

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Jussi Tiihonen

ALOITTAVAN TILITOIMISTON LIKETOIMINTASUUNNITELMA JA
TOIMINNAN SUUNNITTELU

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2012
Liiketalouden koulutusohjelma
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU

Tekijä
Jussi Tiihonen

Nimeke
Aloittavan tilitoimiston liiketoimintasuunnitelma ja toiminnan suunnittelu

Toimeksiantaja
Henkilö X

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma aloittavalle osakeyhtiömuotoiselle tilitoimistolle sekä suunnitella sen toimintaa. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena oli kartoittaa kaikki sitä koskevat asiat aloittavasta tilitoimistosta. Toiminnan suunnittelun tavoitteena oli syventää yrittäjän tietoutta käsiteltävistä asioista. Toimeksiantajan pyynnöstä hänen nimeään ei mainita.

Opinnäytetyö on toiminnallinen, jossa on käytetty hyväksi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Teoriaosuus perustuu alan kirjallisuuteen ja luotettavista Internet-lähteistä hankittuihin tietoihin. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa toteutettiin aloittavan yrittäjän kanssa kaksi teemahaastattelua.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja toiminnan suunnittelua. Toiminnan suunnittelussa paneudutaan käsittelemään alkurahoitusta ja tukia, digitaalista taloushallintoa, tilitoimiston laatua sekä verosuunnittelua.

Opinnäytetyön produktina syntyi liiketoimintasuunnitelma aloittavalle tilitoimistolle. Liiketoimintasuunnitelmaa tullaan hyödyntämään starttirahan hakemisessa jo ennen tilitoimiston perustamista. Yrittäjä tulee käyttämään sitä yritystoiminnan ohjenuorana. Yritystoiminnan vakiintuessa ja kehittyessä liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää ja täydentää.

Kieli
suomi

Sivuja 87
Liitteet 3
Liitesivumäärä 18

Asiasanat

liiketoimintasuunnitelmat, suunnittelu, tilitoimistot, osakeyhtiöt



NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

THESIS
December 2012
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu 3
FIN 80200 JOENSUU
FINLAND

Author
Jussi Tiihonen

Title
Business plan and operations planning of a starting accounting firm

Commissioned by
Person X

Abstract

The purpose of this thesis was to create a business plan for a starting limited company accounting firm as well as to plan its operations. The aim of the business plan was to identify all the factors regarding the starting of an accounting firm. The aim of the operations planning was to deepen the entrepreneur's knowledge of the factors to be discussed. From the sponsor's request the commissioner's name is not mentioned.

The thesis is functional, as a qualitative research method was used. The theoretical part is based on the literature and reliable Internet sources. Two theme interviews with starting entrepreneurs were conducted during the creation of the business plan.

The theoretical part concentrates on discussing the business plan and operations planning. Finally, the initial funding and support, as well as the digital financial administration, accounting firm quality as well as tax planning are focused on.

As a result, the business plan for the starting accounting firm was composed. The business plan will be utilized when applying for a start-up grant already before the establishment of the accounting firm. In addition, it will function as a guide for the business operations. In the future, as the business operations become established and develop over the time, the business plan should also be updated and supplemented.

Language
Finnish

Pages 87
Appendices 3
Pages of Appendices 18

Keywords

business plans, planning, accounting firms, limited companies

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tausta	7
1.2	Tavoitteet	8
1.3	Menetelmät	8
1.4	Rakenne	8
2	Liiketoimintasuunnitelma	9
2.1	Tiivistelmä	10
2.2	Lähtökohtatilanne	10
2.3	Ympäristöanalyysi	12
2.3.1	Toimialan kehitys	12
2.3.2	Kilpailutilanne	12
2.3.3	Kysyntä ja asiakkaat	13
2.4	Visio	14
2.5	Liikeidea ja strategia	14
2.6	Markkinointi	16
2.6.1	Myyntitavoitteet	16
2.6.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	17
2.7	Palvelutuotteiden tuotanto- ja kehityssuunnitelma	20
2.7.1	Palveluiden kehittäminen	20
2.7.2	Palvelun tuotantoprosessi	21
2.7.3	Palvelutuotteiden kehityksen seuranta ja mittaaminen	22
2.8	Yritystoiminnan riskit	22
2.8.1	Liikeriskit	23
2.8.2	Vahinkoriskit	24
2.8.3	Riskienhallinta	25
2.9	SWOT-analyysi	25
2.10	Talouseläskelmat	26
3	Toiminnan suunnittelu	27
3.1	Alkurahoitus ja tuet	27
3.1.1	Oma pääoma	28
3.1.2	Vieras pääoma	29
3.1.3	Finnvera Oyj	32
3.1.4	Starttiraha	35
3.1.5	Yrityksen kehittämisavustus	36
3.2	Digitaalinen taloushallinto	37
3.2.1	Määritelmä	38
3.2.2	Taloushallinnon prosessit	40
3.2.3	Hyödyt	42
3.2.4	Järjestelmät ja ohjelmistot	44
3.3	Tilitoimiston laadun suunnittelu	46
3.3.1	Suomen Taloushallintoliitto ry	47
3.3.2	Taloushallintoliiton laatu	48
3.3.3	Taloushallintoliiton laadun tarkkailu	49
3.3.4	Tilitoimiston auktorisointi	50
3.3.5	KLT-tutkinto	51
3.4	Verosuunnittelu	51
3.4.1	Osakeyhtiön tuloverotus ja sivuuttaminen	53
3.4.2	Osakkaan osingon ja palkan verotus	54
3.4.3	Nettovarallisuuden suunnittelu	60
3.4.4	Yhtiön ja omistajan väliset sopimukset	61

3.4.5 Tilinpäätössuunnittelu	64
4 Pohdinta.....	66
Lähteet	67

Liitteet

Liite 1	Liiketoimintasuunnitelma Tilitoimisto X Oy
Liite 2	Rahoituslaskelma
Liite 3	Kannattavuuslaskelma

1 Johdanto

Uuden yrityksen perustaa Suomessa entistä useimmin koulutettu nuori nainen. Naisyrittäjien määrä on lisääntynyt Suomessa tasaisesti 2000-luvulla. Naisyrittäjiä oli vuoden 2008 lopussa noin 80 000 henkilöä, mikä on kolmannes kaikista yrittäjistä. Verrattuna muihin Euroopan unionin maihin luku on varsin korkea. Naisten omistamat yritykset toimivat pääsääntöisesti kotimaan palvelumarkkinoilla ja asiakkaat ovat lähinnä yksityisiä kotitalouksia. Yleisimmät toimialat ovat henkilökohtaiset ja liike-elämän palvelut, vähittäiskauppa sekä sosiaali- ja terveyspalvelut (taulukko 1). Naiset toimivat yrittäjinä yleisemmin luovilla toimialoilla kuin miehet. He kuitenkin toimivat miehiä harvemmin työnantajina. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 9.)

Taulukko 1. Naisyrittäjien määrä ja osuus kaikista yrittäjistä toimialoittain vuonna 2008 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 18)

	Naisyrittäjiä, lkm	Osuus kaikista yrittäjistä, %
Henkilökohtaiset palvelut	20 000	65,1
Liike-elämän palvelut	11 800	30,8
Vähittäiskauppa	9 200	52,9
Terveyspalvelut	7 800	66,7
Sosiaalipalvelut	5 900	88,1
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	5 000	50,5
Kulutustavarateollisuus	3 700	68,5
Kiinteistöpalvelut ja siivous	3 400	37,4
Kuljetus	2 600	12,4
Tukkukauppa ja agentuuritoiminta	2 100	20,8
Rakentaminen	2 000	4,8
Koulutus	1 200	44,4
Erittelemätön teollisuus	3 200	15,4
Erittelemättömät palvelualat	1 500	10,1
Yhteensä	79 400	32,9

Naisyrittäjyys on merkittävää kansallisen kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin kannalta. Naisilla on yrittämisen reservissä paljon potentiaalia ja osaamista, jota edistämällä voidaan vaikuttaa työllisyyteen sekä parantaa alueellista ja sukupuolten välistä tasa-arvoa. Palveluyrittäjyyden kasvu ja elinkeinorakenteen muuttuminen luovat kysyntää naisten yrittäjyydelle. Hallitusohjelmaan onkin kirjattu naisyrittä-

jien määrän lisääminen nykyisestä kolmanneksesta 40 prosenttiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 9.)

Naisyrittäjyyskeskus ry on perustettu auttamaan uusia yrityksiä alkuun. Toiminnan tavoitteena on edistää yrittäjyyttä ja vahvistaa jo toimintansa aloittaneiden yrittäjien verkostoitumista ja yritystoimintaa. Naisyrittäjyyskeskuksen tavoitteena on myös kannustaa uusien elinkelpoisten yritysten perustamista ja luomaan uusia palveluja ja toimintamalleja niiden kehittymisen tueksi. Keskus on perustettu 1996 ja se kuuluu Suomen 32 uusyrityskeskuksen verkostoon, jonka kattojärjestö on Suomen Uusyrityskeskukset ry. Naisyrittäjyyskeskus järjestää infotilaisuuksia, tietoisuuksia, yrittäjyyskursseja sekä yrityksen perustamisneuvontaa. Keskuksen yritysneuvonnasta yrittäjä saa neuvoja muun muassa liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja läpi käymiseen. (Naisyrittäjyyskeskus 2012.)

1.1 Tausta

Sain toimeksiannon opinnäytetyölleni vuoden 2011 marraskuussa ystävältäni. Hän on 29-vuotias nuori nainen ja aikoo ryhtyä yrittäjäksi ja perustaa osakeyhtiömuotoisen tilitoimiston Helsinkiin. Tämän vuoksi käsittelen opinnäytetyössäni vain osakeyhtiöitä koskevia asioita. Toimeksiantaja on valmistunut taloushallinnon tradenomiksi Mikkelin Ammattikorkeakoulusta 2007 ja on toiminut siitä lähtien monipuolisissa taloushallinnon tehtävissä. Tällä hetkellä toimeksiantaja työskentelee kirjanpitäjänä sähköisiä taloushallinnon palveluja tarjoavassa yrityksessä. Idea yrittäjäksi ryhtymisestä syntyi toimeksiantajan halusta toimia työnantajasta riippumattomasti, tuoden mukanaan yrittämisen vapauden ja mahdollisuuden suurimpiin tuloihin.

Toimeksiantaja pyysi minua laatimaan aloittavalle yritykselleen liiketoimintasuunnitelman starttirahan hakemista varten. Alustavasti yritys ei tule tarvitsemaan vierasta pääomaa yritystoiminnan käynnistämiseen, vaan yritystoiminta käynnistetään sijoittamalla omaa pääomaa yrityksen osakepääomaan sekä yrittäjän pääomasijoituksella sijoitetun vapaan oman pääoman (SVOP) rahastoon.

1.2 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda liiketoimintasuunnitelma opinnäytteen toimeksiantajalle. Liiketoimintasuunnitelma tulee aloittavan tilitoimiston käyttöön, jonka omistajana toimeksiantaja tulee toimimaan. Opinnäytetyön tuloksena syntyvän produktin lisäksi tavoitteena on syventää sekä omaani että toimeksiantajan tietoutta aloittavan yrityksen rahoituksesta ja tuista, digitaalisesta taloushallinnosta, tilitoimiston laadusta sekä yrityksen verosuunnittelusta.

1.3 Menetelmät

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jolle on luonteenomaista työelämälähtöisyys ja toiminnallisen osion lopputuloksena syntyvä produkti. Se voi olla esimerkiksi alakohtainen suunnitelma. Toiminnallisen opinnäytetyön perustana on konkreettisesti olemassa oleva tehtävä, johon työn avulla etsitään ratkaisua. Opinnäytetyössä on myös käytetty hyväksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä haastattelua.

1.4 Rakenne

Opinnäytetyöni jakaantuu neljään eri lukuun. Opinnäytetyön aloittaa johdantoluku. Toisessa luvussa käsittelen aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman sisältöä. Työn kolmannessa luvussa käsittelen aloittavan tilitoimiston toiminnan suunnittelua. Omastani ja yrittäjän kiinnostuksesta johtuen valitsin käsiteltäviksi asioiksi yrityksen alkurahoituksen ja tuet, digitaalisen taloushallinnon, tilitoimiston laadun suunnittelun sekä verosuunnittelun. Neljäs luku on pohdinta työn onnistumisesta. Näiden lisäksi liiketoimintasuunnitelma aloittavalle Tilitoimisto X Oy:lle talouslaskelmineen ovat opinnäytetyöni liitteenä. Opinnäytetyön lukijan tulisi olla perehtynyt jonkun verran liiketalouden ammattisanastoon, koska työväni ei tulla aukaisemaan ammattitermejä kovin yksityiskohtaisesti.

2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen suunnitelma liiketoiminnasta. Se kuvaa, miten yrityksen liikeideaa lähdetään toteuttamaan käytännössä. Siihen sisältyy yrityksen toimintaympäristö, toimintatavat ja tavoitteet. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on kattava, yksityiskohtainen ja ajallisesti rajattu esitys, jossa ovat mukana pitkän aikavälin päämäärät ja määrälliset tavoitteet tulosbudjettien sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmien muodossa. Liiketoimintasuunnitelmassa käydään läpi tuotteen tai palvelun ominaisuudet, asiakasryhmät, markkinoiden kilpailutilanne, yrittäjän koulutus ja osaaminen sekä yrityksen markkinointisuunnitelma. Suunnitelmassa arvioidaan myös laskelmien avulla kannattavuus ja rahamäärä, joka tarvitaan yritystoiminnan käynnistämiseen. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa tuodaan myös esille realistiset riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen myöhemmin. (Uusyrityskeskukset 2012.)

Liiketoimintasuunnitelma on ennen kaikkea suunnitteluväline yrittäjälle itselleen, mutta myös neuvottelutyökalu sidosryhmien kanssa. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa rahoittajat, liikekumppanit, vuokranantajat ja tavarantoimittajat. Liiketoimintasuunnitelman avulla aloittava yritys ja yrittäjä voivat todistaa, että yritys menestyy, vaikka tilinpäätöstiedot vielä puuttuvat. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma antaa selvän kuvan yrityksen kannattavuudesta ja tulevaisuuden näkymistä ja tekee rahoituksen hankkimisen helpommaksi. Sitä tarvitaan myös haettaessa starttirahaa TE-toimistosta sekä yritystukia ELY-keskuksesta. Valmis liiketoimintasuunnitelma ei ole ikuinen, vaan sitä kannattaa muokata ja päivittää säännöllisesti yrityksen elämänkaaren aikana. (Uusyrityskeskukset 2012.)

Liiketoimintasuunnitelmamalleja löytyy Internetistä ja sitä käsittelevistä kirjoista lukuisia erilaisia. Opinnäytetyössä mukailaan Finnveran aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmamallia.

2.1 Tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmän kirjoittaminen on hyvä jättää viimeiseksi, vaikka sen paikka on liiketoimintasuunnitelman ensimmäisenä. Tiivistelmän tarkoituksena on herättää liiketoimintasuunnitelman lukijan mielenkiinto aiheeseen. Tiivistelmä luo myös liiketoimintasuunnitelmasta ensivaikutelman. Siinä pelkistetään liiketoimintasuunnitelman aiheita ja keskitytään olennaiseen tietoon. Tiivistelmän tulisi sisältää yrityksen perustiedot kuten yritysmuodon, toimipaikan ja historian. Jos yritys vasta aloittaa toimintansa, on syytä keskittyä tulevaisuuteen. Yrittäjästä ja hänen koulutus taustastaan on myös hyvä kertoa muutamalla virkkeellä. Liikeidea ja yrityksen kilpailukeinot ovat tiivistelmän oleellisimpia elementtejä. Tiivistelmän on hyvä kertoa myös yrittäjän kunnianhimesta ja yrityksen tavoitteista. Myös tiedot yrityksen omistuspohjasta ja rahoituksen tarpeesta on syytä sisällyttää tiivistelmään. Tiivistelmän viimeiseen osaan voi antaa lyhyen kuvauksen toimialan markkinoista. (Puustinen 2004, 64.)

Tiivistelmässä ei saa olla sellaisia asioita, jotka puuttuvat tai ovat ristiriidassa itse liiketoimintasuunnitelman kanssa. Sen tulisi olla korkeintaan kahden sivun mittainen. Koko liiketoimintasuunnitelman tiivistäminen tiivistelmään vaatii usein enemmän aikaa kuin itse liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen. Tiivistelmän on oltava ennen kaikkea selkeä ja helposti ymmärrettävä sekä kielen on oltava yksinkertaista ja nopeasti luettavaa. Selkeästi kirjoitetun tiivistelmän lukemisen jälkeen sijoittaja lukee todennäköisemmin koko liiketoimintasuunnitelman. Tiivistelmä on myös hyödyllinen, koska se kokoaa suunnitelmassa esitettävät ajatukset ja muodostaa pohjan selkeälle ja tiiviille viestinnälle. Tämä helpottaa esimerkiksi lyhyen suullisen esityksen pitämisessä. (McKinsey & Company 2000, 51.)

2.2 Lähtökohtatilanne

Tässä osiossa selvitetään yritystoiminnan tausta, yrityksen omistussuhteet ja voitonjakojärjestelmät. Tiivistelmän jälkeen yrityksen organisaation kuvausta pidetään yleisesti liiketoimintasuunnitelman tärkeimpänä osana, koska yrityksen

johto ja johtoryhmä ovat tutkimusten mukaan tärkein kriteeri rahoituksen myöntämiselle. Yrittäjän täytyy koordinoida erilaisia resursseja sekä fyysisiä että henkisiä ja sosiaalisia pääomia liiketoimintaa käynnistäessä. Hänen täytyy saada nämä resurssit ja pääomat toimimaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää toimintaan osallistuvien henkilöiden riittävän tarkat ansioluettelot, sisältäen koulutuksen, aiemmat työsuhteet ja saavutukset työelämässä. Koulutustaustaa on syytä avata, koska se antaa kuvan henkilön tiedoista ja taidoista yrityksen eri osa-alueilla. Johdon ja avainhenkilöiden ansioluettelot on hyvä laittaa liiketoimintasuunnitelman liitteeksi. (Koski & Viitanen 2005, 32.)

Yrityksen johtoa arvioitaessa yksi tärkeimmistä kriteereistä on heidän sitoutumisensa yritystoimintaan. Sitoutumista mittaa muun muassa henkilön rahallinen panostus ja työskentely yrityksessä. Osakepääoman määrästä ja sen jakautumisesta osakkaiden kesken on hyvä antaa lyhyt kuvaus, jotta saadaan tietoa yrityksen johdon taloudellisesta sitoutumisesta. Johdon ja johtoryhmän soveltuvuutta voidaan mitata myös heidän henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan, kuten kontaktit, verkostot sekä paineensieto- ja riskinsietokyky. Johdon pätevyyden kuvaus tulee rajata heidän asiantuntemuksensa ja ydinpätevyyden kuvaukseen. (Koski & Viitanen 2005, 32–33.)

Tässä osiossa on myös hyvä kertoa yrityksen avainhenkilöistä, koska inhimillinen pääoma on todella tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Avainhenkilöiden koulutus, osaamisalat, työkokemus, muut mahdolliset tiedot ja taidot, työtehtävät ja vastualueet on kuvattava mahdollisimman tarkasti. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa tunnistetaan avainhenkilöiden mahdolliset heikkoudet ja annetaan niihin ratkaisu. Usein aloittavalla yrityksellä ei ole vielä tiedossa sen avainhenkilöstöä liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Liiketoimintasuunnitelmaan täydennetään avainhenkilöstön kuvaus, kun se on selvillä. Yritystoiminnan alussa yrityksen organisaatiokuvaus voi olla hyvin epämuodollinen, mutta työntekijöiden lisääntyessä, yrityksen tulisi laatia organisaatiokaavio ja lisätä se liiketoimintasuunnitelmaan. Tämä auttaa liiketoimintasuunnitelman lukijaa hahmottamaan yrityksen omistajien ja työntekijöiden vastualueet. (Koski & Viitanen 2005, 33–34.)

2.3 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysillä tarkoitetaan yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja liike-toimintaan kuuluvien toimialojen kuvausta. Ympäristöanalyysin tulisi sisältää tietoa yrityksen toimintaympäristöstä, toimialasta ja toimialan yleisestä taloudellisesta kehityksestä. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan liiketoimintasuunnitelmassa yrityksen makroympäristöä eli ulkoista ympäristöä. Yrityksen ulkoiseen ympäristöön kuuluvat demografinen, taloudellinen, tekninen, poliittinen ja kulttuurinen ympäristö sekä luonnonvarat. (Koski & Viitanen 2005, 46.)

2.3.1 Toimialan kehitys

Selkeästi rajatuilla, perinteisillä toimialoilla toimivan yrityksen on helppo löytää informaatiota toimialarakenteesta. Tilastokeskuksen tilastoista löytyy muun muassa tietoa toimialojen jalostusarvosta, kustannuksista ja henkilöstöstä. Tämän lisäksi toimialaliitot ja keskusjärjestöt julkaisevat tietoa omasta toimialastaan. Myös kauppa- ja teollisuusministeriö tekee toimiala-analyyseja useista keskeisistä toimialoista. (Koski & Viitanen 2005, 47.)

Omalla toimialalla tapahtuvia muutoksia yritys voi havainnoida ja ennakoida seuraamalla maailman markkinoita, koska ne osoittavat todennäköisen suunnan kotimaan markkina-alueelle. Vaikka yritys toimiikin kotimaan markkinoilla, alan kansainvälinen kehitys voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan ja toimialaan. Tulevaisuutta ei tietenkään voi ennustaa, mutta yrityksen kannalta tärkeintä olisi tunnistaa sellaiset muutokset, jotka tiedetään todennäköisesti tapahtuvan. (Pitkämäki 2001, 38.)

2.3.2 Kilpailutilanne

Kilpailutilanne ja sen tunteminen on yksi keskeisimpiä yrityksen menestykseen vaikuttava tekijä. Kilpailu on koventunut kaikilla toimialoilla ja mukaan on tullut myös ulkomaisia toimijoita. Lisääntyneen kilpailun myötä asiakkaiden vaihtoeh-

dot ja vaatimukset ovat kasvaneet. Tämän vuoksi kilpailutilanteen kartoitus on merkittävä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Yrityksen tulee ottaa selvää kilpailevista yrityksistä ja heidän palveluistaan. Kilpailijoiden toimintaa on seurattava ja analysoitava. Hyviä tietolähteitä kilpailijoiden seuraamiseen ja analysointiin ovat muun muassa heidän kotisivut, esitteet, lehtiartikkelit, luottotietoyritykset ja tilinpäätökset. (Lojander & Suonpää 2004, 31.)

Kilpailijoiden arviointi on syytä tehdä tarkasti pintaa syvemmältä, jolloin arvioija löytää kilpailijoiden todelliset menestystekijät. Oppimisen kannalta pintapuolisilla kuvauksilla ei ole suurta merkitystä. Paras tulos saavutetaan, kun yritys pystyy yhdistämään yrityskohtaisen ratkaisun ja yleisen säännönmukaisuuden siihen, mitä kyseisellä toimialalla pidetään yleisesti hyvänä. Esimerkiksi, jos toimiala on tunnettu hyvästä palvelusta, täytyy kertoa, millä tavoin kilpailijan palvelu erottuu muiden saman toimialan yritysten hyvästä palvelusta. (Pitkämäki 2000, 50.)

2.3.3 Kysyntä ja asiakkaat

Raatikaisen (2001, 68–69) mukaan yrityksen on aina varmistettava, että yrityksen palveluille on kysyntää eli on olemassa maksavia asiakkaita. Ilman asiakkaita ei ole myöskään yritystoimintaa. Hyvän liikeidean perustana ovat asiakkaiden tarpeet, jolloin heidän tarpeiden tyydyttäminen luo tuotteille ja palveluille kysyntää. Kysynnän selvittämiseksi yrityksen tulisi laatia asiakasanalyysi. Asiakasanalyysissä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Keitä ovat yrityksen asiakkaat tai asiakasryhmät?
- Minkä asiakkaan tarpeen tuote tai palvelu tyydyttää?
- Miten tarpeet tyydytetään tällä hetkellä?
- Onko markkina-alueella ostouskollisuutta?
- Paljonko asiakkaat ovat valmiita käyttämään rahaa hankintoihin?
- Mihinkin suuntaan asiakkaiden ostovoima on kehittymässä?
- Kuinka paljon asiakkaita markkina-alueella on?
- Mihinkin suuntaan asiakasmäärän kehitys on menossa?
- Kuinka paljon asiakkaat tuovat rahaa koko markkina-alueella?
- Mikä on oman yrityksen osuus koko markkina-alueen liikevaihdosta?
- Mihinkin suuntaan markkinat ovat kehittyvässä?
- Kuka tekee ostopäätöksen?
- Milloin ja mistä tuote tai palvelu ostetaan?

- Miten asiakas tavoitetaan?

2.4 Visio

Visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkän aikavälin kuluessa. Visio asetetaan yleensä 10–30 vuodeksi kerrallaan, ja sitä tarkastetaan vuosittain strategiakerroksissa. Sen ikä tulisi olla kuitenkin vähintään 10 vuotta, jonka aikana sitä vain hienosäädetään. Vision on oltava voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä yrityksen suunnannäyttävä, mutta toisaalta se voi myös sisältää toiveita ja yltiöpäisen rohkeita tavoitteita. (Kamensky 2004, 60.)

