

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN JA PEREHDYTYSOHJELMAN LAATIMINEN

Case: Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi

Lea Paasonen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2012

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



Tekijä(t) PAASONEN, Lea	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 27.04.2012
	Sivumäärä 41	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN JA PEREHDYTYSOHJELMAN LAATIMINEN		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Marja-Liisa		
Toimeksiantaja(t) Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli päivittää Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi:n liiketoimintasuunnitelma ja laatia yritykselle perehdytysohjelma. Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi on Jyväskylässä ja sen lähiympäristössä toimiva pieni tilitoimisto, joka on perustettu vuonna 2006. Yritys työllistää tällä hetkellä vain yrittäjän, mutta yrityksellä on ollut harjoittelijoita Jyväskylän ammatti- ja aikuisopistosta.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Se on käytännön työelämässä tapahtuvaa oman työn tutkimista ja kehittämistä ja siinä keskitytään käytännön työelämän ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja sen tulokset pitävät paikkansa vain tutkimuksen kohteena olevassa tapauksessa. Työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin liiketoimintasuunnitelman määritelmää ja sisältöä sekä perehdytyksen hyötyjä ja etenemistä.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman päivityksen lähtökohtana oli yrityksen alkuperäinen liiketoimintasuunnitelma, joka päivitettiin vastaamaan nykytilannetta. Suunnitelman päivityksessä arvioitiin uudelleen tilitoimistoalan toimintaympäristö, käytiin läpi visio, liikeidea ja strategia, markkinointi ja palvelut, yrityksen henkilöstö- ja taloussuunnitelma sekä arvioitiin yrityksen tärkeimmät riskit ja sitä miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Perehdytysohjelman laatimisen lähtökohtana oli kirjata ylös perehdyttämisen vaiheet sekä työssä käytössä olevat käytänteet ja menettelytavat sekä kirjata ylös kirjanpidon, tilinpäätöksen ja palkanlaskennan työvaiheet. Näin perehdytysohjelma toimii samalla mahdollisten harjoittelijoiden apuna työssäoppimisyksikön aikana. Sekä perehdytysohjelmaa laadittaessa että liiketoimintasuunnitelmaa päivitettäessä käytiin läpi yrityksen toimintatapoja ja pyrittiin kehittämään niitä tehokkaammiksi.</p> <p>Jatkotutkimus voisi kohdistua taloushallinnon sähköistämiseen. Olisi hyödyllistä tutkia, ovatko asiakkaat mahdollisesti kiinnostuneita sähköisestä taloushallinnosta ja millä aikataululla siihen voitaisiin siirtyä.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Muut tiedot		

Author(s) PAASONEN, Lea	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 27042012
	Pages 41	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/>
Title MAKING A BUSINESS PLAN AND AN ORIENTATION PROGRAMME Case: Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KANANEN, Marja-Liisa		
Assigned by Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi		
<p>Abstract</p> <p>The Bachelor's thesis was assigned by Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi. The aim of the thesis was to make a new business plan and an orientation programme for Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi. Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi was founded in 2006 and the only employee is the founder. There have been some trainees in the last few years.</p> <p>The study is an action research concentrating on the problems of an individual employee in working life and how to remove these problems. The action research focuses on an individual case. The results are valid only for the case studied. In the frame of the reference the aim was the definition and the contents of the business plan. The theoretical frame of reference explores the definition and content of a business plan including the advantages and process of orientation.</p> <p>The basis of the new business plan was the original business plan. In the new business plan, the following issues were updated: the operational environment, vision, business idea and strategy, marketing and services, staff and economy and also the risks of the business and its operational effects. The basis of making the orientation programme was to enter the phases of the orientation and the practices of accountancy and calculation of pay. Thus, the orientation file helps the trainees during their training period. The modus operandi of the enterprise was also studied in order to make it more efficient.</p> <p>The further studies could focus on how to make financial management virtual. It could also be useful to explore if clients are interested in virtual applications of financial management and how soon that could take place.</p>		
Keywords business plan, SWOT-analysis, orientation		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	5
2.1	Liiketoimintasuunnitelman määritelmä.....	5
2.2	Liiketoimintasuunnitelman historiaa.....	5
2.3	Liiketoimintasuunnitelman hyödyt.....	6
2.4	Liiketoimintasuunnitelman sisältö	7
2.5	Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen	15
3	TYÖTEKIJÖIDEN PEREHDYTYS	17
3.1	Perehdyttämisen tarkoitus.....	17
3.2	Perehdyttämisen hyödyt.....	18
3.3	Vastuu perehdyttämisestä.....	19
3.4	Perehdyttämisen vaiheet.....	19
4	PÄIVITETTY LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	23
4.1	Lähtötilanne	23
4.2	Toimintaympäristön arviointi.....	24
4.3	Visio, liikeidea ja strategia	25
4.4	Markkinointi ja palvelut	25
4.5	Henkilöstösuunnitelma	26
4.6	Taloussuunnitelma	28
4.7	Riskien arviointi.....	29
5	PEREHDYTYSOHJELMA.....	29
5.1	Työhön perehdyttäminen.....	30

5.2	Menettelytavat.....	2 32
6	POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	39
	LIITTEET.....	40
	Liite 1. Perehdytyslomake.....	40
	Liite 2. Tulosbudjetti 2012.....	41

TAULUKOT

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi (Pitkämäki 2000, 79.).....	9
--	---

KUVIOT

KUVIO 2. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen	16
KUVIO 3. Liiketoimintasuunnitelman toimivuus kannattavuuskriisissä	17

1 JOHDANTO

Työn aiheina ovat yrityksen kehittäminen liiketoimintasuunnitelman avulla ja perehdytysohjelman laatiminen. Toimeksiantaja on Jyvässeudun LaatuLaskenta Tmi (myöhemmin LaatuLaskenta). LaatuLaskenta on oma yritykseni ja perustin sen vuonna 2006. Työskentelen yrityksessäni pääsääntöisesti yksin. Aika ajoin minulla on ollut harjoittelijoita eri oppilaitoksista.

Uuden liiketoimintasuunnitelman laatiminen on ajankohtaista, koska yritykseni alkuperäinen suunnitelma on perustamisvaiheesta ja sitä ei ole sen jälkeen päivitetty. Liiketoimintasuunnitelman tärkein tarkoitus on yrityksen kannattavuuden parantaminen.

Perehdytysohjelman laatiminen on tullut ajankohtaiseksi, koska yritykselläni on aika ajoin harjoittelijoita eri oppilaitoksista. Perehdytysohjelman tarkoitus on olla harjoittelijoiden ja mahdollisen työntekijän tukena työn alkuvaiheessa. Perehdytysohjelman sisältö tulee koostumaan selkeistä toimintaohjeista. Perehdytysohjelman laatiminen on oppimisprosessi myös itselleni esimiehenä toimimiseen.

Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on käytännön työelämässä tapahtuvaa oman työn tutkimista ja kehittämistä. Se on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi, jossa keskitytään käytännön työelämän ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista – läpi koko työuran tapahtuva oppimis- ja kasvuprosessi. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja sen tulokset pitävät paikkansa vain tässä yhdessä tapauksessa. Mikäli tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä useampiin tutkimuksiin, on kyseessä toiminnan teoria. Toimintatutkimuksen tarkoitus ei ole tulosten yleistäminen. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus saada aikaan muutos ja se edellyttää muutettavan asian tuntemista sekä siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, joka sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Tutkimus sisältää usean syklin ja uusi sykli lähtee siitä, mihin edellinen sykli päättyi. Muutoksen aikaansaaminen voi käytännössä olla vaikeampaa kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. Muutoksen eteen on tehtävä työtä eli muutos syntyy ainoastaan toiminnan kautta. (Kananen 2009, 9 – 10.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa on tehty useita opinnäytetöitä sekä liiketoimintasuunnitelmista että perehdyttämisestä. Liiketoimintasuunnitelmia koskevissa töissä on lähtökohtana ollut aloittavan yrityksen suunnitelma. Perehdyttämistä koskevien

töiden lähtökohtana ovat olleet sekä perehdytysohjelman laatiminen että sen edelleen kehittäminen. LaatuLaskennalle on alkuperäinen liiketoimintasuunnitelma laadittu yrityksen perustamisvaiheessa ja nyt opinnäytetyössä päivitetään vanha liiketoimintasuunnitelma. Perehdytysohjelmaa ei Jyvässeudun LaatuLaskennalla ole aikaisemmin ollut, joten sen laatiminen on toinen osa opinnäytetyötä.

LaatuLaskenta toimii tilitoimistoalalla, joka on yksi merkittävistä palvelualoista Suomessa. Tilitoimistoja oli vuoden 2009 tilastotietojen mukaan hieman yli 4 000, ja alalla työskenteli noin 11 500 henkilöä. Tilitoimistoalalla työskentelevistä noin 2 600 henkilöllä on Taloushallintoliiton kirjanpidon ja laskentatoimen asiantuntijatutkinto (KLT). Tilitoimistojen yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2009 noin 768 131 tuhatta euroa. Tilitoimistojen koko vaihtelee suuresti: 1 – 2 henkilön toimistoista yli 50 henkilön toimistoihin. Tilitoimistofaktaa n.d.)

