

# Tilitoimistot ohjelmiston suosittelijoina

Case: Lunni Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2016  
Maiju Hämäläinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HÄMÄLÄINEN, MAIJU:

Tilitoimistot ohjelmiston suosittelijoina  
Case: Lunni Oy

Markkinoinnin opinnäytetyö, 48 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö tarkastelee tilitoimistoja potentiaalisina kumppaneina ja ohjelmiston suosittelijoina. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona Lunni Oy:ltä, joka kehittää omaa pilvipalveluna toimivaa ohjelmistoaan. Opinnäytetyössä keskitytään Netvisorin käyttäviin tilitoimistoihin, sillä Lunnin ohjelmisto on integroitu siihen. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään tilitoimistojen toiveita kumppanuudelle, kiinnostavin kumppanuusmalli ja mitä muita ajatuksia tilitoimistoilla oli kumppanuuden suhteen. Tutkimus suoritettiin syksyllä 2015.

Ensin työssä esitellään tutkimus ja sen tausta. Teoriapohjassa keskitytään kumppanuuksiin, verkostoitumiseen ja liiketoimintamalleihin. Työn teoria osuus on jaettu kahteen osaan; kumppanuudet ja verkostoituminen, ja liiketoimintamallit. Teoriapohja koostuu alan kirjallisuudesta sekä aiheita käsittelevistä sähköisistä lähteistä.

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka lähetettiin vastaanottajille 24.11.2015. Kysely lähetettiin sähköpostitse käyttäen Vanguard Vistaa. Vastaanottajille annettiin kaksi viikkoa vastausaikaa, jonka jälkeen aloitettiin tulosten tarkastelu. Kyselyn vastausprosentti oli kahdeksan prosenttia, mikä tarkoittaa 14 täytettyä kyselylomaketta.

Tulosten perusteella laadittiin toimintasuunnitelma ja ehdotukset kumppanuuksien solmimiselle. Tutkimuksessa todettiin, että tilitoimistot voisivat olla potentiaalisia kumppaneita Lunnille, mutta aihetta pitäisi tutkia jatkossa lisää.

Asiasanat: pilvipalvelut, tilitoimistot, kumppanuus, ohjelmistot

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

HÄMÄLÄINEN, MAIJU:

Accounting Firms as Referral Partners of a Software Company  
Case: Lunni Oy

Bachelor's Thesis in Marketing

48 pages, 3 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

---

This thesis examines accounting firms as potential partners and referral partners of a software company. The thesis was commissioned by Lunni Oy which develops its own cloud computing software. The thesis focuses on accounting firms that use Netvisor as their financial management software, because Lunni Oy's software has been integrated with Netvisor. This study was conducted to find out what wishes the accounting companies had for partnerships, what partnership model was the most appealing one and what other thoughts the companies had about the partnership. The study was conducted in the fall of 2015.

First a general review about the study and its background is presented. The theoretical background of the study focuses on partnerships, networks and business models. The theoretical part consists of two sections; partnerships and networking, and business models. The sources of this thesis include literature and publications related to the topic.

The study was conducted as a quantitative questionnaire survey that was sent to the recipients on 24 November. The questionnaire was sent via email using Vanguard Vista. The recipients were given two weeks to respond, after which the examination of the results began. The rate of return was eight percent, with 14 completed questionnaires.

Based on the results of this study an action plan and recommendations for building partnerships were made. The study shows that accounting firms could be potential partners for Lunni Oy, but the subject should be studied more later on.

Key words: cloud computing, accounting firms, partnership, software

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät	2
1.3	Tutkimuksen rajaus	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
1.5	Keskeiset käsitteet	3
2	KUMPPANUUDET JA VERKOSTOITUMINEN	5
2.1	Yritysten väliset suhteet	5
2.2	Verkostoituminen	5
2.2.1	Kilpailukyky	6
2.2.2	Hyödyt	8
2.3	Kumppanuus	8
2.3.1	Mallit	9
2.3.2	Ohjelmat	11
2.4	Kumppanuuden rakentaminen ja ylläpito	12
2.4.1	Rakentaminen	12
2.4.2	Ylläpito	12
2.5	Kumppanuuden ja verkostoitumisen riskit	13
2.5.1	Riskit ja ongelmakohdat	13
2.5.2	Ennakointi ja varautuminen	14
2.6	Liiketoimintamallit	15
2.6.1	Liiketoimintastrategia	15
2.6.2	Kumppanuus ja verkostot osana liiketoimintastrategiaa	16
3	CASE: LUNNI OY	17
3.1	Lunni Oy	17
3.1.1	Lunni360°	17
3.1.2	Integraatio Netvisoriin	18
3.1.3	Kohderyhmän valinta	18
3.1.4	Toivomukset kumppanuudelle	19
3.2	Tutkimuksen suorittaminen	20
3.2.1	Aihealueet	20
3.2.2	Tutkimusmenetelmä	24
3.2.3	Reliabiliteetti ja valideetti	25

4	TILITOIMISTOT OHJELMISTON SUOSITTELIJOINA	27
4.1	Taustamuuttajat	27
4.2	Liiketoimintastrategia	28
4.3	Kiinnostavat aihealueet	29
4.4	Kumppanuusmallit	31
4.5	Kiinnostus ohjelmiston suositteluun	37
4.6	Kumppanuuden esteet ja mahdollisuudet	39
5	EHDOTUKSET JA TOIMINTASUUNNITELMA	41
6	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	48

## 1 JOHDANTO

IT-ala kasvaa jatkuvasti, ja vuonna 2014 kasvua Suomessa edellisvuoteen verrattuna oli 20,6%. Suuri kasvu on etenkin pk- ja pelialan yritysten ansiota. Pk- ja start up-yritykset raivaavatkin itselleen jatkuvasti lisää tilaa markkinoilla ja suurten yritysten markkinaosuudet ovat laskussa. (Ikkala 2015.)

Selkeää kehitystä pilvipalveluiden yleistymisessä on myös huomattavissa ja ennusteiden mukaan vuoteen 2018 mennessä 59% yrityksistä on siirtynyt käyttämään SaaS (Software-as-a-Service) pilvipalveluita. Myös pilvipalveluihin käytettävät investoinnit ovat selkeästi kasvussa. Computer-Worldin tekemän tutkimuksen mukaan 42% vastaajista kertoi investoivansa kuluvan vuoden aikana pilvipalveluihin. (Columbus 2015.)

Oikeiden jakelukanavien ja kumppaneiden löytäminen on yrityksille äärimmäisen tärkeää. Alalla, jolla tuote ei vaadi konkreettista myymälää tai esitelytilaa voidaan tutkia muita vaihtoehtoja. Ohjelmistotaloille perinteisiä kumppaneita ovat olleet konsultointia ja B2B-myyntiä tekevät yritykset sekä B2B-palveluita tarjoavat yritykset. Yhtenä vaihtoehtona voidaan digitaalisen taloushallinnon yleistymisen myötä pitää tilitoimistoja. Perinteisten kirjanpito- ja palveluiden lisäksi tilitoimistot ovat laajentaneet palvelutarjoamaansa kattamaan myös muita asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palveluita. Esimerkiksi taloushallinto-ohjelmistoa tarjoava yritys Heeros käyttää tilitoimistokumppanuutta yhtenä kanavana tavoittaa asiakkaita (Heeros 2015).

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kumppaneiksi potentiaalisimmat tilitoimistot sekä kiinnostavimmat kumppanuus- ja palkkiomallit. Aihetta lähestyttiin perehtymällä kumppanuuksiin liittyvään teoriapohjaan ja sen pohjalta tehdyllä tutkimuksella. Näiden perusteella tehtiin ehdotus toimintasuunnitelmasta potentiaalisten kumppaneiden suhteen.

Työn teoriaosuudessa perehdyttiin verkostoitumiseen, kumppanuuksiin, kumppanuusmalleihin sekä mahdollisiin riskeihin ja ongelmakohtiin. Teoriaosuuden pohjalta suoritettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus tilitoimistoille. Tutkimus suoritettiin sähköisenä kyselytutkimuksena, jonka avulla

kerättiin tietoa tilitoimistoja kiinnostavista kumppanuus- ja palkkiomalleista, tilitoimistojen toiveista kumppanuudelle sekä mahdollisista esteistä ja kumppanuutta edesauttavista tekijöistä.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on lahtelainen pilvipalveluita tuottava Lunni Oy. Lunni on vuonna 2011 perustettu ohjelmistoalan yritys, joka kehittää omaa ohjelmistoaan, Lunni360°. Lunni360° on pilvipalveluna toimiva ohjelmisto, joka on integroitu Visma Solutions Oy:n Netvisor -taloushallinto-ohjelmistoon.

Tilitoimistonäkökulmaa tuki myös ohjelmiston integraatio taloushallinnon ohjelmistoon, jonka vuoksi koettiin järkeväksi keskittyä kyseistä ohjelmistoa käyttäviin tilitoimistoihin. Aihe koettiin yrityksessä tärkeänä, sillä olemassa olevaa jälleenmyynti- tai kumppanuusverkostoa ei yrityksellä vielä ole.

### 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kumppaneiksi potentiaalisimmat tilitoimistot ja kiinnostavin kumppanuusmalli. Tutkimuksella haluttiin saada yleiskuva siitä, mitä tilitoimistot haluavat kumppanuudelta ja kuinka kiinnostavana ajatuksena tilitoimistot pitäisivät kumppanuutta ohjelmistoyrityksen kanssa. Näiden perusteella voidaan rakentaa toimintasuunnitelma kumppanuuksien rakentamiseksi ja hoitamiseksi.

Tutkimus suoritettiin sähköpostikyselyllä, joka lähetettiin 170 tilitoimistolle 24.11.2015 ja vastausaikaa annettiin 11.12.2015 saakka. Vastauksia saatiin yhteensä 14.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu Netvisoria käyttäviin tilitoimistoihin Lunnin Lunni360° ja Netvisor integraation vuoksi. Netvisoria käyttävien tilitoimistojen asiakkailta on yleensä sama ohjelmisto käytössä, joten rajaus tehtiin myös siitä

syystä. Lunni360° käyttöönotto ja ominaisuudet sopivat erityisen hyvin yrityksille, joille Netvisor on tärkeä osa ohjelmistokokonaisuutta. Tällöin integraatio helpottaa ohjelmiston käyttöönottoa ja alentaa kynnystä siirtyä käyttämään kyseistä ohjelmistoa.

Tilitoimistoihin haluttiin keskittyä sen vuoksi, että kirjanpitäjä ja tilitoimisto toimivat usein yrityksen ja yrittäjän luotettuina. Luottamus perustuu pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja siihen, että tilitoimisto on usein se, joka todella tuntee yksittäisen yrityksen tilanteen. Tämä tekee tilitoimistoista mielekkään kumppanin ja suosittelijan, sillä heidän sanoillaan on painoarvoa yrityksille.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, empiriasta ja tutkimustulosten pohjalta luodusta toimintasuunnitelmasta. Teoriaosuudessa keskitytään kumppanuuksiin ja verkostoitumiseen sekä kumppanuudessa huomioitavaan asioihin.

Osana tutkimusta laadittiin myös neljä kumppanuusmallia, joiden kiinnostavuutta tutkittiin kyselytutkimuksessa. Kyselyn tulosten perusteella laadittiin ehdotus kumppanuuksien hankinnalle ja kumppanuuksien solmimiselle.

#### 1.5 Keskeiset käsitteet

*Lunni360°* on Lunni Oy:n oma pilvipalveluna toimiva yrityksen ohjaukseen tehty ohjelmisto.

*Netvisor* on Visma Solutions Oy:n pilvipalveluna toimiva taloushallinnon ohjelmisto, johon Lunni360° on integroitu.

*Integraatio* tarkoittaa kahden erillisen järjestelmän yhdistämistä suuremman kokonaisuuden ja lisäarvon luomiseksi.



*Taktinen kumppanuus* on avoin kumppanuussuhde, jonka tavoitteena on toimintojen integroiminen ja uuden oppiminen.

*Operatiivinen kumppanuus* tarkoittaa kumppanuutta, jonka motiivina on taloudellinen hyöty siirtämällä tai jakamalla toimintoja kumppanille. Tyypillisin esimerkki tällaisesta kumppanuudesta on alihankinta.

*Strateginen kumppanuus* on kumppanuuden syvin muoto, ja hyvin lähellä osapuolten integraatiota tai fuusiota.

*Kumppanuusohjelma* tarkoittaa yrityksen tarjoamaa kumppanuusmallia, jota käytetään useiden erinäisten kumppaneiden kanssa. Tavallisesti kumppanuusohjelma tarjoaa kumppanille mahdollisuuden ansaita ohjelman avulla esimerkiksi suosittelemalla tiettyä tuotetta tai palvelua.

*Liiketoimintastrategia* tarkoittaa tässä tapauksessa tilitoimiston valitsemaan strategiaa tarjoamiensa palveluiden suhteen. Tilitoimiston liiketoimintastrategiana voi olla esimerkiksi perinteisten kirjanpito- ja palveluiden tuottamisen lisäksi myös muiden asiakkaalle lisäarvoa tuottavien palveluiden tarjoaminen.

## 2 KUMPPANUUDET JA VERKOSTOITUMINEN

Tässä pääluvussa käydään läpi opinnäytetyön teoriaosuutta, joka pitää sisällään kumppanuuksiin ja verkostoitumiseen liittyviä aiheita.

### 2.1 Yritysten väliset suhteet

Tarkasteltaessa kahden yrityksen välistä suhdetta voidaan tällaisen verkostoitumisen motiivit jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän kumppanuuksilla haetaan kustannusetuja parantamalla tuotantoketjun kustannustehokkuutta. Toisen ryhmän kumppanuuksien motiivina on puolestaan liiketoiminnan kasvun tavoittelu uuden liiketoiminnan tai paremman kilpailuaseman kautta. (Vesalainen 2006,16.)

Yritysten välisiä suhteita voidaan tarkastella myös markkinaehtoisten ja vertikaalisesti organisoituneiden liiketoimintasuhteiden kautta. Näiden kahden välimuodoksi on muodostunut verkostomaisten suhteiden alue. Markkinaehtoista liiketoimintasuhdetta edustaa ACR (Arm's length Contractual Relation), jolla tarkoitetaan lyhyen aikavälin vaihdantasuhdetta. (Vesalainen 2006, 23-24.)

Tällaisessa suhteessa yritysten välinen vaihdanta perustuu selkeisiin sopimuksiin, ja yritysten väliset riippuvuudet ovat minimaaliset. Vertikaalisesti organisoituneita suhteita puolestaan edustaa OCR (Obligational Contractual Relation), jossa ACR-suhteista poiketen yritysten välinen luottamus on pääosassa. Suhteet eivät myöskään käsitä vain lyhyttä aikaväliä tai yhtä transaktiota, kuten ACR-suhteissa. Verkostomaisissa suhteissa yritysten väliseen vaihdantaan sisältyy tavaroiden tai palveluiden lisäksi myös informaation vaihdantaa. (Vesalainen 2006, 24-25.)

