



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tilitoimiston menestystekijät

Flinck, Katariina

Hurtta, Minna

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Tilitoimiston menestystekijät

Katariina Flinck
Minna Hurtt
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Katariina Flinck, Minna Hurttu

Tilitoimiston menestystekijät

Vuosi	2012	Sivumäärä	82
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyömme tarkoitus oli selvittää tilitoimistojen menestystekijät, minkä jälkeen niitä pyrittiin hyödyntämään esimerkkiyrityksen kehittämisessä. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan se tehtiin tulevaisuuttamme ajatellen.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli mitä ovat tilitoimistojen menestystekijät. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla alan asiantuntijoita. Menestystekijöiden tutkimisen jälkeen tutkimme yritysostoprosessia, jonka avasimme esimerkkiyrityksen avulla. Lopuksi pyrimme hyödyntämään tutkimustuloksiamme yrityskaupan kohteena olleen esimerkkiyrityksen kehittämisessä.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu menestys-käsitteen avaamisesta sekä tilitoimiston menestyksen erityispiirteistä. Menestys on usein monen asian tai tekijän summa. Menestystekijä taas on yksi niistä tekijöistä, jotka johtavat menestykseen. Tilitoimiston kohdalla menestystekijöitä ovat esimerkiksi palvelutarjonta, asiakastyytyväisyys ja asiantuntemus.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että erikoistuminen, asiakastyytyväisyys, palveluiden kehittäminen, osaamistaso sekä ammattitaito ovat keskeisiä tilitoimiston menestystekijöitä. On kuitenkin muistettava, että erikoistua voi vain jos omaa korkean osaamistason jollakin erikoisuusalueella.

Yrityksen ostoprosessi on pitkä ja sisältää monta vaihetta. Ostettavaan yritykseen tulisi tutustua ja Due Diligence -tarkastus tehdä mahdollisimman tarkkaan. On monta tapaa määritellä yrityskaupan ostokohteen arvo, mutta substanssi- ja tuottoarvot ovat pk-yrityksen kohdalla käyttökelpoisimmat.

Flinck, Katariina: Hurtta, Minna

The success of an accounting company

Year	2012	Pages	82
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to examine the factors leading to success in accounting firms and to use this information to develop an example company. The thesis has not been commissioned but was written for future use by the authors.

The research problem of this thesis concerns the factors that make accounting firms successful, which was examined through interviews with financial management experts. Secondary objective was to study the corporate acquisition process, which was then analyzed through the use of an example company. A final purpose was to take advantage of the research results to develop the example company.

The theoretical background was based on a discussion of the significance of success and the particular attributes of success in an accounting company. Success is often the sum of many issues or factors. For example, in the case of an accounting company these include the services provided, customer satisfaction and expertise.

Based on the research it can be stated that specialization, customer satisfaction, the development of services and the expertise of the accounting company are key factors in the success of an accounting company. It is important to remember that before an accounting company can specialize in something, it must possess some special knowledge.

The corporate acquisition process is lengthy and includes various phases. The main point is to familiarize oneself with the company and make sure the Due Diligence survey is accurate. There are many ways to define the value of the company, but substance value and revenue value are most useful in the case of a small and medium-sized company.

Keywords success, accounting firm, financial management, corporate acquisition, Due Diligence

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimus ja aiheen rajausta.....	7
1.2	Tarkoitus, tavoite ja rakenne.....	8
1.3	Keskeisten käsitteiden määrittely.....	8
2	Viitekehys.....	9
2.1	Menestys viitekehysten perustana.....	9
2.1.1	Menestymisen määrittely.....	9
2.1.2	Pk-yrityksen yleiset menestystekijät.....	11
2.1.3	Alustava viitekehys.....	13
2.2	Tiltoimiston menestys.....	14
2.2.1	Talouhallintoalan erityispiirteet.....	15
2.2.2	Tiltoimistoalan kehitys.....	17
2.2.3	Tiltoimistojen mahdollisia menestystekijöitä.....	20
2.2.4	Yhteenvedo ja teoreettinen viitekehys.....	23
3	Tutkimus.....	26
3.1	Tutkimussuunnitelma.....	26
3.1.1	Menetelmät.....	27
3.1.2	Haastattelukysymykset.....	28
3.1.3	Perusjoukko ja otanta.....	29
3.2	Haastattelut.....	29
3.2.1	Tiltoimisto A.....	30
3.2.2	Tiltoimisto T.....	32
3.2.3	Henkilö S.....	33
3.2.4	Tiltoimisto H.....	36
3.2.5	Tiltoimisto M.....	38
3.3	Tutkimustulokset.....	39
3.3.1	Tiltoimistojen menestystekijät.....	42
3.3.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	44
4	Yrityksen ostaminen.....	44
4.1	Ostoprosessi.....	45
4.2	Myynnissä olevat tiltoimistot.....	48
5	X tiltoimiston ostaminen.....	50
5.1	X tiltoimisto Oy.....	50
5.2	Due Diligence.....	51
5.2.1	Business Due Diligence.....	51
5.2.2	Legal Due Diligence.....	53
5.2.3	Financial Due Diligence.....	53

5.2.4	X tilitoimisto Oy:n SWOT-analyysi	55
5.3	Arvonmääritys.....	57
5.4	Kauppatapa ja verotus	58
5.5	Kaupan rahoitus	59
5.6	Osaamisen siirtäminen	61
5.7	Yhteenveto	61
6	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	62
6.1	Tutkimustulosten soveltaminen X yritykseen	62
6.1.1	Kehitysideat	63
6.1.2	Strategia	64
6.1.3	Meidän roolimme X tilitoimistossa	64
6.2	Tilitoimistojen tulevaisuudennäkymät	64
6.3	Jatkotutkimusten aiheita	65
	Lähteet	67
	Kuvat	71
	Kuviot	72
	Taulukot	73
	Liitteet.....	74

1 Johdanto

Taloushallintoalan merkitys on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten ajan. Taloushallinnon palvelut kuuluvat liike-elämän palvelujen toimialaan, joka on kasvanut jo noin kolmenkymmenen vuoden ajan länsimaissa. Suuri osa taloushallintoalan kasvusta on tapahtunut kirjanpito- ja tilinpäätösosalalla. Alan kasvun on ennustettu jatkuvan nopeana myös tulevaisuudessa. (Metsä-Tokila 2011.)

Suomessa taloushallintoalan liikevaihdon kehitys on ollut pääosin kasvavaa 2000 -luvulla. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan sekä taloushallintoalan, että yksittäisten yritysten tilanne on tällä hetkellä hyvä. Lisäksi taloudelliset tunnusluvut ovat kehittyneet positiivisesti taantuman uhasta huolimatta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Samaan aikaan kun koko taloushallintoalan merkitys on kasvanut, myös tilitoimistojen toimenkuvat ovat laajentuneet. Jo vuonna 2000 Mäkinen kirjoitti artikkelissaan, että tilitoimistojen pitäisi alkaa etsiä uusia palvelumuotoja. Hänen mukaansa tilitoimistojen luonnollisena toiminta-alueena voisivat olla myös taloushallinnon asiantuntijapalvelut. Tilitoimistojen pitäisi raakatiedon tuottamisen sijaan keskittyä ennemmin tulkitsemaan tuotettua taloudellista informaatiota. (Mäkinen 2000.)

Viime vuosina kehitys on edennyt Mäkisen osoittamaan suuntaan. On yhä selvemmin ollut havaittavissa tilitoimistojen tarjoaminen palvelujen monipuolistuminen. Toimialajako muiden liike-elämän palveluiden kanssa on hämärtynyt. Tilitoimistot tarjoavat nykyään entistä enemmän konsultointia, esimerkiksi vero-, laki- tai sijoitusneuvontaa. Lisäksi tarjotaan myös koulutuksia, taloushallinnon atk- tukea ja jopa markkinointia. (Metsä-Tokila 2011.)

Taloushallintoala tarjoaa mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Tilitoimistot ovat muuttuneet paljon viime vuosina ja varsinkin erilaiset palvelumuodot ovat laajentuneet. Nykyään tilitoimisto ei välttämättä tule enää menestymään, jos se tarjoaa vain perinteistä kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadintaa. Olemmekin opinnäytetyössämme kiinnostuneita siitä, mikä saa tilitoimiston tänä päivänä menestymään.

1.1 Tutkimus ja aiheen rajaus

Tutkimme opinnäytetyössämme tilitoimistojen menestystä ja menestystekijöitä. Aiemmin Suomessa tehdyt tutkimukset liittyvät pitkälti yritysten menestymiseen yleisesti tai tietyn alan yritysten menestymiseen. Aiemmin on tehty tutkimuksia esimerkiksi kaupan, urheilun ja tietotekniikan alan yritysten menestymisestä. Tutkimuksia ei ole juurikaan tehty tilitoimistojen menestymisen näkökulmasta.

Teemme tutkimuksemme lähinnä tilitoimiston johtajan näkökulmasta. Rajaamme tutkimuksemme suomalaisiin Helsingissä toimiviin tilitoimistoihin. Tutkimuksessa haastattelemme vain osakeyhtiömuotoisten tilitoimistojen johtajia. Tutkimuskysymyksemme on mitkä ovat Helsingissä toimivan suomalaisen tilitoimiston menestystekijät.

1.2 Tarkoitus, tavoite ja rakenne

Opinnäytetyömme tarkoitus on auttaa tilitoimistoja löytämään menestystekijöitä. Tavoitteenamme on saada aikaan yleistettävissä oleva tutkimus tilitoimistojen menestystekijöistä. Tarkoituksenamme on tehdä opinnäytetyö tulevaisuuttamme ajatellen, sillä olemme kiinnostuneita ostamaan oman tilitoimiston.

Opinnäytetyössämme selvitämme aluksi työmme viitekehyksen, joka toimii myös tutkimuksemme viitekehyksenä. Sen jälkeen, kun viitekehys on asetettu, teemme tutkimuksen tilitoimistojen menestystekijöistä. Kun olemme selvittäneet tilitoimiston menestystekijöitä, käymme läpi yrityksen ostoprosessin. Yrityksen ostoprosessin avaamme esimerkkiyrityksen avulla. Lopuksi kerromme johtopäätöksemme ja kehittämisehdotuksemme.

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Menestys on työmme keskeisin käsite, joten sen määrittäminen on työmme onnistumisen kannalta erittäin tärkeää. Määrittelemme menestyksen luvussa 2.1. Tässä alaluvussa avaamme lyhyesti työssämme esiintyvät muut käsitteet.

Tilastokeskuksen mukaan taloushallintoala jakautuu neljään alatoimialaan: laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta. Taloushallintoala voidaan myös jakaa kolmeen alaluokkaan: kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu, tilintarkastuspalvelu ja muu laskentatoimen palvelu. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluihin kuuluvat kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinnan lisäksi myös palkkojen laskeminen sekä verolaskelmien ja reskontrien laatiminen. (Tilastokeskus.)

Tilitoimistolla tarkoitamme yritystä, joka tarjoaa kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelua. Tutkimamme yritykset ovat siis rekisteröityneet toimialaluokituksen 69201: kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelun alle (Tilastokeskus). Toimialaluokitus selviää esimerkiksi Patentti- ja rekisterihallituksen ja verohallinnon yhteisestä Yritys- ja tietojärjestelmästä (YTJ). Toimialakuvaukseen tilitoimistot ovat saattaneet kirjoittaa palveluja, jotka eivät kuulu niiden varsinaiseen toimialaan. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi taloyhtiöiden isännöinti, taloushallinnon atk-neuvonta, sijoitusneuvonta sekä koulutus- ja konsultointipalvelu (Kauppalehti).

2 Viitekehys

Viitekehyksellä viitataan kontekstiin tai näkökulmaan (Atherton 2010). Viitekehysten tarkoituksena on avata tutkimuksen keskeiset käsitteet, esitellä omia näkökulmia ja kertoa, mitä aiheesta jo tiedetään (Jyväskylän yliopisto 2011). Viitekehyksellä tarkoitetaan siis teoriapohjaa, johon tutkimus perustuu. Jaamme viitekehysten tutkimuksemme kannalta oleellisiin käsitteisiin ja tietoperustaan. Seuraavassa luvussa (2.1) avaamme työmme kannalta keskeisimmät käsitteet ja luvussa 2.2 pureudumme tarkemmin tutkimuksemme tietoperustaan. Lukujen 2.1 ja 2.2 perusteella muodostamme teoreettisen viitekehysten, johon tutkimuksemme perustuu.

2.1 Menestys viitekehysten perustana

Opinnäytetyömme käsittelee tilitoimistojen menestymistä, joten aloitamme työmme menestymisen käsitteen määrittelyllä. Seuraavassa luvussa (2.1.1) tarkastelemme menestymisen käsitettä kirjallisuudessa esitetystä näkökulmasta. Luvussa 2.1.2 pohdimme kirjallisuudessa esitettyjä pk-yritysten yleisiä menestystekijöitä. Näiden lukujen pohjalta muodostamme tutkimuksemme sopivan menestymisen määritelmän ja tutkimuksemme alustavan viitekehysten.

2.1.1 Menestymisen määritelmä

Menestymistä on käsitelty melko paljon kirjallisuudessa. Esimerkiksi Matikan (2002, 51) mukaan menestymisen tarkastelun näkökulmat voidaan jakaa kahteen pääryhmään: tavoite- ja systeemimalleihin. Tavoitemallissa lähdetään liikkeelle siitä olettamuksesta, että organisaatio menestyy, mikäli se saavuttaa asetetut tavoitteensa (Matikka 2002, 54). Systeemimallissa taas painotetaan organisaatioiden sopeutuvaisuutta ja varsinkin kykyä selviytyä elossa (Matikka 2002, 67).

Karhatsu kirjoittaa pro gradu -tutkielmassaan, että yrityksen eloonjääminen voisi olla menestymisen vähimmäisvaatimus. Hänen mukaansa systeemiteorian tapa luokitella yrityksiä on kaksijakoinen, sillä yritys joko selviää tai ei. Näin ollen systeemiteoria ei siis anna näkemystä siihen, mitkä toimivista yrityksistä menestyvät parhaiten. (Karhatsu 2003.) Systeemimallin mukaan tutkimuksemme valittujen tilitoimistojen tulisi siis säilyä toiminnassa. Tämä ei kuitenkaan pelkästään riitä tutkimuksessamme menestymisen määritelmäksi, sillä se ei erottele yrityksiä tarpeeksi toisistaan.

Karhatsun lisäksi myös monet muut tutkijat ovat kirjoittaneet menestyksen ja tavoitteiden riippuvuudesta. Esimerkiksi Simon (1996, 12) kirjoittaa, että menestys riippuu tavoitteista; yritys menestyy, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Myös Foley ja Greenen kirjassa esiintyvät yrittäjät painottavat tavoitteita ja niiden pohjalta tehtyjä suunnitelmia (Foley & Greene 1989, 4). Tavoitemallissa tulisi meidän selvittää ovatko tutkimamme tilitoimistot saavuttaneet tai jopa ylittäneet tavoitteensa. Tämä saattaisi kuitenkin aiheuttaa ongelmia tutkimuksemme kannalta. Matikka (2002, 57) kirjoittaa, että tutkittaessa tavoitteita on vaarana, että ne ovat jälkikäteen asetettuja. Näin ollen, emme voi valita pelkästään tavoitemallin mu- kaista menestyksen määritelmää.

Karhatsun (2003) mukaan erilaiset tavoitemallit sopivat kuitenkin paremmin yritysten keski- näisen menestyksen vertailuun kuin systeemimallit. Hän luettelee tavoitemallien alle kuuluvia erilaisia tapoja, joilla voidaan määritellä menestystä; esimerkiksi Yritysneuvottelukunnan tunnusluvuille määrittelemät ohje- ja raja-arvot, Campellin 30 menestymisen kriteeriä, tuot- teiden ja palveluiden laatu sekä Kaplanin ja Nortonin tasapainotettu mittaristo. Simonin (1996, 16) mukaan markkinajohtajuus on yritysten menestymisen kannalta tärkein tavoite. Viitala ja Jylhä (2008, 7) taas näkevät liiketoimintaosaamisen olevan menestymisen taustalla.

Yleisin taloustieteessä esiintyvä näkökulma yritysten menestymiseen on kuitenkin taloudelli- nen. Foley ja Greene kirjoittavat, että yrityksen tulisi tehdä jossain vaiheessa voittoa, jotta toimintaa voidaan jatkaa. Heidän näkökulmansa on siis osittain myös systeemimallin mukai- nen, sillä siinä taloudellinen menestyminen on yrityksen eloonjäämisen ja tavoitteiden saa- vuttamisen edellytys. (Foley & Greene 1989, 4-10; Karhatsu 2003.)

Jo osakeyhtiölaissa on määritelty, että osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajille (Finlex 2006). Voimme siis olettaa, että tutkimamme tilitoimistot pyrki- vät mahdollisimman hyvään taloudelliseen menestykseen. Taloudellisen menestyksen näkö- kulmaa puoltaa myös se, että koulutusohjelmamme on liiketalous ja näin ollen se on myös tutkimuksemme yleinen aihealue. Opinnäytetyössämme tarkoitamme menestymisellä talou- dellista menestymistä. Tarkennamme taloudellisen menestymisen käsitettä luvussa 2.2.3.

Käytämme työssämme paljon myös menestystekijä käsitettä. Menestys on usein monen asian/ tekijän summa. Menestystekijällä tarkoitamme siis yhtä niistä tekijöistä, jotka johtavat me- nestykseen. Menestystekijä voi olla esimerkiksi tehokas markkinointi tai todella korkea asia- kastyytyväisyys.

2.1.2 Pk-yrityksen yleiset menestystekijät

Menestystä ja menestystekijöitä on käsitelty kirjallisuudessa melko paljon, tosin todella vähän löytyi kirjallisuutta yritysten yleisistä menestystekijöistä kokonaisvaltaisesti. Aluksi tarkastelemmekin yritysten yksittäisiä menestystekijöitä ja sen jälkeen muutamaa eri näkökulmaa yrityksen menestystekijöistä kokonaisuutena. Tämän luvun pohjalta muodostamme alustavan viitekehyksemme luvussa 2.1.3.

Jo aiemmassa luvussa (2.1.1) tuli ilmi, että menestymisen tarkastelun näkökulmat voidaan jakaa tavoite- ja systeemimalleihin. Systeemimallissa yrityksen menestystekijänä pidetään yrityksen toimintojen tehokkuutta (Matikka 2002, 69). Tavoitemallin mukaan taas tavoitteiden saavuttaminen tai niiden ylittäminen muodostuu yrityksen menestystekijäksi (Matikka 2002, 54).

Viitala ja Jylhä (2008, 7-8) pitävät liiketoimintaosaamista menestymisen perustana. Heidän mukaansa tärkeitä liiketoimintaosaamisen alueita ovat esimerkiksi asiakkaat, arvoketju, tuotanto- ja logistiikka, markkinointi, taloushallinto, rahoitus, riskienhallinta sekä johtaminen. He määrittelevät liiketoimintaosaamisen kyvyksi luoda uutta sekä ylläpitää ja kehittää jo toimivaa liiketoimintaa. Liiketoimintaosaaminen voidaan siis nähdä yhtenä yrityksen menestystekijänä. Porter puolestaan on esittänyt, että kilpailuetu on yrityksen kriittisin menestystekijä (Karhatsu 2003).

Foley ja Greene (1989, 108-109) esittävät vinkkejä menestyvään yritystoimintaan: tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, markkina-alueen tuntemus, onnekkuus sekä henkilöstön uskollisuus, ahkeruus ja sitoutuneisuus. Heidän mukaansa näiden vinkkien pitäisi edistää yrityksen menestystä eli toisin sanoen toimia yritysten menestystekijöinä. Simonin (1996, 19-217) mukaan yrityksen menestystekijöitä voivat olla tavoitteellisuus, innovaatiot, asiakkaat, erikoistuminen, yhteistyökumppanit, henkilöstö ja johtaminen. Hän (1996, 28 ja 35-36) kirjoittaa myös, että yrityksen menestykseen liittyy usein valtava halu menestyä ja kurinalaisuutta pyrkii asetettuihin päämääriin.

Foleyn ja Greenen (1989, 108-109) vinkit sekä myös Simonin (1996, 19-217) menestystekijöiden jaottelu näkyy Karhatsun (2003) menestystekijöiden jaottelussa. Hän jakaa pk-yritysten yleiset menestystekijät neljään osaan: tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, onnistunut toiminta ja oikeat ihmiset. Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus ovat yrityksille todella tärkeitä ja ne näkyvätkin jollain tavalla kaikissa kolmessa lähteessä. Onnistunut toiminta voi pitää sisällään innovaatiot, asiakkaat, yhteistyökumppanit, onnekkuuden, tehokkuuden, kilpailuedun ja

erikoistumisen. Oikeat ihmiset taas voisivat sisältää henkilöstön, johtamisen ja liiketoiminta-osaamisen.

Tavoitteet motivoivat ihmisiä ja vastaavat kysymykseen: ”minne” yritys haluaa päästä? Yrityksen tärkeimmästä tavoitteesta käytetään sanaa ”visio”, joka kuvaa yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa. Vision pohjalta yritys miettii strategian, jolla tulevaisuuden tavoitteeseen päästään. Hyvä tavoite on tarpeeksi suuri, jotta se innostaa ja motivoi niin johtoa kuin työntekijöitäkin. Tavoitteen pitäisi olla myös merkityksellinen, jolloin ihmiset hyväksyisivät sen, haluaisivat saavuttaa sen ja ottaisivat vastuuta tavoitteen saavuttamisesta. Lisäksi hyvä tavoite on selkeästi määritelty ja täsmällinen. (Karhatsu 2003.)

Yrityksen suunnitelmat vastaavat kysymykseen: ”miten” tavoitteisiin päästään? Suunnitelmallisuus on todella lähellä tavoitteellisuutta, sillä yleensä mietitään ensin minne halutaan mennä ja sen jälkeen miten sinne päästään. Suunnitelmallisuuteen liittyy monia asioita, joista strategia, analyysien tekeminen ja markkina-alueen tuntemus ovat tärkeitä. Strategialla yritys määrittelee tavoitteet ja sen miten ne saavutetaan. Analyyseilla taas voidaan saada tietoa tavoitteiden ja suunnittelun tueksi. Markkina-alueen tuntemisella on suuri merkitys, sillä sitä voidaan pitää yhtenä strategian lähtökohtana. Myös Foley ja Greene (1989, 109) kirjoittavat markkina-alueen tuntemisen olevan tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. Strateginen suunnittelu on erittäin tärkeää yrityksille, sillä sen on tutkittu parantavan yritysten menestystä. (Karhatsu 2003.)

Tavoitteellisuuteen ja suunnitelmallisuuteen liittyy olennaisesti myös onnistunut toiminta, sillä ilman onnistunutta toteutusta myös tavoitteet ja suunnitelmat olisivat turhia. Onnistunutta toimintaa edesauttaa strategia ja sen onnistunut toteuttaminen. Onnistunut toiminta voi koostua monista aiemmin tässä luvussa käsitellyistä asioista, esimerkiksi innovaatiot, asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailuetu, onni, erikoistuminen ja motivaatio. (Karhatsu 2003.)

Myös ihmiset on syytä ottaa esille menestystekijöitä pohdittaessa, sillä juuri ihmiset määrittelevät tavoitteita, laativat suunnitelmia ja sen jälkeen toteuttavat niitä. Oikeat henkilöt pitävät sisällään yrityksen henkilöstön ja johtoportaan. Yrityksen johto on usein avainasemassa yrityksen menestyksessä ja oikeita ihmisiä valittaessa. Ylimmällä johdolla tulisikin olla valtava halu menestyä sekä samalla myös kykyä johtaa menestykseen. Myös liiketoimintaosaaminen ja oikeanlaisen yrityskulttuurin luominen ovat tärkeitä. Menestyksen kannalta on tärkeää saada yritykseen parhaat ihmiset töihin ja sen jälkeen pitää heidät yrityksessä. (Karhatsu 2003; Simon 1996, 216.)

Vaikka menestystä ja menestystekijöitä on tutkittu melko paljon, näkökulmat ja mielipiteet ovat saattaneet olla hyvinkin erilaisia. Lisäksi osa tutkijoista on käsitellyt tarkemmin vain

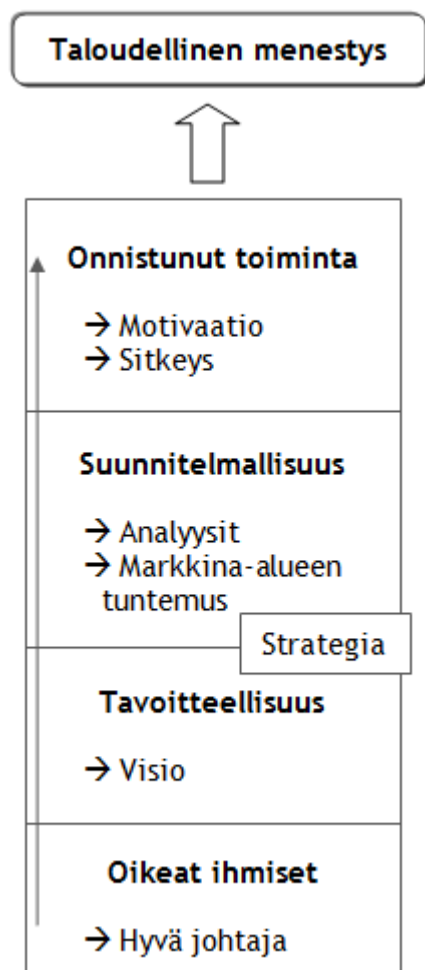
tiettyä osaa menestyksestä, kun osa on tarttunut menestystekijöihin kokonaisvaltaisesti. Menestys riippuu todella paljon toimialasta, ajasta ja paikasta, joten on ihan ymmärrettävää, että tutkimukset ja näkökulmat eroavat toisistaan. Mielestämme eri näkökulmat ja mielipiteet eivät kuitenkaan ole sulkeneet toisiaan ulkopuolelle, vaan ovat hyvin täydentäneet pk-yrityksen yleisten menestystekijöiden kokonaiskuvaa.

2.1.3 Alustava viitekehys

Käsittelimme edellisessä luvussa (2.1.2) pk-yritysten yleisiä menestystekijöitä. Menestymisen käsitteen määrittelimme luvussa 2.1.1 ja menestymisellä tarkoitamme siis taloudellista menestymistä. Tässä luvussa pyrimme luomaan kokonaiskuvan pk-yritysten yleisistä menestystekijöistä ja muodostamaan tutkimuksemme alustavan viitekehysten.

Pk-yritysten menestystekijöiden mallissa Karhatsu (2003) jakaa Pk-yrityksen menestystekijät kolmeen osaan: oikeat ihmiset, tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus, sekä onnistunut toiminta. Mielestämme jako kuvaa hyvin pk-yrityksen menestystekijöitä ja siksi käytämme työssämme osittain samaa jakoa. Päätimme kuitenkin erottaa tavoitteellisuuden ja suunnitelmallisuuden toisistaan, sillä ne ovat kaksi eri työvaihetta. Niihin kuuluvat omat tietyt osa-alueensa, vaikka ne samalla menevätkin paljon päällekkäin.

Kuvio 1 on tutkimuksemme alustava viitekehys ja siinä olemme rakentaneet mallin pk-yrityksen menestystekijöistä, jotka johtavat taloudelliseen menestykseen. Mielestämme yrityksen menestys lähtee liikkeelle oikeista ihmisistä. Menestyvän yrityksen ydin on hyvä johtaja, joka osaa valita oikeat ihmiset yritykseen. Tämän jälkeen yrityksen johto määrittelee yritykselle tavoitteet, joista tärkein on visio. Vision pohjalta yrityksen tulisi laatia strategia. Erotimme strategian omaksi osaksi, sillä siihen sisältyy sekä tavoitteellisuutta, että suunnitelmallisuutta. Strategiassa määritellään strategiset tavoitteet ja sen jälkeen tehdään strategiset suunnitelmat analyysien ja markkina-tuntemuksen avulla. Hyvä strategia toteutetaan onnistuneella toiminnalla, jota auttavat hyvä motivaatio ja sitkeys. Hyvin onnistunut toiminta johtaa lopulta taloudelliseen menestykseen (ks. Kuvio 1.).



Kuvio 1: Pk-yrityksen yleiset menestystekijät

Kuvio 1 on siis alustava viitekehys tutkimuksellemme. Kuviossa on esitetty pk-yrityksen menestystekijöitä yleisesti, joten se ei välttämättä sovellu sellaisenaan tilitoimistojen menestyksen tutkimiseen. Seuraavassa luvussa (2.2) tutkimme taloushallintoalan erityispiirteitä ja tilitoimistojen kehitystä, jonka jälkeen muokkaamme kuviota löydetyin informaation pohjalta. Pyrimme muodostamaan lopullisen tutkimuksemme teoreettisen viitekehysten luvussa 2.2.4.