Hyvän vision luomiseksi tarvitaan ennakkoluulottomuutta, mielikuvitusta, rohkeutta, näkemystä, intohimoa ja tunteiden käyttöä. Pelkän loogisen ajattelun avulla onkin lähes mahdotonta luoda hyvää visiota. Sen tulee olla kuitenkin sen verran realistinen, ettei siitä tule heti laatimisen jälkeen latteuksia sisältävää sananhelinää. Visio on siis yksi yrityksen strategisen johtamisen työkaluista. Yrityksen toimintaympäristön muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi ja muutosten tullessa entistä nopeammaksi ja ennalta arvaamattomaksi, yrityksen menestykselle keskeisimmäksi muodostuu kyky hahmottaa oma tulevaisuus. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että useilla menestyvillä yrityksillä on selkeä ja voimakas visio. (Kamensky 2004, 61–62.)

2.5 Liikeidea ja strategia

Liiketoiminta tulisi perustua aina suunniteltuun liikeideaan. Yrityksen liiketoiminnan tulisi myös aina erota jollain tavoin saman toimialan kilpailijoista. Alkavan yrityksen tulisi tutustua toimialan kilpailuun ja tarjontaan. Jos kilpailua ja ylitarjontaa toimialalla on todella paljon, yrityksen kannattaa harkita tarkkaan, minkä varaan yrityksen perustaa. Nykypäivänä toimintaympäristö muuttuu todella nopeasti, jolloin myös liikeideaa on kehitettävä tilannetta vastaavaksi. Liikeidea vastaa neljään kysymykseen: mitä, miten, kenelle ja millaisilla mielikuvilla. (Lohjander & Suonpää 2004, 28.)

Ensimmäisenä yrityksen on mietittävä, mitä asiakkaille aiotaan myydä eli mitä tuotteita ja palveluita yrityksen tarjontaan kuuluu. Pohdittaessa tarjontaa on hyvä muistaa yrityksen asiakkaiden tarpeet ja tarjottava vain sellaisia tuotteita ja palveluita, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Toiseksi yrityksen on mietittävä, miten yritys toimii ja millä tavoin sen tulisi suunnitella toimintansa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Yrityksen tulee muun muassa suunnitella tuotanto, markkinointi, hinnoittelu, sijainti ja johto. (Lohjander & Suonpää 2004, 28.)

Laatiessa liikeideaa yrityksen tulee miettiä kenelle tuote tai palvelu on tarkoitettu eli, keitä ovat yrityksen asiakkaat. Asiakkaat tulee tuntea hyvin, jotta heidän tarpeensa tulee tyydytettyä. Asiakkaista tulee tietää, kuinka paljon heitä on, mitä ja mistä he ostavat, heidän kiinnostuksen kohteet ja heidän ostovoimansa. Viimeisenä osana liikeideassa on yrityksen imago. Imago vastaa kysymykseen, millaisin mielikuvin asiakas näkee yrityksen ja sen tarjonnan. Imagoon voidaan vaikuttaa esimerkiksi yrityksen sijainnilla, liiketilan ja tuotteiden ulkonäöllä, työvaatteilla ja esitteillä. (Lohjander & Suonpää 2004, 29.)

Puustinen (2004, 41–44) toteaa kirjassaan, että liikeidean ei tarvitse olla mullistava. Sen ei tarvitse olla myöskään omaperäinen eikä uusi. Itse asiassa liikeidean ei tarvitse olla edes hyvä. Riittää, että se toimii. Tunnettuja tuotteita voi kehittää ja idean voi kopioida muualta. Suurin osa yrittäjistä tekee juuri tätä eli soveltaa vanhaa ideaa. Hyvä liikeidea on yksinkertainen ja sellainen, jolla on mahdollisuus saavuttaa hyvä taloudellinen tulos kohtuullisilla panostuksilla. Sen tulisi myös säästää asiakkaan aikaa ja vaivaa. Asiakkaan arvostaessa käyttämänsä palvelua, hän ei kiukuttele rahasta.

Strategia ohjaa yrityksen vuorovaikutusta ja toimintaa ympäristönsä kanssa. Strategia vastaa kysymykseen, miten toimitaan. Se kertoo, missä liiketoiminnassa yritys on mukana, ja miten yritys kilpailee. Yrityksen strategiat määräävät liiketoiminnan suunnan ja toimintatavat. Strategia kertoo yrityksen johdon näkemyksen ja tahdon yrityksen kehittämisestä. Yrityksen strategia voidaan jakaa kolmeen osaan. Liiketoiminnan strategian sisältö kertoo, millainen yrityksen tulisi olla. Yrityksen strategiasisältö muodostuu markkina-, tuote-, palvelu ja kilpailustrategiasta. Strategiaprosessi kertoo, miten annettuihin päämääriin ja tavoit-

teisiin päästään, eli miten yritystä johdetaan ja ohjataan kohti visiota. Ympäristön huomioiminen kertoo, miten kilpaillaan sekä menestytään markkinoilla. (Koski & Virtanen 2005, 35–36.) Yksinkertaisesti sanottuna strategia on yritystoiminnan juoni, yrityksen tapahtumien punainen lanka (Näsi & Neilimo 2006, 87).

2.6 Markkinointi

Yrityksen markkinointi on yleisesti ajateltu yhdeksi liiketoiminnan prosessiksi. Nykyään markkinointi koskee kuitenkin koko yritystä, koska se tukee kaikkea yrityksen toimintaa. Myös jokainen työntekijä tekee markkinointia, jopa tiedostamattaan. Työntekijöiden käytös ja pukeutuminen vaikuttavat yrityksen imagoon. Markkinoinnin päätavoitteena on mahdollistaa yrityksen kasvu. Pk-yrityksissä markkinoinnin suurimpana haasteena on löytää parhaat markkinoinnin keinot, että siihen sijoitetut kustannukset ovat oikeassa suhteessa saatuihin hyötyihin. Markkinoinnin muina tavoitteina on ylläpitää ja aikaansaada kilpailuetua, parantaa tuottoa, lisätä tuotteen tai palvelun houkuttelevuutta, ylläpitää ja luoda uusia asiakassuhteita ja ylläpitää yrityksen imagoa sekä huolehtia selkeästä yrityksen strategian mukaisesta viestinnästä. (Markkinointisuunnitelma 2009.)

2.6.1 Myyntitavoitteet

Myyntijohdon tehtäviin kuuluu myyntitavoitteiden asettaminen. Myyntitavoitteet voivat olla määrällisiä, jolloin ne ovat helposti mitattavissa. Ne voivat olla myös laadullisia tavoitteita, jolloin niiden ilmaisemiseksi täytyy muodostaa jonkinlaiset kriteerit. Myyntitavoite on yksinkertaisimmillaan myyntiä niin ja niin paljon tietyllä katteella, jolloin kustannukset eivät saa ylittää asetettua tavoitearvoa. Tavoitetta arvioitaessa tulisi olla laskettu, mistä tuotteista myynti tulee muodostumaan. Yrityksen tuote- ja asiakasstrategian tulisi ilmaista, mitä tuotetta tai palvelua myydään ja kuinka paljon. (Business DataBases Oy, 2012.) Myyntitavoitteista

voi tehdä esimerkiksi taulukon, johon merkitään myyntitavoitteet asiakas- ja tuoteryhmittäin ja markkina-alueittain (Liiketoimintasuunnitelma, 2012).

2.6.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoiksi kutsutaan niitä toimia, jolla yritys ja sen tuotteet pyrkivät erottumaan kilpailijoistaan, ja joiden avulla markkinointi pyrkii tavoitteisiinsa. 1960 McCarthy julkaisi markkinoinnin teorian nimellä 4P-malli. Nimi tulee englanninkielisistä termeistä Product (tuote), Price (hinta), Place (jakelu) ja Promotion (markkinointiviestintä). Tämä malli on edelleen keskeisin markkinoinnin teoria. Se on yhä käyttökelpoinen monissa yrityksissä sekä sitä voidaan soveltaa käytännön markkinoinnissa. Nykyään ensimmäinen P eli tuote ymmärretään laajemmin yrityksen tarjoamana eli kaikki ne asiat, mitä yritys markkinoi ja välittää asiakkaalleen. (Hollanti & Koski 2007, 19.)

Palvelut

Asiantuntijapalveluita ei yleensä kutsuta tuotteiksi, koska osaamisen myymistä ei koeta tuotteiden myynniksi. Myös palvelua voidaan tarkastella markkinoinnin kohteena tai kilpailukeinona. Asiantuntijapalvelut eroavat hyvin paljon muista palveluista. Palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. Erikoisosaaminen liittyy usein asiakkaan ongelman ratkaisemiseen. Asiantuntijapalvelut ovat hyvin usein aineettomia palveluita muun muassa neuvoja, ohjeita ja ideoita, vaikka niiden taustalla olisikin pitkä kehittämis- ja tuotantoprosessi. Ne voivat myös olla prosesseja, joiden lopputulos on erittäin konkreettinen. Tuloksia voivat olla muun muassa suunnitelmat ja tilinpäätökset. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)

Hinnoittelu

Hinnoittelu vaikuttaa keskeisesti yritystoiminnan jatkuvuuteen ja sen kehittämiseen. Asiantuntijapalveluiden hintataso voi myös kuvata niiden arvostusta markkinoilla. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu voi olla hyvin haasteellista. Palvelujen tuotteistamisen jälkeen hinnoittelu on kuitenkin selkiintynyt. Hinnoittelu jakaantuu kahtia hintatasoksi ja hinnoittelumalliksi. Hintataso elää koko ajan markkinoiden mukaan. Hinnoittelujärjestelmien hallinta mahdollistaa sen, että asiakkaille voidaan nopeasti räätälöidä hänen tarvitsema hinnoittelumalli. Asiantuntijapalvelut ovat luottamuksellisia, jolloin jo oman hinnoittelujärjestelmän avoimuus lisää asiakkaan luottamusta palveluihin. Hinta on myös kaikessa palvelutoiminnassa asiakasohjauksen väline. (Sipilä 1998, 82.)

Asiantuntijapalveluissa asiakasohjauksen tarve korostuu. Hinnoittelulla asiakasta voidaan ohjata muun muassa suunnittelemaan asiat paremmin ja tekemään oman osuutensa työstä hyvin ja aikataulussa, jotta asiantuntijan työn tulokset tulisivat hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasta ja pyrkimällä jatkuvaan yhteistyösuhteeseen. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelua ohjaa markkinalähtöinen hinnoittelustrategia. Hinnoittelussa tulee huomioida kilpailutilanne, asiakashyöty ja osaamisen ainutlaatuisuus. (Sipilä 1998, 24, 83.)

Hinnoittelumallit voidaan jakaa sen mukaan, mistä veloitus syntyy. Aikaveloitus tehtyjen tuntien mukaan on asiantuntijapalveluiden yleisin veloitusmuoto. Aikaveloituksen taso vaihtelee asiantuntijan osaamisen mukaan, eli mitä osaavampi henkilö, sitä luotettavampi ja nopeampi työ ja sitä korkeampi veloitus. Resurssipohjaisessa veloituksessa asiakas maksaa resurssien käytöstä tai varaamisesta. Tässä hinnoittelumallissa voidaan myös sopia kiinteästä kuukausimaksusta ja käytön mukaisesta maksusta, joka tasaa yhteistyön riskejä. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa käytetään myös tuotosperusteista hinnoittelua. Tällöin tuotokselle annetaan kiinteä hinta. (Sipilä 1998, 92–93, 96.)

Jakelu

Jakelulla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan, että tuote tai palvelu on asiakkaiden saatavilla. Jakelu kilpailukeinona sisältää paitsi itse jakelukanavan valinnan, myös varastointiin ja kuljetuksiin liittyvät kysymykset. Jakelukanavalla tarkoitetaan niitä välittäjiä ja verkostoja, joiden kautta tuote tai palvelu saatetaan loppukäyttäjälle. Jakelutiet voidaan jakaa pitkään tai lyhyeen jakelutiehen. Pitkässä jakelutiessä on erilaisia välijäseniä kuten maahantuoja, tukkukauppa ja vähittäiskauppa. Lyhyessä jakelutiessä ei ole välijäseniä, myyjä ja ostaja ovat suorassa kontaktissa keskenään. Lyhyitä jakeluteitä ovat muun muassa Business to Business-markkinoinnissa yrityksen ja asiakkaan välinen suora kontakti ja verkkokauppa. (Isohookana 2007, 57.)

Markkinoinnin kilpailukeinoista jakelutien valinta on yksi oleellisimmista ja samalla yksi vaikeimpia, koska jakelutie päätöksillä varmistetaan, että tuote tai palvelu on oikeaan aikaan, oikeassa paikassa. Jakelutiepäätökseen vaikuttavat muun muassa yrityksen tarjoama tuote tai palvelu sekä asiakkaat ja heidän kulus- ja ostotottumuksensa. Tavallisten asiantuntijapalveluiden hoitaminen on siirtynyt pääosin Internetiin. Tämä antaa mahdollisuuden asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle keskittyä erityispalveluihin, jotka vaativat henkilökohtaisia kohtaamisia, paljon ammattitaitoa ja hyvää asiakkaiden tuntemusta. Jakelukanava ja sen rakenne vaikuttavat myös välittömästi yrityksen viestintäratkaisuihin. (Isohookana 2007, 58, 61.)

Viestintä

Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan tehtäviä toimenpiteitä, joilla pyritään lisäämään tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Markkinointiviestintää ovat mainonta ja myyntitoiminta, suoramarkkinointi ja myynninedistäminen sekä PR-toiminta. Yrityksen asiakkaat vaikuttavat markkinointiviestinnän sisältöön ja käytettäviin viestintämenetelmiin ja –kanaviin. Markkinointiviestintä vastaa siihen, kuinka yrityksen tuote tai palvelu saatetaan asiakkaan tietoisuuteen. Markkinointiviestinnän avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman moni potentiaalinen asia-

kas. Viestintävälineinä ja – kanavina voidaan käyttää muun muassa Internetiä, myyntihenkilöstöä, televisiota, radiota ja lehdistöä. Mainonnan keinoista tärkeimpiä ovat perinteisissä medioissa mainostaminen sekä suoramarkkinointi, konferenssit, myynninedistäminen, alan messut, lehdistötiedotteet, sponsorointi ja yrityksen Internet-sivut. Markkinointiviestinnän toteutus ulkoistetaan usein, mikä on järkevää, jos yrityksessä ei työskentele viestintäalan ammattilaista. (Koski & Virtanen 2005, 66–67.)

2.7 Palvelutuotteiden tuotanto- ja kehityssuunnitelma

2.7.1 Palveluiden kehittäminen

Palvelujen kehittäminen koskee erilaisia yrityksiä erilaisilla toimialoilla. Palveluille yhteistä ovat aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Palveluiden erityispiirteiden vuoksi, liiketoiminnan haasteet liittyvät kysynnän vaihteluun, laadunhallintaan ja tehottomuuteen, kasvuun sekä kannattamattomuuteen. Vähentääkseen näitä ongelmia ja lisätäkseen kilpailukykyä yritys voi tuotteistaa palvelujaan. Yleisesti tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi hyödykkeeksi. Tuotteistamisen tavoitteena on kehittää ja uudistaa yrityksen palveluita niin, että tuottavuus ja laatu paranevat, ja asiakkaan saama hyöty maksimoituu sekä yrityksen kannattavuus paranee. Tuotteistaminen on yksi keino palveluiden kehittämiseksi, vaikkei yrityksellä olisikaan tarkoitusta suunnitella täysin vakioitua palvelua. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Palveluiden kehittäminen on hyvä aloittaa kuvaamalla ja arvioimalla yrityksen palvelutarjonta. Nykytilannetta, yrityksen strategiaa ja tavoitteita vertaamalla saadaan selville, miten nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. Kehitettävään palveluun luodaan teknologian tai muun menetelmän avulla vakioituja osia, joita voidaan toistaa asiakkaille samalla tavalla. Vakioinnilla palveluntuotannosta tulee tasalaatuisempaa, kannattavampaa ja tehokkaampaa. Vähittäisiä palvelujen parantamista voidaan tietenkin tehdä koko ajan normaalin liiketoiminnan ohella. (Jaakkola ym. 2009, 39.)

2.7.3 Palvelutuotteiden kehityksen seuranta ja mittaaminen

Palvelutuotteiden kehittämisen prosessiin kuuluu yhtenä osana onnistumisen seuranta ja sen mittaaminen. Seuranta on tärkeää pitkällä aikavälillä palvelujen ja koko yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Palvelun kehitysprojektilla tulee olla selkeät tavoitteet ja perusteet tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseen. Eli tavoitteiden täytyy selkeästi liittyä johonkin kohteeseen ja olla mitattavissa. Palvelun tuottavuus ja laatu ovat yleisiä kehitysprojektin seuranta- ja arviointikohteita. Palvelun koettu laatu ja asiakastyytyvyyden mittaaminen kuvastavat tuotteistamisen onnistumista asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen sisällä voidaan mitata muun muassa palvelun laatuvaihteluita, tuottavuutta ja kannattavuutta. Seurannan kohteet määräytyvät yrityksen asettamien kehitysprojektin tavoitteiden mukaan. (Jaakkola ym. 2009, 33.)

Palvelun kehittämisen onnistumista voidaan arvioida lukuisin eri tavoin. Käytännössä erilaisia mittareita, yritys saa arvioiden tueksi konkreettista tietoa. Mittareiden tulee kuitenkin liittyä tiiviisti tavoitteisiin, jotta niistä saataisiin päätöksentekoa auttavaa tietoa. Mittarit ohjaavat tekemään oikeita asioita palvelun kehittämisessä, mutta ne eivät ole ikuisia, vaan niitä pitää päivittää palvelun elinkaaren mukaan. Yrityksen tulee määritellä mitattavat kohteet ja mittarit omasta lähtökohdastaan. Mittarit liittyvät muun muassa myyntivolyymiin, kasvuun ja kannattavuuteen, laadun vaihteluihin, asiakastyytyvyyteen sekä yrityksen imagoon. Pääasia mittareiden käytössä on, että mitataan olennaisia asioita ja tuloksia hyödynnetään päätöksen teossa. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

2.8 Yritystoiminnan riskit

Liiketoiminnan joka osa-alueella esiintyy riskejä. Hyvän yrityksen liiketoiminta voi muuttua lyhyessä ajassa kannattamattomaksi ulkomailta tapahtuneiden asioiden seurauksena. Riski voidaan määritellä tappion mahdollisuudeksi tai ei-toivottavan tapahtuman mahdollisuudeksi. Riskejä tutkitaan usein esiintymistiheyden ja vakavuuden mukaan. Esiintymistiheys voidaan ilmaista sanallisesti ja

lukuna. Riskin vakavuus ilmaistaan sanallisesti; esimerkiksi riski on vähäinen, kohtalainen, suuri, katastrofaalinen. (Lojander & Suonpää 2004, 66.)

2.8.1 Liikeriskit

Liikeriskien ottaminen kuuluu yhtenä osana jokapäiväiseen yritystoimintaan. Liikeriskien kenttä on huomattavan laaja ja monipuolinen. Liikeriskit liittyvät yrityksen tekemiin päätöksiin. Liikeriskit voivat syntyä yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella. Kaikkien liikeriskien tietäminen etukäteen on yleensä mahdotonta. Ongelmalliseksi asian tekee se, ettei liikeriskejä ole mahdollista vakuuttaa. Liikeriskien arvioinnin helpottamiseksi yrityksen tulisi laatia omia tarpeita palveleva riskiprofiili. Mahdollisten liikeriskien analysointi ja suojaustoimien suunnittelu kuuluvat osana hyvään liiketoimintaosaamiseen. Strategisten päätösten tekeminen on vaikeaa ilman liikeriskien tuntemusta. Liikeriskien kartta ei voi olla aina täysin kattava, koska ne ovat luonteeltaan nopeasti muuttuvia. Liikeriskien luokittelu voi olla hankalaa ja osin keinotekoisia. Liikeriskit voidaan jaotella taloudellisiksi, teknisiksi, sosiaalisiksi, poliittisiksi ja tietoriskeiksi. (Suominen 2000, 11–13.)

Taloudellinen riski voi olla esimerkiksi yrityksen palveluiden heikko menekki. Kilpailun kiristyminen, muutokset asiakkaiden ostokäyttäytymisessä ja suuren asiakkaan konkurssi voivat romahduttaa yrityksen myynnin. Taloudellisten riskien välttämiseksi yrityksen tulisikin ylläpitää mahdollisimman monipuolista asiakaskuntaa. Tekniset riskit liittyvät yritystoiminnan tuotantoon, tuotekehitykseen, teknologiaan ja raaka-aineisiin. Esimerkiksi yrityksen käyttämä teknologia voi olla vanhentunutta. (Lojander & Suonpää 2004, 67.)

Sosiaaliset riskit käsittävät yrityksen henkilöstöön liittyvät riskit. Poliittiset riskit ovat eri maihin liittyviä ja yhteiskunnan ongelmista aiheutuvia riskejä. Nykyaikana tietoteknologia näyttelee suurta osaa yrityksen jokapäiväisessä liiketoiminnassa. Tietojärjestelmien hallinta ja ajan tasalla pitäminen ovat muodostuneet yritysten menestystekijäksi. Tietoteknologiaan liittyvä riski on tietoriski. Tietoriskejä ovat muun muassa tekniset viat, tietovuodot, vahingonteot ja tietomurrot.

Tietoriskejä on vaikea hallita, koska ne muuttuvat koko ajan teknologian kehityksessä. Tietoriskien välttämiseksi yrityksen tulee pitää tietokoneiden virusturva ja palomuurit ajan tasalla. (Lojander & Suonpää 2004, 67–68.)

2.8.2 Vahinkoriskit

Vahinkoriskit ovat luonteeltaan riskejä, joista vastuu voidaan siirtää yrityksen ulkopuolelle yleensä vakuuttamalla. Vahinkoriskin sattuessa yritystoiminnalle koituu aina haitallisia seurauksia ja tappiota. Kuitenkin niiden kartoittaminen on jossain määrin helpompaa kuin liikeriskien, koska riskien kenttä ei ole niin laaja ja hajanainen. Kaikki tapahtumat, jotka syntyvät onnettomuuksissa, ovat vahinkoriskejä. Vahinkoriskit voidaan jakaa henkilö-, omaisuus- ja vastuuriskeihin. (Lojander & Suonpää 2004, 69.)

Henkilöriskit kohdistuvat nimensä mukaan yrityksen yrittäjään ja henkilökuntaan. Useat henkilöriskit johtuvat yrittäjän tai työntekijöiden sairastumisesta, vammautumisesta tai kuolemasta. Merkittävä osa henkilöriskeistä on lakisääteisesti vakuutettavia. Yrityksen tulee muun muassa ottaa tapaturmavakuutus, ryhmähenkivakuutus ja eläkevakuutus. Omaisuusriskin sattuessa, yrityksen aiheelliselle omaisuudelle aiheutuu vahinkoa. Aineellinen omaisuus voi tuhoutua, rikkoontua tai kadota. Tyypillisiä omaisuusriskejä ovat murtovarkaudet, ilkivalta, tulipalo ja vesivahingot. Usein omaisuusriskit voidaan vakuuttaa. (Lojander & Suonpää 2004, 69.)

Vastuuriskin toteutuessa yritykselle aiheutuu korvausvastuu tai tulojen menetys. Vastuuriskit voidaan jaotella toiminnan vastuuseen, tuotevastuuseen ja ympäristövastuuseen. Yrityksen toiminnan aiheuttamista vahingoista yritys voi joutua vahingonkorvausvastuuseen. Korvausvastuun syntymisen edellytyksenä on yleensä huolimattomuus tai laiminlyönti, jolla on yhteys vahingon syntymiseen. Vahingon aiheuttajan vastuu on niin sanottua ankaraa vastuuta, joka luo korvausvastuun ilman laiminlyöntiä tai huolimattomuutta. (Suominen 2000, 15–16.)

2.8.3 Riskienhallinta

Riskienhallinta on prosessi, jossa yritys pyrkii torjumaan riskejä ja minimoimaan niistä aiheutuvia vahinkoja. Se ei ole kertaluontoinen tapahtuma, vaan yrityksen on jatkuvasti seurattava ja arvioitava riskienhallinnan keinoja, kustannuksia ja tuloksia. Aivan ensimmäiseksi riskienhallintaprosessissa yrityksen tulee tunnistaa yritystoiminnan riskit. Yrityksen tulee tunnistaa vahinkoriskit ja yrityksen toimialalle ja yritykselle tyypillisimmät riskit. Seuraavaksi yrityksen tulee pyrkiä löytämään mahdolliset riskikohteet ja arvioida niiden todennäköisyys, vakavuus ja seuraukset. Kun riskikohteet on löydetty, yritys kehittää ja valitsee omaan toimintaansa parhaiten sopivan riskinhallintakeinon. Riskinhallintakeinot voidaan jakaa neljään ryhmään. Riskit voidaan välttää, pienentää, kantaa tai ne voidaan siirtää. (Lojander & Suonpää 2004, 69–70.)

