paljon näitä palveluita hyödyntäneet, sillä he ovat pääasiassa vaatineet vain sujuvia peruspalveluita.

Koivumäki ja Lindfors (2012, 18) esittävät, että tilitoimistoilta vaaditaan ohjelmisto-osaamista, tehokasta menetelmien käyttöä ja laajaa verkostoa. Myös Tilitoimisto X pystyy tarjoamaan ohjeistusta ohjelmistojen käyttöön niiltä osin, kun asiakkaat voivat itsenäisesti hoitaa asioita, kuten skannata mobiilisovelluksella ostojensa kuitteja. Tilitoimisto X:llä ei ole omaa ohjelmistoa käytössään, vaan yritys käyttää Procountor ja Netvisor-ohjelmistoja. Tilitoimisto X on

pieni yritys ja osaamisverkosto ei toistaiseksi ole kovin laaja. Ulkopuolisten asiantuntijoiden palveluita on toistaiseksi ostettu tarvittaessa.

Luvussa 2.3 on esitelty CFO-palvelutrendiä ja luvussa 3 yleisesti palvelun tuotteistamista. Tilitoimisto X pyrkii kartoittamaan opinnäytetyön avulla tilitoimistojen tarjoamia CFO-palveluita, jotta erilaisista ratkaisuista voitaisiin saada apua yrityksen oman toiminnan kehittämiseen. Toimitusjohtaja on hyvin selvillä tilitoimistoalan pitkäaikaisesta kehityksestä ja pyrkii pitämään myös Tilitoimisto X:n palvelut kehityksessä mukana.

Palvelun tuotteistamiseen tarvitaan esimerkiksi Jaakkolan ym. (2007,3) ja Lehtosen ym. (1999, 16–19) mukaan hyvin laadittua liiketoimintastrategiaa, asiakkaiden tarpeiden kartoitusta ja hyvin suunniteltua prosessia. Tilitoimisto X:n toimitusjohtajan mukaan yrityksen strategiana on kehittyä palveluksi, joka mahdollistaa asiakkaiden taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen. Keinoiksi tähän on strategiassa määritelty kirjanpito, CFO-palvelu ja liiketoiminnan valmennus. Asiakkaiden tarpeita on kartoitettu toistaiseksi ei-systemaattisesti ja pääasiassa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta.

Tuotteistamisen edellytyksiä pitäisi yrityksessä vielä hieman kehittää, jos halutaan lähteä miettimään CFO-palvelutuotteen kehittämistä tuotteistamisen prosessin kautta. Jos edellytykset saadaan kuntoon, myös tuotteistamisen prosessi selkeytyy toimeksiantajalle. Prosessiin lukeutuvat esimerkiksi Holman (1998, 14–15), Johanssonin (2012) sekä Lehtisen ja Niinimäen (2005, 46–47) mukaan sellaiset asiat kuin palvelupakettien muodostaminen, toimintojen vakiointi, hinnoittelu, konkretisointi ja seuranta ja arviointi. Näistä ainoastaan palvelupakettia ja hinnoittelua voidaan toistaiseksi avata tässä luvussa alustavasti, sillä tuotteistamisprosessi ei sen kirjallisessa versiossa ole tilitoimistolle kovin tuttu. Toimeksiantaja saa luvusta 3.4 vinkkejä siihen, miten prosessi käytännössä tulisi toteuttaa.

Tilitoimisto X:ssä ei ole CFO-palvelua tarjolla yrityksen verkkosivuston mukaan yksittäisenä palveluna vaan lisäosana peruspalveluita sisältäviin paketteihin. Tässä muodossa tarjottu CFO-palvelu tarkoittaa yrityksen verkkosivuston mukaan käytännössä tapaamisia talousjohtajan kanssa säännöllisin aika-

välein sekä talousjohdon koulutusta liittyen asiakkaan liiketoimintaan. Ulkoistettua CFO-palvelua ei ole siis ollut kokonaisvaltaisena, kattavana asiantuntijapalveluna tarjolla. Yrityksessä on testattu tällaista CFO:n palvelua kuitenkin yhdellä asiakkaalla aikaisemmin, jolloin palvelun kehitys on ollut hyvin alkuvaiheessa. Tulevaisuudessa kokeilua halutaan jatkaa pilottiasiakkaan kanssa edelleen.

Tilitoimisto X pyrkii yrityksen toimitusjohtajan mukaan panostamaan tulevaisuudessa pienten ja keskisuurten asiakkaiden lisäksi startup-asiakkaisiin. Agrawal ym. (2013) on maininnut erilaisia ulkoistetun CFO:n rooleja, joista erityisesti kasvuntekijä-CFO-nimellä kulkeva malli sopisi todennäköisesti myös Tilitoimisto X:n CFO-palvelun perusteeksi. Teoriaosuudessa on mainittu myös, että ulkoistetun CFO:n toimenkuvaan kuuluvat esimerkiksi henkilökunnan ohjeistaminen, muutosten ohjaaminen ja kasvuun tähtäävä konsultointi. Tämä työnkuva sopii myös Tilitoimisto X:n CFO-palvelun kuvaukseen, sillä jo strategiassa on määritelty, että asiakkaiden taloudelliset tavoitteet ovat etusijalla.

Ulkoistettua CFO:ta markkinoidaan hyvin joustavana palveluna, jonka voi saada käyttöönsä osa-aikaisesti, väliaikaisesti tai projektin ajaksi (The 3 Main Reasons... 2015). Myös CFO:n toimenkuva vaihtelee, kuten esimerkiksi Baron (2016) mainitsee ja yrityksen on havaittava juuri ne palvelut, joita heidän asiakkaansa tarvitsevat. Joustavuus ja vaihtelevat tehtävät aiheuttavat sen, että hintaa ei usein voida yhtenäistää. Tilitoimisto X on toistaiseksi käyttänyt palvelupaketeissaan verkkosivuston mukaan kiinteää lähtöhintaa, mutta varsinainen hinta muodostuu tarjouksen perusteella. Yritys kertoo verkkosivuillaan käyttävänsä ennakkoon sovittua hintaa, mutta sen sijaan liiketoiminnan ohjaus-nimellä kulkevassa palvelussa on tuntiveloitus.

Toimitusjohtajan mukaan CFO-palvelulle soveltuisi parhaiten Tilitoimisto X:n kohdalla hyöty- tai arvoperusteinen hinnoittelu. Kuten esimerkiksi Sipilä (2003, 237–238) mainitsee, tämä vaatii yritykseltä pitkäaikaista asiakashyödyn arviointia ja seurantaa. Uhkana on myös mainitun luvun mukaan kilpailu, sillä asiakkailla voi tulevaisuudessa olla palvelulle enemmän vertailukohtia kuin ehkä nykyisin.

CFO-tehtävässä toimiminen edellyttää esimerkiksi Hyypän (2015b) mukaan erityistä osaamista ja pelkkä kirjanpitäjän osaaminen ei ole talousjohtajalle riittävä. Myös Tilitoimisto X:ssä ollaan tästä tietoisia, ja yritykseen on kokeiltu palkata ulkopuolinen asiantuntija CFO:n rooliin. Todennäköisesti tämä asiantuntija tulee myös tulevaisuudessa olemaan CFO:n roolissa, mikäli palvelu saa tuulta alleen.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön tutkimusosuus on lähtenyt liikkeelle tutkimusmenetelmien valinnasta, jota käsitellään alaluvussa 5.1. Tutkimusmenetelmien käytöstä aineiston keruussa kerrotaan tarkemmin alaluvussa 5.2.1. Kerätyn aineiston analysointia käydään läpi alaluvussa 5.2.2.

5.1 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimus tarkoittaa jonkin ongelman prosessinomaista ratkaisua. Prosessi alkaa tutkimusongelman määrittelystä, teoreettisen viitekehyksen luomisesta ja aikaisempaan samaa aihetta sivuavaan tutkimukseen tutustumisesta. (Heikkilä 2014a, 12 & 20.) Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, tarjoavatko suomalaiset tilitoimistot talousjohtajapalvelua ja miten palvelu on näissä tilitoimistoissa tuotteistettu.

Tutkimuksen aihe oli määritelty toimeksiantajan puolelta melko laajalti ja näin opinnäytetyön näkökulmasta aihetta piti hieman rajata tarkemman tutkimusongelman muotoon. Alun perin tarkoituksena oli selvittää tilitoimistojen CFO-palvelutarjoama yleisellä tasolla, mutta teoria-aineistoa läpi käymällä havaittiin, että asiantuntijapalveluiden muoto ja sisältö vaihtelevat. Näin saatiin tuotteistamisen näkökulma mukaan tutkimukseen ja opinnäytetyön tutkimusosuus auttaa näin toimeksiantaja erityisesti tuotteistamaan CFO-palveluaan. Muuten tutkimuksessa olisi kerätty vain yleistä tietoa palveluista, joka ei olisi niin hyvin ja konkreettisesti palvellut toimeksiantajan tarkoitusta.

Tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin pääosin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, mutta myös kvalitatiivista haastattelua. Kvantitatiiviset ja kvalitatiivi-

set tutkimusmenetelmät ovat osa empiiristä tutkimusotetta, joka perustuu havainnointiin ja mittaamiseen erotuksena teoreettisesta tutkimuksesta. Teoreettinen tutkimus on kuitenkin empiirisen tutkimuksen menetelmien ja käsitteistön taustalla. (Heikkilä 2014a, 12–13.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii selittämään tutkittavaa kohdetta kartoittamalla tilastollisia syy-seuraus-suhteita. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija asettaa ennen tutkimuksen aloittamista jonkin hypoteesin eli väitteen tutkittavasta kohteesta, johon pyritään vastaamaan tutkimuksen aikana. Tutkittava kohde ja menetelmät siis rajataan tarkasti ennakkoon. (Creswell 2002, 18.)

Määrällisessä tutkimuksessa pyritään saamaan mahdollisimman suuri havainnointijoukko, joka olisi mahdollisuuksien mukaan yleistettävissä perusjoukkoon. Määrällisestä tutkimuksesta poiketen laadullisen aineiston keräämisessä ei pyritä mahdollisimman suureen havainnointijoukkoon, sillä analysoitaessa ei ole tarkoitus tehdä yleistyksiä suurempaan perusjoukkoon. Olennaisempaa on kerätä aineistoa juuri niin paljon, kun on mahdollista saada uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Alasuutari 2011, 31 & 64.) Aineistoa voidaan pitää riittävänä, kun on saavutettu kylläntyminen eli saturaatio (Eskola & Suoranta 2005, 62).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa kohdetta, eikä tutkimuksessa pyritä niinkään selittämään kohdetta kuten määrällisessä tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan aihetta tarkentaa tai muuttaa tutkimuksen edetessä (Järvenpää 2006, 4). Kvalitatiivisen aineiston analyysissä pelkistetään tehtyjä havaintoja ja tulkitaan niitä lopulta tukeutuen teoreettiseen viitekehykseen. Analyysissä ei kuitenkaan yleistetä tuloksia vaan laaditaan mahdollisuuksien mukaan ymmärtevä tulkinta saaduista havainnoista. (Alasuutari 2011, 32–33 & 39.)

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmä valittiin opinnäytetyöhön siksi, että useampien tutkimusmenetelmien käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuudesta kerrotaan tarkemmin lisää luvussa 7.3 tutkimuksen luotettavuus. Määrällinen tutkimus valittiin opinnäytetyön päätutkimusmenetelmäksi sen objektiivisen luonteen vuoksi.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus aloitettiin aineiston keräämisellä. Tästä kerrotaan alaluvussa 5.2.1. Kerätyn kysely- ja haastatteluaineiston analyysiä käydään tarkemmin läpi alaluvussa 5.2.2. Aineiston hankinnassa ja analyysissä pyrittiin vastaamaan alkuperäiseen tutkimusongelmaan: tarjoavatko suomalaiset tilitoimistot talousjohtajapalvelua ja miten palvelu on sitä tarjoavissa tilitoimistoissa tuotteistettu?

5.2.1 Aineiston hankinta

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein survey-tutkimusta, joka tarkoittaa standardoitua tiedon keräämistä strukturoidussa muodossa joukolta ihmisiä (Creswell 2002, 18). Kysely on yksi survey-tutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä, joka useimmiten toteutetaan kyselylomakkeen avulla (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Kyselytutkimus voidaan toteuttaa myös strukturoidun haastattelun muodossa (Vehkalahti 2008, 11). Opinnäytetyössä kyselylomaketta päätettiin käyttää sen vuoksi, että haluttiin kerätä mahdollisimman laaja aineisto tutkimuksen kohteena olevasta joukosta eli suomalaisista tilitoimistoista.

Kyselytutkimuksen suorittamisessa lomakkeen avulla on se etu, että sen avulla voidaan kerätä hyvin laaja aineisto. Lomake voidaan lähettää monelle vastaanottajalle tehokkaasti ja aikataulutus on helppoa. Riskinä kyselylomakkeen käytössä voivat olla saadun aineiston pinnallisuus ja tulosten tulkitseminen. Kattavan lomakkeen laadinta myös vie aikaa, sillä kysymyksiä ei voi tarkentaa jälkikäteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselylomakkeen kohdejoukon valinnassa tuli tehdä rajausta, sillä tilitoimistoja oli kaiken kaikkiaan Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2015 4314 kappaletta (Tilitoimistoala Suomessa 2016). Koko tämän joukon mukaan ottaminen ei olisi opinnäytetyön puitteissa kannattavaa, eikä otoksen poimiminen satunnaisotannalla tai näytteen muodossa välttämättä toimisi halutun CFO-palveluiden tarjonnan kartoituksen kannalta. Koko tilitoimistojoukon ottaminen mukaan taas tekisi työmäärästä liian suuren.

Tiltoimistojen valinnassa päätettiin hyödyntää Suomen Taloushallintoliitto ry:n laatimaa listaa, jossa esitellään kaikki liiton jäsentiltoimistot. Perusjoukkona ei siis tässä opinnäytetyössä pidetty Suomen kaikkia tiltoimistoja vaan Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsentiltoimistoja. Näitä tiltoimistoja oli liiton verkkosivuston mukaan 810 kappaletta (Tiltoimistohaku 2016). Suomen Taloushallintoliitto ry:n listaa päätettiin käyttää sen vuoksi, että liiton jäsentiltoimistojen toiminta on vakaata ja tutkittua. Taloushallintoliiton sivustolla kerrotaan tarkemmin jäsenyysperusteista. Tästä joukosta olisi suurempi mahdollisuus saada asiantuntijapalveluita tarjoavia tiltoimistoja mukaan kuin jos perusjoukkona olisi pidetty kaikkia Suomen tiltoimistoja.

Kaikille 810 Suomen taloushallintoliitto ry:n laatiman listan tiltoimistoille kyselyä ei kuitenkaan päätetty lähettää. Liiton jäsentiltoimistojen listassa oli mukana muutamia konserniyhtiöitä ja niiden tytäryhtiöitä sekä joitakin tiltoimistoja, jotka toimivat saman yrityksen nimellä usealla paikkakunnalla. Kyselylomakkeen sisällön vuoksi ei olisi järkevää kysyä samoja kysymyksiä usealta saman yrityksen tai konsernin toimistoilta, sillä osaaminen kuitenkin liikkuu yrityksen sisällä ja erityisesti asiantuntijapalveluiden luonnetta koskeviin kysymyksiin vastattaisiin saman yrityksen tietojen pohjalta. Pahimmassa tapauksessa kysely lähetettäisiin samalle henkilölle useaan kertaan.

Kohdejoukkoa karsittiin niin, että jos tiltoimistolistassa oli sekä konserni että sen tytäryhtiö, kohdejoukkoon valittaisiin mukaan sattumanvaraisesti yksi toimisto. Samaten jos yrityksellä oli useita tiltoimistoja eri alueilla, valittiin mukaan sattumanvaraisesti yksi toimisto. Toimistoa valittaessa huomattiin, että monilla saman yrityksen tiltoimistoilla oli samat yhteystiedot osoitetta lukuun ottamatta joka tapauksessa.

Rajausten ohella 810 tiltoimiston kohdejoukko pieneni hieman lopulta myös sen vuoksi, että viimeaikaisten muutosten johdosta osa toimistoista oli esimerkiksi sulautunut, lopettanut toimintansa tai päivitettyjä yhteystietoja ei ollut saatavilla. Kaiken kaikkiaan lopulliseen kohdejoukkoon listattiin 604 tiltoimistoa. Näiden sähköpostiosoitteet listattiin Excel-tiedostoon.

Kyselytutkimus päätettiin toteuttaa Webropol-työkalulla, joka on yleinen vastaavanlaisten kyselyiden tekemiseen oppilaitoksessa. Työkalu mahdollistaa

kyselyn laatimisen ja lähettämisen suhteellisen vaivattomasti laajallekin kohdejoukolla (Heikkilä 2014b, 3). Lomake lähetettiin sähköpostin liitteenä niin, että mukana oli saateteksti opinnäytetyön tarkoituksesta ja salassa pidettävien tietojen käsittelystä. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kolme viikkoa, jonka aikana lähetettiin muistutusviestit.

Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla avoimia, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia. Avoimet kysymykset tuottavat yleensä hyvin kirjavan aineiston, jota voi olla vaikea käydä läpi ja tulkita, kun taas rajatut vaihtoehdot voivat rajoittaa vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–201). Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymyksiksi valittiin monivalinta- ja asteikkokysymyksiä, sillä haluttiin kerätä mahdollisimman helposti tulkittavaa aineistoa. Kyselylomakkeen laadintaan käytettiin reilusti aikaa, jotta vastausvaihtoehdot olisivat riittävät.

Kyselylomakkeen tarkat kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1. Kysymyksiä esitettiin lomakkeessa yhteensä 34 kappaletta, joista kaksi oli vapaaehtoisia. Kysymykset järjesteltiin osa-alueisiin pääosin vastaajan käyttömukavuuden turvaamiseksi. Kyselyaineiston analysointia ei tehty lopulta kyselylomakkeen kysymysten mukaisessa järjestyksessä. Aluksi kysyttiin yleisiä tietoja liittyen esimerkiksi vastaajan yrityksen kokoluokkaan. Seuraavaksi kysyttiin tuotteistamisen edellytyksiin liittyviä kysymyksiä ja sitten sitä, kuuluuko palvelutarjoamaan tällä hetkellä tai tulevaisuudessa CFO-palvelua.

Vastaajilla oli kyselylomakkeessa mahdollisuus välttää muut CFO-palvelua koskevat kysymykset, mikäli heidän toimipisteensä ei tarjoa CFO-palvelua. Vastaajat, jotka kertoivat palvelun kuuluvan heidän valikoimaansa, vastasivat muihin CFO-palvelua koskeviin kysymyksiin. Nämä kysymykset oli jaoteltu kolmeen alueeseen: yleiset kysymykset, palvelun järjestäminen ja vakiointi sekä seuranta ja laadunvalvonta.

Kyselylomakkeen lisäksi opinnäytetyön aikana toteutettiin henkilöhaastatteluita. Haastattelun kohteiksi pyrittiin aluksi samaan vähintään 5 henkilöä tilitoimistoista, jotka ovat avoimesti markkinoineet talousjohtajapalveluita CFO- tai talousjohtaja-nimellä. Lista tilitoimistoista oli saatavilla toimeksiantajalta, jolle oli tehty kesällä 2016 kartoitus suurimmista CFO-palvelun tarjoajista.

Haastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä laadullisen aineiston keruutavoista, vaikka se soveltuu myös määrälliseen tutkimukseen. Erityisesti avoin haastattelu on lähellä tavanomaista keskustelua, joka sisältää luonnollista vuorovaikutusta. Jos avoimia haastatteluja tehdään useampia samalla henkilöllä, puhutaan syvähaastattelusta. Muita haastattelun muotoja ovat teemahaastattelu ja puolistrukturoitu sekä strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on ikään kuin välimuoto keskustelun ja jäykän strukturoidun lomakkeen välillä. (Eskola & Suoranta 2005, 85–86.) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua päätettiin käyttää sen vuoksi, että ennakkoon teorian pohjalta oli mahdollista selvittää haastattelun teemat, mutta kysymyksiä ei olemassa olevan tiedon pohjalta olisi voinut rakentaa tarvittavan kattaviksi. Haastateltavat itse saattaisivat kertoa vapaasti niiden teemojen pohjalta, mitkä haastatteluun asetettiin.

Haastatteluja tehtiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen viiden henkilön sijaan vain kolmelle henkilölle. Syy tähän oli se, että kaikki toimeksiantajalta saadun listan mukaiset halutut henkilöt eivät joko halunneet osallistua haastatteluun tai sitten he eivät olleet tavoitettavissa. Tämä ei kuitenkaan osoittautunut aineiston hankinnassa lopulta ongelmaksi. Haastatteluiden tekemisen lomassa nimittäin huomattiin, että haastateltavien näkökulmat ja esiin tuomat asiat muistuttivat hyvin pitkälti toisiaan. Tämän vuoksi kolmen haastattelun katsottiin tuovan riittävästi aineistoa kyselylomakkeesta saadun aineiston tueksi. Kaksi näistä tilitoimistoista oli Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsentilitoimistoista. Riittävän näkökulman saamiseksi joukkoon saatiin myös yksi perusjoukon ulkopuolinen asiantuntija.

