

Petra Pitkänen

Tilitoimiston toiminnan kehittäminen

Espoon Urheilutilit Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Petra Pitkänen Tilitoimiston toiminnan kehittäminen Espoon Urheilutilit Oy 33 sivua Toukokuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen toiminnan kehittämistä. Kohdeyritys on pieni yhden hengen tilitoimisto, joka hoitaa pääasiassa urheiluseurojen eli yhdistysten taloushallintoa. Tavoitteena oli analysoida yrityksen toiminnan nykytilaa, tuoda esille uusia kehitysideoita sekä pohtia sähköisen taloushallinnon, digitaalisuuden ja verkkolaskutuksen tuomia etuja ja mahdollisuuksia.</p> <p>Nimensä mukaisesti opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena. Sen tukena käytettiin laadullista menetelmää ja olemassa olevia aineistoja muodostamaan kokonaisvaltainen ymmärrys yritystoiminnan kehittamisestä. Päälähteinä käytettiin kahta sähköistä taloushallintoa käsittelevää teosta ja useita erään ohjelmistotarjoajan julkaisemia sähköisiä oppaita. Opinnäytetyössä tarkasteltavat näkökulmat oli rajattu yhdessä toimeksiantajan kanssa.</p> <p>Opinnäytetyössä pohdittiin sähköisten taloushallinnon järjestelmien ja verkkolaskutuksen tuomia hyötyjä. Sähköistyminen on tilitoimistoalalla vallitseva kehityssuunta. Taloushallinnon ohjelmistot toimivat yhä enemmässä määrin digitaalisesti pilvipalveluina, jotka mahdollistavat sekä ajallisen että taloudellisen hyödyn taloushallinnon hoidossa.</p> <p>Toiminnan nykyisen tilan analysointiin käytettiin menetelmänä SWOT-analyysia. Analyysin avulla pystyttiin muodostamaan subjektiivinen kuva yrityksen nykytilasta ja sitä kautta tuottamaan yrityksen johdolle tietoa kehitettävistä kohteista. Nelikenttätyökalu paljasti yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Yrityksen pieni koko, resurssipula, kokemus sekä näkyvyyden puute olivat vallitsevia teemoja, jotka analyysissa nousivat esille.</p> <p>Työssä huomattiin, että vaikka yrityksen toiminta on ollut kannattavaa jo vuosien ajan, yrityksessä on silti useita kehitettäviä kohteita. Vaikka yrityksen toiminta on juuri nyt vakaalla pohjalla, sen liiketoimintaympäristön seuraaminen ja alan kehityksessä mukana pysyminen on edellytys kannattavalle toiminnalle myös jatkossa. Mikäli kilpailijoihin kasvaa liian suureksi, voi tarvittavien muutosten tekeminen olla myöhemmin erittäin haastavaa.</p>	
Avainsanat	tilitoimisto, sähköinen taloushallinto, verkkolaskutus, toiminnan kehittäminen

Author Title Number of Pages Date	Petra Pitkänen Business development of accounting company Espoon Urheilutilit Oy 33 pages May 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and finance
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study the development of the business operations in the client company. The company is a small one person accounting company that takes care of financial management of mainly sports clubs. The aim was to analyze the present state of the company's operations, introduce some new development ideas and consider the benefits and opportunities that digital financial management, digitalization and e-invoicing can bring.</p> <p>The thesis was accomplished as a development project. It was supported by using qualitative methods and existing material in order to form an overall understanding of developing business. Two sources that cover digital financial management and also several digital guide books published by a software provider were used as main sources. The aspects in this thesis were defined with the client company.</p> <p>The benefits of digital financial management systems and e-invoicing were considered in this thesis. Digitalization is the prevalent trend in the field of accounting. The financial management programs work more and more digitally in the cloud which enables both temporal and financial benefits in the financial management.</p> <p>SWOT-analysis was used to analyze the present state of the company. With the help of the analysis a subjective view could be made to produce information for the company lead. The analysis showed the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats. Small size, lack of recourses, experience and lack of media coverage were prevalent themes that stood up.</p> <p>It was noticed that although the business has been profitable for years there are still many business areas that could be developed in the company. Even though the financial state of the company is currently relatively stable following the business environment and keeping up with the development of the business field is a requirement for profitable operations in the future as well. If the gap between the company and competitors becomes too wide making the necessary changes can be very challenging later.</p>	
Keywords	Accounting company, digital financial management, e-invoicing, operation development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat ja työn aihe	1
1.2	Työn tavoitteet	1
1.3	Työn rakenne, tutkimusmenetelmä ja rajaukset	2
1.4	Käsitteet	3
1.4.1	Taloushallinto ja sen prosessit	3
1.4.2	Digitaalinen taloushallinto	4
1.4.3	Pilvipalvelut	5
1.4.4	Verkkolaskutus	5
2	Toimeksiantaja	5
2.1	Kohdeyritys	5
2.2	Toimiala	6
2.3	Sidosryhmät	7
2.4	Kilpailijat	9
3	Yritystoiminnan kehittäminen	9
3.1	Toiminnan kehittämisen taustaa	9
3.2	Liiketoimintasuunnitelma	11
3.3	Strategia ja strategiajohtaminen	12
3.4	Markkinoinnin kilpailukeinot	13
3.5	Hinnoittelu	15
4	Sähköiset taloushallinnon järjestelmät	17
4.1	Yleistä järjestelmistä	17
4.2	Ohjelmiston valinta	18
4.3	Uuden ohjelmiston käyttöönotto	19
4.4	Verkkolaskutus	20
5	Yrityksen nykytilan analyysi	21
5.1	SWOT-analyysistä	21
5.2	SWOT-analyysi kohdeyrityksestä	22
5.2.1	Vahvuudet	23
5.2.2	Heikkoudet	24
5.2.3	Mahdollisuudet	25

5.2.4	Uhat	26
6	Johtopäätökset	27
7	Lopuksi	29
7.1	Yhteenveto	29
7.2	Uudet haasteet	30
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	32
	Lähteet	34

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat ja työn aihe

Opinnäytetyön aiheena on pienen espoolaisen tilitoimiston, Espoon Urheilutilit Oy:n, toiminnan kehittäminen. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona kohdeyritykselle. Kehittämissuunnitelman tekeminen tälle kohdeyritykselle on aiheena kiinnostava, sillä harrastan aktiivisesti urheilua seurassa, joka ostaa taloushallinnon palvelunsa toimeksiantajalta. Lisäksi opinnäytetyön kirjoittamisen ohella olen päässyt konkreettisesti näkemään ja kuulemaan tilitoimiston työskentelytapoja, mikä tukee aiemmin oppimaani tietoa yritystoiminnasta ja taloushallinnosta.

Urheiluseurani on tilitoimiston suurin yksittäinen asiakas, joten seuran asiakkuus on olennainen osa tilitoimiston toiminnan kannattavuutta. Seuran johto on kiinnostunut seuraamaan tilitoimiston toimintaa ja kehitystä, sillä urheiluseura ostaa suuren osan taloushallinnon palveluistaan kohdeyritykseltä. Onnistuneesta kohdeyrityksen toiminnan kehittämisestä hyöttyy kohdeyrityksen lisäksi myös koko seurayhteisö.

1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tärkein tavoite on analysoida yrityksen nykytilaa, tuoda esille uusia kehitysideoita ja esittää nykyaikaisia ratkaisuja kohdeyrityksen toimintaprosesseihin erityisesti verkkolaskutusta, digitaalisuutta ja pilvipalveluja hyväksi käyttäen. Työn teoriaosuus keskittyy löytämään niitä keinoja ja näkökulmia, joilla yritystoimintaa kehitetään. Alun perin tarkoituksena oli sisällyttää opinnäytetyöhön myös kasvunäkökulma, mutta se jäi alkuperäisen suunnitelman jälkeen aiheen rajauksen ulkopuolelle.

Koska kohdeyrityksen asiakasorganisaatioiden määrä ei ole kovin suuri, sen toiminta on erittäin riippuvaista jokaisesta asiakkaasta ja näiden tyytyväisyydestä tilitoimistopalveluihin. Kohdeyrityksen etuna voidaan nähdä sen keskittyminen pääasiassa vain yhdistysten taloushallinnon hoitoon. Oleellista on pohtia, millä muilla keinoilla kohdeyritys pystyy erottumaan alallaan muista kilpailijayrityksistä ja mitä yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen ja millä keinoin, jotta asiakassuhteet pysyisivät vähintään ennallaan.

Tärkeimmät tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyössäni pyrin löytämään vastauksia, ovat seuraavat: Mikä on kohdeyrityksen toiminnan nykytila, mille tasolle kohdeyritys haluaisi kehittyä tulevaisuudessa ja kuinka tavoitteisiin päästään? Millaisia mahdollisia haasteita ja uhkia toiminnan muutokset aiheuttavat kohdeyritykselle?

1.3 Työn rakenne, tutkimusmenetelmä ja rajaukset

Opinnäytetyötä voidaan pitää kehittämishankkeena, sillä työn perimmäisenä tarkoituksena on toiminnan kehittäminen. Työssä on kuitenkin hyödynnetty myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää kehittämistoiminnan merkityksen ja syvemmän käsityksen muodostamiseksi. Kehittämishanke on yksi kolmesta tutkimusmenetelmästä. Sen tarkoituksena on kehittää jokin uusi tapa toimia. Kehittämishanke voi olla esimerkiksi jonkin organisaation tai työyhteisön kehittäminen tai käytäntöjen ja menetelmien kehittäminen tai suunnittelu. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2017.)

Opinnäytetyön vaiheet voidaan nähdä eroteltuna kahteen osaan. Ensimmäinen osassa koostuu teoriataustasta, joka pitää sisällään toimeksiantajan ja toimialan esittelyn lisäksi teoriaa liiketoiminnan kehittämisestä sekä sähköisen taloushallinnon järjestelmistä. Toisessa osassa keskityn kehittämispuoleen analysoimalla yrityksen nykytilaa ja pohdin, kuinka erilaisilla teoriaan pohjautuvilla toiminnan muutoksilla yrityksen nykytilaan voitaisiin vaikuttaa.

Tärkeimpinä lähteinä olen teoriaosuudessa käyttänyt Lahden ja Salmisen teosta Digitaalinen taloushallinto sekä Procountorin julkaisemaa teosta Ystävällinen taloushallinto - Ammatilaisen käsikirja sähköistymisestä. Digitaalinen taloushallinto valikoitui yhdeksi päälähteeksi, sillä se sisältää laajasti tietoa digitaalisen taloushallinnon kokonaisuudesta, kehityksestä, markkinoista, nykyaikaisista prosesseista sekä käytännöistä. Käsikirja puolestaan avaa käytännönläheisesti talouden prosessien muuttamisen sähköisiin toimintamalleihin.

Opinnäytetyön teoreettisen osuuden lähteenä on käytetty alan ammattikirjallisuutta sekä erilaisia verkkolähteitä, jotka olen arvioinut luotettaviksi lähteiksi. Erityisesti sähköisiä taloushallinnon ohjelmistopalveluja tarjoava yritys Visma on tuottanut erilaisia oppaita liittyen taloushallinnon sähköisyyteen. Näitä oppaita olen myös hyödyntänyt työssäni lähteinä. Yrityksen kehittämispuoleen pohjautuvat puolestaan teoriaan sekä kohdeyrityksen työntekijän haastattelusta saatuihin tietoihin.

Johdantoluvun jälkeen, opinnäytetyön toisessa luvussa, tarkastellaan tarkemmin opinnäytetyön toimeksiantajaa, sen toimialaa sekä sidosryhmiä ja kilpailijoita. Kolmas luku sisältää teoriaa yritystoiminnan kehittämisestä. Olen valinnut erilaisia näkökulmia, joista yritystoiminnan kehittämistä voidaan tarkastella. Neljännessä luvussa käsittelen sähköisiä taloushallinnon järjestelmiä, niiden valintaa ja käyttöönottoa sekä verkkolaskutusta.

Yrityksen nykyistä tilaa käsittelen opinnäytetyön viidennessä luvussa. Tilitoimiston nykyisen tilan selvittämisessä käytän työssäni SWOT-analyysiä, joka auttaa tunnistamaan yrityksen toiminnan nykyisiä sisäisiä vahvuuksia ja ongelmakohtia sekä arvioimaan ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia (Opetushallitus). Tässä luvussa esittelen alkuun analyysiä yleisesti, minkä jälkeen tarkastelen analyysiä kohdeyrityksen osalta.

