

Yrityksen kasvumahdollisuudet Case yritys X

Kataila, Anni & Viitikko, Jaakko

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Yrityksen kasvumahdollisuudet, case yritys X

Kataila, Anni & Viitikko, Jaakko
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2012

Kataila, Anni & Viitikko, Jaakko

Yrityksen kasvumahdollisuudet Case yritys X

Vuosi	2012	Sivumäärä	72
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö tutkii Espoossa sijaitsevan tilitoimiston mahdollisuuksia kasvattaa sen tämänhetkistä liiketoimintaa. Taloushallintoala on tällä hetkellä jatkuvassa muutostilassa, joka haastaa alan yritykset kehittämään palveluita yhä enemmän konsultointiin painottuvaan suuntaan ja pohtimaan sanoja, visio ja strategia. Alan muutos on myös luonut monelle tilitoimistolle mahdollisuuden kasvattaa liiketoimintaa ja laajentaa markkina- alueita. Vaikka liiketoiminnan kasvu nähdään yrityksen pitkäaikaisen toiminnan kannalta merkittävänä, liittyy kasvuun myös uhkia, jotka voivat vahingoittaa liiketoimintaa. Jotta yritys voisi turvallisesti kasvattaa liiketoimintaa, on nykyisestä tilanteesta tehtävä kattava analyysi, jonka avulla voidaan löytää kehittämistä kaipaavat kohteet ja tehdä tarvittavat muutokset.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii Espoolainen tilitoimisto, joka on perustettu vuonna 1997 ja se työllistää tällä hetkellä 11 henkeä. Yrityksen palveluihin kuuluvat kirjanpito, palkanlaskenta, veroneuvonta ja taloushallinnon opastus ja konsultointi. Yrityksen erikoisosaaminen on perustettavien yritysten opastaminen.

Opinnäytetyö tutkii kohdeyrityksen mahdollisuuksia kasvattaa sen liiketoimintaa laatimalla yrityksen nykyisestä tilasta lähtökohta- analyysin. Analyysin tavoitteena on antaa kattava kuva yrityksen sisäisestä - ja ulkoisesta tilasta, kilpailijoista, markkinoista, sekä tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa, joka tukee sitä kasvutavoitteissaan. Työn teoreettinen osuus käsittelee kasvavan yrityksen menestystekijöitä, palveluiden merkitystä ja hinnoittelua. Lisäksi teoriaosuudessa perehdytään taloushallintoalaan ja sen tulevaisuuden kehitysnäkymiin.

Työn tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksellä mahdollisuuksia laajentaa toimintaa. Tutkimus laadittiin haastattelemalla yrityksen osakasta ja perehtymällä yrityksen toimintatapoihin. Tutkimus menetelmänä käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Saatujen tulosten perusteella yrityksellä on realistiset kasvumahdollisuudet. Kasvun saavuttaminen edellyttää kuitenkin tämän hetkisen hinnoittelun muuttamista ja vieraan pääoman vähentämistä.

Asiasanat : lähtökohta- analyysi, kasvu, konsultointi, kilpailu

Kataila, Anni & Viitikko, Jaakko

The company's growth potential Case company X

Year	2012	Pages	70
------	------	-------	----

This thesis examines the possibilities for a bookkeeping company to expand their business in the current market conditions. The field of bookkeeping is undergoing constant change, which is forcing bookkeeping companies to remake their services into consulting services and to consider words such as vision and strategy.

Many companies consider growth to be an important factor in the company's long-term success. However, there are several risks associated with business expansion. In order to expand the business safely, it is vital that a careful analysis is made of the current situation. With the help of such an analysis, it is easier to identify areas in need of more development and focus.

The case company examined in this thesis is a bookkeeping company which operates in Espoo. It was founded in 1997 and employs 11 people at present. The company provides such services as bookkeeping, payroll services, tax advice and business consulting. The company is specialized in helping new startup companies.

The purpose of this thesis is to examine the case company's possibilities to expand their business operations by conducting a comprehensive analysis of the company's internal and external status. The objective is to produce information about its current financial situation, competitors and market position.

The theoretical section of the thesis focuses on the critical keys to success when expanding a business, the principles and pricing of services, and discusses the subject of financial administration. The theoretical section builds an important base to understand the environment where the case company operates and the kinds of demands it has for the company.

The research was done as a qualitative survey with data drawn from interviews and company information. The results show that the case company has the potential to grow, but will have to update its pricing policy and decrease the amount of debt.

Keywords: competition, consulting, growth, internal and external analysis

Sisällys

Sisällys	5
1 Johdanto	11
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus	12
1.2 Tutkimusmenetelmät	12
1.3 Työn teoreettinen tausta	12
1.4 Opinnäytetyön rakenne	13
2 Teoriatausta	13
2.1 Palvelut	13
2.1.1 Asiakaskeskeinen organisaatio	14
2.1.3 Palvelujen ja asiakassuhteiden laatu	15
2.1.4 Palveluiden hinnoittelu	16
2.2 Kasvavan yrityksen kriittiset menestystekijät	18
2.2.1 Kasvuhakuisuus	19
2.2.2 Kasvukyky	19
2.2.3 Kilpailukyky	20
2.2.4 Markkinamahdollisuudet	20
2.2.5 Kasvuun liittyvät riskit	20
2.3 Taloushallinnon toimiala	20
2.3.1 Toimialan kuvaus ja raja	21
2.3.2 Tulevaisuuden näkymät toimialalla	21
2.3.3 Taloushallintoalan kehittämisen haasteet	23
2.4 Teoreettinen viitekehys	24
3 Empiirinen osuus	25
3.1 Tutkimusmenetelmät	25
3.2 Tutkimus	25
3.3 Toimeksiantajayritys	27
3.3.1 Organisaatorakenne	27
3.3.2 Henkilöstö	27
3.3.3 Johtaminen	28
3.3.4 Työnjako	28
3.3.5 Motivointi	28
3.3.6 Vastuu	29
3.3.7 Päätöksenteko	29
3.3.8 Organisaatiokulttuuri	29
3.3.9 Tarjonta ja toiminta	30
3.3.10 Tavoite	32
3.3.11 Visio	32

3.3.12	Strategia	32
3.3.13	Yrityksen muut toiminnot.....	33
3.3.14	Myynti ja markkinointi	33
3.4	Taloudelliset tunnusluvut	33
3.4.1	Liikevaihto	34
3.4.2	Kannattavuus	34
3.4.3	Vakavaraisuus.....	37
3.4.4	Maksuvalmius	39
3.4.5	Palkkakulut/henkikö	40
3.5	Yritys X SWOT	42
3.5.1	Vahvuudet	42
3.5.2	Heikkoudet	43
3.5.3	Mahdollisuudet	43
3.5.4	Uhat	43
3.6	Markkina-analyysi	43
3.6.1	Kotimaan markkinoiden kehitys	44
3.6.2	Suhdannetekijät seuraavana vuonna	44
3.7	Kilpailija-analyysi	47
3.7.1	Kilpailijat.....	48
3.8	Yritys X:n ja kilpailijoiden vertaaminen keskenään.....	52
3.8.1	Taloudelliset tunnusluvut.....	52
3.8.2	Palvelut.....	57
3.8.3	Hinnoittelu	57
3.8.4	Henkilökunnan osaaminen	59
3.8.5	Asiakkaat ja verkostoituminen	59
3.8.6	Imago	60
3.9	Toimintaympäristöanalyysi	60
3.9.1	Poliittiset vaikutukset.....	61
3.9.2	Taloudelliset vaikutukset.....	61
3.9.3	Sosiaaliset vaikutukset.....	61
3.9.4	Teknologian vaikutukset	61
3.9.5	Ekologiset vaikutukset	62
3.10	Loppuanalyysi	62
3.10.1	Kilpailuetu	62
3.10.2	Kasvu	62
3.10.3	Hinnoittelu	63
3.10.4	Verkostoituminen.....	64
3.10.5	Henkilökunta	64
3.10.6	Myynti ja markkinointi	64

	3.10.7 Sidosryhmät ja verkostoituminen	65
4	Päätössanat	65

Kuvat ja kuviot

Kuvio1: Opinnäytetyön rakenne	13
Kuvio2: Työn teoreettinen viitekehys	24
Kuvio3: Liikevaihto.....	34
Kuvio4: Sijoitetun pääoman tuotto	35
Kuvio5: Liikevoittoprosentti.....	36
Kuvio6: Katetuottoprosentti	37
Kuvio7: Omavaraisuusaste	38
Kuvio8: Gearing.....	39
Kuvio9: Quick ratio	40
Kuvio10: Palkkakulut/henkilö.....	41
Kuvio11: Taloushallinnon palvelujen liikevaihtoindeksin kehitys vuosina 2000- 2011	44
Kuvio12: Suhdannetekijät seuraavan vuoden aikana eri osa-alueittain	45
Kuvio13: Taloushallintoalan yritysten kasvupalukkuus	46
Kuvio14: Taloushallintoalan yritysten kehittämiskohteet	46
Kuvio15: Liikevaihto	52
Kuvio16: Sijoitetun pääoman tuotto.....	53
Kuvio17: Liikevoittoprosentti	53
Kuvio18: Omavaraisuusaste	54
Kuvio19: Gearing	55
Kuvio20: Quick ratio	56
Kuvio21: Palkkakulut/henkilö.....	56

Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysi, yritys x	42
Taulukko 2: SWOT-analyysi, kilpailija 1	49
Taulukko 3: SWOT-analyysi, kilpailija 2	51
Taulukko 4: Hinnat, kilpailija 1	58

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	71
--------------------------------------	----

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Espoossa sijaitsevan tilitoimiston sisäistä ja ulkoista tilaa. Kyseessä on kasvava tilitoimisto, jonka liikevaihto on noussut viime vuosien aikana tasaisesti. Yrityksen tavoitteena on kasvattaa sen liikevaihtoa ja laajentaa toimintaa hankkimalla lisää toimitilaa ja henkilöstöä. Toiminnan laajentaminen on yritykselle ajankohtaista, sillä yrityksen tarjoamille palveluille löytyisi kysyntää, mutta uusien asiakkaiden vastaanotto ei ole mahdollista tämän hetkisen resurssitilanteen vuoksi.

Yrityksen kasvupyrkimyksistä johtuen työssä tutkitaan toimeksiantajayrityksen sisäistä ja ulkoista tilaa. Kasvua havittelevan yrityksen on tiedostettava omat vahvuudet ja heikkoudet, jotta kasvu tapahtuisi turvallisesti. Tutkimus tehdään käyttäen lähtökohta-analyysia, joka pitää sisällään seuraavat analyysit:

- Yritysanalyysi: Toimintaidea, organisaatorakenne, palvelut, henkilöstön osaaminen ja taloudellinen tila
- Markkina-analyysi
- Kilpailija-analyysi
- Toimintaympäristöanalyysi.

Yritysanalyysissa paneudutaan yrityksen organisaatorakenteeseen, henkilöstöön, arvoihin, johtamistapaan ja palveluihin. Aineisto perustuu yrityksen osakkaan haastatteluun. Taloudelliset analyysit ovat tärkeässä asemassa sisäistä tilaa selvittäessä. Työssä tutustutaan yritys X:n tilinpäätöksiin ja laaditaan analyysit kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Liikevaihdon ja liikevoiton kehityksen antaa kattavan kuvan yrityksen historiasta ja sen avulla voidaan pohtia mihin suuntaan tunnusluvut kehittyvät tulevaisuudessa. Mitä tapahtui eilen, tapahtuu tänään ja tulevaisuudessa?

Jotta yritys voisi tulevaisuudessa parantaa omaa liiketoimintaa ja vahvistaa asemaansa markkinoilla, on tärkeää selvittää kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Kiristynyt kilpailu alalla pakottaa yritykset pohtimaan palvelun laatua ja hintoja. Kuinka paljon palveluiden hintoja olisi mahdollista korottaa, vaikuttamatta yrityksen taseeseen negatiivisesti ja miten kävisi, mikäli hintoja korotettaisiin? Taloushallinnon alan yritysten palvelut ovat samoja, minkä vuoksi on tärkeää miettiä tarkkaan, kannattaako tulevaisuudessa korostaa hintoja vai palvelunlaadun tasoa.

Projektissa tutustutaan myös yrityksen toimintaympäristöön sekä analysoidaan toimintoympäristön nykyistä tilannetta, tulevaisuuden haasteita ja kehityssuuntia. Toimintaympäristöanalyysi laaditaan peste-analyysin avulla.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, onko toimeksiantajayrityksellä edellytyksiä laajentaa liiketoimintaa. Tarkoituksena on tuottaa raportti, joka tukee yritystä sen laajentumisprojektissa ja antaa sille kattavan kuvan markkina-asetaan. Lopputuloksena ovat tutkimustuloksiin perustuvat johtopäätökset.

Toimeksiantajan toiveesta yrityksen nimeä ei julkaista tässä työssä, joten yritystä kutsutaan nimellä yritys X. Osa yrityksen antamista tiedoista ovat luottamuksellisia, eikä niitä sen vuoksi julkaista opinnäytetyössä.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Työssä tutkitaan yritys X:n sisäistä ja ulkoista tilaa laatimalla yrityksestä lähtökohta-analyysi. Tiedot kerätään haastattelemalla yrityksen osakasta ja perehtymällä olemassa olevaan informaatioon. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista menetelmää.

1.3 Työn teoreettinen tausta

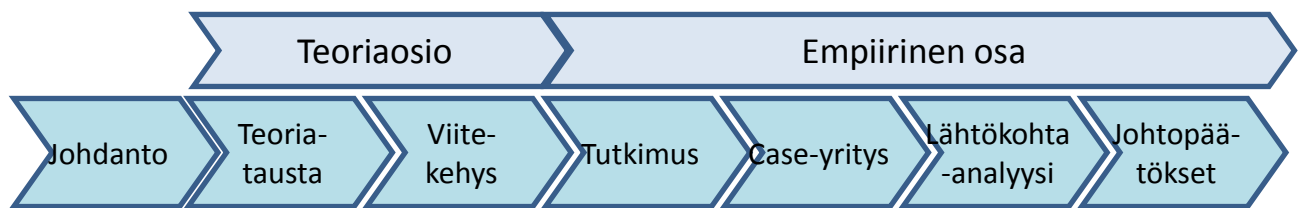
Koska toimeksiantajayritys on palveluyritys, käsitellään teoriaosuudessa yleisesti palveluita, asiakaskeskeistä organisaatiota ja palvelukulttuuria. Palveluiden hinnoittelulla on suuri merkitys yrityksen kannattavuuteen, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää eri hinnoittelu-menetelmiä.

Teoriataustassa syvennyttään myös tarkastelemaan kasvua havittelevan yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Työn toimeksiantaja on ilmaissut halukkuutensa liiketoimintansa kasvattamiseen, minkä vuoksi on tärkeää pohtia kasvuun liittyviä näkökulmia.

Teoriaosuuden kolmas osuus käsittelee taloushallinnon toimialaa, sen tulevaisuutta ja haasteita. Tutustumalla taloushallinnon alaan, pyritään luomaan lukijalle selkeä kuva, minkälaisessa ympäristössä yritys toimii ja minkälaisia edellytyksiä alalla on toimeksiantajayritykselle.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Työ alkaa johdannolla, jossa perustellaan aihe ja kerrotaan mitä työssä tehdään. Teoriaosuus käsittelee palveluita, menestyvän liiketoiminnan edellytyksiä ja taloushallinnon toimialaa. Teoriaosuuden lopussa esitellään teoreettinen viitekehys. Työn empiirinen osuus alkaa tutkimuksen esittelyllä, minkä jälkeen kerrotaan tarkemmin toimeksiantajayrityksestä. Tämän jälkeen siirrytään lähtökohta-analyysiin. Työn viimeinen osuus käsittelee tutkimuksen analysointia ja johtopäätöksiä.



Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Teoriatausta

2.1 Palvelut

Christian Grönroosin(2009,79) mukaan palveluilla on kolme peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Asiakkaat osallistuvat ja vaikuttavat prosessissa ja työntekijät vaikuttavat palvelun lopputulokseen.
3. Asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

Palveluiden tärkeimpiä piirteitä ovat niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään resursseina ihmisiä, järjestelmiä, tietoa ja muita fyysisiä resursseja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tämän vuoksi esimerkiksi laadunvalvonta on haasteellista toteuttaa perinteisin keinoin, sillä ei ole ennalta tuotettua laatua, jota voitaisiin valvoa ennen kuin palvelu on kulutettu ja myyty. Palveluiden kolmantena piirteenä Grönroos korostaa, että asiakas ei toimi ainoastaan palveluiden vastaanottajana. Asiakas osallistuu yhtälailla palvelunprosessiin tuotantoresurssina eli asiakas on palvelun kanssatuottaja. (Grönroos, 2009, 80.)

Palveluilla on muitakin piirteitä. Palvelut ovat aineettomia, minkä vuoksi niitä ei voida

varastoida, patentoida tai laittaa helposti esille samalla tavalla kuin esimerkiksi tuotteita. Aineettomuuden vuoksi palveluiden hinnoittelut ovat myös haasteellisia. (Grönroos, 2009, 80.)

Palveluita ei myöskään voi omistaa. Kun lennämme esimerkiksi paikasta A paikkaan B, saamme kyydin määränpäähän, mutta määränpäässä ei ole jäljellä muuta kuin lipun osa. Palvelun piirteisiin kuuluu myös niiden heterogeenisuus. Yhden asiakkaan kokema palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan. Asiakaspalvelutilanne saattaa olla sama, mutta tilanteen sosiaalinen suhde on erilainen ja asiakas voi käyttäytyä eri tavalla. (Grönroos 2009, 79, 81.)

Tärkeää on myös tiedostaa, että asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Asiakkaat ostavat tuotteista ja palveluista huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoamia, jotka ovat asiakkaille siis palveluita. Asiakkaan kokema arvo syntyy tästä palvelusta, jonka tarjoama heille tuottaa. Tämän perusteella voidaan todeta, että yritykset tarjoavat asiakkaille aina palvelua riippumatta siitä, mitä ne tuottavat. (Grönroos 2009, 81.)

2.1.1 Asiakaskeskeinen organisaatio

Palveluorganisaation ei pidä koskaan olla tarpeettoman byrokraattinen ja koostua lukuisista hierarkkisista tasoista. Jotta yritys voisi olla asiakaslähtöinen, on sen ymmärrettävä ja hyväksyttävä vastuu asiakkaista. Esimerkiksi organisaation johdon ja asiakkaan välillä tulisi olla mahdollisimman vähän kerroksia, jotta asiakkaita pystytään palvelemaan heidän vaatimalla tasolla. (Grönroos 2009, 409.)

Palvelukeskeisen organisaatorakenteen ajattelutapa on muuttunut. Organisaatiopyramidi on käännetty ylösalaisin, koska asioiden tärkeysjärjestys on muuttunut. Pyramidin huipulla ei enää ole ylin johto, joten se ei ole ensimmäisenä päättämässä yrityksen strategian onnistumisesta. Hierarkian ylimpänä on asiakaspalvelu sekä työntekijät fyysisillä resursseilla ja operatiivisilla järjestelmillä. Asiakaspalvelulla puntaroidaan yrityksen menestys ja kannattavuus. Johto ja tukitoiminnot ovat vain osa perusedellytyksiä. (Grönroos, 2009, 410.)

Asiakkaiden ja operatiivisten päätösten vastuu siirretään johdolta ostajalle ja myyjälle. Heidän välinen yhteys saa vastaamaan totuudenmukaisia hetkiä. Organisaatorakennetta on myös madallettava. Vastuu siirretään esikunnalta asiakaspalvelijoille, välitasojen määrä supistuu. (Grönroos C 2009, 411)

Pieni palveluyritys on yleensä asiakaslähtöisempi kuin suuri yritys. Pieni yritys pystyy esimerkiksi tekemään päätökset nopeammin ja luomaan vuorovaikutteiset suhteet asiakkaiden kanssa. Pienillä yrityksillä ei myöskään mene aikaa sisäiseen markkinointiin. Suuressa yrityksessä on tosin enemmän resursseja käytössä esimerkiksi teknisen laadun kehittämiseen. (Grönroos 2009 411.)