Haastatteluilla pyrittiin selvittämään tarkemmin alan asiantuntijoiden näkemyksiä vakioinnin tasosta, tuotteistuksen nykytilasta ja tarpeista. Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen teemaan: CFO-palvelu yleisesti, palvelun vakiointi ja laadunvalvonta. Haastatteluaineiston perusteella pyrittiin saamaan lisätietoa CFO-palveluiden vakiointia ja laadunvalvontaa koskeviin kysymyksiin. Haastattelut nauhoitettiin vastaajien luvalla, kirjoitettiin puhtaaksi ja tallennettiin sekä ääni- että tekstimuotoisina tiedostoina analysointia varten.

5.2.2 Aineiston analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa kerätty aineisto käsitellään ensin yleensä syöttämällä tarkistettu aineisto johonkin tilasto-ohjelmaan. Aineiston syöttäminen edellyttää sen muokkaamista havaintomatriisiksi, jossa jokainen havaintoyksikkö eli vastaaja on omalla vaakarivillään. (Vilka 2014, 106 & 111.) Opinnäytetyön kyselyyn saatiin 94 vastausta vastausajan loppuun mennessä ja 25.1. Webropolista ladattiin ja tallennettiin Excel-muotoinen vastaustiedosto. Tilasto-ohjelmaan syöttämistä varten aineisto oli jo selkeässä havaintomatriisimuodossa.

Tiedosto tallennettiin kolmella tavalla. Ensimmäisessä tiedostossa oli kaikki vastaukset, toisessa vastaukset CFO-palvelua tarjoavilta yrityksiltä ja kolmannessa vastaukset palvelua tarjoamattomilta yrityksiltä. Tämä tapa helpotti SPSS-analysointia, sillä kiinnostuksen kohteena olivat erityisesti palvelua tarjoavat tilitoimistot. Avoimet kysymykset tallennettiin kaikista tiedostoista erikseen ja poistettiin muiden kysymysten lomasta.

Tiedostot ladattiin SPSS-ohjelmaan, joka vaati vielä aineiston arvojen koodaamista selkeämpään numeeriseen muotoon. Numeeristen koodien avulla ohjelmisto pystyy tunnistamaan vastaukset ja laskemaan kysymyskohtaisesti vastausten lukumäärät ja prosenttiosuudet. Tilastollisten tulosteiden muodostamista varten laadittiin aineiston analysointisuunnitelma, sillä kyseessä oli hyvin laaja aineisto ja ilman suunnitelmaa ei olisi ollut mahdollista tuottaa tarkoituksenmukaisia tulosteita.

Suunnitelma laadittiin käsin paperille ja sitä pyrittiin noudattamaan niin, että tulokset vastaisivat alkuperäiseen tutkimuskysymykseen. Suunnitelmaan merkittiin ylös muuttujien numeeriset koodit, kysymysten väliset yhtäläisyydet ja se, minkälainen tuloste vastauksista olisi muodostettavissa. Aineistoa analysoitiin pääasiassa lukumäärien, keskiarvojen ja prosenttiosuuksien avulla. Tämä tehtiin muodostamalla frekvenssitaulukkoja ja -kuvioita sekä ristiintaulukoimalla kiinnostuksen kohteena olevia muuttujia. Vilka (2014, 129) mainitsee, että syy ja seuraus -päätelyä ei voida luotettavasti tehdä ristiintaulukoinnin perusteella vaan voidaan pyrkiä jollakin tasolla analysoimaan muuttujien välisiä riippuvuuksia.

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin niin, että valmiiksi teemoittain olevat litteroidut aineistot käytiin läpi ja niistä etsittiin yhdistäviä sanoja, ilmauksia ja kokonaisuuksia. Kuten esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2009, 92) mainitsevat, aineiston käsittely helpottuu teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Haastatteluaineisto oli jo valmiiksi jaettu teemoihin, mikä helpotti yhdistävien tekijöiden hahmottamista.

Teemoittain olevasta aineistosta voidaan lopulta vetää tulkintoja. Alasuutarin (2011, 32–33 & 39) mukaan laadullisessa tutkimuksessa saatua aineistoa tulkitaan pelkistämällä sekä etsimällä tukea teoreettisesta viitekehystä. Haastatteluilla ei pyritty todentamaan hypoteeseja tai etsimään tilastollisia riippuvuuksia vaan saamaan ymmärrystä määrällisessä tutkimuksessa kerätyn aineiston tueksi. Aineistosta pelkistettiin tutkimuksen kannalta oleelliset osat, jotka koskivat CFO-palvelun vakiointia, palvelutuotteen muodostamista ja laadunvalvontaa.

Laadullisen aineiston tulkintaa tulee tehdä teoriaan peilaten, mutta tämä tapahtuu vapaammin kuin määrällisen aineiston analyysissä. Teeman tarkastelussa on aina mukana tutkijan ja haastateltavan oma näkökulma ja teoria ei voi selittää asenteiden muodostumista. (Creswell 2002, 199, 131 & 133.) Opinnäytetyön kohdalla teoriaa käytettiin erityisesti määrällisen aineiston analyysin tukena ja koska laadullisen aineiston tulokset mukailivat pitkälti määrällisen aineiston tuloksia, ei laadullisen aineiston kohdalla teoriaa tarvinnut erikseen lähteä tarkastelemaan.

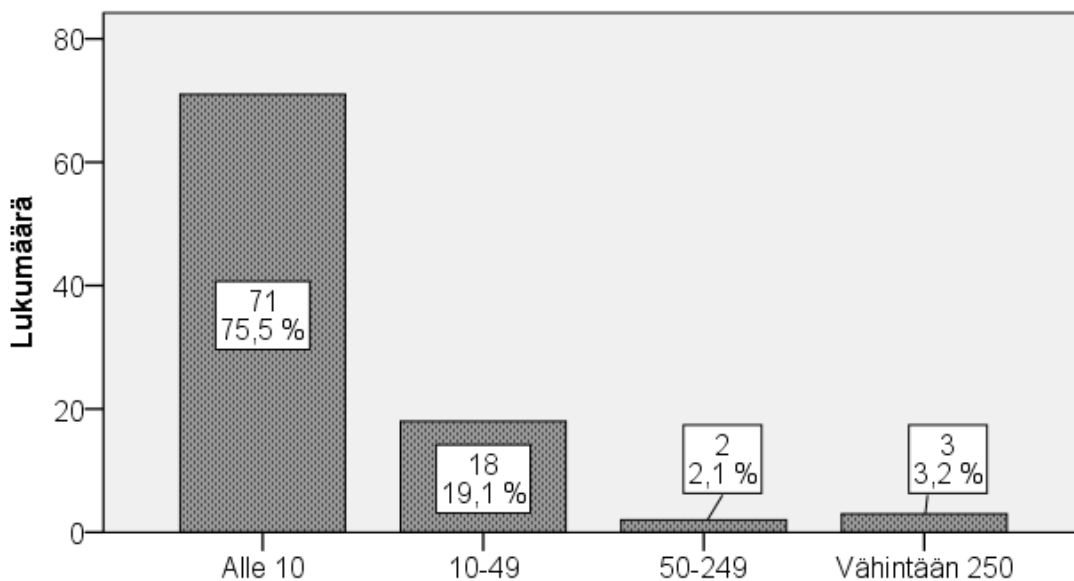
Kaikki kerätty aineisto analysoitiin niin, että se vastaisi alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Kyselylomakkeen rakenne ja aineiston analysointijärjestys poikkesivat toisistaan, sillä kyselylomakkeessa oli pyritty käyttäjämukavuuteen ja kysytyt asiat hieman eri järjestyksessä kuin mikä on analysoinnin ja tulosten esittämisen kannalta järkevää. Analysointi noudattaa kuitenkin peruskavaa, joka lähtee vastaajien yleistiedoista ja tuotteistamisen edellytyksistä ja etenee palvelutarjoomaan ja hinnoitteluun, vakiointiin ja taustaprosesseihin sekä lopulta palvelun seurantaan ja laadunvalvontaan.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen ja haastattelujen tulokset siinä järjestyksessä kuin miten ne vastaavat alkuperäiseen tutkimusongelmaan: tarjoavatko suomalaiset tilitoimistot talousjohtajapalvelua ja miten palvelu on sitä tarjoavissa tilitoimistoissa tuotteistettu. Alaluvussa 6.1 esitellään tuloksia, jotka koskevat tutkimusongelman ensimmäistä kysymystä ja alaluvuissa 6.2–6.5 esitellään tulokset liittyen toiseen kysymykseen. Luvun 6.3 lisäksi erityisesti lukujen 6.4 ja 6.5 tuloksiin liittyvät kyselytutkimuksesta saatujen tulosten lisäksi myös haastatteluiden tulokset.

6.1 Vastaajien yleistiedot

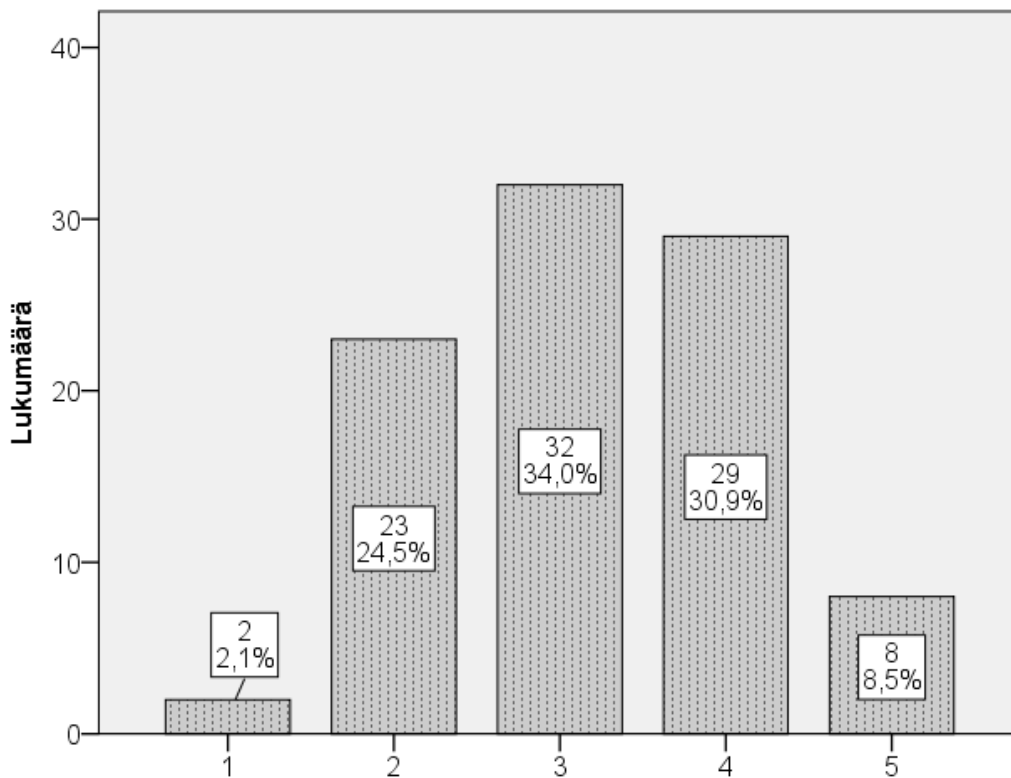
Kyselyyn vastasi kaiken kaikkiaan 94 tilitoimistoa. Perusjoukko oli 604 Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsentilitoimistoa, joten vastausprosentiksi saatiin 15,6 %. CFO-palvelua vastasi tarjoavansa 50 vastaajaa eli noin 53 % vastaajista. Kaikista kyselyyn vastanneista tilitoimistoista suurin osa oli pieniä alle 10 henkilöä työllistäviä tilitoimistoja, mutta myös muutamia suurempia tilitoimistoketjuja tai konserneja vastasi kyselyyn (kuva 4).



Kuva 4 Vastaajien kokoluokka henkilöstön määrällä mitattuna

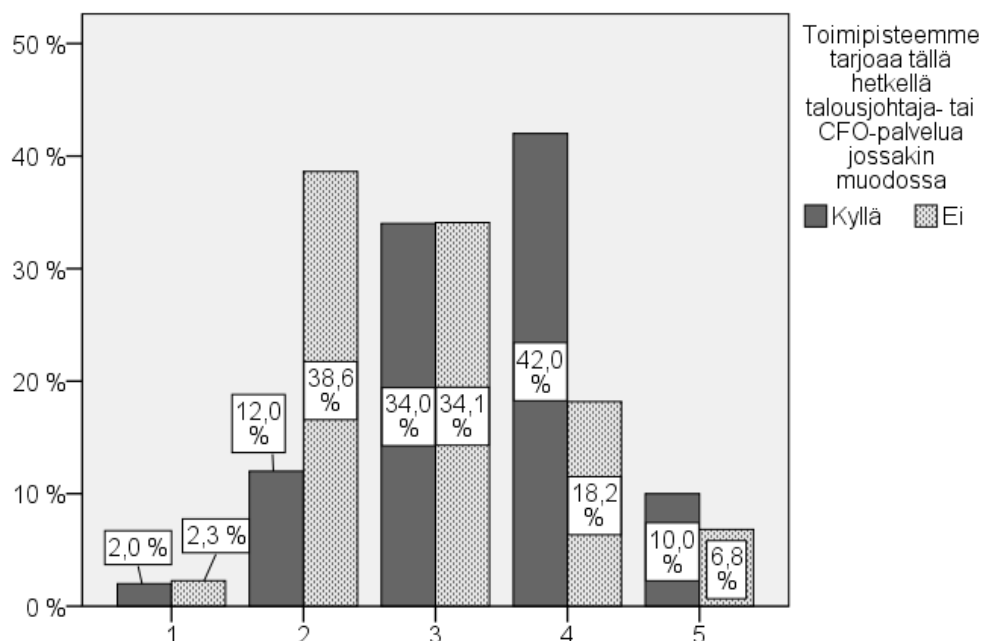
Yli 73 prosenttia kaikista vastaajista arvioi tilitoimistonsa sähköistymisen tason keskiarvoiksi tai sitä paremmaksi. Monessa tilitoimistossa kuitenkin hoidetaan

vielä suuri osa toiminnoista paperilla ja parissa tapauksessa palveluita ei ole vielä sähköistetty lainkaan. Täysin sähköisessä muodossa toimitaan kuitenkin paljon useammin kuin täysin paperisesti. (Kuva 5.)



Kuva 5 Vastaajien sähköistymisen taso asteikolla 1–5, jossa 1 = kaikki hoidetaan paperilla ja 5 = kaikki hoidetaan sähköisesti

Kuvassa 5 esiteltiin kaikkien vastaajien sähköistymisen tasoa. Kuvassa 6 vastaukset on jaettu vielä CFO-palvelua tarjoavien ja palvelua tarjoamattomien vastaajien kesken. Sähköistymisen taso vaihtelee selkeästi tarkastelutavasta riippuen.



Kuva 6 Vastaajien sähköistymisen taso, jossa 1 = kaikki hoidetaan paperilla ja 5 = kaikki hoidetaan sähköisesti, jaoteltuna palvelua tarjoaviin (n = 50) ja palvelua tarjoamattomiin (n = 44) tilitoimistoihin

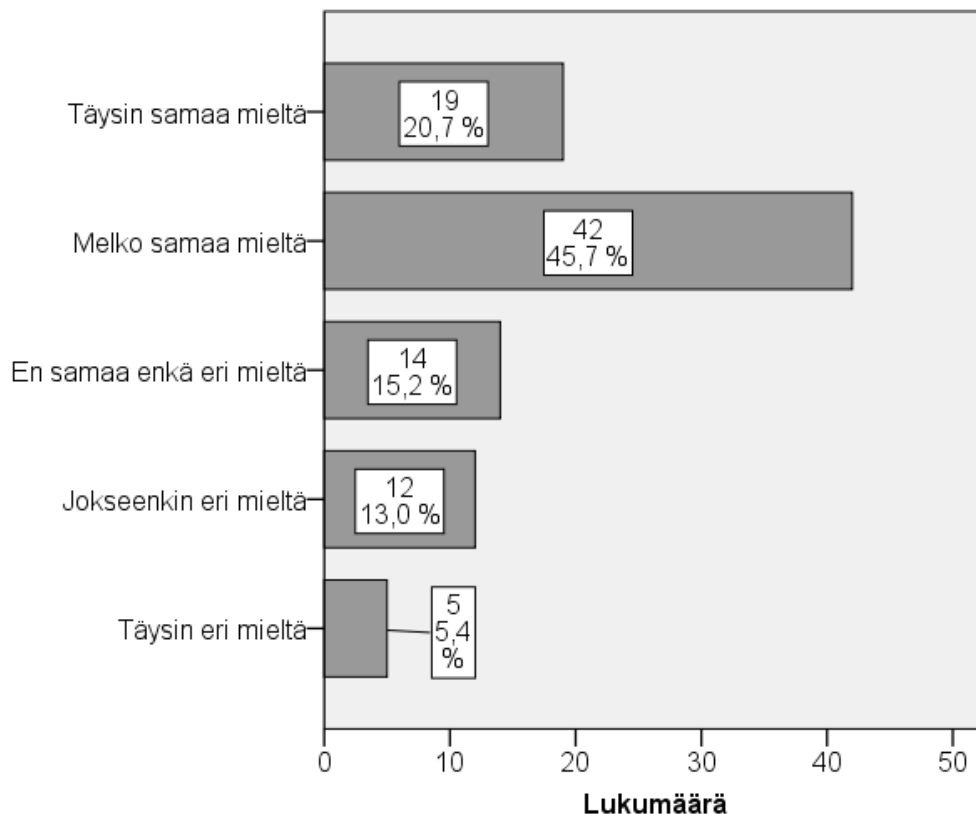
Kaikista vastaajayrityksistä suurin osa on vakiintuneita, pitkään toimineita tilitoimistoja. Suurin osa on ollut toiminnassa yli 10 vuotta. Vain 5 vastaajaa vastaajajoukosta on toiminut alle 5 vuotta. (Taulukko 1 liite 2/1.) Vastaajien ikäkaumaa selittää osaltaan se, että Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäseniksi hyväksytään vain toiminnassaan vakiintuneita tilitoimistoja.

Haastatteluihin vastasi kolme henkilöä eri yrityksistä. Henkilö A on yrityksestä, jonka Y-tunnus on tullut voimaan yli kolmekymmentä vuotta sitten. Yritys on tarjonnut henkilön A mukaan CFO-palvelua kolmesta neljään vuotta. Henkilö B on yrityksestä, jonka Y-tunnus on tullut voimaan yli 25 vuotta sitten. Henkilön B mukaan yritys on rakennettu CFO-palveluiden ympärille ja palvelua on tarjottu noin yhdeksän vuotta. Henkilö C on perusjoukon ulkopuolisesta yrityksestä, jonka Y-tunnus on tullut voimaan hieman yli kaksi vuotta sitten. CFO-palvelu on henkilön C yrityksen päätuote ja siis palvelua on tarjottu toiminnan aloittamisesta lähtien noin kaksi vuotta.

6.2 Tuotteistamisen edellytykset

Kuvassa 7 esitellään kaikkien kyselyyn vastanneiden mielipidettä siihen, kuinka helposti toimipisteen liiketoimintastrategia on nähtävissä. 92 vastaa-

jasta yli 66 % kallistui positiiviseen suuntaan ja oli väitteestä joko melko samaa tai täysin samaa mieltä. Liiketoimintastrategian nähtävyyttä pidettiin siis vähintään kohtalaisena.



Kuva 7 Vastaajien kanta väittämään ”Toimipisteemme liiketoimintastrategia on helposti nähtävissä”

Vastaajien mukaan suurin osa tilitoimiston palvelemista asiakasyrityksistä on alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. Vain kaksi vastaajaa arvioi suurimman osan asiakkaista työllistävän yli 50 henkilöä. (Taulukko 2 liite 2/1.) Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että heidän liiketoimintastrategiaansa seurataan melko säännöllisesti. Asiakkaiden palvelutarpeita taas vastaajien mukaan kartoitetaan suurimman osan mielestä kohtalaisesti. Erittäin epäsäännöllisesti seuraa liiketoimintastrategian toteutumista noin 7 % ja kartoittaa asiakkaiden palvelutarpeita noin 2 % vastaajista. (Taulukko 3 liite 2/1.)

Liiketoimintastrategian toteutumisen seurannasta tuli avoimia vastauksia myös jonkun verran. Ainakin kaksi vastaajaa ei ollut määritellyt liiketoimintastrategiaa lainkaan. Avointen vastausten mukaan tapoja seurata liiketoimintastrategian toteutumista olivat neljännesvuosittain, kahdesti vuodessa, kuukausittain

tai jatkuvasti. Kuukausittain oli kommentti, joka toistui useimmiten. Lisäksi erityisesti pienen henkilöstömäärän tilitoimistoissa kerrottiin, että strategian toteutumista seurattiin päivittäin.