Kuudennessa luvussa pohdin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa vedän yhteen työn johtopäätökset ja pohdin jatkotutkimuskysymyksiä. Myös koko opinnäytetyöprosessin, lähteiden ja rajauksen arviointi on opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

1.4 Käsitteet

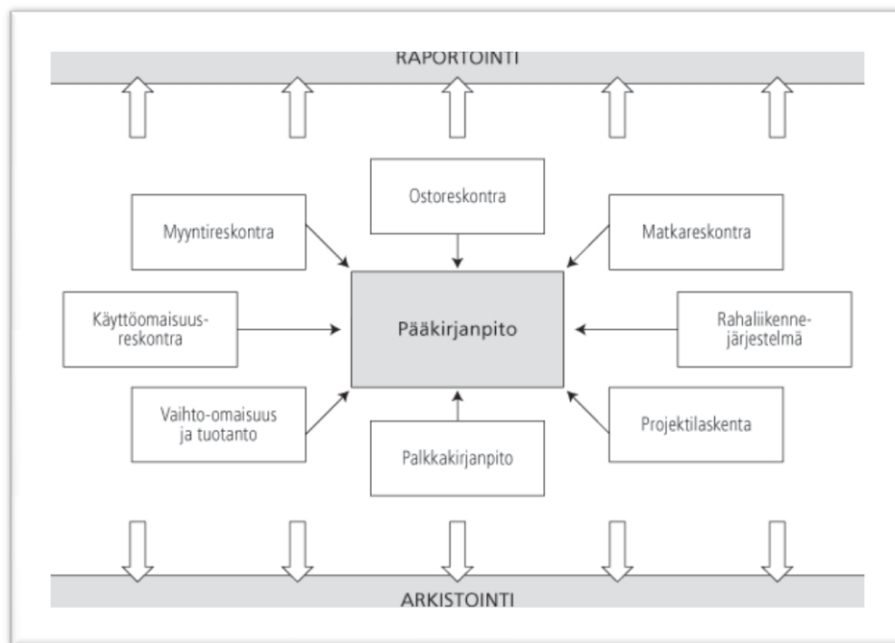
Ymmärtääkseen paremmin opinnäytetyön sisältöä ja asiakokonaisuuksia lukijan tulisi tuntea joitakin keskeisiä liiketalouden käsitteiden merkityksiä. Näitä käsitteitä ovat taloushallinnon prosessit, digitaalinen taloushallinto, verkkolaskutus sekä pilvipalvelut. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty lyhyesti nämä käsitteet.

1.4.1 Taloushallinto ja sen prosessit

Yritystoiminnan perusidea on tuottaa voittoa yrityksen omistajille. Tätä varten organisaatiot seuraavat taloudellisia tapahtumiaan, joista se raportoi sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmilleen. Järjestelmää, jolla taloudellisia tapahtumia seurataan, kutsutaan taloushallinnoksi. Taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen eli yleinen laskentatoimi tuottaa nimensä mukaisesti tietoa sidosryhmille organisaation ulkopuolella. Sisäisen laskentatoimen tehtävä puolestaan on antaa organi-

saation johdolle tarvittava kuva yrityksen taloudellisesta tilasta. (Riistama & Jyrkkiö 1996: Lahti & Salminen 2014, 16.)

Vaikka taloushallinto voidaan nähdä strategisella tasolla joko liiketoimintaprosessina tai yrityksen tukitoimintona, käsitellään taloushallintoa yleensä yhden kokonaisuuden sijaan pienempinä osakokonaisuuksina. Usein taloushallinnon prosessien organisointi noudattaa jakoa, jossa osakokonaisuuksina nähdään osto- ja myyntilaskuprosessi, matka- ja kululaskuprosessi, maksuliikenne ja kassanhallinta, käyttöomaisuus- ja palkkakirjanpito, pääkirjanpito, raportointi, arkistointi sekä kontrollit. (Lahti & Salminen 2014, 16–18.) Kuviossa 1 havainnollistetaan, kuinka taloushallinnon kokonaisuus muodostuu ja kuinka eri osaprosessit liittyvät pääkirjanpitoon.



Kuvio 1. Taloushallinnon liiketoimintaprosessit (Lahti & Salminen 2014, 19).

1.4.2 Digitaalinen taloushallinto

Kun tietoa käsitellään, siirretään, varastoidaan tai esitetään sähköisessä muodossa, puhutaan digitaalisuudesta. Digitaalista tietoa siirretään ja käsitellään sähköisien soveluksien tai ohjelmistojen avulla. Tietoverkoissa digitaalinen tieto kulkee joko langattomasti tai langallisesti. Digitaalisuuden pääideana on saada kaikki taloushallinnon prosessit automatisoitua ja välttää jo jossain järjestelmässä olevan digitaalisen tiedon käsitteleminen manuaalisesti. Digitaalisesta taloushallinnosta voidaan puhua myös automaattisena tai integroituneena taloushallintona. (Lahti & Salminen 2014, 23–24.)

1.4.3 Pilvipalvelut

Termiä pilvipalvelut käytetään kuvaamaan yleisesti lähes kaikkia tietotekniikka- ja ohjelmistopalveluita, joita käytetään verkon välityksellä. Pilvipalveluntarjoajat jakavat keskitetyksi ylläpitämäänsä ja päivittämäänsä sovellusta asiakkaille, jotka voivat käyttää vain tarvitsemiensa sovelluksia. Pilvipalvelut nähdään helppoina ja hinnoittelultaan edullisina ratkaisuin palveluntarjoajien mittakaavaedun vuoksi.

(Lahti & Salminen 2014, 45–46.)

Pilvipalveluiden käyttö on yleistynyt vuosien saatossa, ja niiden käytetään nykyään jo koko toiminnanohjausjärjestelmässä tiettyjen rajattujen ohjelmistojen sijaan. Pilvipalveluiden käyttö lisääntyy entisestään erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä, sillä ne soveltuvat hyvin esimerkiksi taloushallintosovelluksiin. Myös digitaalista taloushallintoa on alettu hyödyntämään palveluiden tarjonnassa ja useista pilvipalveluista löytyy valmiudet verkkolaskujen lähettämiseen ja vastaanottamiseen sekä valmiit pankkiyhteydet. (Lahti & Salminen 2014, 45–47.)

1.4.4 Verkkolaskutus

Verkkolaskulla tarkoitetaan laskua, joka on sähköisessä muodossa, ja jonka sisältämiä tietoja voidaan käsitellä automaattisesti. Verkkolaskutus perustuu nimenomaan automaattisuuteen, sillä sen avulla voidaan poistaa manuaalisia vaiheita laskutuksessa. (Tieke.)

2 Toimeksiantaja

2.1 Kohdeyritys

Espoon Urheilutilit Oy on pieni, yksityisyrittäjän ylläpitämä tilitoimisto, joka tuottaa taloushallinnon palveluja pääasiassa espoolaisille urheiluseuroille. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli 80 000 euroa. Tilitoimistoyrittäjä on toiminut yrityksessä aina yksin. Yritysmuodoltaan kohdeyritys on osakeyhtiö. (Ngo 2017.)

Kohdeyritys on perustettu vuonna 2008. Alun perin tilitoimisto perustettiin hoitamaan espoolaisen jalkapalloseuran kirjanpitoa ja muita taloushallinnon tehtäviä. Ennen oman yrityksen perustamista tilitoimistoyrittäjä oli hoitanut seuran taloushallintoa toisessa tilitoimistossa. Yrityksen perustamisen jälkeen sen toiminta on kasvanut ja asiakasyhdistysten määrä lisääntynyt. (Ngo 2017.)

Kohdeyrityksen asiakaskunta koostuu pääsääntöisesti urheiluseuroista, jotka ovat yhdistyksiä. Tällä hetkellä kohdeyritys tuottaa taloushallinnon palveluita yhteensä kymmenelle eri asiakasorganisaatiolle. Asiakkaista kuusi on urheiluseuroja ja loput neljä pienyrityksiä. (Ngo 2017.) Yrittäjän päivittäisiin työtehtäviin kuuluvat muun muassa laskutukset, maksuliikenteen hoito, kirjanpito, palkkojen maksut sekä urheiluseurojen pelaajien lisenssien hoidot. Urheiluseuroissa aloittaa lähes päivittäin uusia harrastajia. Heidän opastaminen maksuasioissa sekä lisenssienhankinnat ja -maksut kuuluvat myös yrittäjän työtehtäviin.

2.2 Toimiala

Tilitoimistot ovat yrityksiä, jotka toimivat taloushallinnollisella alalla ja tuottavat taloushallinnon palveluita asiakkailleen. Tilitoimistot työllistävät kirjanpidon ammattilaisia. Tilastokeskuksen Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilaston mukaan vuonna 2015 Suomessa toimi 4 295 tilitoimistoyritystä ja työntekijöitä alalla oli 12 283. (Taloushallintoliitto 2015b.)

Yrityksen koko ja mahdollinen kasvuvauhti määrittelevät pitkälti minkälaisia tilitoimistopalveluja organisaatiot tarvitsevat. Vuoden 2014 kirjanpitäjänä sekä vuoden franchising-yrittäjänä palkittu tilitoimistoyrittäjä ja toimitusjohtaja Sami Svärdin mukaan ammattitaitoisuus, asiakaslähtöisyys sekä digitaalisuus ovat peruselementit hyvälle tilitoimistolle. Hyvän tilitoimiston työntekijät ovat alansa ammattilaisia, jotka kehittävät osaamistaan jatkuvasti sekä taloushallintoasioissa että sähköisessä taloushallinnossa. Täsmällisyys sekä yhteistyökykyisyys asiakasta henkilökohtaisesti palveltaessa ovat hyvän tilitoimiston hyvien työntekijöiden ominaisuuksia. (Svärd 2015.)

Svärdin mukaan hyvän tilitoimiston tulisi tarjota tilitoimistoyrittäjälle muutakin kuin taloudellisen aseman turvaamisen sekä itsensä työllistävän työpaikan. Jokaisen hyvän tilitoimiston mainetta tavoittelevan yrittäjän tulisi omalla toiminnallaan panostaa mai-

neen parantamisen edistämiseksi myös toiminnan kehittämiseen sekä asiakkaista välittämiseen. (Svärd 2015.)

Pohjoismaiden johtava yritysohjelmistojen ja -palveluiden tarjoaja Visma on julkaissut oppaan tilitoimistojen liiketoimintamallien muuttamisesta. Euroopan velkakriisistä alkunsa saanut talousmarkkinoiden pitkään jatkunut alamäki on vaikuttanut myös tilitoimistojen toimialaan. Alan jäykkä kustannusrakenne on suuri syy vähäisiin ja rajallisiin mahdollisuuksiin tehdä voittoa perinteisessä kirjanpitoympäristössä ja niin kauan kuin talouskasvua ei tapahdu, myös alan kasvunäkymät ovat heikot. (Visma a.)

Kiihtyvä hintasota on tilitoimistoalan tämän päivän uhkia. Kaikenkokoiset yritykset haluavat sitoa mahdollisimman vähän kuluja kirjanpidon hoitoon. Tilitoimistolle uusien asiakkaiden hankkiminen on keino tuottaa lisää voittoa ja kompensoida muuten matalia hintoja. Usein talouden hallinta on ulkoistettu yrityksissä, koska on huomattu, ettei yrittäjällä ole aikaa priorisoida siihen. Täten asiakkaiden tarpeet ovat myös muuttuneet. Asiakkaat voivat olla kriittisempiä ja tilitoimisoille asetetut vaatimukset ovat lisääntyneet. Tilitoimistoyrittäjiltä odotetaan yhä enemmän, kun reaaliaikaista tietoa voidaan odottaa saatavan, milloin ja missä vain. (Visma a.)

2.3 Sidosryhmät

Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimijoita, joiden kanssa yritys tai organisaatio toimii keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Sidosryhmät vaikuttavat aina kohdeorganisaation toimintaan ja päinvastoin. Organisaation toiminta tapahtuu sen sidosryhmien hyväksi ja samaan aikaan sidosryhmien ehdoilla. Niin yksittäiset henkilöt kuin ryhmät ja organisaatiot voivat toimia sidosryhmänä. Tyypillisiä sidosryhmiä ovat muun muassa yrityksen omistajat, asiakkaat, sijoittajat ja rahoittajat, yhteistyökumppanit tai toimittajat. Myös kilpailijat voivat kuulua organisaation sidosryhmiin. (YVI 2012.) Kuvio 2 kuvaa tyypillisiä yritysten sidosryhmiä.



Kuvio 2. Yrityksen keskeisimmät sidosryhmät (Teknologiateollisuus ry 2017).

Tyypillisiin yritysten sidosryhmiin verrattuna kohdeyrityksen kannalta olennaisia sidosryhmiä ovat yrityksen asiakkaat, toimittajat sekä viranomaiset. Yksityisyrittäjänä toimessaan tilitoimistoyrittäjällä ei ole muuta henkilöstöä ja yrityksen omistajana myöskään sidoksia ulkopuolisiin omistajiin ei ole. Myöskään tutkimuslaitokset sekä media eivät ole merkittävässä roolissa pienyritysten arjessa.