Riskien välttäminen tarkoittaa sitä, ettei harjoiteta lainkaan riskialttiita liiketoimia. Yrityksessä voidaan esimerkiksi olla epävarmoja tulevan investoinnin kannattavuudesta. Jos epäonnistumisen riski halutaan välttää, jätetään kyseinen investointi kokonaan tekemättä. Riskejä pienentämällä pyritään pienentämään riskin toteutuessa aiheutuvaa vahinkoa. Tällöin puhutaan ennaltaehkäisystä. Ehkäisykeinoja ovat muun muassa alkusammutuslaitteiden ja sprinklerilaitteiston hankinta yrityksen toimitiloihin. Jos riski kannetaan, jää syntynyt vahinko yrityksen itsensä kannettavaksi. Riskin kantaminen on kuitenkin usein etukäteen harkittu toimenpide. Riski kannetaan tietoisesti silloin, kun mahdollinen vahinko arvioidaan vähäiseksi tai merkityksettömäksi yrityksen liiketoiminnan kannalta. Myös liian kalliit riskinhallintakustannukset voi olla syy riskin kantamiseen. Riski voidaan myös siirtää jollekin toiselle osapuolelle. Riskin siirto tapahtuu yleensä vakuutusopimuksella, vuokrasopimuksella tai kauppasopimuksella. (Kinkki, Hulkko & Mäkinen 2002, 161–163.)

2.9 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi muodostuu sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Se kertoo sel-

keässä muodossa yrityksen menestymismahdollisuuksista. SWOT-analyysi laaditaan nelikentän muotoon ja siitä onkin tullut maailman suosituin nelikenttä-analyysi sen selvyyden vuoksi. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet keskittyvät yrityksen sisäiseen tilaan ja nykyhetkeen. Sen sijaan yrityksen mahdollisuudet ja uhat tulevat sen toimintaympäristöstä ja keskittyvät tulevaisuuteen. Yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia voivat olla muun muassa: yrittäjän ammattitaito, yrityksen sijainti ja sen tuotetarjonta. Vastaavasti yrityksen mahdollisuuksia ja heikkouksia voivat olla: kilpailu, toimialan muutokset ja teknologian kehitys. (Lojander & Suonpää 2004, 33.)

Kamenskyn (2004, 191–192) mukaan yrityksen tulisi hyödyntää laadittua SWOT-analyysiä mahdollisimman hyvin. Yrityksen vahvuuksia tulisi käyttää hyväksi ja niitä pitäisi vahvistaa. Heikkouksia tulisi välttää, lieventää ja mahdollisuuksien mukaan poistaa. Yrityksen toiminnalla olevat mahdollisuudet tulisi osata hyödyntää oikein. Yritystoiminnan uhkiin tulisi varautua samoin tavoin kuin heikkouksiin. Ne tulisi kiertää, lieventää ja poistaa.

2.10 Talouslaskelmat

Aloittavan yrityksen suurimpia ongelmia on pääoman ja vakuuksien puute, koska yrityksellä ei ole vielä tulorahoitusta ja toiminnan aloittamiseen joudutaan sitomaan rahaa. Yrityksen on selvitettävä rahoituslaskelmassa, kuinka paljon yritystoiminnan käynnistäminen ja alkuvaiheen pyörittämiseen vaaditaan rahaa. On mietittävä, mitä pakollisia kuluja yrityksellä on, mitä investointeja on tehtävä, kuinka paljon rahaa tarvitaan ja kuinka paljon sitä voidaan saada sekä kuinka paljon yrittäjä voi itse sijoittaa. Talouslaskelmien tekoon kannattaa käyttää asiantuntijoiden tarjoamaa palvelua, koska laskelmat tulisi olla mahdollisimman realistiset. Kannattavuuslaskelma kannattaa tehdä vähintään kuukausitasolle, jotta nähdään, kuinka paljon myyntiä tarvitaan, että päästään kannattavaan toimintaan. Usein juuri tässä vaiheessa hyvä liiketoimintasuunnitelma muuttuu epärealistiseksi, kun tulot eivät kata menoja. (Lojander & Suonpää 2004, 30–31.)

3 Toiminnan suunnittelu

Jotta yrityksen liiketoiminnasta tulisi kannattavaa ja kestäväää, tulee yrityksen suunnitella toimintojaan huolella ja järkevästi. Alkurahoituksen ja tukien järjestäminen on usein edellytyksenä sille, että yritystoiminta päästään käynnistämään. Erilaisiin rahoitusmuotoihin kannattaa perehtyä huolella, jotta välttyttäisiin liiallisen koron maksamiselta. Yrityksen on myös syytä kartoittaa ja hakea kaikkia niitä tukia, joita sen on mahdollista saada. Tilitoimiston on hyvä miettiä, kuinka se aikoo toteuttaa asiakkaidensa palvelemisen. Digitaalinen taloushallinto on tilitoimistoille mahdollisuus järjestää asiakkaiden palveleminen sähköisesti Internetin välityksellä. Digitaalinen taloushallinto tuo mukanaan kustannussäästöjä ja kilpailuedun kovasti kilpaillulla toimialalla.

Tilitoimistoalaa ei ole säädelty laissa, vaan kuka tahansa voi perustaa tilitoimiston. Tilitoimistojen asiakkaat edellyttävät tilitoimistoilta laadukkaita palveluita, mutta hyvin usein tilitoimistoa valitessaan, he eivät voi olla varmoja tilitoimiston palvelujen laadusta. Yhtenä merkinä tilitoimiston laadusta on Suomen Taloushallintoliiton myöntämä auktorisointi tilitoimistolle. Tilitoimiston tulisi suunnitella laatuaan, koska se on nyt ja tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista. Jotta yritystoiminta saataisiin mahdollisimman kannattavaksi sekä yrityksen että yrittäjän kannalta, tulisi yrityksen suunnitella myös verotustaan. Yrityksen harjoittama verosuunnittelu on täysin laillista. Sen perimmäisenä tarkoituksena on etsiä yrityksen ja sen omistajan kannalta verotuksellisesti edullisia vaihtoehtoja.

3.1 Alkurahoitus ja tuet

Yritystoiminnan aloittaminen vaatii aina rahaa. Ennen yrityksen perustamista rahoitustarve tulisi kartoittaa perusteellisesti. Alkuinvestointien lisäksi rahoituksen tulisi kattaa yrittäjän oma eläminen ja yritystoiminnan pyörittäminen 6–12 kuukauden ajan toiminnan käynnistämisen jälkeen. Yrityksen ensimmäiset kulut syntyvät välittömästi, kun päätös yrityksen perustamisesta on tehty. Ensimmäisiä myyntituloja yrittäjä joutuu kuitenkin odottamaan usein pitkän ajan. Kassavir-

ran viiveeseen yrittäjän on varauduttava ja rahoitussuunnitelmat tehtävä sen mukaisesti. Aloittavan yrittäjän on hyvä laskea, kuinka paljon rahaa tarvitaan alkuinvestointeihin, esimerkiksi koneisiin ja kalustoon sekä käyttöpääomaksi eli juokseviin kuluihin. Usein aloittavalla yrittäjällä ei ole kovin paljon varoja sijoitettavana yritykseen. Koska yrittäjät pyrkivät usein tulemaan toimeen mahdollisimman pienellä velalla, yrityksen alkuvaihe on yrittäjälle taloudellisesti tiukkaa aikaa. Rahoitusvaje vaikuttaa myös siihen, että yritystoiminta lähtee käyntiin hitaasti, mutta toisaalta niukkuus pakottaa yrittäjän tehokkaaseen toimintaan. (Meretniemi & Ylönen 2008, 76.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään erilaisia luoton-, tukien ja takausten antajia ja heidän erilaisia tuotteitaan. Lukujen luotot, tuet ja takaukset ovat valittu siten, että ne sopivat toimintansa aloittavalle tilitoimistoalan mikro- ja pk-yrityksille sekä naisyrittäjälle.

3.1.1 Oma pääoma

Suunniteltaessa yrityksen rahoitusta on hyvä pyrkiä etsimään kaikki mahdolliset omarahoituksen lähteet. Mitä suurempi yrityksen omarahoitusosuus on, sitä helpompi yrityksen yritystoiminnalle on löytää ulkopuolista rahoitusta. Oman pääoman edut verrattuna vieraaseen pääomaan ovat merkittäviä, siitä ei tarvitse maksaa korkoa, eikä sitä tarvitse lyhentää. Jos yrityksessä on useampia perustajia, vastuu omarahoituksesta jakaantuu heidän kesken. Tällöin on hyvä tehdä kirjalliset sopimukset valta- ja vastuusuhteisiin ja pääomasijoituksiin liittyvissä asioissa. Omien säästöjen lisäksi monet aloittavat yrittäjät saavat lisäksi vähemmän muodollisia henkilökohtaisia lainoja perheenjäseniltä ja sukulaisilta. (Meretniemi & Ylönen 2008, 78.)

Apporttiomaisuus on jotain muuta omaisuutta kuin rahaa esimerkiksi kiinteistö, liiketoiminnassa tarvittavat osakkeet, koneet ja laitteet tai liiketoiminnan käyttöön tuleva auto. Apporttiomaisuudella täytyy aina olla yhtiölle taloudellista arvoa. Sopimusta työn tai palvelun suorittamisesta ei voida pitää apporttiomaisuutena. Perustettaessa osakeyhtiötä osakkeet voidaan merkitä apporttiomaisu-

della, tällöin merkintähinnan maksaminen apporttiomaisuudella on kuitenkin määrättävä perustamissopimuksessa. Jos merkintähinta maksetaan rahan sijasta osittain tai kokonaan apporttiomaisuudella, sillä pitää olla luovutushetkellä vähintään maksua vastaava taloudellinen arvo yhtiölle. Jos osake on maksettu apporttiomaisuudella, kaupparekisteri-ilmoitukseen on aina liitettävä KHT- tai HTM-tilintarkastajan taikka KHT- tai HTM-yhteisön lausunto apporttiomaisuuden selvityksestä ja siitä, oliko omaisuudella vähintään osakkeen merkintähintaa vastaava taloudellinen arvo yhtiölle. (Holopainen 2012, 42–43.)

3.1.2 Vieras pääoma

Kaikkein yleisin vieraan pääoman lähde on pankkilaina. Lainan vakuudeksi pankit vaativat aina vakuuden. Aloittavan yrityksen onkin hyvä arvioida, mikä tulee olemaan tulevan yrityksen tai yrittäjän omaisuuden vakuusarvo eli kuinka paljon lainarahaa on mahdollista saada vakuuksia vastaan. Vakuuden arvon määrittää kuitenkin aina luotonantaja ja vakuusarvo voi vaihdella markkinatilanteen mukaan. Esimerkiksi asunto-osakkeen vakuusarvo on korkeintaan 70 prosenttia asunnon markkina-arvosta. Vakuuksien lisäksi luotonantaja voi vaatia yrityksen osakkailta omavelkaista takausta yrityksen lainoille. (Holopainen 2012, 154.)

Vakuuksien lisäksi pankki määrää luotolle koron. Koron määrään vaikuttavat arviot yrityksen kannattavuudesta ja liiketoimintaa liittyvistä riskeistä. (Meretniemi & Ylönen 2008, 76.) Korko voi olla vaihtuva tai se voidaan sopia kiinteäksi koko luottosopimuksen ajaksi. Vaihtuvakorkoisessa sopimuksessa sovitaan korkoperustaksi jokin viitekorko ja sopimuskohtainen korkomarginaali. Kun viitekorko ja korkomarginaali lasketaan yhteen, saadaan selville koron määrä yhteensä. Tavallisia viitekorkoja ovat euribor-korko, prime-korko ja peruskorko. Luottosopimuksissa viitekoroksi valitaan yleensä kolmen, kuuden tai kahden toista kuukauden euribor 365 -korko, johon lisätään sovittu pankin marginaali. Viitekoron arvo tarkistetaan jokaisen korkokauden päättyessä, marginaalin pysyessä samana koko laina-ajan. Kiinteäkorkoisissa luotoissa korko pysyy koko

ajan samana. Kiinteän koron luottosopimuksissa koron tarkistusperiodi voi olla esimerkiksi viisi tai kymmenen vuotta. (Leppiniemi 2005a, 95–96.)

Rahoitusyhtiöt tarjoavat varsinaista pankkirahoitusta täydentävää rahoitusta ilman pankkiluotoille tyypillisiä vakuuksia. Nämä rahoituslaitokset ovat usein pankkien tytäryhtiöitä. Tärkeimmät ja yleisimmät rahoitusyhtiöiden tarjoamat rahoitusmuodot ovat leasingrahoitus, factoringrahoitus, myyntisaamisten ostaminen, osamaksurahoitus ja ostolaskurahoitus. Rahoitusyhtiöt harrastavat myös luottokorttitoiminnan rahoittamista. (Leppiniemi 2005a, 148.)

Leasingrahoitus tarkoittaa sitä, että irtain omaisuus vuokrataan pitkäaikaisesti siten, että rahoituskohde kuoletetaan pääosin vuokrakauden aikana. Vuokrakauden päätyttyä rahoituskohde voidaan myydä käypään hintaan tai siihen voi sisältyä edullinen jatkovuokraoikeus. Yleisin leasingrahoituksen muoto on hankkia auto yrityksen käyttöön, mutta sitä voidaan käyttää myös lähes minkä tahansa irtaimen hyödykkeen hankkimiseen. Tyypillisesti leasingsopimukset ovat 3–5 vuoden pituisia. Leasingrahoituksen etuja yritykselle ovat pieni pääoman sitoutuminen, rahoituksen jatkuvuus ja budjetoinnin helppous. Leasingrahoitus säästää myös yrityksen vakuuksia, koska sillä hankittu rahoitettu kohde on rahoitusyhtiön omaisuutta. Myös yrityksen tunnuslukujen valossa leasingrahoitus on hyvä rahoitusmuoto, koska se säästää vakuutuksia ja pienentää rahan sitoutumista liiketoimintaan. (Jauhiainen, Puttonen, Rekonen, Sjöstedt, Takalo, Tammenaho, Toivonen & Varis 1997, 72–73.)

Factoringrahoitus tarkoittaa sitä, että rahoitusyhtiö antaa yritykselle luottoa sen myyntisaamisia vastaan. Factoringrahoituksen avulla voidaan nopeuttaa tulorahoituksen kertymistä kassaan. Normaalisti rahoitus toteutetaan siten, että myyntisaamisiin merkitään maksuosoitteeksi rahoitusyhtiön pankkiyhteys. Maksujen kertyminen vähentää yrityksen factoringluottoa rahoitusyhtiölle. Yritys maksaa käyttämästään factoringluotosta korkoa. Saamisten omistusoikeus säilyy yrityksellä itsellään, joten se myös kantaa luottotappioriskin. Factoringrahoitukseen voidaan myös liittää erityyppisiä palveluja, kuten saamisia koskevan reskontran hoitoa, perintä- ja tilastointipalveluja. (Leppiniemi 2005a, 149.)

Conforming-rahoituksessa eli ostolaskurahoituksessa rahoitusyhtiö maksaa asiakkaan juoksevaan liiketoimintaan liittyviä vaihto- ja käyttöomaisuuslaskuja. Takaisinmaksuajasta, korosta sekä tarvittavista vakuuksista sovitaan asiakas-kohtaisesti. Käytännössä ostolaskurahoituksesta asiakas joutuu osoittamaan rahoitusyhtiölle turvaavan vakuuden, koska rahoitusmuoto ei itsessään synnytä vakuutta. (Sutinen & Viklund 2005, 114.)

Myyntisaamisten ostaminen on myös yksi rahoituslaitosten rahoitusmuodoista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys myy myyntisaamisensa suoraan rahoitusyhtiölle. Sopimuksessa on usein ehto, jossa yritys suostuu ostamaan myyntisaamiset, joita rahoitusyhtiö ei ole onnistunut perimään takaisin sovitun ajan kuluessa. Rahoitusyhtiö ei siis yleensä kannu luottotappioriskiä. Myyntisaamisten myynti eroaa factoringrahoituksesta lähinnä tasevaikutuksen johdosta. Factoringrahoituksessa myyntisaamiset säilyvät yhtiön taseessa ja saatu luotto merkitään vieraaksi pääomaksi. Myyntisaamisten myynnissä saamiset muuttuvat likvideiksi, eikä yhtiölle synny vierasta pääomaa. Saamisten myynnin yhteydessä rahoituslaitokselle annetaan ”alennus”, jossa on kyse rahoituskulusta. (Leppiniemi 2005a, 150.)

Osamaksusopimus on sopimus, jossa ostaja sitoutuu maksamaan sopimuksen mukaisen luoton useammassa kuin yhdessä erässä. Yrityksen kirjanpidossa rahoituskohde kirjataan heti taseen käyttöomaisuudeksi osamaksusopimuksen tekohetkellä. Osamaksusopimus on lainatyyppinen rahoitustuote, jonka takaisinmaksuaika on rahoituskohteesta riippuen yleensä 1–6 vuotta. Sopimuksen rakenne koostuu ostajan käteisosuudesta, joka on yleensä 20–50 prosenttia rahoitettavan tuotteen hinnasta ja rahoitus-osuudesta, joka on vastaavasti 80–50 prosenttia rahoitettavan tuotteen hinnasta. Osamaksurahoituksessa yritys ei tarvitse vakuuksia rahoituskohteeseen, vaan rahoituskohde toimii vakuutena. Osamaksusopimus luo myös yrittäjälle mahdollisuuden tasata tulosta tilinpäätöshetkellä maksuvalmiutta heikentämättä, sekä sillä voidaan säädellä sitoutunutta pääomaa. Osamaksusopimus sopii muun muassa investointien ja kulu-tushyödykkeiden rahoittamiseen. Osamaksurahoitussopimuksen perusteella rahoituskohde ostetaan myyjältä osamaksusopimuksella. Osamaksusopimuksen myyjä siirtää rahoitusyhtiölle. (Jauhiainen ym. 1997, 74–75.)

Luotollinen shekkitili on varsin joustava vieraan pääoman muoto, jota voidaan käyttää yrityksen maksuvalmiuden turvaamiseen. Luotollinen shekkitili on todella hyvä rahoitusmuoto lyhytaikaisen rahantarpeen vaihtelujen kattamiseksi. Luotollista shekkitiliä avattaessa määritellään luottoraja, jonka sisällä luoton määrä voi vaihdella. Tyypillisesti pk-yrityksellä luottoraja on nollan ja 10 000 euron välillä. Luotollisesta shekkitilistä koituu kuitenkin yritykselle kahdenlaisia kustannuksia. Ensinnäkin yritys maksaa limiittiprovisiota, joka on suuruusluokaltaan noin kaksi, kolme prosenttia luottorajasta. Toinen kustannus syntyy luottokorosta, joka määräytyy kullakin hetkellä käytössä olevan luottomäärän mukaisesti. Korko luotolle lasketaan joka päivä, päivän alimman saldon mukaisesti. (Sutinen & Viklund 2005, 108.)

3.1.3 Finnvera Oyj

Finnvera on Suomen valtion omistama erityisrahoittaja ja valtion virallinen vientitakuulaitos (Export Credit Agency). Sen toimintaa ohjaavat sitä koskeva erityislainsäädäntö ja valtion asettamat elinkeino- ja omistajapoliittiset tavoitteet. Yhtiön toiminnan tavoitteina ovat aloittavan yritystoiminnan lisääminen, pk-yritysten muutostilanteiden rahoitus ja yritysten kasvun, kansainvälistymisen ja viennin edistäminen tarjoamalla lainoja, takauksia, pääomasijoituksia sekä vientitakuuta. Yhtiö jakaa rahoitukseen sisältyvää riskiä muiden rahoittajien kanssa sekä takaa viennin rahoitukseen liittyviä poliittisia tai kaupallisia riskejä. Finnveran toiminnalta edellytetään itsekannattavuutta. Rahoituksen pk-yritysten luototukseen yhtiö hankkii rahoitusmarkkinoilta. Euroopan investointipankki on yksi merkittävimmistä lainoittajista. Finnvera voi saada varainhankintaansa valtion takauksia. Suomen valtion osallistuu yhtiön luotto- ja takaustappioiden kattamiseen. Tämän vuoksi yhtiö pystyy ottamaan enemmän riskiä ja osallistumaan riskien jakamiseen muiden rahoittajien kanssa. (Finnvera 2012a.)

Investointi- ja käyttöpääomalaina on tarkoitettu sekä uusille että jo toimiville yrityksille. Laina on yritykselle erilaisten kotimaisten rakennus-, kone- ja laiteinvestointien, kasvun aiheuttamien käyttöpääomatarpeiden sekä erilaisten omistusjärjestelyjen rahoittamiseen. Laina on tarkoitettu pk-yrityksille, jossa henkilökun-

taa on vähemmän kuin 250 henkeä, liikevaihto pienempi kuin 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Yrityksen omistustusta ja omistukset muissa yrityksissä vaikuttavat siihen, lasketaanko yritys pk-yritykseksi. Lainamäärä investointi- ja käyttöpääomalinassa on yleensä osa kokonaisrahoitusta. Lainankorkoon vaikuttavat yrityksen kannattavuus, talouden tila, toiminnallinen riski ja lainan vakuus. Korko voi olla joko kiinteä tai viitekorkoon sidottu. Vakuus lainasta neuvotellaan aina tapauskohtaisesti ja lainasta peritään toimitusmaksu. (Finnvera 2012b.)

Naisyrittäjälaina on tarkoitettu yritykselle, jota yksi naisosakas johtaa yksipuolisesti ja jossa naiset ovat enemmistöosakkaina. Osakeyhtiön kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että yli 50 prosenttia yhtiön osakkeista ja niiden tuottamasta äänimäärästä on naisilla. Naisyrittäjälaina voidaan myöntää aloittavalle yritykselle tai jo toimivalle yritykselle, jossa työskentelee enintään viisi työntekijää. Lainaa käytetään yrityksen liiketoimintaan liittyviin kone- ja käyttöinvestointeihin, käyttöpääomatarpeisiin, muihin toiminnan aloittamis- ja laajennushankkeisiin tai yrityksen kehittämiseen. Lainamäärä on 3 000 - 35 000 euroa, joka voidaan myöntää yhdessä tai useammassa erässä. Naisyrittäjälainan lisäksi muu Finnveran muu rahoitus on mahdollista. Lainankorko on sidottu kuuden kuukauden euriborkorkoon, johon lisätään marginaali. Korko sisältää valtion tukea. Laina-aika on viisi vuotta. Osakeyhtiön pääosakkailta edellytetään omavelkaisia yleistakauksia, joiden yhteismäärä on enintään lainan määrä. Muista mahdollisista vakuuksista neuvotellaan tapauskohtaisesti ja lainasta peritään toimitusmaksu. (Finnvera 2012c.)

Pienlaina on tarkoitettu erityisesti pieniä aloittavia tai jo toimivia pieniä yrityksiä varten. Lainan hakemisen edellytyksenä yrityksessä voi työskennellä enintään viisi henkilöä ja yrityksen perustajan täytyy työllistää itsensä. Lainan käyttötarkoituksena ovat yrityksen liiketoimintaan liittyvät kone- ja laiteinvestoinnit, käyttöpääomatarpeet tai muut toiminnan aloittamis-, laajennus- ja kehittämishankkeet. Pienlaina on käytännössä sama kuin naisyrittäjälaina. Ainoana erona se, että yrittäjä voi olla mies, eikä enemmistö yrityksen osakkaista tarvitse olla naisia. Lainamäärä, korko, laina-aika ja vakuus ovat samanlaisia kuin edellä mainitussa naisyrittäjälainassa. (Finnvera 2012d.)

Yrittäjälaina on yrittäjän henkilökohtainen laina. Laina voidaan myöntää useammalle saman yrityksen perustajalle tai osakkaalle. Lainalla voidaan rahoittaa sijoituksia osakeyhtiön osakepääomaan ja/tai SVOP:n rahastoon ja avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön yhtiöpanosta. Jo toimivan yrityksen osakkeiden ja yhtiöosuuksien ostoa voidaan myös lainalla rahoittaa. Lainan edellytyksenä osakeyhtiön osakkaalla on oltava vähintään 20 prosentin osuus yhtiön äänivallasta ja osakepääomasta yrittäjälainalla rahoitetun sijoituksen tai osakekaupan jälkeen. Tämän lisäksi yrityksen on täytettävä EU:n pk-yritystä koskevat kriteerit. Lainamäärä voi olla enintään 100 000 euroa. Lainaa myönnettäessä edellytetään vähintään 20 prosentin omarahoitusosuutta. Lainankorko on sidottu kuuden kuukauden euriborkorkoon, johon lisätään marginaali. Valtion korkotuki alentaa lainan rahoituskustannuksia. Laina-aika voi olla enintään 10 vuotta, joista enintään kolme vuotta voi olla lyhennysvapaita. Luotonsaaja vastaa aina lainan takaisinmaksusta henkilökohtaisesti. Mahdollisista vakuuksista neuvotellaan luotonsaajan kanssa tapauskohtaisesti ja lainasta peritään toimitusmaksu. (Finnvera 2012e.)

Investointi- ja käyttöpääoma-, naisyrittäjä-, pien- ja yrittäjälainalla voidaan rahoittaa kaikkia toimialoja lukuun ottamatta varsinaista maatalo- ja metsätaloutta ja rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. Finnvera tekee yritystutkimuksen ennen rahoituspäätöstä. Yritystutkimuksessa selvitetään yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden edellytykset. Tutkimuksessa arvioidaan yrityksen tavoitteita, strategioita, kehittämissuunnitelmia, markkinatilannetta sekä paikallista kilpailutilannetta. Tämän lisäksi arvioidaan myös yrityksen liiketoiminnan vaatiman kokonaisrahoituksen ja omarahoitusosuuden riittävyyttä. Luoton saamisen edellytyksenä on, että yrittäjän henkilökohtainen talous on kunnossa ja yrityksen liiketoiminta on kannattavaa. Hyvä kirjallinen liiketoimintasuunnitelma nopeuttaa rahoitushakemuksen käsittelyä. (Finnvera 2012f.)