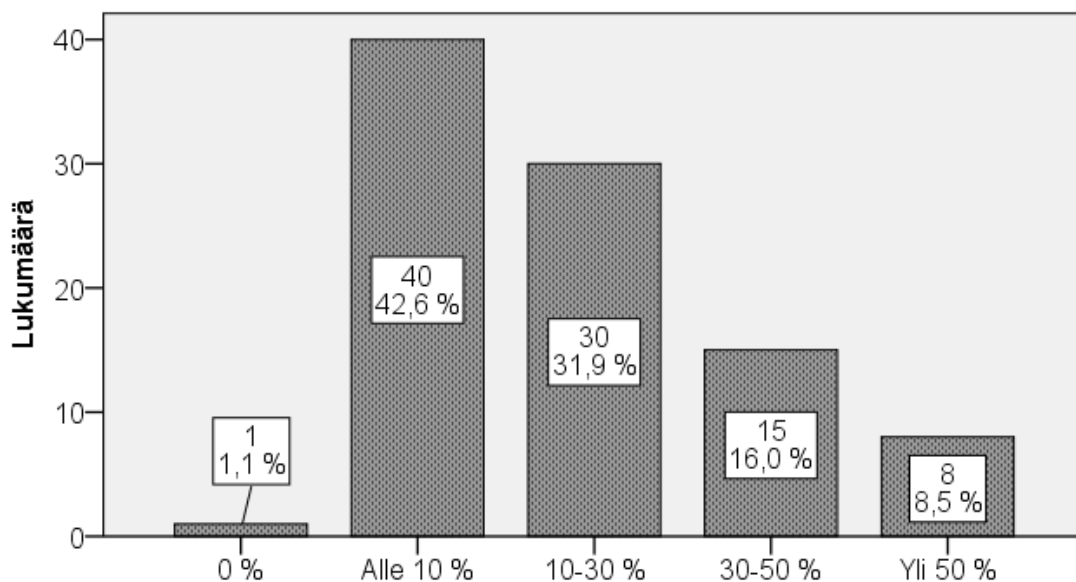
Taulukon 4 mukaan 80 % vastaajista arvioi, että toimipisteen liiketoimintastrategiassa oli määritelty tarjottavat palvelut melko hyvin tai erittäin hyvin. Taulukon 5 mukaan kullekin palvelulle oli määritelty vastuuhenkilöt noin 78 % vastaajan mielestä melko hyvin tai erittäin hyvin. Yksikään vastaaja ei ollut sitä mieltä, että palvelut tai vastuuhenkilöt olisi määritelty liiketoimintastrategiassa erittäin huonosti. (Liite 2/2.)

Vastaajien näkemys henkilökunnan riittävästä koulutuksesta painottui positiiviseen suuntaan. Melkein 90 % vastaajista oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että henkilökuntaa koulutetaan riittävän usein työn vaatimuksiin nähden. Muutamat vastaajat kokivat koulutuksen täysin riittämättömäksi. (Taulukko 6 liite 2/2.)

Yksi tuotteistamisen edellytyksistä on myös se, että tuotteistamisen käsite tunnetaan. Taulukosta 7 nähdään, että tuotteistamisen käsitteen tunsivat melkein kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta (liite 2/3). Kyselyssä ei tarkoituksella avattu tuotteistamisen käsitettä, sillä tuotteistamisen periaatteet kävivät myöhemmin ilmi kyselylomakkeen kysymyksissä.

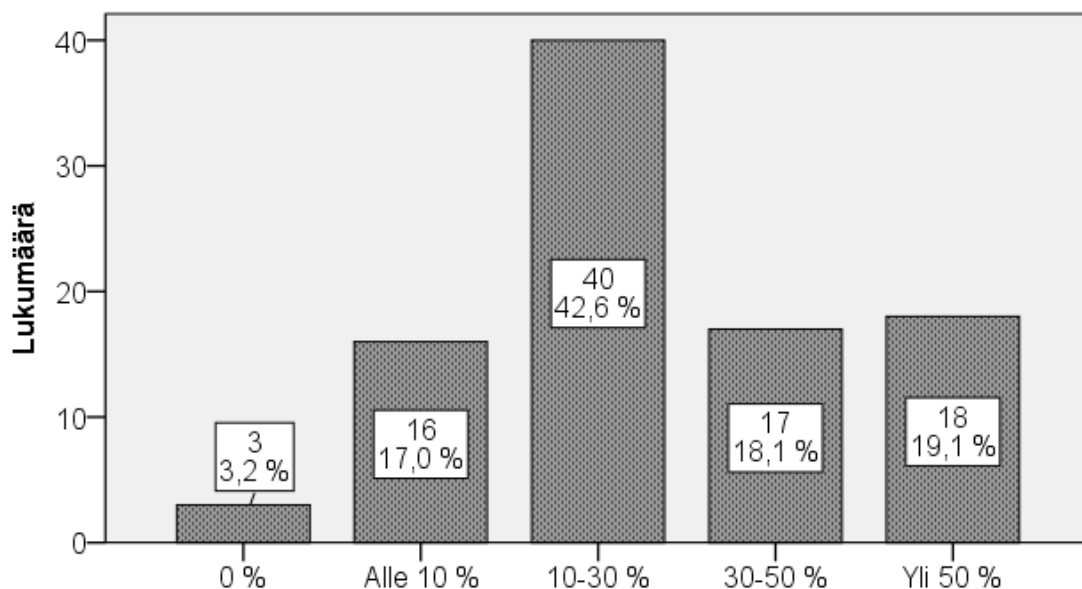
6.3 Palvelutarjooma ja hinnoittelu

Kaikilta vastaajilta tiedusteltiin sitä, tuleeko palvelutarjoomaan kuulumaan heidän arvionsa mukaan entistä enemmän konsultointi- ja asiantuntijapalveluita verrattuna nykyiseen. Suurin osa vastaajista arvioi palveluiden todennäköisesti lisääntyvän. Tällä hetkellä, kuten kuvasta 8 on nähtävissä, suurin osa vastaajista arvioi konsultointi- tai asiantuntijapalveluiden muodostavan alle 10 % palveluista.



Kuva 8 Vastausten jakautuminen kysyttäessä, kuinka suuren osan konsultointi- tai asiantuntijapalvelut muodostavat tällä hetkellä palveluista

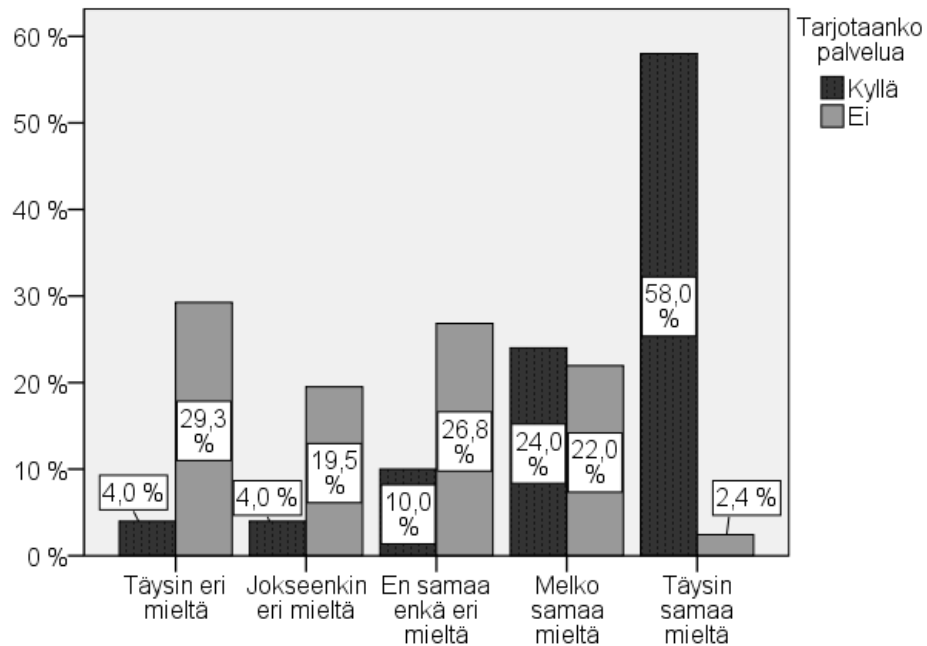
Kuvasta 9 nähdään, että suurin osa arvioi konsultointi- tai asiantuntijoiden muodostavan 5 vuoden sisällä jo 10–30 % palveluista. Myös yli 30 % menevät arviot ovat saaneet enemmän kannatusta kuin nykyhetkeä kuvaavassa diagrammissa.



Kuva 9 Vastausten jakautuminen kysyttäessä, kuinka suuren osan konsultointi- tai asiantuntijapalvelut muodostavat arviolta 5 vuoden sisällä yrityksen palveluista

CFO-palvelua vastasi tarjoavansa 50 vastaajaa eli noin 53 % vastaajista. Kuvassa 10 on esitetty vastausjakauma kysyttäessä sitä, tuleeko CFO-palvelu

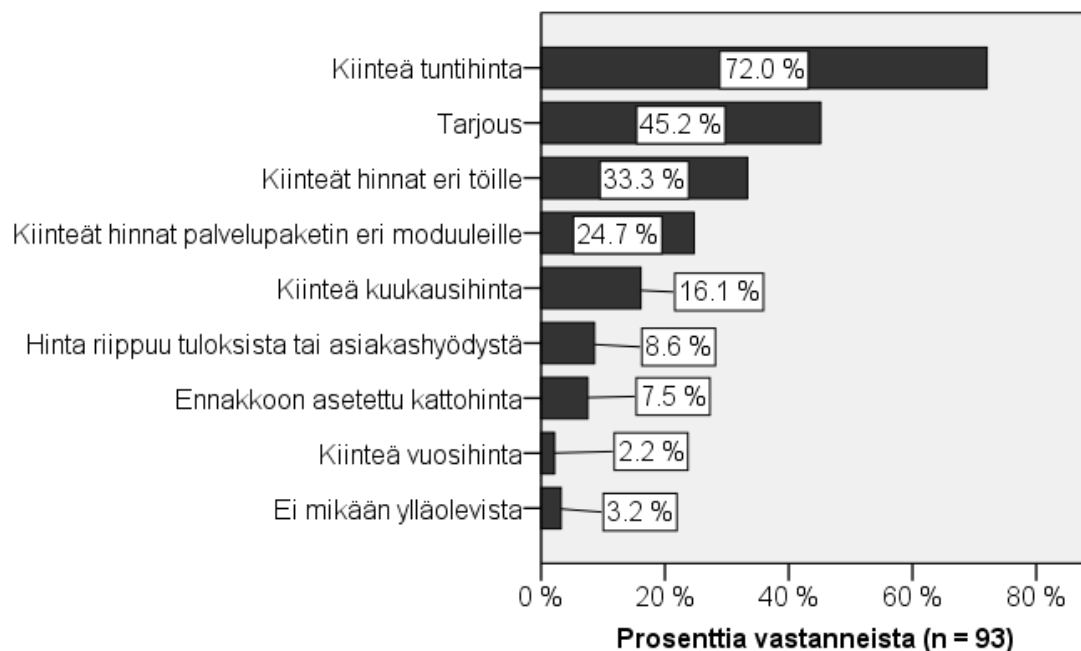
olemaan 5 vuoden sisällä osa kyseisen tilitoimiston palvelua. Vastaukset on jaettu sen mukaan, tarjoaako tilitoimisto CFO-palvelua vai ei.



Kuva 10 Vastaajien kanta väitteeseen ”Talousjohtaja- tai CFO-palvelu tulee olemaan 5 vuoden sisällä osa palveluamme”, jaoteltuna palvelua tarjoaviin (n= 50) ja palvelua tarjoamattomiin (n = 41) tilitoimistoihin

Kuvasta 10 huomataan, että suurin osa tilitoimistoista, jotka tarjoavat palvelua, tulevat myös pitämään palvelun valikoimassaan. Huomattavaa on myös, että suurin osa niistä toimistoista, jotka eivät palvelua tarjoa, eivät arvionsa mukaan tule laajentamaan palveluvalikoimaansa CFO-palveluiden suuntaan.

Konsultointi- tai asiantuntijapalveluiden hinnoittelua koskevassa kysymyksessä oli kaikilla kyselyyn vastanneilla tilitoimistoilla mahdollisuus valita kaikki omaa palvelua koskevat vastausvaihtoehdot. Vastausjakauman mukaan kiinteään tuntihintaan ja tarjoukseen perustuvat hinnoittelutavat olivat vastaajilla eniten käytössä. Kiinteään vuosihintaan perustuvaa hinnoittelua arvioi käyttävänsä vain kaksi vastaajaa. (Kuva 11.)



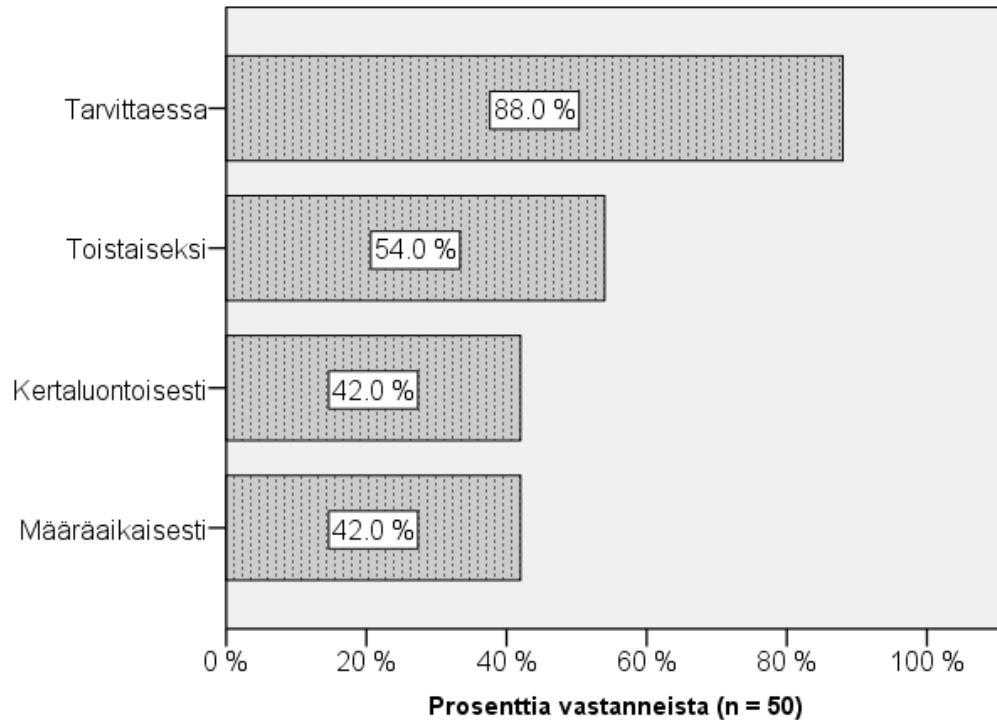
Kuva 11 Vastausten jakautuminen kysyttäessä, mitä hinnoittelumalleja konsultointi- tai asiantuntijapalveluissa käytetään

CFO-palvelua tarjoavista tilitoimistoista 6 vastaajaa eli 12 % kutsuu palveluaan nimellä ”CFO” (taulukko 8 liite 2/3). Palvelua tarjoavilla vastaajilla oli mahdollisuus kertoa avoimessa vastauskohdassa se nimitys, jota kyseisessä tilitoimistossa käytetään vastaavasta palvelusta. Annetuissa vastauksissa ilmeni 5 muuta nimitystä CFO:n lisäksi.

44 vastaajaa kaikista palvelua tarjoavista tilitoimistoista kutsuu CFO-palvelua jollakin toisella nimellä. Tästä joukosta suurin osa eli 27 % kutsuu palvelua nimellä ”talouspäällikkö”. Toiseksi suurin osa, noin 23 %, kutsuu palvelua yleisesti asiantuntija- tai taloushallintopalveluiksi. Muita ilmenneitä vaihtoehtoja olivat tilanne- tai asiakaskohtaisesti määritelty nimi tai nimitys ”talousjohtaja”. Osa vastaajista nimittää palvelua myös nimellä ”controller”. Viisi vastaajaa jätti kertomatta, millä nimellä palvelua kutsutaan.

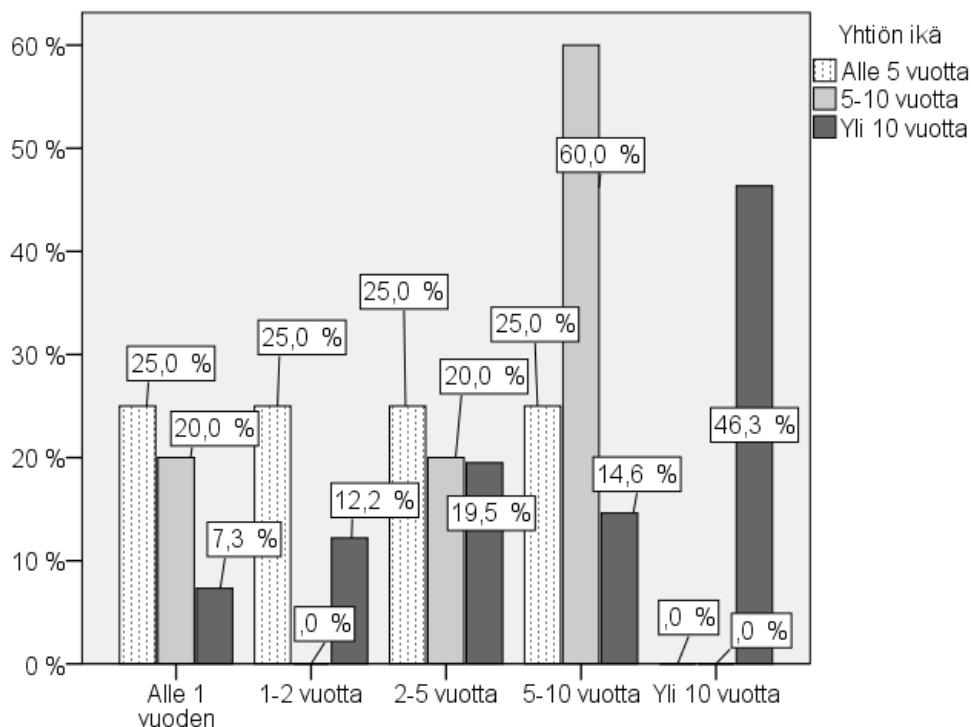
CFO-palveluiden saatavuutta muihin palveluihin nähden tiedusteltiin kysymyksessä 19. Vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti kahteen vaihtoehtoon. Hie- man suurempi osa vastaajista tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden CFO-palvelun ostamiseen erikseen ilman velvoitetta muiden palveluiden ostamiseen. 42 % vastaajista taas tarjoaa mahdollisuuden CFO-palveluun vain osana muita palveluita tai niiden lisäksi. (Taulukko 9 liite 2/3.)

CFO-palveluiden ajallista saatavuutta koskevassa kysymyksessä oli vastajilla mahdollisuus valita neljästä vaihtoehdosta. 44 vastaajaa eli 88 % vastajista tarjoaa palvelua tarvittaessa. Loput vastauksista jakautuvat melko tasaisesti toistaiseksi, kertaluontoisesti ja määräaikaisesti tarjoaviin. Moni vastajista tarjoaa palvelua useassa eri saatavuudessa, mutta tarvittaessa on ylivoimaisesti yleisin. (Kuva 12.)



