



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

MIKO SALMELA

## **Miksi pieniä ja keskisuuria tilitoimistoita myydään?**

Tilitoimiston uhat, riskit ja  
tulevaisuudennäkymät

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä Salmela, Miko	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2022
	Sivumäärä 45 + 1	Julkaisun kieli Suomi
<p>Julkaisun nimi  <b>Miksi pieniä ja keskisuuria tilitoimistoita myydään?</b>  <b>Tilitoimiston uhat, riskit ja tulevaisuudennäkymät</b></p>		
<p>Tutkinto-ohjelma  Liiketalouden tutkinto-ohjelma</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä opinnäytetyö sai alkunsa työn toimeksiantajan tarpeesta selvittää, miksi pienten ja keskisuurten tilitoimistojen yrittäjät päätyvät myymään yrityksensä. Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää tilitoimistoketjujen ja tilitoimistoiden välisissä yrityskaupoissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli ensin selvittää, mitkä ovat Pk-yrityksen liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheita, sekä millaisia ovat taloushallintoalan nykytila ja tulevaisuudennäkymät. Päättävänä tavoitteena oli selvittää, millaisia riskejä ja uhkia on taloushallintoalalla toimivalla Pk-yrityksellä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää myös, miksi ja missä liiketoiminnan vaiheessa taloushallintoalalla toimivat Pk-yritykset myyvät liiketoimintansa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusote oli laadullinen, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Työssä haastateltiin kolmea yrittäjää, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana myyneet tilitoimistonsa. Tarkastelun kohteena olivat pienet ja keskisuuret tilitoimistot, jotka Churchill &amp; Lewisin -liiketoiminnan elinkaarimallin mukaisesti olivat saavuttaneet vähintään liiketoiminnan kolmannen eli menestymisvaiheen.</p> <p>Työn teoreettisessa osassa syvennyttiin liiketoiminnan elinkaarimallin lisäksi muun muassa taloushallintoalaan yleisesti ja sen tulevaisuuteen, sekä alalla esiintyviin tärkeimpiin riskeihin, uhkiin ja haasteisiin, joita voi aiheutua digitalisaatiosta, henkilöstöstä, kustannuksista tai kilpailusta. Lisäksi teoriassa tutkittiin pienten ja suurten tilitoimistoiden polarisoitumista ääripäihin sekä niiden eroja. Teoriassa käsiteltiin myös tilitoimistojen tehtäviä ja tilitoimistoja määrittävää lainsäädäntöä.</p> <p>Työn empiirisen aineiston eli haastattelujen perusteella työn tuloksina selvisi ensinnäkin, että taloushallintoalalla yleisesti olisi toimialana suhteellisen hyvä tulevaisuus. Lisäksi esille nousi myös käsitys siitä, että tilitoimistojen työ ei katoa, mutta se tulee muuttamaan paljon. Esiin nousi myös lukuisia yhtäläisyyksiä niiden tekijöiden osalta, jotka lopulta johtaisivat yrittäjillä tilitoimistoiden myyntiin.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksiä todettakoon, että pienillä ja keskisuurilla tilitoimistoilla olisi tulevaisuudessa entistä vaikeampaa toimia suhteessa suuriin tilitoimistoketjuihin, johtuen taloudellisten resurssien vähyydestä sekä ammattitaitoisen työvoiman puutteesta. Erityisinä riskeinä ja uhkina koettaisiin järjestelmien it-kustannukset sekä rekrytointivaikeudet.</p>		
<p>Avainsanat  tilitoimistot, riskit, riskienhallinta, yrityskaupat, pienet ja keskisuuret yritykset</p>		

Author Salmela, Miko	Type of Publication Bachelor's thesis	Date June 2022
	Number of pages 45 + 1	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Why are small and medium-sized accounting firms being sold?</b> <b>The threats, risks and future prospects of accounting firms</b>		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Abstract This thesis originated from the client's need to find out why entrepreneurs in small and medium-sized accounting firms end up selling their businesses. The results of the thesis are to be utilized in acquisitions between accounting firm chains and accounting firms. The aim of the thesis was first to find out what are the different stages of an SME's business, as well as what is the current state and future prospects of the financial administration sector. The main objective was to find out the risks and threats of an SME in the financial management sector. In addition, the aim was to find out why and at what stage of the business SMEs operating in the financial management sector sell their business. The research approach of the thesis was qualitative, and the research method was thematic interview. Three entrepreneurs who have sold their accounting firm in the last two years were interviewed. The focus was on small and medium-sized accounting firms that, in accordance with the Churchill & Lewis business growth model, had reached at least the third stage, the success stage. In addition to the business growth model, the theoretical part of the work delved into the financial management in general and to its future, as well as the main risks, threats and challenges in the field that may arise i.e. from digitalization, personnel, costs or competition. The polarization between small and large accounting firms and their differences were also delved into. The theory also dealt with the tasks of accounting firms and the legislation regulating accounting firms. Based on the empirical material of the work, the results of the work first showed that the field of financial administration in general seems to have a relatively good future. In addition, there was a perception that the work of accounting firms will not disappear, but that will change a lot. Numerous similarities also emerged in terms of the factors that would ultimately lead entrepreneurs to the sale of accounting firms. The conclusions of the thesis are that in the future it will be even more difficult for small and medium-sized accounting firms to operate in relation to large accounting firm chains, due to the lack of financial resources and the lack of skilled labor. Particular risks and threats would be the IT costs of the systems and the recruitment difficulties		
Keywords accounting agency, risks, risk management, corporate acquisitions, small and medium-sized enterprises		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	1
2 OPINNÄYTETYÖONGELMA.....	2
2.1 Teoreettinen viitekehys .....	2
2.2 Tutkimusmenetelmät.....	4
2.2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	4
2.2.2 Laadullinen tutkimusote .....	4
2.2.3 Aineistonkeruu.....	5
3 PK-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN ELINKAARI .....	7
3.1 Pk-yrityksen kokoluokitus .....	7
3.2 Liiketoiminnan elinkaari Churchill & Lewis-mallin mukaan.....	7
3.2.1 Liiketoiminnan syntyvaihe .....	9
3.2.2 Liiketoiminnan eloonjäämisvaihe.....	9
3.2.3 Liiketoiminnan menestymisvaihe .....	10
3.2.4 Liiketoiminnan nopean kasvun vaihe .....	10
3.2.5 Liiketoiminnan kypsyysvaihe .....	11
4 TALOUSHALLINTOALA JA TILITOIMISTOT .....	11
4.1 Taloushallintoala .....	11
4.1.1 Toimialan nykytilanne .....	11
4.1.2 Toimialan tulevaisuus .....	13
4.2 Tilitoimistot.....	14
4.2.1 Tilitoimistoja määrittävä lainsäädäntö.....	14
4.2.2 Tilitoimistoiden tehtävät .....	14
4.2.3 Tilitoimistojen jakautuminen.....	15
5 TILITOIMISTOIDEN KOHTAAMAT UHAT JA RISKIT .....	17
5.1 Tilitoimistoiden riskienhallinta .....	17
5.2 Riskienhallintasuunnitelma .....	18
5.3 Tilitoimistoiden uhat ja riskit .....	19
5.3.1 Digitalisaatio.....	19
5.3.2 Henkilöstöriskit.....	20
5.3.3 Kustannukset.....	22
5.3.4 Kilpailu .....	23
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	24
6.1 Tilitoimistoiden haasteet .....	25
6.2 Tilitoimistoyrittäjyys.....	31
6.3 Toimiala .....	33

7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
7.1 Tietotekniikan kustannukset.....	35
7.2 Henkilöstöriskit ja rekrytointivaikeudet.....	36
7.3 Pienen kunnan tilitoimisto.....	37
7.4 Aktiivinen ostaja .....	38
7.5 Tulevaisuudenpelko .....	38
7.6 Lainsäädäntö ja verotus.....	39
7.7 Toimiala .....	39
7.8 Yrittäjyys.....	40
8 POHDINTA .....	40
8.1 Validiteetti ja reliabiliteetti .....	40
8.2 Jatkotutkimusaiheet.....	41

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

”Vielä tulee mieleen se tulevaisuudenpelko. Eli kun ostotarjous tuli, tuli isot paineet pienelle firmalle tarttua tarjoukseen. Tuleeko ostajia myöhemmin, ja mitä jos firmalle alkaa tulla painetta? Saisiko firmaa enää sitten myytyä, ja minkälaisella diilillä?”

Tällä tavoin voi oman tilitoimiston myyntiä puntaroida moni pienen tai keskisuuren tilitoimiston yrittäjä, kuten tässä opinnäytetyössä haastateltu yrittäjä. Taloushallintoalan pienet ja keskisuuret tilitoimistot joutuvat kohtaamaan monia eri haasteita, uhkia ja riskejä liiketoimintansa eri elinkaaren vaiheissa. Taloushallintoalalla on havaittavissa myös jakautuminen kahteen ääripäähän, tämän polarisoitumisen toisessa ääripäässä ovat pienet ja keskisuuret tilitoimistot sekä taloushallintoalaa tukevat asian-tuntijayritykset, ja toisessa ääripäässä ovat suuret tilitoimistoketjut.

Taloushallintoalla on Suomessa kuitenkin positiiviset markkinanäkymät, joita eivät juurikaan heilauta maailmantalouden muutokset, ja siksi taloushallintoalan kehitys näyttääkin varsin tasaiselta ja kasvujohteiselta. Vaikka tulevaisuus tuo alalle mukanaan mahdollisuuksia, se tuo myös haasteita. Haasteita kohdataan esimerkiksi etenkin digitalisaation kasvun myötä, kun tilitoimistojen henkilökunnan tulisi oppia erilaisia tietojärjestelmiä sekä uusia, älykkäitä työvälineitä. Haasteena voi olla myös henkilöstöriskit, jos esimerkiksi tilitoimiston avainhenkilö sairastuu tai irtisanoutuu. Tilitoimistossa usein avainhenkilö hoitaa suuren osan yrityksen asiakastyöstä, ja siten avainhenkilön puuttuminen voi olla ratkaisevaa tilitoimiston liiketoiminnan kannalta.

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa toimeksiantajan tarpeesta selvittää, miksi pienten ja keskisuuren tilitoimistojen yrittäjät päätyvät myymään yrityksensä. Opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena on syventyä taloushallintoalaan tilaan nykypäivänä ja tulevaisuudessa, sekä löytää syitä sille miksi ja missä vaiheessa yrittäjät päätyvät myymään tilitoimistonsa. Opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää tilitoimistoketjujen ja tilitoimistoiden välisissä yrityskaupoissa.

Tämän opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona suomalaiselle suurelle tilitoimistoketjulle. Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen, ja tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Haastateltavina on kolme pienen ja keskisuuren taloushallintoalan yrityksen yrittäjää, jotka ovat myyneet tilitoimistonsa suurelle tilitoimistoketjulle viimeisen kahden vuoden aikana.

Työn empiirisen aineiston eli haastattelujen perusteella työn tuloksina selvisi ensinnäkin, että taloushallintoalalla yleisesti olisi toimialana suhteellisen hyvä tulevaisuus. Lisäksi esille nousi myös käsitys siitä, että tilitoimistojen työ ei katoa, mutta se tulisi muuttumaan paljon. Esiin nousi myös lukuisia yhtäläisyyksiä niiden tekijöiden osalta, jotka lopulta johtaisivat yrittäjillä tilitoimistoiden myyntiin.

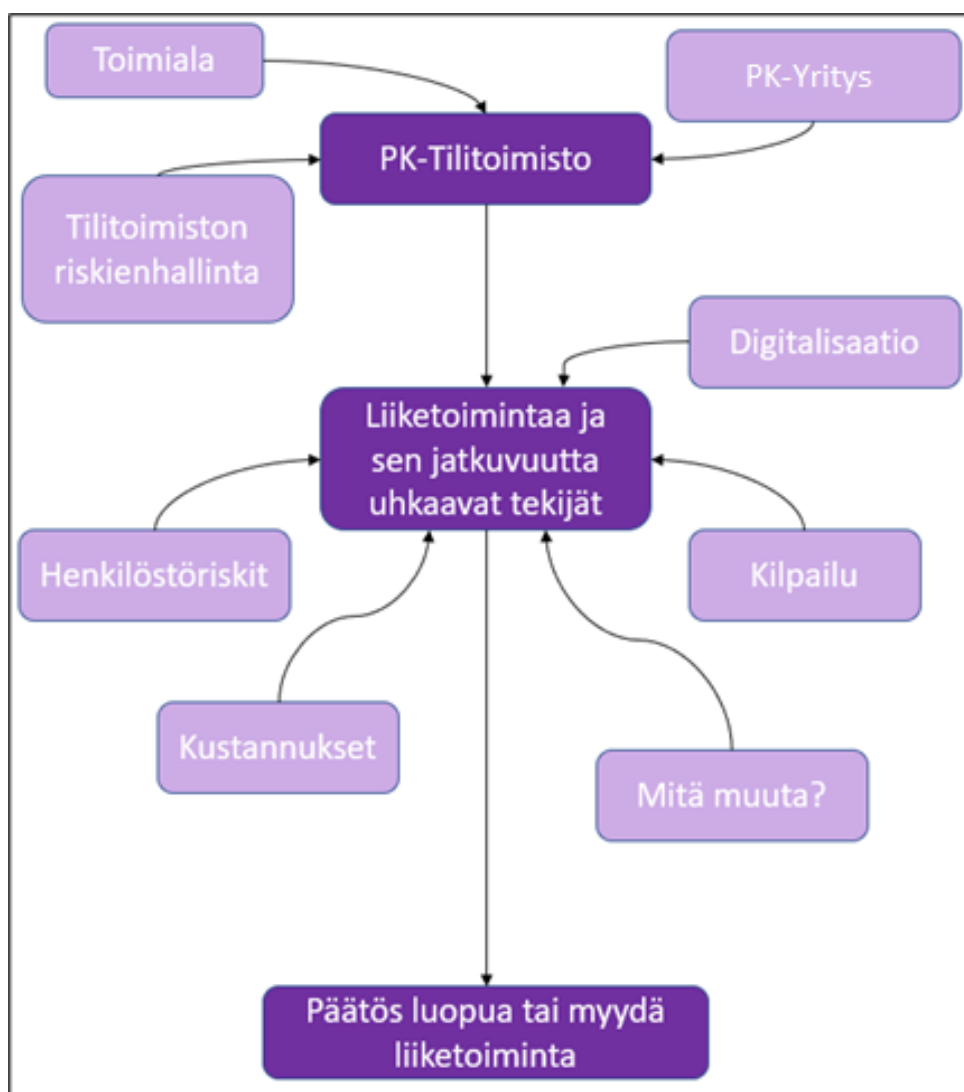
Opinnäytetyön johtopäätöksinä todettakoon, että pienillä ja keskisuurilla tilitoimistoilla olisi tulevaisuudessa entistä vaikeampaa toimia suhteessa suuriin tilitoimistoketjuihin, johtuen resurssien vähydestä, taloudellisista seikoista sekä ammattitaitoisen työvoiman puutteesta. Erityisinä riskeinä ja uhkina koettaisiin järjestelmien it-kustannukset sekä rekrytointivaikeudet. Taloushallintoalan kasvava työvoimapula ammattitaitoisesta työvoimasta voinee aiheuttaa muiden uhkien ohella sen, että pienen ja keskisuuren taloushallintoalan yrityksen yrittäjä päättää myydä tilitoimistonsa suurelle tilitoimistoketjulle. Toisaalta myyntiin saattanee johtaa pienen ja keskisuuren tilitoimiston resurssien vähyys, mikä voinee vähentää yrityksen kilpailumahdollisuuksia suurempiin tilitoimistoihin nähden. Myyntiin saattavat olla myös taloudelliset tekijät osaltaan syynä.