Finnvera-takaus on tarkoitettu vakuudeksi pk-yrityksille erilaisiin kotimaisiin rahoitustarpeisiin. Näitä rahoitustarpeita ovat muun muassa kone-, laite- ja toimitilainvestoinnit, toiminnan rahoitus, markkinointi ja liiketoiminnan osto. Finnvera-takaus sopii pankin, rahoitus- tai vakuutusyhtiön myöntämien lainojen tai pankkitakausten vakuudeksi muun muassa seuraavissa rahoitusmuodoissa: luotolli-

nen tili, velkakirjaluotto, luottolimiitti, pankkitakaus, pankkitakauslimiitti, factoring- ja osamaksurahoitus. Finnvera jakaa yhdessä rahoittajan kanssa rahoitukseen liittyvää riskiä. Takauksen osuus on yleensä 50 prosenttia luoton tai muun rahoitussitoumuksen määrästä. Takauksesta peritään toimitusmaksu ja vuotuisen takausprovisio. Takausaika ja vastavakuus neuvotellaan tapauskohtaisesti. (Finnvera 2012g.)

Pientakaus on tarkoitettu enintään 49 henkilöä työllistävälle aloittavalle tai jo toimivalle yritykselle. Takaus auttaa yritystä saamaan rahoitusta pankeilta investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin. Pientakaus takaa rahoitusmuodoista velkakirjaluoton tai luotollisen tilin. Pientakaus perustuu Finnveran ja pankkien yhteiseen sopimukseen luoton takausjärjestelystä. Sopimuksessa ovat mukana yleisimmät Suomessa toimivat pankit. Yrityksen ei itse tarvitse olla yhteydessä Finnveraan, vaan yrityksen pankki arvioi toimintaedellytykset ja vastavakuuksiin liittyvät riskit ennen rahoituksen myöntämistä. Pankki hakee pientakausta Finnverasta sähköisesti, minkä perusteella Finnvera tekee takauspäätöksen. Myönteisen takauspäätöksen jälkeen yrityksen luotto on nostettavissa. Takauksen edellytyksenä on liiketoiminnan kannattavuus ja riittävä omarahoitusosuus. Myös yrityksen ja sen vastuuhenkilöiden luottotiedot täytyy olla kunnossa. Finnveran takausosuus voi olla enintään 60 prosenttia, kuitenkin siten, että yhdelle yritykselle myönnettyjen pientakausten määrä on vähintään 85 000 euroa. Takauksesta peritään toimitusmaksu ja takausprovisio. (Finnvera 2012h.)

3.1.4 Starttiraha

Starttiraha on yleisin yrittäjän saamista tuista. Sen tarkoituksena on synnyttää uutta yritystoimintaa ja henkilön työllistymistä. Yrittäjän toimeentulo turvataan starttirahalla sinä aikana, jonka yritystoiminnan ja sen vakiinnuttamisen arvioidaan kestävän. Starttirahaa voidaan myöntää enintään 18 kuukaudeksi. Starttiraha voidaan myöntää työttömälle työhakijalle ja palkkatyöstä, opiskelusta tai kotitaloustyöstä vakituiseksi yrittäjäksi siirtyvälle. Työ- ja elinkeinotoimisto selvittää ennen starttirahan myöntämistä, että yrittäjäyys on hakijalle sopiva työllistymisvaihtoehto. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011.)

Starttirahan saamisen edellytyksenä ovat muun muassa aikaisempi yrittäjäkokemus tai -koulutus, yritystoiminnalla tulee olla mahdollisuudet kannattavaan toimintaan sekä tuen pitää olla tarpeellinen yrittäjän toimeentulon kannalta. Tuki voidaan myöntää vain yrittäjille, jotka eivät ole aloittaneet yritystoimintaa ennen kuin tuen myöntämisestä on päätetty. Tuki muodostuu kahdesta osasta, perustuesta ja lisäosasta. Perustuen määrä vuonna 2011 on 25,74 euroa päivässä. Lisäosan suuruus on enintään 60 prosenttia perustuen määrästä. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011.)

Starttirahaa haetaan työ- ja elinkeinotoimistolta työ- ja elinkeinoministeriön lomakkeella, jossa selvitetään mm. yrityksen toiminta- ja rahoitussuunnitelma. Päätöksen starttirahan myöntämisestä tekee työ- ja elinkeinotoimisto, joka ottaa huomioon mm. alan yritysten kilpailutilanteen ja uuden yritystoiminnan tarpeen paikkakunnalla. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011.)

3.1.5 Yrityksen kehittämisavustus

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus voi myöntää yritykselle yrityksen kehittämisavustusta yrityksen pitkäaikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen, kun yritys aloittaa toimintansa taikka kehittää tai laajentaa sitä. Kohteena olevan hankkeen tulee olla yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta merkittävä. Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää yrityksen investointeihin ja muihin kehittämistoimenpiteisiin. Avustusta voidaan myöntää sekä aineellisiin että aineettomiin investointeihin. Lisäksi kehittämisavustuksen piiriin voidaan koneiden ja laitteiden pitkäaikaisesta vuokraamisesta aiheutuvina menoina hyväksyä enintään hankinnan ostohintaa vastaavat vuokramenot kolmelta vuodelta. Menoihin ei voida sisällyttää hallinto-, rahoitus-, vakuutus- tai muita vastaavia menoja. Investointiin myönnettävän yrityksen kehittämisavustuksena saamisen edellytyksenä on, että avustuksen saaja rahoittaa investoinnin hankintamenosta vähintään 25 prosenttia rahoituksella, johon ei sisälly julkista tukea. (Ely-keskus 2012.)

Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myös myöntää pienelle yritykselle uusien työpaikkojen aiheuttamien palkkamenojen johdosta. Yrittäjän laskennallisten palkkamenojen osalta myönnettävään avustukseen ei saa kuulua Euroopan yhteisön rakennerahastojen varoja. Avustusta voidaan myös myöntää pienelle innovatiiviselle yritykselle yritystoiminnan aloittamiseen tai laajentamiseen liittyvien konsultointipalveluiden ja muiden palvelujen käytöstä aiheutuviin menoihin. Innovatiivinen pienyritys voi saada avustusta myös toimitilojen ja laitteiden vuokramenoihin. Avustusta voidaan myöntää enintään 50 prosenttia menon määrästä ja sen kesto on korkeintaan kaksi vuotta. Avustus myönnetään de minimis-tukena. (Ely-keskus 2012.)

Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää myös yrityksen pitkän aikavälin kilpailukykyä parantavaan hankkeeseen, jolla on merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun, teknologiaan, kansainvälistymiseen, tuottavuuteen tai liiketoimintaosaamiseen. Tällaisia menoja ovat muuan muassa ulkopuolisten palvelujen ja asiantuntijoiden käytöstä johtuvat menot, palkkamenot, matkamenot, messuille tai näyttelyyn osallistumisesta aiheutuviin menot, kone- ja laiteinvestoinnit tai niiden vuokraamisesta aiheutuvat menot ja raaka-aineiden ja puolivalmisteiden hankinnasta aiheutuvat menot. Avustusta voidaan myöntää enintään 50 prosenttia avustuksen perusteena olevista hyväksyttävistä menoista. (Ely-keskus 2012.)

Yrityksen kehittämisavustus on aina harkinnanvaraista avustusta. Se myönnetään jokaisesta hankkeesta erikseen tehtävän yritys- ja hankearvioinnin perusteella (Ely-keskus 2012).

3.2 Digitaalinen taloushallinto

Vuonna 1997 Suomen lainsäädäntö mahdollisti sähköisen taloushallinnon ja paperittoman kirjanpidon. Vaikka digitaalinen taloushallinto on yleistynyt Suomessa ennusteita hitaammin, Suomi on selvästi sähköisen taloushallinnon edelläkävijä maailmassa. Tämän lisäksi olemme erilaissa tehokkuustutkimuksissa maailman kärkeä. Digitaalisessa taloushallinnossa on paljon potentiaalia kehit-

tyä Suomelle uudeksi tärkeäksi vientituotteeksi ja liiketoimintaklusteriksi. Suomen edistysellinen maksuliikenneinfrastruktuuri antaa meille etumatkaa muihin Pohjoismaihin verrattuna. Yritysten välisessä verkkolaskutuksessa olemme selvästi paras maa, mutta kuluttajalaskutuksessa jäljessä muita Pohjoismaita. Esimerkiksi Tanska on siirtänyt koko valtion hallinnon sähköiseen taloushallintoon ottamalla vastaan ainoastaan sähköisiä laskuja. Verkkolaskujen käyttöönotto merkitsee yritykselle merkittäviä kustannussäästöjä. (Lahti & Salminen 2008, 9–10, 23.)

Vuosituhanneen vaihteessa digitaalisen taloushallinnon nopean kehittymisen esteenä olivat muun muassa pula sopivista taloushallintojärjestelmistä. Lisäksi ihmisten ja organisaatioiden kyky oppia uusia teknologioita ja toimintamalleja vaati oman aikansa. Kolmantena ongelmana on ollut sähköisyyden käytännön monimutkaisuus. Yritykset ovat nähneet siirtymisen verkkolaskutukseen kielteisenä, koska lähetyspäässä saatavat hyödyt jäävät pieniksi ja lähetyksen käynnistäminen on vaatinut IT-projektin. Markkinat ovat kuitenkin kehittyneet vuosituhanneen vaihteesta, ja esteet on jo poistettu tai ne ovat suuresti madaltuneet. Ohjelmistot ovat kehittyneet ja lähetyksvalmiudet parantuneet. Operaattorit ja eri standardit toimivat paremmin yhteen ja pienille yrityksille on tarjolla ilmaisia Internet-palveluita, joissa yritykset voivat lähettää laskunsa verkkolaskuna. Digitaalisuuden ja automaation myötä myös taloushallinnon työt tehostuvat merkittävästi. Nykyaikainen taloushallinto-organisaatio pystyy toimimaan parhaimmillaan yli puolet pienemmällä työvoimalla kuin 5–10 vuotta sitten. Digitaalisuus muuttaakin taloushallinnon työntekijöiden työtehtäviä ja toimenkuvia sekä asettaa uusia osaamisvaatimuksia. (Lahti & Salminen 2008, 24–26.)

3.2.1 Määritelmä

Digitaalisesta taloushallinnosta on olemassa useita toisistaan eroavia määritelmiä. Joissain määritelmissä se nähdään vain sähköisinä myynti- ja ostolaskuina sekä konekielisinä tilitapahtumina. Toisissa määritelmissä päähuomion saa teknologia, josta korostetaan tiedon kuvauskieliä ja verkkolaskutusstandardeja. 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa puhuttiin paperittomasta kirjanpidosta,

joka tarkoittaa sitä, että kirjanpidon lakisääteiset tositteet esitetään sähköisessä muodossa. Taloushallintoalan kirjallisuudesta ja artikkeleista on vaikea löytää vakiintunutta ja yhdenmukaista määritelmää digitaaliselle taloushallinnolle. Tämä sen vuoksi, koska taloushallinto on ollut valtavassa murroksessa ja nopeassa kehityksessä viime vuosina sähköistymisen ja digitaalisuuden vuoksi. Yksinkertaisesti digitaalinen taloushallinto merkitsee kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Digitaalisesta taloushallinnosta voidaan myös käyttää nimitystä automaattinen taloushallinto. (Lahti & Salminen 2008, 19, 22.)

Digitaalisessa taloushallinnossa jokainen kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään ja ne syntyvät mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. Digitaalisessa taloushallinnossa kaikkia tietovirtoja, kirjanpitomateriaalia ja prosessivaiheita tulee tarkastella myös yli organisaatio- ja sidosryhmärajojen. Yritysten pyrkiessä täydelliseen taloushallinnon digitaalisuuteen tulee kaikki tietovirrat hoitaa sähköisesti yrityksen sidosryhmien kanssa. Digitaalinen taloushallinto yhdentyy tiiviisti yrityksen reaaliprosesseihin. Käytännössä digitaalinen taloushallinto on prosessi, joka koostuu ihmisen tekemisistä, töiden järjestelyistä, tietojärjestelmästä ja teknologioista sekä mahdollisemman suoraviivaisista toimintoketjuista. Prosessissa automatisoinnin tavoitteena on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet digitaalisessa muodossa olevan taloushallintomateriaalin käsittelystä. (Lahti & Salminen 2008, 19–21.)

Taloushallinnon sähköistämällä tarkoitetaan yrityksen taloushallinnon tehostamista hyödyntämällä tietotekniikkaa, sovelluksia, Internetiä, integrointia, itsepalvelua ja erilaisia sähköisiä palveluja. Sähköisellä taloushallinnolla puolestaan tarkoitetaan esiasstetta digitaalisesta taloushallinnosta, missä kaikkia taloushallinnon prosesseja ei hoideta sähköisesti. Esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa toimittaja lähettää laskun paperimuodossa ja vastaanottaja muuttaa sen sähköiseksi skannaamalla. Teoriassa digitaalinen taloushallinto on jo mahdollista Suomessa, mutta se saavutetaan käytännössä vasta, kun aidot verkkolaskut yleistyvät. Verkkolaskutus on yksi keskeisimmistä digitaalisen taloushallinnon osista ja suurin yksittäinen tehokkuutta edistävä taloushallinnon osa-alue. Verkkolaskutuksessa laskun tiedot siirtyvät suoraan laskun lähettäjän laskutusjärjes-

telmästä laskun vastaanottajan ostolaskujen käsittelyohjelmaan. (Lahti & Salmi-
nen 2008, 21–22.)

3.2.2 Taloushallinnon prosessit

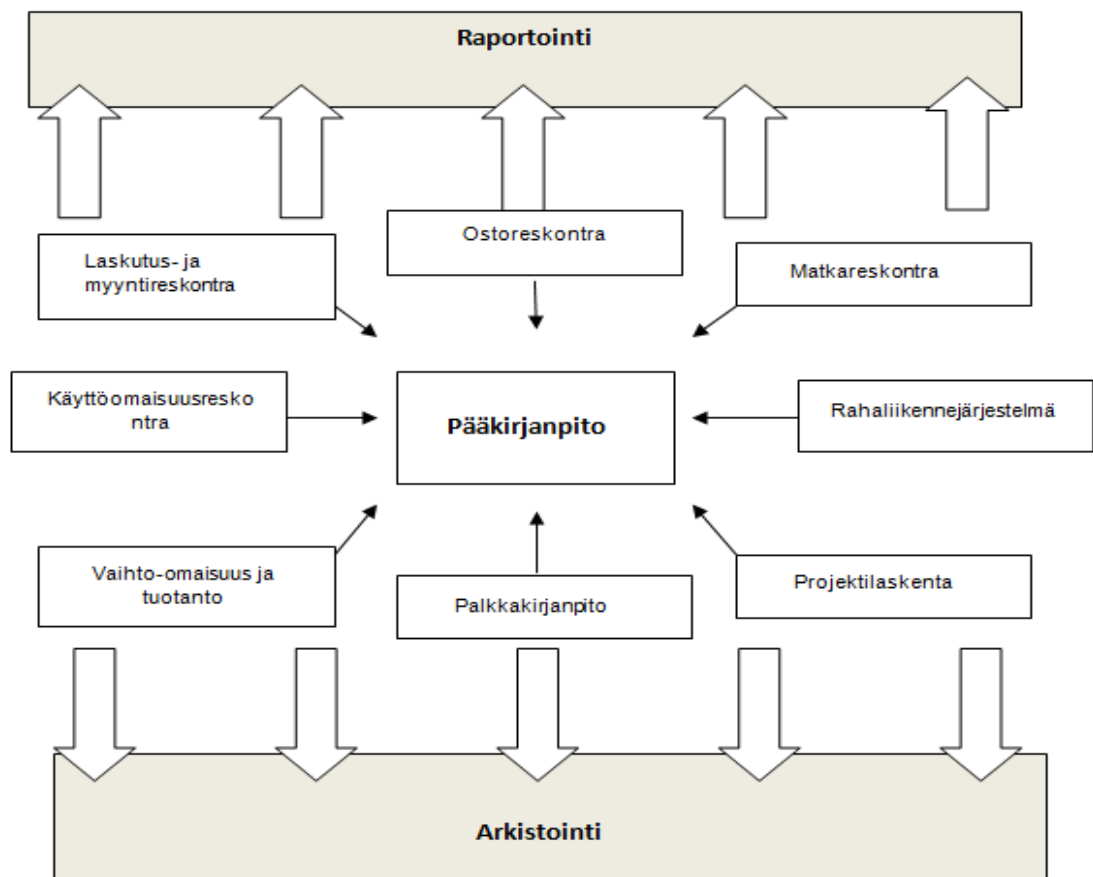
Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan joukkoa peräkkäisinä, toisiinsa liittyviä toistuvia tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosesseilla on yrityksen ulkoinen tai sisäinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa. Prosessi voidaan myös määritellä tapahtumaketjuksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset asiakkaan tuotoksi. Prosessissa on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan mitata ja määritellä. Prosesseja voidaan ohjata siten, että suoritteet ja tulokset vastaavat annettuja laatustandardeja. (Lecklin 2002, 137–138.)

Prosessi saa yrityksen toimittajalta syötteitä, materiaalia tai lähtötietoja ja sen tuotoksena asiakas saa haluamansa suoritteen. Ulkopuolelta tarkasteltuna prosessissa tapahtuu syötteiden jalostuminen suoritteiksi prosessin parissa työskentelevien ihmisten, koneiden, tietojen ja ohjausmenetelmien avulla. Yritykset toimivat perinteisesti toiminnallisesti organisoituneina. Pienyrityksissä eri tulosyksiköiden toiminnasta vastaa usein yrittäjä itse. Liiketoimintaprosessit edellyttävät eri tulosyksiköiden yhteistoimintaa halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Lecklin 2002, 138–139.)

Taloushallinto on järjestelmä, jonka avulla yritys seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että yritys voi raportoida toiminnastaan sen sidosryhmille. Sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahdeksi tarkoitukseltaan erilaiseen tiedon tuottamiseen: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten omistajille, viranomaisille, asiakkaille, tavarantoimittajille ja työntekijöille. Sisäinen laskentatoimi tuottaa puolestaan taloudellista tietoa yrityksen johdolle. Taloushallinnossa ja laskentatoimessa on tapahtunut merkittävä muutos viimeisen vuosikymmenen aikana, kun ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat yhdentyneet entistä tiiviimmin toisiinsa. Näin ollen sovellettavat laskentatekniikat ja käytettävä johtamisjär-

jestelmä vaikuttavat entistä useammin myös tapahtumakäsittelyprosesseihin. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, joka muodostuu toisiinsa liittyvistä osatekijöistä, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn lopputuloksen. Tietojärjestelmä toisiinsa liittävät osatekijät sisältävät niin laitteistot, ohjelmistot, informaation syötön, tulosteen, datan, ihmiset kuin menettelytavatkin. Taloushallinnon tapauksessa järjestelmän tuottama lopputulos voi olla esimerkiksi kuukauden tuloslaskelma. Taloushallinnon kokonaisuutta on parempi käsitellä pieninä palasina, jotta sitä on mahdollista käsitellä mielekkäästi. Jakotapa noudattelee myös useasti yritysten taloushallinnontöitä. Taloushallinto muodostuu pääkirjanpidosta, sen esiprosesseista, raportoinnista ja arkistoinnista (kuvio 1). (Lahti & Salminen 2008, 14–15,17.)



Kuvio 1. Taloushallinnon prosessit (Lahti & Salminen 2008, 17)

Lahti ja Salminen (2008, 15–16) jakavat kirjassaan taloushallinnon prosessit seuraavasti:

Ostolaskuprosessi sisältää vaiheet ostotilauksesta ostolaskun maksuun ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Lisäksi prosessiin integroituvat operatiivisista prosesseista ostotilaukset ja tavaran vastaanotto.

Myyntilaskuprosessi kattaa vaiheet myyntitilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen ja pääkirjanpidon kirjauksiin. Olennainen osa myyntilaskuprosessia on saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintätöminnot.

Matka- ja kululaskuprosessi sisältää työntekijöiden työmatkoista ja ostolaskuprosessin ulkopuolisista pienkulutapahtumista syntyvien korvausten käsittelyyn.

Maksuliikenne kattaa maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotapahtumien käsittelyyn. Lisäksi maksuliikenteeseen liittyvät olennaisesti eri maksuvälineet: luottokortti ja muut maksukorttitapahtumat, kassa- ja käteistapahtumien käsittely sekä mobiili- ja Internetmaksut.

Käyttöomaisuuskirjanpidossa seurataan yrityksen käyttöomaisuushankintoja kuten koneita ja kalustoa sekä niiden arvostusta ja poistoja.

Pääkirjanpidon sisältä voidaan tunnistaa edelleen osaprosesseja, jotka varsinkin suuryrityksissä kannattaa usein käsitellä selvästi jopa omina osaprosesseina. Näitä ovat esimerkiksi jaksotukset, täsmäytykset ja kauden sulkeminen sekä muista esijärjestelmistä tulevien kirjausten käsittely.

Raportointiprosessi käsittää raporttien muodostumisen ja niiden jakelun. Raportointi on prosessi, joka käyttää kaikissa muissa prosesseissa olevaa tietoa ja alkaa siitä, mihin muut osaprosessit päättyvät.

Arkistointi liittyy kaikkiin edellisiin prosesseihin. Toimiva ja luotettava sähköinen arkistointi on digitaalisen taloushallinnon selkäranka.

Kontrollit ovat enemmänkin toimintoja kuin prosessi, vaikka niiden osalta voidaan toki puhua kontrolliprosesseista.

3.2.3 Hyödyt

Digitaalinen taloushallinto tarjoaa merkittäviä etuja verrattuna perinteisiin manuaalisiin ja paperillisiin prosesseihin. Sen suurimpia hyötyjä ovat sen nopeus ja tehokkuus. Myös arkistointitilan ja eri resurssien tarve vähenee oleellisesti. Digitaalinen taloushallinto vähentää usein myös virheitä parantaen näin toiminnan laatua. Siirtyminen digitaaliseen taloushallintoon on myös ympäristö ystävällinen ratkaisu. Organisaatiot, jotka ovat siirtyneet digitaaliseen taloushallintoon,

ovat parantaneet taloushallinnon toimintaansa tehokkuutta 30–50 prosenttia. Parantunut tehokkuus näkyy kustannussäästöinä. Kustannussäästöjä syntyy erityisesti työvoimatarpeesta, arkistointitilan vähenemisestä ja postituksesta. (Lahti & Salminen 2008, 27.)

Digitaalisuus tuo mukanaan ajasta tai paikasta riippumattomuuden mahdollistamien muun muassa raporttien selailun mistä päin maailmaa tahansa tietokoneen ja Internet-yhteyden välityksellä. Useimmissa sähköisissä taloushallinnon sovelluksissa on myös helppokäyttöiset käyttöliittymät, jotka tekevät tapahtumien selailusta ja tallennuksesta mielenkiintoista sekä ehkäisevät virheitä. Esimerkiksi matkalaskujen laatimisessa voidaan hyödyntää GPS-reittitietoa. Digitaalisessa muodossa oleviin tositteisiin ja muuhun aineistoon on nopea päästä käsiksi ja niiden siirtäminen ja tarkastelu on helppoa. Reaaliaikainen raportointi nykyaikaisissa järjestelmissä on yritykselle hyvin tärkeää. Kiristyvässä kilpailuympäristössä yritykset pystyvät johtamaan toimintaa reaaliaikaisen tiedon pohjalta ja reagoimaan asioihin nopeammin. Suurille yrityksille digitaalisuus onkin käytännössä ainoa vaihtoehto menestyä markkinoilla, koska ilman reaaliaikaista tietoa maailman toisella puolella sijaitsevan yksikön taloushallinnon kontrollointi on mahdotonta. Digitaalisuuden myötä myös läpinäkyvyys paranee. (Lahti & Salminen 2008, 28–29.)

Digitaalinen taloushallinto säästää luontoa ja ehkäisee CO₂-päästöjä monin eri tavoin. Erityisesti se vähentää kuljetuksia ja paperin kulutusta sekä sähkön että lämmön kulutusta. Suomessa lähetetään arvion mukaan noin 350–380 miljoonaa myyntilaskua vuosittain. Arvion mukaan tämä vastaa miljardia A4-kokoista paperiarkkia. Tämä määrä paperia painaa viisi miljoonaa kiloa ja aiheuttaa elinkaarensa aikana 14 300 tonnia CO₂-päästöjä. Sama määrä päästöjä syntyy 3 500 omakotitalosta vuosittain. Euroopan mittakaavassa CO₂-päästöt vastaisivat lähes 270 000 omakotitalon päästöjä. Todellisuudessa säästöt olivat vieläkin suuremmat, kun huomioidaan säästöt logistiikassa ja liikenteessä sekä arkistointitilojen sähkön että lämmön kulutuksessa. (Lahti & Salminen 2008, 29.)