2.1.2 Palvelunäkökulma

Yrityksen työntekijöiden on omaksuttava palvelunäkökulma, jotta yrityksen toiminta voi olla asiakaskeskeistä. Kiinnostus palvelua kohtaan ja hyvän palvelun arvostus ovat ehdottomia vaatimuksia. On oltava yrityskulttuuri, jota voidaan kutsua palvelukulttuuriksi. Christian Grönroos määrittelee palvelukulttuurin seuraavasti: ” Kulttuuri, jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja jossa arvostetaan hyvää palvelua.” Palvelun tulee olla yrityksen toimintojen selkäranka. Tämä ei kuitenkaan tarkoita muiden arvojen väheksymistä. Yrityksen tulee keskittyä normaalisti kustannustehokkaaseen toimintaan, myyntiin ja uusien asiakkaiden hankintaan. Palvelukeskeisyys tulee kuitenkin näkyä jokapäiväisessä toiminnassa, erityisesti strategisissa ja operatiivisissa toiminnoissa. (Grönroos 2009, 482.)

Palvelukulttuurisessa yrityksessä organisaation työntekijöitä voidaan kuvailla palvelukeskeisiksi. Palvelukeskeisyys parantaa yrityksen sisäistä ilmapiiriä, joka taas näkyy asiakaspalvelutilanteissa: asiakkaat kokevat saamansa palvelun laadun hyväksi, joka lujittaa asiakassuhdetta. Palveluhenkiset työntekijät ovat kiinnostuneita asiakkaistaan, ovat juostavia ja ystävällisiä. He haluavat löytää ratkaisun asiakkaiden ongelmatilanteisiin ja haluavat korjata virheet, kun on ongelmatilanteita. (Grönroos 2009, 483.)

2.1.3 Palvelujen ja asiakassuhteiden laatu

On tärkeää tiedostaa laadukkaan palvelun ominaisuudet ja sen osatekijät. Palvelut ovat monimutkaisia, sillä ne koostuvat eri prosesseista, mutta myös palvelun laadun ymmärtäminen on haasteellista. Yrityksien on kuitenkin ymmärrettävä mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun laatua. Kun yritys ymmärtää, miten asiakas kokee palvelun laadun, on sen helpompi ohjata toimintaa. (Grönroos, 2009, 98.)

Yritykset määrittelevät palvelun laadun yleensä liian suppeasti. Tämän vuoksi erilaiset laatuhankeet voivat jäädä liian kapeiksi. Asiakkaat kokevat laadun paljon laajemmin ja laatukokemus perustuu yleensä muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Yrityksien tulisi siis määritellä laatu samalla tavalla kuin asiakkaat sen ymmärtävät. Grönroos muistuttaa

teoksessaan olemaan unohtamatta, että tärkeää on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2009, 100.)

2.1.4 Palveluiden hinnoittelu

Tutkittaessa hinnoittelua yleisesti, on myyjällä kaksi standardia tavoitetta. Ensimmäiseksi tuote tai palvelu on saatava myytyä. Palvelun on oltava asiakkaan näkökulmasta kiinnostava, eli asiakkaan ostohalukkuutta lisäävä tekijä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ostajien mielestä hinta ei saa olla liian korkea. (Harri I. Kulmala, VTT)

Toiseksi asiakkaan palvelusta maksama kustannus ei saa ylittää palvelun tuottamaa rahavirtaa. Tuotteen täytyy olla ostajalle kannattavaa, eikä se saa aiheuttamaa taloudellista tappiota. Tämä toimii myös vastakkaiseen suuntaan, eli tarjottavan tuotteen tai palvelun tuottaminen on oltava kannattavaa, eikä myyjän mielestä hinta saa olla liian matala. (Harri I. Kulmala, VTT)

Näitä kahta näkökulmaa tutkimalla päädytään havaintoon, jossa todetaan hinnoittelun olevan parhaan hinnan etsintää. Toisaalta hinnoitteluun kuuluu useita tekijöitä, jonka takia hinnoittelu on tieteellistä analysointia sekä yksinkertaista psykologiaa. (Harri I. Kulmala, VTT)

Tuote ja palvelu ovat hyvin samankaltaisia, joten niitä on vaikea erottaa toisistaan. Tuote voi olla palvelua, siihen voidaan lisätä palveluita, tai tuote voidaan kokea kumpanakin. Ei voida myöskään erottaa tuotteen ja palvelun myyntiä, koska tavara voi ostajalle olla tuote sekä palvelu. Palvelun siis täytyy tuoda asiakkaalle mahdollisimman suuri hyöty, jotta palvelun toteuttamista ei kannata tehdä itse. Esimerkkinä voidaan käyttää siivousta: Jos asiakas tietää siivouksen hinnan olevan omaa vapaa-aikaa kalliimpaa, toteuttaa asiakas siivouksen itse. Siivouspalveluita ostavat yleensä kiireiset ihmiset, joiden vapaa-ajallaan on suhteellisen suuri arvo. (Harri I. Kulmala, VTT)

Kansantaloustieteen kannalta käsitteistä on hyvä käydä läpi niin kutsuttu *hintajousto*. Käsitteellä tarkoitetaan kysynnän muuttumista hyödykkeen hinnan muuttuessa. Esimerkkinä voidaan ottaa voion hintataso. Hintatason laskettaessa tuotetta ostetaan enemmän. Ja taas hintaa nostettaessa tuotteen kysyntä laskee. Hintajousto toimii kuitenkin vain tiettyyn pisteeseen asti. Esimerkiksi voion hinnan alentaminen ei voi lisätä tuotteen kysyntää rajattomasti, sillä tietyn kulutusmäärän jälkeen ostajat eivät kykene käyttämään voita enää enempää tai käyttö mahdollisuudet loppuvat. On kuitenkin hyödykkeitä, joihin hintajousto vaikuttaa negatiivisesti, kuten ylelliset tuotteet. Näihin hinnan nosto lisää tuotteen kysyntää. Esimerkkinä voidaan käyttää hyvin brändättyjä tuotteita, kuten Louis Vuitton. Kiinnostus

lisääntyy hintaa nostettaessa, koska ostamalla aiempaa kalliimman hyödykkeen henkilö voi tuntea erikoislaatusuutta, koska kyseisen hyödykkeen hankkivien otanta on supistunut. (Harri I. Kulmala, VTT)

Alla tarkastellaan, millaisia tapoja käytetään palvelusuoritteisessa hinnoittelussa.

2.1.4.1 Aikaperusteinen tai resurssin käyttöön perustuva hinnoittelu

Kyseinen tapa on hyvin tyypillinen laadultaan suhteellisen normalisoituneiden palvelusuoritteiden hinnoittelussa. Esimerkiksi tilitoimistossa konsultoinnista voidaan veloittaa tuntiperusteisesti. Asiakkaalla on tieto, kuinka paljon palvelun tunti- tai päivätaaksa on, joten hän voi verrata hintoja muihin palvelutarjoajiin. Tässä hinnoittelutavassa tehokkuus-/tehottomuusriskin ottaa täysin asiakas. On vaikea arvioida, kuinka kauan tilattu työ vie aikaa, mikäli siitä ei etukäteen sovita. Tyypillistä on sopia yläraja, jonka jälkeen lisäkustannuksia ei synny, ennen kuin asiakkaan kanssa on neuvoteltu. On normaalia, että palvelun tarjoaja antaa arvion työn kestosta jo ennen sopimuksen laatimista. On kuitenkin melkein mahdotonta vertailla palvelutarjoajien hintoja, sillä jonkun konsultin tehokkuus voi olla toista konsulttia parempaa, vaikka hinta on sama. Tämän takia markkinoille on syntynyt vertailumenetelmien käyttö hinnoittelussa. Mitä kalliimpi on konsultin tuottama palvelu, sitä tehokkaampaa ja tasokkaampaa se on. Yleisesti ottaen tämä pitää paikkaansa, sillä tunnetun konsultin kysyntä on suurempaa. Kolikon kääntöpuolena ovat kuitenkin palvelun tarjoajat, jotka pitävät hintojaan korkeina vain luodakseen mielikuvan korkeatasoisesta palvelusta. (Harri I. Kulmala, VTT)

2.1.4.2 Palvelutasohinnoittelu

Hinnoittelulla tarkoitetaan palvelua, josta asiakas maksaa palvelusta sen mukaan, miten korkealaatuisesti palvelua hänelle tuotetaan. Esimerkiksi tilitoimisto voi laskuttaa kirjanpidosta enemmän, mikäli se on tehtävä tiettyyn kellonaikaan mennessä. Täten palvelutarjoaja pyrkii asiakkaan mieltymyksen maksimaaliseen täyttämiseen, mutta myös oman palvelun ohjaamiseen. On aina asiakkaita, jotka haluavat maksaa palveluista enemmän. Tämän takia yrityksen kannattaa tarjota myös erikoislaatuista palveluita, jotta ylimääräisen katetuoton mahdollisuus säilyy. (Harri I. Kulmala, VTT)

2.1.4.3 Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu

Kyseisen hinnoittelun avulla asiakas voi koota palvelun mieleisistään ja erihintaisista osista. Esimerkiksi tilitoimiston normaaliin kirjanpitolpalveluun voi tilata lisäksi neuvontaa

kirjanpidosta. Hinnoittelumuodolla haetaan osien toiminnallista vaikutusta toisiinsa. Liitântähinnoittelua käytetään kahdella tavalla: Asiakaskuntaa yritetään lisätä edullisen perushinnaston avulla tai myyntiä lisätään edullisten lisäominaisuuksien kautta. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää autokauppoja: Alkuperäiseen hankintahintaan voidaan lisävarusteiden avulla helposti lisätä 15 %. (Harri I. Kulmala, VTT)

2.1.4.4 Saatavuushinnoittelu

Saatavuushinnoittelulla asiakkaan annetaan maksaa mahdollisesta tarpeesta käyttää palvelua. Asiakas voi tehdä sopimuksen esimerkiksi tietokoneen hankinnan yhteydessä. Tekemällä sopimuksen voi asiakas halutessaan soittaa tuotetukeen ja ilman sopimusta tämä ei onnistu. Näin palvelutuottaja kohdistaa palvelusta aiheutuneet kustannukset palvelua todella haluavien maksettavaksi ja resurssit voidaan mitoitaa vain palvelua todella tarvitsevien mukaan. (Harri I. Kulmala, VTT)

2.1.4.5 Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu

Kapasiteettihinnoittelulla asiakkaalle annetaan mahdollisuus vaikuttaa tuotteen tai palvelun hintaan. Hinta määräytyy käytettävyyden mukaan. Esimerkiksi tennistunnin ostaminen on viikonloppuisin kalliimpaa, kuin arkisin. Lentoyhtiöt taas käyttävät tilastomatemaaattista hinnanmäärittystä. Lennon ostaminen tarpeeksi aikaisessa ja mahdollisimman myöhäisessä vaiheessa vaikuttaa hinnan alenemiseen. Lentolipun hintaan vaikuttaa myös oletettu suosiohajonta: Jos esimerkiksi lentokohde on jääkiekon MM-kisat, ovat lentoliput kalliimpia, kuin normaalisti. Mikäli kysyntä on laskenut, otetaan yleensä käyttöön alennetut hinnat. Kun asiakasmäärä alittaa tietyn tason, turvaudutaan yleensä hinnoittelun alentamiseen. Esimerkkinä voidaan käyttää ravintoloiden soveltamaa erittäin nopean kysynnän lisäämistä ilmoittamalla kanta-asiakasryhmälle tarjouksista tekstiviestien avulla, kun asiakasmäärä alittaa tietyn määrän. Lentoyhtiöt käyttävät kyseistä menetelmää esimerkiksi heikosti myytyihin lentolippuihin tarjoamalla opiskelija- tai eläkelisälennuksia. Tämän avulla minimoidaan riski lentää tyhjillä koneilla, eikä lentoreittiä tarvitse lopettaa. (Harri I. Kulmala, VTT)

2.2 Kasvavan yrityksen kriittiset menestystekijät

Kasvua pidetään yrityksen strategisena tavoitteena. Jotta yritys pystyy tekemään oikeita päätöksiä toiminnan kasvussa, on tärkeää tuntee kasvun dynamiikka ja sen vaikutukset. Kasvu ei aina tuota vain positiivisia tuloksia. (Viitala Jylhä, 2006, 332.)

Kasvua voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Osa yrityksistä haluaa kasvattaa liikevaihtoa, jolloin puhutaan taloudellisesta kasvusta. Pelkästään taloudellisen kasvun tavoittelu ei ole kokonaisvaltaista, vaan yrityksen tulisi kasvaa kannattavasti ja kestävästi. Kasvu on myös aina suhteellista, jolloin sitä voidaan arvioida suhteessa toimialan ja markkinoiden kasvuun. (Viitala Jylhä, 2006, 332.)

Osa yrityksistä ei havittele kasvua, vaan heille riittää, kun nykyisellä koolla tullaan toimeen. Yrittäjyystutkimuksen mukaan erityisesti pienille yrityksille riittää yrityksen koon pitäminen pienenä. Pienyrittäjät kokevat, että kasvusta ei ole heille hyötyä, jonka vuoksi kasvua ei tavoitella. Tärkeintä on saada elanto perheelle. Kasvamisen myötä tulevat myös uudet markkina-alueet, jotka asettavat yrittäjille uusia osaamisvaatimuksia. Yrittäjät kokevat, että omat voimavarat eivät välttämättä riitä uusiin haasteisiin. Viitala ja Jylhä mainitsevat teoksessaan, että pk- yrityksen ongelmana onkin se, että yritykset eivät välttämättä aina tunnista mahdollisuuksia kasvaa tai uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Viitala Jylhä, 2006, 333.)

Kasvua havittelevilla yrityksillä on selkeitä tunnuspiirteitä, jotka ovat:

2.2.1 Kasvuhakuisuus

Jotta yritys voi kasvaa, on sillä oltava halua kasvaa. Tähän vaikuttaa suuresti yrittäjän ominaisuudet. Yrittäjällä on oltava selkeät kasvupyrkimykset, eikä pelkoja kasvuun liittyvissä riskeissä. Yritys, joka haluaa kasvaa, on myös näyttänyt merkkejä sen kasvupyrkimyksistä esimerkiksi tasaisella kasvulla ja kasvaneella liikevaihdolla. Yrityksen historiasta voidaan löytää selkeitä kasvuun vaikuttaneita tekijöitä, joita ovat esimerkiksi markkina- alueen, organisaatiomuodon, liikevaihdon ja henkilöstön kasvu. (Viitala Jylhä, 2006, 336.)

2.2.2 Kasvukyky

Kasvukykyä pidetään strategisena osaamisena ja siihen liittyy myös aina innovatiivisuutta. Jotta yritys voisi kasvaa, on sen oltava vakavarainen ja tuottoja löydyttävä. Kasvaminen tuo alussa erilaisia kuluja, jos esimerkiksi joudutaan hankkimaan uudet toimitilat ja palkkaamaan lisää henkilökuntaa.

Yrityksen henkilökunnalla on myös merkittävä osa kasvupyrkimyksissä. Jos työntekijät eivät ole innostuneita ja päteviä, ei kasvu tuota toivottuja tuloksia. (Viitala Jylhä, 2006, 336)

2.2.3 Kilpailukyky

Kasvava yritys on luonnollisesti saanut hankittua itselleen luottavan asiakaskunnan ja onnistunut arvon luomisessa, jonka vuoksi asiakkaat ostavat heidän tuotteita ja palveluita, eivätkä kilpailijoiden. Yrityksellä on siis kilpailuetu. Kilpailuetu edellyttää yrityksen kykyä pystyä tarjoamaan asiakkaille tuotteet ja palvelut paremmin kuin kilpailijat, vaikka kyse onkin aivan samoista palveluita. Yritys on esimerkiksi tehokkaampi, nopeampi ja asiakaslähtöisempi kuin kilpailijat. Kilpailuetu myös sitä, että yritys on löytänyt erilaisen tavan toimia kuin kilpailijat ja sen avulla asiakkaiden saama hyöty on ollut parempi. (Viitala Jylhä, 2006, 337.)

2.2.4 Markkinamahdollisuudet

Jotta yritys voisi kasvaa, on löydyttävä markkinapotentiaalia. Kasvu muodostuu joko nykyisten tuotteiden tai palveluiden markkinaosuuden kasvusta tai markkina- alueen laajentumisesta. Kasvava yritys vie markkinaosuuksia kilpailijoilta. (Viitala Jylhä, 2006, 337.)

2.2.5 Kasvuun liittyvät riskit

Kasvuun liittyy aina erilaisia riskejä. Erityisesti nopeassa kasvussa riskien todennäköisyys on suuri. Suuri riski liittyen kasvuun on rahoituskulujen kasvu. Kasvu edellyttää investointeja ja hyvin usein ne katetaan vieraalla pääomalla. (Viitala Jylhä, 2006, 337.)

2.3 Taloushallinnon toimiala

Taloushallintoala on muuttunut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Enää asiakkaille ei riitä pakolliset lakisääteiset palvelut, vaan palveluilta odotetaan yhä suurempaa lisäarvoa päivittäiseen toimintaan. Tänä päivänä asiakkaiden muuttuvat tarpeet ovat pakottaneet tilitoimistot muokkaamaan palveluita yhä monipuolisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Tilitoimistot eivät tarjoa enää vain kirjanpitoa ja palkanlaskentaa. Yhä useammalta tilitoimistolta löytyy palveluvalikoimasta taloushallintoalan konsultointipalveluita ja yrityksen perustamiseen liittyvää konsultointia. (Issuu, 2011)

Tilitoimistot ovat muuttuneet taloushallintoalan erikoisosajiksi ja niiden merkitys yritysten päätösten tuessa korostuu koko ajan. (Issuu, 2011)

Taloushallintoalaan kuuluu neljä alatoimialaa; kirjanpito, laskentatoimi, tilitarkastus ja veroneuvonta. Veroneuvonta on alalla hyvin marginaalinen, noin 1 % kirjanpitoyrityksen palveluista koostuu veroneuvonnasta. (Taloushallinnon toimialaraportti 2011)

Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportin mukaan taloushallinnon palveluiden liikevaihto on 1 miljardi. Yritystoimintaa oli 5000 toimipaikassa ja henkilöstöä taloushallintoalalla oli 13 000. Vuoden 2011 alussa Suomessa oli kaikkiaan 1 439 tilintarkastajaa (taloushallintoalan toimialaraportti). Suomessa on tällä hetkellä noin 4000 tilitoimistoa ja tilitoimistoissa työskentelee noin 11 000 henkilöä (v. 2011). (Taloushallinnon toimialaraportti 2011)

2.3.1 Toimialan kuvaus ja rajausta

Toimiala käsittää kolme alaluokkaa. Kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut ovat ensimmäinen alaluokka ja siihen kuuluvat kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinta asiakkaalle, palkkojen laskeminen, liikevaihtoverolaskelmien ja reskontrien laatiminen. Toinen alaluokka sisältää tilintarkastuspalvelut. Luokka käsittää tilintarkastuksen, tilinpäätöksen ja hallinnon tarkastuksen, sekä tilinpäätöksen vahvistuksen asiakkaan laskuun.

Viimeiseen luokkaan, eli muihin laskentatoimen palveluihin kuuluu yritysten ja luonnollisten henkilöiden tulo- ja varallisuusveroilmoitusten laadinta, sekä verotukseen liittyvä neuvonta asiakkaan laskuun. Luokkaan kuuluu myös asiakkaan edustaminen veroviranomaisten luona muissa, kuin oikeudellisissa asioissa. Kirjanpitotoimistoiksi nimitetyt yritykset tarjoavat kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluita. Tilintarkastus toimistot - ja yritykset tarjoavat tilintarkastuspalveluja. (Taloushallinnon toimialaraportti 2011)

Taloushallintoon on tapahtunut muutoksia koskien palvelutarjontaa. Tilitoimistot ovat lisänneet palveluiden määrää ja niistä useimmat eivät kuulu mainitsemiin alaluokkiin. Tästä on seurannut tilastollisten luokitusten tavoittelemattomuus. Yritykset eivät pidä enää peruskirjanpitoa ainoana palveluna. Moni yritys on ottanut lisäksi taloudellisen neuvonantajan roolin. Tähän on ajanut maailmaa vallitseva taloudellinen epätasapaino. Tilitoimistojen asiakkaat haluavat taseensa tasapainoon ja vahvaksi. (Taloushallinnon toimialaraportti 2011)

2.3.2 Tulevaisuuden näkymät toimialalla

2.3.2.1 Painopiste tavallisesta kirjanpidosta asiakkaiden talouskumppaniksi

Tilitoimistojen merkityksen korostuminen yritysten päätöksenteossa ja laskentatoimen kehittämisessä on tilitoimistojen tulevaisuutta.