### 2.2 Verkostoituminen

Verkostoituminen tuo monia etuja erityisesti pienille yrityksille, jotka voivat verkoston avulla saavuttaa suurten yritysten etuja. Verkostoitumalla pienyritys säilyttää ketteryytensä ja joustavuutensa, joita suurilla yrityksillä ei

ole. Näin ollen verkostoituminen edistää myös yrittäjyyttä ja yrityksen reagoitiherkkyttä. Verkostoituminen vaatii kuitenkin aikaa, eikä sitä voida luonnehtia kertaluontoiseksi tapahtumaksi. Verkostoitumisen prosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen: haasteen tunnistaminen ja kartoitus, yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen määrittely, verkostotyöskentely sekä tulosten ja osaamisen levittäminen. (Toivola 2006, 13; Verkostojohtaminen 2015b.)

Myös verkostomaisessa suhteessa yritysten välinen luottamus on tärkeää, ja suhteen uskotaan olevan pitkäaikainen. Kumppanuus perustuu tällöin yritysten väliseen yhteistyöhön ja yhteistoimintaan. Toisaalta verkoston yritykset ovat myös vahvasti toisistaan riippuvaisia. Verkostoitumisen perimmäisenä tavoitteena voidaan kuitenkin pitää lisäarvon tuottamista yritysten asiakkaille. (Toivola 2006, 18-21.)

Suhtautuminen verkostoihin voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään. Ensimmäisen ryhmän yritykset pitävät muita yrityksiä joko asiakkaina tai tavarantoimittajina, ja haluavat rakentaa menestyksensä itse. Toisen ryhmän yritykset näkevät verkostot keinona menestyä. Kolmannen ryhmän yritykset kokevat olevansa verkoston jäseniä ja menestyksen rakentuvan yhdessä muiden kanssa. (Toivola 2006, 18.)

Toimiva verkosto vaatiikin vahvaa ja luotettavaa johtoa. Verkoston johto voi tarkoittaa vain yhtä henkilöä, mutta johto voi koostua myös verkoston osapuolien edustajista. Tavoitteena on luoda yhteiset, selkeät päämäärät ja tavoitteet, joille johtajat kehittävät suunnitelmat niiden toteuttamiseksi. (Verkostojohtaminen 2015a.)

### 2.2.1 Kilpailukyky

Verkostojen avulla voidaan myös päästä uusille markkinoille. Verkosto auttaa yritystä täydentämään osaamistaan ja antaa mahdollisuuden keskittyä omaan ydinosamuseensa. Verkosto on myös pienille yrityksille mahdollisuus saavuttaa suurempien yritysten strategisia etuja ja verkostoituminen on kannattavaa etenkin kasvuun pyrkiville yrityksille. On kuitenkin

huomioitava, että myös verkostot kilpailevat keskenään eikä kilpailu ole enää vain yritysten välistä. Kilpailukykyyn vaikuttavat palvelun, tuotteen tai osaamisen täydennettävyys, erikoistuminen, joustavuus, nopeus ja liiketoiminnan mittakaavaetu. (Toivola 2006,13, 50-51.)

Verkostoitumista ja sen lisääntymistä tukee yritysten tarve keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Verkostoitumalla yritykset pyrkivät ulkoistamaan ne toiminnot ja palvelut, jotka eivät luo yritykselle tarpeeksi arvoa. Näin resurssit voidaan keskittää juuri niihin alueisiin yrityksen toiminnassa, jotka se parhaiten osaa. Tämä osaltaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Kaskela 2005.)

Verkostojen kilpailukykyyn vaikuttavat myös mukana olevien yritysten kyvyt muodostaa ja kehittää yhteistyösuhteitaan. Yhteistyösuhteiden kehittämisen avulla mahdollistetaan sen, että verkostosta saadaan suurin mahdollinen hyöty. Samalla suhteiden ja suhteiden hoitamisen kehittyessä uusien yhteistyömuotojen löytäminen helpottuu. (Breite & Mäenpää 2014.)

Kilpailuetuna verkostolla on yksittäiseen yritykseen nähden nopeus, sillä toimintoja voidaan suorittaa rinnakkaisina. Mittakaavaedun avulla verkosto saa uudet tuotteet nopeammin markkinoille hyödyntämällä olemassa olevia jakelukanavia ja muita resursseja. Kilpailuetua verkostot saavat myös yritysten välisistä innovaatioista ja tuotekehityksestä. Tämä korostuu erityisesti korkean teknologian yrityksillä, kun taas perinteisillä toimialoilla yhteistyö keskittyy tuotantoon ja markkinointiin. (Toivola 2006, 13.)

Esimerkiksi Normet Oy lähestyi verkoston kilpailukykyyn kasvattamista pienryhmätapaamisten avulla. Näissä ryhmissä käsiteltiin mm. ennusteita ja ennakkointia, muutoksenhallintaa, toiminnanohjausta ja ajantasaista dokumentointia. (Osmala 2006.)

### 2.2.2 Hyödyt

Verkostoituminen tuo mukanaan yrityksille monia hyötyjä kilpailukyvyyn vahvistamisen lisäksi. Verkostoituminen voi auttaa myös yrityksen kansainvälistymisessä. Esimerkiksi virtuaaliverkostot ovat hyvä esimerkki tästä, sillä myös kaupankäynti on siirtynyt enemmän verkkoon. Virtuaaliverkostot mahdollistavat myös kansainvälisen verkoston rakentamisen ja helpomman ylläpidon, sillä yhteydenpito onnistuu myös verkonvälityksellä. (Stähle & Laento 2000, 21.)

Verkostot voivat mahdollistaa parhaimmillaan jopa uuden teknologian käyttöönoton ja uusien innovaatioiden synnyn. Samalla yhden verkoston jäsenen vahvistuessa myös muut jäsenet hyötyvät. (McIntyre 2012.) Verkostot hyödyttävät myös osapuoliaan esimerkiksi vertaistuen kautta, sillä kaikki jakavat samat arvot ja huolet. Verkostossa olevat yritykset voivat myös luoda tuotteistaan suurempia palvelukokonaisuuksia, joissa yhdistyy osapuolten paras osaaminen. Samalla myös yritysten myynti tehostuu, kun kumppanit myyvät myös toistensa tuotteita. (Perälä 2014.)

### 2.3 Kumppanuus

Kumppanuudet poikkeavat verkostoista siten, että kumppanuuksissa yritykset säilyvät itsenäisempinä kuin verkostoissa. Tiivistä yhteistyötä tekevät kumppanit muodostavat verkostoyrityksen, jossa kukin kumppani keskittyy omaan ydin osaamiseensa. Pitkäaikaisen kumppanuuden tuloksena onkin verkostoyritysrakenne. (Toivola 2006, 21.)

Kumppanuuden tavoitteena on kehittää yritysten välistä yhteistyötä, joka hyödyttää molempia osapuolia. Tarkoituksena on kehittää yhteistä arvoverkostoa yhdistämällä osapuolten voimat ja osaaminen. Lisäksi kumppanuuden avulla yritykset voivat saavuttaa myös merkittäviä liiketaloudellisia hyötyjä, joita ne eivät saisi oman sisäisen toimintansa kautta. (Alasoini 2009.)

### 2.3.1 Mallit

Solmittaessa kumppanuuksia voidaan käyttää monia eri malleja kumppanuuden syystä ja tarkoituksesta riippuen. Kumppanuuden eri mallit voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: taktinen kumppanuus, operatiivinen kumppanuus ja strateginen kumppanuus. Lisäksi voidaan puhua kumppanuusohjelmista, joita erityisesti ohjelmistoyritykset käyttävät toiminnassaan.

#### **Taktinen kumppanuus**

Taktisella kumppanuudella tarkoitetaan avointa kumppanuutta, joka voi kasvaa ajan kuluessa. Kumppanuuden tavoitteena on toimintojen integrointi, prosessien yhdistäminen ja uuden oppiminen. Tällainen kumppanuus vaatii kuitenkin luottamusta eikä sitä voida saavuttaa pelkillä sopimuksilla. Tavoitteiden onkin tultava yhteisistä lähtökohdista. (Stähle & Laento 2000, 86-87.)

Taktisen kumppanuuden yhtenä tavoitteena on myös tiedon istuttaminen ja uuden tiedon oppiminen. Kumppanuus on usein ennakoimatonta, jolloin myös yhteistyö yritysten välillä elää kumppanuuden aikana. Taktiseen kumppanuuteen kuuluvatkin usein hankkeet ja ostopalveluiden tuottaminen. (Eksote, 2013.)

Kumppanuuden onnistumisen kannalta toimintojen integrointi päällekkäisyyksien poistamiseksi on erittäin tärkeää. Onnistumista tukee myös sekä omien että yhteisten tavoitteiden huolellinen määrittely. Kumppanuuden luonteen vuoksi myös keskinäinen avoimuus on tärkeää luottamuksen rakentamiseksi. Olennaista on kuitenkin myös kumppanuuden toimivuuden seuranta ja mittaaminen eri näkökulmista. (Stähle & Laento 2000, 90-91.)

#### **Operatiivinen kumppanuus**

Operatiivinen kumppanuus on hyvin lähellä osto-myynti-tapahtumaa. Yritysten välinen yhteistyö perustuu kumppanuudessa yhteiseen

tavoitteeseen, mutta yhteistyö voi olla hyvin lyhytaikaistakin. Tällaisen kumppanuuden perustana on taloudellinen hyöty, jota saadaan jakamalla tai siirtämällä toimintoja kumppanille. Näin toiminnasta saadaan myös mahdollisimman kustannustehokasta, sillä aina yritysten ei kannata tehdä kaikkea itse. Tämän vuoksi kumppanuudessa yleensä sovitaan yhden tai osittaisen osa-alueen hoitamisesta. (Ståhle & Laento 2000, 81-83.)

Toisaalta operatiivisessa kumppanuudessa yrityksillä voi olla myös omat tavoitteensa tai kiinnostuksen kohteensa, mutta ne sopivat kumppanuuden yhteisen päämäärän alle. Kumppanuus voi luonteensa syntyä myös vaikkapa kilpailutuksen seurauksena, ja hyvänä esimerkkinä operatiivisesta kumppanuudesta voidaan mainita koulutuskuntayhtymät ja kolmannen sektorin hankkeet. (Eksote 2013)

Jotta kumppanuus toimisi on tiedonkulku osapuolten välillä saatava mahdollisimman sujuvaksi ja kumppanuuden arviointimenettelyt on otettava osaksi toimintaa jo yhteistyön alussa. Koska motiivina operatiivisessa kumppanuudessa on taloudellinen hyöty, on kumppaneiden oltava tietoisia kustannuksista ja kustannustehokkuudesta. Jo kumppanuutta suunniteltaessa on hyvä osata tunnistaa hyvät alihankkijat ja mahdolliset kumppanit. (Ståhle & Laento 2000, 84-85.)

### **Strateginen kumppanuus**

Strateginen kumppanuus on kumppanuusmalleista syvin ja vaatii osapuolilta vahvempaa sitoutumista ja toimintojen integrointia kuin taktinen tai operatiivinen kumppanuus. Osapuolet ovat strategisessa kumppanuudessa keskenään tasavahvoja ja tekevät tiivistä yhteistyötä. Strateginen kumppanuus onkin vaativuutensa vuoksi lähellä osapuolten integraatiota tai fuusiota. Tämän vuoksi malli on prosessiltaan hienovaraisempi ja vaatii joustavampia organisaatorakenteita kuin taktinen tai operatiivinen kumppanuus. (Eksote 2013.)

Oikean kumppanin löytämiseksi on yrityksen tunnettava oma tietopääomansa ja sen mahdollisuudet hyvin. Myös muiden toimijoiden ja

mahdollisten kumppaneiden kartoitus on tehtävä huolellisesti. Lisäksi on kerättävä tietoa mahdollisten kumppaneiden tietopääomasta. On kuitenkin huomioitava, että oikean kumppanin ei tarvitse olla alansa ykkönen. Tärkeämpää on, että kumppanuus tuo molemmille osapuolille lisäarvoa. (Stähle & Laento 2000, 93-95.)

Kumppanuuden onnistumiseksi yritysten on laadittava sisäiset partneristrategiat, tunnettava toimiala ja sen toimijat sekä analysoitava mahdolliset riskit. Kumppaneiden on myös jaettava yhteiset visiot, arvot ja toimintaperiaatteet eli yritysten on oltava samalla aaltopituudella kumppanuuden suhteen. (Stähle & Laento 2000, 99-100.) Tulevaisuuden suunnitelmat ja strategiat kumppaneiden on laadittava yhdessä, jotta strategisia etuja on kumppanuuden avulla mahdollista saavuttaa (Eksote 2013).

### 2.3.2 Ohjelmat

Kumppanuusohjelmat ovat yleisesti käytössä varsinkin IT-alan yritysten keskuudessa, sillä ne tarjoavat näkyvyyden lisäksi myös taloudellista hyötyä molemmille osapuolille. Esimerkiksi Applen kumppanuusohjelman avulla yritykset voivat tienata myyntipalkkiota tietyt ehdot täyttävästä myynnistä (Apple 2015).

Myös HP tarjoaa useita eri kumppanuusohjelmistoja; jälleenmyyjät, alliances, palveluntarjoajat, OEM-valmistajat. Kumppanuuden perusteluiksi kerrotaan HP:n tehokas markkinointi ja myynti, tekniset innovaatiot, kattava tuki sekä koulutus ja sertifiointi. (HP 2015.)

Ohjelmistoyritys Citrixin kumppanuusohjelma on suunnattu niin liiketoiminta- ja IT-konsulteille kuin teknologiayrityksille, ohjelmistointegraattoreille ja palveluntarjoajille. Kumppanuusohjelma lupaa jopa 25% palkkion suosituksesta, palkkion tilauksen uusimisesta valtuutetuille kumppaneille, lyhyitä osto-syklejä, asiakastukea sekä markkinointiresursseja. (Citrix 2015.)



## 2.4 Kumppanuuden rakentaminen ja ylläpito

Toimivan kumppanuuden rakentamisen jälkeen on aivan yhtä tärkeää huolehtia kumppanuuden ylläpidosta ja suhteiden kehittämisestä.

### 2.4.1 Rakentaminen

Kumppanuuden rakentaminen vaatii syvää osapuolten välistä luottamusta, mutta myös tiettyä läpinäkyvyyttä, yhteistä kieltä sekä sovittuja pelisääntöjä. Tällaisen luottamuksen rakentaminen vaatiikin usein aikaa ja kumppanuus vahvistuu ajan kanssa yksittäisten askelten kautta. (Alasoini 2009.)

On tärkeää huomioida, että myös yritysten henkilöstöjen on kasvettava kumppanuuteen. Tämä ehkäisee mahdollisia konflikteja ja vahvistaa luottamusta osapuolten välillä. Kun henkilöstöt luottavat toisiinsa, vahva kumppanuus ja tiimissä toimiminen on mahdollista. (Alasoini 2009.)

Toimivan kumppanuuden rakentamiseksi on tärkeää, että osapuolten intressit, kumppanuuden tarkoitus ja päämäärä kohtaavat. Suunnitelmallinen yhteistyö ja yritysten välisestä työnjaosta sopiminen toimii osana kumppanuuden pohjaa, jolle toimivaa kumppanuutta voidaan alkaa rakentaa. (Kumppanuusverkosto 2015a.)

Kumppanuussopimuksen laatiminen onkin osa kumppanuuden ja luottamuksen rakentamista. Kumppanuussopimuksessa määritellään osapuolten oikeudet ja velvollisuudet, sekä selkeytetään yhteistoiminnan tavoitteet. Samalla sopimus tuo turvaa yhteistyölle ja selkiyttää yhteistoiminnan tavoitteet. (Kumppanuusverkosto 2015a.)