Tilitoimistoalan valtakunnallinen liitto Suomessa on Suomen Taloushallintoliitto ry. Se on perustettu vuonna 1968 Kirjanpitotoimistojen Liitto ry –nimisenä. Sen tavoitteena on kehittää tilitoimistoalaa ja sen jäsenoimistojen toimintaedellytyksiä siten, että niiden asiakkaat saavat korkealaatuista ja asiantuntevaa palvelua. Taloushallintoliitto tarjoaa jäsenilleen monenlaisia palveluja ja etuja, kuten koulutusta ja tiedotustoimintaa. Kaikista tilitoimistoista Suomen Taloushallintoliiton auktorisoimia jäsenoimistoja on noin 800 ja ne hoitavat yli 130 000 yrityksen taloushallintoa. (Taloushallintoliitto lyhyesti n.d.)

Taloushallintoliiton yhteydessä toimiva Tili-instituuttisäätiö vastaa arvostetun kirjanpidon ja laskentatoimen KLT-tutkinnon järjestämisestä ja ylläpitämisestä. Tili-instituuttisäätiö hoitaa ja valvoo myös tilitoimistojen auktorisointijärjestelmää. Taloushallintoliiton Julkaisut Oy julkaisee yhdessä Taloushallintoliiton kanssa laskenta-alan ammattilehteä Tilisanomia, jonka levikki oli 11 470 kappaletta vuonna 2010. Taloushallintoliiton Julkaisut julkaisee myös muita alan ammattialisille tarkoitettuja julkaisuja. (Taloushallintoliitto lyhyesti n.d.)

2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

2.1 Liiketoimintasuunnitelman määritelmä

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima kuvaus yrityksen liiketoiminnasta; siinä kuvataan liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet sekä keinot, joilla päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Se on kuvaus yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista sekä siitä, miten liiketoiminnasta tehdään kannattavaa. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

Liiketoimintasuunnitelmasta ilmenevät yrityksen menestystekijät, tulolähteet, strategia ja tekoja ja valintoja ohjaava näkemys. Liiketoimintasuunnitelma on yritykselle monipuolinen työväline, joka sisältää ajatukset ja toimet, joilla yritys hallitsee liiketoimintaa. (Pitkämäki 2000, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma vastaa Kosken ja Virtasen (2005, 18) mukaan kolmeen kysymykseen:

- *Miksi* liiketoimintamahdollisuus on olemassa?
- *Millaiset* ominaisuudet ja resurssit yrittäjällä tai yrittäjätimillä on päämäärien saavuttamiseksi?
- *Miten* yrityksen toiminnot määritellään tavoitteisiin pääsemiseksi?

2.2 Liiketoimintasuunnitelman historiaa

Liiketoimintasuunnitelma (*business plan*) on lähtöisin Yhdysvalloista, jossa 1960-luvulla yliopistojen ja korkeakoulujen professorit ja opiskelijat kehittivät uusia tuotteita ja palveluita ja tarvitsivat hankkeisiinsa rahoitusta. Koska heillä itsellään ei juuri ollut kokemusta liiketoiminnasta ja heidän yrityksensä olivat uusia, rahoittajat alkoivat vaatia ideoiden kehittäjiltä kirjallisia kuvauksia tuotteiden kehittämismahdollisuuksista sijoituksiensa kannattavuuden varmistamiseksi ja riskien arvioinnin helpottamiseksi. Näin syntyi liiketoimintasuunnitelma. Samalla havaittiin yhteys huolellisesti laaditun suunnitelman ja yrityksen menestyksen välillä. (Koski & Virtanen 2005, 9.)

Suomessa liiketoimintasuunnitelmia alettiin laatia 1980-luvulla, jolloin valtion erityisrahoituslaitos Kehitysaluerahasto Oy, nykyinen Finnvera Oyj, aloitti liiketoiminnan suunnitteluun erikoistuneen koulutuksen ja toi markkinoille liike-

toimintasuunnitelmakansion (Koski & Virtanen 2005, 9). Nykyisin liiketoimintasuunnitelma vaaditaan lähes kaikilta aloittavilta yrittäjiltä. Liiketoimintasuunnitelma tarvitaan mm. yrityksen rahoitusta ja aloittavan yrittäjän starttirahaa varten.

2.3 Liiketoimintasuunnitelman hyödyt

Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä varautuu tulevaan. Sille on ominaista vahva suuntautuminen tulevaisuuteen, ja sillä pyritään mahdollisimman tarkkoihin ennusteisiin (Koski & Virtanen 2005, 20). Hyvän suunnitelman avulla yritys pystyy näyttämään ne tekijät, joiden avulla se rakentaa toimintansa ja joiden kautta se menestyy (Pitkämäki 2000, 9). Liiketoimintasuunnitelma on siten eräänlainen yrittäjän työkalupakki, jonka avulla yrityksen johto pystyy hallitsemaan yritystä menestyksellisesti. Liiketoimintasuunnitelman tekemiseen kannattaa paneutua huolellisesti, sillä sen laatu ja taso kertovat esimerkiksi ulkopuolisille rahoittajille, minkälainen yrittäjä olet sekä paljonko tiedät yrityksesi toimialasta ja yrittämisestä yleensä. (Passila 2009, 94 – 95). Vaikka tarjolla on konsultteja, jotka tekevät yrityksille liiketoimintasuunnitelmia, saa yrittäjä ja yrityksen johto kuitenkin parhaan hyödyn liiketoimintasuunnitelmasta tekemällä sen itse.

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen pakottaa yrityksen johdon miettimään yritystoiminnan kaikkien eri osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen päätösten perustana, kun mietitään uuden yrityksen perustamista, uusia investointeja, henkilöstöresursseja, koulutusta, rahoitusta, tuotannon järjestelyjä, mainontaa ja markkinointia, alihankintaa tai muita yrityksen toiminnan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Se voi siis kertoa myös sen, ettei yritystä kannata perustaa tai jotakin uutta investointia kannata toteuttaa. Liiketoimintasuunnitelma antaa myös yrityksen ulkopuolisille rahoittajille luotettavan kuvan yrityksen toiminnasta, sikäli kuin yrityksessä toimitaan liiketoimintasuunnitelman mukaisesti. (Pitkämäki 2000,9.)

Liiketoimintasuunnitelma on yritykselle väline kokonaisuuden hallintaan. Sen avulla yrityksellä on hyvät lähtökohdat onnistua toiminnassaan. Se on hyvä perusta aina, kun yritys miettii ratkaisujaan ja valintojaan; niitä peilataan suunnitelmaan ja tarkistetaan, onko valinta yhdenmukainen sovittujen näkemysten kanssa. Paras hyöty liiketoimintasuunnitelmasta saadaan, kun sen tekemiseen ja myöhemmin päivittämiseen osallistuu koko työyhteisö (Pitkämäki 2000, 10.)

2.4 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole yhtä ainutta tyhjentävää rakennetta, mutta esimerkiksi tässä käytetty Finnvera Oyj:n runko on hyvä niin aloittavalle kuin toimivallekin yritykselle. (Liiketoimintasuunnitelma. Perusrunko aloittavalle yritykselle. 2001). Vaikka liiketoimintasuunnitelmille on olemassa yleisiä pohjia, on jokainen liiketoimintasuunnitelma tekijänsä näköinen, ja suunnitelman rakenne elää sen mukaan, mitä tarkoitusta varten suunnitelma tehdään (Koski & Virtanen 2005, 22).

Liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää kuvaukset yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, strategioista, markkinoista, kilpailijoista, johdosta ja henkilöstöstä sekä taloudesta ja rahoituksesta. Vaikka liiketoimintasuunnitelma on työkalu yrittäjälle, on sen taustalla alun perin eri sidosryhmien, kuten rahoittajien tarpeet. (Koski & Virtanen 2005, 22.)

Liiketoimintasuunnitelman avulla selvitetään, pystyykö yritys kehittyvään ja kannattavaan liiketoimintaan, onko yrittäjällä riittävän monipuoliset valmiudet johtaa ja kehittää liiketoimintaa valitsemallaan toimialalla, onko sijoittajan mahdollista saada tavoittelemansa tuotto yrityksen arvonnousun kautta ja kuinka pitkäaikaista sijoitusta se vaatii sekä miten suuri riski sijoittamiseen liittyy. Kosken ja Virtasen (2005, 22 – 23) mukaan hyvä liiketoimintasuunnitelma edellyttää yrityksen perustajilta liikeidean järjestelmällistä pohtimista ja liiketoiminnan riittävän suuren markkinapotentiaalin varmistamista, se paljastaa osaamisen puutteet ja auttaa korjaamaan ne tehokkaasti, se varmistaa tehokkaan päätöksenteon ja keskittymisen olennaisiin asioihin. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii eri osapuolten yhteisenä viestinnän välineenä ja antaa yleiskuvan yrityksen resursseista ja paljastaa mahdollisten lisäresurssien tarpeen. Se myös testaa liiketoiminnan ennen sen varsinaista toteutumista.