## 2 OPINNÄYTETYÖONGELMA

### 2.1 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön alussa esitellään Pk-yritystä määrittävää kokoluokitusta, ja tarkennetaan Pk-yritysten käsitettä tämän työn kontekstissa. Tämän jälkeen esitellään Pk-yrityksen liiketoiminnan elinkaareen liittyviä viittä eri vaihetta. Vaiheita käsitellään

pääosin Churchill & Lewisin mallin mukaisesti, joita on täydennetty muiden elinkaarimallien vaiheisiin liittyvillä teorioilla. Tarkastelun kohteena ovat pienet ja keskisuuret tilitoimistot, jotka Churchill & Lewisin mallin mukaisesti ovat vähintään saavuttaneet liiketoiminnan menestymisvaiheen. Tämän jälkeen työssä kerrotaan lyhyesti tilitoimistoista, jonka jälkeen avataan taloushallintoalan nykytilaa sekä tulevaisuudennäkymiä. Nämä luovat pohjaa työn seuraavalle vaiheelle, jossa syvennytään pienten ja keskisuurten tilitoimistoiden liiketoimintaa ja sen jatkuvuutta uhkaaviin tekijöihin, joilla voi olla vaikutusta tilitoimiston liiketoiminnan myyntiin tai lopetukseen.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys



## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### 2.2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä syitä sille, miksi taloushallintoalan Pk-yritykset myyvät liiketoimintansa. Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, miksi ja missä liiketoiminnan vaiheessa taloushallintoalalla toimivat Pk-yritykset myyvät liiketoimintansa. Tätä tavoitetta tuetaan alatavoitteilla, mitkä ovat Pk-yrityksen liiketoiminnan eri vaiheita, sekä millaisia ovat taloushallintoalan nykytila ja tulevaisuudennäkymät. Lisäksi alatavoitteena on selvittää, millaisia riskejä ja uhkia on taloushallintoalalla toimivalla Pk-yrityksellä.

Opinnäytetyöongelmaa ratkaistaan seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

Päätutkimuskysymys:

1. Miksi ja missä liiketoiminnan vaiheessa taloushallintoalalla toimivat Pk-yritykset myyvät liiketoimintansa?

Alatutkimuskysymykset:

2. Mitkä ovat Pk-yrityksen liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheita?
3. Millainen on taloushallintoalan nykytila ja tulevaisuudennäkymät?
4. Millaisia riskejä ja uhkia on taloushallintoalalla toimivalla Pk-yrityksellä?

### 2.2.2 Laadullinen tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa, sen avulla pyritään kuvailemaan ilmiöitä ja ymmärtämään ihmisten monitulkintaisia ja omakohtaisia merkityksiä (Vilka, 2021a, osa 1, kohta Laadullinen tutkimus). Näistä merkityksistä syntyy kokonaisuus, jota kutsutaan elämismaailmaksi, joka on laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohde. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan elämismaailmaa merkitysten maailmana, jonka muodostavat merkitykset syntyvät ihmisten kautta. Ihminen ei ole siis vain tutkija, vaan omalla tavallaan myös tutkimuksen kohde. (Varto, 1992, s. 23–24.)

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on sen perustuminen ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa on uskottavuus- ja luotettavuushaasteita, ja tutkijan onkin kyettävä objektiivisesti tarkastelemaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. (Puusa & Juuti, 2020, luku 2, kohta Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijasta on tultava osa sitä merkitysyhteyttä, jota hän tutkii (Varto, 1992, s. 26). Laadullinen tutkimusote on hankala määritellä tarkasti, koska se on joukko erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä ilman varsinaista viitekehystä tai yhteistä uskomusta (Denzin & Lincoln 1994, s. 3).

### 2.2.3 Aineistonkeruu

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu on osittain strukturoitu tutkimushaastattelu. Teemahaastattelua varten tulee olla ennalta määritellyt teemaan liittyvät kysymykset, jotka rajaavat haastattelun aihepiirin, kysymysten avulla on tarkoitus päästä kysymyksistä ja niihin vastaamisesta aitoon keskusteluun. (Vilkkä, 2021a, osa 3, kohta Tutkimushaastattelu.) Teemahaastattelu toteutetaan haastateltavan ehdoilla. Haastateltava voi valita ensimmäisen teeman, josta keskustellaan. Teemahaastattelut ovat keskenään vertailukelpoisia, vaikka teemat käytäisiinkin eri järjestyksissä läpi jokaisen haastateltavan kanssa, koska haastatteluiden aihepiiri on tehokkaasti rajattu teemakysymysten ja tarvittaessa haastattelijan toimesta (Vilkkä, 2021a, osa 2, kohta Tutkimushaastattelu)

Teemahaastatteluissa kerätty tutkimusaineisto tulee muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Tätä aineiston läpikäymisen, tekstimuodoksi muuttamisen ja analysoinnin elintärkeää prosessia kutsutaan litteroinniksi. Vaikkakin työlästä, niin litterointi lisää tutkijan ja tutkimusaineiston välistä vuoropuhelua, sekä auttaa riittävän aineiston määrittämisessä ja tulkinnassa. (Vilkkä, 2021b, luku 5, kohta Puheesta tekstiksi: litterointi.) Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tavoitteena on saavuttaa kerätystä aineistosta sellainen syväoppimisen taso, että aluksi hajanaiselta tuntunut aineisto lopulta tiivistyy ja täsmentyy (Vilkkä, 2021a, osa 3, kohta Laadullinen analyysi).

Tämän opinnäytetyön haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Haastatteluun valmistautumiseksi haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua yhteenvedo

haastattelussa läpikäytävistä asioista. Haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen ne muutettiin tekstimuotoon.

Haastateltavia oli yhteensä kolme (3) henkilöä, joilta kaikilta kysyttiin samat kysymykset. Haastateltavat valittiin monipuolisuuden perusteella ensinnäkin siten, että tarkoituksena oli saada haastateltavia eri puolelta Suomea ja erikokoisilta paikkakunnilta. Toiseksi haluttiin haastateltavia, joiden Pk-yrityksen liikevaihdot ja henkilöstömäärät ovat erisuuruisia keskenään. Lisäksi haastateltavien valinnassa haluttiin huomioida, että jokaisen haastateltavan Pk-yritys oli kohtuullisen pitkäikäinen ja sijoittuisi tässä opinnäytetyössä käsiteltävän Churchill & Lewis liiketoiminnan elinkaarimallissa kolmanteen eli menestymisvaiheeseen (luku 3.2.3).

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat yrittäjät:

**Haastateltava 1 (H<sup>1</sup>).** Tilitoimiston liikevaihto oli ollut noin 200 000–250 000 euroa. Tilitoimiston henkilökuntaan kuului kolme vakinaista työntekijää sekä yksi osa-aikainen työntekijä. Tilitoimistolla oli noin 200 asiakasta. Tilitoimisto sijaitsi pienellä kunnalla.

**Haastateltava 2 (H<sup>2</sup>).** Tilitoimiston liikevaihto oli ollut noin 500 000–550 000 euroa. Tilitoimiston henkilökuntaan kuului kaksi omistajaa ja neljä työntekijää. Tilitoimistolla oli noin 150 asiakasta. Tilitoimisto sijaitsi keskisuudessa kunnassa.

**Haastateltava 3 (H<sup>3</sup>).** Tilitoimiston liikevaihto oli ollut noin 1 500 000 euroa. Tilitoimiston henkilökuntaan kuului 17 henkilöä omistaja mukaan lukien. Tilitoimistolla oli noin 300 asiakasta. Tilitoimisto sijaitsi pääkaupunkiseudulla.

## 3 PK-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN ELINKAARI

### 3.1 Pk-yrityksen kokoluokitus

Pk-yritykseksi eli pieneksi- tai keskisuureksi yritykseksi luokitellaan sellaiset pienet ja keskisuuret yritykset, joissa on alle 250 työntekijää, ja joiden liikevaihto on korkeintaan 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on korkeintaan 43 miljoonaa euroa (Kupi, Keränen & Laine, 2009, s. 9). Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat pienet ja keskisuuret tilitoimistot, joiden liikevaihto on 0,2–1,5 miljoonaa.

### 3.2 Liiketoiminnan elinkaari Churchill & Lewis-mallin mukaan

Kaavamaisuuksien löytäminen yritysten kasvuun ja ongelmiin liittyen voi aluksi kuulostaa mahdottomalta. Pienet ja keskisuuret yritykset vaihtelevat laajasti muun muassa liiketoimintansa, kokonsa sekä kasvukapasiteettinsa suhteen. Kun asiaa tutkitaan tarkemmin, voidaan yhtäläisyyksien muodostamaa kaavamaisuutta kuitenkin havaita eri yritysten välillä. Nämä yhtäläisyydet voidaan organisoida muodostamaan viitekehys, joka auttaa kasvattamaan ymmärrystä eri yritysten piirteistä sekä ongelmista, joita ne saattavat kohdata. (Churchill & Winston, 1987.)

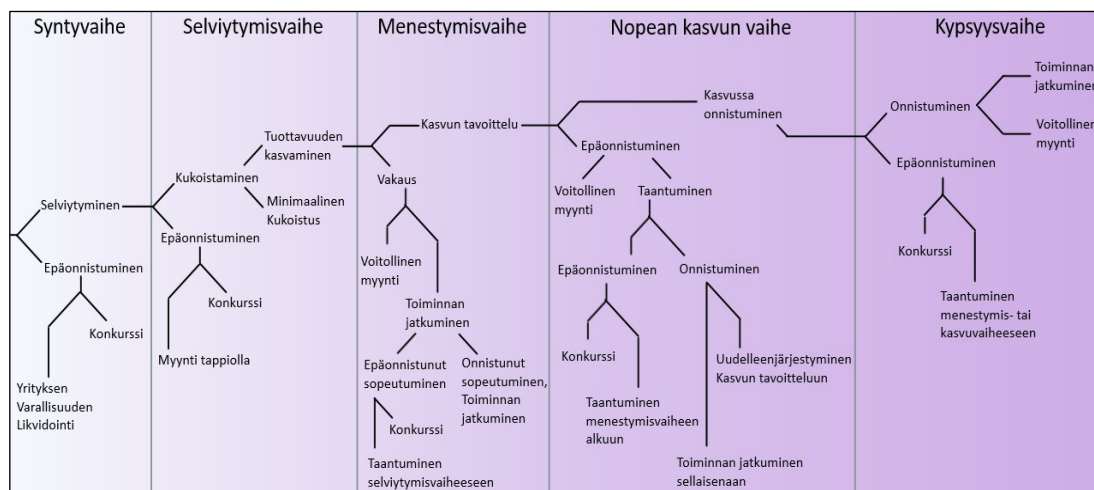
Ei ole yhtä oikeaa määritelmää, eikä selvää määrää siitä, kuinka monta eri elinkaaren vaihetta yrityksellä on. Elinkaarimallista riippuen vaiheita on yleisimmin kolmen ja kymmenen vaiheen välillä. (Aho & Kaivo-oja, 2014, s. 10–11.) Suomen riskienhallintayhdistyksen mukaan yrityksen elinkaaren vaiheet ovat 1) käynnistäminen, 2) kehittäminen, 3) verkostoituminen, 4) vakiintunut toiminta sekä 5) taantuvat markkinat. Käynnistysvaiheessa varmistetaan yritystoiminnan toimintaedellytykset. Kehitysvaiheessa keskitytään yritystoiminnan kehittämiseen ja kasvuun. Verkostoitumisvaiheessa pyritään luomaan sidosryhmäyhteyksiä ja saavuttamaan riippumattomuus yhdestä asiakkaasta tai toimittajasta. Vakiintuneen toiminnan vaiheessa toiminta on vakiintunut, ja yrityksen tulee analysoida toimintaympäristön muutoksia. Taantuvissa markkinoissa yrityksen täytyy kohdata toiminnan mukauttamisen haasteet. (Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.(b), kohta Työvälineet yrityksen elinkaaren eri vaiheissa).

Tässä opinnäytetyössä ensisijaisena viitekehyksenä käytetään Churchillin ja Lewisin vuoden 1983-elinkaarimallia, joka kattaa vielä tänä päivänäkin hyvin yrityksen elinkaaren eri vaiheet. Mallin vahvuus on se, että kyseisessä mallissa yritys voi taantua ja siirtyä aikaisempaan kehitysvaiheeseen, poiketen monesta muusta mallista, sillä tässä elinkaarimallissa yrityksen on mahdollista ottaa askel taaksepäin, eikä epäonnistuminen tietyssä elinkaaren vaiheessa automaattisesti tarkoita liiketoiminnan loppumista. (Aho & Kaivo-oja, 2014, s. 10–11.)

Aho & Kaivo-oja (2014, s. 12) kuvaavat Churchillin ja Lewisin mallia ideaaliyrityksen kehityskulukuksi, joka ei toimi kaikkien yritysten kohdalla. Elinkaarimalleja ylipäätään kritisoidaan muun muassa niiden kaavamaisuuden ja joustamattomuuden vuoksi. Nämä kritiikit eivät ota huomioon, että elinkaarimallien ei odoteta ennustavan täydellisesti yrityksen tulevaisuutta. Elinkaarimallien tarkoitus on olla apuna ja tukena yrityksen kasvun ja kehityksen seurannassa ja ymmärtämisessä. (Alajoutsijärvi & Tikkanen, 2001, s. 15.)

Churchillin ja Lewisin elinkaarimallissa on jaettu pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminnan elinkaaren vaiheet viiteen eri vaiheeseen (kuvio 2). Näitä vaihteita ovat:

- 1) syntyvaihe
- 2) eloonjääminen
- 3) kaksijakoinen menestymisvaihe
- 4) nopean kasvun vaihe
- 5) kypsyysvaihe. (Churchill & Winston, 1987.)



Kuvio 2. Churchill & Lewisin 1983-elinkaarimalli yrityksille (mukailten Churchill & Lewis, 1987)

Tämän elinkaarimallin vaihteita käydään läpi seuraavissa luvuissa. Tämän opinnäytteen tarkastelun kohteena ovat Pk-yritykset, jotka ovat saavuttaneet Churchill & Lewisin elinkaarimallissa menestymisvaiheen.

### 3.2.1 Liiketoiminnan syntyvaihe

Ensimmäisessä eli yrityksen syntyvaiheessa yrityksen tärkein tehtävä on pysyä hengissä. Yrittäjä toimii todennäköisimmin yksin. Jos yritys ei kykene saavuttamaan tietyn tason elinkelpoisuutta, se epäonnistuu. Tällöin yrittäjä joutuu myymään liiketoimintansa, tai lopettamaan sen. Ne yritykset mitkä selviävät syntyvaiheesta etenevät eloonjäämisvaiheeseen. (Churchill & Lewis, 1987.)