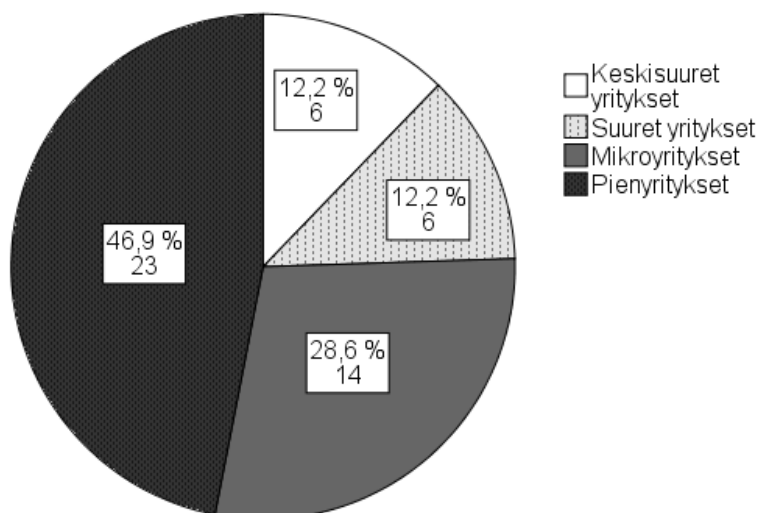
Kuva 12 Vastausjakauma kysyttäessä sitä, missä ajallisessa muodossa asiakas voi saada CFO:n käyttöönsä

Taulukosta 10 selviää, että suurin osa vastaajista on tarjonnut CFO-palvelua yli kymmenen vuotta, mutta joitakin alle kahden tai yhden vuoden palvelua tarjonneita on myös vastaajissa (liite 2/3). Suurin osa vastaajista, kuten taulukossa 1 liitteessä 2/1 kerrotaan, on toiminut yli 10 vuotta ja palvelu on kuulunut näiden toimistojen palveluun suurimmalla osalla tapauksista myös yhtä kauan. Kuvassa 13 on nähtävissä vastausten jakautuminen, kun tarkastellaan eri ikäluokkien yhtiöitä. 5–10 vuotta ja yli 10 vuotta toimineilla vastaajilla on selkeä piikki vastaavissa aikamääreissä myös CFO-palvelun tarjoamista kysyttäessä. Osa näistäkin tilitoimistoista on tarjonnut kuitenkin palvelua vasta muutamia vuosia tai jopa alle vuoden. Alle 5 vuotta toimineilla vastaajilla vastaukset jakautuvat tasaisemmin alle vuoden ja 5 vuoden välille.



Kuva 13 Vastausjakauma kysyttäessä sitä, kuinka kauan CFO-palvelua on tarjottu, jaoteltuna yhtiön iän mukaan

Kuvasta 14 on nähtävissä vastausten jakautuminen kysyttäessä sitä, millaiset asiakkaat yleisimmin hyödyntävät vastaajan CFO-palveluita. Suurin osa palveluita hyödyntävistä asiakasyrityksistä on pieniä tai mikroyrityksiä. Yhtäläisyyttä on nähtävissä taulukossa 2 (liite 2/1) esiteltyyn vastausjakaumaan, joka koskee kaikkia asiakasyrityksiä. Myös taulukossa 2 käy ilmi, että suurin osa asiakasyrityksistä kuuluu vastaajien mukaan pieniin alle 50 henkilöä työllistäviin tai alle 10 henkilöä työllistäviin mikroyrityksiin.



Kuva 14 Vastaajien kanta siihen, millaiset yritykset hyödyntävät useimmiten tarjottua CFO-palvelua

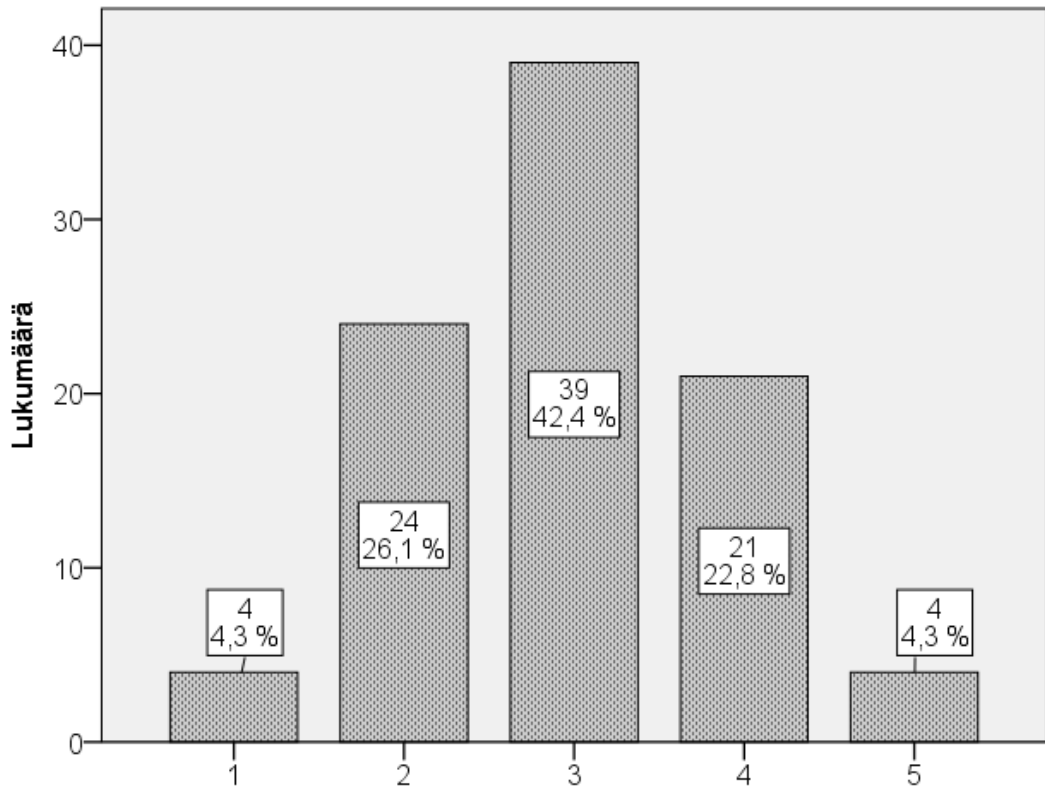
CFO-palvelun sisältöä tiedusteltiin monivalintakysymyksellä, johon saatiin lisäksi useita listan ulkopuolisia vastauksia. Suurin osa vastanneista valitsi vaihtoehdon ”raportointi johdon tai hallituksen tarpeisiin” (94 %) tai ”budjettien tai ennusteiden laadinta” (94 %). Myös erilaisten laskelmien laadinta ja konsultointi yritysjärjestelyissä keräsivät useita vastauksia. Pienin vastausmäärä saatiin vaihtoehdolle ”hallinto- ja johtamistapojen optimointi”. (Taulukko 11 liite 2/4.) Vaihtoehdosta ”jokin muu” saatuja vastauksia olivat verotuskonsultointi, pääkirjanpitäjä taso, taloushallintopalvelut, kirjanpito ja veroasiat sekä taloushallinnon kuntoon saattaminen.

Haastattelussa tiedusteltiin henkilöiden A, B ja C näkemyksiä siitä, onko CFO-palvelussa huomattavissa jotakin tyypillistä asiakastilannetta. Sekä henkilöiden A että B mukaan tyypillisimmät tilanteet, jotka usein toistuvat asiakkaiden vaatimuksissa, liittyvät raportointiin. Raportointi esimerkiksi lakisääteisten kirjanpito- ja taloushallintopalveluiden lisäksi on palvelu, jota kysytään suhteellisen säännöllisesti.

Palvelun sisältö vaihtelee muuten hyvin paljon sekä henkilöiden A, B että C mukaan. Sisältö muokkautuu haastateltavien mukaan tilanne- ja asiakaskohtaisesti. Henkilö A:n mukaan palvelu liittyy yleensä yleiseen liikkeen johtamiseen tai henkilöstöhallinnollisiin asioihin. Henkilön C mukaan CFO-palvelu liittyy yleisesti juuri yrityksen johdon operatiiviseen tukemiseen. Henkilö C korostaa sitä, että CFO-palvelu on jotakin muuta kuin kirjanpitoa ja yrityksen ulkoista laskentaa ja palvelu tulisi mieltää erillään esimerkiksi pääkirjanpitäjäpalveluista.

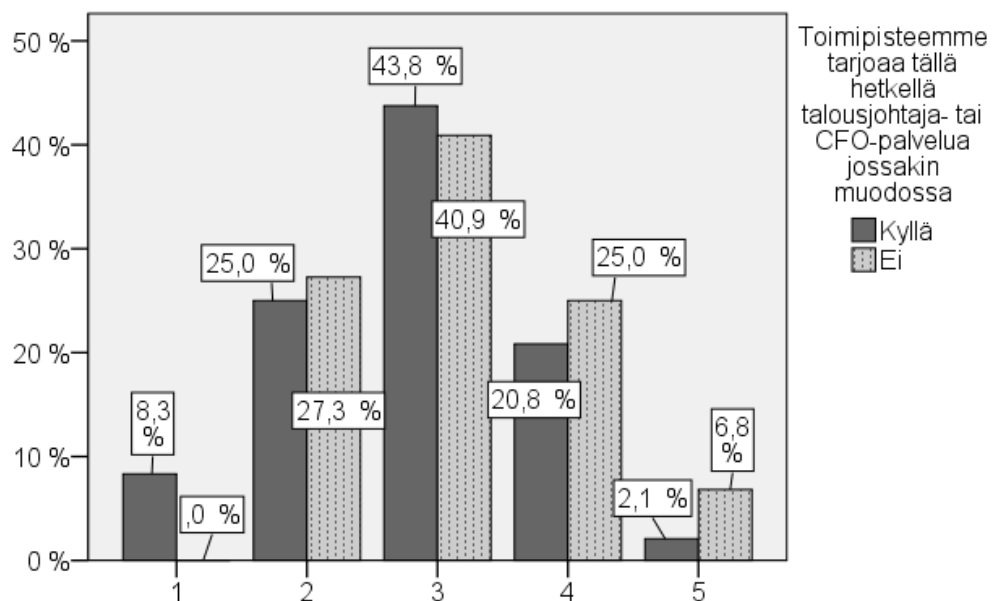
6.4 Vakiointi ja taustaprosessit

Kaikki kyselyyn vastanneet saivat arvioida oman toimintansa vakioinnin tasoja. Kuvasta 15 on nähtävissä vastausten jakautuminen asiakaskohtaisen räätälöinnin ja kaikkien toimintojen vakioinnin välillä. Suurin osa vastauksista sijoittuu keskelle, mikä kertoo, että osa toiminnoista on vakioitu ja osa räätälöidään. Sekä asiakaskohtainen räätälöinti että kaikkien toimintojen vakiointi ovat saaneet jonkun verran kannatusta.



Kuva 15 Vastausten jakautuminen kysyttäessä, kuinka vakioitua ja systematisoitua tarjottu palvelu on, jossa 1 = kaikki räätälöidään asiakaskohtaisesti ja 5 = kaikki on vakioitua ja systematisoitua

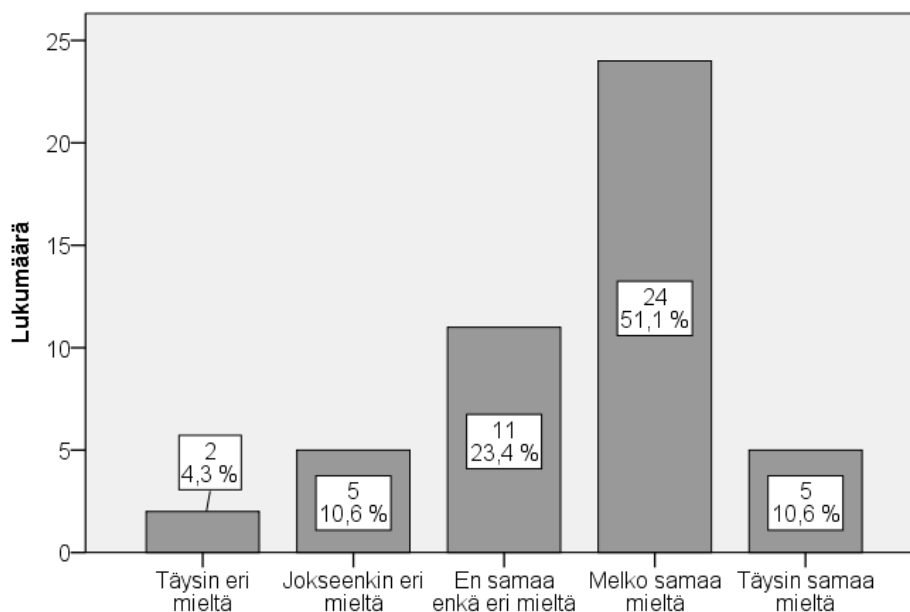
Kuvassa 15 esiteltiin vastausten jakautumista kysyttäessä sitä, kuinka vakioitua tarjottu kokonaisuudessaan koko palvelu on. Kuvassa 16 on vastaukset jaettu vielä sen mukaan, tarjoaako kyseinen tilitoimisto CFO-palvelua vai ei. Tilitoimistot, jotka eivät tarjoa CFO-palveluita, toimivat vastausten perusteella hieman vakioidummin kuin palvelua tarjoavat tilitoimistot.



Kuva 16 Vastaajien palveluiden vakioinnin taso, jossa 1 = kaikki räätälöidään asiakaskohtaisesti ja 5 = kaikki on vakioitua ja systematisoitua, jaoteltuna palvelua tarjoaviin (n = 48) ja palvelua tarjoamattomiin (n = 44) tilitoimistoihin

CFO-palveluiden modulointia tai pakettien muodostamista koskevassa kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus valita yksi tai useampi vaihtoehto. Suurin osa vastanneista arvioi omaa CFO-palvelun muodostamisen tapaansa muistuttavan eniten vaihtoehdon ”täysin räätälöitävissä oleva palvelupaketti”. Erilaisia valmiita pakettiratkaisuja pienillä räätälöinnin mahdollisuuksilla kannatti huomattavasti vähemmän vastaajia. (Taulukko 12 liite 2/4.)

Kuvasta 17 nähdään vastausjakauma väitteeseen ”CFO-palveluidemme taustalla on samanlaisina toistuvia vaiheita”. Suurin osa vastaajista on väitteen kanssa melko samaa mieltä. Kuvaajasta on kuitenkin huomattavissa, että osa vastaajista pitää palvelun taustaprosessin vaiheita hyvin toistuvina ja osan mielestä vaiheet eivät koskaan toistu samanlaisina.



Kuva 17 Vastaajien kanta väitteeseen ” CFO-palveluidemme taustalla on samanlaisina toistuvia vaiheita”

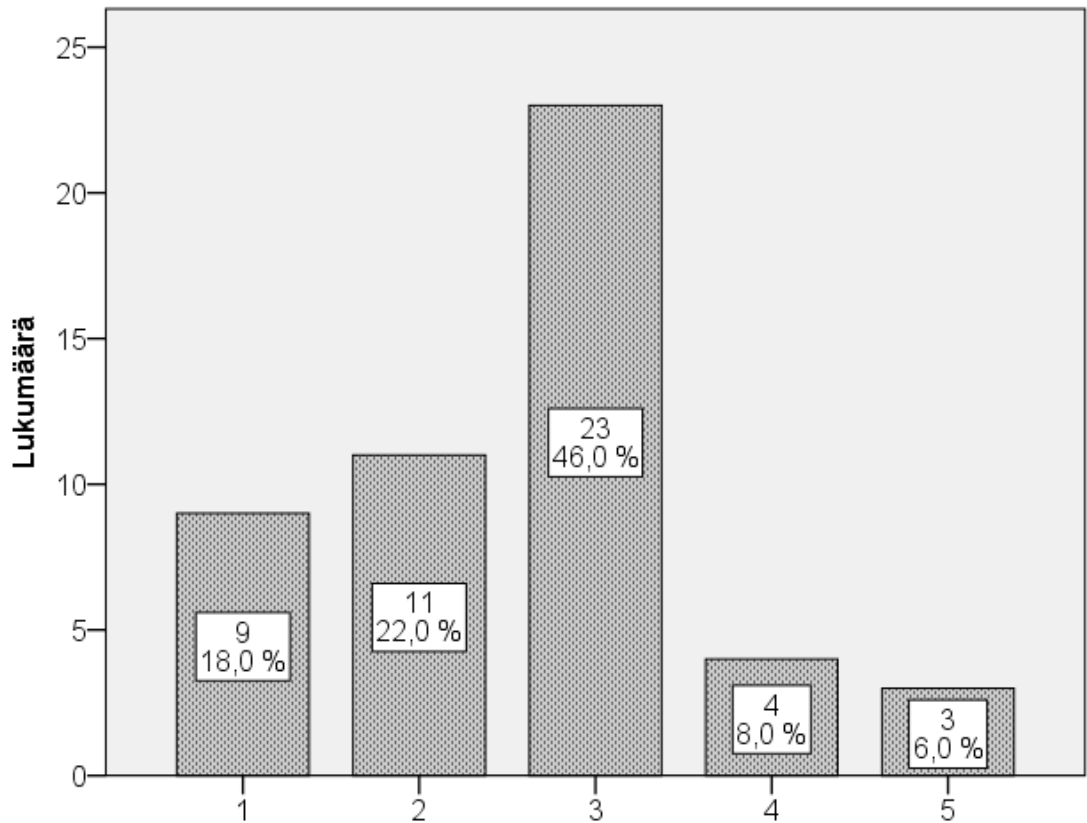
Haastateltu henkilö A oli sillä kannalla, että palvelun tuottamisen prosessissa yleisimmin samankaltaisina toistuvat vaiheet liittyvät asiakkaan elinkaariajatteluun. Liidien hakeminen, asiakastarpeen tunnistaminen ja palvelun myymisprosessi eli kokonaisuutena palvelun käynnistäminen toistuvat melko samankaltaisina. Palvelun tuottaminen eli itse sisältö taas on henkilön A mukaan tapauskohtaista. Henkilöiden B ja C mukaan palvelun taustalla oleva prosessi

vaihtelee, eli saman kaavan mukaan ei voida palvelua tuottaa tilanteesta toiseen. Haastateltavien vastauksissa toistui ajatus siitä, että palvelua ei voida sisällöllisesti toistaa samanlaisena eli palvelua ei voida täysin tuotteistaa.

Henkilökunnalla tulee tuotteistetussa palvelussa olla käytössään selkeät ja kattavat ohjeet palvelun vastuuhenkilöistä, tuottamisprosessin vaiheista ja palvelun esittelemisestä asiakkaille. Kyselyssä tiedusteltiin vastaajien mielipidettä näiden ohjeiden olemassaoloon ja selkeyteen kysyttiin asteikolla täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. ”Henkilökunnalla on käytössään selkeä ohjeistus vastuuhenkilöistä” -väitteen kanssa suurin osa oli täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaaja. Haastatelluista henkilöistä henkilö B toi esiin ajatuksen, jonka mukaan yksi henkilö vastaa aina yhdestä asiakkuudesta. Yksi henkilö ottaa asiakkaasta siis vetovastuun ja tarvittaessa resursoi vastuuta muille henkilöille.

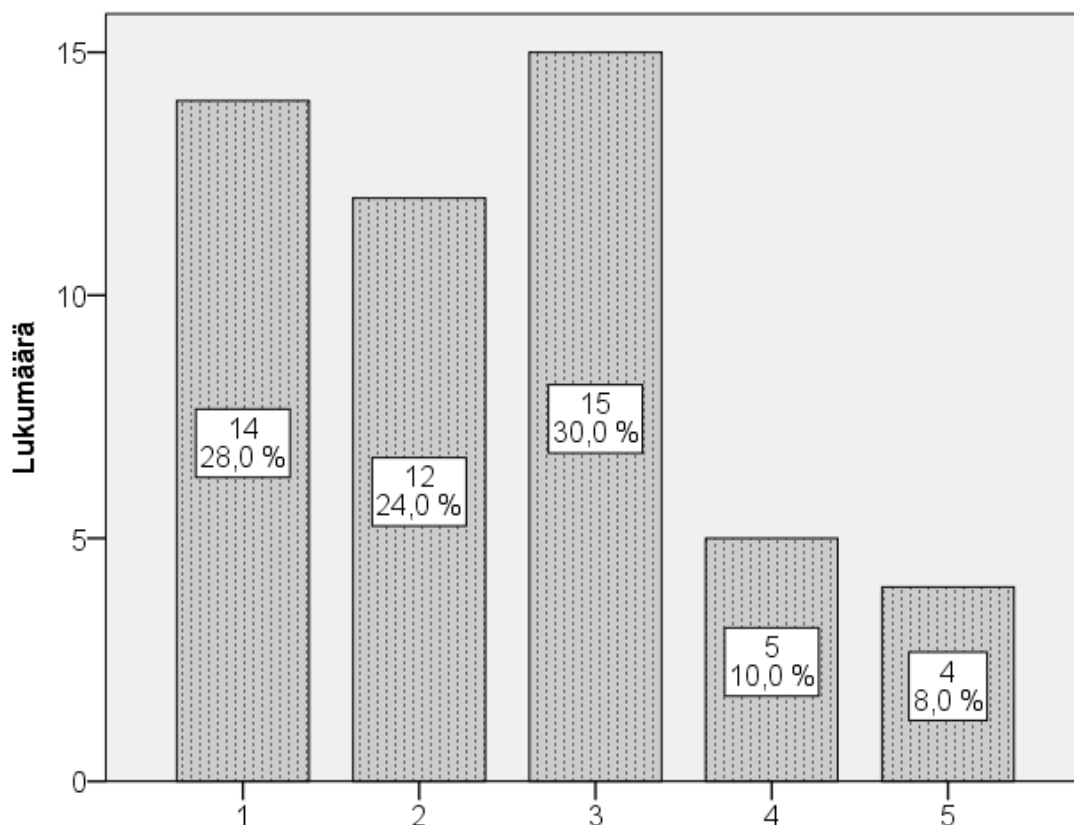
”Henkilökunnalla on käytössään selkeä ohjeistus tuottamisprosessin vaiheista” -väitteen kanssa suurin osa oli myös melko samaa mieltä, mutta täysin eri mieltä oli myös osa vastaajista. ”Henkilökunnalla on käytössään selkeä ohjeistus palvelun esittelemisestä asiakkaille” -väitteen vastaukset jakautuivat tasaisemmin kuin muiden väittämien, mutta suurin osa vastaajista oli myös melko samaa mieltä. Myös tähän väittämään löytyi täysin eri mieltä olevia vastaajia. (Taulukko 13 liite 2/5.)

