

Niina Sirén

Outi Wallin

TILITOIMISTO MUUTOKSESSA

Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto
2012

TILITOIMISTO MUUTOKSESSA

Sirén, Niina
Wallin, Outi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2012
Ohjaaja: Julenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 28

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, asiantuntijapalvelut, liiketoimintamallit, strategia

Rakennemuutokset tilitoimistojen asiakkaiden toimialoilla, kansainvälistyminen, taloushallinnon sähköistyminen ja lakimuutokset, jotka vaativat henkilöstön osaamisen jatkuvaa ylläpitämistä, heijastuvat voimakkaasti tilitoimistoalan toimintaan ja luovat merkittäviä paineita niiden toiminnan kehittämiseen.

Tilitoimisto, jossa työskentelemme, on kasvanut nykyiseen kokoonsa yritysostojen kautta. Ostettujen yritysten sopeuttaminen yrityksen aiempiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin on ollut haasteellista. Suurimmat ongelmat ovat liittyneet ostettujen yritysten asiakasrakenteisiin, hinnoitteluun sekä henkilökunnan toimintatapoihin ja asenteisiin.

Opinnäytetyömme tavoitteena oli kehittää uusi liiketoimintamalli kohdeyritykselle. Liiketoimintamalli sisältää liikeidean, liiketoimintaprosessin (tapa toimia) kuvauksen, arvion kilpailukykyisyydestä, myynti- ja kustannusbudjetit ja tuotteistukset.

Tutkimusotteena tässä työssä käytettiin laadullista tutkimusotetta ja se toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Teoreettinen viitekehys avautuu palvelujen tuottamisen, asiakastyytyväisyyden ja toiminta-ajatuksen kehittämisen käsitteistä. Tausta-aineistona käytettiin Suomen Taloushallintoliitto ry:n tutkimuksia tilitoimistoista, Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraporttia taloushallinnon palveluista, asiantuntijoiden kirjoituksia alan lehdistä sekä kirjallisuutta liiketoimintamallien ja strategioiden kehittämisestä.

Työ tuloksena syntyi uusi liiketoimintamalli suunnittelulaskelmineen. Selvitysten perusteella todettiin, että Tilitoimisto Oy:llä oli valmiudet toteuttaa liiketoimintamalliin sisältyvä vuokratalouspäällikkö-järjestelmä, mutta sillä ei ollut vielä riittäviä valmiuksia käynnistää ketjuliiketoimintaa.

ACCOUNTING COMPANY IN TRANSITION

Sirén, Niina

Wallin, Outi

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

June 2012

Supervisor: Julenmaa, Marja-Liisa

Number of pages: 28

Keywords: customer-oriented, consultant utilities, business models, strategy

Structural changes of customers branch of business, internationalization, electronification of financial administration and juridical amendments which all urges personnel constant training to maintain the know-how real time, reflects strongly in accounting business and creates significant pressure to improve procedures.

“The Accounting Office Ltd.” accounting company where we work has grown into its present magnitude by buy-outs. The conforming of bought enterprises into buyer firms earlier procedures and aspirations have been challenging. The biggest problems with bought enterprises have been affiliated into their customer structure, price determination and personnel procedures and attitudes.

The goal of our thesis was to develop a new business model for the target enterprise. The business model contains a business idea, a description of a business process, an evaluation of competitiveness, cost and sales budget and productizing.

The research method we have used in this thesis is qualitative method and it has been effectuated by case study. The theoretical context opens out by notions of producing utilities, customer satisfaction and developing business idea. As a background material we have used Suomen Taloushallintoliitto’s researches of accounting companies, the report of branch of business by the Ministry of Employment and the Economy (MEE), specialist articles of accounting business magazines and professional literature of developing business models and franchising.

As a result a new business model with profitability calculations was born. According to document covering the description and results of an investigation “The Accounting Office Ltd.” had preparedness to carry out the external hired financial manager (controller) utility which was included into this business model. Nevertheless the conclusion was that it didn’t have enough resources to launch franchising business.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KOHDEYRITYS TILITOIMISTO OY	7
3	TILITOIMISTOJEN NYKYTILANNE JA TULEVAISUUDEN HAASTEET	8
3.1	Taloudellinen tilanne tilitoimistoalalla	8
3.2	Tilitoimistojen nykyiset palvelut	9
3.3	Uudet haasteet tilitoimistoille	10
3.4	Franchising tilitoimiston toimintastrategiana	13
3.4.1	Franchising – mahdollisuus yhteistyöhön	14
3.4.2	Franchising-yrittäjän oikeudet ja velvoitteet.....	15
4	LIIKETOIMINTAKONSEPTIN SUUNNITTELU.....	16
4.1	Suunnittelun lähtökohdat	16
4.1.1	Asiakastyytyväisyys	17
4.1.2	Kohdeyrityksen henkilöstö.....	19
4.1.3	Markkinointitutkimus.....	20
4.2	Kohti uutta strategiaa	21
4.3	Uusi liiketoimintasuunnitelma.....	23
5	YHTEENVETO	24
	LÄHTEET	27

1 JOHDANTO

Tilitoimistojen pk-asiakkaat eivät yleensä tunne kirjanpitoalaa eivätkä sen tuote- ja palvelutarjontaa. Tämä vaikeuttaa palveluiden myyntiä, koska asiakkaat eivät välttämättä tiedä mitä ovat ostamassa tai saamassa. Asiakkailla ei ole tietoa alan tarjoamista mahdollisuuksista eikä taitoa osata hyödyntää niitä omassa toiminnassa. Tilitoimistojen asiakkaat ovat pääosin mikroyrityksiä, joiden halu ostaa palveluja ja maksaa nykyisistä palveluksista on rajallinen. Peruskirjanpidon tekemisestä asiakkaat eivät tulevaisuudessakaan ole valmiita maksamaan enempää.

Palveluiden tuotteistaminen ja tavoitejohdettu asiakashankinta ovat alalla outoja käsitteitä. Alan yritykset eivät yleensä panosta asiakaspalveluun, minkä johdosta asiakassuhteissa esiintyy ongelmia. Palveluiden nykyistä parempi tuotteistaminen sekä avoin ja asiakaslähtöinen palvelutarjonta parantaisivat todennäköisesti alan palveluiden menekkimahdollisuuksia sekä tehostaisivat asiakashankintaa. Asiakkaille pitäisi pystyä tarjoamaan sitä, mitä he tarvitsevat ja mistä he ovat valmiita maksamaan. Eri-tyispalveluiden käyttö rajoittuu tänä päivänä suurelta osin viranomaisasiointiin ja palkkapalveluiden ulkoistamiseen sekä veroneuvontaan. Muissa yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa haetaan apua asianajotoimistoista ja tilintarkastustoimistoilta sekä erilaisista konsulttitoimistoista.

Rakennemuutokset tilitoimistojen asiakkaiden toimialoilla, kansainvälistyminen, taloushallinnon sähköistyminen ja lakimuutokset, jotka vaativat henkilöstön osaamisen jatkuvaa ylläpitämistä, heijastuvat voimakkaasti tilitoimistoalan toimintaan ja luovat merkittäviä paineita niiden toiminnan kehittämiseen. Alan haasteet ovat merkittäviä ja edellyttävät yrityksen johdolta uudenlaista näkemystä tulevaisuuden toimintamahdollisuuksista. (Paasonen, Vilkkonen & Vanhatalo 2006, 37.)

Tilitoimisto, jossa työskentelemme, on kasvanut nykyiseen kokoonsa yritysostojen kautta. Ostettujen yritysten sopeuttaminen yrityksen aiempiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin on ollut kivuliasta. Suurimmat ongelmat ovat liittyneet ostettujen yritysten

asiakasrakenteisiin, hinnoitteluun sekä toisaalta henkilökunnan toimintatapoihin ja asenteisiin. On käynyt myös ilmi, että alan perinteiset toimintatavat eivät vastaa yrityksen kannattavuustavoitteita ja asiakkaiden tarpeita. Edellä mainitut syyt synnyttivät tarpeen päivittää toiminta-ajatusta vastaamaan kohdattuja haasteita.