3.2.4 Järjestelmät ja ohjelmistot

Suurissa yrityksissä tietotekniikan ja ohjelmistojen osuus voi olla jopa 20 prosenttia taloushallinnon kokonaiskustannuksista. Arvioiden mukaan tietotekniikan ja ohjelmistojen kustannusten osuus taloushallinnon kustannuksista ei laske merkittävästi tulevaisuudessa, mutta IT:n mukana tuoma toiminnan tehostuminen tuo oletettavasti merkittäviä kustannussäästöjä. Oikeilla järjestelmävalinnoilla ja hyvällä käyttöönottototeutuksella vaikutetaan työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen. Riippumatta yrityskoosta kaikilla yrityksillä on käytössä jonkinlainen taloushallinto- tai kirjanpitojärjestelmä. Taloushallinnon tietojärjestelmäratkaisut voidaan jakaa kahteen pääryhmään: taloushallinnon erillisjärjestelmiin eli valmisohjelmistoihin ja kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP-järjestelmiin, jotka yleensä sisältävät myös taloushallinnon moduulit. (Lahti & Salminen 2008, 30–32.)

Pienillä yrityksillä kirjanpitojärjestelmä on yleensä käytössä tilitoimiston kautta tai yrittäjällä on tietokoneellaan pakettiohjelma. Pienen yrityksen tarpeisiin riittää yleensä standardikirjanpito-ohjelma, josta löytyy tarvittavat perusosiot. Näitä perusosioita ovat muun muassa asiakasrekisteri, myyntilaskutus, ostoreskontra, pääkirjanpito ja perusraportointi. Pankkiyhteys hoidetaan yleensä erillisohjelmalla tai pankin tarjoamalla verkkopankilla. Standardiohjelmistoihin ei ole yleensä mahdollista tehdä räätälöintejä käyttäjän toimesta. Useat yritykset ostavat pääkirjanpito palvelun tilitoimistolta ja käyttävät omasta pakettiohjelmastaan vain myyntilaskutus- ja maksuliikenneosioita. Digitaalisen taloushallinnon yleistymisen kannalta pääosassa ovat uudet palvelumallit, jossa yritys voi käyttää tilitoimiston kanssa samaa sovellusta Internetin välityksellä. (Lahti & Salminen 2008, 32.)

Yrityskoon kasvaessa myös kirjanpitojärjestelmän ominaisuuksien ja sovellusten vaatimukset kasvavat. ERP tulee sanoista Enterprise Resource Planning. Suomen kielessä tälle termille on vakiintunut sana toiminnanohjausjärjestelmä. ERP-järjestelmä on ohjelmisto, joka integroi yrityksen kaikki tietovirrat, jotka liittyvät talouteen, asiakkaisiin, henkilöstöhallintoon ja jalostusketjuun. ERP-järjestelmän ytimessä on yksi kokonaisvaltainen tietokanta, jonne kaikki tieto

syötetään vain yhden kerran. ERP-järjestelmät sisältävät ulkoisen ja sisäisen laskennan sekä pääoman hallinnan moduulit. ERP-järjestelmästä löytyy periaatteessa kaikki taloushallinnon osa-alueet. Yrityksen päätettäväksi jää mitä osa-alueita aiotaan käyttää. Yritysten on myös mahdollista käyttää muita sovelluksia taloushallinnossaan ERP-järjestelmän rinnalla, koska ne saattavat olla parempia kuin ERP-järjestelmässä. ERP-järjestelmä on kokoelma hyviä sovelluksia, jotka on saumattomasti liitetty toisiinsa, eli siis kyseessä ei välttämättä ole aina parhaat sovellukset. (Granlund & Malmi 2004, 31–34.)

Taloushallintoprosesseihin löytyy myös lukuisia prosessikohtaisia erillisohjelmistoja, pakettisovelluksia. Pakettisovellukset ovat hyvin standardeja ja niistä löytyy kattavat ominaisuudet sekä toiminnallisuudet kyseiseen prosessiin. Joitain pakettisovelluksia voi myös räätälöidä. Erillisohjelmistojen suurin heikkous on se, etteivät ne keskustele automaattisesti yrityksen muiden sovellusten ja tietokantojen kanssa, vaan ne täytyy aina erikseen integroida toisiinsa. Taloushallinnon erillisohjelmistoja ovat muun muassa kirjanpito- ja maksuliikenneohjelmistot, ostolaskujen sähköiset sovellukset, matka- ja kululaskusovellukset, konsernin ja johdon raportointijärjestelmät, palkka- ja HR-ohjelmistot sekä rahoituksen ja kassasuunnittelun ohjelmistot. (Lahti & Salminen 2008, 38.)

Taloushallintojärjestelmien hankinnassa yrityksillä on monia erilaisia vaihtoehtoja. Yritys voi ostaa järjestelmälisenssit itselleen tai vuokrata ne käyttämällä mahdollisesti leasingrahoitusta. Yritys voi asentaa järjestelmät itselleen omalla vastuulla olevaan IT-ympäristöönsä, tai se voi ulkoistaa järjestelmät ja laitteet kokonaan tai osittain. 1990-luvulta lähtien järjestelmien ja koko IT-toimintojen ulkoistaminen on kasvanut suuresti. Pienet yritykset käyttävät nykyään yleisesti tilitoimistojen tarjoamia sovelluspalveluita osana kokonaispalvelua. Käyttöpalveluksi kutsutaan palvelua, jossa palveluntarjoaja huolehtii laitteiden toiminnasta, ylläpidosta, valvonnasta ja tietoturvasta yrityksen omistaessa sovelluslisenssit ja mahdollisesti myös laitteet. (Lahti & Salminen 2008, 40–41.)

Sovellusvuokrauksessa (ASP) palvelun asiakas käyttää tarvitsemiaan sovelluksia Internetin välityksellä ja maksaa niiden käytöstä vuokraa. Tietojärjestelmien käyttö siirtyy tilitoimistoilta ja talousosastoilta palvelinkeskuksiin. Palvelinkes-

kukset vastaavat virustorjunnasta, tietomurroista sekä sovellusten päivityksistä ja kehittämisestä. Taloushallinnon ammattilaiset voivat tällöin keskittyä omaan työhönsä, kun tietotekniikan ammattilaiset vastaavat tietojärjestelmistä. Yrityksen ei tarvitse tehdä suuria tietojärjestelmäinvestointeja, koska vain käytöstä maksetaan. Sovellusvuokraukseen siirtyminen edellyttää kuitenkin taloushallinnon ohjelmistoilta uusiutumista. Ohjelmat on oltava selainpohjaisia ja niihin on rakennettava sovellusvuokrauksen edellyttämiä erikoistoimintoja. (Mäkinen & Vuorio 2002, 54.)

3.3 Tilitoimiston laadun suunnittelu

Nykyään laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden odotuksiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin. Jos asiakas on tyytyväinen ostettuihin tuotteisiin ja palveluihin, yrityksen toiminta on laadukasta. Yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuus sekä tuotteiden että palvelujen virheettömyys eivät takaa korkeaa laatua, vaan laadun arvioi lopputuotteen käyttäjä eli asiakas. Yrityksen toiminta voidaan kehittää asiakkaan tarpeiden mukaiseksi ymmärtämällä asiakkaita ja markkinoita. Toimintaprosessien ja laatujärjestelmän avulla yrityksen laatu saadaan asiakasta tyydyttävälle tasolle. Kokonaislaatuun vaikuttaa kolme tekijää: markkinoiden ja asiakkaiden ymmärtäminen, korkealaatuinen toiminta ja tyytyväiset asiakkaat. Jos yksi näistä tekijöistä jää puuttumaan, kokonaislaatu jää syntyväksi. (Lecklin 2002, 18–19.)

Käsitteellä laatu on monta erilaista tulkintaa eri näkökulmista tarkasteltuna. Yleisesti laadulla käsitetään asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Eli asiakastyytyväisyyteen ei tule pyrkiä hinnalla millä hyvänsä. Myös suoritustason jatkuva parantaminen liittyy laatuun. Kehitysideoita saadaan yrityksen omasta laatutyöstä sekä ulkopuolisesta maailmasta. Uudet vaatimukset laadulle asettaa kilpailijoiden toiminta, innovaatiot sekä markkinoiden että yhteiskunnan muutokset. Laadun määritelmään virheettömyys on sisällytetty alusta alkaen, kuitenkin tätäkin tärkeämpi kokonaislaadun kannalta on oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin 2002, 18–20.)

Palvelu on aineeton prosessi, jossa tuotantoa ja kulutusta ei voida täysin erottaa toisistaan. Myös palvelun lopputulos on yleensä aineeton ja vaikeasti määriteltävissä. Tämän vuoksi palvelun laadun määrittäminen on monimutkaista. Palvelun laatua voi tarkastella erottamalla palveluprosessin ja palvelun lopputuloksen laatu toisistaan. Palveluprosessin laatu viittaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen onnistumiseen, kun taas palvelun lopputuloksen laatu viittaa siihen, mitä asiakas palveluprosessin lopputuloksena saa. Yleensä asiakkaan mielikuva laadusta syntyy pitkälti palveluprosessin perusteella. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

Tilitoimistojen tarjoamat palvelut ovat asiantuntijapalveluita, joista asiakas saa aineettomia ratkaisuja ongelmiin. Yleensä asiantuntijayrityksen asiakas ei pysty arvioimaan palvelua ja sen laatua ostohetkellä, koska palvelun lopputulos ilmenee usein vasta pitkän ajan kuluessa. Asiakkaan onkin tehtävä ostopäätös luotamukseen perustuen, koska ostohetkellä hänellä ei ole palvelun laadusta fyysisistä näyttöä. (Sipilä 1999, 15–19.)

Tilitoimistoalaa ei ole säännelty millään tavalla Suomen laissa, vaan kuka tahansa voi perustaa tilitoimiston ja toimia alalla. Auktorisoituja tilitoimistoja valvoo Suomen Taloushallintoliitto ry, mutta liittoon kuulumattomilla tilitoimistoilla ei ole virallista valvontaa.

3.3.1 Suomen Taloushallintoliitto ry

Suomen Taloushallintoliitto ry on osaavien, taloushallinnon palveluja tarjoavien tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen liitto. Jatkossa liitosta käytetään nimeä Taloushallintoliitto. Sen keskeisenä tehtävänä on kehittää tilitoimistoalaa yhdessä jäsenyritysten kanssa. Liitto pyrkii antamaan jäsenilleen kaiken mahdollisen tuen, jotta tilitoimistoala, laskennan hyödyntäminen ja tilitoimistojen henkilökunta kehittyisivät työssään ja tilitoimistojen asiakkaat saisivat luotettavaa ja osaavaa palvelua. (Taloushallintoliitto 2011a.)

Taloushallintoliitolla on jäseninä 806 tilitoimistoa ja taloushallinnon konsulttiyritystä. Nämä jäsenyritykset hoitavat noin 130 000 suomalaisen yrityksen taloushallintoa ja konsultointia. Jäsentoimistot osallistuvat liiton toimintaan ja sen kehittämiseen muun muassa suunnittelemalla ja toteuttamalla koulutuksia ja tilitoimistotarkastuksia. Jäsenyritykset saavat liitolta etuja ja palveluja. Liiton pääasialliset palvelut keskittyvät koulutus- ja tiedotustoimintaan, tilitoimistotarkastuksiin, tutkimus- ja julkaisutoimintaan ja yhteiskunta vaikuttamiseen. (Taloushallintoliitto 2011a.)

Taloushallintoliiton yhteydessä toimii Tili-instituuttisäätiö, joka hoitaa tilitoimistojen auktorisointijärjestelmää sekä vastaa KLT-tutkinnosta. KLT-lautakunta toimii Tili-instituuttisäätiön alaisuudessa ja vastaa auktorisointi- ja KLT-järjestelmien ylläpidosta. KLT-lautakunta koostuu elinkeinoelämän, korkeakoulujen, verohallinnon ja tilitoimistoalan asiantuntijoista, jotka takaavat osaltaan järjestelmien arvostuksen ja laadun kehittämisen sekä luotettavuuden säilymisen. (Taloushallintoliitto 2011a.)

3.3.2 Taloushallintoliiton laatu

Taloushallintoliiton tavoitteena on edistää hyvää tilitoimistotapaa ja kehittää tilitoimistoalaa. Taloushallintoliiton laatu (TAL-laatu) sisältää Taloushallintoliiton toimialastandardin (TAL-STA), joka on ohjeistus hyvän tilitoimistotavan noudattamiseen. Toimialastandardi julkaistiin kesäkuussa 2012. Taloushallintoliiton toimialastandardissa hyvän tilitoimistotavan ohjeet on koottu yhteen, siten että taloushallintoliiton tärkeimmät suositukset, standardit ja parhaat käytännöt ovat yhdessä lähteessä. Toimialastandardi on tarkoitettu taloushallinnon palveluyrityksille ja muille taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille. Toimialastandardi auttaa jäsenyrityksiä hyvän tilitoimistotavan noudattamisessa eli kuinka taloushallinnon palveluyritys voi tuottaa oikeaa tietoa ja laadukasta palvelua asiakkaille, viranomaisille ja muille sidosryhmille. Taloushallintoliiton toimialastandardia sovelletaan kokonaisuus huomioon ottaen. (Taloushallintoliitto 2012a.)

Avoimen toimialastandardin tavoitteena on edistää luottamusta Taloushallintoliiton jäseniä ja standardia noudattavia kohtaan sekä alan yleistä arvostusta. Ennen avointa toimialastandardia voimassa olleeseen Hyvään tilitoimistotapaan liittyvät soveltamisohjeet ovat olleet vain Taloushallintoliiton jäsenten käytössä. Tilitoimistotarkastustoimintaan toimialastandardia käytetään myös jatkossa Taloushallintoliiton sisäisessä valvonnassa. Toimialastandardin kokoamisessa on käytetty osia Hyvästä tilitoimistotavasta sekä Hyvästä tilinpäätöstavasta, joka on kirjana julkaistava Taloushallintoliiton suositus tilinpäätöksen laatijalle. Toimialastandardin valmistelussa on huomioitu myös KLT-kirjanpitäjille asetetut osaamisvaatimukset ja alan yleiset sopimusehdot KL2004 sekä vain Taloushallintoliiton jäsenten käytössä olevat Hyvä tilitoimistotarkastustapa ja TAL-laatutyökalut. (Taloushallintoliitto 2012a.)

3.3.3 Taloushallintoliiton laadun tarkkailu

Taloushallintoliitto tarkistaa auktorisoituja jäsenoimistoja säännöllisin väliajoin. Tarkastustoiminnan tarkoituksena on varmistaa, että tilitoimistot noudattavat Hyvää tilitoimistotapaa ja että heillä on hyvät edellytykset toimeksiantojen hoitamiseen. Hyvä tilitoimistotarkastustapa antaa raamit tarkastustoiminnalle. Tilitoimistojen tarkastustoiminta on merkittävä osa Taloushallintoliiton toimintaa. Liiton kaikki jäsenoimistot tarkastetaan ennen hyväksymistä ja jäsenyyden aikana viiden vuoden välein. Liitossa toimiva tarkastuslautakunta organisoii tarkastukset sekä ohjaa ja kehittää tarkastusten sisältöä. Tarkastuslautakunnan jäsenet ovat kokeneita, hyvän tilitoimistotuntemuksen omaavia henkilöitä. He toimivat eripuolella Suomea lukuun ottamatta omissa kotikunnassaan. (Taloushallintoliitto 2012b.)

Tarkastuksessa yrityksen johto ja henkilökunta haastatellaan sekä tarkastetaan asiakkaiden toimeksiannot hyvä tilitoimistotarkastustavan mukaisessa laajuudessa. Tarkastaja laatii tarkastusraportin ja toimittaa sen tarkastuslautakunnalle, joka käsittelee raportin ja antaa palautteen tarkastetulle tilitoimistolle. Liiton jäsenien tulee antaa kahden vuoden välein toimintaselvitys hyvän tilitoimistotavan noudattamisesta sekä tilitoimiston vakavaraisuudesta Taloushallintoliitolle.

Toimintaselvityksen perusteella tilitoimiston auktorisointi uusitaan ja sen tietoja hyödynnetään myös tilitoimistotarkastuksissa. (Taloushallintoliitto 2012b.)

3.3.4 Tilitoimiston auktorisointi

Taloushallintoliiton jäseneksi pääsemiseen ja tilitoimiston auktorisoinnin edellytyksenä on vastuullisen kirjanpitäjän hoitajan suorittama KLT-tutkinto. Tämän lisäksi yrityksen pitää olla toiminut pääsääntöisesti vähintään kaksi vuotta, omistussuhteiltaan riippumaton, vakavarainen, noudattaa hyvää tilitoimistotapaa ja omata hyvät valmiudet asiakkaiden toimeksiantojen hoitamiseen. (Taloushallintoliitto 2011c.)

Tilitoimiston riippumattomuus tarkoittaa sitä, että toimeksiannosta sopimiseen ja sen hoitamiseen ei vaikuta mikään ulkopuolinen taho. Toimeksiantojen hoitaminen hyvän tilitoimistotavan mukaan on yksi riippumattoman tilitoimiston näkyvä merkki. Riippumattoman tilitoimiston asiakassopimuksissa on ehto, josta ilmenee, että asiakkaan tietoja ei voida luovuttaa kolmannelle osapuolelle ilman asiakkaan valtuutusta. Jos tilitoimistolla on taloudellinen tai muu asiakkaan toimeksiantoon vaikuttava intressi, tulee tilitoimiston informoida asiakasta asiasta. (Taloushallintoliitto 2011d.)

Taloushallintoliitto on asettanut tilitoimistojen vakavaraisuuden arvioimiseksi kolme kriteeriä. Tilitoimiston oman pääoman on oltava vähintään 5 prosenttia liikevaihdosta, omavaraisuusasteen on oltava vähintään 20 prosenttia ja suhteellinen velkaantuneisuus korkeintaan 50 prosenttia. Näistä kolmesta tunnusluvusta vähintään kahden tulee täytyä. Jos tilitoimiston vakavaraisuuden tunnusluvuista kaksi ei täyty, tulee sen antaa selvitys vakavaraisuudestaan liiton tarkastuslautakunnalle. (Taloushallintoliitto 2011d.)

3.3.5 KLT-tutkinto

KLT on taloushallintoalan asiantuntijatutkinto, mikä on arvostettu merkki taloushallintoalan ammattitaidosta. KLT-tutkinto antaa paremmat mahdollisuudet edetä työelämässä. KLT-tutkinnon suorittaneilla on keskimääräistä parempi palkka kuin niillä taloushallinnon parissa työskentelevillä, joilla tutkintoa ei ole. KLT-tutkinnon suorittaneiden työtehtävät ovat myös haasteellisempia ja mielenkiintoisempia. KLT-tutkintoa suorittamaan voidaan hyväksyä henkilö, jolla on riittävä kaupallinen koulutus ja/tai usean vuoden työkokemus. (Taloushallintoliitto 2011b.)

Yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneilta työkokemusta tilitoimistoalalta vaaditaan kolme vuotta. Merkonomien ja taloushallinnon ammattitutkinnon suorittaneilta vaaditaan 10 vuoden kokemus tilitoimistoissa tai 20 vuoden kokemus laskentatoimen tehtävissä. Tutkintoon kuuluva tenttitilaisuus järjestetään vuosittain lokakuussa. (Mäkinen 2011, 65.)

KLT-tutkinnon läpäiseminen edellyttää lisäksi hakijalta jatkuvaa ammattitaidon ylläpitämistä. KLT:t ovat velvollisia raportoimaan työtehtävistään ja kouluttautumisestaan Tili-instituuttisäätiölle kolmen vuoden välein. KLT-tutkinnon suorittaneet henkilöt voivat käyttää nimensä yhteydessä titteliä KLT-kirjanpitäjä tai lyhennettä KLT. Tällä hetkellä Suomessa on 2 626 KLT-tutkinnon suorittanutta henkilöä. (Taloushallintoliitto 2011b.)

3.4 Verosuunnittelu

Verosuunnittelu ilmaisee, miten verot vaikuttavat yrityksen eri aikavälejä koskeviin suunnitelmiin. Verosuunnittelun tarkoituksena on myös verotuksellisesti edullisten vaihtoehtojen esittäminen sekä verohaittojen ja hallitsemattomien verotustilanteiden syntymisen ehkäiseminen. Suomessa kirjanpito ja verotus kytkeytyvät toisiinsa monin tavoin. Tilinpäätössuunnittelu liittyykin läheisesti verosuunnitteluun. Verosuunnittelun tavoitteet vaihtelevat yritys- ja tilikausikohtaisesti. Yrityksen tulisi verosuunnittelussa ennakoida suunniteltujen toimenpitei-

den veroseuraamuksia ja etsiä sellaisia menettelytapoja, joiden avulla yritys saavuttaa tavoitteensa mahdollisimman vähillä veroilla. Näin voidaan vaikuttaa maksettavan veron määrään ja maksamisajankohtaan. (Leppiniemi 2005b, 15,17.)

Verosuunnittelu ei ole hetkellinen tai yhtä tilikautta koskeva suunnitelma, vaan se suuntautuu tulevaisuuteen. Verosuunnittelun tasot muodostuvat strategisesta, taktisesta ja operatiivisesta verosuunnittelusta, sen mukaan, kuinka pitkä suunnittelun aikajänne on. Verostrategisia valintoja yritykselle ovat yleensä yritysmuotoa ja yritysrakennetta koskevat valinnat. Toimiminen yhtenä yrityksenä, konsernina vai löyhempänä yritysryhmänä on myös strateginen valinta. Myös yritysjärjestelyt ovat yleensä strateginen valinta. Verosuunnittelu on yleensä sitä strategisempi, mitä peruuttamattomampia ja pysyviä vaikutuksia sen toteuttaminen tuo yritykselle. Verosuunnittelun taktisia valintoja ovat yrityksen omistajan yksityistalouden hoitamiseen liittyvät ratkaisut, kuten tilikauden valinta ja muuttaminen sekä investointien ajoittaminen. (Myrsky & Linnakangas 2010, 73–74.)

Operatiiviseen verosuunnitteluun kuuluu lainsäädäntömuutosten ja oikeuskäytännön tarkka ja laaja-alainen seuraaminen sekä hyväksikäyttö. Tulevat lakimuutokset tulee ottaa huomioon ennakoivasti. Operatiivisesta verosuunnittelusta on myös kyse silloin, kun yksittäisissä toimenpiteissä menetellään oikein ja tarkoituksenmukaisesti tilinpäätös- ja veronäkökulmista lähtevät tavoitteet huomioiden. Vuonna 2004 toteutettiin yritys- ja osinkoverouudistus. Verouudistuksen jälkeen verosuunnitteluun tuli nettovarallisuussuunnittelun rinnalle yhtiön tilinpäätöksen verosuunnittelu. Uudistuksen jälkeen pienosakeyhtiöiden yritys- ja omistusrakenteita koskeva verosuunnittelu on lisääntynyt, koska käyttöomaisuusosakkeiden luovutusvoitot saivat verovapauden. Tämä mahdollistaa sen, että osingon jakaminen ei enää edellytä kaikissa tapauksissa veronmaksua osinkoa jakavissa yhtiöissä. (Myrsky & Linnakangas 2010, 74–75.)

Verosuunnittelua rajoittaa yleinen veronkiertosäännös, verotusmenettelylain 28 §. Veronkiertonormin soveltamisen edellytyksenä on, että veronkiertoa on mitä ilmeisimmin tapahtunut. Verottajalla on oltava perusteltu epäily, että veronkiertoa on tapahtunut ja aiheuttanut yhtiölle pienemmän verotuksen. Pelkkä luulo

veronkiertämistä ei riitä normin soveltamiseen. Verottaja lähettää verovelvolliselle asiasta kuulemiskirjeen, jonka jälkeen verovelvollisen tulee torjua epäily osoittamalla muita perusteita toimelle, kuin veron välttämisen. Veronkiertosäädös on kirjoitettu niin yleisellä tasolla, että se soveltuu melkein mihin tahansa tilanteeseen. (Koponen 2011, 356.)

Epäselvissä ja merkitykseltään olennaisissa tilanteissa yritys voi hakea verottajalta ennakkotietoa tai ennakkoratkaisua. Tällaisia tilanteita voivat olla muun muassa arvostusongelmat ja veronkiertosäännöksen soveltaminen. Jos verovelvollinen toimii annetun ennakkotiedon tai ennakkoratkaisun mukaisesti, toimiin ei voida jälkikäteen puuttua verotarkastuksen yhteydessä. Jotta ennakkotieto ja ennakkoratkaisu olisivat sitovia, täytyy verovelvollisen toimia hakemuksessa tarkoitetulla tavalla ja antaa tosiasioihin perustuvia oikeita tietoja. (Veronmaksajain Keskusliitto 2010, 94.)

Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan lyhyesti osakeyhtiön tuloverotuksesta ja osakkaan listaamattomasta yrityksestä saamasta osingosta ja palkasta sekä esitellään muutamia verosuunnittelun keinoja. Verosuunnittelun osalta käsitellään yleisempiä verosuunnittelun keinoja pienosakeyhtiössä. Yritysrakennetta verosuunnittelun keinona ei tässä luvussa tulla käsittelemään.

