

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# UUSIEN APTEEKKAREIDEN TILITOIMISTON VALINTAAN LIITTYVÄT KOKEMUKSET JA ODOTUKSET TILITOIMISTOLTA

TEKIJÄ Riikka Pakarinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Riikka Pakarinen			
Työn nimi Uusien apteekkareiden tilitoimiston valintaan liittyvät kokemukset ja odotukset tilitoimistolta			
Päiväys	16.12.2023	Sivumäärä/Liitteet	48/3
Toimeksiantaja Apteekkialaan perehtynyt tilitoimisto			
Tiivistelmä			
<p>Suomen apteekkijärjestelmä on vahvasti säädelyä. Apteekin talouteen liittyy paljon erityispiirteitä, joiden ymmärrys ja osaaminen ovat apteekin taloushallintoa hoitavalle erittäin tärkeitä. Kesällä 2023 hallitusohjelmaan kirjatut, apteekkialaa koskevat muutokset tuovat aiempaa suurempia haasteita apteekkien talouden hallintaan, joten asiantunteva tilitoimisto on yksi apteekkarin tärkeimmistä yhteistyökumppaneista. Tilitoimistot ovat perinteisesti hoitaneet yritysten lakisääteisiä, ulkoisen laskentatoimen tehtäviä, kuten kirjanpitoa, tilinpäätösten laadintaa, palkanlaskentaa ja veroilmoitusten tekemistä. Tilitoimistojen roolin on kuvattu muuttuvan aiempaa enemmän konsultoivaksi yrityksen strategiseksi kumppaniksi. Opinnäytetyössä tavoitteena oli saada vastaukset kahteen tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät vaikuttavat uuden apteekkarin tilitoimiston valintaan ja mitä toiveita apteekkareilla on tilitoimistojen palveluilta.</p> <p>Opinnäytetyössä tehtiin kyselytutkimus enintään noin kaksi vuotta toimineille apteekkareille. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista menetelmää ja aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella. Kohdejoukko oli 94 henkilöä ja tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena. Kyselyn saate lähetettiin kohdejoukolle Suomen Apteekkariliiton välityksellä. Kyselylomakkeen kysymykset olivat pääsääntöisesti strukturoituja monivalintakysymyksiä, joiden lisäksi palvelutarpeita kartoitettiin avoimilla kysymyksillä. Aineisto kerättiin marraskuussa 2023 ja vastausaikaa oli 12 päivää.</p> <p>Tutkimuksen vastausprosentti oli 44,7 %. Tulosten mukaan tilitoimistot tekevät oma-aloitteisesti tarjouksia uusille apteekkareille ja tämän lisäksi apteekkarit tekevät tilitoimistoille tarjouspyyntöjä. Tärkeimpiä tilitoimiston valintakriteereitä ovat sen perehtyneisyys apteekkialaan sekä henkilökohtainen palvelu. Tärkeitä kriteereitä olivat myös nopeasti saatu palvelu, säännöllinen yhteydenpito sekä mahdollisuus täysin sähköiseen kirjanpitoon. Tilitoimistot olivat yleensä olleet mukana apteekkikaupan toteuttamisessa ja käytetyimpiä palveluita apteekkikaupan yhteydessä olivat verorekisteriin hakeutuminen, budjetointi, kassavirtalaskelmien teko sekä y-tunnuksen hakeminen. Apteekkarit käyttivät tilitoimistojen palveluista varsinkin lakisääteisiä, ulkoisen laskentatoimen palveluita. Kaikki tutkimuskyselyyn vastanneet apteekkarit olivat tyytyväisiä tilitoimistonsa palveluihin. He arvostivat varsinkin henkilökohtaista, helposti lähestyttävää ja asiantuntevaa kirjanpitoa sekä sähköisiä palveluita. Kehitettävää löytyi varsinkin palkanlaskennasta, saavutettavuudesta sekä alkuvaiheen konsultaatiosta. Osa apteekkareista koki, että tilitoimiston tulisi keskittyä sen ydintehtävään eli taloushallintoon. Osa puolestaan toivoi tilitoimistolta koulutuksia, apteekkikohtaista seurantaa sekä tulevaisuuden skenaarioiden ja oikea-aikaisten toimenpiteiden ohjeistusta. Kokonaisuudessaan tilitoimistoilla koettiin olevan tärkeä rooli apteekkien strategisena kumppanina.</p>			
Avainsanat: Apteekki, apteekkari, apteekkilupa, lääketaksa, apteekivero, kirjanpito, tilitoimisto			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Riikka Pakarinen	
Title of Thesis Experiences of new proprietary pharmacists about the selection of an accounting firm and expectations for the firm	
Date 16.12.2023	Pages/Appendices 48/3
Client Organisation An accounting firm specialized in the field of pharmacy	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The pharmacy system in Finland is heavily regulated. There are many special features associated with the finances of a pharmacy, so it is important for the ones managing the financial administration of the pharmacy to understand those special features. The changes regarding the pharmacy industry included in the government program in summer 2023 will bring greater challenges to the financial management of pharmacies. An expert accounting firm is one of the proprietary pharmacist's most important partners. Accounting offices have traditionally taken care of companies' statutory, external accounting tasks, such as bookkeeping, preparing financial statements, payroll and filing tax returns. The role of accounting firms has been described as changing into a more consulting strategic partner of the company. In the thesis, the goal was to answer two research questions: What factors affect a new pharmacy owner's choice of an accounting firm and what wishes proprietary pharmacists have from the services of accounting firms.</p> <p>In the thesis, a survey was conducted for proprietary pharmacists who had run a pharmacy for a maximum of about two years. The research used a quantitative method and the data was collected using a Webropol questionnaire. The target group was 94 people, and the study was conducted as a full study. The survey was sent via the Association of Finnish Pharmacies. The questions in the questionnaire were mainly structured multiple-choice questions, in addition to which service needs were mapped with open questions. The data was collected in November 2023 and the response time was 12 days.</p> <p>The survey response rate was 44.7 %. According to the results, accounting firms make offers to new proprietary pharmacists on their own initiative, and in addition to this, proprietary pharmacists make requests for quotations to accounting firms. The most important selection criteria for an accounting firm are its familiarity with the pharmacy field and personal service. Important criteria were also fast service, regular contact and the possibility of fully electronic accounting. Accounting firms had usually been involved in the acquisition of the pharmacy, and the most commonly used services in the acquisition included application to the tax register, budgeting, cash flow calculations and application for a y-identification number. Pharmacists used the services of accounting firms, especially statutory and external accounting services. All pharmacists who responded to the survey were satisfied with the services of their accounting firm. They especially appreciated a personal, approachable and expert accountant and electronic services. There was room for improvement especially in payroll, accessibility and initial consultation. Some of the proprietary pharmacists felt that the accounting office should focus on its core task, i.e. financial management. Some, on the other hand, wanted the accounting firm to provide training, pharmacy-specific monitoring, and guidance on future scenarios and timely measures. Overall, accounting firms were perceived to have an important role as a strategic partner of the pharmacy.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Pharmacy, proprietary pharmacist, pharmacy licence, medicine tariff, pharmacy tax, accounting, accounting firm</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Apteekkitoimialan kuvaus .....	6
1.2	Opinnäytetyössä tehdyt rajaukset .....	7
1.3	Aiemmin tehdyt tutkimukset .....	7
2	APTEEKKITOIMINNAN ALOITUS .....	9
2.1	Avoin apteekkilupa.....	9
2.2	Apteekkiluvan myöntäminen, valitusaika ja päätöksen lainvoimaisuus .....	10
2.3	Apteekkikauppaan valmistautuminen.....	11
3	APTEEKIN TALOUS.....	13
3.1	Apteekin yritysmuoto ja verotus.....	13
3.2	Apteekkien koko ja liikevaihdon jakaantuminen.....	14
3.3	Lääketaksa ja apteekkivero.....	14
3.4	Apteekin talouden mittaaminen ja tunnusluvut .....	15
3.5	Apteekkitalouden kokonaisuudistus ja tulevaisuuden muutokset .....	16
4	APTEEKIN MENESTYSTEKIJÄT, HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET.....	18
4.1	Omistajan ja talouden näkökulma .....	19
4.2	Henkilöstön näkökulma .....	21
4.3	Asiakkaan näkökulma.....	22
5	TILITOIMISTO APTEEKIN KUMPPANINA.....	26
6	KYSELYTUTKIMUS UUSILLE APTEEKKAREILLE .....	28
6.1	Tutkimuksen tarkoitus.....	28
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	28
6.3	Kyselyn laatiminen .....	30
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	31
6.5	Tutkimuksen tulokset .....	32
6.5.1	Tilitoimiston valintaan liittyvät kokemukset.....	33
6.5.2	Toiveet tilitoimistojen palveluista .....	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	38
7.1	Tutkimuksessa saatujen tulosten pohdinta.....	38
7.2	Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle ja jatkotutkimusehdotukset .....	41
7.3	Oma oppiminen opinnäytetyön aikana .....	42

LÄHTEET .....	44
LIITE 1: SAATEKIRJE.....	49
LIITE 2: MUISTUTUSKIRJE .....	50
LIITE 3: KYSELYLOMAKE .....	51

## KUVALUETTELO

KUVA 1. Apteekkilupaprosessin eteneminen .....	9
KUVA 2. Apteekkareiden suorittamien lisäkoulutusten lukumäärät (n=42).....	32
KUVA 3. Apteekkareiden kokemus omasta apteekin taloushallinnon osaamisestaan (n=42) .....	33
KUVA 4. Apteekkareiden mielipiteet väittämästä "minulla on riittävästi aikaa apteekin talouden hoitamiseksi" (n=42).....	33
KUVA 5. Apteekkareiden vastaukset kysymykseen "kuinka monta yhteydenottoa sait eri tilitoimistoista apteekkiluvan saamisen jälkeen?" (n=42).....	34
KUVA 6. Apteekkareiden mielipiteet tilitoimiston valintaan liittyviin väittämiin .....	34
KUVA 7. Apteekkikaupan yhteydessä käytettyjen tilitoimistojen palveluiden lukumäärät (n=42) .....	35
KUVA 8. Apteekkareiden käyttämien tilitoimiston palveluiden lukumäärät (n=42) .....	36
KUVA 9. Apteekkareiden vastaukset kysymykseen "kuinka tyytyväinen olet tilitoimistosi tarjoamiin palveluihin?" (n=42) .....	36

## 1 JOHDANTO

Suomessa apteekkiala on voimakkaasti säädelty ja sen vuoksi pysynyt viime vuosia lukuun ottamatta hyvin stabiilina. Vuoden 2023 alussa voimaan tulleet lääketaksan leikkaus ja apteekkiveron muutos sekä tulevaan hallitusohjelmaan kirjattu apteekkitalouden kokonaisuudistus tuovat kuitenkin suuria muutoksia apteekkeille ja niiden taloudelle. Lääketaksan leikkaus ja apteekkiveron muutos näyttävät heikentäneen varsinkin useiden pienten apteekkien taloudellista tilannetta. Apteekkialan voimakkaasta säätelystä johtuen apteekkari ei voi tehdä liiketoiminnassaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yrityksissä yleensä kompensoidaan talouden heikkenemistä. Apteekkarin onkin seurattava tiiviisti alan kehitystä, ymmärrettävä talouteen vaikuttavat tekijät ja sopeutettava toimintaa oikea-aikaisesti mahdollisuuksien rajoissa niin, että liiketoiminta on taloudellisesti kannattavaa. Apteekkiuran alussa ensimmäinen apteekki on yleensä pieni, joten apteekkarin työpanosta tarvitaan paljon päivittäisessä asiakaspalvelussa. Talouden seuranta jääkin helposti toissijaiseksi operatiivisen työn viedessä suuren osan ajasta. Hyvä yhteistyö tilitoimiston kanssa on ensiarvoisen tärkeää heti apteekkariuran alussa, jotta apteekkari voi saada siltä tukea toiminnan suunnitteluun ja seurantaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää uusien, vasta aloittaneiden apteekkareiden kokemuksia tilitoimiston valinnasta ja toiveita tilitoimistojen tarjoamista palveluista. Opinnäytetyössä tutkimuskysymyksiä on kaksi:

- 1) Mitkä tekijät vaikuttavat uuden, aloittavan apteekkarin tilitoimiston valintaan ja
- 2) millaisia odotuksia ja toiveita aloittavilla apteekkareilla on tilitoimistolta ja niiden tarjoamilta palveluilta?

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona apteekkialaan erikoistuneelle tilitoimistolle, joka haluaa pysyä tutkimuksessa anonymina. Toimeksiantajan toiveena on päästä potentiaalisen asiakkaan ajattelutapaan kiinni ja kartoittaa, onko apteekkareilla sellaisia toiveita, joita tilitoimisto voisi lisätä palvelutarjoomaansa. Tarkoituksena on myös selvittää, onko palveluntarve muuttumassa tulevaisuudessa. Digitalisaation seurauksena ja robotiikan kehittyessä kirjanpitäjän työn on kuvattu laajentuvan ja muuttuvan enemmän konsultoivaan suuntaan (Lappalainen 2023; Remes 2020; Suomalainen 2017). Parhaimmillaan aloittava apteekkari voi saada tilitoimistoltaan tukea talouteen liittyvissä kysymyksissä ja tulevaisuuden suunnittelussa, mutta se vaatii tilitoimistolta vankkaa apteekkialan asiantunte- musta ja apteekin menestystekijöiden ymmärtämistä.

Valittu aihe on tärkeä ja ajankohtainen myös omasta näkökulmastani. Työskentelen apteekkiprovii- sorina ja apteekkiluvan hakeminen on lähitulevaisuudessa mahdollista. Opinnäytetyön avulla apteek- kilupaprosessin etenemisen ymmärtäminen, tilitoimistojen tarjoamat palvelut sekä tilitoimiston valin- taan liittyvät asiat konkretisoituvat itselleni.

### 1.1 Apteekkitoimialan kuvaus

Vuoden 2022 lopussa Suomessa oli 637 pääapteekkia ja 191 sivuapteekkia eli yhteensä 828 apteek- kitoimipistettä. Tämän lisäksi apteekkeilla oli 123 palvelupistettä ja lähes 250 verkkoapteekkia. (Fimea julkaisuaika tuntematon a.) Mukana luvuissa on Helsingin yliopiston apteekki 16 sivuapteekkeineen

sekä Itä-Suomen yliopiston apteekki. Edellä mainittuja lukuun ottamatta kaikki muut pää- ja sivuapteekit ovat yksityisten apteekkareiden omistuksessa.

Apteekkien perustehtävänä on oman alueensa avohoidon lääkejakelelu hoitamineu sekä asiakaspalvelun saatavuudesta vastaamineu. Apteekin tulee pitää varastossaan alueen väestölle tarpeenmukainen lääkevalikoima ja neuvoa lääkkeiden oikeaa ja turvallista käyttöä. Suomessa lääkkeiden ainoita myyntikanavia kuluttajille ovat apteekit, lukuun ottamatta nikotiinikorvausvalmisteita, joita voidaan myydä luvanvaraisesti myös päivittäistavarakaupoissa ja huoltoasemilla.

## 1.2 Opinnäytetyössä tehdyt rajaukset

Tässä opinnäytetyössä käsitellään yksityisomistuksessa olevia apteekkeja. Yliopistojen omistamat apteekit (Helsingin yliopiston apteekki ja Itä-Suomen yliopiston apteekki) on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska niiden yritysmuoto, hallinto ja koko poikkeavat merkittävästi yksityisapteekeista eivätkä sen vuoksi ole vertailukelpoisia yksityisapteekkien kanssa. Tutkimuksen kohteena olevista apteekkareista suurin osa on ostanut toiminnassa olevan apteekin, mutta kohdejoukossa on myös apteekkareita, jotka ovat perustaneet uuden apteekin.

Tutkimuksen kohdejoukoksi on valittu ensimmäisen apteekkiluvan vastikään saaneet apteekkarit. He ovat äskettäin valinneet tilitoimiston ensimmäistä kertaa apteekkarin roolissa ja heidän tarpeensa ovat erilaisia kuin kauemmin alalla toimineilla apteekkareilla. Uusilla apteekkareilla on mahdollisesti ollut aiemmin yhteistyötä tilitoimistojen kanssa muun yrittäjyyden tiimoilta, mutta apteekkarina he saattavat arvostaa eri asioita kuin aiemmissa liiketoiminnossaan ovat arvostaneet. Tavoitteena tutkimuksessa onkin selvittää, kuinka suuressa roolissa tilitoimiston erityisosaaminen on ensimmäisen apteekkiluvan saaneiden apteekkareiden tilitoimiston valinnassa vai vaikuttaako valintaan jotkin muut seikat.

Tässä opinnäytetyössä viitekehystenä on apteekkiliiketoimintaan perehtyminen sekä tilitoimistojen tarjoamiin palveluihin tutustuminen. Luvussa 2 käsitellään apteekkilupaprosessia ja apteekkikaupan läpivientä. Luvussa 3 perehdytään apteekkien talouteen, kuten tulon muodostukseen, apteekkiveroon, lääketaksaan sekä apteekkeihin kohdistuviin tulevaisuuden muutoksiin. Luvussa 4 kuvataan apteekin ja apteekkarin menestystekijöitä. Luvussa 5 kerrotaan tilitoimistojen apteekkeille tarjoamista palveluista. Tämän jälkeen luvussa 6 kuvataan opinnäytetyössä tehty tutkimus ja siitä saadut tulokset. Lopuksi luvussa 7 pohditaan saatuja tuloksia, tehdään toimeksiantajalle toimenpide-edotuksia ja pohditaan omaa oppimista opinnäytetyön aikana.

## 1.3 Aiemmin tehdyt tutkimukset

Monet aiemmin tehdyt apteekkeja koskevat tutkimukset ovat kohdistuneet lääkitysturvallisuuden parantamiseen, apteekin ammatilliseen osaamiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Kokonaisuudessaan pieniä apteekkeja koskevia tutkimuksia on tehty vähän (Toivanen, Vainio & Teräsalmi 2018, 226) ja uusien apteekkareiden näkemyksistä ja ajatuksista on tehty vain muutamia tutkimuksia. Kangas (2016) on tehnyt laadullisen tutkimuksen ensimmäisen apteekin saaneiden apteekkareiden näkemyksistä apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon. Hovi (2017) on tutkinut, millaisia haasteita apteekkarit kohtaavat ensimmäisessä apteekissään, ja Ebrahimin (2022) tutkimuksessa on käsitelty

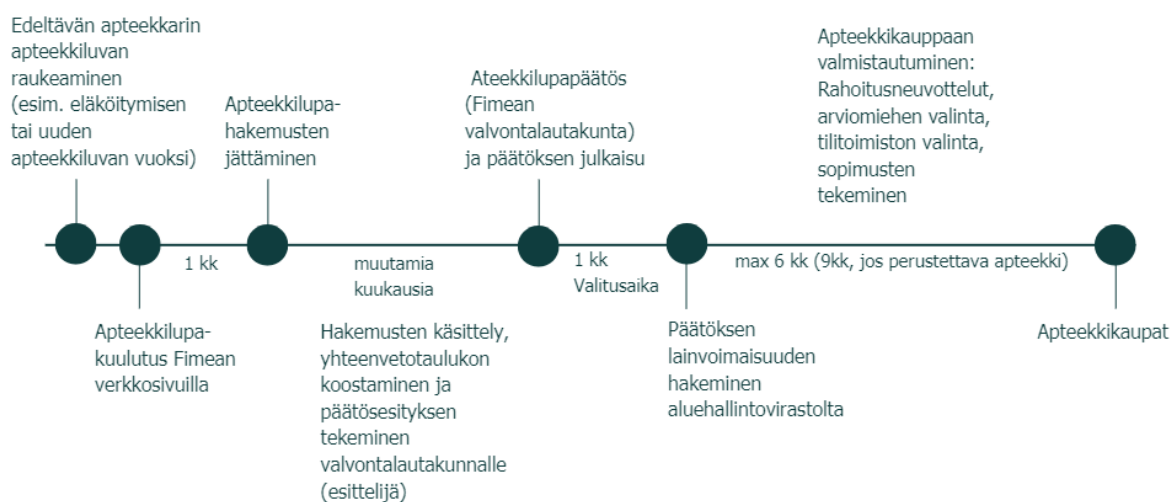
apteekin strategista johtamista ja talouden ohjaamista. Myös nämä on tehty laadullisena tutkimuksena. Edellä mainituissa tutkimuksissa yhtenä osa-alueena on sivuttu tilitoimiston valintaa ja apteekkitalouden osaamista.

Tilitoimistojen asiakastyytyväisyystutkimuksia on tehty useita. Viimeisimmässä tutkimuksessa Prest (2023) on selvittänyt seikkoja, millä perusteilla yritykset ovat valinneet kyseisen tilitoimiston, mitä palveluja he käyttävät ja millaista palvelua toivoisivat. Tämä tutkimus ei koskenut apteekkeja, mutta mukana oli pieniä eri alojen yrityksiä.

## 2 APTEEKKITOIMINNAN ALOITUS

Suomessa apteekkien toimintaa valvoo Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimea (eng. Finnish medicines agency). Yhtenä Fimean tehtävänä on kehittää lääkealan, apteekkitoiminnan ja muun lääkehuollon toimivuutta ja turvallisuutta (Laki lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskuksesta 593/2009, 2 §). Apteekkiluvan myöntämistä koskevat asiat ratkaistaan Fimean valvontalautakunnassa.

Apteekkilupaprosessi vie kokonaisuudessaan useita kuukausia (kuva 1). Prosessi sisältää avoimen apteekkiluvan kuulutuksen, hakuajan, hakemusten käsittelyn ja lupapäätöksen. Päätöstä seuraa valitusaika, päätöksen lainvoimaisuus ja apteekkikauppaan valmistautuminen. Tässä luvussa käydään läpi apteekkilupaprosessin eteneminen.



KUVA 1. Apteekkilupaprosessin eteneminen

### 2.1 Avoin apteekkilupa

Apteekkiliikettä saa harjoittaa Fimean luvalla. Apteekkilupa voi tulla avoimeksi joko edeltävän apteekkarin eläköitymisen tai uuden apteekkiluvan seurauksena. Fimea voi myös päättää kokonaan uuden apteekin perustamisesta. Fimea julistaa uuden tai avoimeksi tulevan apteekkiluvan haettavaksi verkkosivuillaan julkaistavalla kuulutuksella. Kuulutus sisältää apteekin sijaintialueen, lupaan liittyvät ehdot sekä viimeisen kolmen tilikauden perusteella lasketun apteekin suuruusluokan (asteikolla 1–4, verrattuna Suomen yksityisten apteekkien lääkemyynnin keskiarvoon). Apteekkiluvan ehtoina saattaa olla esimerkiksi lupaan liittyvä sivuapteekki tai palvelupiste sekä aukioloaikoihin liittyviä vaatimuksia. (Läkelaki 395/1987, 40 §, 43 §.) Apteekkilupaa on haettava 30 vuorokauden kuluessa kuulutuksen julkaisemisesta (Läkelaki 43 a §). Hakemus tehdään sähköisesti, ja sitä on mahdollista täydentää vielä hakuajan päättymisen jälkeen.

