

## Nuoren tilitoimiston kasvustrategia

Matias Kuortti



<b>Tekijä(t)</b> Matias Kuortti	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma (LIIPO)	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Nuoren tilitoimiston kasvustrategia	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 29 + 8
<p>Kasvuyrittäjyys edellyttää tahtoa ja uskallusta haastaa markkinat ja kilpailijat. Strategian merkitys on oleellinen, mikäli halutaan pitää fokus oikeiden asioiden tekemisessä ja saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Strategia on yrityksen pitkän aikavälin suunta, jolla pyritään saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailuetua. Strateginen ajattelumalli auttaa yrityksiä etenemään markkinoilla ja edesauttaa kasvua.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kasvustrategia nuorelle tilitoimistolle. Yrityksen resurssit ja riskinottohalu huomioiden pyritään luomaan paras mahdollinen toteutussuunnitelma tavoitteeseen pääsyyn. Toimeksiantajan tavoite on kasvattaa liikevaihtoa 200 000 euroon seuraavan kolmen vuoden aikana. Tämän työn tarkoituksena on selvittää eri keinot menestyä toiminnan eri osa-alueilla ja valita niistä parhaat toimeksiantajan käyttöön.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin nuorelle tilitoimistolle, jonka tavoitteena on kasvaa seuraavina vuosina. Opinnäytetyössä esitellään ensin toimeksiantaja, toimeksianto ja opinnäytetyön tarkoitus. Teoreettinen viitekehys sisältää tietoja, joita tarvitaan kasvustrategian luomisessa. Teoriaosuudesta siirrytään toimeksiantajan lähtökohtiin, jossa tarkastellaan toimeksiantajan nykytilannetta ja arvioidaan nykyisiä ongelmakohtia yrityksen liiketoiminnassa.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena esitetään liiketoimintasuunnitelma, jolla määriteltyyn tavoitteeseen tulisi päästä. Liiketoimintasuunnitelmaan on valittu parhaat keinot tavoitteeseen pääsyyn toimeksiantajan resurssien ja riskinottohalun mukaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kasvu, strategia, tilitoimisto, resurssit, prosessi	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Toimeksiantaja .....	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus.....	1
1.3	Toimeksianto.....	2
2	Teoreettinen viitekehys .....	3
2.1	Strategian merkitys toiminnan kasvattamisessa .....	3
2.2	Tavoitteen määrittäminen ja onnistumisen mittaaminen .....	5
2.2.1	SMART-Malli tavoitteen määrittelyssä .....	5
2.2.2	Balanced scorecard (BSC).....	6
2.3	Prosessin merkitys toiminnan kasvattamisessa.....	7
2.4	Tilitoimiston johtaminen ja henkilöstö .....	8
2.4.1	Hinnoittelu palvelualalla.....	9
2.4.2	Toimialan yleiset hinnoittelukäytännöt .....	10
2.5	Taloushallintoalan erityispiirteet .....	11
2.5.1	Toimintaympäristö.....	11
2.5.2	Kilpailukeinot taloushallintoalalla .....	12
2.6	Riskienhallinta.....	13
3	Toimeksiantajan lähtökohdat .....	16
3.1	Yrityksen liikeidea .....	16
3.2	Taloudelliset tunnusluvut.....	16
3.3	Liiketoimintaprosessi.....	17
3.3.1	Markkinointi ja asiakashankinta.....	17
3.3.2	Toimeksiantajan nykyinen tuotantoprosessi .....	17
3.4	eTasku helpottamaan tuotantoprosessia .....	19
3.5	Hinnoitteluprosessi.....	20
3.6	SMART-Malli toimeksiantajalle .....	21
3.7	Balanced scorecard toimeksiantajalle .....	21
3.8	SWOT-Analyysi.....	22
3.9	Riskianalyysi .....	23
4	Liiketoimintasuunnitelma .....	25
4.1	Palveluiden määrittely .....	25
4.2	Palveluiden hinnoittelu .....	25
4.3	Markkinointitoimenpiteet.....	25
4.4	Kilpailukeinot.....	26
4.5	Riskianalyysi .....	26
4.6	Talouden suunnittelu.....	26
5	Loppupäätelmät .....	27

Lähteet .....	28
Liitteet.....	30
Liite 1 .....	30
Liite 2 .....	32
Liite 3 .....	33
Liite 4 .....	34

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä luodaan kasvustrategia nuorelle tilitoimistolle. Yrityksen kasvuhaluus on tämän opinnäytetyön laukaisija. Yritys haluaa tietoa sen mahdollisesta kasvupotentiaalista mittaamalla sen resursseja, prosessin toimivuutta ja toimintaympäristöä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään eri reittejä ja tapoja päästä määritellyn tavoitteeseen.

Kasvuyrittäjyys edellyttää tahtoa ja uskallusta haastaa markkinat ja kilpailijat. Strategian merkitys on oleellinen, mikäli fokus halutaan pitää oikeiden asioiden tekemisessä ja näin ollen saavuttaa mahdollinen kilpailuetu markkinoilla. Menestyksen avain nyt ja tulevaisuudessa on strateginen ajattelumalli. Strateginen ajattelu kohdistaa resurssit oikeisiin toimiin ja edesauttaa kasvua.

Strategia on yrityksen pitkän aikavälin suunta, jolla pyritään saavuttamaan ja ylläpitämään kilpailuetua. Strategia käsittää työkalut menestyksekkään toiminnan mahdollistamiseksi. Miten erottua kilpailijoista? Kenen kanssa halutaan toimia markkinoilla? Millä tavoin kasvua haetaan? Kuinka organisaatiota kehitetään ja hallitaan? Strategian on tarkoitus vastata tämän kaltaisiin kysymyksiin yritystoiminnassa.

## 1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on keväällä 2014 perustettu tilitoimisto. Yritys maksaa yhdelle henkilölle, eli yrittäjälle palkkaa ja on nyt tehnyt kaksi voitollista tilikautta. Yrityksen edellisen tilikauden liikevaihto on 56 289,85 euroa ja se on maksimimäärä mitä yrittäjä yksin tällä hetkellä pystyy tekemään. Yrityksellä on ollut myös palkaton työharjoittelija silloin tällöin tekemässä kirjanpitoa.

Yrityksen nykyinen toimintaprosessi ei ole ennalta suunniteltu, vaan se on muotoutunut parin toimintavuoden aikana sellaiseksi kuin se on nyt. Markkinointia ja asiakashankintaa yritys ei ole käyttänyt ollenkaan. Yrityksellä on tällä hetkellä kymmenen asiakasta.

Toimeksiantajan tavoite on kasvattaa toimintaa siten, että kolmen vuoden päästä liikevaihto olisi vähintään 200 000 euroa vuodessa. Tavoitteeseen pääsy edellyttää nykyisten prosessien tehostamista ja mitä todennäköisimmin uusien työntekijöiden rekrytoimista.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on antaa toimeksiantajalle kasvustrategia eli työkalu toiminnan kasvattamiseen. Opinnäytetyössä käydään läpi nykyiset ongelmakohdat toimin-

nassa ja strategian avulla kartoitetaan tulevat muutokset ja edellytykset kasvulle. Opin-  
näytetyöstä saatavan strategian avulla toimeksiantaja tietää tulevat muutokset ja osaa  
varautua niihin.

### **1.3 Toimeksianto**

Yrityksen kasvuhaluus on opinnäytetyön ydin. Opinnäytetyön toimeksianto on luoda  
toimiva yrityksen kasvustrategia, jota toimeksiantaja omassa yrityksessään voi lähteä to-  
teuttamaan. Yritys on nyt kahden toimintavuoden jälkeen saavuttanut maksimipisteen  
asiakasmäärän ja liikevaihdon osalta. Nykyisillä resursseilla ei enempää asiakkaita pysty  
ottamaan. Liikevaihto on tällä hetkellä 56 289,85 euroa. Tavoite on, että kasvustrategian  
avulla yritys saavuttaisi 200 000 euron liikevaihdon vuoteen 2019 mennessä.

Opinnäytetyön aikana tullaan kartoittamaan resurssien paras mahdollinen käyttö. Nykyiset  
resurssit ovat käytössä lähes kokonaan. Opinnäytetyössä tutkitaan, onko resurssit käytet-  
ty tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Nykyinen liiketoimintaprosessi tullaan käymään  
läpi ja pyritään kehittämään sitä tehokkaammaksi. Prosessin tehostaminen saattaa edel-  
lyttää vain toiminnan muuttamista tai investointeja uuteen teknologiaan ja työvoimaan.  
Opinnäytetyön aikana pyritään selvittämään toimeksiantajalle optimaalisin toimintatapa.  
Tarkoitus on tehostaa liiketoimintaprosessia siten, että nykyisiä varattuja resursseja va-  
pautuisi. Lopuksi kartoitetaan mahdollisten lisäresurssien tarve.

Tarkoitus on, että toimeksiantaja saa valmiin strategian, jota lähteä toteuttamaan päästäk-  
seen tavoitteeseen. Opinnäytetyön aikana tutkitaan mahdollisia toimenpiteitä, joiden avul-  
la strategiasta saadaan sellainen, että yritys pääsee asettamaansa tavoitteeseen.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys sisältää opinnäytetyön teoriaosuuden. Teoriaosuus selventää, mistä opinnäytetyössä on kyse. Teoriaosuuden jälkeen sovelletaan teoriaa toimeksiantajan kasvustrategiaan.

### 2.1 Strategian merkitys toiminnan kasvattamisessa

”Strategialla ymmärretään organisaatiolle määriteltyä pidemmän ajan perussuuntaa, jonka kautta se luo ja ylläpitää kilpailuetua muuttuvassa ympäristössä käyttämällä osaamistaan ja muita resurssejaan niin, että se voi vastata eri sidosryhmien odotuksiin” (Johnson & Scholes 2014). Kirjassa *Kasvuyritys*, tohtori Flemming Poufelt heijastaa käsityksiään kuuden tanskalaisen pk-yrityksen yksityiskohtaiseen case-tutkimukseen (Holm ym. 2007) kirjoittaessaan pk-yrityksen strategiasta. Pk-yritykset eli pienet ja keskisuuret yritykset määritellään yrityksiksi joissa on enintään 250 työntekijää, liikevaihtoa on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Jokainen tutkimukseen osallistuneista pk-yrityksistä on kasvanut epätavallisen nopeasti (Laukkanen, 2007, 145).

Keskittyminen omaan ydinosaamiseen oli tutkimukseen osallistuneiden yritysten yhteinen tekijä ja osa yrityksistä olivat saavuttaneet uniikin aseman markkinoilla, tai pystyivät tarjoamaan poikkeavaa lisäarvoa asiakkailleen. Osaamisen kautta yritykset olivat saavuttaneet kilpailuetua jakelussa, teknologiassa, laadussa, toimitusajoissa, tuotteissa ja markkinoinnissa. Useimmat yrityksistä noudattivat fokus-strategioita, joiden mukaisesti toimivat markkinoilla kyeten erottumaan kilpailijoistaan ylivoimaisen laadun tai palvelun kautta. Tutkitut yritykset olivat kyenneet luomaan erottuvan profiilin, joka näkyi asiakkaalle. Tutkitut yritykset myös kartoittivat laajenemista osaamisalueidensa ulkopuolelle. ”On merkillepantavaa, että tutkittujen yritysten tietoinen voimakas keskittyminen on sama strategia, jota uudemmat tutkimukset korostavat paljon suuremmissa, hyvin menestyvissä yrityksissä” (Collins & Porras 1994, Collins 2001, Nohria & Roberson 2003). (Laukkanen, 2007, 145- 146)

Yhteistä tutkituille yrityksille oli huolenpito infrastruktuurista. Jokainen oli nähnyt vaivaa tehokkaiden jakelu- ja hankintaverkostojen aikaansaamiseksi. Asiakas ja alihankkija suhteita ylläpidettiin verkostoitumisella. Verkostossa mukana olevilla oli yhteiset pyrkimykset. Vahvat yhteistyösuhteet voivat kuitenkin joskus merkitä joustavuuden heikentymistä. Joskus saattaa käydä niin, että verkostokumppanit tulevat liiankin tiiviisti mukaan toistensa tekemisiin. Toisaalta vahvat suhteet voivat luoda ja ylläpitää toisen tyyppistä joustavuutta,

mikäli osapuolet luottavat toisiinsa niin paljon, että ne ovat valmiit jakamaan salaisuuksiin, joiden pohjalta ne voivat tutkia yhteisiä mahdollisuuksia. (Laukkanen, 2007, 146-147)