### 2.4.2 Ylläpito

Toimivan kumppanuuden ylläpitämiseksi on muistettava, että myös kumppanuudet ovat pohjimmiltaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. Yhteisen

ymmärryksen ja kyvyn toimia arjen haasteissa kehittäminen on kumppanuuden toimivuuden kannalta tärkeää, sillä kummankin osapuolen on koettava yhteistyö reiluksi ja tasavertaiseksi. Yhteistyön sujuvuuden arviointi yhdessä onkin keskeinen osa kumppanuuden ylläpitoa, sillä osapuolten on arvioitava sekä omaa että toisen toimintaa. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Esimerkiksi ABB:n ja TVO:n kumppanuuden ylläpitoon vaikuttivat syvä luottamus ja sujuva vuorovaikutus. Luottamus syntyi ajan kanssa, sillä yhteistyö saattoi jatkua asiakassuhteiden takia jopa vuosikymmeniä. Myös yhteisen kielen löytäminen helpotti kumppanuuden ylläpitoa, sillä yhteistyötä saatettiin tehdä jopa joka toinen päivä. (ABB 2011.)

Control Express Finland Oy (CEF) tarjoaa kumppaneilleen koko yhteistyön ajan asiakastukea ja kehitysideoita. Yritys tarjoaa mahdollisuuden kumppaneilleen ulkoistaa teknologiaosaamisensa heille, jotta kumppani voi keskittyä omaan ydinosaan. CEF tarjoaa kumppaneilleen myös ylläpitopalvelua, jonka avulla kumppanit saavat koko yhteistyösuhteen ajan varaosat, vaihtolaitteet ja muut ylläpitopalvelut laitteille. (CEF 2015.)

## 2.5 Kumppanuuden ja verkostoitumisen riskit

Verkostoitumista ja kumppaneiden etsimistä suunniteltaessa on myös hyvä miettiä mahdollisia riskejä ja ongelmakohtia, joihin voidaan tulevaisuudessa törmätä. Riskien kartoittaminen ennalta auttaa varautumaan niihin ja luomaan valmiita toimintasuunnitelmia.

### 2.5.1 Riskit ja ongelmakohtat

Kumppanuudessa voi syntyä myös mahdollisia ongelmakohtia, joiden syynä usein on, etteivät osapuolet puhalla yhteen hiileen ja yhteiset tavoitteet ovat epäselviä. Ongelmia voi syntyä myös toimintoja ulkoistaessa kumppaniyritykselle, sillä ulkoistaminen voi johtaa yrityksen sisäisiin vastakainasetteluihin yrityksen johdon ja henkilöstön välillä. Etenkin kustannussäästöjen saavuttaminen voi olla hankalaa ulkoistaessa tuotannon ja t&k-

toimintoja kumppanille. Tämän vuoksi muutoksen hallinta kumppanuuden edetessä on äärimmäisen tärkeää. (Alasoini 2009.)

Verkostoissa kumppanit ovat vahvasti toisistaan riippuvaisia ja keskinäinen luottamus on tärkeää. Ongelmaksi voi muodostua tasapainon löytäminen itsenäisyyden ja kumppanuuksien välillä. Jotta kumppanuudet ja yhteistyösuhteet voivat toimia, on hyväksyttävä ettei yrityksellä itsellään ole kaikkia tarvittavia resursseja. (Toivola 2006, 20.)

Kumppanuus vaatii osapuolilta vahvaa sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä, jonka vuoksi toisen osapuolen ongelmat voivat vaikuttaa myös toiseen. Esimerkiksi strategisen kumppanuuden riskejä ovat kumppaneiden väliset statuserot, eroavat tavoitteet ja liian vähäinen avoimuus kumppaneiden välillä. Myös tiedon tai tietämyksen siirron toimimattomuus on yksi riski, sillä se vaatii selkeää koordinoitua ja raportointia. (Eksote 2013.)

## 2.5.2 Ennakointi ja varautuminen

Mahdollisiin riskeihin on hyvä varautua jo etukäteen, jotta niitä voidaan ehkäistä ja minimoida niistä syntyvät mahdolliset vahingot. Riskien hallinta kannattaa kuitenkin myös kumppanuudessa antaa toisen osapuolen hoitettavaksi. Kumppanuudesta syntyvien riskien vähentämiseksi osapuolten on kuitenkin käytävä keskusteluja muutostilanteissa, jotta muutostilanteita voidaan ehkäistä. Tämä johtuu siitä, että vastarinta usein johtuu puutteellisista tiedoista eikä itse muutoksesta. (Eksote 2013.)

Myös selkeät sopimukset ehkäisevät osaltaan mahdollisia riskejä, sillä ne määrittelevät yhteisesti sovitut kehykset kumppanuudelle. On kuitenkin muistettava, että kumppanuus vaatii sopimusten lisäksi myös luottamusta, joka syntyy vain ajan kanssa. Kumppanuussopimuksessa voidaan määrittellä yhteiset tavoitteet ja niiden toteutusajat, strategiat, mahdolliset ongelmatilanteet ja riskien hallinta sekä kumppanuudessa kehitettävät asiat. (Eksote 2013.)

## 2.6 Liiketoimintamallit

Perinteisesti tilitoimistot ovat tarjonneet asiakkailleen ainoastaan lakisääteisiä kirjanpito palveluita, mutta palvelutarjoamaa laajennetaan jatkuvasti. Nykyään osa tilitoimistoista tarjoaa perinteisten palveluiden lisäksi myös konsultaatio- ja neuvontapalveluita asiakkailleen.

Taloushallintoliiton vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan Netvisorია käyttävät vastaajat valitsivat selkeästi useammin vaihtoehdon ”Pyrimme aktiivisesti tarjoamaan asiakkaillemme lisäarvo- ja tulosohjauspalveluita”. Käytännössä tämä laajentaa asiakkaan ja tilitoimiston suhdetta kirjanpitoon liittyvien asioiden ulkopuolelle ja vahvistaa tilitoimiston asemaa yrityksen johdon luotettuna. (Taloushallintoliitto 2015.)

Tilitoimistojen palvelut sähköistyvät jatkuvasti lisää ja suurimman osan palvelutarjoamasta löytyy sähköisen taloushallinnon palveluita. Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan eri ohjelmistoilla tuotettavia palveluita, joissa myös asiakkaat pääsevät tekemään ja seuraamaan kirjanpitoaan ja taloushallintonsa tilaa verkon yli.

### 2.6.1 Liiketoimintastrategia

Digitalisaation yleistyessä on yritysten löydettävä uusia keinoja tarjota asiakkaille yhä laajempia palveluvalikoimia. Tämä pätee myös tilitoimistoihin, sillä sähköisten taloushallinto-ohjelmistojen avulla yritykset voivat hallita taloushallintoaan helpommin ja sujuvammin itse. Jossain tapauksissa tämä voi johtaa siihen, että yritys päättää olla käyttämättä tilitoimistojen palveluita ja hoitaa taloushallintonsa itse.

Osana liiketoimintastrategiaansa tilitoimistot ovat alkaneet tarjota myös muita asiakkaille lisäarvoa tuottavia palveluita, joiden avulla tilitoimiston ja asiakkaan välistä suhdetta voidaan syventää entisestään. Tilitoimistot ovat laajentaneet palveluitaan perinteisten kirjanpito palveluiden ulkopuolelle tarjoamalla neuvontaa ja konsultointia myös muissa asioissa.

## 2.6.2 Kumppanuus ja verkostot osana liiketoimintastrategiaa

Kumppanuus voi olla tärkeä osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja laajentaa olemassa olevia resursseja ja palvelutarjoamaa. Verkostoja varten on tärkeää laatia oma verkostostrategia, jossa määritellään tavoitteet ja keinot verkostoitumiselle. Strategiassa määritellään myös kuinka yritys voi tai kuinka sen kannattaa tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin.

Verkostostrategia onkin myös osa yrityksen suurempaa liiketoimintastrategiaa ja liikeideaa. Verkostoitumisella on tärkeä osa yritysten menestymisessä lähes toimialasta riippumatta. Liiketoimintastrategia antaa suunnan ja perustan verkostoitumiselle; millä osa-alueilla yritys tarvitsee kumppaneita ja verkostoja, minkälaisia näiden tulisi olla sekä mitkä parhaat toimintatavat ja rakenteet olisivat. (Modulcon 2004.)

Myös esimerkiksi puolustusvoimat käyttävät kumppanuuksia osana strategiaansa. Kumppanuusstrategia määrittelee kumppanuuksien viitekehyksen ja menettelytavat tukitoimintojen löytämiseksi, joilla puolustusvoimat voivat hyödyntää yksityistä sektoria palvelun tuottajana. (Puolustusvoimat 2015.)

### 3 CASE: LUNNI OY

Opinnäytetyön aihe tuli case-yritykseltä, ja toivomuksena oli löytää ennalta rajatusta kohderyhmästä potentiaalisimmat kumppanit. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia kehitettyjen kumppanuusmallien kiinnostavuutta ja toimivuutta, sekä sitä mitä muita toivomuksia tilitoimistoilla olisi mahdollisen kumppanuuden suhteen.

#### 3.1 Lunni Oy

Lunni on lahtelainen ohjelmistoyritys, joka on perustettu vuonna 2011. Yrityksen oma ohjelmisto sai ensimmäiset ääriviivansa samana vuonna, ja kehitys jatkuu edelleen. Yrityksellä on toimistotilat Lahdessa Vesijärvenkadulla Vesijärven rannassa.

Lunnin tiimi aloitti työskentelynsä jo vuonna 2007, ja ensimmäisen vuoden aikana valmistui toimialavertikaali huoltotöiden ja asennusten resursoitiin ja hallintaan. Myyntitiedot ylläpidettiin Salesforcessa, josta tiedot siirtyivät Lunnin resurssikalenteriin integraation avulla. Kalenterista toteutuneet työtunnit ja projektit siirtyivät laskulle Netvisorin. (Räisänen 2015.)

##### 3.1.1 Lunni360°

Lunni360° on Lunnin itse kehittämä ohjelmisto yrityksen kokonaisvaltaiseen ohjaukseen. Ohjelmisto soveltuu asiakkuuksien, dokumenttien ja projektien hallintaan sekä myynnin ohjaukseen. Osana Lunni360° ohjelmistoa on myös mobiilisovelluksia, jotka mahdollistavat tuntikirjausten ja lomakkeiden täytön kentällä sekä puhelulokin siirtymisen järjestelmään. (Räisänen 2015.)

Lunni360° kehitys on aloitettu vuonna 2011, ja uusia ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia syntyy jatkuvasti. Tällä hetkellä ohjelmisto tukee parhaiten myyntiä tekeviä organisaatioita. Kehityksen myötä järjestelmään on raken-

nettu referenssien hallinta- ja julkaisutyökalu, joka mahdollistaa referenssien luomisen ja julkaisun suoraan yrityksen verkkosivuille tai jakamisen vaikkapa sähköpostitse. (Räisänen 2015.)

Ohjelmisto toimii pilvipalveluna, jolloin se on käytettävissä ajasta ja paikasta riippumatta. Lunni360° pohjalla on Amazon Web Services, jonka päälle ohjelmisto ja sen toiminnallisuudet on rakennettu. Tulevaisuudessa Lunni tulee panostamaan pilvipalveluiden lisäksi myös mobiilisovellusten kehittämiseen. (Räisänen 2015.)

### 3.1.2 Integraatio Netvisoriin

Lunni360° on valmiiksi integroitu Netvisoriin, mutta myös muihin ohjelmistoihin integrointi on mahdollista. Integrointi mahdollistaa tiedon automaattisen siirron ohjelmistojen välillä ja vähentää käsin tehtävää työtä. Laskut on mahdollista lähettää Lunnin omasta ohjelmistosta suoraan Netvisoriin käsiteltäviksi. (Räisänen 2015.)

Integraatiolla tarkoitetaan vähintään kahden erillisen järjestelmän liittämistä toisiinsa. Integraation avulla voidaan tarjota suurempi kokonaisuus ja tarjota näin lisäarvoa järjestelmille. Näin ollen integraatio voi tarjota myös kilpailuetua järjestelmätoimittajille. (Malinen 2013.)

### 3.1.3 Kohderyhmän valinta

Tilitoimistot valittiin potentiaalisiksi kumppaneiksi ohjelmiston Netvisor integraation vuoksi. Tilitoimistoista poimittiin juuri kyseistä ohjelmistoa käyttävät tilitoimistot, sillä myös heidän asiakkaansa käyttävät tällöin samaa ohjelmistoa. Lisäksi tilitoimistoilla on läheinen suhde yrityksiin ja kirjanpitäjä voidaan pitää yrityksen, ja yrittäjän uskottuna myös muiden kuin perinteisten tilitoimistopalveluiden osalta.

*Perinteinen kirjanpitotoimisto voi nykyisellään olla pienimuotoinen tietotekniikan ja liiketoiminnan pyörittämisen ta-varatalo. (Lahnajärvi 2015.)*

Tamperelaisen artikkelissa Gylling Accountingin toimitusjohtaja Max Gylling toteaa, että heidän asiantuntijansa ovat asiakkailleen kuin uskottuja miehiä, jotka antavat liiketalouden hoidossa arvokkaita strategisia neuvoja.

#### 3.1.4 Toivomukset kumppanuudelle

Ennen tutkimuksen aloitusta käytiin läpi, mitä yritys toivoi kumppaneilta, ja mitkä olisivat toivottuja ominaisuuksia kumppanille. Alustavasti kumppaneiden etsintä oli rajattu opinnäytetyötä varten Netvisor -taloushallinto-ohjelmistoa käyttäviin tilitoimistoihin.

Netvisoria käyttävät tilitoimistot ovat yritykselle kiinnostava taho kumppanuuden kannalta, sillä myös heidän asiakkaillaan on suurella todennäköisyydellä käytössään sama ohjelmisto. Tämän kohderyhmän sisältä on tarkoituksena löytää yritykselle mielenkiintoisimmat tahot.

Yhtenä toivomuksena potentiaaliselle kumppanille on tilitoimiston positiivinen asenne lisäarvopalveluiden tarjoamista kohtaan. Taloushallintoliiton vuonna 2014 tekemän tutkimuksen mukaan 38% vastanneista valitsi strategiakysymyksessä vaihtoehdon ”Pyrimme aktiivisesti tarjoamaan asiakkaillemme lisäarvo- ja tulohjauspalveluita”. Netvisoria käyttävistä tilitoimistoista vastaajat valitsivat selkeästi useammin tämän vaihtoehdon. Kyselyyn osallistui 73 Netvisoria käyttävää henkilöä. (Taloushallintoliitto 2015.)