Päivittäistavarayhdistyksen toimeksiantona tehdyssä selvityksessä kritisoidaan nykyistä apteekkilupajärjestelmää ja siitä johtuvaa säätelyä (Lääkejakeselvitys 2018, 21). Selvityksen mukaan apteekkien välinen kilpailu on nykyisen järjestelmän johdosta vähäistä, eikä apteekkitoimialalle ole syntynyt luonnollista markkinakilpailua toiminnanharjoittamista koskevan tiukan säätelyn vuoksi. Tietyillä

alueilla apteekkeja onkin aiemmin ollut väestömäärään nähden vähän, joten vuoden 2016 jälkeen Suomeen on perustettu lähes 40 uutta apteekkia (Kuosa 2021).

Tutkimuksen mukaan lupaa hakevat proviisorit kartoittavat haun kohteena olevan apteekin tilannetta yleensä tutustumalla apteekin verkkosivuihin, perehtymällä kunnan terveydenhuollon tilanteeseen ja alueen kilpailuun. Lisäksi he kysyvät tietoja apteekin toiminnasta edeltävältä apteekkarilta ja joskus myös käyvät apteekissa paikan päällä. Taloustietoja on saatavana hyvin vaihtelevasti, joten hakijat eivät välttämättä ole kovinkaan tietoisia hakemansa apteekin taloudellisesta tilanteesta. (Kangas 2016, 30–31.) Toivasen ym. (2018, 231) tutkimuksen mukaan valtaosa apteekkiluvan saaneista hakijoista on kuitenkin selvittänyt edeltävältä apteekkarilta haun kohteena olleen apteekin taloustietoja, ja he ovat kokeneet sen hyödylliseksi apteekin toimintaa suunnitellessaan.

## 2.2 Apteekkiluvan myöntäminen, valitusaika ja päätöksen lainvoimaisuus

Viimeisen vuosikymmenen aikana Fimean valvontalautakunta on myöntänyt vuosittain 60–105 apteekkilupaa ja 17–27 sivuapteekkilupaa (Fimea julkaisuaika tuntematon a). Apteekkilupa voidaan myöntää vain laillistetulle proviisorille. Edellytyksenä on lisäksi, että häntä ei ole asetettu konkurssiin, hänelle ei ole määrätty edunvalvojaa, hänen toimintakelpoisuuttaan ei ole rajoitettu eikä häntä ole tuomittu lainvoimaisesti apteekkitoiminnan kannalta olennaisesta rikoksesta. Valvontalautakunta myöntää apteekkiluvan useammasta hakijasta sille, jolla voidaan kokonaisuudessaan katsoa olevan parhaat edellytykset apteekkiliikkeen harjoittamiseen. (Läkelaki 43 §.) Käytännössä apteekkiluvan saaneilla on proviisorin koulutuksen lisäksi muutakin koulutusta. Yleensä valituilla on suoritettuna esimerkiksi johtamiseen liittyviä erikoisammattitutkintoja, yliopiston täydennyskoulutusta eli PD-koulutusta ja erinäisiä myyntiin, yritykseen tai liiketalouteen liittyviä tutkintoja (Välimäki 2013, 20). Lisäksi valintaan vaikuttavat hakijoiden johtamiskokemus, alan opetus- ja järjestötoiminta sekä tieteelliset julkaisut. Lääkejakeluselvityksessä kritisoidaan apteekkilupien myöntämisessä sitä, että päätöksessä merkityksellistä on vain apteekissa saatu kokemus, eikä muissa lääkehuollon tehtävissä toimimista arvioida niin merkitykselliseksi. Apteekkiluvan myöntämisessä ei myöskään arvioida sitä, miten mahdollinen apteekkiluvan saaja osaisi tai haluaisi kehittää apteekkia. (Lääkejakeluselvitys 2018, 66.)

Fimea tiedottaa apteekkilupapäätöksestä verkkosivuillaan ja lähettää päätöksen apteekkiluvan saaneelle sekä apteekin sijaintikunnalle. Lisäksi päätös ja siihen liittyvä vertailutaulukko lähetetään kaikille apteekkilupaa hakeneille. Muut apteekkilupaa hakeneet voivat tehdä päätöksestä valituksen alueen hallinto-oikeuteen kuukauden sisällä päätöksestä. Mikäli valituksia ei tule, apteekkiluvan saanut proviisori voi hakea päätöksen lainvoimaisuutta alueen hallinto-oikeudelta ja ryhtyä toimenpiteisiin apteekin avaamiseksi ja apteekkikauppojen toteuttamiseksi. (Oinonen 2012, 10–11.) Apteekkilupa on henkilökohtainen eikä sitä saa vuokrata eikä luovuttaa toiselle (Läkelaki 44 §).

Apteekkilupamenettelyn ansiosta taataan koko maan kattavat lääkehuoltopalvelut. Koska apteekkilupa myönnetään hakijoista ansioituneimmalle, apteekkari aloittaa uransa pienestä ja usein syrjäisestä apteekista ja siirtyy keskimäärin 5 apteekkarivuoden jälkeen suurempaan apteekkiin. Uransa

alkuvaiheessa apteekkarit kuitenkin alkavat hakea uutta apteekkilupaa jo keskimäärin kolmen apteekkarivuoden jälkeen, mikä voi heikentää pienten apteekkien toiminnan kehittymistä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, 15.)

### 2.3 Apteekkikauppaan valmistautuminen

Apteekkarin on aloitettava liiketoiminta kuuden kuukauden kuluessa apteekkiluvan myöntämistä koskevan päätöksen lainvoimaiseksi tulemisesta (Läkelaki 48 §). Mikäli myönnetty apteekkilupa koskee uuden apteekin perustamista, apteekki on avattava yhdeksän kuukauden kuluessa apteekkilupapäätöksen lainvoimaiseksi tulemisesta. Lopettavan apteekkarin on hoidettava apteekkia siihen saakka, kun uusi apteekkari on ottanut apteekin hallintaansa (Läkelaki 46 §).

Apteekki- tai sivuapteekkiluvan saajan on lunastettava edelliseltä apteekkarilta apteekin ja sivuapteekin lääkevarasto käyvästä hinnasta (Läkelaki 47 §), joten apteekin kauppahinta on aina vähintään lääkevaraston hankintahinnan suuruinen. Rahoituksen hankkiminen eli pankkien kilpailutus ja lainaneuvottelut pankin kanssa ovatkin yksi ensimmäisistä konkreettisista tehtävistä apteekkiluvan saamisen jälkeen. Rahoituksen saamiseksi tarvitaan apteekin tilinpäätöstietoja ja läkelain 46 § mukaan lopettavan apteekkarin on pyynnöstä annettava uudelle apteekkarille välttämättömät, apteekin harjoittamiseen tarvittavat taloustiedot sekä muut sopimuksia ja henkilökuntaa koskevat tiedot. Toivon mukaan (2018, 237) mukaan uudet apteekkarit kokivat, että edelliseltä apteekkarilta saadut ennakkotaloustiedot helpottivat apteekkitoiminnan käynnistämistä ja nopeuttivat apteekissa mahdollisesti tehtävien muutostojen aloittamista.

Suomen Apteekkariliitolta on saatavana muistilista toimenpiteistä, joista tulee huolehtia ennen apteekkikaupan tekoa. Yhtenä toimenpiteenä on tilitoimiston kilpailuttaminen ja valinta ja tämä tulisi tehdä valitusajan päättymisen jälkeen. Tässä vaiheessa tilitoimisto voi olla apuna YTJ-rekisteri-ilmoitusten tekemisessä, budjetin laadinnassa sekä pankin ja vakuutusyhtiön kilpailuttamisessa. (Kujala & Holma 2021; Suomen Apteekkariliitto julkaisuaika tuntematon.) Apteekkariliiton ylläpitämässä sähköisessä apteekkikalenterissa on listaus suurimmista apteekkeihin erikoistuneista tilitoimistoista.

Apteekkikaupan osapuolina on kaksi elinkeinonharjoittajaa eli kyseessä on liikkeenluovutus (Kujala & Holma 2021). Kaupantekoprosessi koostuu kaupan suunnitteluvaiheesta, analysointivaiheesta ja päätösvaiheesta. Suunnitteluvaihe sisältää kaupan prosessin ja rakenteen suunnittelun, yrityksen arvon määrittämisen sekä rahoituksen suunnittelun. Analysointivaiheessa tarkennetaan kaupan kohteen sisältö sekä arvo selvittämällä huolellisesti yrityksen tilannetta. Analysointivaiheeseen liittyy käsite ”due diligence”, joka tarkoittaa ostettavan yrityksen kokonaisvaltaista ennakkotarkastusta, jolla kaupan osapuolille luodaan selkeä kuva ostettavasta kohteesta ja sen arvosta. Kaupan päätösvaihe käsittää kauppasopimuksen allekirjoittamisen. (Rantalainen julkaisuaika tuntematon.) Koska apteekkikauppa on erityistä osaamista vaativa, sekä luopuvalla että vastaanottavalla apteekkarilla on tukeaan edustajat eli niin kutsutut kauppamiehet, joiden tehtävänä on arvioida ja neuvotella apteekin kauppahinta sekä toteuttaa kaupan onnistuminen. Suomen Apteekkariliitto ylläpitää listaa aktiivisesti toimivista kauppamiehistä, joihin apteekkiluvan saanut proviisori voi olla yhteydessä. (Kujala & Holma 2021.)

Apteekkiluvan saamisen jälkeen ja ennen kaupantekoa uuden apteekkarin tulee solmia lukuisia sopimuksia muun muassa Kelan, apteekkijärjestelmätoimittajien ja lääketukkujen kanssa. Lisäksi tulee solmia apteekin vuokrasopimus sekä huolehtia tietoliikenteen, työterveyshuollon, pesulan ja siivousyrityksen sopimuksista. Apteekin vastaanottamiseen vaaditaan myös ilmoituksia Valviraan ja Fimeaan. (Kangas 2016, 42–43; Suomen Apteekkariliitto julkaisuaika tuntematon.) Apteekkikauppa on liikkeenluovutus, joten apteekin työntekijät siirtyvät uuden apteekkarin palvelukseen vanhoina työntekijöinä ja työsuhteeseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet säilyvät ennallaan (Apteekkien työnantajaliitto 2016). Apteekkikauppa tehdään yleensä muutamia kuukausia apteekkiluvan myöntämisen jälkeen.

### 3 APTEEKIN TALOUS

Apteekkien taloudessa on alaan liittyviä erityispiirteitä, jotka aloittavan apteekkarin ja apteekkitaloutta hoitavan on tärkeitä ymmärtää. Näitä ovat esimerkiksi määrätty yritysmuoto sekä siihen liittyvät verotukselliset ja lainsäädännölliset asiat. Apteekin talouteen vaikuttavat myös lääkkeiden hinnoitteluun ja apteekkiveroon liittyvät erityispiirteet. Ne vaikuttavat apteekin talouden tunnuslukuihin, ja jotta apteekkeja voitaisiin verrata keskenään sekä muihin toimialoihin, on lainalaisuudet ymmärrettävä.

#### 3.1 Apteekin yritysmuoto ja verotus

Koska apteekkilupa on lääkelain (44 §) mukaan henkilökohtainen, niin lain tulkinnan mukaan apteekin yritysmuodon tulee olla toiminimi ja apteekkarin toiminimiyrittäjä. Toiminimiyrittäjänä apteekkari vastaa koko omaisuudellaan yritystoiminnassa syntyneistä velvoitteista. Apteekki ei ole erillinen verovelvollinen, eikä se maksa tulostaan veroja, vaan apteekin tulo verotetaan apteekkarin tulona (Niskavaara 2016, luku 1). Apteekkari ei myöskään voi maksaa itselleen, puolisolleen tai alle 14-vuotiaille lapsilleen palkkaa, mutta voi ottaa yrityksestä yksityisottoja ja siten vähentää yrityksen omaa pääomaa.

Toiminimiyrittäjän elinkeinotulo jaetaan pääoma- ja ansiotuloksi. Pääomatulo-osuus riippuu nettovarallisuudesta sekä maksettujen palkkojen määrästä. (Tomperi 2022, 194.) Nettovarallisuus on varojen ja velkojen erotus ja siitä laskettu, enintään 20 % osuus, on pääomatuloa ja loput ansiotuloa (Alhola 2022). Tulojen suuruudesta riippuen pääomatulojen veroprosentti on joko 30 % tai 34 %. Ansiotuloverotus on progressiivista, mikä tarkoittaa, että tuloveroprosentti suurenee tulojen suuren- tuessa. Apteekkarin kannalta on edullisinta saada mahdollisimman suuri osa tulosta pääomatulo- osuutena, mutta pääosa tulosta verotetaan kuitenkin ansiotulona ansiotuloveroprosentin mukaisesti. Apteekkareiden veroprosentti on keskimäärin 38 % (Kostiainen 2021). Verotuksessa apteekkari voi hyödyntää yrittäjävähennystä, jolloin elinkeinotoiminnan veronalaisesta tuloksesta vähennetään 5 % (Alhola 2022; Tomperi 2022, 94). Hän voi myös säädellä tilikauden verotettavan tulon määrää toimintavarauksen avulla, jolloin eri tilikausien tulosta on mahdollista tasoittaa (Tomperi 2022, 190).

Apteekkareiden verotettavat tulot ovat julkisuudessa usein puheenaiheena ja niitä verrataan muiden yritysjohtajien verotettaviin tuloihin. Vertailussa on kuitenkin huomioitava eri yritysmuotojen aiheuttamat erot. Apteekin tuloslaskelmassa apteekkarin palkkaa ei ole esitetty kuluna, vaan apteekkiyrityksen tulos on mukana apteekkarin tuloissa. Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen ja se maksaa verotettavasta tulostaan 20 % yhteisön tuloveroa (Alhola 2022; Tomperi 2022, 195). Osakeyhtiön johtaja voi osakeyhtiöstä saamansa rahapalkan lisäksi hyödyntää luontoisetuja, kuten auto- ja asuntoetua, mikä ei ole toiminimiyrittäjälle mahdollista. Jos osakeyhtiön johtaja on myös yhtiön osakas, hän voi saada tuloja myös osinkojen kautta. Osinkotulot ovat yrityksen nettovarallisuudesta ja osingon määrästä riippuen saajalleen osittain ansio- ja pääomatuloa. Osakeyhtiö voi myös jättää osingot jakamatta ja siten kerryttää tuloja yrityksen varoihin ilman, että se näkyy yhtiön johtajan tuloina. (Alhola 2022.)

Asiantuntevalla ja järkevällä verosuunnittelulla voidaan vaikuttaa maksettavien verojen määrään varsinkin osakeyhtiöillä mutta myös toiminimiyrittäjällä. Jos nettovarallisuus on pieni tai sitä ei ole, on osakeyhtiö verotuksen kannalta ylivoimaisesti edullisempi toiminimeen verrattuna (Alhola 2022). Apteekin verosuunnittelussa tärkeää on varsinkin nettovarallisuuden kasvattaminen, jolloin suurempi osa tuloista huomioidaan pääomatuloina.

### 3.2 Apteekkien koko ja liikevaihdon jakaantuminen

Alan toimijoiden kesken apteekkien kokoja on perinteisesti vertailtu apteekeista toimitettujen reseptien lukumäärän perusteella. Koneellisen annosjakelun yleistyttyä reseptuuri ei kuitenkaan enää kuvaa apteekin kokoa vertailukelpoisesti, koska annosjakelu kasvattaa reseptuuria suhteettoman paljon ja annosjakelun määrä eroaa merkittävästi apteekkien kesken. (Kujala & Holma 2021.) Näin ollen apteekkien kokoja vertaillaan yleisesti liikevaihdon eli arvonlisäverottoman myynnin perusteella. Yksityisapteekkien liikevaihto on viimeisen kymmenen vuoden aikana noussut lähes joka vuosi, ollen vuonna 2021 keskimäärin 4,3 miljoonaa euroa. (Kokko, Grönholm, Hyvärinen & Reinikainen 2023, 22.)

Apteekkien liikevaihdosta 94 % kertyy lääkemyynistä. Tästä valtaosa (86 %) on reseptilääkemyyntiä ja 15 % itsehoitolääkemyyntiä. Apteekista myydään myös niin sanottuja vapaan kaupan tuotteita. Näitä ovat elintarvikkeet, ravintolisät ja vitamiinit (2,3 % liikevaihdosta) sekä yleiset kauppatavarat, kuten apteekkikosmetiikka, sidetarvikkeet ja terveydenhoitotarvikkeet (3,5 % liikevaihdosta). Lisäksi pieni osa liikevaihdosta tulee erilaisten palvelujen myynnistä. (Kokko ym. 2023, 19, 24.)

### 3.3 Lääketaksa ja apteekkivero

Lääkkeiden hinnoittelussa käytetään valtioneuvoston vuosittain julkaisemaa lääketaksaa. Reseptilääkkeet ovat jokaisessa Suomen apteekissa saman hintaisia. Vähittäismyyntihinta määräytyy lääketaksataulukon mukaisesti ja sen määräytyminen riippuu lääkkeen tukkumyyntihinnasta (Valtioneuvoston asetus lääketaksasta 713/2013 3 §). Itsehoitolääkkeiden osalta lääkkeen vähittäismyyntihinnan tulee olla vähintään lääkkeen ostohinta ja enintään lääketaksan 4 § taulukossa esitetyn laskentakaaavan mukainen hinta (Valtioneuvoston asetus lääketaksasta 4 §).

Apteekit maksavat valtiolle apteekkiveroa apteekkiverolaissa (770/2016, 6 §) olevan taulukon mukaisesti. Apteekkiveron suuruus perustuu apteekin lääkemyynnin arvonlisäverottomaan liikevaihtoon ja verovuosi on kalenterivuosi. Apteekkivero on oma-aloitteinen vero, joka maksetaan verovuotta seuraavassa helmikuussa. (Verohallinto 2023.) Apteekkiveron tarkoituksena on tasata eri kokoisten apteekkien kannattavuutta. Apteekkiveron ansiosta pieni apteekki saa samasta lääkkeestä suuremman myyntikatteen kuin iso apteekki. Kaikkein pienimmät apteekit eivät maksa apteekkiveroa lainkaan, suurimmilla apteekteilla vero on yli 10 %:a lääkemyynnin liikevaihdosta. Pienillä, sivuapteekkeja omaavilla apteekteilla apteekkivero lasketaan erikseen jokaisen toimipisteen liikevaihdosta. Tällä tuetaan pienten apteekkien ja niiden sivuapteekkien toimintaa. Aivan pienimpiä apteekkeja lukuun ottamatta apteekkivero on merkittävä kuluerä. Apteekit voivatkin suunnitella apteekkiveron maksamiseen käytettävän rahasumman lyhytaikaista sijoittamista verovuoden aikana huomioiden, että veron määrä tulee olla käytettävissä helmikuussa apteekkivero erääntyessä.

Vuoden 2023 alussa apteekkiverolakia muutettiin siten, että erityisen kalliista lääkkeistä, joiden tukkuhinta on yli 1500 euroa, ei enää peritä apteekkiveroa (Apteekkiverolaki 5 §). Samalla toteutettiin lääketaksan muutos ja apteekkien lääkemyynnin katetta leikattiin. Nämä muutokset kompensoivat toisiaan jonkin verran, mutta yksittäisissä apteekeissa kate saattoi muuttua tuntuvasti, jopa 100 000 eurolla (Lahnajärvi 2023).

Apteekkivero voidaan huomioida tuloslaskelmassa kahdessa eri kohdassa ja eri tilitoimistoilla on erilaisia kirjaustapoja. Kirjanpitolain mukaan apteekkivero tulisi merkitä liikevaihdon oikaisueräksi, mutta usein se merkitään kuitenkin kohtaan ”Liiketoiminnan muut kulut”. Merkintätavan eroista johdun eri apteekkien kannattavuuden tunnusluvut eivät välttämättä ole keskenään vertailukelpoisia ja tämä tulee ottaa apteekkien tuloslaskelmia ja talouden tunnuslukuja verrattaessa huomioon.

### 3.4 Apteekin talouden mittaaminen ja tunnusluvut

Terveen yrityksen talouden peruspilareita ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus, ja niitä kuvataan erilaisilla tunnusluvuilla. Käytetyimpiä kannattavuuden tunnuslukuja ovat myyntikate, käyttökate, liikevoitto ja nettotulos. Myyntikate kertoo, kuinka paljon saaduista myyntituotoista jää jäljelle, kun niistä on vähennetty myytyjen tuotteiden hankintakustannukset eli muuttuvat kulut. (Koskinen 2019.) Apteekin myyntikatetta määritettäessä tulee huomioida apteekkiveron suuruus ja apteekin kirjanpidossa tarkastellaankin sen vuoksi kahta eri myyntikatetta. Myyntikate 1 saadaan, kun liikevaihdon ja liiketoiminnan muiden tuottojen summasta vähennetään tavaraostot ja varaston muutos. Myyntikate 2 huomioi tämän lisäksi apteekkiveron määrän. Vaikka yksityisten apteekkien liikevaihto on viime vuosina noussut, samaan aikaan myyntikate ja myyntivoitto ovat laskeneet. Apteekin liikevaihdon kasvaessa myyntikate 2 pienenee nimenomaan apteekkiveron vuoksi. (Kokko ym. 2023, 25–29.) Apteekit eroavat toisistaan huomattavan paljon ja Suomessa on sekä erityisen hyvin kannattavia apteekkeja kuin myös tappiollisia apteekkeja. Suomen Apteekkariliitto on ehdottanut, että apteekkivero määritettäisiin apteekille jäävän myyntikatteen mukaan eikä liikevaihdon mukaan (Suomen Apteekkariliitto 2020). Tällä tavoin apteekkiveron määrä olisi tasapuolisempi ja kohdistuisi suurempana niihin apteekkeihin, joissa myyntikate on suurempi.

Käyttökate on tärkeä tunnusluku; se kertoo, onko yrityksen operatiivinen toiminta terveellä pohjalla eli kuinka paljon liikevaihdosta jää katetta toimintakulujen vähentämisen jälkeen (Netvisor julkaisu-aika tuntematon). Käyttökateen aikaansaamasta rahavirrasta apteekkarin on maksettava ennakko-verot, lainan lyhennykset ja korot, tulevat investoinnit sekä yksityisöt.