Tutkimukseen osallistuneet yritykset johtivat yrityksiään varsin varovaisesti. Ensin ansaittiin rahat ja sitten ne vasta käytettiin. Tällä tavoin yrityksen varmistivat kasvuun tarvittavan maksuvalmiuden. Toisin sanoen yritykset olivat velattomia. Tällainen ajatusmalli saattaa rajoittaa kasvunopeutta vaikka tuokin varmuutta. Omarahoitus yhdistikin tutkimukseen osallistuneita yrityksiä. Osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä olivat valmiit hyväksymään aggressiivisen kasvun tuomat riskit. Enemmistö kuitenkin katsoi että vähempiriskinen toimintamalli on parempi. Jokainen yritys pyrki orgaaniseen kasvuun sulautumisen tai yritysostojen sijaan. Yksi tutkimukseen osallistuneista yrityksistä suoritti yritysoston, jonka myöhemmin sulautti omaan yritykseen. Kysyttäessä syytä tähän, vastaus oli: ”Me nyt vain tehtiin niin”. (Laukkanen, 2007, 148)

Yritykset olivat tietoisia siitä, että kasvuun oli mukauduttava. Eräs tutkimukseen osallistunut omistaja-johtaja sanoikin: ”Kun kasvetaan näinkin nopeasti, organisaatio jää aina jälkeen”. Organisaatio pyritään kehittämään valmiiksi seuraava kasvuvaihetta varten. Yksi suurimmista haasteista kasvuun valmistautumisessa on rekrytointi. Rekrytoinnissa tulisi ottaa huomioon uuden henkilökunnan osaaminen, kyvykkyys ja asenteet. Toiminnan kasvu ja ylläpito vaikeutuu, mikäli rekrytointi epäonnistuu. Johtajille uuden haasteen toi delegointi eli päästäminen irti tehtävistä, joita he itse olivat tottuneet tekemään. Henkilöstö olivat tyytyväisiä johtamiseen yrityksissä, joissa johtaminen perustui ennen kaikkea maalaisjärkeen eikä tiukkoihin sääntöihin ja toimintaperiaatteisiin. Kokonaisuutta tarkasteltaessa yritykset pyrkivät pitämään toimintonsa yksinkertaisina ilman raskauttavaa byrokrati-aa. (Laukkanen, 2007, 149- 150)

Päätäväisyys ja määrätietoisuus olivat ominaista kaikille tutkituille yrityksille. Esimerkiksi vapaamatkustajia ei huolitettu töihin vaan erään omistajan sanoin: ”Ei ole töissä viittä minuuttia kauempaa”. Kaikissa yrityksissä oli hyvät työolot ja henkilöstölle pyrittiin löytämään kaikille mielekästä tekemistä. Kyky tehdä nopeita päätöksiä näkyi yritysten suhtautumista kustannuksiin. Kannattavuutta seurattiin jatkuvasti. Mikäli joku toiminto ei ollut kannattavaa yrityksen strategialle, se lopetettiin heti. (Laukkanen, 2007, 151)

Menestyvät yritykset ajattelevat ja toimivat strategisesti. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä omistajilla oli strateginen tietoisuus eli kirkas käsitys yrityksen etenemissuunnasta. Vahvat liiketoimintastrategiat kuten esimerkiksi panostus markkinointiin



ja valmiuksien rakentaminen kansainvälistymiseen oli ominaista näissä kasvuyrityksissä. Kokonaisuutena strategia kuului yritysjohdon ykkösasioihin. (Laukkanen, 2007, 152)

## **2.2 Tavoitteen määrittäminen ja onnistumisen mittaaminen**

Tarkoituksella kasvua hakevat yritykset ovat aina asettaneet toiminnalleen tavoitteen. Kasvun luominen vaatii toimivan strategian jota toteuttamalla päästään haluttuun lopputulokseen. Tavoitteen määrittäminen on ensimmäisiä vaiheita kun kasvua lähdetään tavoittelemaan. On olemassa mittareita joiden avulla prosessi suunnitellaan ja jälkeinpäin pystytään tarkastelemaan onnistumista.

### **2.2.1 SMART-Malli tavoitteen määrittelyssä**

SMART-malli on työkalu tavoitteen asettamiselle ja sen analysoimiselle. Tavoitteen määrittäminen on yrityksen kasvun kannalta tärkeää. SMART-menetelmässä pyritään siihen että tavoitteet ovat:

- selkeästi määriteltyjä (Specific)
- mitattavissa (Measurable)
- toteutettavissa (Achievable)
- realistisia (Realistic)
- aikaan sidottuja (Time-Bond)

Lähtökohta tavoitteen määrittelyssä on asettaa selkeä tavoite. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan tavoite on saada nostettua liikevaihto 200 000 euroon. Helppo tapa tavoitetta asetettaessa on käyttää tekemistä kuvaavia sanoja kuten esimerkiksi tehostaa, kasvattaa tai nopeuttaa. Toimeksiantajan tapauksessa tavoite on kasvattaa liikevaihto 200 000 euroon. Tavoitteeseen pääsyä on helpompi mitata kun se on jokin mitattavissa oleva asia.

Tavoitteen on oltava toteutettavissa. Tässä vaiheessa aletaan tutkimaan käytettävissä olevia resursseja ja mahdollisia tulevia toimenpiteitä, jotta tavoitteeseen päästäisiin. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja on yksityisyrittäjä joka tekee täyttä työviikkoa eli 40 tuntia viikossa. 200 000 euron liikevaihtoon pääsyn edellytyksenä on myynnin lisääminen joten yritys tarvitsee lisää asiakkaita. Uusien asiakkaiden myötä työmäärä lisääntyy, joten yrityksen on palkattava henkilökuntaa. Henkilökunnan lisäyksen myötä tulee ajankohtaiseksi miettiä toimitilojen toimivuutta. Pystyykö nykyisissä toimitiloissa toimimaan useampi kuin yksi työntekijä? Vaihtoehtoisesti prosessin tehostaminen sille tasol-

le, että yksi henkilö pystyy käsittelemään useampia asiakkaita, poistaisi rekrytoinnin tarpeen.

Tavoitteen saavuttamiselle on asetettava aikaraja. Aikataulutus helpottaa toiminnan jaksottamista ja onnistumisen mittaamista. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla aikataavoite 200 000 euron liikevaihdon saavuttamiselle on kolme vuotta. Mikäli tavoitteeseen ei päästä kolmen vuoden kuluessa voidaan todeta, että tavoitteeseen ei päästy. Aikataulutus helpottaa toimintastrategian luomista. Esimerkiksi hankitaanko ensin asiakkaita lisää vai rekrytoidaanko työntekijöitä ensin. Kohdassa 3.6 on toimeksiantajalle luotu SMART-malli.

(Yemm, G. 2013. Essential time to leading your team)

### **2.2.2 Balanced scorecard (BSC)**

Balanced scorecard on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä tavoitejohtamisen mittaristo. Balanced scorecard kehitettiin 1990- luvulla jolloin tutkijat alkoivat käsittää, etteivät pelkät taloudelliset mittarit kerro tarpeeksi organisaatioiden suorituskyvystä. Balanced scorecard perustuu neljään eri näkökulmaan tarkasteltaessa organisaation suorituskykyä: taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma. Balanced scorecard perustuu siihen että jokaiselle näkökulmalle asetetaan tavoitteita jotka mittaavat yrityksen suorituskykyä. Mittaristo kuvaa tuloksia ja keinoja tulokseen pääsemiseen. (Leskinen, E. 2013)

Voittoa tavoittelevalle organisaatiolle taloudellinen näkökulma on tärkein. Taloudellisen näkökulman tavoitteita voi olla esimerkiksi 200 000 euron vuosittainen liikevaihto kuten tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla. Kuitenkin toimivan mittariston rakentamisessa jokaiselle näkökulmalle tulisi olla useampi tavoite, jotta mittaristosta saa enemmän irti.

Asiakasnäkökulman tarkoitus on mitata yrityksen ilmettä asiakkaalle. Miltä organisaatio näyttää asiakkaan näkökulmasta? Yrityksen imago on tärkeä myös markkinoinnin kilpailukeinona joka auttaa luomaan uusia asiakassuhteita. (Leskinen, E. 2013)

Sisäisten prosessien näkökulma kuvaa organisaation toimintaprosessia. Organisaation toimintaprosessin onnistuminen on merkityksellinen niin taloudellisen näkökulman kuin asiakasnäkökulman onnistumisen kannalta. Sisäisten prosessien mittaaminen kertoo organisaation toimintaprosessin onnistumista ja saattaa paljastaa kokonaan uusia mahdollisuuksia toteuttaa prosesseja. (Leskinen, E. 2013)

Oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteet koostuvat työntekijöiden ja tietojärjestelmien kyvyistä sekä organisaation ilmapiiristä. Organisaation ilmapiirillä tarkoitetaan henkilökunnan motivaatiota ja oma-aloitteisuutta. Organisaation työntekijät, tietojärjestelmät sekä työntekijöiden ominaisuudet antavat lähtökohdat koko toiminnalle. Panostamalla henkilökunnan kykyihin ja motivaatioon sekä järjestelmien tehokkuuteen, tuetaan kaikkien tavoitteiden toteutumista. (Leskinen, E. 2013)

Valmista mittaristoa tutkittaessa huomataan tavoitteiden tukevan toisiaan näkökulmasta riippumatta. BSC:tä rakennettaessa organisaation koko on tavoitteisiin vaikuttava tekijä. Pk-yritysten resurssit ovat usein hyvin rajalliset ja esimerkiksi ohjelmistojen kehittäminen tai työntekijöiden kouluttaminen saattaa olla haastavaa. Pk-yrityksillä toimintastrategian puuttuminen on myös yleistä. Kuitenkin pidettäessä tavoitteet realistisina ja helposti mitattavina, on BSC:n rakentaminen ja käyttöönotto pk-yrityksillekin mahdollista. Kappaleessa 3.7 on BSC tämän opinnäytetyön toimeksiantajalle. (Leskinen, E. 2013)

### **2.3 Prosessin merkitys toiminnan kasvattamisessa**

Prosessilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun aikaansaamista. Liiketoimintaprosessi käsittelee yrityksen koko tilaus-toimitusketjun, jolla yritys pyrkii pääsemään asettamiinsa tavoitteisiin ja saavuttamaan halutut tulokset. (Tuurala, T. 2010)

Liiketoimintaprosessi käynnistyy herätteestä, joka liiketoiminnassa on yleensä asiakkaan tarve. Asiakkaalla on tarve, jonka yritys pyrkii tyydyttämään. Prosessiin lisätään syötteitä eli prosessin tarvitsemia raaka-aineita. Palvelualan yrityksessä nämä ovat työntekijän työvälineet ja työpanos. Itse prosessi on seuraava vaihe eli tuotteen tai palvelun tuottaminen. Lopputuloksen mukana saattaa syntyä sivutuotteita, joita yritys pystyy hyödyntämään. Sivutuotteita ovat esimerkiksi valmistuksesta syntyvä jäte. (Tuurala, T. 2010)

Prosessiorganisaatio on organisaatio, jonka toiminta ja talous suunnitellaan prosesseille ja niiden eri vaiheille. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on prosessiorganisaatio, joka toimii tällä tavalla. Prosessiorganisaation on ymmärrettävä, tunnistettava ja kuvattava omat prosessinsa. Prosessin toimivuuden ja laadun mittareina ovat sujuvuus, tehokkuus ja läpimenoajat. Toiminnan kasvun kannalta prosessin tehokkuus on äärimmäisen tärkeää. Yritys pystyy omaa liiketoimintaprosessia tarkasteltaessa havainnoimaan omia vahvuusalueita ja kehityskohteita. (Tuurala, T, 2010)

Toiminnan kasvun kannalta oman vahvuusalueen löytäminen on tärkeää. Vahvuusalueen löydyttyä omista vahvuuksistaan voi kehittyä ydinosaaminen. Ydinosaaminen on erikois-

tumista, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä ja siitä on asiakkaalle sellaista etua, mitä muut eivät pysty samalla tavalla tarjoamaan. Ydinosaaminen on sellaista osaamista, mitä pystytään käyttämään eri tuotteissa tai markkinoissa. Organisaation vahvuusalueet ovat selkeitä kilpailuetuja vallitsevilla markkinoilla. (OAMK, 2014)

## **2.4 Tilitoimiston johtaminen ja henkilöstö**

Liikkeenjohdon tulee olla ajan tasalla niin prosessien, kuin henkilöstön johtamisesta. Työntekijät ovat palvelualan yrityksen tärkein voimavara, sillä kaikki palvelu tapahtuu heidän toimestaan. Toimivan prosessin luominen ja ylläpito kuuluu niin ikään liikkeenjohdon tehtäviin.