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin vastaajien kantaa siihen, kuinka vakioituja ovat henkilökunnan koulutusmateriaalit asteikolla 1–5, jossa 1 = hyvin tilannekohtaisia ja epäsäännöllisiä ja 5 = hyvin systematisoituja ja vakioituja. Saatujen vastausten keskiarvoksi laskettiin 2,6. Kuvassa 18 on esitelty vastausten jakautuminen eri vaihtoehtoille. Vastaukset painottuvat selkeästi keskelle ja vasemmalle eli enemmän tilannekohtaiseen ja epäsäännölliseen suuntaan.



Kuva 18 Vastaajien kanta kysyttäessä, kuinka vakioituja ovat henkilökunnan koulutusmateriaalit, jossa 1 = hyvin tilannekohtaisia ja epäsäännöllisiä ja 5 = hyvin systematisoituja ja vakioituja

Asiakastiedon analyysin menetelmien vakioinnin tasoa kysyttiin seuraavassa kysymyksessä. Asteikko oli tässäkin kysymyksessä 1–5, jossa 1 = asiakastiedon analyysin menetelmät ovat hyvin tilannekohtaisia ja epäsäännöllisiä ja 5 = menetelmät ovat hyvin systematisoituja ja vakioituja. Keskiarvoksi laskettiin vastausten perusteella noin 2,4. Vastaukset painottuvat hyvin voimakkaasti keskelle tai alemmas. Asiakastietoa analysoidaan siis suurimman osan vastaajista mielestä melko tilannekohtaisesti tai jopa hyvin tilannekohtaisesti ja epäsäännöllisesti. (Kuva 19.)



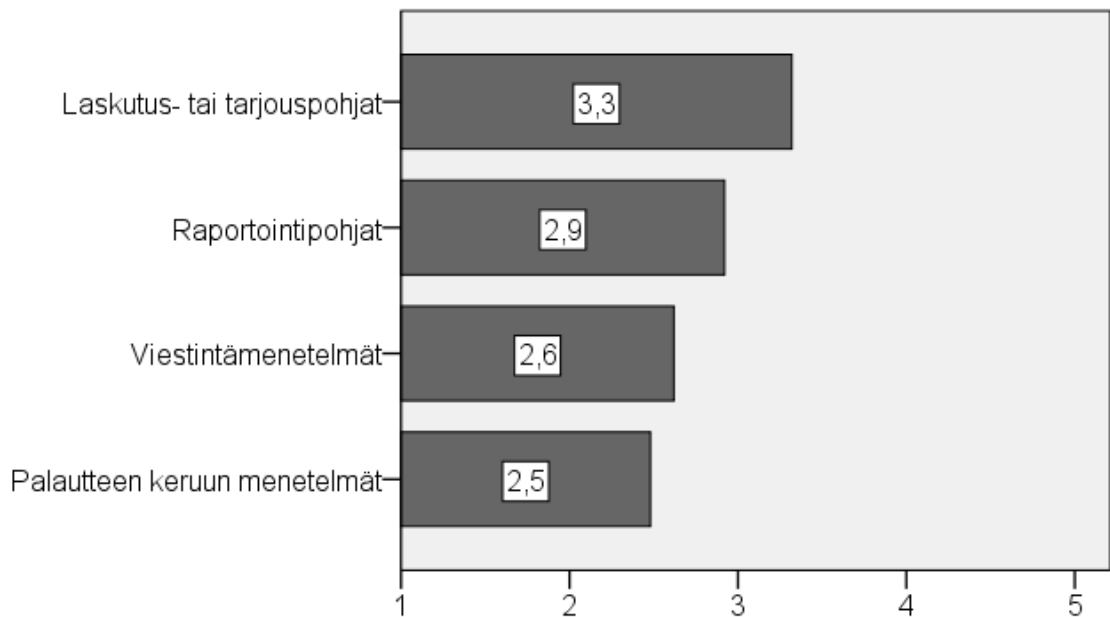
Kuva 19 Vastaajien kanta kysyttäessä, kuinka vakioituja ovat asiakastiedon analyysin menetelmät, jossa 1 = hyvin tilannekohtaisia ja epäsäännöllisiä ja 5 = hyvin systematisoituja ja vakioituja

Asiakkaille näkyviä palvelun osia ovat viestintämenetelmät, raportointipohjat, laskutus- tai tarjouspohjat sekä palautteen keruun menetelmät. Vastaajilta kysyttiin sitä, minkä arvosanan he antaisivat kysyttäessä näiden palvelun osien vakiointia. Asteikkona oli 1–5, jossa 1 = asiakkaille näkyvät palvelun osat ovat hyvin tilannekohtaisia ja räätälöityjä ja 5 = asiakkaille näkyvät palvelun osat ovat hyvin systematisoituja ja vakioituja. Taulukossa 14 on kerrottu vastausten jakautuminen.

Suurin osa vastaajista pitää viestintämenetelmiä tasapainoisesti tilannekohtaisina tai vakioituina tai siitä alemmas eli hyvin tilannekohtaisina ja räätälöityinä. Raportointipohjia koskeva vastausjakauma on melko tasainen, mutta painottuu lievästi melko tilannekohtaiseen vakioinnin tai räätälöinnin suuntaan. Raportointipohjia pitää kuitenkin melko vakioituina enemmän vastaajia kuin esimerkiksi viestintämenetelmiä. Laskutus- tai tarjouspohjien vakiointia koskevat vastaukset painottuvat keskikohtaan ja sen oikealle puolelle. Laskutus- tai tarjouspohjia pitää hyvin vakioituina suurempi joukko kuin minkään muun asiak-

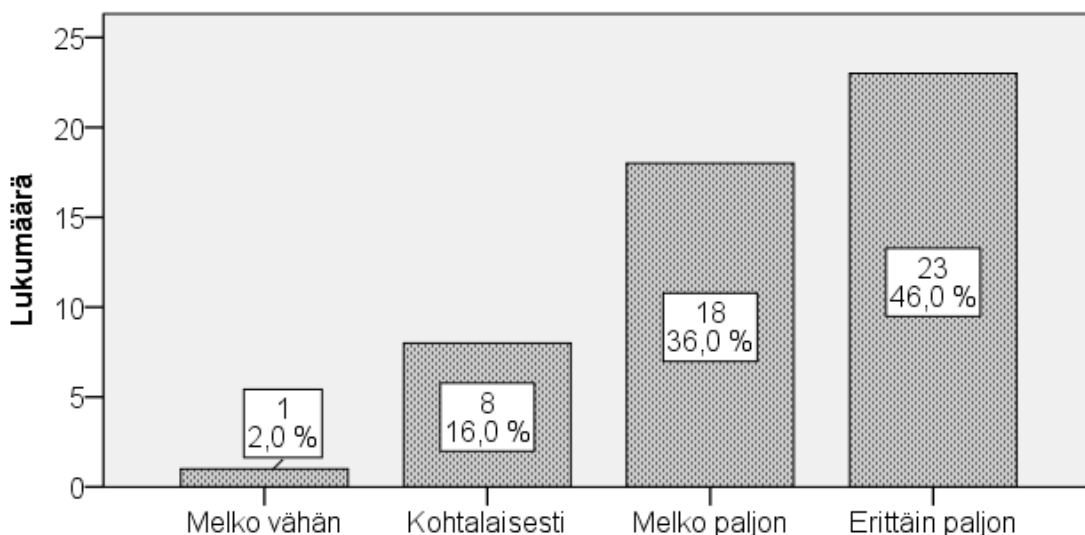
kaille näkyvän palvelun osan kohdalla. Palautteen keruun menetelmät painotuvat taulukossa 14 viestintämenetelmien ja raportointipohjien tapaan tasapainoisen tilannekohtaiseen ja vakioituun sekä siitä alemmas kohti hyvin tilannekohtaista ja räätälöityä. Palautteen keruun menetelmien vakiointi on saanut kaikista asiakkaille näkyvistä palvelun osista vähiten vastauksia melko vakioituun ja hyvin vakioituun vaihtoehtoon. (Liite 2/5.)

Kuvassa 20 on esitetty asiakkaille näkyvien palvelun osien vakioinnin saamat keskiarvot vastausten perusteella. Laskutus- tai tarjouspohjien saama keskiarvo on suurin, eli ne ovat vastaajien mielestä kaikista vakioituimpia. Sen sijaan palautteen keräämiseen tarkoitettut menetelmät riippuvat vastaajien mielestä yleisimmin tilanteesta.



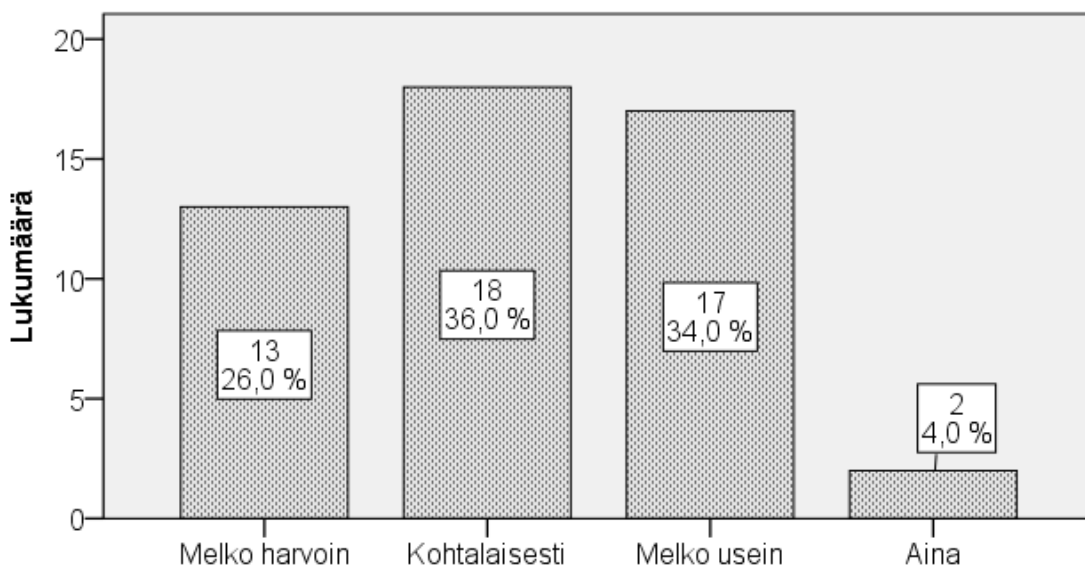
Kuva 20 Vastausjakaumien keskiarvo kysyttäessä, kuinka vakioituja ovat asiakkaille näkyvät palvelun osat asteikolla 1–5, jossa 1 = hyvin tilannekohtaisia ja räätälöityjä ja 5 = hyvin systematisoituja ja vakioituja (n = 50)

CFO-palvelun konkretisointiin käytetään vastaajien mukaan yleisimmin referenssejä, fyysisiä toimitiloja ja mahdollisuutta ilmaiseen konsultaatioon. Vastaajista vain muutama kertoo käyttävänsä palvelun konkretisointiin messutahtumia tai sosiaalista mediaa. (Taulukko 15 liite 2/5.)



Kuva 21 Vastausten jakautuminen kysyttäessä, kuinka paljon CFO-palvelun konkretisointi vaatii henkilökohtaista vuorovaikutusta

Henkilökohtaista vuorovaikutusta vaaditaan suurimman osan vastaajista mielestä melko paljon tai erittäin paljon. Yksikään vastaaja ei arvioinut, että konkretisointi ei vaatisi lainkaan vuorovaikutusta. (Kuva 21.) Vaikka palvelun konkretisointi vaatii henkilökohtaista vuorovaikutusta, tietää suurin osa palvelua käyttävistä asiakkaista ennakkoon suhteellisen hyvin.



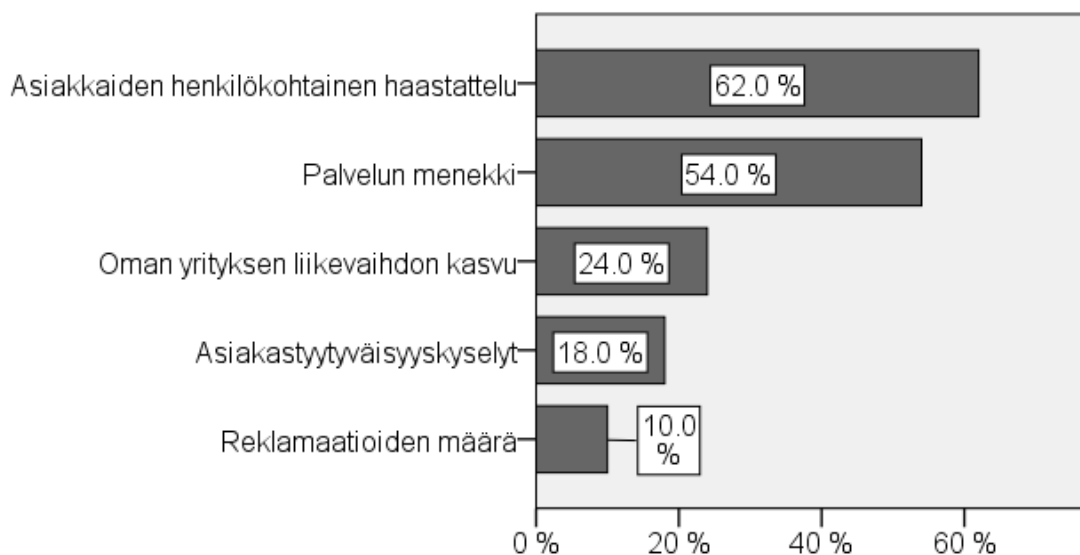
Kuva 22 Vastausten jakautuminen kysyttäessä, kuinka usein asiakkaat tietävät jo hyvin valmiiksi palvelun sisällön

Kuvan 22 mukaan suurin osa palvelua käyttävistä asiakkaista tietää kohtalaisen hyvin tai melko hyvin palvelun sisällön. 26 % vastaajista on kuitenkin arvi-

oinut, että asiakkaat tietävät palvelun sisällön melko harvoin. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan arvioinut, että asiakkaat eivät koskaan tietäisi palvelusta jo ennakkoon mitään.

6.5 Seuranta ja laadunvalvonta

Vastaajilta tiedusteltiin kantaa siihen, kuinka usein toimipisteessä mitataan laatuun ja osaamiseen liittyviä asioita eli CFO-palvelun laatua ja CFO:n osaamista. CFO-palvelun laatua kertoi suurin osa mittaavansa kohtalaisesti tai erittäin epäsäännöllisesti. Myös CFO:n osaamista kertoi suurin osa mittaavansa erittäin epäsäännöllisesti tai kohtalaisesti. Osaamista mitattiin kuitenkin hie- man enemmän vastaajien mukaan kuin palvelun laatua. (Taulukko 16 liite 2/6.)



Kuva 23 Vastausten jakautuminen kysyttäessä, mitä käytetään CFO-palvelun laadun mittaamiseen eniten (n = 50)

CFO-palvelun laadun mittaamiseen käytetyt mittarit ja menetelmät olivat kyselylomakkeen viimeinen kysymys, jonka vastaukset esitellään kuvassa 23. Vastaajille annettiin vapaus valita itselleen kaksi olennaista vaihtoehtoa, joita heidän omassa toimipisteessään eniten käytetään. Vastausjakauman perusteella näyttäisi siltä, että suurin osa vastaajista on valinnut vaihtoehdot ”asiakkaiden henkilökohtainen haastattelu” ja ”palvelun menekki”. Reklamaatioiden määrä on saanut kuvan 23 mukaan vähiten kannatusta.

Haastatelluista henkilöistä sekä A, B että C toivat esiin sen, että erillisen seurantajärjestelmän käyttö ei ole järkevää. Henkilökohtainen ja välitön vuorovaihtus asiakkaan kanssa sekä palvelun tuottamisen aikana että esimerkiksi jonkin projektin jälkeen riittää haastateltujen mukaan laadun valvomiseksi. Henkilön A mukaan palvelun onnistumista voidaan arvioida yleensä jo siitä, että erillistä negatiivista palautetta ei tule. Henkilön B mukaan onnistumisen merkinä voidaan pitää pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumista. Henkilö C tuo vielä esiin sen näkökulman, että palvelu on onnistunut, kun asiakas suosittelee sitä muillekin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa 7.1 esitellään tuloksista tehtyjä tulkintoja verrattuna alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen alaluvussa 7.2 käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin kannalta. Lopuksi esitellään vielä alaluvussa 7.3 kirjoittajan oma yleinen ehdotus CFO-palveluiden tuotteistamisesta tilitoimistoissa.

7.1 Tulosten tulkinta

Alkuperäinen tutkimusongelma oli, tarjoavatko suomalaiset tilitoimistot talousjohtajapalvelua ja miten palvelu on näissä tilitoimistoissa tuotteistettu. Tutkimusongelmaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä olivat esimerkiksi, käyttävätkö tilitoimistot talousjohtajapalveluista CFO- tai muuta nimitystä, miten CFO-palvelua voidaan vakioida ja pystyykö palvelusta ylipäätään muodostamaan monistettavissa olevaa tuotetta.

Yleistiedot

Tarjoavatko suomalaiset tilitoimistot talousjohtajapalvelua? Tulosten tulkinnassa täytyy muistaa, että perusjoukoksi on otettu vain Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsentilitoimistot. Kyselyyn vastasi vain 15,6 % perusjoukosta ja tästä joukosta vain noin 53 % kertoo tarjoavansa CFO-palvelua jossakin muodossa. Talousjohtajapalvelu ei kuulu missään tapauksessa kaikkien tilitoimistojen valikoimaan. Tulosten perusteella talousjohtajapalvelua ei yleisesti Suo-

messa tunneta vastausten perusteella nimellä ”CFO”. Useat kyselyyn vastanneet eivät tienneet ennakkoon sitä, mitä kyseinen termi tarkoittaa. Termin käyttöä tulisi harkita tarkkaan sen mukaan, miten kansainvälisille markkinoille esimerkiksi tähdätään. Saatujen vastausten mukaan voisi olla turvallisempaa puhua esimerkiksi talousjohtajasta tai -päälliköstä. Jos palvelua tarjotaan keskittyen vain irrallisiin osiin, kuten veroneuvontaan tai yritysjärjestelyjen konsultointiin, voi olla myös parempi nimittää palvelua tilanteen mukaan eri tavoin.

Talousjohtajapalveluiden tarjoaminen näyttäisi riippuvan jossain määrin tilitoimistojen sähköistymisen tasosta. Kuvassa 6 oli nähtävissä, että CFO-palvelua tarjoavilla tilitoimistoilla on toimintoja sähköistetty hieman enemmän kuin palvelua tarjoamattomilla tilitoimistoilla. Baronin (2016) mukaan sähköistyminen mahdollistaa yrityksen resurssien käyttämistä asiantuntijatyöhön, joten siinä mielessä sähköistymisen ja CFO-palvelun tarjoamisen välinen yhteys vaikuttaa mielekkäältä.

Miten palvelu on sitä tarjoavissa tilitoimistoissa tuotteistettu? Tuotteistamiseen kuuluvat tuotteistamisen edellytykset, palvelutarjoaman ja hinnoittelun määrittely, sisäisten ja ulkoisten työmenetelmien vakiointi ja säännöllinen seuranta sekä laadunvalvonta. Nämä vaiheet on opinnäytetyöhön määritelty mukaillen Holman (1998, 14–15), Johanssonin (2012) ja Lehtisen & Niinimäen (2005, 46–47) esittelemistä malleista.

Tuotteistamisen edellytykset

Kyselyyn vastanneissa tilitoimistoissa toteutuvat pääosin hyvin tuotteistamisen edellytykset. Esimerkiksi Jaakkola ym. (2007, 3) ja Lehtonen ym. (1999, 16–19) laskevat tuotteistamisen edellytyksiksi asiakkaiden tarpeiden tuntemuksen, liiketoimintastrategian tekemisen ja sen seurannan. Tulosten perusteella yritysten liiketoimintastrategia on vastaajien mielestä melko hyvin nähtävissä ja strategian toteutumista seurataan suhteellisen säännöllisesti. Säännöllisyyden määritelmä poikkeaa eri tilitoimistoissa. Toisissa säännöllisyys tarkoittaa neljännesvuosittaista seuranta, kun taas pienemmissä toimistoissa seuranta tehdään kuukausi- tai jopa päivätasolla.