Maksuvalmiuden ennustaminen ja seuraaminen on tärkeää, jotta yrityksellä on likviditeettiä eli riittävä määrä käteistä tai käteiseksi muutettavaa pääomaa laskujen maksamista varten. Maksuvalmiutta voidaan mitata quick ratio ja current ratio -tunnuslukujen avulla. Quick ratio kertoo lyhytaikaisten saamisten suhteen lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan ja current ratio yrityksen nopeakiertoisen omaisuuden suhdetta nopeakiertoisiin velkoihin. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2021, 146–147.) Rahan riittävyys ja maksuvalmiuden ylläpitäminen ovat haasteita varsinkin aivan apteekkiliiketoiminnan aloittamisen yhteydessä. Budjetointi ja toiminnan laajuuden arviointi ovat lähinnä edeltävältä apteekkarilta saadun tiedon varassa, joten realistinen kassavirtaennuste on äärimmäisen tärkeä apu liiketoimintaa aloitettaessa. Varastoon ostetut lääkkeet ja muut tuotteet on

maksettava lääketukuille lyhyillä maksuajoilla ja samalla varastoon sitoutuu käyttöpääomaa. Perinteisesti suuri osa apteekin asiakkaista on laskutusasiakkaita, koska hoitokotien ja kotisairaanhoidon asiakkaiden lääkeostot tapahtuvat laskutusmyyntinä. Asiakkaat maksavat osan lääkkeiden hinnoista, mutta varsin suuri osa lääkekustannuksista maksetaan apteekille Kela-korvausten muodossa. Kelatilitykset suoritetaan ostoa seuraavan kuukauden 12. päivä eli jopa kuusi viikkoa lääkeoimituksen jälkeen, joten tarvittava nettokäyttöpääoma voi olla huomattavan suuri ja vaatii huolellista tarkkailua ja optimointia. On myös huomioitava, että apteekkien tulo- ja menovirrat voivat poiketa eri kuukausina merkittävästi. Nettokäyttöpääoman hallintaan voidaan vaikuttaa esimerkiksi varaston optimoinnilla, myynti- ja ostolaskujen maksuehtoja muuttamalla sekä muiden laskujen maksupäivistä sopimalla (Tasanen 2022).

Vakavaraisuudella kuvataan yrityksen rahoitusrakennetta ja sen mittaamisessa käytettäviä tunnuslukuja ovat esimerkiksi omavaraisuusaste ja nettovelkaantumisaste (gearing-%). Omavaraisuusaste kertoo, kuinka suuri yrityksen oman pääoman osuus on yrityksen koko pääomasta. Nettovelkaantumisaste puolestaan kuvaa korollisten velkojen ja rahavarojen erotuksen suhdetta yrityksen omaan pääomaan. (Jormakka ym. 2021, 144–145.) Mitä vakavaraisempi yritys on, sitä paremmin se kestää tappioita tai huonoja aikoja (Koskinen 2019).

### 3.5 Apteekkilouden kokonaisuudistus ja tulevaisuuden muutokset

Tutkimuksen mukaan uudet, vasta aloittaneet apteekkarit kokevat uhkana mahdolliset lainsäädännön muutokset ja epävarmuuden alan tulevaisuudesta (Hovi 2017, 40). Lähitulevaisuudessa suuria muutoksia onkin luvassa. 2000-luvulla muut Pohjoismaat Suomea lukuun ottamatta ovat uudistaneet apteekkijärjestelmiään. Tavoitteena on ollut lisätä kilpailua, parantaa lääkkeiden saatavuutta ja alen-taa niiden hintoja. (Lääkejakeluselvitys 2018, 6.) Myös Suomessa apteekkiä on murroksessa ja useita apteekkiä koskevia kehitys- ja muutosehdotuksia on ehdotettu mm. apteekkilupajärjestelmään, lääkkeiden myyntikanaviin sekä apteekkiveron poistamiseen liittyen (Lääkejakeluselvitys 2018, 77–80). Kesällä 2023 julkaistuun hallitusohjelmaan on kirjattu laaja apteekkiloutta koskeva kokonaisuudistus. Sen mukaan apteekkeille sallitaan osakeyhtiöpohjainen omistajuus, jossa osakkaiden tulee kuitenkin olla laillistettuja proviisoreita. Lisäksi apteekkien ketjuuntuminen sekä vain verkossa toimiva apteekkitoiminta sallitaan. Apteekkiveron ja lääketaksan uudistukset toteutetaan yhdessä ja suunnitelmassa mahdollistetaan myös negatiivinen apteekkivero. Myös sijaintisäätelyä vapautetaan osittain. Näillä muutoksilla pyritään tasaamaan eri suuruisten apteekkien kannattavuutta ja takaamaan koko maan kattavat apteekkipalvelut. (Valtioneuvosto 2023, 105–106.)

Hallitusohjelmaan on kirjattu, että apteekkien rooli terveydenhuoltojärjestelmässä tunnustetaan ja joitakin terveydenhuollon toimia siirretään mahdollisesti apteekkien tehtäviksi. Vastaavasti tiettyjen itsehoitolääkkeiden myynti muualta kuin apteekkeista sallitaan. Uudistuksissa tavoitteena on kehittää kustannustehokas lääkkeiden vähittäisjakelujärjestelmä niin, että valtion kustannukset vähenevät vuosittain 30 miljoonalla eurolla asiakkaiden maksurasitteen kuitenkaan lisääntymättä. (Valtioneuvosto 2023, 105–106.)

Apteekkareille tehdyn kyselyn mukaan hallituksen suunnittelemat muutokset aiheuttavat taloudellisia vaikeuksia jopa 85 %:lle apteekkeista (Lahnajärvi 2023). Tutkimuksen mukaan myyntikanavien vapauttaminen hankaloittaisi varsinkin pienten apteekkien toimintaedellytyksiä eri puolilla Suomea. Apteekkarit kokevat ongelmana varsinkin sen, ettei muutoksen laajuutta voi etukäteen ennustaa. Apteekit voivat kuitenkin pyrkiä varautumaan muutokseen kohdentamalla resurssejaan strategiseen johtamiseen ja talousohjaukseen. (Ebrahim 2022, 87.)

#### 4 APTEEKIN MENESTYSTEKIJÄT, HAASTEET JA MAHDOLLISUUDET

Yrityksen menestyminen vaatii strategista ohjausta. Strategiassa kuvataan ne tekijät, joihin yritys tulevaisuudessa panostaa ja keskittyy, kuinka yritys erottuu kilpailijoistaan, vetoaa asiakkaisiin ja saa sen myötä toimintansa kannattavaksi (Viitala & Jylhä 2013, 60). Yrityksen tulee ensin määritellä sen ydinarvot ja oman toiminnan rajat, jotka toimivat kaiken päätöksenteon taustalla. Tämän jälkeen määritetään yrityksen menestystekijät, luodaan tulevaisuuden visio sekä strategia, jonka avulla tavoitteisiin päästään. Tärkeimpien menestystekijöiden avulla määritetään yksityiskohtaiset ohjausmittarit (KPI eli Key Performance Indicator), joita seurataan strategian toimeenpanossa ja ohjauksessa. Mittareiden määrä riippuu yrityksestä ja sen tavoitteista ja mittaustulokset voivat olla numeraalisia (taloudellisia) tai laadullisia riippuen käytetystä mittarista. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 329–332.)

Yritysten menestystekijöitä ja kilpailukeinoja voidaan kuvata monesta eri näkökulmasta. Järvenpää ym. (2013, 12) nostavat yritysten yleisiksi menestystekijöiksi asiakaslähtöisyyden, palvelun ja tuotteiden laadun sekä kyvyn verkostoitua. Myös henkilöstön motivaatio ja osaaminen, kyky reagoida muutoksiin nopeasti, innovaatiot ja kyky kehittää ainutlaatuisia liiketoimintamalleja ja strategisia arvoyhdistelmiä ovat tärkeitä (Järvenpää ym. 2013, 12).

Markkinoinnin kilpailukeinoja on perinteisesti kuvattu McCarthyn vuonna 1954 kehittämän 4P-mallin mukaisesti. Mallissa yrityksen tärkeitä kilpailukeinoja ja menestystekijöitä ovat tuote (*product*), hinta (*price*), markkinointiviestintä (*promotion*) ja saatavuus (*place*). Koska nykyään korostetaan aiempaa enemmän asiakaslähtöisyyttä, käytetään mieluummin 5C-mallia, jossa osatekijöinä ovat asiakkaan kokemaa lisäarvoa (*customer value*), kustannukset asiakkaalle (*costs*), mukavuus (*convenience*), vuorovaikutus (*communication*) ja kumppanuus (*customer interface*). (Viitala & Jylhä 2013, 110–111.)

Apteekkareiden mielestä apteekkien keskinäisessä kilpailussa korostuvat sijainti, kattava lääkevarasto, lisäpalvelut ja apteekin tarjoamat puitteet, kuten parkkipaikat ja puhdas sisäilma (Ebrahim 2022, 98). Mikäli itsehoitolääkkeiden myynti vapautetaan esimerkiksi päivittäistavara-kauppoihin, tulee apteekin keskittyä niihin kilpailutekijöihin, joilla se voi erottautua päivittäistavara-kaupoista. Näitä ovat osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta, apteekin fyysiset ominaisuudet, kuten sijainti ja apteekin tarjoamat puitteet, sekä pitkän tähtäimen strateginen johtaminen ja talousohjaus. (Ebrahim 2022, 93.)

Yrityksen menestystekijöiden mittareita suunniteltaessa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja. Yksi käytetyimmistä on Kaplanin ja Nortonin 1990-luvulla kehittämä tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard, BSC). Siinä mittarit on jaoteltu käyttäen eri näkökulmia, joita ovat talouden, oppimisen ja kasvun, sisäisen tehokkuuden ja asiakkaiden näkökulma. Joskus näihin lisätään viidenneksi näkökulmaksi henkilöstönäkökulma. Toisinaan sovelletaan kolmen dimension mallia, jolloin käytetään henkilöstön, asiakkaiden ja omistajien (talouden) näkökulmia. (Järvenpää ym. 2013, 335.) Tässä luvussa kuvataan apteekin ja aloittavan apteekkarin menestystekijöitä, haasteita ja mahdollisuuksia. Ne on jaoteltu kolmen dimension mallin mukaisesti eli omistajan (talouden) näkökulmaan, henkilöstönäkökulmaan sekä asiakkaiden näkökulmaan. Monet aiheet ovat osittain päällekkäisiä ja nivoutuvat läheisesti yhteen.

#### 4.1 Omistajan ja talouden näkökulma

Aloittava apteekkari ostaa toimivan liikeyrityksen, jota on edeltäjän toimesta johdettu ehkä hyvinkin eri tavalla kuin uudella apteekkarilla on tarkoitus johtaa. Uuden apteekkarin arvot, visio ja strategia voivat poiketa aiemmasta huomattavastikin. Hän on täysin uudessa tilanteessa vastatessaan yksin koko apteekin toiminnasta. Aloittava apteekkari on yleensä joutunut ottamaan pankkilainaa apteekin ostoa varten, joten hänellä käytössä olevat resurssit voivat myös poiketa edeltäjästään merkittävästi. Talouden hallinta tuleekin aloittavalle apteekkarille haasteeksi heti yrittäjyyden alkumetreillä.

##### Johtamistaidot

Viitalan & Jylhän (2019, 17) mukaan johtamisen tehtäväkenttä koostuu toiminnan suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista ja ihmisten johtamisesta sekä kaikkiin näihin osa-alueisiin liittyvästä päätöksenteosta. Onnistuneen johtamisen saavuttamiseksi johtajalla on hyvä olla erilaisia valmiuksia eli kompetensseja. Ne ovat tietoja, taitoja, asenteita ja ominaisuuksia, jotka ovat osittain synnynnäisiä, mutta myös oppimisen ja kokemuksen kautta muovattavissa. (Viitala & Jylhä 2019, 26.)

Johtaminen on kykyä ja keinoja vaikuttaa ihmisiin niin, että he yhdessä tavoittelevat toivottua päämäärää. Johtamisessa on kolme ulottuvuutta: ihmisten johtaminen (leadership), asioiden johtaminen (management) sekä muutoksen ja kehityksen aikaan saaminen. Johdettavat ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa vaikuttavat aina johtajan käyttäytymiseen. Johtamiseen liittyykin kolme tekijää: johtaja itse, johdettavat sekä tilanne. (Viitala & Jylhä 2013, 248–253.)

Uudella apteekkarilla korostuvat ammattitaidon lisäksi erityisesti talousjohtamisen, henkilöstöjohtamisen sekä itsensä johtamisen taidot. Pienissä apteekeissa apteekkarilla on suuri rooli, joka vaikuttaa merkittävästi yrityksen kulttuuriin. Pienissä apteekeissa apteekkari myös vaihtuu suhteellisen tiheästi ja toistuvat vaihdokset aiheuttavat epävarmuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa. Apteekin yhtenä menestystekijänä ja toisaalta haasteena onkin uuden apteekkarin henkilöstöjohtamisen taidot.

Talousjohtamisen kokonaisuutta voidaan kuvata aikajänteellä jakamalla se strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Liiketoiminnan suunnittelu alkaa yrityksen strategisesta suunnittelusta ja se ulottuu yleensä noin viiden vuoden päähän. Se sisältää yrityksen kehityssuunnan suunnittelua ja päätösten tekoa sekä päätösten toteuttamista. Taktinen johtaminen on strategian pilkkomista vuositaso suunnitteluksi ja budjetoinniksi. Operatiivinen johtaminen on jokapäiväistä johtamista ja ohjausta, joka avustaa vuositaso taktisten tavoitteiden saavuttamista. (Järvenpää ym. 2013, 14–16.) Talousjohtaminen on kiinteä osa yrityksen liiketoimintojen suunnittelua ja johtamista ja vaatii tuekseen laskelmia ja budjetteja, sekä niiden toteutumisen jatkuvaa ja ketterää seurantaa (Koski 2017, luku 1).

Aloittavalle yrittäjälle on tärkeää hallita myös itsensä johtamisen taidot. Itsensä johtaminen on kokonaisuuden hallintaa, jossa tavoitteena on kokonaisvaltainen hyvinvointi, jatkuva uudistuminen ja henkilökohtainen tehokkuus. Elämän eri osa-alueiden (ammattillisen, fyysisen, psyykkisen, emotionaalisen, sosiaalisen, henkisen ja uudistumiskunnon) olisi hyvä olla tasapainossa ja vaikka joitakin osa-alueita joutuu välillä laiminlyömään, epätasapaino ei saisi olla pitkäaikaista. (Sydänmaalakka

2022, luku 2.) Uudella apteekkarilla työn tuomat uudet velvollisuudet saattavat viedä suurimman osan ajasta ja energiasta, ja vaarana onkin liiallinen työkuormitus ja elämän muiden osa-alueiden laiminlyöminen.

#### Taloulosaaminen

Tutkimuksen mukaan aloittavat apteekkarit osaavat talousasioita teoreettisesti ennen ensimmäisen apteekkiluvan saamista, mutta käytännön osaaminen tulee vasta apteekkarina toimiessa ja perehtyessä kirjanpitoon, tilinpäätökseen, kassavirtaan ja myyntiraportteihin (Kangas 2016, 50). Ebrahimin (2022, 80) tutkimuksessa apteekkari kertoi seuraavansa apteekin taloutta lähinnä päivittäisellä, operatiivisella tasolla, eikä toistaiseksi kokenut tarvitsevansa seurantaan talouden ohjausta. Tutkimuksessa apteekkarit kokivat, ettei heillä ole ilmennyt kriittistä tarvetta seurata taloudellisia mittareita ja toisaalta apteekkareilla ei ole resursseja laajamittaiseen strategiseen suunnitteluun (Ebrahim 2022, 96–97). Jos talouden suunnittelu ja seuranta tulevat aloittavalle apteekkarille uusina asioina, oman ammattietiikan ja liiketoiminnallisten tavoitteiden välillä voidaan kokea ristiriitaa (Ebrahim 2022, 81). Toivasen ym. (2018, 233) tutkimuksessa lähes kaikki haastatellut, uudet apteekkarit kertoivat joutu-neensa tekemään sopeuttamistoimia apteekin taloudellisten toimintaedellytysten turvaamiseksi. Yleisimpiä sopeuttamistoimia olivat ylimääräisten liiketoimintakulujen karsiminen sekä henkilökuntame-noissa säästäminen irtisanomisten, työajan muuttamisten tai lomauttamisten muodossa (Toivanen ym. 2018, 233).

Tutkimuksen mukaan uusien apteekkareiden työaika kuluu varsinkin asiakaspalveluun (reseptin toimitus ja lääkeneuvonta), apteekin toiminnan kehittämiseen sekä työnjohdollisiin tehtäviin, kuten työvuorolistojen tekoon ja toimintaohjeiden laatimiseen. Talousasiat vievät edellä mainittujen jäl-keen seuraavaksi eniten työaika. (Backman, Haapalainen & Laaksonen 2021, 358.) Uudet apteekkarit kokevat apteekkariuuden myötä lisääntyneen työtaakan ja ajanpuutteen olevan työtyytyväisyyttä heikentäviä tekijöitä (Backman ym. 2021, 363).

Apteekin taloudelliset edellytykset voivat muuttua hyvinkin nopeasti kilpailutusten myötä. Esimerkiksi lääkkeiden koneellinen annosjakelu on lähes koko Suomessa alueellisesti kilpailutettu. Tarjouskilpailuun osallistuminen ja erityispalvelun tuottaminen ovat apteekin strategisia valintoja, jotka vaativat erityisosaamista ja asiantuntemusta. Tarjouskilpailussa häviäminen voi muuttaa apteekin toimintaa merkittävästi ja näihin muuttuneisiin tilanteisiin on tärkeitä reagoida esimerkiksi henkilökuntatarvetta ja muita resursseja sopeuttamalla.

#### Osakeyhtiöittäminen

Apteekin lääkkeettömien (vapaan kaupan) tuotteiden myynnillä ei ole vaikutusta apteekkiveron määrään, ellei niiden myynti ylitä 20 %:a liikevaihdosta (Apteekkiverolaki 5 §). Mikäli lääkkeettömän myynnin osuus on suuri, apteekkarin voi olla järkevää perustaa apteekin oheen samoissa tiloissa toimiva osakeyhtiö. Mäkelän (2022, 31) tutkimuksen mukaan vapaan kaupan myynnin osuus liikevaihdosta ylittää 20 % vain yksittäisissä tapauksissa, joten apteekkivero ei näytä muodostavan merkittävää kannustinta perustaa erillisyhtiötä. Apteekki ei saa tarjota sairaanhoitajan palveluja (Laki yksityisestä terveydenhuollosta 152/1990, 2 §), joten osakeyhtiön perustamiselle voi olla syynä myös apteekin tiloissa tarjottavat terveyden- tai hyvinvointipalvelut sekä sairaanhoitajan palvelut.

Monesti yhtiö perustetaan kuitenkin verotuksellisista syistä; merkittävämpänä kannustimena osakeyhtiön perustamiselle on henkilöverotuksen ja erillisyhtiöiden osinkoverotuksen veroasteiden suuri ero. Erityisen suuri vaikutus osakeyhtiöillä on ylimpään apteekkiveroluokkaan kuuluvien apteekkareiden keskuudessa. Erillisyhtiössä varat voidaan jättää jakamatta ja kerryttää aluksi osakeyhtiön nettovarallisuutta. Kun nettovarallisuutta on kerrytetty riittäväksi, jaetaan vain pieni osa osinkoina ja loppuvarat sijoitetaan. (Mäkelä 2022, 22–23, 37, 52.)

Osakeyhtiön ja apteekin välillä vuokrataan henkilöstöä, liiketiloja ja apteekkirobotteja (Lääkejakeluserveys 2018, 70). Osakeyhtiössä omistajuus voidaan hajauttaa esimerkiksi perheenjäsenten kesken ja tällä tavoin keventää verotusta. Samalla on mahdollista jakaa apteekin ja osakeyhtiön kuluja niin, että verohyöty saadaan maksimoitua. Erillisyhtiöiden määrä on lisääntynyt voimakkaasti nelinkertaisen vuosien 2012 ja 2018 välisenä aikana (Mäkelä 2022, 34). Fimean vuonna 2018 tekemän arvion mukaan apteekkien tiloissa toimivia osakeyhtiöitä on noin 250 kappaletta. On huomattava, että tarkasteltaessa apteekkien liikevaihtoa, yleisten kauppatavaroiden osuus apteekin myynnistä on viime vuosina vähentynyt, koska niiden myynti on siirtynyt aiempaa enemmän apteekin tiloissa toimiville osakeyhtiöille (Lääkejakeluserveys 2018, 35).

## 4.2 Henkilöstön näkökulma

Yrityksen kriittisin menestystekijä ja tärkein voimavara on yrityksen henkilöstö. Henkilöstövoimavarat koostuvat henkilökunnan määrästä, henkilöstön laadusta sekä työyhteisöstä. Henkilökunnan laatuun vaikuttavat koulutus, kokemus, terveys ja osaaminen. Työyhteisön käsite sisältää esimerkiksi työilmapiirin, henkilöstön sisäisen kommunikaation ja työtyytyväisyyden. (Viitala & Jylhä 2013, 216–221.)

Työnantajalla on vastuu työhyvinvoinnin edistämisessä, mutta samalla vastuussa siitä ovat myös jokainen työyhteisön jäsen sekä työyhteisö yhdessä. Työhyvinvoinnista vastaa omalta osaltaan myös yhteiskunta lainsäädännön ja säädösten näkökulmasta. Työhyvinvointi on yksilöllisesti koettu ja työn merkitys on erilainen eri henkilöille. Työnantajan on huomioitava työhön liittyvät kuormitustekijät ja puututtava työkykyongelmiin liittyviin asioihin. Työhyvinvointi koostuu hyvin monesta eri asiasta. Itse työn sisältöön liittyviä ovat esimerkiksi osaaminen, motivaatio ja työn vaatimukset. Osaamisen haasteet voivat ajan myötä muuttua työkyvyn haasteiksi. Työarkeen liittyviä hyvinvointitekijöitä ovat aikapaine ja kiire, työyhteisöön liittyvät esimerkiksi ihmissuhteet, työpaikan ilmapiiri ja toimintakulttuuri. Johtamiseen liittyviä hyvinvointitekijöitä ovat esimiesten johtamistapa, palaute ja tuki, työympäristöön liittyvät esimerkiksi ergonomia, työrauha, lämpötila ja sisäilma. Äärimmäisen tärkeää hyvinvoinnin lisäämiseksi on yhteisöllisyyden ja kommunikaation tukeminen. (Valto 2023.)

Apteekissa henkilöstökustannukset ovat apteekkiveron lisäksi selkeästi suurin menoerä. Vuonna 2021 henkilöstön palkat olivat keskimäärin 8,5 % liikevaihdosta. Tuolloin yksityisissä apteekeissa työskenteli apteekkarin lisäksi keskimäärin yhdeksän kokoaikaista työntekijää, joista kuusi oli farmasian ammattilaisia. Farmaseuttinen henkilökunta on korkeasti koulutettua. Viime vuosina henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta on laskenut, mikä voi johtua digitalisaation tuomasta muutoksesta, henkilöstövuokrauksen lisääntyneestä käytöstä tai alalla yleisesti vallitsevasta henkilökuntapulasta.

(Kokko ym. 2023, 18, 31.) Toisaalta myös liikevaihdon kasvaminen voi laskea kulujen prosentuaalista osuutta, vaikka itse kustannukset pysyisivätkin samana.

Apteekin henkilöstö siirtyy apteekkikaupassa vanhoina työntekijöinä uudelle apteekkarille. Uusi apteekkarin voi tarvittaessa tehdä muutoksia henkilöstön määrään lain sallimissa puitteissa irtisanomisten ja uusien rekrytointien muodossa. Apteekkarin oman työn osuudella on varsinkin pienissä apteekeissa suuri merkitys henkilöstömenoihin ja suosituksena onkin ensimmäisen vuoden ajan olla hyvin tiiviisti mukana päivittäisessä työssä kulujen karsimiseksi (Kujala & Holma 2021). Koska apteekki ei voi nostaa hintoja inflaation kompensoimiseksi, lähes ainoaksi sopeuttamiskeinoksi jää henkilöstömenojen karsiminen. Monelle uudelle yrittäjälle irtisanomiset voivatkin olla ensimmäinen toimenpide (Toivanen ym. 2018, 233–234).