Tilitoimiston prosessin johtaminen liikkeenjohdon näkökulmasta on erityisesti laadun tarkkailua. Toimintatavat ja käytännöt ovat osa prosessia jota jokaisen työntekijän tulee noudattaa. Tällöin prosessia ja työntekijöitä on helpompi kehittää ja huomata mahdolliset heikkoudet eri osa-alueilla. Samaa toimintatapaa toteuttavien työntekijöiden tehokkuutta on helpompi mitata ja erilaisten ihmisten vahvuudet ja heikkoudet tulevat esiin. Lisäksi mahdollisten virheiden paljastuminen on helpompaa kun johto pystyy tarkkailemaan työn laatua samalla tavalla riippumatta työntekijästä tai asiakkaasta. Prosessin kehittäminen yhdessä työyhteisön kanssa on helpompaa kun erilaiset ihmiset huomaavat erilaisia yksityiskohtia prosessissa. (Partanen, S. 2015)

Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiin osa-alueisiin taloushallintoalalla kuuluu henkilöstön kouluttaminen. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on edellytys laadukkaalle tekemiselle. Taloushallintoalan erityispiirteisiin kuuluu lähes joka vuosi muuttuva lainsäädäntö. Lainsäädäntö saattaa muuttua esimerkiksi verotuksen, kirjauskäytäntöjen tai työntekijöihin liittyvien maksujen kohdalla. Kirjanpitäjän perustaitoihin voidaan luokitella taloushallinnon perusteiden hallinta, tietokoneen käyttötaidot ja kirjanpito-ohjelman hallinta. Henkilöstön tulee lisäksi ymmärtää alalla vallitsevan salassapitovelvollisuuden merkitys ja osata hävittää asiakirjoja turvallisesti. Nykyään työntekijöiden täytyy osata käyttää turvallisesti sähköpostia, puhelinta ja internetiä mahdollisten tietomurtojen varalta. (Partanen, S. 2015)

Tilitoimistoalalla varahenkilöjärjestelmä on suositeltava toimintatapa poikkeustilanteita varten. Poikkeustilanteet tarkoittavat tilanteita, jolloin työntekijä ei pääse paikalle ja hänelle yksilöidyt työtehtävät on saatava tehtyä. Varahenkilö eli sijainen hoitaa työt jotka kuuluvat poissaolevalle henkilölle. Tilitoimistomaailmassa tämä tarkoittaa sitä, että sijainen tuntee ja tietää asiakkaan tarpeet ja toimeksiannon erityispiirteet vaikka asiakassuhde ei varahenkilölle kuulukaan. Esimerkiksi osa tilitoimiston asiakkaista ei välttämättä tarvitse

myynti- ja ostoreskontraa. Asiakaan kirjanpitäjä sairastuu ja varahenkilön tulee tietää, että reskontrat ovat poissa käytöstä kyseisellä asiakkaalla. Varahenkilöjärjestelmä turvaa toimeksiannon ylläpidon ja jatkuvuuden sekä työn laadun. (Talouhallintoliitto ry. 2012-2016)

#### **2.4.1 Hinnoittelu palvelualalla**

Kilpailutilanne markkinoilla vaikuttaa hyvin paljon yrityksen mahdollisuuksiin hinnoittelussa. Talouhallintoalalla markkinoilla vallitsee täydellinen kilpailutilanne eli markkinat ovat täynnä tuotteen- tai palveluntarjoajia ja kuluttajia. Uusien yritysten pääsy markkinoille on vaivatonta ja markkinoiden toimijat pääosin tarjoavat samoja tuotteita ja palveluita kiinteään markkinahintaan. (Laitinen. 2007. 121)

Palvelualalla oikea hinnoittelu on edellytys menestymiselle. Palvelujen hinnoittelussa voidaan erotella kolme pääperustetta:

1. Kustannusperusteinen hinnoittelu
2. Markkina-, kilpailu-, ja asiakasperusteinen hinnoittelu
3. Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana

Käytännössä jokainen pääperuste vaikuttaa hinnan määräytymiseen, mutta eritavalla eri tilanteissa. (Sipilä. 2003. 57)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa käytetään palvelun tuotantokustannuksia, joiden päälle lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelutapa on selkeä ja joidenkin mielestä oikeudenmukaisin hinnoittelutapa mutta se saattaa ruokkia tehottomuutta yrityksen muissa toiminnoissa. Tarkoitin tällä, että vaikka kustannukset saattavat lähteä nousemaan mutta myynnistä jää silti ennakkoon määritelty voitto-osuus. Tällöin yrityksen hintakilpailukyky tai kannattavuus kärsii kun joudutaan joko nostamaan hintoja tai pienentämään katetta pitääkseen asiakkaat tyytyväisenä. Kustannusperusteinen hinnoittelu saattaakin siis johtaa tuotteen tai palvelun yli- tai alihinnoitteluun, jolloin on vaara menettää kannattavuutta tai joutua ulos markkinoilta. (Sipilä. 2003. 58)

Markkina-, kilpailu-, ja asiakasperusteinen hinnoittelu perustuu siihen, että tuotteen tai palvelun markkinahinta on muodostunut kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Palvelualalla hinnan alarajan muodostuminen on usein palvelun tuotantokustannukset. Markkinahinta voi kuitenkin olla alhaisempi kuin yrityksen tuotantokustannukset. ”Paras määritelmä markkinahinnalle on, että se on samanlaisten tai toisiaan täysin korvaavien palvelujen toteutuva keskihinta” (Sipilä. 2003. 59)

Oletetaan, että kaikki alan toimijat käyttävät hinnoittelussaan markkinahintoja. Tällöin kullurakenteen hallitseminen on erittäin tärkeää. Kilpailussa on aina tärkeää tietää omat ja kilpailijan kustannukset. Markkinaosuuksista kilpailtaessa tärkeä ja vaikea kustannusrakenteiden välinen kilpailu määrittää usein menestyjät ja häviäjät. Viime kädessä hintakilpailun voittaa aina se yritys, joka on onnistunut rakentamaan toimivimman kustannusrakenteen ja varallisuuden. (Sipilä. 2003. 60)

Asiakkuuspohjainen hinnoittelu perustuu hinnan määräytymiseen asiakkaan mukaan. On olemassa sanonta, jonka mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % katteesta. Asiakkuuspohjaisessa hinnoittelussa asiakasta huomioidaan erilaisin asiakaskohtaisin alennuksin, lisäeduin ja asiakaskohtaisin sopimuksin. Yritykset pyrkivät rakentamaan erilaisille asiakasryhmille sellaisen palvelu- ja hintatarjonnan joka olisi oikeudenmukainen kaikille. Esimerkiksi ”Premium-asiakkaalle” hinta on aina 5 % alempi kuin uudelle asiakkaalle. Oikeudenmukaisuus mitataankin asiakkaan tyytyväisyydellä. Jos uusi asiakas hyväksyy että hinta hänelle on korkeampi kuin Premium-asiakkaan, on hinnoittelu tällöin oikeudenmukaista. Uusien asiakkaiden haaliminen on kallista ja useimmat palvelualan yritykset keskittyvät pitkien asiakassuhteiden vaalimiseen. (Sipilä. 2003. 61–62)

Lähtökohta hinnoittelulle on yrityksen omat tavoitteet ja päämäärät. Kilpailutilanteessa yritysten oma tahto joutuu usein taipumaan markkinoiden mukaan. Monopoliasemassa toimivat yritykset pystyvät sanelemaan hintansa oman tahdon mukaan koska kilpailua ei ole. Monopolitilanteeseen liitetään usein ylihinnoittelu eli asiakkaat joutuvat maksamaan tahtomattaan liian korkeaa hintaa tuotteesta tai palvelusta. Sosiaalisena hinnoitteluna taas pidetään hinnoittelua, jossa peritään tarkoituksella alhaisempia hintoja. (Sipilä. 2003. 63–64)

#### **2.4.2 Toimialan yleiset hinnoittelukäytännöt**

Tilitoimistot antavat palveluistaan hinta-arvion luodessaan uusia toimeksiantosuhteita. On tärkeää kertoa asiakkaalle palvelun hinnan muodostuminen kuten tuntimäärät- ja hinnat, erilaisten dokumenttien hinnat ja vuosikustannusten määrä. Hinta-arvio kannattaa dokumentoida.

Taloushallintoliitto suosittelee hinta-arvion antamista mahdollisimman oikeamääräisenä parhaan käytettävissä olevan tiedon pohjalta. Liian alhaisen hinta-arvion antaminen vahingoittaa niin yrityksen omaa toimintaa kuin muiden markkinoilla toimijoiden toimintaa. Mahdolliset ylimääräiset selvittelytyöt kannattaa hinta-arviota laadittaessa hinnoitella erikseen, jotta vältetään mahdolliset epäselvyydet asiakkaan kanssa. Mikäli lisätöiden hinnoit-

telua ei ole asiakkaalle kerrottu, saatetaan veloitusoikeus tehdystä työstä menettää kokonaan. (Taloushallintoliitto ry. 2012–2016)

Tilitoimistoilla on Suomessa käytännössä muutamia eri hinnoittelukäytäntöjä. Tilitoimistot hinnoittelevat palvelunsa usein joko kiinteästi, tositteiden lukumäärän mukaan työhön käytettyyn aikaan perustuen tai näiden yhdistelmistä. Tilitoimistot perivät lisämaksuja usein raportoinnista. Esimerkiksi kausiveroilmoitus, tilinpäätös tai yrityksen perustamisilmoitus ovat joillakin yrityksillä kiinteästi hinnoiteltuja dokumentteja muun laskutuksen lisäksi. (Viljamaa, K. 2014)

Aikaperusteinen laskutus eli tuntilaskutus perustuu työhön käytettyyn aikaan, esimerkiksi 75€/ tunti. Tällöin asiakas maksaa taloushallintopalveluihin käytetystä ajasta. Kiinteä hinnoittelu on usein toteutettu kiinteällä kuukausihinnalla, esimerkiksi 300€/ kuukausi. Etuna kiinteässä kuukausihinnoittelussa molemmille osapuolille on budjetoinnin helpottuminen ja kulujen ennustettavuus. Tositeperusteinen laskutus perustuu tositteiden määrään, esimerkiksi 1€/tosite. Mikäli asiakkaalla ei ole montaa tositetta kuukaudessa, on tositeperusteinen laskutus edullista. Tositeperusteinen laskutus palvelun tarjoajalle on kannattavaa, mikäli palvelu pystytään tuottamaan nopeasti, esimerkiksi 100 tositetta tunnissa. Lisämaksuja voivat olla esimerkiksi tasekirja 200€/ kpl tai kausiveroilmoitus 20€/ kpl. Palkkahallintoa hoitavat tilitoimistot hinnoittelevat palkanlaskennan usein henkilömäärän mukaan. Hinnoittelu voi olla esimerkiksi 10€/ henkilö. Monet tilitoimistot pudottavat hintaa mikäli palkansaajia on enemmän. Tavanomaista on että hinnoitellaan esimerkiksi viisi palkansaajaa 10€/ palkansaaja, 10 palkansaajaa 8€/ palkansaaja ja niin edelleen. Palkkalaskutuksessa annetaan usein niin sanotusti paljousalennusta. (Taloushallintoliitto ry. 2012–2016)

## **2.5 Taloushallintoalan erityispiirteet**

Jokaisella toimialalla on omat erityispiirteensä. Taloushallintoala on vahvasti palvelukeskeinen ja teknologian kehityksellä on ollut suuri vaikutus alan kehitykseen. Esimerkiksi toimintaympäristö ei välttämättä sido toimintaa mihinkään tiettyyn toimipaikkaan tai toimialueeseen. Alan kilpailukeinot ovat melko perinteisiä eli alalla kilpaillaan tuotteen ja palvelun laadulla, hinnoittelulla, palvelutarjonnalla ja erikoisosaamisella.