### 3.2.2 Liiketoiminnan eloonjäämisvaihe

Toisessa eli eloonjäämisvaiheessa yritys on osoittanut olevansa elinkelpoinen. Yrityksen täytyy tässä vaiheessa keskittyä oman kassavirtansa kehittämiseen. Yrityksen tulee kysyä itseltään, tuottaako se lyhyellä aikavälillä tarpeeksi kattaakseen liiketoiminnan kulut ja mahdolliset arvonalenemat. Tämän lisäksi sen täytyy kysyä itseltään, kykeneekö se vähimmillään tuottamaan tarpeeksi käteistä pysyäkseen toiminnassa, ja onko se kykenevä rahoittamaan kasvua. Moni yritys saattaa jumittua tähän vaiheeseen pitkäksi aikaa, keräten marginaalisia voittoja sen kuluihin verraten. Tätä voi jatkua siihen asti, että yrittäjä luovuttaa, eläköityy tai myy liiketoimintansa. Ne yritykset, jotka

kykenevät kasvattamaan tuottavuutta ja kokoaan, etenevät seuraavaan vaiheeseen. (Churchill & Lewis, 1987.)

### 3.2.3 Liiketoiminnan menestymisvaihe

Kolmannessa eli yrityksen menestymisvaiheessa yrittäjä ja yritys joutuvat päättämään seuraavista vaihtoehdoista, miten yritys jatkaa liiketoimintaansa:

- 1) tavoitteleeko yritys liiketoiminnassaan kasvua, vai
  - 2) tavoitteleeko yritys liiketoimintansa vakauden ja tuottavuuden ylläpitämistä.
- (Churchill & Lewis, 1987.)

Jos yritys keskittyy pysymään vakaana ja tuottavana (kohta 2), alkaa yrityksen liiketoiminta maturoitumaan, eli kypsymään ajan myötä. Silloin yritys on kykenevä toimimaan ilman yrittäjää, sillä yrittäjä ei ole enää yrityksen ainoa avainhenkilö. Ennen menestymisvaihetta yritys ja yrittäjä ovat olleet jopa erottamattomat toisistaan, mutta kypsymisen myötä yritys ja yrittäjä alkavat tässä vaiheessa erottumaan toisistaan. Jos yritys ei kuitenkaan ole kykenevä sopeutumaan muutoksiin ympärillään, se epäonnistuu toiminnassaan. Tällöin yritys joko taantuu takaisin eloonjäämisvaiheeseen, tai muuten se joutuu joko lopettamaan tai myymään liiketoimintansa. Jos yritys päättää vakauden ja tuottavuuden ylläpidon sijaan ottaa riskin ja tavoitella kasvua (kohta 1), se voi onnistuessaan edetä seuraavaan eli nopean kasvun vaiheeseen (luku 3.2.4). (Churchill & Lewis, 1987.) Jos yritys tavoittelussaan kuitenkin epäonnistuu, mutta epäonnistumisen merkit havaitaan ajoissa, niin se voi yhä pysyä menestymisvaiheessa ja keskittyä pysymään vakaana. Jos epäonnistumista ei huomata ajoissa, tai siihen ei puututa ajoissa, yritys joko taantuu menestymisvaiheesta edelliseen vaiheeseen eli eloonjäämisvaiheeseen (luku 3.2.2), tai joutuu konkurssiin, tai päättyy lopettamaan tai myymään liiketoimintansa. (Churchill & Lewis, 1987.)

### 3.2.4 Liiketoiminnan nopean kasvun vaihe

Neljänteen eli nopean kasvun vaiheeseen yrityksen täytyy valmistautua hyvin. Yrityksen on luotava edellytykset sille, miten se kykenee saavuttamaan ja rahoittamaan toimintansa nopean kasvun. Tässä kasvun vaiheessa sen on kyettävä hallitsemaan

vaiheen tuoma uusi tilanne sen koko toiminnassa. Jos yritys tässä onnistuu, voi se edetä seuraavaan vaiheeseen eli kypsyyssvaiheeseen (luku 3.2.5) ja myös kasvaa Pk-yrityksestä suureksi yritykseksi. Jos yritys kuitenkin epäonnistuu nopean kasvun saavuttamisessa tai sen rahoittamisessa, voi yritys taantua takaisin kolmanteen eli menestymisvaiheeseen (luku 3.2.3), tai jopa toiseen eli eloonjäämisvaiheeseen (luku 3.2.2). Epäonnistuminen voi johtaa myös yrityksen liiketoiminnan myymiseen. Tässä vaiheessa yritys toisaalta voidaan myydä jopa huomattavalla voitolla. (Churchill & Lewis, 1987.)

### 3.2.5 Liiketoiminnan kypsyyssvaihe

Viidennessä eli kypsyyssvaiheessa Pk-yrityksen ensisijaisina tavoitteina on vahvistaa ja kontrolloida yrityksen liiketoimintaa, sekä samalla huomioida yrityksen rahoitustilanne. Tässä vaiheessa Pk-yrityksen on myös tärkeätä pyrkiä säilyttämään yritystoimintansa vahvuudet, joita ovat esimerkiksi joustavuus ja yrittäjähenkisyys. Lisäksi kypsyyssvaiheessa yrityksen tulisi osata tehdä innovatiivisia päätöksiä ja kyetä ottamaan riskejä. Jos yritys ei kykene tähän, se voi jäädä rohkeampien ja nopeammin kasvavien kilpailijoidensa varjoon. Jos yritys epäonnistuu näissä kypsyyssvaiheen tavoitteissaan, niin se saattaa taantua takaisin edellisiin liiketoiminnan elinkaaren vaiheisiin yhtä lailla, kuten aiemmissakin vaiheissa, joissa yritys on epäonnistunut tavoitteissaan. (Churchill & Lewis, 1987.)

## 4 TALOUSHALLINTOALA JA TILITOIMISTOT

### 4.1 Taloushallintoala

#### 4.1.1 Toimialan nykytilanne

Taloushallintoalan markkinanäkymät ovat Suomessa hyvin positiiviset. Hyvät ja suhteellisen vakaat näkymät ovat sen ansiota, ettei taloushallintoala ole yhtä herkkä maailmantaloudelle ja julkisen sektorin kysynnän muutokselle kuin monet teknologiateollisuuden alat ja liike-elämän palvelut. Taloushallintoalalla on tasainen ja



kasvujohteinen kehitys. (Metsä-Tokila, 2019, s. 26–27.) Vuonna 2021 taloushallintoalan kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelujen liikevaihto kasvoi tilastokeskuksen suhdannekatsauksen mukaan 3,9 prosenttia vuodesta 2020 (Taloushallintoliitto, 2022). Vuonna 2017 taloushallinnon palveluiden liikevaihto Suomessa oli reilu 1,5 miljardia euroa (Metsä-Tokila, 2019, s.15).

Vuoden 2005 jälkeen taloushallintoalan henkilöstön määrä on kasvanut uusien toimipaikkojen määrää nopeammin, eli yritysten henkilöstömäärät ovat kasvaneet. Taloushallintoalalla kokonaisuudessaan on kuitenkin enemmän pieniä, muutaman henkilön yrityksiä. (Metsä-Tokila, 2019, s. 16–17.) Tilitoimistoiden keskikoko Suomessa on kaksi henkilöä (Taloushallintoliitto, 2022, kohta Tilitoimistoala Suomessa). Vuonna 2017 taloushallintoalan yritystoimintaa harjoitettiin 5 122 toimipaikassa, ja henkilöstön määrä alalla oli 16 311 (Metsä-Tokila, 2019, s. 15). Yritysten kasvu henkilöstömäärässä on vasta viime vuosien ilmiö, ja näissäkin tapauksissa kasvu on useimmiten tullut yritysostojen kautta (Metsä-Tokila, 2019, s. 17).

Henkilöstömäärän ja liikevaihdon osalta Uudenmaan osuus kirjanpito- ja tilintarkastuspalveluissa on 70 prosenttia koko Suomesta. Tämä osittain selittyy sillä, että toimialan suuret toimijat sijaitsevatkin pääkaupunkiseudulla. Taloushallintoalan yrityksiä on kuitenkin tasaisesti ympäri maata. (Metsä-Tokila, 2019, s. 18–19.)

Taloushallintoalaan on vaikuttanut 2019–2020 talvella alkanut koronaviruspandemia. Teollisuutta lukuun ottamatta, kaikilla päätoimialoilla on havaittavissa investointien vähentämistä koronaviruspandemian vuoksi. (Suomen yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022.) Koronaviruspandemia on myös muuttanut tapaa tehdä töitä, ja edistänyt yritysten kehittymistä kohti digitaalisuutta ja etätöitä (Koskenranta, 2020). Koronapandemian uusi kiihtyminen talven 2021–2022 aikana heijastuu Pk-yritysten odotuksiin tulevaisuuden suhdannekehityksestä. Vuoden 2022 tammikuun PK-yritysbarometrin suhdannenäkymien saldoluku puolittui arvoon 11, mutta helmikuuhun 2021 verrattuna luku kuitenkin on noussut kahdeksan yksikköä. (Suomen Yrittäjät & muut, 2022.)

#### 4.1.2 Toimialan tulevaisuus

Taloushallinnon alalla kohdataan merkittäviä, alaa määritteleviä muutoksia seuraavan kolmen vuosikymmenen aikana. ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) on tehnyt tutkimuksen vuonna 2016 koskien kolmea merkittävää tekijää näihin muutoksiin liittyen, joiden uskotaan vaikuttavan jo vuoteen 2025 mennessä. Nämä ovat:

1. globalisaatio,
2. digitalisaatio, sekä
3. sääntely. (Islam, 2017, s. 1–2.)

Jatkuva globalisaatio tulee luomaan uusia mahdollisuuksia sekä haasteita taloushallintoalan ammattilaisille. Globalisaatio myös mahdollistaa kansainvälistä kauppaa ja näin ollen myös tiettyjen toimintojen ulkoistamista ulkomaille. Digitalisaation myötä kirjanpitäjien tulee enenevässä määrin oppia käyttämään jatkuvasti sivistyneempiä sekä älykkäämpiä teknologioita perinteisen työn kehittämiseen, tai jopa korvaamaan sen kokonaan. Älykkäät työvälineet tukevat myös tiettyjen palveluiden ulkoistamista. Toimialan kasvavalla sääntelyllä tulee todennäköisesti olemaan suurin vaikutus toimialan tulevaisuuteen. Tämä johtuu muun muassa paljastuneista suurista veropetoksista sekä rahanpesusta. (Islam, 2017, s. 1–2.)

Sähköinen taloushallinto on levinnyt jo laajalle Pk-yritysten keskuudessa. Digitaalisessa taloushallinnossa on vielä osa-alueita, jotka ovat digitalisoimatta monella yrityksellä. (Koskenranta, 2020.) Pientenkin tilitoimistoiden on oltava valmiita investoimaan järjestelmiin ja ohjelmistoihin. (Metsä-Tokila, 2019, s.35). Suomen yrittäjien ekonomisti Petri Malisen mukaan Pk-yritysten digitaalisuusasteen nouseminen on tärkeää myös tuleviin kriiseihin valmistautumisen vuoksi (Koskenranta, 2020).

## 4.2 Tilitoimistot

### 4.2.1 Tilitoimistoja määrittävä lainsäädäntö

Lainsäädäntö tarkoittaa voimassa olevaa oikeussääntöjärjestelmää. Oikeussääntöjärjestelmä on lakien sekä muiden säädösten muodostama kokonaisuus. (Valtioneuvoston kanslia, 2017, s. 12.) Oikeudellinen sääntely on yhteiskunnallisten tavoitteiden toteuttamista saattamalla voimaan oikeusnormeja, sekä kontrolloimalla, soveltamalla ja sanktioimalla niiden noudattamista tuomioistuimen sekä viranomaisten toimesta (Tieteen termipankki, 2019).

Lähes kaikki lainsäädännön tuntemat yhteisöt, säätiöt sekä luonnolliset liiketoimintaa harjoittavat henkilöt ovat toiminnastaan kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitoa sääntelee kirjanpitolaki ja -asetus, joista vastaa työ- ja elinkeinoministeriö. Kirjanpitolain lisäksi useissa erityislaeissa on kirjanpitoa koskevia erityyssäännöksiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d., kohta Kirjanpito.)

Kirjanpitolain pohjana toimii EU:n tilinpäätösdirektiivi, joka sääntelee tilinpäätösten sisältöä. Juokseva kirjanpito on edelleen lähtökohtaisesti kansallisen sääntelyn alaisuudessa. Kansainvälinen kehitys on johtamassa tilinpäätösten yhä suurempaan kansainväliseen yhtenäistämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d., kohta Tilinpäätöksille kansainväliset standardit.)

### 4.2.2 Tilitoimistoiden tehtävät

Yrityksen toimiala määritetään tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaisesti yrityksen ensisijaisen liiketoiminnan perusteella (Termipankki, 2018). Tilitoimistot ovat taloushallinnon palvelualan yrityksiä (Tilitoimistoja.fi, n.d.). Tilitoimistoiden päätehtävä on hoitaa eri alojen yrityksistä ja yhdistyksistä muodostuvan asiakaskuntansa kirjanpito (Riihos, n.d.).

Kirjanpidossa pidetään kirjaa yrityksen menoista, tuloista ja varoista, kerätään ja järjestetään tositteet rahan liikkumisesta, sekä tehdään laskelmia yrityksen taloudesta

(Tilitoimistoja.fi, n.d.). Tilitoimistot myös tarjoavat kirjanpidon lisäksi muita taloushallintoon liittyviä palveluita. Kyseisiä palveluita ovat esimerkiksi veroilmoitukset, palkanlaskenta, tilinpäätöstyöt tai kokonaisvaltainen asiakkaiden verotukseen ja toimintaan liittyvä neuvonta. (Riihos, n.d.)

Yleinen käsitys tilitoimistoista on todennäköisesti se, että siellä työskentelee ainoastaan kirjanpitäjiä. Pienissä muutaman henkilön tilitoimistoissa asia saattaa olla näin, mutta suuremmissa taloushallintoalan yrityksissä työskentelee paljon muitakin ammattilaisia. Muita ammattilaisia voivat olla esimerkiksi asiakaspalveluun, myyntiin tai lakiasioihin erikoistuneet asiantuntijat. (Riihos, n.d.) Toimiala vaatii ammattilaiselta työtehtävien vuoksi alan koulutusta, sekä salassapitovelvollisuuksien vuoksi luotettavuutta. (Tilitoimistoja.fi, n.d.)