Henkilökunnan saatavuusongelmat ovat apteekki-alalla hyvin tavallisia. Suomeen on viimeisen kymmenen vuoden aikana perustettu lähes 40 uutta apteekkia (Fimea julkaisuaika tuntematon a) ja samalla osa farmaseuteista on siirtynyt alan muille sektoreille (Kostiainen 2022) sekä kokonaan muille toimialoille. Karjalaisen (2023, 22) tutkimuksessa kartoitettiin apteekkifarmaseuttien työtyytyväisyyttä ja havaittiin, että siinä olisi kehitettävää. Tutkimuksen mukaan apteekkareiden johtamistaidoissa ja apteekkien toimintatavoissa on eroja. Farmaseutit toivovat esimieheltään jämäkkää johtamista, palautteen saamista sekä kehityskeskusteluja. Apteekkityön mielekkyyttä lisäisi työn monipuolisuus sekä parempi palkkaus. Henkilöstövajeen vuoksi suuri osa apteekkarin työajasta kuluu asiakaspalvelussa ja muut työt tehdään apteekin sulkuaikana, jolloin työpäivän pituus venyy pitkäksi. Uudet apteekkarit kokevatkin suuren työtaakan sekä vähäisen vapaa-ajan omaa työtyytyväisyyttä heikentäviksi asioiksi (Backman ym. 2021, 363). Vuokratyövoiman käyttäminen on myös apteekki-alalla lisääntynyt ja sen käytön tarpeellisuutta on hyvä pohtia (Kujala & Holma 2021).

Välimäen (2013, 22–24) tutkimuksen mukaan apteekkarinvaihdoksessa korostuu oikea-aikainen viestintä ja uuden apteekkarin kommunikointi henkilökunnan suuntaan. Erityisen tärkeää uudelle apteekkarille on luoda työyhteisöön hyvä ilmapiiri ja tämä voi olla myös haaste, koska ilmapiiristä voi olla hankala saada etukäteen tietoa (Välimäki 2013, 22). Ensin on hyvä tutustua nykyisiin toimintatapoihin, ennen kuin lähtee kehittämään ja muuttamaan niitä. Muutoksessa kannattaa kartoittaa henkilökunnan vahvuudet ja ottaa henkilökunta aktiivisesti mukaan muutosprosessiin.

#### 4.3 Asiakkaan näkökulma

Apteekin olemassaolo ja menestys perustuu asiakkuuksille. Apteekki voi keskittyä palvelemaan olemassa olevia, itse asioivia asiakkaita tai se voi laajentaa palveluntarjontaa panostamalla esimerkiksi hoitokotiyhteistyöhön, koneelliseen annosjakeluun tai erikoispalveluihin. (Kujala & Holma 2021.) Taloustutkimuksen teettämän ”Suomalaisten apteekkiasiointi 2018” -selvityksen mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä apteekkien asiakaspalveluun. Apteekkeja pidetään yleisesti ottaen luotettavana ja apteekkien henkilökuntaa ystävällisenä ja palvelualttiina. Apteekkihenkilökunnan mielestä asiakaspalvelu onkin apteekin tärkein menestystekijä. (Parikka 2021.) Apteekin kilpailukeinot ovat rajalliset, joten hyvän asiakaspalvelun avulla apteekki voi erottautua kilpailijoistaan parantaen asiakkaiden sitoutumista. Asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat varsinkin henkilöstön motivaatio ja yhteishenki sekä työpaikan kulttuuri ja toimintamallit. Johtaminen on tässäkin asiassa avainroolissa.

## Sijainti

Apteekki voi vaikuttaa sijaintiinsa Fimean sijaintimääräyksen rajaehojen puitteissa. Vuonna 2022 toteutetussa lääkelain muutoksessa sijaintialueohjausta muutettiin niin, että tiettyjen kaupunkien sisällä apteekit voivat sijoittua vapaasti. Vapaa sijainti voi olla yksittäiselle apteekille sekä uhka että mahdollisuus: toisaalta apteekin viereen muuttanut apteekki uhkaa olemassa olevaa liiketoimintaa, toisaalta heikomman sijaintipaikan omaava apteekki voi vapaammin muuttaa paremmalle liikepaikalle. Sijaintialueiden osittainen vapauttaminen onkin johtanut apteekkien muuttoliikkeeseen asiakasvirtojen mukana paremmille liikepaikoille. Koska asiakkaat haluavat toimittaa useita ostoksia samalla asiointikerralla, apteekkien muuttoliike on kohdistunut viime vuosina toisten kauppoyhteyteen ja kauppakeskuksiin (Lääkejakeluselvytys 2018, 62). Samalla jotkin kaupunkialueet ovat jääneet kokonaan ilman apteekkipalveluita (Ebrahim 2022, 68). Tämän vuoksi Fimea on joutunut perustamaan joillekin alueille uuden apteekkiluvan, jolla on ollut tarkempi sijaintivaatimus. Yleensä apteekkien liiketilojen vaihdon syynä ovat huonon kauppapaikan lisäksi nykyisen liiketilan epätarkoituksenmukaisuus tai suuret vuokratkustannukset ja tilojen vaihtamisella pyritään luonnollisesti parantamaan kannattavuutta (Hovi 2017, 46). Alueen toimiva terveydenhuolto koetaan apteekkareiden keskuudessa tärkeäksi (Ebrahim 2022, 69). Heikoimmin kannattavat apteekit ovat usein kooltaan pieniä ja kaupunkien keskustoissa sijaitsevia. Niillä liiketilan vuokra on suuri ja apteekki joutuu kilpailemaan pitkillä aukioloajoilla, jolloin henkilöstökustannukset kasvavat suuriksi (Kujala & Holma 2021).

Toimitilavuokran suuruus apteekeissa oli vuonna 2021 keskimäärin 1,7 % liikevaihdosta (Kokko ym. 2023, 31). Aloittavalle apteekkarille yksi suurimmista alkuvaiheen päätöksistä on se, jatkaako apteekki samoissa liiketiloissa kuin aiemmin vai investoiko se uusiin tiloihin. Suurissa investoinneissa on hyvä edetä prosessimaisesti tunnistaen investointitarpeita, kartoittaen vaihtoehtojen kannattavuutta ja rahoitustarvetta sekä suunnitellen valitun investointivaihtoehdon toteutusta ja seuranta (Järvenpää ym. 2013, 377).

## Verkkopalvelut

Apteekkien verkkopalvelut ovat lisääntyneet viimeisten vuosien aikana ja vuoden 2022 lopussa yli kolmasosalla apteekeista oli käytössään ainakin yksi verkkopalvelu (Kokko ym. 2023, 26). Ebrahimin (2022, 72) tutkimuksessa apteekkarit kokivat teknologian trendien mukana pysymisen ja digitalisoidun olevan apteekin tärkeä kilpailutekijä. Parikan (2021) tutkimuksessa apteekkihenkilökunta puolestaan näkee verkkokaupan sekä menestystekijänä että uhkana. Verkkopalveluiden käyttöönotto ja niiden kehittäminen ovat apteekin strategisia valintoja. Yleisin syy apteekin verkkopalvelun perustamiselle on saavutettavuuden lisääminen apteekin asiointikanavia ja palvelumuotoja laajentamalla. Tutkimuksessa lähes kaikki haastatellut, verkkokaupan perustaneet apteekkarit uskoivat, että apteekkien verkkopalvelutoiminta tulee kasvamaan Suomessa. Syiksi nähtiin verkkoasioinnin yleinen lisääntyminen sekä se, että aina vain iäkkäämmät osaavat käyttää ja oppivat käyttämään verkkopalveluja. (Ryhänen 2023, 7, 11.) Lääkelain mukaan verkkopalvelut tulee toteuttaa apteekin tiloissa ja asiakkaalle on turvattava samat lakisääteiset apteekille asetetut velvoitteet kuin kivijalka-apteekissa asioitaessa (Lääkelaki 57 §).

Verkkoapteekin perustamis- ja ylläpitokustannukset ovat verrattain suuria ja maanlaajuisen näkyvyyden saaminen vaatii suuria markkinointipanostuksia, joten verkkoapteekkien menestys ei ole itsensänselvyys. Osalla apteekeista verkkopalvelu kattaa koko Suomen, osa apteekeista puolestaan tarjoaa verkkopalveluita lähinnä oman alueensa vakioasiakkaille valtakunnallisen palvelun sijaan. Vuonna 2023 tehdyn tutkimuksen mukaan apteekin verkkopalvelutoiminta on Suomessa harvalle apteekkarille taloudellisesti kannattavaa, mutta apteekit ovat siitä huolimatta valmiita palvelemaan asiakkaitaan verkon välityksellä myös pienellä taloudellisella tappiolla. Suurilla toimijoilla on käytettävissään huomattavan suuret resurssit pieniin apteekkeihin nähden ja siten tuloskin mahdollisesti huomattavasti suurempi. (Ryhänen 2023, 13.)

#### Hinnoittelu ja markkinointi

Kuten aiemmin on todettu, hinta on yritykselle yksi kilpailutekijä. Apteekki ei voi kilpailla reseptilääkkeiden hinnoilla, vaan niissä tulee noudattaa Valtioneuvoston lääketaksaa (Valtioneuvoston asetus lääketaksasta 3 §). Itsehoitolääkkeiden osalta apteekki voi määrittää hinnan pientä joustoa käyttäen. Vapaan kaupan tuotteiden osalta apteekki voi määrittää hinnan vapaasti.

Ongelmallista itsehoitolääkkeiden hintakilpailusta tekee se, että lääkkeiden markkinointi on tarkasti säädeltyä. Hinta ei koskaan saa olla lääkemarkkinoinnissa pääasia eikä kuluttajaa saa houkutella ostopäätöksen tekemiseen hinnan perusteella. Hinnan saa kertoa osana markkinointia, mutta apteekki ei saa mainostaa lääkkeen olevan alennuksessa tai tarjouksessa eikä apteekki saa kertoa itsehoitolääkkeiden hintoihin tehtyjä muutoksia. Apteekki ei myöskään saa kannustaa kuluttajia lääkkeiden turhaan tai lisääntyneeseen käyttöön. Itsehoitolääkkeiden hintojen tulee olla apteekin jokaisessa myyntikanavassa (kivijalka-apteekki, palvelupiste, verkkoapteekki) sama. Itsehoitolääkkeiden hinnalla kilpailu onkin tehtävä hyvin maltillisesti, eikä se todellisuudessa toimi merkittävänä kilpailutekijänä. (Sario 2023.) Ebrahimin (2022, 76) tutkimuksessa Apteekkariliiton edustaja arvioi, etteivät pienet apteekit pysty laskemaan itsehoitolääkkeiden hintoja enimmäishintaa matalammaksi, koska pienet apteekit kamppailevat jo nyt kannattavuuden alarajoilla. Vapaan kaupan tuotteissa apteekeilla on mahdollisuus kuukausikampanjointiin ja tarjouksiin, ja varsinkin apteekkien välisestä yhteistyöstä saa markkinointiin hyvää apua.

#### Yhteistyötaidot ja ketjuuntuminen

Yhteistyön luominen alueen terveydenhuollon toimijoiden, muiden yritysten ja potilasjärjestöjen kanssa on uudelle apteekkarille hyödyllistä ja varsinkin imagon luonnin kannalta hyvin tärkeää. Uuden apteekkarin kannattaa hyödyntää kaikessa yhteistyössä ja viestinnässä apteekkarinvaihdokseen liittyvä uutuusarvo.

Suomessa varsinaisten omistajuuteen perustuvien apteekkitetjujen muodostaminen ei ole sallittua, mutta Suomessa toimii useita vapaaehtoisia, lähinnä markkinointiyhteistyötä tekeviä apteekkitetjuja. Ne toimivat lääkkeettömien tuotteiden hankintarenkaana saaden suuriin ostomääriin perustuvia volyyrialennuksia. Lisäksi ketjuilla on yhteistä markkinointia (asiakaslehdet ja kampanjat), konsepti- ja brändikehittämistä, yhteisen verkkokauppa-alustan rakentamista ja ylläpitämistä sekä koulutusyhteistyötä. Suurimmassa ketjussa on noin 200 apteekkia eli siihen kuuluu noin kolmannes Suomen yksityisistä apteekeista. (Lääkejakeluselitys 2018, 14–15.) Uuden, vasta aloittaneen apteekkarin

näkökulmasta apteekketju voi tarjota hyötyjä esimerkiksi markkinoinnin kannalta, mutta toisaalta ketjuun kuulumisen ja asiakaslehden jakelu voivat olla aloittavalle apteekkarille melko suuri kustannus. Toisaalta ketjuun kuuluvilta apteekeilta saa myös kaivattua vertaistukea (Kujala & Holma 2021).

#### Lääkkeiden saatavuus

Vaikka lääkkeiden saatavuus Suomessa onkin yleisesti ottaen hyvällä tasolla, saatavuushäiriöt ovat kuitenkin jatkuvasti lisääntyneet. Usein lääkkeille on saatavana vaihtokelpoisia, korvaavia valmisteita, mutta toisinaan vaihtoehtoja ei ole käytettävissä. Saatavuushäiriötilanteet kuormittavat koko terveydenhuoltoa ja vievät työaikaa myös apteekeissa. (Kauppinen 2023.)

Apteekkihenkilökunta pyrkii aina takaamaan asiakkaalle katkeamattoman lääkehoidon kartoittamalla lähiapteekkien varastotilannetta tai olemalla yhteydessä terveydenhuoltoon korvaavan lääkemääräyksen saamiseksi. Apteekin lääkevaraston hoitaminen on lääkkeiden saatavuuden kannalta erityisen tärkeää ja toimii siten merkittävänä kilpailukeinona. Kuten aiemmin todettu, varastoon sitoutunut käyttöpääoma vaikuttaa myös yrityksen rahoitustarpeeseen (Koskinen 2019).

## 5 TILITOIMISTO APTEEKIN KUMPPANINA

Apteekkiliiketoiminta on erikoistunutta ja sen toiminta on tarkasti säädeltyä. Apteekkitalouteen liittyy siten asioita, joiden ymmärtäminen vaatii asiantuntemusta ja perehtyneisyyttä. Proviisorin peruskoulutuksessa on vain vähän apteekkitalouteen liittyviä opintojaksoja, joten talousasioiden osaaminen on oman aktiivisuuden ja lisäkoulutuksen varassa. Taloushallinto ei yleensä ole apteekkarien ydinosaamisaluetta, joten tyypillisesti apteekkarit ovat ulkoistaneet taloushallinnon tehtäviä tilitoimistolle.

Tilitoimistot tarjoavat yrityksille erilaisia taloushallinnon palveluja ja niiden sisältö vaihtelee sopimusten mukaan. Yritysten yleisimmin käyttämiä palveluita ovat tilinpäätöksen ja juoksevan kirjanpidon laadinta (Prest 2023, 21–22). Nämä sisältävät yleensä lakisääteiset kuukausittaiset ja vuosittaiset viranomaisraportit kuten arvonlisäverotilitykset, tilinpäätöksen ja veroilmoituksen. Toisena kokonaisuutena on palkanlaskentaan liittyvät toimet, jotka voivat sisältää palkanlaskennan ja työnantajasuoritusten lisäksi myös kelahakemusten, jäsenliittojen ja tilastokeskuksen raportointia. Tilitoimistot voivat myös hoitaa yrityksen osto- ja myyntilaskutusta ja tuottaa johdon laskentatoimen raportointia. (Taloushallintoliitto julkaisuaika tuntematon.)

Perinteiset kuukausi- ja vuosikirjanpidon raportit perustuvat menneeseen kauteen ja niiden sisältö on tarkasti määritelty kirjanpitolaissa, -asetuksessa ja kirjanpitosäädöksissä. Niitä kutsutaan ulkoisen laskentatoimen (eli rahoituksen laskentatoimen) raportoinniksi. Yrityksen laskentatoimen toinen osa-alue, johdon laskentatoimi, sisältää mm. kustannuslaskennan (budjetoinnin, seurannan ja tulosityksikkölaskennan) sekä investointilaskennan ja suoritusmittauksen raportteja. Ne eivät ole lakisääteisiä, vaan tarkoituksena on tuottaa tietoa yritysjohdon päätöksenteon tueksi. (Järvenpää ym. 2013, 20–21.)

Apteekkialaan erikoistuneet tilitoimistot tarjoavat uuden apteekin perustamiseen liittyviä palveluita. Ne sisältävät esimerkiksi yrityksen lisäämisen kaupparekisteriin ja verohallinnon rekistereihin sekä toimitilaan, vakuutuksiin ja henkilöstöön liittyvien asioiden konsultaatiota. (Rantalainen julkaisuaika tuntematon; Talenom julkaisuaika tuntematon; Toimialakirjanpito julkaisuaika tuntematon.) Joillakin tilitoimistoilla on palveluksessaan farmaseuttisen tutkinnon suorittaneita työntekijöitä, joilla on käytännön asiantuntemusta apteekin arjesta (Apteekkien taloushallinto Oy julkaisuaika tuntematon; Tilitalti talouspalvelut julkaisuaika tuntematon).

Kirjanpito on sähköistynyt viime vuosikymmeninä jatkuvasti. Robotiikan ja tekoälyn hyödyntämisen myötä kirjanpitäjän perinteiset tehtävät automatisoituvat ja rutiinomaisen tallentamistyön sijaan kirjanpitäjän työ tulee tulevaisuudessa olemaan yhä enemmän analysointia ja numeroiden tulkintaa. Tietoa tuotetaan asiakasyrityksen näkökulmasta, eikä niinkään kirjanpitäjää tai verottajaa varten. Päämääränä on auttaa asiakasyritysten johtoa tekemään tulevaisuuden päätöksiä ja suunnitelmia. (Remes 2020.)

Tilitoimistoalan digitalisaation kehittyminen vaatii yrityksiltä teknologisia investointeja. Asiakkaiden palvelutarpeiden kasvun seurauksena tarvitaan toiminnan kehittämistä ja uusien palveluiden käyt-

töönottoa. Pienillä tilitoimistoilla ei ole näihin taloudellisia resursseja ja alalla onkin nähty paljon yri-  
tysostoja ja fuusioita, kun pienemmät yhtiöt yhdistyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Rantalai-  
nen 2022; Savolainen 2023.)

Tilitoimistojen asiakastyytyväisyyskyselyssä on kartoitettu, millaisia palveluita asiakasyritykset toivoi-  
sivat tilitoimistoiltaan. Selkeästi toivotuin palvelu, jota yritykset yleisesti toivovat, on lainsäädännöllii-  
nen neuvonta esimerkiksi osinko- ja veroasioissa. Toiveena on myös budjetointiin ja kassavirtalas-  
kelmin liittyvä neuvonta. Yritysten toiveissa näkyvät myös erilaiset controller-palvelut, joita voitaisiin  
räätälöidä yrityksen tarpeisiin. (Prest 2023, 20–22.)

Tilitoimiston valintaan on palveluntarjoajien mukaan hyvä kiinnittää erityistä huomiota, jotta yritys  
saisi yhteistyöstä mahdollisimman suuren hyödyn. Valinta kannattaa aloittaa yrityksen omista tar-  
peista ja toiveista: onko tarkoituksena hoitaa ainoastaan lakisääteinen kirjanpito vai tarvitseeko yri-  
tys myös laajempaa konsultaatioluonteista palvelua, jolloin alan asiantuntemus on ensiarvoisen tär-  
keää. Valintaa tehdessä kannattaa kilpailuttaa tilitoimistoja, koska palvelujen sisällöissä ja hinnoitte-  
luperusteissa on eroja. Myös käytössä olevissa järjestelmissä on eroja ja niiden integroiminen omaan  
järjestelmään voi olla yksi valintaan vaikuttava tekijä. Huomiota kannattaa kiinnittää myös siihen,  
kuinka tilitoimisto reagoi uuden yrityksen yhteydenottoon ja kuinka yhteydenpito ja tapaamiset jär-  
jestetään. (Kirvesmäki 2021; Rantalainen 2021.)

Laadullisella menetelmällä tehdyn tutkimuksen mukaan uudet, aloittavat apteekkarit valitsevat tilitoi-  
mistonsa joko oman aiemman kokemuksen, kollegoiden suositusten tai tarjouksen perusteella. Va-  
lintapäätökseen vaikuttavat myös apteekkialan tuntemus sekä hinta. (Kangas 2016, 42.) Kokonai-  
suudessaan apteekkarit kokevat, että tilitoimistolla on tärkeä rooli apteekin kumppanina (Hovi 2017,  
55).

## 6 KYSELYTUTKIMUS UUSILLE APTEEKKAREILLE

Tutkimusprosessi aloitettiin tutkimusongelman määrittämisellä ja siitä johdettiin tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella pyrittäisiin saamaan vastaukset. Tutkimusasetelma sisälsi tutkimuskysymysten lisäksi aineiston ja menetelmän määrittämisen. Ennen työn aloittamista tehtiin opinnäytetyösuunnitelma, jossa kuvattiin tutkimuksen tausta ja tavoite, tutkimuksen toteutus, aikataulu ja resurssit sekä pohdittiin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lisäksi suunnitelmassa rajattiin opinnäytetyössä käsiteltävä viitekehys. Tutkimusta varten koostettiin tiedonhankintasuunnitelma, joka sisälsi aineiston hankintaan, käsittelyyn ja raportointiin liittyviä yksityiskohtia. Lähdeaineiston kartoituksen ja viitekehysten kirjoittamisen myötä saatiin hyvä kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta ja tutkimuksessa käytettävät menetelmät tarkentuivat. Aineiston keräämisen jälkeen tulokset analysoitiin ja tulosten perusteella tehtiin toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajalle.

### 6.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimusongelmana oli, että toimeksiantajana toimivalla tilitoimistolla ei ollut tutkittua tietoa uusien apteekkareiden tilitoimiston valintaan vaikuttaneista seikoista. Tilitoimistolla ei myöskään ollut tietoa apteekkien tulevaisuuden palvelutarpeista ja -toiveista. Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykset, joita oli kaksi:

- 1) Mitkä tekijät vaikuttavat uuden, aloittavan apteekkarin tilitoimiston valintaan?
- 2) Millaisia odotuksia ja toiveita aloittavilla apteekkareilla on tilitoimistolta ja niiden tarjoamilta palveluilta?

Tutkimuksessa haluttiin selvittää nimenomaan uusien apteekkareiden ajatuksia ja mielipiteitä. Tutkimuksen perusjoukko oli 19.5.2021 jälkeen ensimmäisen apteekkiluvan saaneet henkilöt eli apteekkarit, jotka olivat toimineet apteekkareina enintään noin 2 vuoden ajan. Kohdejoukoksi valittiin toimintaansa aloittavat, uudet apteekkarit, koska heillä ei ole aiempaa kokemusta tilitoimistoista siinä määrin kuin kauemmin alalla toimineilla apteekkareilla. Kokeneemmillä apteekkareilla pitkät asiakassuhteet tilitoimistojen kanssa ja niistä syntyneet tunnesiteet voisivat vaikuttaa vastauksiin.