### **2.5.1 Toimintaympäristö**

Taloushallintoalalla yritystoimintaa harjoitettiin 5 020 toimipaikassa vuonna 2009. Valtaosa toimijoista on kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden tarjoajia. Vuonna 2009 toimivista yrityksistä 67,8 % toimijoista oli kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden tarjoajia ja tilintarkastuspal-

veluiden tarjoajia oli 31,0 %. Taloushallintoala on varsin pienyritysvaltainen ja alalla noin 95 % toimijoista työllistää alle 10 henkilöä. Uudellamaalla kilpailu on kovinta, sillä jopa 30,0 % koko toimialan toimipaikoista sijaitsee uudella maalla. (Metsä-Tokila, T. 2011)

## **2.5.2 Kilpailukeinot taloushallintoalalla**

Taloushallintoalalla on tapahtunut merkittäviä muutoksia 1990- luvun puolivälistä alkaen. Teknologian kehitys on muuttanut tilitoimistojen arkea merkittävästi. Kehityksessä mukana pysyminen antaa väistämättä kilpailuetua kun ohjelmien kehityksen myötä liiketoimintaprosessit nopeutuu. Ala on ammattimaistunut merkittävästi viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. (Metsä-Tokila, T. 2011)

Monet tilitoimistot ovat muuttaneet toimintaansa peruskirjanpidon pitämisestä myös yritysten taloudelliseksi neuvonantajiksi. Asiakkaille pyritään tarjoamaan lisäarvoa tarjoamalla asiantuntijapalveluita kuten esimerkiksi lainopillisia neuvoja tai verosuunnittelua. Tilitoimistojen ei tulisi ajatella kirjanpitoa vain pakollisena velvoitteena vaan myydä sitä johtamisen apuvälineenä asiakasyrityksilleen. (Metsä-Tokila, T. 2011)

Erikoistuminen on yksi mahdollinen kilpailuetu markkinoilla. Erikoistuminen edellyttää oman osaamistason tutkimista koska erikoistuminen vaatii osaamista mitä muiden on vaikea saavuttaa. Erikoistumisen haasteena onkin se, että se vaatii usein vuosien kokemusta alalla toimimisesta. Erikoistua voi myös johonkin tiettyyn segmenttiin jolloin erikoistuminen vaatii vain kyseisen toimialan ymmärtämistä. (Flinck, K. Hurtta, M. 2012)

Klassisen markkinoinnin 4p- mallin sijaan tutkitaan vielä markkinoinnin 5p- mallia. 4p- malli käsittää markkinoinnin neljä peruskilpailukeinoa. Tuote, hinta, jakelu ja myynninedistäminen ovat 4p- mallin kilpailukeinot jotka pätevät lähes jokaiseen toimialaan. 5p- mallissa mukana perinteisten kilpailukeinojen lisäksi on henkilöstö ja asiakaspalvelu. Alalla, jossa kilpailu asiakkaista on kovaa, on myynninedistäminen avainasemassa. Taloushallintoalalla myynninedistäminen eli markkinointi käsittää lähinnä asiakashankinnan. Taloushallintoalalla luodaan lähinnä pitkiä asiakassuhteita ja päivittäisestä asiakasmäärästä ei kilpailla samalla tavalla kuin esimerkiksi vähittäiskaupassa. Niin ikään jakelu eli tuotteen tai palvelun saaminen asiakkaalle asti ei tuota haasteita toimialalla koska palvelun tuottaminen tapahtuu usein etänä. Teknologian kehittyminen on mahdollistanut myös täysin sähköisen palvelun tuottamisen. (Manninen, N. Nylander, S. 2009)

4p- mallista taloushallintoalaan paremmin soveltuvat kilpailukeinot ovat tuote ja hinta. Kun tuote on käytännössä sama kuin kaikilla muilla alalla toimijoilla, on tuotteen laatu ratkaise-



va tekijä. Tilitoimistojen on pyrittävä tarjoamaan asiakkailleen oikea hinta-laatu suhde. Markkinat missä tuote on sama kuin kilpailijoilla, ei liukumavaraa hinnassa usein ole. Kuitenkin palvelun tuottaminen tehokkaasti ja oman kulurakenteen hallitseminen edesauttaa pärjäämistä markkinoilla pienemmälläkin myyntihinnalla. Tuotteen laatu määritetään tiettyyn pisteeseen asti jo kirjanpitoa laissa. Tuotteen laatua voidaan parantaa parantamalla tilitoimiston palvelua. Palvelua voi parantaa esimerkiksi olemalla aina tavoitettavissa. Tilitoimistotalalla asiakkaan ja tilitoimiston välille syntyy usein luottamussuhde mitä on vaikea rikkoa. (Lönngqvist, J. 2011)

Palvelualalla 5p- mallin soveltaminen on luonnollista koska kyseessä on henkilöstön tekemää asiakaspalvelua. Taloushallintoalalla palvelun laatu ja henkilöstön ammattitaito luovat merkittävää kilpailuetua. Palvelu on usein yksilöityä ja räätälöityä kunkin asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Tietenkin jokaisella tilitoimistolla on oma tuotantoprosessinsa johon asiakkaat integroidaan mutta useimmilla asiakkailla on omat tapansa ja aikataulunsa hoitaa asiansa johon tilitoimiston olisi hyvä sopeutua. Asiakkaan tarpeet huomioimalla saadaan lisätä omaa työtaakkaa ja rasittaa tuotantoprosessia, mutta tyytyväiset asiakkaat luovat toimintavarmuutta toiminnalle. Asiakaspalvelu on merkittävä tekijä niin kutsutulle ”viidakkorumpu” markkinoinnille, jossa ihmiset mainostavat samaansa tuotetta tai palvelua auttaakseen muita. Yksi vakuuttavimpia myyntipuheita onkin tuttavalta saatu tieto jonkin tuotteen tai palvelun olemassaolosta. (Lönngqvist, J. 2011)

## **2.6 Riskienhallinta**

Riskienhallinta on tärkeä osa liiketoimintaa ja välttämätön osa strategiaa. Riskienhallinnan on tarkoitus turvata toiminnan jatkuvuus. Riski on vahingon mahdollisuus. Vahingot pyritään kartoittamaan, hallitsemaan ja ehkäisemään riskienhallinnalla. Riskit voidaan jakaa kolmeen riskilajiin: operatiiviset riskit, taloudelliset riskit ja vahinkoriskit. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, 2012–2016)

Operatiiviset riskit jaetaan henkilö-, tieto-, tuote-, ja projektiriskeihin. Henkilöriskeillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstöstä aiheutuvia riskejä ja henkilöstöön kohdistuvia riskejä. Henkilöstöön liittyvät riskit on pystyttävä ennakoimaan ja hallitsemaan. Pienessä yrityksessä henkilöriskit korostuvat, koska tiettyjen asioiden osaaminen saattaa olla vain yhden ihmisen varassa. Henkilöriskit vaihtelevat toimialasta riippuen mutta jokaisella toimialalla on henkilöriskejä. Henkilöriskeiltä pystytään suojautumaan tarjoamalla turvallisen työympäristön, oikeat työvälineet ja pitää huolta varahenkilöjärjestelmästä. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, 2012–2016)

Tietoriskit ovat osa operatiivisia riskejä. Jokaisessa yrityksessä on tietoja, jotka eivät kuulu muille. Asiakirjat kuten esimerkiksi toimeksiantosopimukset, asiakastiedot, palkkatiedot tai oma liiketoimintasuunnitelma ovat tietoja, joita ulkopuoliset tahot pystyvät käyttämään omaksi edukseen. Tietoriskeiltä suojautuminen on vaikeaa varsinkin sähköistyvässä maailmassa. Perinteisiä tietoriskeiltä suojautumisen työkaluja ovat esimerkiksi salassapitosopimukset tai virustorjuntaohjelmat. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, 2012–2016)

Tuoteriskit liittyvät myös operatiivisiin riskeihin. Markkinoilla pärjätäkseen on yrityksen pystyttävä vastaamaan laatustandardeihin, joita asiakkaat olettavat saavansa. Tuoteriskeihin liittyy kaikki vaiheet tuotteen elinkaareissa. Tuote tai palvelu lähtee ideasta, jota kehitetään, tuotetaan, markkinoidaan, myydään ja kulutetaan. Jokaisessa kohdassa piilee riskinsä. Esimerkiksi tuotannossa saattaa koneet ja laitteet rikkoutua tai markkinoidessa on luvattu enemmän mitä pystytään toimittamaan. Tuoteriskeiltä voi suojautua testaamalla tuotetta tai palvelua hyvin ennen kuin sitä lähdetään markkinoimaan ja toimittamaan. Tuoteriskeiltä suojautuminen saattaa pelastaa yrityksen vahingonkorvauksilta. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, 2012–2016)

Operatiivisten riskien viimeinen laji on projektiriskit. Projektityöskentely on nykypäivänä tavanomaista ja moni projekti epäonnistuu. Projekti on usein kertaluontoinen hanke, jolla on budjetti, aikataulu ja lopputulos. Lopputulokseen tulisi vastata tilaajan vaatimuksia joten aina tulisi selvittää tarkkaan asiakkaan tarpeet. Projektin tulisi aina olla realistinen ja toteutettavissa. Projektien rahoitus täytyy olla selvillä ennen toteutusta. Projektien epäonnistuksessa joudutaan usein maksamaan sopimussakkoja. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, 2012–2016)

Taloudelliset riskit jaetaan liikeriskeihin ja sopimus- ja vastuuriskeihin. Taloudellinen riski on aina olemassa kun käytetään rahaa. Liikeriski on voiton tavoittelemiseksi otettu tietoinen riski. Liikeriskit liittyvät henkilöstöön, markkinointiin, kysyntään ja kustannuksiin. Palvelualojen riskit poikkeavat usein tuotantoyritysten riskeistä. Palveluyrityksissä riskit painottuvat enemmän henkilöstöön liittyviin riskeihin kun taas tuotantoyrityksissä riskit painottuvat enemmän tuotantokalustoon. Sopimus- ja vastuuriskeillä tarkoitetaan riskejä, jotka syntyvät kun osapuolten välistä sopimusta on rikottu. Sopimusrikkomus johtaa usein sopimussakkoon, korkokuluihin tai vahingonkorvauksiin. Sopimusrikkomuksilla on usein vaikutusta yrityksen talouteen. Riskeiltä voi suojautua tekemällä sopimukset kirjallisina ja olemalla tietoinen lainsäädännöstä. Hyvien asiakassuhteiden ylläpito helpottaa asioiden sopimista, mikäli rikkomuksia tapahtuu. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, 2012–2016)

Kolmas riskilaji on vahinkoriskit, kuten esimerkiksi tulipalo tai rikos. Pienellä yrityksellä vahingon aiheuttama keskeytysriski on suuri. Keskeytysriskillä tarkoitetaan riskiä joka pakottaa yrityksen keskeyttämään toimintansa hetkeksi tai lopullisesti. Tällaisia riskejä saatavat olla esimerkiksi tulipalo tai rikos. Keskeytys tarkoittaa aina toiminnan pysähtymistä joka tarkoittaa tulovirran pysähtymistä. Pieni yritys pienellä liikevaihdolla ei välttämättä kestä kovin paljoa ulkoisia häiriöitä. Lyhytaikainenkin häiriö saattaa pakottaa yrityksen ottamaan velkaa haluamattaan. Pieni yritys pystyy ehkäisemään riskiä pyrkimällä olemaan riippumaton kenestäkään. Toisin sanoen asioiden toteuttamiselle tulisi aina olla useampi tapa. Mikäli yrityksessä on jokin asia mikä pysäyttää toiminnan usein, tulisi miettiä muita tapoja tehdä se. Varakalustolla ja varamiesjärjestelmällä pystytään ehkäisemään liikeriskin syntymistä. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, 2012–2016)

Vahinkoriskeihin kuuluvat myös paloriski, ympäristöriski tai rikosriski. Paloriskillä tarkoitetaan tulipalon aiheuttamaa vahinkoa yritykselle ja rikoksella rikoksen aiheuttamaa haittaa yritykselle. Yrityksen tulisi kartoittaa riskin mahdollisuus ja järjestää vakuutus mikäli riski on olemassa. Ympäristöriskeillä tarkoitetaan vaikutusta ympäristöön. Esimerkiksi kemikaalit ja päästöt ovat ympäristöriskejä. Ympäristöriskit koskevat usein suurempia tuotantolaitoksia kuten esimerkiksi kaivoksia tai paperitehtaita. (Suomen riskienhallintayhdistys ry, 2012–2016)

### **3 Toimeksiantajan lähtökohdat**

Toimeksiantajan lähtökohdissa käydään läpi yrityksen perustiedot, taloudelliset tunnusluvut, liiketoimintaprosessi, tavoitteet ja riskianalyysi. Liiketoimintaprosessi käsittää hinnoittelumenetelmät, ja tuotantoprosessin. Tuotantoprosessista pyritään löytämään ongelmakohtia, joihin keksitään ratkaisut. SWOT-analyysissä tutkitaan yrityksen mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet. Riskianalyysissä kartoitetaan toiminnan nykyiset riskitekijät ja mahdolliset kasvun mukana tuomat riskit.