3.4.1 Osakeyhtiön tuloverotus ja sivuuttaminen

Osakeyhtiö on itsenäinen verovelvollinen, jonka saama tulo verotetaan osakeyhtiön tulona. Sen verotettava tulo lasketaan veronalaisten tulojen ja vähennyskelpoisten menojen erotuksena. Verovuodesta 2012 lähtien osakeyhtiöt maksavat tuloveroa 24,5 prosenttia verotettavasta tulostaan. Tulolähteitä osakeyhtiöllä voi olla kolmea erilaista: elinkeinotulolähde, maatalouden tulolähde ja henkilökohtainen tulolähde. Kunkin tulolähteen verotettava tulo lasketaan erikseen vähentämällä verovuoden tulosta aikaisemmilta verovuosilta vahvistetut saman tulolähteen tappiot. Tulolähteiden verotettavat tulot lasketaan yhteen, minkä jälkeen yhteismäärään kohdistuu yhteisön tulovero 24,5 prosenttia. (Verohallinto 2012a.)

Osakeyhtiön verotuksessa vahvistetut tappiot vähennetään kymmenen seuraavan verovuoden aikana sitä mukaa, kun yhtiölle syntyy tuloa. Tappiot vähennetään sen tulolähteen tuloksesta, josta ne ovat syntyneet, eli eri tulolähteiden tappiot eivät ole vähennyskelpoisia keskenään. Tappioiden vähennysoikeus menetetään, jos yhtiön osakkeista yli puolet on vaihtanut omistajaa tappiovuoden aikana tai sen jälkeen muun saannon kuin perinnön tai testamentin vuoksi. Tappion vähentämiselle voi kuitenkin hakea poikkeuslupaa omistajavaihdoksesta huolimatta. Osinkojen jakaminen osakeyhtiön osakkaille ei aiheuta veroseuraamuksia osinkoa jakavalle osakeyhtiölle. (Verohallinto 2012a.)

Osakeyhtiön verosuunnittelun piiriin kuuluu myös sen varmistaminen, ettei uutta osakeyhtiötä sivuuteta verotuksessa. Osakeyhtiön sivuuttaminen verotuksessa tarkoittaa sitä, että osakeyhtiön tulot kohdistetaan yhtiön omistajayrittäjälle. Pienosakeyhtiöiden sivuuttamisen riski on suurimmillaan silloin, kun yksityishenkilön palkka- tai ammattitoiminta muutetaan osakeyhtiömuotoiseksi. Osakeyhtiön aloittaessa lähtökohtana tulisi olla elinkeinoverolain mukainen yhtiön ja osakkaan erillisverotus. Verohallituksen ohjeissa on annettu tulkinta, ettei normaalia liiketoimintaa harjoittavaa pienosakeyhtiötä voida verotuksessa sivuuttaa. Tulkinta voi kuitenkin muuttua, jos kysymyksessä on selvän palkkatulon muuttamisesta yhtiön tuloksi. Pienosakeyhtiön veroaseman erillisyyteen liittyy myös osin verolainsäädäntöön tullut säännös luottamuksensuojasta. Luottamuksen suoja merkitsee sitä, että jos yhtiötä verotetaan vähintään kahtena peräkkäisenä vuotena erillisenä, sitä tulisi verottaa omistajasta irrallaan pysyvästi. Sivuuttamisen seurauksena yhtiön tulo verotetaan joko osakkaan elinkeinotulona tai palkkatulona. (Kukkonen 2004, 119–120.)

3.4.2 Osakkaan osingon ja palkan verotus

Osakeyhtiön osingonjako perustuu yhtiön viimeksi vahvistettuun tilinpäätökseen. Osinkoina voi jakaa vain vapaata omaa pääomaa. Osingonjaon edellytyksenä on, että yhtiön maksukykyisyys ei saa vaarantua. Osinkoa maksetaan pääsääntöisesti yhtiön kaikille osakkaille yhtiöjärjestyksen tai osakkeen omistuksen määräysten perusteella. Yksityishenkilöiden ja kuolinpesien saamia

osinkoja verotetaan eri tavoin riippuen siitä, onko osinko saatu julkisesti noteerattusta osakeyhtiöstä eli listatusta yhtiöstä vai muusta osakeyhtiöstä eli listaamattomasta osakeyhtiöstä. (Verohallinto 2012b.) Tässä alaluvussa keskitytään käsittelemään luonnollisen henkilön listaamattomasta yhtiöstä saatua osingon ja palkan verotusta sekä peitellyn osingon verotusta.

Nettovarallisuus ja matemaattinen arvo

Yhtiön nettovarallisuus lasketaan nettomenettelyllä. Nettovarallisuus lasketaan yhtiön taseesta siten, että taseen vastaavissa olevista varojen yhteismäärästä vähennetään vastattavaa puolen velat. Lähtökohtaisesti varoihin lasketaan kaikki taseen vastaaviin sisältyvät erät. Varoihin ei kuitenkaan lasketa laskennallisia verosaamisia eikä sellaisia pitkävaikutteisia menoja, joilla ei ole varallisuusarvoa. Jokaisen hyödykkeen arvona pidetään usein sitä hankintamenoa jäännöstä, joka yhtiöllä on verotuksessa hyväksytyjen poistojen ja arvonalennusten jälkeen jäljellä tilikauden lopussa. Käyttöomaisuusarvopaperit sekä käyttöomaisuuskiinteistöt tekevät säännössä poikkeuksen. Kiinteistöjen arvoksi katsotaan arvostuslain perusteella laskettu vertailuarvo, jos vertailuarvo on poistamatonta hankintamenoa suurempi. (Veronmaksajain Keskusliitto 2010, 73.)

Arvopapereiden arvoksi katsotaan yhteinen vertailuarvo tai yhteinen poistamaton hankintameno sen mukaan, kumpi niistä on korkeampi. Taseen vastaaviin vieraaksi pääomaksi merkityt erät ovat velkoja. Tuloverovelka vieraassa pääomassa on velkaa siinä tapauksessa, jos veroa ei ole vielä pantu maksuun. Myös omistajayrittäjän yhtiöön sijoittama pääomalainaa pidetään yleensä velkana. Velkoja eivät ole yhtiön omapääoma, tilinpäätössiirtojen kertymä, pakolliset varaukset ja laskennalliset verovelat. Velkojen arvo on niiden nimellisarvo. Tilikaudelta jaettavaksi päätettyä osinkoa ei vähennetä varoista osakkeen matemaattista arvoa laskettaessa. (Veronmaksajain Keskusliitto 2010, 74.)

Osingon verovapaan osan määräytymiselle merkittävää on laskentapohja eli osakkeen matemaattinen arvo. Osakkeen matemaattinen arvo ei välttämättä ole sama kuin osakkeen vertailuarvo. Osakkeen matemaattinen lasketaan yhtiön

verovuotta edeltävän vuoden tilinpäätöksen mukaisen tarkistetun nettovarallisuuden perusteella. Matemaattinen arvo saadaan, kun nettovarallisuuden määrä jaetaan yhtiön ulkona olevien osakkeiden lukumäärällä. Yhtiön lunastamat ja hankkimat osakkeet eivät ole ulkona olevia osakkeita. Yksityisillä osakeyhtiöillä omat osakkeet ilmoitetaan taseen liitteenä, jolloin ne eivät sisälly taseeseen. Taseen ulkopuolella olevat omat osakkeet merkitsevät sitä, että niistä maksettu kauppahinta alentaa yhtiön nettovaroja. Jos omat osakkeet myydään eteenpäin, tulevat ne mukaan osakkeiden lukumäärään matemaattista arvoa laskettaessa. (Kukkonen & Walden 2011, 66, 68.)

Uuden osakeyhtiön osakkeen matemaattinen arvo ja vertailuarvo on osakkeen nimellisarvo, jos yhtiön ensimmäinen tilikausi ei ole päättynyt ennen verovuotta. Yhtiön tai osakkaan vaatimuksesta osakkeen matemaattiseksi arvoksi ja vertailuarvoksi katsotaan nimellisarvoa suurempi merkintähinta. Jos yhtiön osakkeella ei ole nimellisarvoa, osakkeen matemaattiseksi arvoksi katsotaan kirjanpidollinen vasta-arvo tai vaatimuksesta merkintähinta. Verotuksessa nimellisarvottomia osakkeita käyttävän yhtiön osakkeille lasketaan kirjanpidollinen vasta-arvo osakepääoman ja osakkeiden lukumäärän osamäärästä. (Koponen 2011, 277.)

Laskentatapa saattaa tuoda ikävän yllätyksen silloin, kun yhtiön voitto on ollut erittäin suuri ensimmäiseltä tilikaudelta ja tältä tilikaudelta päätetään jakaa osinkoa siten, että osinko on nostettavissa samana vuonna kuin ensimmäinen tilikausi päättyi. Laskettaessa yhdeksän prosentin verovapaata osuutta, laskupohjana käytetään osakkeiden nimellisarvoa tai merkintähintaa, eikä osakeyhtiön todellista nettovarallisuutta. Usein osakeyhtiö on perustettu minimipääomalla, joten laskupohja jää pieneksi. Ongelman voi ratkaista niin, että osinkoa ei ensimmäiseltä tilikaudelta jaeta tai osingonjakopäätöksessä ilmoitetaan, että osinko on nostettavissa vasta sitä vuotta seuraavana vuonna, jona tilikausi päättyi. (Koponen 2011, 278.)

Osingon verotus

Luonnollisen henkilön listaamattomasta yhtiöstä saama osinko jaetaan verovapaaseen tuloon, pääomatulo-osinkoon tai ansiotulo-osinkoon yhtiön nettovarallisuuden ja osakkeiden matemaattisen arvon perusteella. Vuodesta 2012 lähtien pääomatulon veroprosentti on 30 prosenttia 50 000 euroon saakka, minkä jälkeen veroprosentti kohoaa 32 prosenttiin. Pääomatuloa on enintään yhdeksän prosenttia osakkeen matemaattisesta arvosta. Vuodesta 2012 lähtien pääomatulo-osingosta on osakaskohtaisesti verovapaata tuloa enintään 60 000 euroa vuodessa. (Verohallinto 2012b.)

Jos osinko on yli 60 000 euroa vuodessa, ylimenevästä osingosta verotetaan 70 prosenttia pääomatulona ja loput 30 prosenttia on verovapaata tuloa. 60 000 euron osinkoraja on osakaskohtainen ja henkilön kaikki samana vuonna saamat osingot listaamattomista yhtiöistä lasketaan yhteen. Jos osakeyhtiö jakaa osinkona enemmän kuin yhdeksän prosenttia osakkeen matemaattisesta arvosta laskettuna, rajan ylittävän osingosta 70 prosenttia on veronalaista ansiotuloa ja 30 prosenttia verovapaata tuloa. Täten, jos yhtiö jakaa osinkoa enintään yhdeksän prosenttia osakkeen matemaattisesta arvosta, osinko on kokonaan verovapaata 60 000 euroon asti. (Verohallinto 2012b.)

Osakkaan kannattaa nostaa verovapaata osinkoa siihen määrään saakka, joka vastaa yhdeksän prosentin tuottoa laskettuna nettovarallisuudesta, mikäli 60 000 euron maksimirajaa ei saavuteta. Jos verovapaasta osingosta nostetaan vain osa tai sitä ei nosteta lainkaan, yhtiön nettovarallisuus kasvaa, mikä mahdollistaa suuremman verovapaan osingonjaon tulevaisuudessa. Vaikutus nettovarallisuuden lisäykseen on kuitenkin sen verran vähäinen, että yleensä verovapaa osinko kannattaa nostaa. (Koponen 2011, 284–285.)

Verovapaan osingon laskupohjana ei ole osakkeille laskettu matemaattinen arvo, jos osakaskohtaisia oikaisuja joudutaan tekemään. Vähennykset pienentävät osakkaan yhtiöstä saaman verovapaan osingon tai pääomatulona verotettavan osingon määrää. Osakaskohtaisia oikaisuja ovat yhtiön omistama asunto ja osakkaan osakaslaina. Jos yrittäjäosakas tai hänen perheenjäsenet ovat käyt-

täneet verovuonna yhtiön omistamaa asunto, yrittäjäosakkaan osakkaiden yhteisestä matemaattisesta arvosta vähennetään yhtiön varoihin kuuluvan asunnon arvo. (Veronmaksajain Keskusliitto 2010, 74.)

Osakaslaina vähennetään osakkeiden arvosta, jos osakas omistaa yksin tai perheenjäseniensä kanssa vähintään kymmenen prosenttia yhtiön osakkeista tai äänimäärästä. Osakaslaina vähennetään sellaisenaan kuin, se oli sen tilikauden taseessa, josta yhtiön nettovarallisuus ja osakkeen matemaattinen arvo laskettiin. Asunto ja osakaslaina vähennykset tehdään osakkaan omistamien osakkeiden matemaattisesta arvosta ennen kuin lasketaan, mikä osuus osingosta on verovapaata tuloa, pääomatuloa tai ansiotuloa. Oikaisun vuoksi osingon verovapaan osuuden määrä pienenee, koska laskupohja, josta yhdeksän prosentin verovapaaosuus lasketaan, on pienempi. (Veronmaksajain Keskusliitto 2010, 75.)

Peitelty osingonjako

Peitellyllä osingonjako tarkoitetaan osakeyhtiön toimintaa, jolloin se siirtää varallisuuttaan osakkaalle tai osakkaan lähipiirille virhehinnoittelun tai pääomanpalautuksen seurauksena niin, että osingonjaosta menevästä verosta vapaudutaan. Peiteltyä osinkoa verotetaan 70 prosenttia peiteltyinä osinkona pidetystä etuudesta. Verotus etuudesta tapahtuu progressiivisen ansiotulo verotuksen mukaan. Vain osakeyhtiön omistajia voidaan verottaa peitellystä osingosta, vaikka etuus tulisivat hänen lähipiiriin käyttöönsä. Joissain tapauksissa voidaan myös verottaa osakeyhtiön tosiasiallista omistajaa, jolla on äänivaltaa yhtiössä, vaikkei hän omistaisikaan yhtään yhtiön osaketta. (Koponen 2011, 356–357.)

Myös osakeyhtiölle voi koitua veroseuraamuksia peiteltyyn osingonjakamisesta. Virhehinnoittelun kohdalla yhtiötä verotetaan kuin se olisi käyttänyt oikeata hintaa. Jos taas yhtiö ei ole tehnyt kulukirjauksia peitellystä osingosta, sen verottaminen ei välttämättä synnytä yhtiölle veroseuraamuksia. Alihintaan myynti verotetaan peiteltyinä osinkona ja se aiheuttaa yhtiölle verotettavan tulon lisäyk-

sestä koituvat veroseuraamukset. Peitellyn osingon perusteella määrätty tulo on osakeyhtiön osakkaan verotuksessa progressiivisen verotuksen piirissä olevaa ansiotuloa. Osakkaan saamaksi tuloksi katsotaan käyvän hinnan ja maksetun vastikkeen erotus. Yhtiön verotettavaan tuloon lisätään kaikki etuuden järjestämisestä syntyneet menot. Yleensä peittelystä osingonjaosta määrätään myös veronkorotus sekä osakkaalle että yhtiölle. (Koponen 2011, 357–359.)

Osakeyhtiön ja osakkaan välisissä sopimuksissa verottaja seuraa ennen kaikkea sitä, että sovitut suoritukset vastaavat toisiaan. Ongelmaksi muodostuu käyvän arvon määrittäminen. Käypä arvo tulisi selvittää jo kauppaa tehdessä, eikä vasta silloin, kun verottaja puuttuu asiaan. Kauppahinnan ollessa kohtuullisen suuri, puolueettoman arvioijan tulisi arvioida myynnissä olevan kohteen käypä arvo. Jos myytävä omaisuus on todella arvokas, on syytä hankkia useampia ammattitaitoisia arvioijia. (Koponen 2011, 358.)

Palkan verotus

Osakeyhtiössä työskentelevä osakas voi myös nostaa yhtiöstä palkkaa. Palkka on ansiotuloa, jota verotetaan valtion tuloverotuksessa progressiivisen asteikon mukaan ja kunnallisverotuksessa kunnan tuloveroprosentin mukaan. Useimmiten pienillä tulotasoilla yhtiön kannattaa maksaa enemmän palkkaa kuin osinkoa, mikäli yhtiön ja osakkaan verotus halutaan optimoida. Tämä sen vuoksi, koska palkka on yhtiölle vähennyskelpoista menoa, kun taas osinko ei ole. Pienillä tulotasoilla palkka voi tulla vähemmän verotetuksi kuin verovapaa osinko, koska osinkoa rasittaa yleensä yhtiön voitosta maksama 24,5 %:n vero. (Koponen 2011, 285.)

Palkan verotus saattaa olla siis pienempi kuin osakeyhtiön maksama yhteisövero. Myös korkeimmilla tulotasoilla palkka saattaa olla lievemmin verotettu kuin ansiotulona verotettu osinko, kun huomioidaan myös yhtiön verotus. Osakkaan verotuksen edullisuuteen vaikuttavat luonnollisesti osakkaan kaikki ansiotulot ja vähennykset. Palkan edullisuuden suunnittelussa tulee muistaa, että palkka ei

ole aina vaihtoehtoinen ansiotulo-osingoille, koska verotuksessa palkan maksu tulee perustua tehtyyn työhön. (Koponen 2011, 285.)

3.4.3 Nettovarallisuuden suunnittelu

Kukkosen ja Waldenin (2011, 80–81) mukaan lähtökohtaisesti verovapaata osinkoa tai vähemmän verotettua osinkoa saadaan sitä enemmän, mitä enemmän yhtiössä on nettovarallisuutta. Nettovarallisuussuunnittelussa on kartoitettava yhtiön varat, velat, osakaskohtaiset oikaisut sekä muut nettovarallisuuteen ja osingon verovapaan osuuden laskentaan vaikuttavat tekijät. Yhtiön nettovarallisuutta kasvattavat luonnollisesti osakaskohtaisista oikaisuista eroon pääseminen ja voittovarojen sisään jättäminen. Yleensä näillä toimilla saadaan aikaan viivästetty nettovarallisuuden lisäys. Lisäävästi nettovarallisuuteen vaikuttavat myös:

- lisäpääoman sijoitus yhtiöön
- tilikauden voittojen jättäminen yhtiöön
- pääomalainan konvertointi osakepääomaksi
- pidättäytyminen mahdollisista arvonalentumisista
- yhtiön omistaman varallisuuden lajin muuttaminen toiseksi.

Yhtiön verotuksessa nettovarallisuuden suunnittelu riippuu tilinpäätöstilanteesta. Kulupuolella nettovarallisuutta voidaan kasvattaa merkitsemällä kuluksi ensiarvoisesti sellaiset erät, joilla ei ole nettovarallisuusvaikutusta. Tällaisia eriä ovat muun muassa yhtiön perustamismenot, mainos- ja koulutusmenot sekä tutkimus- ja tuotekehitysmenot. Yhtiön tuotantotoiminnassa pystytään kasvattamaan nettovarallisuutta aktivoimalla kiinteitä menoja vaihto-omaisuuden hankintamenoon. Yrittäjän yhtiöstä nostamien palkkojen vähentäminen tai lisääminen vaikuttaa myös nettovarallisuuteen, joskin merkitys jää usein kovin pieneksi. (Kukkonen & Walden 2011, 81.)

Pienosakeyhtiössä on syytä tarkastella verotusta kokonaisuutena sekä yhtiön että osakkaan kannalta. Suunnittelun tavoitteena on, että kokonaisveroprosentti ansio- ja pääomatuloista muodostuu mahdollisimman pieneksi. Osakeyhtiössä tavoitteena on usein pyrkiä jakamaan osinkoa sellainen määrä, että mahdollisimman paljon siitä olisi kokonaan tai osittain verovapaata pääomatuloa. Ja jät-

tää osingon loppuosa jakamatta kasvattamaan yhtiön nettovarallisuutta. On myös hyvä huomioida, että ansiotulojen verotus on lievempää tiettyyn tulorajaan asti, joten aina ei ole järkevää jakaa pääomatuloa mahdollisimman paljon. (Myrsky & Linnakangas 2010, 77.) Yhtiön on myös syytä huomioida tiedossa olevat tulevat osinkoverouudistukset. Ennen näitä osinkoverouudistuksia voi olla pikemminkin järkevää jakaa osinkoa yli maksimin ja pienentää nettovarallisuutta. (Kukkonen & Walden 2011, 81.)

3.4.4 Yhtiön ja omistajan väliset sopimukset

Yrittäjä voi tehdä sopimuksia omistamansa osakeyhtiön kanssa. Tällaiset sopimukset ovat erityisesti verottajan mielenkiinnon kohteena. Yrittäjän tuleekin hankkia näyttöä siitä, että sopimuksessa käytetty hinta vastaa esineen tai oikeuden käypää arvoa. Sopimuksia tehdessä onkin syytä liittää kirjanpitoon selvitykset, kuinka käytettyyn vastikkeeseen on päädytty. Osakeyhtiön ja sen omistajan välisissä sopimuksissa on oltava erityisen tarkkana hinnoittelun oikeellisuuden suhteen. Mikäli hinnoittelussa on käytetty ali- tai yliveloitusta aiheuttaa se yhtiölle peitellyn osingon verotuksen, minkä veroseuraamukset ovat todella ankarat. Yhtiön ja sen omistajan välisiä sopimuksia ovat muun muassa vuokrasopimukset, vakuussopimukset ja lainasopimukset. (Koponen 2011, 153.)

Vuokrasopimukset

Yrittäjällä on mahdollisuus varmistaa itselleen jatkuva rahavirta ja pääomatulojen saanti omistamalle ne toimitilat, joissa yritys toimii ja perimällä yritykseltä vuokraa niistä. Järjestely on verotuksessa hyväksyttävä. Järjestelyn ensimmäinen edellytys on, että yritys todella käyttää vuokraamiaan tiloja tulonhankinnassaan. Toisena edellytyksenä on se, ettei vuokra ylitä sitä, mitä ulkopuoliselle vuokranantajalle tiloista maksettaisiin. Yritykselle vuokrattavat tilat voivat olla myös osa yrittäjän asunnosta tai asuinhuoneistosta. Verotuskäytännössä on yleisesti katsottu, että vuokrattavan tilan tulee olla vähintään yhden erillisen huoneen kokoinen. Yrittäjällä on myös mahdollisuus vuokrata yritykselle omis-

tamiaan koneita ja laitteita. Vuokrauksen edellytykset ovat samat kuin toimitilojen vuokrauksessa. Ellei näiden koneiden ja laitteiden käypää vuokratasoa voida muutoin osoittaa, sellaiseksi katsotaan verotuksessa enintään 15 prosentin tuotto hyödykkeen hankintamenoille. (Leppiniemi 2010, 214–215.)

Vakuussopimukset

Yrittäjä voi joutua antamaan vakuuden yhtiön ottamasta luotosta. Yrittäjä voikin periä yhtiöltä korvauksen vakuudesta eli takausprovision. Yrittäjä voi antaa niin sanotun nimivakuuden, jossa hän sitoutuu henkilökohtaisesti vastaamaan yhtiön veloista ja saada tämän johdosta korvausta. Tässä tilanteessa korvaus verotetaan yrittäjän ansiotulona. Jos taas yrittäjä asettaa henkilökohtaista varallisuuttaan pantiksi osakeyhtiön veloista ja saa tästä korvausta, korvaus on verotettavaa pääomatulona. Yhtiö voi puolestaan vähentää kohtuullisen suuruisen takauspalkkion verotuksessaan. Takausprovision suuruusluokka tulisi olla samaa luokkaa pankkien perimien korvausten kanssa. Takausprovisiota ei voida maksaa takautuvasti, ellei siitä ole sovittu vakuutta antaessa. (Koponen 2011, 155.)

Lainasopimukset

Osakeyhtiön omistaja voi nostaa yhtiöstään lainaa. Tätä lainaa kutsutaan osakaslainaksi. Tuloverolain 53a §:n mukaan osakaslainana pidetään vain rahalainaa. Poikkeuksellisesti rahalainana voidaan kuitenkin myös pitää osakkaalta olevaa myyntisaamista, jos saaminen vastaa muutoin ehdoiltaan rahalainaa. Yleensä rahalainana on myös pidetty sitä, että osakaslainalle mahdollisesti perittävä korko kirjataan lainapääoman lisäykseksi. Osakaslaina verotetaan verovelvollisen pääomatulona, jos hän, hänen perheenjäsenensä tai he yhdessä omistavat vähintään kymmenen prosenttia yhtiön osakkeista tai heillä on sama kymmenen prosentin osuus yhtiön kaikkien osakkeiden tuottamasta äänimäärästä. Pääomatuloksi tuloksi luetaan verovuonna saadusta rahalainasta verovuoden päättyessä maksamatta oleva määrä. (Ossa 2011, 230.)

Jos yhtiö perii osakslainasta huomattavasti kohtuullista alemman koron tai ei peri sitä ollenkaan, saa osakas yhtiöstä tarkoitetun etuuden, mikä voidaan katsoa peiteltyksi osingonjaoksi. Kohtuullisena korkona pidetään valtiovarainministeriön vahvistamaa peruskorkoa. Kuitenkin, jos osakslainaa on verotettu osakkaan pääomatulona, osakkaan ei verotuksellisista syistä tarvitse maksaa osakslaille korkoa. (Ossa 2011, 231.)

Osakslainasta on kuitenkin perittävä korkoa, jos osakslaina on maksettu takaisin saman vuoden aikana, osakslaina on otettu ennen 3.4.1998 sekä osakslaina on annettu sellaiselle henkilölle, jonka äänimäärä tai omistusosuus yksin tai yhdessä perheenjäsentensä kanssa jää alle kymmenen prosentin. Verovelvollisella on oikeus vähentää tulonhankkimismenona pääomatuloistaan tuloksi luetusta osakslainasta takaisin maksamansa määrä. Vähennysoikeuden edellytyksenä on, että koko lainan takaisinmaksu tapahtuu viimeisintään viidentenä verovuonna osakslainan nostamisvuoden jälkeen. Osakslainan vähentäminen ei ole osakkaalle mahdollista, jos osakkaalla ei ole muita pääomatuloja. (Ossa 2011, 231.)