### 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä sisältää aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Tutkimusmenetelmän avulla määritetään lähestymistapa, jolla tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä lähdetään ratkaisemaan. Menetelmän valinta riippuu aiemman tutkimustiedon määrästä ja vallitsevista teorioista. Lisäksi menetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuksen tarkoitus. Jos tarkoituksena on saada syvälinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta, käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Jos tarkoituksena puolestaan on yleistää ja ennustaa, käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. (Kananen 2015, 63–69.)

Apteekkien taloushallinto ja kirjanpito vaativat erityisosaamista ja lähes kaikki apteekit ovat ulkoistaneet taloushallinnon toimia tilitoimistoille. Useilta tilitoimistoilta on saatavana oppaita, joiden avulla tilitoimiston valinta olisi asiakasyrittäjälle helpompaa. Lisäksi uudet apteekkarit saavat valintaan ohjeistuksia Suomen Apteekkariliitolta ja omalta kauppiamieheltään. Teoria- ja taustatietoa on siten

saatavana runsaasti ja ilmiöön tutustuminen ja sen ymmärtäminen on viitekehysten avulla mahdollista. Toimeksiantajana toimiva tiloimisto, joka halusi olla tutkimuksessa anonyymina, halusi saada tietoa siitä, millainen painoarvo eri valintaperusteilla on tiloimistoa valittaessa. Tarkoituksena oli saada tietoa mahdollisimman kattavasti suurelta joukolta uusia apteekkareita. Tutkimukseen valittiin kvantitatiivinen tutkimustapa, koska tutkittava ilmiö tunnetaan ja siitä pystytään johtamaan yksityiskohtaisia, strukturoituja kysymyksiä ja toisaalta vastauksia voidaan analysoida numeerisesti.

Kvantitatiivinen tutkimustapa edellyttää tarpeeksi edustavaa ja suurta otosta. Aineistonkeruumenettelmäksi valittiin tämän vuoksi kyselylomake. Tutkimusta aloitettaessa arvioitiin, että vastausten saaminen apteekkareilta tulee olemaan haasteellista. Aiemmissa strategista johtamista käsittelevissä laadullisissa tutkimuksissa apteekkareiden saaminen henkilökohtaisesti haastateltavaksi on ollut ongelmallista (Ebrahim 2022, 63) ja tämä vuoksi koettiin, että vastausten kerääminen anonyymisti verkkokyselyllä voisi tuottaa paremman tuloksen.

Tutkimuskysely kohdennettiin koko tutkittavalle perusjoukolle, eli kyseessä oli kokonaistutkimus. Heikkilän (2014, 31) mukaan kokonaistutkimus kannattaa tehdä aina silloin, kun perusjoukon koko on alle 100. Apteekkiluvan saaneiden nimet oli julkaistu Fimean verkkosivuilla ja niiden mukaan tällä tavoin määritelty kohdejoukko oli 95 henkilöä (Fimea julkaisuaika tuntematon b). Selvityksen jälkeen kävi ilmi, että kohdejoukosta yhden apteekkilupa ei ollut voimassa, joten hänet jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Yhdeksän apteekkiluvan saanutta ei ollut vielä aloittanut apteekkitoimintaa. Heidät otettiin kuitenkin mukaan tutkimukseen, koska oletettavasti he olivat jo kilpailuttaneet ja valinneet tiloimiston. (Laine 2023.) Näin ollen tutkimuksen perusjoukoksi määräytyi 94 apteekkaria.

Aineisto kerättiin Webropol-verkkokyselylomakkeella. Verkkotutkimuksen etuja ovat nopeus, kustannustehokkuus ja kyselyn kohdentaminen sekä vastaamisen helppous (Kananen 2015, 213). Internetkyselyissä ongelmana on puolestaan se, kuinka kysely saadaan kohdennettua tutkimuksen kohdeyhmälle ja kuinka estetään otokseen kuulumattomien henkilöiden vastaaminen. Toisaalta on tärkeitä saada estettyä kahteen kertaan vastaaminen. (Heikkilä 2014, 17.) Koska apteekkareiden osoiterekisteriä ei ollut kootusti saatavana, kyselylinkki lähetettiin kohdejoukolle sähköpostilla yhteistyössä Suomen Apteekkariliiton kanssa. Samalla ymmärrettiin ja hyväksyttiin se, että näin toimimalla ei voitu estää kahteen kertaan vastaamista, mikä olisi ollut mahdollista lähettämällä tutkimuskysely suoraan Webropolin kautta.

Kyselylinkki saatekirjeineen (liite 1) lähetettiin apteekkareille 15.11.2023. Ajankohta oli valikoitu siten, ettei apteekeissa ollut tuolloin erityisiä, esimerkiksi kuukaudenvaihteeseen liittyviä kiireitä. Marraskuu ei myöskään ole erityisen suosittu lomakuukausi eikä ajankohtaan liity vuodenvaihteeseen liittyviä kiireitä tai haasteita. Kyselyn lähetyspäivää valittaessa perjantai ja maanantai koettiin hankaliksi, joten tutkimuksen aloituspäiväksi valikoitui keskiviikko. Saatekirje lähetettiin aamulla klo 8 ja kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa 12 päivää. Muistutusviesti (liite 2) lähetettiin kuuden päivän kuluttua ja sen jälkeen vastausaikaa oli jäljellä vielä kuusi päivää.

### 6.3 Kyselyn laatiminen

Kyselylomake sisälsi neljä osiota (liite 3). Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan taustatietoja, joita olivat sukupuoli, apteekin sijaintialue, vastaajan suorittamat lisätutkinnot sekä omat ajatukset siitä, kuinka hyvin vastaaja hallitsee apteekin taloushallinnon ja siitä, onko hänellä riittävästi aikaa taloushallinnon hoitamiseksi. Taustakysymyksiksi pohdittiin myös apteekkarin ikää, apteekin liikevaihtoa ja apteekin henkilökunnan määrää, mutta nämä jätettiin lopulta pois. Euroopan tietosuojalainsäätöjen mukaisesti tietojen keräämisessä tulee noudattaa minimiperiaatetta (Tietosuojavaltuutetun toimisto julkaisuaika tuntematon), eikä näitä koettu tutkimuskysymysten kannalta oleellisiksi tiedoiksi.

Toinen ja kolmas osio noudattivat tutkimuskysymysten asettelua. Osion 2 tarkoituksena oli selvittää tilitoimiston valintaan liittyviä kokemuksia. Osion kysymysten avulla selvitettiin, kuinka monta tarjousta apteekkari sai eri tilitoimistoista apteekkiluvan saamisen jälkeen, kuinka monta tarjouspyyntöä hän itse teki ja millaisiksi vastaaja koki erilaiset tilitoimiston valintaan liittyvät väittämät. Kysymykset olivat strukturoituja eli vastausvaihtoehdot olivat etukäteen annettu. Osion 2 lopussa oli myös avoin kenttä, johon vastaaja pystyi kirjaamaan muita valintaan liittyneitä asioita. Osio 3 kartoitti, millainen rooli tilitoimistolla oli apteekkikaupassa ja millaisia tilitoimiston tarjoamia palveluita apteekkari käytti tai oli käyttänyt. Lisäksi kartoitettiin, millaista yhteydenpitoa vastaajan ja tilitoimiston välillä on. Osio 4 sisälsi lähinnä avoimia kysymyksiä. Niiden tarkoituksena oli kartoittaa apteekkarin ajatuksia tilitoimiston kehitettävistä palveluista sekä millaista konsultaatiota tilitoimisto voisi antaa apteekille apteekin strategisena kumppanina menestystekijöitä tukien.

Tutkimusaineiston keruussa hyödynnettiin pääosin standardoitua tutkimuslomaketta, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Kysymystyyppinä käytettiin valintakysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja mielipidekysymyksiä. Valmiiksi kirjattujen vaihtoehtojen lisäksi kysymyksissä oli ”jokin muu, mikä” -vaihtoehto. Tulevaisuuden palveluntarpeita kartoitettiin myös avoimien kysymysten avulla. Tällä pyrittiin siihen, että vastaajat saisivat kirjoittaa ehdotuksiaan ilman, että niitä olisi etukäteen rajattu. Näin tutkimuksessa olisi mahdollista löytää sellaisia tarpeita, joita ei etukäteen osattu ottaa huomioon.

Heikkilän (2014, 18) mukaan internetkyselyissä vastaajien kato on sitä suurempaa, mitä pidempi kysymyslomake on. Sen vuoksi kysymysten määrä pyrittiin pitämään maltillisena. Tiedossa oli myös, että internetkyselyissä vastaajat jättävät herkästi vastaamatta avoimiin kysymyksiin (Heikkilä 2014, 18), joten niiden määrä pidettiin maltillisena. Kysymysten laadinnassa on tärkeitä, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla ja tämä vaati käytettyjen käsitteiden operationalisoinnin mitattavaan muotoon. (Kananen 2015, 228).

Tutkimuslomakkeen toimivuus testattiin esitutkimuksella eli pilottitutkimuksella, jossa vastaajana oli kaksi kokenutta apteekkaria. Lisäksi lomakkeen kirjoitusasun oikeellisuus tarkistutettiin äidinkielen opettajalla. Saatujen palautteiden perusteella tehtiin muutoksia kysymysten asetteluun ja vaihtoehtojen täsmentämiseen liittyen.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan esimerkiksi validiteetin, reabiliteetin ja objektiivisuuden avulla. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimus mittaa sitä, mitä on tarkoitus selvittää. Tutkimuksen tavoitteet on asetettava riittävän tarkasti ja käsitteet ja muuttujat määriteltävä täsmällisesti. Kyselylomakkeen huolellinen suunnittelu ja tarkkaan harkittu tiedonkeruu parantavat validiteettia. Tärkeää on myös perusjoukon määrittely, edustavan otoksen saaminen ja riittävän korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 27.)

Suurin validiteettia heikentävä haaste verkkokyselyissä on alhainen vastausprosentti, ja tähän pyrittiin vaikuttamaan useilla Kanasen (2015, 217–220) listaamilla vinkeillä. Suomen Apteekkariliiton kautta lähetetyn tutkimuspyynnön toivottiin saavan enemmän painoarvoa, kuin jos saate olisi tullut opiskelijalta tai suoraan Webropolista. Tiedossa oli myös, että Suomen Apteekkariliitolla oli käytössään ajantasainen osoiterekisteri ja sen avulla tutkimus pystyttiin toteuttamaan kokonaistutkimuksena. Saate pyrittiin tekemään tiiviiksi kuitenkin niin, että se oli riittävän informatiivinen. Kyselytutkimuksen saatteessa kerrottiin avoimesti tutkimuksen tarkoitus ja käyttötapa. Kysely pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä ja kysymykset tekemään selkeiksi ja ymmärrettäviksi käyttämällä yleiskieltä. Joissakin kysymyksissä käytettiin tietoisesti alan sisäistä ilmaisua, jotta vastaajalle välittyisi tutkijan apteekki-alan asiantuntemus. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot määritettiin niin, että ne olisivat kattavia ja toisensa poissulkevia. Kysymystekstit pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyinä. Apteekki-alalla kiinnitetään erityistä huomiota tietosuojasi-asiain, joten niihin panostettiin erityisesti saatteessa, tietosuojaselosteessa ja kyselyn laadinnassa. Vastausaika annettiin riittävästi ja muistutusviesti lähetettiin kuuden päivän vastausajan jälkeen. Vastaukset kerättiin anonymieina eikä yksittäistä vastaajaa pystynyt tunnistamaan tutkimusaineistosta. Tutkimusraportissa esitettiin kaikki tärkeimmät tulokset mitään salaamatta.

Reabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa, että tulokset ovat tarkkoja ja niiden tulee pysyä muuttumattomana tutkimusta toistettaessa (Heikkilä 2014, 28). Tutkimuslomake lähetettiin kaikille samana eikä sitä muokattu jälkikäteen, joten aineiston keruun osalta tutkimuksen luotettavuus oli hyvä. Tutkimustulosten reabiliteettia voidaan tarkastella kysymällä samaa asiaa usealla kysymyksellä ja tarkastelemalla korreloivatko vastaukset keskenään (Heikkilä 2014, 178). Tätä ei kuitenkaan tehty, koska kysymyslomake haluttiin pitää mahdollisimman lyhyenä. Mikäli tutkimus toistettaisiin ajankohtana, jolloin apteekki-alaa ja -taloutta koskevia uutisia olisi juuri julkaistu, apteekkareiden mielipiteet ja tulevaisuuden odotukset voisivat muuttua ja tulokset olla sen myötä erilaisia.

Jotta tutkimus olisi objektiivinen eli puolueeton, tutkimustulokset eivät saa riippua tutkijasta eikä tutkija saa antaa omien mielipiteiden tai vakaumusten vaikuttaa tutkimusprosessiin. Tämä voi olla ongelma varsinkin haastattelututkimuksessa, jossa haastattelijalla on suurempi rooli kuin internetkyselyssä. (Heikkilä 2014, 28–29.) Varsinkin opinnäytetyön teoriaosuutta kootessa pohdittiin lähdeaineiston objektiivisuutta. Apteekkien taloutta kritisoidaan melko paljon päivittäistavarakaupan aloitteesta, joten myös se näkökulma otettiin aineiston tarkastelussa mukaan niissä aiheissa, joihin kritiikki eniten kohdistuu. Koska työssä kuitenkin tarkastellaan aihetta uuden apteekkarin näkökulmasta, pyrittiin poimimaan sellaisia lähteitä, jotka tukevat aloittavan apteekkarin näkökulmaa.

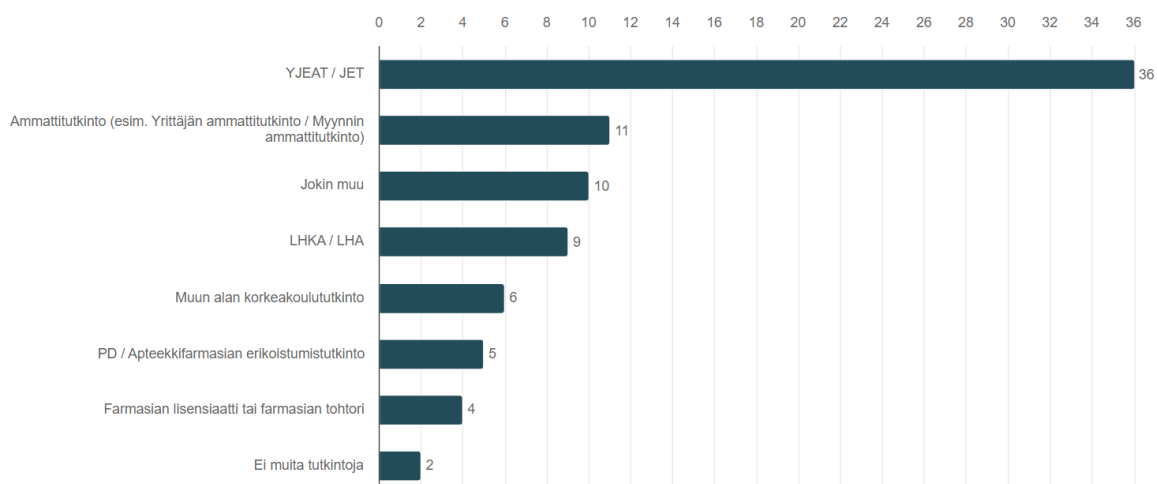
Tietolähteiden luotettavuuden ja lähdekritiikin osalta on mainittava, että useissa käytetyistä lähteistä tutkimus on tehty kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa kohdejoukko on ollut pieni. Näin ollen niiden tulokset eivät edusta suuren joukon mielipiteitä ja ajatuksia. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen, ne kuitenkin hyväksyttiin tässä työssä lähdeaineistoksi kohdejoukon ollessa juuri se, mikä tässäkin opinnäytetyössä on.

Tutkimusta tehdessä perehdyttiin Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston (Arene ry 2019) laatiin opinnäytetyön eettisiin ohjeisiin ja niitä noudatettiin koko tutkimuksen ajan. Itse tutkimuksessa ei käsitelty henkilötietoja eikä tutkimukseen liittynyt sellaisia seikkoja, jotka olisivat vaatineet erityistä eettistä huomioimista. Tutkimuksessa huomioitiin myös Euroopan tietosuoja-asetuksen vaatimuksia. Tutkimuksen kohdejoukolle toimitettiin saatteen mukana tietosuojaseloste ja tietojen keräämisessä huomioitiin tietosuoja-asetuksen minimiperiaate (Tietosuojavaltuutetun toimisto julkaisuaika tuntematon). Toimeksiantaja pysyi toiveensa mukaisesti koko tutkimuksen ajan anonyyminä.

## 6.5 Tutkimuksen tulokset

Kyselyyn vastasi 44 henkilöä. Kaksi vastaajaa ilmoitti, ettei ollut saanut ensimmäistä apteekkilupaansa tutkimuksessa määriteltynä ajankohtana, joten nämä vastaukset jätettiin tuloksia tarkasteltaessa huomioimatta. Analysoitavia vastauksia oli siten 42 kpl, eli vastausprosentti oli 44,7 %. Vastanneista 29 kpl eli 69 % oli naisia ja 13 kpl eli 31 % oli miehiä. Vuonna 2021 Suomen apteekkareista 73 % oli naisia (Elo 2021), joten vastaajien sukupuolijakauma vastaa melko hyvin apteekkareiden sukupuolijakaumaa. Vastaajia oli kaikista maakunnista lukuun ottamatta Ahvenanmaata, Etelä-Karjalaa, Kainuuta ja Kanta-Hämettä. Vastaajia oli niin vähän, ettei taustatietoja, kuten apteekin sijaintialuetta, voitu ottaa selittäväksi muuttujaksi muihin tutkimuksessa saatuihin vastauksiin.

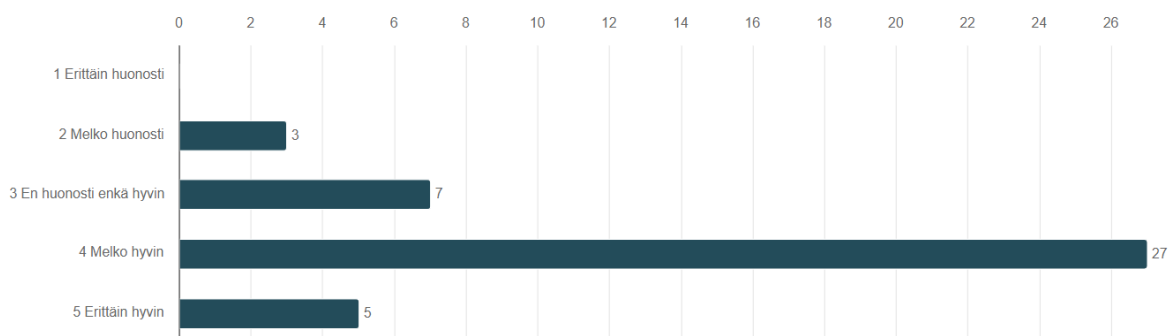
Lähes kaikilla apteekkareilla oli myös muita tutkintoja kuin proviisorin tutkinto, sillä vastaajista vain kahdella ei ollut mitään lisäkoulutusta. Yleisimmin suoritettu lisäkoulutus oli johtamisen tai yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto, jonka oli suorittanut 36 vastaajaa eli 85,7 % vastaajista (kuva 2).



KUVA 2. Apteekkareiden suorittamien lisäkoulutusten lukumäärät (n=42)

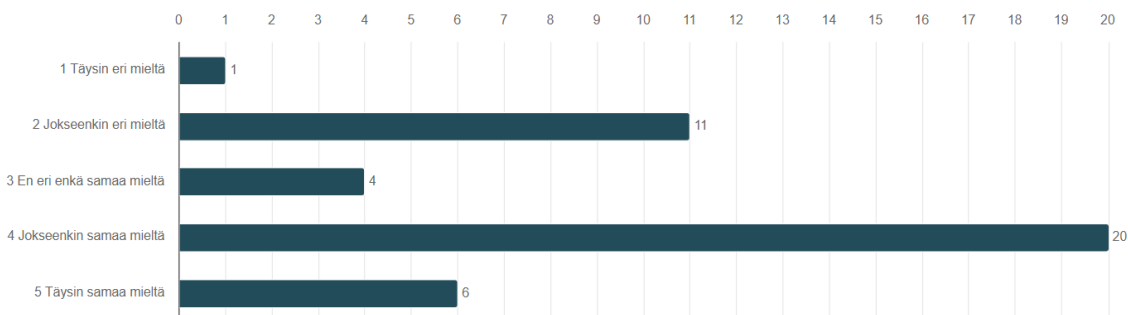
Useat vastaajat olivat suorittaneet jonkin ammattitutkinnon tai lääkehoidon arviointiin liittyvän koulutuksen (LHA tai LHKA). Jokin muu -vastausvaihtoehdossa mainittiin mm. eMBA, merkonomi sekä terveydenhuoltoalan, laborantin, filosofian ja yhteiskuntatieteiden eri tasoiset tutkinnot sekä muita johtamiseen liittyviä tutkintoja. Usealla vastaajalla oli taustallaan useita suoritettuja tutkintoja.

Kysyttäessä uusilta apteekkareilta heidän mielipiteitään omasta taloushallinnon asioiden osaamisesta vastaukset jakaantuivat jonkin verran (kuva 3). Suurin osa kyselyyn vastanneista uusista apteekkareista koki hallitsevansa apteekin taloushallinnon asiat melko hyvin, osa jopa erittäin hyvin. Vastaajista kolme koki hallitsevansa taloushallinnon asiat melko huonosti. Kukaan valinnut erittäin huonosti -vaihtoehtoa.



KUVA 3. Apteekkareiden kokemus omasta apteekin taloushallinnon osaamisestaan (n=42)

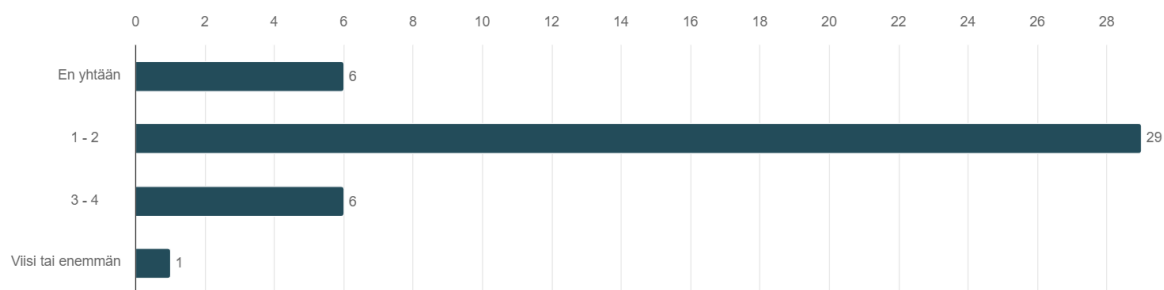
Apteekkareiden mielipiteet ajan riittävydestä taloushallinnon asioiden hoitamiseksi jakoutuivat vahvasti (kuva 4). Valtaosa (62 %) apteekkareista kuitenkin oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä ”minulla on riittävästi aikaa talouden hoitamiseksi”.