#### **3.1 Yrityksen liikeidea**

Toimeksiantaja on yhden hengen tilitoimisto Sipoossa. Yritys tarjoaa taloushallintopalveluita yrityksille ja yhdistyksille. Yritys pyrkii tarjoamaan laadukasta palvelua ja olemaan asiakkaidensa yhteistyökumppani, eikä vain ulkoinen tilitoimisto. Yritys kehittää toimintaansa nyt tehokkaammaksi, jotta useampi asiakas voisi turvautua sen palveluihin. (Liite 3)

#### **3.2 Taloudelliset tunnusluvut**

Kasvua ajatellen voidaan tarkastella tuloslaskelmaa (Kuvio 4). Tuloslaskelmasta näkee, että ensimmäisen toimintavuoden jälkeen liikevaihto kasvoi 61%. Vuonna 2016 liikevoittoa tehtiin 8% liikevaihdosta. Kulurakenteesta 60% meni henkilöstökuluihin eli yrittäjän palkkaan. Aikaisemmalla tilikaudella yrittäjä sai starttirahaa jonka vuoksi maksettuja palkkoja oli vähemmän. Liiketoiminnan muut kulut olivat 18% kulurakenteesta. Muut kulut koostuvat pääosin ATK- ohjelmien ylläpidosta, puhelinkuluista ja tietoliikennekuluista. Vuoden 2016 muut kulut ovat selvästi suuremmat koska 37% niistä on luottotappiota. Tuloverojen jälkeen voittoa jäi 3 351,73€. Hyvä asia on, että yrityksellä on suhteellisen vähän muuttuvia kustannuksia joten toiminnan ennustaminen on helpompaa.

Tuloslaskelmaa tarkasteltaessa huomaa että yrityksen kulurakenne on melko helposti hallittavissa koska kustannukset ovat pääosin kiinteitä kustannuksia. Kasvua haettaessa tullaan pyrkimään siihen, että kulurakenne saataisiin pidettyä melko samanlaisena vaikka asiakasmäärä kasvaisikin. Asiakasmäärän kasvu vaikuttaisi lähinnä henkilöstökuluihin, joita pystytään kasvattamaan asteittain asiakasmäärän lisääntyessä. Nykyisen kirjanpito-ohjelman ylläpitokulut ovat kiinteät asiakasmäärästä riippumatta. Toimitilavuokrat pysyvät kiinteinä asiakasmäärän kasvaessa.

Tasen loppusumma on 19 964 euroa. Tase on sen verran pieni, että sen tarkastelu ei juuri vaikuta tulevan strategian määrittämiseen. Yritys on tähän asti toiminut oma-rahoitteisesti eikä aio lähitulevaisuudessa ottaa ulkoista pääomaa.

### **3.3 Liiketoimintaprosessi**

Yrityksen liiketoimintaprosessi koostuu markkinoinnista ja asiakashankinnasta ja itse palvelun tuotantoprosessista. Markkinointia ja asiakashankintaa ei yrityksessä ole tietoisesti tehty ja tuotantoprosessi on muokkautunut ajan kuluessa sen nykytilaansa.

#### **3.3.1 Markkinointi ja asiakashankinta**

Yrittäjä on toiminut taloushallintoalalla pitkään. Nykyiset asiakkaat on saatu toimeksiantajan aikaisemman verkostoitumisen ansiosta. Asiakkaat ovat yrittäjän tuttavilla tai tuttavien tuttavilla ja ovat sitä kautta löytäneet tähän tilitoimistoon. Tällä hetkellä ainoa markkinointikeino on ollut niin sanottu ”viidakkorumpu” eli yrittäjä on kertonut tuttavilleen tilitoimistostaan ja tieto on kulkeutunut eteenpäin.

Kasvun edellytyksenä asiakashankinta on ensisijaista. Kun liiketoimintaprosessia saadaan tehostettua, saadaan jokainen nykyinen asiakas palveltua nopeammin ja aikaa jäisi uusillekin asiakkaille. Asiakashankintaan ei käytännössä ole panostettu ollenkaan viimeisten kahden vuoden aikana. Markkinointi on aloitettava hillitysti koska vielä ei olla tietoisia tulevista resursseista. Tehostettu liiketoimintaprosessi vapauttaa resursseja mutta uuden prosessin oppiminen vie aikaa. On siis mietittävä asiakashankinta- ja markkinointistrategiaa yrityksen resurssien pohjalta. Uudet toimeksiannot on pystyttävä hoitamaan.

Asiakkaita onkin siis järkevintä lisätä yksi kerrallaan kunnes huomataan resurssien tulevan vastaan. Sen jälkeen päätetään lisätäänkö resursseja ja sitä myöten asiakasmäärää.

#### **3.3.2 Toimeksiantajan nykyinen tuotantoprosessi**

Nykyinen tuotantoprosessi ei ole tehokkain mahdollinen (Kuvio 1). Aineiston toimittaminen on asiakkaan vastuulla ja asiakas itse päättää millä aikataululla haluaa kirjanpitonsa valmiiksi. Osa asiakkaista haluaa kirjanpitonsa valmiiksi heti kuukauden päätyttyä ja osa asiakkaista toimii viimeisimmän arvonlisäveron ilmoituspäivämäärän mukaan.

Nykyisessä prosessissa ensimmäinen ongelma syntyy jo aineiston vastaanottamisessa. Osa asiakkaista lähettää aineiston kirjanpitoa varten mutta saattaa lähettää esimerkiksi kuitit myöhemmin. Kirjanpitoa ei aloiteta ennen kuin koko aineisto on vastaanotettu. Mikäli

asiakkaalla on käytössä reskontra, pystytään se tehdä valmiiksi mutta ilman kuitteja ja tositteita, ei tiliotteelle kannata siirtyä. Tiliotteen jokainen tapahtuma josta ei ole saatu kuitteja tai tositetta, kirjataan selvittelytilille. Selvittelytililtä se saadaan kirjattua oikealle kirjanpidontilille vasta kun tosite tai selite suorituksesta on saatu.

Seuraava prosessin vaihe on aineiston järjestely päivämäärien, mukaan mikäli asiakas ei ole näin valmiiksi tehnyt. Kun kuitit ja tositteet ovat päivämääräjärjestyksessä, on kirjaaminen nopeampaa koska tiliotekin on päivämääräjärjestyksessä. Reskontraa käyttävillä asiakkailla järjestely tarkoittaa lähinnä kuitteja. Aineisto ei kuitenkaan aina ole järjestelty ja tilitoimisto järjestele sen ennen kirjanpidon aloittamista. Prosessi hidastuu ja asiakas maksaa kalliita tunteja ammattitaitoiselle kirjanpitäjälle työtehtävästä jonka melkein kuka tahansa muukin pystyisi tekemään.

Itse kirjanpito alkaa vasta tässä vaiheessa. Kirjanpitoa lähdetään tekemään tiliotteen mukaan suorite- ja päivämääräjärjestyksessä. Mikäli kaikki aineisto on saatu ja järjestelty, prosessi on tehokas. Mikäli tositteita puuttuu, joudutaan tiliotteen suoritus kirjaamaan selvittelytilille ja pyytää asiakkaalta tosite suorituksesta. Sähköpostilla viestittäminen on esimerkiksi puhelinkeskustelua turvallisempi kommunikointitapa koska viesti jää muistiin sähköpostiin. Mikäli kirjaus tehdään ilman tositetta pelkän asiakkaan selvityksen pohjalta, on siitä oltava jokin dokumentti. Tästä johtuen kommunikointi asiakkaiden kanssa käydään pääosin sähköpostitse vaikka se on hidasta. Palkkojen kirjaamisen kanssa toimeksiantajalla ei ole koskaan ollut ongelmaa.

Pydytty aineisto saadaan tai ei saada ennen arvonlisäveron ilmoittamista, joka on joka kuukauden 12 päivä tai sitä seuraava arkipäivä. Mikäli aineistoa ei ole siihen mennessä saatu, jää tositteettomat tai selvittämättömät suoritukset selvittelytilille. Silloin verottajalle ilmoitettu arvonlisäveron määrä on usein virheellinen.

Raportointivaihe on viimeinen vaihe prosessissa. Raportointivaiheessa lähetetään asiakkaalle kuukauden tuloslaskelma ja tase, sekä ilmoitettu arvonlisäveron suuruus. Mikäli selvittelytilillä on aineistoa, yrityksen tulos ja tase vääristyvät. Esimerkiksi jos on ostettu jotakin ja kirjanpito ei saa suorituksesta tositetta, näyttää tulos paremmalta koska suoritusta ei saada kirjattua tuloksen puolelle kuluksi.

Kuten kuvioista näkee, suurin ongelma prosessissa on tällä hetkellä aineiston saaminen ajallaan ja täysimääräisenä. Sitä helpottamaan toimeksiantaja aikoo ottaa käyttöönsä eTasku-sovelluksen.

### 3.4 eTasku helpottamaan tuotantoprosessia

Älypuhelinsovellus eTasku on pilvipalvelu yrittäjille ja tilitoimistoille jonka tarkoitus on helpottaa kirjanpitäjän ja asiakkaiden välistä yhteistyötä. eTaskun tarkoitus on helpottaa kuittien säilömistä ja lähettämistä kirjanpitäjälle. eTasku toimii siten, että käyttäjä ottaa valokuvan kuitista joka mobiiliapplikaation kautta siirtyy pilvipalveluun. Kirjanpitäjällä on pääsy pilvipalveluun jota kautta kirjanpidon aineisto on helppo hakea.

Toimeksiantajan prosessissa suurin ongelma on aineiston saaminen oikeaan aikaan oikeamääräisenä. Toisin sanoen prosessia hidastavat asiakkaat itse. eTaskun tarkoitus on helpottaa asiakkaan työtä prosessissa. eTaskun hyöty tulee esiin niin rahallisesti kuin ajankäytöllisesti. Tilitoimistolle ajankäyttö on selkeä ero ja asiakkaalle nopeutuva tilitoimiston prosessi pienentää maksettavaa laskua. Toki asiakas joutuu tekemään enemmän töitä aineiston eteen mutta käyttö on hyvin yksinkertaista.

eTasku toimii siten, että asiakas valokuvaa kuitin älypuhelimellaan joka mobiilisovelluksen kautta siirtyy pilvipalveluun. Mobiilisovelluksessa asiakas pystyy lajittelemaan kuitit maksettavan mukaan, joka helpottaa tilitoimiston työtä merkittävästi. Asiakas pystyy itse tilioimaan kuitit suoraan älypuhelimella. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas valitsee valmiiksi kirjanpidon tilit jokaiselle kuitille ja pystyy tarvittaessa kirjoittamaan lisäselitteitä. Kirjanpitäjällä on valtuudet muuttaa tiliointitietoja kuten esimerkiksi maksutapa, kirjanpidon tili, kustannuspaikka jne. eTaskuun on myös mahdollista skannata kuitit suoraan tietokoneella tai lähettää sähköpostitse omaan eTaskuun. Applikaation yksi valtti on se, että se toimii reaaliajassa ja on avoin keskustelukanava tilitoimiston ja asiakkaan välillä.

Tilitoimiston prosessi nopeutuu merkittävästi. Kun koko kuukauden aineisto on saatu eTaskuun, kirjanpitäjä niputtaa tositteet yhdeksi tiedostoksi jonka pystyy noutamaan ohjelmasta omalle tietokoneelle. Tiedostoja voi tehdä useampia esimerkiksi maksettavan mukaan. Niputettu tiedosto on nopea kirjata, koska jokaisella kuitilla on maksutapa, kirjanpidon tili, selite, kustannuspaikka ja kaikki tarvittavat tiedot kirjanpidon tekemistä varten. Mikäli tiliotetta kirjatessa huomataan puuttuvia kuitteja, pystytään kommunikointi suorittaa eTaskun kautta. Asiakas pystyy välittömästi lähettämään puuttuvan kuitin eTaskuun tai kirjoittamaan selvityksen puuttuvasta kuitista.

eTasku on tilitoimistoille täysin ilmainen ja halvimmillaan yrityksille vain 4,90 euroa kuukaudessa. Applikaation sanotaan olevan hintansa arvoinen, mikäli yrityksellä tulee yli seitsemän kuittia kuukaudessa. eTasku säilöo kuitit kuusi vuotta kuten kirjanpitolaki sen määrittää. Kuitteja ei tarvitse säilöä sen jälkeen kun se on valokuvattu ja siirretty palveluun,

eikä tilitoimiston tarvitse tulostaa mitään aineistoa. eTasku nopeuttaa molempien osapuolien prosessia ja tekee kuittien varastoimisesta selkeämpää ja helpompaa. (Ojala, J. 2016)

### 3.5 Hinnoitteluprosessi

Yritys on tällä hetkellä hinnoitellut palvelunsa käytettyyn aikaan perustuen. Asiakas maksaa työhön käytetyn ajan perusteella. Aloittavalla tilitoimistolla tämä on hyvä tapa hinnoitella koska henkilöstö ja liiketoimintaprosessi kehittyvät koko ajan toimivammaksi. Kun kaikki on uutta, ammattitaito kehittyy koko ajan ja toiminnot vakiintuvat. Työn ohessa toiminnan opettelusta ja tiedonhausta ei asiakasta ole laskutettu. Hinnoittelu on toiminut varsin hyvin yrityksen ensimmäisten kahden toimintavuoden aikana, eivätkä asiakkaat ole hinnoista maininneet. Yritys on laskuttanut tähän asti 50€/ tunti.