Seuraavassa käydään läpi liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvia osia yksityiskohtaisemmin Finnvera Oyj:n aloittavalle yritykselle tehdyn liiketoimintasuunnitelmarungon pohjalta (Liiketoimintasuunnitelma. Perusrunko aloittavalle yritykselle. 2001). Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmarunko on lähes samanlainen.

Tiivistelmä

Liiketoimintasuunnitelman alkuun kirjoitetaan tiivistelmä. Se on lyhyt yhteenveto siitä, mistä suunnitellussa tai päivitetystä liiketoiminnassa on kyse ja mitä liiketoiminnalla halutaan saavuttaa. Se kertoo tiivistetysti, mitä liiketoimintasuunnitelma pitää sisäl-

lään. Sen tarkoitus on herättää lukijan esimerkiksi rahoittajan mielenkiinto niin, että hän lukee koko suunnitelman. (Koski & Virtanen 2005, 30 – 31.)

Tiivistelmässä on lyhyet kuvaukset yrityksen johdosta ja avainhenkilöistä, tuotteista tai palveluista, strategioista, markkinoista, kilpailijoista sekä taloudesta ja rahoituksesta. Kosken & Virtasen (2005, 30 – 31) mukaan tiivistelmä vastaa esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: mitä liiketoimintaa yritys harjoittaa, mikä on yrityksen liiketoimintamahdollisuus, mikä tekee yrityksen liiketoiminnasta asiakkaita kiinnostavan ja ainutlaatuisen, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja mikä on heidän saamansa asiakashyöty sekä ketkä liiketoimintaa harjoittavat?

Lähtötilanne

Yritystoimintaa suunniteltaessa on aluksi hyvä miettiä yritystoiminnan taustaa, sitä, miksi haluaa perustaa yrityksen ja alkaa tehdä juuri tätä tiettyä työtä yrittäjänä, ja mikä olisi yrityksen omistus pohja, olisiko perustajia useampia vai toimisiko yrittäjä yksinyrittäjänä. Alkuvaiheessa ei vielä tarvitse päättää yrityksen yhtiömuotoa, vaikka sitä on hyvä jo miettiä: vaihtoehtoja on ammatin- / liikkeenharjoittajasta osakeyhtiöön.

Toimivan yrityksen päivittäessä liiketoimintasuunnitelmaa lähtökohtana ovat yrityksen olemassa olevat tuotteet tai palvelut, markkinointi ja tuotanto. Myös toimivan yrityksen on arvioitava yrityksensä omistus pohjaa ja organisaatiota sekä henkilöstöä, ja heidän osaamistaan. Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelman päivittämisen tärkeä lähtökohta on yrityksen toiminnan seuranta ja taloudellinen tilanne.

Toimintaympäristön arviointi

Toimintaympäristöä arvioitaessa on keskityttävä erityisesti yrityksen ulkoiseen toimialan kehitykseen ja yleiseen taloudelliseen kehitykseen. Samoin analysoidaan asiakaskunta ja kysyntä sekä markkinoiden kilpailutilanne. Tässä onnistuessaan yritys on pystynyt löytämään toimintaympäristöstään olennaisimmat toimintaansa vaikuttavat tekijät ja onnistunut yhdistämään ne luovaan ajatteluun. (Pitkämäki 2000, 20.)

Toimintaympäristöstä on löydettävä kolme olennaista tekijää, jotka ovat

1. toimialan luonne
2. menestymisen edellytykset ja
3. sidosryhmien vaikutukset.

Nämä kolme asiaa ovat liiketoimintasuunnitelman keskeisimmät rakennuspalikat.

Toimialan luonne kertoo alan tyypillisen toimintatavan. Se kuvaa ihmisten välisiä suh-

teita ja suhteiden rakennetta, mitä muutoksia toimialalla tapahtuu, mitkä ovat alalle tyypillisiä uhkia ja mitä mahdollisuuksia se tarjoaa. Menestymisen edellytykset kuvaavat alan kilpailua. Kilpailutekijöiden analysointi varmistaa yritystoiminnan onnistumisen. Sidosryhmien arviointi kertoo tarvittavien sidosryhmien laajuuden ja luonteen. Se kertoo yrityksen tavasta hankkia sidosryhmiä ja sen kuinka yritys hyötyy sidosryhmistään. (Pitkämäki 2000, 22.)

SWOT-analyysi

Tärkeä osa ympäristöanalyysia on SWOT-analyysi. Se kuvaa nelikentän avulla yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi tulee englannin kielen sanoista *Strength* (vahvuudet), *Weakness* (heikkoudet), *Opportunity* (mahdollisuudet) ja *Threat* (uhat) (Pitkämäki 2000, 79). SWOT-analyysia voidaan käyttää yrityksessä eri osa-alueiden analysointiin kuten esimerkiksi markkina-, tuote- ja henkilöstöanalyysiin.

Nykytilanne	
<p>Vahvuudet yrityksen omassa toiminnassa</p>	<p>Heikkoudet yrityksen omassa toiminnassa</p>
<p>Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.</p> <p>Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu.</p> <p>Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaan olennaiseen menestystekijään.</p>	<p>Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.</p>
Näkymät	
<p>Mahdollisuudet yrityksen toimintaympäristössä</p>	<p>Uhat yrityksen toimintaympäristössä</p>
<p>Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muutos antavat. Jokainen alan epäjatkuvuuskohta tarjoaa yritykselle selvän panostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua.</p>	<p>Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.</p>

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi (Pitkämäki 2000, 79.)

Nelikentän vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen nykytilannetta omassa toiminnassaan ja mahdollisuudet ja uhat tulevaisuuden näkymiä yrityksen toimintaympäristössä. Vahvuudet ovat yrityksen menestymisen edellytyksiä, jotka se hallitsee. Jos vahvuus on yrityksen ydinosaamisalueella, on se yritykselle kilpailuetu. Yleensä

yrityksillä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaan olennaiseen menestystekijään. Heikkoudet puolestaan ovat toimialan menestymisen edellytyksiä, joita yritys ei hallitse. Mahdollisuudet tulevat toimialalla vallitsevasta tilanteesta ja muutoksista, jotka luovat mahdollisuuksia. Uhat tulevat yleensä yrityksen toimintaympäristön äkillisistä muutoksista esim. yleisessä taloudellisessa tilanteessa. SWOT-analyysissa yritys vertaa toimialan yleisiä menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseensa ja muuttaa edellytykset sisäisiksi vahvuuksiksi ja heikkouksiksi. (Pitkämäki 2000, 79.)

SWOT-analyysin tarkoituksena on tutkia, miten analyysin tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä: miten vahvuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkouksia parantaa ja kehittää, miten tartutaan mahdollisuuksiin ja miten torjutaan toimintaympäristön uhkia. (Koski & Virtanen 2005, 50.)

Visio, liikeidea ja strategia

Visio on yrittäjän mielikuva tulevaisuudesta, jota hän tavoittelee omalle yritykselleen; se kertoo, mikä on yrityksen päämäärä. (Koski & Virtanen 2005, 26). Vision avulla voidaan hahmottaa yrityksen toimialan kehityssuunta ja tulevaisuuden tavoitetila eli se, millainen yrityksen halutaan olevan ja millaisen työyhteisön yritys haluaa luoda. Vision avulla yritys luo väylän, jota pitkin se kulkee kohti tavoitetilaa. Visio on usein yrittäjän kirjoittamaton haave tulevasta. Visiota ei luoda tietoisin päätöksin, vaan se syntyy yrityksen sisällä yhteisistä keskusteluista, toisten kuuntelusta ja ympäristön tarjoamien vihjeiden arvioinnista. Oikeaan osunut visio on yrityksen tärkeintä pääomaa ja se johtaa oikeisiin ratkaisuihin. Väärä visio puolestaan merkitsee sitä, että yritys on väärillä valinnoillaan menettämässä kilpailukykyään. (Pitkämäki 2000, 86 – 87.)

Yrityksen *toiminta-ajatus* eli missio määrittelee yrityksen tarkoituksen ja tehtävän, sen, mitä yritys aikoo saavuttaa ja miten se sen tekee. Toiminta-ajatus kertoo yrityksen päätavoitteet. Se kertoo, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen, mitä asiakkaiden tarpeita yritys tyydyttää ja mitkä ovat asiakashyödyt. Toiminta-ajatus kuvaa siten yrityksen liiketoimintamahdollisuuden ja sen, miten yritys mahdollisuuteen tarttuu ja miten toiminta-ajatus toteutetaan. (Koski & Virtanen 2005, 26 – 27.) Hyvin usein yritysten liikeidea ja toiminta-ajatus kuvataan mainoslausestyypillisesti: ”Haluumme tarjota yksilöllistä ja asiantuntevaa palvelua asiakkaiden toiveet huomioiden...” Näitä lukiessa ajatteluttaa, onko yrityksen liikeideaa ja toiminta-ajatusta mietitty syvällisesti vai onko lause kopioitu jostakin yrityksen perustamisoppaasta tai jonkin toisen yrityksen internet-sivuilta.