#### 4.2.3 Tilitoimistojen jakautuminen

Taloushallintoalalla on alan asiantuntijoiden sekä yrittäjien mukaan havaittavissa polarisoituminen kahteen eri ääripäähän (kuvio 4). Toisessa ääripäässä on muutamia suuria valtakunnallisia tilitoimistoketjuja. Nämä tilitoimistoketjut pyrkivät laajentumaan aktiivisesti ostamalla pieniä ja keskisuuria tilitoimistoja, sekä muita taloushallintoalaa tukevia asiantuntijayrityksiä. Näitä voivat olla esimerkiksi ohjelmisto- tai laskutusalan yritykset. Toisessa ääripäässä ovat yrittäjävetoiset pienemmät tilitoimistot, jotka panostavat henkilökohtaiseen palveluun. Tilitoimistoiden polarisoituminen näkyy muun muassa siten, että suuri toimija voi keskittää useita taloushallinnollisia palveluja omaan palvelutarjoamaan, ja ohjata asiakkaitaan esimerkiksi puhelin- tai itsepalveluun. Pieni paikallinen tilitoimisto puolestaan pyrkii erottumaan antamalla asiakkailleen mahdollisimman laadukasta ja henkilökohtaista palvelua, eikä välttämättä veloita kaikesta palvelustaan. (Metsä-Tokila, 2019, s. 35.) Kilpailudynamiikka on perinteisesti tukeutunut vahvasti suurten ja näkyvien yritysten havaintoihin, samalla kun se on aliarvioinut pienten ja keskisuurten yritysten tuomia vivahteita ja tarjoamia arvoja (Upton & Green, 2020, s. 477).



Kuvio 3. Toimialan polarisoituminen kahteen eri ääripäähän (mukaillen Metsä-Tokila, 2019, s. 35)

Kuviossa 3 on asetettu yksinkertaistetusti tilitoimistoketjut ja pienet tilitoimistot vastakkain. Vaikka todellisuus ei ole näin yksinkertainen, kuvion avulla voidaan pohtia koko alan kehitystä ja kehityssuuntia. (Metsä-Tokila, 2019, s. 35.)

Pienillä tilitoimistoilla on monenlaisia haasteita. Tällä hetkellä suuri osa yrittäjistä on jo ikääntymässä. Myös yhden asiantuntijan merkitys yrityksen toiminnalle voi olla suuri. (Metsä-Tokila, 2019, s. 35.) PK-yritysbarometrin mukaan seuraavan kahden vuoden kuluessa omistajanvaihdos on edessä 15 prosentilla Pk-yrityksistä (Suomen yrittäjät & muut, 2022). Ikääntyvän yrittäjäkunnan vuoksi taloushallintoalalla on tällä hetkellä otollinen aika laajentua tilitoimistoiden yrityskauppojen kautta. Tilitoimistoa ostettaessa on ostettavan tilitoimiston asiakaskunta keskiössä, mutta osaava henkilökunta voi olla myös painava syy ostopäätöksessä, koska taloushallinnon ammattilaisten rekrytointi on vaikeutunut viime vuosina. (Metsä-Tokila, 2019, s. 35.)

## 5 TILITOIMISTOIDEN KOHTAAMAT UHAT JA RISKIT

### 5.1 Tilitoimistoiden riskienhallinta

Riskienhallinnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään johtamaan ja ohjaamaan organisaation riskejä (Rousku & ICT, 2017, s. 11). Riskit ovat väistämätön sekä pakollinen, erottamaton osa liiketoimintaa. Jos riskejä ei voi poistaa tai välttää, jää ainoaksi vaihtoehdoksi kohdata ne, ja pyrkiä hallitsemaan niitä. (Kotaskova, Belas, Bilan & Ajaz Khan, 2020, s. 204.) Riskit voivat olla uhkien lisäksi myös positiivisia mahdollisuuksia, joista yritys voi joillain toimenpiteillä jopa hyötyä (Rousku, 2017, s. 11). Riskejä analysoimalla voidaan päättää, mitkä riskit ovat tavoittelemisen arvoisia mahdollisuuksia, ja mitä riskejä tulee karttaa (Sadgrove, 2015, s. 15).

Riskienhallintaan kuuluu yritykselle merkittävien riskien tunnistaminen, sekä niihin kohdistetut tarpeenmukaiset hallintakeinot. Yrityksen tulee myös tunnistaa riskienhallintatoimenpiteiden hyödyt, jotta voidaan arvioida riskienhallinnan onnistumista. Riskienhallinnan tason tulee olla suhteessa samalla tasolla yrityksen kohtaamien riskien todennäköisyyksiin ja vaikutuksiin verrattuna. (Hopkin, 2018, s. 4–5.)

Onnistunut riskienhallinta on järjestelmällistä ja tavoitteellista toimintaa, joka tukee organisaation johtamista ja kehittymistä (Rousku, 2017, s. 11). Hyvä riskienhallinta tuottaa tietoa tukemaan yrityksen liiketoimintapäätöksiä, sekä on muuttuvassa toimintaympäristössä operoidessa dynaamista sekä reagoivaa (Hopkin, 2018, s. 4–5). Onnistunut riskienhallinta auttaa yritystä välttämään turhia kustannuksia, toiminnan häiriöitä sekä henkilöstön tyytymättömyyttä (Sadgrove, 2015, s. 15). Vahinkojen välttämisen ja minimoimisen lisäksi onnistuessaan riskienhallinta mahdollistaa myös organisaation menestymisen, toiminnan jatkuvuuden ja tavoitteiden saavuttamisen. Riskienhallinta voi myös auttaa löytämään organisaation menestymiseen, tuloksellisuuteen sekä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Rousku, 2017, s. 11.) Hyvästä riskienhallinnasta tulee kasvaa luonnollinen osa yrityksen liiketoimintaa, ja se on linjassa niin yrityksen ydinprosessien, kuin yrityskulttuurin kanssa. (Hopkin, 2018, s. 4–5.)

Kotaskovan, Belaksen, Bilanin ja Ajaz Khanin (2020, s. 214) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstöriskit, vaikkakaan eivät välttämättä omaa olemassa olevista riskeistä liiketoiminnan kannalta suurinta vaaraa, on yrittäjien näkemyksen mukaan määrittään merkittävin riski Pk-yritysten liiketoiminnalle. AONin vuosina 2015–2017 toteuttamassa tutkimuksessa puolestaan taloushallintoalan asiantuntijayritykset nimesivät liiketoiminnan jatkuvuutta uhkaaviksi tekijöiksi henkilöriskien lisäksi maine- ja brändiriskin, tietojärjestelmiin liittyvät riskit, avainhenkilöiden sitouttamiseen liittyvät haasteet sekä riskin vahingonkorvausvelvolliseksi joutumisesta (Halme, 2019).

## 5.2 Riskienhallintasuunnitelma

Riskienhallintasuunnitelma on osa riskienhallintaa. Riskienhallintasuunnitelmassa suunnitellaan tarkasti vaihe vaiheelta toimenpiteet mitä tehdään vahingon sattuessa. Suunnitelma on tarkka toimenpiteistä sekä niiden järjestyksestä, mutta siitä tulee laatia myös mahdollisimman selkeä väärinkäsitysten minimoimiseksi. (ISO 31000:2018, 2018, luku 6.5.3.) Jatkuvuussuunnitelman tai jatkuvuussuunnittelun tarkoitus on suunnitella ennalta-arvaamattoman, odottamattoman vahingon sattuessa liiketoiminnan jatkuvuus. Jatkuvuussuunnitelmassa suunnitellaan toiminta ja toimenpiteet tilanteessa, jossa yrittäjälle tai jollekin muulle avainhenkilölle tapahtuu jotain, joka ainakin toisistaan estää kyseisen avainhenkilön työpanoksen jopa täysin. (McManus, 2021, s. 50.)

Riskienhallintasuunnittelussa riskit ovat yhä epävarmoja. Tällöin riskit eivät ole välttämättä toteutuneet vielä, mutta lopulta osa riskeistä tulee todennäköisesti tapahtumaan. Riskienhallintasuunnittelussa riskeille valitaan riskienhallintatoimenpide. Näistä neljä tyypillisintä toimenpidettä ovat

1. riskin välttäminen kokonaan,
2. riskin vaikutuksen lieventäminen,
3. riskin siirtäminen esimerkiksi vakuutuksien avulla sekä
4. riskin hyväksyminen, jos sitä ei pysty hallitsemaan. (Watt, 2021, luku 16, Risk Management Planning.)

## 5.3 Tilitoimistoiden uhat ja riskit

### 5.3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on muutos, jossa tietotekniikka luo uuden digitaalisen infrastruktuurin yhteiskunnalle. Vanhat analogiset tekniikat muutetaan tai korvataan digitaalisilla teknologioilla. Paperi muuttuu sähköiseksi tiedostoksi, ja digitaalinen ympäristö mahdollistaa datasta, eli tiedosta saadun arvon hyödyntämisen liiketoiminnassa ja liiketoimintapäätöksissä ennennäkemättömissä mittakaavoissa. (Parida, 2018.)

Digitalisaatio on muuttanut taloushallinnollisia työtehtäviä (Gherman, Molociniuc & Grosu, 2021, s. 108). Digitaalisuudesta on muodostunut osaamisvaatimus kaikille työntekijöille (Metsä-Tokila, 2019, s. 36). Nykypäivän taloushallinnon ammattilaiselta on löydyttävä kyvykkyyttä myös uusien teknologioiden kanssa työskentelemiseen (Gherman & muut, 2021, s. 108).

Taloushallinnon digitalisoituminen on pakollista nykyajan tarpeisiin vastaamiseksi. Yritykset ovat ymmärtäneet, että tietoteknisten sijoitusten täysi hyödyntäminen on mahdollista kehittymällä uusissa toimintamalleissa, tuotantotavoissa ja kustannusjohtamisessa. Jotta taloushallinto voi saavuttaa maksimihyödyn, sen tulee uudistua muutosten mukana. (Gherman & muut, 2021, s. 105–106.) Tietotekniikan ja digitalisaation kehitys ovat yhä enemmän läsnä kirjanpidossa ja talousraportoinnissa. Aikaisemmin kirjanpidon fokus on ollut menneiden tapahtumien kirjaamisessa, kun nykyään käytetään kehittyneitä taloushallinnollisia järjestelmiä tukemaan tärkeiden liiketoimintapäätösten tekemistä. (Decman, Mališ & Sacer, 2019, s. 31.)

Kirjanpidon digitalisoituminen ja sen integraatio yrityksen tietokantaan on todellinen nykypäivän tarve. Tietokannan tarkoitus on kehittää yrityksen tehokkuutta, nostaa sen kilpailukykyä ja auttaa muuttamaan kirjanpidosta työkalu menestyksen saavuttamiseen. (Gherman & muut, 2021, s. 111.) Uusi teknologia ja digitalisaatio ei voi olla enää erillään muusta liiketoiminnasta, vaan niiden tulee tulla osaksi yrityksen jokaista funktiota ja prosessia. Tämä on vielä pitkän työn edessä, sillä Suomessa on vielä paljon yrityksiä, jotka ovat digitalisoituneet vain osittain, tai ovat kokonaan digitalisoitumattomia. Sähköisillä järjestelmillä on taloushallinnossa suhteellisen pitkä historia, mutta



työtä on vielä edessä. (Metsä-Tokila, 2019, s. 36.) Tekoäly ja lohkoketju ovat yksiä viimeisimmistä teknologioista, joiden on tarkoitus korvata manuaalisia rutiinitöitä (Decman & muut, 2021, s. 34). Alalla on kuitenkin vasta vain vähän yrityksiä, joissa teknologia on korvannut ihmisiä kokonaan (Justenhoven, Loitz & Sechser, 2018, s. 15).

Digitalisoituminen, automaatio ja työn tekemisen muotojen muuttuminen ei tarkoita ammattikunnan katoamista eikä menetettyjä työpaikkoja. Kyse on ammattikunnan uudesta noususta, työtehtävien ja toimialan uudistumisesta. Alan digitalisoituminen on jo pitkällä ja kehitys tulee vain kiihtymään. Monet rutiinit automatisoidaan ihmisiltä koneille, ja näin vapautetaan työntekijöiden aikaa huomattavasti tuottavampaan työhön. (Metsä-Tokila, 2019, s. 37.)

### 5.3.2 Henkilöstöriskit

Suomen riskienhallintayhdistys listaa henkilöriskeiksi muun muassa työntekijöiden väsymyksen, uupumuksen ja sairastumisen, alhaisen tai vanhentuneen ammattiosaamisen, riidat työpaikalla, tietovuodot sekä vahingot ja virheet (Suomen riskienhallintayhdistys, n.d.(a)). Edellä mainittujen lisäksi yksi merkittävistä henkilöstöriskeistä on avainhenkilöriski. Avainhenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Avainhenkilöt omaavat paljon hiljaista tietoa, joka ei ole yleisessä tiedossa yrityksen sisällä, sekä ovat olennaisesti vaikuttamassa yrityksen toiminnan onnistumisessa. Avainhenkilön poissaolo esimerkiksi sairastumisen tai työpaikan jättämisen vuoksi aiheuttaa merkittäviä vaikutuksia yrityksen toiminnassa. Ellei kyseessä ole yhden henkilön yritys, avainhenkilöriskiinkin voi varautua jatkuvuussuunnittelussa esimerkiksi jakamalla avainhenkilön hiljaista tietoa muille työntekijöille, jotta nämä osaavat toimia tilanteessa, jolloin avainhenkilö ei ole paikalla. (Çevik, 2020, s. 28–31.)

Työn ylikuormittavuus on kasvanut. Tämä yhdistettynä siihen, että tänä päivänä työ tehdään aivoilla, on johtanut siihen, että merkittävin palkansaajien kokema vaara työelämässä on vakava työuupumus. Tämä konkretisoituu siinä, että vuodesta 2018 alkaen mielenterveyden häiriöt ovat yleisin sairauspäivärahan syy. Mielenterveyden

häiriöiden määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosina samalla, kun työuupumus sekä ylikuormittuneisuus on noussut. Liiallinen kuormitus näkyy monenlaisena eri oireiluna, työuupumuksena sekä työkyvyn heikkenemisenä. (Hartikainen, Pihlaja, Räisänen, Bordi, Saariluoma, Pääatalo & Kolonen, 2021, s. 89.)

Alalla koetaan tarpeeksi osaavan työvoiman löytäminen haastavaksi. Monet taloushallintoalan yritykset raportoivat, etteivät löydä riittävästi tarpeeksi osaavaa työvoimaa, vaikka alan perusopinnot suorittaneita henkilöitä kyllä löytyy työmarkkinoita. Sellaisia työntekijöitä on vaikea löytää, jotka pystyvät aiemman osaamisensa vuoksi hyvin nopeasti työskentelemään laskutettavasti. (Metsä-Tokila, 2019, s. 22–23.)

Uusien ammattilaisten vastapainona Kotaskovan & muiden tekemän tutkimuksen perusteella voidaan nykyisten työntekijöiden osaaminen karkeasti yksinkertaistaa seuraavasti: Pk-yritysten nykyisiltä työntekijöiltä rutiinitehtävistä suoriutuminen ei tuota ongelmia, mutta motivaation sekä oman ammattitaidon parantaminen tuottaa vaikeuksia. (Kotaskova & muut, 2020, s. 213.)

Uuden ajan taloushallinnon ammattilaisen työtehtävät, tai työnkuvan vaativuus ja monipuolisuus eivät seuraa vanhoja stereotypioita taloushallintoalasta. Nykyajan ja tulevaisuuden taloushallinnon ammattilainen on eritoten palveluammattilainen ja ”yrityskonsultti”. (Metsä-Tokila, 2019, s. 38.) On entistä tärkeämpää pystyä perinteisten asioiden kirjausten lisäksi tarjoamaan konsultoivaa taloushallinnollista palvelua (Gherman & muut, 2021, s. 108).