Tilitoimiston tärkein sidosryhmä ovat sen asiakkaat. Asiakkaat luovat palvelutarpeillaan perustan tilitoimiston toiminnalle ja toimivat samalla rahoituksen lähteenä. Palveluita ostavat asiakkaat rahoittavat toiminnan maksamalla korvausta tehdystä työstä. Tuote, jota tilitoimisto myy asiakkailleen on palvelu. Tällöin fyysisten tuotteiden valmistukseen ei tarvita raaka-aineita, vaan laitteet ja ohjelmistot, joilla palvelua pystytään toteuttamaan ja järjestämään. Palveluyrityksen toimittajia ovat esimerkiksi ohjelmistontarjoajat. Yrittäjä käyttää päivittäin taloushallinnon ohjelmistoja, joten ohjelmistotoimittajat kuuluvat myös yrityksen tärkeimpiin sidosryhmiin.

Niin yritysten kuin yhdistysten kirjanpitoa ohjailee kirjanpitolait ja asetukset, joita viranomaiset säätelevät. Myös yritys- ja yhdistystoimintaa ohjailevat monet lait sekä viranomaisten organisaatioille asettamat velvollisuudet. Näin ollen tilitoimistoyrittäjän tulee tuntea toimintaympäristö perinpohjin ja olla aina tietoinen ympäristön mahdollisista vaa-

timuksista ja muutoksista. Tilitoimistoyrittäjän mukaan erityisesti verotoimisto sekä patentti- ja rekisterihallitus ovat viranomaisista ne tahot, joiden kanssa yritys on paljon tekemisissä. (Ngo 2018).

2.4 Kilpailijat

Mikroyrityksiksi kutsutaan niitä yrityksiä, jotka työllistävät vähemmän kuin kymmenen työntekijää (Yrittäjät). Myös yksityisyrittäjän kohdeyritys kuuluu mikroyrityksiin, jotka Tilastokeskuksen vuoden 2016 tietojen mukaan muodostivat yli 93 % koko yritysmäärästä (Yrittäjät b). Tilitoimistoja oli Suomessa 1960-luvulla vain noin tuhat. Pitkään jatkunut yritysten tapa ulkoistaa taloushallintonsa tehtävien hoito tilitoimistoille on johtanut siihen, että tilitoimistojen määrä on nykyään kasvanut yli 4 000:een. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 12.) Alalla riittää siis runsaasti kilpailua. Jo yrityksen toimipaikan sijainnin mukaan sen toiminta-alueelta löytyy lukuisia eri kokoisia tilitoimistoja.

Kilpailussa yrittäjä kuitenkin näkee olevansa hyvässä asemassa, sillä nimenomaan urheiluseurojen taloushallinnon hoitoon erikoistuneita tilitoimistoja ei ole markkinoilla. Tilitoimistoyrittäjän mukaan monet tilitoimistot eivät halua ottaa asiakkaakseen urheiluseuroja, sillä työ yhdistystenasiakkaiden kanssa on hyvin erilaista kuin tavallisten yritysten taloushallinnon hoito. Urheiluseurojen voi olla vaikea löytää tilitoimistoa, joka haluaa ottaa yhdistyksen taloushallinnon hoitaakseen. Tilitoimistoyrittäjä onkin saanut useita kyselyjä asiakassuhteiden luomisesta eri urheiluseuroilta. (Ngo 2018.)

3 Yritystoiminnan kehittäminen

3.1 Toiminnan kehittämisen taustaa

Kun yritys pyrkii saamaan uusia markkinoita tai uusia asiakkaita, puhutaan liiketoiminnan kehittämisestä. Ideana on kehittää vakioitu toimintatapa, jonka tarkoituksena on uusien mahdollisuuksien hankkiminen käyttäen apuna jo olemassa olevia asiakkaita tai etsimällä uusia asiakkaita. (Strategy Train, 4). Yrityksen toiminnan analysoinnissa voidaan käyttää monia eri työkaluja sen mukaan, miltä kannalta toimintaa arvioidaan. Yrityksen strategian ja toimialan, tilinpäätösten laadun sekä yrityksen tunnuslukujen analysointi yhdessä pääomakustannusten ja yrityksen arvon arvioinnin kanssa muo-

dostavat laajan kokonaisuuden yrityksen toiminnan arvioinnissa. (Ikäheimo & Laitinen & Laitinen & Puttonen 2011, 53.)

Kehittäminen voi olla kokonaisvaltaista toiminnan parantamista, tai se voi koskea vain rajattuja osa-alueita. Näitä osa-alueita voivat olla esimerkiksi johtaminen, tuotanto tai tuotekehitys, koulutus, markkinointi ja taloushallinto. (Yrittäjät.) Mikäli yrityksen tavoitteena on jatkaa sen toimintaa ja olla menestyvä vielä vuosien päästäkin, on jatkuva kehittyminen ja muutos välttämätöntä. Liiketoiminnan kehittämisstrategia toimii apuna pohdittaessa, kuinka yritys toimii niin pitkällä kuin lyhyellä ajanjaksolla. (Strategy Train, 4.)

Toiminnan kehittämisen perustana ja lähtökohtana on aina ihmisten oma halu ja tahto kehittämisprosessin toteuttamiseen. Kehittäminen ja kehittyminen vaativat kuitenkin aina tietotaitoa yhdessä realismin ja erilaisten näkemysten kanssa. (Yrittäjät.) Voidakseen suunnitella ja valita toiminnan ja strategian suunnan sekä ylläpitääkseen kilpailuetua yrityksen tulisi seurata jatkuvasti liiketoimintaympäristöään (Juuti & Laukkanen & Puusa & Reijonen 2012, 36).

Liiketoimintaympäristö koostuu yritykseen vaikuttavista ulkoisista tekijöistä, joita ovat muun muassa toimiala ja kilpailu, markkinat ja kysyntä, sidosryhmät ja tekniikan kehitys. Myös väestötekijät, vallitsevat arvot ja asenteet yhdessä julkisen vallan toimenpiteiden ja kansainvälisen toimintaympäristön kanssa vaikuttavat liiketoimintaympäristöön. Yritykset eivät pysty vaikuttamaan näihin ympäristön ehtoihin, vaan niiden tulee toimia ehtojen mukaan, vaikka ympäristö muuttuukin jatkuvasti. (Yritystoiminta a.)

Toimiala-analyysin avulla pyritään tunnistamaan toimialan kehitykseen ja kehitysnäkömiin vaikuttavat tekijät, jotta voidaan selvittää yrityksen menestyspotentiaali alalla. Toimialan tulevaisuudennäkymät sekä kilpailijoiden toimet ovat analyysissa avainasemassa, sillä saman alan yritykset kilpailevat keskenään asiakkaiden lisäksi myös palveluiden toimittajista sekä uusista palveluiden korvikkeista. (Ikäheimo ym. 2011, 53.) Tilitoimistoalalla sähköiseen taloushallintoon siirtyminen on ollut alalla vallitseva kehityssuunta 2000-luvulla.

Toiminnan kehittämistä voidaan ajatella kahdelta eri kannalta. Toinen näkökulma on päivittäisen toiminnan näkökulma, jossa pohditaan, kuinka toimintaa voidaan kehittää ja tehostaa helpottamaan päivittäisten työtehtävien hoitoa ja sitä kautta mahdollista-

maan entistä parempi palvelu asiakkaille, sillä asiakkaat ovat palveluyrityksen toiminnan edellytys. Tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta, ja täten ne kasvattavat yrityksen liikevaihtoa. Pitkäaikaisten asiakkuussuhteiden luominen ja ylläpitäminen voivat myös lievittää mahdollista epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan.

Vastaava näkökulma olisi pohtia puhtaasti numeerisen tiedon eli laskentatoimen kautta analysoimalla yrityksen tunnuslukuja, tilinpäätöstä ja kustannuksia. Tilinpäätösanalyysin perusteella voidaan saada kuva yrityksen taloudellisesta asemasta ja menestyksestä verrattuna sen toimialaan ja kilpailijoihin. Myös yrityksen taloudellista tilaa eri ajan-kohtina ja sitä kuinka hyvin yritystä on johdettu ja hoidettu voidaan tarkastella tilinpäätöksistä. Tilinpäätösten avulla yrityksen sidosryhmät voivat hyödyntää tietoa päätöksenteossa, sillä sidosryhmät odottavat saavansa vastineen yritykselle antamastaan panoksesta. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 51.)

Toisaalta edellä mainitut kaksi eri näkökulmaa tukevat toisiaan. Kun tilitoimiston päivittäinen toiminta asiakastasolla on riittävän hyvällä ja kustannustehokkaalla pohjalla, se näkyy myös yrityksen tuloksessa. Tässä työssä on keskitytty enemmän toiminnan kehittämiseen päivittäisellä tasolla hakien ratkaisuja konkreettisiin työtehtäviin. Sähköistyminen toki pystyy tuottamaan kustannusratkaisuja, jotka heijastuvat tulokseen ja näkyvät myös laskentapuolella. Työ on toteutettu juuri yrittäjän toivomia kehittämiskohteita tutkien. Seuraavissa alaluvuissa esitellään kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen kannalta oleellisia liiketoimintaan liittyviä osa-alueita.

3.2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma tiivistää yrityksen toiminnan. Se kertoo yrityksen liikeidean kuvailemalla mitä myydään, kenelle ja miten. Lisäksi se tuo ilmi yrittäjän vahvuudet toimialalla. Liiketoimintasuunnitelma ei ole yksi ennalta määritelty toimintamalli, joka valmiina ohjailee täysin organisaation toimintaa, vaan se voi elää koko ajan. Suunnitelma voi muuttua ja kehittyä yrityksen kasvun ja kehityksen mukana. (Uusyrittäjäkeskus.) Liiketoimintasuunnitelmat voivat poiketa yrityksestä, sen toimialasta ja tavoitteista riippuen toisistaan huomattavasti. Suunnitelman pituudesta ei ole yksioikoista vaatimusta tai määritelmää, vaan sen laajuuden sekä painopistealueiden tulisi vastata laajan tarpeita. (Uusyrittäjäkeskus.)

Osa liiketoimintasuunnitelmaa ovat rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. Ne kertovat yrityksen säännöllisistä menoista kuten tuotantokustannuksista, palkoista, vuokrista, markkinointikustannuksista sekä muista kuluista kuten toimistotarpeista, puhelinlaskuista ja vakuutuksista. Laskelmat antavat suuntaa kustannuseristä, jotka yhtiön tulisi pystyä kattamaan vähintään yhtä säännöllisillä tuloilla. Laskelmien avulla voidaan myös selvittää hinnoittelumallit, joilla tuotteiden ja palveluiden menot pystytään kattamaan. Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmien lisäksi liiketoimintasuunnitelmasta tulisi käydä ilmi liikeidea, yrittäjän vahvuudet, tuotteet sekä palvelut, asiakasryhmät ja markkinat sekä käytännön järjestelyt. (Uusyrittäjäkeskus.)

Yrittäjä on luonut aikanaan yritystä perustaessa liiketoimintasuunnitelman. Yrittäjän mukaan se on kuitenkin hävinnyt eikä tämä ole palannut liiketoimintasuunnitelman pariin myöhemmin. Muutoksia toiminnassa on vuosien saatossa tapahtunut, mutta ne ovat tapahtuneet sitä mukaan kun tarvetta on ollut, ilman sen suurempia tai tarkempia suunnitelmia. (Ngo 2018.)

3.3 Strategia ja strategiajohtaminen

Sana strategia juontaa juurensa kreikan kieleen, jossa sanan merkityksellä viitattiin asioihin, joita tehtiin viholliselta salassa. Nykypäivänä erilaisiin strategioihin voi törmätä kaikkialla, mutta yritystoiminnassa se on ollut läsnä pisimmän aikaa. Strategiaa voidaan luonnehtia monin eri tavoin, mutta sen perusajatus nähdään usein yrityksen tai organisaation punaisena lankana, joka kertoo yrityksen varsinaisen linjan ja määrittää yrityksen suunnan pitkällä aikavälillä. Se toimii ohjenuorana menestykseen ja tärkeiden asioiden, aikaansaannosten, ominaisuuksien ja ehtojen osoittajana. Sitä voidaan myös pitää tapana, jolla markkinoiden ja sidosryhmien odotukset pyritään täyttämään ja jolla resursseja pyritään hyödyntämään toimintaympäristössä. (Juuti ym. 2012, 73–74.)

Vaikka strategian suunnittelun osa-alueista on tuotettu paljon tutkimuksia ja kirjallisuutta, sen toimeenpanosta, omaksumisesta ja toteutumisesta ei puhuta niin paljon. Vaikka strategia olisi kuinka hyvin suunniteltu, yritykselle syntyy kilpailuetua ja menestystä vasta, kun strategia toteutuu onnistuneesti. Olennaista on huomata, että harvoin suunnitelma on itsessään kehittämisprosessissa epäonnistunut osa, vaan suurempia haasteita aiheuttaa strategian toimeenpanossa onnistuminen. (Juuti ym. 2012, 86–87.)