Liikeideassa kuvataan

- *mitä* tuotetaan ja mikä on tuotteen tai palvelun tarjoama hyöty asiakkaalle
- *kenelle* tuotteita tai palveluita tarjotaan eli ketkä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat
- *miten* tuotetaan eli mikä on yrityksen toimintatapa ja minkälaisen imagon yritys pyrkii rakentamaan.

Liikeideassa tulisi kuvata myös yrityksen ansaintalogiikka eli se, miten liiketoiminnalla ansaitaan ja miksi asiakas ostaa tuotteita tai palveluja juuri meidän yritykseltä. Liikeidea on nimenomaan suomalainen käsite. (Koski & Virtanen 2005, 12.)

Erityisesti Yhdysvalloissa liikeidean sijasta puhutaan *liiketoimintamahdollisuudesta*; se on enemmän kuin idea liiketoiminnasta. Liikeideasta tuttujen asioiden lisäksi liiketoimintamahdollisuus huomioi markkinoiden vetovoiman ja liiketoiminnan dynamiikan. Sen ominaisuuksia ovat houkuttelevuus, kestävyys ja ajankohtaisuus. Jotta liiketoimintamahdollisuus olisi *houkutteleva*, on markkinoiden oltava riittävän laajat ja niiden on tarjottava yritykselle kasvumahdollisuus. Markkinoiden kestävyydellä taas tarkoitetaan sitä, että ”mahdollisuuksien ikkuna” on auki riittävän kauan. Kehittämällä omaa kilpailuetuaan yritys voi saavuttaa riittävän kestävyuden markkinoilla. Edellä mainittujen lisäksi markkinoille tulon on tapahduttava *oikeaan aikaan*. Esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun tuominen markkinoille liian aikaisin aiheuttaa sen, ettei liiketoiminta käynnisty toivotulla tavalla. Toisaalta taas tuotteen tai palvelun teknologia ei saa olla vanhentunutta. (Koski & Virtanen 2005, 12 – 15.)

Strategia kuvaa, miten yritys toimii; se määrittää ne toiminnot ja toimenpiteet, joiden avulla yritys saavuttaa asettamansa päämäärät ja tavoitteet. Strateginen suunnittelu voi lähteä toiminta-ajatuksen määrittelystä; miksi ja keitä varten yritys on olemassa. Strategian tulee kattaa koko liiketoimintaa toteuttava organisaatio. Se ohjaa yrityksen toimintaa ja vuorovaikutusta toimintaympäristön kanssa. Strategia kertoo, miten yritys pärjää liiketoiminnassaan ja suhteessa kilpailijoihin. Se on yrityksen johdon näkemys ja tahdonilmaisu yrityksen kehittämisestä: millainen organisaation tulisi olla, miten asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin päästään, miten markkinoilla kilpaillaan ja menestytään kilpailussa. Strateginen suunnittelu on yrityksen johdon tehtävä. (Koski & Virtanen 2005, 34 – 35.)

Markkinointisuunnitelma

Jokaisen yrityksen on markkinoitava tuotteitaan tai palveluitaan. Markkinoinnin tarkoitus on myydä tuotteita ja palveluja. Myynnin edistämiseksi on tuotteista ja palveluista luotava myyviä mielikuvia. Passilan (2009, 121) mukaan markkinointi voidaan määrittellä prosessiksi, joka kehittää, valmistaa ja toimittaa asiakkaille heidän haluamiaan tuotteita tai palveluita. Se sisältää kaikki ne toimet, joilla pyritään ensin voittamaan asiakkaan luottamus ja myöhemmin säilyttämään se. Jotta yritys voi myydä tuotteitaan tai palveluitaan, on sen tiedettävä, ketkä ovat sen asiakkaita ja mitkä ovat asiakkaiden tarpeet. Näihin asiakkaiden tarpeisiin on yrityksen kyettävä vastaamaan niin, että asiakas palaa yhä uudestaan asioimaan yrityksessä.

Markkinointisuunnitelmaa tehtäessä on syytä analysoida toimiala ja toimialan kilpailutilanne. Tämän voi tehdä SWOT-analyysin avulla tutkimalla sekä toimialan että kilpailutilanteen mahdollisuudet ja uhat. Toimialaa arvioitaessa on hyvä selvittää oman yrityksen asema toimialalla muiden yritysten joukossa, toimialan luonne ja sen olemus, kokonaisuus toimialalla, toimialan vaihe ja piirre sekä uusien tulokkaiden mahdollisuus ja vaikutukset toimialaan ja toimialan tulevaisuuden näkymät (Pitkämäki 2000, 24 – 25). Myös kilpailutilannetta arvioitaessa on hyvä selvittää oman yrityksen tilanne kilpailijoiden joukossa, sillä samalla toimialalla toimivat yritykset kilpailevat samoista asiakkaista. Muita tekijöitä kilpailutilannetta arvioitaessa ovat keskeisimmät kilpailutekijät sekä omat vahvuudet ja omat menestystekijät tai kilpailuedut. (Pitkämäki 2000, 40 – 41). Lisäksi on arvioitava myytävien tuotteiden kilpailuasema ja elinkaari. Jokaisella tuotteella on oma elinkaarensa: käynnistyminen, kasvu, vakiintuminen ja taantuminen. Yrityksen on tunnistettava jokaisen tuotteen kohdalla sen kysynnän vaihe ja verrattava sitä kilpaileviin tuotteisiin: tuloksena on tuotteen suhteellinen kilpailuasema muihin tuotteisiin nähden. Tuotteen asema voi olla vahva, keskimääräinen, heikko tai huono. (Pitkämäki 2000, 41.)

Yritysten on tiedettävä syyt, joiden perusteella asiakas tekee ostopäätöksen. Asiakkaalle tuotteiden eri ominaisuudet merkitsevät paljon ostopäätöstä tehtäessä. Siten yrityksen on tunnistettava asiakkaan ostomotiivit ja rakennettava tuotteensa tai palvelunsa sen mukaan. Asiakasanalyysin avulla yritys voi selvittää asiakkaiden ostopäätösten syyt (ostomotiivit), löytää itselleen oikeat asiakkaat tai asiakasryhmät ja tunnistaa hetken, jolloin asiakkaan ostopäätös syntyy. (Pitkämäki 2000, 51.)

Tuotekehitys- ja tuotantosunnitelma

Tuotekehityssuunnitelma on yleinen kuvaus tuotekehitystoiminnan luonteesta, aikatauluista ja organisoinnista. Siinä huomioidaan teknisen kehityksen lisäksi markki-

noinnin edellytykset, tuotannolliset mahdollisuudet ja liiketoiminnan taloudelliset vaatimukset. Tuotekehityksen tavoitteena on tekniikan, talouden ja ajan optimointi. Tuotekehityksen tavoitteena on saada aikaan asiakkaita houkuttelevia tuotteita ja palveluja nopealla aikataululla – se ei siis ole pelkkää tuotekehitystyön tekemistä. Tuotekehityssuunnitelmasta tulee käydä ilmi myös muut toiminnasta aiheutuneet kustannukset, vaatimukset henkilöstölle ja alihankkijoille sekä alihankkijoiden laatutason varmistamiskeinot. (Koski & Virtanen 2005, 44 – 45.)

Tuotantosuunnitelmassa kuvataan toiminnan sijainti- ja investointipäätökset sekä muut tarvittavat resurssit, kuten tuotantotoiminnan henkilöstöresurssit. Tuotantosuunnitelma on myös kuvaus tuotannosta ja valvonnasta, osto- ja alihankintatoiminnasta, varastoinnista ja varaston valvonnasta. Siinä tulee olla mukana myös yrityksen laatu politiikka ja käytettävät laatu järjestelmät sekä työsuojeluun liittyvät asiat ja mahdolliset rakennus- ja muut vastaavat luvat, jos tuotantosuunnitelma sisältää uusien tuotantotilojen rakentamista. (Koski & Virtanen 2005, 44 – 45.)

Henkilöstösuunnitelma

Hyvin usein yrittäjä on yrityksen johtaja etenkin pienissä yrityksissä. Yrittäjä on saattanut aloittaa yksinyrittäjänä ja toiminnan laajetessa hän on palkannut työntekijöitä yritykseensä ja näin päätenyt johtamaan työntekijöitään. Toiminnan laajetessa on kuitenkin hyödyllistä pysähtyä miettimään omaa esimiesasemaa: olenko minä kyvykäs toimimaan esimiesasemassa vai olisiko parempi palkata joku hoitamaan yrityksen henkilöstöasioita? Samalla on hyvä miettiä yrityksen työntekijöitä: ovatko he juuri siinä työssä, joka heille parhaiten sopii, onko oikea työntekijä oikeassa paikassa? Yrityksessä voi olla ”piileviä kykyjä”, joita yrityksen johtaja tai henkilöstöjohtaja ei ole huomannut.