Tilitoimistot eivät tule enää laatimaan yrityksille menneeseen aikaan liittyviä raportteja, vaan ne tulevat olemaan tulevaisuudessa yhä merkittävämpi kumppani liiketoiminnallisissa päätöksissä tuottamalla erilaisia vaihtoehtolaskelmia päätöksentueksi. Ne tulevat tukemaan johtoa päätöksien teossa tuottamalla erilaisia reaaliaikaisia vaihtoehtolaskelmia esimerkiksi asiakashankinnassa ja markkinoinnissa. Tilitoimistot pystyvät tuottamaan asiakkaille raportteja, kun yritys tekee tärkeitä päätöksiä liittyen markkinointiin, asiakashankintaan ja tuotekehitykseen. Erilaisten kustannus- ja kannattavuusanalyysien laatiminen voi myös auttaa toiminnan tehostamisessa ja optimaalisen tuloksen saavuttamisessa.

Tilitoimistojen työ tulee siis olemaan asiakkaille entistä arvokkaampaa ja tärkeämpää, sillä tilitoimistot tuntevat asiakkaiden yrityksen talouden paremmin kuin kukaan muu taho. Tulevaisuudessa tilitoimistojen tulisi pystyä myymään palveluitaan yrityksille haluttuina palveluina, ei pakollisina. (Issuu, 2011)

2.3.2.2 Sähköinen kirjanpito

Tilitoimistoala on muutaman vuoden ajan ollut nopean rakennemuutoksen alla. Osa vanhoista toiminnoista katoaa, mutta uudet työtehtävät lisääntyvät. Sähköiseen kirjanpitoon siirtyminen on ollut nopeaa ja jo yli 50 prosenttia tilitoimistoista käyttävät paperitonta kirjanpitoa. Positiivista sähköisessä kirjanpidossa on hyväksymiskierrätyksen huomattava nopeutuminen. On kuitenkin havaittava, että ohjelmistojen standardointi ei ole tarpeellisella tasolla. (Toimialaraportit, taloushallintoalan toimialaraportti, 2011)

Pienet yritykset eivät hyödynnä kaikkia tietotekniikan mahdollisuuksia. On kuitenkin selvää, että on vain ajan kysymys, milloin jokainen tilitoimisto käyttää sähköistä kirjanpitoa. Suuret yritykset siirtyvät joka tapauksessa paperittomaan kirjanpitoon, joten paine ajaa pienimmätkin yritykset siihen, koska suuret yritykset eivät halua enää pieniltäkään yhteistyökumppaneiltaan paperilaskuja. (Toimialaraportit, taloushallintoalan toimialaraportti, 2011)

Tietotekniikan kehitys tuo uusia kytkentöjä tilitoimistoalan ja ohjelmistoalan välille. Sähköisesti hoidetaan kasvavassa määrin laskutus, kirjanpito, raportoinnit ja palkanmaksu. Myös sähköinen arkistointipalvelu alkaa olla yleinen. Tämä tarkoittaa laskujen ja kuittien koneellista säilyttämistä tilitoimiston toimesta. Tositteiden säilytykseen tarjotaan myös niihin liittyviä hakuohjelmistoja. (Toimialaraportit, taloushallintoalan toimialaraportti, 2011)

Tietotekniikan kehitys tekee kirjanpidon entistä vähäisemmässä määrin erilliseksi toimenpiteeksi. Muut toimenpiteet synnyttävät sen automaattisesti. Laskelmat tehdään milloin vain ja mistä vain. Tietojärjestelmiä tarjotaan vuokrauspalveluina Internetin välityksellä. Tämä siis, jos asiakasyritys haluaa hoitaa kirjanpidon itse. Asiakas käyttäisi

ulkopuolista tilitoimistoa niiden uusien tietojärjestelmien ja varsinaisen kirjanpidon lisäksi Internetin välityksellä tarjoamien palvelupakettien vuoksi. Paketit sisältäisivät esimerkiksi raportit asiakkaiden taloudellisesta tilanteesta, sähköistä arkistointia ja lainsäädännön muutosten seuranta. (Toimialaraportit, taloushallintoalan toimialaraportti, 2011)

Tietotekniikan kehitys muuttaa kirjanpidon analysointivälineeksi. Tämä johtaa siihen, että johtamista voidaan tukea ja auttaa aivan uudella tavalla. Uusia talouden elementtejä tuodaan tilitoimistotalle, joihin kuuluvat reaaliaikaisuus eli omaan järjestelmään pääsyn helpottaminen, liikkuvatpa ihmiset missä tahansa. Kun on kyse analysointimenetelmiin siirtymisestä, tarkoittaa se sitä, että yritys nähdään prosessina. On otettava huomioon tulevaisuuden kirjanpito, eli ennakoitavia tulevia tapahtumia. Näin asiakas mahdollisesti välttyy tulevilta tappioilta. (Toimialaraportit, taloushallintoalan toimialaraportti, 2011)

2.3.2.3 Uusi yrittäjäpolvi, laadun ja osaamisen merkityksen korostuminen

Uudet sukupolvet tulevat pian alalle ja sen mukana asiakkaiden tarpeet muuttuvat myös. Asiakkaat vaativat palveluilta yhä enemmän ja muutokset asiakkaiden vaatimuksissa pakottavat tilitoimistot tulevaisuudessa pohtimaan asioita ”strategia” ja ”visio”. Jotta asiakkaille voidaan tuottaa haluttuja palveluita, tarvitaan henkilöstön panosta, osaamista ja nykyään myös tietotekniikan käyttöä. Muutos tuo alalle ammatillisuuden korostumista. (Issuu, 2011.)

Tällä hetkellä alalla tapahtuu muutoksia asiakaspalvelussa, palveluissa, tietotekniikassa ja osaamisessa. Muutokset eivät ole loppumassa heti, vaan niitä tulee vielä lisää. Nuorten on nyt hyvä hetki tulla alalle, kun ala on muuttumassa ja näin he pääsevät mukaan kehittämään sitä. He voivat luoda uudet toimitavat alalle. Auktorisoidun pätevyyden omaavien tilitoimistojen merkitys tulee korostumaan. (Issuu, 2011.)

2.3.3 Taloushallintoalan kehittämisen haasteet

2.3.3.1 Ikärakenne ja koulutus

Taloushallintoalalla työskentelee keskimääräisesti iäkkäämpiä työntekijöitä kuin muilla aloilla. Tulevaisuuden haasteisiin kuuluu siis nuorten houkuttelevuus alalle. Asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet myös yhä vaativammiksi. Enää tilitoimistoilta ei haluta vain pakollista kirjanpitoa, vaan palveluilta vaaditaan yhä enemmän lisäarvoa yrityksen toiminnan ja päätöksenteon tueksi. Tämän vuoksi taloushallintoalalla työskenteleviä on koulutettava yhä

paremmin. Taloushallinto on muuttumassa yhä konsultoivaisemmaksi alaksi, joka edellyttää työntekijöiltä yhä parempaa osaamista.

Osaamisen kehittäminen ja vahvistaminen on yksi tärkeimmistä henkilöstönkehittämiskohteista, mutta myös uuden sukupolven uudet tiedot ja innostuneisuus on merkittäviä. (Issuu, 2011.)

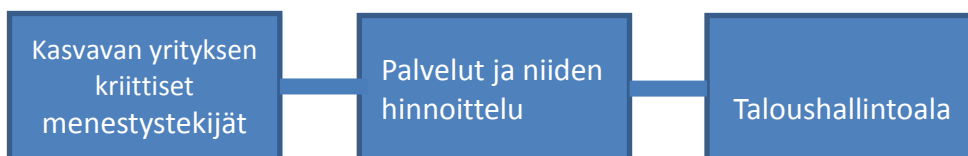
2.3.3.2 Alan hajanaisuus

Toiseksi haasteeksi taloushallintoalalla on alan hajanaisuus. Taloushallintoalalta löytyy paljon yrityksiä, jotka työllistävät yli 9 henkilöä, mutta myös paljon yrityksiä, joissa työskentelee alle yhdeksän työntekijää. Toimenkuvat yrityksissä ovat hyvin erilaiset, joka puolestaan vaikeuttaa alan yhtenäistä kouluttamista.

Tulevaisuudessa tilitoimistot tulevat tarjoamaan yhä enemmän apua yritysten päätöksenteossa tuottamalla erilaisia kannattavuus- ja kustannuslaskenta-analyyssejä. Kaikilla tilitoimistoilla ei kuitenkaan riitä resurssit ja kapasiteetti paneutumaan asiakkaiden toimialoihin, jotta asiakkaat saisivat arvokkaita analyyssejä ja raportteja. (Issuu, 2011.)

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että alalla ei ole suuria uhkia tilitoimistoille. Päinvastoin, ala tarjoaa nyt sen murrosvaiheessa tilitoimistoille paljon uusia mahdollisuuksia. Tilitoimistoilla on tällä hetkellä hyvät mahdollisuudet laajentaa palveluvalikoimaansa ja muuttaa toimintaansa konsultatiivisempaan suuntaan. Konkreettinen uhka alalla on ammattitaitoisten työntekijöiden löytyminen. Onko tulevalla sukupolvella kiinnostusta alaa kohtaan? Ala tarjoaa valmistuneille nuorille paljon mahdollisuuksia. Tällä hetkellä alalla on paljon vanhempaa ikäluokkaa ja on löydyttävä riittävästi uutta työvoimaa. Alan tulevaisuuden työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän kielitaitoa, asiakaspalveluhenkisyttä ja tietotekniikan osaamista. (Issuu, 2011.)

2.4 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 2: Työn teoreettinen viitekehys

Teoreettinen osio käsitteli palveluita, kasvavan yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, taloushallinto alaa ja sen tulevaisuuden näkymiä. Teoriaosuuden perusteella pystytään arvioimaan millaisessa ympäristössä toimeksiantajayritys toimii ja minkälaisia edellytyksiä toimintaympäristö sille asettaa

3 Empiirinen osuus

3.1 Tutkimusmenetelmät

Menetelmiä käsitellään usein kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimustavan näkökulmasta. Terminä käytetään tutkimusotantaa, kun menetelmää ollaan valitsemassa. Menetelmiä on useita ja myös kahden menetelmän yhdistelmiä. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän teoriataustaa, sillä opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2000, 123.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen tarkoituksena on suorittaa tutkimus mahdollisimman laajasti. Huonona puolena kvalitatiivisessa tutkimuksessa nähdään se, ettei tuloksia voida yleistää tutkimuksen kohteena olevaan perusjoukkoon. Täten painoarvon arvioiminen vaikeutuu. (Hirsijärvi ym. 2000, 152.; Tilastokeskus)

Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan suosimalla ihmisiä, jolloin tutkija painottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja haastatteluihin tutkittavien kanssa. Syyksi tähän on ihmisen lähtökohtainen sopeutuminen vaihteleviin tilanteisiin. Laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi osallistuvat havainnot, teemahaastattelut, ryhmähaastattelut ja diskursiivisten analyysien käyttö dokumenteista sekä teksteistä. Kohdejoukkoa ei valita sattumanvaraisesti vaan tarkoituksenmukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on hyvin normaalia hyödyntää kyselylomakkeita ja tekstejä. Tutkimus myös toteutetaan joustavasti, joten suunnitelma voi muuttua ja yleensä muuttuukin tutkimuksen aikana. Lopputuloksena tulee olemaan odottamattomien seikkojen paljastaminen, minkä takia lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin kokeileminen, vaan eri näkökulmista ja yksityiskohtaisista aineistoista tarkasteleminen. (Hirsijärvi ym. 2000, 155.)

3.2 Tutkimus

Yritys X:lle toteutettava tutkimus on laadittu sisäisestä ja ulkoisesta tilasta käyttäen lähtökohta-analyysia. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka on toteutettu kahden haastattelun avulla. Haastattelut toteutettiin 34 kysymyksen avulla, jotka riittivät tukemaan lopullisen työn tutkimusta.

Kun yritys haluaa kehittyä tai kaipaavat muutosta, kannattaa nykyisestä tilanteesta tehdä kattava analyysi, eli lähtökohta-analyysi. Sen avulla löydetään kehittämistä kaipaavat kohteet ja näin yritys tietää, mitä toiminnassa on parannettava. (Rope, 2005, 464.)

Lähtökohta-analyysiin sisältyy nykytilan ja tulevaisuuden arvioimista. Lähtökohta- analyysiin kuuluu:

1. Yritysanalyysi (organisaatio-, toiminto- ja taloudelliset)
2. Markkina-analyysi
3. Kilpailija-analyysi
4. Toimintaympäristöanalyysit

Yritysanalyysissa tutkitaan yrityksen sisäistä kuntoa. Yritysanalyysi pitää sisällään kolme osaa, jotka ovat organisaatio-, toiminto- ja taloudellinen analyysi.

Organisaatioanalyysi alkaa yrityskuvauksella, jossa kerrotaan yrityksen perustoimintamallista ja historiasta. Tämän jälkeen kerrotaan yrityksen organisaatorakenteesta, johtamistavasta, henkilökunnasta, osaamisesta, motivoinnista ja palkitsemisjärjestelmistä. (Rope, 2005, 464-465)

Toiminto-analyysissa syvennyttään yrityksen toimintoihin ja tarjontaan. Taloudellisessa analyysissa keskityttään analysoimaan yrityksen taloudellista tilaa tärkeimpien tunnuslukujen avulla.

Yritysanalyysin avulla voidaan selvittää yrityksen keskeiset vahvuudet ja heikkoudet, jotka vaikuttavat koko liiketoimintaan. Analyysin pohjalta löydetään kriittiset menestystekijät, joiden avulla yritys voi tulevaisuudessa menestyä entistä paremmin. Yritysanalyysissa on haastateltu toimeksiantajayrityksen osakasta.

Markkina-analyysissä perehdytään kotimaan markkinoiden tämän hetkiseen tilanteeseen ja sen kehitykseen. Toimialan yritysten haastattelujen perusteella on selvitetty muun muassa ensi vuoden kasvuhalukkuus, suhdannetekijät seuraavan vuoden aikana eri osa-alueittain sekä kehittämiskohteet.

Kilpailija-analyysissa verrataan kilpailijoiden toimintaa toimeksiantajayritykseen. On tärkeää selvittää kilpailijoiden taloudellinen tilanne, palvelut, hinnoittelu ja henkilökunnan osaaminen, jotta saadaan selville kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.

Toimintaympäristöanalyysissa pohditaan alan kehityksen ja tulevaisuuden haasteiden vaikutusta toimeksiantajayritykseen.

3.3 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantaja, yritys X on vuonna 1997 perustettu pieni tilitoimisto, joka sijaitsee Espoossa. Yritys on taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. Yritys X on yritysmuodoltaan osakeyhtiö, jonka liike-idea on tarjota yrityksille taloushallinnon palveluita. Yrityksen tarkoituksena on saada asiakkaiden kirjanpito ulkoistettua, jotta asiakkaat voivat keskittyä omaan työhönsä, asiakasvirran lisäämiseen ja kustannustehokkuuden parantamiseen. Yritys tuottaa lisäarvoa asiakkailleen hoitamalla yritysten kirjanpidon, palkanlaskennan ja veroneuvonnan, jotta yritykset voivat keskittyä ydinosaamiseensa. Yrityksen päätoiminta kohdistuu perustettaviin yrityksiin, joille tarjotaan erityisesti konsultointia.

Vuoden 2010 julkaistussa tilinpäätöksessä liikevaihto oli noin 830 000 euroa (yrityksen tilinpäätös, 2011) ja se on kasvanut keskimäärin 100 000 euroa vuodessa.

3.3.1 Organisaatiorakenne

Yritys X:ssä on yksinkertainen organisaatiorakenne, pienyritysrakenne, jossa yrityksen omistaja osallistuu aktiivisesti toteuttavaan työhön. Yritys X:ssä ei siis ole juurikaan hierarkkista rakennetta. Yrityksen omistaja käyttää aikaansa ja antaa työpanoksensa tasaisesti eri tehtäviin. Toimitusjohtaja osallistuu myös toteutettavaan työhön mm. tarkastamalla tehtyjä töitä, vastaamalla reklamaatioihin ja pitämällä huolen töiden riittävydestä ja tasapuolisesta jakautumisesta.

3.3.2 Henkilöstö

Yrityksessä työskentelee omistajan lisäksi 11 henkilöä. Yhdellä työntekijöistä on ekonomin tutkinto, yhdeksällä merkonomin tutkinto ja yksi on valmistumassa tradenomiksi. Henkilöstö on asiantuntevaa ja asiantuntemus yrityksen toiminnassa perustuu pitkään kokemukseen kirjanpitoalalla. Yritys haluaa palkata tulevaisuudessa työntekijöitä, jotka haluavat oppia innolla uutta, kokemusta alalta ei ole välttämätöntä, kunhan työntekijä on ahkera ja tunnollinen.

Yrityksen työntekijöiltä vaaditaan:

- rehellisyyttä
- vastuuntuntoa
- johdonmukaisuutta
- oma-aloitteisuutta
- järjestelmällisyyttä

- tarkkuutta
- tehokkuutta
- yhteistyökykyä
- asiakaspalveluhenkisyttä
- työtehtäviä vastaava koulutus ja osaaminen
- innokkuutta oppia uutta ja halu kehittyä
- joustavuutta ja stressinsietokykyä
- tuloksellisuutta

Työntekijöitä koulutetaan vähintään kerran vuodessa, joka on myös Taloushallintoliiton minimi vaatimus. Ammattikoulutusten lisäksi yritys järjestää koulutuksia työyhteisön ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus suorittaa alaan liittyviä tutkintoja työn ohessa, esimerkiksi KLT ja talouspäällikön ammattitutkinto.

Työntekijän palkka muodostuu kokemuksen, koulutuksen, osaamistason ja tuloksellisuuden perusteella. Työntekijän sitoutuksessa ja motivoinnissa on hyödynnetty myös esimerkiksi puhelin- ja asuntoedut. Peruspalkan lisäksi kaikilla työntekijöillä on seuraavat työsuhde-edut: yksityiset lääkäripalvelut, hammashuolto, kuntosalijäsenyys ja ateriaetu.

Työnantaja maksaa bonuksia laskutustavoitteiden ylittämisestä ja on tasapuolisuuden vuoksi asettanut koko työyhteisöä koskevan kannusteen. Kehityskeskusteluja pyritään järjestämään vuosittain.

3.3.3 Johtaminen

Johtamista yrityksessä on kuvailtu itseohjautuvaksi ja demokraattiseksi.

3.3.4 Työnjako

Kullakin työntekijällä on vastuulleen nimetyt asiakasyritykset, joiden taloushallinnon hoidosta työntekijä vastaa asiakkaan kanssa laaditun toimeksiantosopimuksen mukaisesti. Yrityksen työntekijät laativat työtehtävilleen itsenäisesti aikataulun huomioiden asiakkaan kanssa sovitut määräajat sekä lakisääteiset velvoitteet. Kirjanpitoassistentit tekevät valmistelevaa työtä. Erityisosaaminen huomioidaan työntekijöittäin ja erityisosaaminen pyritään huomioimaan sitä vastaavilla työtehtävillä.

3.3.5 Motivointi

Työntekijöitä motivoidaan palkkauksella ja eduilla, hyvällä yhteishengellä, kehittymismahdollisuuksilla, joustavilla työajoilla, mahdollisuudella itse vaikuttaa työaikoihin ja

omien töiden organisointiin, itsenäisellä työskentelyllä, viihtyisällä työympäristöllä ja ajanmukaisilla työvälineillä.