Eräs vuosien saatossa kehittynyt muutos, joka liittyy yritysjohdon laskentatoimeen, on muutokset sen aikajänteeseen. Siinä missä ennen tavoitteet asetettiin lyhyemmälle ajanvälille, nykyään strateginen laskentatoimi on syntynyt korostamaan pitkän aikavälin menestymiskeinoja. Esimerkkejä näistä ovat muun muassa panostaminen kustannusten hallintaan, asiakastytyväisyyteen ja motivaation sekä osaamisen kehittämiseen työntekijöiden keskuudessa. Strateginen asemointi on yksi tärkeä osa-alue strategisessa laskentatoimessa. Yrityksen yleinen strategia päätetään strategisen asemoinnin yhteydessä. Jokaisella yrityksellä on oma strategiansa, joten ne vaihtelevat paljon riippuen yrityksestä. Olennaista on kuitenkin, että strategia paljastaa millainen laskentajärjestelmä yrityksellä on, sillä strategia määrittelee laskentatoimen mallin. (Ikäheimo ym. 2011, 132.)

3.4 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinointimix, joka tunnetaan myös 4P-mallina, koostuu neljästä markkinoinnin perinteisistä kilpailukeinosta: tuotteesta (product), hinnasta (price), jakelusta (place) ja markkinointiviestinnästä (Promotion). (Juuti ym. 2012, 102–103).

Tuotteesta puhuttaessa ensimmäinen mielikuva saattaa olla jokin käsin kosketeltava tavara tai esine. Myös aineettomat tekijät ovat tuotteita. Aineettomat tekijät ovat yleensä palveluita, mutta myös ihmistä voidaan pitää tuotteena. Tuote koostuu kolmesta "kerroksesta", jotka ovat ydintuote, lisäedut sekä mielikuvatuote. Ydintuote on aina ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Lisäedut ovat niitä tekijöitä, joiden avulla tuottaja pystyy tukemaan varsinaisen tuotteen hyötyjä ja osoittamaan ne hyödyt myös asiakkaalleen. Mielikuvatuotteet ovat tuotteen tarjoajan käyttämiä lisäpalveluita, joilla pyritään lisäämään tuotteen myyntiä tai houkuttelevuutta. (Juuti ym. 2012, 102–103.)

Palvelutuotteet ovat aineettomia tuotteita. Niitä ei voi käsin koskettaa, joten palveluntarjoajan haasteena on löytää keinot tarjota palvelu asiakkaalle suoraan tai saada asiakas paikkaan, jossa palvelu voidaan suorittaa. Digitaalisuus on helpottanut monia palveluntarjoajia, kun palvelua kaipaavat ihmiset pystyvät käyttämään entistä helpommin sähköisiä palveluja kotikoneeltaan esimerkiksi pankkipalveluiden hoitoon. (Juuti ym. 2012, 104.)

Hinnan määrittelyllä on monia merkityksiä. Se on strateginen elementti, koska sillä on suora suhde yrityksen voittoihin sekä tappioihin ja sillä voidaan käydä neuvottelua

markkinoilla hinnan toimiessa kilpailutilanteessa aseena. Hinnalla voidaan tarkoittaa joko tuotantohintaa tai markkinahintaa. Tuotantohinta on se hinta, joka tuotteen tuotantoon on kulunut. Tuotantohinta on reaali-perusteinen ja kertoo tuotteen todelliset kustannukset. Markkinahinta puolestaan ei ole kustannusperusteinen, vaan se suhteuttaa hinnan muihin kilpaileviin tuotteisiin markkinoilla. (Juuti ym. 2012, 107.)

Hinnoittelu voi olla monimutkaisempaa ja haasteellisempaa kuin kuvitellaan. Liian korkea hinta voi karkottaa asiakkaat ja liian halpa voidaan mieltää laadultaan huonoksi. Liian korkealla tai matalalla hinnalla voidaan myös lähettää haaste kilpailijoille. Korkealla halvalla hinnalla yritys viestii halusta aloittaa hintasodan. Tilitoimistojen hinnoittelusta puhutaan tarkemmin opinnäytetyön luvussa 3.5. (Juuti ym. 2012, 107.)

Saatavuus ja jakelutie- tai markkinointikanavaratkaisuista puhutaan, kun tarkoitetaan keinoja toimittaa tuote asiakkaalle. Tämän tulisi tapahtua helposti, vaivattomasti ja houkuttelevasti. Saatavuudella viitataan siihen, kuinka helposti asiakas löytää yrityksen tuotteet tai palvelut. Saatavuuteen vaikuttavat monet tekijät, joita voivat olla liiketilojen sijainti ja houkuttelevuus, aukioloajat ja verkkokaupan hakukoneoptimointi. (Juuti ym. 2012, 115.) Yrityksen toimintamallista ja toimialasta riippuen saatavuuden tekijät voivat vaihdella suurestikin eikä niitä välttämättä voi vertailla. Olennaisinta on löytää yrityksen tarpeita vastaavat ja tukevat ratkaisut.

Viestintä on osa markkinointia. Virheellisesti usein luullaan, että kyseessä on sama asia, vaikka viestinnän rooli onkin vain toimia ehkä näkyvimpänä osana markkinointia. Markkinointiviestintä voidaan jakaa viiteen perustoimintoon, jotka ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen, suhde- ja tiedotustoiminta sekä suoramarkkinointi. Edellä mainituilla toiminnoilla, jotka yhdessä muodostavat markkinointiviestinnän käsitteen, yritys kertoo itsensä lisäksi tuotteistaan ja toiminnastaan kaikille sen sidosryhmille. (Juuti ym. 2012, 115.)

Kohdeyrityksen kannalta saatavuus ja viestintä ovat heikossa tilassa. Yrityksen olemassaolosta ei juuri ole näkyviä merkkejä katukuvassa eikä myöskään verkossa. Yrittäjällä on täytynyt olla verkostoja sen verran, että sana tilitoimiston olemassa olostaan on levinnyt nykyisten asiakkaiden tietoisuuteen.

3.5 Hinnoittelu

Hinnalla pystytään vaikuttamaan suoraan tuotteen kysyntään ja sitä kautta tuotteen katteeseen. Korkea hinnoittelu laskee usein myynnin määrää, matala hinnoittelu puolestaan lisää kysyntää ja myyntiä. Kysyntä on joustavaa, jos hinnan muutos vaikuttaa ylisuhteisesti kysyntään. Kysyntä on puolestaan joustamatonta, jos hintaa voidaan nostaa, ilman että tuotteen kysyntä pienenee huomattavasti. Myöskään hinnan laskemisella tässä tilanteessa ei ole merkittävää kysyntää nostavaa merkitystä. Kysynnän joustavuutta mitataan ns. hintajoustolla, joka lasketaan jakamalla kysynnän suhteellinen muutos hinnan suhteellisella muutoksella. Onnistuakseen hinnoittelussa yrityksen tulisi kyetä arvioimaan tuotteen kysynnän hintajouston. (Ikäheimo ym. 2011, 118.)

Kehityksen ja muutoksen hetkellä on tilitoimistolla myös tilaisuus tarkastella palveluiden hinnoittelua. Yrittäjät voivat käyttää useita eri malleja määritellesään tehdyille työlle hintaa. Hinnoittelussa on myös mahdollista yhdistää useampia eri malleja. Hinnoittelumalli voi poiketa toisistaan eri asiakkaiden välillä, mutta myös esimerkiksi työläjien tai lisätyön laskutuksen perusteella. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 79–80.)

Yksi yleisimmistä malleista on asiakkaan laskutus etukäteen sovitun tuntihinnan mukaan. Tuntihintakin voi vaihdella esimerkiksi työläjien tai osaamistason mukaan. Tuntihinnoittelu voi kuitenkin koitua ongelmaksi, jos taloushallinnon prosessit tehostuvat ja nopeutuvat esimerkiksi juuri sähköistymisen ansiosta. Tällöin yrittäjän kannattaa miettiä muita hinnoittelumalleja. Näitä malleja ovat mm. suoriteperusteinen laskutus sekä kiinteä kuukausiveloitus. Suoriteperusteisessa laskutuksessa hinta määräytyy toteutettujen suoritusten määrän mukaan kun taas kiinteä kuukausiveloitus on nimensä mukaisesti etukäteen sovittu kiinteä hinta, joka maksetaan kerran kuussa. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 79–80.)

Automaatio on tuonut merkittäviä ratkaisuja yritystoiminnan hallintaan sekä raporttien luomiseen. Automaattisesta kirjanpidosta koitua ajansäästö on automaation aikaansaama tärkein etu tilitoimistolle. Automaation ansiosta jopa 40-60 prosenttia manuaalisen kirjaamisen ajasta poistuu automaation ansiosta. Automaation mahdollistama tehokkaampi ja aikaa säästävämpi toimintamalli on johtanut siihen, ettei tuntilaskutus enää kannata vaan tilitoimistojen tulisi siirtyä uuteen liiketoimintamalliin. (Visma a.)

Perinteisten taloushallinnon ohjelmiston hankinta ja käyttöönotto vaativat yritykseltä selkeän investoinnin. Tyypillisesti käyttöönottoprojektin lisäksi kustannuksia syntyy os-

tettavista lisensseistä, joita tarvitaan käyttöä varten. Ohjelmistotarjoajat veloittavat myös tarjoajasta ja palvelusta riippuen ohjelmiston käyttö- tai ylläpitomaksuista. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 114.)

Pilvipalveluna tarjottavat palvelut ovat usein kustannustehokkaampi vaihtoehto. Ne eivät vaadi samanlaisia investointeja kuin perinteiset ohjelmistot. Pilvipalvelun perus-idea eli ohjelmiston toimiminen Internet-selaimessa poistaa asennus ja palvelinhankintojen kustannukset, kun ohjelmistoja ei tarvitse erikseen asentaa. Sen sijaan kustannuksia syntyy palveluyhteyksien avauksista sekä tarvittavista käyttöönnoton koulutuksista. Myös lisenssimaksut korvautuvat usein, kun pilvipalvelut myydään kuukausimaksullisina palveluina. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 115.)

Kohdeyrityksessä on käytössä käytettyihin työtunteihin perustuva tuntilaskutus. Yrittäjä saattaa kuitenkin laskuttaa vähemmän urheiluseuroilta kuin tavallisilta yritysasiakkailtaan, sillä usein tuntiperusteinen laskutus on liian kallis urheiluseuroille. Yhdistyslaki määrittelee, että yhdistysten taloudellinen toiminta voi olla vain sellaista elinkeinoa tai ansiotoimintaa, josta yhdistyksen toiminnan säännöissä on määrätty, joka liittyy toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen tai joka on taloudellisesti vähäarvoista. (Yhdistyslaki 1989, 1 luku 5 §.) Urheiluseuroissa tuloja syntyy harrastajien kuukausittaisista ja vuosittaisista toimintamaksuista. Näillä tuloilla seurat maksavat myös taloushallinnon ulkoistamisesta syntyvät kustannukset. Liian kalliit harrastusmaksut saattavat laskea harrastajamääriä ja harrastajamäärien lasku puolestaan laskee yhdistyksen tuloja.

Siinä missä tavallinen yritys saattaa toimittaa materiaalin kirjanpitäjälle kerran kuussa, urheiluseurojen päivittäiseen arkeen kuuluu jonkinlainen yhteydenpito tilitoimistoyrittäjään lähes päivittäin, kuten luvussa kaksi todettiin. Näin ollen yrittäjä saattaa välillä tehdä töitä niin sanotusti ilmaiseksikin. Yrittäjä ei välttämättä laskuta yhdistysasiakkaitaan kaikesta työhön käyttämästään ajasta, vaan pyrkii katsomaan kokonaiskuvaa ja näin saattaa jättää veloittamatta yksittäisiin työsuorituksiin kuluneesta ajasta. Syyksi tähän yrittäjä sanoo puhtaasti vahvat tunnesiteet asiakasorganisaatioihin ja halun palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin. (Ngo 2018.)

4 Sähköiset taloushallinnon järjestelmät

4.1 Yleistä järjestelmistä

Kun yrityksen taloushallintoa tehostetaan tietotekniikkaa ja muita sähköisiä menetelmiä, kuten sovelluksia, Internetiä ja integrointia hyödyntäen, puhutaan taloushallinnon sähköistämisestä (Lahti & Salminen 2014, 26). Kuinka digitaaliseen taloushallinnon ympäristöön organisaatio tai yritys pääsee, riippuu pitkälti taloushallinnon järjestelmä- ja palveluvalinnoista. Prioriteettien mukaan valitun ohjelmiston tai tietojärjestelmän tulisi palvella käyttötarkoitustaan ja sitä kautta tukea yrityksen strategiaa. Ohjelmistojen valintaan vaikuttavat useat tekijät, joista keskeisimpiä ovat esimerkiksi toimiala, strategia, kilpailutilanne, kasvusuunnitelmat sekä resurssien saatavuus. (Lahti & Salminen 2014, 34.)

Sähköisiä taloushallinnon ohjelmia valittaessa on pohdittava mitä ohjelmistolla halutaan saavuttaa. Ohjelmistot saattavat poiketa toisistaan ei vain ominaisuuksiltaan ja hinnoittelultaan, mutta eroavaisuuksia saattaa syntyä myös palveluntoimittajien palveluhalussa. Ohjelmiston lisäksi palveluoltis toimittaja saattaa tarjota yrittäjälle neuvonnan ohella myös kaupallista yhteistyötä sekä tukea asiakassiirroissa. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 126.)