KUVA 4. Apteekkareiden mielipiteet väittämästä ”minulla on riittävästi aikaa apteekin talouden hoitamiseksi” (n=42)

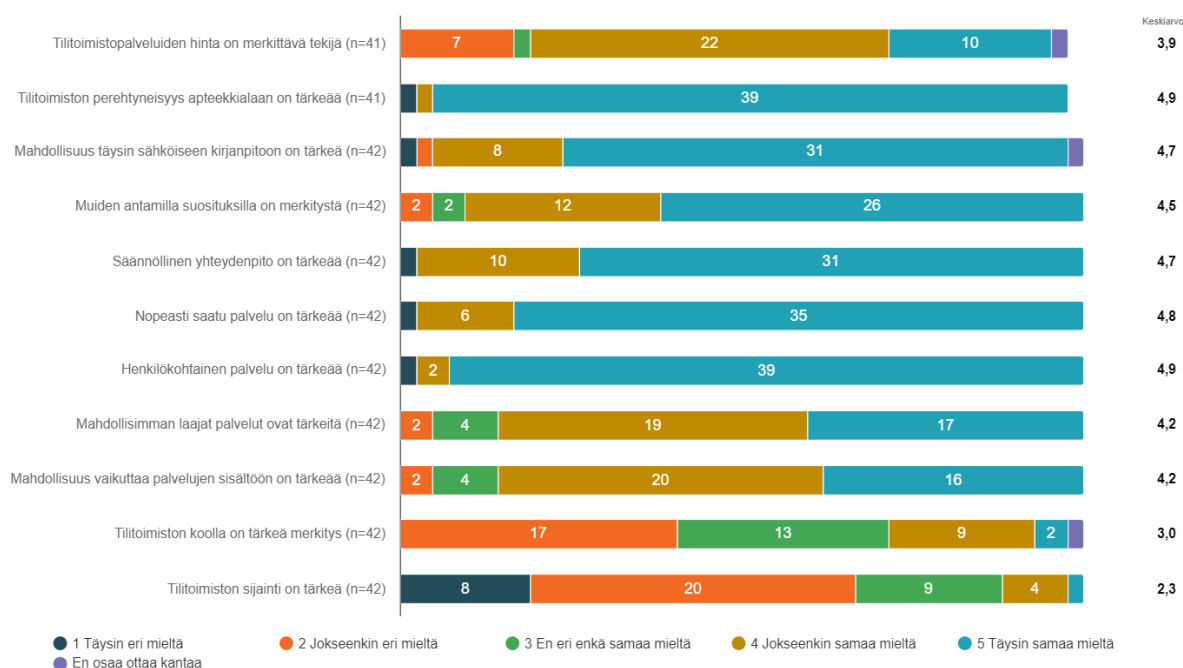
### 6.5.1 Tilitoimiston valintaan liittyvät kokemukset

Ensimmäisen apteekkiluvan saamisen jälkeen kuusi apteekkaria ei ollut saanut lainkaan tarjouksia tilitoimistoilta (kuva 5). Suurin osa apteekkareista (29 vastaajaa eli 69 % vastaajista) oli saanut yhden tai kaksi tarjousta eri tilitoimistoilta. Seitsemän apteekkaria oli saanut enemmän kuin kaksi tarjousta. 33 vastaajaa kertoi, että saaduista tarjouksista 1–2 oli selkeästi henkilökohtaisia tai yksilöityjä, ja kolme vastaajaa kertoi saaneensa 3–4 yksilöityä tarjousta. Suurin osa vastaajista (36 vastaajaa eli 85,7 % vastaajista) oli myös itse tehnyt yhden tai useamman tarjouspyynnön tilitoimistoille.



KUVA 5. Apteekkareiden vastaukset kysymykseen ”kuinka monta yhteydenottoa sait eri tilitoimistoista apteekkiluvan saamisen jälkeen?” (n=42)

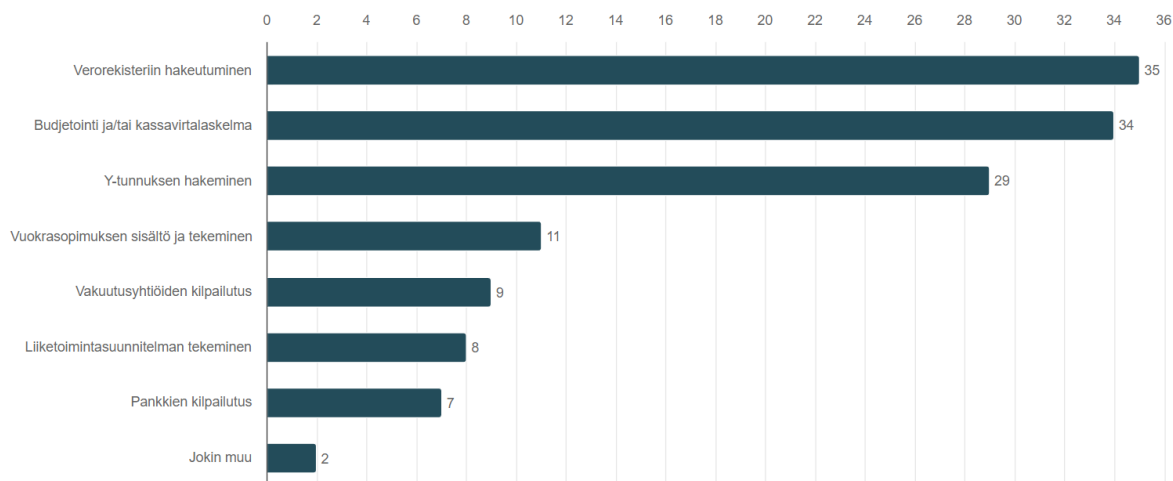
Tilitoimiston valinnassa tärkeimpiä kriteerejä olivat tilitoimiston perehtyneisyys apteekkialaan sekä henkilökohtainen ja nopeasti saatu palvelu (kuva 6). Myös mahdollisuus täysin sähköiseen kirjanpitoon, säännöllinen yhteydenpito sekä muiden antamat suositukset koettiin tärkeitä. Palvelujen laajuus sekä mahdollisuus räätälöidä palveluja koettiin jokseenkin merkittäviksi. Hinnan merkitys jakoi mielipiteitä, eikä se ei ollut tärkeimpien tilitoimiston valintaan liittyvien tekijöiden joukossa. Tilitoimiston koolla ja sijainnilla oli esitetyistä vaihtoehdoista vähiten merkitystä. Kysyttäessä muita kriteerejä tilitoimiston valintaan esille nousi varsinkin jatkaminen edeltävän apteekkarin kanssa samassa tilitoimistossa. Tämän oli kirjannut jopa viisi apteekkaria. Myös proviisoriaikana tai muun yritystoiminnan vuoksi saadut kokemukset oli mainittu useaan kertaan ja vastauksiin oli kirjattu myös kilpailevasta tilitoimistosta saadut huonot kokemukset. Tilitoimistolta saadun tarjouksen ja varsinkin hinnoittelun selkeys nousivat joissakin vastauksissa tärkeiksi kriteereiksi. Aloitukseen liittyvän konsultaation hinnoittelu, aloitustilanteen hyvä hallinta ja tilitoimiston asiointikieli olivat myös vaikuttaneet joidenkin apteekkareiden tilitoimiston valintaan.



KUVA 6. Apteekkareiden mielipiteet tilitoimiston valintaan liittyviin väittämiin

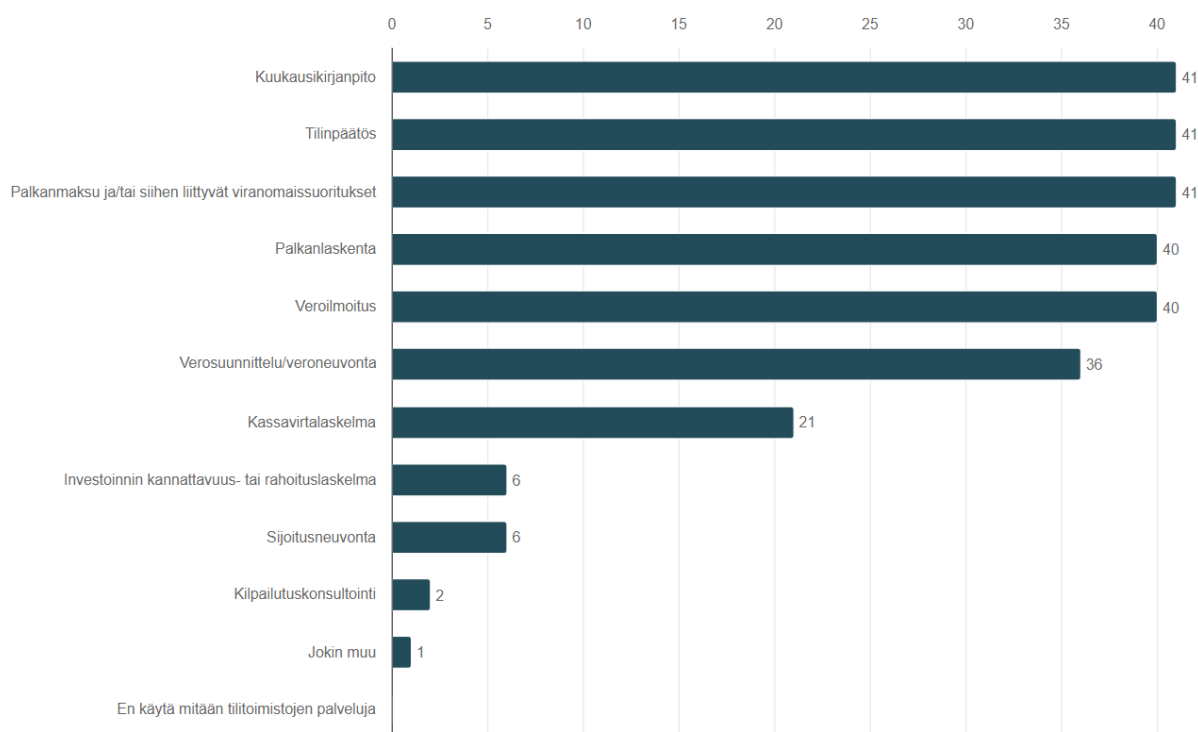
## 6.5.2 Toiveet tilioimistojen palveluista

Lähes kaikilla kyselyyn vastanneilla apteekkareilla tilioimisto oli ollut jollakin tavalla mukana apteekkikaupan toteuttamisessa, ja vain kaksi vastaajaa ilmoitti, ettei tilioimistolla ollut minkäänlaista roolia apteekkikaupan aikana. Käytetyimpiä palveluita apteekkikaupan yhteydessä olivat verorekisteriin hakeutuminen, budjetointi, kassavirtalaskelman tekeminen sekä Y-tunnuksen hakeminen (kuva 7). Jokin muu -vaihtoehdossa käytettynä palveluna mainittiin eläkesuunnittelu ja todettiin, että mainituissa asioissa saatiin konsultaatiota, mutta apteekkari itse hoiti kyseiset toimet.



KUVA 7. Apteekkikaupan yhteydessä käytettyjen tilioimistojen palveluiden lukumäärät (n=42)

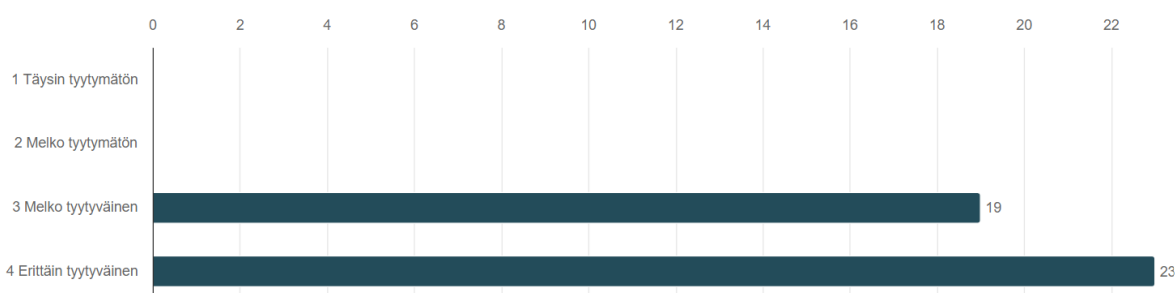
Kaikki apteekkarit käyttivät tai olivat käyttäneet tilioimistojen palveluita. Yleisimmin käytettyjä palveluita olivat lakisääteiset ulkoisen laskentatoimen palvelut kuten kuukausikirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta, palkanmaksu ja siihen liittyvät viranomaissuoritukset sekä veroilmoituksen tekeminen (kuva 8). Nämä mainitut palvelut olivat käytössä lähes kaikille apteekkareilla. Sisäisen laskentatoimen (johdon laskentatoimen) palveluita käytettiin selkeästi vähemmän ja niistä suosituimpia olivat verosuunnittelu ja -neuvonta, joita hyödynsi 36 vastaajaa eli 85,7 % vastaajista. Myös kassavirtalaskelman laatiminen oli melko käytetty palvelu. Avoimessa vastausvaihtoehdossa yksi apteekkari mainitsi käyttävänsä kaikkia mahdollisia tilioimiston palveluita, koska koki tilioimistonsa hyväksi ja kokeneeksi.



KUVA 8. Apteekkareiden käyttämien tiloimiston palveluiden lukumäärät (n=42)

Suurin osa apteekkareista (30 vastaajaa eli 71,4 % vastaajista) sai tiloimistostaan kirjallisen yhteenvedoraportin kerran kuukaudessa tai useammin. Lisäksi suurimmalla osalla apteekkareista (30 vastaajaa eli 71,4 % vastaajista) oli säännöllistä henkilökohtaista yhteydenpitoa tiloimistoonsa, osalla useammin kuin kerran kuukaudessa ja osalla harvemmin.

Kaikki kyselyyn vastanneet apteekkarit olivat tyytyväisiä tiloimistoltaan saamiin palveluihin ja yli puolet vastaajista olivat saamiinsa palveluihin erittäin tyytyväisiä (kuva 9). Tyytyväisiä oltiin varsinkin henkilökohtaiseen palveluun ja moni mainitsikin tärkeäksi asiaksi oman, nimetyn kirjanpitäjän. Vastauksiin oli kirjattu, että tutun, asiantuntevan ja kokeneen kirjanpitäjän kanssa asiat hoituvat helpposti ja tulee tunne, että kirjanpitäjä on aidosti kiinnostunut apteekin menestyksestä. Toimiviksi asioiksi esitettiin myös sähköiset ja mobiilissa toimivat palvelut, hyvä tavoitettavuus, proaktiivisuus sekä tarvittaessa tai pyydettyä saatavat erityispalvelut.



KUVA 9. Apteekkareiden vastaukset kysymykseen "kuinka tyytyväinen olet tiloimistosi tarjoamiin palveluihin?" (n=42)

Vastauksissa nousi esiin myös kehittämiskohteita. Monet tilitoimistot ovat ulkoistaneet tarjoamansa palkanlaskennan palvelut erillisille palkanlaskentayrityksille ja viisi apteekkaria näki kehittämistarvetta näissä ulkoistetuissa palkanlaskentapalveluissa. Vastausten mukaan palkanlaskennassa tuntui olevan virheitä, palkanlaskijan saavutettavuus oli heikompaa ja taulukointi epäselvää. Koska kyselyyn vastanneet apteekkarit olivat vasta aloittaneet apteekkarina, moni toivoi tiiviimpää yhteydenpitoa ja tehostetumpaa opastusta uran alkuvaiheessa. Yksi apteekkari mainitsi toivovansa kolmesta neljään seurantalaveria ensimmäisenä vuoden aikana. Kehityskohteina mainittiin myös kirjanpitäjän parempi tavoitettavuus, selkeämpi hinnoittelu, yksilöllisempi talouden seuranta ja tarkempi ohjeistus. Muutama apteekkari koki saavansa tilitoimistoltaan vain yleistason tietoa ja olisikin toivonut tarkempaa ja yksilöidympää informaatiota. Kahdessa vastauksessa todettiin, että apteekkari kokee osaavansa asioita paremmin kuin hänen kirjanpitäjänsä.

Kyselyn lopussa kartoitettiin, kuinka tilitoimisto voisi toimia apteekin strategisena kumppanina apteekin menestystekijöitä tukien ja millaisia tulevaisuuden toiveita apteekkareilla on tilitoimiston tulevaisuuden palveluista. Nämä kysymykset keräsivät paljon ajatuksia ja ehdotuksia. Kokonaisuudessaan apteekkareiden keskuudessa nähtiin, että tilitoimiston rooli on pääasiassa yrityksen talouden ja johtamisen tukemista. Lähes kaikissa vastauksissa toivottiin yksilöllistä talouslukujen läpikäymistä, tarkempaa vertailua keskivertoapteekkien lukuihin ja pohdintaa, kuinka taloutta voitaisiin parantaa kyseisessä apteekissa. Useissa vastauksissa toivottiin tilitoimiston järjestävän apteekkareille suunnattuja yhteisiä koulutuksia tai koulutuskiertueita, joissa aiheina voisi olla esimerkiksi verosuunnittelu, osakeyhtiöittäminen ja yleinen kannattavuus.

Joissakin vastauksissa apteekkarit toivoivat tilitoimiston keskittyvän ainoastaan sen ydintehtävään ja hoitavan kirjanpidon tarkasti ja tehokkaasti. Toiveena esitettiin myös se, ettei kirjanpitäjä vaihtuisi. Muihin apteekin strategiaan osa-alueisiin apteekkarit kokivat saavansa tukea muilta tahoilta kuten Suomen Apteekkariliitolta, järjestelmätoimittajilta, Farmasian Oppimiskeskukselta sekä Apteekkien Työnantajaliitolta. Joissakin vastauksissa kuitenkin mainittiin, että tilitoimisto voisi toimia apteekin kumppanina myös henkilöstönäkökulmassa ja asiakasnäkökulmassa. Vinkkejä toivottiin henkilöstön määrään ja laatuun liittyvissä asioissa sekä henkilöstön sitouttamisessa erilaisten bonusjärjestelmien avulla. Vastausten mukaan tilitoimiston osaamista voitaisiin hyödyntää myös esimerkiksi hinnoitteluun ja apteekin saavutettavuuteen liittyen. Sivupäitekin kannattavuuslaskelmat, sijaintiin ja liikepaikkaan liittyvät laskelmat sekä vuosittainen hinnoitteluun liittyvä keskustelu nousivat esiin joissakin yksittäisissä vastauksissa.

Selkeästi suurimpana tulevaisuuden toiveena apteekkareilla oli, että tilitoimisto ennakoisi toimialan tulevaisuuden muutoksia ja antaisi apteekkareille niihin liittyviä ohjeita. Oikea-aikainen muutoksiin reagointi ja talouden suunnittelu mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa. Erilaisten skenaarioiden laatiminen ja objektiivisen näkökulman esittäminen mainittiin myös useasti. Joissakin vastauksissa heijastui apteekkareiden uupuminen vallitsevaan taloustilanteeseen ja siihen toivottiin realistisia tulevaisuuden näkymiä. Yhdessä vastauksessa kaivattiin tilitoimistolta suoria toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla apteekkari voisi perustella tekemiään päätöksiä henkilökunnalle.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaukset kahteen tutkimuskysymykseen: mitkä asiat vaikuttavat uusien apteekkareiden tilitoimiston valintaan ja millaista palvelua uudet apteekkarit odottavat ja toivovat tilitoimistoltaan. Näihin tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia Webropolissa tehdyn kyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat enintään noin kahden vuoden ajan apteekkarina toimineet apteekkarit, joita oli Fimean mukaan 94 henkilöä. Tutkimuslinkki saatteineen lähetettiin kohdejoukolle Suomen Apteekkariliiton kautta ja vastausaikaa oli 12 päivää. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti (44,7 %) yllätti positiivisesti, koska aiemmissa apteekkareihin kohdistuneissa tutkimuksissa vastausprosentit olivat jääneet mataliksi. Suomen Apteekkariliiton kautta lähetetty tutkimuskysely sai varmasti enemmän painoarvoa apteekkareiden keskuudessa kuin suoraan opiskelijalta tullut tutkimuskysely. Tutkimuksen avointen kysymysten vastaukset olivat erittäin runsaita ja niihin vastaamiseen oli selvästi käytetty aikaa. Webropolista saadut tilastot vastauksiin käytetyistä ajoista vaihtelivat: nopeimmat vastaajat olivat käyneet kyselyn läpi muutamassa minuutissa ja pisimmät vastausajat olivat yli puoli tuntia. Tässä voi toki olla syynä se, että vastaaminen oli välillä keskeytynyt.

### 7.1 Tutkimuksessa saatujen tulosten pohdinta

Uusilla apteekkareilla proviisorin peruskoulutuksesta on jo useita vuosia tai vuosikymmeniä aikaa ja lähes jokainen aloittava apteekkarit on hankkinut itselleen lisäkoulutusta. Tutkimuksessa esiin tulleet tulokset lisäkoulutuksesta ovat hyvin samanlaiset kuin Välimäen (2013) tutkimuksessa saadut tulokset. Yleisin hankittu lisäkoulutus oli johtamisen tai yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto, joka sisältää jonkin verran apteekin taloushallinnon koulutusta. Lisäksi monilla uusilla apteekkareilla on suoritettuna myös taloushallintoon, yrittäjyyteen ja liiketalouteen liittyviä muita tutkintoja. Apteekki-farmasian erikoistumiskoulutus (aiemmalta nimeltään PD-koulutus) oli suoritettu harvemmallalla vastaajalla kuin Kankaan (2016, 47) tutkimuksessa, jossa PD-tutkinto oli aloittavilla apteekkareilla yleisin lisäkoulutus. Kuitenkin apteekkareiden taloushallinnon osaamisen lähtökohdat vaihtelevat.

Apteekkareiden kokemukset ajan riittävyydestä taloushallinnon tehtäviin jakaantuivat voimakkaasti. Osa koki ajan riittämättömäksi, osa puolestaan ajatteli ajan riittävän hyvin taloushallinnon tehtävien hoitamiseen. Olisi mielenkiintoista tietää, riippuuko apteekkarin käytettävissä oleva aika apteekin henkilöstömäärästä, sijainnista, liikevaihdosta tai kannattavuudesta. Nämä eivät kuitenkaan olleet ydinkysymyksiä tässä tutkimuksessa, joten niitä ei kartoitettu. Selvää kuitenkin on, että aloittavan apteekkarin työpanosta tarvitaan päivittäisessä operatiivisessa työssä sekä asiakaspalvelussa ja mikäli apteekki samalla kärsii henkilöstöpulasta, niin apteekkarin aika ja resurssit eivät riitä apteekin talousasioiden laajamittaiseen pohtimiseen.