Tulevaisuuden kirjanpitäjän tulee siis pystyä jalostamaan liiketoiminnan kehittämisen kannalta olennaista informaatiota, joka ei parhaimmillaan katso vain menneisyyteen, vaan myös tulevaisuuteen. Tämä konsultoiva ja tulevaisuuteen katsova ote vaatii alan ammattilaisilta entistä parempaa toimialatuntemusta. Alan uudistumisen myötä töitä on tulevaisuudessa tarjolla yhä useammille, mutta uudistus tulee vaatimaan aikaisempaa laajempaa osaamista uusilta työntekijöiltä, ja muuntautumiskykyä nykyisiltä työntekijöiltä. (Metsä-Tokila, 2019, s. 37–38.) Koulutusalan asiantuntijat korostavat kaikkien työntekijöiden oman osaamisen päivittämisen ja uuden osaamisen hankkimisen tärkeyttä (Metsä-Tokila, 2019, s. 37).

### 5.3.3 Kustannukset

Liiketoiminnasta koituu kustannuksia. Esimerkkejä liiketoiminnan kustannuksista ovat työntekijöiden palkat, vuokratulot, korkokustannukset, ylläpitokustannukset, lisenssimaksut, verot, sekä markkinointikulut. (Law insider, n.d.)

Tilitoimistot ovat muuttumassa sähköisiksi tilitoimistoiksi. Sähköisellä tilitoimistolla tarkoitetaan tilitoimistoa, jonka toiminta ja asiointi tapahtuu erilaisten sähköisten kanavien kautta. Esimerkiksi paperittomuus on ominainen piirre näille, ja kirjanpitoon kuuluvat tositteet on toimitettu tilitoimistolle sähköisesti, ja ovat tilitoimistolla tallessa sähköisessä muodossa. (Riihos, n.d.) Sähköiset tilitoimistot puolestaan ovat siirtämässä toimintojaan pilviteknologiaan. Alan yritykset ovat yleisellä tasolla kehityksessään pidemmällä sähköisiksi tilitoimistoiksi kuin pilviteknologiaa hyödyntäviksi tilitoimistoiksi, mutta tuo väli tulee lyhenemään tulevien vuosien aikana. (Drew, 2015, s. 46.)

Alan ammattilaiset ovat tietoisia, että digitaalinen tulevaisuus tulee kovaa vauhtia, ja heidän tulee valmistautua siihen (Drew, 2015, s. 46). Uusien teknologioiden tarkoituksena on muun muassa parantaa laatua sekä tehokkuutta (McGregor & Carpenter, 2020, s. 45). Uusien teknologioiden hyödyt ovat kuitenkin lukuisia, eivätkä rajoitu pelkkään laatuun sekä tehokkuuteen (Decman & muut, (2019), s. 38).

Uusien teknologioiden käyttö luo uusia riskejä, jotka yrityksen tulee osata hallita (McGregor & Carpenter, 2020, s. 45). Moni yritys ei hyödynnä uuden teknologian tuomia hyötyjä. Pelko muutoksesta ja sen vähäinen ymmärtäminen, sen mukanaan tuomien haasteiden lisäksi ovat osittain ratkaisevia tekijöitä tähän. Perimmäinen syy tähän on se, ettei uusi teknologia ole saatavilla helposti pienten yritysten käyttöön kustannussyistä. (Decman & muut, (2019), s. 38–39.)

Uusi teknologia on kyllä todennäköisemmin operatiivisessa toiminnassa vanhaa kustannustehokkaampaa, mutta ongelma piilee liian suurissa pääomainvestoinneissa, jotka uusien teknologioiden hankkiminen ja käyttöönotto vaativat (McGregor & Carpenter, 2020, s. 51). Kyvyttömyys investoida uusiin teknologioihin voi olla yksi syy, miksi yrittäjä päättää myydä oman liiketoimintansa (Metsä-Tokila, (2019), s. 35).

### 5.3.4 Kilpailu

Kun eri yritykset tarjoavat samankaltaisia tuotteita ja palveluita samalle kohderyhmälle, he ovat kilpailussa toistensa kanssa. Suoraan toistensa kanssa kilpaileville yrityksille on tyypillistä samalla toimialalla toimiminen, samankaltaisten tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen, sama kohderyhmä, ne pyrkivät tyydyttämään saman asiakas-tarpeen, sekä toimivat samoja jakelukanavia hyödyntäen. (Indeed editorial team, 2021.)

Kilpailulla on omat etunsa. Kilpailun etuja ovat muun muassa pyrkimys täyttää asiakkaiden tarpeet entistä paremmin, vahvuuksien ja heikkouksien analysointi, kysynnän kasvu, rohkaisu innovatiivisuuteen, kilpailuvalttien paljastuminen, sekä liiketoiminnan kehittyminen (Indeed editorial team, 2021). Kilpailun huonoja puolia ovat esimerkiksi vähentynyt markkinaosuus, liiketoimintaan kohdistuva paine, työntekijöihin kohdistuva paine, nousevat kustannukset, sekä asiakkaiden hämmentyminen (Pahwa, 2021).

Kokonsa, resurssiensa sekä asiakassuhteidensa vuoksi Pk-yritykset voivat, ja saattavatkin kilpailla täysin eri tavoin kuin suuret yritykset. Tietoisuus-motivaatio-kyvykkyys-kehystä perustana käyttämällä voidaan havaita, että Pk-yritysten kilpailudynamiikka eroaa suurista yrityksistä kahdella alueella: Kilpailija-analyysissä, ja kilpailuvuorovaikutuksessa. Merkittävintä on, että Pk-yritykset lähestyvät kilpailijoiden analyysiä hyvin epävirallisesti, ja punovat sen muiden prosessien yhteyteen. Pk-yritykset ovat hyvin tietoisia kilpailuympäristöstä, vaikka saattavatkin vähätellä huomiotaan kilpailuun. Pk-yritykset jopa suosivat yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa, ja keskittävät huomionsa asiakkaiden palvelemiseen kilpailemisen sijaan. (Upson & Green, 2020, s. 477–478.)

Taloushallintoalan yrityskanta uusiutuu suhteellisen tasaisesti ilman huomattavia kasvu- tai supistumispyrähdyksiä. Alalle voi olla helppo tulla, mutta jalansijaa voi olla vaikea saada, koska ala on hyvin vakiintunut. (Metsä-Tokila, 2019, s. 22.) Vastavuoroisesti tilastokeskuksen mukaan vuonna 2020 aloitti toimintansa 39 700 uutta yritystä, ja toimintansa lopetti 25 300 yritystä. Aloittaneita yrityksiä oli 3 prosenttia enemmän kuin aikaisempaan vuonna, ja lopettaneita yrityksiä oli 21 prosenttia enemmän.

(Tilastokeskus, 2021.) Eli uusia asiakkaita kuitenkin vuositasolla tulee enemmän, kuin vanhoja asiakkaita lopettaa.

Vahvasti innovatiiviset ja vahvasti kilpailukykyiset yritykset osoittavat vakautta innovaatioiden toteuttamisen suunnan määrittävien tavoitteiden suhteen; muutos tutkittujen vuosien aikana on aikaisempaa alhaisempi tärkeysaste vähentää kustannuksia, ja keskittyy sen sijaan lisäarvon tuottamiseen. (Sipa, 2017, s. 255.)

Alalla kilpailu on kovaa, ja tästä syystä hintojen nostaminen kannattavuuden parantamiseksi ei ole yksinkertainen tehtävä (Metsä-Tokila, 2019, s. 30–31). Heikon markkina-aseman, sekä alhaisen innovatiivisuustason omaavien yritysten yleisin tavoite innovaatioilla on kustannusten alentaminen kannattavuuden parantamiseksi (Sipa, 2017, s. 355).

Korkean ammattitaidon omaavien ammattilaisten pulan vuoksi alalla on myös havaittavissa kilpailua työntekijöille tarjottavilla palkoilla (Metsä-Tokila, 2019, s. 35).

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön haastattelujen avulla haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat Pk-yrityksen liiketoiminnan eri vaiheita?
2. Millainen on taloushallintoalan nykytila ja tulevaisuudennäkymät?
3. Millaisia riskejä ja uhkia on taloushallintoalalla toimivalla Pk-yrityksellä?
4. Miksi ja missä liiketoiminnan vaiheessa taloushallintoalalla toimivat Pk-yritykset myyvät liiketoimintansa?

Vastauksia näihin kysymyksiin haettiin kolmen eri teeman kautta. Näitä teemoja ovat:

1. Tilitoimistoiden haasteet
2. Tilitoimistoyrittäjyys
3. Toimiala

## 6.1 Tilitoimistoiden haasteet

### **Kysymys 1. Minkä vuoksi sinä (tai te) päädyitte myymään yrityksenne?**

Haastattelun aluksi keskusteltiin syistä, miksi haastateltava (sekä hänen mahdolliset kumppaninsa) päätyivät myymään liiketoiminnan. Kysymyksessä keskityttiin ensisijaisesti niihin asioihin, mitkä vaikuttivat kaikkein eniten. Muita haasteita käydään läpi kysymyksessä 2. Kaikkia haastateltavia yhdisti ensisijaisesti tulevaisuudenpelko. Pienillä ja keskisuurilla tilitoimistoilla on jo nykyään vaikeita haasteita, ja ne tulevat vain lisääntymään tulevaisuudessa.

”Pienillä tilitoimistoilla tulee tulevaisuudessa olemaan vaikeaa.” H<sup>1</sup>

Yrittäjän ikä oli myös iso syy, miksi haastateltavat olivat päätyneet myymään oman liiketoimintansa. Haastateltavista jokainen koki, että joko yrittäjän/yrittäjien ikä vaikutti päätökseen, tai sitten tuntui siltä, että on yritetty tarpeeksi monta vuotta, ja alkaa sitä myötä myös väsymys painamaan. Kaikki kolme haastateltavaa painottivat myös, että myyntiä piti kyllä miettiä ja puntaroida jonkun aikaa.

”Molempien yrittäjien ikä vaikutti myös päätökseen, ja sellainen tietty iän tuoma väsymys. Myynti ei ollut yhtäkinen päätös, vaan sitä oli mietitty kyllä pitkään.” H<sup>2</sup>

Haastateltavat kertoivat ensisijaiseksi syykseen myynnille tulevaisuudenpelon. Eniten siellä tulevaisuudessa haastateltavia mietitytti ohjelmistot sekä muut IT-kustannukset. Pienillä ja keskisuurilla tilitoimistoilla ei itsellään ole resursseja rakentaa omia ohjelmistoja, joten ne täytyy hankkia palveluntarjoajalta.

”Ohjelmistokustannukset ovat pienille tilitoimistoille todella kalliita. Eikä omiakaan voi kehittää, vaan aina pitää ostaa muualta.” H<sup>2</sup>

Kyseiset ohjelmistot eivät ole halpoja, vaan muodostavat yhdessä muiden IT-kustannusten kanssa huomattavan osuuden laskutuksesta. Tämä ongelma korostuu, koska toimialalla on kovaa kilpailua hinnoilla.

”Suurimmat haasteet oli IT-kustannukset. Ne vie jopa 10–15 % vaihdosta. Tämä tulee asiakkaan maksettavaksi, saako sen sisällytettyä hintoihin?” H<sup>3</sup>

IT-asioissa kustannukset eivät olleet ainoa haaste. On myös paljon käytännön haasteita, jotka voivat muodostua ylitsempääsemättömiksi, kuten eräs haastateltavistakin toteaa:

”Meille viimeinen niitti oli meidän vanhan kirjanpito-ohjelman lopettaminen. Meillä oli toiminta sen lopetetun ohjelman varassa, joten se työ uuden käyttöönottamiseksi olisi ollut liian suuri. Kaiken lisäksi olisi pitänyt lähteä etsimään vielä sitä uutta ohjelmaa.” H<sup>2</sup>

Ohjelmistokustannuksista keskustellessa ensimmäinen haastateltavista painottikin, ettei kyse ole ainoastaan ohjelmistoista, vaikka ne mahdollisesti suurin IT-kustannus onkin.

”Kaikki ATK-kustannukset yleensäkin. Kaikki tietosuojajutut, konesalit, kaikesta tulee lisäkustannuksia.” H<sup>1</sup>

IT-kustannusten ja -haasteiden lisäksi henkilöstöön liittyvät haasteet nousivat esille jokaisella haastateltavalla. Jokaisella haastateltavalla kuitenkin oli omat henkilöstöön liittyvät haasteensa, jokainen niistä hyvin tyypillinen, tämänkin tutkimuksen teoriaosuudessa läpikäyty haaste. Ensimmäinen haastateltavista kohtasi kaksi tyypillistä haastetta: avainhenkilöriskin, sekä osaavan työvoiman etsimisen vaikeuden.

”Meidän pitkäikäisin työntekijä oli jo todella vanha. Korvaavan työntekijän löytäminen olisi ollut vaikeaa. Hän hoiti suurimman osan asiakkaista.” H<sup>1</sup>

Haastateltava avasi kertomaansa toteamalla, etteivät he koskaan ole palkanneet uutta työntekijää perinteisesti työpaikkailmoituksen kautta, vaan kaikki palkatut työntekijät ovat lopulta löytyneet sattumalta oman verkoston kautta. Yrityksen avainhenkilö oli

siis lähivuosien sisällä jäämässä eläkkeelle, eivätkä yrittäjät olleet ollenkaan varmoja tarpeeksi taitavan työntekijän löytämisestä. Keskipokoiselta paikkakunnalta vastaava haastateltava kohtasi samantyyppisen haasteen: tarpeeksi osaavaa henkilöstöä on taloushallintoalalla tänä päivänä vaikea löytää. Kun vanha henkilöstö jatkaa eteenpäin, eikä uutta tarpeeksi osaavaa löydetä tilalle samaan aikaan kun työmäärä lisääntyy, muodostuu resurssien kannalta raskas ongelma.

”Toinen suuri syy meillä oli se henkilöstövaihtuvuus. Työmäärä lisääntyi, asiakkaita olisi tullut ovista ja ikkunoista, mutta ei ollut tarpeeksi resursseja.” H<sup>2</sup>

Kolmas haastateltavista mainitsi myöskin osaavan työvoiman löytämisen haasteeksi, mutta heidän tapauksessaan myyntipäätökseen vaikutti enemmänkin sopivan jatkajan löytäminen. Heidän yrityksensä ostaneen tilitoimistoketjun lisäksi muita mahdollisia jatkajia ei juuri ollut.

”Toinen syy oli se, ettei ollut muutakaan sopivaa jatkajaa toiminnalle.” H<sup>3</sup>

Yhteydenotto potentiaaliselta ostajalta oikeaan aikaan on myös ratkaisevaa. Jos soitto olisi tullut vuotta aikaisemmin, ei kolmas haastateltava olisi lähtenyt asian kanssa eteenpäin. Soitto kuitenkin tuli oikeaan aikaan, ja lopulta päättyi yrityskauppaan.