Opinnäytetyömme tavoitteena on kehittää uusi liiketoimintamalli kohdeyritykselle. Liiketoimintamalli sisältää liikeidean, liiketoimintaprosessin (tapa toimia) kuvauksen, arvion kilpailukykyisyydestä, myynti- ja kustannusbudjetit ja tuotteistukset. Liiketoimintamalli tehdään yrityksen johdon käyttöön ja on opinnäytetyön liitteenä. Liitettä ei julkaista.

Tutkimusotteena tässä työssä olemme käyttäneet kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta peruslähtökohtana ja se on toteutettu case- eli tapaustutkimuksena Tilitoimisto Oy:lle, jossa molemmat työskentelemme. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, joka hyödyntää eri tavoin hankittua tietoa ja tutkii tiettyä tapausta tietyssä ympäristössä. (Metsämuuronen 2008, 16-18.) Tapaustutkimuksissa käytetään hyväksi niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivistakin tietoa. Tietoa kerätään eri menetelmiä käyttäen, kuten haastattelemalla tai havainnoimalla ja siihen voidaan lisäksi liittää pienimuotoisia mittauksia kiinnostavista seikoista jotka toimivat laadullisen raportin havainnollistamisen tukena. (Metsämuuronen 2011, 265-266.)

Liiketoimintamallin suunnittelu on toteutettu yrityksen johdon kesken yhteisissä kehityspalavereissa. Kehityspalavereissa esiinnousseisiin kysymyksiin haettiin vastauksia käyttämällä ulkopuolista konsultaatiota. Henkilöstön osaamistasoa ja halua kouluttautua kartoitettiin henkilökohtaisten haastattelujen ja havaintojen avulla. Kohdeyrityksen asiakkaille teetettiin kirjallinen kyselytutkimus asiakastytyväisyydestä. Paikallisille yrityksille puolestaan teetettiin markkinaselvitys puhelinhaastatteluna tilitoimistopalvelujen käytöstä ja tarpeellisuudesta. Haastattelukysymykset tehtiin pääasiassa monivalintakysymyksinä, joihin oli lisäksi mahdollisuus vastata myös avoimesti. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa, olisiko ulkoistetulle talouspäällikköpalvelulle kysyntää.

Työmme teoreettinen viitekehys avautuu palvelujen tuottamisen, asiakastytyväisyyden ja toiminta-ajatuksen kehittämisen käsitteistä. Tausta-aineistona olemme käyttä-

neet Suomen Taloushallintoliitto ry:n tutkimuksia tilitoimistoista, Työ- ja elinkeinoministeriön Toimialaraporttia Taloushallinnon palveluista, asiantuntijoiden kirjoituksia alan lehdistä sekä kirjallisuutta liiketoimintamallien ja strategioiden kehittämisestä.

2 KOHDEYRITYS TILITOIMISTO OY

Tilitoimisto Oy on perustettu vuonna 2003. Se on Suomen Taloushallintoliitto ry:n auktorisoitu jäsenoimisto ja sijaitsee Satakunnassa. Se on toimialalla keskimääräistä suurempi toimija. Yritys on kasvanut voimakkaasti lähinnä yritysostojen kautta. Perustamisvuonna yrityksessä oli kaksi työntekijää. Vuonna 2005 yritys osti kaksi tilitoimistoa, toisessa viisi työntekijää, toisessa yksi. Tällä hetkellä henkilöstön lukumäärä johto mukaan lukien on 12. Liikevaihto on samanaikaisesti moninkertaistunut olleen 768.000 euroa vuonna 2010.

Markkinatilanne alalla on suhteellisen tiukka. Toimialalla oli tilitoimistoja vuonna 2009 yhteensä 5020 kappaletta ja alle 10 hengen kokoisia toimistoja 4804. (Metsä-Tokila 2011, 16.) Satakunnan alueella on vuonna 2012 Suomen Taloushallintoliitto ry:n www-sivujen mukaan noin viisi samankokoista tai suurempaa auktorisoitua tilitoimistoa. Suomen Taloushallintoliitto ry teki vuonna 2011 jäsenkyselyn. Kyselyyn vastanneista 54 % oli sitä mieltä, että hintakilpailu on kiristynyt vuoden aikana. Tilanne on sama myös Satakunnan alueella. Tilitoimisto Oy:n kilpailijat tulevat lähinnä saman kokoluokan toimijoista. Kilpailuhaasteeseen vastatakseen kohdeyritys on pyrkinyt kehittämään palvelujaan sekä ajanmukaistamaan sähköisiä työkaluja.

Tilitoimisto Oy on ollut tutkimuksen kohteena *Pk-yritysten liiketoimintaohjauksen kehittämishanke LIITOSSA* jonka toteuttivat Satakunnan ammattikorkeakoulu ja Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikkö. Tuloksia hyödynnettiin palveluiden parantamisessa sekä liiketoimintasuunnitelman kehittämisessä. Projektissa tehtiin lähtöselvitys sekä nykytilan kartoitus haastattelemalla yhtiön henkilöstöä ja johtoa. Haastattelujen tavoitteena oli hahmottaa tilitoimiston toimintajärjestelmän nykytilaa

sekä millaisena haastateltavat itsensä tässä toimintajärjestelmässä näkevät. Tavoitteena oli myös tunnistaa tavoitteita edistäviä ja jarruttavia tekijöitä. (Julienmaa, Nurmi & Puolamäki, 2007, 52). Hanke koettiin hyödyllisenä ja se avasi keskusteluja asiakassuhteiden parantamisesta ja syventämisestä sekä henkilöstön kehittämisen ja koulutuksen tarpeellisuudesta. Henkilöstö sekä johto kokivat, että menttiin askel eteenpäin kehityksen suuntaan jo osallistumalla projektiin.

3 TILITOIMISTOJEN NYKYTILANNE JA TULEVAISUUDEN HAASTEET

3.1 Taloudellinen tilanne tilitoimistoalalla

Tilitoimistoalalla oli toimipaikkoja vuonna 2009 toimialaraportin 2011 mukaan 4429 kappaletta, henkilöstöä näissä toimistoissa oli yhteensä 11577. Toimistot ovat siis hyvin pieniä keskimäärin 2,6 henkilöä per toimisto. Alalla on vain kolme yli 250 henkeä työllistävää yritystä ja 95,6 % alan yrityksistä on alle 10 henkilön yrityksiä. (Metsä-Tokila 2011, 11-15.)

Tilitoimistoalalla tunnusluvut ovat kehittyneet suotuisasti. Vakavaraisuutta kuvaava omavaraisuusaste on hyvä ja suhteellinen velkaantuneisuus melko vähäistä. Myös maksuvalmiutta kuvaava quick ratio ylittää selvästi hyvänä pidettävän tason.

Kirjanpitoyritysten keskeisiä tunnuslukuja, Tilastokeskuksen mukaan, (mediaanitie-toja) vuosilta 2006-2010. Vuoden 2010 tiedot ovat ennakkotietoja.

Taulukko 1. Kirjanpitoyritysten taloudellisia tunnuslukuja (mediaanitietoja) vuosilta 2006-2010. (Toimiala online/Tilastokeskus/tilinpäätöstilastot 2011)

MEDIAANI					
69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu					
	2006	2007	2008	2009	2010e
Liikevaihto/yritys 1000e	57,5	60,9	62,4	63	64,7
Liikevaihto/henkilö 1000e	43,3	45,4	47,8	47,7	
Jalostusarvo/henkilö 1000e	31,41	33	35,6	35,2	
Käyttökate %	8,8	8,8	9	8,1	8,4
Rahoitustulos %	4,9	5	4,5	4,2	4,8
Liiketulos %	5,7	6	6,1	5,5	5,6
Nettotulos %	1,7	2	1,8	1,7	2,4
Kokonaistulos %	1,6	2,1	1,7	1,6	2,2
Tilikauden tulos %	23,4	23	22,5	21,7	21,3
Omavaraisuusaste %	55,7	55,1	55,2	57,6	56,5
Quick ratio	1,9	1,9	1,9	1,9	

Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsentutkimuksesta vuodelta 2011 käy ilmi, että jäsenyrittäjistä 35,2 % arvioi liikevaihdon pysyvän suunnilleen samalla tasolla kuin vuonna 2010. Vastaajista 4,2 % arvioi, että liikevaihto laskee noin 5-10 %, kun taas vastaajista 35,8 % arvioi, että liikevaihto tulee nousemaan 5-10 %. Jäsenyrittäjistä 76,4 prosenttia oli sitä mieltä, että oma tilitoimistotoiminta on kannattavaa ja 15,2 prosenttia että kannattavuus on välttävää. (Suomen Taloushallintoliitto ry:n jäsentutkimus 2011.)