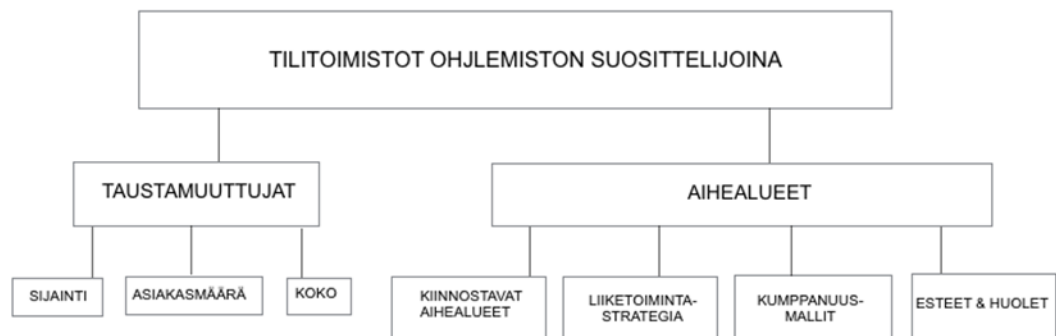
Lisäksi kiinnostusta on erityisesti kehitettyihin kumppanuusmalleihin ja tilitoimistojen kiinnostus niitä kohtaan. Mallit otettiin mukaan kyselytutkimukseen, ja niiden oheen lisättiin lyhyt kuvaus sekä kuvio mallin toiminnasta. Kumppanuusmallit on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.2.1. Kumppanuusmallien lisäksi tutkimukseen otettiin mukaan myös palkkiomallit: palkkio kertakorvauksena tai palkkio syntyvästä laskutuksesta. Samalla kartoitettiin tilitoimistojen kiinnostusta suosittelulla ansaitsemiseen.



### 3.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen aihetta lähestyttiin luomalla aiheeseen liittyviä aihealueita. Näiden aihealueiden pohjalta tehtiin lista kysymyksistä, jotka haluttiin selvittää tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää potentiaalisimmat kumppanit case-yritykselle kartoittamalla tilitoimistojen kiinnostusta kumppanuudelle sekä kumppanuus- ja palkkiomalleihin.

Tutkimus päätettiin toteuttaa sähköisenä kyselynä, sillä laaditut kysymykset edustivat enemmän kvantitatiivista lähestymistapaa kuin kvalitatiivista. Tutkimuksen rakenne on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne.

#### 3.2.1 Aihealueet

Tutkimuksen aihealueet rajattiin neljään ryhmään. Yhtenä aihealueena oli tilitoimiston strategia liiketoimintamallissaan, jonka avulla haluttiin kartoittaa yrityksen kiinnostusta lisäarvopalveluiden tarjoamiseen. Tämän aihealueen pohjana toimi myös Taloushallintoliiton tekemä tutkimus tilitoimistojen käyttämistä taloushallinto-ohjelmistoista.

Toisena aihealueena olivat tilitoimistojen kiinnostuksen aiheet kumppanuudelle, ja mitkä asiat erityisesti kiinnostaisivat mahdollisessa kumppanuudessa. Aihealueessa keskityttiin tilitoimistoja kiinnostaviin hyötyihin ja erityisiin toiveisiin kumppanuudelle.

Kolmantena aihealueena olivat tilitoimistojen toiveet kumppanuusmallille. Aihealueessa tutkittiin laadittuja kumppanuusmalleja. Aihealueella haluttiin kartoittaa haluaisivatko tilitoimistot jonkinlaisen korvauksen ohjelmiston suosittelusta ja mikä tähän sopiva malli olisi. Kumppanuusmallien aihealue ja kysymykset syntyivät yrityksen toiveista tutkimukselle sekä teoriapohjassa tutkituista malleista. Kumppanuusmallien ohella aihealueessa kartoitettiin myös tilitoimistojen kiinnostusta suosittelemalla ansaitsemiseen sekä kiinnostavinta palkkiomallia.

Neljänneksi aihealueeksi valittiin mahdolliset esteet ja huolet kumppanuudelle. Näitä haluttiin kartoittaa siksi, että saataisiin kuva siitä mihin kumppanuutta solmittaessa pitäisi varautua ja mitä asioita pitäisi erityisesti ottaa huomioon. Samalla haluttiin kuitenkin myös kartoittaa asioita, jotka tilitoimistojen mielestä erityisesti edesauttaisivat kumppanuutta.

Lisäksi haluttiin kartoittaa myös yleisillä kysymyksillä tilitoimistojen taustatietoja, kuten kokoa, asiakasmäärää ja sijaintia. Näiden tietojen avulla tuloksia voidaan rajata ja mahdollisesti yleistää jatkoa varten.

### **Liiketoimintastrategia**

Tilitoimistojen liiketoimintastrategian tutkiminen lisäarvopalveluiden tarjoamisen suhteen oli tutkimuksen ensimmäinen aihealue. Aihealueessa haluttiin perehtyä siihen, miten tilitoimistot suhtautuisivat mahdolliseen kumppanuuteen.

Aihe koettiin tärkeäksi, sillä haluttiin tietää tilitoimistojen asennoitumista lisäarvopalveluiden tarjoamiseen. Mahdollinen kumppanuus toisi mukanaan tilitoimistoille lisäarvopalveluita, ja täten myös laajentaisi heidän palvelutarjoamaansa.

### **Kiinnostavat aihealueet**

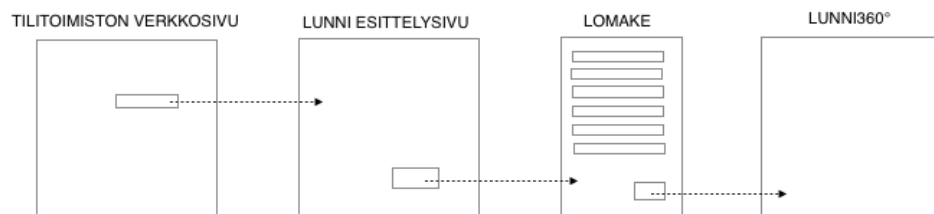
Tilitoimistoja kumppanuudessa kiinnostavat aihealueet ja asiat valittiin toiseksi aihealueeksi, sillä se auttaa kartoittamaan, mitä tilitoimistoille tulisi tarjota kumppanuudessa. Aihealueessa kysyttiin, mitä tilitoimistot pitäisivät

kumppanuuden tärkeimpinä hyötyinä ja mitä muita toiveita tilitoimistoilla olisi kumppanuudelle. Aihealueeseen otettiin mukaan myös kysymys siitä, mitkä ohjelmiston osa-alueet tilitoimiston näkemyksen mukaan voisivat kiinnostaa heidän asiakkaitaan

Kysymysten avulla haluttiin saada kuva siitä, miksi tilitoimistot kokisivat kumppanuuden kiinnostavaksi ja pitäisikö kumppaneita etsiessä korostaa jotakin tiettyä seikkaa. Ohjelmiston osa-alueet otettiin mukaan kyselyyn, jotta Lunni saisi samalla tietoa siitä mitä toiminnallisuuksia kumppaneiden asiakkaille kannattaisi erityisesti tarjota ja mitä osa-alueita kannattaisi jatkossa kehittää.

### Kumppanuusmallit

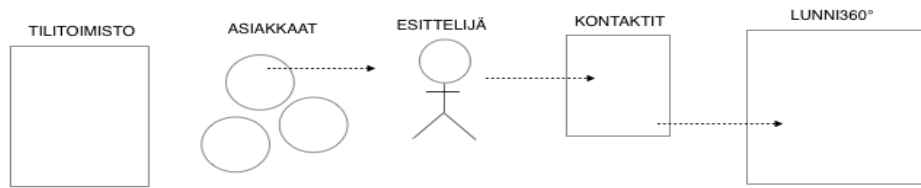
Case-yrityksen tapauksessa kehitettiin neljä kumppanuusmallia, joiden kiinnostavuutta tutkitaan osana kyselytutkimusta. Ensimmäinen malli on tilitoimiston verkkosivuille istutettava linkki Lunnin esittelysivulle, jossa on lomake kiinnostuneiden yhteystietojen keräystä varten. Lomakkeelta tulleet yhteystiedot siirtyvät suoraan Lunni360°-ohjelmistoon, jossa niiden määrää voidaan seurata. Tilitoimisto saa järjestelmästä samalla tiedon kerätyistä tiedoista ja palkkion suuruudesta. Samalla tarjotaan mahdollisuutta hoitaa tilitoimiston verkkosivujen seuranta, joka tarjoaa mahdollisuuden tilitoimistolle parantaa sivujaan tietojen avulla. Malli on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Kumppanuusmalli 1.

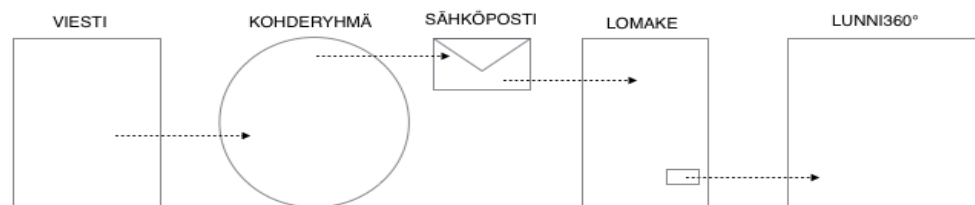
Toisena mallina on tapaamisten järjestäminen tilitoimiston asiakkaille, joissa Lunnin edustaja kertoo tarjoamistaan palveluista ja niiden hyödyistä. Tapaamisia on mahdollista järjestää niin yksittäisille asiakkaille kuin myös

pienille ryhmille asiakkaita. Tapaamisissa aktivoituneista kontakteista maksetaan palkkio tilitoimistolle. Malli on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Kumppanuusmalli 2.

Kolmantena mallina on tilitoimiston ja Lunnin yhteinen digitaalinen markkinointi. Malli tarjoaa tilitoimistolle mahdollisuuden tiedottaa omista palveluistaan potentiaalisille asiakkailleen samalla tiedottaen Lunnin palveluista. Lunni hoitaa viestipohjan valmistuksen ja viestien lähettämisen sekä kontaktien keräyksen sekä Lunnin palveluiden että tilitoimiston palveluiden osalta. Tilitoimiston palveluista kiinnostuneiden tiedot välitetään sen jälkeen tilitoimistolle. Malli on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Kumppanuusmalli 3.

Neljäntenä mallina on ohjelmiston esittely asiakkailleen. Tämä malli on mahdollinen vasta kumppanuuden syvennyttyä ja tilitoimiston tutustuttua ohjelmistoon ja sen toimintaan. Malli vaatiikin syvempää luottamusta ja tiiviimpää suhdetta kuin aikaisemmin mainitut mallit.

Kumppanuusmallien lisäksi aihealueeseen otettiin mukaan palkkiomallit ja tilitoimistojen kiinnostus suosittelulla ansaitsemiseen, joista laadittiin kaksi kysymystä. Palkkiomalleiksi valittiin tutkimukseen palkkio kertakorvauk-

senä tai palkkio syntyvästä laskutuksesta. Tulosten esittelyssä palkkiomallit ja kiinnostus suosittelulla ansaitsemiseen on eritelty omaan kappaleeseensa.

### **Kumppanuuden esteet ja mahdollisuudet**

Aihealueen avulla haluttiin kerätä tietoa siitä, mitä tilitoimistot kokivat mahdollisiksi esteiksi tai ongelmatekijöiksi kumppanuudessa. Kysymyksen avulla kerättiin tietoa siitä olisiko kumppanuudelle mahdollisia esteitä.

Samalla haluttiin kuitenkin myös tutkia mitkä asiat erityisesti mahdollistaisivat kumppanuuden tilitoimistojen mielestä. Aiheen perusteella laadittiin kaksi avointa kysymystä.

#### **3.2.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kyselylomake lähetettiin vastaajille sähköpostitse käyttämällä Vanguard Vista-järjestelmää. Kysely lähetettiin 170 henkilölle 24.11.2015 ja vastausaikaa annettiin 11.12.2015 saakka.

Aihealueiden pohjalta laadittiin 19 kysymystä, joista kolme oli kartoittavaa taustakysymystä. Kysymyksistä osa liittyi toisiinsa, sillä jokaiseen kumppanuusmalliin liittyi kaksi kysymystä. Kysymykset jaettiin kyselylomakkeelle aihealueiden mukaisesti. Vastaamisen helpottamiseksi jokaiselle aihealueelle annettiin myös otsikko kuvaamaan kyseisen aiheen kysymyksiä ja selkeyttämään kyselyn rakennetta vastaanottajille. Lisäksi kumppanuusmalleista lisättiin kuvat visualisoimaan mallin toimintaa.

Kysymykset olivat pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä, asteikolla yhdestä viiteen. Lisäksi muutama kysymys päätettiin jättää avoimeksi, sillä monivalinnan vastausvaihtoehdot koettiin liian suppeiksi kysymyksille.

### 3.2.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti eli luotettavuus kuvaa kuinka luotettavasti käytetty mittari kuvaa haluttua ilmiötä (Tilastokeskus, 2015). Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen kykyä antaa tarkkoja tuloksia sekä tutkimuksen johdonmukaisuutta ja tarkkuutta. Reliabiliteettia voidaan arvoida käytetyn mittarin pysyvyyden, vastaavuuden ja johdonmukaisuuden kannalta. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015.) Validiteetti eli pätevyys kuvaa kuinka hyvin käytetty mittaussuomenetelmä kuvaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus, 2015). Validiteettia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: sisältövaliditeetti, rakennevaliditeetti ja kriteerivaliditeetti. Validiteettiin kuuluvat myös mahdolliset systemaattiset mittaussuomenetelmät. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa perehdyttiin tilitoimistoihin potentiaalisina kumppaneina ohjelmistoyritykselle. Tavoitteena oli saada kattava määrä vastauksia kohderyhmän tilitoimistoilta, joiden avulla voitaisiin saada tarkkaa tietoa siitä miten hyvin tilitoimistot sopisivat kumppaneiksi case-yritykselle. Tutkimuksessa kartoitettiin monivalintakysymysten avulla kumppanuuteen liittyviä aihealueita ja kumppanuusmallien kiinnostusta tilitoimistojen keskuudessa. Tutkimuksen kysymykset pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeiksi, jotta väärinymmärryksiä ei syntyisi. Lisäksi kumppanuusmallien tueksi tehtiin kuvat, jotka visualisoivat mallin toiminnan.

Kyselyn vastausmäärä jäi kuitenkin lopulta pieneksi, jolloin tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää vaan tulosten avulla saatiin tietoa yksittäisten tilitoimistojen mielipiteistä. Laajemman vastausmäärän avulla kumppanuusmallien ja palkkiomallien kiinnostavuutta ja toimivuutta oltaisiin voitu yleistää kuvaamaan kohderyhmän toiveita. Suuremmalla vastausmäärällä tilitoimistoista oltaisiin voitu löytää tietty ryhmä potentiaalisia kumppaneita esimerkiksi tietyn kokoisista yrityksistä. Pienen vastausmäärän vuoksi tätä ei kuitenkaan voida tehdä.

Vastausmäärään voi vaikuttaa se, että kysely lähetettiin sähköpostitse. Toisaalta vastausmäärä itsessään voi kertoa tilitoimistojen kiinnostuksesta aiheeseen. Tutkimuksen tuloksissa vastaukset on kuitenkin tuotu kuvioihin visualisointia varten.