Liiketoimintastrategiassa on myös määritelty tarjottavat palvelut ja niiden vastuhenkilöt vastaajien mukaan pääosin melko hyvin tai erittäin hyvin. Riittävä koulutus on myös yksi edellytys liiketoimintastrategian toteutumiselle. Kaikkia vastaajia koskevassa kysymyksessä suurin osa pitää koulutusta melko riittävänä tai täysin riittävänä.

Asiakkaiden tuntemus vaikuttaisi olevan hieman liiketoimintastrategian seurantaan huonommalla tasolla, vaikka esimerkiksi asiakkaiden kokoluokka ilmeisen hyvin tunnetaan. Asiakkaiden palvelutarpeiden kartoitus laahaa perässä. Asiakkaiden tarpeiden tuntemus, kuten Cowellin (1984) teoksessa on ilmaistu, on edellytys palvelutuotteen kehittämiseksi (Lehtonen ym. 1999,16).

Tuotteistamisen edellytykset näyttäisivät olevan suurilta osin kunnossa. Mutta miten asiantuntijapalveluita tai tarkemmin CFO-palveluita tarjotaan tällä hetkellä? Miten palvelu on suhteutettu muuhun tarjontaan ja missä muodossa sitä tarjotaan ja miten se hinnoitellaan? Tuotteistamisen edellytysten toteuduttua tulisi määrittellä mahdollisimman tarkasti tarjottava palvelu, jos halutaan pitäytyä tuotteistamisen periaatteissa.

Palvelutarjoaman ja hinnoittelun määrittely

Hyypä (2015) on todennut, että tilitoimistojen palveluista suurempi osa tulisi tulevaisuudessa olemaan asiantuntijapalveluita kuin nykyään. Myös kyselyn perusteella on nähtävissä, että vastaajat arvioivat kehityksen olevan samansuuntainen. Asiantuntijapalvelut tulevat siis todennäköisesti lisääntymään tai ainakin saamaan suurempaa osaa tilitoimiston palveluista kuin nykyään.

Kyselyssä tiedusteltiin CFO-palvelua tarjoavien vastaajien kantaa siihen, tullee CFO-palvelu olemaan osa kyseisen tilitoimiston palvelua 5 vuoden sisällä. Vastauksista on huomattavissa, että osa palvelua tarjoamattomista tilitoimistoista uskoo siihen, että palvelu tulee kuulumaan vielä valikoimaan. Useat palvelua tarjoamattomat tilitoimistot ovat kuitenkin myös sitä mieltä, että palvelu ei kuulu 5 vuoden sisällä kyseisen toimiston valikoimaan. Palvelua tarjoavat tilitoimistot tulevat vastausten perusteella todennäköisesti pitämään palvelun valikoimassaan.

Kaikilta vastaajilta tiedusteltiin konsultointi- tai asiantuntijapalveluissa käytettyjä hinnoittelumenetelmiä. Sipilän (1999, 80) mukaan asiantuntijapalveluissa on ollut tapana käyttää tarjoukseen perustuvaa ja aikaan perustuvaa hinnoittelua. Näistä vaihtoehtoista nousee tarjous esiin myös kyselystä saaduista vastauksista melko suosittuna. Sipilä (1999, 80) mainitsee, että aikaan ja tarjoukseen perustuvat hinnoittelut sopivat erityisesti räätälöityyn palveluun. Suosituin vaihtoehto kyselyssä on ollut kuitenkin kiinteä tuntihinta, joka on Johanssonin (2012) mukaan yksi tapa hinnoitella palvelu vakiodusti. Johtopäätöksenä voidaan hinnoittelusta sanoa, että kiinteä tuntihinta on suosittu hinnoittelutapa, mutta sitä voidaan käyttää yhdessä tarjouksen kanssa räätälöidysti hinnoiteltaessa.

Kyselyn vastausten perusteella CFO-palvelun järjestäminen suhteessa muihin palveluihin jakaantuu melko tasaisesti kahteen vaihtoehtoon. Osa vastaajista tarjoaa CFO-palvelua erikseen niin, että asiakkaille ei ole velvoitetta ostaa muita palveluita. Hieman alle puolet taas tarjoaa palvelua vain olemassa olevien palveluiden osana tai niiden lisäksi. Olemassa oleville asiakkaille on helpompi tarjota lisäpalveluita Baronin (2016) mukaan, jos tilitoimisto jo huolehtii yrityksen kirjanpidosta. Vastausten perusteella huomataan, että suurin osa vastaajista toimii palvelun suhteen melko joustavasti ja ei vaadi asiakkaitaan sitoutumaan pitkäaikaisesti yritykseen.

Suurin osa kyselyn vastaajista tarjoaa CFO:n käyttöön asiakkaille tarvittaessa. Myös tästä voidaan huomata se, että suurin osa vastaajista on toiminnassaan melko joustava asiakkaiden vaatimuksiin nähden. Kyselyn tulosten lisäksi myös haastatteluista saatujen vastausten perusteella palvelu järjestetään hyvin tapauskohtaisesti ja asiakkaan tarpeen mukaan esimerkiksi projektiluontoisesti.

Suurin osa CFO-palvelua tarjoavista yrityksistä on ollut toiminnassa yli 10 vuotta ja pitänyt palvelun valikoimassaan vähintään yhtä kauan. Jotkut pitkään toimineetkin tilitoimistot ovat kuitenkin vasta viime vuosina laajentaneet palveluaan koskemaan CFO-palvelua. Alle 5 vuotta toimineilla tilitoimistoilla palvelu on ollut valikoimassa alle vuoden tai korkeintaan 5 vuotta. Vastauksista on nähtävissä, että palvelun lisääminen valikoimaan on osalla vastaajista ollut

suhteellisen tuore päätös. Haastattelujen perusteella on nähtävissä, että tilitoimistot tai asiantuntijayritykset voivat rakentaa koko toimintansa talousjohtajapalveluiden ympärille.

CFO-palvelua hyödyntävistä asiakkaista suurin osa on vastausten perusteella pieniä ja mikroyrityksiä. Myös Baron (2016) on maininnut, että pienemmille asiakasyrityksille palvelua markkinoidaan erityisesti sen vuoksi, että pienemmän yritykset voivat näin säästää esimerkiksi rekrytointikustannuksissa. Kyselyn vastausten perusteella asiakkaita on myös suurissa ja keskisuurissa yrityksissä, mutta pienet ja mikroyritykset ovat CFO-palvelun kannalta otollisimpia asiakkaita.

CFO:lle yleisimpiä tehtäviä ovat vastausten perusteella raportointi johdon tai hallituksen tarpeisiin sekä budjettien tai ennusteiden laadinta. Osborne (2015) ja Paramore (2013) ovat maininneet näiden tehtävien olevan lähempänä Controllerin toimenkuvaa kuin mitä teoriassa kuuluisi CFO:n toimenkuvaan. Myös haastatteluista kävi ilmi, että Controllerin tai pääkirjanpitäjän toimenkuvaan kuuluvia asioita katsotaan kuuluvan joissakin tilitoimistoissa CFO-palveluun. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että CFO-palveluun kuuluvia tehtäviä tulisi selkeämmin jaotella juuri tähän palveluun kuuluviksi ja pitää erillään Controllerin ja pääkirjanpitäjän tehtävät. CFO-palvelua tulisi markkinoida enemmän johdon tukemiseen ja sisäiseen laskentaan liittyvänä palveluna.

Kyselyn perusteella muita yleisiä tehtäviä ovat erilaiset kassavirta-, käyttöpääoma- ja investointilaskelmat sekä konsultointi yritysjärjestelyissä. Sen sijaan vain harva vastaaja kertoo toimenkuvaan kuuluvan hallinto- ja johtamistapojen optimointia. Vastauksista voidaan päätellä, että talousjohtajaa tarvitaan usein erilaisten raporttien tai suunnitelmien laadintaan ja lukujen seurantaan, mutta vähemmän taas oikaisemaan yrityksen henkilöstöhallinnollisia menetelmiä tai vuorovaikutusta eri organisaatiotasojen välillä.

Palvelun sisällöllinen vakiointi

CFO-palveluita tarjoavat tilitoimistot puoltavat kokonaisuudessaan yleisesti enemmän räätälöityä kuin vakioitua kokonaispalvelua. Kysyttäessä kaikilta vastaajilta palveluiden vakiointia, kävi ilmi, että CFO-palvelua tarjoamattomilla

tilitoimistoilla vastaukset painottuvat hieman enemmän täysin vakioituun vaihtoehtoon kuin CFO-palvelua tarjoavilla tilitoimistoilla, joilla räätälöidyssä vaihtoehdossa oli enemmän vastauksia. Myös kysyttäessä CFO-palvelua tarjoavilta tilitoimistoilta sitä, minkälaista modulointia palvelun suhteen harjoitetaan, tuli eniten vastauksia vaihtoehtoon ”täysin räätälöitävissä oleva palvelupaketti”.

Sipilän (1999, 63) mukaan räätälöinti ja vakiointi voidaan yhdistää erilaisten palvelupakettien avulla. Käytännössä onnistuneessa palvelupaketissa olisi standardoidut perusosat ja asiakkaille räätälöitävissä oleva lisäosa. Vaihtoehto ”vakioitu perusosa, erilaisia yhdisteltäviä palvelumoduuleita ja räätälöitävissä oleva lisäosa” saikin toiseksi eniten kannatusta räätälöintivaihtoehdon jälkeen, mutta jäi silti suuresti siitä jälkeen. Myös haastateltavat puolsivat vakioinnin sijaan palvelun räätälöintiä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että täysi räätälöinti on suosittu vaihtoehto kuin räätälöinnin yhdistäminen johonkin standardisoituun perusosaan.

Sisäisten ja ulkoisten työmenetelmien vakiointi

Tässä luvussa on arvioitu jo tuotteistamisen edellytysten toteutumista, palvelun sisällön ja hinnoittelutavan määrittelyä sekä palvelun sisällöllistä vakiointia. Palvelun sisältöä pidettiin tilitoimistoissa melko räätälöitynä, mutta onko yritysten mahdollista tuotteistaa tai vakioida kuitenkin taustaprosessia eli sisäisiä ja ulkoisia työmenetelmiä? Lehtonen ja Niinimäki (2005, 30) ovat maininneet, että palvelutuotteita voidaan tuotteistaa eri vaiheisiin, vaikka palvelua tarjottaisiinkin asiakkaille räätälöitynä ja Sipilän (1999, 47) mukaan sekä palvelun sisäisiä että ulkoisia työmenetelmiä voidaan tuotteistaa.

Vastaajien sisäinen työmenetelmien vakiointi on pääosin melko hyvällä tasolla. Jaakkolan ym. (2007, 22) mukaan vakiointia on helpompi tehdä yrityksen sisäisissä työvaiheissa, sillä niissä on enemmän rutiinia ja vähemmän räätälöintiä kuin asiakkaille näkyvissä ulkoisissa työvaiheissa. Sisäisiin työmenetelmiin luetaan tässä tapauksessa henkilökunnan ohjeet vastuuhenkilöistä, tuottamisprosessin vaiheista ja palvelun esittelemisestä asiakkaille. Lisäksi työmenetelmiin luetaan henkilökunnan koulutusmateriaalit ja asiakastiedon analyysin menetelmät.

Henkilökunnalla on käytössään vastausten perusteella melko selkeä ohjeistus CFO-palvelun tuottamisprosessista, joka toistuu myös melko usein vastaajien mukaan samanlaisena. Melko samanlaisena toteutuvasta prosessista on myös helpompaa laatia selkeä ohje henkilökunnalle. Vastausten mukaan eniten parannettavaa olisi henkilökunnan ohjeissa tai koulutusmateriaaleissa. Lisäksi erityisesti asiakastiedon analyysimenetelmiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Nykytilanteessa analyysiä tehdään melko tilannekohtaisesti ja epäsystemaattisesti, eikä siihen ole suurimmalla osalla vastaajista kiinnitetty huomiota kovin systemaattisesti. Jaakkolan ym. (2007, 21) mukaan sisäisiä työvaiheita ja menetelmiä on helppo vakioida teknologian avulla ja myös tässä tapauksessa tilitoimistot voivat esimerkiksi ottaa käyttöönsä automaattisen asiakastiedon analysointijärjestelmän.

Vastaajien ulkoisten työmenetelmien tuotteistus on kohtalaisen hyvällä tasolla. Ulkoiseen tuotteistukseen liittyvät työmenetelmät ovat vakioinnissa miltei samalla tasolla kuin sisäisen tuotteistuksen menetelmät. Asiakkaille näkyvistä palvelun osista on Johanssonin (2012) mukaan käytännössä helpoin vakioida laskutus- tai tarjouspohjia, raportointimalleja sekä palautteen keräämiseen tarkoitettuja lomakkeita. Kyselyn vastausten perusteella laskutus- tai tarjouspohjat ovat kaikista vakioiduinta. Sen sijaan viestintämenetelmät ja palautteen keruun menetelmät ovat melko tilannekohtaisia ja asiakaskohtaisesti räätälöityjä.

Ulkoisista työmenetelmistä palvelun konkretisointiin liittyviä menetelmiä on vaikeampi vakioida kuin varsinaisia työmenetelmiä. Suurin osa vastaajista suosii palvelun konkretisoinnissa erilaisia referenssejä, yrityksen toimitiloja ja mahdollisuutta ilmaiseen konsultaatioon. Sipilän (2003, 41) mukaan referenssit ovatkin hyvä keino viestiä uudelle asiakkaalle konkreettisesti palvelun aikaansaamasta hyödystä. Konkretisoinnissa korostuu vastaajien mukaan henkilökohtainen vuorovaikutus, joka on tilannekohtaista eikä näin sovi vakiointikäsitteen alle. Vastaajista suurin osa kertoo konkretisoinnin vaativan vuorovaikutusta melko paljon tai erittäin paljon. Tähän sopii myös se, että ilmaisen konsultaation mahdollisuus on melko suosittu vaihtoehto konkretisointia kysyttäessä.

Konkretisointiin käytetään melko vähän sosiaalista mediaa ja messutapahtumia. Sosiaalinen media ei perinteisesti ole tilitoimistojen käyttämä keino kertoa omasta osaamisestaan. Alan messutapahtumia taas järjestetään niin harvoin, että niihin panostaminen kotimaassa voi olla melko turhaa.

Vastaajien mukaan asiakkaat tietävät melko usein tai kohtalaisen usein valmiiksi sen, mitä CFO-palvelu pitää sisällään. Konkretisointi vaatii useimpien mielestä erittäin paljon tai melko paljon vuorovaikutusta, mutta useimmilla asiakkailla on kuitenkin valmiiksi jonkinlainen käsitys palvelun sisällöstä myyntitilanteessa. Käsitys saattaa riippua siitä, kuinka hyvin palvelusta kerrotaan esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla ja referensseissä sekä myös se, millä nimellä palvelua kutsutaan.

Säännöllinen seuranta ja laadunvalvonta

Palvelun sisäisten ja ulkoisten työmenetelmien vakiointitason arvioinnin jälkeen voidaan arvioida vielä palvelun seuranta ja laadunvalvontaa, mikä kuuluu olennaisesti tuotteistetun palvelun vaatimuksiin. Myös Jaakkolan ym. (2007, 33) mukaan tuotteistamisessa tärkeää on mitata ja seurata palvelun onnistumista. Vastaajien näkemyksen mukaan palvelun laatua ei mitata kovinkaan säännöllisesti. Myös CFO:n osaamisen mittauksessa on havaittavissa toisten vastaajien mukaan epäsäännöllisyyttä ja toisten mukaan säännöllisyyttä. Henkilökunnan koulutusmateriaalit ovat melko tilannekohtaisia ja niin näyttäisi olevan myös CFO:n osaamisen mittaaminen. CFO:n osaamisen mittauksen tulisi tapahtua vähintään liiketoimintastrategian seurannan mukaisesti ja se tulisi suhteuttaa ajallisesti myös asiakkaiden tarpeiden kartoitukseen.

CFO-palvelun laatua ei mitata vastaajien mukaan kovinkaan säännöllisesti. Laadun mittarina pidetään myös eri asioita ja laatua mitataan myös eri menetelmiä käyttäen. Suurin osa vastaajista suosii asiakkaiden henkilökohtaista haastattelua, mikä kertoo taas enemmän tilannekohtaisuudesta ja räätälöinnistä kuin vakioinnista palautteen keräämisessä. Haastattelussa saadaan selville asiakkaan kokema lisäarvo. Haastatteluiden sijaan voidaan Parantaisen (2007, 256) mukaan käyttää enemmän automatisoituja palautteen keräämis-

menetelmiä, jos halutaan säästää aikaa ja pyrkiä vakioimaan palautteen keräämistä. Toistaiseksi vain 18 % vastanneista on valinnut asiakastyytyväisyyskyselyt eniten käytettä laadun mittaamisen menetelmää kysyttäessä.

Haastattelun lisäksi kyselyn mukaan käytetään laadun mittaamiseen yleisesti palvelun menekkiä. Menekki ei ole yhtä vuorovaikutteinen laadun mittari kuin haastattelu. Menekki on sen sijaan helpommin vakioitavissa, sillä se saadaan tarkistettua nopeasti ajasta ja tilanteesta riippumatta. Menekin arvioinnissa on kuitenkin tärkeää, kuten myös reklamaatioiden määrä arvioitaessa, muistaa tutkia myös asiakkaiden arvostuksia ja lisäarvotekijöitä.

Tiivistelmä

Tiivistäen voidaan sanoa, että tuotteistamisen edellytykset ovat useimmilla tilitoimistoilla olemassa, mutta tuotteistamisen taso on CFO-palvelua tarjoavilla tilitoimistoilla yleisesti kohtalainen. Useimmat tilitoimistot haluavat pitää palvelun räätälöitynä, minkä takia useimpia asiakkaisiin päin kohdistuvia toimintoja ei pystytä vakioimaan. Monilla tilitoimistoilla taustaprosessissa olevia toimintoja olisi mahdollisuus vakioida pidemmällekin. Esimerkiksi liiketoimintastrategian säännöllinen seuraaminen ja asiakastiedon analysointi automatisoiduilla ohjelmilla olisivat mahdollisia systematisoinnin kohteita, joita voidaan tehdä säännöllisesti ja samanlaisena. Henkilökunnan koulutusmateriaalien ja yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen säännöllistäminen olisi myös yksi vakioinnin kohde. Asiakkaisiin päin voitaisiin myös pyrkiä vakioimaan entistä enemmän raportointipohjia ja laskutusohjelmia sekä ottaa käyttöön myös säännöllisiä asiakastyytyväisyyskyselyitä, joita voidaan käyttää yhdessä asiakastiedon analyysijärjestelmän kanssa.

CFO-palvelussa ei voida monistaa varsinaista asiakkaan saamaa palvelua. Sen sijaan voidaan monistaa yrityksen sisäistä komentoketjua, tiettyjä vastuuhenkilöitä ja sisäisiä vuorovaikutusmenetelmiä. Hinnoittelua voidaan myös yhtenäistää ja käyttää palvelun markkinointiin samankaltaisia konkretisointikeinoja asiakkaasta riippumatta. Palvelun seuranta voidaan tehdä tilanteesta riippumatta yhtä säännöllisin väliajoin ja mitata laatua samankaltaisesti niin palveluprosessin aikana kuin sen jälkeenkin.

Onko tuotteistamiselle todella kuitenkaan tarvetta? CFO-palvelun monistettavuus asiakkaalta toiselle ei välttämättä ole se, mihin tilitoimistojen tulisi pyrkiä. Täysin tuotteistettu palvelu vaatisi tilitoimistoilta ajallista ja rahallista panostusta, josta useat asiakkaat eivät kuitenkaan ole valmiita maksamaan. Haastatteluiden perusteella palvelun sisältö muuttuu usein ja sen tuotteistaminen on ideaali, johon ei koskaan voida täysin päästä.

7.2 Ehdotus CFO-palveluiden tuotteistamisesta

Tämä ehdotus on laadittu kyselylomakkeesta ja haastatteluista saatujen tulosten ja näistä vedettyjen johtopäätösten perusteella. Ehdotus on laadittu yleisesti tilitoimistolle, joka kuuluu kyselylomakkeen perusteella yleisimpiin luokkiin iällisesti, kokonsa perusteella ja sähköistymisen tason mukaan. Ehdotuksen yleinen tilitoimisto haluaisi tarjota CFO-palvelua, mutta ei tiedä mistä lähteä liikkeelle.

Aluksi tilitoimiston tulisi selvittää oman liiketoimintastrategiansa tavoitteet ja se, millaiseen palvelumalliin halutaan tulevaisuudessa päästä. Halutaanko lisätä asiantuntijapalveluita, kuten CFO-palveluita, muiden palveluiden lisäksi vai halutaanko kenties luopua joistakin olemassa olevista palveluista ja keskittyä enemmän asiantuntijapalveluun. Liiketoimintastrategian selkeys on kaiken lähtökohta. Yritys joutuu kenties palkkaamaan ulkopuolisen asiantuntijan, jos olemassa olevista työntekijöistä ei löydy CFO:n osaamisella varustettua asiantuntijaa.