3.3.6 Vastuu

Jokainen työntekijä vastaa itsenäisesti vastuulleen annetuista työtehtävistä ja asiakassuhteista. Työntekijät laativat itselleen myös selkeät myyntitavoitteet. Yrityksen johto vastaa viime kädessä mahdollisista virheistä ja reklamaatioista sekä seuraa tavoitteiden toteutumista. Toimitusjohtajan apuna näissä tehtävissä toimii toimistopäällikkö.

Vähintään kerran kuukaudessa pidetään kokouksia, joihin osallistuu koko henkilökunta. Akuutit tiedotteet ilmoitetaan sähköpostitse ja käydään läpi esimerkiksi kahvitauoilla.

3.3.7 Päätöksenteko

Päätöksenteko yrityksessä tapahtuu työntekijöitä kuunnellen ja demokraattisesti, lopullisen päätöksen ehdotusten perusteella tekee toimitusjohtaja. Mikäli vastaan tulee ongelmatilanne, kysytään henkilöstön mielipiteitä. Toimitusjohtaja esittää henkilökunnalle ongelmatilanteen, jonka jälkeen henkilöstö miettii eri ratkaisuvaihtoehtoja yhdessä. Työntekijät esittävät ratkaisun toimitusjohtajalle, joka tekee lopullisen päätöksen.

Pienyritysrakenne toimii hyvin pienessä yrityksessä, sillä se on joustava ja työntekijät tekevät tiivistä yhteistyötä. Mikäli yritys kuitenkin kasvaa, saattaa tämän organisaatorakenteen ylläpitäminen olla raskasta.

3.3.8 Organisaatiokulttuuri

Yrityksen arvoihin kuuluvat yhteistyö, asiantuntemus, luotettavuus ja tehokkuus. Yrityksen toiminta-ajatus on asiakkaiden tarpeiden huomioiminen, hyvän kirjanpitotavan noudattaminen, asiakkaan aktiivinen opastus ja neuvonta, laadukas palvelu ja joustavuus sekä ajan tasalla oleva tietotaito. Yritykselle on laadittu omat pelisäännöt, jota jokainen työntekijä on lupautunut noudattamaan. Yhteisten pelisääntöjen avulla edistetään työhyvinvointia.

Pienelle yritykselle on erityisen tärkeää olla selkeät arvot ja säännöt, joita työntekijät noudattavat, sillä ne ohjaavat yrityksen toimintaa, varsinkin kun varsinaista hierarkiaa ei yrityksessä ole.

3.3.9 Tarjonta ja toiminta

Yritys X:n toiminta-ajatuksena on asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen, hyvän kirjanpitoavan noudattaminen, asiakkaan aktiivinen opastus ja neuvonta, laadukas palvelu ja joustavuus ja ajan tasalla oleva tieto. Yritys X tarjoaa asiakkailleen monipuolisia taloushallinnon palveluita, joita ovat:

- yrityksen perustamistoimenpiteet
- kirjanpito ja tilinpäätös
- veroneuvonta
- palkkalaskenta
- yhtiöoikeudelliset asiat
- laskutus
- taloushallinnon opastus ja konsultointi
- vakuutusasiat
- taloushallinnon koulutus

Yrityksen asiakaskunta koostuu eri alojen pienistä ja keskisuurista yrityksistä, joita heillä on tällä hetkellä noin 300 kpl. Yrityksen asiakkaita ovat pk- sektorin yrityksiä kaikilta toimialoilta, esimerkiksi henkilöstövuokraus, lakiasianhoito, liikkeenjohdon konsultointi, tukku- ja vähittäiskauppa, rakennusala, lääkäriasemat, päiväkodit, teollisuuden käyttöön valmistettavat komponentit ja arvopaperikauppa.

Yritys X ei kuitenkaan halua rajata toimintaansa tietyn toimialan yrityksiin tai keskittyä pelkästään ns. suuriin yrityksiin. Yritys kokee tämän riskialttiiksi, sillä suuret yritykset vaatisivat useamman työntekijän panoksen, eikä silloin jäisi aikaa hoitaa muita asiakkaita. Yksi asiakas saa viedä korkeintaan viikon työajan.

Yritys ottaisi tulevaisuudessa asiakkaikseen mielellään aloittavia yrittäjiä, joiden kirjanpito laaditaan perustamisasiakirjoista alkaen, joilla on toimiva ja kannattava liikeidea ja hyvät kasvumahdollisuus sekä hyvä maksuvalmius.

Yritys pyrkii neuvottelemaan sopimukset asiakkaiden kanssa mahdollisimman pitkiksi. Yritys kokee asiakkaiden kasvun vaikuttavan myös heidän kasvuunsa: kun asiakkaiden toiminta

kasvaa, kasvaa yritys X heidän mukana. Olemassa olevien asiakkaiden ylläpito on yritykselle tärkeää ja niitä pidetään jatkuvasti yllä.

Asiakassuhteita hoidetaan henkilökohtaisella asiakaspalvelulla, luottamuksella, ammattitaidolla ja kilpailukykyisillä hinnoilla. Lisäksi on pidettävä huolta, että tilatut

taloushallinnonpalvelut, kuten kuukausittainen kirjanpito, palkanlaskenta, tilinpäätös ja verotus on hoidettu moitteettomasti. Asiakkaat pidetään myös ajan tasalla yrityksiensä tilanteesta, tuloksellisuudesta ja lakisääteisistä velvoitteista.

Asiakkaat odottavat yritys X:ltä osaamista ja ammattitaitoa, joustavuutta, tehokkuutta, luottamusta ja konsultointia, sekä oma-aloitteista opastusta. Laadun korostaminen ja asiakassuuntautunut toimintamalli on yritykselle erityisen tärkeää. Yritys näkee laadukkaan palvelun ja työn edellytyksenä pitkäaikaiselle toiminnalle.

Yrityksellä on paljon asiakkaita, jonka vuoksi sen on segmentoitava asiakkaita siihen käytettävän ajan tai laskutuksen mukaan.

Asiakkaiden laskutus perustuu kiinteästä tuntiveloituksesta riippuen tehtävästä toimeksiannosta. Alla on mainittuna palveluiden hinnoittelu:

- Kirjanpitotyö (kuukasikirjanpito)
- Osakirjanpitona tai muutoin erikseen laskutettavat ostotoiminnot; ostolaskujen käsittely, skannaus, reskontra
- Osakirjanpitona tai muutoin erikseen laskutettavat myyntitoiminnot; verkkolaskutus ja siihen liittyvä reskontra
- Tuntiveloitus 46,00 €/tunti
- Tilinpäätöstyö
- Alin (eur) 210,00 €
- Ylin (eur) 420,00€
- Tuntiveloitus (eur/tunti) 51,50 €
- Palkanlaskenta
- Alin (eur) 12,50 €
- Ylin (eur) 46,00 €

- Tuntiveloitus 46,00 €
- Palkanlaskennan vuosirutiinityöt
- Alin (eur) 100,00 €
- Ylin (eur) 165,00 €
- Tuntiveloitus (eur/tun ti) 46,00 €
- Asiakkaan maksuliikenteen hoito
- Tuntiveloitus (eur/tunti) 46,00 €

3.3.10 Tavoite

Yrityksen tavoitteena on olla vakavarainen, tuottava ja menestyvä yritys, jolla on hyvät kasvumahdollisuudet. Näin yritys pystyy palvelemaan yrityksen johtoa tuotoilla, jotka yrittäjä on tuottanut ottamalla henkilökohtaisen riskin. Lisäksi voidaan taata työntekijöille työpaikka menestyvässä yrityksessä, jossa riittää töitä ja on hyvät mahdollisuudet kehittyä yrityksen mukana ja henkilökohtaisessa työssä.

3.3.11 Visio

Yrityksen visio on olla työntekijälähtöinen työpaikka jossa motivoituneiden ja hyvinvoivien työntekijöiden kautta muodostetaan vahva pohja hallitulle ja maltilliselle kasvulle. Hyvät työntekijät merkitsevät yritykselle paljon, sillä heidän kautta saavutetaan vakiintunut asema ja kasvu palvelualalla.

3.3.12 Strategia

Yrityksen strategiana vision toteuttamiselle on pyrkiä luomaan nykyaikainen työyhteisö, jossa tuotetaan tarjottavat palvelut tehokkaasti ja tuloksellisesti niin, että työsuhteet ovat pitkäaikaisia ja vaihtuvuus henkilöstössä mahdollisimman pieni. Henkilömäärää pyritään kasvattamaan kustannustehokkaasti, jolloin se tapahtuu maltillisena henkilömäärän kasvuna.

Strategia ohjaa yritys X:n toimintaa. Strategian toteutumisen seurannassa yritys pyrkii käyttämään ensisijaisena mittarina yrityksen kirjanpidon tuottamia lukuja, joka kertoo yrityksen todellisen tilanteen. Tärkeimpien tunnuslukujen pohjalta päätöksenteko ja visiointi voidaan toteuttaa realistisesti ja muuttaa taloudellisten mahdollisuuksien puitteissa.

3.3.13 Yrityksen muut toiminnot

Yrityksellä ei kokonsa vuoksi ole erillisiä markkinointi-, myynti- ja henkilöstöosastoa, jonka vuoksi yksi työntekijä on keskittynyt hoitamaan myynnin ja markkinoinnin.

3.3.14 Myynti ja markkinointi

Yritys ei koe aktiivista myyntiä ja markkinointia erityisen tärkeäksi, sillä kasvumahdollisuudet ovat henkilösidonmaisella alalla rajalliset. Mikäli tekijöitä ei ole, toiminnan kasvattaminen on mahdotonta.

Aktiivisen myynnin sijaan yritys on keskittynyt huolehtimaan nykyisistä asiakkaista panostamalla yrityksen sisäiseen markkinointiin ja terveelliseen työyhteisöön, joka välittyy asiakkaille. Yritys kokee markkinoinnissa tärkeäksi heidän brändin ja nykyisen ulkoasun (toimitilat, www-sivut) ylläpitämisen. Palveluita ei markkinoida näkyvästi, tärkeimpänä markkinointikanavana yritys pitää Internet sivujaan ja niiden linkittymistä taloushallintoliitolle ja uusille yrittäjille suunnatuille kanaville.

3.4 Taloudelliset tunnusluvut

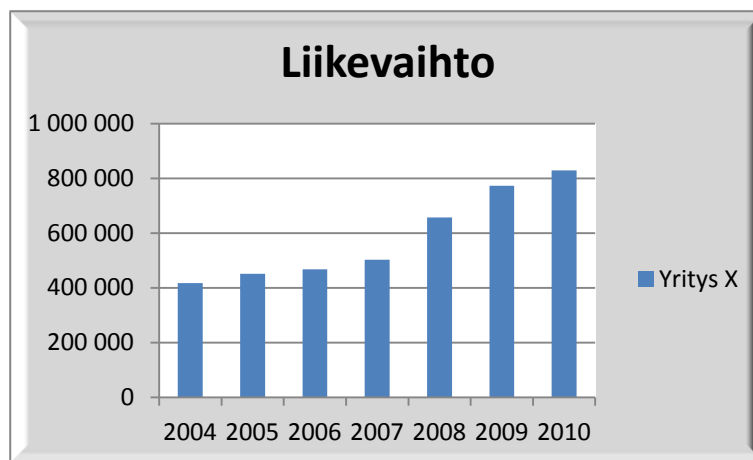
Tässä luvussa perehdytään yritys X:n taloudellisiin tunnuslukuihin. Tilinpäätöksen niin sanottuja mittareita käytetään taloudellisen suorituskyvyn kartoittamiseen. On hyvin tärkeää, että yritystä analysoitaessa otetaan huomioon ja painotetaan taloudellisten tunnuslukujen arvoa, joita käytetään yrityksen toiminnan analysointiin, vertaamiseen ja ohjaamiseen, eli johtamisen tukemiseen. Täytyy myös miettiä tarkkaan, mitä tunnuslukuja käyttää. Niiden täytyy soveltua kyseisen yrityksen toimialaan. Esimerkiksi tilitoimistosta on turha analysoida katetuottoa, sillä kirjanpitoalan yrityksille syntyy hyvin minimaalisesti muuttuvia kustannuksia.

Case yrityksessä taloudelliset tunnusluvut ovat isossa roolissa. Yrityksen sisälle on vaikea päästä tarkastelematta kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. On myös huomioitava, että kyseessä on kirjanpitoalan yritys. Liikeideana on tukea asiakkaiden taloudellista kulkua esimerkiksi konsultoimalla. Konsultointi on kasvanutkin alan toimijoilla isoksi kilpailuvaltiksi. Kirjanpitoalan yritys myös luo asiakkaidensa tilinpäätökset, jotta tunnuslukujen analysointi on ylipäättänsä mahdollista. Tämän takia on hyvin suotavaa, että itse tilitoimiston tunnusluvut ovat vähintään tyydyttävät.

Yritys X:ää on tarkasteltu kannattavuuden, vakavaraisuuden, sekä maksuvalmiuden valossa. Analyysiin on otettu seitsemän eri mittaria, joilla on saatu tarkin ja laajin taloudellinen kuva toimeksiantajayrityksestä. (lut, 2011)

3.4.1 Liikevaihto

Liikevaihto syntyy yrityksen myyntituottojen yhteenlasketusta määrästä. Liikevaihtoa ei saa katsoa sokeasti, sillä yrityksen menestystä ei mitata liikevaihdon suuruudella, vaan tehdyllä voitolla. Terveen yrityksen liikevaihto kuitenkin kasvaa vuosittain.



Kuvio 3: Liikevaihto

Viimeisen kuuden vuoden aikana yritys X:n liikevaihto on kasvanut kiitettävästi. 14 vuotta vanhaksi yritykseksi liikevaihto on kohtuullinen ja toimialaan katsottuna keskiarvoon verrattavissa. Liikevaihto on kasvanut noin 100 000 €:n vuosivauhtia ja vuonna 2010 se oli 828 560 €.

3.4.2 Kannattavuus

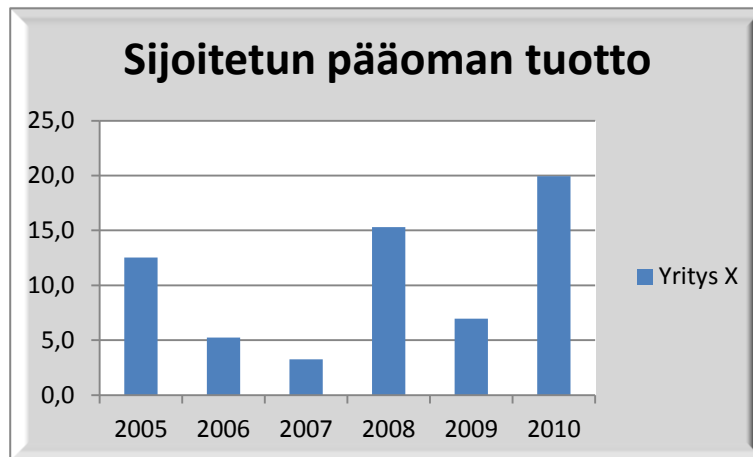
3.4.2.1 Sijoitetun pääoman tuotto

Sijoitetun pääoman tuotolla kuvataan sitä, miten sijoitettu pääoma on tuottanut yrittäjälle ja yritykseen sijoittaneille. Sijoitetun pääoman tuotossa tarkastellaan tuottoa sijoittaneiden näkökulmasta. Kyseisellä luvulla voidaan selvittää, onko yritys kehittynyt taloudellisesti, eli onko kehitys ollut myönteistä.

Sijoitetun pääoman tuottoa voidaan käyttää myös toimialavertailuun, jolloin saadaan selville, onko yritys kilpailukykyinen. Mittari on yritystoiminnan tärkeimpiä ja saadaan suhteuttamalla

nettotulos ennen korkoja ja veroja sitoutuneeseen pääomaan. (Ikäheimo, Lounasmeri, Walden, 2009, 117)

Yli 15 %	hyvä
9-15 %	tydyttävä
0-9 %	välttävä
Alle 0 %	heikko



Kuvio 4: Sijoitetun pääoman tuotto

Yritys X:n sijoitetun pääoman tuotto on vaihdellut 3 ja 19 prosentin välillä. Heilahtelu on johtunut liikevoitosta. Vuonna 2009 liikevoitto oli 12 599, 46 euroa ja vuonna 2010, 38 708,57 euroa. Liikevoittoon saatu parannus on johtunut liikevaihdon kasvattamisesta noin 50 000 eurolla vuonna 2010. Ja kun kulut eivät ole seuranneet liikevaihtoa orjallisesti, on päästy huomattavasti parempaan liikevoittoon. Vuosi 2009 ei muutenkaan ole ollut menestynyt, sillä yritys X teki tappiota 2323,40 euroa. Kulkusuunta on kuitenkin hyvä.

3.4.2.2 Liikevoittoprosentti

Tunnuslukua arvioimalla saadaan selville, kuinka suurella katteella yritys toimii.

Liikevoittoprosentilla kuvataan myös toiminnan tehokkuutta, eli miten kustannustehokkaasti liikevaihdon määrä on saavutettu. Kyseinen tunnusluku antaa tärkeän kuvan yrityksen kustannustehokkuudesta, joten onkin yksi käytetyimmistä mittareista. Liikevoittoprosentti saadaan jakamalla liikevoitto liikevaihdolla ja kertomalla sadalla. (Ikäheimo, Lounasmeri, Walden, 2009, 118).

Yli 10 %	hyvä
5-10 %	tyydyttävä
Alle 5 %	heikko

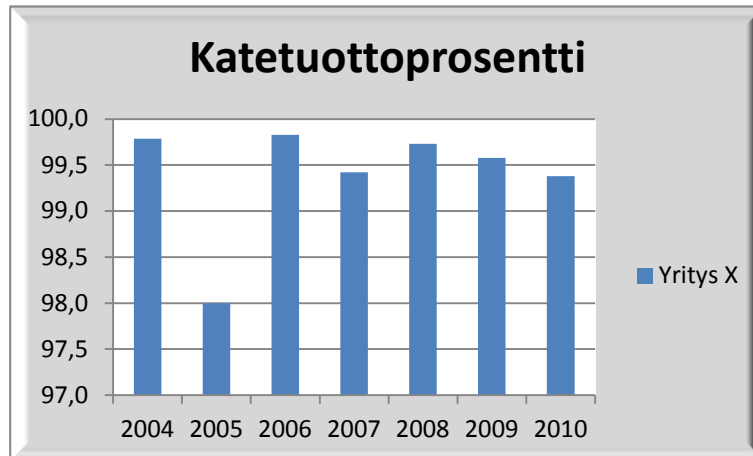


Kuvio 5: Liikevoittoprosentti

Yritys X:n liikevoittoprosentti on pysynyt suhteellisen muuttumattomana viimeisen kuuden vuoden aikana (2-5 %). Poikkeuksena on vuosi 2004 jolloin liikevoittoprosentti oli 13, joka on johtunut kulujen pienemmästä määrästä suhteessa liikevaihtoon. Esimerkiksi henkilöstökulut yhteensä olivat vuonna 2004 231 718 €, kun taas vuonna 2010 ne olivat 552 797 €. Myös liiketoiminnan muut kulut ovat kasvaneet, mutta eivät niin epäsuhteisesti liikevaihtoon verrattaessa, kuten henkilöstökulut. Toki on huomioitava, että yritys X on kuitenkin tehnyt liikevoittoa koko tarkasteluajanjakson ajan, eikä tulos ole painut kertaakaan tappiolliseksi.

3.4.2.3 Katetuottoprosentti

Katetuottoprosentti kertoo katetuoton prosentteina, joka lasketaan suhteuttamalla katetuotto (myyntivoitot - muuttuvat kustannukset) myyntituottoihin. Tunnusluku kertoo, kuinka paljon katetta yritys on tehnyt. Yritystä analysoitaessa on tärkeää muistaa, että kyseinen mittari ei sovellu jokaisen toimialan kannattavuuden mittaamiseen.