2.2 Tilitoimiston menestys

Tässä luvussa käsittelemme tilitoimistojen menestystä. Pyrimme aluksi selvittämään taloushallintoalan erityispiirteitä ja sen jälkeen tutkimaan tilitoimistojen kehitystä. Pohdimme myös tilitoimistojen mahdollisia menestystekijöitä esimerkkiyritysten kautta. Lopuksi muodostamme tutkimuksemme teoreettisen viitekehysten luvussa 2.2.4.

2.2.1 Taloushallintoalan erityispiirteet

Tässä luvussa selvitämme taloushallintoalan erityispiirteitä. Tilitoimistojen menestystä tutkittaessa on erittäin tärkeää muodostaa kokonais käsitys myös taloushallintoalasta. Alan ymmärtäminen auttaa tilitoimistojen menestystekijöiden hahmottamisessa.

Taloushallintoalaa voidaan monipuolisesti tutkia SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissä kuvataan taloushallintoalan vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat (ks. Kuvio 2). Analyysin avulla voidaan pohtia vastauksia moniin tilitoimiston kannalta tärkeisiin kysymyksiin. Kuinka tilitoimistossa pystytään hyödyntämään taloushallintoalan vahvuudet? Voidaanko alan mahdollisuuksia hyödyntää omassa yritystoiminnassa ja jos voidaan niin miten? Miten alan heikkoudet voidaan kääntää oman yrityksen vahvuuksiksi? Miten alan uhkakuvat voidaan ehkäistä oman yrityksen kohdalla?

Taloushallintoalan vahvuuksiin voidaan lukea toiminnan lakisääteisyys, osaamisperusteisuus, yritysten vakaa taloudellinen tilanne, yritystoiminnan arvostus ja taloushallinnon tärkeä merkitys yritystoiminnalle (ks. Kuvio 2). Taloushallintoalaa on alusta asti ohjannut julkisen hallinnon ohjeistukset ja tämä luo pohjan taloushallintoalan jatkuvalla kysynnälle. Lakisääteisyys on myös vaikuttanut alalla vaadittuun osaamiseen. Taloushallintoalan vahvuutena on myös se, että alan yritykset ovat taloudellisesti hyvässä kunnossa ja tunnusluvut ovat menneet yhä parempaan suuntaan. Lisäksi Suomessa yrittäjyyttä arvostetaan ja uusia asiakkaita syntyykin melko nopeasti. Toimialan vahvuutena on myös se, että taloushallinnolla on todella tärkeä ja yhä kasvava merkitys asiakasyritysten liiketoiminnalle. (Metsä-Tokila 2011.)

Taloushallintoalan mahdollisuuksiin kuuluvat ammattimaisen toiminnan kasvu, neuvontapalvelut, asiakasryhmäkohtainen erikoistuminen, sähköinen taloushallinto, suurten yritysten taloushallinnon ulkoistuminen, verkostoituminen ja oppilasyhteistyö (ks. Kuvio 2). Ammattimaisen toiminnan ja neuvontapalveluiden osuuksien kasvattaminen vaativat oppimista ja koulutusta. Jatkuvasti muuttuvat lait ja säädökset sekä palvelujen monipuolistuminen voivat johtaa asiakasryhmäkohtaiseen erikoistumiseen. Sähköinen taloushallinto on alalla mahdollisuus, sillä se säästää aikaa automatisoinnilla. Myös suurten yritysten taloushallinnon ulkoistuminen on mahdollisuus, sillä se toisi paljon lisää töitä tilitoimistoille. Verkostoituminen ja oppilasyhteistyö ovat alalla melko vähäistä ja niihin kannattaisi panostaa entistä enemmän. (Metsä-Tokila 2011.)

Taloushallintoalan heikkoudet ovat kehityksen hitaus, ammatillistumisen keskeneräisyys, yhden henkilön yritysten määrä, neuvonta- ja konsultointi- sekä markkinointitaitojen puute (ks. Kuvio 2). Taloushallintoala kehittyy todella hitaasti ja myös ammatillistuminen on yhä kesken.

Kehityksen hitaus johtuu osittain asiakasyrityksistä, jotka näkevät taloushallinnon yhä pikemminkin pakkona kuin johtamisen apuvälineenä. Myös tietotekniikan hyödyntämisessä saattaa asiakasyrityksissä olla puutteita. Taloushallintoalalla on todella paljon yhden henkilön yrityksiä ja monilta puuttuu alan koulutus. Alan heikkoutena on myös neuvonta- ja konsultointitaitojen puute, mikä johtuu koulutuksen ja ajan puutteesta. Lisäksi myös markkinointitaitojen puute on alan heikkous. (Metsä-Tokila 2011.)

Toimialan ukiin kuuluvat lainsäädännön nopeat muutokset, alan polarisoituminen, osaajien puute sekä asiakkaiden asenteet ja osaaminen (ks. Kuvio 2). Tilitoimistojen päivittäiseen toimintaan vaikuttavat keskeiset lait ovat muuttuneet viimeisen 15 vuoden aikana. Nopeat lakimuutokset vaikuttavat varsinkin kasvukeskusten ulkopuolella toimivien pienten tilitoimistojen toimintaan, sillä moni päätyy tarjoamaan pelkästään lakisääteisten tehtävien hoitoa. Tilitoimistot jakautuvat siis hieman kahteen ryhmään: kasvukeskusten ulkopuolella toimivat pienet tilitoimistot, jotka keskittyvät vain lakisääteisiin tehtäviin ja kasvukeskuksissa toimivat suuremmat tilitoimistot, jotka tarjoavat monipuolisesti palveluja. Myös taloushallintoalan henkilöstörakenne on ongelma, sillä alan keski-ikä on melko korkea. Lisäksi osaavista alan ammattilaisista on jo nyt pulaa. Alan haasteena on myös se, että monet asiakkaat pitävät kirjanpitoa yhä pikemminkin pakkona kuin johtamisen apuvälineenä. Näin ollen he eivät välttämättä koe neuvontapalveluja kovin tärkeiksi. (Metsä-Tokila 2011.)

Toimialan vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan lakisääteisyys ja siihen liittyvä kysynnän jatkuvuus • Tärkeä ja kasvava merkitys asiakkaiden toiminnalle • Osaamiseen perustuva toiminta • Yritystoiminnan arvostus • Yritysten vakaa taloudellinen tilanne 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehityksen hitaus • Sivutoimisuus, ammatillistumisen keskeneräisyys • Yhden henkilöiden yritysten määrä • Neuvonta- ja konsultointitaitojen puute • Markkinointitaitojen puute
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Ammattimaisen toiminnan osuuden lisäys • Neuvontapalveluiden lisääminen ja monipuolistaminen • Asiakasryhmäkohtaisen erikoistuminen • Verkostoituminen, oppilaitosyhteistyö • Suurempien yritysten taloushallinnon ulkoistaminen • Sähköisen asioinnin lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alan polarisoituminen • Osaajien puute, rekrytointiongelmat • Asiakkaan asenteet ja osaamisen puute: Taloushallinnon palvelut nähdään pakkona, ei liikkeenjohdon apuvälineenä • Nopeat muutokset lainsäädännössä

Kuvio 2: Taloushallintoalan SWOT -kaavio (Metsä-Tokila 2011)

Metsä-Tokilan (2011) toimialaraportissa on esitetty tutkimustulokset taloushallintoalan yritysten kehityskohteita. Tutkimuksen mukaan alan yritysten suurimmat kehityskohteet ovat hen-

kilöstön kehittäminen ja koulutus (32,1 %), yhteistyö/ verkostoituminen, alihankinta (14 %) ja tuotanto ja materiaalityöminnot, tietotekniikka, tuotekehitys, laatu (14 %). Myös myynti ja markkinointi vaativat monen (9,3 %) mielestä kehitystä. Tutkimustulokset ovat melko hyvin linjassa taloushallintoalan SWOT-analyysin kanssa. Yllättävää on kuitenkin se, että vastaajista jopa 25,6 % ilmoitti, ettei heillä ole kehityskohteita.

2.2.2 Tilitoimistoalan kehitys

Tässä luvussa keskitymme itse tilitoimistoihin. Tutkimme tilitoimistojen kehitystä ja pyrimme löytämään tilitoimistojen tulevaisuuden trendejä. Tulevaisuuden trendien löytäminen on tärkeää, sillä ne voivat toimia yritysten menestystekijöinä.

Kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut ovat kasvaneet melko tasaisesti jo pitkään. Vuosina 2006-2009 kirjanpitopalvelut kasvoivat 1734 henkilöllä (suhteellinen kasvu 15 %) ja toimipaikat kasvoivat 190 paikalla (kasvua 4 %). Toisaalta taas alalle perustettavien uusien yritysten määrä on laskenut vuodesta 2008. Tämä saattaa kertoa siitä, että yritykset ovat kasvaneet ja toimintoja on tehostettu, jotta pystytään palvelemaan suurempaa asiakaskuntaa. Ilmiö selittyy osittain myös sillä, että lopettaneiden yritysten määrä on pienentynyt vuodesta 2008. (Metsä-Tokila 2011.)

Tilitoimistojen taloudellinen tilanne on hyvällä mallilla ja niiden tunnusluvut ovat kehittyneet suotuisasti. Taulukko 1 kuvaa tilitoimistojen taloudellisten tunnuslukujen mediaanien kehitystä vuodesta 2006 vuoteen 2009 asti. Mediaani on tietyn lukujoukon keskimäinen luku. Taulukossa 3 vuoden 2010 luvut ovat ennusteita. Tilitoimistojen liikevaihto on noussut melko tasaisesti 2000 - luvulla. Talouden suhdannevaihtelut eivät vaikuta tilitoimistojen taloudelliseen tilanteeseen kovinkaan paljoa. Tunnusluvuista kuitenkin näkee, että 2007 alkanut finanssikriisi saattoi vaikuttaa hieman yritysten tulokseen (ks. Taulukko 1). (Metsä-Tokila 2011.)

Tilitoimistojen omavaraisuusaste on hyvä (yli 40 %) ja se on kehittynyt yhä parempaan suuntaan (ks. Taulukko 1). Myös suhteellinen velkaantuneisuus on vähäistä ja se laski 2006-2009. Tilitoimistojen vakavaraisuus näyttäisi siis olevan hyvällä tasolla. Quick ratio kuvaa rahavarojen riittämistä lyhytaikaisten velkojen kattamiseen. Luku pysyi hyvänä (yli 1) 2006-2009 (ks. Taulukko 1). Näin ollen tilitoimistojen maksuvalmiuden pitäisi siis olla kunnossa. Kannattavuus ei kuitenkaan näytä olevan kovin hyvällä mallilla. Liiketulos- % oli 2006-2009 keskimäärin 5,8 %, joka on tyydyttävällä tasolla (5-10 %). Nettotulos- % oli 2006-2009 keskimäärin 1,8 %, joka on melko vähän. Yleisesti hyvänä nettotulosprosenttina pidetään 4 prosenttia. (Metsä-Tokila 2011; Yritys-Suomi.)

Mediaani	Kaikki alan yritykset				
	2006	2007	2008	2009	2010e
69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu					
Liikevaihto/yritys 1000e	57,5	60,9	62,4	63	64,7
Liikevaihto/henkilö 1000e	43,3	45,4	47,8	47,7	
Jalostusarvo/henkilö 1000e	31,4	33	35,6	35,2	
Käyttökate-%	8,8	8,8	9	8,1	8,4
Rahoitustulos-%	4,9	5	4,5	4,2	4,8
Liiketulos-%	5,7	6	6,1	5,5	5,6
Nettotulos-%	1,7	2	1,8	1,7	2,4
Kokonaistulos-%	1,6	2,1	1,7	1,6	2,2
Tilikauden tulos-%	23,4	23	22,5	21,7	21,3
Omavaraisuusaste-%	55,7	55,1	55,2	57,6	56,5
Quick ratio	1,9	1,9	1,9	1,9	

Taulukko 1: Tilitoimistojen taloudellisten tunnuslukujen mediaanit (Metsä-Tokila 2011)

Koko taloushallintoalan voimakas muutos alkoi jo 1990 - luvulla. Muutos sai alkunsa paitsi pääomamarkkinoiden aktivoitumisesta ja kansainvälistymisestä, niin myös tietotekniikan voimakkaasta kehityksestä. Taloushallintoalalla tapahtuneet muutokset ovat johtaneet alan ammattimaistumiseen, keskittymiseen ja toimialajakojen hämärtymiseen. Yksi keskeisimmistä muutossuunnista on kuitenkin ollut neuvonta- ja analysointipalveluiden merkityksen kasvu tilitoimistoalalla. Taloushallintoliiton jäsentutkimuksessa (2007) selvisi, että 23 % tilitoimistoista tekee tilinpäätöksen analysointia yli 60 % asiakkaistaan ja konsultointia antaa 22 % vastanneista tilitoimistoista yli 60 % asiakasyrityksistään. (Metsä-Tokila 2011; Nurminen & Vuorinen 2010.)

Muutaman viimeisen vuoden aikana tilitoimistoalalla on lähtenyt käyntiin rakennemuutos. Rakennemuutos merkitsee uusien työtehtävien syntymistä ja joidenkin aiempien tehtävien vähentymistä tai häviämistä (ks. Kuvio 3). Neuvonta- ja konsultointipalvelujen korostumisen ohella yksi tärkeä kehityssuunta on paperiton tilitoimisto. Muutos on kuitenkin hidasta, sillä kaikki tilitoimistojen asiakasyritykset eivät hyödynnä tietotekniikan tarjoamia mahdollisuuksia. (Metsä-Tokila 2011.)

Toinen tärkeä muutossuunta on tietotekniikan tiiviimpi kytkeytyminen tilitoimistoalalle. Yhä useammat tilitoimistojen tarjoamat palvelut, esimerkiksi palkanmaksu, reskontrat ja kirjanpito, hoidetaan sähköisesti. Ollaan siis siirtymässä sähköiseen taloushallintoon. Uutena palvelumuotona on yleistymässä sähköinen arkistointipalvelu, jossa palveluntarjoaja säilyttää asiakasyrityksensä tositteet sähköisessä muodossa ja tarjoaa hakuohjeita niiden etsimiseen. Tilitoimisto voi myös tarjota taloushallinnon tietojärjestelmän asiakkaalle vuokrauspalvelulla, jos asiakas haluaa hoitaa kirjanpitonsa itse. Tietotekniikan kehityksen myötä myös itse kirjanpito on muuttunut. Kirjanpito tapahtuu yhä useammin lähes automaattisesti muiden toimintojen lomassa. Tämä nopeuttaa tilitoimiston työtehtäviä ja jättää enemmän aikaa muille työtehtä-

ville. Kirjanpito onkin muuttumassa johtamisen apuna käytettäväksi analysointivälineeksi. (Metsä-Tokila 2011.)

Tärkeiksi trendeiksi saattavat tulevaisuudessa nousta reaaliaikaisuus, palvelun saatavuus ja johdon laskentatoimi. On erittäin tärkeää, että asiakkaat pääsevät omaan järjestelmäänsä milloin ja missä vain. Tilitoimistot ovat muuttumassa entistä enemmän johdon apuvälineiksi, joten johdon laskentatoimen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Maailma muuttuu todella nopeasti, jolloin varsinkin ennakkoinnin tärkeys korostuu. Taloushallintoliiton jäsentutkimuksen (2007) mukaan suuri osa (81,5 %) vastanneista tilitoimistoista sanoi tekevänsä budjettisuunnittelua ja -seurantaa. Tosin budjettisuunnittelua ja -seurantaa tehtiin vain pienelle osalle asiakkaista (noin 0-5 prosenttia). (Metsä-Tokila 2011; Nurminen & Vuorinen 2010.)

Pienten tilitoimistojen ja yksinyrittäjien asema tulee tulevaisuudessa vaikeutumaan. He joutuvat kilpailemaan monipuolisempia palveluja tarjoavia suurempia yrityksiä vastaan. On todennäköistä, että myös pienten tilitoimistojen tulee tarjota yhä monipuolisempia palveluja. Pienet tilitoimistot voisivat toimia pienten yritysten talousosaston tapaan ja erikoistua pieniin ammattinharjoittajiin. Tilitoimistoalan ennakoidaan jatkossa jakautuvan melko selkeästi kolmeen ryhmään: pienet, keskisuuret ja suuret tilitoimistot. (Metsä-Tokila 2011.)

- painopiste perinteisestä kirjanpidosta johdon laskentatoimen kehittämiseen
- tietotekniikan kehitys: paperiton kirjanpito, sähköiset ilmoitukset, internetin kautta tarjottavat palvelupaketit, taloushallinnon järjestelmien vuokrauspalvelut, tositehotellit, sähköinen arkistointi
- alan polarisoituminen, pienten toimistojen epävarma asema
- yritysten taloushallinnon ulkoistaminen ja siihen liittyvät edistyneimpien tilitoimistojen uudet kasvumahdollisuudet
- kilpailu tilintarkastustoimistojen kanssa taloushallinnon konsultoinnin alueella
- tulevaisuuskirjanpidon kehittyminen yritysten ennakointitoiminnan tueksi

Kuvio 3: Tilitoimistoalan muutossuuntia tulevaisuudessa (Metsä-Tokila 2011)

Tilitoimistoala ei ole Suomessa vielä kovin kansainvälistynyt. Kansainvälistyminen ilmenee lähinnä kansainvälisten tytäryhtiöiden kirjanpidon ja tilinpäätösten laatimisessa. Taloushallintoliiton jäsentutkimuksen mukaan vain 11 % vastanneista tilitoimistoista teki asiakkailleen kansainvälisiä tilinpäätöksiä vuonna 2007. Kansainvälisiä ketjuja ei juuri ole tilitoimistoalalla, mutta niitä on odotettavissa tulevaisuudessa. Kehitystä hidastaa se, että tilitoimistoala on yhä erittäin maakohtainen, jopa Euroopan Unionin sisällä. (Metsä-Tokila 2011; Nurminen & Vuorinen 2010.)

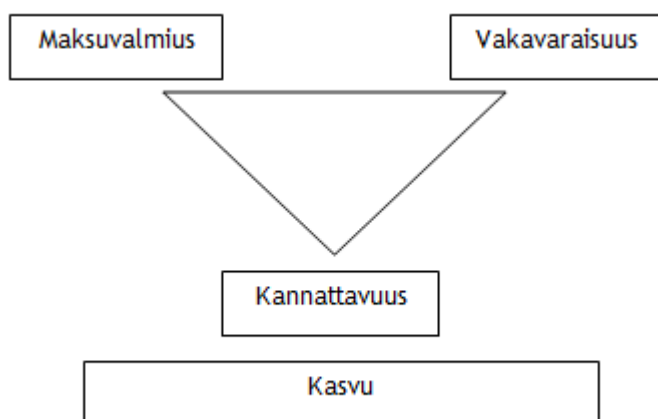
Nurminen ja Vuorinen esittävät opinnäytetyössään (2010) kaksi erilaista skenaariota tilitoimistojen tulevaisuudesta. Ensimmäinen vaihtoehto on se, että tilitoimistot toimivat esitilintarkastajina ja konsultteina ratkoen erilaisia ongelmatilanteita. Toinen mahdollisuus on tarjota kokonaisvaltaisia taloushallinnon palveluja asiakasyrityksille. He toteavat työssään, että tilitoimistot ovat ajautuneet tienhaaraan. Tilitoimistojen pitää päättää kumman skenaarion he valitsevat.

Tilitoimistot ovat lähteneet melko hitaasti tarjoamaan ylimääräisiä palveluja asiakkailleen. Syynä tähän ovat ajan riittämättömyys ja markkinoinnin puute. Ylimääräisiä palveluja on melko vähän tarjolla, joten niitä ei myöskään kovin paljoa markkinoida. Näkyvä markkinointi voisi lisätä palvelujen kysyntää. Taloushallintoliiton jäsentutkimuksessa (2007) kävi ilmi, että tyytyväisimmät asiakkaat olivat niillä tilitoimistoilla, jotka tarjosivat peruspalvelujensa ohella myös neuvonta- ja konsultointipalveluja. Lisäpalvelujen tarjoaminen saattaisi olla tilitoimistoille kannattavaa. (Nurminen & Vuorinen 2010.)

2.2.3 Tilitoimistojen mahdollisia menestystekijöitä

Tässä luvussa kerromme aluksi mitä tarkoitamme tilitoimiston taloudellisella menestyksellä. Sen jälkeen pohdimme tilitoimistojen menestystekijöitä valittujen tilitoimistojen kotisivujen kautta. Kävimme hakemassa Patentti- ja rekisterihallituksesta tiettyjen tilitoimistojen tilinpäätöstietoja, jotta osaisimme arvioida heidän taloudellista menestystään. Tässä luvussa pohdimme hyvin menestyneiden tilitoimistojen eroja hieman huonommin menestyneisiin yrityksiin heidän kotisivujensa perusteella. Tavoitteenamme on löytää mahdollisia menestystekijöitä, joita pyrimme haastatteluilla varmentamaan tai kumoamaan.

Taloudellisesti menestyneellä tilitoimistolla tarkoitamme yritystä, jonka tietyt taloudelliset tunnusluvut ovat parempia kuin tilitoimistoilla yleensä. Käytämme taloudellisten tunnuslukujen valinnassa Erkki K. Laitisen yrityksen terveystriangelin periaatetta (ks. Kuvio 4). Terveystriangelin tarkoituksena on auttaa hahmottamaan yrityksen taloudellista tilannetta selvittämällä kuinka vahvat triangelin kulmat ovat. Jokaisen triangelin kulman alle kuuluu monia erilaisia tunnuslukuja. Maksuvalmiutta kuvaavat esimerkiksi Quick ja Current Ratio. Vakavaraisuutta kuvaavat omavaraisuusaste ja suhteellinen velkaantuneisuus. Kannattavuutta kuvaavat liikevoittoprosentti, ROI (sijoitetun pääoman tuotto) ja ROE (oman pääoman tuotto). Kasvua kuvaavat esimerkiksi liikevaihdon ja liikevoiton muutokset. (Aula 2011.)



Kuvio 4: Erkki K. Laitisen yrityksen terveyskolmio (Aula 2011)

Aiemmin esitetystä taulukosta 1 on kuvattu tilitoimistojen taloudellisten tunnuslukujen mediaaneja. Mediaani kuvaa lukujoukon keskimmäistä arvoa, joten se ei ole aina sama kuin lukujoukon keskiarvo. Taloudellisten tunnuslukujen keskiarvot olisivat sopineet tutkimukseemme paremmin tilitoimistojen taloudellisen tilan vertailuun. Taulukon 1 avulla voimme kuitenkin selvittää tilitoimistot, joiden tunnusluvut ovat alan mediaaneja parempia. Voimme verrata tunnuslukuja myös yleisesti käytössä oleviin viitearvoihin.

Pohdimme tilitoimistojen mahdollisia menestystekijöitä menestyvien tilitoimistojen kotisivujen avulla. Tilitoimistot ovat melko pieniä, joten jo pelkästään Helsingissä toimii todella monta tilitoimistoa. Emme siis voi selvittää kaikkien Helsingissä toimivien tilitoimistojen taloudellisia tunnuslukuja, joten etsimme lisää keinoja menestyksen määrittämiseksi. Valitsimme tilitoimistoja, jotka ovat Kauppalehden Menestyjäyritykset listalla ja/ tai joille on myönnetty Suomen Asiakastieto Oy:n Suomen vahvimmat -sertifikaatti. Valitsimme noin kaksikymmentä yritystä, joiden tilinpäätöstiedot kävimme katsomassa Patentti- ja rekisterihallituksesta. Lopulta laskimme noin kymmenelle yritykselle taloudelliset tunnusluvut. Laskimme Maksuvalmiutta kuvaavan Quick Ration, vakavaraisuutta kuvaavat omavaraisuusasteen ja suhteellisen velkaantuneisuuden, kannattavuutta kuvaavat liikevoittoprosentin, sijoitetun pääoman tuoton ja oman pääoman tuoton sekä kasvua kuvaavat liikevaihdon ja liikevoiton muutokset.

Taloudellisten tunnuslukujen mukaan parhaimmin sijoittuivat Kirjanpito Oy, J. Castrén Oy, Ay-Tilipalvelu Oy, HM-Tilipalvelu Oy, Tili & Talous Oy, Tilipiste Oy ja Aallon Tilitoimisto Oy (ks. Liite 1). Administer Oy:n tunnusluvut eivät kovin hyvin pärjänneet muille, mutta syynä siihen saattaa olla pitkään jatkunut erittäin voimakas kasvu. Taloudelliset tunnusluvut eivät ole esimerkkiyrityksissä suoraan verrattavissa toisiinsa, sillä yritykset ovat melko erilaisia ja erikokoisia. Suuremmissa yrityksissä kannattavuuden tunnusluvut saattavat olla heikompia kuin pienissä, muutaman hengen tilitoimistoissa (Metsä-Tokila 2011).

Nyt pohdimme mahdollisia syitä edellä mainittujen tilitoimistojen menestykseen. Tutkitut tilitoimistot ovat melko samanlaisia heidän kotisivujensa perusteella. Kaikki ovat olleet toiminnassa jo melko pitkän aikaa. Eroja löytyi palvelujen tarjonnasta ja monipuolisuudesta. Osa yrityksistä tarjoaa palveluja vain tietyille asiakkaille. Esimerkiksi Ay-Tilipalvelu Oy on keskittynyt erilaisiin järjestöihin ja säätiöihin. Tili & Talous Oy taas keskittyy enemmän pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Administer Oy taas tarjoaa palveluja niin pienille, keskisuurille kuin suurillekin yrityksille. Erikoistuminen tiettyyn asiakasryhmään saattaisi olla yksi menestystekijä tilitoimistoalalla. (Aallon Tilitoimisto; Administer Oy; Ay-Tilipalvelu Oy; HM-Tilipalvelu; Kirjanpitoimisto J. Castren Oy; Tili- ja Talous Oy, 2009; Tilipiste Oy, 2011.)

Palvelujen tarjonnassa oli kaikilla tilitoimistoilla hieman eroja. Esimerkiksi Tilipiste Oy tarjoaa perinteisen kirjanpidon ohella myös palkanlaskentaa, reskontrien hoitoa, kirjanpitoa palvelua asiakkaan luona ja talouspäällikköpalvelua. Aallon Tilitoimisto tarjoaa lähes samoja palveluja kuin Tilipiste Oy, mutta he tarjoavat myös sisäistä laskentaa. HM-Tilipalvelu Oy tarjoaa esimerkiksi perintää, neuvoa sukupolvenvaihdoksissa ja veroneuvontaa. Ay-Tilipalvelu Oy tarjoaa runsaasti muita palveluja, esimerkiksi budjetointi, viranomaisilmoitukset ja hakemukset, raportoinnit sekä etäkäyttö. (Aallon Tilitoimisto; Administer Oy; Ay-Tilipalvelu Oy; HM-Tilipalvelu; Kirjanpitoimisto J. Castren Oy; Tili- ja Talous Oy, 2009; Tilipiste Oy, 2011.)

Tilitoimistot voivat tarjota todella monipuolisesti erilaisia palveluja perinteisen kirjanpidon ohella. Näiden lisäpalvelujen tarjoaminen saattaa olla yksi syy tilitoimistojen menestykseen. Kaikki esimerkkiyritykset tarjoavat monia, erilaisia palveluja ja heidän tunnuslukunsa olivat alan mediaanilukuja parempia. Kokosimme listan työmme loppuun erilaisista palveluista, joita tilitoimistot voivat tarjota asiakkailleen (ks. Liite 2).

Tilitoimistojen menestystekijöitä on melko vaikea arvioida pelkästään yritysten kotisivujen perusteella. Yhdelläkään esimerkkiyrityksistä ei ollut esimerkiksi palveluhinnastoa kotisivuillaan. Palvelujen hinnoittelulla saattaa kuitenkin olla suuri merkitys tilitoimistojen kannattavuuteen. Tilitoimistojen kotisivujen perusteella ei selviä myöskään yritysten panostus markkinointiin. Markkinoinnin voisi olettaa vaikuttavan yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen.

Lassi Mäkisen (2000) mukaan tilitoimistoala on tulevaisuuden kultakaivos oikein oivaltamalla. Hän näkee tilitoimistojen tulevaisuuden menestystekijöinä kustannustehokkuuden, erikoistumisen, talousinformaation korkean laatutason, asiakassuuntautuneisuuden, henkilökunnan osaamisen, innostuneen työilmapiirin, nopean ajankohtaisen tiedon omaksumisen ja Internet-pohjaisen tietojärjestelmän.