Tilitoimiston käyttämällä ohjelmistoilla on vaikutusta asiakassuhteisiin sekä myös henkilöstön viihtymiseen (Ystävällinen taloushallinto 2015, 92). Tuottaakseen asiakkailleen lisäarvoa tulisi tilitoimistoyrittäjän sisäistää asiakkaidensa tarpeet. Hyviä näkökulmia asiakkaan kanssa keskustellessa ovat mm. asiakasyrityksen kehityssuunnitelmat, asiakasyrityksen taloushallinnon tarpeet tai siihen liittyviä toiveet ja ideat sekä asiakkaan kiinnostus ajantasaista taloushallintoa tai verkkolaskutusta kohtaan. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 99.)

Yrityksen siirtyessä sähköisten toimintamallien ympäristöön, tulisi sen kuitenkin muistaa huomioida myös sellaiset mahdolliset asiakkaat, jotka eivät välttämättä halua seurata sähköisen kehityksen mukana, vaan toivovat yhä saavansa perinteisiä palveluita. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 126).

4.2 Ohjelmiston valinta

Taloushallinnon ohjelmistoja valittaessa ja niiden käyttöönotossa tulisi pohtia useita näkökulmia, jotta yritys löytää itselleen oikeanlaisen ja tarpeita vastaavan ohjelmiston. Seuraavana on esitelty ohjelmiston valintaa ja käyttöönottoa helpottavat muistilistat. Ohjelmiston valinnassa tulisi tarkastella ainakin seuraavia näkökulmia:

- aito pilvipalvelu
- tarvittavien taloushallinnon osa-alueiden kattaminen
- kattavat ulkoiset yhteydet
- mobiilikäytön mahdollisuus
- ohjelmiston joustavuus
- moduuli- ja käyttäjäkohtaiset veloitukset
- vaadittavat investoinnit ja pitkä sitoutuminen
- veloituseton ja laadukas käyttötuki
- kattava koulutus ja tukimateriaali. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 122.)

Taloushallinnon ohjelmiston tulisi aina olla aito pilvipalvelu, jotta sen tuomia etuja voidaan hyödyntää. Ohjelmistoa pitäisi pystyä käyttämään riippumatta missä ja milloin sitä käytetään eikä sen tulisi vaatia nettiselaimen lisäksi muita erilaisia yhteysratkaisuja. Taloushallinnon ohjelmiston tulisi sisältää kaikki tarvittavat toiminnot, jotta sen tehokkuutta voidaan hyödyntää. Tehokkuus taas perustuu reaaliaikaisen tiedon saatavuuteen ja käytettävyyteen ohjelmiston eri osa-alueilla. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 122.)

Ulkoisia yhteyksiä ovat kaikki ne ydintoimintojen lisäksi tarvittavat sähköiset yhteydet esimerkiksi sidosryhmiin kuten pankkiyhteydet tai viranomaisilmoitukset. Myös tulostus- ja skannauspalvelut kuuluvat ulkoisiin yhteyksiin. Ulkoiset yhteydet ovat tärkeässä asemassa kattavan ja kustannustehokkaan kokonaisuuden luomisessa. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 122.)

Kasvava mobiiliuden merkitys vaikuttaa myös yritysohjelmistojen käyttöönotossa. Ohjelmiston etuna voidaan nähdä ohjelmistoon liittyvän mobiilisovelluksen käyttömahdollisuus. Käyttöliittymän tulisi myös toimia erilaisilla päätelaitteilla. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 122.)

Tyypillistä taloushallinnon ohjelmistolle on se, että sen hankinta on suunniteltu pitkäaikaiseksi investoinniksi. Sen tulisi siis pystyä joustamaan tilanteen mukaan. Joustavuus ilmenee esimerkiksi mahdollisuutena määrittää esimerkiksi käyttöoikeuksia, tilikarttoja,

raporttikaavoja tai sisäisen laskennan malleja sekä tilitoimiston että asiakkaan toimesta. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 123.)

Asiakkaat määrittävät tarpeillaan kustannustason ja sen myötä myös ohjelmistojen hinnoittelumallit vaihtelevat. Tosite pohjaisen veloitusmuodon hinnoittelu on usein mataampi kuin käyttäjä- ja moduulikohtaisen veloitusmuodon hinnoittelu. Ohjelmiston hinnoittelun ei tulisi liiaksi vaikuttaa käyttöoikeuksiin, vaan kustannusten tulisi pysyä maltillisina käyttäjämääristä riippumatta. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 123.)

Ohjelmistojen tuomien hyötyjen lisäksi siitä muodostuu myös kuluja sekä käyttöönoton että kuukausimaksujen muodossa. Jotta yllättävät lisäkulut voitaisiin välttää, olisi hyvä varmistaa, että kuukausimaksut sisältävät kaikki päivitykset. Ohjelmistoa valittaessa myös pitkiä määräaikaista sopimuskausia tulisi välttää. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 123.)

Vaikka uuden ohjelmiston käyttöönotto sujusi ongelmitta, voi tukitarpeita syntyä myöhemmin käyttöönottovaiheen jälkeen. Olisikin hyvä varmistaa, että ohjelmistotoimittajalla on tarjolla tukipalveluja veloituksetta ja asiakastuki on saatavilla sekä puhelimitse että sähköpostitse. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 123.)

Hyvällä ohjelmistotarjoajalla on myös käyttötuen lisänä koulutustarjontaa sekä itsenäisesti käytettäviä tukimateriaaleja, kuten esimerkiksi ohjekirjoja ja -videoita, joiden avulla käyttäjä pystyy kouluttautumaan myös itsenäisesti. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 123.)

4.3 Uuden ohjelmiston käyttöönotto

Uutta ohjelmistoa käyttöönotettaessa, olisi hyvä varmistua seuraavista näkökulmista:

- ohjelmiston käyttöönoton järjestäminen
- tilitoimiston ja asiakasyrityksen työnjaosta sopiminen
- taloushallinnon prosessit sähköinen päivittäminen
- käyttöoikeudet (Ystävällinen taloushallinto 2015, 124).

Ohjelmiston käyttöönottoon ei välttämättä osallistu vain tilitoimisto, joka ohjelmiston hankkii, vaan myös asiakasyritykset sekä ohjelmistotoimittajat voivat osallistua prosessiin ja yhdessä osapuolet sopivat toimintamalleista sekä vastuista. Yleinen toiminta-

malli on se, että aluksi tilitoimisto saa tukea ohjelmistotoimittajaltaan ohjelmiston käyttöönotossa. Tämän jälkeen tilitoimisto voi jakaa osaamisensa asiakasyritysten kanssa näiden käyttöönotoissa. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 124.)

Sähköisen taloushallinnon perustana on yleensä pilvipalvelu. Sen ansiosta sekä asiakkaalla että tilitoimistolla on pääsy samaan materiaaliin ohjelmistossa. Näin ollen työnjako tulisi olla selkeästi sovittuna osapuolten välillä, jotta vastuualueet ovat molempien osapuolten tiedossa. Esimerkiksi ostolaskujen tarkastus, niiden maksu sekä niihin liittyvän automaattitiliöinnin rakentaminen on yhtä samaa prosessia, mutta työvaiheet voidaan jakaa. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 124.)

Sähköisen taloushallinnon ohjelmiston käyttöönoton tarkoituksena on tehostaa taloushallinnon perusprosesseja. Mikäli vanhat työtavat siirtyvät myös uuteen ohjelmistoon, ei tavoiteltuihin hyötyihin päästä. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 124.)

Pilvipalvelut mahdollistavat sen, että ohjelmistoon voidaan antaa useita käyttöoikeuksia. Taloushallinnon ohjelmisto on lähtökohtaisesti tilitoimiston työkalu, joten oikeuksia jakaessa tulisi huolehtia, että annetut oikeudet eivät ole myöskään liian laajat. (Ystävällinen taloushallinto, 124.)

4.4 Verkkolaskutus

Aiemmin johdannossa esitellyissä käsitteissä todetaan verkkolaskun tarkoittavan sähköisessä muodossa olevaa laskua, jonka tiedot voidaan siirtää automaattisesti ilman manuaalisia käsin tehtäviä vaiheita (Ks. luku 1.4.4.)

Mikäli verkkolasku lähetetään yritykselle, voi laskun lähettäjä tai palveluntarjoaja siirtää laskun tiedot automaattisesti suoraan vastaanottajan taloushallinto- tai muuhun vastaavaan järjestelmään. Yksityinen kuluttaja voi puolestaan valita palvelun, johon verkkolasku voidaan laskuttajan toimesta lähettää ja josta laskun maksaminen onnistuu suoran sähköisen yhteyden avulla verkkopankissa. (Tieke.)

Verkkolaskutuksen etuina nähdään sen ekologisuus, ajallinen ja rahallinen säästö sekä sen helppous esimerkiksi tarkistamis-, hyväksymis-, tiliointi- sekä arkistointiprosessissa (Aktia). Siksi monet yritykset ovatkin siirtyneet sen käyttöön ja verkkolaskuja tarjotaan myös yksityishenkilöille. Yli 70 % yrityksistä Suomessa käyttää verkkolaskutusta lasku-

jen lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Verkkolaskutusta hyödyntävien yritysten määrä kasvaa koko ajan. (Visma c.)

Monet yritykset sekä toimijat julkisella sektorilla eivät suostu vastaanottamaan paperilaskuja, mikä on edesauttanut verkkolaskutuksen määrän valtavaa kasvua erityisesti yritykseltä yritykselle tapahtuvassa kaupankäynnissä ja Suomi nähdään verkkolaskutuksen edelläkävijänä ollessaan muuta Eurooppaa pidemmällä sen käytössä. (Visma c.)

Paperilaskun sijaan verkkolaskulla pystytään luomaan näytölle näkymä, joka vain muistuttaa paperilaskua. Verkkolaskutusta tehdessä myös liitteiden kuten alkuperäisen laskun kuvan lähettäminen on mahdollista. Verkkolaskutus poistaa manuaalisen laskun luomisvaiheen. Laskut lähetetään laskunvälittäjälle eli verkkolaskuoperaattorille. Laskun vastaanottajalle lasku siirtyy puolestaan vastaanottajan verkkolaskuoperaattorin kautta. (Visma c.)

Sähköisiä taloushallinnon, toiminnanohjauksen ja asiakkuuksienhallinnan tietojärjestelmiä tarjoavan ohjelmistoyritys Visman asiantuntijoiden mukaan kolme yleisintä syytä olla siirtymättä verkkolaskutukseen johtuvat verkkolaskutuksen hinnoista, puuttuvasta mahdollisuudesta lähettää liitteitä sekä lähettämiseen liittyvistä ongelmista. (Visma d.)

5 Yrityksen nykytilan analyysi

5.1 SWOT-analyysistä

Yrityksen johdon strategista päätöksentekoa varten tarvitaan tukijärjestelmä, josta informaatiota saadaan. Strategisen johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa tämä informaatiota tuottava järjestelmä, ja apuna järjestelmän kehittämisessä voidaan esittää viisi keskeistä menetelmää. Yksi näistä menetelmistä on SWOT-analyysi. Muita menetelmiä ovat kustannuslaskenta, kokonaisvaltainen laatujohtaminen, arvonlisäjohtaminen sekä ei-taloudelliset mittarit. (Ikäheimo ym. 2011, 133.)

SWOT-analyysi on nelikenttätyökalu, jota käytetään yleisesti organisaatioissa yritystoiminnan analysoinnin tukena. Analyysillä voidaan arvioida koko yrityksen tilaa tai vain

tiettyä osaa yritystoiminnasta. SWOT-analyysi on malliltaan yksinkertainen ja se soveltuu monenlaisiin organisaatioihin. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017.)

Nelikenttämalli koostuu nimensä mukaisesti neljästä eri näkökulmasta, joilla sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä voidaan arvioida. Sisäisiin tekijöihin luetaan vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses). Ne kuvaavat organisaation positiivisia ja negatiivisia tekijöitä yrityksen sisällä. (Opetushallitus.) Vahvuuksia analysoitaessa tulisi analyysin laatijan pohtia niitä toimenpiteitä ja resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkouksia ovat puolestaan ne tekijät, joita yrityksen tulisi parantaa tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats) pidetään ulkoisina tekijöinä. Mahdollisuudet ovat niitä tekijöitä, jotka edesauttavat yrityksen menestystä. Uhat puolestaan vaarantavat yrityksen tulevaisuutta. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017.)