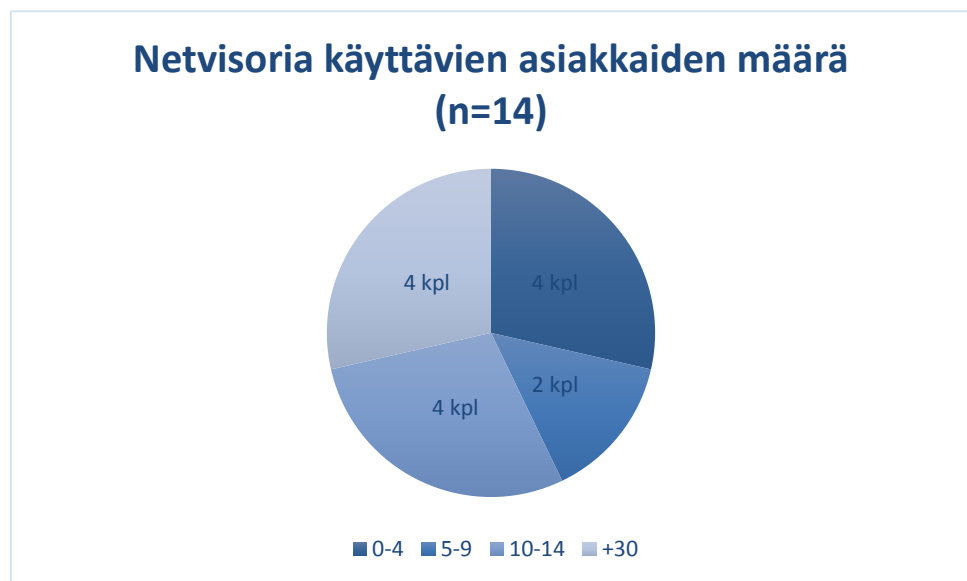
## 4 TILITOIMISTOT OHJELMISTON SUOSITTELIJOINA

Kyselyn tuloksia lähdettiin avaamaan valittujen aihealueiden kautta. Kyselyyn vastasi 14 henkilöä.

### 4.1 Taustamuuttujat

Kyselyn taustamuuttujina käytettiin yrityksen Netvisorin käyttävien asiakkaiden määrää, yrityksen henkilöstömäärää ja yrityksen sijaintia.

Suurimmalla osalla vastaajista Netvisorin käyttäviä asiakkaita oli 0-4, 10-14 ja +30. On myös huomioitava, että vastaus ei kerro tilitoimiston asiakkaiden kokonaismäärää, sillä kaikki asiakkaat eivät välttämättä käytä Netvisor-ohjelmistoa ja asiakkaiden todellinen määrä voi olla suurempi. Vastauksien jakautuminen näkyy kuviossa 5.

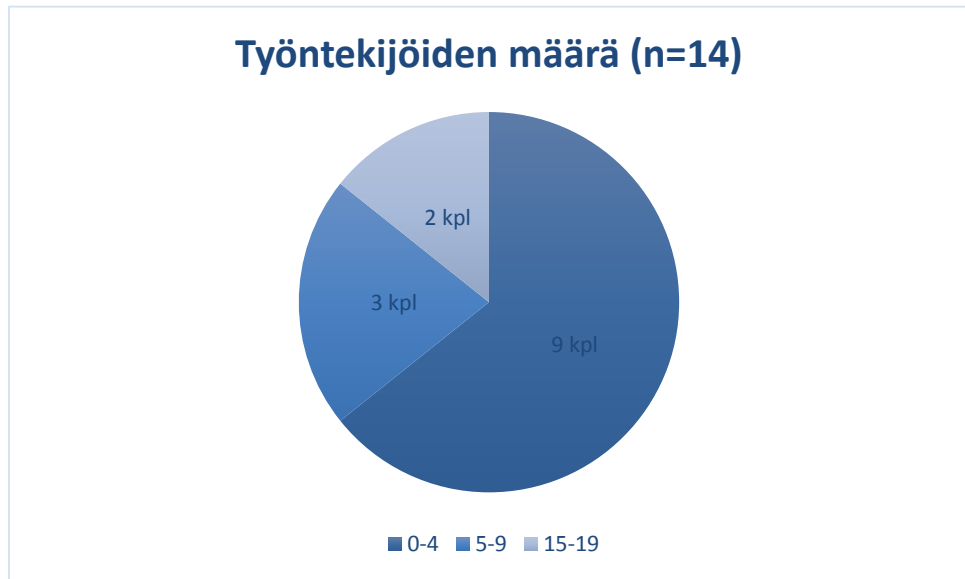


KUVIO 5. Netvisorin käyttävien asiakkaiden määrä.

Suurin osa kyselyyn vastanneista ilmoitti henkilöstömääräkseen 0-4.

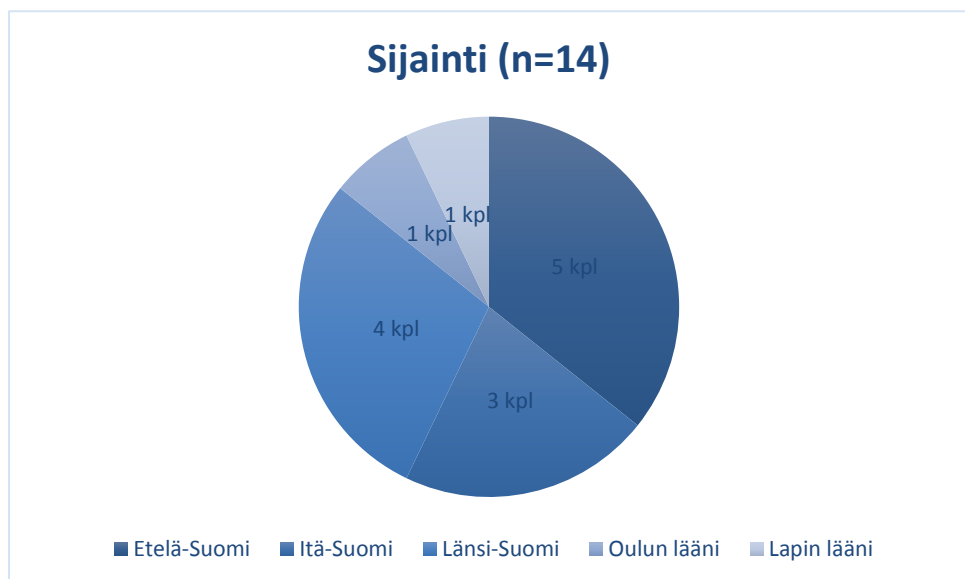
Toiseksi eniten vastauksia saatiin vaihtoehtoon 5-9. Henkilöstömäärän jakautuminen vastaajien kesken näkyy kuviossa 6.





KUVIO 6. Henkilöstömäärä.

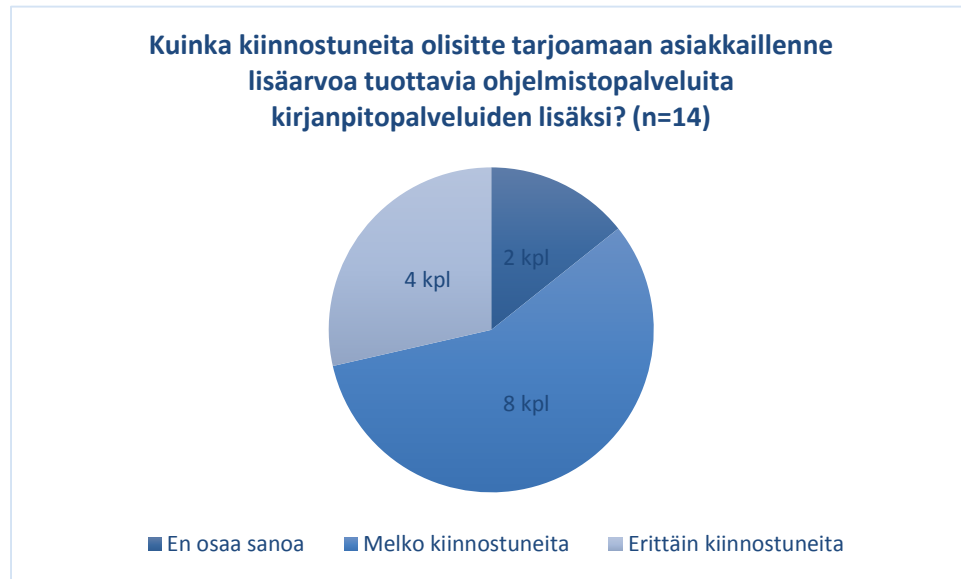
Eniten vastaajia oli Etelä-Suomen läänistä, mutta vastaajia löytyi jokaisesta läänistä. Vastausten jakautuminen yrityksen sijainnin mukaan on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Sijainti.

#### 4.2 Liiketoimintastrategia

Kyselyn ensimmäisenä aihealueena oli tilitoimistojen kiinnostus lisäarvo palveluiden tarjoamiseen. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat asteikolla ”ei lainkaan kiinnostavana” - ”erittäin kiinnostavana”. Vastausten jakautuminen näkyy kuviossa 8.



KUVIO 8. Lisäarvopalveluiden tarjoaminen.

Suurin osa vastaajista kertoi pitävänsä lisäarvopalveluiden tarjoamista ”melko kiinnostavana”. Yksikään vastaajista ei ilmoittanut pitävänsä ajatusta ”ei lainkaan kiinnostavana” tai ”ei juurikaan kiinnostavana”.

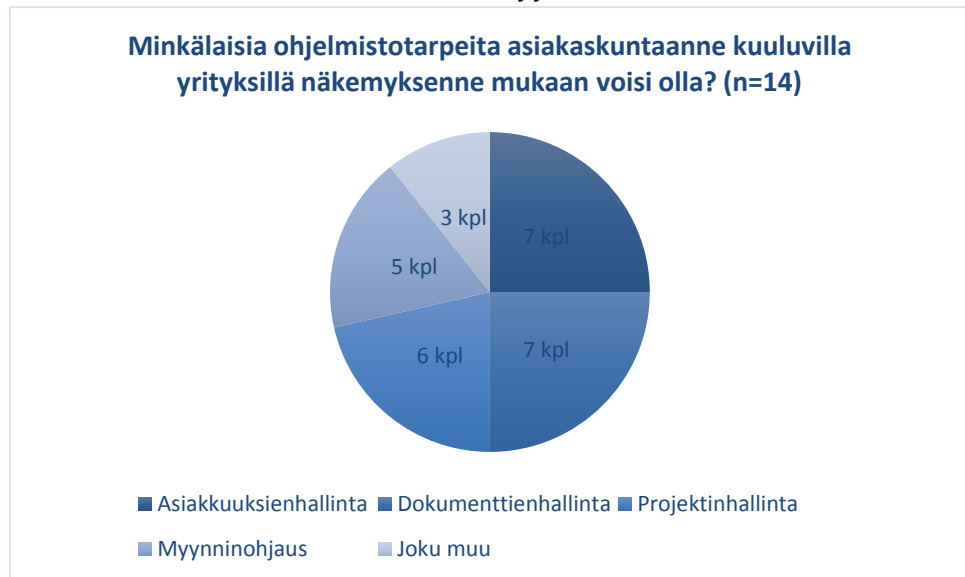
Vastausten perusteella voidaan päätellä, että tilitoimistot ovat jokseenkin kiinnostuneita tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa tuottavia ohjelmistopalveluita.

#### 4.3 Kiinnostavat aihealueet

Toisena aihealueena olivat tilitoimistojen kiinnostuksen kohteet kumppanuudessa. Aihealueeseen laadittiin 3 kysymystä, joista ensimmäinen kartoitti tilitoimiston näkemystä heidän asiakkaidensa kiinnostuksesta Lunnin tarjoamiin palveluihin. Kysymykseen valittiin neljä eri osa-aluetta Lunnin omasta ohjelmistosta: asiakkuuksienhallinta, dokumenttienhallinta, projektihallinta ja myynninohjaus. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuudeksi vastata jokin muu avoin vaihtoehto.

Kiinnostavimmiksi osa-alueeksi nousivat vastaajien keskuudessa asiakkuuden- ja dokumenttienhallinta, jotka puolet vastaajista valitsi. Vähiten kiinnostusta herättävä osa-alue puolestaan oli myynninohjaus. Lisäksi osa

vastaajista valitsi avoimen vaihtoehdon. Tähän vastauksiksi annettiin taloushallinnon kokonaisjärjestelmä, joka pitäisi sisällään laskut, myyntilaskut, kierrätyksen, maksatuksen ja raportoinnin. Lisäksi vastaajat ilmoittivat kiinnostaviksi osa-alueiksi tuotannonohjausjärjestelmän, raportoinnin sekä tilausten käsittelyn ja varastonhallinnan. Yksi vastaajista kertoi, että heidän asiakkaansa ovat pieniä yrityksiä, joilla ei ole tällaisia tarpeita. Vastausten jakautuminen aihealueiden kesken näkyy kuviossa 9.



KUVIO 9. Lisäarvopalvelut.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että suurin tarve tilitoimistojen asiakkailta olisi asiakkuuden- ja dokumenttienhallinnalle. Avoimen vastausvaihtoehdon avulla saatiin myös tietoa tarpeellisista aihealueista, joihin Lunni ei vielä tällä hetkellä tarjoa ratkaisua. Näiden vastausten kautta Lunni voi suunnitella uusia ominaisuuksia ja aihealueita ohjelmistoonsa.

Toisena kysymyksenä aihealueessa olivat kumppanuuden tärkeimmät hyödyt. Kysymys oli avoin, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman kattavat verrattuna valmiisiin vastausvaihtoehtoihin. Tärkeimmiksi hyödyiksi nousivat vastaajien keskuudessa lisäarvon tuottaminen tilitoimiston asiakkaille, taloudelliset hyödyt tilitoimistolle ja palvelutarjoaman laajentaminen.

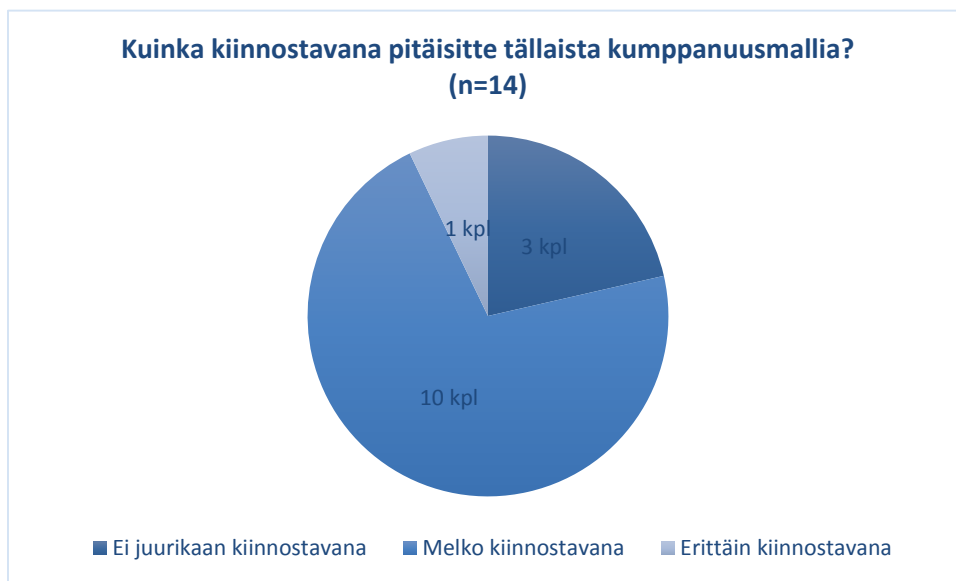
Kolmantena kysymyksenä olivat tilitoimiston muut toiveet kumppanuudelle. Myös tämä valittiin jättää avoimeksi kysymykseksi, sillä valmiit vastausvaihtoehdot olisivat voineet johdatella vastaajia liikaa. Vastaajien toiveita kumppanuudelle olivat molempia hyödyttävä yhteistyö, käyttöoikeus ohjelmistoon, yhteismarkkinoinnin hyödyntäminen ja toimeksiantojen toimittaminen tilitoimistolle.