Kustannustehokkuus on erittäin tärkeää kaikilla aloilla. Kustannustehokkuus tarkoittaa mahdollisimman suuren voiton saamista mahdollisimman pienillä panoksilla. Kustannustehokkuuden ansiosta tilitoimistot pystyvät parantamaan kannattavuuttaan. Myös erikoistuminen on tärkeää, sillä sen avulla tilitoimisto voi keskittyä tiettyyn asiakaskuntaan ja sen vaatimiin tietoihin ja taitoihin. Myös palvelun laatu saattaa nousta, sillä erikoistumisen avulla tilitoimistossa syntyy asiantuntijuus valitusta asiakaskunnasta.

Talousinformaation korkea laatutaso on todella tärkeää. Asiakasyrityksille on tärkeää saada oikeaa, reaaliaikaista ja korkealaatuista talousinformaatiota. Tässä myös henkilöstön osaaminen on ratkaisevassa asemassa. Mitä osaavampi henkilöstö, sitä laadukkaampaa talousinformaatiota he pystyvät tuottamaan. Tilitoimistoalalla osaamista onkin korostettu monissa eri lähteissä ja se on asiantuntijayrityksissä erittäin tärkeä menestystekijä. Myös innostunut työilmapiiri on tärkeä, jotta työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin ja toimivat suunnitelmallisesti tavoitteiden saavuttamiseksi.

Asiakassuuntautuneisuudella tilitoimisto voi pyrkiä hyvään asiakastyytyväisyyteen ja näin sitouttaa asiakkaita. Korkea asiakastyytyväisyys saattaa antaa joustoa myös hinnoitteluun. Asiakkaat saattavat olla valmiita maksamaan hieman enemmän korkeasta laadusta ja hyvästä asiakaspalvelusta. Myös nopea ajankohtaisen tiedon omaksuminen on erittäin tärkeää tilitoimistoissa. Lakien ja asetusten muuttuminen on otettava nopeasti huomioon tilitoimistoissa.

2.2.4 Yhteenveto ja teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa teemme yhteenvedon aiemmista luvuista. Luvussa 2.2.1 käsitelimme taloushallintoalan erityispiirteitä, luvussa 2.2.2 tutkimme tilitoimistoalan kehitystä ja luvussa 2.2.3 kirjoitimme tilitoimistojen mahdollisista menestystekijöistä. Yhteenvedossa pyrimme pohtimaan mitkä aiemmissa luvuissa käsitellyt seikat vaikuttavat juuri tilitoimiston menestykseen. Tämän jälkeen muodostamme tutkimuksemme lopullisen teoreettisen viitekehysten.

Taloushallintoalaa kuvasimme SWOT - kaavion avulla. Kaaviossa taloushallintoalan mahdollisuuksiin kuuluivat ammattimaisen toiminnan kasvu, neuvontapalvelut, asiakasryhmäkohtainen erikoistuminen, sähköinen taloushallinto, suurten yritysten taloushallinnon ulkoistuminen, verkostoituminen ja oppilasyhteistyö (Metsä-Tokila 2011). Taloushallintoalan mahdollisuuksia pitäisi pyrkiä hyödyntämään tilitoimistoalalla, sillä ne voivat toimia menestystekijöinä.

Luvussa 2.2.2 pyrimme löytämään tilitoimistojen tulevaisuuden muutossuuntia. Metsä-Tokilan (2011) mukaan tulevaisuudessa tilitoimistoalan painopiste siirtyy perinteisestä kirjanpidosta enemmän johdon laskentatoimen puolelle. Tietotekniikan kehitys johtaa sähköiseen taloushallintoon, paperittomaan toimistoon, taloushallinnon järjestelmien vuokrauspalveluun, tosi-

tehotelleihin ja Internetin kautta tarjolla oleviin palvelupaketteihin. Monet yritykset tulevat ulkoistamaan taloushallintonsa tulevaisuudessa ja tämä luo mahdollisuuksia edistyneille tilitoimistoille. Metsä-Tokilan mukaan yritysten ennakoinnin apuvälineeksi tulee kehittymään tulevaisuuskirjanpito.

Nurmisen ja Vuorisen (2010) mukaan tilitoimistot kehittyvät joko esitilintarkastajiksi ja konsulteiksi tai kokonaisvaltaisten taloushallinnon palvelujen tarjoajiksi. He kirjoittavat opinnäytetyössään, että tilitoimistot ovat melko hitaasti lähteneet tarjoamaan ylimääräisiä palveluja, mutta näkyvä markkinointi saattaisi lisätä palvelujen kysyntää. Taloushallintoliiton jäsentutkimuksessa (2007) selvisi, että tyytyväisimmät asiakkaat olivat niillä tilitoimistoilla, jotka tarjosivat peruspalvelujensa ohella myös muita neuvonta- ja konsultointipalveluja. Lisäpalvelut saattaisivat siis olla tilitoimistojen menestystekijöitä (Nurminen & Vuorinen 2010.)

Erialaisten palvelujen tarjoamista tukee myös luvun 2.2.3 johtopäätökset. Luvussa tutkimme seitsemän taloudellisesti menestyneen tilitoimiston palveluja heidän kotisivujensa perusteella. Kaikki esimerkkiyritykset tarjosivat taloushallinnon palveluja melko monipuolisesti. Lisäksi osa yrityksistä oli erikoistunut vain tiettyyn asiakaskuntaan. Erikoistuminen saattaa siis toimia myös tilitoimiston menestystekijänä.

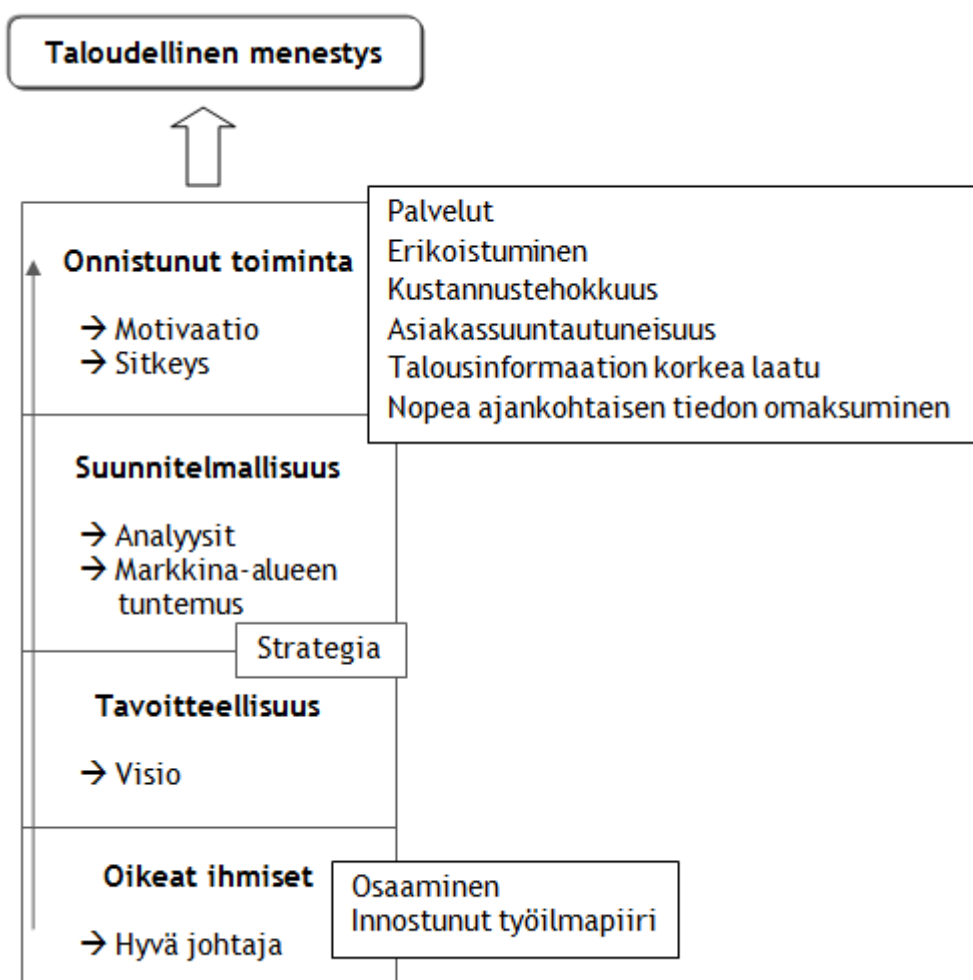
Erikoistumista puoltaa myös Lasse Mäkisen (2000) näkemys tilitoimistojen menestystekijöistä. Hän näkee tilitoimistojen tulevaisuuden menestystekijöinä kustannustehokkuuden, erikoistumisen, talousinformaation korkean laatutason, asiakassuuntautuneisuuden, henkilökunnan osaamisen, innostuneen työilmapiirin ja nopean ajankohtaisen tiedon omaksumisen.

Kuviossa 5 on kuvattu tutkimuksemme teoreettinen viitekehys, johon tutkimuksemme pohjautuu. Kuvio toimii myös mallina suomalaisen tilitoimiston menestystekijöistä. Lisäsimme alustavaan viitekehykseen oikeat ihmiset kohdalle myös osaamisen ja innostuneen työilmapiirin. Tilitoimistoalalla osaamista on korostettu monissa eri lähteissä ja se on asiantuntijayrityksissä erittäin tärkeä menestyksen tekijä. Myös innostunut työilmapiiri on tärkeä, jotta työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen tavoitteisiin ja toimivat suunnitelmallisesti tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lisäsimme alustavaan viitekehykseen onnistuneeseen toimintaan myös palvelut, erikoistumisen, kustannustehokkuuden, asiakassuuntautuneisuuden, talousinformaation korkean laadun ja nopean ajankohtaisen tiedon omaksumisen. Palveluilla on erittäin tärkeä rooli yrityksen menestystä arvioitaessa. Lisäpalveluja tarjoamalla tilitoimisto voi lisätä asiakastyytyväisyyttä ja pyrkiä näin sitouttamaan asiakkaitaan yritykseen. Myös erikoistuminen on tärkeää. Erikoistumisen avulla tilitoimisto voi keskittyä tiettyyn asiakaskuntaan ja sen vaatimiin tietoihin ja

taitoihin. Myös palvelun laatu saattaa nousta, sillä erikoistumisen avulla tilitoimistossa syntyy asiantuntijuus valitusta asiakaskunnasta.

Kustannustehokkuus ja asiakassuuntautuneisuus ovat kaikilla aloilla erittäin tärkeitä. Kustannustehokkuuden avulla yritys voi parantaa kannattavuuttaan. Asiakassuuntautuneisuudella taas voidaan pyrkiä hyvään asiakastyytyvyyteen ja näin sitouttaa asiakkaita. Talousinformaation korkea laatu liittyy asiakassuuntautuneisuuteen ja hyvään asiakastyytyvyyteen. Lisäksi korkea laatu antaa joustovaraa hinnoitteluun. Myös nopea ajankohtaisen tiedon omaksuminen on tilitoimistoille erittäin tärkeää, sillä alaan liittyvät lait ja ohjeistukset muuttuvat jatkuvasti.



Kuvio 5: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 Tutkimus

Tässä luvussa kerromme aluksi tutkimussuunnitelmamme. Tämän jälkeen kerromme tutkimuksemme tulokset ja keskeiset löydökset. Lopuksi mietimme, miten voimme hyödyntää tutkimustuloksia sekä arvioimme tutkimuksemme luotettavuutta.

Osana opinnäytetyötämme tutkimme tilitoimistojen menestystä ja menestystekijöitä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan yritysten menestymistä yleisesti tai tietyn alan yritysten menestymistä. Tutkimuksia ei ole juurikaan tehty tilitoimistojen menestymisen näkökulmasta. Tavoitteenamme on tuottaa merkityksellisiä ja käyttökelpoisia tutkimustuloksia.

3.1 Tutkimussuunnitelma

Tämä luku käsittelee tutkimussuunnitelmaamme. Avaamme luvussa tutkimuksemme vaiheet sekä käyttämämme menetelmät. Kerromme luvussa myös, miten haastatteluiden kysymykset ja tutkimuksen taustamuuttajat muodostuivat tutkimukseemme. Tämän lisäksi määrittelemme luvussa tutkimuksemme perusjoukon ja otannan.

Valitsemme kvalitatiivisen, eli laadullisen, tutkimusotteen käytön, sillä pyrimme tutkimukselamme yleistettävyyteen. Uskomme, että kvantitatiivinen tutkimusote toisi meille numeroita, mutta niitä saattaisi olla todella vaikeaa analysoida oikein. Pyrimme selvittämään tilitoimistojen menestymiseen liittyviä tekijöitä, johon kvalitatiivinen ote saattaa antaa paremmat työkalut. (Heinonen J.)

Tutkimuksemme vaiheet näkyvät kuviossa 6. On kuitenkin muistettava, että laadullinen tutkimus elää koko ajan ja suunnitelma saattaa muuttua tutkimuksen edistyessä. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa määrittelemme tutkimusongelman. Tutkimusongelmaa määriteltäessä on tärkeää miettiä, mikä on opinnäytetyömme kannalta olennaista ja meille tärkeää tietoa. Näin tutkimusongelmaksemme muodostuu tilitoimistojen menestystekijät.

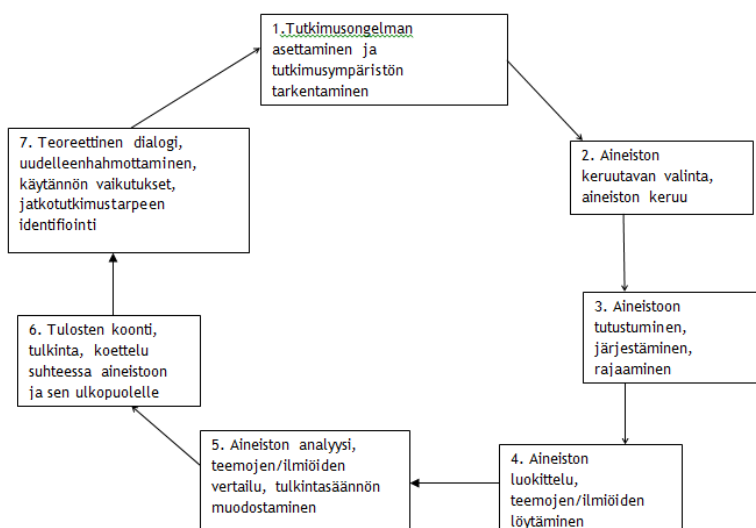
Rajaamme tutkimuksemme käsittämään Helsingin tilitoimistoja, sillä mielestämme pääkaupunkiseutu ja Uusimaa olisivat liian laajoja alueita opinnäytetyömme kannalta. Tutkimuskysymyksemme on: mitkä ovat Helsingissä toimivan suomalaisen tilitoimiston menestystekijät? Luvussa 2 olemme selvittäneet viitekehityksen, johon tutkimuksemme pohjautuu.

Tutkimuksemme toisessa vaiheessa valitsemme tavan, jolla parhaiten saamme tarvitsemamme aineiston kokoon. Näistä kerromme lisää luvussa 3.1.2. Tähän vaiheeseen kuuluvasta ai-

neiston keruusta kerromme tarkemmin luvussa 3.2, jossa käymme läpi tutkimuksemme toteuttamisen ja tulokset. Vaiheet kolmesta viiteen liittyvät tutkimuksen analysointiin. Kolmannessa vaiheessa tärkeintä on tutustua aineistoon ja rajata aineisto kattamaan tutkimuksemme kannalta tärkeitä asioita.

Neljännessä vaiheessa käydään aineistoa läpi ja pyritään löytämään toistuvia teemoja tai ilmiöitä. Aineiston luokittelutapoja on monia, kerromme käyttämästämme menetelmästä luvussa 3.1.2. Kerromme luvussa lisäksi viidenteen vaiheeseen liittyvästä analyysitavastamme. Samoin kuin luokittelutapoja, myös laadullisen tutkimuksen analyysitapoja on monia.

Kuudennessa vaiheessa kootaan tutkimuksen tulokset yhteen ja tehdään niiden perusteella tutkimuksen johtopäätökset. Vaiheeseen liittyy myös tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi. Hyvän tutkimuksen aikaansaamiseksi ei riitä aineiston ja tutkimuksen analysointi tai johtopäätöksien tekeminen, siksi seitsemäs tutkimusvaihe on tärkeä. Tutkimuksemme päätteeksi pyrimme soveltamaan tekemiämme johtopäätöksiä käytännössä, omassa yrityksessämme. Hyvän tutkimuksen pitäisi avata uusia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Sen pitäisi myös käydä keskustelua lukijan kanssa, jolloin lukija pystyy joko kyseenalaistamaan johtopäätökset tai havaitsemaan johtopäätökset mahdollisiksi ja omiaan vastaaviksi. (Ruusuvoori, ym. 2010, 29.)



Kuvio 6: Tutkimuksen vaiheet (Ruusuvoori, ym. 2010, 12)

3.1.1 Menetelmät

Tässä luvussa kerromme tutkimus- ja analyysimenetelmistä, joita käytämme tutkimuksemme. Valitsimme tutkimusmenetelmäksemme haastattelun, koska mielestämme se sopii

parhaiten tutkimusongelmamme selvittämiseen. Haastattelututkimuksen toteuttaminen ja etenkin analysointi eroaa hieman muista tutkimusmenetelmistä. Vaikka kuviossa 6 tutkimuksen vaiheet ovat eroteltu selkeästi toisistaan, käytännössä haastattelututkimuksessa vaiheet eivät seuraa loogisesti toisiaan vaan ne tapahtuvat usein päällekkäin. Edellisiin vaiheisiin saatetaan palata monta kertaa uudelleen arvioimaan ja tarkentamaan niitä. (Ruusuvoori, ym. 2010, 11-13.)

Erilaisista haastattelumenetelmistä valitsemme asiantuntijahaastattelun. Asiantuntijahaastattelussa haastateltavat eivät ole asiantuntijoita sinänsä, vaan heitä haastatellaan sen tiedon takia, jota heillä oletetaan olevan. Tarkoituksenamme on haastatella Helsingin seudun menestyvien tilitoimistojen toimitusjohtajia, joilla oletamme olevan tietoa tilitoimistojen menestystekijöistä.

Haastattelun analyysiksi ei riitä pelkkä aineiston luokittelu, mutta se on hyvä lähtökohta analyysille. Aineiston luokittelu tarkoittaa sitä, että aineisto jaetaan yhtäläisyyksien ja erojen löytämiseksi tutkimusongelman ja keskeisten käsitteiden määrittämällä tavalla. Valitsemme luokittelutavaksemme teemoittelu-menetelmän. Menetelmässä nostetaan esiin haastatteluissa esiintyviä teemoja, esimerkiksi haastatteluissa mainitut eri menestystekijät. Menetelmän avulla voimme vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistoissa. (Ruusuvoori, ym. 2010, 18-19, 373; Eskola & Suoranta 2000, 174-180.)

Asiantuntijahaastattelua analysoitaessa tavoitteena on faktojen löytäminen. Faktoja ei saada suoraan haastateltavilta, vaan ne pitää etsiä. Tämän takia analyysivaiheessa tärkeintä on eri lähteiden jatkuva ja kriittinen ristiinlukeminen. Asiantuntijahaastattelun analysointi alkaa jo taustatyötä tehtäessä, kun mietitään haastattelurunkoa. Mitkä kysymykset ovat oleellisia ja miksi? Haastattelurunkoa saatetaan myös muokata tutkimuksen tai haastattelun kuluessa, kun siinä huomataan puutteita. Analysointia tapahtuu haastattelun kuluessakin, kun haastattelijä osallistuu kertomalla omia mielipiteitään sekä jakaa tietojaan haastateltavan kanssa. (Ruusuvoori, ym. 2010, 389-390.)

3.1.2 Haastattelukysymykset

Tämä luku käsittelee sitä, miten haastattelukysymykset muodostuvat. Kysymyslomakkeen tärkein tehtävä on tuottaa tarvittava tieto tutkimusongelmamme ratkaisuun. Kysymyslomakkeessa onkin siis tärkeää huomioida tutkimusongelmassa ilmenneet käsitteet: menestys, tilitoimisto ja Helsinki. (Heinonen J.)

Käytämme haastatteluissa avoimia kysymyksiä, joilla toivomme johdattelevamme haastattelua toivottuun suuntaan. Laadimme haastatteluja varten kysymyksistä haastattelurungon, jota

muokkaamme haastateltavan mukaan (ks. liite 3). Asiantuntijaa haastateltaessa on tärkeää, että saamme kysymyksien avulla esiin heidän asiantuntemuksensa. Näin ollen saatamme lisätä alkuperäiseen runkoon kysymyksiä ennen haastattelua sekä haastattelun aikana. (Ruusuvoori, ym. 2010, 389-390.)

Haastattelun ensimmäisessä osassa selvitämme haastateltavan taustamuuttujat. Taustamuuttujiksi asetimme haastateltavan iän, koulutuksen ja työkokemuksen. Näiden avulla meille selkeytyy haastateltavan asiantuntemuksen tason. Seuraavassa osassa kysymme yrityksen tarjoamista palveluista, mitä palveluita tarjotaan sekä kysyimmät ja kannattavimmat palvelut. Kolmannen osan kysymykset koskevat tilitoimiston asiakkaita. Kysymme asiakaskunnan rakenteesta sekä asiakastytyväisyydestä. Sen jälkeen kysymme yrityksen visiosta ja strategiasta, jotta saamme tietää miten keskeisiä ne ovat menestyvälle tilitoimistolle. Seuraavat kysymykset käsittelevät yrityksen toimipaikan valintaa ja kilpailijoita. Näiden jälkeen keskitymme yrityksen työntekijöihin, joiden oletamme olevan oleellinen osa tilitoimiston menestymistä. Tämän jälkeen kysymme menestymisen varmistamisesta tällä hetkellä ja tulevaisuuden näkemistä. Lopuksi kysymme haastateltavan mielipidettä tekemästämme tilitoimistojen menestystekijöiden mallista (ks. kuvio 5). Haastattelurunko on työmme liite 3.

3.1.3 Perusjoukko ja otanta

Tämä luku käsittelee tutkimuksemme perusjoukkoa ja tutkimuksen otantaa. Rajaamme tutkimuksemme koskemaan pelkästään Helsingissä toimivia tilitoimistoja (ks. Luku 3.1). Tutkimuksemme kannalta haasteeksi muodostuu Helsingissä toimivien tilitoimistojen lukumäärä.

Työssämme tarkoitamme menestyksellä taloudellista menestystä, joten periaatteessa meidän pitäisi vertailla kaikkien Helsingissä toimivien tilitoimistojen taloudellisia tunnuslukuja ja valita niistä tutkimukseemme menestyneimmät. Meidän resurssimme eivät riitä kaikkien Helsingin tilitoimistojen vertailuun, joten perusjoukon valinnassa käytämme apuna taloudellisten tunnuslukujen mediaaneja (Taulukko 1), Kauppalehden ylläpitämää Menestyjäyritys listaa ja Suomen Asiakastieto Oy:n myöntämää Suomen vahvimmat -sertifikaattia. Lisäksi arvioimme jokaisen tutkimukseen osallistuvan tilitoimiston menestyksen erikseen.

3.2 Haastattelut

Edellinen luku käsitteli tutkimussuunnitelmaamme. Tässä luvussa kerromme, kuinka tutkimus toteutettiin käytännössä. Tähän liittyen puramme luvussa myös tekemämme haastattelut. Aloitimme tutkimuksen lähettämällä haastattelupyynnön (ks. liite 4) sähköpostilla aluksi 7:lle Helsingissä toimivalle tilitoimistolle, jotka olivat Kauppalehden Menestyjäyritys-listan sekä omien arvioidemme (ks. liite 1) mukaan hyvin menestyviä tilitoimistoja. Näistä yksi tilitoimis-

to, tilitoimisto A, suostui haastateltavaksi. Näiden jälkeen laitoimme pyynnöt vielä viidelle tilitoimistolle, jotka olivat Kauppalehden listan mukaan menestyviä. Näistä myös yksi tilitoimisto, tilitoimisto T, suostui osallistumaan tutkimukseemme.

Emme saaneet vastauksia sähköposteihimme, joten soitimme vielä tilitoimistoille ja tarjosimme mahdollisuutta vastata kysymyksiin sähköpostilla tai puhelimitse. Tämän jälkeenkään emme saaneet haastatteluja, joten päädyimme haastattelemaan kahta johtajaa, joiden tilitoimistot toimivat Espoossa sekä yhtä pitkän työkokemuksen omaavaa kirjanpitäjää.

Haastattelimme tutkimukseemme kahta menestyvää tilitoimistoa, A:ta ja T:tä. Haastattelimme myös suuressa taloushallinnon palveluita tarjoavassa yrityksessä kirjanpitäjänä työskentelevää henkilö S:ä, jolla on pitkä työkokemus alalta. Lisäksi haastattelimme Taloushallintoliiton hallituksen jäsentä, joka on myös Espoossa ja Kotkassa toimivan tilitoimiston toimitusjohtaja. Lopuksi haastattelimme vielä espoolaisen pienen tilitoimiston toimitusjohtajaa. Ennen kuin voimme alkaa analysoimaan haastatteluita, meidän pitää purkaa ne luettavaan muotoon. Kaikki haastateltaviksi suostuneet tilitoimistot/ henkilöt halusivat pysyä nimettöminä, joten käytämme niistä nimimerkkejä.

3.2.1 Tilitoimisto A

Tilitoimisto A on perustettu vuonna 1984 ja se on toiminut aina Helsingin keskustassa. Tilitoimisto A on saanut Kauppalehden Menestyjä-analyysissä neljä tähteä. Tämän perusteella voidaan sanoa sen olevan hyvin menestyvä tilitoimisto. Haastateltava oli yrityksen 50-vuotias KLT-tutkinnon suorittanut toimitusjohtaja, joka on aina työskennellyt tilitoimistossa. (Tilitoimisto A 2012.)

Tilitoimisto A on Taloushallintoliiton jäsen ja auktorisoitu tilitoimisto. Se on erikoistunut yleishyödyllisten yhteisöjen, kuten säätiöiden, liittojen, työttömyyskassojen ja seurojen, sekä asunto- ja kiinteistöyhtiöiden taloushallintoon. Tilitoimiston asiakkaista noin 50 % on pääkaupunkiseudulta. (Tilitoimisto A 2012.)

Tilitoimisto A tarjoaa asiakkaille kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluita, palkkalaskentaan liittyviä palveluita sekä kohdelaskennan, esimerkiksi kustannus- ja projektiseuranta, palveluita. Palvelutarjonta kattaa siis kaiken muun paitsi verotukseen liittyvät palvelut. Verotuspalveluiden poisjättäminen on ollut yritykselle tietoinen valinta, sillä heidän asiakkailtaan ei ole tarvetta niille. Kysytyimpiä palveluita ovat olleet ehkä sähköiset palvelut ja palkanlaskenta, etenkin uusien asiakkaiden osalta. Kannattavin asiakas haastateltavan mielestä on sellainen, joka ymmärtää taloushallintoa ja tietää alan peruskäsitteistä edes vähän. Puhelin- ja muu neuvon-

ta sekä asioiden selittäminen heikentää hänen mukaansa eniten kannattavuutta. (Tilitoimisto A 2012.)

Yrityksen hallitus suunnittelee yrityksen vision, joka oli haastatteluhetkellä käymistilassa. Vision keskeinen osa on kasvun suunnittelu. Sähköiset palvelut toimivat kasvun mahdollistajina, mutta Tilitoimisto A:n kohdalla kasvulla on rajansa. Esimerkiksi haastateltava pitää toimitiloja hyvinä ja toimivina, mutta kasvaessaan yritys tarvitsee lisää tilaa. Uuden, isomman toimitilan löytäminen yhtä hyvillä kulkuyhteyksillä Helsingin keskustasta saattaa olla todella hankalaa. Yrityksellä ei ole myöskään aikomusta laajentaa asiakaskuntaa käsittämään muita aloja. (Tilitoimisto A 2012.)

Hallitus myös seuraa ja tarkistaa strategian toteuttamista, mutta Tilitoimisto A:lla ei ole varsinaista strategian seuranta. Strategian edistymistä ja toteutumista tarkastellaan tarkemmin kahden vuoden välein. Haastatteluhetkellä yritys pyrki täydentämään vanhoja palveluita, eikä niinkään hankkimaan uusia. (Tilitoimisto A 2012.)