”Ensimmäinen yhteydenotto tuli 2020 keväällä. Korona oli just alkanut, ja se oli jättänyt sen oven niin sanotusti ’pikkusen raolleen’, eikä sitä keritty vetää kiinni. [ostajalta] tuli yhteydenotto siinä ’raossa’, ja tulevaisuudenpelko vei voiton.” H<sup>3</sup>

Kolmannen haastateltavan tavoin myös ensimmäinen haastateltavista kertoi, ettei ajatus myynnistä syntynyt varsinaisesti, ennen kuin heihin otettiin asian tiimoilta yhteyttä.



”[ostajalta] otettiin yhteyttä hyvään aikaan, ja siitä idea syntyi. Soitin toiselle omistajalle kysyäkseni hänen mielipidettään, ja siitä se sitten lähti kehittymään.” H<sup>1</sup>

Ensimmäinen haastateltavista kertoi, kuinka tulevaisuudenpelko vaikutti myös siihen, kuinka he ottivat vastaan tämän ostotarjouksen.

”Vielä tulee mieleen se tulevaisuudenpelko. Eli kun ostotarjous tuli, tuli isot paineet pienelle firmalle tarttua tarjoukseen. Tuleeko ostajia myöhemmin, ja mitä jos firmalle alkaa tulla painetta? Saisiko firmaa enää sitten myytyä, ja minkälaisella diilillä?” H<sup>1</sup>

## **Kysymys 2: Minkälaisia haasteita tilitoimistot kohtaavat nykypäivänä?**

Seuraavaksi haastatteluissa edettiin muihin uhkiin ja haasteisiin, joita haastateltavat kohtasivat itse, sekä tietävät alalla olevan. Nämä haasteet eivät ole toissijaisia edellisessä kysymyksessä läpikäydyille haasteille, vaan yhtä hyvin mikä tahansa näistä voi olla se, mikä ajaa yrittäjän myymään liiketoimintansa. Yksi tällainen haaste on henkilöstöön ja sen rekrytointiin liittyvät haasteet. Jokaisella haastateltavista oli omat vaikeutensa näihin liittyen. Kolmas haastateltavista kiteytti vastauksensa yksinkertaisesti:

”Osaavista ihmisistä on ollut ainakin 10 vuotta pulaa.” H<sup>3</sup>

Ensimmäinen haastateltavista kertoi jo aikaisemmin, kuinka avainhenkilön eläköityminen alkoi lähestymään. Heillä ei juurikaan ollut kokemusta rekrytoinnista, koska kaikki työntekijät löytyivät aina oman verkoston kautta. Tämän lisäksi hyvin pieni paikkakunta olisi hankaloittanut entuudestaan osaavan ammattilaisen löytämistä.

”Vähän olisi pelottanut, että mistä löytyy tarpeeksi ammattitaitoinen, ja eritoten luotettava työntekijä.” H<sup>1</sup>

Keskisuurelta paikkakunnalta kotoisin olevalla haastateltavalla oli vastassa sama ongelma, mutta heidän tapauksessaan resurssipula henkilöstöstä oli jo tullut vastaan.

Haastateltava mainitsikin jo aikaisemmin, kuinka asiakkaita ja työtä tuli ovista ja ikkunoista sisään, mutta henkilöstöä ei ollut tarpeeksi.

”Meillä tuli vastaan resurssipula työntekijöistä.” H<sup>2</sup>

Ensimmäisen haastateltavan vaikeudet osaavan työvoiman löytämiseen rajoittuivat hyvin pienen paikkakunnan oheistuotteeksi. Kaksi muuta haastateltavaa kuitenkin tulevat suuremmilta paikkakunnilta, missä työnhakijoita on jo pelkän väkiluvun vuoksi enemmän. Toinen haastateltavista pohti työn houkuttelevuutta. Hän uskoi, että pienten ja keskisuurten tilitoimistoiden on paljon vaikeampi löytää osaavaa työvoimaa, kuin suuren tilitoimistoketjun on. Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi luvussa 4.2.3, isot tilitoimistot keskittyvät tarjoamaan kokonaisvaltaista ”kaikki palvelut yhden katon alta”-palvelua, kun pienemmät keskittyvät taas palvelun laatuun ja henkilökohtaisuuteen.

”Isot tilitoimistot ovat varsinkin nuorille houkuttelevampia niiden tarjoamien uramahdollisuuksien vuoksi. Pienissä tilitoimistoissa ei ole juuriakaan tarjota erilaisia työtehtäviä.” H<sup>2</sup>

Kolmannella haastateltavalla oli näkemys siitä, että toimialan mielikuvaan on vaikuttanut moni huhu tai luulopuhe, erityisesti liittyen robotteihin ja automatiikkaan.

”’Robotit hoitaa kaiken’ on tuntunut pelottelevan uusia tekijöitä. Robotit ei hoida kaikkea, mutta ne kyllä muuttavat meidän työtä.” H<sup>3</sup>

Joka vuosi valmistuu kuitenkin opiskelijoita, joiden tutkinto painottuu taloushallintoon. Haastateltavien kanssa pohdittiin yhdessä, että mihin nämä kaikki opiskelijat menevät. Suuret tilitoimistot varmasti vievät ”karhun osan” alasta kiinnostuneista, niiden tarjoaminen uramahdollisuuksien ja monipuolisempien työtehtävien vuoksi. Myös monet sisäisen laskentatoimen tehtävät viehättävät varmasti enemmän, kuin tavallisen kirjanpitäjän tehtävät. Erityisesti pieneltä ja keskisuurelta paikkakunnalta olevat haastateltavat olivat yhtä mieltä myös yhdestä asiasta: työn kuormittavuudesta. Toinen haastateltavista kertoikin, että työtä olisi ollut enemmän kuin ikinä kerkeisi tekemään, mutta henkilöstöä ei ollut tarpeeksi. Ensimmäinen haastateltava oli samalla kannalla,

vaikka asiakkaiden määrä sekä henkilöstöresurssipula ei ollut yhtä vallitseva kuin keski-suuren paikkakunnan haastateltavalla.

”Työn määrä ei ollut kohtuullinen.” H<sup>1</sup>

Haastateltava korosti, että tämä oli tilanne nykyisellään. Hän avasi asiaa myös lisää, eli mitä tapahtuu, jos jollekin työntekijöistä tapahtuu jotain, esimerkiksi onnettomuus tai vakava sairastuminen. Tai, jos joku työntekijöistä päättääkin yhtäkkiä lopettaa?

”Ylimääräisiä työntekijöitä [ei] ole. Kun resurssipula iskee, niin kuka tekee työt?” H<sup>1</sup>

Ensimmäinen haastateltava pohti, että työmäärän kohtuullistamiseksi olisi täytynyt saada lisää osaavaa henkilöstöä, mutta tämän mahdollistava kasvu olisi vaatinut heidän tapauksessaan liian paljon.

”Todella pieni kunta kun on, niin kasvu on käytännössä mahdottomuus ilman investointeja ja levittäytymistä lähikuntiin. H<sup>1</sup>

Kun haastateltavien kanssa keskusteltiin henkilöstön ja osaavan työvoiman löytämiseen liittyvistä vaikeuksista, haastateltavat olivat sitä mieltä, että se oli vaikuttanut taustalla hyvin paljon heidän päätöksensä myydä oma liiketoiminta, vaikka se ei ensimmäisessä kysymyksessä tullutkaan vielä esille. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä myös alan lainsäädännöstä sekä sääntelystä. Siinä missä suurempi toimija kykenee mukautumaan sääntelyyn sekä lainsäädännön muuttumiseen, pienellä toimijalla on pienempien resurssiensa vuoksi muutoksen kanssa aina vaikeampaa kuin suurella toimijalla.

”Yks juttu myös on tietty verottajan vaatimusten jatkuva kiristyminen.” H<sup>1</sup>

”Alalla varsinkin pienille toimistoille on uhkana vastuukysymykset. Esimerkiksi rahanpesulait ja niistä raportoinnit ynnä muut. Mitä isompi

toimija on kyseessä sitä enemmän mahdollisuuksia vastata ulkopuolelta tuleviin haasteisiin jo ihan resurssien puolesta.” H<sup>2</sup>

### **Kysymys 3: Miksi muut pienet ja keskisuuret tilitoimistot ovat myyneet liiketoimintansa?**

Tilitoimistoyrittäjät verkostoituvat ja tapaavat muita saman alan yrittäjiä erityisesti eri koulutuksissa. Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he jutelleet muiden tilitoimistoiden omistajien kanssa haasteista sekä yrityskaupoista. Haastateltavat kertoivat kaikki, ettei heillä paljon tietoa muista ole, mutta nostivat varmaksi yrittäjien ikääntymisen sekä tulevaisuudenpelon.

”Yrittäjän ikä on varmasti ensimmäinen syy.” H<sup>2</sup>

”Erityisesti se tulevaisuudenpelko.” H<sup>1</sup>

Haastateltavat olivat myös yhtä mieltä siitä, että kaikilla yrittäjillä on joko samat tai hyvin samankaltaiset ongelmat, mikä on tässä haastattelussakin käynyt ilmi 3 erilaisen tilitoimiston osalta, vaikka haastateltavien tilitoimistot erosivat toisistaan merkittävästi.

”Kaikilla ollut vähän samanlaisia ongelmia, kun ollaan koulutuksissa törmätty. Samat ongelmat tuntuu olevan keskikokoisilla toimistoilla.” H<sup>3</sup>

## 6.2 Tilitoimistoyrittäjyys

### **Kysymys 4: Minkälaisia haasteita tilitoimistoyrittäjyyteen liittyy?**

Tämän teeman kysymyksissä keskityttiin haastateltavien kanssa yrittäjyyteen. Kolmas haastateltavista kiteytti asian ytimekkäästi:

”Yrittäjyys ei ollut koskaan vaikeaa.” H<sup>3</sup>

Ja samalla kannalla olivat muutkin haastateltavista. Haastateltavat eivät olleet toki kirjaimellisesti sitä mieltä, että tilitoimistoyrittäjyys ei olisi vaikeaa, vaan helppoa. Toinen haastateltavista kuvaili asiaa seuraavanlaisesti:

”Me tykättiin aina itse tekemisestä, niin yrittäminen tai sen haasteet eivät koskaan ’lannistaneet’.” H<sup>2</sup>

Haastateltavilta tiedusteltiin, oliko koskaan sellaisia hetkiä, milloin olisi tehnyt mieli lopettaa yrittäminen tai tilitoimisto. Ensimmäinen haastateltavista avasi omaa kokemustaan yrittäjyydestä.

”Koskaan ei ollut sellainen fiilis, että tekisi mieli lopettaa. Pitkäjänteisyyttä, ja lisäksi vastuunkantoa pienellä kunnalla omista asiakkaista.” H<sup>1</sup>

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vasta loppua kohti alkoi väsymys painamaan, joka omalta osaltaan vaikutti päätökseen myydä liiketoiminta.

”Vasta loppumetreillä alkoi tuntumaan siltä [että alkaa väsyttämään].” H<sup>2</sup>

### **Kysymys 5: Minkälaisia vaikeuksia kohtasitte liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheissa?**

Kysymyksen yhteydessä avattiin C&L-mallia, ja annettiin esimerkkejä vaikeuksista, joita yritykset saattavat kohdata eri elinkaaren vaiheissa. Haastateltavien yritykset olivat kaikki menestymisvaiheessa, kolmannen haastateltavan yritys jopa hieman edennyt tästä. Edellisen kysymyksen vastausten mukaisesti, myös tässä kysymyksessä haastateltavat olivat yhtä mieltä: tilitoimistoyrittäjyys ei ollut vaikeaa. Ensimmäisen haastateltavan kokemukset erosivat kahden muun haastateltavan kokemuksista pienen paikkakunnan vuoksi. Kuten hän aikaisemmin kertoi, kasvun hakeminen olisi heidän tapauksessaan tarkoittanut suuria investointeja, ja laajentamista muihin kuntiin. Vaikka haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä, ettei yrittäjyys koskaan ollut vaikeaa, he eivät kuitenkaan olleet varmoja onko uutta yritystä enää helppo perustaa tällä toimialalla.

”En osaa kyllä sanoa, onko enää nykyään pieniä tilitoimistoja helppo perustaa.” H<sup>3</sup>

C&L-elinkaarimallista haastateltavat nostivat tilitoimistoyrittäjille kriittiseksi siis yrityksen syntyvaiheen ja sen mukana tuomat vaikeudet. Kolmas haastateltava kuitenkin painotti tarjolla olevia mahdollisuuksia.

”Uusia yrityksiä kuitenkin perustetaan jatkuvasti, joten uusia asiakkaita on kuitenkin aina tarjolla.” H<sup>3</sup>

### 6.3 Toimiala

#### **Kysymys 6: Minkälaisena näet toimialan tulevaisuuden?**

Viimeisessä kysymyksessä keskustelimme haastateltavien kanssa toimialan tulevaisuudesta. Mitkä asiat muuttuvat, tulevat uusina, tai poistuvat kokonaan?

”Toimialalla tulee olemaan ikuisesti hyvä tulevaisuus. Työ ei tule ikinä katoamaan, mutta se tulee muuttumaan.” H<sup>1</sup>

Ensimmäinen haastateltavista näkee toimialalla valoisan tulevaisuuden, ja samaa mieltä olivat myös muut haastateltavat. Kaikkien mielestä oli selvää, että toiminta tulee tosin muuttumaan ja kehittymään valtavasti. Tulevaisuuden kirjanpitäjän ja nykypäivän kirjanpitäjän työpäivät näyttävät hyvin erilaisilta. Haastateltavat näkevät kaksi merkittävää muutosta tulevaisuudessa, joista molempia käytiin läpi tutkimuksen teoriaosuudessa. Ensimmäinen merkittävä muutos on sähköistyminen, digitalisoituminen ja rutiinitöiden poistuminen.

”Nykyisentyypinen toiminta tehostuu ja sähköistyy.” H<sup>3</sup>

Ja tämä muutos avaa mahdollisuuden lisäarvon tuottamiseen, kun aikaa vieviä rutiinitöitä ei joko tarvitse tehdä enää itse ollenkaan, tai niiden tekeminen on teknologian vuoksi huomattavasti entistä nopeampaa.

”Työn tekotapa muuttuu, koska tietyt rutiinityöt ovat joko poistuneet, tai poistuvat. Näiden tilalle tulee paljon uutta, koska aikaa jää enemmän muuhun kuin rutiinityöhön.” H<sup>2</sup>

Mitä se tarkoittaa, kun puhutaan että aikaa jää muuhun kuin rutiinityöhön? Ensimmäinen haastateltava avaa tätä asiaa:

”Työ tulee painottumaan enemmän neuvonta- ja ohjauspainotteiseksi.”  
H<sup>1</sup>

”Isoissa taloissa varsinkin panostetaan lisäpalveluiden myyntiin ja tarjoamiseen.” H<sup>2</sup>

Eli asiakkaille keskitytään tarjoamaan konsultoivaa palvelua tavanomaisten kirjanpito tehtävien lisäksi. Kolmas haastateltavista näkee myös, että tilitoimistoketjut tulevat ostamaan pieniä ja keskisuuria tilitoimistoja enenevässä määrin. Hän näkee tässä myös mahdollisuuksia uusien tilitoimistoiden perustamiselle.