3.2 Tilitoimistojen nykyiset palvelut

Suurimpia palvelualueita tilitoimistopalvelujen tuottajilla on ulkoinen laskentatoimi, joka sisältää kuukausittaisen kirjanpidon ja muiden lakisääteisten tehtävien hoitamisen. Tilinpäätöksen tekeminen ja siihen liittyvien veroasioiden hoitaminen kuuluvat perinteisesti kaikkien tilitoimistojen palvelutarjontaan. (Ahvenniemi 2008, 59.) Isot tilitoimistot ja tilitoimistoketjut tarjoavat hyvinkin laajasti laskentatoimen palveluita aina reskontran hoidosta vaativampiin konsultointi- ja veroneuvontapalveluihin mm.

yrittäjyysjärjestelyihin ja -kauppoihin liittyen. Tärkeimpinä osaamisalueina tilitoimistoilla pidetään laskentaosaamista ja siihen liittyvää ohjeistusta. (Metsä-Tokila 2011, 32.)

Palvelut voidaan jakaa sekä perus- että lisäpalveluihin. Peruspalveluja ovat kirjanpito, palkanlaskenta, tilinpäätöksien ja veroilmoitusten tekeminen. Peruspalveluihin voidaan lukea myös verottajalle toimitettavien valvontatietoilmoitusten tekeminen ja lähettäminen, jotka nykyään hoidetaan pääsääntöisesti sähköisesti. Lisäpalveluina tuotetaan verosuunnittelua, konsultointi- ja neuvontapalveluita, osto- ja myyntireskontran hoitamista, maksuliikennepalveluja, arkistointia sekä sähköisiä liitännöitä yhteisiin palveluihin. (Metsä-Tokila 2011, 32.)

3.3 Uudet haasteet tilitoimistoille

Taloushallinnon sähköistymisen alkupuolella 2000-luvun alussa ennustettiin kirjanpitäjistä suuren osan jäävän työttömiksi koneiden ja ohjelmien tehdessä kaikki kirjanpityöt. ”Muutamassa vuodessa paperittomasta taloushallinnosta tulee arkitodellisuutta” (Mäkinen & Vuorio 2002, 10). ”Kokonaan uusi kehitysaskel on sisältötuotanto, se on looginen jatko aikaisemmalle kehitykselle. Kun tiedon työkalut ovat valmiit, lähestytään itse tietoa ja sen hyväksikäyttöä”. (Mäkinen & Vuorio 2002, 80–81.) Miten tilitoimistot voivat vastata näihin haasteisiin? Pelkän pääkirjanpityön rinnalle on tullut uusia tehtäviä, jotka katsotaan kuuluvan kirjanpitäjän tehtäviin luonnollisena osana. Ennen tilitoimistojen ohjelmistot ovat olleet vaatimattomia ja yksinkertaisia, nykyään ne ovat laajoja ja monimutkaisia. Työtavoille joudutaan määrittämään uudet pelisäännöt. Prosessien tunnistaminen ja määrittely ovat avainasemassa. Vaatimustaso ammattilaisille nousee nopeasti. Automaation ja vaatimusten lisääntyessä odotukset kasvavat nopeammin kuin mahdollisuudet. (Salo 2012, 31–32.)

Sähköistyminen taloushallinnon palveluissa edellyttää tilitoimistoilta uudenlaista ajattelua peruspalvelujen tuottamisessa ja uusien palvelujen kehittämisessä. Haasteet tilitoimistoyrittäjälle ovat suuret ja vaativat uudenlaisen toimintaympäristön ymmärtämistä, jotta nähtäisiin tulevaisuuden mahdollisuudet. (Paasonen, Vilkkonen & Vanhatalo 2006, 37.) Kilpailija-analyysit, elinkaarikustannuslaskenta, toimintalaskenta,

strateginen kustannusjohtaminen, balanced scorecard-mittaristo ovat esimerkkejä laskentatoimen alueelle kuuluvista uusista alueista (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 338). Tyydyttääkseen asiakkaitten tarpeet enää ei riitä pelkkä peruskirjanpidon tarjoaminen, vaan on pystyttävä neuvomaan ja konsultoimaan yritysjohtoa vaihtelevissa liiketalouden kysymyksissä. Lainsäädännön jatkuvat muutokset vaativat kouluttamaan henkilöstöä jatkuvasti, ja kansainvälistyminen tuo myös omat haasteensa toimintaympäristöön. Palvelut on pystyttävä paketoimaan selkeiksi tuotteiksi niin, että asiakas ymmärtää, mitä on ostamassa ja mistä maksaa. Tämä on myös tilitoimistolle kannattavaa ja vaatii palvelujen tarjoajalta omien resurssien ja toimintatapojen tarkkaa arviointia. (Paasonen, Vilkkö & Vanhatalo 2006, 37–39.)

Asiakkaiden tarpeet ovat erilaiset. Tänä päivänä halutaan ulkoistaa yrityksen taloushallinto kokonaisuudessaan tai osittain ammattilaisille koska katsotaan, että ne eivät kuulu omaan ydinsaamiseen tai ei muuten haluta itse panostaa taloustiedon tuottamiseen. Toimialaselvityksen mukaan (Metsä-Tokila 2011, 37) yrittäjät haluavat tilitoimistoilta enemmän erilaisia neuvonta- ja analysointipalveluja perinteisten lakisääteisten laskentatehtävien rinnalle. Kun taloushallinnon rutiinit on automatisoitu, jää konsultointiin ja neuvomiseen perustehtävistä vapautuvaa aikaa. Palvelujen automatisoituessa hintataso laskee ja tilitoimistojen on löydettävä uusia palvelumalleja hyödyttääkseen asiakkaitaan niiden toivomalla tavalla. Tulevaisuudessa vaaditaan laajempaa ja monipuolisempaa palvelua toimintaympäristöjen kehittyessä. Sidosryhmillä on omat vaatimuksensa nähdä liiketoiminnan tila selkeämmin ja nopeammin. Rahoittajat edellyttävät kirjallisia suunnitelmia, syntyy uusia toimialoja ja yrittäjien koulutustaso kohoaa. Internetin käyttö on jo arkipäivää useimmille yrittäjille, ja tiedon nopea liikkuminen on avainasemassa myös pk-yrityksissä. Kehityssuuntana voidaan nähdä tarve palvelun laadun parantamiseen ja hyödyn tuottamiseen osallistamalla asiakkaan liikkeenjohtamiseen ja suunnitteluun. (Ekblad 1999, 109.)

Perinteisessä tilitoimistotyössä on riittänyt lakisääteisten velvoitteiden hoitaminen, kuukausittainen arvonlisäveron laskeminen, tilinpäätöksen tekeminen ja veroilmoituksen jättäminen kerran vuodessa. Palvelut ja hinnat ovat olleet suunnilleen samantaisia kaikilla tarjoajilla eikä asiakasorientoituneisuus ole ollut pääasia. Teknisen kirjanpidon suorittaminen on riittänyt eikä muista palveluista kuten neuvonnasta ja talouskonsultoinnista ole haluttu maksaa. (Öhman 2000, 49–51.) Monille pk-yrittäjille

kirjanpidon käyttäminen johtamisen apuvälineenä on vieras ajatus. Ajatellaan, että sitä tarvitaan vain verottajalle toimitettavia pakollisia tietoja varten. Tietotekninen osaaminen on heikkoa asiakasyrityksissä ja hidastaa työn luonteen muuttumista neuvontapainotteiseksi. (Metsä-Tokila 2011, 36.)