Tilitoimisto A:lla on kuusi työntekijää, joista kolmella on KLT-tutkinto, yhdellä PHT-tutkinto ja yhdellä tradenomi-tutkinto. Yhdellä työntekijällä ei ole alan koulutusta, hän on oppinut työn kautta ja kursittautunut. Tilitoimisto kouluttaa työntekijöitä koko ajan. Jatkuvaa koulutusta tarvitaan etenkin sähköisissä palveluissa. Koulutuksella pyritään ylläpitämään ammattitaitoa. Se tuo uusia näkökulmia työhön ja on erittäin tärkeää, että koulutus käsittelee yrityksen asiakkaisiin liittyviä asioita. Haastateltavan mielestä on ajan tuhlausta käydä esimerkiksi alv-koulutuksissa, kun työssä ei tarvita alv-tietoutta. Työntekijät pääsevät kuitenkin myös näihin koulutuksiin, jos he tuntevat tarvetta päivittää taitojaan. Haastateltavan mielestä on myös tärkeää, että samassa koulutuksessa käy enemmän kuin yksi työntekijä. Mitä enemmän oppijoita, sitä enemmän tietoa tulee takaisin yritykseen. He pystyvät myös keskustelemaan opituista asioista ja selkeyttämään niitä itselleen sekä jakamaan mielipiteitään. (Tilitoimisto A 2012.)

Yritys varmistaa menestymisensä pitämällä työn ja palvelun korkealaatuisena sekä räätälöitynä. Ajanmukaistaminen on tärkeä menestystekijä, koska asiakkaat osaavat nykyään vaatia nykyaikaisia palveluita. Sähköisten palveluiden tarjoaminen on osa menestystä sekä todella iso osa toiminnan ajanmukaisena pitämistä. Sähköistäminen on iso ja hidas prosessi, jota pohditaan kauan. Etenkin Tilitoimisto A:n uudet asiakkaat ovat olleet erittäin kiinnostuneita näistä palveluista. Sähköistämisen hyvät puolet ovat heillä hyvin tiedossa ja joskus asiakkaat ovat tiedustelleet siitä ennen kuin heille on ehditty tarjota mahdollisuutta sähköistämiseen. Yritys pyrkii siihen, että kahden vuoden päästä enemmän kuin puolet asiakkaista toimisi sähköisesti. Haastateltavan mukaan on kuitenkin tärkeää, että asiakkaat näkevät sähköistämisen säästöt

konkreettisesti, jotta siirtyminen tuntuu järkevältä. Kyseessä on asiakkaille iso investointi, koska he usein joutuvat päivittämään omia laitteitaan. (Tilitoimisto A 2012.)

Lopuksi kysyimme haastateltavalta siitä, kuinka tärkeänä hän pitää tilitoimiston erikostumista tiettyihin aloihin ja palveluihin. Hänen mielestään erikoistuminen on tärkeää, sillä se helpottaa työntekijöiden työtaakkaa. Työntekijät pystyvät keskittymään vain yrityksen asiakkaita koskeviin lakeihin, säädöksiin ja asetuksiin, eroavathan ne jonkin verran perinteisistä yrityksistä. Asiakkaita koskevia lakeja ja muita säädöksiä on myös vähemmän kuin perinteisillä yrityksillä, joten työntekijät tuntevat ja muistavat ne paremmin sekä yritys pystyy tarjoamaan asiantuntemusta asiakkailleen. Keskittyminen nykyiseen asiakaskuntaan erilaistaa Tilitoimisto A:n muista tilitoimistoista. Haastateltavan mukaan yrityksen keskeisimpiä kilpailijoita ovat muut samalla konseptilla toimivat tilitoimistot, joita on Helsingin seudulla noin 10. Erikoistuminen auttaa yritystä ottamaan asiakkaiden tarpeet hyvin huomioon, kun palveluita räätälöidään asiakkaille sopiviksi. (Tilitoimisto A 2012.)

3.2.2 Tilitoimisto T

Tilitoimisto T on perustettu vuonna 1991 ja toimii Helsingin Lauttasaassa. Sekin kuuluu Taloushallintoliittoon ja on auktorisoitu tilitoimisto. Tilitoimisto T on saanut Kauppalehden Menestyjä-analyysissä neljä tähteä, joten sekin on hyvin menestyvä tilitoimisto. Haastattelimme Tilitoimisto T:n 51-vuotiasta nykyistä omistajaa ja toimitusjohtajaa. Hän oli yrityksessä toisessa, ennen kuin osti sen. Haastateltava on käynyt yliopiston ja suorittanut taloushallinnon tutkinnon ja -erikoistutkinnon sekä KLT-tutkinnon. Hän on toiminut 10 vuotta kirjanpitoalalla. (Tilitoimisto T 2012.)

Tilitoimisto T tarjoaa kaikkia taloushallinnon palveluita, kuten kirjanpitoa, palkkalaskentaa, laskutus- ja reskontrapalveluita, verosuunnittelua sekä yrityksen perustamiseen ja muutoksiin liittyviä palveluita. Haastateltavan mukaan kysytyimpiä palveluita ovat peruskirjanpito ja neuvontapalvelut. Yritys ei ole varsinaisesti erikoistunut tiettyyn alaan, mutta asiakaskuntaan kuuluu paljon ulkomaalaisia asiakkaita. Tilitoimisto tarjoaa palvelua suomen lisäksi viroksi ja venäjäksi, mikä on vaikuttanut asiakaskunnan muodostumiseen. Suurin osa yrityksen asiakkaista on pk-yrityksiä ja asiakaskunta sisältää perinteisten yritysten lisäksi seuroja ja yhdistyksiä sekä asunto-osakeyhtiöitä. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että suurin osa asiakkaista on rakennusalan yrityksiä. (Tilitoimisto T 2012.)

Tilitoimisto ei ole harkinnut erikoistuvansa tiettyyn asiakaskuntaan tai toimialaan, kuten Tilitoimisto A on tehnyt. Haastateltavan mielestä työ pysyy mielenkiintoisena, kun on erilaisia asiakkaita. Yritys varmistaa asiakastyytyväisyyden tarjoamalla monikielistä palvelua. Ulkomaalaisille asiakkaille on iso asia saada palvelua omalla kielellään ja etenkin vironkieli on

tärkeä osa Tilitoimisto T:n palvelutarjontaa. Haastateltava nosti esiin myös puskaradion tärkeyden uusien asiakkaiden hankkimisessa. Niin hyvä kuin huono maine leviää nopeasti asiakkaiden keskuudessa ja hyvästä palvelusta kerrotaan muille. Tilitoimisto ei tee asiakastytyväisyyskyselyitä, vaan tyytymättömyys huomataan siitä jos asiakas vaihtaa tilitoimistoa. (Tilitoimisto T 2012.)

Yrityksellä ei ole varsinaista visiota. Asiakkailta päin tulee yritykselle paine kasvaa, sillä asiakasmäärän kasvaessa pitää alkaa harkitsemaan nykyisten resurssien riittävyyttä. Tämä tuo myös ongelmia, kun pitää miettiä tila-ratkaisuja sekä työntekijöiden riittävyyttä.

Haastatteluhetkellä Tilitoimisto T:llä ei ollut strategiaa. (Tilitoimisto T 2012.)

Tilitoimisto T:llä on kuusi työntekijää, joista kaksi ovat oppisopimuksella yrityksessä. Työntekijöiden koulutustaustoihin sisältyy taloushallinnon ammattitutkinto ja merkonomi- sekä tradenomi-tutkinto. Työntekijöille järjestetään mahdollisuus koulutukseen, jos tarve siihen ilmenee. Haastateltavan mielestä jatkuva kouluttautuminen on tärkeää, sillä ala muuttuu koko ajan. (Tilitoimisto T 2012.)

Tilitoimisto pyrkii varmistamaan menestymisensä pitämällä hinta-laatu-suhteen hyvänä, hyvällä ja laadukkaalla asiakaspalvelulla sekä työtä tekemällä. Yrityksen keskeisiä kilpailijoita ovat kaikki muut ”perus”-tilitoimistot, etenkin toimipaikan läheisyydessä sijaitsevat. Tulevaisuuden menestystekijäksi haastateltava nosti sähköisen kirjanpidon. Sähköistyminen tapahtuu asiakkaiden tarpeiden mukaan, etenkin nuoret ja uudet asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita mahdollisuudesta. Pienillä yrityksillä tai vanhoilla yrittäjillä ei välttämättä ole kiinnostusta tai mahdollisuutta siirtyä sähköiseen kirjanpitoon. Sähköistyminen on kuitenkin kallis ja pitkä prosessi, johon kaikilla asiakkailla ei ole resursseja. (Tilitoimisto T 2012.)

Haastattelun lopuksi kysyimme haastateltavan mielipidettä menestystekijöiden mallistamme (ks. kuvio 5). Hän painotti palveluiden ja asiakassuuntautuneisuuden tärkeyttä sekä etenkin oikeiden ihmisten löytämistä. Hänen mielestään työntekijät ovat tärkeä osa tilitoimiston menestymistä. Hän muistutti myös joustavuuden tärkeydestä, esimerkiksi yrittäjän on joustettava välillä vapaa-ajastaan yritystoiminnan hyväksi. (Tilitoimisto T 2012.)

3.2.3 Henkilö S

Haastattelimme tutkimuksessamme myös henkilö S:ää, jolla on yli 30 vuoden kokemus alalta. Hän on 57-vuotias kauppaopiston käynyt merkonomi. Alun perin hän suoritti markkinoinnin merkonomi- tutkinnon, mutta opiskeli sen jälkeen myös taloushallintoa ja tietojenkäsittelyä. Oletimme hänellä olevan työntekijänä hieman eri näkökulma taloushallinto-alaan, kuin tili-toimistojen toimitusjohtajilla. Haastatteluhetkellä hän oli työskennellyt hieman yli vuoden

kirjanpitäjänä yhdessä Pohjois-Euroopan suurimmassa taloushallinnon palveluja tarjoavassa yrityksessä. Hänen pitkään työuraansa sisältyy työskentely myös pienissä tilitoimistoissa noin kuuden vuoden ajan sekä viiden vuoden kirjanpitotoiminta omalla toiminimellä. (Henkilö S 2012.)

Keskityimme haastattelussa hänen nykyisen työpaikkansa toimintatapoihin. Yritys tarjoaa asiakkailleen taloushallinnon sekä palkka- ja henkilöstöhallinnon palveluita, konsultointipalveluita ja hallintoa sekä liiketoimintaa tukevia ohjelmistoratkaisuja. Haastateltava työskentelee taloushallinnon palveluiden puolella keskisuurten ja suurten asiakkaiden parissa kirjanpitäjänä. Yrityksen asiakkaat ovat niin pieniä kuin keskisuuria ja suuria yrityksiä sekä julkisorganisaatioita. Yhteensä yrityksellä on yli 30 000 asiakasta kahdeksassa maassa. (Henkilö S 2012.)

Henkilö S:n mukaan kannattavien asiakkaiden löytämisessä tärkeintä on huolellisesti tehty tarvekartoitus, ennen hyväksymistä asiakkaaksi. Tarvekartoituksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisia palveluita asiakas tilitoimistolta tarvitsee ja paljon asiakas tulisi viemään aikaa. Toisin sanoen tarvekartoitus on oleellinen osa tilitoimiston hinnoittelua, hinta kun usein määräytyy tilitoimiston työtuntien määrän mukaan. Huolellinen ja hyvin tehty tarvekartoitus ehkäisee ”ilmaisen” työn tekemistä. Hinnoiteltuaan palvelunsa asiakkaalle tilitoimiston on vaikea muuttaa hintaa, jos todellinen työmäärä ei vastaakaan kartoitettua määrää. (Henkilö S 2012.)

Nykyisen työpaikkansa kannattavimpia asiakkaita haastateltavan mielestä ovat ne, jotka pysyvät ja suostuvat käyttämään yrityksen suosittelemia ohjelmia. Olisi myös suositeltavaa, että asiakkaan toiminta ja ohjelmat olisivat yhteensopivia yrityksen järjestelmien ja ohjelmien kanssa. Myös asiakkaat, jotka eivät vaadi kustannuslaskentaa ovat kannattavia. Tällöin työ on nopeampaa, kuin kustannuslaskentaa tarvitsevien asiakkaiden kohdalla. (Henkilö S 2012.)

Yrityksellä, jossa henkilö S haastatteluhetkellä työskenteli, on visio. Haastateltavan mukaan yrityksen tavoite on hänelle työntekijänä selvä, mutta keinot tavoitteen saavuttamiseksi on jäänyt ehkä hieman epäselviksi. Yrityksen eri osastoilla on tiimijohtajat, jotka ovat avainasemassa vision toteuttamiseksi. Henkilön mielestä tiimijohtajat kuuntelevat työntekijöitä ja ottavat heidän mielipiteensä huomioon. Tämä on hänen mielestään tärkeää, etenkin jos visio ei toteudu. Näin yrityksen johto saa ensikäden tietoa työntekijöiltään, mistä toteutumattomuus johtuu. (Henkilö S 2012.)

Yrityksellä on myös strategia. Haastateltavan mielestä strategiaa tärkeämpää olisi painottaa asiakailta saadun palautteen tärkeyttä. Yritys varmistaa asiakastyytyväisyyden jatkuvilla mittauksilla, jotka toteutetaan asiakaskyselyillä. Koska hänen työpaikkansa on suuri organisaatio, se on jakautunut eri osiin. Yksi ns. osasto keskittyy pieniin asiakkaisiin ja toinen

keskisuuriin ja suuriin. Haastateltavan mielestä pienistä asiakkaista on kuitenkin hankalampaa saada katetta, kuin suurista, jopa kansainvälisistä, asiakkaista. Yrityksen jokaisella kirjanpitäjällä on hoidettavanaan kolme asiakasyritystä. Näin ollen yritys kilpailee niin muiden suurien tilitoimistojen kuin pientenkin kanssa. (Henkilö S 2012.)

Henkilön työpaikka järjestää koulutusta työntekijöilleen koko ajan ja myös kannustaa siihen. Usein yritys järjestää koulutuksen itse, sillä koulutettavia on paljon. Henkilö S:n mielestä on parempi, kun yritys järjestää oman koulutuksen. Näin kouluttaja tietää kenelle opettaa asioita ja mihin asioihin keskittyä. Yritys tarjoaa työntekijöilleen myös sisäistä koulutusta omista järjestelmistään. Heillä on käytössä oma tietojärjestelmä, joten henkilökunta on pakko kouluttaa käyttämään sitä. Yrityksellä on erityistä koulutusta keskiportaan esimiehille. Haastateltavan mielestä tämä on todella hyvä asia, sillä esimiehet joutuvat työssään olemaan ns. kahden tulen välissä. Heidän tulisi ottaa huomioon niin ylin johto kuin työntekijät ja näillä kahdella ryhmällä on usein eri vaatimukset. (Henkilö S 2012.)

Yritys ostaa pieniä tilitoimistoja koko ajan itselleen. Tämä on osa sen menestymisen varmistamista. Yksi menestystekijä on myös hyvä sisäinen tukioorganisaatio. Yritys on panostanut etenkin myyntiin ja tietojärjestelmiin. Osa tukioorganisaatiota ovat myös hyvät esimiehet. Yritys varmistaa menestymisensä pitämällä tiedot ajantasalla, jossa työntekijöiden koulutus on erittäin tärkeää. Haastateltavan mielestä asiakastytyväisyydestä huolehtiminen ja asiakaspalautteen huomioiminen sekä työntekijöiden kuuntelu on tärkeää menestymisen kannalta.

Henkilö S arveli, että tulevaisuudessa taloushallinto-alan tarve ja työ lisääntyy. Hän toi esiin sen, että taloushallinnon ulkoistaminen tulee entistä suosittumaksi ja näin lisää alan kysyntää. Hän mainitsi myös, että työntekijät alalla joutuvat kilpailuttamaan itsensä. Haastateltavan mielestä on mahdollista, että tulevaisuudessa kirjanpitäjiä tulee siirtymään tilintarkastuksen pariin. Hän oletti kirjanpidon käytäntöjen tiukkenevan laajasti koko Euroopassa. (Henkilö S 2012.)

Lopuksi kysyimme henkilö S:n mielipidettä tilitoimistojen menestystekijöiden mallistamme (ks. kuvio 5). Hän piti mallia onnistuneena, mutta muistutti hyvän johtajan ominaisuuksien ottamista huomioon. Hänen mielestään hyvä johtaja pitää huolen resurssien riittävydestä, etenkin työntekijöiden määrän kohdalla. Hän mainitsi myös, että motivoitunut toiminta ei onnistu, jos henkilökunta ei ole tyytyväinen. Tärkeintä motivoituneen henkilökunnan saamiseksi oli hänen mukaansa toimivat ja hyvät työkalut sekä henkilökunnan palkitseminen. (Henkilö S 2012.)

3.2.4 Tilitoimisto H

Haastattelimme puhelimitse Taloushallintoliiton hallituksen jäsentä, joka on omistamansa Tilitoimisto H:n Espoon toimipisteen toimitusjohtaja. Tilitoimisto H:lla on Espoon lisäksi toimipiste Kotkassa. Haastateltava toimii tilitoimistossa myös kirjanpitäjänä ja vastaa taloushallinnon tietojärjestelmien konsultoinnista. Hän on 59-vuotias KLT-tutkinnon suorittanut yomerkonomi. Haastateltavalla on 20 vuoden yritystoiminnan lisäksi noin 20 vuoden kokemus taloushallinnon tietojärjestelmien markkinoinnista ja kehittämisestä eri yrityksissä. Tilitoimisto H on perustettu vuonna 1992. (Tilitoimisto H 2012.)

Tilitoimisto H tarjoaa asiakkailleen reskontrienhoito-, kirjanpito-, palkanlaskentapalveluita. Näiden lisäksi yritys tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden hankkia taloushallinnon ohjelmistoja kauttaan, sekä ohjelmien konsultointi- ja koulutuspalveluita. Asiakkailta on mahdollisuus hankkia myös ns. ulkoistettu talousosasto-kokonaisuus tilitoimistosta. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys hoitaa kaiken asiakkaan taloushallintoon liittyvät toimet. Nämä palvelukokonaisuudet ovat haastateltavan mukaan tilitoimiston kysytyimpiä palveluita. Palvelukokonaisuudet ovat myös yrityksen kannattavimpia palveluita. Haastateltava mainitsi kuitenkin, että kannattavuus riippuu asiakkaista. Yritys pyrkii omien prosessiensa automatisointiin, joka parantaa yrityksen kannattavuutta. (Tilitoimisto H 2012.)

Yritys ei ole erikoistunut tiettyyn asiakaskuntaan, vaan asiakkaat vaihtelevat pienistä toiminimistä suuriin yrityksiin. Tilitoimisto H:lla on noin 160 asiakasta. Yritys ei myöskään suunnittele erikoistuvansa tiettyyn asiakaskuntaan. Kannattavimpia asiakkaita Tilitoimisto H:lle ovat suuret yritykset, jotka tarvitsevat palvelukokonaisuuden. Vaikka pienet yritykset saattavat tuntua kannattavimmilta, näin ei haastateltavan mukaan ole. Hänen mielestään pienien asiakkaiden kohdalla osa työstä jää helposti laskuttamatta. (Tilitoimisto H 2012.)

Asiakaskunnan sijasta yritys on erikoistunut tuottamaan räätälöityä palvelua, jonka avulla yritys pystyy luomaan erikoisratkaisuja asiakkailleen. Tämä erilaistaa Tilitoimisto H:n muista alan toimijoista. Samalla toimintamallilla toimivia tilitoimistoja on haastateltavan mukaan vain muutamia. Näiden lisäksi yrityksen kilpailijoita ovat muut paikalliset tilitoimistot. (Tilitoimisto H 2012.)

Etenkin yrityksen palvelukokonaisuuden asiakkaat ovat päivittäin yhteydessä yritykseen. Näin ollen yrityksen ei tarvitse varmistaa asiakastytyväisyyttä esimerkiksi kyselyillä. Asiakaspaute saadaan jokapäiväisen toiminnan yhteydessä. Asiakkailta tulee palautetta nopeasti, joten yritys pystyy myös reagoimaan siihen nopeasti. (Tilitoimisto H 2012.)

Tilitoimistolla on sekä visio että strategia. Strategian toteutusta ei seurata, koska se ohjaa muutenkin toimintaa. Kaikki yrityksessä tietävät tavoitteet ja pyrkivät omalla toiminnallaan varmistamaan niiden täyttymisen. Strategia on voimassa toistaiseksi ja sitä muutetaan, jos muutostarve huomataan. Haastateltavan mukaan strategiaa ei välttämättä tarkasteta edes kolmen vuoden välein, vaan yksittäisiä asioita saatetaan muuttaa tarpeen niin vaatiessa. (Tilitoimisto H 2012.)

Tilitoimisto H:lla on yhteensä 20 työntekijää toimipisteissään. Työntekijöiden koulutus on kaikkea merkonomien, tradenomien ja kauppatieteiden maistereiden väliltä. Osa työntekijöistä on myös suorittanut KLT-tutkinnon. Yritys kouluttaa henkilökuntaa jatkuvasti osaamisen ylläpitämiseksi. Syksyisin työntekijä saa päättää, minkälaisiin koulutuksiin osallistuu ja minkälaista koulutusta hän kokee tarvitsevansa. Yritys tarjoaa kaikille työntekijöille vähintään 1-2 ulkoista koulutuspäivää vuodessa. Haastateltava pitää itse yrityksen sisäisiä koulutuksia, esimerkiksi tietojärjestelmiin liittyen. (Tilitoimisto H 2012.)

Haastatteluhetkellä Tilitoimisto H pyrki varmistamaan menestymisensä pysymällä teknisen kehityksen etujoukoissa. Asiakastyytyväisyys on yritykselle yksi tärkeä menestystekijä. Osaamistason pitäminen korkealla ja ajantasaisena on menestystekijä, mutta varmistaa osaltaan asiakastyytyväisyyttäkin. (Tilitoimisto H 2012.)

Haastateltavan mielestä sähköinen taloushallinto tulee lisääntymään tulevaisuudessa entisestään. Hän oletti taloushallinnon rutiiniluonteisten töiden vähentyvän juuri sähköistymisen myötä. Hänen mukaansa neuvonta- ja ohjauspalvelut ovat jo nyt merkittävässä asemassa, mutta niidenkin osuus kysytyistä taloushallinto-palveluista tulee vielä lisääntymään. Asiakkaat myös osaavat nykyään vaatia ajantasaista tietoa, jonka tarjoamisessa sähköistyminen on avainasemassa. (Tilitoimisto H 2012.)

Taloushallintoliiton hallituksen jäsenenä haastateltavalla oli monipuolinen ja kattava näkemys tekemästämme tilitoimistojen menestystekijöiden-mallista (ks. kuvio 5). Hän korosti etenkin vision ja strategian tärkeyttä, ne kun ovat melkein unohtuneet tämän päivän tilitoimistoilta. Suunnitelmallisuudesta hän mainitsi omien kykyjen tuntemisen, eli pitää huomioida oma osaamistaso ja kiinnostuksen alue. Hänen mielestään on oleellista tunnistaa itselle parhaiten sopiva asiakaskunta. Tilitoimistojen pitäisi analysoida kriittisesti omat resurssit ja miettiä, mitä asiakas saa palveluista. Hän muistutti myös, että vaikka markkina-analyysillä ei ehkä ole suurta merkitystä toimialalla, markkinointiosaamisella on. (Tilitoimisto H 2012.)

Lisäksi hänen mielestään palveluiden tuotteistaminen on tärkeä osa tilitoimiston onnistunutta toimintaa. Hänen kokemuksensa perusteella tilitoimistojen palvelut ovat usein melko epämääräisiä sisällöltään. Mallissamme erikoistuminen on osa onnistunutta toimintaa. Hän toi

esiin sen, että erikoistuminen ei välttämättä tarkoita erikoisosaamista. Joskus erikoistuminen on valitun strategian johdonmukaista seuraamista. Strategiassa pysyminen, paitsi jos se osottautuu vääräksi, osoittaa hänen mielestään mallissa mainitsemaamme sitkeyttä. Hänen mukaansa kustannustehokkuus syntyy toimivien prosessien kautta ja automaatiota lisäämällä. Hänen mielestään talousinformaation korkelaatuisuudella on merkitystä vain, jos saatu informaatio on asiakkaan kannalta arvokasta. (Tilitoimisto H 2012.)

3.2.5 Tilitoimisto M

Haastattelimme Espoossa toimivan pienen tilitoimiston hallintojohtajaa. Tilitoimisto M on perustettu vuonna 2009, joten kyseessä on melko nuori yritys. Haastateltavan työkokemus sisältää noin 25 vuoden työskentelyn tilitoimisto-alalla sekä noin neljän vuoden kokemus talouspäällikön ammatista. Hän on koulutukseltaan merkonomi, lisäksi hän on jatkokouluttautunut Markkinointi-instituutissa. (Tilitoimisto M 2012.)

Tilitoimisto M:n palveluihin sisältyy kirjanpito ja palkanlaskenta, konsultointi ja veroneuvonta, yhtiön perustamiseen ja muutoksiin liittyvät palvelut sekä hieman graafista suunnittelua ja mainontaa. Kysytyimpiä palveluita ovat peruskirjanpito, mihin sisältyy tilinpäätökset sekä palkanlaskenta. Kannattavimpia palveluita haastateltavan mukaan ovat palkanlaskentaan liittyvät, sillä palkanlaskenta on enemmän automatisoitu kuin peruskirjanpito. (Tilitoimisto M 2012.)

Yrityksen asiakaskunta koostuu monenlaisista yrityksistä, mutta eniten tällä hetkellä on osake- ja asunto-osakeyhtiöitä. Haastateltavan mielestä kannattavimpia asiakkaita ovat keski-ikäen ylittäneet yrittäjät, sillä heidän toiminta on usein jatkunut jo vuosia. Näin he tietävät, mitä tekevät ja mitä haluavat taloushallintopalveluilta. Heidän taloudellinen tilanteensakin on yleensä varmallalla pohjalla, toisin kuin vasta-alkajilla. Tilitoimisto M ei ole aikonut erikoistua tiettyyn asiakaskuntaan, sillä hallintojohtaja nauttii nykyisten asiakkaiden tuomasta vaihte- lusta. (Tilitoimisto M 2012.)

Tilitoimisto pyrkii varmistamaan asiakastyytyväisyyden hyvällä palvelulla ja ammattitaidolla. Haastateltavan mukaan yrityksellä on visio, mutta sitä on jouduttu vähän muokkaamaan alku- peräisestä. Strategiakin on jollain tasolla, mutta sitä ei ole vielä päästy toteuttamaan. Sen perustana on kuitenkin pyrkimys sähköisen toiminnan, neuvonnan ja konsultoinnin sekä myyn- nin ja markkinoinnin lisäämiseen. Haastateltavan mielestä pieni tilitoimisto joutuu kuitenkin pitämään tietyn ”perinteisen” tason, vaikka ala onkin muuttumassa. Tämä johtuu heidän koh- dallaan etenkin joidenkin asiakkaiden haluttomuudesta siirtyä sähköiseen kirjanpitoon. (Tili- toimisto M 2012.)

Yrityksessä työskentelee hallintojohtajan lisäksi kaksi muuta työntekijää. Toinen heistä on yomerkonomi, joka valmistuu pian tradenomiksi ja toimii yrityksessä kirjanpitäjänä koulunsa ohella. Toinen työntekijöistä taas toimii graafisen suunnittelun ja mainonnan palveluiden parissa. Vaikka työntekijöiden kouluttaminen nähdään tärkeänä, ongelmaksi on muodostunut ajan puute. Kyseessä on pieni tilitoimisto, joten aika ei yksinkertaisesti riitä töiden lisäksi kouluttamiseen. Haastateltava ei näe muita tilitoimistoja kilpailijoina, vaan hänen mielestään alalla riittää tulevaisuudessakin töitä kaikille halukkaille. (Tilitoimisto M 2012.)

Haastateltavan mukaan menestyksen varmistamisessa tärkeintä on hyvä osaamistaso sekä tyytyväiset asiakkaat. Tulevaisuudessa ammattitaitoisen ja hyvän palvelun merkitys tulee hänen mielestään kasvamaan. Tästä johtuen neuvonta ja konsultointi tulevat olemaan tärkeitä palveluita tilitoimistoille. Tilitoimistojen pitäisi hänen mielestään myös pyrkiä kauppaamaan osaamistaan. (Tilitoimisto M 2012.)