”Toisaalta tulee tilaa palvelua tuottaville yritykselle, kun isot ostavat pienempiä. Syntyy tilaa uusille yhtiöille, joissa mennään palvelu ja henkilökohtaisuus edellä.” H<sup>3</sup>

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätösten yhteydessä on tärkeä todeta, että tässä opinnäytetyössä on hyvin rajattu määrä haastateltavia. Kaikki tulokset ja johtopäätökset koskevat vain tätä työtä. Johtopäätöksissä käsitellään tulosten perusteella esiin nousseita syitä tilitoimistoiden myymiselle. Johtopäätöksissä tilitoimistoilla tarkoitetaan kooltaan pieniä ja keskisuuria tilitoimistoja, vaikka kokoluokkaa ei erikseen mainita.

## 7.1 Tietotekniikan kustannukset

Kuten tämän oppinnäytetyön teoriaosuudesta ilmenee, niin digitalisaatio ohjaa tilitoimistojen kehitystä kohti sähköistä ja digitaalista toimintaa. Digitalisaation myötä tietoteknisistä taidoista on muodostunut osaamisvaatimus taloushallinnossa työskenteleville asiantuntijoille. Taloushallinnon sähköistyminen ja tämän jälkeen digitalisoituminen, olisivat tilitoimistoille jopa pakollisia asiakkaiden nykyaikaisiin tarpeisiin vastaamiseksi, sekä tietotekniikkaan tehtyjen sijoituksen täysimääräisen hyödyntämisen vuoksi. Eli tilitoimistot eivät voine täysin vapaasti valita, mihin ne investoisivat, koska tietotekniset ratkaisut ovat osittain ulkoisten tekijöiden pakottamia. Olisi tärkeää myös huomioida niistä koituvia kustannuksia. Teorian mukaan siis perimmäinen syy siihen, miksi uusi teknologia ei ole helposti pienten yritysten saatavilla, johtuu kustannussyistä. Varsinkin alkuinvestoinnit voinevat olla pienelle tilitoimistolle liikaa, vaikka kuukausikulut tämän jälkeen saattanevat olla jopa nykyisiä kustannuksia matalammat. Kyvyttömyys investoida uusiin teknologioihin voinee olla myös yksi syy, miksi yrittäjä päättäisi myydä liiketoimintansa.

Tämän oppinnäytetyön aineiston perusteella IT-kustannukset näyttäisivät olevan yksi pienten ja keskisuurten tilitoimistoiden suurimmista haasteista tällä hetkellä. Niillä vaikuttaisi olevan hankaluuksia selviytyä IT-kustannuksista, kuten eri kirjanpitosovelluksista, tietoturvasta koituvista kustannuksista sekä fyysisten tai virtuaalisten konesaliin kustannuksista. Lisäksi aineistosta kävi ilmi, että tilitoimistoihin kohdistuva lainsäädäntö osittain pakottaisi tilitoimistot käyttämään joitakin ohjelmistoja. Tällöin tilitoimistojen vastuuhenkilöt joutunevat lisäksi tekemään IT-asioihin liittyviä päätöksiä, esimerkiksi ratkaisemaan sen, mitkä tietotekniset ratkaisut tilitoimisto valitsisi ja mistä syystä. Aineiston mukaan olisi myös mahdollista, että tietyn ohjelmiston tai tietojärjestelmän palveluntarjoaja saattaisi lopettaa palvelunsa. Tämä voisi johtaa tilitoimistossa liian suureen, vaikeaan ja kalliiseen prosessiin, joka tarkoittaisi uuden tietojärjestelmän etsimistä ja valitsemista, järjestelmän käytön opettelemista, ja tietojen siirtämistä vanhasta tietojärjestelmästä uuteen. Näiden perusteella voitaneenkin ymmärtää, että tilitoimistoiden tietotekniset tarpeet ja niistä syntyvät kustannukset kuormittanevat pienten ja keskisuurten tilitoimistoiden resursseja huomattavan paljon niin taloudellisesti, kuin myös henkilöstön osalta. Tietotekniikka ja siitä syntyvät kustannukset lienevät yksi merkittävimmistä syistä, jotka myötävaikuttaisivat tilitoimiston



yrittäjän päätökseen myydä yrityksensä liiketoiminta. Tietoteknisistä ratkaistuista koituvien kustannusten lisäksi lienee hyvä myös huomioida, että yrityksen valitsemien tietoteknisten ratkaisujen käyttäminen vaatinee myös ymmärrystä ja osaamista niiden käyttäjiltä. Jos liiketoiminta myytäisiin tilitoimistoketjulle, niin tilitoimiston ei tarvinnut enää kuluttaa resursseja ja aikaa IT-asioihin, vaan tilitoimistoketju hoitaisi ne tilitoimiston puolesta.

## 7.2 Henkilöstöriskit ja rekrytointivaikeudet

Kuten työn teoriassa esitetään, on taloushallintoalan yrittäjäkunta suhteellisen ikäännytynyt. Vuosien 2022–2024 aikana on Suomessa noin 15 prosentilla pienissä ja keskisuurista yrityksistä odotettavissa tapahtuvaksi omistajanvaihdos. Näin ollen pelkätään jo yrittäjien eläköityminen on merkittävä syy tilitoimistoiden myynteihin. Suurin osa tilitoimistoista on pieniä muutaman henkilön yrityksiä. Etenkin tällaiset yritykset saattanevat kohdata avainhenkilöriskejä, koska muutaman henkilön tilitoimistolla voi usein olla vain yksi varsinainen avainhenkilö, ja samalla muut tilitoimiston työntekijät saattavat olla kuormittuneita pienen henkilöstömäärän aiheuttamasta työkuormasta. Etenkin tällaisessa tilanteessa avainhenkilön väliaikainen tai lopullinen korvaaminen voinee olla pienelle tilitoimistolle erityisen vaikeaa.

Tämän opinnäytetyön aineiston perusteella henkilöstöriskit, erityisesti rekrytointiin liittyen, olisivat toinen merkittävä tekijä yrittäjän tilitoimiston liiketoiminnan myyntipäätöksessä. Aineiston valossa näyttäisi siltä, että pienillä ja keskisuurilla tilitoimistoilla olisi tarpeeksi osaavan ja luotettavan henkilöstön löytämisen ja rekrytoinnin kanssa vaikeuksia. Teorian mukaan osaavan henkilöstön löytäminen tunnustetaan koko taloushallintoalalla yleiseksi haasteeksi. Tämä saattaisi aineiston mukaan johtua esimerkiksi toimialan yleisestä houkuttelevuudesta, mikä puolestaan voinee olla seurausta pienten ja keskisuurten tilitoimistoiden tarjoamista niukoista uramahdollisuuksista. Tästä huolimatta työn aineiston mukaan suuremmilla tilitoimistoketjuilla vaikuttaisi olevan vähemmän vaikeuksia ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoimisessa. Voitaneen siis todeta, että henkilöstöriskeistä erityisesti rekrytointivaikeudet vaikuttanevat olevan merkittävä haaste pienille ja keskisuurille tilitoimistoyrittäjille. Tämä pitänee erityisesti paikkaansa varsinkin silloin, kun kyseessä olisi yrityksen avainhenkilön

korvaaminen. Ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoimiseksi lisäksi myös pienille ja keskisuurille tilitoimistoyrittäjille sopivan tilitoimiston liiketoiminnan jatkajan löytäminen voi olla vaikeaa, ja siksi suuri tilitoimistoketju voinee tällaisessa tilanteessa olla houkutteleva ehdokas liiketoiminnan jatkajaksi. Houkutusta lisännee lisäksi se, mikä ilmeni työn aineiston perusteella, että suurilla tilitoimistoketjuilla olisi pieniä ja keskisuuria tilitoimistoja isommat resurssit ja uramahdollisuudet. Tällöin myös suurien tilitoimistoketjujen HR-osastot hoitanevat suurimman osan rekrytointeihin liittyvistä tehtävistä. Kaiken kaikkiaan pienen ja keskisuuren tilitoimiston myyntipäätöstä voinee tukea yrittäjän tieto esimerkiksi siitä, että tilitoimiston henkilöstöriskit vähentyisivät ja henkilöstön työkuormitus vähenisi. Yhtä lailla tilitoimiston myyntipäätöstä voinee ”vauhdittaa” tilitoimistoyrittäjien väsyminen, sillä kauan yritystoimintaa harjoittaneiden tilitoimistoyrittäjien taustalla saattanee heijastua jo myös tietynlaista iän ja pitkän yrittäjyyden mukanaan tuomaa normaalia väsymystä.

### 7.3 Pienen kunnan tilitoimisto

Työn aineistosta nousi useasti esille eroavaisuudet pienellä paikkakunnalla, keskisuurilla paikkakunnalla ja pääkaupunkiseudulla toimivien tilitoimistojen välillä. Pienellä paikkakunnalla sijaitsevalla tilitoimistolla olisi huomattavasti pienempi määrä potentiaalisia asiakkaita, kuten yhtä lailla potentiaalisia työntekijöitäkin. Osana suurta tilitoimistoketjua pienelläkin paikkakunnalla sijaitseva tilitoimisto saattaisi selviytyä näistä molemmista, eli työntekijöihin ja asiakkaisiin liittyvistä ongelmista itsenäistä pientä ja keskisuurta tilitoimistoa helpommin. Asiakaskunnan kasvattamiseksi pienellä paikkakunnalla sijaitsevalle tilitoimistolle ainoa vaihtoehto saattanee olla sen liiketoiminnan levittäytyminen naapurikuntiin, mutta se ei kaikille tilitoimistoille kuitenkaan liene mahdollista. Pienellä kunnalla sijaitseva tilitoimisto saattanee siis myydä yrityksensä liiketoiminnan tilitoimistoketjulle, koska tilitoimistoketju pystynee tarjoamaan sille suuremman yrityksen myöstä omat resurssinsa, ohjelmistonsa sekä tarvittaessa henkilöstönsä tuen.

#### 7.4 Aktiivinen ostaja

Tämän opinnäytetyön aineistosta nousi esille, miten pienen ja keskisuuren tilitoimiston yrittäjän päätöksessä myydä tilitoimistonsa voisi vaikuttaa aktiivisen ostajan rooli. Aktiivisella ostajalla tarkoitetaan tässä yhteydessä oma-aloitteisesti yhteyttä ottanutta ostajaa, joka hoitaisi koko yrityskauppaprosessin ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien lopulta kaupantekoon. Aktiivinen ostaja hoitaisi prosessin ammattitaitoisesti, sekä varmistaisi, että yrittäjä olisi koko ajan tietoinen kaikesta oleellisesta myyntiin liittyen. Aineiston perusteella jo ensimmäinen yhteydenotto ostajalta voisi saada pienen ja keskisuuren tilitoimiston yrittäjän mielessä kasvamaan ajatuksen yrityksensä myymisestä, vaikka yrittäjä ei sitä aikaisemmin olisi ollut vielä harkinnutkaan. Aineistosta nousi esille myös, etteivät kaikki yrittäjät olisi tietoisia kaikesta yrityskauppoihin liittyvistä asioista, esimerkiksi siitä, kuinka kauppa käytännössä tapahtuisi, mitä kaupan jälkeen tapahtuisi, tai mitä maksutapoja yrityskaupassa voitaisiin käyttää. Näiden asioiden tiedostaminen saattaisi myötävaikuttaa yrittäjän päätökseen myydä yrityksensä liiketoiminta. Voitaneen siis todeta, että aktiivinen ostaja saattanee olla tärkeä osatekijä, joka voisi vaikuttaa yrittäjän päätökseen myydä yrityksensä liiketoiminta. Tämä edellyttäneekin kuitenkin sitä, että aktiivisen ostajan täytyisi pitää huoli siitä, että yrittäjä ymmärtäisi kaiken oleellisen yrityskauppoihin liittyen ilman mitään epäselvyyksiä.

#### 7.5 Tulevaisuudenpelko

Tässä opinnäytetyössä kerätyn aineiston perusteella pelko tulevaisuudesta saattaa vaikuttaa eri tavoin yrittäjän päätökseen myydä yrityksensä liiketoiminta. Aineiston mukaan tulevaisuudenpelolla tarkoitettaisiin tilitoimiston tai koko taloushallintoalan tulevaisuutta ja sen mukanaan tuomien haasteiden ja muutosten synnyttämää pelkoa ja epävarmuutta yrittäjässä. Tulevaisuudenpelko näyttäisi olevan melko yleistä pienten ja keskisuurien tilitoimistoiden yrittäjien keskuudessa, mutta tätä pelkoa voinee hälvittää suuren tilitoimistoketjun mukanaan tuoma turvallisuus ja vakaus, ja siten houkutella yrittäjää myymään yrityksensä liiketoiminta. Tulevaisuudenpelon varjossa yrittäjällä voinee ostotarjouksen yhteydessä herätä kysymys siitä, onko senhetkinen ostotarjous paras tai jopa ainoa ostotarjous, jonka yrittäjä tulisi tilitoimistonsa myymisestä saamaan.

## 7.6 Lainsäädäntö ja verotus

Työn teoriassa todetaan, että taloushallintoala on hyvin säännelty ala, ja tilitoimistoiden toimintaa säätelee niin kansallinen sääntely kuin EU-tasoinen sääntely. Tilitoimistoiden toiminta tulee tulevaisuudessa rajoittumaan entisestään, kun kansainvälinen kehitys vie sääntelyiden kautta tilitoimistoiden toimintaa kohti entistä suurempaa kansainvälistä yhtenäistämistä. Työn aineistossa lainsäädännön ja verotuksen kiristymiset nousivat ohimennen esille, mutta näitä asioita ei sen kummemmin painotettu. Voitaisiin olettaa, että verotuksella ja lainsäädännöllä voisi olla osittain syytä yrittäjän päätökseen myydä yrityksensä liiketoiminta, mutta sen sijaan aineiston perusteella kyseiset asiat nähtäisiin enemmänkin osana työn yleistä vaikeutta ja kuormittavuutta. Näin ollen verotuksella ja lainsäädännöllä olisi liiketoiminnan myyntiin vaikutusta, mutta kyseinen vaikutus lienee epäsuoraa. Lisäksi voitaneen todeta, että niin verotus kuin lainsäädäntökin sekä niiden kiristyminen, voivat vaikeuttaa pienten ja keskisuurten tilitoimistoiden työntekoa. Pienillä ja keskisuurilla tilitoimistoilla ei olisi samanlaisia resursseja vastata sääntelyihin kuin suurilla tilitoimistoketjuilla olisi, ja tämä yhtenä tekijänä saattanee puoltaa yrittäjä myymään yrityksensä liiketoiminta tilitoimistoketjulle.