Analyysin jälkeen konkreettisten toimintaratkaisuiden tulisi perustua nelikentässä listattuihin asioihin. Vahvuuksia tulisi vahvistaa entisestään, heikkouksia tulisi pyrkiä korjaamaan ja parantamaan lieventämällä niiden vaikutusta. Mahdollisuuksia tulisi pyrkiä hyödyntämään resurssien puitteissa ja uhkiin tulisi varautua hyvällä suunnittelulla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2017.) SWOT-analyysiä ei tulisi käyttää velvoittavana ohjeena, vaan pikemminkin suuntaa antavana ohjeena, sillä analyysi on aina sen laatijan subjektiivinen näkemys. Kaksi henkilöä päätyy harvoin täysin samanlaiseen analyysiin, vaikka heillä olisi käytössään samat tiedot yrityksen toiminnasta sekä toimintaympäristöstä. (Opetushallitus.)

5.2 SWOT-analyysi kohdeyrityksestä

Valitsin työhön analyysimenetelmäksi SWOT-analyysin, sillä se on subjektiivinen työkalu, jonka avulla voi kertoa miltä yrityksen toiminta näyttää ulospäin. Analyysin avulla voidaan muodostaa kuva yrityksen nykytilasta ja sitä kautta tuottaa tietoa kehitettävistä kohteista. Seuraavissa alaluvuissa on pohdittu ja avattu yrityksen nykyisiä ominaisuuksia analyysin avulla.

<p style="text-align: right;">S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erikoistunut yhdistykseen • Kokemus • Pieni koko • Osaaminen ja toimialatuntemus 	<p style="text-align: right;">W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehitys pysähtynyt • Ei resursseja ottaa uusia asiakkaita • Ei markkinointia
<p style="text-align: right;">O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kasvumahdollisuudet • Yhdistyminen toisen tilitoimiston kanssa • Näkyvyyden kasvattaminen • Mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja kehitykseen 	<p style="text-align: right;">T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suurien asiakkaiden menetys • Ei tuota voittoa • Investoinnit eivät tuota tulosta • Ei varajärjestelmää

Kuvio 3. SWOT-analyysi kohdeyrityksestä.

5.2.1 Vahvuudet

Liiketoiminnan uudistamisessa kannattavaa on pohtia omaa sekä nykyisten asiakkaiden erityisosaamista. Potentiaalisten asiakkaiden kilpailuttaessa tilitoimistoja, voi tilitoimiston erityisosaaminen, ymmärrys sekä kokemus asiakkaan toimialasta vakuuttaa asiakkaan valitsemaan juuri kyseisen tilitoimiston. (Visma b.)

Usean vuoden kokemus taloushallinnon tehtävistä sekä toimialan tunteminen voidaan nähdä tilitoimistoyrittäjän etuna. Vuosien kokemus tuo työhön rutiineja ja nopeuttaa työn hoitamista. Kokemus lisää myös luottamusta asiakasyritysten puolelta. Erityisesti asiakasorganisaatioiden toimialan tuntemus ja ymmärrys on merkittävässä roolissa. Asiakasorganisaatiot ovat pääasiassa yhdistyksiä, joita ohjailee yhdistyslaki. Yrittäjä on onnistunut löytämään oman erottautumiskeinon kilpailijoihin nähden. Näin ollen yrittäjällä on pieni etumatka, vaikka vastaavia yhdistysten taloushallinnon hoitoon erikoistuneita kilpailijayrityksiä perustettaisiinkin.

Kokonsa puolesta yritys on helposti hallittavissa. Itsenäinen yrittäjyys antaa mahdollisuuden tehdä ja vaikuttaa kaikkiin yrityksen ratkaisuihin. Pienen yrityksen ei tarvitse keskittyä mahdollisiin organisaatiomuutoksiin, YT-neuvotteluihin tai muihin henkilöstöön vaikuttaviin toimiin, vaan se voi suunnata voimavarat muualle. Pienissä yrityksissä myös vastuu työn suorittamisesta on rajattu vain pienelle joukolle. Tämä johtaa usein siihen, että työnkuva monipuolistuu ja viihtyvyys työympäristössä lisääntyy, sillä työ koetaan merkitykselliseksi. (Kettunen 2012.)

5.2.2 Heikkoudet

Yksityisyrittäjyys voi parhaimmillaan tarjota yrittäjälle upeita mahdollisuuksia toimia toivomallaan alalla ja olla johtajana itselleen. Toisaalta myös yksityisyrittäjyys voi asettaa haasteita, kun toiminta päätöksineen sekä vastuineen ovat täysin yrittäjän vastuulla. Aika ajoin yrittäjän arki voi olla erittäin kiireistä ja tällöin ei henkiset ja fyysiset resurssit välttämättä riitä kuin pakollisten tehtävien hoitoon eikä aikaa ja energiaa jää enää toiminnan kehittämiseen. Yrityksmaailman ja varsinkin alan jatkuva muutos, jonka erityisesti digitaalisuus mahdollistaa, asettaa paineita pysyä kehityksen mukana. Näin on käynyt myös kohdeyrityksessä. Aika ja resurssit eivät riitä kaikkeen, ja kun energia on suunnattava vain jokapäiväisten työtehtävien hoitoon, on kehittäminen jäänyt takalalle.

Kuten yrityksen vahvuuksia tunnistettaessa kävi ilmi, että mitä pienempi yritys, sen helpompi sitä on hallita. Toisaalta yksityisyrittäjyys asettaa myös haasteensa. Siinä missä suuret yritykset voivat useiden työntekijöiden ansiosta ottaa useita asiakkaita, on yksityisyrittäjällä mahdollisuus ottaa vain sen verran asiakkaita kuin omat voimavarat sekä aika riittää. Kohdeyrityksen yrittäjä on saanut yhteydenottoja uusilta asiakkailta, mutta aika ja resurssit eivät riitä uusien asiakassuhteiden luomiseen.

Mikäli yrittäjä ei tunne muita ihmisiä, todennäköisesti muut ihmiset eivät tunne yrittäjää. Usein pienillä yrityksillä ei ole samanlaisia henkilö- tai budjettiresursseja toteuttaa markkinointia kuin suurilla toimijoilla, joilla parhaimmassa tapauksessa on oma, pelkästään markkinointiin erikoistunut osasto. Pienten yritysten täytyy muita keinoja toteuttaa markkinointiaan. Tärkeää on kuitenkin pitää huolta siitä, että yritys pystyy myös lunastamaan markkinoimansa lupaukset (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen 2012, 250). Kohdeyrityksen näkyvyys on heikkoa. Yritykseltä puuttuu täysin markkinointikanavat, joilla se voisi myydä itseään. Yrityksellä ei ole esimerkiksi Internet-sivuja. Internet-sivut

nähdään täydellisiä tilitoimistopalveluita tuottavan tilitoimiston perustarpeena siinä missä toimisto-ohjelmistoilla varustettu tietokone, sähköpostiosoite, puhelin, tulostin ja työpistekin. (Ystävällinen taloushallinto 2015, 86.)

5.2.3 Mahdollisuudet

Yksityisyrittäjällä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan toimintaansa ja siihen mihin suuntaan yritystä lähdetään kehittämään. Koska yrittäjä toimii sekä yrityksen omistajana että strategisena johtajana, on tällä täysi päätäntävalta yrityksen toiminnan suhteen. Positiivisena voidaan nähdä, että yrittäjä ymmärtää tämän asetelman itse ja on halukas kehittämään omaa toimintaansa.

Pienellä yrityksellä on hyvät mahdollisuudet kasvattaa toimintaansa. Alan selkeä kasvu vuosien saatossa kertoo siitä, että tilitoimistopalveluille on kysyntää yritysten ulkoistaessa toimintaansa yhä enemmissä määrin. Yrityksen kokoa voidaan arvioida useiden tekijöiden perusteella. Yrityksen liikevaihto yhdessä taseen loppusumman, osakepääoman markkina-arvon ja työntekijöiden määrän kanssa kertovat yrityksen koosta. Yrityksen asemaa markkinoilla pystytään puolestaan arvioimaan suhteuttamalla toiminnan laajuus toimialalla toimiviin kilpailijoihin. (Ikäheimo ym. 2011, 61.) Näin ollen yrittäjän tulisi valita millä keinoin kasvua haluaa toteuttaa. Onko toiveena palkata työntekijöitä vai kasvattaa kenties taseen loppusummaa.

Toiminnan yhdistäminen toisen yrityksen kanssa, voisi kasvattaa työntekijöiden asiakasyritysten määrää. Yhdistymisen ei tarvitse välttämättä tarkoittaa yhteisiä asiakkaita ja yhteisten ohjelmistojen käyttöönottoa, vaan jo pelkkä toimitilan jakaminen voi myös parhaassa tapauksessa vähentää kustannuksia esimerkiksi jaetun vuokratilakustannusten johdosta.

Digitalisaatio mahdollistaa Internetin hyödyntämisen markkinoinnissa. Nykypäivänä elämme yhä kasvavammissa määrin ympäristössä, jossa tiedostetaan mielikuvien tärkeys asiakasuskollisuuden sekä ostopäätöksen kannalta. Yritysten tulisi tunnistaa ne keinot, jolla se pystyy vaikuttamaan mielikuvien lisäksi myös sen tunnettavuuteen. (Juuti ym. 2012, 183.) Yksi kehitettävä kohde voisi olla yrityksen omat Internet-sivut, joilla yrityksen näkyvyyttä voisi lisätä.

Aiemmin opinnäytetyön kolmannessa luvussa käsiteltiin sitä, kuinka yrityksen mainetta voidaan kehittää hyödyntämällä markkinointitoimenpiteitä. Tärkeää on ymmärtää myös, että markkinointitoimenpiteet eivät ole ainoa tapa kehittää yrityksen imagoa. Hyvän maineen saavuttaminen vaatii tekoja ja toimintaa, jotka perustuvat henkilöstön käsitykseen omasta roolista maineen rakentamisessa, ymmärrykseen ja tahtotilaan toteuttaa yrityksen strategiaa sekä halukkuuteen palvella asiakkaita hyvin. (Ystävällinen taloushallinto 2015,183.)

Digitalisaation ansiosta toimintaa palvelutoimintaa voidaan toteuttaa myös yrityksen ulkopuolisessa ympäristössä. Toimintaympäristö ei ole välttämättä sidottu tiettyyn työpisteeseen, vaan työtä voidaan tehdä etäyhteyksien avulla myös esimerkiksi matkalta tai kotoa käsin. Tämä helpottaa yksityisyrittäjän arkea, sillä esimerkiksi yrittäjän sairastuessa tällä on silti pääsy sähköiseen toimintaympäristöön ja mahdollisuus tehdä töitä etäyhteydellä.

5.2.4 Uhat

Investointien ideana on kerryttää pääomaa ja kasvattaa tuloja tulevaisuudessa. Investoinnit toteutetaan pääsääntöisesti pitkällä aikavälillä ja ne luovat mahdollisuudet toiminnalle. Yrityksen tulevaisuus saattaa olla investointien varassa ja toimintaympäristö voi muuttua nopeastikin. Investoinnit ovat tyypillisesti kertaluontoisia ja vaativat pääomaa, jota monella yrityksellä ei ole omasta takaa sijoittaa. Täten tulisikin miettiä resursseja vaativia toimintoja, jotka kilpailevat keskenään ja kohdentaa resurssit järkevästi.

Investointia suunniteltaessa prosessi käynnistyy mielenkiinnosta investointia kohtaan. Tämän jälkeen tulisi määrittää todellinen investoinnin tarve ja selventää mihin investoinnilla halutaan muutosta. Kun investointikohde on selvillä, vaihtoehtoista tehdään vertailuja ja laskelmia sekä tarkastellaan riskejä. Myös pääoman ja rahoituksen tarve tulee ottaa harkinnassa huomioon. Investoinnit voivat olla niin sanottuja pakollisia toimia. Esimerkiksi uudet lait, asetukset sekä viranomais määräykset voivat johtaa nopeisiin investointitarpeisiin, sillä toiminnan jatkaminen vaatii määräysten noudattamista. Yrittäjä on pohtinut uuden ohjelmiston käyttöönottoa. Uuden ohjelmiston käyttöönotto vaatii investointia ja mikäli ohjelmiston valinta- ja käyttöönottoa ei suunnitella huolella ja laskelmien avulla, uhkana on, että investointi ei tuota tulosta.

Yritystoiminnan ensisijaisena tavoitteena on tuottaa omistajilleen voittoa. Sama toimintaperiaate pätee kaikkiin yrityksiin sen koosta riippumatta. Voittoa tuottamaton yritys ei kannata. (Yritystoiminta b.) Tilitoimistolle liikevaihtoa syntyy palveluja ostavilta asiakkailta. Mikäli yksi tai useampi asiakkaista päättäisi jättää tilitoimiston ja siirtyä kilpailijan asiakkaaksi tai alkaa itse hoitamaan taloushallintonsa, voi sillä olla suurikin merkitys tilitoimiston tulokseen. Pienen tilitoimiston voi olla vaikea löytää uusia asiakkaita, varsinkin jos tilitoimiston olemassaolosta ei tiedetä puuttuvan markkinoinnin johdosta.