Tilitoimistojen menestystekijöiden-malli (ks. kuvio 5) oli haastateltavan mielestä hyvä. Hän korosti, että onnistuneen toiminnan aikaansaamiseksi pitää tietää mistä puhuu. Hänen mukaansa asiantuntemus on iso osa tilitoimiston menestymistä. (Tilitoimisto M 2012.)

3.3 Tutkimustulokset

Tässä luvussa analysoimme haastattelut. Muodostamme lopuksi vielä johtopäätökset tutkimuksemme ja kerromme, miten tuloksia voidaan hyödyntää. Lopuksi arvioimme tutkimuksemme luotettavuutta. Luvussa 3.1.1 valitsimme tutkimuksemme analyysimenetelmät. Aluksi luokittelimme aineiston haastatteluvastausten perusteella erikoistumisen, palveluiden, asiakkaiden, asiakastyytyväisyyden, vision ja strategian, työntekijöiden, koulutuksen, kilpailun sekä menestymisen mukaan. Luokittelun avulla pyrimme löytämään eroja ja samankaltaisuuksia haastatteluvastauksista. Tämän jälkeen faktojen löytäminen aineistosta oli helpompaa.

Kaksi viidestä tilitoimistosta, joiden johtajia haastattelimme asiantuntijoina, oli erikoistunut. Toinen tilitoimisto oli erikoistunut tiettyyn asiakaskuntaan, kun taas toinen tuottamaan tiettyä, ainutlaatuista palvelua. Kaksi muuta eivät olleet erikoistuneet, eivätkä myöskään aikoneet niin tehdä. Yhtä haastattelimme asiantuntijana hänen pitkän työkokemuksensa takia ja hänen työpaikkansa ei ollut erikoistunut tiettyyn asiakaskuntaan. Henkilön työpaikka oli kuitenkin suurin tutkimuksemme tilitoimistoista, joten asiakaskuntakin oli laajin muihin verrattuna.

Haastateltavien mielipiteet erikoistumisesta vaihtelivat. Tiettyyn asiakaskuntaan erikoistunut oli sitä mieltä, että työ on erikoistumisen takia helpompaa. Kumpikin erikoistunut piti sitä

tärkeänä palveluiden räätälöinnin mahdollistajana. Perustiltoimistojen haastateltavat taas nauttivat erilaisten asiakkaiden tuomasta vaihtelusta työssään.

Haasteltavien tarjoamat palvelut eivät eronneet hirveästi. Ainoa poikkeus oli Tiltoimisto A, joka oli erikoistumisensa takia jättänyt verotukseen liittyvät palvelut pois palvelutarjonnastaan. Kysytyimpiä palveluita olivat haastattelujen perusteella peruskirjanpito, neuvonta, palkanlaskenta sekä Tiltoimisto H:n kohdalla heidän tarjoamansa palvelukokonaisuus, joka siis sisältää kaiken taloushallinnon palvelut kirjanpidosta palkanlaskentaan ja reskontrien hoitamiseen.

Asiakkaista kannattavimpia ovat haastattelujen mukaan sellaiset, jotka ovat jo kokeneita yrittäjiä ja joiden toiminta on varmallalla pohjalla. Myös asiakkaat, jotka tietävät mitä haluavat ja ymmärtävät taloushallintoa ovat kannattavuuden kannalta parhaita. Myös asiakkaan koko vaikuttaa kannattavuuteen. Mitä isompi asiakas on, sitä enemmän tarvitaan tiltoimiston tarjoamia palveluita.

Vain henkilö S:n edustama suuri tiltoimisto pyrki varmistamaan asiakastyytyväisyyden asiakaskyselyillä. Muut haastateltavat olivat kooltaan pieniä, joten asiakastyytyväisyys käy ilmi joka päivässä toiminnassa asiakkaiden kanssa. Asiakastyytyväisyyden varmistamisessa tärkeintä tuntui olevan tiltoimiston ammattitaito ja osaaminen. Nämä vaikuttavat osaltaan myös hyvään asiakaspalveluun, joka on myös tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta. Nopea reagointi ongelmiin, asiakkaiden palautteen huomioiminen sekä monikielinen palvelu ja palveluiden räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaan nousivat esiin asiakaspalveluiden kohdalla.

Yhden haastateltavan, Tiltoimisto H, mukaan visio ja strategia on unohdettu melkein kokonaan tämän päivän pienissä tiltoimistoissa. Saimme haastattelujen perusteella vähän samanlaisen kuvan. Muilla haastateltavilla saattoi olla jonkintasoinen visio tai strategia, mutta ne olivat käymistilassa tai niitä ei ollut vielä päästy toteuttamaan. Suurella yrityksellä oli visio ja strategia, mutta haastateltavalle oli jäänyt epäselväksi keinot vision toteuttamiseksi. Henkilö S näki työntekijänä asiakaspalautteen painottamisen tärkeämpänä kuin strategian.

Visioiden yksi keskinäisin osa oli kasvu ja sen suunnittelu. Kaksi haastateltavaa, joille lähetettiin haastattelupyynnöt ensimmäisten joukossa (ks. luku 3.2), kokivat kasvupaineen tulevan asiakkailtaan. Tiltoimistot joutuvat suunnittelemaan kasvua ja arvioimaan resurssiensa riittävyyden asiakasmäärän kasvaessa. Tiltoimistojen A ja T kohdalla kasvulla on myös rajansa, kuten esimerkiksi tilat.

Kahdella tiltoimistolla, jolla strategia oli asetettu ja sitä oli jo toteutettu, ei ollut varsinaista strategian seuranta. Tiltoimisto A:n strategian lähtökohtana oli olemassa olevien palvelui-

den täydentäminen, ei niinkään uusien palveluiden luominen. Tilitoimisto H taas ei seuraa toteutusta, koska kokivat strategian ohjaavan toimintaa ilman seurantaakin. Pienten haastateltavien kohdalla, joilla strategia oli, sitä muutetaan tarpeen niin vaatiessa.

Oletimme, että työntekijät ovat olennainen osa tilitoimistojen menestymistä. Onhan kyseessä palvelua painottava ala ja työntekijät toimivat päivittäin asiakkaiden kanssa. Suurin osa haastateltavien työntekijöistä oli suorittanut jonkin alan tutkinnon. Työntekijöiden koulutus vaihteli ammattikoulupohjaisista ammattikorkeakoulupohjaisiin ja osa oli suorittanut asiantuntijatutkintoja, kuten KLT- ja PHT-tutkinnot. Yhdellä haastateltavalla oli myös kaksi työntekijää oppisopimuksella.

Kaikki haastateltavat pitivät jatkuvaa kouluttautumista tärkeänä alalla. Taloushallinto-ala muuttuu koko ajan ja ajantasainen osaaminen on iso osa asiakastyytyväisyyden varmistamista. Kouluttaminen koettiin tärkeänä myös ammattitaidon ylläpitämisessä ja uusien näkökulmien saamisessa. Usein työntekijöitä pyritään kouluttamaan, jos tarve ilmenee ja työntekijä itse sitä haluaa. Tilitoimisto M nosti esiin kuitenkin ongelman ajan löytämisestä koulutukseen, etenkin kun kyseessä on pieni tilitoimisto.

Alan kilpailutilanne on melko kova. Useimmat haastateltavat kokivat tärkeimmiksi kilpailijoiksi kaikki paikalliset tilitoimistot. Erikoistuneiden tilitoimistojen ollessa kyseessä, kilpailijoita olivat samalla konseptilla toimivat tilitoimistot. Yksi haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että alalla riittää töitä kaikille halukkaille ja näin ollen ei kokenut kilpailevansa kenenkään kanssa.

Tutkimuksemme kannalta tärkein haastatteluosa käsitteli menestymistä ja menestystekijöitä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Haastateltavien mielipiteet näistä eivät eronneet toisistaan paljoakaan. Sähköistyminen koettiin yhdeksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Sähköistymisessä pitää kuitenkin muistaa asiakkaiden tarpeet ja resurssit. Sähköistyminen on myös iso osa toiminnan ajanmukaistamisessa ja ajan tasalla pitämisessä. Useimmat haastateltavat pitivät korkeaa osaamistasoa ja laadukasta palvelua tärkeänä menestymisen välineenä nyt ja tulevaisuudessa. He korostivat asiakastyytyväisyyttä ja henkilö S muistutti asiakaspalautteen huomiomisesta sekä työntekijöiden kuuntelusta.

Tulevaisuudessa kaksi haastateltavaa odotti neuvonta- ja konsultointipalveluiden kysynnän kasvavan. Yksi haastateltava oletti myös rutiininomaisen työn vähenevän, etenkin sähköistymisen myötä. Toisaalta toisen haastateltavan mielestä pienen tilitoimiston on pidettävä tietty perinteinen taso, sillä kaikki asiakkaat eivät halua siirtyä sähköiseen kirjanpitoon. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että tarve ja kysyntä alalle tulevat kasvamaan tulevaisuudessa

entisestään. Yksi haastateltava nosti esiin etenkin yritysten taloushallinnon ulkoistamisen avaintekijäksi tässä.

3.3.1 Tilitoimistojen menestystekijät

Teimme tutkimuksemme tilitoimistojen menestystekijöistä, koska halusimme hyödyntää tuloksia oman tilitoimiston kehittämisessä. Haastatteluvastaukset tukivat jopa yllättävän paljon tekemäämme viitekehystä (ks. luku 2), etenkin sähköistymisen ja neuvonnan osalta. Tässä luvussa kerromme tutkimuksemme johtopäätökset sekä käymme läpi saamamme palautteen tilitoimistojen menestystekijä-mallistamme (ks. kuvio 5). Lopuksi esittelemme valmiin menestystekijä-mallimme (ks. kuvio 7).

Erikoistuminen on yksi tulevaisuuden mahdollisuus tilitoimistoille. Tutkimuksemme perusteella voimme kuitenkin todeta, että erikoistuminen riippuu tilitoimiston halusta siihen ja omista resursseista. Pitää arvioida osaamistason riittävyys ja oma mielenkiinto, eli jaksaa tai haluaako erikoistua tiettyihin asiakkaisiin. Pitää myös muistaa, että erikoistua voi vain jos omaa korkean osaamistason jollakin erikoisalueella. Tuntuukin, että meille erikoistuminen voi tulla kyseeseen vasta sitten, kun meillä on enemmän kokemusta alalta. Toisaalta, yhden haastateltavan mukaan menestymisen kannalta on tärkeää löytää itselle sopiva asiakaskunta. Tällöin erikoistuminen tiettyyn asiakaskuntaan saattaa tulla ajankohtaiseksi.

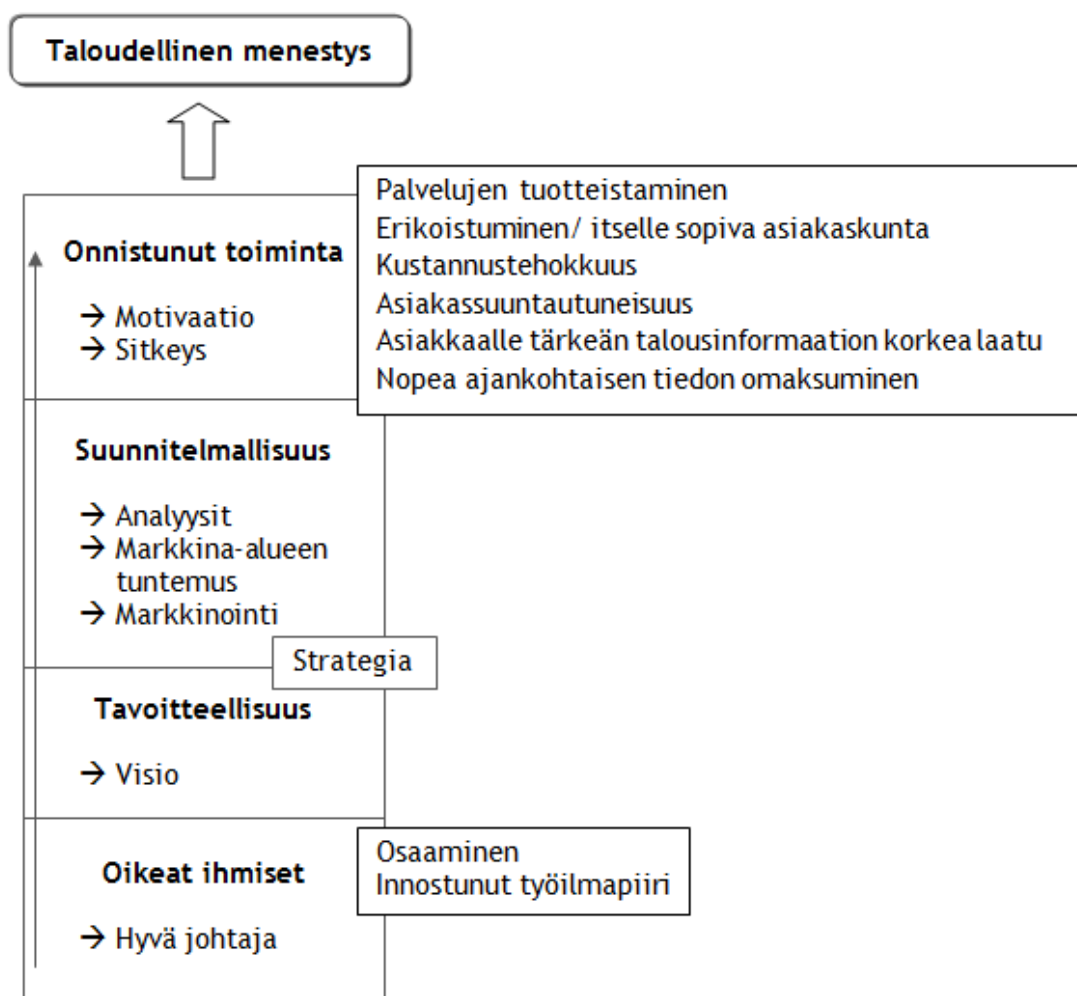
Tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi palveluiksi, joita tilitoimistot tarjoavat, voisi nostaa vielä tällä hetkellä peruskirjanpidon ja palkanlaskennan. Neuvonta- ja konsultointipalvelut sekä sähköistyminen ovat kuitenkin koko ajan kasvattamassa osuuttaan. Tärkein osa onnistunutta toimintaa on palvelut ja niitä pitäisikin pyrkiä tuotteistamaan. Myös asiakassuuntautuneisuus on tärkeää. On muistettava talousinformaation olevan korkealaatuista vain, jos sillä on arvoa asiakkaalle.

Voimme haastattelujen johdosta todeta, että alan koulutus on tärkeä osa työntekijöiden osaamista. Asiantuntemus ja osaaminen ovat todella iso osa tilitoimiston menestymistä, joten työntekijöiden koulutuksella on merkitystä. Onnistuneen toiminnan aikaansaamiseksi tilitoimiston pitää tietää, mistä puhuu. Tilitoimiston pitäisi myös pysyä ajan tasalla koko ajan, joten työntekijöiden tulisi pystyä käymään koulutuksissa. Jotta tilitoimisto menestyisi, pitäisi arvioida omat resurssit ja huolehtia niiden riittävydestä. Kun resurssit ovat kunnossa, henkilökunta on tyytyväistä ja motivoitunutta. Tyytyväinen henkilökunta taas luo onnistunutta toimintaa.

Kuten aikaisemmin totesimme (ks. luku 3.2.2), strategia ja visio ovat melkein kokonaan unohuneet tämän päivän tilitoimistoilta. Vaikka tilitoimisto olisikin pieni, kannattaisi sen asettaa

jonkinlainen visio ja strategia. Toiminnan tavoitteellisuuden kannalta olisi hyvä, jos olisi tietty tavoite, johon tähdätään. Asetetun strategian johdonmukainen seuraaminen on merkittävää tilitoimiston menestymisen kannalta.

Muokkasimme tutkimuksemme teoreettisena viitekehyksenä toiminutta tilitoimistojen menestystekijä-malliamme (ks. kuvio 5) tutkimuksemme tuloksien sekä saamamme palautteen perusteella. Valmis menestystekijä-malli on työmme kuvio 7.



Kuvio 7: Tilitoimistojen menestystekijä-malli

Lisäsimme suunnitelmallisuuden alle markkinoinnin, sillä menestyäkseen tilitoimiston pitäisi osata myös markkinoida itseään potentiaalisille asiakkaille. Muokkasimme onnistuneeseen toimintaan vaikuttavia tekijöitä eniten, sillä saimme siitä eniten palautetta. Palvelut ovat todella tärkeä osa tilitoimiston onnistunutta toimintaa ja niitä pitäisi pyrkiä tuotteistamaan nykyistä enemmän. Tilitoimistojen tulisi aktiivisesti etsiä itselleen sopivin asiakaskunta. Sopivan asiakaskunnan löytäminen saattaa johtaa erikoistumiseen. Tilitoimiston tulisi myös var-

mistaa tuottamansa talousinformaation arvo asiakkaalle. Talousinformaation korkealla laadulla ei ilman tätä ole merkitystä.

3.3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi eroaa jonkin verran kvantitatiivisesta, jossa reliabiliteetin mittarina on tutkimuksen toistettavuus ja tuloksien pysyvyys. Laadullisessa korostetaan järjestelmällisyyttä ja tulkinnan luotettavuutta. Tästä johtuen kaikki valinnat, rajaukset ja analyysiä johtavat periaatteet tulisi avata. Myös aineiston kokonaisuuden koostuminen ja kuvaaminen tulisi tuoda esiin. Validiteetissa taas tärkeintä on kerätyn aineiston ja tulkintojen pätevyys. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 26-29.)

Tutkimuksemme toteuttamisen suurin ongelma oli haastattelujen saaminen. Ongelman syntymiseen vaikutti tutkimuksemme ajankohta. Alkuvuosi on todella kiireistä aikaa tilitoimistoille tilinpäätöksien takia, monet kieltäytyivät haastatteluista juuri tähän vedoten. Toisaalta tutkimuksemme kannalta oli hyvä, että saimme edes kaksi haastattelua niiltä toimistoilta, joille alun perin pyynnöt lähetimme. Tästä ongelmasta johtuen, jouduimme hieman laajentamaan tutkimustamme. Saimme kaksi haastattelua Espoossa toimivilta tilitoimistoilta, toisaalta Espoo ei mielestämme eroa toiminta-ympäristönä kovinkaan paljoa Helsingistä.

Toinen ongelma on haastattelujen määrä, saimme yhteensä viisi haastattelua. Tästä johtuen tutkimustuloksemme ei välttämättä ole yleistettävissä. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa laatu on tärkeämpi kuin määrä. Kaikki haastattelemamme henkilöt olivat kokeneita taloushallinnon osaajia ja näin ollen alansa asiantuntijoita. Haastatteluiden avulla saimme myös mielestämme eri näkökulmia taloushallintoalaan. Tuloksia hyväksikäyttäessä on kuitenkin huomioitava haastattelujen vähyyks sekä se, että jouduimme laajentamaan tutkimustamme käsittämään Helsingin lisäksi Espoon.

Mielestämme tutkimuksemme vastaa tutkimuskysymykseemme ja tutkimusongelmaan. Kysymyksemme perustuivat tutkimuksemme viitekehykseen, joten kysymyksemme olivat olennaisia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Pyrimme avaamaan käyttämämme menetelmät etenkin analysoidessamme aineistoa, jotta tutkimuksemme olisi mahdollisimman läpinäkyvä. Mielestämme olemme myös perustelleet väitteemme aineistomme pohjalta onnistuneesti.

4 Yrityksen ostaminen

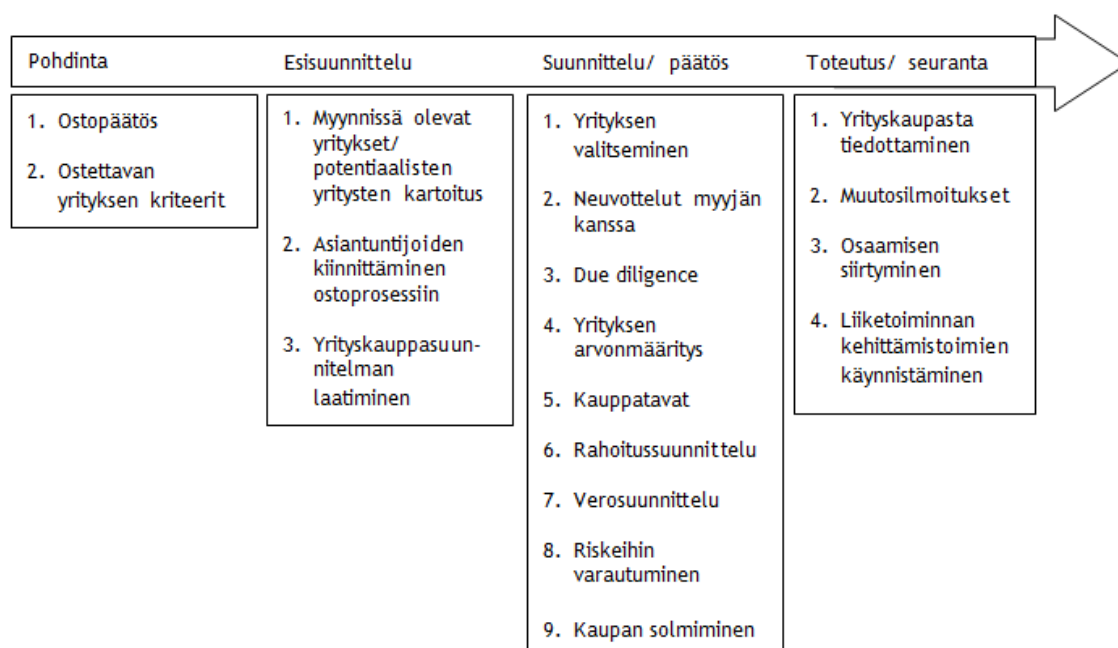
Opinnäytetyössämme tarkoituksenamme on löytää tilitoimistojen menestystekijöitä ja sen jälkeen soveltaa niitä myynnissä olevaan tilitoimistoon. Tilitoimiston menestystekijät käsitte-

limme edellisessä luvussa 3. Tavoitteenamme tässä luvussa on löytää myynnissä oleva tiloittoimisto, jonka voisimme ostaa ja jonka toimintaa voisimme jatkaa. Jotta voisimme ostaa tili-toimiston, pitää meidän ensin ottaa selvää yrityksen ostamiseen vaadituista tiedoista ja tai-doista. Tässä luvussa käsittelemmekin yrityksen ostamiseen liittyviä käytännön seikkoja.

4.1 Ostoprosessi

Yrittäjäksi haluaville valmiin yrityksen ostaminen on varteenotettava vaihtoehto perinteisen oman yrityksen perustamisen rinnalla. Euroopan komission tutkimuksen mukaan yrityksen os-taminen on kolme kertaa turvallisempaa kuin täysin uuden yrityksen perustaminen. Yrityksen ostaminen vähentää yritystoiminnan riskejä, sillä yrittäjä saa toimivaksi testatun liikeidean, valmiin asiakaskunnan ja vanhan yrittäjän tuen. Projektipäällikkö Tapani Kaskela elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta sanoo, että peräti 70 % yrittäjistä kasvattaa liiketoimintaa yrityksen ostamisen jälkeen. (Ristikari 2011.)

Yrityksen ostoprosessi alkaa pohdintavaiheella, jossa ostaja tekee ostopäätöksen (ks. Kuvio 8). Ennen Ostopäätöstä ostajan olisi hyvä pohtia yrittäjältä vaadittavia ominaisuuksia, joiden avulla hän voi miettiä haluaako ryhtyä yrittäjäksi ja pystyykö toimimaan yrittäjänä. Sen jäl-keen kun ostopäätös on tehty, ostajan pitäisi miettiä ostettavalle yritykselle tietyt kriteerit. Ostajan on harkittava tarkkaan millaisen yrityksen vetäjäksi hänestä on. Pohdittavia kriteerei-tä voivat siis olla esimerkiksi ostettavan yrityksen koko, toimiala, yhtiömuoto ja sijainti. (Ely-Keskus 2011; Heiskanen 2007.)



Kuvio 8: Yrityksen ostoprosessi (Finnvera 2006; Heiskanen 2007)

Ostoprosessin toinen vaihe on yrityskaupan esisuunnittelu (ks. Kuvio 8). Yrityksen ostamisen alustava suunnitteleminen pitää sisällään mahdollisten ostokohteiden kartoituksen, asiantuntijoiden sitouttamisen projektiin ja yrityskaupasuunnitelman laatimisen. Myynnissä olevia yrityksiä voi etsiä kolmella eri tavalla: etsit itse, välittäjä etsii tai ”halutaan ostaa” ilmoituksen avulla. Mahdollisten ostokohteiden kartoituksessa on hyvä pitää mielessä ensimmäisessä vaiheessa määritellyt kriteerit (koko, toimiala, yhtiömuoto ja sijainti), joiden avulla voidaan rajata potentiaalisten ostokohteiden joukkoa pienemmäksi. (Ely-Keskus 2011; Finnvera 2006.)

Tässä vaiheessa on myös hyvä pohtia asiantuntijoiden apua. Ostajan kannattaa koota ympärilleen ryhmä ihmisiä, joilla on jo kokemusta yrityskaupoista. Perusneuvontaa saa esimerkiksi Yrittäjien aluejärjestöiltä, uusyrityskeskuksilta, seudullisilta kehitysyrityksiltä ja Ely-keskuksilta. Yrityskaupan esisuunnittelussa voi käyttää apuna yrityskaupasuunnitelmaa, johon kirjataan yrityskaupassa huomioon otettavia seikkoja. (Ely-Keskus 2011; Finnvera 2006; Ristikari 2011.)

Esisuunnittelun jälkeen siirrytään itse suunnitteluvaiheeseen (ks. Kuvio 8). Suunnitteluvaihe alkaa sillä, että ostaja valitsee ostettavan yrityksen. Tämän jälkeen otetaan yhteyttä yrityksen myyjään ja aloitetaan yrityskauppaneuvottelut. Neuvottelujen alettua kannattaa varmistaa, että neuvotteluosapuolena on henkilö, joka omistaa yrityksen ja jolla on myös oikeus myydä se. Myyjän ja ostajan kannattaa solmia salassapitosopimus, jotta molemmat osapuolet voivat vapaasti vaihtaa informaatiota keskenään. Neuvottelujen aikana olisi hyvä solmia aiesopimus, jossa sovitaan, että kaupan osapuolet eivät neuvottele yrityskaupasta muiden kanssa tietyn ajanjakson aikana. Aiesopimuksen jälkeen voidaan tehdä vielä esisopimus, jos molemmat osapuolet ovat sitoutuneet yrityskauppaan. (Ely-Keskus 2011.)

Suunnitteluvaiheessa on erittäin tärkeää tutustua ostettavaan yritykseen todella tarkasti. Yrityksen tietojen kartoittaminen onnistuu esimerkiksi Due Diligence - prosessin avulla. Due Diligence jakautuu kolmeen osaan: business, legal ja financial. Business Due Diligencen avulla selvitetään yrityksen liiketoiminnan olosuhteet. Business osiossa on erittäin tärkeää tutustua esimerkiksi yrityksen tietojärjestelmiin, taloudellisiin ennusteisiin, asiakaskuntaan sekä kilpailuolosuhteisiin. Legal Due Diligence painottaa liiketoiminnan oikeudellisia olosuhteita ja sen suorittaa usein yrityskauppoihin erikoistunut lakitoimisto. Financial Due Diligencen avulla selvitetään yrityksen taloudellinen tilanne. Financial osiossa tutkitaan esimerkiksi yrityksen tilinpäätöksiä, budjetointia ja rahoitusta. Muita Due Diligencen osa-alueita voisi olla esimerkiksi henkilöstöön kohdistuvat selvitykset. (Kettunen 2011.)

Kun yritykseen on tutustuttu huolellisesti, pitäisi yrityksen arvo määritellä. Yrityksen arvoon vaikuttaa todella moni eri asia, mutta käytännössä yrityksen arvo voidaan määritellä kahdella

eri tavalla: tuottoarvolla ja substanssiarvolla. Tuottoarvo lasketaan sen perusteella, mitä yrityksen odotetaan tuottavan lähivuosina uuden omistajan vetämänä. Substanssiarvo taas on yrityksen oma velaton varallisuus, joka on usein yrityksen minimihinta. Yrityksen arvon määrittämiseen on olemassa myös muita tapoja esimerkiksi def-malli (discounted cash flow model). Def-mallista löytyy verkkotyökalu Talouselämän Yrityskaupat -sivuilta. (Leskelä 2011; Suomen Yrittäjät 2010a.)