Yritykset ulkoistavat taloushallintonsa osia ja haluavat ostaa palveluita, jotka sopivat heidän tarpeisiinsa. Sähköisten palvelujen käyttöönoton lisääntyessä työnjako tilitoimistojen ja asiakasyrityksen välillä muuttuu työtehtävien eriytyessä. Alan tarjoamia mahdollisuuksia ei osata tarpeeksi hyödyntää omassa toiminnassa. Palveluiden nykyistä parempi tuotteistaminen sekä avoin asiakaslähtöinen palvelutarjonta parantaisivat todennäköisesti alan palveluiden menekkimahdollisuuksia sekä tehostaisivat asiakashankintaa. Tilitoimistot joutuvat vastaamaan tähän haasteeseen kehittämällä myös omia prosessejaan ja konkretisoimalla palveluidensa sisältöä yksikäsitteisesti, jotta ne olisivat helposti ostettavissa ja erottautuisivat kilpailijoiden vastaavanlaisista tuotteista. (Sipilä 1999, 28.)

Yrityselämän toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja muutostahti on nopeutunut kaikilla toimialoilla. Tilitoimistojen asiakkaat kohtaavat nopeampia ja yhä suurempia muutoksia toiminnassaan. Laskentatoimen merkitys korostuu tässä yhteydessä ja mahdollistaa uudenlaisen palvelukehityksen tilitoimistoissa. Kirjanpidosta tulee yhä enemmän sisäisen laskennan ja johtamisen apuväline. Uutta osaamista ja valmiuksia tarvitaan asiakkaiden liiketoiminnan ja yritystoiminnan ymmärtämisessä, kassavirtojen seuraamisessa sekä kustannus- ja kannattavuuslaskennassa, palvelujen tuottamisessa ja asiakasviestinnässä. (Ahvenniemi 2008, 60–61.)

Taloushallintonsa osin tai kokonaan ulkoistaneiden yritysten näkökulmasta tilitoimistoilla on tärkeä tehtävä liiketoiminnan ohjauksessa informaation tulkitsijoina (Julenmaa, Nurmi & Puolamäki 2007, 45). Laskenta-alan ammattilaisilta vaaditaan enemmän sisäisen laskennan taitoja, liiketoiminnan lainalaisuuksien ymmärtämistä ja arviointikykyä johdon päätöksenteon tueksi. Uudentyyppisen tilitoimistotyöntekijän roolin omaksuminen vaatii asenteiden ja arvojen muutosta, kun rutiinityön tilalle on kehitettävä uusia palveluita joista asiakkaat ovat halukkaita maksamaan. Merkittävästi asemaan nousevat muutoshalukkuus, asiakasvalmiudet, konsultointi- ja sosiaaliset taidot perinteisen laskentaosaamisen lisäksi (Metsä-Tokila 2011, 36–38).

Monet tilitoimistoyritykset panostavat jo nykyisellään paljon henkilökunnan kouluttamiseen. Jatkuvat lakimuutokset vaativat ajan tasalla pysymistä ja tietotekniikan kehittyminen uusien ohjelmien ja laitteiden hallintaa. Laskentaosaamisen lisäksi tilitoimistoalalla edellytetään jatkossa taitoja jotka merkitsevät muutosta aiempaan osaamiseen ja koulutukseen. Myös Taloushallintoliitto on valmistellut uusia koulutusohjelmia perinteisen KLT-tutkinon¹ lisäksi. TAL-Controller² – Johdon Laskentatoimi on uusi tilitoimistoalan ohjelma, joka lähtee tilitoimistoympäristöstä ja sen asettamista vaatimuksista. Koulutusohjelma on tarkoitettu vankan ammattitaidon omaaville ammattilaisille, jotka haluavat kehittää johdon laskentatoimen osaamista ja siihen liittyvää neuvontaa. Tavoitteena on ollut myös kehittää tilitoimistoalaa ja hyödyntää laskennan tuottamaa informaatiota ratkaisujen tuottamisessa. (Ahvenniemi 2008, 61.)

3.4 Franchising tilitoimiston toimintastrategiana

”Tilitoimistojen palvelut ovat olleet perinteisesti suhteellisen homogeenisia, samoin toimistojen palvelustrategiat” (Ahvenniemi 2008, 60). Toimialalla on sisäisiä strategisia ryhmiä, jotka tarkoittavat samaan toimialaan kuuluvien, samanlaista strategiaa noudattavien yritysten ryhmää. Strategiset ryhmät voi yleensä asettaa karkeaan hierarkkiseen järjestykseen hinnan ja suorituskyvyn mukaan. Useimmat yritykset keskittyvät kohentamaan kilpailuasemaansa strategisen ryhmän sisällä. (Chan Kim & Mauborgne 2007, 78.) Tilitoimistoalalla toimii perinteisesti yrittäjävetoisia pk-yrityksiä. Yritykset ovat pieniä ja osaaminen on lähinnä omistajayrittäjän ja harvalukuisen henkilöstön harteilla. Suurimmatkin toimijat ovat Suomessa 20-70 henkilön toimipaikkoja. Tilitoimistoalan ennakoitaan jakautuvan jatkossa kolmeen ryhmään, perustilitoimistot, keskikokoiset toimistot ja suuret tilitoimistot, joiden toiminta on jo lä-

¹ KLT-tutkinto on taloushallinnon ammattilaisen asiantuntijatutkinto tilitoimistoalalla työskenteleville. KLT-tutkinto on myös edellytys tilitoimiston auktorisoinnille ja Taloushallintoliiton jäsenyydelle. (Suomen Taloushallintoliitto ry:n www-sivut.)

² TAL-Controller- ohjelma kehittää tilitoimiston ammattilaisen osaamista talouspalvelun asiantuntijaksi, joka syvällisemmin ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja johtamisen tarpeita. (Suomen Taloushallintoliitto ry:n www-sivut.)

hellä tilintarkastustoimistojen toimintaa varsinaista tilintarkastusta lukuun ottamatta. (Metsä-Tokila 2011, 41.) Alalla on muutamia isoja tilitoimistoketjuja jotka ovat kasvaneet viime aikoina. Näillä tilitoimistoketjuilla on enemmän resursseja ja mahdollisuuksia tarjota asiakkaille taloushallinnon konsultointia sekä alakohtaista erityisosaamista. Alalla on toiminut muutaman vuoden ajan franchising tilitoimistoketju Suomen Talousverkko Oy, jolla on tällä hetkellä 25 toimistoa eri puolilla Suomea.

3.4.1 Franchising – mahdollisuus yhteistyöhön

Oikeutta, joka luovutetaan yritykseltä toiselle, kutsutaan termillä franchise. Oikeus luovutetaan ja se määritellään franchise sopimuksessa. Franchising syntyy määritelmällisesti franchisesopimuksen kautta, jossa oikeuden hallinnasta ja käytöstä on sopimussuhteen osapuolten välillä sovittu. Sana franchise viittaa siis oikeuteen, mutta myös sopimukseen sekä itse franchising-järjestelyyn. Franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchise-antajan ja franchise-ottajan pitkäaikaista sopimusperusteista yhteistyötä, jossa franchise-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchise-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti sovittun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liikemerkkiä. (Toikka 2012, 8.)

Franchising on yhteistyöjärjestelmä tavaroiden tai palvelujen markkinointiin, missä yritys (franchise-antaja) sopimuksella liittyy itseensä useita itsenäisesti omistettuja muita yrityksiä (franchise-ottaja), jotka toimivat yhdenmukaisesti ulospäin ja jossa franchise-antaja tarjoaa verkostolleen monentyyppisiä palveluja (Mattila, Wathen, Tommila & Rinkinen 1998, 25.) Seuraava Laakson (1998, 42) määritelmä kuvaa hyvin franchisingia: ”Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchisingantajan ja franchisingottajan (yleensä useita) välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä, jossa franchisingantaja luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää tietyllä alueella sovittua maksua vastaan kehittämäänsä tavaramerkkiä, markkinointitunnuksia, markkinointi-, myynti-, asiakaspalvelu-, valmistusmenetelmää ja työvälineitä – siis koko yrityksen liiketoimintamallia (eli konseptia) jatkuvalla tuella suunnitelmansa ja valvomansa toimintaohjeen mukaisesti.” (Laakso 2005, 42).