Yhtiön omistaja voi myös lainata rahaa yhtiölle vieraan pääoman ehdoin. Verotuksessa hyväksyttävä koron määrä määräytyy sen mukaan, onko yhtiölle lainattu raha sille tarpeen vai ei. Jos yhtiö ei välttämättä tarvitse omistajan antamaa luottoa, saa korkotaso olla enintään sen verran mitä yrittäjä saisi samansuuruisesta sijoituksesta pankista. Jos taas yhtiö tarvitsee lainaa ja omistaja antaa sille luoton, voi korkotaso olla samansuuruinen, kuin millä yhtiö saisi vastaavan luoton pankista. Luottoa annettaessa on hyvä tehdä kirjallinen velkakirja ja sen ehdoista on syytä pitää kiinni. Luotonantajalla korkotulo verotetaan yleensä sen vuoden tulona, kun korkotuloa on saatu. Jos yhtiö ei ole maksanut luotonantajalle korkoa kuluksi kirjaamisvuonna eikä sitä seuraavana vuonna, verottaja voi verottaa korkotulon vaikka sitä ei olisi maksettu. Korkotuloa ei veroteta, jos yhtiö on maksuvaikeuksissa. (Koponen 2011, 155–156.)

3.4.5 Tilinpäätössuunnittelu

Tilinpäätöstä koskevassa verosuunnittelussa yksi keskeisimmistä käsitteistä on tavoitetuloksen käsite. Osakeyhtiössä tavoitetulos voidaan asettaa tuloslaskelman mukaisena tai verotettavana tulona. Kirjanpidon mukainen voitto on osingonjaon perusteena. Verotettavan tulon määrään vaikuttamalla voidaan säädellä maksettavien verojen määrää. Useimmiten tulokseen vaikuttamiskeinot vaikuttavat samanaikaisesti myös verotuksessa ja kirjanpidossa. Usein osakeyhtiöillä on tarve jakaa tietyn suuruinen osinko, mikä johtaa tuloksen suunnitteluun. Voittoa tulee näyttää vain sen verran, että osingonjakotarve verojen jälkeen voidaan saavuttaa. (Myrsky & Linnakangas 2011, 76.)

Jaksottamissäännökset antavat mahdollisuuden verotettavan tuloksen suunnittelemiseen eli siihen, milloin nettotulo tulee verotettavaksi. Kysymyksessä on tulon ja menon jaksottamista koskevat säännökset sekä verotuksessa vähennyskelpoiset varaukset. Käyttöomaisuuden kirjaaminen kuluksi muodostaa tärkeimmän keinon tuloksen suunnittelussa, koska irtaimesta omaisuudesta voidaan tehdä poistoja nollan ja 25 prosentin välillä hyödykkeen menojäännöksestä. Myös tappioiden hyödyntäminen on osa tilinpäätöksen verosuunnittelukeinoista. Kuluvarasto muodostuu tavoitteeksi asetetun tuloksen jälkeen jäljelle jääneistä kulukirjaamismahdollisuuksista. Kuluvarasto muodostaa yhtiölle liikkumavaran veronmaksusuunnitelmissa. (Myrsky & Linnakangas 2011, 76.)

Tilikauden aikana kuluvaraston sisältö on laajempi kuin tilinpäätöksen laadintahetkellä, jolloin tilikausi on jo päättynyt. Suurin osa menoista ja tuloista ovat sellaisia, joiden tulouttamis- tai kulukirjaamisajankohta eivät ole tilinpäätäjän harkittavissa. Tämän takia tilinpäätöstä koskeva verosuunnittelu on jo hyvä aloittaa tilikauden aikana eikä vasta tilinpäätös hetkellä. Tilikauden aikana yrityksen johdolla on laaja mahdollisuus vaikuttaa tulokseen. Tuloihin voidaan vaikuttaa muun muassa myymällä, ostamalla, vauhdittamalla toimituksia ja ajoittamalla kampanjoita. Kuluvarastolla on merkitystä vain tilinpäätösajankohdan näkökulmasta. Verotuksessa esimerkiksi vähennyskelpoisten varausten ja poistojen mitoitus tapahtuu vain tilinpäätöshetken perusteella. (Leppiniemi 2005b, 325–326.)

Tilinpäätöstä laadittaessa yrityksellä voi olla kahdenlaisia tilinpäätöstilanteita sen mukaan, pystyykö se saavuttamaan tavoitetuloksensa vai ei. Tilannetta, jossa tilinpäätäjällä ei ole riittävästi keinoja päästä tavoitetulokseen kutsutaan kriittiseksi tilinpäätökseksi. Tällaisessa tilanteessa tulosta ei kyetä näyttämään niin suurena tai niin pienenä kuin halutaan. Kriittisessä tilinpäätöstilanteessa tavoitetulos on pienempi kuin pienin esitettävä tulos tai suurempi kuin suurin esitettävä tulos. Kriittisessä tilinpäätöksessä kuluvarasto on käytetty loppuun, eli on tehty kaikki käyttöomaisuuden poistot, varaukset ja muut kulukirjaukset täysimääräisenä. Tällöin on siis mahdollista saada kaikista vähennyskelpoisista menoista verottajan kuluosuus heti. Vastaavasti veronalaisista tuloista joudutaan maksamaan verottajan osuus välittömästi. (Alhola, Koivikko, Rätty & Tuominen 2002, 37, 39–40.)

Tilinpäätöstilannetta, jolloin tavoitetulokseen päästään kutsutaan ei-kriittiseksi tilinpäätökseksi. Tällöin tavoitetulos on suurimman ja pienimmän esitettävissä olevan tuloksen välissä ja näin tulos voidaan esittää tilinpäätöksessä halutun suuruisena. Ei-kriittisessä tilinpäätöksessä yrityksellä on tuloksen järjestelykeinoja vähintään tavoitetuloksen edellyttämä määrä, eikä kuluvarastoa tarvitse yleensä käyttää loppuun. Tällöin on syytä miettiä, missä järjestyksessä kuluvarastoa käytetään, eli mitkä erät käytetään ja mitkä jätetään käyttämättä. (Alhola ym. 2002, 37–38, 40.)

Osa kuluvarastosta syntyy yhtiön normaalin liiketoiminnan myötä, ja tätä kutsutaan automaattiseksi kuluvarastoksi. Sen käyttöön saamiseksi yrityksen ei tarvitse ryhtyä toimenpiteisiin. Automaattinen kuluvarasto koostuu tuloista, jotka voidaan tulouttaa heti tai myöhemmin, ja menoista, jotka tilinpäätöksessä voidaan aktivoida tai kirjata kuluiksi. Potentiaalisesti kuluvarastoksi kutsutaan kuluvarastoa, jota ei ole, mutta se voidaan hankkia. Yhtiön tulee harkita tarkkaan, kannattako sen ryhtyä toimenpiteisiin potentiaalisen kuluvaraston hankkimiseksi, koska sen käyttöön saamiseksi tarvitaan yleensä taloudellisia sitoumuksia. Päätös potentiaalisen kuluvaraston käyttöönottoon tulee yleensä perustua investointilaskelmaan. Potentiaalisen kuluvaraston lisäksi on olemassa sellaisia tuloksen järjestelykeinoja, joita yhtiö ei voi kuitenkaan saada käyttöönsä, koska ne eivät ole hankittavissa kohtuullisella korvauksella. (Leppiniemi 2005b, 327.)

4 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma aloittavalle tilitoimistolle ja suunnitella sen toimintaa. Uskon, että opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin, ja toimeksiantaja pystyy hyödyntämään liiketoimintasuunnitelmaan yritystoiminnan ohjenuorana sekä starttirahaa haettaessa.

Lähteinä opinnäytetyön teoriaosioon ja liiketoimintasuunnitelmaan käytin sekä painettuja että sähköisiä lähteitä. Lähdeaineistoa oli pääpiirteissään melko helposti saatavilla. Joihinkin teoriaosioihin oli kuitenkin vaikea löytää monipuolisia lähteitä. Teoriasta oli kirjoitettu yksi perusteos, jota muut teokset mukailivat. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa toimeksiantajan kanssa toteutettiin kaksi teemahaastattelua.

Opinnäytetyössä käsitellyt asiat olivat minulle pääpiirteissään entuudestaan tuttuja liiketalouden koulutusohjelmasta, mutta niihin paneutuminen ja niiden kirjoittaminen syvensivät tietämystäni. Erityisesti digitaalisen taloushallinnon ja verosuunnittelun käsittelyssä sain paljon uutta tietoa. Kirjoitusprosessi oli helppo aloittaa, kun teoria oli etsitty valmiiksi. Kirjoitusprosessin aikana opin, että opinnäytetyöhön tulee paneutua kokopäiväisesti. Välillä oli myös hyvä pysähtyä ja jäsenellä ajatuksiaan uusiksi.

Opinnäytetyö olisi voitu toteuttaa yhdessä markkinoinnin opiskelijan kanssa, jotta liiketoimintasuunnitelmaan kuuluva markkinoinnin osio olisi saatu kattavammaksi. Tällä hetkellä markkinoinnin osio on yleispiirteinen, eikä siihen syvennytä tarkemmin. Uskon, että opinnäytetyön produkti, liiketoimintasuunnitelma on hyvä pohja kaikille saman kokoluokan aloittaville tilitoimistolle, ja pienillä muutoksilla he voivat hyödyntää sitä omassa toiminnassaan. Jatkotutkimuksena liiketoimintasuunnitelmaa voitaisiin tarvittaessa päivittää myöhemmin.

Toimeksiantaja antoi minulle vapaat kädet liiketoimintasuunnitelman sisällön ideointiin. Haluan kiittää toimeksiantajaa minulle mielenkiintoisesta aiheesta ja mutkattomasti sujuneesta yhteistyöstä.

Lähteet

- Alhola, K., Koivikko, A., Rätty, P. & Tuominen, O. 2002. Tilinpäätöksen suunnittelu – yritysvero ja yritysjärjestelyt. Helsinki: WSOY.
- Business DataBases Oy. 2012. Myyjien toiminnan johtaminen. <http://www.bdb.fi/page?pagelid=69#kpl5>. 12.10.2012.
- Ely-keskus. 2012. Yrityksen kehittämisavustus. <http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=11552&area=7651&lang=1>. 9.9.2012.
- Finnvera. 2012a. Finnvera lyhyesti. <http://finnvera.fi/Finnvera3/Medialle/Finnvera-lyhyesti>. 7.9.2012.
- Finnvera. 2012b. Investointi- ja käyttöpääomalaina. <http://finnvera.fi/Tuotteet/Lainat/Investointi-ja-kaeyttoepaeaeomalaina>. 7.9.2012.
- Finnvera. 2012c. Naisyrittäjälaina. <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Lainat/Naisyrittaejaelaina>. 9.9.2012.
- Finnvera. 2012d. Pienyrittäjälaina. <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Lainat/Pienlaina>. 9.9.2012.
- Finnvera. 2012e. Yrittäjälaina. <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Lainat/Yrittaejaelaina>. 9.9.2012.
- Finnvera. 2012f. Lainat. <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Lainat>. 9.9.2012.
- Finnvera. 2012g. Finnvera-takaus. <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Finnvera-takaus>. 9.9.2012.
- Finnvera. 2012h. Pientakaus. <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Pientakaus>. 9.9.2012.
- Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio – Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Holopainen, T. 2012. Yrityksen perustamisopas – Käytännön perustamistoimet. Helsinki: Asiatieto Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Jauhiainen, P., Puttonen, V., Rekonen, S., Sjöstedt, J., Takalo, R., Tammenaho, J., Toivonen, S. & Varis, M. 1997. Yrityksen rahoitusopas. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kinkki, S., Hulkko, P. & Mäkinen, I. 2002. Yritystoiminta. Helsinki: WSOY.
- Koponen, J. 2011. Yrittäjän verokäsikirja. Helsinki: Verotieto Oy
- Koski, T. & Viitanen, M. 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestyseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kukkonen, M. & Walden, R. 2011. Pk-yrityksen verosuunnittelu. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kukkonen, M. 2004. Pienosakeyhtiön ja sen osakkaan tuloverotus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – Sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Leppiniemi, J. 2005a. Rahoitus. Helsinki: WSOY.
- Leppiniemi, J. 2005b. Tilinpäätös- ja verosuunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Leppiniemi, J. 2010. Omistajayrittäjän verotus – Tee oikein suunnittele viisaasti. Helsinki: Tietosykli Oy.
- Liiketoimintasuunnitelma. 2012. Kehittämissuunnitelmat.
<http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=6&fai=kehittamissuunnitelmat.htm>. 12.10.2012.
- Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma – Käytännön yritystoiminta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Markkinointisuunnitelma. 2009. Markkinoinnin merkitys yritystoiminnasta.
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=298>. 12.10.2012
- McKinsey. & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi – käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: WSOY.
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Metsä-Tokila, T. 2011. Toimialaraportti 1/2011 – Taloushallinnon palvelut. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Myrsky, M. & Linnakangas, E. 2010. Elinkeinotulon verotus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäkinen, O. 2011. KLT-tutkinto edellyttää jatkuvaa oppimista. Tilisanomat 32 (5), 64–65.
- Naisyrittäjäyyskeskus. 2012. Esittely. <http://www.nyek.fi/index.php?k=11186>. 9.9.2012.
- Näsi, J. & Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOY.
- Ossa, J. 2011. Yritystoiminnan verotus. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari Oy.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Avain.
- Raatikainen, L. 2001. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Suominen, A. 2000. Riskien hallinta. Helsinki: WSOY.
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu Julkaisutoiminta.
- Taloushallintoliitto. 2011a. Taloushallintoliitto lyhyesti.
http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/. 31.10.2011.
- Taloushallintoliitto. 2011b. KLT-tutkinto. <http://www.taloushallintoliitto.fi/klk/klk-tutkinto/>. 31.10.2011.
- Taloushallintoliitto. 2011c. Jäseneksi taloushallintoliittoon.
http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi_taloushallintoliittoon/. 31.10.2011.

- Taloushallintoliitto. 2011d. Vakavaraisuus ja riippumattomuus.
http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi_talouhallintoliittoon/vakavaraisuus_ja_riippumattomuus/. 31.10.2011.
- Taloushallintoliitto. 2012a. TAL-laatu.
<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/tal-laatu/>. 13.9.2012.
- Taloushallintoliitto. 2012b. Tilitoimistotarkastus asiakkaan turvana.
http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/liitto_tarkastaa_tili_toimistoja/. 14.10.2012.
- Toimeksiantaja. 2012a. Aloittava yrittäjä. Tilitoimisto X Oy. Nauhoitettu haastattelu 19.9.2012.
- Toimeksiantaja. 2012b. Aloittava yrittäjä. Tilitoimisto X Oy. Nauhoitettu haastattelu 23.10.2012.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. MoniNainen ja Uudistuva Naisyrittäjyys – Naisyrittäjyiden edistämistyöryhmän loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2010. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Työ- ja elinkeinotoimisto. 2011. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki.
http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp. 31.10.2011
- Uusyrittäjäkeskukset. 2012. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2012.
http://issuu.com/lahtmi/docs/perustamisopas_2012_suk_web?mode=window&backgroundcolor=%23222222. 4.9.2012.
- Verohallinto. 2012a. Tuloverotus – osakeyhtiö ja osuuskunta. http://vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus. 26.10.2012.
- Verohallinto. 2012b. Suoritukset osakkeenomistajille – osakeyhtiö.
http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Tuloverotus/Suoritukset_osakkeenomistajille__osakeyh%2810863%29. 26.10.2012.
- Veronmaksajain Keskusliitto. 2010. Yrityksen verotietopaketti. Helsinki: Verotieto Oy.
- Yhteistoimintaopas. 2011. 16 § Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet.
<http://www.yhteistoimintaopas.fi/fi/4-luku-yrityksen-yleiset-suunnitelmat-periaatteet-ja-kaytannot-15-26-c2-a7/16-c2-a7-henkilostosuunnitelma-ja-koulutustavoitteet.html>. 12.10.2012.

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Jussi Tiihonen

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA TILITOIMISTO X OY

Opinnäytetyö
Joulukuu 2012

Sisältö

1	Tiivistelmä.....	3
2	Lähtökohtatilanne	4
3	Ympäristöanalyysi.....	5
3.1	Toimiala ja sen kehitys.....	5
3.2	Asiakkaat	7
3.3	Kilpailu	7
4	Yrityksen visio	8
5	Yrityksen liikeidea ja strategia.....	9
6	Markkinointi.....	10
6.1	Myyntitavoitteet.....	10
6.2	Markkinoinnin organisointi	10
6.3	Markkinoinnin kilpailukeinot	10
7	Palvelujen kehittäminen	12
8	Palvelujen tuottaminen.....	13
9	Yritystoiminnan riskit.....	14
10	SWOT-analyysi.....	15

1 Tiivistelmä

Tilitoimisto X Oy on toimintansa vuoden 2013 keväällä aloittava tilitoimisto. Se tulee sijaitsemaan Helsingin kaupungissa, yrittäjän omistamassa huoneistossa. Yhtiön tulee omistamaan yrittäjä 100 prosenttisesti. Yrittäjä on 29-vuotias taloushallinnon tradenomi, jolla on viiden vuoden kokemus taloushallintoon liittyvistä työtehtävistä.

Vuonna 2009 Suomessa oli 4 429 tilitoimistoa, joista kolmasosa sijaitsi Uudellamaalla. Toimialan yhteenlaskettu liikevaihto on kasvanut tasaisesti ja sen uskotaan kasvavan tulevaisuudessakin. Tilitoimistojen vakavaraisuus ja maksuvalmius ovat hyviä ja suhteellinen velkaisuus vähäistä. Toimialan yritykset ovat enimmäkseen muutaman hengen tilitoimistoja. Toimialalla on tapahtunut rakennemuutos toimintojen sähköistettyä. Tulevaisuudessa tilitoimistojen toiminnot siirtyvät perinteisestä kirjanpidosta johdon konsultointiin.

Yrityksen tulee tekemään alihankintaa toiselle tilitoimistopalveluja tarjoavalle yritykselle. Yrityksen asiakkaina ovat suomalaiset eri toimialan pk-yritykset. Kilpailu toimialalla ja pääkaupunkiseudulla on kovaa, mutta toimialan toimintojen lakisääteisyys luo koko ajan kysyntää. Yrityksen kilpailukeinoina ovat hyvä asiakaspalvelu, sähköinen taloushallinto, ammattitaito ja monipuoliset palvelut.

Tilitoimisto X Oy:n liikeideana on tarjota laadukkaita ja monipuolisia sähköisiä taloushallintopalveluita suomalaisille pk-yrityksille. Yrityksen tavoitteena on saavuttaa kolmen vuoden kuluessa tilitoimiston auktorisointi. Tavoitteeseen päästään noudattamalla hyvää tilitoimistotapaa ja täyttämällä Taloushallintoliiton jäsenyydelle asettamat vaatimukset. Pitkällä tähtäimellä yritys pyrkii pääsemään eroon alihankinnasta. Tavoitteeseen päästään luomalla rauhallisella tahdilla uusia asiakassuhteita ja lisäämällä markkinointibudjettia.

Yrityksen tavoitteena on saavuttaa ensimmäisellä tilikaudella 80 000 euron liikevaihto. Markkinoinnin yrittäjä tulee yritystoiminnan alussa suorittamaan itse.

Mainontakeinoina käytetään yrityksen kotisivua ja Facebook-tiliä sekä lehti-ilmoittelua. Yritys tulee hinnoittelemaan palvelunsa tuntiperusteisesti.

Yritys vuokraa toimitilan yrittäjän omistamasta huoneistosta Helsingistä. Palvelut tullaan tuottamaan johtavalla sähköisellä taloushallinto-ohjelmistolla. Yritystoiminnan suurimmat riskit ovat suuri alihankinnan määrä suhteessa liikevaihtoon sekä yrittäjän loukkaantuminen tai sairastuminen.

2 Lähtökohtatilanne

Aloittavalle yritykselle ei ole vielä keksitty toiminimeä, mutta tässä liiketoimintasuunnitelmassa se tulee kantamaan nimeä Tilitoimisto X Oy. Toimeksiantaja on 29-vuotias nainen. Hän on valmistunut taloushallinnon tradenomiksi Mikkelin ammattikorkeakoulusta 2007 ja työllistynyt heti valmistumisen jälkeen. Hänelle on kertynyt siitä lähtien monipuolista työkokemusta ja osaamista erilaisista taloushallinnon työtehtävistä. Hän on työskennellyt kahdessa tilitoimistossa ja yhdessä autoliikkeessä kirjanpitäjänä sekä maahantuontia ja tukkukauppaa harjoittavassa yrityksessä assistant controllerina. Nykyisessä työpaikassaan toimeksiantaja on työskennellyt kaksi vuotta kirjanpitäjänä sähköisen taloushallinnon parissa. Hänellä on siis yhteensä viiden vuoden työkokemus taloushallinnon tehtävistä. Toimeksiantaja otti osaa lokakuussa 2012 Tili-instituutin järjestämään KLT-tenttiin, jonka läpäisseet voivat käyttää nimitystä KLT-kirjanpitäjä. Idea yrittäjäksi ryhtymisestä syntyi toimeksiantajan halusta toimia työnantajasta riippumatta, tuoden mukanaan yrittämisen vapauden ja mahdollisuuden suurempiin tuloihin. Hän tulee perustamaan yrityksen yksin ja tulee myös omistamaan perustettavan yrityksen kaikki osakkeet. Yritys ei tarvitse ulkopuolista rahoitusta yritystoiminnan käynnistämiseen.

3 Ympäristöanalyysi

3.1 Toimiala ja sen kehitys

Yrityksen toimiala tulee tilastokeskuksen toimialaluokituksen TOL 2008 mukaan olemaan kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut (69201). Kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut ovat laskentatoimen, kirjanpidon, tilintarkastuksen ja veroneuvonnan (6920) alaluokka, näitä kaikki yhdessä voidaan kutsua taloushallinnon palveluiksi. Kirjanpito ja tilinpäätöspalveluihin kuuluu kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinta asiakkaan laskuun sekä palkkojen laskeminen, liikevaihtoverolaskelmien ja reskontrien laadinta. Perinteisesti kirjanpito ja tilinpäätöspalvelua tarjoavat tilitoimistot, kuitenkin viime vuosina toimialalla tapahtuneiden muutosten vuoksi, osa tilitoimistoista on muuttanut toimintaansa yhä enemmän peruskirjanpidon pitämisestä yrityksen taloudellisen neuvonantajan suuntaan. (Metsä-Tokila 2011, 9.)

Kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut on toimialana hyvin pienyritysvaltainen. Alalla on vain kolme yli 250 henkilöä työllistävää yritystä. Alle kymmenen hengen yrityksiä alan yrityksistä on 95,6 prosenttia. Vuonna 2009 kirjanpito ja tilinpäätöspalveluita tarjoavia yrityksiä oli 4 429 ja niissä työskenteli 11 577 henkilöä. Alan liikevaihto vuonna 2009 oli 763,5 miljoonaa euroa. Alan yhteenlaskettu liikevaihto on kasvanut tasaisesti 2000-luvun alusta lähtien ja sen odotetaan kasvavan tulevaisuudessakin. Ala ei ole erityisen suhdanne herkkä, vaan talouden taantuma on jopa lisännyt tilitoimistojen palveluiden kysyntää. Kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut ovat hyvin tasaisen kasvun toimiala. (Metsä-Tokila 2011, 10,15.)

Metsä-Tokilan (2011, 12–13, 21, 30, 34–35) mukaan kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut toimialalle tyypillisiä piirteitä ovat:

- Todella pienet fyysiset investoinnit, investoinnit pääosin taloushallinta-ohjelmistoihin, uusiin koneisiin ja laitteisiin
- Tilitoimistojen vakavaraisuus ja maksuvalmius hyvä
- Tilitoimistojen suhteellinen velkaisuus vähäistä
- Paljon pieniä toimipaikkoja
- Työntekijöillä korkea koulutustaso

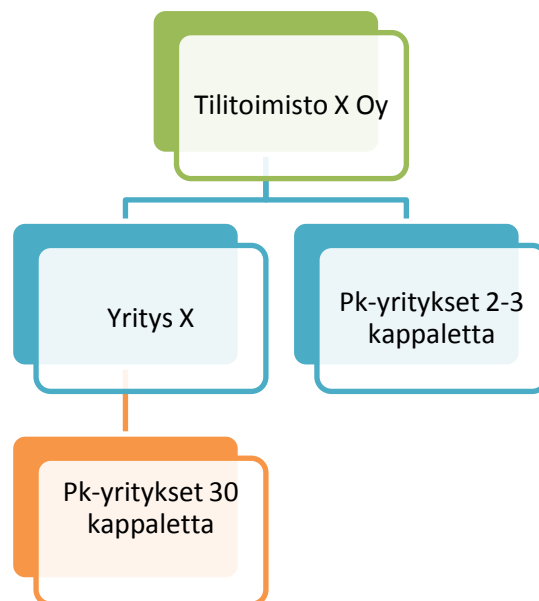
- Tilitoimistot toimivat yleensä paikallisesti
- Tilitoimistoilla ei ole kasvutavoitteita, vaan ne pyrkivät vain säilyttämään asemansa

Viime vuosina tilitoimistoalalla on käynnistynyt rakennemuutos, jonka seurauksena alalta häviää joitain työtehtäviä, mutta se tuo myös tullessaan uusia työtehtäviä. Seuraavien vuosien ajan tilitoimistojen toimintojen muutokseen vaikuttavat siirtyminen paperittomaan kirjanpitoon ja paperittomaan taloushallintoon. Tämän seurauksena tilitoimiston ja asiakasyritysten prosessit nopeutuvat. Tilitoimistojen toiminnan painopiste siirtyy perinteisestä kirjanpidosta johdon laskentatoimen kehittämiseen. Tietotekniikan tuomien muutosten myötä ero pienten tilitoimistojen ja monipuolista palvelua tarjoavien tilitoimistojen välillä kasvaa. Tästä selviytyäkseen pienten tilitoimistojen on monipuolistettava toimintaansa ja toimittava eräänlaisena pienten yritysten talousosastona (Metsä-Tokila 2011, 40.)