Henkilöstösuunnitelmaan kuuluu oleellisena osana henkilökunnan koulutus. Uusi työntekijä voi vaatia koulutuksen uuteen työhön, mutta myös työntekijöiden säännöllinen koulutus työtaitojen ylläpitämiseksi on tärkeää. Usein pienissä yrityksissä vain yrittäjä itse käy ammattitaitoa ylläpitävissä koulutuksissa ja työntekijät eivät näihin koulutuksiin pääse mukaan. Syynä tähän voi olla koulutustilaisuuksien kallis hinta. Tällaisissa tapauksissa on kuitenkin tärkeää jakaa koulutuksen anti myös työntekijöille esimerkiksi järjestämällä yrityksessä sisäinen koulutustilaisuus.

Taloussuunnitelma

Etenkin aloittavan yrityksen tärkein suunnitelma on realistinen taloussuunnitelma: mistä raha tulee ja mihin sitä kuluu. Aivan aluksi on selvitettävä yrityksen rahoitustar-

ve ennen kuin yritykseen alkaa tulla myyntituloja. Yritys tarvitsee toimitilan, kalusteet ja muun sisustuksen toimitilaan sekä koneita ja laitteita. Palvelualan yrityksen tarpeet poikkeavat suuresti tuotannollista toimintaa harjoittavan yrityksen tarpeista. Taloussuunnittelussa on siten tärkeää selvittää yrityksen tarvitsemat resurssit, kuten henkilö-, tila-, kone-, laite- ja rahoitusresurssit. Lisäksi on otettava huomioon muut yrityksen perustamisesta aiheutuvat kustannukset kuten perustamisilmoitus kaupparekisteriin, markkinointiselvitykset, vakuutukset jne. Joissain tapauksissa myös toimivan yrityksen taloussuunnittelu voi suuntautua aloittavan yrityksen tavoin tulevaisuuteen, jos esimerkiksi yrityksen kannattavuus on heikko. (Koski & Virtanen 2005, 67 – 68.)

Suunnitelmissa käytetään apuna erilaisia budjetteja, esim. tulos-, rahoitus- ja kassabudjetteja. Alkuvaiheessa on tärkeää määritellä yrityksen käyttöpääoman eli lyhytaikaisen rahoituksen tarve. Kassavirtalaskelma on tähän erinomainen apuväline. Toinen tärkeä laskelma on tulosbudjetti. Tärkeää on myös tehdä laskelma, paljonko yritys mahdollisesti tarvitsee vieraan pääoman rahoitusta. Talous- ja rahoituslaskelmista käy lukujen muodossa selville, miten tehokkaasti yrittäjä on onnistunut saamaan aikaan resursseista tuotoksia ja mikä on niistä syntyvä taloudellinen arvo. (Koski & Virtanen 2005, 69 – 81.)

Riskien arviointi

Yrityksen aloittaminen itsessään on riski; voi käydä niin, ettei yritystoiminta kannata ja yrittäjä joutuu lopettamaan toiminnan. Aloittavalla yrityksellä toiminnan ensimmäiset vuodet ovat riskialttiimmat ja paljon yrityksiä lopettaakin toiminnan ensimmäisten vuosien aikana. Syitä epäonnistumiseen voi olla monia, mutta usein yritystoiminta aloitetaan ilman toiminnan suunnittelua, ja tällöin jäävät helposti huomaamatta oman innostuneisuuden vuoksi yritystoiminnan heikkoudet ja uhat.

Toimivan yrityksen tavallisimpia riskejä ovat palo-, varkaus- ja tietoturvariskit sekä yrittäjän sairastuminen. Näihin riskeihin voi osittain varautua vakuutusten avulla, mutta vakuutukset eivät korvaa menetettyä toimintaa esimerkiksi tulipalon sattuessa. Parhaiten näitä riskejä voi välttää toimimalla esimerkiksi vakuutusyhtiöiden turvallisuusohjeiden mukaisesti. Tietoturvariskiä voi vähentää suojaamalla tietokoneet asianmukaisesti tietoturvaohjelmalla ja päivittämällä ohjelmat säännöllisesti. Salasanat kannattaa vaihtaa usein. Yrittäjän sairastumisen varalle vakuutusyhtiöt tarjoavat erilaisia vakuutuksia, mutta kattavaa vakuutusta sairastumisen varalle voi olla mahdotonta saada, jos yrittäjällä on jokin sairaus tai hän on joskus sairastanut jonkin sairauden.

Toimivalla yrityksellä on myös muita riskejä, jotka liittyvät yleisen taloudellisen tilanteen vaihteluihin. Liiketoimintasuunnitelmaan onkin hyvä liittää toiminnan riskianalyysi. Yritystoiminnan riskit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Ulkoisiin riskeihin yritys ei voi vaikuttaa. Sen sijaan sisäisiin riskeihin yritys voi vaikuttaa omilla päätöksillään. Riskien jakaminen ulkoisiin ja sisäisiin riskeihin voi olla vaikeaa ja siksi riskit voidaan jaotella niiden luonteen perusteella liiketoiminta-, rahoitus-, likviditeetti-, markkina-, teknologia-, inflaatio- ja korkoriskeihin. Liiketoimintariskillä tarkoitetaan yrityksen toimintaympäristöön liittyvää riskiä, joka johtuu yleisestä taloudellisesta tilanteesta. Se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja kilpailuasemaan. Rahoitusriskillä tarkoitetaan sijoituksen tuoton epävarmuutta ja se johtuu yrityksen kyvyttömyydestä hoitaa rahoitusvelvoitteitaan eli lainojen maksua. Likviditeettiriskillä puolestaan tarkoitetaan yrityksen varallisuuserien rahaksi muuttamisen epävarmuutta. (Koski & Virtanen 2005, 98.)

Riskien huolellisella arvioinnilla ja analysoinnilla yritys luo pohjan vaihtoehtoisille suunnitelmille ja pystyy näin varautumaan mahdollisten riskien toteutumiseen. Riskit on tunnistettava ja arvioitava, jotta voidaan kirjata ne toimenpiteet, joilla riskeihin varaudutaan. Riskit, jotka vaikuttavat yrityksen talouteen ja myyntilukuihin ovat sellaisia, jotka on otettava huomioon ja joihin on varauduttava. (Koski & Virtanen 2005, 99.)

2.5 Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen

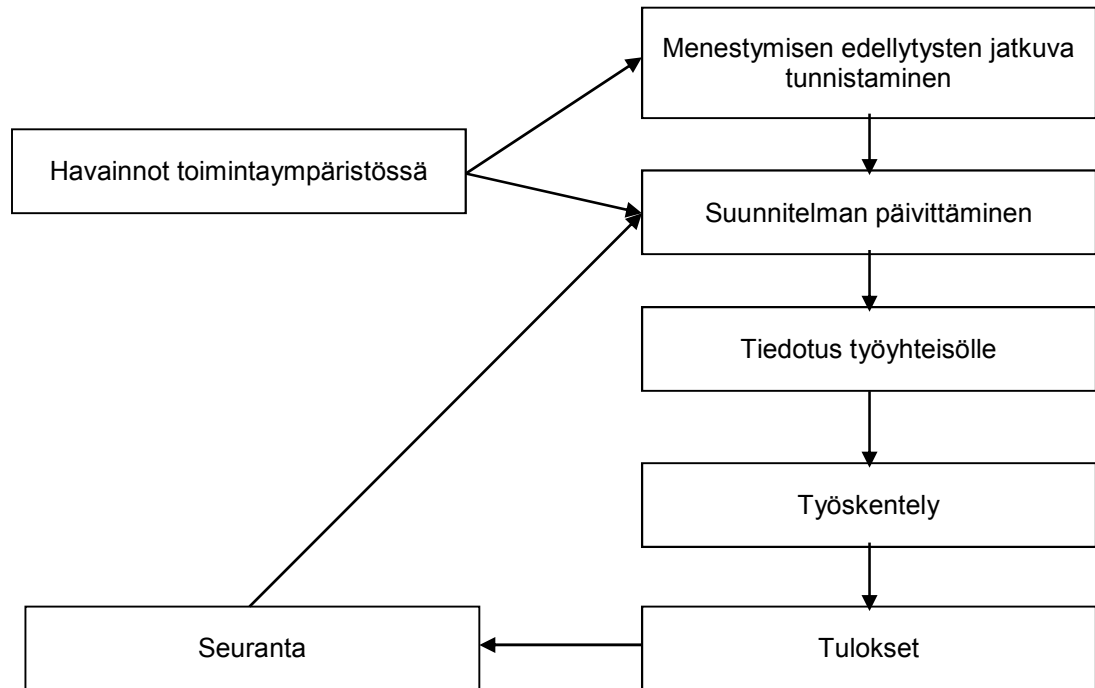
Liiketoimintasuunnitelma on hyvä päivittää säännöllisesti, sovituin väliajoin tai tarvittaessa. Liiketoimintasuunnitelma tulee päivittää, kun

- yritys havaitsee muutoksia ja epäjatkuvuuksia
- yritys havaitsee mahdollisuuksia ja tilaisuuksia
- yritys ei pysty pitämään päämääriään esim. kannattavuuttaan.