Koko franchising suhteen ajan yhteistoiminta konkretisoituu toiminnallisena yhteistyönä. Suurtuotannon etuihin tähtäävänä yhteistyömuotoina voidaan nähdä esimerkiksi yhteismarkkinointi, joka tuottaa suuria kustannus- ja synergiaetuja verrattuna tilanteeseen, jossa jokainen yksittäinen yritys hoitaisi kaiken markkinoinnin täysin itsenäisesti. Franchising-ketjun yhteistyön kautta pienyritykset pääsevät kilpailemaan samoilla keinoilla suuryritysten kanssa. (Laakso 1998, 33.)

3.4.2 Franchising-yrittäjän oikeudet ja velvoitteet

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen välistä yhteistoimintaa. Franchising-ottajat ovat itsenäisiä yrityksiä oikeudellisesti ja taloudellisesti, mutta harjoittavat liiketoimintaansa toiminnallisesti ketjusta riippuvaisina monessakin mielessä. Franchising-antaja omistaa yksin ketjun ja siihen liittyvät oikeudet. Franchising-ottajat saavat sopimukseen perustuen hyödyntää ketjujärjestelmää ja sen tarjoamia etuja omassa liiketoiminnassa. (Laakso 2005, 45.)

Oikeudellisella (juridisella) itsenäisyydellä tarkoitetaan franchising-toiminnassa lähinnä sitä, etteivät yritykset ole omistuksellisessa suhteessa keskenään, eivätkä ne ole automaattisesti edusta juridisesti toisiaan. Ketjuun liittyessään franchising-ottaja ei osta franchising-antajan yrityksen osakkeita tai päinvastoin. Kumpikin tekee omat sopimuksensa ja vastaa omista velvoitteistaan. Samoin osapuolet ovat työjuridisesti itsenäisiä yrittäjiä. (Laakso 2005, 46.) Taloudellisella itsenäisyydellä tarkoitetaan sitä että franchising-antajan ja -ottajan välillä ei ole muita rahoitussuhteita kun normaaliin liiketoimintaan liittyviä lyhytaikaisia saamisia tai velkoja, jotka aiheutuvat esimerkiksi franchising-maksuista, vuokrista, tavarakaupasta yms. Taloudellinen itsenäisyys tarkoittaa myös ja ennen kaikkia sitä, että kumpikin osapuoli kantaa omat liiketoiminnalliset vastuunsa ja velvoitteensa itse. (Laakso, 2005, 46.) Alla olevassa kuviossa on tiivistettynä franchising toimintamalli ja sen osapuolten yhteistyösuhteissa olevat roolit.

Taulukko 2. Franchising toimintamalli (Laakso 2005, 33).

FRANCHISING TOIMINTAMALLI		
Franchising-antaja		Franchising-ottaja
Oikeuksien omistaja ja luovuttaja: - konsepti - tavaramerkit	←YHTEISTYÖ→	Oikeuksien käyttäjä /hyödyntäjä Yhdenmukainen toimintamalli
Ketjun perustaja yhteistyön johtaja esim. - markkinointi - ostoyhteistyö Tukipalveluiden tuottaja esim. - kattomarkkinointi - koulutus ja konsultointi - kehitystyö		Ketjun jäsen Oman alueellisen liiketoiminnan jakaja

4 LIKETOIMINTAKONSEPTIN SUUNNITTELU

4.1 Suunnittelun lähtökohdat

Tilitoimisto Oy oli kasvanut nykyiseen kokoonsa yritysostojen kautta. Ostettujen yritysten sopeuttaminen omiin toimintatapoihin ja tavoitteisiin on ollut osittain hankalaa. Suurimmat ongelmat ilmenivät ostettujen yritysten hinnoittelussa. Alhaiset asiakashinnat söivät kannattavuutta ja asiakashintojen nopea nostaminen olisi aiheuttanut tyytymättömyyttä asiakkaiden ja johtanut myös asiakkaiden lähtemiseen. Asiakaspalvelua haluttiin myös parantaa konsultoivampaan suuntaan.

Ongelmia syntyi myös henkilöstön asenteissa toimintatapojen muutokseen. Erilaisten työkuulttuurien kohdatessa muutosvastarintaa esiintyi aika voimakkaastikin. Myös halukkuus ammattitaidon kohentamiseen koulutusten kautta oli ongelmallista. Kun ei ole aiemminkaan tarvinnut niin miksi nyt? Sähköisen taloushallinnon tuomat muu-

tokset toivat omia haasteita. Oli opittava täysin uusi tapa toimia. Näiden kokemusten perusteella Tilitoimisto Oy:n johto koki, että kasvun täytyisi tapahtua muuten kuin yritysostojen kautta.

Toiminnan kehittäminen käynnistettiin keväällä 2007. Palaverit järjestettiin asiakastyön ohella kuukausittain ja niihin varattiin aikaa kerrallaan noin kahdesta tunnista neljään tuntiin. Palavereihin osallistui pääasiassa kahdesta viiteen henkilöä. Päävas- tuussa oli yrityksen toimitusjohtaja ja controller. Asiantuntija-apua saatiin Prizztech Oy:stä, sieltä palavereihin osallistui muutamia kertoja projektin aikana projektipääl- likkö Marika Lähde. Hänen avullaan haettiin Tekesiltä tukea ja myös saatiin markki- natutkimuksen rahoitukseen ja uuden liiketoimintakonseptin kehittämiseen. Kehitys- työ oli pitkäjänteistä toimintaa ja sitä tehtiin noin kahden vuoden ajan. Keväällä ti- linpäättöskiireet ja kesällä lomat harvensivat yhteisiä tapaamisia alkuperäisestä suun- nitelmasta poiketen ja pääosa suunnittelusta ja valmisteluista painottui syksyyn. En- simmäiseksi lähdettiin arvioimaan kokonaisuudessaan kohdeyrityksen nykyistä toi- mintaa ja menetelmiä, näin saatiin luotua kokonaiskuva asioiden tilasta sekä eroteltua kehittämistä vaativat palvelut ja toiminnot. Suunnittelun tueksi käytettiin pohjatyötä, jota oli tehty asiakastyytyväisyyskyselyillä ja markkinointitutkimuksilla sekä henki- löstön haastatteluilla.

4.1.1 Asiakastyytyväisyys

Kohdeyritykselle teetettiin kaksi asiakastyytyväisyyskyselyä. Kohdeyritys oli aikai- semminkin osallistunut Taloushallintoliiton järjestämiin asiakastyytyväisyyskyselyi- hin joten päätimme osallistua myös 2008. Toisen asiakastyytyväisyyskyselyn teki Anniina Rössö (2007) Ikaalisten kauppaoppilaitoksesta opinnäytetyönään.

Taloushallintoliiton asiakastyytyväisyystutkimuksessa oli mukana jäsenoimistoja eri puolilta Suomea. Tutkimukseen vastasi 1776 yritystä. Kohdeyrityksen asiakkaista noin 100 sai kutsun osallistua kyselyyn ja vastauksia saimme 24 kappaletta, vastaus- prosentti ollessa noin 24. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2008.)

Oman toimistomme Taloushallintoliiton kyselyyn osallistuneista asiakkaista oli 67 % osakeyhtiöitä, vastaajien iästä oli 58 % välillä 46–60 vuotta ja vastanneet olivat 83 %:sti yrittäjiä. Yritykset olivat kooltaan pieniä alle 1 miljoonan liikevaihdon omaavia. Kuudella vastanneista yrityksistä liikevaihto ylitti 1 miljoona euroa. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2008).

Kyselyssä osa-alueina arvioitiin oman tilitoimiston palveluhenkisyttä, ammattitaitoa, tavoitettavuutta, ongelmatilanteiden ratkaisukykyä, palvelutasoa ja palveluiden riittävyttä, erityisosaamista, hinnoittelun selkeyttä, hinta/laatu – suhdetta sekä myyntiä ja markkinointia. Tilitoimisto Oy:n tulokset olivat lähestulkoon identtiset valtakunnallisen tutkimustuloksen kanssa. Alla on koosteena tulokset pähkinäkuoresa.