Kuvio 6: Katetuotto prosentti

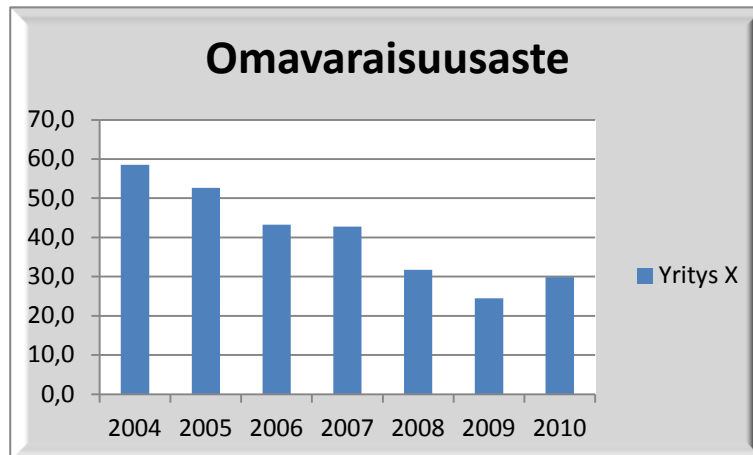
Yritys X on tilitoimisto, jonka vuoksi katetuotto prosentin tarkastelu ei kannattavuudesta juuri mitään kerro. Tämä johtuu siitä, että muuttuvia kustannuksia ei tilitoimistoilla juurikaan synny. Voimme verrata esimerkiksi kodinkoneliikkeeseen, jossa myytäväksi ostetut kodinkoneet aiheuttavat suurimman osan muuttuvista kustannuksista. Yritys X:llä katetuotto prosentti lähentelee joka vuosi 100 prosentti, mikä kuitenkin ilmaisee sen, että muuttuvat kustannukset ovat toimialaan verraten normaalit.

3.4.3 Vakavaraisuus

3.4.3.1 Omavaraisuusaste

Omavaraisuusasteella arvioidaan rahoituksellista asemaa. Tunnusluku on toimialakohtainen jolla yritys on ilmaissut tavoitepääomarakenteensa. Mittari kertoo, kuinka suuri osa yrityksen varallisuudesta on omaa pääomaa. Yritys on vakaalla pohjalla, mikäli omavaraisuusaste on korkea (yli 35 %). Omavaraisuusasteessa omapääoma suhteutetaan taseen loppusummaan. Korkealla omavaraisuusasteella yrityksen on helpompi varautua kuivaan kauteen, jolloin yritys voi käyttää vankkaa rahoituspuskuriaan hyödyksi. (Ikäheimo, Lounasmeri, Walden, 2009, 120-121)

Erinomainen	yli 50 %
Hyvä	35 - 50 %
Tyydyttävä	25 - 35 %
Välttävä	15 - 25 %
Heikko	alle 15 %



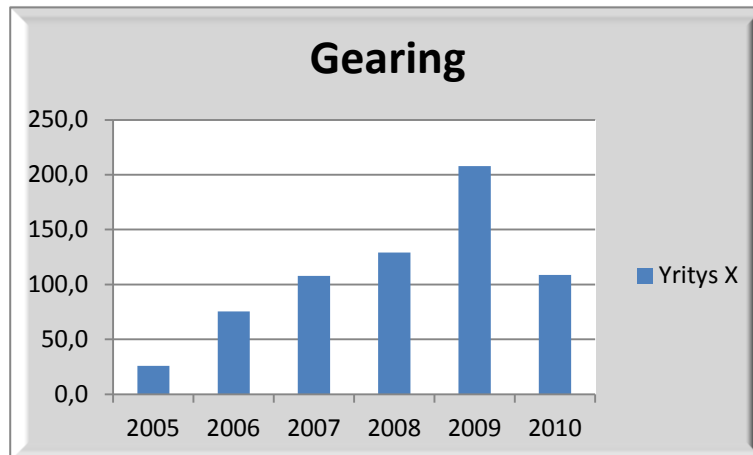
Kuvio 7: Omavaraisuusaste

Yrityksen omavaraisuusaste on laskenut tarkasteluajanjakson aikana erinomaisesta tyydyttävään. Tämä on johtunut siitä, että omanpääoman määrä on laskenut suhteessa koko pääoman määrään. Yrityksen maksupuskuri ei kuitenkaan ole vaarallisella tasolla, vaikka omavaraisuusaste on tyydyttävä. Esimerkiksi mikäli seuraava vuosi olisi myynnillisesti heikko, ei maksukyky heikkenisi dramaattisesti, sillä tyydyttävällä omavaraisuusasteella pystyy selviämään seuraavasta vuodesta hyvin. On kuitenkin huomioitava, että useampi peräkkäinen kuiva vuosi voisi vaarantaa yritys X:n maksukyvyn. On tärkeää saada tunnusluku kohoamaan takaisin kiitettäväksi tai hyväksi, jotta mahdollisista heikoista ajoista selviäminen ei olisi vaikeaa.

3.4.3.2 Gearing

Mittari kuvaa yrityksen velkaantuneisuutta. Yrityksen korkea velkaantuneisuus voi johtaa kasvun rajoittumiseen, koska lisärahoituksen saaminen heikkenee. Syntyy taloudellisen liikkumavaran supistuminen. Omistajan ja rahoittajan pääomapanos on yhtä suuri, kun tunnusluku saavuttaa arvon 100 ja negatiivinen arvo taas tarkoittaa nettovelattomuutta. (Balance Consulting)

Erinomainen	alle 10 %
Hyvä	10 - 60 %
Tyydyttävä	60 - 120 %
Välttävä	120 - 200 %
Heikko	yli 200 %



Kuvio 8: Gearing

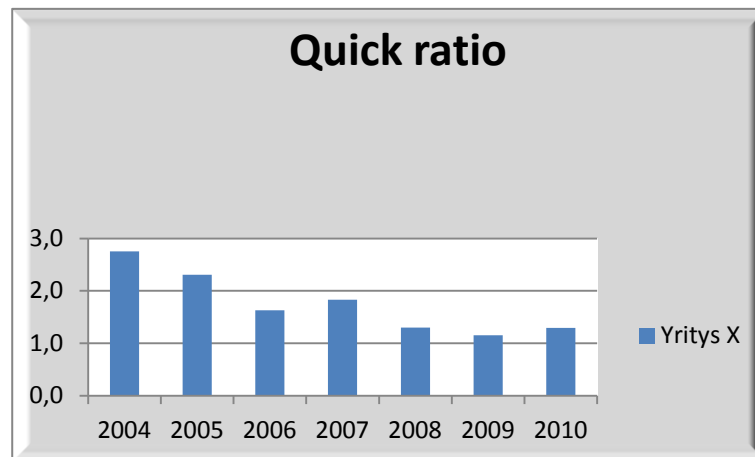
Tarkasteluajanjakson aikana yritys X:n nettovelkaantumisaste on kasvanut merkittävästi, mutta kuitenkin puolittunut vuoden 2010 tilikauden jälkeen. Positiiviseen suuntaan on päästy vähentämällä vierasta pääomaa ja lisäämällä omia varoja. Puolittaminen on ollut välttämätöntä, sillä vuosien 2005 ja 2009 nettovelkaantumisaste seitsenkertaistui 210 prosenttiin, joka tarkoittaa heikkoa arvoa. Lisärahoitusta on hankittu, jotta liikkumavaraa on saatu lisättyä ja toimintaa kehitettyä. Korkeaan nettovelkaantumisasteeseen vuonna 2009 on vaikuttanut myös supistuneet myyntituotot. Myyntisaamiset olivat vuonna 2009 40 813, 35 euroa, kun taas vuonna 2010, 62 799,94 euroa. Tällä hetkellä tunnusluku on tyydyttävä (110 %), mutta kuitenkin lähellä välttävää. On siis tärkeää, että trendi jatkuisi laskusuuntaisesti alaspäin, jotta yritys pääsisi muutaman vuoden aikana vuoden 2005 tasolle (30 %).

3.4.4 Maksuvalmius

3.4.4.1 Quick ratio

Quick ratio antaa selville yrityksen lyhytaikaisten velkojen maksukyvystä, kun maksuvälineenä käytetään nopeasti rahaksi muutettavia omaisuuseriä. Eli mitataan kassavalmiutta ja rahoituspuskureita. Yritys selviää mahdollisista yllättävistä menoista, mikäli Quick ratio on hyvä. Tämä tarkoittaa sitä, että luvun täytyy olla vähintään yksi, jolloin yrityksen rahoitusomaisuus kattaa kaikki lyhytaikaiset velat. (Balance Consulting)

Erinomainen	yli 1,5
Hyvä	1-1,5
Tyydyttävä	0,5-1
Välttävä	0,3-0,5
Heikko	alle 0,3

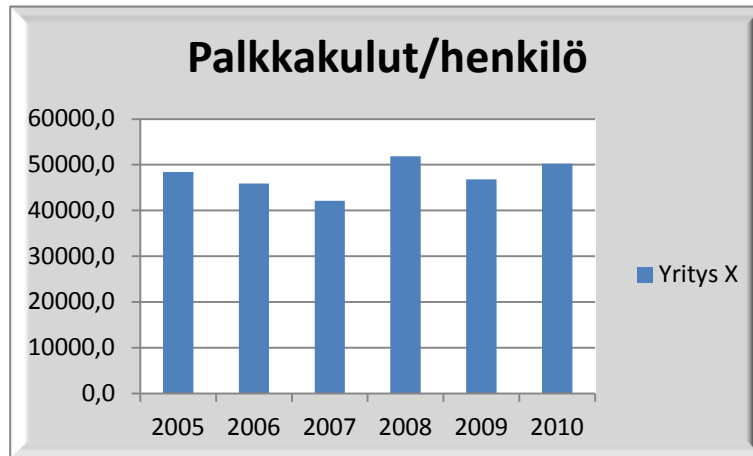


Kuvio 9: Quick ratio

Yritys X:n Quick ratio on ollut koko ajan hyvä, mikä osoittaa yrityksen selviävän lyhytaikaisten velkojen maksuista erinomaisesti. Kyse on kuitenkin tilitoimistosta, joten yrityksellä ei tarvitse olla isoa määrää rahaa sidottuna varastoihin, kuten esimerkiksi kaupanalan toimijoilla. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tilitoimistoalan yrityksellä hyvä Quick ratio pitäisikin olla välttämätön. Kaaviota tutkiessa on huomioitava, että tunnusluku on laskenut ensimmäisen viiden vuoden ajan, mutta kuitenkin taas kohentunut vuonna 2010. Kuitenkin vielä tässä vaiheessa yllättävät menot eivät aiheuttaisi yritys X:lle ongelmia.

3.4.5 Palkkakulut/henkilö

Alla olevalla tunnusluvulla voidaan tutkia, kuinka tehokkaasti yrityksen henkilöstö on toiminut. Vertailua hankaloittaa se, että osa yrityksistä voi käyttää ulkopuolisia palveluja liikevaihdon kartuttamiseen, joka antaa väärän kuvan henkilöstön tehokkuudesta. Tunnusluvulla saadaan selville yhden työntekijän aiheuttama kulu vuositasolla. Palkan lisäksi henkilöstövakuutusmaksu, sosiaaliturvamaksu, eläkekulut, lomapalkkavaraus sekä bonusvaraus sisältyvät palkkakuluun. (Balance Consulting 2011)



Kuvio 10: Palkkakulut/henkilö

Yritys X:n palkkakulut ovat olleet suhteellisen normaalilla tasolla. Koko tarkasteluajanjakson aikana summa on ollut 48 000 - 50 000 euroa per henkilö. Työntekijöiden määrä vuonna 2010 oli 11 kappaletta ja vuonna 2005, 6 kappaletta. Joten työntekijöiden määrä ei ole kasvattanut kuluja liikaa suhteessa liikevaihtoon. Lisäpalkkauksia on tehty sitä mukaan, kun tarvetta on ollut. Palkkakuluista myös huomaa, että palkat ovat keskiarvoa suuremmat, kuin vertaa kilpailijoihin taloushallintotoimialaan yleensä. Tämä kertoo sen, että yritys X maksaa kilpailukykyistä palkkaa, mutta ei maksa kohtuutonta korvausta.

3.5 Yritys X SWOT

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Kokemus • Ammattitaito • Yksilöllinen palvelu • Verkostoituminen • Laaja asiakaskunta • Pitkäkestoiset sopimukset • Edulliset hinnat 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Vieras pääoma • Edulliset hinnat • Markkinointitaitojen puute
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus kasvaa • Palveluiden kehittäminen 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Alan muutos • Kilpailu hyvistä työntekijöistä • Liiketoimintariskit • Kilpailijoiden toiminta • Kasvu

Taulukko 1: SWOT-analyysi, yritys

3.5.1 Vahvuudet

Yritys X:n tärkeimpiin vahvuuksiin kuuluu pitkä kokemus ja asiantuntemus alalta. Yrityksen toimitusjohtaja on ollut alalla vuodesta 1988 lähtien ja suurin osa henkilökunnasta on myös työskennellyt alalla pidemmän aikaa. Yritys on myös Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto, jonka saaminen edellyttää ammattitaitoista toimintaa. Yritys työllistää 11 työntekijää ja liikevaihto on noin 800 000 €, eli kyseessä on pk-yritys. Tämä mahdollistaa yksilöllisen palvelun asiakkaille. Jokaisella asiakkaalla on myös oma asiakasvastuullinen. Yritys X on verkostoitunut Uusyrityskeskuksen, Tilitarkastajien ja Taloushallintoliiton kanssa, joka mahdollistaa yritykselle nykyaikaisen tiedon alasta.

Pitkät sopimukset irtisanomisajat sopimuksille luovat yritys X:n toiminnalle turvaa.

Asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset sisältävät yleensä pitkät irtisanomisajat ja ne

neuvotellaan mahdollisimman pitkiksi. Tämä antaa yritykselle pitkän ja kestävän rahavirran, joka tukee toiminnan terveen tilan säilyttämistä.

Matalat hinnat tuovat lisää asiakkaita, mikä lisää liikevaihdon määrää.

3.5.2 Heikkoudet

Kasvanut vieraan pääoman määrä vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisesti.

Omavaraisuusaste oli vuonna 2010 30 %, mikä tarkoittaa, että suurin osa yrityksen pääomasta on vierasta. Tilanne on kohentunut vuodesta 2009, mutta velan määrää on vähennettävä.

Heikkoudeksi voidaan mainita myös hinnoittelu. Hinnan pitäminen liian alhaalla voi herättää ei niin tasokkaiden asiakkaiden kiinnostuksen. Matalat hinnat pienentävät myös myyntiä.

3.5.3 Mahdollisuudet

Ala on tällä hetkellä muutosvaiheessa ja yritys X:llä on mahdollisuus muuttua sen mukana. Ala on siirtymässä enemmän konsultointiin painottuvaksi, joten Yritys X:n täytyisi muuttua sen mukana. Konsultointipalveluihin pitäisi panostaa lisäämällä ja kehittämällä niitä enemmän.

3.5.4 Uhat

Alan muutos voi myös olla yritykselle uhka, jos se ei tulevaisuudessa vastaa alan nykyvaatimuksia. Alalla tarvitaan tulevaisuudessa yhä enemmän asiakaspalveluhenkisyttä, kielitaitoja, tietotekniikkaosaamista.

Tilitoimistot tulevat kilpailemaan tulevaisuudessa osaavasta työvoimasta, jonka vuoksi on tärkeää pitää kiinni hyvistä työntekijöistä ja hankkia henkilöstöä, jolla on nykyaikaiset opit hallussa.

Kasvu ei tuo yritykselle aina vain hyviä asioita. Jos yritys aikoo kasvattaa sen toimintaa, joutuu se lisäämään palvelutarjontaansa enemmän konsultointipalveluita. Kasvavat ja edistyneimmät tilitoimistot kilpailevat tilintarkastustoimistojen kanssa samoilla markkinoilla. Kun yritys X suunnittelee kasvua, on heidän pohdittava tarkasti, mikä vaikutus kasvulla on tämän hetkisiin palveluihin, miten nykyistä toimintatapaa joudutaan muokkaamaan, jotta se vastaa yrityksen tulevaa kokoa ja mahdollisuutta pärjätä.

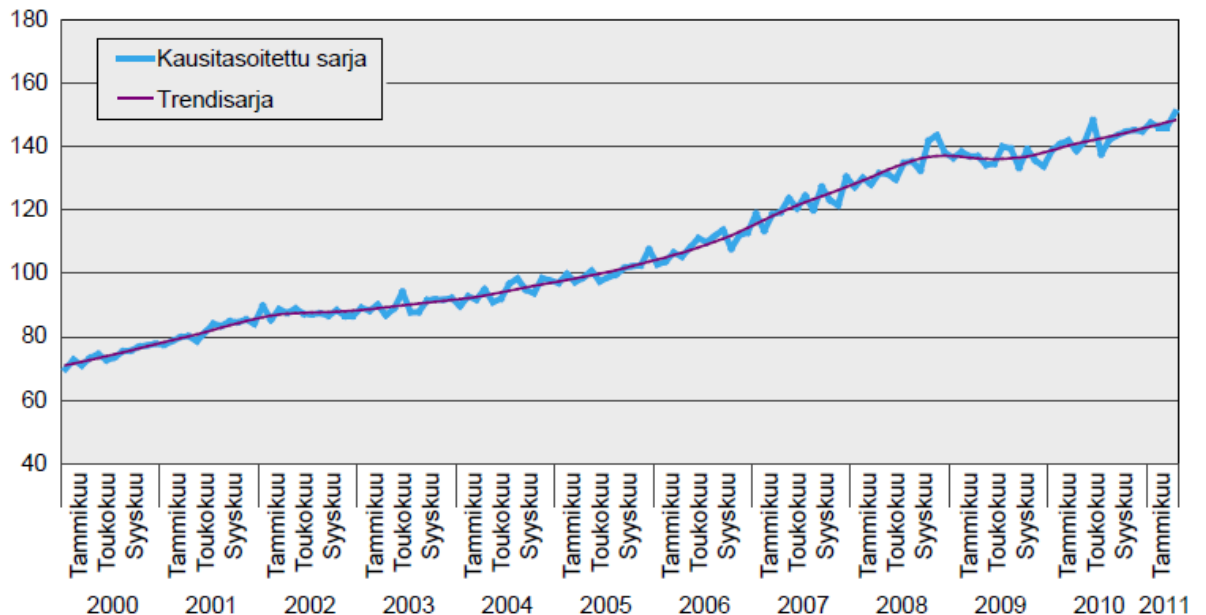
3.6 Markkina-analyysi

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden markkinat ovat suurimmalla osalla tilitoimistoista Suomessa. Alalta löytyy useita pieniä tilitoimistoja, joiden markkinat rajoittuvat lähiseudulle. Taloushallinnon toimialaraportin mukaan tehdyn tutkimuksen perusteella useat tilitoimistot

eivät ole kokeneet tarvetta kansainväliselle liiketoiminnalle. Kotimaan markkinoilla pärjätään hyvin.