Talouhallintoliitto suosittelee pitämään tilitoimistojen hinnoittelun mahdollisimman oikeamääräisenä. Liian alhainen hinnoittelu vahingoittaa oman ja muiden markkinoilla toimijoiden toimintaa. Tällä hetkellä yrityksen tuntiveloitus 50€/ tunti ei ole liian alhainen. Kuitenkin markkinoiden keskituntilaskutus on 58,50€/ tunti.(Liite 2)

Toimeksiantaja ei lähde tositerusteista hinnoittelua tekemään. Tositerusteinen laskutus edellyttäisi ongelmattomaa prosessia, jossa kaikki tarvittava kirjanpitolmateriaali saadaan aina kerralla. Nykyään näin ei ole. Sellaiset asiakkaat jotka lähettävät aineistonsa aina moitteettomana, tositerusteinen laskutus toimisi hyvin. Tositerusteiseen hinnoitteluun sisältyy riski, että kun selvittelytyöt laskutetaan erikseen voi syntyä erimielisyyksiä selvittelytyöiden todellisesta määrästä. Toimeksiantajan nykyisestä toiminnasta ainakin 20 % menee selvitystyöhön.

Markkina-, kilpailu-, ja asiakasperusteinen hinnoittelu on hinnoitteluperuste joka on ajan mittaan muodostunut kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Toimeksiantajalle hinnoittelumenetelmä on hyvä, koska yrityksen kustannusrakenne on hyvä. Periaatteessa markkinahintoja käyttämällä voittajaksi selviytyy se, kenellä on kurinalaisin kulurakenne. Aikaan perustuva laskutus on oikeudenmukainen hinnoittelutapa ja sillä linjalla aiotaan jatkaa tulevaisuudessa. Toimeksiantajalle on tehty uusi hinnasto vuodelle 2017. Se perustuu markkinahintoihin ja hinnasto ei ole markkinoiden halvin, eikä kallein. Kuvioista näkee, että vuodesta 2017 eteenpäin tuntihinta tulee olemaan 55€/ tunti. Yritys ei aio lähteä hintakilpailuun, koska asiakasvolyyymi on turhan pieni. Yrityksen on löydettävä jokin parempi kilpailukeino tässä vaiheessa.



### 3.6 SMART-Malli toimeksiantajalle

Kuten kohdassa 2.2.1 kerrottiin, SMART-malli on työkalu tavoitteen asettamiselle ja sen analysoimiselle. Tavoitteen määrittelemine on yrityksen kasvun kannalta tärkeää. SMART-menetelmässä pyritään siihen että tavoitteet ovat selkeästi määriteltävissä, mitattavissa, toteutettavissa, realistisia ja aikaan sidottuja.

Toimeksiantajalle määritelty tavoite on saavuttaa 200 000 tuhannen euron liikevaihto vuoteen 2019 mennessä. SMART-mallin viidestä tavoitteesta kolme täyttyy jo tässä vaiheessa. Tavoite on selkeästi määritelty eli sitä kuvaa liikevaihdon määrä. Tavoite on lisäksi mitattavissa euroissa, sekä aikaan sidottu eli vuoteen 2019 mennessä. Tavoitteen realistisuutta voidaan mitata monella tapaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja tekee 40 tuntista työviikkoa ja saavutti edellisenä tilikautena liikevaihtoa hieman alle 60 000 euroa. Palvelua tuottaessa tavoitteeseen pääsy edellyttää joko hintojen nostoa tai asiakasmäärän lisäämistä. Hintojen nosto nykyisellä asiakasmäärällä ei vaikuta kovin realistiselta joten asiakasmäärän on lisääntytävä. Uusien asiakkaiden myötä ei yhden henkilön työaika välttämättä riitä, joten on palkattava lisää henkilöstöä tekemään töitä. Uusien asiakkaiden hankinta ja henkilöstön lisääminen tavoitteeseen pääsyn edellytyksenä ovat molemmat toteutettavissa olevia toimenpiteitä.

Kaiken kaikkiaan tavoite vaikuttaa realistiselta ja toteutettavissa olevalta. Lisäksi tavoite on selkeä ja mitattavissa oleva tila, joka tulee saavuttaa vuoteen 2019 mennessä.

### 3.7 Balanced scorecard toimeksiantajalle

Balanced scorecard on mittaristo jonka tarkoitus on mitata organisaation suorituskykyä muillakin, kuin vain taloudellisilla mittareilla. Taloudellinen näkökulma on usein mielletty johdolle tärkeimmäksi mittariksi. Toimeksiantaja on yksityisyrittäjä joten käydään taloudellisen näkökulman tavoitteet ensin läpi. Taloudellisen näkökulman tavoitteet toimeksiantajalle ovat:

- 200 000 euron vuosittainen liikevaihto
- Tilikauden voitto vähintään 20 % liikevaihdosta
- Kiinteät kustannukset enintään 10 000 euroa kuukaudessa
- Muuttuvat kustannukset enintään 3 500 euroa kuukaudessa

Koska toimeksiantaja toimii palvelualalla, on asiakasnäkökulma erittäin tärkeä. Asiakasnäkökulman on tarkoitus mitata yrityksen ilmettä asiakkaalle. Asiakasnäkökulman tavoitteita opinnäytetyön toimeksiantajalle ovat:

- Palvelunopeus
- Ongelmien ratkaisukyky
- Luotettavuus
- Aito kiinnostus asiakkaan tarpeista
- Uuden asiakassuhteen luomisen helppous

Sisäisten prosessien näkökulma kuvaa organisaation toimintaprosessia. Tällä hetkellä pieniä puutteita on havaittu ja prosessin parantamiseksi sisäisten prosessien näkökulman tavoitteita toimeksiantajalle ovat:

- Nykyinen prosessi on saatava ajallisesti 20 % tehokkaammaksi
- Otetaan käyttöön eTasku, joka helpottaa asiakkaan ja tilitoimiston kommunikointia
- Asiakas pyritään tavoittamaan heti jos ongelmia kirjanpidossa ilmenee
- Ennalta sovitut aikataulut pitävät

Oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteet koostuvat työntekijöiden ja tietojärjestelmien kyvyistä sekä organisaation ilmapiiristä. Tilitoimistossa tietojärjestelmien osaaminen on välttämätöntä. Mikäli uusia ohjelmia tai toimintatapoja otetaan käyttöön, tulisi ne oppia mahdollisimman nopeasti. Menestyvässä yrityksessä on mukava työskennellä joka motivoi työntekijöitäkin tekemään parhaansa. Henkilökunnan oma-aloitteisuus ja aito kiinnostus yrityksen menestymiselle ovat suuria resursseja yritykselle kuin yritykselle. Yksi johdon tehtävistä on saada motivoitua henkilökunta ylittämään itsensä. Opinnäytetyön toimeksiantajalle oppimisen ja kasvun näkökulman tavoitteita ovat:

- eTaskun käyttö on opittava hallitsemaan
- Kerran vuodessa koulutus ohjelmistojen käytöstä tai ammattitaidon kehittämisestä
- Kirjanpito-ohjelman päivittäminen tai vaihtaminen tehokkaampaan
- Työajalle liukumavara. Esimerkiksi töihin tullaan kello 7-9 aikaan aamulla ja töihin saapumisesta työskennellään 7,5 tuntia.
- Keksitään kannustimia, jotta päästäisiin kuukausittaisiin tavoitteisiin

### **3.8 SWOT-Analyysi**

SWOT-analyysillä kartoitetaan yrityksen mahdollisuudet, uhat, heikkoudet ja vahvuudet. Vahvuudet ja heikkoudet kertovat yrityksen nykytilanteesta. Mahdollisuudet kertovat mahdollisuuksista johon yrityksellä on valmiudet päästä ja uhat sitä vastoin kertovat uhakuvista, jotka voivat vahingoittaa yritystä.

Toimeksiantajan ykkösvahvuus on selkeä ja pieni kulurakenne, josta suurin osa on kiinteitä kustannuksia. Palkkoihin yritys pystyy vaikuttamaan itse ja palkat ovat tällä hetkellä

melko suoraan laskutukseen verrannollisia. Yrittäjä ei ole määrittänyt itsellensä kiinteää kuukausipalkkaa, mutta se oli edellisellä tilikaudella noin 3000 € kuukaudessa. Kulurakente on tällä hetkellä sellainen että vaikka asiakasmäärä lisääntyisi, eivät ylläpitokustannukset nouse ollenkaan. Yritys on voitollinen ja sen talous on vakaalla pohjalla. Yhdeksi vahvuudeksi voisi nostaa lisäksi sen, että yritys on pieni. Pieni yritys on ketterä ja pystyy tekemään nopeitakin päätöksiä. Yrittäjä on itse tunnollinen työntekijä ja yksikään asiakas ei ole vielä vaihtanut tilitoimistoa. Voidaan siis olettaa, että asiakaspalvelu on ollut kiitettävällä tasolla. Yrityksellä on valmiina reservissä työntekijä, joka on valmiina siirtymään yrityksen palvelukseen asteittain kun työvoimaa tarvitaan lisää.

Yrityksen heikkouksiin voidaan luokitella kokemattomuus yrittäjyydestä, toimialasta ja markkinoinnista. Ehkä rohkeuden puute ja itsevarmuus eivät ole olleet sillä tasolla kuin alan muilla toimijoilla. On vain pakko uskoa siihen tosiasiaan että kokemus tuo varmuutta, jota kautta uskalletaan tehdä uusia aluevaltauksia, esimerkiksi tarjota verosuunnittelua. Heikkoutena voitaisiin mainita myös kouluttamattomuus. Vaikka yrittäjä on toiminut pitkään taloushallinnon tehtävissä, puuttuu yritykseltä henkilö, jolla olisi valmiudet tehdä tilintarkastuksia. Tilintarkastus ja verosuunnittelu olisivat sellaisia palveluita, joilla pystyttäisiin tarjoamaan asiakkaille lisäarvoa.

Yrityksellä on mahdollisuus kehittää tuotantoprosessiaan tehokkaammaksi. Tehokkaamman prosessin avulla on asiakas- ja työmäärän suunnittelu helpompaa. Yritys ei ole lähtenyt kasvua vielä tietoisesti hakemaan, joten tällä hetkellä sillä on hyvät mahdollisuudet suunnitella ja toteuttaa haluttu kehityssuunta. Yrityksellä on myös mahdollisuus kartoittaa mahdollisten uusien ohjelmien käyttöönotto.

Suurin yksittäinen uhka on toimivan varamiesjärjestelmän puute. Mikäli yrittäjä joutuu syystä tai toisesta keskeyttämään toimintansa ei toiminnalle ole selkeää jatkajaa. Vahvuuksissa mainittu varalla oleva työntekijä tulisi kouluttaa nyt hallitsemaan koko toimintaa vaikka yrittäjä itse ei pystyisi työskentelemään.

### **3.9 Riskianalyysi**

Riskit voidaan jakaa kolmeen riskilajiin; operatiiviset riskit, taloudelliset riskit sekä vahinkoriskit. Tässä kappaleessa analysoidaan toimeksiantajan nykyisiä ja mahdollisia tulevia riskejä. Kasvu edellyttää muutosta ja muutos saattaa tuoda riskejä joita ei vanhassa toiminnassa vielä ollut.

Toimeksiantajan nykyisiä operatiivisia riskejä on ehdottomasti henkilöstöön liittyvät riskit. Tällä hetkellä yrittäjä toimii käytännössä yksin joten tieto ja osaaminen ovat vain yhden henkilön varassa. Yrityksellä on ollut harjoittelija työskentelemässä, jolla on tietoa toimintatavoista ja asiakkaista. Tämä harjoittelija on lupautunut aloittamaan työntekijänä kun yrityksen laajeneminen edellyttää uuden henkilökunnan palkkaamista. Varahenkilöjärjestelmä pystytään rakentamaan hänen varaansa. Tietoriskeiltä yritys ei suojaudu tällä hetkellä muulla tavalla kuin tietokoneen virustorjuntajärjestelmän ja vaihtolovelvollisuuden kautta. Tällä hetkellä ei tunnu tarpeelliselta panostaa sen enempää tietoriskeiltä suojautumiseen. Tuoteriskit palvelualalla liittyvät vahvasti henkilöstöön ja nimenomaan työn laatuun. Tähän asti yrityksen asiakkaista kukaan ei ole vielä vaihtanut tilitoimistoa joten voidaan olettaa, että palvelun laatu on ollut hyvää. Tuoteriskeiltä suojautumisen yksi tapa on tehdä kirjanpito lain velvoittamalla tavalla ja pitämällä huolta siitä, että kaikista toimenpiteistä ja keskusteluista löytyy dokumentti. Sen takia kommunikointi on järkevää käydä sähköpostin välityksellä.