Kriittisimpiä asiakkaat olivat

- tiedottamiseen laki- ja muista muutoksista
- hinnoittelun selkeyteen
- raportoinnin hyötyyn ja ymmärrettävyyteen
- tuen, ohjeiden ja neuvojen saatavuuteen omalta kirjanpitäjältä
- sovituissa aikatauluissa pysymiseen

Parhaat tulokset tulivat

- yhteistyön sujuvuudesta
- palveluhenkisyydestä
- ammattitaidosta
- luotettavuudesta
- ystävällisyydestä (Suomen Taloushallintoliitto ry 2008)

Asiakastyytyväisyys tilitoimistoalalla yliti kokonaisuutena huipputuloksiin. Toimistojen palveluasenne ja ammattitaito saivat huipputason arviot, tehokkuus ja asiakaslähettäisyys ylsivät erinomaiselle tasolle. Kohdeyritys sai saman arvion kokonaisarvosanan ollessa jopa parempi kuin yleisesti alalla. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2008). Tekijät, joista yleisesti annettiin heikoimpia arvosanoja, liittyivät hinnoittelun selkeyteen, ohjeiden ja neuvojen saamiseen sekä lakimuutoksista tiedottamiseen. Odotuksia kohdistui myös siihen miten asiakkaat kokivat saavansa ohjeita, tukea ja neuvoja yri-

tystoimintaansa. Myös laki- ja muista muutoksista tiedottamisessa oli usein paranneltavaa. (Suomen Taloushallintoliitto ry 2008.)

Anniina Rössin (2007) tutkimuksessa kyselyt lähtivät yhteensä 180 asiakkaalle. Joukossa oli myös pieniä kerran vuodessa tehtäviä toimeksiantoja ja veroilmoitusasiakkaita. Vastauksia tuli yhteensä 54 kappaletta. Vastausprosentti oli 30. Vastaajien rakenne oli lähes sama kuin Taloushallintoliiton järjestämässä kyselyssä. Tässäkin tutkimuksessa nousi esille ohjeiden, neuvonnan ja tuen saamisen vähyys. Lähes 50 % vastaajista oli sitä mieltä että he kaipaavat enemmän tukea omalle yritystoiminnalleen. Myös raporttien tulkintaan kaivattiin tässäkin kyselyssä huomattavasti enemmän apua kun saadaan. Kysymykseen vastaajien halusta palkata oma osa-aikainen talousasiantuntija vain 8 % vastanneista oli tähän valmis. Loput eivät olisi olleet valmiita oman asiantuntijan palkkaamiseen. Tilitoimisto Oy:n tulisi tutkimusten perusteella tulevaisuudessa panostaa ohjeiden, neuvojen ja tuen tarjoamiseen asiakkaille. Myös hinnoittelun selkeyttämistä pidettiin tärkeänä.

4.1.2 Kohdeyrityksen henkilöstö

Henkilöstö Tilitoimisto Oy:ssä oli suurelta osin pohjakoulutukseltaan kauppaoppilaitoksesta valmistuneita merkonomeja sekä yo-merkonomeja. Kirjanpitäjän työtehtävissä osa oli ollut jo pitkän aikaa. Kokemus ja koulutus oli saatu suurelta osin työssä oppimalla. Varsinaisia työpaikan ulkopuolisia koulutuksia osalla oli ollut hyvin vähän. Työtehtävät olivat pääasiassa kirjanpitoon, palkanlaskentaan, tilinpäätöksiin ja verotukseen liittyviä rutiinitöitä. Kontakti asiakkaan kanssa oli lähinnä tapaaminen kerran kuukaudessa asiakkaan tuodessa kuukauden aineistoa. Asiakaskonsultoinnin oli aiemmin hoitanut yrityksen johto, eikä kirjanpitäjä ollut osallistunut siihen. Henkilöstön osaamisen taso ja halu kouluttautua selvitettiin haastatteluilla ja aiemmalla kokemuksella. Henkilöstön toimenkuvia sekä vastuu-alueita tarkennettiin ja nimikkeet vaihdettiin. Kirjanpitäjistä tuli laskenta-assistentteja, laskenta-asiantuntijoita tai talouskonsultteja. Palkanlaskijoista tuli palkanlaskenta-asiantuntijoita. Palkkaperusteissa siirryttiin kokemusvuosiin perustuvasta palkkauksesta osaamista vastaavaan palkkaukseen.

Henkilökuntaa koulutettiin voimakkaasti. Yhteisiä koulutuksia järjestettiin ja haastattelujen perusteella päätettiin, että osa henkilöistä koulutetaan yksilöidymmin. Palkanlaskenta-asiantuntijoista kaksi suoritti 12 kuukautta kestäneen Taloushallintoliiton PHT-tutkinnon (Palkkahallinto tilitoimistossa tutkinto). Kaksi taloushallinnon konsulttia suoritti taloushallintoalan asiantuntijatutkinnon eli KLT-tutkinnon. Lisäksi yksi taloushallinnon konsulteista suoritti Taloushallintoliiton TAL-Controller koulutusohjelman. Lisäksi palkattiin henkilö hoitamaan markkinointia yhdessä johdon kanssa sekä vastaamaan sähköisen taloushallinnon rutiineista.

4.1.3 Markkinointitutkimus

Sekä Suomen Taloushallintoliitto ry:n (2008) että Rössin (2007) kyselyissä oman toimistomme asiakkaat vastasivat haluavansa enemmän konsultointia kirjanpitäjiltään, mutta olisivatko he valmiita panostamaan omaan osa-aikaiseen talouspäällikköön? Halusimme vastauksen edellä mainittuun ja päätimme teettää potentiaalikaartoituksen Innolink Research Oy:llä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Tilitoimisto Oy:n potentiaalisia asiakkaita. Selvyyden saamiseksi tutkittiin, kuinka taloushallinto oli järjestetty vastaajien yrityksissä sekä selvitettiin heidän tyytyväisyytään taloushallintonsa nykytilaan. Tavoitteena oli myös selvittää vastaajien kiinnostusta ulkoista talouspäällikköä kohtaan.

Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluna. Kohderyhmän muodostivat Tilitoimisto Oy:n 100 potentiaalista asiakasta. Tutkimus perustui 54 loppuunsaatettuun haastatteluun, joten tutkimuksen vastausprosentiksi muodostui 54.

Suurin osa vastaajista (72%) ilmoitti, että yrityksen talousasiat on ulkoistettu tilitoimistolle. Reilu viidennes vastaajista (22%) ilmoitti toimitusjohtajan hoitavan yrityksen talousasiat. Kaikki vastaajat ilmoittivat olevansa tyytyväisiä yrityksensä taloushallinnon nykytilanteeseen. (Innolink Research 2007.)

Ulkoisen talouspäällikön tuomista hyödyistä tärkeimpänä pidetään ammattimaisuutta, joka oli erittäin tärkeää 23 prosentille vastaajista. Taloudellista hyötyä pitää melko tai erittäin tärkeänä 83 prosenttia vastaajista. Taloushallinnon hyödyntäminen puoles-

taan on melko tai erittäin tärkeää 74 prosentille vastaajista. Kolme vastaajaa ilmoitti olevansa mahdollisesti kiinnostunut ulkoisesta talouspäälliköstä. (Innolink Research 2007.)

Talouspäällikköä käyttävissä yrityksissä koetaan, että ratkaisusta aiheutuvat kustannukset eivät ole ongelma. Talouspäälliköllä koetaan myös olevan riittävästi tekemistä palkkansa eteen. Niissä yrityksissä, joissa taloushallinnon hoitaa toimitusjohtaja, talousasioiden hoitoon käytetään yleisemmin kaksi tuntia viikossa.

Taloushallinnon palveluja ulkoistaneista yrityksistä (39 kpl) kaikki ilmoittivat käyttävänsä kirjanpitoa palvelua. Muita tyypillisiä ulkoistettuja palveluja ovat tilinpäätökset (69 %) sekä tilinpäätösanalyysit ja verosuunnittelu (54%). Kukaan talousasioita ulkoistaneista vastaajista ei ilmoittanut, että yrityksellä olisi ollut ongelmia ajantasaisten tietojen saannissa. (Innolink Research 2007.)