Kun haluttu strategia on selvillä, on otettava selvää CFO-palvelun nykyisestä kysynnästä ja mahdollisista asiakkaista. Monet asiakkaat ovat pieniä tai mikroyrityksiä, jotka tarvitsevat kasvuun liittyvää konsultointia, erilaisia laskelmia ja apua budjetin laatimisessa. Asiakkaiden tarpeet kartoitetaan esimerkiksi kyselylomakkeen avulla.

Lopulta päästään muodostamaan itse CFO-palvelua. Palvelun sisältö voi vaihdella asiakaskohtaisesti, mutta palvelua tulisi nimittää helposti ymmärrettävässä muodossa esimerkiksi talouspääällikkö- tai talousjohtajapalveluksi. Täysin räätälöity palvelu on eri muotoisista palveluista eniten tarjottu ja tätä myös

esimerkkituloimiston tulisi markkinoida asiakkailleen. Palvelua tulisi olla saatavilla tarpeen mukaan, määräaikaisesti, toistaiseksi tai projektiluontoisesti.

Räätälöity palvelu ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tilitoimisto ei voisi tuotteistaa omia sisäisiä työmenetelmiään. Henkilökunnalle laaditaan selkeä ohje siitä, miten asiakasta tulee palvelun suhteen lähestyä, ketkä ovat minkäkin työvaiheen vastuuhenkilöitä ja mitä prosessin vaiheita palvelussa voi olla. Vastuuhenkilöitä myös koulutetaan palvelun suhteen säännöllisesti ja heidän osaamistaan myös mitataan tai tarkkaillaan säännöllisesti. Esimiehellä on käytössään tarkkailuun soveltuva tarkistuslista, johon on määritelty riittävän osaamisen kriteerit.

Asiakkaille palvelua markkinoidaan ensin yrityksen verkkosivuilla. CFO-palvelusta saatuja asiakasreferenssejä korostetaan ja kerrotaan palvelun hinnoittelusta. Hinnoittelu perustuu asiakaskohtaiseen tarjoukseen, joka laaditaan arvon mukaan siitä, kuinka monta tuntia palvelun suorittaminen vie. Kiinteä tunti hinta yhdistettynä tarjoukseen sopii hyvin tuotteistetun palvelun hinnoitteluun. Asiakkaat kutsutaan myös ilmaiseen konsultaatioon, jossa vastuuhenkilö kertoo palvelun mahdollisesta sisällöstä. Palvelu räätälöidään asiakaskohtaisesti.

Olemassa oleville asiakkaille, jotka käyttävät jo yrityksen muita palveluita, voidaan markkinoida mahdollisuutta ostaa lisäksi myös räätälöityjä CFO-palveluita. Lisäksi muille asiakkaille voidaan antaa mahdollisuus ostaa myös pelkästään räätälöityjä CFO-palveluita ilman velvoitetta muihin palveluihin. Markkinoinnissa tilitoimiston tulisi korostaa sitä, että kaikki palvelut ovat neuvoteltavissa tilannekohtaisesti.

Jo alusta asti otetaan toimintaan mukaan yleiset laskutus- ja tarjouspohjat sekä raportointimallit. Asiakas ja vastuuhenkilö voivat viestiä tarvittaessa palvelun aikana ja sen jälkeen. Asiakkaalta kysytään henkilökohtaisessa haastattelussa palvelun sujuvuudesta ja lisäksi kaikille palvelun piirissä olleille asiakkaille lähetetään vuosittain asiakastyytyväisyyskysely. Kyselyn tuloksia arvioidaan myös vuosittain ja verrataan omaan liiketoimintastrategiaan.

CFO-palvelun menekkiä arvioidaan vähintään vuositasolla ja jos palvelu ei myy, tarkastellaan esimerkiksi omaa markkinointijärjestelmää ja otetaan selvää asiakkaille ilmenneistä kynnyskysymyksistä. Voi olla, että asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan CFO-palvelusta, vaikka he varmasti hyötyisivät siitä enemmän. CFO-palvelun jatkuminen osana yrityksen palveluvalikoimaa vaatii jatkuvaa tarkkailua kustannusten suhteen. Tuotteistukseen ei tarvitse panostaa enempää tulevaisuudessa, jos palvelulle ei ole edes todellista kysyntää.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tilastollisessa tutkimuksessa tärkeää on muistaa varmentaa käytettyjen menetelmien reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksesta saatujen mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Validiteetti taas kertoo, kuinka tutkimuksen tulos vastaa todellisuutta. Validiteetti siis tarkoittaa sitä, että valitulla tutkimusmenetelmällä saadaan mitatuksi juuri sitä mitä on tarkoituskin todellisuudessa mitata. (Kakkori 2009, 64.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetin kannalta usein tärkeää on saada perusjoukkoon nähden yleistettäviä tuloksia. Tutkija poimii perusjoukosta otoksen, jos koko perusjoukkoa ei voida ottaa mukaan tutkimukseen. Jos joukko valitaan oman harkinnan mukaan eikä kaikilla perusjoukon jäsenillä ole yhteneväisiä mahdollisuuksia päästä joukkoon, on kyse näytteestä, jolloin ei voida tehdä yleistyksiä koko perusjoukosta. Tilastollista päätelyä voidaan tehdä valitusta otoksesta saatujen tulosten perusteella. (Vehkalahti 2008, 43 & 46.) Reliabiliteetin kannalta täytyy muistaa myös erityisesti kyselylomakkeessa se, että alhainen vastausprosentti voi vaikuttaa otoksen edustavuuteen (Vehkalahti 2008, 44).

Kyselytutkimuksen perusjoukkona oli Suomen taloushallintoliitto ry:n jäsentili-toimistot, jonka jäsenille kyselylomake lähetettiin. Lista tilitoimistoista koottiin sen mukaan, että jokaisesta suuremmasta konsernista olisi mukana yksi tilitoimisto ja jokaisesta monella paikkakunnalla toimivasta tilitoimistosta olisi mukana yksi toimipiste. Listalle otettiin mukaan ne tilitoimistot, joiden sähköposti-osoitteet olivat saatavissa ja jotka olivat opinnäytetyön tekemishetkellä toimin-

nassa. Kyselylomakkeen lähettämisen yhteydessä kaikille vastaajille lähetettiin riittävät ja oikeat tiedot kyselylomakkeen tarkoituksesta, henkilöiden tietosuojasta ja lomakkeen sisällöstä.

Kaikilla perusjoukon jäsenillä oli yhtä suuret mahdollisuudet päästä mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen vastausprosentti jäi kohtalaiseksi ja perusjoukoon voidaan todennäköisesti yleistää suurin osa saaduista tuloksista ja johtopäätöksistä. Kyselylomakkeen avulla saatiin suhteellisen edustava otos koko perusjoukosta. Kyselylomakkeen validiteetti oli kohtuullisen hyvä, sillä kyselylomakkeen laatimiseen käytettiin paljon aikaa ja vastausvaihtoehdot pyrittiin saamaan mahdollisimman yksiselitteisiksi. Kyselylomakkeen kysymyksillä saatiin vastaukset siihen, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin selvittää.

Jos perusjoukko olisi muodostunut kaikista suomalaisista tilitoimistoista, olisi opinnäytetyössä käytännössä pitänyt poimia näyte jonkin kriteerin, kuten paikkakunnan tai yrityksen koon perusteella. Paikkakunta tai yrityksen koko eivät ole tekijöitä, joilla olisi CFO-palvelun järjestämisen kannalta juurikaan merkitystä, joten näytteen kattavuus CFO-palveluiden suhteen olisi ollut kyseenalainen. Poimimalla koko Suomen tilitoimistoista satunnaisotannalla joukko tilitoimistoja oltaisiin todennäköisesti saatu mukaan paljon pieniä tilitoimistoja, joiden palvelut kattavat vain lakisääteisiä palveluita. Satunnaisotannalla ei todennäköisesti olisi saatu paljon CFO-palvelua tarjoavia tilitoimistoja. Näin ollen perusjoukoksi ei otettu koko Suomen tilitoimistoja.

Laadullisessa tutkimuksessa ei välttämättä voida puhua reliabiliteetista ja validiteetista, sillä niiden kriteerien toteutumista ei voida mitata yhtä selkeästi kuin määrällisessä tutkimuksessa. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään esimerkiksi sellaisia käsitteitä kuin luotettavuus tai riippumattomuus, vahvistettavuus, uskottavuus ja siirrettävyys. (Kakkori 2009, 64.) Laadullisen tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuus voi riippua aineiston keruulähteestä, kuten haastateltavasta tai haastattelutilanteesta. Lisäksi luotettavuus riippuu myös siitä, mistä näkökulmasta asiaa itse tarkastellaan. Tutkijan tulisi olla mahdollisimman objektiivinen tuloksia tulkitessaan ja tukeutua mahdollisimman paljon teoria-aineistoon. (Alasuutari 2011, 37 & 72.)

Laadullisen tutkimuksen tulokset voidaan tarvittaessa vahvistaa varmistamalla tutkituilta tehdyn tulkinnan todenmukaisuus. Jos vastaavanlaisesta aiheesta on jo tehty tutkimusta, voi tehty tulkinta saada myös näistä tutkimuksista vahvennusta. (Järvenpää 2006, 37.) Tulosten uskottavuutta voidaan arvioida esimerkiksi tilastotiedon ja aiheesta olemassa olevan teoria-aineiston pohjalta. Myös oma, tutkimusta varten kerätty teoreettinen viitekehys voi tukea tulosten uskottavuutta. Jos tulokset ovat sellaisenaan siirrettävissä toiseen, samaan aiheeseen liittyvään tilanteeseen, voidaan tuloksia pitää siirrettävissä olevina ja siten todenmukaisina. (Alasuutari 2011, 37.)

Haastatteluihin valittiin henkilöitä sekä kyselylomakkeen perusjoukkoon kuuluvista tilitoimistoista että yksi perusjoukon ulkopuolinen asiantuntija. Valinta tehtiin sen perusteella, että kyselyn perusjoukkoon kuuluvia henkilöitä ei joko tavoitettu tai sitten he eivät halunneet antaa haastattelua. Haastattelujen tuloksia ei kuitenkaan laadullisen aineiston analyysin mukaisesti voida yleistää tai niistä ei voida tehdä tilastollista päättelyä. Haastattelut kuitenkin tarjoavat henkilökohtaisia näkökulmia ja laajentavat kyselytutkimuksen tuloksia koskemaan todellisia tilanteita.

Haastatteluaineiston tulkinnassa on pyritty objektiivisuuteen ja tuloksia on vertailtu myös tarpeen mukaan teoria-aineistoon. Haastattelujen sisältö voidaan tarpeen tullen varmentaa tallennetuista puheluista tai puheluiden perusteella laadituista litteroiduista tekstitiedostoista. Haastateltavilta voidaan vielä tarvittaessa myös henkilökohtaisesti varmentaa tietojen oikeellisuus. Kaikille haastatelluille lähetettiin tiedustelun yhteydessä tiedosto haastattelun tarkoituksesta, henkilötietojen käsittelystä ja opinnäytetyön tutkimusaiheesta.

Koko opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut parantaa entisestään käyttämällä useampia tutkimusmenetelmiä ja pyrkimällä saamaan vastaajakatoa pienemmäksi. Kyselylomakkeen kohdalla useampien muistutusviestien lähettäminen olisi ollut käytännössä ainut realistinen vaihtoehto, sillä vastaajien henkilökohtainen kontaktointi olisi vienyt aikaa. Haastatteluihin olisi voinut saada lisää vastaajia laajentamalla kohdejoukkoa tai lähettämällä vastaajilla useampia tiedusteluita haastatteluihin liittyen.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset vastasivat alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmaan vastaamisen ohessa myös toimeksiantaja sai opinnäytetyön kautta haluamansa selvitystyön. Toimeksiantaja halusi alun perin opinnäytetyöltä selvitystä siitä, miten tilitoimistot tarjoavat CFO-palveluita. Toimeksiantaja pystyy käyttämään tätä raporttia sekä toimeksiantajalle erikseen laadittua graafisempaa infopakettia hyödykseen määritellensä oman palvelunsa mahdollista sisältöä ja tulevaa kehitystä. Toimeksiantaja itse määrittelee kuitenkin lopullisen palvelun sisällön, eikä sillä ole velvoitetta tämän opinnäytetyön ehdotelman hyödyntämiseen. Konkreettisia toimenpiteitä ei ole suunniteltu tämän opinnäytetyön pohjalta toistaiseksi.

Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan melko pitkä. Prosessi vei noin puoli vuotta ja toimeksianto saatiin jo kesällä 2016. Itse aloin koota kesän lopussa teoreettista viitekehystä ja mietin tutkimusongelman tarkempaa rajausta. Alun perin oli tarkoitus vain selvittää CFO-palveluiden nykyistä tarjontaa, mutta tämä oli melko laaja käsitys ja vaati vielä vähän lisää työstämistä. Tuotteistamisen lähtökohtaan päädyttiin lopulta, sillä siitä toimeksiantaja voisi saada konkreettisempia kehitysehdotuksia kuin pelkästä yleisestä palvelun kartoittamisesta. Laaditun tutkimusongelman perusteella muodostettiin halutut kysymykset ja tutkittavat aiheet.

Kyselylomake hahmoteltiin ennen joulua ja se lähetettiin vuoden 2017 puolella. Lomakkeeseen saatiin hyvin vastauksia, mutta haastatteluiden suhteen ilmeni enemmän ongelmia. Toimeksiantajalta saatu lista mahdollisista CFO-palvelua jo tarjoavista tilitoimistoista ei sellaisenaan riittänyt, sillä kaikilta näiltä yrityksiltä ei saatu vastauksia tehtyihin haastattelutiedusteluihin. Perusjoukon ulkopuoleltakin poimittiin yksi asiantuntija, jotta saatiin useampi näkökulma tutkittavaan aiheeseen ja parannettiin tutkimuksen luotettavuutta.

Pysin lopulta melko hyvin alkuperäisessä suunnitelmassani. Työn tekeminen oli jaksotettu tarpeeksi pitkälle aikavälille, joten tutkimuksen aikana ja raporttia kirjoitettaessa ei tullut kiire missään vaiheessa. Haastattelujen ja kyselyistä saatujen vastauksien tulokset arvioitiin ja johtopäätökset laadittiin tammi- ja helmikuun aikana. Raporttia viimeisteltiin ja hiottiin vielä helmikuun loppuun

asti ja hieman vielä maalikuun puolella. Lopulta opinnäytetyö valmistui hieman ajoissa alkuperäisestä aikataulusta jo maaliskuun alussa.

CFO-palvelua tulisi vielä mielestäni tutkia enemmän asiakkaiden näkökulmasta. Esimerkiksi kyselyt palvelun kysynnästä ja toiveista palvelulle auttaisivat mietittäessä mahdollisia CFO-rekrytointeja ja palvelulta vaadittavaa sisältöä. Monet haastattelemanani asiantuntijat pitivät tutkimaani aihetta ajankohtaisena ja olivat valmiita kertomaan tarkemminkin siitä, mitä palveluita asiakas saa CFO:lta. Varsinainen palveluiden sisältö ei ollut opinnäytetyöni tutkimuksessa ytimessä ja asiakkaille lähetetty kysely mahdollistaisi myös tällä hetkellä tarjottujen palveluiden ja todellisen kysynnän suhteen selvittämisen.

Luvussa 3.5 on tässä opinnäytetyön raportissa kerrottu hieman tuotteistamisen hyödyistä. Mikäli jokin tilitoimisto haluaisi lähteä tuotteistamaan palveluaan esimerkiksi luvussa 7.3 esitellyn tuotteistamisehdotuksen mukaisesti, voitaisiin tulevaisuudessa tarkemmin mitata myös tuotteistamisesta saatavia hyötyjä. Tuotteistetun palvelun ja hyvin tilannekohtaisen tuotteistamattoman palvelun eroja voitaisiin tutkia mielestäni lisää.

LÄHTEET

Agrawal, A., Goldie, J. & Huyett, B. 2013. Today's CFO: Which profile best suits your company? WWW-dokumentti. Päivitetty 1/2013. Saatavissa: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/todays-cfo-which-profile-best-suits-your-company> [viitattu 20.9.2016].

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Are Outsourced CFO Services a Passing Trend? 2015. CAP3. WWW-dokumentti. Päivitetty 16.12.2015. Saatavissa: <http://www.gocap3.com/blog/are-outsourced-cfo-services-a-passing-trend> [viitattu 20.9.2016].

Baron, J. 2016. CFO for Rent: How Accounting Firms Can Capitalize on the Outsourced CFO Trend. WWW-dokumentti. Päivitetty 23.5.2016. Saatavissa: <https://blogs.thomsonreuters.com/answeron/cfo-rent-accounting-firms-can-capitalize-outsourced-cfo-trend/> [viitattu 20.9.2016].

Creswell, J. W. 2002. Research design: qualitative, quantitative and mixed method approaches. 2. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Halonen, J. 2013. Mitä on sisäinen laskenta? WWW-dokumentti. Päivitetty 29.5.2013. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Mita_on_sisainen_laskenta\(47704\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Mita_on_sisainen_laskenta(47704)) [viitattu 6.10.2016].

Heikkilä, M. 2015. Miten kasvuyritys voi varmistaa tehokkaan taloudellisen toiminnan? WWW-dokumentti. Päivitetty 29.10.2015. Saatavissa: <http://www.ac-countor.fi/uutiset/2015/miten-kasvuyritys-voi-varmistaa-tehokkaan-taloudellisen-toiminnan> [viitattu 6.10.2016].

Heikkilä, T. 2014a. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkilä, T. 2014b. Webropol-kyselyt. PDF-dokumentti. Päivitetty 2014. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/6.WEBROPOL/Webropol-kysely.pdf> [viitattu 29.11.2016].

Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto Nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. 2. painos. Espoo: ProCountor International Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi: Helsinki.

Holma, T. 1998. Tuotteistus tutuksi; Idea ja työvälineet. Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hyypä, J.-P. 2015a. Sisäinen laskenta tehdään yritystä varten. Blogi. Päivitetty 4.11.2015. Saatavissa: <http://www.finazilla.fi/sisainen-laskenta-tehdään-yritysta-varten/> [viitattu 6.10.2016].

Hyypä, J.-P. 2015b. Tilitoimisto – Sähköinen taloushallinto ei ole tapa erottaa. Blogi. Päivitetty 3.6.2015. Saatavissa: <http://www.finanzilla.fi/tilitoimisto-sahkoinen-taloushallinto-ei-ole-tapa-erottua/> [viitattu 20.9.2016].

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Johansson, H. 2012. Palvelujen tuotteistaminen. WWW-dokumentti. Päivitetty 2012. Saatavissa: <http://www.tuotantotalous.com/palvelujen-tuotteistaminen/> [viitattu 30.9.2016].

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. PDF-dokumentti. Päivitetty 2.2.2006. Saatavissa: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf> [viitattu 27.9.2016].

Kakkori, L. 2009. Martin Heideggerin olemisen kysyminen. Tampere: Tampere University Press.

Kirjanpitäjä. 2016. Ammattinetti. WWW-dokumentti. Päivitetty 2016. Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/ammatti/detail/318_ammatti?link=true [viitattu 8.10.2016].

Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kolme askelta ulkoistukseen. 2011. Taloushallintoliitto. PDF-dokumentti. Päivitetty 9.11.2011. Saatavissa: <http://uusyrityskeskus.fi/sites/default/files/OstajanOpasa.pdf> [viitattu 6.10.2016].

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut; tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lehtonen, J., Pesonen, H.-L. & Toskala, A. 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylän yliopisto. Avoimen yliopiston julkaisusarja oppimateriaaleja 6. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Lyytinen, E. 2016. Asiantuntija. Sähköpostiviesti 12.9.2016. Suomen Taloushallintoliitto ry.

Making your service easier to sell. 2006. Entrepreneur. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.6.2006. Saatavissa: <https://www.entrepreneur.com/article/159488> [viitattu 25.1.2017].

Metsä-Tokila, T. 2009. Taloushallinnon palvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 2/2009. PDF-dokumentti. Päivitetty 15.10.2009. Saatavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2111/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2009.pdf [viitattu 8.10.2016].

Miksi auktorisoitu tilioimisto? 2016. Taloushallintoliitto. WWW-dokumentti. Päivitetty 27.9.2016. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilioimistoasiointi/miksi-auktorisoitu-toimisto> [viitattu 8.10.2016].

Mitä asiakkaan pitää vaatia nykypäivän tilioimistopalveluilta? 2013. Pohjanmaan Ekonomitoimisto Oy. WWW-dokumentti. Päivitetty 11.11.2013. Saatavissa: <http://www.ekonomitoimisto.fi/mita-asiakkaan-pitaa-vaatia-nykypaivan-tilioimistopalveluilta> [viitattu 6.10.2016].