Kun liiketoimintasuunnitelma on kerran tehty, on sen päivittäminen helpompaa. Päivittäminen on tehtävä yhtä huolellisesti kuin alkuperäinenkin liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmaa päivitettäessä on syytä tutkia myös aikaisempia suunnitelmia; jos suunnitelmissa ovat vuodesta toiseen samat ajatukset, samat oletukset ja muuttumattomat SWOT-analyysit ym., ovat ajatukset todennäköisesti lukkiutuneet. (Pitkämäki 2000, 16–17.)

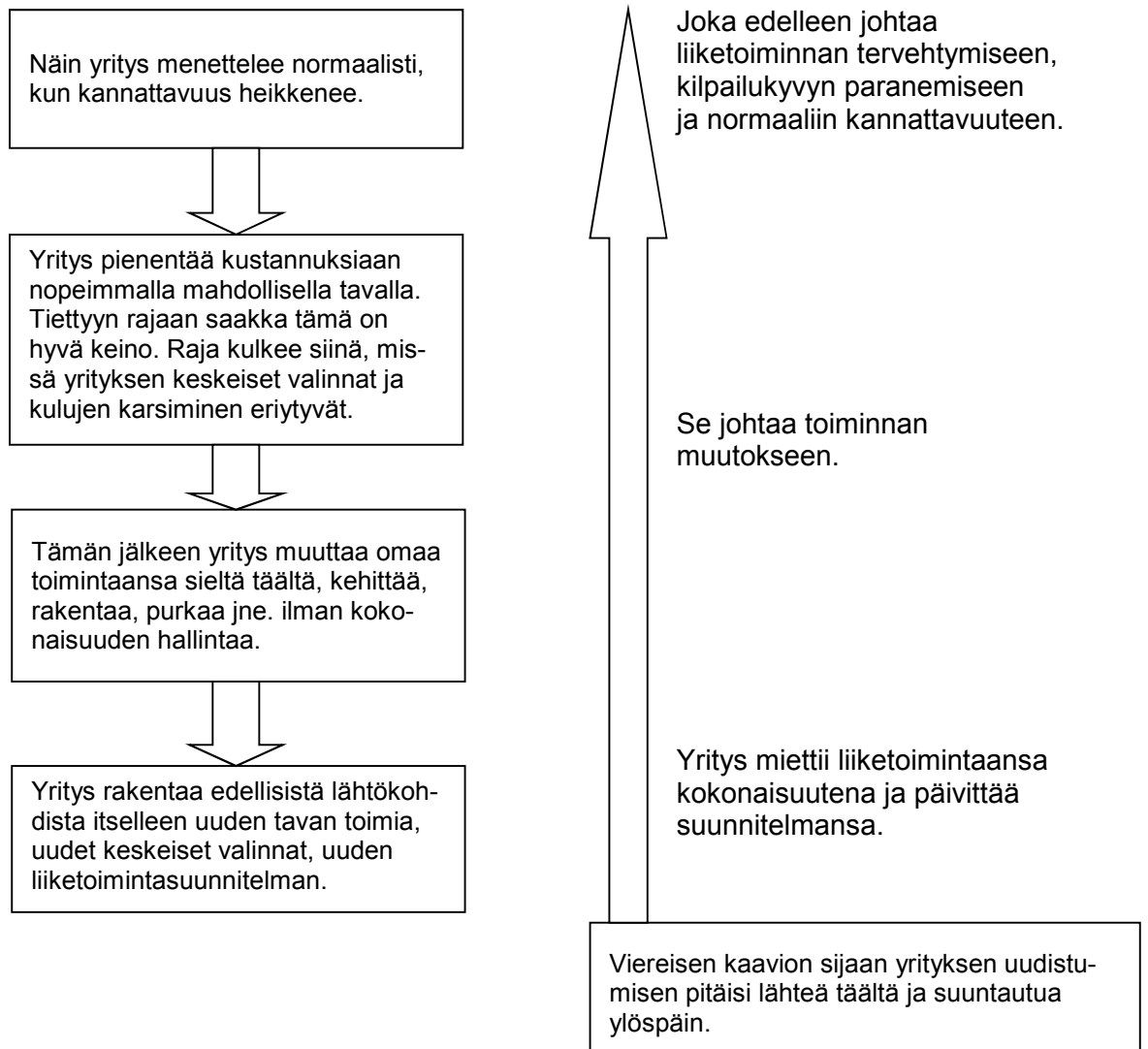
Liiketoimintasuunnitelman päivityksessä hyödynnetään tietoja, joita yritys on kerännyt toimintaympäristöään havainnoimalla ja tutkimalla aikaisemmassa liiketoimintasuun-

nitelmassa tehtyjen havaintojen toteutumista. Liiketoimintasuunnitelma voidaan päivittää kuvion 2 mukaisesti (Pitkämäki 2000, 16).



KUVIO 2. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen (Pitkämäki 2000, 16.)

Usein yrityksen kannattavuuden heiketessä aletaan kuluja karsia niin nopeasti kuin mahdollista ilman sen kummempaa suunnittelua. Seuraavan sivun kuvio 3 kuvaa sitä, miten kannattavuuden heiketessä yleensä toimitaan ja mitä hyötyä liiketoimintasuunnitelmasta on, kun joudutaan tekemään isoja päätöksiä kannattavuuden parantamiseksi (Pitkämäki 2000, 17).



KUVIO 3. Liiketoimintasuunnitelman toimivuus kannattavuuskriisissä (Pitkämäki 2000, 17.)

3 TYÖTEKIJÖIDEN PEREHDYTYKSEN

3.1 Perehdyttämisen tarkoitus

Perehdyttämisen tarkoituksena on saada yritykseen tullut uusi työntekijä sopeutumaan mahdollisimman hyvin uuteen työhön ja työympäristöön (Helsilä 2009, 48). Työnantajan perimmäinen tarkoitus perehdyttämisessä on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työntekijäksi. Uusi työntekijä voi olla jopa työturvallisuusriski, jos perehdyttäminen on ollut huonoa tai jos se on jätetty kokonaan väliin. (Hokkanen & Mäkelä & Taatila 2008, 62.)

Yksi osa perehdyttämistä on työntekijän opastus uuteen työhönsä, mutta se voi sisältää myös tutustuttamisen uuteen paikkakuntaan, jos uusi työntekijä on muuttanut toiselta paikkakunnalta. Perehdyttämiseen kuuluu varsinaisen työhön perehdyttämisen lisäksi yrityksen ja työpaikan esittely. Yritykseen perehdyttämisessä esitellään yritys, sen toiminta-ajatus, liikeidea, visiot ja strategiat sekä yrityksen menettelytavat. Uudelle työntekijälle voidaan antaa myös yrityksen esitteitä, vuosikertomuksia ym. kirjallista aineistoa omaehtoista tutustumista varten. Työpaikkaan perehdytettäessä työntekijälle esitellään työpaikan henkilöt, tai ainakin lähimmät kollegat, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt. Työhön perehdytyksessä käydään läpi työntekijän tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvollisuudet. (Helsilä 2009, 48.)

3.2 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvin tehdystä perehdyttämisestä on hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle. Mitä paremmin uusi työntekijä perehdytetään sekä työpaikkaan että työhön sitä nopeammin hänestä tulee tuottavan työntekijä yritykselle. Perehdyttämisen hyötyjä on tutkittu suorittavassa työssä, jossa perehdyttämisen hyöty näkyy välittömästi: perehdytetty työntekijä pääsee nopeammin urakkavauhtiin kuin työntekijä, jota ei ole perehdytetty. Vaikka nämä tutkimukset ovat jo jonkin verran vanhoja, kertovat ne silti perehdyttämisen hyödyistä. (Helsilä 2009, 48). Jos perehdyttäminen tehdään huonosti tai jätetään kokonaan tekemättä, on uusi työntekijä epävarma työssään vielä monen kauden jälkeen, kun taas hyvin perehdytetty työntekijä oppii työnsä nopeasti ja on tuottava jo lyhyessä ajassa. (Hokkanen ym. 2008, 62). Hyvä perehdyttäminen takaa työntekijän sitoutumisen työhön ja työyhteisöön heti alusta ja työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät. (Koulutus ja työhön perehdyttäminen. n.d.)

Perehdyttäminen on uudelle työntekijälle oppimistapahtuma. Siksi perehdyttäminen on suunniteltava huolellisesti, jotta työntekijä saa kaiken mahdollisen tuen ja opin uuteen työhönsä. Työntekijä oppii uuden työnsä parhaiten opettelemalla ja kokeilemalla. Lisäksi hän saa tukea ja vastauksia kysymyksiinsä perehdyttäjältä, joka voi olla esimies tai kummi. Perehdyttäjä ja perehdyttämä voivat yhdessä arvioida työhön oppimista. Näin työntekijä oppii ymmärtämään työn vaatimukset ja hänen tietonsa ja käsityksensä uusista tehtävistä laajenevat. Kun opastus etenee vaiheittain ja työntekijä voi keskustella perehdyttäjän kanssa työstään, hän oppii nopeasti uuden työnsä. (Helsilä 2009, 49.)