Tulevaisuudessa tilitoimistojen ennakoitaan jakautuvan perustilitoimistoihin, keskitason tilitoimistoihin ja suuriin tilitoimistoihin. Suurten tilitoimistojen toiminta tulee olemaan lähellä tilintarkastustoimistojen toimintaa lukuun ottamatta varsinaista tarkastustehtävää. Keskitason tilitoimistot tulevat kilpailemaan tilintarkastajien kanssa taloushallinnon konsultoinnista ja yritysjärjestelyihin liittyvissä asioissa. Perustilitoimistot tulevat hoitamaan pienten yritysten asioita, tarjoten vähän neuvontaa talousasioissa (Metsä-Tokila 2011, 41.)

3.2 Asiakkaat

Kuvio 2 havainnollistaa Tilitoimisto X Oy:n asiakkaat. Tilitoimisto X Oy:n asiakkaita tulee olemaan suomalaiset eri toimialojen pk-yritykset. Toimeksiantajan siirtyessä työntekijästä yrittäjäksi, tulee hänen nykyisestä työpaikastaan yrityksen ensimmäinen ja suurin asiakas. Yrittäjän nykyinen työpaikka Yritys X palkkaa Tilitoimisto X Oy:n sen alihankkijaksi, jollain toimeksiantaja hoitaa nykyisiä asiakkaitaan, mutta laskuttaa Yritys X:aa. Nykyisessä työpaikassaan toimeksiantajalla on asiakkaina 30 pk-yritystä, jotka siirtyvät hänen hoidettavakseen nykyisen työpaikan alihankinnan kautta. Jotta yritystoiminta olisi kannattavaa, yrityksen tulisi saada asiakkaikseen muutamia yrityksiä lisää. Yrittäjän tiedossa on jo kaksi yritystä, jotka ovat hoitaneet aiemmin kirjanpidon itse, mutta ovat liiketoiminnan kasvettua päättäneet ulkoistaa sen (Toimeksiantaja 2012b.)



Kuvio 2. Tilitoimisto X Oy:n asiakkaat (Toimeksiantaja 2012a)

3.3 Kilpailu

Pääkaupunki seudulla toimii kolmannes Suomen tilitoimistoista eli noin 1480 tilitoimistoa. Kilpailua toimialalla on paljon, mutta toiminnan lakisääteisyys luo jatkuvasti alalle kysyntää (Metsä-Tokila 2011, 17, 46.)

Helsingin alueella toimii 25 tilitoimistoa, jotka käyttävät samaa taloushallinto-ohjelmistoa kuin Tilitoimisto X Oy tulee käyttämään. Tilitoimistojen kirjanpito- ja palvelut ovat pääosin samoja, mutta he keskittyvät enemmän toiminnassaan johdon laskentatoimen palveluihin. Pääkaupunkiseudun tilitoimistot ovat rakenteeltaan samanlaisia kuin koko muun maan tilitoimistotkin. Tilitoimistot ovat pieniä muutaman henkilön työllistäviä yrityksiä. Heidän tarjoamat palvelut ovat suurimmilta osin perinteisen juoksevan kirjanpidon hoitamista asiakkaan toimittamista kuiteista ja tositteista. Perinteisiä kirjanpito- ja palveluita tarjoavat tilitoimistot mainostavat paikallislehdissä ja heillä on usein kotisivut.

Toimeksiantajan (2012a) mukaan uusia kilpailijoita tulee toimialalle jatkuvasti. Kilpailukeinona toimeksiantaja näkee hyvän palvelun, sähköisen taloushallinnon, ammattitaidon ja sen, että asiakasyritykset saavat kaikki palvelut samasta tilitoimistosta.

4 Yrityksen visio

Yrityksen kolmen vuoden visiona on saada tilitoimistolle Suomen Taloushallinto-liitto Oy:n myöntämä auktorisointi. Yrityksellä ei ole kasvu suunnitelmia, vaan se pyrkii vakiinnuttamaan paikkansa markkinoilla. Pitkällä aikavälillä yritys pyrkii pääsemään eroon liiketoiminnan riippuvuudesta Yritys X:n alihankintaan ja hankkimaan asiakkaita suoraan ilman välikäsiä. (Toimeksiantaja 2012a.)

5 Yrityksen liikeidea ja strategia

Yrityksen liikeidean voi tiivistää seuraavasti (taulukko 2):

Taulukko 2. Tilitoimisto X Oy:n liikeidea (Toimeksiantaja 2012a)

Mitä? <ul style="list-style-type: none"> • Sähköisen taloushallinnon palveluita 	Kenelle? <ul style="list-style-type: none"> • Suomalaisille Pk-yrityksille
Miten toimitaan? <ul style="list-style-type: none"> • Alihankinta • Palveluiden tuotanto sähköisenä • Pitkät asiakassuhteet 	Imago? <ul style="list-style-type: none"> • Laadukkaat palvelut • Ammattitaitoinen • Sähköisen taloushallinnon käyttäjä • Nykyaikainen

Taloushallintoliiton jäseneksi ja tilitoimiston auktorisoimiseksi yrityksen tulee täyttää Taloushallintoliiton jäsenyyden vaatimukset. Jäseneksi pääsy edellyttää, että tilitoimiston vastuullinen hoitaja on suorittanut KLT-tutkinnon, tilitoimisto on toiminut pääsääntöisesti kaksi vuotta, on omistussuhteiltaan riippumaton, on vakavarainen, omaa hyvät valmiudet asiakkaiden toimeksiantojen hoitamiseen ja noudattaa hyvää tilitoimistotapaa (Taloushallintoliitto 2011c.)

Yrittäjä otti osaa lokakuussa 2012 KLT-tenttiin, josta ei ole vielä saatu tuloksia. Tilitoimisto on riippumaton ja se tulee noudattamaan kaikessa toiminnassaan hyvää tilitoimistotapaa ja seuraamaan oman talouttaan, että vakavaraisuus ehto täyttyy. Toimeksiantaja on palkkatyössä ollessaan osoittanut pystyvänsä hoitamaan asiakkaiden toimeksiannot, joten tämä ehto on jo täytetty (Toimeksiantaja 2012a.)

Pitkän aikavälin tavoitteeseen päästään lisäämällä asiakkuuksien hankintaa rauhallisella tahdilla. Toiminnan vakiinnuttua yritys tulee lisäämään markkinointiin käytettäviä määrärahoja ja tällä tavoin hankkimaan uusia asiakkaita (Toimeksiantaja 2012a.)

6 Markkinointi

6.1 Myyntitavoitteet

Myyntitavoitetta voidaan arvioida kannattavuuslaskelman (liite 3) avulla. Toimeksiantaja haluaa säilyttää vähintään saman tulotason kuin palkkatyössään. Hänen brutto palkkatulonsa vuonna 2011 olivat noin 60 000 euroa. Huomioimalla kaikki yritystoiminnan kiinteät kulut, asettamalla yrittäjän työtuloksi 60 000 euroa ja tavoitetulokseksi 0 saadaan kokonaismyyntitarpeeksi noin 79 400 euroa. Tämä siis tarkoittaa sitä, että yrityksen kokonaismyynnin tulee olla vähintään 79 400 euroa, jotta yritys pääsee nolla tulokseen ja yrittäjä saavuttaa halutun työtulon.

6.2 Markkinoinnin organisointi

Yritystoiminnan alussa yrittäjä tulee vastaamaan itse markkinoinnista. Hän on opiskellut markkinointia ammattikorkeakoulussa ja hänellä on tietoteknistä osaamista, muun muassa yrityksen Internet-sivujen laadintaan. Yrittäjä pitää mahdollisena, että yritystoiminnan vakiinnuttua markkinointi tullaan ulkoistamaan mainostoimistolle, jos se katsotaan tarpeelliseksi. Myös oppilaitos yhteistyö markkinoinnin opiskelijoiden kanssa on mahdollista. (Toimeksiantaja 2012a.)

6.3 Markkinoinnin kilpailukeinot

Palvelut

Toimeksiantajan (2012b) yritys tulee tarjoamaan asiakkailleen seuraavia talous- ja palkkahallinnon palveluita:

- Kirjanpito ja tilinpäätös
- Myyntireskontra
- Ostoreskontra

- Maksuliikenne
- Palkanlaskenta ja siihen liittyvät viranomaisilmoitukset
- Myyntilaskutus
- Ilmoitukset verottajalle (kausiveroilmoitus, vuosi-ilmoitus ja veroilmoitus)
- Raportointi
- Matkalaskut
- ilmoitukset KELA:lle (työterveyshuollon korvaushakemukset, päivä- ja sairaspäiväraha, äitiyspäiväraha, yms.)
- Tarvittaessa johdon laskentatoimen palveluita

Asiakassuhteen alussa yritys tekee yhdessä asiakkaiden kanssa kartoituksen asiakkaiden liiketoiminnasta, jotta yritys osaisi tarjota heille mahdollisimman hyviä ja tehokkaita palveluita. Asiakasyritys voi valita ulkoistetaanko lakisääteinen kirjanpito kokonaisuudessa, vai vain osa siitä. (Toimeksiantaja 2012b.)

Hinta

Toimeksiantajan (2012b) mukaan yritys tulee hinnoittelemaan palvelunsa keskihintaiseksi. Tilitoimistot käyttävät palveluidensa hinnoittelussa kahta eri keinoa. Palvelut voidaan hinnoitella tositeperusteisesti, jolloin asiakkaat maksavat yleensä tietyn summan tositteiden lukumäärästä riippuen. Toinen vaihtoehto on hinnoitella palvelut tuntiperusteisesti, eli palvelulle annetaan tuntihinta ja palvelusta maksetaan sen mukaan, kuinka paljon sen suorittamiseen on käytetty aikaa. Molempien hinnoittelukeinot tai niiden yhdistelmät ovat yleisiä alalla. Tilitoimisto X Oy tulee hinnoittelemaan palvelunsa tuntiperusteisesti. Tilitoimisto X Oy:n hinnasto selviää taulukosta 3. Kirjanpidon palveluista ja asiantuntijapalveluista minimi veloitus on vähintään puoli tuntia ja palkanlaskennasta, tilinpäätöksestä sekä veroilmoituksesta tunti.

Taulukko 3. Tilitoimisto X Oy:n hinnasto (Toimeksiantaja 2012b)

Juokseva kirjanpito	65 €/h + alv 24%
Palkanlaskenta	80 €/h + alv 24%
Tilinpäätös ja veroilmoitus	100 €/h + alv 24%
Muut asiantuntijapalvelut	80–120 €/h + alv 24%

Asiakkaiden laskutus tapahtuu kuukausittain. Maksuehtona käytetään 14 päivän nettoa ja yli menevältä ajalta peritään korkolain mukaista viivästyskorkoa. (Toimeksiantaja 2012b.)

Jakelu ja viestintä

Yrityksen tarjoamat taloushallintopalvelut ovat sähköisiä, joten jakelukanavana käyttämään pelkästään Internetiä. Yritys käyttää mainontakeinona Internetiä ja ilmaisjakelulehtiä. Yritykselle luodaan Internetiin kotisivut ja Facebook-tili. Internet sisältö pyritään luomaan itse ilman ulkopuolisia konsultteja. Yrityksen kotisivulla tulee olemaan kuvaus yrittäjästä ja yrityksestä, yrityksen tarjoamista palveluista ja niiden hinnoista. Facebook-tiliä tullaan päivittämään useammin kuin yrityksen kotisivua. Facebook-tilin avulla yritystä tuodaan tunnetuksi mahdollisimman monelle. Facebook-sivulla tulee olemaan lyhyt kuvaus yrityksestä ja linkki yrityksen kotisivuille. Eli Facebook-tilin päällimmäisenä tarkoituksena yritystä tuodaan ihmisille tunnetuksi ja ohjaamaan heitä yrityksen kotisivuille. Lehtimainonta tulee olemaan vähäistä. Ensimmäiselle tilikaudelle yritys budjetoit lehtimainontaan 500 euroa. (Toimeksiantaja 2012a.)

7 Palvelujen kehittäminen

Toimeksiantaja (2011a) pitää hyvin tärkeänä oman ammattitaidon kehittämistä palvelujen kehittämisen kannalta. Yrityksessä tullaan käyttämään sähköistä taloushallinto-ohjelmistoa. Ohjelmiston palveluntarjoaja järjestää aina ohjelmiston muuttuessa koulutuksia aiheesta. Taloushallintoliitto järjestää myös jäsenilleen monipuolista koulutusta, johon toimeksiantaja tulee ottamaan osaa, kun Tilitoimisto X Oy on auktorisoitu. Myös lainsäädännön, verotuksen ja yleensä taloudellisten asioiden omatoiminen seuraaminen on tärkeää. Tilitoimisto X Oy keskustelee jatkuvasti asiakkaiden kanssa, jolloin pyritään löytämään asiakkaita ja yritystä tyydyttäviä ratkaisuja. Asiakasta kuunnellaan ja heiltä tulleet kehittämissuhteet otetaan vakavasti. Tilitoimisto X Oy myös laatii asiakaspalaute-

lomakkeen, johon jokaisella asiakkaalla on mahdollista ilmaista mielipiteensä ja antaa palveluiden kehitysehdotuksia anonymisti. Asiakaspalautteita seurataan ja niiden perusteella palveluja kehitetään ja räätälöidään paremmin asiakkaille sopiviksi.

8 Palvelujen tuottaminen

Yritys tulee vuokraamaan osan yrittäjän omistuksessa olevasta asuinhuoneistosta. Huone, jossa yritys harjoittaa liiketoimintaansa on noin 15 m² kokoinen. Toimipaikan sijainnilla ei ole suurta merkitystä, koska kaikki liiketoiminta tapahtuu sähköisesti Internetin välityksellä. (Toimeksiantaja 2012a.)

Palvelujen tuottamisessa Tilitoimisto X Oy tulee käyttämään johtavaa sähköisen taloushallinnon ohjelmistoa. Yritys tulee aluksi käyttämään Yritys X:n käyttölisenssiä ohjelmistoon, mutta varsinkin alihankinnan vähentyessä se joutuu investoimaan omaan taloushallinto-ohjelmiston käyttölisenssiin. Ohjelmisto toimii kokonaan Internetissä ja asiakkaan maksavat siitä sovellusvuokaa tapahtumaperusteisesti. Tilitoimisto X Oy ja sen asiakkaat käyttävät yhdessä samaa ohjelmistoa. Ohjelmistossa asiakkaalla on mahdollisuus itse käsitellä myynti- ja ostolaskuja sekä muita tositteita. Nämä laskut ja tositteet siirtyvät käsittelyn jälkeen reaaliaikaisesti Tilitoimisto X Oy:n käyttöön kirjanpitoa varten. Tilitoimiston tehtyä kirjaukset asiakkailla on mahdollisuus tarkastella heti kirjanpitoraportteja sekä talouden seurantatietoja. (Toimeksiantaja 2012b.)

9 Yritystoiminnan riskit

Yrityksen ehdottomasti suurin riski on Yritys X:n alihankinta, koska yrityksen liikevaihto koostuu yli 90 prosenttisesti kyseisen yrityksen alihankinnasta. Esimerkiksi Yritys X voi myydä liiketoimintansa kolmannelle osapuolelle, jonka jälkeen alihankinta todennäköisesti loppuu. Tämä riski on tietoisesti otettu, mutta sitä pystytään lieventämään hankkimalla lisää niin sanottuja suoria yritysasiakkaita.

Yrittäjän pitempi aikainen sairastuminen tai loukkaantuminen on myös huomiotarvittava riski, koska tämä estää asiakkaiden toimeksiantojen toteuttamisen, ja näin yrityksen tulorahoitus katkeaa. Ansionmenetyksiltä suojautuakseen yrittäjän tulee maksaa lakisääteinen yrittäjän sosiaaliturvaa ylläpitävä yrittäjän eläkemaksu (YEL-maksu). Tämän lisäksi yrittäjän kannattaa ottaa vapaaehtoinen vakuutusyhtiöiden tarjoama yrittäjien tapaturmavakuutus, joka korvaa työssä tai vapaa-ajalla sattuneet tapaturmat. Vapaaehtoinen yrittäjien tapaturmavakuutus nostaa päivä- ja sairaspäivärahan määrää huomattavasti YEL-maksusta syntyvään päivä- ja sairaspäivärahaan verrattuna.

Asiakkaiden tekemät sopimusrikkomusriskit nähdään vähäisinä, mutta nekin voidaan välttää tekemällä kunnolliset asiakassopimukset asiakassuhteen solmimisen yhteydessä.

Tilitoimiston tulisi hankkia vastuu- ja oikeusturvavakuutus siltä varalta, jos kaikki ei suju suunnitelmien mukaan ja asiakkaalle aiheutuu vahinkoa. Tilitoimisto voi varautua varallisuusvastuuvakuutuksella tai konsulttivakuutuksella asiakkaalle aiheutuneeseen taloudelliseen vahinkoon. Oikeusturvavakuutus tuo yritykselle lakimiehen palveluita mahdollisissa riitatilanteissa asiakkaan kanssa.

Yrityksen toimitilaan liittyvät vahinkoriskit ovat vähäiset. Vahinkoriskit voidaan siirtää vakuutusyhtiölle ottamalla omaisuusvakuutus. Tämän lisäksi toimitilaan on hyvä hankkia vahingontorjumiseksi alkusammutus kalustoa, muun muassa palovaroitin ja sammutuspeite.

Tietoturvariski on hyvin ilmeinen tällä toimialalla nykyään. Sähköisen taloushallinnon ohjelmiston tarjoaja vastaa ohjelmiston tietoturvasta ja sen päivityksistä. Yrittäjän tulisi huolehtia oman päätelaitteensa tietoturvasta pitämällä viruksentorjunta ohjelmiston ja tietokoneen palomuurin ajan tasalla sekä päivittämään niitä usein.

10 SWOT-analyysi

Tiltoimisto X Oy:n vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat esitetään seuraavasti taulukossa 4.

Taulukko 4. Tiltoimisto X Oy:n SWOT-analyysi

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjän ammattitaito • Asiakaspalvelu • Yrittäjän monipuolinen työkokemus • Sähköinen taloushallinto • Alkuinvestointeihin ei tarvitse ottaa lainaa 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjällä ei aikaisempaa yrittäjyys kokemusta • Yksi suuri asiakas
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloushallintoliiton jäsenyys (tiltoimiston auktorisointi) • Oppilaitos yhteistyö • Alihankinnan vähentäminen 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksi suuri asiakas • Yrittäjän sairastuminen

Tiltoimisto X Oy vahvuuksia ovat yrittäjän ammattitaito ja monipuolinen työkokemus, hyvä asiakaspalvelu ja sähköisen taloushallinnon käyttö sekä liiketoiminnan aloittaminen ilman vierasta pääomaa. Yrittäjän on koulutukseltaan taloushallinnon tradenomi. Ammattikorkeakoulusta valmistumisen jälkeen hän on työskennellyt eri toimialan yrityksissä kirjanpitäjänä ja assistant controllerina. Yrittäjä on myös ottanut osaa KLT-tenttiin. Sähköinen taloushallinto tulee olemaan tiltoimistoalan tulevaisuus. Yrittäjällä on kokemusta sähköisen taloushal-

linnon käytöstä kahden vuoden ajalta nykyisessä työpaikassaan. Tilitoimistoalalla investoinnin ovat yleensä hyvin pieniä. Tilitoimisto X Oy ei tarvitse ottaa alkuinvestointeihin lainaa, koska yrittäjällä on omistuksessaan jo kaikki palveluihin tuottamiseen tarvittavat koneet. Yrityksen toimitilat tulevat sijaitsemaan yrittäjän omistamassa asuinhuoneistossa, joten toimitilojen hankkimiseen ei tarvitse käyttää vuokraa enemmän rahaa.

Yrityksen heikkouksiin voidaan laskea se, ettei yrittäjällä ole aikaisempaa yrittäjyys taustaa. Yrittäjä on kuitenkin hyvin perillä koulutuksensa ja työkokemuksena ansiosta yrittäjyyteen liittyvistä asioista. Tilitoimiston suurin heikkous on yksi todella suuri asiakas, joka tuottaa yhtiön liikevaihdosta yli 90 prosenttia. Toisin sanoen yrityksen liiketoiminta on riippuvainen tästä asiakkaasta.

Yrityksen mahdollisuuksiin voidaan laskea Taloushallintoliiton jäsenyys, oppilaitos yhteistyö ja alihankinnan vähentäminen. Taloushallintoliiton jäsenyys edellyttää liiton jäsenyysehtojen täyttämistä, mutta tilitoimiston saadessa auktorisoinnin, saavuttaa se merkittävän kilpailuedun. Tilitoimiston on myös mahdollista hyödyntää oppilaitos yhteistyötä esimerkiksi markkinoinnin parantamiseen. Alihankinnan vähentäminen pienentää yrityksen liiketoiminnan riskialttiutta.

Yrityksen ehdottomasti suurimmat uhat ovat yrittäjän sairastuminen ja yksi suuri asiakas. Yrittäjän sairastuessa pitemmäksi aikaa asiakkaiden toimeksiannot jäävät toteuttamatta, joka voi pahimmassa tapauksessa merkitä asiakassuhteiden menettämistä. Yrittäjän oma toimeen tulo sairastumisen aikana voidaan taas turvata vakuutuksin. Kuten jo edellä heikkouksissa on mainittu yksi suuri asiakas, voidaan se lukea myös yrityksen uhkiin. Tämä asiakas tuottaa tilitoimiston liikevaihdosta suurimman osan, mikä tekee yrityksen liiketoiminnasta todella riskialtista.

INVESTOINNIT			
Aineettomat hyödykkeet			
	perustamismenot	350,00 €	
	muut	- €	350,00 €
Koneet ja kalusto			
	ATK	- €	
	hankittavat tuotantovälineet	- €	
	apporttiomaisuus		
	kalusteet	- €	
	puhelin/internet/faksi	- €	
	laiteasennukset	- €	
	toimitilan kunnostus	- €	- €
Liikeirtaimisto			
	toimistotarvikkeet	- €	
	muut laitteet	- €	- €
Liiketoimintakulut			
	alkumainonta	- €	
	vuokrat 3kk	750,00 €	
	laitevuokrat/leasing	- €	
	palkat	- €	750,00 €
Vaihto- ja rahoitusomaisuus			
	alkuvarasto	- €	
	käyttöpääomavaraus/kassa	- €	- €
RAHAN TARVE YHTEENSÄ			1 100,00 €
RAHAN LÄHTEET			
Oma pääoma			
	osakepääoma	2 500,00 €	
	omat rahasisjoitukset	2 000,00 €	
	omat tuotantovälineet	- €	
	muut	- €	4 500,00 €
Vieras pääoma			
	osakaslaina	- €	
	lainat rahoituslaitoksilta	- €	
	muut lainat	- €	- €
Muu rahoitus			
	muu rahoitus	- €	- €
RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ			4 500,00 €
RAHAN LÄHTEET - INVESTOINNIT			3 400,00 €

			<u>Vuodessa</u>
A = Käyttökate			
-	tavoitetulos (netto)		- €
-	lainojen lyhennys		- €
-	lainojen korot		- €
-	yhteisövero	24,50 %	- €
KÄYTTÖKATE YHTEENSÄ			- €
B = Kiinteät kulut (ilman alv:ia)			
-	YEL-työtulo		60 000,00 €
-	YEL-maksu	16,88 %	10 128,00 €
-	muut vakuutukset		500,00 €
-	toimitilakulut		3 000,00 €
-	leasingmaksut		- €
-	viestintäkulut (puhelin, Internet)		360,00 €
-	taloushallinnon kulut (mm. kirjanpito, tilintarkastus)		- €
-	toimistokulut		- €
-	matkakulut, päivärahat		- €
-	markkinointi		500,00 €
-	koulutukset ja koulutusmateriaali (mm. kirjat, lehdet)		76,00 €
-	korjaukset ja ylläpito		- €
-	työttömyyskassamaksu		50,32 €
-	muut kulut		1 000,00 €
KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ			75 614,32 €
A+B = MYYNTIKATETARVE			75 614,32 €
-	+ ostot ilman alv:tä		- €
= LIIKEVAIHTOTARVE			75 614,32 €
-	- muut nettotulot		- €
-	+ ALV%	24,00 %	3 747,44 €
= KOKONAISMYNTITARVE			79 361,76 €