#### 4.4 Kumppanuusmallit

Kumppanuusmallit olivat kyselyn kolmas aihealue, jossa esiteltiin neljä eri kumppanuusmallia. Jokaisen kumppanuusmallin jälkeen vastaajille esitettiin kaksi kysymystä: kuinka kiinnostavana kumppanuusmallia pidät ja kuinka toimivana kumppanuusmallia pidät. Vastausvaihtoehdot olivat välillä ”ei lainkaan kiinnostavana” - ”erittäin kiinnostavana” kiinnostavuuden osalta, ja ”ei lainkaan toimivana” - ”erittäin toimivana” mallin toimivuuden osalta. Kumppanuusmallien vastaukset on eritelty tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

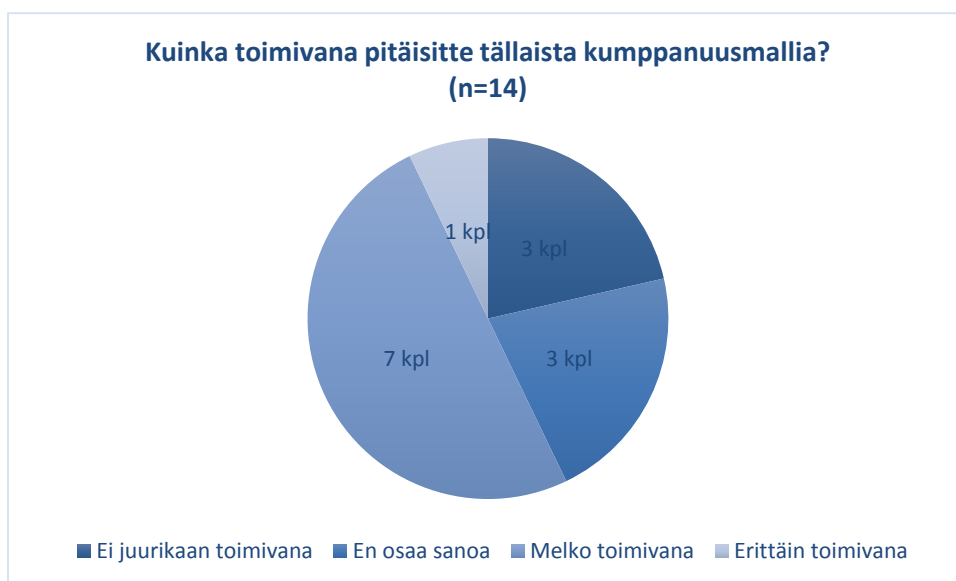
##### **Kumppanuusmalli 1**

Ensimmäisessä kumppanuusmallissa tilitoimiston verkkosivujen yhteyteen lisättäisiin linkki Lunnin esittelysivulle, josta kiinnostuneiden yhteystiedot kerättäisiin lomakkeen avulla. Tilitoimistolle maksettaisiin palkkio jokaisesta hyväksytystä kontaktista. Suurin osa vastaajista piti mallia melko kiinnostavana. Yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoja ”en osaa sanoa” tai ”ei lainkaan kiinnostavana”. Vastausten jakautuminen mallin kohdalla on esitetty kuviossa 10.



KUVIO 10. Kumppanuusmallin 1 kiinnostavuus.

Kumppanuusmallin toimivuuden suurin osa vastaajista piti mallia melko toimivana. Yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”ei lainkaan toimivana”. Vastausten jakautuminen näkyy kuviossa 11.



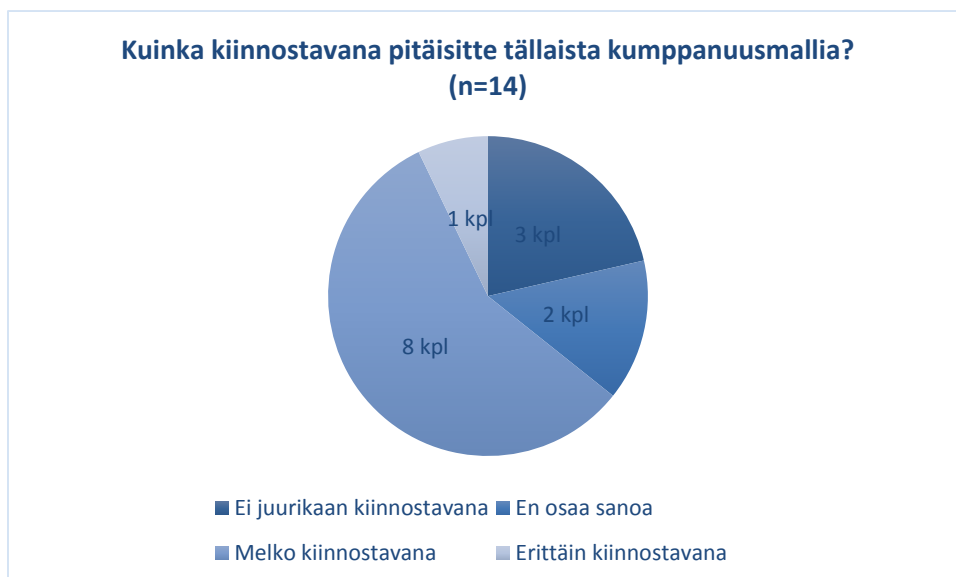
KUVIO 11. Kumppanuusmallin 1 toimivuus.

Vastausten perusteella mallia pidettiin melko kiinnostavana, mutta sen toimivuudesta ei oltu täysin varmoja. Yksikään vastaajista ei kuitenkaan pitänyt mallia ei lainkaan toimivana, joten mallin toimivuuteen liittyviä epäilyksiä ei voida pitää ehdottomina. Kumppanuuksia solmittaessa

mielipiteet mallia kohtaan voivat aina muuttua, kun asioista päästään keskustelemaan kunnolla.

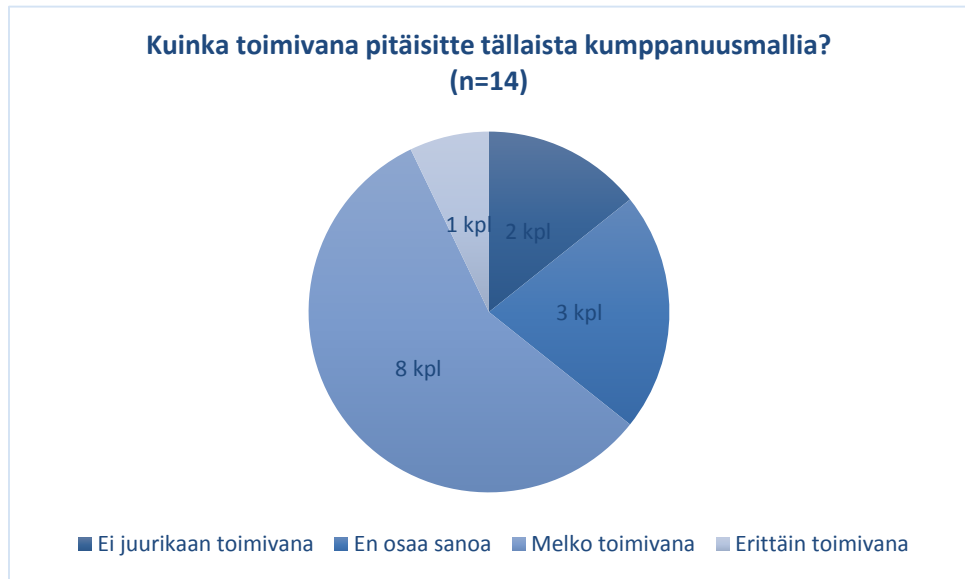
## Kumppanuusmalli 2

Toisessa kumppanuusmallissa Lunnin edustaja pitäisi ohjelmistoesittelyjä tilitoimiston asiakkaille ja tilitoimistolle maksettaisiin palkkio jokaisesta hyväksytystä kontaktista. Myös tätä mallia vastaajista suurin osa piti melko kiinnostavana. Yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”ei lainkaan kiinnostavana”. Vastausten jakautuminen mallin kohdalla on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12. Kumppanuusmallin 2 kiinnostavuus.

Kyselyyn vastanneista suurin osa ilmoitti pitävänsä mallia ”melko toimivana”. Yksi vastaajista piti mallia ”erittäin toimivana” ja yksikään vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”ei lainkaan toimivana”. Kysymyksen vastausten jakautuminen vaihtoehtojen kesken on esitetty kuviossa 13.



KUVIO 13. Kumppanuusmallin 2 toimivuus.

Mallin vastausten perusteella voidaan olettaa, että ohjelmistoiesittelyt ovat melko kiinnostava ajatus tilitoimistoille. Myös tämän mallin toimivuuden suhteen vastaajilla oli kuitenkin epäilyksiä. Näitä epäilyksiä voidaan jatkossa kartoittaa tarkemmin, mikäli kumppanuuksia aletaan solmimaan.

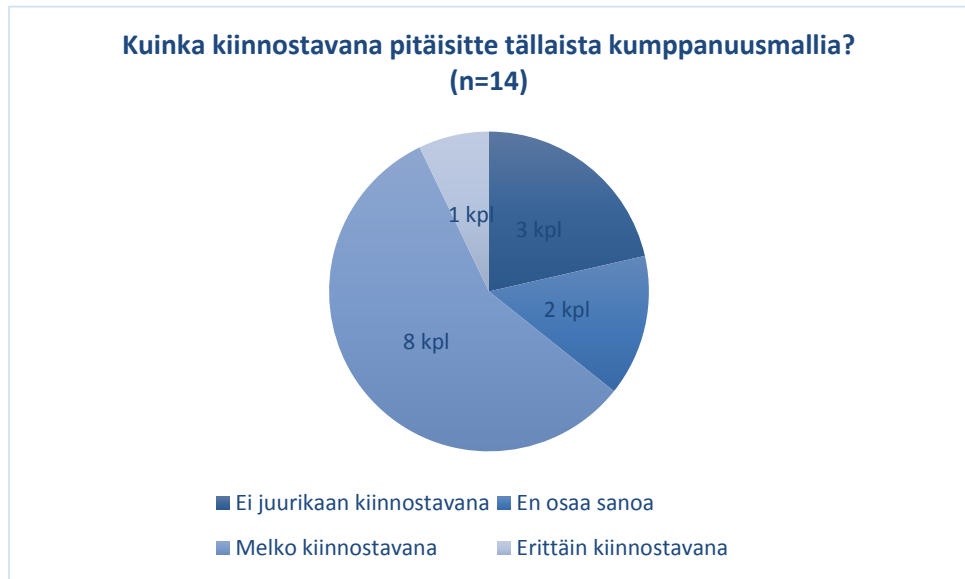
### **Kumppanuusmalli 3**

Kolmannessa kumppanuusmallissa tilitoimisto ja Lunni järjestäisivät yhteistä digitaalista markkinointia sähköpostiviestien kautta.

Sähköposteissa kumpikin osapuoli pääsisi kertomaan palveluistaan ja kiinnostuneiden tiedot kerättäisiin lomakkeiden avulla. Lunni toimittaisi tilitoimiston palveluista kiinnostuneiden kontaktien tiedot tilitoimistolle.

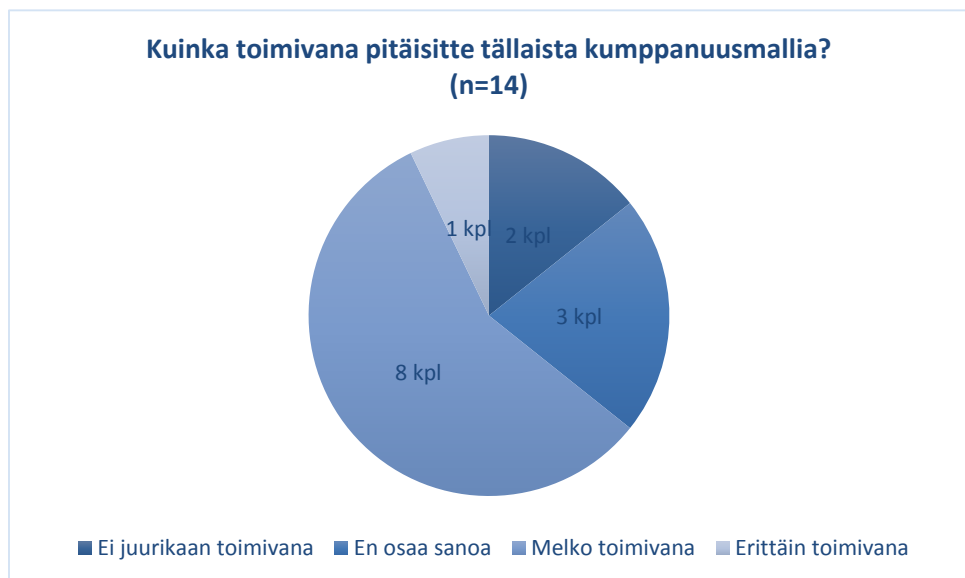
Kumppanuusmallia piti suurin osa vastaajista ”melko kiinnostavana”.

Vastaukset näkyvät kuviossa 14.



KUVIO 14. Kumppanuusmallin 3 kiinnostavuus.

Vastanneista suurin osa piti kyseistä mallia melko toimivana. Yksikään vastaajista ei ilmoittanut pitävänsä mallia ”ei lainkaan toimivana”. Vastauksen jakautuminen kysymyksen kohdalla näkyy kuviossa 15.



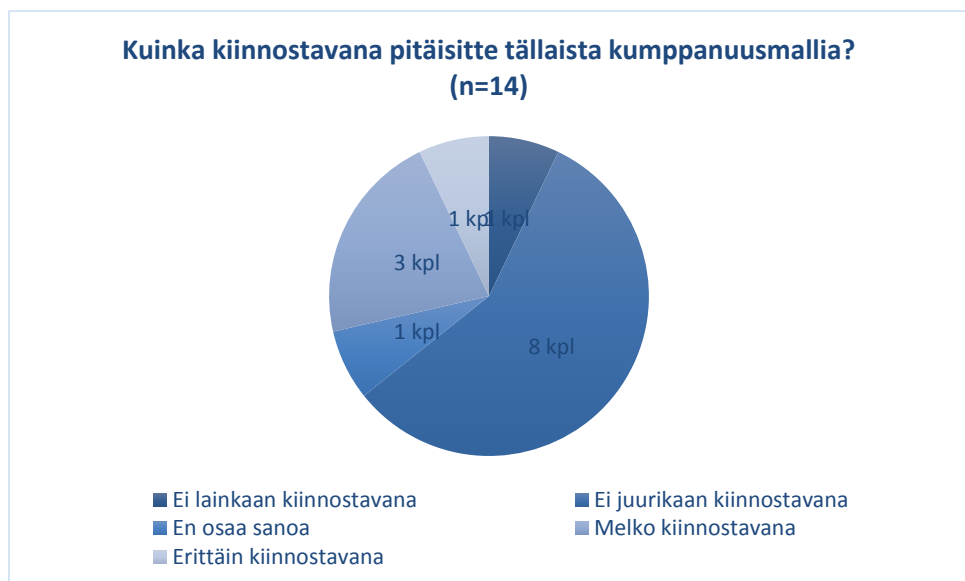
KUVIO 15. Kumppanuusmallin 3 toimivuus.

Vastauksen perusteella kumppanuusmallia pidettiin melko kiinnostavana, mutta toimivuuden osalta oli myös epäilyksiä. Vastaukset jakautuivat kolmen ensimmäisen mallin suhteen melko samalla tavalla eikä yhtäkään pidetty ylivoimaisesti eniten tai vähiten kiinnostavana.