Yritys on kohtuullisen vakavarainen joten taloudelliset riskit syntyvät voiton tavoittelemisesta. Yritys on tähän asti toiminut tietoisesti varovaisesti taloudellisten riskien kanssa koska jo pelkästään yrittäjänä toimiminen on ollut uutta. Suurimpia riskejä tähän asti on ollut kysynnän riittäminen ja sopimus ja vastuuriskit. Asiakasmäärä on saatu jo sille tasolle että yrittäjä pystyy tienaamaan elantonsa yrityksestä sekä suunnittelemaan kasvua. Luottotappiot ovat riski joka yrityksessä on jo koettu. Kasvua haettaessa taloudellisilta riskeiltä pyritään välttymään pitämällä kulut pieninä. Pyrkimys olisi että ainoastaan uuden henkilön palkkaamisesta syntyvät kulut toisivat lisäkuluja kasvua haettaessa. Luottotappioilta pyritään jatkossa välttymään perimällä ennakkomaksua yrityksiltä joiden talous näyttää epävakaalta. Kirjanpitopalveluiden hyvä puoli on että pystytään seuraamaan asiakkaan maksuvalmiutta koko ajan.

Vahinkoriskit ovat epätodennäköisin riskilaji toimeksiantajalle. Yritys toimii yrittäjän kotoa käsin joten kotivakuutus turvaa tiettyyn pisteeseen asti esimerkiksi tulipalon tai rikoksen. Kuitenkin keskeytystä varten tulisi pohtia varasuunnitelma. Esimerkiksi salamanisku pystyy hajottamaan tietokoneet, joilla itse työ tehdään. Kirjanpito-ohjelma, jota yritys tällä hetkellä käyttää on pilvipalvelu joten koko kirjanpito ei katoa vaikka tietokone rikkoutuisi. Tietokoneella on kuitenkin usein muuta tärkeää tietoa, minkä takaisin kerääminen vaatii aikaa ja energiaa. Suojautuminen kaluston rikkoutumiselta toteutetaan siten, että ulkoiseen kovalevyyn tallennetaan kriittisimmät tiedot ja tietokoneet pyritään pitämään ehjänä. Yritys ei lähde hankkimaan varakalustoa, sillä uuden tietokoneen pystyy hankkimaan saman vuorokauden aikana, mikäli tietokone vaurioituu.

## **4 Liiketoimintasuunnitelma**

Tähän asti opinnäytetyössä on käyty läpi tarvittava teoria sekä toimeksiantajan lähtökohdat kasvustrategian luomiseksi. Kasvustrategia on helppo tehdä liiketoimintasuunnitelman muotoon, jota jatkossa lähdetään noudattamaan. Tässä liiketoimintasuunnitelmassa on pyritty korjaamaan yrityksen nykyiset epäkohdat sekä mietitty keinoja käyttämään sen omia vahvuuksia. Yrityksen liikeidea on tarjota taloushallintopalveluita yrityksille ja yhdistyksille. Tavoite on, että yritys saavuttaa 200 000 euron liikevaihdon 2019 vuoden loppuun mennessä. Yritys lähtee hakemaan kasvua orgaanisesti eli ilman ulkoista rahoitusta.

### **4.1 Palveluiden määrittely**

Asiakaskunta koostuu yrityksistä ja yhdistyksistä. Yritys tulee jatkossakin tarjoamaan kirjanpito-, palkanlaskenta-, ja tilinpäätöspalveluita asiakkailleen. Kokemuksen myötä voidaan tulevaisuudessa tarjota verosuunnittelua. Tilintarkastuspalveluiden tarjoaminen edellyttää lisäkouluttamista joko yrittäjältä itseltään tai tulevilta työntekijöiltä. Seuraavan kolmen vuoden aikana ei yritys aio tarjota tilintarkastuspalveluita asiakkailleen.

### **4.2 Palveluiden hinnoittelu**

Yritys hinnoittelee palvelunsa markkina-, kilpailu-, ja asiakasperusteisen hinnoittelun mukaan. Toisin sanoen palvelut hinnoitellaan lähelle markkinoiden keskiarvohintaa. Liitteessä 2 on laskettu kolmentoista tilitoimiston hintojen keskiarvot. Toimeksiantajan aikaisempi tuntilaskutus oli 50 €/tunti. Liitteen 2 taulukon tuntilaskutuksen keskiarvo on 58,50€/tunnilta. Jatkossa yritys laskuttaa taloushallintopalveluistaan 55 €/tunti. Palkanlaskenta sekä veroilmoitus ja tilinpäätös ovat hinnoiteltu niin ikään markkinoilla vallitsevien hintojen perusteella. Laskutus ei ole markkinoiden halvin, eikä kallein. Yritys päättää kilpailla jollakin muulla kilpailukeinolla kuin hinnalla. Toimeksiantajalle luotiin hinnasto vuodesta 2017 eteenpäin näiden tietojen pohjalta. (Liite 3)

### **4.3 Markkinointitoimenpiteet**

Yritys ei ole markkinoinut palveluitaan tähän asti. Asiakkaat ovat löytäneet yrityksen yrittäjän aikaisemman verkostoitumisen ansiosta. Kasvua haettaessa on asiakkaita saatava lisää. Markkinointi päätetään aloittaa aluksi hillitysti, ettei tulisi tilannetta, jossa kysyntä ylittää tarjonnan. Yrityksen nykyiset resurssit eivät kestä kovin montaa asiakasta enempää. Opinnäytetyön aikana prosessista on löydetty muutama kohta, jotka korjaamalla aikaa jäisi enemmän muille asiakkaille. Yrityksellä on myös varalla työntekijä, joka on valmis aloittamaan työskentelyn kun asiakasmäärä lisääntyy. Yritys lähtee mainostamaan aluksi

varovaisesti paikallislehdissä koska se on halpaa ja tavoittaa suuren määrän ihmisiä keralla. Lisäksi nyt täytyy alkaa mainostamaan tuttaville enemmän kuin tähän asti on mainostettu. Yrityksellä ei ole kokemusta markkinoinnista ja sen tehosta, eikä mainostamiseen lähdetä paljoa taloudellisesti investoimaan.

#### **4.4 Kilpailukeinot**

Yritys on nuori joten erikoistumista ja ydinosaamista ei ole vielä kehittynyt. Tuotteella kilpaileminen taloushallintoalalla tarkoittaa tuotteen ja palvelun laatua. Yritys tulee panostamaan työn ja palvelun nopeuteen. Yrityksen asiakkaista kukaan ei ole vielä vaihtanut pois joten voidaan olettaa että pitämällä samaa työn ja palvelun laatua yllä, saadaan pidettyä tulevatkin asiakkaat tyytyväisinä. Kuten kohdassa 4.2 selvitettiin, yritys ei tule kilpailemaan hinnalla vaan aikoo pitää hinnat lähellä markkinoiden keskiarvoa. Taloushallintoalalla ei myöskään joka päivä taistella asiakkaista vaan asiakkaita pyritään hankkimaan lisää kun huomataan kasvulle olevan tilaa. Yritys aikoo jatkossa kilpailla palvelun laadulla ja nopeudella.

#### **4.5 Riskianalyysi**

Suurin toimeksiantajaan kohdistuva riski on omistajan poisjääminen syystä tai toisesta. Yrityksellä ei ole toimivaa varamiesjärjestelmää, joka mahdollistaisi pitkäaikaisen omistajan sivuun jäämisen toiminnasta. Varamiesjärjestelmä tullaan rakentamaan varalla olevan työntekijän varaan. Kovin suuria taloudellisia riskejä ei yrityksellä tällä hetkellä ole. Yritys on tehnyt kaksi voitollista tilikautta ja yrittäjä saa yrityksestä elinkeinon. Kasvun mukana tuomat kulut tulevat olemaan markkinointikuluja ja henkilöstökuluja. Henkilöstökulut kasvavat laskutuksen myötä eli uuden työntekijän palkka ei tule ylittämään laskutusta. Vahinkoriskeihin ei varauduta sen suuremmin. Pieni yritys pystyy korjaamaan vahingot nopeasti jos jotain sattuu. Luottotappioita pyritään jatkossa välttämään tiukemmin. Kirjanpitäjänä yritys pystyy seuraamaan asiakkaidensa maksukykyä. Laajempi riskianalyysi on luettavissa kohdassa 3.10.

#### **4.6 Talouden suunnittelu**

Yritys lähtee hakemaan kasvua orgaanisesti eli ilman ulkoista pääomaa. Yrityksen kulurakenne on hyvä, koska ylläpitokustannukset ovat pienet. Lisäksi uusien asiakkaiden myötä eivät ylläpitokustannukset kasva ollenkaan. Tulevia investointeja tulee olemaan uuden henkilön palkkaus ja markkinointiin käytettävä pieni panos. Voittoa kertyi molempina tilikausina ja edellisellä tilikaudella kirjatut luottotappiot pyritään jatkossa välttämään.

## 5 Loppupäätelmät

Opinnäytetyö on mielestäni kartoittanut toimeksiantajan kasvumahdollisuudet. Opinnäytetyön aikana yrityksen resurssit ovat tulleet selville ja ongelmakohtat tuotantoprosessissa on havaittu. Tuotantoprosessia helpottamaan otettu eTasku-applikaatio tulee näyttämään toimivuutensa lähikuukausina. Uskon että asiakkaiden näkökulmasta aineiston toimittaminen helpottuu ja prosessista tulee tehokkaampi.

Toimialakohtaista informaatiota on saatu kerättyä jonkin verran. Merkittävin uusi tieto on mielestäni ollut hinnoittelupolitiikka markkinoilla. Toimeksiantajalla ei tähän asti ollut kirjoitettua hinnastoa, jota lähtisi esimerkiksi myyntitilanteessa esittelemään. Lisäksi taloushallintoalan palveluita tutkimalla pystyttiin sulkea pois verosuunnittelu sekä tilintarkastus johdettujen koulutuksen ja kokemuksen puutteesta.

Toimeksiantajasta tunnistettiin selkeitä vahvuuksia ja heikkouksia. Ykkösvahvuutena ovat mielestäni pienet ylläpitokustannukset jotka ovat suhteellisen kiinteät vaikka yritys kasvaisikin. Lisäksi kilpailukeinoja tutkimalla huomasin, että palvelun laatuun panostaminen on yritykselle oikea valinta kun lisäpalveluiden, kuten tilintarkastusten ja verosuunnittelun, tarjoaminen ei vielä tule kysymykseen. Yrityksen kokemuksen puutteen johdosta ei erikoistumista ja ydinosaamisen löytymistä ole vielä tapahtunut.

Jatkotutkimusehdotuksena esitän markkinointisuunnitelmaa. Tässä opinnäytetyössä todettiin, että markkinointia tulee lisätä, jotta saataisiin uusia asiakkaita. Selvää markkinointisuunnitelmaa ei yrityksellä kuitenkaan ole. Yritys aikoo kylläkin varovasti lähteä laajentamaan asiakasmääräänsä joten pienillä kokeiluilla eri markkinointivälineissä tullaan saamaan tietoa markkinointivälineiden tehosta ja varmasti saamaan lisää asiakkaita. Tehokkaan markkinointisuunnitelman kanssa tällaisia kokeiluja ei tarvitsisi tehdä.

Opin tämän opinnäytetyön aikana suunnittelemaan isompien projektien toteuttamista. Asioiden tekeminen oikeassa järjestyksessä helpottaa projektin viemistä loppuun. Hieman puutteellisesti olin suunnitellut oman tekemisen, mutta punainen lanka säilyi koko ajan työtä tehdessä ja asiat tein siinä järjestyksessä kuin ne alun perin olin suunnitellutkin. Mielestäni toimeksiantaja pystyy tätä opinnäytetyötä apuna käyttäen, aloittaa toimintansa laajentamisen.

## Lähteet

Flinck, K., Hurtta, M. 2012. Tilitoimiston menestystekijät. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41632/Opinnaytetyo\\_Flinck\\_Hurtta.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41632/Opinnaytetyo_Flinck_Hurtta.pdf?sequence=1). Luettu 10.11.2016

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Talentum Oy. Helsinki.

Karjula, R. 2010. Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kasvustrategian vaihtoehdot. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23384/Karjula\\_Riikka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23384/Karjula_Riikka.pdf?sequence=1).  
Luettu: 8.10.2016

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Talentum Oy. Helsinki.