#### Tilitoimiston valinta

Apteekkitoimintaan erikoistuneet tilitoimistot näyttävät lähestyvän uusia apteekkareita heti apteekkiluvan myöntämisen jälkeen ja valtaosa yhteydenotoista on selkeästi yksilöityjä tai henkilökohtaisia. Huomattavaa kuitenkin on, että osa apteekkareista ei ollut saanut yhtään oma-aloitteista tarjoust

tilitoimistoilta. Ehkä kaikkien uusien apteekkareiden yhteystietoja ei ole ollut helposti saatavana tai apteekkari on tiedustellut tarjouksia jo ennen kuin tilitoimisto on ehtinyt tehdä omaa tarjoustaan. Mikäli uudella apteekkarilla ei ole taloushallinnon asiantuntemusta, hän ei välttämättä tiedä, mitä tarjouspyynnön tulisi sisältää ja mitä palveluja hänen ylipäänsä olisi mahdollista saada tilitoimistolta. Koska uudet apteekkarit näyttävät arvostavan tilitoimiston proaktiivista otetta, tilitoimistojen omaaloitteisesti tehdyt tarjoukset helpottaisivat varmasti uuden apteekkarin työtä merkittävästi ja selkiyttäisivät aloitusvaihetta myös tilitoimiston näkökulmasta.

Tilitoimiston valinta tehdään yleensä apteekkiluvan saamisen ja apteekkikaupan välisenä aikana. Tämä aika on käytännössä enintään kuusi tai yhdeksän kuukautta. Samaan aikaan uudella apteekkarilla on lukuisia asioita hoidettavanaan ja uusien asioiden vuoksi tämä voi olla monelle hyvin sekaavaakin aikaa. Tilitoimiston valinta on apteekkarin tulevaisuuden kannalta yksi tärkeimmistä sopimuksista. Valinnassa tärkeimmiksi kriteereiksi nousivat tilitoimiston apteekkialan asiantuntevuus ja henkilökohtainen palvelu. Kyselyyn vastanneet apteekkarit ovat toimineet apteekkiyrittäjinä vasta vähän aikaa, joten on ymmärrettävä, että he kokevat nämä asiat erityisen tärkeinä. Apteekkarit arvostavat myös nopeaa palvelua ja säännöllistä yhteydenpitoa. Myös yrittäjyyden alkutaipaleella saatu konsultointi koettiin tärkeäksi. Tilitoimisto voisikin priorisoida toiminnassaan aloittavien apteekkareiden yhteydenotot ja tapaamiset. Avoimissa vastauksissa nousi esiin kriteeri, jota kysymyksen vaihtoehdoissa ei ollut otettu huomioon: jatkaminen saman tilitoimiston asiakkaana kuin edeltävä apteekkari on monelle aloittavalle apteekkarille yksi selkeä valintakriteeri. Mikäli edeltäjäapteekkari luovuttaa taloustietoja seuraajalleen, kuten saatujen vastausten mukaan on tapana, tilitoimistolla on parempi mahdollisuus seurata tapahtuneita muutoksia ja ennustaa tulevaisuuden trendejä. Tilitoimiston sijainnilla puolestaan ei näytä olevan merkitystä, ja se johtuu varmasti pitkälti sähköisesti sujuvasta taloushallinnosta. Myös henkilökohtaiset tapaamiset hoidettaneen nykyisin usein puhelimitse tai videoneuvotteluna.

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan useat apteekkarit kokivat palvelujen hinnoittelussa olevan epäselvyyksiä. Yhdessä vastauksessa oltiin jopa närkästyneitä siitä, että jokaisella yhteydenotolla on erillinen hinta. Tilitoimiston tekemässä tarjouksessa hinnoittelu olisikin hyvä olla selkeästi ja yksityiskohtaisesti kuvattu. Osa apteekkareista näyttää arvostavan kokonaisvaltaista, kaiken kattavaa palvelua ja osa puolestaan pitää henkilökohtaisesti räätälöidystä palvelusta. Näille molemmille toiveille olisi hyvä olla oma hinnoittelumallinsa. Tilitoimistojen tarjoama maksuton aloituskonsultaatio nähtiin joissakin vastauksissa yhtenä tilitoimiston valintakriteerinä. Kokonaisuudessaan hinta ei kuitenkaan ole tärkein valintaan vaikuttava valintakriteeri.

Odotukset ja toiveet tilitoimistojen palveluista

Tilitoimistojen rooli on perinteisesti ollut lakisääteisestä kirjanpidosta huolehtiminen. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että osa vastaajista toivoi tilitoimiston jatkossakin keskittyvän nimenomaan talousasioihin ja toivoi asioiden hoituvan tarkasti, täsmällisesti ja oikein. Apteekkiala on tunnettu tarkkuudestaan, joten näitä kriteerejä vaaditaan myös kumppanina toimivilta tilitoimistoilta. Apteekkarit kokevat erityisen tärkeänä sen, että heillä on nimetty kirjanpitäjä, johon on helppo ottaa yhteyttä ja

jonka kanssa kommunikaatio toimii. Näin mieltä askarruttaviin kysymyksiin saadaan nopeasti ja helposti vastauksia.

Osa vastaajista koki, että tilitoimisto voisi tarjota talouskoulutusta sekä henkilökohtaisesti että laajempienkin koulutuskiertueiden muodossa. Koska apteekkialaan perehtyneitä ja erikoistuneita tilitoimistoja on melko vähän, näkisin hyödyllisenä ja tilitoimistojenkin kannalta hedelmällisenä toimintana myös apteekkilupaa hakeville proviisoreille suunnattujen koulutusten järjestämisen. Tällä tavoin tilitoimistot voisivat luoda siteitä proviisoreihin jo ennen apteekkiluvan saamista ja toisaalta apteekkeiksi suuntaavat proviisorit voisivat vertailla tilitoimistojen palveluja. Itse apteekkiproviisorina työskentelevänä kokisin tilitoimistoihin tutustumisen hyödyllisenä.

Apteekkien palkanlaskenta hoidetaan usein joko erillisen yhteistyökumppanin toimesta tai tilitoimiston alihankintana. Uudet apteekkarit kokivat palkanlaskennan erillisyyden hankalana ja avointen vastausten perusteella kävi selväksi, ettei palkanlaskentaan oltu niin tyytyväisiä kuin muihin tilitoimistojen palveluihin. Tilitoimistojen kannattaisikin kiinnittää huomiota siihen, että käytetyt alihankijat noudattavat samoja arvoja ja toimivat tilitoimiston kanssa samojen ohjeiden mukaisesti.

Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella osa apteekkareista toivoi tilitoimistolta myös uudentyyppisiä konsultaatiopalveluita. Palvelut voisivat tukea sellaisia apteekin menestystekijöitä, joita ei ehkä aiemmin ole nähty talouteen vaikuttavina asioina. Näistä yhtenä on henkilöstön sitouttaminen. Farmaseuttista työvoimaa on tarjolla heikosti ja työvoiman pysyvyyden turvaaminen on tärkeää. Työvoiman suuri vaihtuvuus ja rekrytoinnit myös lisäävät kustannuksia. Työvoiman pysyvyyden parantamiseksi yhtenä vaihtoehtona olisi palkitsemis- tai bonusjärjestelmien käyttäminen, ja kyselytutkimuksen mukaan tilitoimisto voisi konsultoida apteekkareita tällaisissa asioissa.

Tutkimuksessa esiin tulleet tilitoimistoilta toivotut palvelut poikkeavat Prestin (2023) saamista tuloksista, joiden mukaan yritykset toivovat erityisesti lainsäädännöllistä konsultaatiota, kuten osinko- ja veroneuvontaa. Ero selittynee sillä, että Prestin (2023) tutkimus ei ollut kohdennettu apteekkareihin, vaan kohdejoukossa oli paljon osakeyhtiöitä, kun apteekit puolestaan ovat toiminimiyhtiöitä.

Tärkeä tieto tilitoimistoille on, että vasta toimintansa aloittaneet apteekkarit ovat kaikki tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä käyttämänsä tilitoimiston palveluihin. Osa vastaajista koki odotustensa ylittyneen reilusti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö palveluissa olisi kehitettävää. Suuri osa vasta aloittaneista apteekkareista toivoi tilitoimistoltaan tulevaisuuteen katsomista ja siihen varautumista. Alalla tapahtuvista muutoksista ja niiden vaikutuksista yksittäiseen apteekkiin kaivattiin lisäinformaatiota. Tähän tilitoimistoissa tulisivat erityisesti panostaa. Muutamissa vastauksissa toivottiin, ettei apteekissa tarvitsisi tehdä mitään toimenpiteitä vuoden vaihtuessa. Tämä liittyy enemmän järjestelmätoimittajille kohdistuviin toiveisiin, mutta tilitoimistot voisivat pohtia yhdessä apteekkijärjestelmätoimittajien kanssa ohjelmiin rajapintoja, joiden avulla raportit välittyisivät kirjanpitäjälle automaattisesti. Tällä tavoin olisi mahdollista helpottaa apteekkarin työtä.

Kokonaisuudessaan tilitoimistojen rooli apteekkien talouden hallinnan kumppanina on tärkeä. Uudet apteekkarit tulevat erilaisista taustoista ja heidän lähtökohtansa ovat hyvin erilaisia. Sen vuoksi myös apteekkareiden toiveet ja vaatimukset tilitoimistoilta ovat hyvin erilaisia. Tilitoimiston on tärkeää tarjota kattavat peruspalvelut aloittavalle apteekkarille sekä huomioida apteekkarin tai apteekin

mahdolliset erityistarpeet. Tilitoimistoissa kirjanpitäjät ovat perinteisesti hoitaneet perustyön ja konsultointipalvelut ovat olleet maksullisia lisäpalveluita. Tulevaisuudessa automatisaation, digitalisaation ja tekoälyn lisääntynyt käyttö tulevat kuitenkin muuttamaan kirjanpitäjien työnkuvaa ja heidän osaamistaan voitaisiin käyttää myös sellaisiin palveluihin, joita yrittäjät arvostavat ja joita he toivovat.

Hallitusohjelman apteekkilouden kokonaisuudistusta käsittelevät kirjaukset mietityttävät apteekkilalla. Kun hallituksen esittämät muutokset jossakin muodossa toteutuvat, apteekkareiden on pohdittava, mihin suuntaan apteekkia voidaan kehittää ja mitä kustannuksia karsia. Taloustilanteen heikentyessä varsinkin pienet apteekit ovat vaarassa, koska ne sinnittelevät jo nyt kannattavuuden alarajoilla ja apteekkarin työmäärää ei pysty enää kasvattamaan. Investoinnit, henkilökuntarakenteen ja -määrän muuttaminen, sijainnin tai liikepaikan vaihtaminen ja saavutettavuuden parantaminen verkkopalveluiden avulla ovat strategisia valintoja ja niihin tarvitaan laskelmia ja budjetteja, joihin apteekkarin aika ja osaaminen eivät välttämättä riitä. Tässä tarvitaan vahvaa talousosaamisen kumppania ja siinä tilitoimisto voisi tarjota palvelujaan. Tämä vaatii kuitenkin tilitoimistolta alan asiantuntijuutta, yksilöllistä palvelua ja aitoa kumppanuutta.

## 7.2 Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle ja jatkotutkimusehdotukset

Uudet apteekkarit arvostavat tilitoimiston henkilökohtaista, proaktiivista lähestymistapaa. Tilitoimiston on hyvä panostaa ensimmäiseen kontaktiin ja luoda potentiaaliselle asiakkaalle tunne siitä, että tilitoimisto tarjoaa apua ja ohjeistusta niihin taloudenhallinnon asioihin, jotka aloittavia yrittäjiä mietityttävät. Palvelumuotoilun avulla kannattaa koota selkeä kokonaisuus tarjottavista palveluista siten, että palvelujen laajuutta voidaan räätälöidä tapauskohtaisesti. Palvelut on hyvä hinnoitella selkeästi. Uusille apteekkareille alkuvaiheen riittävä, maksuton konsultaatio tuo lisäarvoa, joten sen mahdollisuutta olisi hyvä pohtia.

Uudet apteekkarit toivovat tilitoimistolta talousalan koulutusta. Sen vuoksi kannattaa järjestää koulutuskierroksia sekä uusille apteekkareille että mahdollisesti myös proviisoreille, jotka harkitsevat apteekkiluvan hakemista. Koulutusten aiheita kannattaa kartoittaa kohderyhmältä ja koulutuksissa on hyvä käsitellä ainakin ajankohtaisia alan muutoksia ja niiden vaikutuksia apteekkilouteen. Proviisoreille suunnattujen koulutusten myötä voidaan luoda yhteistyötä ja tulla tutuiksi, jolloin palvelupolku ja hyvän mielikuvan luominen aloitetaan jo ennen varsinaista palvelun tarvetta.

Uusille apteekkareille tulee antaa tehostettua konsultaatiota ensimmäisen yrittäjävuoden aikana. Kirjallisten yhteenvetojen lisäksi kannattaa panostaa henkilökohtaisiin tapaamisiin, jossa talouden tunnuslukuja käydään läpi ja vertaillaan muiden apteekkien vastaaviin lukuihin. Palveluja kannattaa tarjota oma-aloitteisesti, koska apteekkarit toivovat apua verosuunnitteluun, sijoitusneuvontaan ja eläkeratkaisuihin liittyen.

Tärkeänä ohjeena tilitoimistolle on, että oman henkilökunnan pysyvyyteen tulee panostaa, koska apteekkarit arvostavat omaa, samana pysyvää, asiantuntevaa ja helposti saavutettavaa kirjanpitäjää. Tilitoimiston alihankintana ostamien palkanlaskentapalvelujen toimivuuteen ja tarkkuuteen tulee

kiinnittää huomiota, jotta niistä saatu palvelukokemus olisi käyttäjälleen saumaton tilitoimiston muiden palveluiden kanssa. Esimerkiksi yhdenmukaiset työ- ja toimintaohjeet, yhdessä sovitut yhteydenottotavat ja aikataulutukset auttavat asiakastyytyväisyyden kehittämisessä.

Tilitoimistojen kannattaa tehdä yhteistyötä apteekkijärjestelmätoimittajien kanssa. Apteekkarit toivovat rajapintoja, joiden avulla raportit ja muu kirjanpidon materiaali siirtyisi automaattisesti tilitoimistoon. Tämän mahdollistamiseksi olisi varmasti keinoja ja yhteistyön myötä saataisi löytyä muitakin sellaisia yhteistyön muotoja, joiden avulla apteekkareiden työmäärää saataisiin kevennettyä ja tilitoimistopalveluita parannettua.

Lisätutkimuksia tarvitaan erilaisten kohderyhmien palvelun tarpeiden selvittämiseksi. Alalla pitkään toimineilla ja suuria apteekkeja johtavilla apteekkareilla voi olla erilaiset tarpeet tilitoimistopalveluille. Heillä sijoitusneuvonta, eläkeratkaisut ja verosuunnittelu ovat ehkä suuremmissa roolissa kuin vasta aloittaneilla apteekkareilla. Näiden erojen ymmärtäminen olisi tärkeää tilitoimistoille, jotta palvelujen tarjontaa osattaisiin kohdentaa oikein.

Monissa apteekeissa kärsitään työvoimapulasta ja farmaseuttisen työvoiman vuokraaminen on tavallista. Lähivuosina alalle on tullut myös etäproviisoripalveluita ja tilitoimistoissa työskentelee farmaseuttista henkilökuntaa, jolla on asiantuntemusta apteekin arjesta. Näiden palveluiden käyttöä, hyödyllisyyttä ja tarvetta olisi hyvä tutkia.

### 7.3 Oma oppiminen opinnäytetyön aikana

Pohtiessani opinnäytetyön aihetta koin tärkeänä pitää sen erillään omasta päivätyöstäni. Apteekkiproviisorina halusin aiheen kuitenkin sivuavan apteekkeja ja koin tärkeäksi kohdistaa aiheen vasta aloittaneisiin, uusiin apteekkareihin. Ehdotettuani tätä aihetta apteekkialaan perehtyneelle tilitoimistolle sain innostuneen vastaanoton ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hyvin.

Suurimmat haasteet koin teoriaosan rajauksessa ja siinä, että teoria taustoittaisi riittävästi menetelmäosuutta. Halusin tarkastella asiaa aloittavien apteekkareiden näkökulmasta ja koin hyödyllisenä perehtyä aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä tulevaisuuden muutoksiin. Toisaalta aiheeseen perehtyminen selkeytti itselleni sen, että tulevaisuudessa taloushallinnon osaaminen ja ymmärtäminen ovat erityisen tärkeitä apteekkiympäristössä toimiessa ja että hyvä tilitoimisto on yrittäjälle ensiarvoisen tärkeä kumppani. Opinnäytetyössä perehdyin apteekkilouden erityispiirteisiin sekä tilitoimistojen tarjoamiin palveluihin ja niiden kautta kehitin omaa liiketaloudellista ammatillisuuttani. Suorissa kontakteissa eri tilitoimistoihin sain hyviä vinkkejä myös tulevaisuudessa ehkä tapahtuvaan apteekkihakuun liittyen.

Opin paljon uutta tutkimusprosessin suunnittelusta ja toteuttamisesta. Koska olen opiskellut koko tutkinnon oman päivätyön ohella, tuntui varsin mukavalta pitää opinnäytetyön tekemiseen opintopaata. Viitekehukseen syventyminen, aineiston kerääminen ja tulosten raportointi tuntuivat mukavalta vaihtelulta päivittäiseen apteekkiproviisorin työhön verrattuna. Työn edetessä löysin tekemästäni tutkimuksesta myös korjattavaa ja mieleeni tuli muutamia asioita, joita tutkimukseen olisi voinut sisällyttää. Pohdin jossakin vaiheessa, pitäisikö kyselylomakkeen viimeiseksi kysymykseksi laittaa ”Ruusut ja risut” tutkimuksen tekijälle, mutta jätin sen pois. Yllätyin, kuinka avoimesti apteekkarit

vastasivat avoimiin kysymyksiin, ja mahdollisuus jättää yleisiä kommentteja kyselystä olisi ehkä ollut mukava lisä itselleni.

Asia, joka itselleni tuli mieleen vasta tuloksia analysoidessa ja jota en tutkimusta laatiessa tullut lainkaan ottaneeksi huomioon, on tutkimuskyselyssä käytetty kieli. Tutkimus, saate ja tietosuojaseloste olivat saatavana vain suomen kielellä. Korrektia olisi ollut huomioida tutkimuksessa myös muut Suomen viralliset kielet. Toivon, ettei kukaan kohdejoukosta jättänyt tämän vuoksi vastaamatta kyselyyn tai ymmärtänyt kysymyksiä väärin. Väärin ymmärretyt kysymykset tai vastausvaihtoehdot voivat heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyöprosessin alussa tehty aikataulusuunnitelma muuttui hieman työn edetessä, mutta työ valmistui kuitenkin aikataulussa. Opinnäytetyö onnistui suunnitelman mukaisesti ja tutkimuskysymyksiin saatiin selkeät vastaukset. Uskon, että opinnäytetyössä saadut tulokset auttavat toimeksiantajaa suunnittelemaan ja kehittämään omia palveluitaan ja toisaalta auttavat myös aloittavia apteekkareita hahmottamaan tilitoimistoilta saatavien palvelujen laajuutta ja yleisyyttä.

## LÄHTEET

Alhola, Kari 2022. Eri yritysmuotojen verotuksellinen ja hallinnollinen vertailu 2. Eri yritysmuodot verotuksessa. Videoluento. Eduhouse, julkaistu 14.6.2022. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutukset/11778112-eri-yritysmuotojen-verotuksellinen-ja-hallinnollinen-vertailu-2-eri-yritysmuodot-verotuksessa>. Viitattu 23.10.2023.

Apteekkien taloushallinto Oy julkaisuaika tuntematon. Tuomme tilitoimiston apteekkiisi. Verkojulkaisu. <https://tiliporras.fi/apteekkien-taloushallinto-oy/>. Viitattu 27.9.2023.

Apteekkien työnantajaliitto 2016. Jäsentiedote 6/16: Työsuhteen ehdot ja henkilöstöedut. PDF-tiedosto. [https://apta.fi/wp-content/uploads/2018/12/tiedote-6\\_2016-tyo%CC%88suhteen-ehdot-ja-henkilo%CC%88sto%CC%88edut.pdf](https://apta.fi/wp-content/uploads/2018/12/tiedote-6_2016-tyo%CC%88suhteen-ehdot-ja-henkilo%CC%88sto%CC%88edut.pdf). Viitattu 24.9.2023.

Apteekkiverolaki 770/2016. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160770#P5>. Viitattu 23.9.2023.

Arene ry 2019. Opinnäytetöiden eettiset ohjeet. PDF-tiedosto. Julkaistu 19.12.2019. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%c3%84YTET%c3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Viitattu 28.11.2023.

Backman, Nina, Haapalainen, Jaana, Laaksonen Raisa 2021. Miksi hakea apteekkilupaa? – Kyselytutkimus tuoreiden apteekkareiden työ- ja uratyytyväisyydestä. Dosis 37 4/2021, 352-377. [https://dosis.fi/wp-content/uploads/2021/12/352-377\\_Dosis\\_421\\_Backman\\_Laaksonen\\_Haapalainen-1.pdf](https://dosis.fi/wp-content/uploads/2021/12/352-377_Dosis_421_Backman_Laaksonen_Haapalainen-1.pdf). Viitattu 12.9.2023.

Ebrahim, Emilia 2022. Strateginen johtaminen ja talousohjaus apteekeissa apteekkiuudistuksen luomassa epävarmassa muutostilanteessa. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto.

Elo, Erja 2021. Valtaosa suomalaisista apteekkareista on naisia. Verkojulkaisu. Päivitetty 18.3.2021. <https://www.apteekkari.fi/uutiset/valtaosa-suomalaisista-apteekkareista-on-naisia.html>. Viitattu 15.11.2023.

Fimea julkaisuaika tuntematon a. Apteekkipalveluiden saatavuus. Verkojulkaisu. <https://www.fimea.fi/kehittaminen/apteekkitoiminta/apteekkipalveluiden-saatavuus>. Viitattu 19.9.2023.

Fimea julkaisuaika tuntematon b. Myönnetyt apteekkiluvat. Verkojulkaisu. [https://www.fimea.fi/apteekit/apteekki-ja\\_sivuaapteekkiluvat/myonnetyt\\_apteekkiluvat](https://www.fimea.fi/apteekit/apteekki-ja_sivuaapteekkiluvat/myonnetyt_apteekkiluvat). Viitattu 12.9.2023.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hovi, Virpi 2017. Apteekkarina aloittamisen suurimmat haasteet. PD-projektityö. Apteekki- ja lääkefarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämisspalvelut HY+.

Jormakka, Raija, Koivusalo, Kaija, Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2021. Laskentatoimi. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 14.12.2023.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, Johanna 2016. Miten valmistaudun apteekkihakuun ja apteekin haltuunottoon? 2010-luvulla ensimmäisen apteekkiluvan saaneiden apteekkareiden näkemyksiä. Projektityö. Apteekki- ja lääkefarmasian erikoistumisopinnot PD XII. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämisspalvelut HY+.

Karjalainen, Henna-Riika 2023. Farmaseuttien työtyytyväisyys apteekeissa. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Lapin AMK. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789258/Karjalainen\\_Henna-Riika.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789258/Karjalainen_Henna-Riika.pdf?sequence=3&isAllowed=y). Viitattu 12.9.2023.