4.2 Kohti uutta strategiaa

Kehitystoiminnan tavoitteena oli kehittää määrätietoisesti yrityksen omia sisäisiä valmiuksia ja hallita toimintaa sekä asiakashankintamenetelmiä. Asiakastyytyväisyyskyselyissä ja teetetyssä markkinatutkimuksessa nousi selkeästi esiin asiakkaiden tarve konsultoivampaan otteeseen palvelutilanteissa ja sähköisissä palveluissa. Kehittämishohjelmalle oli asetettu tavoitteeksi mm. seuraavat toimenpiteet, sähköisen ja etäkirjanpidon mahdollistavan Heeros-ohjelmiston käyttöönotto nykyisten pääasiakkaiden kanssa ja uusasiakashankinta. Lisäksi haluttiin selkeyttää toimintatapoja vastaamaan nykyaikaisia toimintavaatimuksia. Kehittää henkilökunnan osaamisen edelleen. Palveluiden tuotteistaminen asiakaslähtöisesti sekä kasvustrategian kehittäminen yritysostojen kautta; hankkia yrityksiä, joiden asiakas-, tuote-, ja henkilökuntarakenteet soveltuvat kohdeyrityksen rakenteisiin.

Nykyisen tuote- ja palvelurakenteen selkiyttäminen alkoi pohtimalla sitä, minkälaisia asiakkaita yrityksellä sillä hetkellä oli. Mitä, minkälaisia ja miten palveluja asiakkaille tuotettiin? Aikaisemmin ei etukäteen oltu suunniteltu, minkälaisia yrityksiä haluttaisiin asiakkaiksi ja asiakaskunta oli muodostunut moninaiseksi mm. yritysostojen

seurauksena. Asiakkaat segmentoitiin kolmeen ryhmään asiakaskannattavuuden näkökulmasta. Kun löydettäisiin kannattamattomat asiakkuudet päästäisiin tuotanto- ja hinnoitteluprosessin epäkohtiin käsiksi ja pystyttäisiin jo tarjousvaiheessa karsimaan kannattamattomat sekä yrityksen strategiaan sopimattomat asiakkuudet pois. Palvelutuotteita pohdittiin myös asiakkaan näkökulmasta. Minkä tasoista palvelua asiakas tarvitsee, oliko hän aloittava yrittäjä vai jo ollut yrittäjänä vuosia ja toiminta vakiintunutta vai voimakkaasti kasvava yritys, joka tarvitsee jatkuvaa tukea päätöksentekoon? Näistä lähtökohdista aloitettiin palvelupakettien suunnittelu. Tarkoituksena oli tehdä niin selkeä esite kirjanpito-, tilinpäätös- ja lisäpalveluista, että alaa tuntematonkin asiakas pystyisi itse määrittelemään, minkä tasoista palvelua haluaa ja tarvitsee sekä löytämään itselleen sopivan palvelutuotteen valikoimastamme.

Asiantuntijapalvelun kehittämisessä on kaksi tärkeää vaihetta. Ensimmäinen on asiakkaan ongelman valinta ja toinen on asiakkaan ongelman ratkaiseva palvelun tai tuotteen vaatimusten määrittelemine (Parantainen 2007, 204). Kohdeyrityksen palveluja ei aikaisemmin ollut selkeästi tuotteistettu ja nyt tavoitteeksi asetettiin peruspalvelujen sekä uuden vuokratalouspäällikköpalvelun paketointi palvelutuotteiksi. Tuotteistaminen osoittautui aikaa vieväksi prosessiksi ja siihen käytettiin useita istuntoja ennen kuin saatiin hinnoiteltua ja määriteltyä palvelujen vaatimustasot lopulliseen muotoonsa ja esitteet painoon. Selvitystyötä tehtiin myös palaverien ulkopuolella. Suunnitelmat ja selvitykset tuotiin seuraavaksi yhteisiin palavereihin, joissa valittiin ne ehdotukset, jotka olivat kaikkien mielestä toteuttamiskelpoisia. Hiontaa vaativia yksityiskohtia nousi jatkuvasti esiin ja lopulta oli pakko tehdä päätös, että hionnin loppuu ja palvelu on valmis kokeiltavaksi. Mahdolliset parannukset jätettäisiin palvelun seuraavaan versioon.

Tilitoimisto Oy oli jo pitkään miettinyt strategiaa, joka mahdollistaisi liiketoiminnan terveen ja nopean kasvun. Lähipaikkakunnalla oli myytävänä tilitoimisto, jossa työskenteli n. kaksikymmentä henkilöä ja Tilitoimisto Oy:n johto oli käynyt jo alustavia neuvotteluja mahdollisesta kaupasta, myös rahoitusasiat oli neuvoteltu valmiiksi, jos kauppa toteutuisi. Suunnittelupalavereissa nousi kuitenkin nopeasti esiin ne osin negatiiviset kokemukset, joita Tilitoimisto Oy:llä oli aikaisemmista yrityskaupoista. Kokemuksen perusteella tultiin siihen johtopäätökseen, että uutta yritysostoa ei tehdä, vaan kasvutavoitteisiin pyrittäisiin uudistamalla omaa liiketoimintaa. Liiketo-

mintamalli perustui perinteiseen tilitoimistomalliin, joka ei tehtyjen selvitysten perusteella täyttänyt yrityksen tavoitteena olevien asiakasryhmien tarpeita. Henkilöstön osaamiskartoitukseen liittyen kävi ilmeiseksi, että kouluttamiseen oli panostettava voimakkaasti lähitulevaisuudessa, jotta pystyttäisiin tarjoamaan suunniteltua vuokratalouspäällikköpalvelua. Tehtyjen selvitysten ja kartoitusten perusteella valittiin yrityksen kasvustrategiaksi tilitoimistoketjun perustaminen, joka perustuisi vuokratalouspäällikköpalveluun ja tuntuisi parhaiten täyttävän terveelle kasvulle asetetut kriteerit.

4.3 Uusi liiketoimintasuunnitelma

Kohdeyrityksen tavoitteena oli perustaa tilitoimistoketju, joka tarjoaisi taloushallinnon ammattilaisille uuden vaihtoehdon ryhtyä yrittäjäksi ja joka palvelisi erityisesti eri toimialojen pienyrityksiä. Ketjun toiminta perustuisi verkostoyhteistyöhön, nykyaikaisen tietotekniikan tehokkaaseen hyödyntämiseen, asiakasryhmien tarpeiden ja maksukyvyn mukaan tuotteistettuihin palveluihin, omaan rekrytointi- ja koulutusjärjestelmään sekä franchising- yrittäjyyteen. Ketju muodostuisi ketjutoiminnasta vastaavasta ohjausyksiköstä sekä kahdesta erilaisesta asiantuntijayksiköstä, joista toinen on ensisijaisesti vuokratalouspäällikkötoimintaan erikoistunut ”uuden ajan tilitoimisto” ja toinen peruskirjanpitoon keskittyvä resurssipankki. Toiminta-alueena olisi ensi vaiheessa Satakunta. Franchising tilitoimisto tarjoaisi asiakkaille selkeitä toiminnallisia ja taloudellisia etuja. Asiakkaalla olisi ”yhden luukun” -periaatteella käytössään vuokratalouspäällikön kautta kaikki taloushallinnon asiantuntijapalvelut kiinteään hintaan. Järjestelmä tarjoaisi nopean tiedonsaannin, säännölliset palaverit asiantuntijan kanssa sekä ajan tasalla olevat lyhyet mutta tarkat johdon raportit. Liiketoimintasuunnitelman liitteenä olevat laskelmat ovat seuraavat (liitteet 1-6).

Liite 1. Ketjun toimintaprosessissa on selvitetty ketjun muodostuminen; ketjutoiminnan kehityksestä ja markkinoinnista vastaavasta ohjausyksiköstä, ketjun operatiivisesta toiminnasta vastaavasta asiakaspalveluyksiköstä, vuokratalouspäällikkötoimintaan erikoistuneista itsenäisistä franchising-yrittäjistä, asiantuntijapankista ja resurssipankista.

Liite 2. Toimintomatriisi/ketjun tehtävä- ja vastuunjakotaulukossa on esitetty ketjun sisäinen työ- ja vastuunjako asiakaspalvelusuhteen hoitamiseksi.