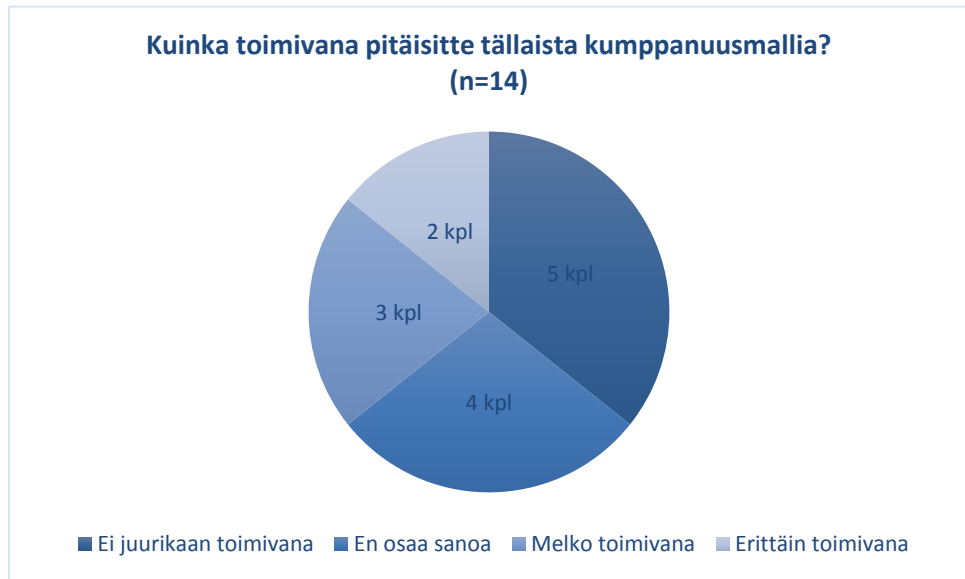
#### Kumppanuusmalli 4

Viimeisenä mallina oli tilitoimiston itse suorittama ohjelmiston esittely asiakkailleen. Mallissa Lunni myöntäisi pidempi aikaiselle kumppanilleen oikeuden esitellä ohjelmistoa omille asiakkailleen. Kyselyyn vastanneista suurin osa piti mallia ”ei juurikaan kiinnostavana”. Vastaajista yksi ilmoitti pitävänsä mallia ”erittäin kiinnostavana”, mutta myös yksi vastaajista piti mallia ”ei lainkaan kiinnostavana”. Vastausten jakautuminen on esitetty kuviossa 16.



KUVIO 16. Kumppanuusmallin 4 kiinnostavuus.

Suurin osa vastaajista piti mallia ”ei juurikaan toimivana” ja toiseksi eniten vastaajat valitsivat vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Mallin vastaukset on esitetty kuviossa 17.

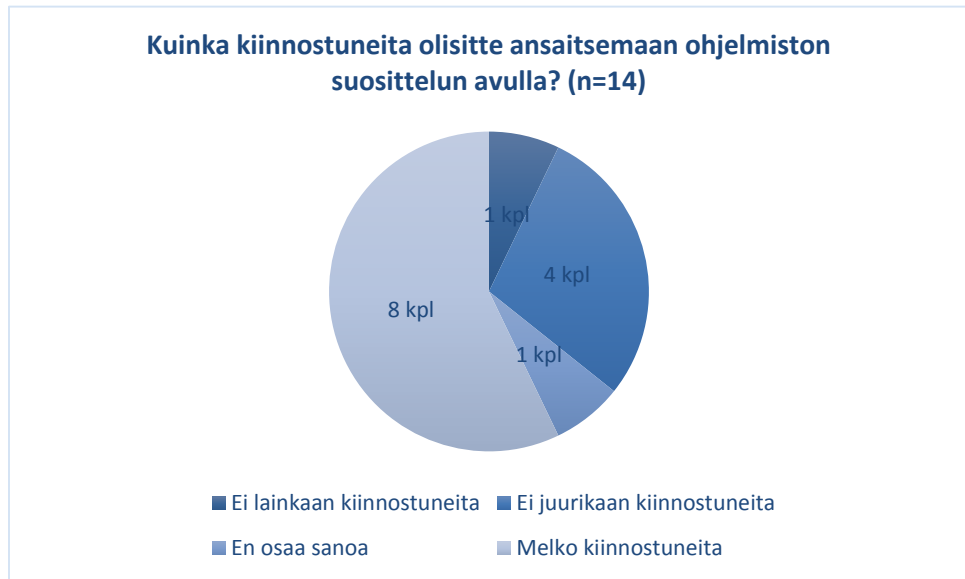


KUVIO 17. Kumppanuusmallin 4 toimivuus.

Viimeinen kumppanuusmalli oli vastausten perusteella vähiten kiinnostusta herättävä, mutta vastaajat kokivat sen kuitenkin melko toimivana. Tämä voi johtua siitä, etteivät vastaajat tunne kyseessä olevaa järjestelmää tai eivät ole suuremmin kiinnostuneita ohjelmistoista. Avomien kysymysten vastaukset tukevatkin sitä, että ohjelmistoon haluttaisiin ensin tutustua itse kunnolla ja saada peruskoulutusta sen käyttöön.

#### 4.5 Kiinnostus ohjelmiston suositteluun

Aihealueen ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin tilitoimistojen kiinnostusta ohjelmiston suosittelun avulla ansaitsemiseen. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat asteikolla “ei lainkaan kiinnostavana” – “erittäin kiinnostavana”. Suurin osa kyselyyn vastanneista kertoi pitävänsä suosittelulla ansaitsemista melko kiinnostavana. Kyselyyn vastanneista 4 kertoi, ettei ole juurikaan kiinnostunut. Vastausten jakautuminen vaihtoehtojen kesken näkyy kuviossa 18.



KUVIO 18. Kiinnostus suosittelulla ansaitsemiseen.

Vastausten perusteella tilitoimistot osoittautuvat kiinnostuksen puolesta potentiaalisiksi kanavaksi Lunnille, sillä suurin osa vastaajista piti ajatusta ”melko kiinnostavana” eikä yksikään vastaajista ilmoittanut pitävänsä suosittelulla ansaitsemista ”ei lainkaan kiinnostavana”. On kuitenkin huomioitava kyselyn pieni vastausprosentti, minkä vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä laajempaan joukkoon.

Toisena kysymyksenä oli kumpi suunnitelluista ansaintavaihtoehdoista kiinnostaisi vastaajaa enemmän. Vaihtoehtoina olivat palkkio liideistä kertakorvauksena ja palkkio liidin pohjalta syntyvästä laskutuksesta. Vastausten jakautuminen näkyy kuviossa 19.



KUVIO 19. Palkkiomallit.

Vastaukset jakautuivat kysymyksessä melko tasan: 8 vastaajista valitsi palkkion liidin pohjalta syntyvästä laskutuksesta ja 6 palkkion liideistä kertakorvauksena. Tämä tulisi ottaa huomioon kumppanuuksia solmittaessa ja tarkempaa ansaintamallia laadittaessa. Yhtenä vaihtoehtona olisi ansaintamallin suunnittelu tapauskohtaisesti, jolloin kukin kumppani saisi valita itselleen sopivamman mallin. Toisaalta palkkiomallien kiinnostavuutta voisi olla hyvä tutkia jatkossa enemmän, jotta saataisiin selkeä näkemys kiinnostavimmasta mallista.

#### 4.6 Kumppanuuden esteet ja mahdollisuudet

Kyselyn viimeisenä aihealueena olivat kumppanuuden mahdolliset esteet ja kumppanuutta mahdollisesti edesauttavat tekijät. Molemmat kysymykset valittiin esittää avoimina kysymyksinä, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman kattavat.

Mahdollisiksi esteiksi vastaajat kokivat ettei tilitoimisto hyötyisi kumppanuudesta tarpeeksi, etteivät Lunni ja tilitoimisto olisi samalla aaltopituudella sekä epävarmuuden. Myös hinta tuotiin esille yhtenä esteenä kumppanuudelle sekä mahdollisten toimimattomuuksien ja korkean hinnan kohdistaminen tilitoimistoon.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kumppanuuden toimimiseksi on huomioitava tilitoimistolle syntyvä hyöty ja vastavuoroisuus. Tärkeää kumppanuutta solmittaessa siis olisikin toimivan keskusteluyhteyden luominen tilitoimiston kanssa, jotta vastauksia mahdollisiin ongelmiin ja kysymyksiin voitaisiin miettiä yhdessä. Myös vastavuoroisuutta tilitoimiston ja Lunnin välillä tulisi korostaa - kumppanuus hyödyttää molempia osapuolia.

Kumppanuutta edesauttaviksi tekijöiksi vastaajat puolestaan mainitsivat lisää arvon tuottamisen, selkeän mallin ja ohjelmiston esittelyn. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että kumppanuuden solmimiseksi Lunnin olisi hyvä sopia tapaaminen tilitoimiston kanssa ja luoda toimiva keskusteluyhteys. Myös käyttöoikeutta ohjelmistoon toivottiin peruskoulutuksen ohella. Tästä voidaan päätellä, että kumppanin kanssa olisi hyvä lähteä liikkeelle ensin tutustumalla sekä Lunnin toimintaan ja ohjelmistoon sekä tilitoimiston toimintaan. Näin osapuolet tulevat toisilleen tutuiksi ja luottamuksen rakentaminen voidaan aloittaa.

## 5 EHDOTUKSET JA TOIMINTASUUNNITELMA

Tutkimuksen tulosten perusteella tilitoimistot osoittautuivat potentiaalisiksi kumppaneiksi Lunnille. On kuitenkin huomioitava, ettei tutkimuksen tuloksia voida yleistää koskemaan kaikkia tilitoimistoja. Ehdotukset jatkolle tehdäänkin kyselyn vastausten perusteella. Vastaajat olivat keskimäärin melko kiinnostuneita asiakkailleen lisäarvoa tuottavien ohjelmistopalveluiden tarjoamisesta ja suosittelun avulla ansaitsemisesta.

Kumppanuusmalleissa voisi vastausten perusteella olla hyvä lähteä liikkeelle ensimmäisen mallin kautta, jossa tilitoimiston verkkosivuille lisätään linkki Lunnin esittelysivulle. Tämä malli koettiin kaikkein kiinnostavimmaksi ja vaatii myös vähemmän työtä ja sitoutumista tilitoimistolta. Toisaalta myös mallit 2 ja 3 koettiin melko kiinnostaviksi, joten myös näitä voitaisiin kokeilla tilanteen mukaan.

Kumppanuusmalleista vähiten kiinnostusta herätti neljäs malli, jossa tilitoimisto esittelee Lunnin ohjelmistoa asiakkailleen. Malli on vaihtoehtoista selkeästi syvimmälle menevä ja vaatiikin jo ennalta rakennetun kumppanuussuhteen. Tämän vuoksi vastaukset eivät juurikaan yllättäneet, ja malli voisi toimia pitkäaikaisten kumppaneiden kanssa tulevaisuudessa.

Tärkeintä varmasti on, että kumppanuusmalleissa mennään tilanteen mukaan. Yksi malli ei varmasti miellytä kaikkia, joten tilitoimistoille voidaan tarjota mahdollisuus lähteä liikkeelle yhden mallin kanssa ja kumppanuuden syvennyttyä voidaan ottaa käyttöön myös jokin toinen malli.

Kumppanuuteen liittyvissä hyödyissä vastaajat toivat ilmi molemminpuolisen hyödyn ja lisäarvon tuottamisen asiakkaille. Tämä on hyvä ottaa huomioon, kun ajatusta kumppanuudesta lähdetään viemään tilitoimistoille. Viestinnässä on heti alkuun tuotava ilmi, miten tilitoimisto hyötyy kumppanuudesta ja mitä konkreettisia hyötyjä kumppanuus voisi tuoda myös heidän asiakkailleen.

Kumppanuutta edesauttaviksi tekijöiksi vastaajat mainitsivat tapaamisen, ohjelmiston esittelyn ja peruskoulutuksen tarjoamisen. Tämän perusteella

Lunnin olisi hyvä tarjota tapaamista ja esittelyä heti aluksi, jotta tilitoimistot pääsevät näkemään ohjelmiston toiminnassa ja tutustumaan sekä ohjelmistoon että yritykseen ja sen henkilökuntaan. Tapaamiset ja hyvä keskusteluyhteys varmasti vahvistaisivat kumppanuutta myös jatkossa.

Mahdollisiksi esteiksi kumppanuudelle vastaajat kertoivat kalliin hinnan, epävarmuuden ja kumppanuuden yksipuolisuuden. Hinnasta ja hinnoittelusta on hyvä keskustella myös kumppanuuden alussa, sillä ”kallis hinta” on melko häilyvä käsite ja se koetaan eri tavoin. Epävarmuutta kumppanuudessa voidaan ehkäistä keskustelemalla tilitoimiston mahdollisista huolista ja ongelmista.

Tutkimuksen perusteella ehdottaisin, että Lunni lähtee liikkeelle koostamalla markkinointiviestin, jossa kerrotaan kumppanuudesta sekä sen hyödyistä ja mahdollisuuksista. Tilitoimistoja voitaisiin myös kontaktoida puhelimitse, sillä sähköpostit eivät välttämättä tavoita kaikkia ja puhelimitse voidaan myös keskustella asioista suoraan.

Seuraavaksi kiinnostuneiden kanssa olisi hyvä sopia tapaaminen joko tilitoimiston tai Lunnin tiloihin tilanteesta ja sijainnista riippuen. Tapaamisessa olisi hyvä käydä läpi sekä Lunnin että tilitoimiston toimintaa ja tilannetta yleisesti. Ohjelmisto olisi hyvä tässä kohtaa esitellä tilitoimistolle, painottaen heitä erityisesti kiinnostavia aihealueita. Samalla voitaisiin keskustella kumppanuusmalleista ja mikä malleista kiinnostaisi kutakin tilitoimistoa erityisesti.

Tilitoimistoja voidaan myös tutkia jatkossa enemmän ja kartoittaa tarkemmin parhaimpia kumppanuus- ja palkkiomalleja. Jatkossa aihetta voidaan myös tutkia tarkemmin, kun ensimmäiset kumppanuudet on solmittu. Tällöin voidaan kartoittaa mitä erityisesti huomioitavia seikkoja kumppanuudessa ja sen solmimisessa ilmenee.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aihe tuli lahtelaiselta ohjelmistoyritykseltä Lunnilta, joka on kehittänyt oman pilvipalveluna toimivan ohjelmistonsa. Opinnäytetyössä perehdyttiin tilitoimistoihin mahdollisina kumppaneina ohjelmistoyritykselle.

Tilitoimistot valittiin opinnäytetyön kohderyhmäksi, sillä Lunnin oma ohjelmisto on valmiiksi integroitu Netvisorin. Tässä kohtaa kohderyhmä vielä rajattiin koskemaan juuri Netvisorin käyttäviin tilitoimistoihin.

Teoriaosuudessa käytiin läpi kumppanuuksiin ja verkostoitumiseen liittyviä aiheita, kuten kumppanuuden rakentamista ja siinä huomioitavia asioita. Teoriaosuudessa perehdyttiin myös erilaisiin kumppanuusmalleihin, joita muut saman alan yritykset käyttävät. Tutkimusta varten yrityksessä laadittiin neljä erilaista kumppanuusmallia, joiden kiinnostavuutta ja toimivuutta kartoitettiin tilitoimistoille tehdyssä kyselytutkimuksessa.