Uuden työntekijän lisäksi perehdytyksestä oppii myös työnantajayritys. Uudella työntekijällä on motivaatiota uuteen työhönsä, mutta samalla hän peilaa vanhoja kokemuk-

siaan uuteen työyhteisöön. Hän katsoo työympäristöä ulkopuolisen silmin ja hänellä voi olla runsaasti ideoita kehittää uutta työympäristöään menestymään entistä paremmin. Uutta työntekijää kannattaa siis kuunnella herkällä korvalla. (Helsilä 2009, 49 – 50). Kun uusi työntekijä tulee taloon, on hänellä ulkopuolisen näkemys yrityksen toiminnasta ja hänellä voi olla esimerkiksi tuoreiden opintojen pohjalta tärkeää tietoa alan uusimmasta kehityksestä. Kun uusi työntekijä perehdytetään hyvin, saadaan häneltä myös kehittämisideoita ja niitä voidaan viedä eteenpäin työyhteisössä. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

3.3 Vastuu perehdyttämisestä

Uuden työntekijän perehdyttämisen päävastuu on aina joko työnantajalla tai esimiehellä yrityksen koosta riippuen. Työnantajan tehtäviin kuuluu hoitaa kaikki uuteen työntekijään liittyvät hallinnolliset tehtävät, kuten työsopimuksen tekeminen ja työtehtävien antaminen, ja ottaa uusi työntekijä organisaatioon mukaan. Työnantajan tai esimiehen rinnalla perehdyttämisessä voi toimia ns. kummi tai tutor, jonka työnantaja tai esimies voi nimetä hoitamaan osan perehdyttämisestä. Kummiksi tai tutoriksi kannattaa valita sellainen kokenut työntekijä, joka muistaa vielä oman perehdytysaikansa. Kummin tehtäviin kuuluu auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työpaikkaan ja tutustumaan uusiin työtovereihin. Hänen tehtävänä on myös saada työyhteisön vanhat työntekijät tuntemaan olonsa kotoisaksi uuden työntekijän seurassa. Kummille on hyvä antaa riittävästi aikaa hoitaa kummin tehtäviä. Näin kummi voi osoittaa oman osaamisensa ja on motivoitunut sekä omaan työhönsä että uuden työntekijän perehdyttämiseen. (Hokkanen ym. 2008, 63 – 64.)

3.4 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttäminen alkaa jo siitä, kun uusi työntekijä solmii työsopimuksen työnantajan kanssa. Perehtymisen voidaan katsoa kestävänsä useamman kuukauden, kesimäärin kolme kuukautta. Varsinaisen työhön perehdyttämisen kesto vaihtelee suuresti työn luonteen ja tehtävien mukaan. Silti perehtyminen uuteen työpaikkaan vie oman aikansa. Perehdyttämisen tärkeimpiä vaiheita on työhön opastaminen. Sen aikana työntekijä oppii varsinaisen työnsä. (Hokkanen ym. 2008, 64). Työhön opastaminen ei koske ainoastaan uutta työntekijää, vaan myös työpaikan sisällä työntekijän tehtävien muuttuessa hän tarvitsee uuteen työhön opastusta.

Perehdytys voi epäonnistua, jos siihen käytetään aikaa liian vähän tai siihen ei ole varattu tarpeeksi resursseja. Tämä johtaa siihen, että perehdytys ja työhön opastus laiminlyödään kokonaan ja ajatellaan, että työ opettaa tekijäänsä. Huonon perehdyttämisen taustalla voi olla myös se, ettei työpaikalla ole perehdytysohjelmaa tai opettava työ on perehdyttäjälle tuttua ja rutiininomaista, jolloin hän voi pitää työhön liittyviä asioita itsestäänselvyytenä. Tällaisesta perehdytyksestä ei ole työntekijälle hyötyä; parhaiten uuden työn oppii hyvällä perehdytyksellä. (Koulutus ja työhön perehdyttäminen. n.d.)

Perehdyttäminen voidaan Hokkasen ja muiden (2008, 64 – 67) mukaan jakaa neljään vaiheeseen:

1. aika ennen töiden aloitusta
2. ensimmäinen päivä uudessa työpaikassa
3. ensimmäinen viikko
4. ensimmäiset kolme kuukautta.

Seuraavassa käydään tarkemmin läpi perehdytyksen eri vaiheet.

Aika ennen töiden aloitusta

Perehdyttäminen uuteen työhön alkaa jo ennen varsinaisten töiden aloittamista uudessa työpaikassa: työntekijän solmiessa työsopimuksen uuden työnantajansa kanssa. Tässä vaiheessa päävastuu perehdyttämisestä on työnantajalla tai esimiehellä ja hänen tehtävänä on huolehtia mm. uuden työntekijän työsopimuksesta, palkanmaksun ja työpisteen asianmukaisesta järjestämisestä. Nämä tehtävät kannattaa hoitaa erityisen huolellisesti, koska työntekijän luottamus uuteen työpaikkaan syntyy juuri näistä sinänsä pienistä asioista. Ei ole mukavaa tulla uuteen työpaikkaan, jossa työnantaja tai esimies vain toteaa, että ole nyt vaikka tuossa, niin katsotaan sitten mihin sinut laitetaan. Ja työnantajan tai esimiehen kannattaa ehdottomasti itse olla vastaanottamassa uusi työntekijä ensimmäisenä työpäivänä. Itselläni on kokemusta työpaikoista, joissa työpiste ei ole ollut valmiina ja eräässä paikassa työnantajani ei ollut edes paikalla ja minut vastaanotti harjoittelija. Kerran minut rekrytoitiin sisäisesti ja esimieheni ”unohti” kertoa uudesta työstäni minulle. Kaikki tällaiset seikat vaikuttavat välittömästi työssä viihtymiseen ja motivaatioon. (Hokkanen ym. 2008, 64 – 65.)

Työnantaja tai esimies nimeää uudelle työntekijälle kummin, jonka tehtäviin kuuluu valmistella työpaikkaa uuteen työntekijään ja toivottaa hänet tervetulleeksi uuteen työpaikkaan. Kummille on hyvä antaa riittävästi aikaa hoitaa kummin tehtäviään. Työntekijän nimeäminen kummiksi lisää työntekijän arvostusta omaa työtään koh-

taan. Motivoitunut kummi hoitaa tehtävänsä hyvin ja osoittaa myös oman osaamisen-
sa työyhteisössä, ja samalla hän motivoi myös uutta työntekijää. (Hokkanen ym.
2008, 64 – 65.)

Ensimmäinen päivä uudessa työpaikassa

Ensimmäinen päivä uudessa työpaikassa on erittäin tärkeä työsuhteen onnistumisen kannalta, ja tähän on työnantajan tai esimiehen syytä panostaa. Uuden työntekijän ottaa vastaan työnantaja tai esimies. Aluksi työnantaja käy työntekijän kanssa läpi perehdytysohjelman ja tulevat työtehtävät sekä työlle asetetut tavoitteet. Työnantaja tai esimies esittelee työntekijälle kummin, jos sellainen on nimetty. Kummi ottaa tästä eteenpäin vastuun uuden työntekijän perehdyttämisestä. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäinen päivä jatkuu tutustumalla lähimpiin työtovereihin, työympäristöön ja taloon. Päivän aikana uudelle työntekijälle kerrotaan, miten hän pääsee sisälle, tarvitaanko kulkulupa, paikoituslupa, kerrotaan paikoituksesta yleensä, mistä saa työssä tarvittavia tarvikkeita, missä ovat sosiaalityöt, miten ruokailu on järjestetty jne. Kummi myös kierrättää ja esittelee talon uudelle työntekijälle. Välillä olisi hyvä pysähtyä hetkeksi ”sulattelemaan” kaikkea uutta ja antaa työntekijälle mahdollisuus tehdä kysymyksiä. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäisen päivän perehdyttämisen pituus riippuu paljon sekä työpaikasta että työtehtävistä. Työpaikkaan perehdyttäminen ei välttämättä kestä koko päivää vaan työntekijä pääsee aloittamaan työtehtäviään. Tärkeää on kertoa uudelle työntekijälle, mitä hän tekee seuraavana aamuna töihin tullessaan. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon tavoite on auttaa uusi työntekijä pääsemään kiinni työntekoon. Perehdyttämisestä vastaa joko työnantaja tai esimies tai kummi, jos sellainen on nimetty. Myös perehdytettävä eli uusi työntekijä itse alkaa ottaa vastuuta omasta perehtymisestään ensimmäisen viikon aikana. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Tärkeintä ensimmäisellä viikolla on uuden työntekijän oppiminen uuteen työhön. Viikon aikana perehdytään uuteen työhön. Työhön opastaminen on perehdytysohjelman ehkä tärkein vaihe. Mitä paremmin työntekijä opastetaan uuteen työhön, sitä nopeammin hänestä tulee työyhteisön tuottava työntekijä ja sitä nopeammin hän sopeutuu uuteen työpaikkaan. Jos työ vaatii esimerkiksi koulutusta, tulisi se järjestää heti työsuhteen alkuun ensimmäisille viikoille. Ensimmäisen viikon aikana perehtyminen työhön siirtyy kummilta työntekijälle ja kummi väistyy taka-alalle. Tästä lähtien kummi

vastaa työntekijän kysymyksiin ja auttaa mahdollisten ongelmien ratkaisussa. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Ensimmäiset kolme kuukautta