Yrittäjyyteen liittyy aina riski ajautua maksuvaikeuksiin, jotka lopulta voivat johtaa konkurssiin saakka. Yritystoiminnan lakkaamiseen saattaa olla myös muita syitä. Mikäli toiminta loppuu, sen yrittäjällä olevaa tietotaitoa tai toimintaan liittyvää arvokasta tietoa voi olla vaikea siirtää eteenpäin, sillä tieto on vain yrittäjällä. Myös mahdollinen yrittäjän sairastuminen tai loppuun palaminen on listattu tilitoimistoliiton tilitoimiston valintaan liittyvien riskien listaan. (Taloushallintoliitto 2015a.) Mikäli yrittäjä ei syystä tai toisesta pystyisi hoitamaan työtehtäviään, ei yrittäjällä ole varasuunnitelmaa, kuinka tilanteessa toimitaan. Tämä uhka voitaisiin välttää, mikäli yrityksessä työskentelisi useampi työntekijä.

6 Johtopäätökset

Tähän asti yrityksen toiminta on ollut kannattavaa, sillä se on tuottanut voittoa omistajalleen. Kehitettävistä kohteista on yrityksessä kuitenkin useita, ja myös yrittäjä tiedostaa sen. Tämän hetkisestä vakaasta tilanteesta huolimatta vaarana on, että jos kehitys ei tapahdu toimialan kehityksen mukana, kilpailu kasvaa liian suureksi ja myöhemmin tarvittavat muutokset ovat hankalia toteuttaa. Positiivisena voidaan pitää yrittäjän halukkuutta kehittää yritystään ja sen toimintaa. Kiinnostus seurata alan kehittymistä ja hakea ratkaisuja on jo suunta eteenpäin. Liiketoiminnan kannalta on oleellista, että kehitys lähtee aina yrityksen omasta tahdosta asiakkaan painostuksen sijaan. (Visma b).

Kuten opinnäytetyössä on useaan kertaan todettu, sähköistyminen on talouselämän nykyarkea. Taloushallinto on siirtynyt digitaaliseen muotoon, ja säilyttääkseen kilpailuaseman markkinoilla yrityksen kannattaa toimia kuten suurin osa alan kilpailijoista ja hyödyntää sähköistymistä valitsemalla oikeanlaiset ja tarpeita vastaavat taloushallinnon järjestelmät. Mikäli ohjelmisto palvelee käyttäjänsä tarpeita, saadaan sen käytöstä

kaikki irti. Ohjelmiston valinnassa huomioitavaa on nimenomaan verkkolaskutuksen sisältyminen ohjelmiston ominaisuuksiin.

Verkkolaskutus on nopea ja tehokas keino säästää aikaa ja kustannuksia verrattuna manuaaliseen laskutukseen. Verkkolaskutus onnistuu tänä päivänä helposti, kun vain yrityksen ohjelmistot on päivitetty ajan tasalle ja ne tukevat verkkolaskutusta. Verkkolaskutuksen avulla voidaan poistaa manuaaliset vaiheet ja vapauttaa aikaa muihin töihin. Ohjelmistoyritys Visman julkaiseman verkkolaskutusoppaaseen on koottu verkkolaskutuksesta syntyvät edut sekä ajallisesti että kustannusten kannalta. Jo näistä laskeleista voidaan nähdä, että verkkolaskutuksen käyttöönotto on yrittäjälle kannattava muutos. Kuvio 4 osoittaa mukaelman Visman julkaisemasta taulukosta, jossa verkkolaskutuksen tuomat edut on esitetty konkreettisesti.

	Perinteinen laskunkäsittely	Verkkolasku
Laskun lähettämiseen käytetty aika	10,5 min	6 min
Laskun vastaanottamiseen käytetty aika	14 min	1 min
Laskun lähettämisen aiheuttama kustannus	11,10 €	4,70€
Laskun vastaanottamisen aiheuttama kustannus	17,60 €	6,70 €

Kuvio 4. Verkkolaskutuksen tuomat edut (Visma c).

Analysoitaessa yritystä nelikenttäanalyysin avulla huomattiin, että yrityksen vahvuuksiin kuuluvat sen ammattiosaaminen ja pitkä kokemus tiloimistoalalta. Ammattiosaaminen korostuu myös yrityksen erikoistumisessa erityisesti yhdistysten taloushallinnon osalueiden hallintaan ja hoitoon. Myös pieni koko voidaan nähdä etuna yrityksen hallittavuudessa.

Heikkoutena voidaan nähdä ajallisten resurssien puute. Tämä vaikuttaa siihen, ettei toiminnan kehittämiseen jää aikaa ja että yritys jää jälkeen alalla vallitsevista kehitysuunnista. Myös puuttuva markkinointiviestintä jättää yrityksen muiden kilpailijoiden

varjoon. Uusien asiakassuhteiden solmiminen ei myöskään ole mahdollista ajallisten resurssien puutumisen vuoksi.

Yrityksen pieni koko voidaan nähdä vahvuuden lisäksi myös mahdollisuutena vaikuttaa yrityksen toimintaan ja siihen, mihin suuntaan kehitystä lähdetään viemään. Yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa kokoaan esimerkiksi yhdistymällä toisen pienyrittäjän kanssa. Myös tunnettavuuden kasvattaminen voisi tuoda lisämahdollisuuksia yrittäjälle.

Uhkana voidaan nähdä yrityksen herkän haavoittuvaisuuden työllistäessään vain yhden työntekijän. Sairastumisen tai loppuunpalamisen riski kasvaa vuosien saatossa, varsinkin jos yrittäjä kokee jatkuvasti olevansa ylityöllistetty. Asiakasyritysten äkkinäinen asiakassuhteen purkautuminen, varsinkin jos kyseessä on suuri asiakas, voi vaikuttaa merkittävästi tuloksen romahtamiseen ja kannattavuuden laskuun. Kun yrittäjä on yksin vastuussa toiminnasta, uhkana on, että kehitys pysähtyy, kun resurssit eivät riitä yritystoiminnan kehittämiseen.

Liiketoimintasuunnitelma on oleellinen osa yrityksen toiminnan määrittämistä. Se pakottaa yrittäjän pohtimaan kattavasti toiminnan tarkoitusta, siihen vaadittavia ominaisuuksia, omaa osaamistaan sekä toiminnan suuntaa. (Ks. luku 3.1.) Suunnitelman päivittäminen voisi parantaa yrittäjän käsitystä omasta asemastaan markkinoilla ja auttaisi määrittelemään seuraavan strategisen kehityssuunnan pitkällä aikavälillä.

Mikäli yrittäjä toivoo toiminnan tuottavan enemmän, tulisi hänen tarkastella laskutusperiaatteitaan uudelleen. Joustava palvelu voidaan nähdä hyvän tilitoimiston elementtinä, mutta yritystoiminnan perusideaa eli voiton maksimointia nykyinen hinnoittelumalli ei tue.

7 Lopuksi

7.1 Yhteenveto

Opinnäytetyötä aloittaessa lähtötilanne yrityksen kannalta oli se, että toiminta oli jatkunut jo yhdeksän vuoden ajan. Yrityksessä on työskennellyt sen koko toiminta-ajan aikana vain yksi henkilö. Toiminta on ollut kannattavaa ja liikevaihdon trendi on ollut kas-

vava eli yritys on kasvattanut liikevaihtoaan tasaisesti vuosien saatossa. Toiminta on ollut vakaalla pohjalla ja asiakkaiden määrä on lisääntynyt yhdestä kymmeneen.

Taloushallintoa yritys hoitaa Visma Fivaldi -järjestelmällä. Yrittäjän toiveena oli opinnäytetyön alkaessa tehdä mahdollista vertailua ohjelmistojen valinnan välillä. Yrittäjä oli kiinnostunut Procountor -ohjelmistosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Sähköisten taloushallinnon järjestelmän käyttöönotto on prosessi itsessään. Näin ollen vaikka yrittäjä ei päätyisikään vaihtamaan ohjelmiston tarjoajaa juuri nyt, voi prosessin ymmärtämisestä olla hyötyä myös myöhemmin tulevaisuudessa.

Ohjelmistokartoituksen lisäksi sähköisen taloushallinnon osa-alueelta verkkolaskutukseen siirtyminen kiinnosti yrittäjää. Resurssipulan vuoksi aika ei kuitenkaan riitä selvittämään verkkolaskutuksen käyttöönottoa, sen tuomia etuja ja mahdollisia muita vaikutuksia, joita verkkolaskutus toisi taloushallinnon hoitoon.

Yrittäjä toivoi myös analyysiä yrityksen tilasta ulkopuolisen näkökulmasta. Yksi syy tähän oli se, että yrittäjällä ei itsellään riitä aika toiminnan analysoimiseen. Lisäksi usein omaa toimintaa tarkastellessa saattaa sokeutua omille menettelytavoilleen. Toiminnan ulkopuolelta tulevat ajatukset saattavat avartaa näkemyksiä ja tuoda esiin uusia näkökulmia sekä ideoita.

Opinnäytetyö voidaan nähdä jaettuna kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa lukija johdatellaan työn aiheeseen ja esitellään kohdeyritys toimialoineen. Ensimmäisessä osassa on myös käsitelty teoreettista taustaa yritystoiminnan kehittämisestä, verkkolaskutuksesta sekä sähköisistä taloushallinnon järjestelmien valinnasta ja käyttöönotosta. Toinen osa voidaan nähdä analysoivana osana, sillä se sisältää nelikenttäanalyysin yrityksen tilasta sekä tutkimustuloksien analysointia yhdessä johtopäätösten, yhteenvedon ja koko opinnäytetyöprosessin analysoinnin.

7.2 Uudet haasteet

Kuten opinnäytetyössä on aiemmin ilmennyt, yritystoiminnan kehittäminen on jatkuva ja laaja prosessi. Yritysmaailma ja työelämän haasteet muuttuvat päivittäin ja muutosten mukana pysyminen vaatii kehitystä. Näin ollen yritys ei ole koskaan täysin valmis tai täydellinen.

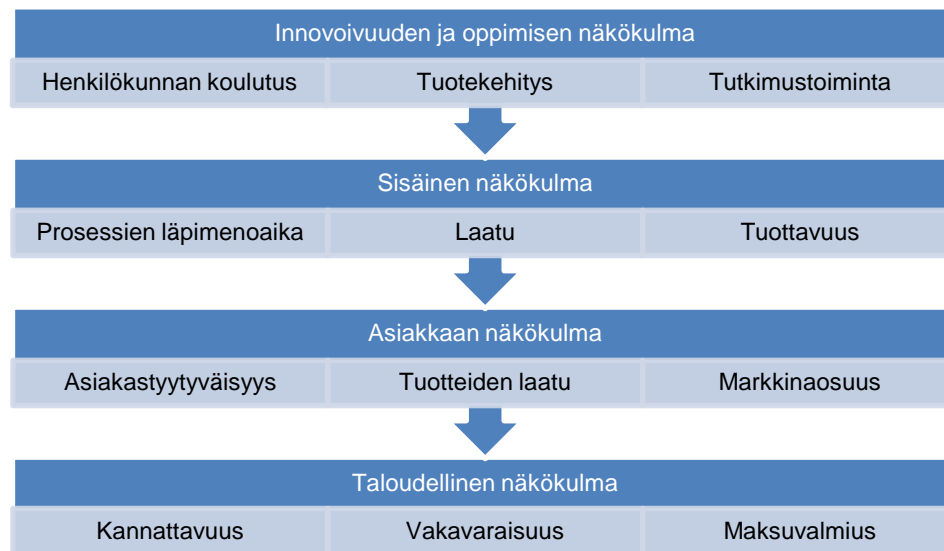
Vaikka digitalisaation mahdollistaman automatisoinnin avulla on pyritty tuottamaan yhä tehokkaampia ja kannattavampia ratkaisuja, on kiire silti läsnä jokapäiväisessä työelämässä. Virhearvioinnit ja laadun heikkeneminen voivat olla seurauksia kiireestä ja siksi yritysten tulisi käyttää aikaa kriittisesti yrityksen tilaa koskevien kysymysten pohtimiseen. Pohdintojen tulisi antaa vastauksia kysymyksiin, kuten missä yritys on nyt, mitä yritys tekee, mitä yrityksen tulisi tehdä ja miten. (Juuti ym. 2012, 246–247.)

Myös sitä, miksi yritys on olemassa ja kenen tarpeita ja tavoitteita se palvelee olisi hyvä pohtia. Liike-elämä sisältää monia vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteita. Kaikilla toimilla on oma merkityksensä näiden suhteiden välillä ja harvoin mikään toiminta olisi tavoiteltua itsessään ilman muita tavoitteita. Koska työn tuottajana on kuitenkin pohjimmiltaan ihminen, on olennaista myös muistaa, että työn teon pitäisi olla mielekästä ja tuntua palkitsevalta pelkän pakonomaisen työskentelyn sijaan. (Juuti ym. 2012, 246–247.)