Tutkimus suoritettiin lähettämällä sähköpostilla linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen. Vastausprosentti jäi kyselyssä pieneksi, mutta jo saatujen vastausten perusteella saadaan kuvaa tilitoimistojen kiinnostuksesta kumppanuudelle. Pienestä vastausprosentista huolimatta vastauksia saatiin eri kokoisista yrityksistä, mikä tekee kokonaisuudesta hieman laajemman.

Kyselytutkimuksen perusteella laadittiin ehdotukset ja toimintasuunnitelma Lunnille jatkoa varten. Kyselyn tulokset tukivat myös teoriaosuudessa läpi käytyjä aiheita kumppanuudessa huomioitavista asioista. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tilitoimistot ovat potentiaalinen kohderyhmä kumppanuudelle. Aihetta voidaan kuitenkin jatkossa tutkia vielä laajemmin ja kerätä tarkempaa tietoa siitä, mitä huomioitavaa kumppanuuksissa ja kumppanuuden solmimisessa tilitoimiston kanssa on.



## LÄHTEET

ABB. 2011. Pitkä kumppanuus hioo kielestä yhteisen. [Viitattu 19.10.2015]. Saatavilla: <http://www.abb.fi/cawp/seitp202/b84b20e59826bdf9c1257943004ec87e.aspx>

Alasoini, T. 2015. Yhteistoiminnan kulttuuriperusta yrityksissä, Tiimit, tuotannollinen kumppanuus ja oppimisverkostot. [Viitattu 9.10.2015]. Saatavissa: <http://slideplayer.biz/slide/2849663/>

Apple. 2015. Osallistu ja ansaitse. Kumppanuusohjelma. [Viitattu 19.10.2015]. Saatavilla: <http://www.apple.com/fi/itunes/affiliates/>

Breite, R., Mäenpää S. 21.1.2014. Ovatko verkostojen johtamismallit ajan tasalla?. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavilla: <http://www.talouselama.fi/tebatti/ovatko-verkostojen-johtamismallit-ajan-tasalla-3450853>

CEF. 2015. CEF- Teknologiakumppanuus. [Viitattu 20.10.2015]. Saatavilla: <http://www.cef.fi/teknologiakumppanuus/>

Citrix. 2015. Citrix SaaS Advisor. [Viitattu 19.10.2015]. Saatavilla: <https://www.citrix.com/go/referral-partner-program/saas-advisor.html>

Columbus, L. 24.1.2015. Roundup Of Cloud Computing Forecasts And Market Estimates, 2015. [Viitattu 14.10.2015]. Saatavilla: <http://www.forbes.com/sites/louisolumbus/2015/01/24/roundup-of-cloud-computing-forecasts-and-market-estimates-2015/>

Eksote. 2013. Strategisen kumppanuuden toimintamalli Etelä-Karjalan työvoiman palvelukeskuksen alueella: alueellisten toimintamallien kehittäminen ja jalkauttamisen vaatimat toimenpiteet, Eksoten kehittämisohjelma.[Viitattu 14.10.2015]. Saatavilla: [http://www.eksote.fi/Fi/Eksote/Tutkimus\\_kehittaminen/Paattyneet\\_hankkeet/eksoten%20kehittamisohjelma/Documents/Strategisen%20kumppanuuden%20toimintamalli.pdf](http://www.eksote.fi/Fi/Eksote/Tutkimus_kehittaminen/Paattyneet_hankkeet/eksoten%20kehittamisohjelma/Documents/Strategisen%20kumppanuuden%20toimintamalli.pdf)

Heeros. 2015. Paranna tilitoimistosi tuottavuutta. [Viitattu 16.10.2015].  
Saatavilla: <http://www.heeros.com/miksi-heeros/hyodyt-tilitoimistoille/>

HP. 2015. HP:n kumppanuusohjelmat. [Viitattu 19.10.2015]. Saatavilla:  
<http://www8.hp.com/fi/fi/solutions/partner-programs/partners.html>

Ikkala, T. 25.6.2015. Pienyritysten menestys kasvattaa it-alaa: +20,6%.  
[Viitattu 14.10.2015]. Saatavilla: <http://www.tekniikkatalous.fi/incoming/2015-06-25/Pienyritysten-menestys-kasvattaa-it-alaa-206--3324583.html>

Jyväskylän Yliopisto. 2015. Väitös: 28.3.2015 Kumppanuuden kulmakivet valetaan luottamuksesta, reiluudesta sekä sujuvasta tiedon jakamisesta (Korpela). [Viitattu 19.10.2015]. Saatavilla: <https://www.jyu.fi/ajankoh-taista/arkisto/2015/02/tiedote-2015-03-18-10-03-12-824124>

Järvenpää, P. 2014. Kumppanuuden kehittäminen. [Viitattu 9.10.2015].  
Saatavissa: <http://www.slideshare.net/AteaFinland/atea-focus-2014-igp-kumppanuuden-kehittminen-pertti-jrvenp>

Kajaanin Ammattikorkeakoulu. 2015. Luotettavuus. [Viitattu 10.1.2016].  
Saatavissa: <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

Kaskela, L. 23.6.2005. Verkostoitumisen syyt ja hyödyt. [Viitattu 10.1.2016].  
Saatavilla: <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=3441416>

Kumppanuusverkosto. 2015. Kumppanuus. [Viitattu 9.10.2015].  
Saatavissa: <http://www.kumppanuusverkosto.fi/tietopankki/kumppanuus/>

Lahnajärvi, A. 20.3.2015. Kirjanpitäjä on yrittäjän uskottu. [Viitattu 01.10.2015].  
Saatavilla: <http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/273902-kirjanpitaja-on-yrittajan-uskottu>

Malinen, T. 2013. Mitä tarkoittaa ohjelmiston integraatio ja miksi se voi tuplata kilpailuetusi. [Viitattu 13.10.2015]. Saatavissa: <https://www.sofokus.com/blogi/mita-tarkoittaa-ohjelmiston-integraatio-ja-miksi-se-voi-tuplata-kilpailuetusi/>

McIntyre, C. 2012. How a New Partnerships Can Help Smaller Firms Win. [Viitattu 10.1.2015]. Saatavilla: <https://hbr.org/2012/03/how-a-new-partnership-can-help>

Modulcon Oy. 2004. Yrityksen verkostostrategia - Miten onnistua verkostoissa. [Viitattu 19.10.2015]. Saatavilla: <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Yrityksen-verkostostrategia.pdf>

Osmala, J. 18.9.2006. Menestyvän verkoston rakentaminen - Normetin näkökulma. [Viitattu 16.10.2015]. Saatavilla: <http://www.slideshare.net/SitraFund/tulevaisuuden-ostaja-rakentaa-kumppanuutta-ja-vaatii-kilpailukyky>

Perälä, T. 21.5.2014. Verkostojen hyödyt. [Viitattu 20.10.2015]. Saatavilla: <https://prezi.com/p2nox5rurg-n/verkostojen-hyodyt/>

Puolustusministeriö. 2015. Puolustushallinnon kumppanuus. [Viitattu 20.10.2015]. Saatavilla: <http://www.defmin.fi/files/1836/kumppanuus.pdf>

Räisänen, M. 2015. Hallituksen puheenjohtaja. Lunni Oy. Haastattelu 5.10.2015.

Ståhle, P., Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Taloushallintoliitto. 2015. TAL-IT2015 Tilitoimistojen ohjelmistot. [Viitattu 7.10.2015]. Saatavissa: [https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/dokumentit/page/fields/field\\_related\\_attachments/tal-it2015.pdf](https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/dokumentit/page/fields/field_related_attachments/tal-it2015.pdf)

Tilastokeskus. 2015. Reliabiliteetti. [Viitattu 1.12.2015]. Saatavilla: <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tilastokeskus. 2015. Validiteetti. [Viitattu 1.12.2015]. Saatavilla:  
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus.  
Helsinki: Edita.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisten  
suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo  
Teknova.

Verkostojohtaminen. 2015a. Johtaja mahdollistajana. [Viitattu 16.10.2015].  
Saatavilla: [http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=65](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=65)

Verkostojohtaminen. 2015b. Verkostoituminen prosessina. [Viitattu  
16.10.2015]. Saatavilla: [http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_i](http://verkostojohtaminen.fi/?page_i)

## LIITTEET

Tutkimuskysymykset

### Taustakysymykset

**1. Kuinka monta Netvisorია käyttävää asiakasta teillä tällä hetkellä on?**

0-4  
5-9  
10-14  
15-19  
20-24  
25-29  
+30

---

**2. Kuinka monta työntekijää teillä on?**

0-4  
5-9  
10-14  
15-19  
20-24  
25-29  
+30

---

**3. Sijaintinne?**

Etelä-Suomi  
Itä-Suomi  
Länsi-Suomi  
Oulun lääni  
Lapin lääni

### Lisäarvopalveluiden tarjoaminen asiakkaille

**4. Kuinka kiinnostuneita olisitte tarjoamaan asiakkaille lisäarvoa tuottavia ohjelmistopalveluita perinteisten kirjanpitolpalveluiden lisäksi?**

Ei lainkaan kiinnostuneita  
Ei juurikaan kiinnostuneita  
En osaa sanoa  
Melko kiinnostuneita  
Erittäin kiinnostuneita

### Ohjelmistopalvelut ja kumppanuus

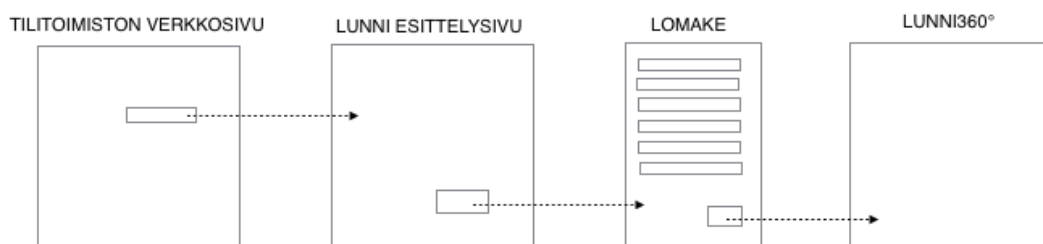
**5. Mitä ohjelmistotarpeita asiakaskuntaanne kuuluvilla yrityksillä voisi näkemyksenne mukaan olla?**

Asiakkuuksienhallinta  
Dokumenttienhallinta

Projektinhallinta  
Myyntinohjaus  
Joku muu, mikä?

### **Kumppanuusmallit**

Seuraavassa kuvataan erilaisia malleja kumppanuudelle  
**Linkki Lunnin esittelysivuille verkkosivujenne yhteyteen, josta kerätään lomakkeella kiinnostuneiden yhteystiedot. Palkkio maksetaan jokaisesta kontaktista.**

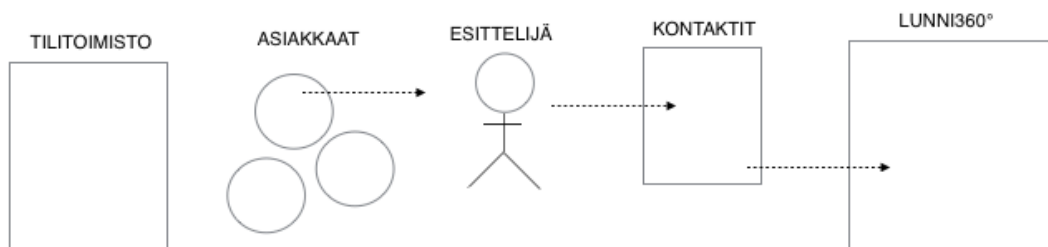


### **6. Kuinka kiinnostavana pidätte tällaista kumppanuusmallia?**

(asteikolla ei lainkaan kiinnostavana – erittäin kiinnostavana)

### **7. Miten toimivana pidätte kumppanuusmallia? (asteikolla ei lainkaan toimivana – erittäin toimivana)**

**Asiakastapaamiset, joissa Lunnin edustaja kertoo asiakkaillenne Lunnin palveluista ja niiden hyödyistä. Palkkio maksetaan jokaisesta kiinnostuneesta kontaktista.**

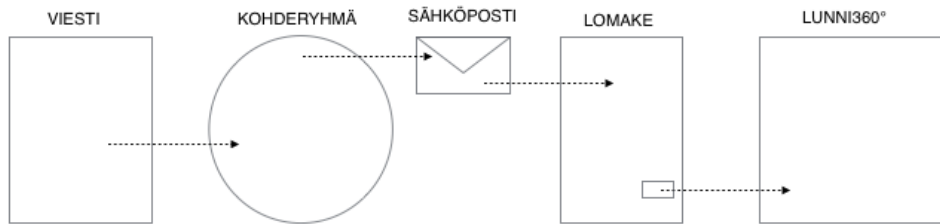


### **8. Kuinka kiinnostavana pidätte tällaista kumppanuusmallia?**

(asteikolla ei lainkaan kiinnostavana – erittäin kiinnostavana)

### **9. Miten toimivana pidätte kumppanuusmallia? (asteikolla ei lainkaan toimivana – erittäin toimivana)**

**Yhteinen digitaalinen markkinointiviesti, jossa kerrotaan sekä teidän palveluistanne että Lunnin palveluista. Lunni valmistaa viestipohjan ja hoitaa viestin lähetyksen. Palveluistanne kiinnostuneiden tiedot toimitetaan teille.**



**10. Kuinka kiinnostavana pidätte tällaista kumppanuusmallia?**

(asteikolla ei lainkaan kiinnostavana – erittäin kiinnostavana)

**11. Miten toimivana pidätte kumppanuusmallia?** (asteikolla ei lainkaan toimivana – erittäin toimivana)

**Ohjelmiston esittely asiakkailenne, kun olette tutustuneet ohjelmistoon ja sen ominaisuuksiin. Lunni myöntää oikeuden esitellä ohjelmistoaan asiakkailenne ja myöntää sertifikaatin esittelyyn.**

**12. Kuinka kiinnostavana pidätte tällaista kumppanuusmallia?**

(asteikolla ei lainkaan kiinnostavana – erittäin kiinnostavana)

**13. Miten toimivana pidätte kumppanuusmallia?** (asteikolla ei lainkaan toimivana – erittäin toimivana)

#### **Kiinnostus ohjelmiston suositteluun**

**14. Olisitko kiinnostuneita ansaitsemaan ohjelmiston suosittelun avulla?**

- Ei lainkaan kiinnostuneita
- Ei juurikaan kiinnostuneita
- En osaa sanoa
- Melko kiinnostuneita
- Erittäin kiinnostuneita

**15. Kumpi palkkiomalleista kiinnostaisi teitä enemmän?**

- Palkkio liideistä kertakorvauksena
- Palkkio liidin pohjalta syntyvästä laskutuksesta

#### **Kumppanuuden hyödyt ja toivomukset**

**16. Mitä pitäisitte kumppanuuden tärkeimpänä hyötynä?** (avoin)

**17. Mitä muita toiveita teillä olisi kumppanuuden suhteen?** (avoin)

#### **Kumppanuuden puolesta ja vastaan**

**18. Mitä kokisitte mahdolliseksi esteiksi kumppanuudelle?** (avoin)

**19. Minkä kokisitte edesauttavan kumppanuuden solmimista?** (avoin)