3.6.1 Kotimaan markkinoiden kehitys

Kuvio 11 osoittaa, että vuosina 2000-2011 liikevaihdon trendi on ollut tavallisesti nouseva. On ollut muutamia vuosia, jolloin kehitys on pysähtynyt hetkeksi tai jopa hieman laskenut. Samanlainen vaihe on viimeksi ollut vuonna 2002 kesällä ja syksyllä. Tilastosta huomioi hyvin sen, että vuoden 2008 lama ei ole tehnyt isoa pudotusta liikevaihdon kehitykseen. On toki tapahtunut pieni lasku, mutta muuttunut taas kasvu-uralle ja jatkanut tasaista, mutta ei huomattavaa kasvua. Jos tilastoa tarkastelee vuodenaikojen näkökulmasta voi havaita liikevaihdon olevan suurimmillaan keväillä ja pienimmillään kesällä. Liikevaihdon määrän vaihtelut vuodenaikana on suhteellisen suuria. (Taloushallintoalan toimialaraportti)

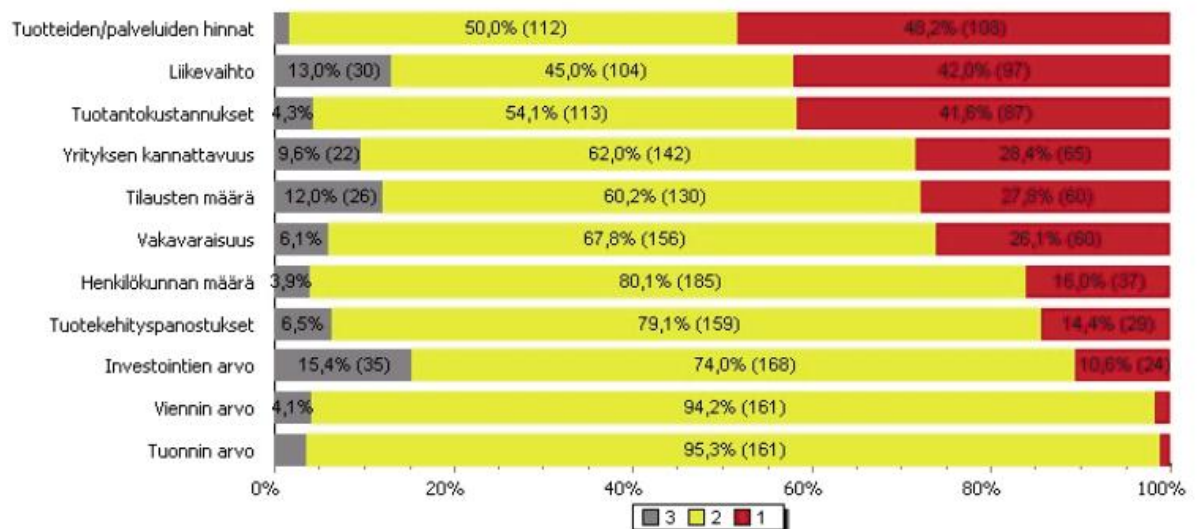


Kuvio 11: Taloushallinnon palvelujen liikevaihtoindeksin kehitys vuosina 2000- 2011
(Indeksi 2000=100)(Toimiala Online/Tilastokeskus/tilinpäätöstilastot)

3.6.2 Suhdannetekijät seuraavana vuonna

Kuvio 12 osoittaa että TEM:n pk-barometrin mukaan alan tilanne on hyvä. Peräti 42 prosenttia alan yrityksistä uskoo liikevaihdon nousevan vuonna 2012 ja vain 13 prosenttia näkee liikevaihdon laskevan. Barometrissa huomaa kuitenkin myös sen, että tuotantokustannukset tulevat kasvamaan ja kasvu siirtyy suoraan alan hintoihin. Tätä mieltä on myös melkein joka toinen alan yritys. Muutenkin taloushallintoalalla on suuria paineita nostaa palveluiden hintoja.

Melkein kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että alan tasainen kasvu jatkuu. Pelkästään investointien määrän uskotaan laskevan seuraavan vuoden aikana. Ja on myös positiivista huomata, että tilausten määrä, vakavaraisuus, kannattavuus ja henkilöstön määrä nähdään kasvavan. (Taloushallintoalan toimialaraportti)



Kuvio 12: Suhdannetekijät seuraavan vuoden aikana eri osa-alueittain taloushallinnon alalla keväällä 2011

(1=suurempi, 2=yhtä suuri, 3=pienempi; N=236.)

Toimialaraportin tutkimuksen mukaan vain neljä vastaajaa ilmoitti pyrkivänsä voimakkaaseen kasvuun. Suuret tilintarkastusyrietykset levittäytyvät usealle paikkakunnalle, mutta pienemmät yritykset vierastavat laajentamista. Suomessa toiminnan kasvattaminen tarkoittaa muille paikkakunnille laajentamista. Suurin osa yrityksistä näkee paremmaksi vaihtoehdoksi työskennellä lähietäisyydellä asiakkaista, jotta palvelu olisi tasokkaampaa. Pitää kuitenkin huomioida, että nykyteknologian avulla etäratkaisut olisivat mahdollisia.

Kahdeksan vastaajan mukaan (3,5 %) yrityksen toiminta loppuu vuoden sisällä. Tämä on yllättävä tulos, sillä jos otetaan huomioon yrittäjien ikäjakauman luopujia, voi luku olla todellisuudessa suurempikin. Harmittavaa on todeta vastaajista 64 pitävän kasvutavoitteet nollana ja että tärkeintä on säilyttää asema. Olisi hyvin tärkeää kasvattaa toimintaa, koska toimialan mahdollisuuksia tutkiessa se olisi täysin mahdollista. Vain kolmannes on sitä mieltä, että kasvua on luvassa, mikäli mahdollista. (Taloushallintoalan toimialaraportti)



Kuvio 13: Taloushallintoalan yritysten kasvuhalukkuus
(N=231)

Lähde: PK-yritysbarometrit 2/2011, Suomen Yrittäjät, Finnvera, TEM.

Vastanneiden mukaan tärkein kehittämiskohde on (lähes kolmannes vastanneista) henkilöstön osaamisen kehittäminen. Neljännes vastanneista on sitä mieltä, ettei kehittämiskohteita ole. Erityisesti kehityksen kohteina on huomioitu myös tietotekniikan koulutus ja verkostomainen toimintamalli. (Taloushallintoalan toimialaraportti)



Kuvio 14: Taloushallintoalan yritysten kehittämiskohteet
(N=215)

Lähde: PK-yritysbarometrit 2/2011, Suomen Yrittäjät, Finnvera, TEM.

3.7 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysissa esitellään aluksi yritys X:n kilpailijat. Toimeksiantajayritys toivoi kilpailija-analyysia konkreettisimmiksi koetuista kilpailijoista, jotka toimivat samalla alueella ja ovat kooltaan samankokoisia. Yrityksessä on kaivattu pidemmän aikaa kilpailija-analyysia.

Kilpailija-analyysissa keskitytään kahteen kilpailevaan tilitoimistoon, jotka toimeksiantaja on valinnut. Kilpailijat ovat henkilö- ja asiakasmäärältä samankokoisia. Kilpailijayrityksiä ei ole haastateltu, jonka vuoksi tietolähteinä on käytetty kilpailijoiden kotisivuja, vuosikertomuksia ja tilinpäätöksiä.

Kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää yritys X:n tämänhetkinen markkina-asema. Molemmista kilpailijoista tehdään ensin yritysesittely, johon sisältyy myös swot-analyysi. Tämän jälkeen selvitetään yritys X:n ja kilpailijoiden väliset erot vertaamalla keskenään yritysten taloudellisia tunnuslukuja. Taloudellisessa osuudessa verrataan keskenään yritysten kannattavuutta, kasvua, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Lähteinä käytetään kilpailijoiden tilinpäätöksiä, jotka on hankittu Patentti- ja rekisterihallituksesta. Vertaamalla keskenään näitä tunnuslukuja saadaan selville onko kilpailijoiden toiminta kasvamassa, supistumassa vai pysykö se ennallaan.

Analyysin tärkeä osa on myös yritysten palveluiden ja hinnoittelun vertaaminen toisiinsa. Tavoitteena on selvittää miten yritys X:n palveluiden hinnat eroavat kilpailijoista, ovatko yritys X:llä oikeat hinnat ja hinnoittelumenetelmät käytössä.

Lisäksi tullaan vertaamaan yritysten asiakkaita, henkilökuntaa ja osaamista. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva kilpailutilanteesta, sekä tietoa toimeksiantajayrityksen omista vahvuuksista ja heikkouksista.

3.7.1 Kilpailijat

3.7.1.1 Tilitoimisto, kilpailija 1

Tilitoimisto on Espoon Leppävaarassa sijaitseva vuonna 1991 perustettu auktorisoitu tilitoimisto, jossa työskentelee 10 työntekijää. Yrityksen henkilökunnasta kolmella on KLT- tutkinto ja yhdelle PHL -tutkinto. Yritys on jakanut palvelunsa kolmeen eri ryhmään:

Ydinpalvelut

- kirjanpito
- palkanlaskenta
- maksuliikenne
- laskutus ja perintä
- tilinpäätökset ja veroilmoitukset
- sähköiset kokonaisratkaisut
- raportit ja analyysit
- yrityksen perustaminen
- muu neuvonta ja konsultointi
- kaupparekisteriasiat
- sisäinen laskenta
- tunnusluvut ja alan toimialavertailut

Tukipalvelut

- ESR- osaaminen
- rahoituskonsultointi
- Finnveran ja Tekesin raportointi ja hakemukset

Lisäpalvelut

- koulutus
- hallitustyöskentely
- lakiasiaainpalvelut
- tilintarkastus
- sovellusratkaisut
- ASP- palvelut.

Internet-sivuilla kerrotaan asiakaskunnan koostuvan eri alojen suunnittelu- ja konsultointiyrityksistä, IT- alan yrityksistä, sekä yhdistyksistä ja säätiöistä. Asiakkaita on yhteensä noin 170 ja yritykset ovat kooltaan pieniä toiminimiä sekä suurempia osakeyhtiöitä. (Kilpailija 1, 2011)

3.7.1.2 SWOT- analyysi

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Palveluvalikoima • Osaaminen • Verkostoituminen • Kattavat internet- sivut 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Vaativa rekrytointi
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Toimialamuutoksen valmiudet 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointi

Taulukko 2: SWOT-analyysi, kilpailija 1

3.7.1.2.1 Vahvuudet

Yritys vastaa alan nykyisyyttä tarjoamalla laajasti eri palveluita, jotka eivät vain ole yritysten tarvitsemia pakollisia kirjanpito palveluita. Yrityksen Internet sivuilla on selkeästi heidän tarjoamat palvelut ja ne on jaettu ydin-, tuki- ja lisäpalveluihin. Heidän Internet sivut ovat todella kattavat. Internet- sivujen etusivuilta pystyy esimerkiksi lähettämään yritykselle viestin. Huolellisesti suunnitellut Internet sivut antavat yrityksestä järjestelmällisen ja ammattitaitoisen kuvan.

Yritys 1 haluaa olla yrityksen ”kumppani”. Yritys vaatii työntekijöiltä kokemusta alalta ja haluaa henkilöstön olevan ammattitaitoista. Yritys on vahvasti verkostoitunut. Tilaisuudet mahdollistavat uusien mahdollisten yhteistyökumppanien hankkimisen.

3.7.1.2.2 Heikkoudet

Yritys vaatii työntekijöiltään vähintään kolmen vuoden kokemuksen alalta. Ammattiosaaminen on aina hyvä asia, mutta tässä tapauksessa vaativa rekrytointi ei houkuttele ainakaan nuoria

vastavalmistuneita hakeutumaan heille töihin. Tulevaisuudessa tarvitaan paljon uusia taloushallinnonosaajia, erityisesti nuoria. Tällä hetkellä kilpailija 1 sulkee pois nuoret työntekijät.

3.7.1.2.3 Mahdollisuudet

Kilpailija 1:llä on hyvät mahdollisuudet menestyä alalla. Heidän palvelunsa sisältävät paljon konsultointiin liittyviä palveluita.

3.7.1.2.4 Uhat

Yritys sulkee pois täällä hetkellä rekrytoinnista nuoret vastavalmistuneet. Osaamistason vaatimus ei välttämättä kannata olla näin vaativa tulevaisuudessa, varsinkin kun alalle tarvitaan nuoria työntekijöitä.

3.7.1.3 Tilitoimisto, kilpailija 2

Kyseessä on vuonna 1984 perustettu auktorisoitu tilitoimisto, joka sijaitsee Espoon Olarissa. Tilitoimistolla on 11 työntekijää ja asiakkaita noin 300 pk- sektorilla. Yrityksen asiakkaita ovat mm. rakennusliikkeet, huolinta- ja kuljetusliikkeet, vähittäis- ja tukkukaupat, ravintolat, arvopaperikauppiat ja erilaiset palveluyritykset. (Kilpailija 2, 2011)

Yrityksen palveluihin kuuluvat:

- kirjanpito- ja tilinpäätös
- veroasiat
- palkkahallinto
- laskutus ja myyntireskontra
- maksuliikenne
- yhtiöoikeudelliset asiat
- taloushallintopalvelut
- perintäpalvelut

Kilpailija 2:en henkilökunnasta kahdella työntekijällä on KLT- tutkinto, toimitusjohtajalla on kauppatieteiden maisterin tutkinto ja loput työntekijöistä ovat kirjanpitäjiä. Yritys ilmoittaa Internet sivuillaan ylläpitävänsä henkilökunnan osaamista jatkuvalla koulutuksella. (Kilpailija 2, 2011)

3.7.1.4 SWOT- analyysi

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Alan kokemus • Asiakasuskollisuus • Taloudellinen tila 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Näkyvyys • Internet- sivut • Konsultointipalveluiden määrä
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan laajentaminen 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Kasvumahdollisuuden mahdollinen laiminlyönti

Taulukko 3: SWOT-analyysi, kilpailija 2

3.7.1.4.1 Vahvuudet

Yrityksen vahvuuksiin kuuluu sen pitkä kokemus alalta. Yritys on perustettu vuonna 1984 ja toiminta on edelleen erittäin tuottavaa. He ovat nähneet mitä alalla on tapahtunut ja nähneet muutoksen. Kilpailija 2 on selvästi saavuttanut toimintansa aikana itselleen uskollisen asiakaskunnan. Yritys on toiminut pitkään ja he tekevät yhä erinomaista tulosta, josta voidaan päätellä heillä olevan uskollinen asiakaskunta.

Yritys tarjoaa myös perintäpalveluita. Perintäpalveluiden tarve saattaa kasvaa huonoina aikoina, joka työllistää yrityksiä ja tuo lisää tuottoja.

Kilpailija 2:en taloudellinen tila on erittäin vahva. Omavaraisuusaste (keskimäärin yli 80 %) on korkea pienen velan määrän vuoksi ja joka vuonna tehty huomattavan suuri voitto antavat avaimet vahvaan asemaan toimialamarkkinoilla.

3.7.1.4.2 Heikkoudet

Yrityksen heikkouksia ovat näkyvyyden puuttuminen. Yrityksen Internet sivut eivät ole niin kattavat. Sivuilta saa tietoa yrityksen palveluista ja henkilökunnasta, mutta uusia potentiaalisia

asiakkaita ei ole ajateltu sivuja tehdessä. Internet- sivuilta puuttuu selkeä yhteydenotto/ tarjous pyyntö, jota uudet asiakkaat voisivat hyödyntää.

3.7.1.4.3 Mahdollisuudet

Yrityksen vahvan taloudellisen aseman vuoksi kilpailijalla on hyvät mahdollisuudet laajentaa toimintaa.

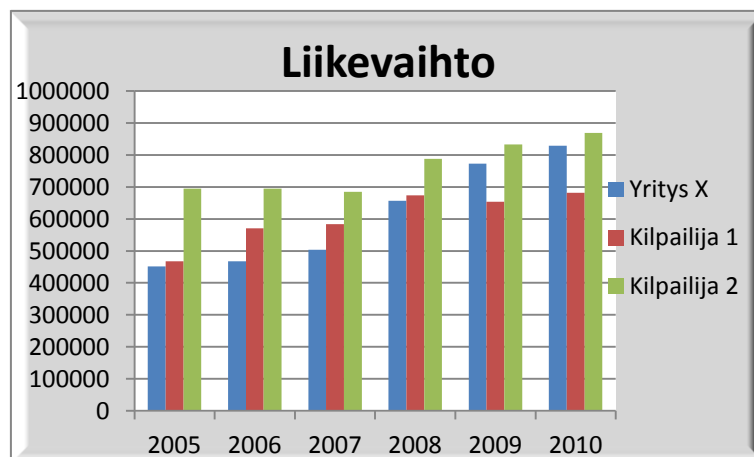
3.7.1.4.4 Uhat

Kilpailija 2:n mahdollinen uhka on se, ettei se tule investoimaan toiminnan laajentamiseen. Yrityksen taloudellinen tila on vakaa ja terve, joten olisi hyvin outoa, jos toiminnan laajentamiseen ei tulla panostamaan. Tilinpäätöksiä analysoidessa on huomattu, että yritys on käyttänyt liikevoitosta suurimman osan oman pääoman kasvattamiseen. Uhkana on siis potentiaalisen kasvun laiminlyönti.

3.8 Yritys X:n ja kilpailijoiden vertaaminen keskenään

3.8.1 Taloudelliset tunnusluvut

3.8.1.1 Liikevaihto

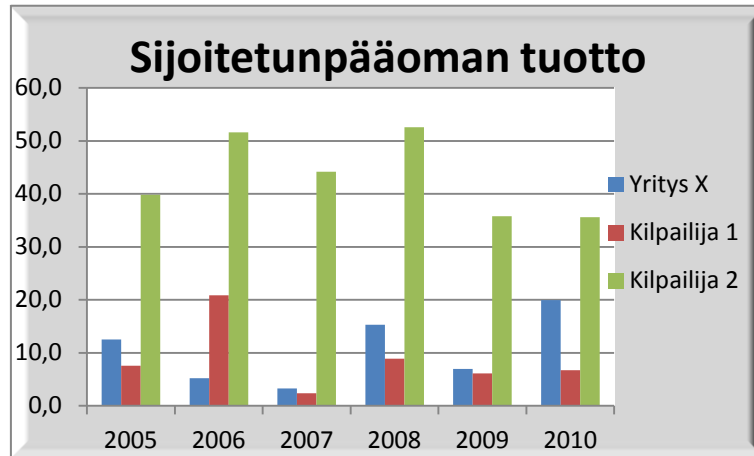


Kuvio 15: Liikevaihto

Kilpailija-analyysiin valitut yritykset ovat valittu siten, että liikevaihdot ovat olleet suurin piirtein samansuuruiset. Yritys X:n ja kilpailija 2:en liikevaihdon ero oli vuonna 2010 noin 40 000 euroa. Kilpailija 1:en liikevaihto vuonna 2010 oli 682015 €, joten ero yritys X:ään oli vuonna 146 545 €.

3.8.1.2 Kannattavuus

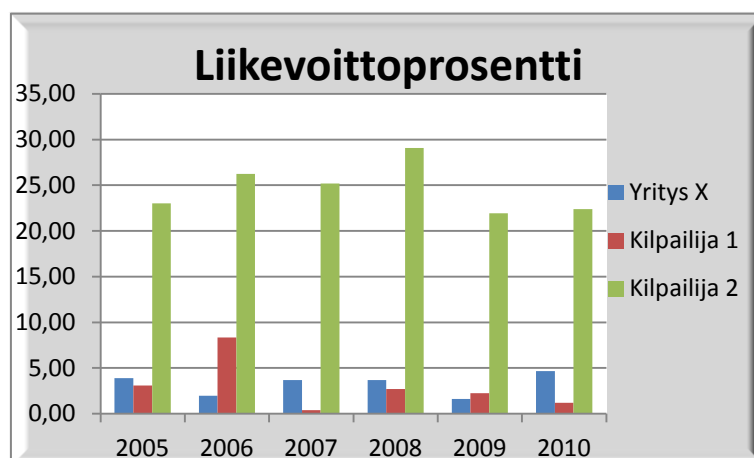
3.8.1.2.1 Sijoitetun pääoman tuotto



Kuvio 16: Sijoitetun pääoman tuotto

Kilpailija 2:en sijoitetun pääoman tuotto on ollut joka vuosi vähintään 35 prosenttia ja parhaimmillaan 52,6 prosenttia. Tämä johtuu pääosin siitä, että yrityksen kulut ovat merkittävästi pienemmät, kuin kilpailija 1:llä ja yritys X:llä. Esimerkiksi vuonna 2010 liiketoiminnan muut kulut ovat olleet yritys X:llä 218 320 euroa, kilpailija 1:llä 260 132,6 €, mutta kilpailija 2:lla 127 089 €. Ja ottaen huomioon, että liikevaihto on kilpailija 2:lla useita kymmeniä tuhansia euroja suurempi. Kaaviosta voi siis päätellä, että yritys X:llä ja kilpailija 1:llä sijoitetun pääoman tuotto ovat olleet keskimäärin välttäviä ja kilpailija 2:lla hyvänä.