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Osborne, L. 2015. CFO vs. Controller: What's the Difference? Blogi. Päivitetty 4.9.2015. Saatavissa: <http://www.osbornefinancialsearch.com/cfo-vs-controller-whats-the-difference/> [viitattu 8.10.2016].

Paramore, B. 2013. Difference between CFO and Controller. Blogi. Päivitetty 6.9.2013. Saatavissa: <https://www.proformative.com/blogs/ben-paramore/2013/09/06/difference-between-cfo-controller> [viitattu 8.10.2016].

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä; Tuotteistaminen. 2.painos. Helsinki: Talentum.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

Sparkman, T. 2015. How Accounting Firms Can Sell CFO Services. WWW-dokumentti. Päivitetty 6.2.2015. Saatavissa: <http://www.cpapracticeadvisor.com/article/12038703/how-accounting-firms-can-sell-cfo-services> [viitattu 20.9.2016].

The 3 Main Reasons Your CFO Services Need to be Outsourced. 2015. CAP3. WWW-dokumentti. Päivitetty 3.8.2015. Saatavissa: <http://www.qocap3.com/blog/the-3-main-reasons-your-cfo-services-need-to-be-outsourced> [viitattu 20.9.2016].

The DNA of the CFO; A study of what makes a chief financial officer. 2010. Ernst & Young. PDF-dokumentti. Päivitetty 2010. Saatavissa: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The-DNA-of-the-CFO-2010/\\$FILE/The-DNA-of-the-CFO-2010.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The-DNA-of-the-CFO-2010/$FILE/The-DNA-of-the-CFO-2010.pdf) [viitattu 3.10.2016].

The role and expectations of a CFO. 2013. International Federation of Accountants. PDF-dokumentti. Päivitetty 2013. Saatavissa: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Role%20of%20the%20CFO.pdf> [viitattu 20.9.2016].

Thomson, J. 2013. Signs a Small Business Needs a CFO. WWW-dokumentti. Päivitetty 14.2.2013. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/jeffthomson/2013/02/14/signs-a-small-business-needs-a-cfo/#2c04f79a0a20> [viitattu 20.9.2016].

Tihilä, K. 2014. Tarvitaanko Talousjohtajaa? Slide-esitys. Päivitetty 7.5.2014. Saatavissa: <http://docplayer.fi/4186504-Cxo-mentor-oy-tarvitaanko-talousjohtajaa-7-5-2014-kai-tihila-cxo-mentor-oy-2014.html> [viitattu 3.10.2016].

Tilitoimistoala Suomessa. 2016. Taloushallintoliitto. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.10.2016. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa> [viitattu 21.9.2016].

Tilitoimistohaku. 2016. Taloushallintoliitto. WWW-dokumentti. Päivitetty 17.10.2016. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/tilitoimistohaku> [viitattu 13.9.2016].

Tilitoimiston palvelut. 2016. Taloushallintoliitto. WWW-dokumentti. Päivitetty 16.3.2016. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut> [viitattu 21.9.2016].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.5. painos. Helsinki: Tammi.

Työllistymisen näkymät eri ammateissa. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Päivitetty 9/2016. Saatavissa: <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=16ii&ammattikoodi=3313&kieli=fi> [viitattu 8.10.2016].

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf> [viitattu 22.2.2017].

Yritykset toimialoittain, 2013–2015 s.a. Tilastokeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/020_yrti_tau_102.px/?rxid=6488d20c-379c-4a75-ad46-8dd38d844706 [viitattu 4.10.2016].

Yrjölä, E. 2003. Kilpailu kovenee, kirjanpitäjä. Talouselämä. Verkkolehti. Päivitetty 10.1.2003. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.mikeli.amk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=1051118> [viitattu 2.10.2016].

KYSELYLOMAKE**Yleistä****1. Yhtiön kokoluokka henkilöstön mukaan**

- Alle 10
- 10-49
- 50-249
- Vähintään 250

2. Yhtiön ikä

- Alle 5 vuotta
- 5-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Kuinka paljon toimintoja hoidetaan toimipisteessänne sähköisesti

1 = Kaikki hoidetaan paperilla 5 = Kaikki hoidetaan sähköisesti

-
- 1 2 3 4 5

Tuotteistamisen edellytykset***Liiketoimintastrategia***

Kuinka seuraavat väittämät pitävät paikkansa toimipisteessänne?

4. Toimipisteemme liiketoimintastrategia on helposti nähtävissä

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

5. Liiketoimintastrategiamme toteutumista seurataan

- Erittäin epäsäännöllisesti
 Melko epäsäännöllisesti
 Kohtalaisesti
 Melko säännöllisesti
 Erittäin säännöllisesti
 En osaa sanoa

6. Voit halutessasi kirjoittaa, kuinka usein liiketoimintastrategian toteutumista seurataan

7. Konsultointi- tai asiantuntijapalvelut muodostavat tällä hetkellä palveluistamme

- 0 %
 Alle 10 %
 10–30 %
 30–50 %
 Yli 50 %

8. Konsultointi- tai asiantuntijapalvelut muodostavat palveluistamme 5 vuoden sisällä arviolta

- 0 %
 Alle 10 %
 10–30 %
 30–50 %
 Yli 50 %

9. Henkilöstöämme koulutetaan riittävän usein työn vaatimuksiin nähden

- Täysin eri mieltä
 Jokseenkin eri mieltä
 En samaa enkä eri mieltä
 Melko samaa mieltä
 Täysin samaa mieltä
 En osaa sanoa

Asiakkaat

Kuinka seuraavat väittämät pitävät paikkansa toimipisteessänne?

10. Suurin osa asiakasyrityksistämme on henkilökunnan määrältään

- Alle 10
 10–49
 50–249
 Vähintään 250
 En osaa sanoa

11. Asiakkaidemme palvelutarpeita kartoitetaan

- Erittäin epäsäännöllisesti
 Melko epäsäännöllisesti
 Kohtalaisesti
 Melko säännöllisesti
 Erittäin säännöllisesti

Tuotteistus

Kuinka seuraavat väittämät pitävät paikkansa toimipisteessänne?

12. Tuotteistaminen on käsitteenä tuttu

- Kyllä
 Ei

13. Liiketoimintastrategiassamme on

	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Erittäin hyvin	En osaa sanoa
Määritelty tarjottavat palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Määritelty vastuuhenkilöt kullekin palvelulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palvelutarjooma ja hinnoittelu

Kuinka seuraavat väittämät pitävät paikkansa toimipisteessänne?

14. Kuinka vakioitua ja systematisoitua on tarjoamamme palvelu

1 = Kaikki räätälöidään asiakaskohtaisesti 5 = Kaikki on vakioitua ja systematisoitua

- 1
 2
 3
 4
 5

17. Toimipisteemme tarjoaa tällä hetkellä talousjohtaja- tai CFO-palvelua jos-
sakin muodossa

- Kyllä
- Ei, siirryttäessä kyselyssä seuraavalle sivulla päästään suoraan kyselyn loppuun

Kysymyksissä palvelua nimitetään CFO-palveluksi, mutta jos toimipisteenne tarjoaa talousjohtajapalvelua jollakin toisella nimellä, vastatkaa kysymyksiin yhtä lailla

Yleisesti palvelun järjestämisestä

Kuinka seuraavat väittämät pitävät paikkansa toimipisteessänne?

18. Nimitämme palvelua nimellä "CFO"

- Kyllä
 - Ei, palvelua kutsutaan nimellä
-

19. CFO-palvelun järjestämistä kuvaa parhaiten, valitse toinen

- Palvelu voidaan ostaa vain osana muita palveluitamme tai niiden lisäksi
- Palvelu on ostettavissa erikseen ilman veloitetta muihin palveluihin

20. Asiakkaamme voi saada CFO:n käyttöönsä, voit valita yhden tai useampia

- Määräaikaisesti
- Toistaiseksi
- Kertaluontoisesti
- Tarvittaessa

21. Olemme tarjonneet CFO-palvelua

- Alle 1 vuoden
- 1–2 vuotta
- 2–5 vuotta
- 5–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

22. CFO-palvelua hyödyntävät asiakkaat ovat useimmiten

- Mikroyrityksiä
- Pienyrityksiä
- Keskisuuria yrityksiä
- Suuria yrityksiä
- En osaa sanoa

23. CFO-palvelumme käsittää kaiken kaikkiaan seuraavia tehtäviä, voit valita yhden tai useampia

- Liiketoimintamittareiden seuranta ja prosessien kehitys
- Raportointi johdon tai hallituksen tarpeisiin
- Raportointi operatiivisella tasolla
- Budjettien tai ennusteiden laadinta
- Kassavirta- tai käyttöpääomalaskelmat, investointilaskelmat tai optimointi
- Hallinto- ja johtamistapojen optimointi
- Konsultointi yritysjärjestelyissä
- Osallistuminen hallituksen kokouksiin tai johtoryhmän työskentelyyn
- Jokin muu, mikä _____

Vakiointi ja taustaprosessit

Kuinka seuraavat väittämät pitävät paikkansa toimipisteessänne

24. CFO-palvelumme järjestämistä kuvaa parhaiten, voit valita yhden tai useampia

- Täysin itsenäiset palvelumoduulit, joista asiakas voi yhdistellä haluamansa palvelun
- Vakioitu perusosa, erilaisia yhdisteltäviä palvelumoduuleita sekä räätälöitävissä oleva lisäosa
- Pelkistetty peruspaketti, keskikokoinen paketti ja erikoispaketti
- Kaikki palvelut kattava paketti, josta asiakas voi karsia itselleen ylimääräiset palvelut
- Täysin räätälöitävissä oleva palvelupaketti
- Ei mikään ylläolevista

25. CFO-palveluidemme taustaprosessissa on samanlaisina toistuvia vaiheita

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | En samaa enkä eri mieltä | Melko samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | En osaa sanoa |

26. Henkilökunnallamme on käytössään selkeä ohjeistus

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
CFO-palvelun vastuuhenkilöistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CFO-palvelun tuottamisprosessin vaiheista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CFO-palvelun esittelemisestä asiakkaille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Kuinka vakioituja ovat palvelun tuottamiseen käytettävät

1 = Hyvin tilannekohtaisia ja räätälöityjä 5 = Hyvin systematisoituja ja vakioituja

	1	2	3	4	5
Viestintämenetelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointipohjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutus- tai tarjouspohjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen keruun menetelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Kuinka vakioituja ovat palvelun taustalla käytettävät

1 = Hyvin tilannekohtaisia ja epäsäännöllisiä 5 = Hyvin systematisoituja ja vakioituja

	1	2	3	4	5
Asiakastiedon analyysin menetelmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan koulutusmateriaalit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asiantuntijapalvelun konkretisointi

Kuinka seuraavat väittämät pitävät paikkansa toimipisteessänne?

29. Käytämme CFO-palvelun konkretisointiin, voit valita yhden tai useampia

- Referenssejä
- Esitteitä tai oppaita
- Verkkosivua
- Sosiaalisen median sivustoja
- Ilmaista konsultaation mahdollisuutta
- Osaamisesta kertovia sertifikaatteja
- Yrityksen toimitiloja
- Messutapahtumia

30. CFO-palvelun konkretisointi asiakkaalle vaatii henkilökohtaista vuorovaikutusta eli myyntityötä

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ei lainkaan | Melko vähän | Kohtalaisesti | Melko paljon | Erittäin paljon | En osaa sanoa |

31. Asiakkamme ymmärtävät pääosin jo valmiiksi CFO-palvelun tarkoituksen ja sisällön

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ei koskaan | Melko harvoin | Kohtalaisesti | Melko usein | Aina | En osaa sanoa |

Seuranta ja laadunvalvonta

Kuinka seuraavat väittämät pitävät paikkansa toimipisteessänne?

32. Toimipisteessämme mitataan

	Erittäin epäsäännöllisesti	Melko epäsäännöllisesti	Kohtalaisesti	Melko säännöllisesti	Erittäin säännöllisesti	En osaa sanoa
CFO-palvelun laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CFO:n osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Käytämme CFO-palvelun laadun mittaamiseen eniten, valitse toimipisteellenne kaksi olennaisinta

- Asiakastytyväisyyskyselyt
- Asiakkaiden henkilökohtainen haastattelu
- Palvelun menekki
- Reklamaatioiden määrä
- Oman yrityksen liikevaihdon kasvu

34. Voit halutessasi kertoa toimipisteenne palveluista vapaamuotoisesti

JAKAUMATAULUKOT

Taulukko 1 Vastaajayritysten ikä

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Alle 5 vuotta	5	5,3	5,3
5-10 vuotta	6	6,4	6,4
Yli 10 vuotta	83	88,3	88,3
Kaikki yhteensä	94	100,0	100,0

Taulukko 2 Vastaajien näkemys siitä, minkä kokoluokan yrityksiä suurin osa asiakkaista on

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Alle 10	72	76,6	77,4
10-49	19	20,2	20,4
50-249	1	1,1	1,1
Vähintään 250	1	1,1	1,1
Vastanneet yhteensä	93	98,9	100,0
Ei vastausta	1	1,1	
Kaikki yhteensä	94	100,0	

Taulukko 3 Liiketoimintastrategian toteutumisen ja asiakkaiden palvelutarpeiden seuranta (n = 94)

	Erittäin epäsäännöllisesti	Melko epäsäännöllisesti	Kohtalaisesti	Melko säännöllisesti	Erittäin säännöllisesti	Yhteensä
Liiketoimintastrategiamme toteutumista seurataan	7,4%	20,2%	17,0%	41,5%	13,8%	100,0%
Asiakkaidemme palvelutarpeita kartoitetaan	2,1%	18,1%	42,6%	28,7%	8,5%	100,0%

Taulukko 4 Vastausjakauma kysymykseen ”Liiketoimintastrategiassamme on määritelty tarjottavat palvelut” asteikolla erittäin huonosti–erittäin hyvin

	Lukumäärä	% kaikista	% vastan- neista
Melko huonosti	3	3,2	3,3
Kohtalaisesti	15	16,0	16,7
Melko hyvin	36	38,3	40,0
Erittäin hyvin	36	38,3	40,0
Vastanneet yhteensä	90	95,7	100,0
Ei vastausta	4	4,3	
Kaikki yhteensä	94	100,0	

Taulukko 5 Vastausjakauma kysymykseen ” Liiketoimintastrategiassamme on määritelty vastuuhenkilöt kullekin palvelulle” asteikolla erittäin huonosti–erittäin hyvin

	Lukumäärä	% kaikista	% vastan- neista
Melko huonosti	9	9,6	10,0
Kohtalaisesti	11	11,7	12,2
Melko hyvin	36	38,3	40,0
Erittäin hyvin	34	36,2	37,8
Vastanneet yhteensä	90	95,7	100,0
Ei vastausta	4	4,3	
Kaikki yhteensä	94	100,0	

Taulukko 6 Vastaajien kanta väitteeseen ”Henkilöstöämme koulutetaan riittävän usein työn vaatimuksin nähden”

	Lukumäärä	% kai- kista	% vastan- neista
Täysin eri mieltä	2	2,1	2,1
Jokseenkin eri mieltä	5	5,3	5,3
En samaa enkä eri mieltä	3	3,2	3,2
Melko samaa mieltä	32	34,0	34,0
Täysin samaa mieltä	52	55,3	55,3
Kaikki yhteensä	94	100,0	100,0

Taulukko 7 Vastaajien jakauma kysymykseen "Tuotteistaminen on käsitteenä tuttu"

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Kyllä	93	98,9	98,9
Ei	1	1,1	1,1
Kaikki yhteensä	94	100,0	100,0

Taulukko 8 Vastaajien kanta väitteeseen "Nimitämme palvelua nimellä CFO"

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Kyllä	6	12,0	12,0
Ei	44	88,0	88,0
Kaikki yhteensä	50	100,0	100,0

Taulukko 9 Vastausjakauma kysyttäessä sitä, millaisena CFO-palvelua tarjotaan suhteessa muihin palveluihin

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Palvelu voidaan ostaa vain osana muita palveluitamme tai niiden lisäksi	21	42,0	42,0
Palvelu on ostettavissa erikseen ilman velvoitetta muihin palveluihin	29	58,0	58,0
Kaikki yhteensä	50	100,0	100,0

Taulukko 10 Vastausjakauma kysyttäessä sitä, kuinka kauan CFO-palvelua on tarjottu

	Lukumäärä	% kaikista	% vastanneista
Alle 1 vuoden	5	10,0	10,0
1-2 vuotta	6	12,0	12,0
2-5 vuotta	10	20,0	20,0
5-10 vuotta	10	20,0	20,0
Yli 10 vuotta	19	38,0	38,0
Kaikki yhteensä	50	100,0	100,0

Taulukko 11 Vastausjakauma kysyttäessä sitä, mitä tehtäviä CFO-palvelu käsittää

	Vastauk- sia	% vastan- neista (n = 50)
Liiketoimintamittareiden seuranta ja prosessien kehitys	29	58,0 %
Raportointi johdon tai hallituksen tarpeisiin	47	94,0 %
Raportointi operatiivisella tasolla	27	54,0 %
Budjettien tai ennusteiden laadinta	47	94,0 %
Kassavirta- tai käyttöpääomalaskelmat, investointilaskelmat tai optimointi	39	78,0 %
Hallinto- ja johtamistapojen optimointi	9	18,0 %
Konsultointi yritysjärjestelyissä	39	78,0 %
Osallistuminen hallituksen kokouksiin tai johtoryhmän työskentelyyn	33	66,0 %
Jokin muu	5	10,0 %
Vastauksia yhteensä	275	

Taulukko 12 Vastausjakauma kysyttäessä, mikä seuraavista kuvaa parhaiten CFO-palvelun muodostamista moduloinnin näkökulmasta

	Vastauk- sia	% vastan- neista (n = 50)
Itsenäiset palvelumoduulit, joista asiakas voi yhdistellä haluamansa	6	12,0 %
Vakioitu perusosa, erilaisia yhdisteltäviä palvelumoduuleita ja räätälöitävissä oleva lisäosa	7	14,0 %
Pelkistetty palvelupaketti, keskikokoinen paketti ja erikoispaketti	2	4,0 %
Kaikki palvelut kattava paketti, josta asiakas voi karsia ylimääräiset	4	8,0 %
Täysin räätälöitävissä oleva palvelupaketti	44	88,0 %
Ei mikään ylläolevista	3	6,0 %
Vastauksia yhteensä	66	

Taulukko 13 Vastaaajien kanta väitteisiin koskien sitä, onko henkilökunnalla käytössään selkeä ohjeistus CFO-palvelun osatekijöistä (n = 49)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Vastuuhenkilöt	,0%	4,1%	8,2%	24,5%	63,3%	100,0 %
Tuottamisprosessin vaiheet	4,1%	14,3%	10,2%	42,9%	28,6%	100,0 %
Palvelun esittelyminen asiakkaille	4,1%	18,4%	18,4%	34,7%	24,5%	100,0 %

Taulukko 14 Vastaaajien kanta kysyttäessä, kuinka vakioituja ovat asiakkaille näkyvät palvelun osat, jossa 1 = hyvin tilannekohtaisia ja räätälöityjä ja 5 = hyvin systematisoituja ja vakioituja (n = 50)

	1	2	3	4	5	Yhteensä
Viestintämenetelmät	26,0%	22,0%	28,0%	12,0%	12,0%	100,0 %
Raportointipohjat	18,0%	24,0%	22,0%	20,0%	16,0%	100,0 %
Laskutus- tai tarjouspohjat	10,0%	16,0%	32,0%	16,0%	26,0%	100,0 %
Palautteen keruun menetelmät	26,0%	22,0%	38,0%	6,0%	8,0%	100,0 %

Taulukko 15 Vastausten jakautuminen kysyttäessä, mitä käytetään CFO-palvelun konkreettisiin

	Vastauksia	% vastanneista (n = 50)
Referenssejä	29	58,0%
Esitteitä tai oppaita	11	22,0%
Verkkosivua	19	38,0%
Sosiaalisen median sivustoja	7	14,0%
Ilmaista konsultaation mahdollisuutta	20	40,0%
Osaamisesta kertovia sertifikaatteja	11	22,0%
Yrityksen toimitiloja	23	46,0%
Messutapahtumia	5	10,0%
Kaikki yhteensä	125	250,0%

Taulukko 16 Vastausten jakautuminen kysyttäessä, kuinka usein toimipisteessä mitataan laatuun ja osaamiseen liittyviä asioita (n = 46)

	Erittäin epäsäännöllisesti	Melko epäsäännöllisesti	Kohtalaisesti	Melko säännöllisesti	Erittäin säännöllisesti	Yhteensä
CFO-palvelun laatu	30,4%	17,4%	32,6%	10,9%	8,7%	100,0%
CFO:n osaamistaso	28,3%	17,4%	26,1%	13,0%	15,2%	100,0%