## 7.7 Toimiala

Työn aineiston perusteella itse taloushallinnon toimiala ei tuntuisi reflektoituvan yrittäjien päätöksissä myydä yrityksensä liiketoiminta, vaikka moni toimialakohtainen asia siihen heijastuisikin. Aineiston mukaan näyttäisi siltä, että pienillä ja keskisuurilla tilitoimistoyrittäjillä olisi taloushallintoalasta positiivinen mielikuva. Vaikka pienellä ja keskisuurella tilitoimiston yrittäjällä olisi pelkoa omasta tulevaisuudestaan, niin toimialana taloushallintoalan tulevaisuus näkyisi pienten ja keskisuurten tilitoimistojen yrittäjien mielestä kokonaisuutena suhteellisen hyvänä, ja he uskoisivat siten myös siihen, että taloushallintoalalla riittäisi työtä. Lisäksi he luottaisivat taloushallintoalalla tulevaisuuden tuovan mukanaan kasvua ja kehitystä, mutta toisaalta myös muutoksia.

## 7.8 Yrittäjyys

Opinnäytetyön aineiston perusteella pienten ja keskisuurten tilitoimistojen yrittäjät eivät kokisi tilitoimistoyrittäjyyttä haasteelliseksi. Tällöin yrittäjyys työmuotona ja sisällöltään ei liene ainakaan ensisijaisena syynä pienten ja keskisuurten tilitoimistojen yrittäjien päätökselle myydä yrityksensä liiketoiminta. Tästä ei voitane kuitenkaan oikeastaan tehdä juurikaan johtopäätöstä puoleen tai toiseen, koska tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin hyvin rajatulta määrältä yrittäjiä, ja joille kaikille yrittäjyys oli ainoa vaihtoehto työllistymiselle. Lienee turvallista kuitenkin todeta, että yrittäjyys voinee olla monelle liian raskas työllistymismuoto, ja mahdollisesti sitä kautta voinee vaikuttaa joissakin tapauksissa pienen ja keskisuuren tilitoimiston yrittäjän päätökseen myydä yrityksensä liiketoiminta.

## 8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön toteutus eteni suunnitelmien ja aikataulujen mukaisesti, muutamia odotettavissa olevia muuttujia lukuun ottamatta. Opinnäytetyössä tavoitteina oli muun muassa luoda opinnäytetyötutkimus, jonka teksti ja asia etenevät loogisesti, sisältää asiasisältöä, josta on karsittu ylimääräinen pois, ja on helppo lukea ja ymmärtää kenen tahansa toimesta. Opinnäytetyötä työstäessä oli myös tärkeää, että saaduista tuloksista muodostuisi arvoa toimeksiantajalle. Tätä opinnäytetyötä voitaneen hyödyntää yritysostojen tukena.

### 8.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Työn validiteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin käytetty tutkimusmenetelmä soveltuu tutkittavan aiheen tutkimiseen (Tilastokeskus, n.d., Käsitteet, kohta Validiteetti). Tässä opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä soveltui aiheen tutkimiseen, koska opinnäytetyössä tutkittiin ilmiön ominaisuuksia laadullisesta näkökulmasta, eikä määrällisestä näkökulmasta.

Työn reliabiliteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin käytettyä tutkimusmenetelmää on käytetty tutkimuksessa (Tilastokeskus, n.d., Käsitteet, kohta Reliabiliteetti). Tässä opinnäytetyössä ainoa varsinainen kehitysehdotus mitä reliabiliteettiin tulee mieleen, on haastateltavien määrä. Alkuperäinen tarkoitus oli saada useampi haastateltava, mutta tämä ei onnistunut.

## 8.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön työstämisen aikana havaittiin muutaman potentiaalisen jatkotutkimusaiheen, joita olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Ensimmäinen potentiaalinen jatkotutkimusaihe olisi etsiä syitä sille, miksi taloushallintoalalla on ollut vaikeuksia löytää osaavaa ja luotettavaa henkilöstöä: Miksei ala houkuttele työntekijöitä samalla tavalla, kuin se houkutteli haastattelujen perusteella esimerkiksi 15 vuotta sitten? Jatkotutkimuksessa tutkimus aloitettaisiin perehtymällä muun muassa alan houkuttelevuuteen vaikuttaviin tekijöihin, työn kuormittavuuteen, palkkaukseen, työtehtävien monipuolisuuteen sekä alan imagoon ja maineeseen.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös ostokohteiden prospektointi eli potentiaalisten ostokohteiden tunnistaminen. Koska tämän opinnäytetyön tuloksissa ilmenee paljon yhtäläisyyksiä pienten ja keskisuurten tilitoimistoiden välillä, niin tietynlainen tuloksellinen ostokohteiden prospektointi lienee teoreettisesti ainakin mahdollista.

## LÄHTEET

Aho, S. Kaivo-oja, J. (2014). Yrityksen elinkaariteoria ja Foresight 2.0. Elinkaariteorian validius suomalaisissa pörssiyrityksissä v. 2004–2012. Tulevaisuuden tutkimuskeskus: Tutu e-julkaisuja. [https://www.researchgate.net/publication/260082910\\_Yritysten\\_elinkaariteoria\\_ja\\_Foresight\\_20\\_Elinkaariteorian\\_validius\\_suomalaisissa\\_porssiyrityksissa\\_v\\_2004-2012](https://www.researchgate.net/publication/260082910_Yritysten_elinkaariteoria_ja_Foresight_20_Elinkaariteorian_validius_suomalaisissa_porssiyrityksissa_v_2004-2012)

Alajoutsijärvi, K. Tikkanen, H. (2001). Kasvuyrityksen osaamisen strategiat, Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. MET-julkaisuja. Metalliteollisuuden kustannus.

Çevik, V. A. (2020). The Concept of Key Person Risk in Enterprises. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 27–33. Haettu 14.3.2022 osoitteesta <https://dergipark.org.tr/en/pub/gumus/issue/59344/681197>

Churchill, N. & Winston, L. (1987). The five stages of small business growth. Haettu 9.3.2022 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/228315536\\_The\\_Five\\_Stages\\_of\\_Small\\_Business\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth)

Decman, N., Mališ, S. S., & Sacer, I. M. (2019). Digitalization Of Accounting And Tax Processes - Challenges And Opportunities For Accountants And Tax Administrators. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business. <https://www.proquest.com/docview/2509692328/fulltextPDF/D4A23FAD1EB4A66PQ/>

Denzin, N & Lincoln, Y. (1994). Handbook of qualitative research. Sage Publication.

Drew, J. (2015). Accounting Firms Moving Slowly Toward Cloud. *Journal of Accountancy*, 219(3), 44-46. <https://www.proquest.com/trade-journals/accounting-firms-moving-slowly-toward-cloud/docview/1660937315/se-2?accountid=13708>

Gherman, M., Molociniuc, M., & Grosu, V. (2021). Digitalization of accounting - trends and perspectives. *Journal of information systems & operations management*, 15(1). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/digitalization-accounting-trends-perspectives/docview/2571982576/se-2?accountid=13708>

Halme, A. (2019). Tilitoimiston riskienhallinta ja vakuuttaminen 2020-luvulla. Tilitoimistossa. <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/tilitoimiston-johtaminen/tilitoimiston-riskien%C2%ADhallinta-2020>

Hartikainen, K., Pihlaja, M., Räisänen, S., Bordi, L., Saariluoma, P., Päätaalo, K., & Kolonen, M. (2021). Työuupumus – onko aivot unohdettu? *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(1). <https://doi.org/10.23990/sa.102208>

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management (5<sup>th</sup> ed.). Kogan Page.

Indeed editorial team. (2021). Business competition: Definition and types. Haettu 11.4.2022 osoitteesta <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/business-competition>

Islam, M. A. (2017). Future of Accounting Profession: Three Major Changes and Implications for Teaching and Research. Business Reporting, International Federation of Accountants (IFAC). <https://eprints.qut.edu.au/104070/>

ISO 31000:2018. (2018). ISO 31000:2018 Risk management. Haettu 14.3.2022 osoitteesta <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Justenhoven, P., Loitz, R., Secher, J. (2018) Digitalisation in finance and accounting. <https://www.pwc.de/de/im-fokus/digitale-abschlusspruefung/pwc-digitalisation-in-finance-2018.pdf>

Koskenranta, R. (2020). Ekonomisti: Sähköinen taloushallinto etenee, hyötyjä saatavissa – Katso, miten muut ovat ottaneet käyttöön digitaloushallinnon. Haettu 11.4.2022 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/uutiset/ekonomisti-sahkoinen-taloushallinto-etenee-hyotyja-saatavissa-katso-miten-muut-ovat-ottaneet-kayttoon-digitaloushallinnon/>

Kotaskova, A., Belas, J., Bilan, Y., & Khan, K. A. (2020). Significant aspects of managing personnel risk in the SME sector. Management & Marketing, 15(2), 203–218. <https://www.proquest.com/abiglobal/docview/2422294691/fulltextPDF/6E1315C8CC854E2BPQ/1?accountid=13708>

Kupi, E; Keränen, J & Lanne, M. (2009). Riskienhallinta osana PK-yritysten strategista johtamista. Haettu 9.3.2022 osoitteesta <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W137.pdf>

Law Insider. (n.d.). Cost of doing business definition. Haettu 12.4.2022 osoitteesta <https://www.lawinsider.com/dictionary/cost-of-doing-business>

McGregor, D., & Carpenter, R. (2020). Potential threats for the auditing profession, audit firms and audit processes inherent in using emerging technology. Centre for Business & Economic Research. Haettu 9.3.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/global/docview/2493536713/fulltextPDF/D1764143A5294E68PQ/11?accountid=13708>

McManus, K. (2021). A Continuity Plan Benefits Everyone. Journal of Financial Planning, 34(10), 50–51. <https://www.proquest.com/trade-journals/continuity-plan-benefits-everyone/docview/2624700293/se-2?accountid=13708>

Metsä-Tokila, T. (2019) Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. <https://julka-isut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161842>

Pahwa, A. (2021). Business Competition: Definition, Types, Importance & Examples. Haettu 11.4.2022 osoitteesta <https://www.feedough.com/business-competition/>

Parida, V. (2018). Digitalization. Addressing Societal Challenges. 23–38. Haettu 12.4.2022 osoitteesta <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:ltu:diva-68008>



- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523456167>
- Riihos. (n.d.) Tilitoimisto. Haettu 7.3.2022 osoitteesta <https://riihos.fi/tilitoimisto/#:~:text=Tilitoimistot%20ovat%20palvelualan%20yri-tyksi%C3%A4%2C%20joiden,muiden%20taloushallintoon%20liittyvien%20oheis-palveluiden%20tuottamisesta>
- Rousku, K. (2017). Ohje riskienhallintaan. Valtiovarainministeriö. Haettu 14.3.2022. osoitteesta <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-862-0>
- Sadgrove, K. (2015). The Complete Guide to Business Risk Management (3<sup>rd</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315614915>
- Sipa, M. (2017). Innovation as a Key Factors of Small Business Competition. European Journal of Sustainable Development, 6(1), 344. Haettu 11.4.2022 osoitteesta <https://doi.org/10.14207/ejsd.2017.v6n1p344>
- Suomen riskienhallintayhdistys. (n.d.(a)). Henkilöriskit. Haettu 8.3.2022 osoitteesta <https://PK-rh.fi/riskien-luokittelu/operatiiviset-riskit/henkiloriskit.html>
- Suomen riskienhallintayhdistys. (n.d.(b)). Työvälineiden käyttö. Haettu 9.3.2022 osoitteesta <https://PK-rh.fi/tools/tyovalineiden-kaytto.html#:~:text=Yrityksen%20elinkaari%20l%C3%A4htee%20liikkeelle%20yritystoiminnan,my%C3%B6s%20vuorotella%20yrityksen%20toiminnan%20aikana>
- Suomen yrittäjät, Finnera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). PK-Yritysbarometri 01/2022. Haettu 11.4.2022 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tutkimukset/PK-yritysbarometri-1-2022/>
- Suominen, A. (2003). Riskienhallinta. WSOY.
- Taloushallintoliitto. (2021). Taloushallintoala Suomessa. Haettu 23.2.2022 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/taloushallintoala-suomessa/>
- Taloushallintoliitto. (2022). Toimialan liikevaihto kasvoi 3,9 prosenttia vuonna 2021. Haettu 11.4.2022 osoitteesta <https://uutiset.taloushallintoliitto.fi/news/toimialan-liikevaihto-kasvoi-39-prosenttia-vuonna-2021-444779>
- Termipankki. (2018). Toimiala. Haettu 12.4.2022 osoitteesta <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/toimiala>
- Tieteen termipankki. (2019). Oikeudellinen sääntely. Haettu 12.4.2022 osoitteesta [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:oikeudellinen\\_s%C3%A4%C3%A4ntely](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:oikeudellinen_s%C3%A4%C3%A4ntely)
- Tilastokeskus. 2000. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. Haettu 11.4.2022 osoitteesta [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/157509/xaly\\_199900\\_2000\\_dig.pdf;jsessionid=E199F83A9B6352548E378D87F8D58C40?sequence=1](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/157509/xaly_199900_2000_dig.pdf;jsessionid=E199F83A9B6352548E378D87F8D58C40?sequence=1)

Tilastokeskus. 2021. Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrät nousivat vuonna 2020 edellisvuodesta. Haettu 11.4.2022 osoitteesta [https://www.tilastokeskus.fi/til/aly/2020/aly\\_2020\\_2021-10-28\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.tilastokeskus.fi/til/aly/2020/aly_2020_2021-10-28_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus. n.d. Käsitteet. Haettu 28.5.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html>

Tiltoimistoja.fi. (n.d.) Tilitoimisto yrittäjän tukena - Mikä on tilitoimisto? Haettu 7.3.2022 osoitteesta <https://www.tiltoimistoja.fi/tilitoimisto>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). Kirjanpito. Haettu 14.3.2022. osoitteesta <https://tem.fi/kirjanpito>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Yrityskatsaus 2013. Haettu 11.4.2022 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Yrityskatsaus+2013+07102013.pdf>

Upson, J. & Green, K. (2020). Boxing or golfing: A view of small business competition, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 477–500. Haettu 11.4.2022 osoitteesta DOI:10.1080/08276331.2019.1691324

Valtioneuvoston kanslia. (2017). Lainsäädäntösanasto. Haettu 12.4.2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/data/muut/saadkaan/laki.pdf>

Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tammer-Paino.

Vilka, H. (2021a). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701236>

Vilka, H. (2021b). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701731>

## LIITE 1

## HAASTATTELUN KYSYMYKSET

Teema 1: Tilitoimistoiden haasteet

Kysymys 1: Minkä vuoksi sinä (tai te) päädyitte myymään liiketoiminnan?

Kysymys 2: Minkälaisia haasteita tilitoimistot kohtaavat nykypäivänä?

Kysymys 3: Miksi muut pienet ja keskisuuret tilitoimistot ovat myyneet liiketoimintansa?

Teema 2: Tilitoimistoyrittäjyys

Kysymys 4: Minkälaisia haasteita tilitoimistoyrittäjyyteen liittyy?

Kysymys 5: Minkälaisia vaikeuksia kohtasitte liiketoiminnan elinkaaren eri vaiheissa?

Teema 3: Toimiala

Kysymys 6: Minkälaisena näet toimialan tulevaisuuden?

Kysymys 7: niin sanottu ”vapaa sana”.

Tuleeko vielä mieleen jotain liittyen aikaisempiin kysymyksiin, tai aiheeseen?