3.8.1.2.2 Liikevoittoprosentti



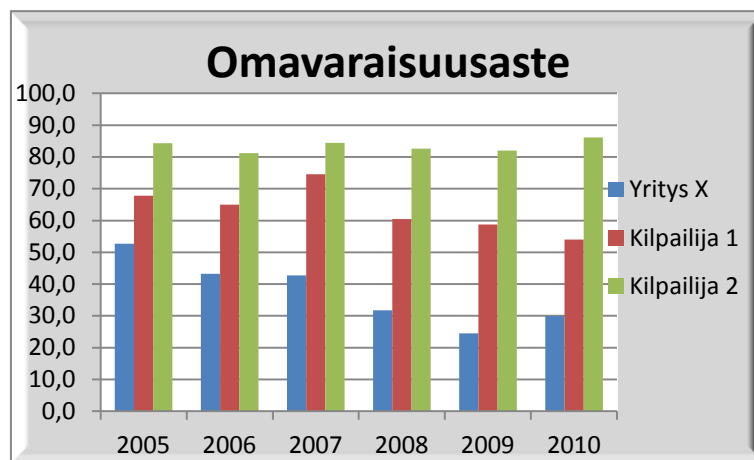
Kuvio 17: Liikevoittoprosentti

Yritys X:n ja kilpailija 1:n liikevoittoprosentti on ollut koko tarkasteluajanjakson ajan heikkoa, eli alle viiden prosentin. Tämä on johtunut suhteellisen heikosta liikevoitosta. Kilpailija 2 on tehnyt

huomattavaa liikevoitto, joka on tietenkin nostanut liikevoittoprosenttia. Prosentti oli parhaimmillaan vuonna 2008, jolloin se kipusi 29,07 prosenttiin. Kulut ovat pidetty kurissa, mikä on aiheuttanut suuren liikevoiton läpi tarkasteluajanjakson ajan. Liikevoittoprosenttia tutkailemalla voi todeta jo sen, että kilpailija 2 tekee kurinalaisella työllään merkittävää tulosta joka vuosi.

3.8.1.3 Vakavaraisuus

3.8.1.3.1 Omavaraisuusaste

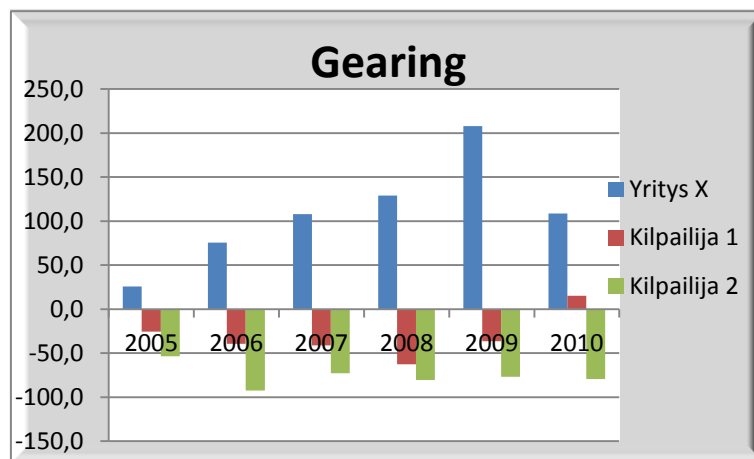


Kuvio 18: Omavaraisuusaste

Kun vertaa yritys X:ää kilpailija 1:een ja 2:een on havaittavissa suurta eroa. Tarkasteluajanjakson aikana kummallakin kilpailijalla omavaraisuusaste on säilynyt erinomaisena, joten oman pääoman määrä on pysynyt huomattavan korkealla. Eritoten Kilpailija 2:en omanpääoman määrä on jokaisena vuotena ollut yli 80 % koko pääoman määrästä. Kun ottaa vielä huomioon, että kilpailija 1:en pääoman määrä vuonna 2010 oli yhteensä 614 038 €, yritys X:llä 297 097 € Ja liikevaihdon kilpailija 2:lla 868 394 €, eli noin 40 000 € suurempi, kuin yritys X:llä.

Pitää ottaa huomioon, että kilpailija 2 on 13 vuotta vanhempi yritys, joten otettua vierasta pääomaa on saatu supistettua huomattavasti pidemmän aikaa. Myös kilpailija 1:llä oman pääoman määrä on huomattavasti terveempi, kuin Case yrityksellä. Oman pääoman määrää on saatu lisättyä ja lisärahoituksen otto ei ole ollut tarpeellista. Kilpailija 1:llä ja 2:lla on erinomainen mahdollisuus laajentaa omaa toimintaa käyttämällä omaa pääomaa tai hankkimalla lisärahoitusta, koska omavaraisuusaste on sen verran terveellä tasolla.

3.8.1.3.2 Gearing



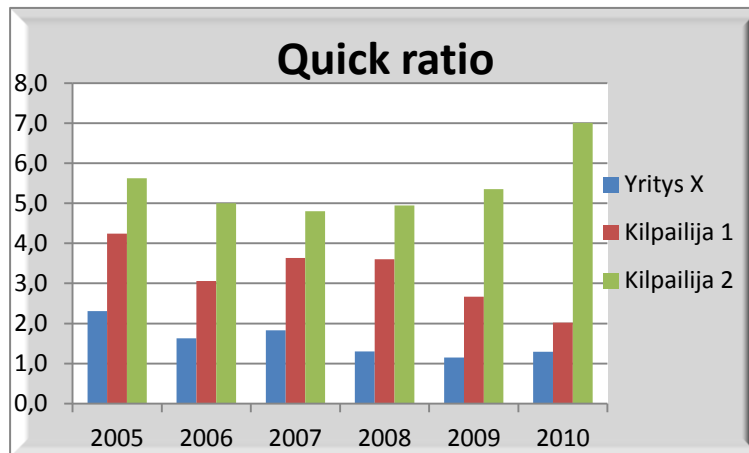
Kuvio 19: Gearing

Nettovelkaantumisasteesta voidaan todeta se, että yritys X:n molempien kilpailijoiden velkatilanne on hyvällä tasolla. Kilpailija 1:llä ja kilpailija 2:lla aste on negatiivinen. Tämä ei tarkoita sitä, että yritykset olisivat velattomia, mutta kummankin kilpailijan kassavarat riittävät velkojen kattamiseen. Pelkästään alle 10 prosentilla tilanne on erinomainen. Yritys X:llä on siis velkaa huomattavasti enemmän verrattaessa kilpailijoihin. Kilpailija 1 ja kilpailija 2 pystyvät vaivatta hankkimaan lisärahoitusta, mikäli huomattavat laajentamistoimet kuuluvat tulevaisuuden toimintasuunnitelmiin.

Toisaalta on ihmeteltävä, että mihin kilpailijat säästävät? Jos velkaantumisaste on keskimäärin -50 %, niin luulisi yritysten investoivan laajentamiseen. Toki liikevaihto on kasvanut joka vuosi kummallakin kilpailijalla, mutta kasvumahdollisuudet ovat erittäin suuret.

3.8.1.4 Maksuvalmius

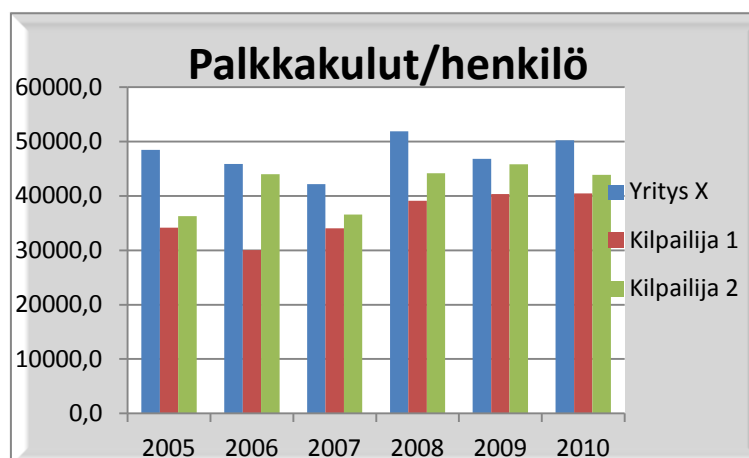
3.8.1.4.1 Quick ratio



Kuvio 20: Quick ratio

Kilpailija 1:en ja 2:en quick ratio on erinomainen. Kassavaroja on sen verran paljon, että yllättävistä rahoitusmenoista selviäisi leikiten. Tämäkin antaa kuvan siitä, että laajentamistoimiin sijoittaminen olisi todella suotavaa. Tässäkin tunnusluvussa huomaa yritys X:n painivan eri sarjassa. Yritys X:n quick ratio on tarkastelujakson aikana keskiarvollisesti tyydyttävä, joten suurta hätää ei ole, mutta parantamisen varaa on.

3.8.1.5 Palkkakulut/henkilö



Kuvio 21: Palkkakulut/henkilö

Palkkakulut ovat kilpailijoilla pienemmät, kuin yritys X:llä. Kilpailija 1:llä keskimäärin 35 000 euroa ja kilpailija 2:lla 42 000 euroa, kun taas yritys X:llä keskiarvona on noin 48 000 euroa. Kaikkien kolmen yrityksen työntekijöiden määrä on kasvanut keskimäärin vuodessa 0,5 henkilöllä. Mittarista voi päätellä, että kaikilla yrityksillä on suhteellisen samat kulut per työntekijä.

Palkkataso on kilpailijoilla pienempi, eli yritys X:n palkkataso on kilpailijakeskiarvoa suurempi. Pitää kuitenkin ottaa huomioon se, että yritykset ovat pk-yrityksiä ja työntekijöitä on maksimissaan 11 kappaletta. Tämä tarkoittaa sitä, että osa työntekijöistä voi olla harjoittelijoita. Mikäli he kattavat esimerkiksi vain 10 prosenttia työntekijöistä, vaikuttaisi se jo merkittävästi kyseiseen tunnuslukuun. Joten kaaviota ei pidä tarkastella liian sokeasti.

3.8.2 Palvelut

Kaikilla yrityksillä on samat taloushallinnon peruspalvelut. Kilpailija 1:llä on kuitenkin laajin palveluvalikoima, joka pitää sisällään monia eri asiantuntijapalveluita.

Kilpailija 1 tarjoaa asiakkailleen erilaisia tuki- ja lisäpalveluita, esimerkiksi toimialavertailuja, koulutus- ja lakiasiainpalveluita, jotka on jaettu selkeästi eri kategorioihin. Kilpailija 2 on ainut, joka tarjoaa lakiasiainpalveluita.

Kilpailija 1 korostaa myös sähköistä palvelua, joka on alalla tällä hetkellä kovassa kehitysvauhdissa ja kehittyy koko ajan.

3.8.3 Hinnottelu

Kilpailijoista kerrottavaa hintavertailua ei pystynyt toteuttamaan kokonaisvaltaisesti, sillä Kilpailija 2:sta hinnastoa ei saatu, vaikka yritykseen otettiin yhteyttä tarjouspyynnöllä, sekä vapaamuotoisella sähköpostilla. Alla oleva analyysi on siis toteutettu vertaamalla Yritys X:n ja Kilpailija 1:en hinnastoa toisiinsa. Kilpailija 1:en hinnasto saatiin lähettämällä tarjouspyyntö tuttavien yrityksestä, joka saapuikin muutaman päivän odotuksen jälkeen.

Kilpailija 1	
Kirjanpidon	
palvelut	73,00 € / tunti
Tilinpäätös	75,00 € / tunti
Veroilmoitus	125,00 € / kappale
Alkusaldon	
syöttö	65,00 € / tunti
Sähköinen	
tiliote	Avausmaksu 100,00 €
Kirjanpito ja neuvonta	73,00 € / tunti
Yritys X	
Kirjanpityö	46,00 € / tunti
Tilinpäätöstyö	Alin 210,00 €
	Ylin 420,00 €
	51,50 € / tunti
Palkanlaskent	
a	Alin 12,50 €
	Ylin 46,00 €
	46,00 € / tunti
Palkanlaskennan	
vuosirutiinetyöt	Alin 100,00 €
	Ylin 165,00 €
	46,00 € / tunti
Asiakkaan maksuliikenteen	
hoito	46,00 € / tunti

Taulukko 4: Hinnat, kilpailija 1

Tarkasteltaessa Yritys X:n ja Kilpailija 1:en hinnastoa, on havaittavissa suurta hintaeroa. Tilinpäätöksen ja kirjanpidon tuntiveloitus Kilpailija 1:llä on 27,00 € suurempi, kuin Yritys X:llä. On kyse 58,7 % suuremmasta hinnasta, mikä tarkoittaa merkittävää vaikutusta liikevaihdon määrään. Ja kun ottaa huomioon, että Yritys X:n liikevaihto oli vuonna 2010 noin 100 000 € suurempi, niin pienellä hinnan muutoksella yritys saisi jo merkittävän kasvun tulokseen. Hintoja vertaamalla huomaa myös Kilpailija 1:en asiakaskunnan olevan huomattavasti pienempi, kun sen suhteuttaa liikevaihtoon.

Kilpailija 2 ei siis hinnastoa antanut, mutta tutkaillessa liikevaihtoa suhteessa henkilökunnan määrää, on hinnasto luultavasti korkeampi, kuin Yritys X:llä, mutta pienempi, kuin Kilpailija 1:llä. Yritys X:n hinnasto on toteutettu erittäin selkeästi. Yrityksen antama hinnasto on laaja ja sisältää kaiken tarvittavan tiedon, jonka avulla asiakas pystyy selkeästi jo hahmottamaan mahdolliset kulut, jotka tilitoimistopalveluiden ulkoistaminen mahdollisesti aiheuttaisi. Yllä mainittua hinnastoa laajempaa selvitystä ei saatu pyydettäessä tarjousta Kilpailija 1:ltä. Toki hinnasto on suuntaa antava ja tarkemmat hinnoittelut katsastetaan, mikäli kiinnostusta ilmenee.

3.8.4 Henkilökunnan osaaminen

Kolmesta yrityksestä kilpailija 1:llä on suurimmat vaatimukset työntekijöiden koulutuksessa ja työkokemuksessa. Heidän henkilökunnan koulutusvaatimuksiin kuuluu opistotason tutkinto ja vähintään kolmen vuoden kokemus alalta, lisäksi KLT- tutkintoa arvostetaan. Yritys X taas arvostaa työntekijöitä, jotka haluavat oppia ja kehittyä. Palkkaustilanteessa yritys X:llä ei ole minimikoulutusvaatimuksia, tärkeintä on työntekijän asenne.

Yritys X ilmoittaa Internet sivuillaan henkilöstönsä koulutus- ja osaamistason. Yhdellä työntekijöistä on KLT- tutkinto, kilpailija 2:n työntekijöistä kahdella on vastaava tutkinto. Kilpailija 1:n työntekijöistä kolmella on KLT- tutkinto, yksi suorittaa parhaillaan TAL-PHT- tutkintoa ja yksi työntekijä on suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon TAL-JET. Kilpailijoista kilpailija 1:n henkilökunta on koulutetuin.

Kaikki yritykset seuraavat henkilöstön suorittamia kursseja vuosittain ja varmistavat henkilöstön sisäistäneenkäytyt kurssit.

3.8.5 Asiakkaat ja verkostoituminen

Kaikilla yrityksillä on asiakkaina eri alojen yrityksiä, kukaan kilpailijoista ei keskity mihinkään tiettyyn asiakasryhmään tai alaan.

Yritys X:llä on asiakkaita tällä hetkellä noin 300, kilpailija 1:llä noin 170 ja kilpailija 2:lla yli 300 pk- yritystä.

Kilpailija 1:llä on Internet sivuillaan esillä elokuussa 2011 tehty asiakastyytyväisyystutkimus, johon vastasi 32 asiakasta (22 % asiakkaista) ja tutkimuksen mukaan 95,5% vastaajista on tyytyväinen heidän toimintaan.

Kilpailija 1 järjestää kerran vuodessa asiakastilaisuuden, jossa asiakkaat voivat verkostoitua ja jutella tarkemmin heidän henkilökuntansa kanssa. Kolmesta tilitoimistosta kilpailija 1 painottaa eniten verkostoitumisen ja tyytyväisten asiakkaiden merkitystä. Yritysten Internet sivuja vertaillaessa, kilpailija 1:n sivut houkuttelevat enemmän uusia asiakkaita. Lähteenä tosin on käytetty yritysten Internet sivuja, joten johtopäätökset on tehty siis Internet sivujen perusteella.

Todellisuudessa ei voida sanoa, pitääkö kilpailija 1 näitä asioita yhtä tärkeinä, kuin he antavat ymmärtää.

Yritys X:lle olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito on tärkeää, he eivät järjestä erityisiä asiakasiltoja.

Yrityksistä Kilpailija 1 ja yritys X ovat verkostoituneet vahvemmin kuin kilpailija 2. Kilpailija 1 tukee naisyrittäjiä, lisäksi he ovat ilmoittaneet kaikki yhteistyökumppaniyritykset Internet sivuillaan. He järjestävät vuosittain Naisyrittäjäkeskuksen kanssa Kuittikoulun, joka on ollut suosittu vuosittain. Lisäksi kilpailija 1:n omistaja on myös taloushallintoliiton hallituksessa.

Yritys X taas tekee jatkuvaa yhteistyötä Espoon seudun Uusyrityskeskuksen kanssa. He ovat myös ilmoittaneet yhteistyöyritykset sivuillaan. Kilpailija 2 on ilmoittanut yhteistyökumppaneikseen mm. verokonsultit, alv- asiantuntijat ja suuret tilintarkastusyhteisöt.

3.8.6 Imago

Internet- sivujen perusteella yritys 1:stä saa vakuuttavimman kuvan. Yritys 1 on suunnitellut sivut visuaalisesti hyvin ja ne viestivät yrityksen sivuilla vierailijoille ammattimaista ja luotettavaa kuvaa. Yritys 1 on jakanut palvelunsa eri kategorioihin, niin että sivuilla vierailijalle muodostuu selkeä kuva heidän palveluista. Palveluvalikoimasta on helppo valita se palvelu, jota tarvitsee. Heillä on etusivulla yhteydenottopyyntö- kenttä, jota tarjonnasta kiinnostuneet voivat helposti hyödyntää.

Kilpailija 2:n Internet sivut on juuri päivitetty. Sivut ovat selkeät ja visuaalisesti hyvin toteutettu. Sivuilta kuitenkin puuttuu väylä potentiaalisille uusille asiakkaille.

Yritys X hyödyntää selkeästi Internet sivujen hyödyntämismahdollisuudet ilmoittamalla palvelut, yrityksen arvot, yhteistyökumppanit, työntekijät, heidän yhteistiedot ja osaamisen. Heillä on myös ajankohtaiset ilmoitukset alan tapahtumista etusivulla. Tarjouspyyntöä varten on myös oma näkyvissä ole linkki, jota kiinnostuneet voivat hyödyntää. Yritys X:n Internet sivuilta löytyy kaikki tarpeellinen ja hyödyllinen. Sivujen ulkoasua olisi hyvä kuitenkin muokata.

3.9 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöanalyysissa on keskityttävä tutkimaan omaa toimintaympäristöä ja sen vaikutusta omaan toimintaan. On myös kyettävä arvioimaan sen kehitystä tulevaisuudessa ja tunnistamaan omaan toimintaan vaikuttavat tekijät. Tärkeää on myös tunnistettava uhat. Millainen toimintaympäristö on ja mihin suuntaan se on kehittymässä? Toimintaympäristöanalyysi tarkastelee poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja eettisiä vaikutuksia yritykseen.

3.9.1 Poliittiset vaikutukset

Lainsäädännön ja verotukset muutokset voivat vaikuttaa tilitoimistojen palveluiden kysyntään positiivisesti tai negatiivisesti. Laki on tiukka yritysten talousvelvoitteista, jonka vuoksi tiukat säännökset ovat kasvattaneet tilitoimistojen palveluiden kysyntää. Vero-, kirjanpito- ja tilintarkastuslakien muutokset ohjaavat tilitoimistojen toimintaa ja niiden muutoksia on seurattava tarkasti ja pidettävä liiketoiminta säännösten mukaisena.

3.9.2 Taloudelliset vaikutukset

Heikentynyt taloustilanne ei ole vaikuttanut negatiivisesti tilitoimistojen tai toimeksiantajayrityksen palveluiden kysyntään. Uusia asiakkaita tulee koko ajan lisää, sillä taloushallinnon palveluiden ulkoistaminen koetaan yrityksissä erittäin tarpeelliseksi. (taloushallinnon toimialaraportti, 2011.)