Arvomäärityksen jälkeen ostajan olisi hyvä suunnitella kauppatapa, kaupan rahoitus ja verotus. Kauppatapoja on kaksi: liiketoimintakauppa tai yrityksen omistukseen oikeuttava kauppa. Liiketoimintakaupassa ostaja ostaa yritykselle vain osan yrityksen liiketoiminnasta/ taseesta, jolloin kaikki yrityksen vanhat vastuut ja velat jäävät yhä myyjäyritykseen. Liiketoimintakaupassa kaikki myyjäyrityksen aiemmat sopimukset menevät uusiksi, sillä sopimuksen toinen osapuoli vaihtuu. Jos taas ostaja ostaa yhtiön osakkeet tai yhtiöosuudet pysyvät aiemmat sopimukset ja velvoitteet yhä voimassa. (Suomen Yrittäjät 2010b.)

Myös kaupan rahoitus vaatii miettimistä, sillä harva yrityskaupoista tapahtuu täysin ostajan omalla pääomalla. Normaalisti noin 20 % kauppahinnasta on ostajan omaa pääomaa ja loput on lainattu esimerkiksi Finnveralta ja pankilta. Lainojen takaisinmaksuajat ovat yleensä alle viisi vuotta. Usein myös myyjä antaa maksuaikaa osalle kauppasummasta. Yrityksen ostaja saattaa olla oikeutettu Työ- ja elinkeinotoimiston myöntämään Starttirahaan. Suunnittelun jälkeen on päätöksenteon aika, sillä viimeinen vaihe on kaupan solmiminen. Kauppakirjojen laatiminen huolella ja yksityiskohtaisesti on erittäin tärkeää. Kauppakirjan olisi hyvä olla vähintään kuusi sivua, jotta edes kaikki tärkeimmät asiat olisivat sovittuna. Kaupanteon jälkeen alkaa toteutus-/ seurantavaihe. (Ely-Keskus 2011; Ristikari 2011; Suomen Yrittäjät 2010c; Suomen Yrittäjät 2010d.)

Toteutus-/ seurantavaihe pitää sisällään Yrityskaupasta tiedottamisen ja muutossilmoitusten tekemisen (ks. Kuvio 8). Yrityskaupan jälkeen uuden omistajan tulisi päivittää muuttuneet tiedot kaupparekisteriin. Lisäksi alkaa osaamisen siirtäminen vanhalta yrittäjältä ostajalle ja ostajan liiketoiminnan kehittämistoimien käynnistäminen. Varsinkin osaamisen ja johtajuuden siirtäminen on erittäin tärkeää. Osaamisen siirtämisellä tarkoitetaan niin sanotun ”hiljaisen tiedon” siirtämistä ostajalle. Myyjällä on luonnollisesti todella paljon hiljaista tietoa ja osa tiedosta saattaa olla yrityksen olemassaolon kannalta elintärkeää. Ostajan pitää oppimisen ohella pohtia myös liiketoiminnan muutoksia ja kehittämistoimenpiteitä. (Ely-Keskus 2011; Finnvera 2006; Heiskanen 2007.)

Taulukossa 2 on kuvattu ideaaliprosessi osaamisen siirtymisestä omistajanvaihdoksessa. Taulukossa ensimmäinen ostajan vaihe on kasvaminen yrittäjyyteen. Aluksi ostajan olisi hyvä kasvaa yrittäjyyteen opiskelemalla, työskentelemällä ruohonjuuritasolla ja tutustumalla yrityk-

sen toimintaan. Vasta tämän jälkeen tulee varsinaisen osaamisen siirtäminen perehdyttämisen kautta. Perehdyttämisvaiheessa ostaja tutustuu systemaattisesti yrityksen eri osa-alueisiin ja pyrkii kehittämään niitä. Luopujan olisi hyvä antaa jatkajalle vastuuta vähitellen ja toimia jatkajan taustatukena. Perehdyttämisvaihe riippuu jatkajan taustasta ja valmiudesta. Lopuksi tulee itsenäisen liiketoiminnan kehittämisen vaihe, jossa jatkajan tulisi pystyä kehittämään uutta näkyvää ja hiljaista tietoa. Viimeisessä vaiheessa jatkajan pitäisi pystyä johtamaan liiketoimintaa itsenäisesti ja pyrkiä kehittämään yrityksen toimintaa eteenpäin. Luopuja toimii tässä vaiheessa enää yrityksen taustatukena. (Finnvera 2006.)

Vaihe	Jatkaja	Luopuja
1. Tutustumisvaihe (kasvaminen yrittäjyyteen)	<ul style="list-style-type: none"> • hankkii peruskoulutuksen ja pohtii uravalintaansa • tutustuu yrityksen toimintaan työskentelemällä ruohonjuuritasolla • kasvaa yrittäjyyteen yrittämisen ympäristön avulla • opintojen jälkeen lähtee mahdollisesti joksikin ajaksi vieraalle töihin 	<ul style="list-style-type: none"> • alkaa etsiä yritykselleen jatkajaa ja tuo avoimeen keskusteluun eri vaihtoehtoja ja itse kunkin tulevaisuuden suunnitelmia
2. Perehdyttämisvaihe (varsinainen osaamisen siirtämisen vaihe)	<ul style="list-style-type: none"> • Palattuaan perheyrietykseen aloittaa systemaattisen perehtymisen yrityksen eri osa-alueisiin saaden ensin itse opastusta kyseiseen tehtävään ja alkaen sen jälkeen vastata ja kehittää omin voimin kyseistä osa-aluetta • jakson loppuvaiheessa osoittaa kykynsä yrittäjältä vaadittavaan ongelmanratkaisuun, itsenäiseen toimintaan ja yrityksen johtamiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • perehdyttää jatkajan yrityksen toimintaan mentorointijakson aikana antaen vastuuta vähitellen • jakson pituuteen vaikuttaa jatkajan tausta ja valmiudet sekä luopujan hiljaisen tiedon määrä ja laatu • toimii jatkajan taustatukena koko perehdyttämisvaiheen ajan • tämän vaiheen lopussa luopuja saattaa siirtyä pois yrityksen kokopäiväisestä työskentelystä
3. Itsenäinen liiketoiminnan kehittämisen vaihe (uuden näkyvän ja hiljaisen tiedon kehittäminen)	<ul style="list-style-type: none"> • johtaa yrityksen liiketoimintaa itsenäisesti • hyödyntää luopujalta siirrettyä tietoa ja yhdistää sitä oman työn ja koulutuksen kautta hankkimaansa, double-loop learning • pyrkii yrittäjänä aktiivisesti kehittämään yrityksen toimintaa eteenpäin 	<ul style="list-style-type: none"> • toimii yrityksessä neuvonantajana ja taustatukena

Taulukko 2: Osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa (Finnvera 2006)

4.2 Myynnissä olevat tilitoimistot

Tässä luvussa kartoitamme myynnissä olevia tilitoimistoja ja pyrimme löytämään opinnäyte-työhömmä potentiaalisen ostokohteen. Seuraamme yritysostoprosessia (ks. Kuvio 8), joten tässä luvussa käymme läpi pohdinta ja esisuunnittelu vaiheet. Seuraavassa luvussa 5 kirjoitamme itse suunnittelu-/ päätösvaiheesta sekä toteutus-/ seurantavaiheesta tässä luvussa valitun tilitoimiston kautta.

Ensimmäinen ostoprosessin vaihe on pohdintavaihe. Olemme päättäneet, että haluamme molemmat yrittäjiksi ja uskomme, että pystyisimme toimimaan yrittäjinä. Haluaisimme ostaa osakeyhtiömuotoisen tilitoimiston pääkaupunkiseudulta, mieluiten Helsingistä (ks. Taulukko 3). Osakeyhtiön haluaisimme sillä, se olisi mielestämmeärkevin liiketoimintamuoto meille. Vaihtoehtona olisi myös avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö. Tosin avoimessa yhtiössä yhtiömiehillä on henkilökohtainen ja rajaton vastuu yhtiön veloista ja samaan aikaan kummallakin yhtiömiehellä on valta hoitaa yhtiön asioita ilman toisen lupaa. Kommandiittiyhtiöön taas vaadittaisiin myös äänetön yhtiömies. Näin ollen mielestämme osakeyhtiö sopii tarkoituksiimme parhaiten.

Haluaisimme tilitoimiston toimipaikaksi Helsingin, sillä se olisi melko lähellä meitä molempia ja siellä riittäisi varmasti asiakkaita. Tavoitteenamme on löytää melko pieni tilitoimisto. Henkilöstöä voisi olla noin 1-2 henkeä ja liikevaihto voisi olla noin 100 000-200 000 € (ks. Taulukko 3). 100 000-200 000 euron liikevaihto olisi hyvä, sillä siitä voisi päätellä, että tilitoimistolla on melko hyvin asiakkaita. Tilitoimiston palvelutarjonta sisältäisi peruskirjanpidon ja -palkanlaskennan lisäksi hieman neuvontaa ja jonkin verran sähköisiä palveluita.

Kriteerit	
Ala	Tilitoimistoala
Sijainti	Pääkaupunkiseutu, Helsinki
Yhtiömuoto	Osakeyhtiö
Koko	1-2 työntekijää
Liikevaihto	100 000-200 000 €

Taulukko 3: Ostettavan tilitoimiston kriteerit

Myynnissä olevia tilitoimistoja voi etsiä kolmella tapaa: itse, välittäjän kautta ja ”halutaan ostaa” ilmoituksen avulla. Olemme seuranneet itse tilitoimistojen myynti-ilmoituksia nyt lähes kolmen kuukauden ajan. Olemme ottaneet yhteyttä neljään eri myynnissä olevaan tilitoimistoon, mutta kukaan myyjistä ei vastannut meille. Tilitoimistoja on todella vähän myynnissä pääkaupunkiseudulla, esimerkiksi tällä hetkellä Yrityspörssissä on vain yksi myynnissä oleva tilitoimisto Helsingistä. Myynnissä olevat tilitoimistot ovat menneet melko nopeasti kaupaksi ja tälläkin hetkellä Yrityspörssissä haetaan tilitoimistoa pääkaupunkiseudulta. Paras vaihtoehto meidän kannalta saattaisi siis olla välittäjän käyttäminen potentiaalisen myyntikohteen etsinnässä. (Suomen yrittäjät.)

Esisuunnitteluvaiheessa olisi myös hyvä pohtia asiantuntijoiden kiinnittämistä yritysostoprosessiin. Emme tällä hetkellä voi ostaa tilitoimistoa, sillä emme ole löytäneet potentiaalista ostokohdetta. Näin ollen emme mieti vielä asiantuntijoiden hankkimista.

5 X tilitoimiston ostaminen

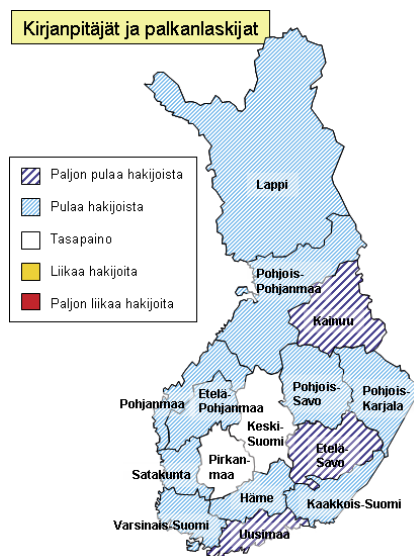
Tässä luvussa mietimme X tilitoimiston ostamista ja ostoon liittyviä seikkoja. Pyrimme seuraamaan yrityksen ostoprosessia ja havainnollistamaan sitä esimerkkiyrityksen (tilitoimisto X) kautta. Ostoprosessin alkuvaiheet (pohdinta ja esisuunnittelu) kävimme läpi jo aiemmassa luvussa 4.2. Tässä luvussa keskitymme itse suunnittelu- / päätösvaiheeseen sekä toteutus- / seurantavaiheeseen.

Emme löytäneet tilitoimistoa, joka olisi suostunut yhteistyöhön kanssamme. Tästä johtuen päätimme käyttää työssämme esimerkkiyrityksenä X tilitoimisto Oy:tä. X tilitoimisto Oy on luomamme ihanneyritys, jollaisen haluaisimme ostaa. Luodessamme ihanneyritystä käytimme hyväksi omia kokemuksiamme ja tietojamme alasta. Koska X tilitoimisto Oy ei ole olemassa, mielestämme on tulevaisuuden kannalta olennaisinta selvittää, miten toteutamme yritysoston käytännössä sopivan ostokohteen löydyttyä ja mitä asioita meidän tulee silloin ottaa huomioon.

5.1 X tilitoimisto Oy

Luvussa 4.2 asetimme kriteerit ostettavalle tilitoimistolle (ks. Taulukko 3). X tilitoimisto on luomamme ihanneyritys, joten se täyttää nämä kriteerit. X tilitoimisto Oy sijaitsee Helsingissä ja työllistää 2 henkilöä. Toinen työntekijä on myös yrityksen nykyinen omistaja, joka omistaa yrityksen kokonaan. Yritysmuodoltaan X tilitoimisto on osakeyhtiö päätöksentekoon liittyvien seikkojen takia (ks. luku 4.2).

X tilitoimisto on perinteinen tilitoimisto, joka on toiminut jo monia vuosia. Syy omistajan halun myydä yritys olisi sukupolvenvaihdos, joka on ajankohtaista alalla tällä hetkellä. Suuri määrä taloushallinnon osaajista on lähenemässä eläkeikää, joka näkyy uusien osaajien kysyntänä alalla (ks. kuva 1).



Kuva 1: Kirjanpito- ja palkanlaskentatehtäviin hakijoiden määrä suhteessa avoimiin työpaikoihin keväällä 2011 (Metsä-Tokila 2011)

5.2 Due Diligence

Due Diligence on yrityskaupan toisen osapuolen suorittama tarkastus kaupan kohteena olevasta yrityksestä. Sen tarkoitus on antaa selkeä kuva kaupan kohteesta ja sen arvosta sekä vähentää yrityskaupan riskiä. Due Diligence-tarkastuksessa tutkitaan kauppaan liittyviä riskejä ja vastuita ennakolta, jotta niihin voidaan reagoida ennen kaupan toteutumista. Sen avulla pyritään varmistamaan osapuolen omat oletukset ostokohteesta ja sen toimintaympäristöstä, jotka vaikuttavat lopulliseen ostopäätökseen ja kaupan toteuttamisen ehtoihin. Due Diligence tehdään siis päätöksenteon tueksi ja arvon määrittelyksi. Tarkastus voidaan jakaa useisiin osiin. (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas & Wilkman 2011, s.50-53)

Tämä luku käsittelee tekemäämme X tilitoimisto Oy:n Due Diligence-tarkastusta. Jaoimme tarkastuksen business-, legal- ja financial-osiin. X tilitoimisto Oy ei ole oikeasti olemassa, joten käytimme Due Diligence-osuudessa hyväksi omia kokemuksiamme ja näkemyksiämme tilitoimistojen nykytilasta. Käytimme myös toimialaa koskevia raportteja analysoidessamme toimintaympäristöä.

5.2.1 Business Due Diligence

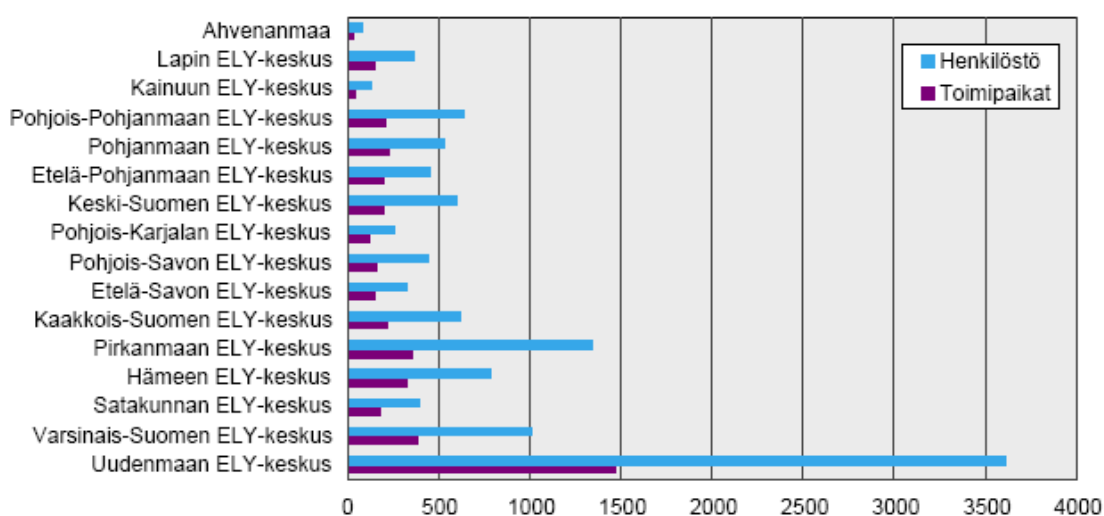
Business Due Diligence-osuudessa tarkistetaan kohdeyrityksen operatiivinen liiketoiminta, toimintaympäristö ja kohdemarkkinat (Katramo, ym. 2011, s.53-57). Tähän osaan kuuluu oleellisesti tulevien tuottojen analysointi, koska ostajina haluamme varmistaa yrityskaupan kannattavuuden tulevaisuudessa. X tilitoimisto Oy:stä analysoimme tässä osassa myös tuot-

teet, asiakkaat ja kilpailuolosuhteet ja sähköiset järjestelmät sekä arvioimme johdon ja muut avainhenkilöt.

Tuotteita analysoitaessa mietitään niiden asiakkaille tuoma lisäarvo ja kilpailukyky muiden tuotteisiin nähden (Katramo ym. 2011, s.53-57). X tilitoimiston palvelutarjontaan kuuluu perinteiset taloushallinnon palvelut, kuten kirjanpito ja tilinpäätökset, palkanlaskenta sekä reskontrien hoitaminen (ks. liite 2). Muita palveluita, kuten erilaista neuvontaa, tarjotaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Peruspalvelut eivät kokemuksemme mukaan eroa tilitoimistojen kesken, sillä eri lait ja asetukset säätelevät esimerkiksi kirjanpitoa todella paljon. Näin ollen lisäarvo ja kilpailukyky syntyvät paljolti asiakaspalvelun kautta.

X tilitoimiston asiakaskunta koostuu perinteisistä yrityksistä. Yritys ei ole erikoistunut tiettyyn alaan tai yritysmuotoon. Suurin osa asiakkaista on osakeyhtiöitä ja toiminimiä, sillä ne ovat Tilastokeskuksen mukaan suosituimmat yritysmuodot Suomessa (Tilastokeskus 2011). Asiakkaiden reagointi yrityskauppaan olisi tärkeä tutkia jo ennen kauppaa, jotta ehkäistään asiakaskato omistajan vaihtuessa. Tämän voisi tutkia teettämällä asiakaskysely nykyisille asiakkaille. Samalla voitaisiin myös selvittää yrityksen maine asiakkaiden keskuudessa.

X tilitoimiston kilpailijoita ovat kaikki muut pääkaupunkiseudun tilitoimistot. Taloushallinnon toimipaikkoja on Suomessa eniten Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksessa (ks. kuvio 9). Vuonna 2009 kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja tarjoavista yrityksistä 33,2 %:n toimipaikka oli Uudellamaalla. Uudellamaalla oli vuonna 2009 myös kirjanpitoyrityksiä alueen yritystoimipaikkoja kohden keskitasoa enemmän. Ala on siis todella kilpailtu. (Metsä-Tokila 2011.)



Kuvio 9: Taloushallintoalan henkilö- ja toimipaikkamäärän jakautuminen ELY-keskuksittain (Metsä-Tokila 2011)

Yritystoston hyviä puolia kuitenkin on, että meillä on jo valmis asiakaskunta. Näin ollen meidän ei välttämättä tarvitse kilpailla asiakkaista muiden toimistojen kanssa. Kokemuksemme mukaan puskaradio on tärkeä osa tilitoimistojen markkinointia. Jos toiminta on laadukasta, vanhat asiakkaat suosittelevat omaa tilitoimistoaan tutuilleen.

Tärkeä osa Business Due Diligence-tarkastusta on yrityksen nykyisen johdon arviointi. Ostettavalla yrityksellä pitäisi olla osaava johto, jolla on riittävästi kokemusta toimialasta (Katramo, ym. 2011, s.53-57). X tilitoimiston omistaja toimii yrityksen johtajana ja on yrityksen toinen työntekijä. Monien vuosien työkokemus niin X tilitoimistossa kuin muissakin alan yrityksissä, on tuonut hänelle todella paljon arvokasta tietoa alasta.

Muiden avainhenkilöiden arviointi on yhtä tärkeää johdon arvioinnin kanssa. Koska X tilitoimisto työllistää vain yhden työntekijän omistajan lisäksi, hän on avain asemassa yrityksessä. Työntekijä on keski-ikäinen, monen vuoden työkokemuksen omaava kirjanpitäjä. Työntekijä on ollut töissä X tilitoimistossa vähintään pari vuotta. Hänelläkin on näin muodostunut arvokasta ”hiljaista tietoa” yrityksen toiminnasta ja asiakkaista. Meidän tulisi uusina omistajina varmistaa työntekijän halukkuus jäädä yritykseen omistajavaihdojen jälkeen.

5.2.2 Legal Due Diligence

Legal Due Diligence on lakimiesten suorittama oikeudellinen ennakkotarkastus kaupan kohteesta. Siinä pyritään selvittämään oikeudelliset riskit ja vastuut, jotka eivät ilmene yleisesti saatavilla olevista tiedoista. Legal Due Diligence sisältää esimerkiksi perustamisasiakirjojen, kohdeyhtiön tekemien sopimusten, mahdollisten käynnissä olevien oikeudenkäyntien ja niiden uhkien sekä vakuutusten tarkistamisen. (Pihlajamäki 2012.)

5.2.3 Financial Due Diligence

Financial Due Diligence-osuudessa tarkistetaan ostokohteen taloudellinen tilanne. Se sisältää tilinpäätöstietojen ja etenkin omaisuus-, voitto-, ja raha-erien selvittämisen. Financial-osassa tarkistetaan myös IT-järjestelmät, jotka ovat todella tärkeä osa tilitoimistojen toimintaa. (Kettunen 2011.)

X tilitoimisto Oy on kuvitteellinen yritys, mutta teimme sille suuntaa antavan tuloslaskelman ja taseen (ks. liite 5). Arvioimme luvut sen perusteella, mitä alasta tiedämme sekä tutki-
miemme tilitoimistojen avulla. Mielestämme olennaisinta tulevaisuutemme kannalta ei ole

analysoida näitä keksittyjä lukuja. Olennaisinta on tietää, mitä analysoimme oikean ostokohteen löydettyämme.

Arvioidusta tuloslaskelmasta (ks. liite 5) nähdään, että palkat ja henkilösivukulut ovat suurin kuluerä tilitoimistolle. X tilitoimisto ei myöskään omista toimistotilojaan, vaan vuokraa ne. Helsingin keskustassa vuokrat ovat arviomme mukaan noin 19 euroa per neliö. Vuokrakulutkin ovat siis melko korkeat. Ne sisältyvät tuloslaskelmassa muihin liiketoiminnan kuluihin. Muihin kuluihin sisältyy myös taloushallinto-ohjelman lisenssi, joka on noin 1300 euroa kuussa. Tuloslaskelma-arvion mukaan yrityksen liikevaihto on kasvanut hieman. Tämä voi johtua joko hintojen korotuksesta tai uusista asiakkaista. Tilitoimistoilla ei myöskään ole aineostoja, koska ne eivät myy konkreettisia tavaroita. Näin ollen niillä ei ole tavaravarastoja. Toisin kuin ”normaali” yritys, joka voi alv-verotuksessa vähentää ostojen alv-saamiset ja myyntien alv-velat toisistaan, tilitoimisto ei tätä siis voi oikeastaan tehdä.

Tilitoimistojen tase-rakenne on melko ongelmallinen, niillä kun yleensä ei ole paljoakaan omaisuutta. Arvioimme tilitoimisto X:n omistavan toimistonsa kalusteet ja koneet, joista tehdään suunnitelman mukaisia poistoja (ks. liite 5). Oma pääoma koostuu osakepääomasta, edellisten tilikausien voittovaroista sekä tilikauden voitosta. Vierasta pääomaa yrityksellä on vähän, sen ei ole tarvinnut nostaa pitkäaikaista lainaa tai se on maksettu jo takaisin. Velat koostuvatkin suurimmaksi osin lyhytaikaisista veloista, kuten osto- ja siirtoveloista.

X tilitoimiston omavaraisuusaste on taseen arvioitujen lukujen perusteella todella hyvä (ks. liite 5). Tämä tarkoittaa sitä, että kyseessä on vakavarainen yritys. Sen kyky selviytyä mahdollisista tulevaisuuden tappioista ja pitkän ajan sitoumuksista on tämän tunnusluvun perusteella hyvä. Omavaraisuusaste on myös parempi kuin kirjanpitoimistojen mediaani (ks. Taulukko 1). Suhteellinen velkaantuneisuuskin on todella hyvällä tasolla. Yrityksen kannattavuus on liikevoitto-prosentin perusteella tyydyttävällä tasolla, niin kuin kirjanpitoimistojen mediaanikin. Kannattavuuteen vaikuttaa muutamia melko suuret kuluerät liikevaihtoon verrattuna. Maksuvalmiudeltaan X tilitoimisto on hyvällä tasolla (yli 1).

Teimme X tilitoimistolle myös tulosennusteen yhdelle vuodelle (ks. liite 5), joka auttaa meitä määrittämään yrityksen arvon. Ennusteesta näimme suuntaa siihen, onko yrityksellä mahdollisuutta tuottaa voittoa tulevaisuudessa ja miten se tulee kehittymään. Ennusteessa arvioimme 80 % palkoista kiinteiksi, sillä yritys pyrkii pitämään työntekijöiden määrän samana, ja 70 % muista liiketoiminnan kuluista kiinteiksi. Kiinteät liiketoiminnan kulut sisälsivät vuokrat ja ohjelma-lisenssin.

X tilitoimisto ei omista käyttämäänsä taloushallinto-ohjelmaa vaan on hankkinut ohjelmalienssin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Sen hyviä puolia ovat päivitykset, jotka pitävät

ohjelman ajan tasalla reaaliaikaisesti. Yritys ei myöskään tarvitse omia servereitä, kun ohjelmistolisenssi-yritys tarjoaa serveritilan yrityksen käyttöön. Lisenssi on yrityskohtainen, joten omistajan vaihtuessa lisenssi jää yritykselle.

Laskemamme arvot ovat karkeita ja pitääkin muistaa, että kyseessä on keksitty yritys. Jos onnistuisimme löytämään X tilitoimiston kaltaisen yrityksen, olisi se kuitenkin kannattava ostokohde. Yrityksellä on valmis asiakaskunta, joten voimme olettaa yrityksellä olevan tietty liikevaihdon taso. Omaisuutta ei ole paljoa, mutta toisaalta ei myöskään velkaa. Ennusteemme mukaan yrityksellä on mahdollisuus tuottaa voittoa myös tulevaisuudessa. IT- järjestelmät on hankittu lisensseillä ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, joten ne ovat ajan tasalla ja toimivat.

5.2.4 X tilitoimisto Oy:n SWOT-analyysi

Laadimme X tilitoimisto Oy:lle Due Diligence-tarkastuksen pohjalta SWOT-analyysin (ks. Kuva 2). SWOT-analyysissä tutkitaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Laadimme analyysin omasta, ostajien, näkökulmastamme. Tärkeintä analyysin tekemisessä oli miettiä, mistä maksamme ja miksi, ostaessamme yrityksen.

<p>VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valmis asiakaskunta - suhde asiakkaisiin/keskinäinen luottamus - työntekijät ja heidän osaaminen - maine/historia - toimitilat 	<p>HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - minkälaiset asiakkaat? - minkälainen maine? - tase-rakenne (jos velkainen, oman pääoman heikko taso)
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> - uusi näkemys uusien omistajien kautta - nykyaikaistaminen - toiminnan parantaminen - neuvonnan lisääminen - rahoitus-/sijoitusneuvonta? - uudet asiakkaat 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - asiakaskato - työntekijä lähtee - Due Diligence ei ole onnistunut (ongelmia, joista ei ole tiedetty) - oma osaaminen ei riitä

Kuva 2: X tilitoimisto Oy SWOT-analyysi

Mielestämme X tilitoimiston keskeinen vahvuus on valmis asiakaskunta. Tästä johtuen voimme olettaa yrityksen saavan tuloja omistajan vaihtuessa. Jos perustaisimme oman yrityksen, meidän pitäisi etsiä asiakkaita ja kilpailla muiden tilitoimistojen kanssa. Kun ostamme yrityksen, jolla on valmis asiakaskunta, tämä ongelma poistuu. Toisaalta asiakkaat saattavat olla myös heikkous. Mitä jos osa asiakkaista ei maksa laskujaan tai eivät muuten hoida asioitaan tilitoimistoon päin kunnolla? Uhkana on myös asiakaskato omistajan vaihtuessa. Tilitoimistojen ja asiakkaiden kesken syntyy kokemuksemme mukaan vahva luottamus vuosien kuluessa. Meidän tulisi uusina omistajina pyrkiä vahvistamaan asiakkaiden luottamusta itseemme ja tutustua asiakkaisiin.