Kun kehittämisprojekti on saatu alkuun, olisi siitä järkevää lähteä laajentamaan melko nopealla aikataululla, jotta se ei jäisi jälleen kaiken muun työn ohella taka-alalle vaan pysyisi yhtä tärkeänä osana päivittäistä työtä kuin palveluiden tuottaminenkin. Seuraavia kehittämiskohteita miettiessä tulisi pohtia kehittämisstrategiaa ja sitä mihin suuntaan kehitystä halutaan jatkaa. Tämän pohtimiseen voisi auttaa liiketoimintasuunnitelman päivittäminen.

Riippuen yrittäjän halusta ja strategiasta, seuraavia kehityskohteita voisi olla esimerkiksi tunnettavuuden ja saatavuuden lisääminen luomalla omat Internet-sivut. Mikäli kehittämistä lähdetään pohtimaan laskentatoimen puolelta, yrittäjä voisi harkita käyttävänsä päätöksentekoa varten taloudellisia mittareita kuten tasapainoitettua mittaristoa.

Tasapainoitettu mittaristo eli tulokortti, englanninkieliseltä nimeltään Balanced Scorecard (BSC), on yrityksen strategisessa johtamisessa käytettävä suorituskyvyn mittari. Se voidaan nähdä yleisimpänä kokonaisvaltaisena suorituskyvyn mittaristona. Tulokortti koostuu neljästä eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat asiakkaan näkökulma, sisäinen näkökulma, taloudellinen näkökulma sekä innovoivuuden ja oppimisen näkökulma. (Ikäheimo ym. 2011, 135.) Kuviossa 5 on esitetty mukailtu esimerkki siitä, kuinka tasapainotetun mittariston kartta voidaan muodostaa.



Kuvio 5. Esimerkki tasapainotetun mittariston strategisesta kartasta (Ikäheimo ym. 2011, 136).

Yrittäjä on itse todennut, ettei tällä riitä resursseja muuhun kun päivittäisen rutiinityön hoitamiseen. Näin ollen yrittäjän tulisi löytää ne keinot, joilla se voisi kustannustehokkaasti löytää ratkaisuja uusiin kehityshaasteisiin. Tällainen keino voisi olla esimerkiksi opiskelijoiden ammattitaidon hyödyntäminen myös jatkossa muun muassa tarjoamalla toimeksiantona lisää aiheita opinnäytetyön tai muun lopputyön tuottamiseen ja toteuttamiseen.

7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan erittäin pitkä prosessi, joka venyi alkuperäisestä aikataulusta. Loppujen lopuksi opinnäytetyön tekeminen jakaantui kahteen selkeään kirjoitusosaan. Ensimmäiseen vaiheeseen sisältyi aiheen valinta sekä teoriataustaan tutustuminen ja sen tuottaminen. Toisessa vaiheessa pääsin pohtimaan työn kehittämispuolta sekä hiomaan muodollisuuksia. Aluksi koin hankalaksi keksiä aihetta työhön. Kun aihealue löytyi ja alkoi muovautua kohti varsinaista työtä, myös intoa löytyi aluksi.

Aloitin opinnäytetyön työstämisen alkukeväästä, mutta lukukauden lopussa työ jäi tauolle. Koin pitkän tauon haastavana kesän aikana, jolloin kaikki keskittyminen sekä energia suuntautuivat työelämään eikä opinnäytetyö edennyt. Kesän jälkeen tarkoitus oli palata takaisin opinnäytetyön pariin, mutta suuret henkilökohtaiset elämänmuutokset asettivat haasteita jatkaa opinnäytetyötä. Mitä enemmän aikaa kului, sen vaikeammalta työn jatkaminen loppuun tuntui. Toisaalta pitkä tauko teki myös hyvää, sillä palatessani

jälleen työn pariin, näin työn sisällön uusin silmin ja olin saanut uusia ajatuksia sekä näkökulmia. Saadessani toimeksiannon arvioimme yhdessä tilitoimistoyrittäjän kanssa mahdollisia kehitettäviä osa-alueita. Ongelmaksi olisi voinut muodostua pitkään venyneessä suunnitelman työstämisessä, että yrityksen tila olisi voinut kokea muutoksia opinnäytetyön edistymisen aikana. Näin ei kuitenkaan käynyt.

Aiheena yritystoiminnan kehittäminen on laaja, sillä yritystoimintaa voidaan tarkastella niin monesta eri näkökulmasta. Tähän opinnäytetyöhön olimme yhdessä tilitoimistoyrittäjän kanssa rajanneet ne näkökulmat, joista toimintaa tarkasteltaisiin ja joihin kehittämissuunnitelmat kohdistettaisiin. Pysyin mielestäni hyvin näiden rajausten sisällä ja pystyin löytämään asiayhteyksiä ja linkittämään asioita keskenään. Opinnäytetyö käsittelee monia opiskeluaikana opiskeltuja asioita. Se sivuaa sekä laskentatoimen ja rahoituksen, markkinoinnin kuin myös esimiestyön ja johtamisen näkökulmia.

Onnistuin mielestäni löytämään riittävän laaja-alaisesti lähteitä, joita pystyin hyödyntämään työssäni. Arvioin käyttämäni lähteet luotettaviksi, sillä ne koostuivat pitkälti ohjelmistoyritysten oppaista, yrittäjille suunnatuista verkkosivustoista sekä alan kirjallisuudesta. Toki osa lähteistä on jo joitakin vuosia vanhoja, mutta digitaalisuus on nykyaikaa ja muutokset muun muassa taloushallinnon kehittämisessä ovat edelleen sähköistymisen suuntaan.

Lopullinen opinnäytetyö on hyvin tiivis paketti. Työhön olisi voinut saada paljon lisää laajuutta, mikäli tarkasteltavia näkökulmia olisi valittu useampi ja tarkoituksena olisi ollut toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Kuitenkin lähtötilanteen ollessa jo valmiiksi se, että yrittäjän omat resurssit eivät riitä toiminnan analysoimiseen, ovat pienet kehitysaskleet järkevämpi ratkaisu. Uskon, että toimeksiantaja voi saada tästä työstä vinkkejä toimintansa kehittämiseen. Vaikka työ on toteutettu juuri tietyn tilitoimiston toimintaa silmällä pitäen, on siinä koottu yhteen materiaalia useammasta eri aihealueesta, joita voi hyödyntää myös muilla toimialoilla.

Lähteet

Aktia. Verkkolasku.

<https://www.aktia.fi/fi/yritysasiakkaat/maksuliikenne/sahkoinen-laskutus>.

Luettu 19.4.2017

Ikäheimo, Seppo & Laitinen, Erkki K. & Laitinen, Teija & Puttonen Vesa 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasan yritysinformaatio, Sundom.

Juuti, Pauli & Laukkanen Tommi & Puusa, Anu & Reijonen, Helen 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum, Helsinki

Kettunen, Sami 2012. Pieni yritys on mieleisempi työnantaja. Kauppalehti. 2.4.2012

<https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/pieni-yritys-on-mieleisempi-tyonantaja>.

Luettu 23.2.2018.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro, Helsinki.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2017. Opinnäytetyön eri tyypit. Opetusmateriaali.

<https://files.acrobat.com/a/review/27a82af1-400b-41f5-9cca-566f952414c4>.

Luettu 11.4.2018.

Ngo, Nana 2017. Yrittäjä ja toimitusjohtaja. Espoon Urheilutilit Oy, Espoo. Haastattelu 8.3.2017.

Ngo, Nana 2018. Yrittäjä ja toimitusjohtaja. Espoon Urheilutilit Oy, Espoo. Haastattelu 11.4.2018.

Opetushallitus. SWOT-analyysi.

http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Luettu 16.3.2017.

Riistama, Veijo & Jyrkkiö, Esa 1996. Operatiivinen laskentatoimi. 15. p., uudistettu laitos. Weilin&Göös, Helsinki.

Strategy Train. Moduuli IV. Strategian muodostaminen.

http://st.merig.eu/uploads/media/Download_Luku_8.pdf. Luettu 27.3.2018

Suomen riskienhallintayhdistys 2017. Nelikenttäanalyysi – SWOT.

<http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>. Luettu 15.3.2017.

Svärd, Sami 2015. Talusverkko. Millainen on hyvä tilitoimisto? Päivitetty 24.9.2015.

<http://www.talusverkko.fi/millainen-on-hyva-tilitoimisto/>. Luettu 13.4.2017.

Taloushallintoliitto 2015a. Miksi auktorisoitu tilitoimisto.

<https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/miksi-auktorisoitu-toimisto>.

Luettu 15.3.2018.

Taloushallintoliitto 2015b. Tilitoimistoala Suomessa.

<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>. Luettu 11.4.2017.

Teknologiateollisuus ry 2017. Ympäristöosaaminen kilpailukyvyksi - toimintamalli ja työkalut. Tunnista sidosryhmät. Päivitetty 7.10.2011.

[Http://tech.teknologiateollisuus.fi/ymparistoosaaminen/tunnista-sidosryhmat](http://tech.teknologiateollisuus.fi/ymparistoosaaminen/tunnista-sidosryhmat).

Luettu 11.4.2017.

Tieke. Verkkolasku.

[Https://www.tieke.fi/display/Verkottaja/Verkkolasku](https://www.tieke.fi/display/Verkottaja/Verkkolasku). Luettu 19.4.2017.

Uusyrityskeskus. Liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnan punaisena lankana.

[Https://www.uusyrityskeskus.fi/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelma/](https://www.uusyrityskeskus.fi/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelma/). Luettu 23.3.2018

Visma a. Miksi ja miten tilitoimistojen pitäisi muuttaa liiketoimintamalliaan. Maksuton opas.

[Http://www.rantti.com/files/files/Miksi-ja-miten-tilitoimistojen-pitaisi-muuttaa-liiketoimintamalliaan-3.pdf](http://www.rantti.com/files/files/Miksi-ja-miten-tilitoimistojen-pitaisi-muuttaa-liiketoimintamalliaan-3.pdf). Luettu 15.4.2017.

Visma b. Sähköisyys – Uhka vai mahdollisuus tilitoimistolle? Eilisen kirjanpitäjistä huomisen asiantuntijaksi. Maksuton opas.

[Http://images.encyclopedia.visma.com/Web/Visma/%7B04dcccce1-d6a2-4926-aabe-9c38eb4e9a05%7D_S%C3%A4hk%C3%B6isyys-uhka-vai-mahdollisuus-tilitoimistoille.pdf](http://images.encyclopedia.visma.com/Web/Visma/%7B04dcccce1-d6a2-4926-aabe-9c38eb4e9a05%7D_S%C3%A4hk%C3%B6isyys-uhka-vai-mahdollisuus-tilitoimistoille.pdf). Luettu 10.4.2017.

Visma c. Verkkolaskujen hyödyt ja käyttöönotto. Pikaopas paperitonta laskutusta harkitseville yrityksille. Maksuton opas.

[Http://images.encyclopedia.visma.com/Web/Visma/%7Badc71c63-7463-47f9-9610-f6ab0309ac55%7D_Verkkolaskujen_hy%C3%B6dyt_ja_k%C3%A4ytt%C3%B6notto.pdf](http://images.encyclopedia.visma.com/Web/Visma/%7Badc71c63-7463-47f9-9610-f6ab0309ac55%7D_Verkkolaskujen_hy%C3%B6dyt_ja_k%C3%A4ytt%C3%B6notto.pdf). Luettu 30.3.2018.

Visma d. Yleisimmät syyt olla siirtymättä verkkolaskutukseen. Tietopankki artikkelit.

[Https://www.visma.fi/tietopankki/artikkelit/yleisimmat-syyt-olla-siirtymatta-verkkolaskutukseen/](https://www.visma.fi/tietopankki/artikkelit/yleisimmat-syyt-olla-siirtymatta-verkkolaskutukseen/). Luettu 26.3.2018.

Yhdistyslaki 1989. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö.

[Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503). Luettu 2.3.2018.

Yrittäjät a. Yrittäjyys Suomessa.

[Https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363](https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363).

Päivitetty 23.3.2018. Luettu 23.3.2018.

Yrittäjät b. Yrittäjyystilastot.

[Https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot.pdf). Luettu 18.3.2018.

Yrittäjät c. Yritystoiminnan arviointi.

[Https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/koulutus-ja-kehittaminen/yritystoiminnan-arviointi-318859](https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/koulutus-ja-kehittaminen/yritystoiminnan-arviointi-318859). Luettu 27.3.2018.

Yritystoiminta a. Liiketoimintaympäristö.

[Http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaympaeristoe](http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/liiketoimintaympaeristoe). Luettu 5.3.2018.

Yritystoiminta b. Yritystoiminnan perusteet.

[Http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-perusteet](http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-perusteet). Luettu 23.3.2018.

Ystävällinen taloushallinto 2015. Ammatilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. p.
Procourt, Helsinki.

YVI 2012. Sidosryhmä (Stakeholder, interest group).
[Http://www.yvi.fi/sanakirja/428-sidosryhma-stakeholder-interest-group](http://www.yvi.fi/sanakirja/428-sidosryhma-stakeholder-interest-group).
Luettu 11.4.2017.