3.9.3 Sosiaaliset vaikutukset

Käsitykset taloushallintoalan, erityisesti tilitoimistojen töitä kohtaan ovat muuttuneet jonkin verran. Ala ei ennen ole houkutellut paljoakaan nuoria alalle, sillä tilitoimistojen tarjoamat työt ovat nähty tylsinä ja yksitoikkoisina. Nykyään alalla tarvitaan yhä enemmän asiantuntijuutta yrityksen toiminnoista ja työtehtävät ovat monipuolisia. Tämä on selkeästi alkanut houkuttelemaan nuoria alalle. Yritys X kilpailee kuitenkin tulevaisuudessa osaavista työntekijöistä, joten yhteistyö eri koululaitoksien kanssa voisi olla sille hyödyllistä uusien työntekijöiden kannalta. Tätä kautta yritys X voisi olla vaikuttamassa nuorten asenteisiin alaa kohtaan. Näin opiskelijoille muodostuisi realistinen ja nykyaikainen kuva koko alasta ja sen työtehtävistä.

Yritysten keskinäinen verkostoituminen ei ole VISSIIN KAUHEEN SUOSITTUA. Tilitoimistot pitävät tärkeänä yhteistyötä esimerkiksi Taloushallintoliiton kanssa. Tilitoimistot keskittyvät tällä hetkellä luomaan toimivia palveluverkostoja asiakkailleen ja pitämään heihin yhteyttä. Verkostoituminen eri oppilaitoksien kanssa olisi hyödyllistä.

3.9.4 Teknologian vaikutukset

Tietotekniikan ja uusien ohjelmistojen kehittyminen vaativat tilitoimistoilta myös jatkuvaa seuraamista. Yritys X:n on pidettävä huoli, että heillä on käytössä ajanmukaiset ohjelmat ja tietotekniset taidot. Yritys X:llä on jo käytössä sähköinen laskutus, eikä sen käyttöönotto tuottanut ongelmia.

3.9.5 Ekologiset vaikutukset

Yrityksen jatkuvana haasteena on ekologisuuden parantaminen. Kirjanpitoalalla paperin kulutus on erittäin suurta, joten ekologisuuden säilyttäminen ja kehittäminen on hyvin tärkeää. Nykyään paperisia tiedostoja yritetään sähköistää mahdollisimman paljon. Täten yritys X:n täytyy yrittää käyttää mahdollisimman uusia ohjelmistoja, jotka käsittelevät paperin prosessin kulun alusta loppuun sähköisenä. Tämä on haaste, sillä uusia, ekologisempia ohjelmistoja luodaan joka vuosi ja mukana pysyminen vaatii suuria investointeja.

3.10 Loppuanalyysi

Yrityksellä on selkeä visio ja strategia sen toiminnasta ja se toteuttaa sitä johdonmukaisesti. Yritys näkee itsensä tulevaisuudessa kasvaneena nykyaikaisena tilitoimistona, jossa palvelee asiakkaita muuttuvien tarpeiden ja lainsäädännön mukaan. Yritys haluaa keskittyä strategian ja vision mukaisiin tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen.

Yritys on ottanut huomioon alan muutostilanteen investoimalla henkilöstön koulutukseen ja vaadittavaan osaamisen tasoon. He ovat myös hankkineet ajanmukaiset laitteet ja ohjelmat palveluiden tuottamiseen (esimerkiksi taloushallinnon sähköiset järjestelmät).

Kilpailu tulee kovenemaan alalla, johon yritys x on valmistautunut vakiinnuttamalla toimintaansa ja huolehtimalla yrityksen vakavaraisuudesta.

Tehdyn tutkimuksen ja analyysin perusteella ei ole tarpeellista muuttaa yrityksen tapaa toimia radikaalilla tavalla. Analyysin perusteella tuli esille seuraavat huomiota kaipaavat asiat:

3.10.1 Kilpailuetu

Yritys toimii alalla, jossa he tarjoavat samoja palveluita, kuin kilpailijat. Yrityksellä on oltava selkeä kilpailuetu, jotta se voisi kasvaa. Kasvua havittelevalla yrityksen on pystyttävä toimimaan paremmin kuin sen kilpailijat. Yrityksen kannattaisi miettiä, miten he voisivat tarjota palvelunsa paremmin kuin kilpailijat. Tärkeää olisi keskittyä palvelujen tehokkuuteen. Yritys voisi olla järjestelmällisempi, tehokkaampi ja asiakaslähtöisempi kuin sen kilpailijat. Lisäksi he voisivat pohtia, olisiko heillä mahdollisuus kehittää tulevaisuudessa jokin palvelu tai konsultointi asiakkaille, jota kilpailijat eivät vielä ole keksineet. Innovatiivisuus luo aina hyviä mahdollisuuksia kasvaa.

3.10.2 Kasvu

Tällä hetkellä case- yritys on pieni yritys, mutta jos heidän toiminta kasvaa, joutuvat he muuttamaan palvelujaan konsultatiivisempaan suuntaan, sillä he tulisivat mahdollisesti

kilpailemaan tilintarkastustoimistojen kanssa konsultoinnin ja yritysjärjestelyihin liittyvissä asioissa. Yritys voisi lisätä palveluvalikoimaansa lakiasianpalvelut, joista olisi varmasti hyötyä asiakkaille. Yrityksen tulisi kuitenkin palkata tutkinnon omaava henkilö.

Liikevoittoprosenttia tutkiessa on päädytty siihen lopputulokseen, että kuluja olisi mahdollista ja suotavaa leikata, jotta liikevoittoprosentti saataisiin nostettua, mikä taas tarkoittaisi suurempaa mahdollisuutta panostaa yrityksen investointeihin ja kasvuun. Kun liikevoittoprosentti on ollut viimeisten 5 vuoden aikana heikko (alle 5 %), on volyymin nostaminen vaikeampaa. Ratkaisu tähän on liikevaihdon kohottaminen lisäämällä palveluiden hintoja maltillisesti tai laskemalla palkkakustannuksia. Best skenaario olisi toteuttaa kummatkin.

3.10.3 Hinnoittelu

Yritys X voisi ehdottomasti päivittää omaa hinnastoaan. Jo pelkästään kirjanpito työn tuntiveloitusta voisi korottaa esimerkiksi 15,00 eurolla. Nosto voisi erkaannuttaa osan asiakkaista, mutta pidemmällä tähtäimellä tämä tulisi olemaan kannattavaa.

Tällä hetkellä yrityksellä on huomattavasti pienemmät hinnat kuin kilpailijoilla. Yrityksellä ei ole tarvetta pitää alempia hintoja kuin kilpailijoilla. Alemmilla hinnoilla kilpaillaan yleensä kun yritys haluaa kasvattaa markkinaosuuksia mahdollisimman nopeasti tai on uusi tulokas markkinoilla.

Yritys X tarjoaa laadukasta ja tehokasta palvelua, jonka vuoksi se voi hinnoitella palvelunsa siihen perustuen. Luotettavaa kuvaa markkinoille jo vakiintuneesta yrityksestä luodaan vakaiden hintojen strategialla (Viitala, Jylhä, s. 121.).

Yritys X:n haastattelun mukaan hyvän maineen vuoksi kysyntä on erittäin suurta ja peräti osaan tarjouspyynnöistä ei ole pystytty vastaamaan liian suuren kysynnän vuoksi. On otettava huomioon, että arvonlisäveron korotuskin jo pakottaa hintojen nostoon, kun omat kustannukset kasvavat. Suuri kysyntä johtuu yrityksen hyvästä maineesta sekä tilitoimistojen kasvavasta tarpeesta. On syytä olettaa, että mikäli hinnastoa nostettaisiin, saataisiin sen myötä kaikonneet asiakkaat helposti korvattua niillä, jotka ovat valmiita maksamaan uutta, korotettua hintaa.

On myös huomioitava Yritys X:n taloudellinen tilanne. Yritys on suhteellisen stabiilissa tilassa, mutta vieraan pääoman määrä olisi hyvä saada vähennettyä, joka onnistuisi kustannuksia vähentämällä ja hinnastoa päivittämällä. Hintoja ei voi pitää ikuisesti alhaisina, sillä toimialaa painostavat kustannukset kasvavat.

Kirjanpitoala on koko ajan siirtymässä tilaan, jossa painopiste on yhä enemmän konsultoinnissa. Myyntiä saataisiin kasvatettua keskittymällä yhä enemmän esimerkiksi aloittavan yrityksen konsultointiin. Täten hinnoittelu määräytyisi annetun konsultoinnin laatuun. Mitä parempi maine konsultoinnissa olisi, sitä korkeampaa veloitusta asiakkaalta pystyisi laskuttamaan.

15,00 euron hinnankorotus on suuntaa antava. Hinnastoa analysoimalla on pyritty kartoittamaan paremmin Yritys X:n tilannetta vertaamalla hinnastoa kilpailijoihin.

3.10.4 Verkostoituminen

Verkostoituminen on lisääntynyt ja saavuttanut merkittävän aseman yritysten keskuudessa. Tänä päivänä yritykset eivät enää voi toimia yksin. Tällä hetkellä yritys x pitää tärkeänä yhteistyötä Taloushallintoliiton, Uusyrityskeskuksen ja tilitarkastajien kanssa. Yritys haluaa verkostoitumisen olevan hyödyllistä sen toiminnalle. Yritys X:lle voisi olla kannattavaa hakeutua yhteistyöhön eri oppilaitoksien kanssa, esimerkiksi ammatti- ja korkeakoulujen kanssa. Tätä kautta yritys x voisi löytää potentiaalista työvoimaa. Alan tulevaisuuden haasteita onkin osaavan työvoiman saaminen, joten yhteistyö eri oppilaitosten kanssa antaisi sille hyvän mahdollisuuden olla mukana alan muutostilanteessa.

3.10.5 Henkilökunta

Yritys panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin tällä hetkellä todella hyvin huolehtimalla hyvistä työsuhte- eduista, joustavasta työajasta ja palkasta. Kehityskeskusteluja pyritään pitämään vuosittain. Jotta yritys voisi varmistaa työntekijöiden kehittymisen, olisi suositeltavaa käydä säännöllisiä kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Keskusteluiden avulla voidaan seurata työntekijöiden kehitystä ja pohtia yhdessä, mitä koulutuksia työntekijät kaipaavat ja mitkä tukisivat heidän kehittymistä työssään.

Tulevaisuudessa yrityksen kannattaa panostaa osaavaan henkilökuntaan, joilla on hallussa kielitaito, asiakaspalvelu- ja tietotekniikkataidot. Taloushallintoliiton toimialaraportin mukaan tilitoimistojen tärkeimpiä osaamisalueita tulevat olemaan laskentaosaaminen, kirjanpitoon liittyvien ohjelmien hallinta, säädöspohjan tunteminen, arviointikyky liittyen laskentatoimeen, asiakasvalmiudet ja myyntihenkisyys, neuvonta- ja konsultointitaidot, kielitaito sekä toimialaosaaminen. Erityisesti myyntitaidot, asiakasvalmius, sosiaaliset taidot ja konsultointitaidot tulevat korostumaan. Tämän vuoksi investoiminen henkilökuntaan, jolta löytyy erityisosaamista, on kannattavaa.

Yrityksen tulisi myös palkata lisää henkilökuntaa, jotta kasvu onnistuisi. Tämän hetkisillä resursseilla uusien asiakkaiden vastaanottaminen ei ole mahdollista. (Taloushallintoalan toimialaraportti, 2011.)

3.10.6 Myynti ja markkinointi

Mikäli yritys haluaa tulevaisuudessa kasvaa, olisi kannattavaa miettiä miten markkinointi voisi tukea kasvutavoitteita. Tällä hetkellä yritys hieman vierastaa markkinointia. Heidän toimintaa ei markkinoida näkyvästi, vaan yritys pitää tärkeänä heidän imagon ja ulkoasujen ylläpitämistä.

Tulevaisuudessa yritys voisi harkita painottaa markkinoinnissa imagoaan ja mahdollisesti tehdä Internet-sivuistaan laadukkaammat. Yrityksen ei siis kannata lähteä markkinoimaan itseään aggressiivisesti erilaisten mainoksien, radion tai television kautta, vaan keskittyä pohtimaan, miten ulkoasua ja imagoa voidaan hallita hillitysti, mutta tuottavasti. Imagoon voidaan jossain määrin vaikuttaa viestinnällisin keinoin, esimerkiksi Internet-sivustojen, logon ja nykyaikaisten toimitilojen avulla.

3.10.7 Sidosryhmät ja verkostoituminen

Yritys pitää verkostoitumista tärkeänä osana sen toimintaa. Yritys pitää edellytyksenä onnistuneelle verkostoitumiselle yhteistyökumppaneiden huolellista valikoimista, sillä se haluaa verkostoitumisen olevan molempia osapuolia hyödyttävää ja tuottavan tulosta. Yritys näkee verkostoitumisella olevan työllistävä vaikutus. Sen avulla voidaan myös luoda uusia asiakassuhteita ja yhdistää myös kilpailijoita keskenään. Tärkeimmiksi sidosryhmiksi yritys mainitsee Uusyrityskeskuksen, tilintarkastajat ja Taloushallintoliiton.

4 Päätössanat

Työn tarkoituksena oli selvittää, onko toimeksiantajayrityksellä valmiuksia kasvattaa sen liiketoimintaa ja tuottaa sille tietoa, joka tukisi sitä kasvutavoitteissa. Työssä tutkittiin yrityksen sisäistä tilaa ja ympäristön vaatimuksia yritystä kohtaan. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että yrityksellä on vahva oma yrityskulttuuri, selkeät arvot ja terve työyhteisö. Yritys pärjää tämänhetkisessä toimintaympäristössään ja sillä on vahva, uskollinen asiakaskunta.

On kuitenkin todettava, että yritys X:n taloudellinen tilanne on stabiilissa, mutta ei erinomaisessa tilassa. Yrityksellä on potentiaaliset kasvumahdollisuudet, mutta kuitenkin kehitettävänä toimeksiantajayrityksellä olisi hinnoittelun muuttaminen. Hyvinkin pieni hinnasto estää laajentamisen joissain määrin. Hintoja pitäisi korottaa, jotta liikevaihtoa saataisiin kasvatettua. Pitäisi myös kasvattaa vierasta pääomaa, jotta haluttu laajennus voitaisiin toteuttaa. Investointeihin tarvittava lisäpääoma kannattaisi hankkia nyt, koska lainakorot ovat tällä hetkellä normaalia alhaisemmat.

.

Lähteet

Aalto, S. 2001. Kauppaedustussopimuksen päättymisen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.

Harri I. Kulmala, VTT. 2011.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima.

Viitala R, Jylhä E. 2006. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Tilinpäätökset, 2005-2010. Yritys X

Tilinpäätökset, 2006-2010. Kilpailija 1

Tilinpäätökset. 2006-2010. Kilpailija 2

Haastattelut

Osakkaan haastattelu 10.10.2011, yritys X

Osakkaan haastattelu 12.12.2011, yritys X

Sähköiset lähteet

Kauppalehti, quick ratio. Viitattu 10.11.2011.

http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake_mittarilista.pdf

Kauppalehti, nettovelkaantumisaste. Viitattu 10.11.2011

http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake_mittarilista.pdf

Issuu, taloushallintoalan tulevaisuus ja haasteet. Viitattu 10.1.2012
<http://issuu.com/mcipress/docs/suunta2011>

Kilpailija 1, yrityksen perustiedot. Viitattu 10.11.2011
Kilpailija 1:n kotisivut

Kilpailija 2, yrityksen perustiedot. Viitattu 10.11.2011
Kilpailija 2:n kotisivut

Lappeenrannan teknillinen yliopisto, taloudelliset tunnusluvut. Viitattu 10.11.2011
http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/Sake_mittarilista.

Toimialaraaportit, taloushallintoalan toimialaraaportti. Viitattu 5.1.2012
<http://www.temtoimialapalvelu.fi/>

Kuvat ja kuviot

Kuvio1: Opinnäytetyön rakenne	13
Kuvio2: Työn teoreettinen viitekehys	24
Kuvio3: Liikevaihto.....	34
Kuvio4: Sijoitetun pääoman tuotto	35
Kuvio5: Liikevoittoprosentti.....	36
Kuvio6: Katetuottoprosentti	37
Kuvio7: Omavaraisuusaste	38
Kuvio8: Gearing.....	39
Kuvio9: Quick ratio	40
Kuvio10: Palkkakulut/henkilö.....	41
Kuvio11: Taloushallinnon palvelujen liikevaihtoindeksin kehitys vuosina 2000- 2011	44
Kuvio12: Suhdannetekijät seuraavan vuoden aikana eri osa-alueittain	45
Kuvio13: Taloushallintoalan yritysten kasvuhallukkuus	46
Kuvio14: Taloushallintoalan yritysten kehittämiskohteet	46
Kuvio15: Liikevaihto	52
Kuvio16: Sijoitetun pääoman tuotto.....	53
Kuvio17: Liikevoittoprosentti	53
Kuvio18: Omavaraisuusaste	54
Kuvio19: Gearing	55
Kuvio20: Quick ratio	56
Kuvio21: Palkkakulut/henkilö.....	56

Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysi, yritys x	42
Taulukko 2: SWOT-analyysi, kilpailija 1	49
Taulukko 3: SWOT-analyysi, kilpailija 2	51
Taulukko 4: Hinnat, kilpailija 1	58

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	71
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

ORGANISAATORAKENNE

1. Minkälainen työnjako yritys X:ssä on? (työntekijöiden toimenkuvat, rajatut/joustavat?)
2. Miten yrityksen johto/omistaja osallistuu toteutettavaan työhön?
3. Miten vastuu on jaettu yrityksessä?
4. Miten päätöksenteko tapahtuu yrityksessä?
5. Minkälainen johtamiskulttuuri yrityksessä on?

ORGANISAATIOKULTTUURI

YRITYKSEN VISIO

1. Mikä on yritys X:n tavoite ja visio?
2. Mikä on yritys X:n strategia?
3. Mikä merkitys on strategialla ja kuinka usein sitä seurataan?

HENKILÖSTÖ

1. Mitä ominaisuuksia työntekijöiltä vaaditaan?(koulutus, osaaminen yms.)
2. Kuinka usein henkilöstöä koulutetaan?
3. Miten työntekijän palkka muodostuu?
4. Minkälainen on yrityksen henkilöstönpalkitsemisjärjestelmä?
5. Kuinka usein pidetään palavereja?
6. Entä kehityskeskusteluja?
7. Miten työntekijöitä motivoidaan?

ASIAKASSUHDEHALLINTA

1. Minkälaisia asiakkaita yrityksellä on, miltä aloilta?
2. Millaisia asiakkaita se haluaisi?
3. Miten yritys x pitää yllä asiakassuhteitaan ja mikä merkitys asiakashallinnalla on
4. Mitä asiakkaat odottavat yritys X:ltä?
5. Miten olemassa olevia asiakkaita hoidetaan?
6. Onko asiakkaille olemassa erilaisia asiakasluokitteluja?
7. Haluaako yritys keskittyä kapeaan tuote- ja asiakassegmenttiin?
8. Mikä merkitys on laadun korostamisella ja asiakassuuntautuneella toimintamallilla?

MYynti JA MARKKINOINTI

1. Mikä merkitys markkinoinnilla ja myynnillä on?
2. Miten yritys X markkinoi palveluitaan?
3. Miten näette omien palveluiden erottuvan kilpailijoista

VERKOSTOITUMINEN

1. Mikä merkitys verkostoitumisella on yritys X:lle?
2. Mitkä ovat yritys X:n tärkeimmät sidosryhmät?

TULEVAISUUS

1. Miten yritys X on ottanut huomioon alan muutostilanteen ja tulevaisuuden näkymät?
2. Miten yritys suhtautuu sähköistymiseen, eli tietotekniikan kehittymiseen?
3. Millaisena yritys näkee itsensä tulevaisuudessa?
4. Mihin yritys haluaisi tulevaisuudessa keskittyä?

TALOUS

1. Onko yritykselle tärkeää olla kustannustehokkaampi ja taloudellisempi kuin kilpailijat?