Yksi vahvuus on myös työntekijä. Pitkän kokemuksen taloushallintoalalta omaavana hänen osaamistasonsa on korkea. Hän on myös luonut omat suhteet asiakkaisiin. Hän onkin avainasemassa, kun luomme omat suhteemme asiakkaisiin. Uhkana saattaa olla, että työntekijä ei halua työskennellä yrityksessä omistajan vaihtuessa. Todennäköisesti joudummekin todistamaan oman osaamisemme työntekijälle ja vahvistaa hänen luottamustaan toimintaamme.

X tilitoimisto on toiminut jo muutamia vuosia. Vuosien aikana yritykselle on syntynyt maine asiakkaiden keskuudessa luotettavana ja osaavana yrityksenä. Tämä maine on meidän kannaltamme vahvuus. Kokemuksemme mukaan tilitoimiston asiakkaat suosittelevat omaa tilitoimistoaan tutuilleen ja näin tuovat uusia asiakkaita yritykselle. Hyvä maine toimii yhtenä kilpailuetuna, kun yritykset etsivät tilitoimistoa itselleen. Jos maine olisi huono, se olisi yksi X tilitoimiston heikkouksista.

Näemme yhtenä mahdollisuutena oman näkemyksemme tuomisen yritykseen. Usein tilitoimistot ovat juurtuneita vanhoihin toimintamalleihin. Nuorina yrittäjinä voimme pyrkiä nykyaikaistamaan toimintaa ja tuoda uusia näkemyksiä yritykseen. Uhkana on kuitenkin, että asiakkaat tai työntekijä eivät pidä toiminnan uudistamisesta. Olemme aloittelevia yrittäjiä, joilla ei ole kokemusta oman yrityksen pyörittämisestä. Tämän takia uhkana on myös oman osaamisen riittämättömyys. Hankkimalla työkokemusta alalta ennen oman yrityksen ostamista, voimme vähentää tätä riskiä huomattavasti.

X tilitoimisto tarjoaa taloushallinnon peruspalveluita, kuten kirjanpitoa. Näemme yhtenä mahdollisuutena tarjota uusia palveluita asiakkaille. Näihin sisältyisi neuvontapalveluita, kuten sijoitus- ja rahoitusneuvontaa. Nykyaikaistamalla toimintaa ja uusien palveluiden avulla meillä on mahdollisuus hankkia uusia asiakkaita.

5.3 Arvonmääritys

Due Diligence-tarkastuksen jälkeen ostokohteena olevalle yritykselle määritellään arvo. Arvonmäärityksen tarkoituksena on luoda perusteet kauppahinnalle. Sen tehtävänä on arvioida kauppakohteen tuleva taloudellinen menestys. Tämä ennakoiti voi pohjautua yrityksen omiin arvioihin ja ennusteisiin tulevasta myynnistä, tuloskehityksestä sekä rahoituksellisesta tilanteesta. (Katramo, ym. 2011, s.71-75.)

Arvonmääritys tulisi tehdä mahdollisuuksien mukaan yrityksen sisäisten, ei-julkisten tietojen pohjalta. Usein kuitenkin se joudutaan tekemään julkisten tietojen, kuten tilinpäätösten, toimiala-raporttien sekä kansantalouden ennusteiden, perusteella. Määritystä tehdessä tulisi muistaa, että arvoon vaikuttavat yrityksen oman toiminnan lisäksi toimintaympäristön kehitys. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritysten markkina-arvot seuraavat tilinpäätöksen perusteella mitattavissa olevaa taloudellista tilaa. Näin ollen tilinpäätös-analyyysien (ks. luku 5.2.3) avulla pystytään ennustamaan tulevaisuutta jonkin verran. (Katramo, ym. 2011, s.71-75.)

Arvonmääritys malleja on olemassa paljon. Pienten ja keskisuurten yritysten arvo määritellään kuitenkin tavallisesti substanssiarvolla ja yrityksen tuottoarvolla. Näiden arvojen perusteella saamme ns. hintahaarukan ostoneuvottelua varten. Substanssiarvo on yrityksen myyjän kannalta alin arvo, jolla yritys kannattaa myydä. Tuottoarvo on yleensä korkeampi kuin substanssiarvo, joten se määrittää maksimi-arvon hintahaarukalle. (Ely-Keskus 2011.)

Substanssiarvo on saatavissa oleva rahamäärä, jos myytäisiin yrityksen koko varallisuus ja maksettaisiin kaikki velat. Käytännössä substanssiarvo lasketaan vähentämällä taseen loppusummasta kaikki velat. Se kertoo siis yrityksen oman, velattoman varallisuuden määrän. Substanssiarvoa laskettaessa pitää muistaa oikaista tase-arvot. Yleistäen sanoen tase on tehty verottajaa varten, joten sen arvot saattavat erota markkina-arvoista. Tämän takia on selvitettävä tase-erien, kuten tilojen, laitteiden ja sijoitusten markkina-arvo. (Suomen Yrittäjät 2010a.)

Yrityksen tuottoarvo on tuloslaskelma-pohjainen arvo, joka kertoo tuloksetekokyvystä. Meille yritysosto on investointi. Jotta investointi olisi meille ostajina järkevä, sen on tuloksen avulla maksettava itsensä takaisin verrattain lyhyellä maksuajalla. Ennen tuottoarvon laskemista on selvitettävä yrityksen todellinen kannattavuus ja tuloskunto. Käytännössä tämä tarkoittaa tuottojen ja kustannusten oikean tason määrittelyä. Esimerkiksi satunnaiset erät väärivät tuloslaskelmaa, koska ovat luonteeltaan epäsäännöllisiä. Tästä johtuen ne pitäisi eliminoida tuloslaskelmasta. Omistajan palkkakorjaus tulisi taas huomioida, koska omistajalle

maksetut palkat vääristävät palkkakustannuksia. Usein yrittäjä tekee töitä työajan ulkopuolella, eikä hän välttämättä nosta palkkaa näistä töistä. Tuottoarvo määritellään yleensä yrityksen käyttökateen avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi poistoja ei huomioida tuottoarvossa, nehan eivät oikeasti ole yrityksen kuluja. (Ely-Keskus 2011; Suomen Yrittäjät 2010a.)

X tilitoimiston taseen mukaan yrityksen substanssiarvo olisi noin 50 000 euroa (ks. liite 5). Tämä on siis alin arvo, jolla myyjän voidaan olettaa olevan valmis yrityksensä myymään. Tuottoarvon laskemiseksi meidän tulisi laskea käyttökate 10 vuodelle ja diskontata se nykyhetken meidän tuottovaatimusprosentilla. X tilitoimisto ei ole olemassa, joten mielestämme ei ole tarkoituksenmukaista keksiä yritykselle taloudellisia lukuja noin monelle vuodelle. Laskimme yritykselle kuitenkin kahden vuoden ja yhden ennusteen käyttökatteet, jotta pystyimme arvioimaan tuottoarvon suuntaa (ks. liite 5). Näiden lisäksi olisi mietittävä ostokohteen takaisinmaksuarvoa. Se kertoo, kuinka kauan yrityksellä kestää maksaa kauppa takaisin, esimerkiksi käyttökatteella, ostajille. Jos X tilitoimiston hinta olisi 50 000 - 60 000 euroa, yrityskaupan takaisinmaksuarvo olisi noin kolme vuotta (ks. liite 5). Lopullinen kauppahinta määräytyy kuitenkin ostajan ja myyjän välisissä neuvotteluissa. Substanssi- ja tuottoarvo toimivat hinnan suunnannäyttäjinä ostajille. (Ely-Keskus 2011.)

5.4 Kauppatapa ja verotus

Yrityskauppatapoja on kaksi: liiketoimintakauppa tai yrityksen omistukseen oikeuttava kauppa. Meille sopivin tapa on yrityksen omistukseen oikeuttava kauppa, sillä haluamme ostaa yrityksen kokonaan itsellemme. X tilitoimisto on osakeyhtiö, mikä helpottaa tämän tapaisen kaupan toteuttamista. Ostamme yhden omistajan kaikki osakkeet puoliksi. Haluamme toteuttaa yrityksen omistukseen oikeuttavan kaupan myös, koska siinä yrityksen aiemmat sopimukset ja velvoitteet pysyvät voimassa. Mielestämme tämä helpottaisi meitä yrityksen uusina omistajina, etenkin kun X tilitoimistolla on monta tärkeää sopimussuhdetta. (Suomen Yrittäjät 2010b.)

On kuitenkin muistettava, että kauppatapa ei vaikuta yrityksen solmimiin työ- ja vuokrasopimuksiin. Työsopimukset pysyvät voimassa omistajan vaihtuessa. Toimiston vuokrasopimus pitäisi olla siirrettävissä ilman vuokranantajan lupaa, mutta vuokrasopimuksessa on voitu toisinkin sopia. Legal Due Diligence (ks. luku 5.2.2) onkin todella tärkeä kauppatapaa valitessa, siinä kun selvitetään yrityksen kaikki sopimukset. (Suomen Yrittäjät 2010b.)

Yrityskauppaa harkitessa tulisi huomioida myös verotus. Osakkeiden myynnissä myyjälle lasketaan luovutusvoitto- tai tappio henkilökohtaisessa verotuksessa. Tämä luovutusvoitto on myyjälle pääomatuloa ja se verotetaan sen mukaisesti. Ostajan kohdalla omistukseen oikeuttava

kauppatapa ei ole verotuksellisesti niin suopea. Osakkeiden ostohinnasta ei voi tehdä poistoa, kuten liiketoimintakaupassa saatavasta omaisuudesta. Tämä aiheuttaa sen, että ostajan tulovirta on pienempi osakekaupassa. Rahoittajat eivät myöskään katso osakkeiden olevan käyttökelpoisia vakuuksia, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia rahoitusta hakiessa. Itse kauppa aiheuttaa ostajalle varainsiirtoveron maksun, joka on 1,6 % ostohinnasta omistukseen oikeutavassa kaupassa. (Suomen Yrittäjät 2010e.)

5.5 Kaupan rahoitus

Yrityskauppa rahoitetaan ostajien oman rahoituksen lisäksi pankkien ja muiden lainanantajien, esimerkiksi Finnvera Oyj, rahoituksella. Yrityksen myyjä voi toimia osarahoittajana maksuaikajärjestelyjen avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjä antaa ostajille maksuaikaa ainakin osalle kauppasummasta. Näin myyjä saattaa saada paremman hinnan yrityksestä ja ostajien on helpompi saada lainaa sekä hoitaa lainojen lyhennykset. Kauppa voidaan toteuttaa myös osissa. (Ely-Keskus 2011; Suomen Yrittäjät 2010c.)

Tulemme todennäköisesti tarvitsemaan pankkilainaa yrityskaupan toteuttamiseen. Lainaa haikiessamme on tärkeää muistaa eri pankkien vertailu, jotta löydämme parhaan mahdollisen lainanantajan itsellemme. Meidän on huomioitava myös se, että yrityksen tulisi tuotoillaan maksaa koko laina korkoineen takaisin pankille lainan takaisinmaksuajan sisällä. Yleensä takaisinmaksuajat ovat alle viisi vuotta. Tästä johtuen olisi tärkeää arvioida yrityksen takaisinmaksukyky sekä tulevaisuuden kehittämissuunnitelmamme ennen lainan hankkimista. (Ely-Keskus 2011; Suomen Yrittäjät 2010c.)

Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama erityisrahoituslaitos, joka tarjoaa rahoitusta yrityksen perustamiseen, kasvuun, kansainvälistymiseen sekä vientiriskeiltä suojautumiseen (Finnvera Oyj 2012a). Meille sopiva Finnveran monista lainatuotteista olisi Yrittäjälaina. Yrittäjälainalla rahoitetaan osakepääomasijoituksia, sijoituksia vapaan oman pääoman rahastoihin tai sijoituksia avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiöpanokseen sekä yrityskauppoja. Yrittäjälainan enimmäismäärä on 100 000 euroa. Sen myöntäminen edellyttää kuitenkin vähintään 20 % omarahoitusosuutta. Lainan korko muodostuu kuuden kuukauden euribor-korosta ja marginaalista, mutta kustannuksia alentaa valtion korkotuki. Laina-aika on maksimissaan 10 vuotta. Laina-aika sisältää myös mahdollisuuden kolmeen lyhennysvapaaseen vuoteen. Yritykseltä Finnvera edellyttää kannattavaa toimintaa. (Finnvera Oyj 2012b.)

Yrittäjälainan yksi hyvä puoli meidän kohdalla on, että se voidaan myöntää useammalle kuin yhdelle saman yrityksen perustajalle. Kohdeyrityksen on täytettävä EU:n pk-yrityksen kriteerit, jotta laina voidaan antaa. Lainan saajalta edellytetään, että hänen osuutensa osakepääomasta ja äänivallasta on vähintään 20 % yrittäjälainalla rahoitetun kaupan jälkeen.

Täytämme tämän ehdon, sillä aiomme omistaa yrityksen puoliksi. Lisäksi aiomme työskennellä yrityksessä päätoimisesti ja henkilökohtainen taloutemme on tällä hetkellä kunnossa. Myös mahdollisuus lyhennysvapaisiin vuosiin on Yrittäjälainan hyvä puoli. (Finnvera Oyj 2012b.)

Rahoituksen järjestäminen saattaa osoittautua hankalaksi kohdallamme, sillä tilitoimistoilla on usein vähän vakuudeksi kelpavaa omaisuutta ja varallisuutta (Suomen Yrittäjät 2010c). Tämän takia meille sopisi myös Finnvera-takaus. Se on Finnveran tarjoama takuu-tuote erilaisiin pk-yritysten kotimaisiin rahoitustarpeisiin, kuten juuri yrityskauppojen vaatimaan rahoitukseen. Se on tarkoitettu pk-yrityksille, joiden henkilökunta on alle 250 henkeä, liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on maksimissaan 43 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen omistustausta ja omistukset muissa yrityksissä vaikuttavat siihen, katsotaanko sen olevan pk-yritys. Ostokohteena oleva yritys tulee todennäköisesti täyttämään nämä kriteerit takuun saamiseksi. (Finnvera Oyj 2012c.)

Finnvera-takaus sopii monien pankin, rahoitusyhtiön tai vakuutusyhtiön antamien lainojen vakuudeksi. Sen avulla rahoittaja jakaa rahoituksen riskiä Finnveran kanssa. Takaus räätälöidään saajan mukaiseksi, mutta yleensä sen osuus luotosta tai muusta sitoumuksesta on noin 50 %. Takauksen saaja joutuu maksamaan vuotuista takausprovisiota, jonka määrään vaikuttavat yrityksen kannattavuus, liiketoiminnan toiminnallinen riski, annettu vastavakuus sekä takausaika. Takuu-aika neuvotellaan Finnveran ja yrityksen kesken, kun taas vastavakuudesta neuvotellaan myös rahoittajan kanssa. (Finnvera Oyj 2012c.)

Meillä saattaa olla mahdollisuus saada starttirahaa Työ- ja elinkeinotoimiston kautta. Starttiraha on harkinnanvarainen tuki, joten meidän tulee ottaa yhteyttä paikalliseen TE-keskukseen hyvissä ajoin ennen yrityskaupan toteuttamista. Starttirahan myöntäminen edellyttää, että emme aloita yritystoimintaa ennen tukipäätöksen saamista. Tukea voi saada enintään 18 kuukaudeksi. Sen tarkoitus on turvata yrittäjän toimeentulo toiminnan käynnistämävaiheessa. Starttirahaa voi saada, jos meillä on riittävät valmiudet yritystoimintaan, yrityksellä on edellytykset kannattavaan toimintaan, emme saa muuta valtionapua omiin palkkakustannuksiimme, työmarkkinatukea tai työttömyyspäivärahaa. Edellytyksiä ovat myös joko aikaisempi kokemus yrittäjyydestä tai yrittäjäkoulutusta. Yrittäjän tulisi työskennellä päätoimisesti yrityksessä ja tuen pitää olla tarpeellista toimeentuloa varten. Näiden lisäksi starttiraha ei saa väärin käyttää alan kilpailutilannetta. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2010; Uusyrittäjäkeskus 2012.)

Esimerkiksi Finnvera edellyttää, että rahoitamme kaupasta vähintään 20 % itse. Haluamme omistaa yrityksen puoliksi, joten kumpikin meistä tulee rahoittamaan vähintään puolet tästä omarahoitus-osuudesta. Vaikka määrittelimmekin luvussa 5.3 ostokohteen arvon, todellisen rahoitustarpeen tiedämme vasta ostoneuvottelujen alettua. Silloin saamme selville myyjän lähtökohdan yrityskaupalle ja pääsemme neuvottelemaan sopivasta hinnasta.

5.6 Osaamisen siirtäminen

Emme ole tällä hetkellä ostamassa yritystä, joten emme keskity luvussa 4.1 esittämämme prosessin kaupan solmimista, tiedottamista ja muutossilmoituksia koskeviin kohtiin (ks. kuvio 8). Mielestämme olennaisempaa on selvittää, miten osaamisen siirtäminen tulisi tapahtumaan.

Luvussa 4.1 avasimme ideaaliprosessin osaamisensiirrolle (ks. taulukko 2). Ensimmäinen vaihe, eli kasvu yrittäjyyteen, on meillä tällä hetkellä ajankohtainen. Olemme saaneet perustiedot alalta ja yrittäjyydestä koulun kautta. Lisäksi kumpikin meistä on tällä hetkellä töissä kirjanpitäjinä. Tämän vaiheen jälkeen meidän tulisi tutustua ostokohteena olevan yrityksen toimintaan mahdollisimman hyvin. Meidän tulisi myös luoda omat suhteemme yrityksen asiakkaisiin.

Meidän tulee pyrkiä saamaan kaikki hiljainen tieto, jota yrityksen entisellä omistajalla on, käyttöömmemme. Lisäksi työntekijöiden tiedot ja taidot ovat avainasemassa. Hekin ovat luoneet työuransa aikana vahvat suhteet asiakkaisiin. Tärkeää olisi varmistaa hiljaisen tiedon pysyminen yrityksessä. Olisi myös meidän kannalta hyvä, jos yrityksestä luopuja suostuisi toimimaan tukenamme mahdollisimman pitkän ajan. Lopulta haluamme olla valmiita johtamaan yritystä itsenäisesti ja kehittää toimintaa eteenpäin.

5.7 Yhteenveto

Luvussa 5 avasimme yrityskauppa-prosessin suunnittelu- ja päätösvaiheet sekä miten toteutus- ja seurantavaihe toteutetaan. Suunnittelu- ja päätösvaihe alkoi yrityskuvauksella, jossa kävimme läpi esimerkkiyrityksen perustiedot. Sen jälkeen teimme esimerkkiyrityksestä Due Diligence-analyysin, jonka jaoimme business-, legal- ja financial-osiin. Business Due Diligencessä arvioimme X tilitoimiston liiketoimintaa, toimintaympäristöä sekä kohdemarkkinoita. Legal Due Diligencen suorittavat siihen erikoistuneet lakimiehet tai muut asiantuntijat ja sen tarkoituksena on ostokohteen sitoumuksien selvittäminen. Financial-osuudessa analysoimme X tilitoimiston taloudellista tilaa nyt ja tulevaisuudessa arvioitujen tulos- ja tase-laskelmien sekä tunnuslukujen avulla. Lisäksi analysoimme yrityksen IT-järjestelmiä. Due Diligencen lopuksi laadimme X tilitoimistolle vielä SWOT-analyysin.

Määrittelimme tässä vaiheessa yritykselle arvon, jotta saimme tietoomme mahdollisen lähtöhinnan ostoneuvotteluihin. Pk-yrityksen arvonmäärittelyssä käytännöllisin tapa on laskea ostokohteen substanssi- ja tuottoarvot. Ostajan hintahaarukassa substanssiarvo on yrityksen minimihinta, kun taas tuottoarvo on maksimi. Kauppatavoista meille sopivimmaksi paljastui

omistukseen oikeuttava kauppa, vaikka verotuksellisesti se ei ole ostajan kannalta niin hyvä kuin myyjän.

Rahoittaaksemme kaupan tulemme todennäköisesti tarvitsemaan ulkopuolista rahoitusta. Yrityskauppaan on olemassa monia eri rahoituslähteitä. Tärkeintä on muistaa omarahoitusosuus. Todellinen yrityskaupan rahoitustarve selviää vasta neuvotteluissa, kun myyjänkin näkökulma on selvillä. Emme avanneet luvussa kaupan solmimista, siitä tiedottamista tai muutossilmoituksia koskevia toteutus- ja seurantavaiheita, koska emme ole vielä yritystä oikeasti ostamassa.

Toteutus- ja seurantavaiheen tärkein osa mielestämme on osaamisen siirtäminen. Toivomme sen mukailevan ideaaliprosessia (ks. taulukko 2), jonka avasimme luvussa 4.1. Olennaisinta on saada tukea yrityksestä luopujalta sekä yrityksen työntekijältä mahdollisimman paljon. Uusina omistajina meidän tulisi myös varmistaa mahdollisimman hyvin hiljaisen tiedon jääminen yritykseen.

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tässä luvussa käymme läpi työmme johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Sovellamme tuloksiamme ostettavaan yritykseen, joka on osa tutkimuksemme viimeistä vaihetta (ks. luku 3.1) ja kerromme, minkälainen meidän roolimme tulee yrityksessä olemaan. Lisäksi arvioimme, miltä taloushallintoalan tulevaisuus meidän mielestämme näyttää opinnäytetyömme perusteella. Lopuksi mietimme vielä jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimustulosten soveltaminen X yritykseen

Tässä luvussa sovellamme tutkimustuloksiamme X tilitoimistoon. Tutkimuksemme tuloksien perusteella (ks. luku 3.3) voimme todeta erikoistumisen olevan ajankohtaista vain jos meillä on erikoisosaamista jollakin osa-alueella. Tällä hetkellä työskentelemme taloushallinnon parissa, mutta kokemuksemme alasta on vielä vähäistä. Näin ollen erikoistuminen ei ole vielä mielestämme kohdallamme ajankohtaista. X tilitoimisto ei ole erikoistunut, vaan tarjoaa taloushallinnon peruspalveluita ja asiakaskunta on muodostunut kaikenlaisista yrityksistä. Todennäköisesti jatkaisimme ainakin aluksi kokonaisvaltaisten taloushallintopalveluiden tarjoamista.

Ostokohteen asiakaskunta pitäisi tutkia tarkkaan, jotta saamme tietoomme sen rakenteen sekä kannattavuuden tilitoimiston näkökulmasta. Meidän tulee pyrkiä luomaan oma luottamuksellinen suhde asiakkaisiin, ja näin sitouttaa asiakkaat yritykseen sen jälkeen, kun entinen omistaja väistyy. Myös asiakastyytyväisyyden taso tulisi selvittää, sillä se on tärkeä osa tili-

toimiston menestymistä. Asiakastyytyväisyyttä ei tarvitse välttämättä tutkia kyselyiden muodossa, mutta se on selvitettävä esimerkiksi asiakaspalautteen muodossa.

Ammattitaito ja osaamistaso ovat merkittävä osa tilitoimiston menestymistä. Tästä johtuen meidän tulee ylläpitää niitä omalta ja työntekijän osalta. Jatkuva kouluttautuminen on tilitoimiston arkipäivää, joten meidän pitää myös varmistaa aikaa sille. Meidän tulisi myös varmistaa työntekijän halu jäädä yritykseen omistajan vaihtuessa. Hänen kauttaan varmistamme hiljaisen tiedon pysymisen yrityksessä. Meidän on tärkeää luoda innostunut työilmapiiri yritykseen omistajanvaihdoksen yhteydessä. Strategia ja visio on tällä hetkellä melkein kokonaan unohdettu tilitoimistoissa. Meidän pitääkin muistaa niiden tärkeys toiminnan ohjauksen kannalta. Tärkeää on strategian ja vision selvittäminen aluksi itsellemme, jotta voimme odottaa työntekijän seuraavan niitä.

6.1.1 Kehitysideat

Tämä luku käsittelee sitä, miten kehittäisimme X tilitoimiston toimintaa. Kehittääksemme yritystä eteenpäin, meidän tulee aluksi arvioida ostohetken tilanne. Miten palveluita on pyritty kehittämään aikaisemmin, millä tasolla sähköistyminen on niin tilitoimistossa kuin sen asiakkailla sekä miten asiakastyytyväisyys on varmistettu.

X tilitoimisto tarjoaa peruskirjanpitoa ja palkanlaskentaa. Opinnäytetyömme löydöksiä perusteella neuvonta- ja konsultointipalveluiden kysyntä on kuitenkin koko ajan kasvanut. Tästä johtuen voimme pyrkiä lisäämään neuvontapalveluiden osuutta palvelutarjonnassa. Voimme kehittää myös uusia palveluita, kuten rahoitus- ja sijoitusneuvonnan. Taloushallinnon lisäksi osa ammattikorkeakoulu-opinnoistamme on koskenut rahoitusta, joten meillä on hyvät lähtökohdat tähän.

Sähköistyminen tulee tuloksiemme perusteella entistä tärkeämmäksi osaksi taloushallintopalveluita. Tästä johtuen meidän tulee selvittää sekä ostokohteen, että asiakkaiden sähköisen toiminnan tila. Voimme mahdollisuuksien mukaan pyrkiä lisäämään sähköistymistä. On kuitenkin muistettava, että sähköistymisen tulee lähteä asiakkaiden tarpeista.

Asiakastyytyväisyys on tilitoimiston menestymisen kannalta todella tärkeää. Näin ollen, jos parannettavaa toiminnasta löytyy asiakkaiden mielestä, tulisi meidän pyrkiä korjaamaan epäkohdat. Lisäksi meidän tulee kehittää osaamistamme ja asiantuntemustamme koko ajan.

Omistajanvaihdoksen jälkeen meidän tulisi panostaa myös markkinointiin, jotta saisimme kasvatettua asiakaskuntaa. Asiakaskunnan kasvattaminen on tärkeää, sillä ostettavassa yrityksessä on omistajanvaihdoksen jälkeen kahden työntekijän sijasta kolme. Markkinoinnin yhteydes-

sä olisi hyvä keskittyä lisäksi palvelujen tuotteistamiseen. Meidän tulisi kiinnittää huomiota myös tilitoimiston kustannustehokkuuteen ja sen parantamiseen.

6.1.2 Strategia

Tämä luku käsittelee meidän strategiaamme X tilitoimiston uusina omistajina. Strategiamme lähtökohtana ovat asiakkaat. Meidän pitää arvioida, miten meidän tulee kehittää toimintaa, jotta asiakkaiden tarpeet tulevat mahdollisimman hyvin otettua huomioon. Tärkeää on myös niin asiakkaiden kuin työntekijän sitouttaminen yritykseen omistajan vaihtuessa. Meidän tulee osoittaa ja todistaa omat kykymme sekä osaamisemme yrityksen omistajina. Lisäksi meidän tulee luoda henkilökohtainen suhde niin työntekijään kuin asiakkaisiin ja synnyttää keskinäinen luottamus tätä kautta.

6.1.3 Meidän roolimme X tilitoimistossa

Tässä luvussa kerromme omasta roolistamme X tilitoimistossa. Aiomme omistaa ostettavan yrityksen puoleksi. Tulemme todennäköisesti johtamaan sitä yhteistyöllä, vaikka jotkin osa-alueet on varmasti jaettava meidän kesken. Toiminnan kannalta on parempi, jos pystymme päättämään joitakin asioita ilman toisen mielipidettä. Aiomme myös työskennellä yrityksessä päätoimisesti. Toinen meistä hallitsee paremmin suunnittelun ja aikataulutuksen, kun taas toinen käytännön työn. Otamme nämä luonteenpiirteemme huomioon myös yritystoiminnassa. Mielestämme osaamisemme kuitenkin täydentävät toisiaan todella hyvin.