Liite 3. Vuokratalouspäällikkötoimintaa koskevat toiminnanaloitusbudjetit.

3.1 investointibudjetti

3.2 rahoitusbudjetti

3.3 myyntibudjetti ja myyntitarpeen määrittely

3.4 tulosbudjetti

3.5 kassabudjetti

Liite 4. Vuokratalouspäällikkö/oma talouspäällikkö vertailussa on laskettu yrityksen saama taloudellinen hyöty, mitä ulkoistettu talouspäällikkö maksaa yritykselle verrattuna jos yritys palkkaisi oman talouspäällikön yritykseensä.

Liite 5. Kohdeyrityksen tuotevalikoimassa on esitetty tuotteistetut palvelupaketit hintoineen.

Liite 6. Ketjun sisäisessä hinnastossa on esitetty tuotteittain asiakashinnat, ketjun sisäiset hinnat sekä myyntikatteet.

5 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli kehittää Tilitoimisto Oy:lle liiketoimintamalli, joka vastaisi tämän päivän asiakastarpeisiin ja olisi samalla yritykselle itselleen kannattavaa liiketoimintaa. Kehittämistyö oli pitkäkestoinen prosessi, johon käytettiin aikaa noin kaksi vuotta. Projektiin osallistuneet henkilöt tekivät tätä kehitystyötä muun tilitoimistotyön ohella. Tehtävät jaettiin suunnittelupalavereissa työn etenemisen ja kunkin oman vahvuusalueen mukaan.

Yhteisiin suunnittelupalaveriin oli varattu aikaa noin puoli päivää kuukaudessa. Lisäksi tähän prosessiin liittyviä selvityksiä tehtiin palaverien ulkopuolella ja myös omalla ajalla. Kehittämisprojektilla oli aikataulu, joka oli sidoksissa haettuun kehittämisavustukseen, jota saatiin markkinatutkimuksen ja uuden liiketoimintasuunnitelman tekemistä varten. Tehtyjen asiakaskyselyjen ja markkinatutkimuksen tuloksena saimme selville, että kyselyihin vastanneet nykyiset ja mahdolliset asiakkaat halu-

sivat enemmän neuvontaa ja konsultointia yritystoimintaansa. Tähän haasteeseen emme pystyneet heti vastaamaan. Tilitoimisto Oy:n henkilökuntaa haastateltiin ja kartoitettiin heidän osaamistaan ja halua kehittyä työssään. Henkilöstön haastattelujen perusteella tehtiin henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat jokaiselle.

Osana liiketoimintasuunnitelmaa tuotteistettiin tilitoimiston peruspalvelut ja hinnoiteltiin ne uudelleen. Suunniteltiin ja painatettiin esitteet tuotteistetuista palvelupaketeista, jotka otettiin heti käyttöön myyntityöhön ja testattiin todellisissa asiakastilanteissa. Tyydytykseksemme totesimme, että mahdollisen asiakkaan oli helppo valita sopiva palvelupaketti itselleen, mikä helpotti myös myyjän työtä.

Kehittämistyö eteni suunnitelman mukaisesti ja projektille asetettu aikataulutavoite saavutettiin. Työn tuloksena syntyi uusi liiketoimintamalli kannattavuuslaskelmineen. Selvitysten tuloksena todettiin, että Tilitoimisto Oy:llä oli valmiudet toteuttaa liiketoimintamalliin sisältyvä vuokratalouspäällikkö-järjestelmä, mutta sillä ei ollut vielä riittäviä valmiuksia käynnistää ketjuliiketoimintaa. Henkilökunnan kouluttaminen oli vielä kesken, ja sähköisten taloushallinto-ohjelmien sisäänajo oli vasta testausvaiheessa. Kehitystyö vaatii vielä ketjuliiketoiminnan ohje- ja käsikirjan laatimisen sekä pilottiyrittäjän perustamisen, jossa testataan uusi liiketoimintamalli käytännössä. Kehittämiskohteina on kehittää ja testata markkinointimateriaali, määrittää ketjuyrittäjän rekrytointiin ja koulutukseen liittyvät toimenpiteet, tarkentaa ketjuyrittäjän investointi-, rahoitus- sekä ensimmäisen vuoden myynti- ja tulosbudjetit.

Ketjuliiketoiminta on käynnistettävä hyvin valmisteltuna, mikä edellyttää toimivaa liiketoimintamallia. Ketjun toimintastrategia on valmis, mutta sen toimivuus käytännössä pitää testata. Toimivan liiketoimintamallin kehittäminen edellyttää erillisen kehitys- ja testiyksikön perustamista. Kehitystyön edellyttämä aikatarve on ½ - 1 vuotta. Kehitystyötä varten perustetaan oma pilottiyritys, joka toimisi alusta alkaen kuin tuleva franchising-yksikkö: hankkii omat asiakkaansa, myy samoja tuotteita ja ostaa peruskirjanpidon ketjun keskusyksiköltä. Pilottiyrittäjän avulla testataan ja ajetaan sisälle tilitoimiston liikeidea, testataan uusasiakashankintaan liittyvät toimenpiteet ja materiaali dokumentoidaan pisteen avaaminen ja laaditaan etäyksikön toiminnan perusteella tulevan ketjun käsikirja. Pilottiyritys on itsenäinen ja tulosvastuullinen yhtiö, jonka toiminta ei sotke Tilitoimisto Oy:n päivittäisiä toimintoja eikä

rasita sen rahoitusta. Yritys on itsenäinen myös siksi, että sen toimintaa on helpompi ohjata ja valvoa. Itsenäinen yhtiö on tarvittaessa helpompi myydä kehitysvaiheen jälkeen franchising-yrittäjälle. Franchising-tilitoimistoyksikön investointien määrittäminen ja realistisen tulosbudjetin laadinta ovat mahdollisia vasta kehitys-/pilottiyksikön toiminnan avulla.

LÄHTEET

- Ahvenniemi, J. 2008. Johdon laskentatoimen palvelut tilitoimistoissa kehittyvät. Tilisanomat 3/2008, 59-61.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ekblad, H. 1999. Olisiko tilitoimistoillakin tarve etsiä uusia toimintatapoja? Tilisanomat 6/1999, 109.
- Innolink Research Oy. 2007. Tampere: Potentiaalikartoitus 2007.
- Jullenmaa, M-L., Nurmi, K. & Puolamäki, E. 2007. Yhteistyöllä kasvuun. Liiketoimintaosaamista Satakuntaan. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sarja C, Muut julkaisut 2/2007.
- Laakso, H. 1998. Franchising yrityksen toimintamallina. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Laakso, H. 2005. Franchising – Malli yrittäjyyteen ja ketjurakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mattila, K., Wathen, A. & Tommila, M. & Rinkinen, P. 1998. Franchising käsikirja. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-kirjasarjan nro 4. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2011. e-TTP2 – Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä
- Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 1/2011.
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Paasonen, K., Vilkkö, J. & Vanhatalo, R. 2006. Koulutuksen ja strategian välinen kytkös. Tilisanomat 1/2006, 37-39.
- Parantainen, J. 2007. Sissimarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Rössi, A. 2007. Kehittämistutkimus Tilitoimisto Oy:lle. Opinnäytetyö. Ikaalisten kauppaoppilaitos.
- Salo, U. 2012. Kasvavat osaamisvaatimukset. Tilisanomat 1/2012, 31-32.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2008. Tilitoimistojen Asiakastyytyväisyys 2008 Tulosraportti 2.10.2008-25.11.2008. Helsinki: Promenade Research Oy.

Suomen Taloushallintoliitto ry. 2011. Jäsentutkimus. Helsinki: Promenade Research Oy.

Suomen Taloushallintoliitto ry:n www-sivut 2012. Viitattu 19.4.2012.
<http://www.taloushallintoliitto.fi>

Toikka, J. 2012. Mikä franchising? Franchising Suomessa 2012, 7-8.

Toimiala Online/Tilastokeskus/tilinpäätöstilastot. Viitattu 19.12.2011.
<http://www2.toimialaonline.fi>

Öhman, L. 2000. Kirjanpitoalan tulevaisuuden haasteet - tutkimustuloksia Norjasta. Tilisanomat 2/2000, 49-51.