Leskinen, E. 2013. Balanced scorecard – Case: Salmen samoajat ry. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68500/Leskinen\\_Eveliina.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68500/Leskinen_Eveliina.pdf?sequence=1).  
Luettu: 1.11.2016

Lönqvist, J. 2011. Asiakaslähtöinen markkinointisuunnitelma Case: Suomen viherpirtelö Oy. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32009/Lonnqvist\\_Jukka.pdf.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32009/Lonnqvist_Jukka.pdf.pdf?sequence=1). Luettu 15.11.2016

Nurminen, M. Vuorinen, S. 2010. Suomalaisen tilitoimiston tulevaisuus strategioiden ja palveluiden näkökulmasta. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7766/Nurminen\\_Mika\\_Vuorinen\\_Satu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7766/Nurminen_Mika_Vuorinen_Satu.pdf?sequence=1). Luettu 7.10.2016

Manninen, N. Nylander, S. 2009. Asiakastyytyväisyys, tunnettuus ja mielikuvat Case: Ravintola Tomate. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5589/Manninen\\_Ninni\\_Nylander\\_Sari.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5589/Manninen_Ninni_Nylander_Sari.pdf?sequence=1). Luettu 10.11.2016

Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Luettavissa:

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon\\_palvelut\\_lokakuu\\_2011.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf).  
Luettu: 10.11.2016

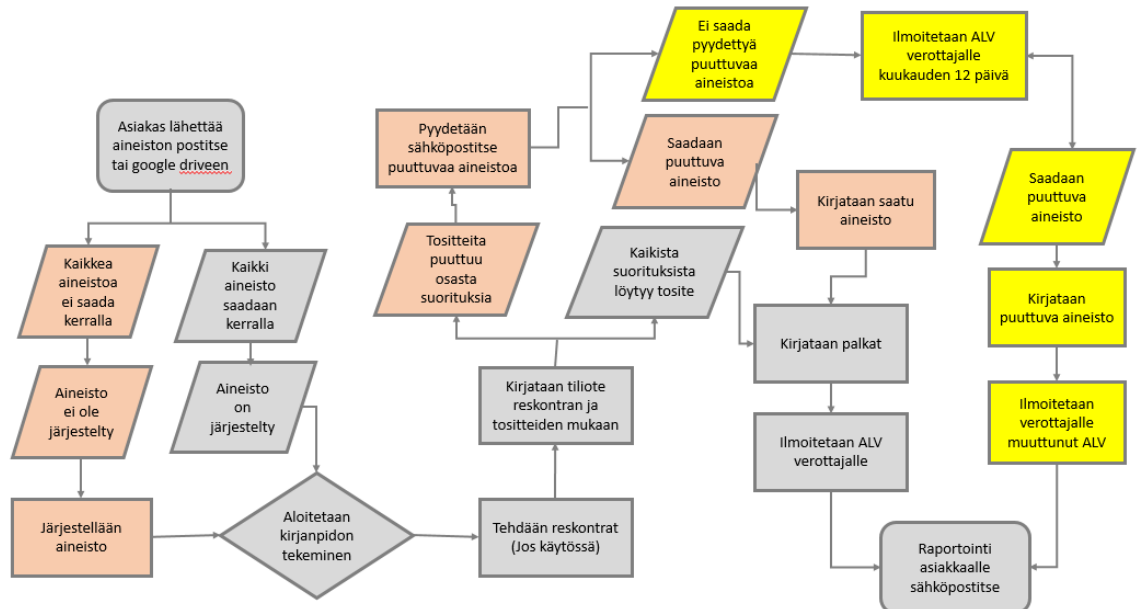


- Mustakangas, T. 2014. Strategialähtöistä ydinosaamista tarvitaan. Luettavissa: <http://www.oamk.fi/epooki/2014/osaamisen-johtaminen-kytkoksissa-strategiaan/>. Luettu: 28.10.2016
- Ojala, J. 2015. eTasku webinaari kirjanpitäjille. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=VoNWxRk329A>. Katsottu: 28.10.2016
- Partanen, S. 2015. Tilitoimiston auktorisointi. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101898/Partanen\\_Satu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101898/Partanen_Satu.pdf?sequence=1)  
Luettu: 26.10.2016
- Sipilä, J. 2003. Palveluiden hinnoittelu. WSOY. Helsinki.
- Talouhallintoliitto. Tilitoimiston johtaminen ja henkilöstö. Luettavissa: <https://talouhallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/tilitoimiston-ohjeet-ja-tyokalut/tilitoimiston-johtaminen-ja-henkilosto>. Luettu: 26.10.2016
- Talouhallintoliitto. Sopiminen ja hinnoittelu. Luettavissa: <https://talouhallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/tilitoimiston-ohjeet-ja-tyokalut/sopiminen-ja-hinnoittelu>. Luettu: 13.10.2016
- Tilastokeskus. Pk-yrityksen määritelmä. Luettavissa: [http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html). Luettu: 7.10.2016
- Tilitoimistojen hintavertailua.  
Luettavissa: <http://tilitoimistojenhintavertailut.netai.net/>. Luettu: 9.11.2016
- Tuurala, T. 2010. Prosessi, organisaatio ja prosessin ohjaus. Luettavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Luettu: 28.10.2016
- Viljamaa, K. 2014. Sähköinen talouhallinto ja tilitoimiston hinnoittelu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86746/Viljamaa\\_Katri.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86746/Viljamaa_Katri.pdf?sequence=1).  
Luettu: 13.10.2016
- Yemm, G. 2013. Essential guides to leading your team. Luettavissa: <https://books.google.co.uk/books?id=SQuxNERDFeIC&pg=PT37#v=onepage&q&f=false>.  
Luettu 7.10.2016

# Liitteet

## Liite 1

Kuvio. Toimeksiantajan nykyinen liiketoimintaprosessi



Tässä kuviossa harmaat laatikot kuvaavat tehokkainta mahdollista prosessin kulkua kirjanpitoa tehdessä. Punaiset laatikot kuvaavat mahdollisia ja olemassa olevia ongelmia nykyisessä liiketoimintaprosessissa. Keltaiset laatikot ovat ongelmia jotka vaikuttavat pidemmälle ajanjaksolle. Keltaiset laatikot ovat toimenpiteitä jolloin tiliotteen suoritukset on jouduttu laittamaan selvittelytilille ja myöhemmin selvittelytililtä oikealle kirjanpidon tilille.

Prosessi lähtee käyntiin aineiston saamisella. Aineiston tulisi sisältää kaikki kuukauden kuitit ja tositteet ja sen tulisi olla järjestelty päivämääräjärjestykseen siten, että tiliotetta kirjatessa jokaista maksua kohden löytyisi kuitti pinosta seuraavana. Asiakkaat lähettävät joskus puutteellisen aineiston jolloin kirjanpidon tekeminen ei ole tehokasta. Aineisto on usein itse järjestettävä ennen kirjanpidon aloittamista.

Kirjanpito alkaa kirjaamalla osto- ja myyntireskontrat jonka jälkeen siirrytään tiliotteelle. Tiliote kirjataan päivämääräjärjestyksessä ja jokaista suoritusta vastaan tulisi löytyä tosite joko reskontrasta tai tiliotteen liitteenä aineistosta. Tiliotteen jälkeen kirjataan palkat ja ilmoitetaan verottajalle kuukauden arvonlisävero. Tämän jälkeen raportoidaan asiakkaalle kuukauden yhteenveto. Raportissa on tuloslaskelma, tase ja kuukauden arvonlisäveron määrä.

Mikäli tiliotteelta on maksettu tai saatu suorituksia ilman laskua tai tositetta, ne pyydetään erikseen asiakkaalta sähköpostilla. Arvonlisävero ilmoitetaan viimeistään joka kuukauden kahdestoista päivä oli tositteita tai ei. Tässä vaiheessa kaikki suoritukset ilman tositetta on selvittelytilillä, joka vääristää yrityksen tasetta ja kohdekuukauden tulosta. Mikäli tositteita alkaa tulemaan myöhemmin, ne kirjataan ja verottajalle tehdään kohdekuukaudelle muutositilmoitus.

## Liite 2

Tiltoimistojen hintavertailu (ALV 0 %)

<b>Tiltoimistojen hintavertailu tositteiden lukumäärään perustuen</b>					
<b>YRITYS</b>	<b>alle 50</b>	<b>alle 100</b>	<b>alle 200</b>	<b>veroilmoitus ja tp</b>	<b>TUNTIVELOITUS</b>
Tiltoimisto 1	37,50 €	75,00 €	150,00 €	50,00 €	ei löytynyt
Tiltoimisto 2	59,00 €	75,00 €	150,00 €	180,00 €	40,00 €
Tiltoimisto 3	46,00 €	92,00 €	184,00 €	130,00 €	60,00 €
Tiltoimisto 4	42,00 €	90,00 €	120,00 €	150,00 €	ei löytynyt
Tiltoimisto 5	46,00 €	92,00 €	184,00 €	260,00 €	58,00 €
Tiltoimisto 6	40,00 €	60,00 €	100,00 €	120,00 €	ei löytynyt
Tiltoimisto 7	50,00 €	80,00 €	100,00 €	150,00 €	ei löytynyt
Tiltoimisto 8	42,00 €	84,00 €	168,00 €	250,00 €	ei löytynyt
Tiltoimisto 9	65,00 €	85,00 €	170,00 €	240,00 €	66,00 €
Tiltoimisto 10	65,00 €	85,00 €	170,00 €	240,00 €	ei löytynyt
Tiltoimisto 11	48,00 €	100,00 €	240,00 €	210,00 €	60,50 €
Tiltoimisto 12	65,00 €	95,00 €	195,00 €	260,00 €	65,00 €
Tiltoimisto 13	96,00 €	192,00 €	384,00 €	380,00 €	60,00 €
<b>KESKIARVO</b>	<b>53,96 €</b>	<b>92,69 €</b>	<b>178,08 €</b>	<b>201,54 €</b>	<b>58,50 €</b>

### Liite 3

Hinnasto vuodelle 2017 (ALV 0 %)

Taloushallintopalvelut 55,00€/ tunti	
laskutus	
myyntireskontra	
ostoreskontra	
kirjanpito	
palkkahallinnon selvityspyynnöt	
palkkatodistukset	
kelakorvaukset	

Palkanlaskenta	
palkkalaskelma	18€/ henkilö
kausiveroilmoitus/ työnantajasuoritukset	20€/ kuukausi
Vuosi-ilmoitukset	
Tuntityö	65,00€/ tunti

Veroilmoitus ja tilinpäätös	
Tuntityöt	75,00€/ tunti
Tilinpäätöspöytäkirjat	75,00€/ tunti
Tasekirja	75,00€/ tunti
Veroilmoitus Tmi	120,00 €
Veroilmoitus Ky/Ay	150,00 €
Veroilmoitus Oy	200,00 €

#### Liite 4

##### Toimeksiantoyrityksen tuloslaskelma

TILIKAUSI	2016	2015
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>56289,85</b>	<b>34379,00</b>
OSTOT TILIKAUDEN AIKANA	137,81	0,00
HENKILÖSTÖKULUT	33 872,60	16 006,01
VAPAAEHTOISET HENKILÖSIVUKULUT	411,11	399,76
SUUNNITELMANMUKAISET POISTOT	1350,00	1350,00
MATKA- JA EDUSTUSKULUT	1 661,57	1 488,61
TOIMITILAVUOKRAT	3120,00	0,00
KÄYTTÖ- JA YLLÄPITOKULUT	1 497,37	3 323,34
LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT	10 002,33	6 678,12
<b>LIIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>	<b>4 237,06</b>	<b>5133,16</b>
KORKO- JA RAHOITUSKULUT	-10,59	-2,61
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA	4 226,47	5 130,55
YHTEENSÄ TUOVEROT	874,74	1673,18
<b>TILIKAUDEN TULOS (VOITTO/TAPPIO)</b>	<b>3351,73</b>	<b>3457,37</b>

Kasvua ajatellen voidaan tarkastella ylläolevaa tiivistettyä tuloslaskelmaa.

Tuloslaskelmasta näkee, että ensimmäisen toimintavuoden jälkeen liikevaihto kasvoi 61%. Vuonna 2016 liikevoittoa tehtiin 8% liikevaihdosta. Kulurakenteesta 60% meni henkilöstökuluihin eli yrittäjän palkkaan. Aikaisemmalla tilikaudella yrittäjä sai starttirahaa jonka vuoksi maksettuja palkkoja oli vähemmän. Liiketoiminnan muut kulut olivat 18% kulurakenteesta. Muut kulut koostuvat pääosin ATK- ohjelmien ylläpidosta, puhelinkuluista ja tietoliikennekuluista. Vuoden 2016 muut kulut ovat selvästi suuremmat koska 37% niistä on luottotappiota. Tuloverojen jälkeen voittoa jäi 3 351,73€. Hyvä asia on, että yrityksellä on suhteellisen vähän muuttuvia kustannuksia joten toiminnan ennustaminen on helpompaa.