6.2 Tilitoimistojen tulevaisuudennäkymät

Tässä luvussa kerromme omat mielipiteemme siitä, miltä tilitoimistojen tulevaisuus näyttää. Mielipiteemme tilitoimistojen tulevaisuudennäkymistä muodostuivat opinnäytetyö-prosessin aikana sekä etenkin tutkimushaastatteluita tehdessä. Mielestämme alan rakennemuutos (ks. luku 2.2.2) on luonut uusia työtehtäviä. Vaikka rakennemuutoksen takia joitakin vanhoja tehtäviä on myös poistunut, mielestämme kirjanpito itsessään ei ole muuttunut paljoakaan. Useat haastateltavat ja lähteet korostivat neuvonnan ja konsultoinnin kysynnän kasvavan. Samalla kun neuvontapalveluiden merkitys on kasvanut, on korkean osaamistason ja asiantuntemuksen merkitys kasvanut. Tämä on luonnollista, sillä tilitoimistojen pitää tietää mistä puhuu.

Ala on jo jonkin verran sähköistynyt, odotamme tämän trendin jatkuvan. Etenkin, kun sähköistymisen konkreettiset tulokset alkavat näkyä asiakkaille. Teknologia ja osaaminen kehittyvät koko ajan, mikä omalta osaltaan lisää alan sähköistymistä. Nykyään asiakkaat osaavat tutkimuksemme perusteella jo vaatia sähköisiä palveluita, joten paine kehittyä tulee tilitoimistoille osaksi asiakkailta.

Ala on todella kilpailtu. Tämän takia oletamme, että tilitoimistojen tulee tulevaisuudessa monipuolistaa palveluitaan. Tässä neuvonta- ja analyysipalvelut saattavat olla avainasemassa sekä täysin uusien palveluiden kehittäminen. Lisäksi sähköistyminen saattaa mahdollistaa monipuolistumisen. Luvussa 2.2.2 mainitsimme tienhaaran, jossa tilitoimistot ovat tällä hetkellä. Niiden pitäisi päättää tarjotaanko asiakkaille taloushallinnon kokonaispalveluita vai toimitaanko jonkinlaisena talous-analyytikkona ja tukena asiakkaille. Mielestämme tämä tuo alalle myös erikoistumisen lisääntymistä.

Mielestämme alan tarve ja kysyntä tulevat kasvamaan entisestään tulevaisuudessa. Moni alan osaaja lähenee eläke-ikää parhaillaan, joten taloushallintoalan osaajista on suuri kysyntä jo nyt. Yritykset tulevat todennäköisesti lisäämään taloushallinnon ulkoistamista, joten tarve tilitoimistoille kasvaa tästäkin syystä.

6.3 Jatkotutkimusten aiheita

Tämä luku käsittelee opinnäytetyöstämme syntyviä mahdollisia jatkotutkimuksia. Opinnäytetyömme mahdollisia jatkotutkimusten aiheita voisi olla tilitoimistojen menestystekijät asiakkaiden näkökulmasta. Mitkä asiat vaikuttavat tilitoimiston valintaan ja miksi asiakkaat ovat valinneet juuri menestyneet tilitoimistot. Lisäksi voisi tutkia asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä asiakkaiden näkökulmasta. Myös asiakkaiden sitouttaminen yrityskauppatilanteessa olisi yksi mahdollinen aihe.

Yrityskauppatilannetta voisi tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta. Se, miten työntekijät kokevat yrityskaupan ja millaisilla keinoilla työntekijät saisi sitoutumaan uuden johdon alaisuuteen, olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Etenkin kun kaupankohde on pieni yritys. Myös se, millaiset tilitoimistojen menestystekijät ovat työntekijöiden mielestä saattaa vaihdella johtajien näkökulmaan verrattuna.

Sähköistyminen on tällä hetkellä jo osa tilitoimiston menestystä. Jatkossa voisi tutkia, miten se on käytännössä toteutunut tilitoimistoissa. Lisäksi sähköistymisen tutkiminen asiakkaiden näkökulmasta olisi hyvä aihe. Olisi hyvä selvittää tilitoimistojen asiakkaiden halukkuus siirtyä sähköiseen kirjanpitoon ja mahdolliset kielteiset kannat sähköistymiseen liittyen. Muista tilitoimistojen palveluista neuvonta ja konsultointi ovat yhä merkittävämpiä palveluita. Niiden kehitystä ja tarvetta voisi myös tutkia jatkossa.

Tutkimuksessamme oli alun perin tarkoitus tutkia Helsingissä toimivia tilitoimistoja, mutta jouduimme laajentamaan aluetta (ks. luku 3.2). Tästä johtuen yksi tutkimusaihe olisi Helsin-

gin merkitys tilitoimiston menestymisessä. Samalla voisi tutkia, miksi asiakkaat ovat valinneet juuri Helsingissä toimivan menestyvän tilitoimiston.

Lähteet

Painetut lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Foley, P. & Greene, H. 1989. Small Business Success. London: Paul Chapman Publishing.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svensas, K. & Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro.

Matikka, A. 2002. Measuring the performance of owner-managed firms. Helsinki: HeSE print.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun Analyysi. Tampere: Vastapaino.

Simon, H. 1996. Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Boston: Harvard Business School Press.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima.

Elektroniset lähteet

Aallon Tilitoimisto. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.aallon.fi/>

Administer Oy. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.administer.fi/>

Aula, E. 2011. Tunnusluvut. Viitattu 8.2.2012.
<https://optima.discendum.com/learning/id74/bin/user?rand=10138>

Atherton, J. 2010. Frames of Reference. Viitattu 8.12.2011.
<http://www.doceo.co.uk/tools/frame.htm>

Ay-Tilipalvelu Oy. Palvelut. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.ay-tilipalvelu.fi/index.php?sivu=3>

Ely-Keskus. 2011. Ohjeita ”bisneksen” ostajalle. Viitattu 23.2.2012.
http://www.ely-keskus.fi/fi/Elinkeinottojaosaaminenjakulttuuri/Yritystoiminta/Documents/Ostajan%20opas_FI_Ohjeita_bisneksen_ostajalle.pdf

Finlex. 2011. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624. Viitattu 9.12.2011.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Finnvera. 2006. Opas onnistuneeseen omistajanvaihdokseen. Viitattu 15.2.2012.
<http://www.yrityskauppa.net/OV-opas2006.pdf>

Finnvera Oyj. 2012a. Finnvera lyhyesti. Viitattu 30.3.2012.
<http://www.finnvera.fi/Finnvera3/Finnvera-lyhyesti>

Finnvera Oyj. 2012b. Finnvera-takaus. Viitattu 30.3.2012.
<http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Finnvera-takaus>

- Finnvera Oyj. 2012c. Yrittäjälaina. Viitattu 30.3.2012.
<http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Lainat/Yrittajaelaina>
- Heinonen, J. Ohje tutkimussuunnitelmaan, viitattu 6.1.2012.
<http://opko.laurea.fi/~jarhein/Tutkimussuunnitelma/Ohje/index.htm>
- Heiskanen, K. 2007. Onnistunut omistajanvaihdos. Viitattu 23.2.2012.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17600/jamk_1206530656_6.pdf?sequence=2
- HM-Tilipalvelu. Palvelut. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.hm-tilipalvelu.fi/palvelut>
- Jyväskylän yliopisto. 2011. Ohjeita Pro gradu-tutkielman laatimiseksi. Viitattu 8.12.2011.
<https://www.jyu.fi/ytk/laitokset/yfi/opiskelu/prograduyfi/gradu>
- Karhatsu, H. 2003. Suomalaisten joukkueurheiluyritysten menestystekijät. Viitattu 8.12.2011.
http://printfu.org/read/k%C3%A4sitteen-menestyminen-m%C3%A4%C3%A4rittely-1427.html?f=1qeYpurpn6Wih-SUpOGu-maunh7cyGtjd3NnV19eO4cvj0tjg6OPO4s3TkN8sEjcK59bZ4NTi3paj2Kqko5Do2peo2Kagp5-W0trj5tbexLba2cqOqumfpaKH1pSk4a6arqeH1OPq1a6XlNvT29bV2ujik8_e45Tb2sbU55i15sfZ4sS01OTX3bPG4trK4ufbo93J0pGx4g
- Kaupparehti. Yrityshaku. Viitattu 8.12.2011.
<http://www.kaupparehti.fi/yritykset/yritys/a++o+tilija+toimistopalvelu+oy/09701428>
- Kettunen, A. 2011. Due Diligence. Viitattu 23.2.2012.
<https://optima.discendum.com/learning/id74/bin/user?rand=3315>
- Kirjanpito toimisto J. Castren Oy. Palvelut. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.castren.com/index.php?id=2>
- Leskelä, M. 25.5.2011. Yrityksen arvonmäärittäjä on julkaistu. Viitattu 23.2.2012.
<http://www.talouselama.fi/yrityskaupat/asiantuntijalta/ajankohtaista/yrityksen+arvonmaarittaja+on+julkaistu/a2080031>
- Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Viitattu 8.12.2011.
http://www.tem.fi/files/24829/Talouhallinto2009_web.pdf
- Mäkinen, L. 2000. Tilitoimistoala murroksessa. Viitattu 8.12.2011.
http://www.lasmak.com/tiedotteet.php?Uutinen=14&groupid=1&page=5&_Session=154f120bc8d48d3a36493b1c51ba212
- Nurminen, M. & Vuorinen, S. 2010. Suomalaisen tilitoimiston tulevaisuus strategioiden ja palveluiden näkökulmasta. Viitattu 4.1.2012.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7766/Nurminen_Mika_Vuorinen_Satu.pdf?sequence=1
- Pihlajamäki, M. 2012. Legal Due Diligence osana onnistunutta yrityskauppaa. Viitattu 24. 3 2012.
http://www.legistum.fi/artikkeli_legal_due_diligence_osana_onnistunutta_yrityskauppaa.html
- Ristikari, E. 28.3.2011. Shoppaile oma yritys. Viitattu 23.2.2012.
<http://www.digipaper.fi/extra/63186/index.php?pgnumb=10>
- Suomen Yrittäjät. Yrityspörssi. Viitattu 23.2.2012.

<http://www.yritysporssi.fi/Home/ListCompanies?wordsearch=tilitoimisto&territory=0&industry=0&service=0&adtype=sellingall&page=0>

Suomen Yrittäjät. 2010a. Arvonmääritys. Viitattu 23.2.2012.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/arvonmaaritys/>

Suomen Yrittäjät. 2010b. Kauppatavat käytännössä. Viitattu 23.2.2012.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/kauppatavat/>

Suomen Yrittäjät. 2010c. Rahoitus. Viitattu 23.2.2012.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/rahoitus/>

Suomen Yrittäjät. 2010d. Yrityskaupan muistilista. Viitattu 23.2.2012.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/yrityskaupan-muistilista/>

Suomen Yrittäjät. 2010e. Verotus. Viitattu 31.3.2012. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/omistajan-ja-sukupolvenvaihdos/verotus/>

Tilastokeskus. Tilastotietokannat. Viitattu 22. 3 2012.
http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=005_aly_tau_104_fi&ti=Aloittaneiden+ja+lopettaneiden+yritysten+lukum%E4%E4r%E4+vuosina+2005%2D+toimialaluokituksen++tol2008+mukaisesti&path=../Database/StatFin/yri/aly/&lang=3&multilang=fi

Tilastokeskus. Tilastotietokannat. Viitattu 22.3.2012.
http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=010_syr_tau_101_fi&ti=Yritykset++toimialoittain+ja+oikeudellisen+muodon+mukaan+2007-2010++%28TOL+2008%29&path=../Database/StatFin/yri/syr/010_yr_tol08/&lang=3&multilang=fi

Tilastokeskus. Toimialaluokitus 2008. Viitattu 8.12.2011.
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/69201.html>

Tili- ja Talous Oy. 2009. Palvelut. Viitattu 13.2.2012.
http://www.tilitalous.fi/3_palvelut.html

Tilipiste Oy. 2011. Palvelut. Viitattu 13.2.2012.
<http://www.tilipiste.com/palvelut.shtml>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Liike-elämän palveluissa ei näy taantuman uhka. Viitattu 8.12.2011.
https://www.tem.fi/index.phtml?104222_m=104245&s=4678

Työ- ja elinkeinotoimisto. 19.2.2010. Starttirahalla yrittäjäksi. Viitattu 30.3.2012.
http://mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/05_esitteet/tme3002s_starttiraha.pdf

Uusyrittäjäkeskus. 1. 2 2012. Perustamisopas 2012. Viitattu 30.3.2012.
http://www.avainlippu.fi/sites/default/files/page_attachment/perustamisopas_2012_suk_w eb.pdf

Yritys- ja tietojärjestelmä. Yrityshaku. Viitattu 8.12.2011.
<http://www.ytj.fi/yrityshaku.aspx?path=1547;1631;1678&kielikoodi=1>

Yritys-Suomi. Talouden tunnuslukuja. Viitattu 3.1.2012.
<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/talouden-tunnuslukuja>

Julkaisemattomat lähteet

Haastattelut

Tilitoimisto A. 2012. Toimitusjohtajan haastattelu 1.2.2012. Helsinki.

Tilitoimisto T. 2012. Toimitusjohtajan haastattelu 16.2. 2012. Helsinki.

Henkilö S. 2012. Haastattelu 27.3.2012. Espoo.

Tilitoimisto H. 2012. Toimitusjohtajan haastattelu 29.3.2012. Espoo.

Tilitoimisto M. 2012. Toimitusjohtajan haastattelu 30.3.2012. Espoo.

Kuvat

Kuva 1: Kirjanpito- ja palkanlaskentatehtäviin hakijoiden määrä suhteessa avoimiin työpaikkoihin keväällä 2011 (Metsä-Tokila 2011)	51
Kuva 2: X tilitoimisto Oy SWOT-analyysi	55

Kuviot

Kuvio 1: Pk-yrityksen yleiset menestystekijät	14
Kuvio 2: Taloushallintoalan SWOT -kaavio (Metsä-Tokila 2011)	16
Kuvio 3: Tilitoimistoalan muutossuuntia tulevaisuudessa (Metsä-Tokila 2011)	19
Kuvio 4: Erkki K. Laitisen yrityksen terveystriangelio (Aula 2011).....	21
Kuvio 5: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	25
Kuvio 6: Tutkimuksen vaiheet (Ruusuvoori, ym. 2010, 12)	27
Kuvio 7: Tilitoimistojen menestystekijä-malli	43
Kuvio 8: Yrityksen ostoprosessi (Finnvera 2006; Heiskanen 2007)	45
Kuvio 9: Taloushallintoalan henkilö- ja toimipaikkamäärän jakautuminen ELY-keskuksittain (Metsä-Tokila 2011).....	52

Taulukot

Taulukko 1: Tilitoimistojen taloudellisten tunnuslukujen mediaanit (Metsä-Tokila 2011) .	18
Taulukko 2: Osaamisen siirtyminen omistajanvaihdoksessa (Finnvera 2006)	48
Taulukko 3: Ostettavan tilitoimiston kriteerit	49

Liitteet

Liite 1 Tilitoimistojen taloudellisia tunnuslukuja	75
Liite 2 Tilitoimistojen tarjoamia palveluja	78
Liite 3 Haastattelurunko	79
Liite 4 Kirje toimitusjohtajalle	81
Liite 5 X tilitoimisto Oy talous	82

Liite 1 Tilitoimistojen taloudellisia tunnuslukuja

Kirjanpito toimisto J.Castrén Oy	1.9.2009- 31.8.2010	2008- 2009	2007- 2008	2006- 2007
Kasvu				
Liikevaihdon muutos	8 745	24 241	113 140	
Liikevoiton muutos	-12 875	15 059	-3 266	
Kannattavuus				
Liikevoitto %	25,7 %	28,0 %	26,7 %	33,0 %
ROI	0,6	0,7	0,8	0,8
ROE	0,5	0,6	0,6	
Maksuvalmius				
Quick ratio	5,8	6,0	4,2	5,9
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste	82,1 %	80,7 %	74,2 %	73,2 %
Suhteellinen velkaantuneisuus	8,7 %	8,3 %	11,1 %	8,3 %

Ay-Tilipalvelu Oy	2010	2009	2008	2007
Kasvu				
Liikevaihdon muutos	148 473	95 111	6 581	
Liikevoiton muutos	23 071	25 503	-20 908	
Kannattavuus				
Liikevoitto %	16,1 %	16,2 %	14,4 %	18,3 %
ROI	0,6	0,6	0,5	0,6
ROE	0,8	0,7	0,5	
Maksuvalmius				
Quick ratio	2,1	2,0	2,8	2,9
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste	57,5 %	55,0 %	68,5 %	70,0 %
Suhteellinen velkaantuneisuus	16,4 %	16,1 %	12,9 %	13,0 %

HM-Tilipalvelu Oy	1.7.2010- 30.6.2011	2009- 2010	2008- 2009	2007- 2008
Kasvu				
Liikevaihdon muutos	41 578	17 548	72 572	
Liikevoiton muutos	-9 823	4 118	34 188	
Kannattavuus				
Liikevoitto %	14,3 %	17,3 %	17,1 %	12,1 %
ROI	0,2	0,3	0,3	0,3
ROE	0,3	0,4	0,5	
Maksuvalmius				
Quick ratio	50,7	37,2	15,0	17,0
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste	67,8 %	61,2 %	52,1 %	43,6 %
Suhteellinen velkaantuneisuus	1,1 %	1,3 %	2,6 %	1,6 %

Tili & Talous Oy	2010	2009	2008	2007
Kasvu				
Liikevaihdon muutos	46 564	66 180	53 238	
Liikevoiton muutos	3 709	13 564	8 212	
Kannattavuus				
Liikevoitto %	9,2 %	9,3 %	7,6 %	6,5 %
ROI	1,3	1,3	0,7	1,3
ROE	1,0	1,1	1,0	
Maksuvalmius				
Quick ratio	1,2	1,4	1,2	0,9
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste	33,9 %	39,3 %	27,7 %	30,5 %
Suhteellinen velkaantuneisuus	19,0 %	15,3 %	15,3 %	16,4 %

Tilipiste Oy	1.9.2009- 31.8.2010	2008- 2009	2007- 2008	2006- 2007
Kasvu				
Liikevaihdon muutos	35 550	83 238	114 903	
Liikevoiton muutos	475	15 999	5 950	
Kannattavuus				
Liikevoitto %	7,7 %	8,1 %	6,4 %	6,8 %
ROI	0,2	0,2	0,2	0,2
ROE	0,2	0,3	0,2	
Maksuvalmius				
Quick ratio	3,4	3,2	2,9	4,5
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste	71,9 %	70,2 %	67,7 %	72,5 %
Suhteellinen velkaantuneisuus	15,9 %	15,1 %	15,7 %	10,2 %

Aallon tilitoimisto Oy	2010	2009	2008	2007
Kasvu				
Liikevaihdon muutos	175 924	8 451	225 682	
Liikevoiton muutos	20 584	-29 208	122 233	
Kannattavuus				
Liikevoitto %	8,8 %	8,5 %	9,9 %	4,9 %
ROI	0,6	0,6	0,7	0,4
ROE	0,7	0,6	0,8	
Maksuvalmius				
Quick ratio	1,5	1,4	1,4	0,9
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste	47,6 %	52,4 %	48,0 %	40,4 %
Suhteellinen velkaantuneisuus	14,7 %	12,6 %	16,5 %	16,0 %

Administer Oy	2010	2009	2008	2007
Kasvu				
Liikevaihdon muutos	617 235	589 408	1 103 990	1 356 305
Liikevoiton muutos	-19 354	59 774	72 844	1 511
Kannattavuus				
Liikevoitto %	3,1 %	4,4 %	3,0 %	0,1 %
ROI	0,4	0,5	0,6	0,1
ROE	0,4	0,6	0,6	
Maksuvalmius				
Quick ratio	1,2	1,0	0,8	0,6
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste	35,8 %	35,5 %	21,9 %	19,2 %
Suhteellinen velkaantuneisuus	17,2 %	17,0 %	24,2 %	31,0 %

Liite 2 Tilitoimistojen tarjoamia palveluja

Kirjanpito ja tilinpäätökset

Palkanlaskenta

Reskontrat (osto- ja myyntireskontra)

Sisäinen laskenta

Perintä

Atk-palvelut

- Laskuhotellit
- Etäkäyttö
- Neuvonta

Konsultointi

- Yritysanalyysit
- Yhtiöiden perustaminen
- Sukupolvenvaihdokset
- Yrityskaupat
- Budjetointi
- Kaupparekisteriasiat
- Veroneuvonta
- Kauppakirjojen laadinta
- Projektihallinta, kustannusseuranta
- Rahoitusneuvonta
- atk-neuvonta
- Taloushallinnon koulutus
- Viranomaisilmoitukset ja hakemukset

Muut palvelut

- Sijaisuudet muihin yrityksiin (henkilöstön vuokraus)
- Controller
- Tilapäispalvelu (esim. tilinpäätös kiire)
- Yrityksen taloushallinnon kehitysprojektit
- Talouspäällikön vuokraus
- Maksuliikenne, maksatus
- Tilintarkastus

Liite 3 Haastattelurunko

Taustamuuttajat

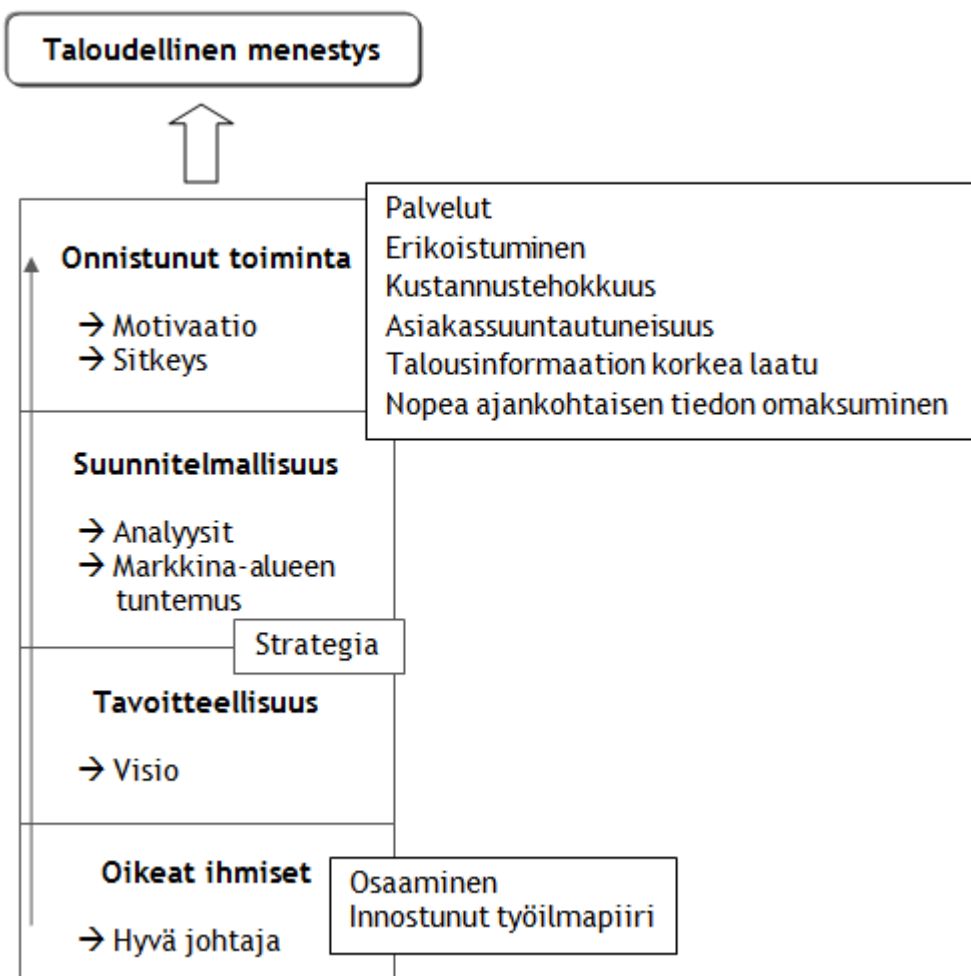
1. Ikä
2. Koulutus (KHT, HTM, KLT)
3. Aiempi työkokemus lyhyesti

Tilitoimisto ja sen toiminnot

4. Mitä palveluja tarjoatte asiakkaille?
 - a. Mitkä palvelut ovat kysytyimpiä?
 - b. Mitkä palvelut kannattavimpia (=tuovat eniten rahaa yritykseen suhteessa kuluihin)?
5. Millainen asiakaskunta (=suuria/ pieniä yrityksiä, asunto-osakeyhtiöitä, osuuskuntia, henkilöyrityksiä, mistä päin ja toimialajako) teillä on?
6. Minkälaiset asiakkaat ovat kannattavimpia (=tuovat eniten rahaa yritykseen suhteessa kuluihin)?
7. Oletteko ajatelleet erikoistua tiettyyn asiakaskuntaan?
8. Miten varmistatte asiakastyytyväisyyden?
9. Onko teillä visio?
10. Onko teillä strategia (= -asiakas, -myynti, -kannattavuus, budjetointi)?
 - a. Miten toteutusta seurataan?
 - b. Kuinka pitkälle ajalle strategia on laadittu?
 - c. Tarkastusväli?
11. Ketkä ovat keskeisiä kilpailijoitanne?
12. Kuinka monta työntekijää teillä on?
13. Millainen koulutus työntekijöillä on?
14. Järjestättekö koulutusta työntekijöille?
15. Miten varmistatte tilitoimistonne menestymisen (menestystekijät)?

16. Millä tilitoimistonne menestyy tulevaisuudessa (onko löydetävissä trendejä)?

17. Mitä mieltä olette tilitoimistojen menestystekijöiden mallistamme?



Liite 4 Kirje toimitusjohtajalle

Hyvä toimitusjohtaja,

Teemme Katariina Flinckin kanssa opinnäytetyötä Laurea-ammattikorkeakouluun. Tutkimme työhömmme Helsingissä toimivia, menestyviä tilitoimistoja. Valitsimme tutkimukseemme vain seitsemän menestyvää yritystä, joten jokainen haastattelu on meille todella tärkeä.

Haluaisimme tulla haastattelemaan teitä tutkimukseemme. Haastattelu kestäisi vain noin tunnin ajan ja ajankohdan saatte päättää itse. Lähetämme alustavat haastattelukysymykset viestin liitteenä. Voitte jättää osaan kysymyksistä vastaamatta tai haastattelu voidaan tehdä nimettömänä ja yritystä mainitsematta. Haastattelun jälkeen voimme lähettää tutkimustuloksemme teille. Olisimme erittäin kiitollisia jos voisimme tulla haastattelemaan teitä.

Ystävällisin terveisin

Minna Hurta ja Katariina Flinck

Liite 5 X tilitoimisto Oy talous

X tilitoimisto Oy					
Tuloslaskelma	X1	X2		ennuste	
Liikevaihto	120 000	130 000	1,1	Liikevaihto	140 833
Henkilöstökulut	- 72 000	-72 200		Palkat	-80 220
Poistot	-1 250	-1 000	-0,01	Poistot	-1 083
Liiketoiminnan muut kulut	-35 000	-36 000		Liik.toim. Muut kulut	-38 991
Liikevoitto	11 750	20 800		Liikevoitto	20 539
Rah.tuotot & kulut				Rah.kulut	-1 300
tuotot	0	0		Voitto ennen veroja	19 239
kulut	1 000	1 200		Verot	-5 525
yhteensä	-1 000	-1 200	-0,01	Tk:n voitto	24 764
Voitto ennen veroja	10 750	19 600			
Verot	-2 800	-5 100	-0,04	palkat	72200
tk:n voitto	7 950	14 500		80 %	57760
				20 %	14440
				1,6	22460
Tase					80220
velat	10 000	9 600			
oma pääoma	27 599	49 015		kulut	36000
rahoitusomaisuus	20 000	25 000		70 %	25200
taseen loppusumma	37 599	58 615		30 %	10800
				1,3	13790,7692
					38991

Tunnusluvut	1	2
Kasvu		
Liikevaihdon muutos		10 000,00
Liikevoiton muutos		6 550,00
Kannattavuus		
Liikevoitto %	6,63 %	11,15 %
Maksuvalmius		
Quick ratio	2	2,6041667
Vakavaraisuus		
Omavaraisuusaste	73,4 %	83,6 %
Suhteellinen velkaantuneisuus	8,33 %	7,38 %

Käyttökate	X1	X2	ennuste	yhteensä
Liikevoitto	11 750	20 800	20 539	53 089
Poistot	1 250	1 000	1 083	3 333
Käyttökate	13 000	21 800	21 622	56 422