Kauppinen, Hanna 2023. Lääkkeiden saatavuusongelmat voivat jatkua hyvinkin pitkään. Lääkärilehti-verkkolehti 14.8.2023. <https://www.laakarilehti.fi/terveydenhuolto/laakkeiden-saatavuusongelmat-voivat-jatkua-hyvinkin-pitkaan/>. Viitattu 17.9.2023.

Kirvesmäki, Anne 2021. Vinkkejä tilitoimiston valintaan. Talenomin blogi. 15.3.2021. <https://www.talenom.fi/blogi-vinkkeja-tilitoimiston-valintaan/>. Viitattu 27.9.2023.

Kokko, Minttu, Grönholm, Essi, Hyvärinen, Antti, Reinikainen, Leena 2023. Apteekkien tilinpäätösanalyysi vuosilta 2018–2021. Fimea kehittää arvioi ja informoi -julkaisusarja 2/2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146273/Apteekkien%20tilinp%20analyysi%20vuosilta%202018-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 19.9.2023.

Koski, Toivo 2017. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Verkkokirja. Ammattikirjasto. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/pk-yrityksen-strateginen-talousjohtaminen-2017#kohta:Pk-yrityksen\(\(20\)strateginen\(\(20\)talousjohtaminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/pk-yrityksen-strateginen-talousjohtaminen-2017#kohta:Pk-yrityksen((20)strateginen((20)talousjohtaminen). Viitattu 29.10.2023.

Koskinen, Manu 2019. Rahoituksen perusteet. Videoluento. Eduhouse. Julkaistu 15.7.2019. <https://app.eduhouse.fi/palvelu/koulutuskokonaisuudet/252689-rahoituksen-perusteet>. Viitattu 22.10.2023

Kostiainen, Erkki 2021. Apteekkarin, palkansaajan ja oy-yrittäjän tulojen vertailu johtaa harhaan. Verkkojulkaisu, Apteekkarilehti. Päivitetty 9.11.2021. <https://www.apteekkari.fi/uutiset/apteekkarin-palkansaajan-ja-oy-yrittajan-tulojen-vertailu-johtaa-harhaan.html>. Viitattu 1.10.2023.

Kostiainen, Erkki 2022. Risto Kanerva: "Apteekialalla on käynnissä ennennäkemätön murros". Verkkojulkaisu, Apteekkarilehti. Päivitetty 5.5.2022. <https://www.apteekkari.fi/uutiset/risto-kanerva-apteekialalla-on-kaynnissa-ennennakematon-murros.html>. Viitattu 12.9.2023.

Kujala, Vesa, & Holma, Risto 2021. Uuteen apteekkiin. Webinaaritallenne. Pharmapress Oy. Julkaistu 22.4.2021. <https://www.mediaserver.fi/live/pharmapress>. Viitattu 7.11.2023.

Kuosa, Tiina 2021. Uusia apteekkeja perustettu lähes 40 – perustamisselvitys jatkuu. Verkkojulkaisu. Päivitetty 17.9.2021. <https://sic.fimea.fi/-/uusiala-aptteekkeja-perustettu-lahes-40-perustamisselvitys-jatkuu>. Viitattu 25.9.2023.

Lahnajärvi, Anne 2023. Talousvaikeudet uhkaavat apteekkitoimintaa – Apteekkariliitolla ehdotus ministeriölle. Medi uutiset -verkkolehti 25.8.2023. <https://www.medi uutiset.fi/uutiset/talousvaikeudet-uhkaavat-apteekkitoimintaa-apteekkariliitolla-ehdotus-ministeriölle/9bfc8db1-65c6-4e72-bd1a-0d0d0e971498>. Viitattu 27.9.2023.

Laine, Paula 2023. Viestinnän assistentti. Suomen Apteekkariliitto. Apteekkareiden sähköpostiosoitteet. Yksityinen sähköpostiviesti 14.11.2023. Viestin saaja: Riikka Pakarinen.

Laki yksityisestä terveydenhuollosta 152/1990. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900152>. Viitattu 29.10.2023.

Lappalainen, Meri 2023. Työnkuvan muutos tilitoimistoissa. Opinnäytetyö. Liiketalouden tradenomin koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/795973/Lappalainen\\_Meri.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/795973/Lappalainen_Meri.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Viitattu 23.9.2023.

Lääkejakeluserveys 2018. Apteekkitoiminnan uudistamisen suuntaviivat. Loppuraportti 2018. <https://www.pti.fi/wp-content/uploads/2021/08/Laakejakeluserveys-loppuraportti-2018.pdf>. Viitattu 23.9.2023.

- Lääkelaki 395/1987. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395>. Viitattu 12.9.2023.
- Mäkelä, Elias 2022. Havaintoja apteekkien vero-optimoinnista ja sen vaikutuksista Suomessa. Pro gradu -tutkielma. Taloustiede. Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202206292970>. Viitattu 29.10.2023.
- Netvisor julkaisuaika tuntematon. Talouden tunnusluvut tutuksi: Opas lukujen tulkintaan. Verkkójulkaisu. <https://netvisor.fi/media/Tunnusluvut-tutuiksi-opas.pdf>. Viitattu 21.10.2023.
- Niskavaara, Eeva 2016. Yritystaloutta esimiehille. Verkkokirja. Päivitetty 19.9.2016. <https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/FAGBBXBTBBAED#piste:b0>. Viitattu 28.10.2023.
- Oinonen, Noora 2012. Apteekkilupaprosessi. Pdf-tiedosto. Julkaistu 4.12.2023. [https://fimea.fi/documents/147152901/159465419/22522\\_Apteekkilupaprosessi\\_Noora\\_Oinonen\\_2012-12-04.pdf/1e22f1f9-9d13-4345-ba19-c2104d9d0fd3/22522\\_Apteekkilupaprosessi\\_Noora\\_Oinonen\\_2012-12-04.pdf?t=1616752425487](https://fimea.fi/documents/147152901/159465419/22522_Apteekkilupaprosessi_Noora_Oinonen_2012-12-04.pdf/1e22f1f9-9d13-4345-ba19-c2104d9d0fd3/22522_Apteekkilupaprosessi_Noora_Oinonen_2012-12-04.pdf?t=1616752425487). Viitattu 14.12.2023.
- Parikka, Tiina 2021. Asiakaspalvelu menestyksen takeena. Farmasialehti -verkkolehti 18.2.2021. <https://farmasialehti.fi/tutkittua/asiakaspalvelu-menestyksen-takeena/>. Viitattu 17.9.2023.
- Prest, Sofia 2023. Asiakastytyväisyystudkimus tilitoimisto X:lle. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Centria-ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/796907/Prest\\_Sofia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/796907/Prest_Sofia.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Viitattu 22.10.2023.
- Rantalainen 2021. Miten taloushallinnon kumppani valitaan? Verkkójulkaisu. Päivitetty 7.9.2021. <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/miten-taloushallinnon-kumppani-valitaan/>. Viitattu 27.9.2023.
- Rantalainen 2022. Rantalainen vahvistaa toimialaosaamistaan ostamalla apteekkien taloudenhoitoon erikoistuneen Apti Oy:n. Verkkójulkaisu. Päivitetty 17.1.2022. <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/uutiset-tapahtumat/rantalainen-vahvistaa-toimialaosaamistaan-ostamalla-apteekkien-taloudenhoitoon-erikoistuneen-apti-oy/>. Viitattu 14.11.2023.
- Rantalainen julkaisuaika tuntematon. Apteekit. Verkkójulkaisu. <https://www.rantalainen.fi/toimiala-ratkaisut/apteekit/>. Viitattu 14.11.2023.
- Remes, Matti 2020. Millaista on työ taloushallintoalalla tulevaisuudessa? Tilisanomat -verkkolehti 20.8.2020. <https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/millaista-on-tyo-taloushallintoalalla-tulevaisuudessa>. Viitattu 27.9.2023.
- Ryhänen, Jerry 2023. Apteekkien verkkopalvelut Suomessa vuosina 2011–2021: Apteekkareiden näkemyksiä ja kokemuksia. Opinnäytetyö. Apteekki- ja farmasian erikoistumisopinnot. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/9e1f68b8-cebd-4d34-9a48-93ce21c2ad04/content>. Viitattu 1.10.2023.
- Sario, Tuula 2023. Kuluttajansuojan uudistusten vaikutukset apteekissa. Webinaaritalenne. Pharmapress Oy. Julkaistu 29.8.2023. <https://pharmapress.videosync.fi/2023-08-29-5c7okijzkd>. Viitattu 1.11.2023.
- Savolainen, Henri 2023. Tilitoimistot konsolidaation murroksessa – Ratkaisuna yrityskauppa? Verkkójulkaisu. Päivitetty 18.1.2023. <https://leckle.fi/leckle-media/artikkelit/tilitoimistot-konsolidaation-murroksessa-ratkaisuna-yrityskauppa/>. Viitattu 21.10.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Avohuollon apteekkitoiminnan kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:16. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/72285/URN%3aNBN%3afi-fe201504223133.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 25.9.2023.

- Suomalainen, Tiina 2017. Kirjanpitäjistä yrittäjän sparraajaksi. Verkkojulkaisu. Päivitetty 23.8.2017. <https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/kirjanpitajasta-yrittajan-sparraajaksi>. Viitattu 21.10.2023.
- Suomen Apteekkariliitto 2020. Apteekkariliitto ehdottaa lääkkeiden hintoja alentavaa uudistusta. Verkkojulkaisu. Päivitetty 24.6.2020. <https://www.apteekkariliitto.fi/media/tiedotteet/2020/apteekkariliitto-ehdottaa-laakkeiden-hintoja-alentavaa-uudistusta.html>. Viitattu 28.10.2023.
- Suomen Apteekkariliitto julkaisuaika tuntematon. Toimenpiteet apteekkiluvan myöntämisen jälkeen ennen kaupantekoa. Sijainti: Suomen Apteekkariliiton Salkku-palvelu. Viitattu 26.10.2023.
- Sydänmaalakka, Pentti 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: haasteena jatkuva uudistuminen. Verkko-kirja. Ammattikirjasto. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/johtajan-kokonaiskuntoisuus-2022#kohta:Johtajan\(\(20\)kokonaiskuntoisuus](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.savonia.fi/ammattikirjasto/teos/johtajan-kokonaiskuntoisuus-2022#kohta:Johtajan((20)kokonaiskuntoisuus). Viitattu 7.11.2023.
- Talenom julkaisuaika tuntematon. Tilitoimistopalvelut apteekkiyrittäjälle. Verkkojulkaisu. <https://talenom.com/fi-fi/toimialat/tilitoimistopalvelut-apteekki/>. Viitattu 14.11.2023.
- Talouhallintoliitto julkaisuaika tuntematon. Mitä voin ostaa tilitoimistolta? Verkkojulkaisu. <https://talouhallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/mita-voin-ostaa-tilitoimistolta/>. Viitattu 27.9.2023.
- Tasanen, Pasi 2022. 4 vinkkiä asiantuntijayrityksen käyttöpääoman optimointiin. Valjaksen blogi. 11.10.2022. <https://valjas.fi/opi/blogi/4-vinkkia-asiantuntijayrityksen-kayttopaaoman-optimointiin/>. Viitattu 11.11.2023.
- Tietosuojaavaltuutetun toimisto julkaisuaika tuntematon. Tietojen minimointi. Verkkojulkaisu. <https://tietosuoja.fi/tietojen-minimointi>. Viitattu 15.11.2023.
- Tilitaltti talouspalvelut julkaisuaika tuntematon. Tilitoimisto apteekeille. Verkkojulkaisu. <https://www.tilitaltti.fi/apteekki>. Viitattu 27.9.2023.
- Toimialakirjanpito julkaisuaika tuntematon. Uuden apteekin perustaminen. Verkkojulkaisu. <https://www.toimialakirjanpito.com/palvelut/uuden-apteekin-perustaminen>. Viitattu 27.9.2023.
- Toivanen, Elina, Vainio, Kirsti & Teräsalmi, Eeva 2018. Apteekkareiden kokemukset ja näkemykset pienen apteekin kannattavuudesta. Dosis: 34 (2018) : 3, s. 224-242. [https://dosis.fi/wp-content/uploads/2018/09/224-243-Dosis\\_3-2018\\_Toivanen\\_Vainio\\_Terasalmi\\_sivuiltain.pdf](https://dosis.fi/wp-content/uploads/2018/09/224-243-Dosis_3-2018_Toivanen_Vainio_Terasalmi_sivuiltain.pdf).
- Tomperi, Soile 2022. Yritysverotus. Helsinki: Edita.
- Valtioneuvosto 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Neuvottelutulos hallitusohjelmasta 16.6.2023. <https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/158702198/Neuvottelutulos+hallitusohjelmasta+16.6.2023.pdf/2feb7a7-d5a1-6f17-df2d-95561de7a6de/Neuvottelutulos+hallitusohjelmasta+16.6.2023.pdf?t=1686924779616>. Viitattu 27.8.2023.
- Valtioneuvoston asetus lääketaksasta 713/2013. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2013/20130713>. Viitattu 23.9.2023.
- Valto, Kirsi 2023. (Työ)hyvinvointi – uusiutuva luonnonvara. Webinaari. Eduhouse. Julkaistu 26.9.2023.
- Verohallinto 2023. Apteekkivero. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-haku-sivu/48607/apteekkivero/>. Viitattu 23.9.2023.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Välimäki, Maria 2013. Henkilöstöjohtaminen apteekkarin vaihdoksessa uuden apteekkarin näkökulmasta. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60289/Valimaki\\_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60289/Valimaki_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 10.9.2023.

## LIITE 1: SAATEKIRJE

Savonia-ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma  
SAATE KYSELYTUTKIMUKSEEN  
15.11.2023

**Arvoisa apteekkari,**

Olen proviisori ja liiketalouden opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä, jossa tutkitaan uusien apteekkareiden tilitoimiston valintaan liittyviä kokemuksia sekä kartoitetaan, millaisia palveluita uudet, vasta aloittaneet apteekkarit toivoisivat tilitoimistoltaan. Tutkimuksen toimeksiantajana on apteekkialaan erikoistunut tilitoimisto.

Vastaamalla tähän kyselyyn [tästä linkistä](https://link.webropolsurveys.com/S/494524446F242591tilitoimistolle) tuotatte https://link.webropolsurveys.com/S/494524446F242591tilitoimistolle tärkeää tietoa palvelutarpeistanne ja -toiveistanne. Samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi. Suomen Apteekkariliitto toimii apunani tutkimuksen välittämisessä kohdejoukolla, joka on koostettu Fimeassa myönnettyjen apteekkilupien perusteella. Kohdejoukkona ovat apteekkarit, joille on myönnetty ensimmäinen apteekkilupa 19.5.2021 – 31.5.2023 välisenä aikana. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Valmis opinnäytetyö julkaistaan theseus.fi -sivulla, joten toimeksiantajayrityksen lisäksi myös muut tilitoimistot saavat arvokasta tietoa tutkimuksen tuloksista.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn 26.11.2023 mennessä. Aikaa kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, olen tavoitettavissa sähköpostitse riikka.pakarinen@edu.savonia.fi. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Riikka Pakarinen  
Proviisori, liiketalouden tradenomiopiskelija  
Savonia-ammattikorkeakoulu

## LIITE 2: MUISTUTUSKIRJE

Savonia-ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma  
MUISTUTUS KYSELYTUTKIMUKSESTA  
21.11.2023

**Arvoisa apteekkari,**

Tämä on muistutus kyselytutkimuksesta. Mikäli olette jo vastanneet kyselyyn, voitte jättää tämän viestin huomioimatta.

Olen proviisori ja liiketalouden opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä, jossa tutkitaan uusien apteekkareiden tilitoimiston valintaan liittyviä kokemuksia sekä kartoitetaan, millaisia palveluita uudet, vasta aloittaneet apteekkarit toivoisivat tilitoimistoltaan. Tutkimuksen toimeksiantajana on apteekkialaan erikoistunut tilitoimisto.

Vastaamalla tähän kyselyyn [tästä linkistä](#) tuotatte tilitoimistolle tärkeää tietoa palvelutarpeistanne ja -toiveistanne. Samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi. Suomen Apteekkariliitto toimii apunani tutkimuksen välittämisessä kohdejoukolle, joka on koostettu Fimeassa myönnettyjen apteekkilupien perusteella. Kohdejoukkona ovat apteekkarit, joille on myönnetty ensimmäinen apteekkilupa 19.5.2021 – 31.5.2023 välisenä aikana. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Valmis opinnäytetyö julkaistaan theseus.fi -sivulla, joten toimeksiantajayrityksen lisäksi myös muut tilitoimistot saavat arvokasta tietoa tutkimuksen tuloksista.

Pyydän teitä vastaamaan kyselyyn 26.11.2023 mennessä. Aikaa kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, olen tavoitettavissa sähköpostitse riikka.pakarinen@edu.savonia.fi. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,  
Riikka Pakarinen  
Proviisori, liiketalouden tradenomiopiskelija  
Savonia-ammattikorkeakoulu

## LIITE 3: KYSELYLOMAKE

**SAVONIA****Uusien apteekkareiden tilitoimiston valintaan liittyvät  
kokemukset ja odotukset tilitoimistolta****Vastaajan taustatiedot****Olen saanut ensimmäisen apteekkilupani 19.5.2021 - 31.5.2023 välisenä aikana.**

- Kyllä  
 Ei

**Sukupuoli**

- Nainen  
 Mies  
 Muu  
 En halua vastata

**(Pää)apteekin sijaintialue** ▼**Suoritetut tutkinnot proviisorin tutkinnon lisäksi?**

- Ei muita tutkintoja  
 Farmasian lisensiaatti tai farmasian tohtori  
 YJEAT / JET  
 PD / Apteekki-farmasian erikoistumistutkinto  
 Ammattitutkinto (esim. Yrittäjän ammattitutkinto / Myynnin ammattitutkinto)  
 Muun alan korkeakoulututkinto  
 LHKA / LHA  
 Jokin muu, mikä?

**Kuinka hyvin koet hallitsevasi apteekin taloushallinnon asiat?**

- 1 Erittäin huonosti
- 2 Melko huonosti
- 3 En huonosti enkä hyvin
- 4 Melko hyvin
- 5 Erittäin hyvin

**Mitä mieltä olet väitteestä "Minulla on riittävästi aikaa apteekin talouden hoitamiseksi"?**

- 1 Täysin eri mieltä
- 2 Jokseenkin eri mieltä
- 3 En eri enkä samaa mieltä
- 4 Jokseenkin samaa mieltä
- 5 Täysin samaa mieltä

Seuraava

**Tiltoimiston valintaan liittyvät kokemukset**

**Kuinka monta yhteydenottoa sait eri tiltoimistoista apteekkiluvan saamisen jälkeen?**

- En yhtään
- 1 - 2
- 3 - 4
- Viisi tai enemmän

**Kuinka monta saamistasi yhteydenotoista oli henkilökohtaisia (selkeästi yksilöity sähköposti, puhelinsoitto ja/tai tapaaminen)?**

- Ei yhtään
- 1 - 2
- 3 - 4
- Viisi tai enemmän

**Kuinka monta tarjouspyyntöä itse teit tiltoimistoihin?**

- En yhtään
- 1 - 2
- 3 - 4
- Viisi tai enemmän

## Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä tilitoimiston valintaan liittyen?

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En eri enkä samaa mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä	En osaa ottaa kantaa
Tilitoimistopalveluiden hinta on merkittävä tekijä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilitoimiston perehtyneisyys apteekkialaan on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus täysin sähköiseen kirjanpitoon on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden antamalla suosituksilla on merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännöllinen yhteydenpito on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeasti saatu palvelu on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen palvelu on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisimman laajat palvelut ovat tärkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa palvelujen sisältöön on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilitoimiston koolla on tärkeä merkitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilitoimiston sijainti on tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vaikuttiko tilitoimiston valintaan jokin asia, jota edellisessä kysymyksessä ei oltu mainittu?

Edellinen

Seuraava

## Tilitoimiston tarjoamat palvelut

**Kuinka aktiivisesti tilitoimisto oli mukana apteekkikaupan toteuttamisessa?**

- 1 Ei lainkaan  
 2 Melko vähän  
 3 Melko paljon  
 4 Erittäin paljon

**Mitä tilitoimiston palveluita / konsultaatiota hyödynsit apteekkikaupan yhteydessä?**

- Y-tunnuksen hakeminen  
 Verorekisteriin hakeutuminen  
 Pankkien kilpailutus  
 Vakuutusyhtiöiden kilpailutus  
 Budjetointi ja/tai kassavirtalaskelma  
 Vuokrasopimuksen sisältö ja tekeminen  
 Liiketoimintasuunnitelman tekeminen  
 Jokin muu, mikä?

**Millaisia tilitoimiston palveluita olet käyttänyt tai tällä hetkellä käytät?  
Valitse vaihtoehto myös siinä tapauksessa, että asian hoitaa tilitoimiston  
yhteistyökumppani/alihankkija)**

- Kuukausikirjanpito  
 Tilinpäätös  
 Palkanlaskenta  
 Palkanmaksu ja/tai siihen liittyvät viranomaissuoritukset  
 Veroilmoitus  
 Verosuunnittelu/veroneuvonta  
 Investoinnin kannattavuus- tai rahoituslaskelma  
 Kassavirtalaskelma  
 Sijoitusneuvonta  
 Kilpailutuskonsultointi  
 Jokin muu, mikä?   
 En käytä mitään tilitoimistojen palveluja

**Millaista yhteydenpitoa sinulla ja tilitoimistollasi rutiinisti tällä hetkellä on? Voit valita useamman vaihtoehdon.**

- Ei yhteydenpitoa
- Yhteydenpito pyydettyessä
- Säännöllinen yhteenvetoraportti harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Säännöllinen yhteenvetoraportti kerran kuukaudessa tai useammin
- Säännöllinen henkilökohtainen yhteydenpito harvemmin kuin kerran kuukaudessa
- Säännöllinen henkilökohtainen yhteydenpito kerran kuukaudessa tai useammin

Edellinen

Seuraava

## Asiakastyytyväisyys ja tulevaisuuden toiveet tilitoimistolta

Kuinka tyytyväinen tällä hetkellä olet tilitoimistosi tarjoamiin palveluihin?

- 1 Täysin tyytymätön
- 2 Melko tyytymätön
- 3 Melko tyytyväinen
- 4 Erittäin tyytyväinen

Kuvaile, mitä hyvää tilitoimistosi palveluissa on?

Kuvaile, mitä kehitettävää tilitoimistosi palveluissa on?

Apteekkien menestystekijöitä ovat mm.

- apteekkarin johtamistaidot
- apteekkarin talousosaaminen
- henkilöstön määrä ja laatu sekä työyhteisön ilmapiiri
- asiakkuudet ja asiakaspalvelu
- hinnoittelu
- apteekin saavutettavuus (liiketila, verkkopalvelut)
- oikea-aikainen muutoksiin reagointi
- verkostoituminen

Kuvaile, kuinka tilitoimisto voisi toimia apteekin strategisena kumppanina näitä menestystekijöitä tukien?

Kerro mitä muita toiveita sinulla on tilitoimiston tulevaisuuden palveluihin?

Edellinen

Lähetä

**SAVONIA**

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla  
[Klikkaa tästä](#) ja lue lisää