Ensimmäisen kolmen kuukauden aikana uuden työntekijän pitäisi viimein kotiutua uuteen työpaikkaan. Vastuu perehtymisestä on tässä vaiheessa työntekijällä itsellään. Toki kummi on yhä taustalla mukana perehtymisessä ja huolehtii siitä, että uusi työntekijä kutsutaan mukaan työpaikan harrastustoimintaan ja erilaisiin tapahtumiin. Kummi huolehtii myös, että työntekijä saa koulutusta tehtäviinsä, jos hän sitä tarvitsee. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

Usein yrityksissä on käytössä ns. perehtymisen tarkistuslista, jonka mukaan työntekijän perehtyminen tapahtuu omatoimisesti. Hän käy esimerkiksi listan mukaisesti tutustumassa eri toimintoihin ja henkilöihin. Tällöin kummin tehtävänä on seurata listan läpikäymistä ja kannustaa työntekijää, että hän käy listan läpi. Hokkasen ja muiden (2008, 66) mukaan perehtymisen tarkistuslista voi sisältää esimerkiksi seuraavia asioita: tutustuminen esimiehen päällikköön, ylemmän johdon tapaaminen, osallistuminen asiakastapaamisiin, tapaaminen tuote- tai palvelupäälliköiden kanssa, tiedon hankkiminen organisaation keskeisistä tuotteista tai palveluista, henkilöstöosastoon tutustuminen, tietotekniikkatukeen tutustuminen, toimitiloihin tutustuminen, jotta työntekijä löytää kaikkiin paikkoihin. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

Kun perehtymiskausi alkaa olla loppuillaan, on hyvä järjestää uudelleen tapaaminen työnantajan tai esimiehen, kummin ja työntekijän kesken. Tapaamisessa käydään läpi perehdyttämisen onnistuminen, sen eteneminen, mahdollinen tarve kehittää perehdytysohjelmaa, työntekijälle heränneet kysymykset ja mahdolliset uudet ideat sekä uuden työntekijän näkemykset, joilla työyhteisön toimintaa voitaisiin kehittää. Uuden työntekijän näkemysten ja mielipiteiden kuunteleminen on erittäin tärkeää; niistä yritys saa konkreettisia kehitysideoita ja työntekijä itse saa tunteen, että hänen mielipiteellään on arvoa ja että hän on työyhteisön täysivaltainen jäsen. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

Perehdyttäminen lopetetaan usein johonkin ”riittiin”, jossa uusi työntekijä otetaan työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi ja mukaan kaikkeen yrityksen toimintaan. Tilaisuus voi olla esimerkiksi työntekijän järjestämä kahvitilaisuus, jossa hänelle annetaan jokin työyhteisön toiminnan tunnusmerkki, kuten kahvimuki, solmio, huivi tai T-paita. Hänet voidaan myös ottaa mukaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

Vaikka työntekijän perehdytys aikanaan loppuu, on työnantajalla edelleen velvollisuus huolehtia työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämisestä kouluttamalla heitä säännöllisesti. Koulutuksen hyötyjä ovat mm. poissaolojen ja tapaturmien väheneminen, työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen, heidän työmotivaationsa kasvu, työn laatu, tehokkuuden ja tuottavuuden kasvu, ylitöiden tarpeen väheneminen, turhan työn ja materiaalihävikin pieneneminen, yrityksen laajenemismahdollisuuden paraneminen ja yrityksen parempi mahdollisuus vastata markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. Työntekijöiden koulutus maksaa itsensä nopeasti takaisin. (Koulutus ja työhön perehdyttäminen. n.d.)

4 PÄIVITETTY LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Olen toiminut yrittäjänä helmikuusta 2006 lähtien. Olin tuolloin jäämässä työttömäksi ja yrittäjyys oli keino välttää työttömyys. En kuitenkaan perustanut yritystä hetken mielijohteesta vaan olin harkinnut asiaa melkein vuoden ajan. Yrityksen perustamisvaiheessa tein liiketoimintasuunnitelman, joka toimii nyt päivitettävän suunnitelman pohjana. Päivitetyin liiketoimintasuunnitelman runkona olen käyttänyt Finnvera Oyj:n toimivalle yritykselle laadittua liiketoimintasuunnitelman rakennetta (Liiketoimintasuunnitelma 2001).

4.1 Lähtötilanne

Yrityksen palvelut koostuvat yritysten kirjanpidoista ja tilinpäätöksistä, palkkahallinnon palveluista sekä yritysten perustamisista ja yritysmuodon muutoksista. Kirjanpidon ja palkkahallinnon palveluihin kuuluvat myös lakisääteiset kausi- ja vuosi-ilmoitukset verohallinnolle ja tilinpäätöstietojen lähetys Kaupparekisteriin. Lisäksi palveluun kuuluu asiakasneuvonta edellä mainituissa asioissa.

Markkinoinnissa olen keskittynyt tiettyihin kanaviin: nettisivut, mainos puhelinluettelon Keltaisilla sivuilla ja ilmoitus paikallisessa kaupunkilehdessä noin 1 – 2 kertaa vuodessa. Näillä pyrin kertomaan halukkaille sen, että toimin, olen olemassa. Pyrkimyksenä ei ole ollut dynaaminen mainonta ja sitä kautta asiakasvolyymien lisääminen. Uudet asiakkaat ovat jo vuosia tulleet nykyisten asiakkaitteni kautta.

Yritysmuoto on toiminimi eli yksityinen elinkeinonharjoittaja ja toimin yksin. Silloin tällöin minulla on ollut opiskelijoita työssäoppimisjaksoilla sekä ammatti- että aikuisopistosta, mutta palkattua työvoimaa ei ole.

Yrityksen taloudellinen tilanne on tällä hetkellä kohtalainen, ja parantamisen varaa on etenkin yrityksen maksuvalmiudessa. Talouden ja maksuvalmiuden seuranta on lähinnä vain pankkitilien saldon seurantaa ja kirjanpidon tuloslaskelman ja taseen tarkastelua kuukausittain. Varsinaisia vuosi- tai muita budjetteja en ole tehnyt.

4.2 Toimintaympäristön arviointi

Toimialan kehitys

Tilitoimistoalalla on käynnissä murrosvaihe. Ala on siirtymässä sähköiseen eli paperittomaan taloushallintoon. Valtaosa tilitoimistoista toimii kuitenkin edelleen ”perinteisesti” atk:ta hyväksi käyttäen. Osa jo eläkeiän ylittäneistä kirjanpitäjistä saattaa edelleen tehdä kirjanpidon käsin tilikirjaan.

Asiakkaat ja kysyntä

Jyväskylän seudulla on paljon erikokoisia yrityksiä: on suuria valtakunnallisia ja globaaleja yrityksiä sekä pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Uusia yrityksiä on syntynyt suurten yritysten irtisanoessa työntekijöitään. Työttömäksi jääneet tai työttömyysuhan alla työskentelevät työntekijät ovat välttäneet työttömyyden perustamalla yrityksiä. Näistä uusista yrityksistä toivotaan seudulle uusia työllistäjiä. Osa uusista yrittäjistä on kuitenkin perustanut oman yrityksen nimenomaan itsensä työllistämiseksi. Uusien yritysten perustaminen on tuonut uusia asiakkaita myös tilitoimistoille.

Kilpailu

Tilitoimistoalalla vallitsevat samat lainalaisuudet kuin muidenkin yritysten kohdalla. Jyväskylän seudulla on hyvin erikokoisia tilitoimistoja; on muutama iso, valtakunnallinen toimisto ja paljon pieniä tai keskisuuria. Suurin osa seutukunnan tilitoimistoista on yhden henkilön tai korkeintaan 2 – 3 henkilöä työllistäviä toimistoja.

Tilitoimistoala on kilpailtu, mutta nähdäkseni Jyväskylän seudulla on tilaa pienille toimistoille. Tosin isot, valtakunnallisesti toimivat tilitoimistot ovat kärkkäästi olleet ostamassa pienempiä kilpailijoitaan ja näin pyrkineet laajentamaan omaa toimintaansa sekä paikallisesti että valtakunnallisesti. Tämän olen kokenut itsekin: olin toiminut vasta reilun vuoden, kun eräs valtakunnallinen tilitoimistoyritys oli ostamassa liiketoimintaani. Isot tilitoimistot voivat kuitenkin menettää asiakkaitaan pienemmille toimistoille, jotka voivat tarjota samat palvelut edullisemmin. Lisäksi palvelu pienissä toimistoissa on henkilökohtaisempaa. Isojen tilitoimistojen palvelut on usein hajautettu eri

puolille Suomea ja palvelu niissä on ”kasvotonta”: kirjanpitoaineisto jätetään tiskille, asiakas ei tunne kirjanpitäjäänsä jne.

4.3 Visio, liikeidea ja strategia

Visio

Jyvässeudun LaatuLaskennan tärkein tarkoitus ja päämäärä on työllistää itseni ja taata itselleni riittävä toimeentulo myös tulevaisuudessa. En näe itseäni suuren tili-toimiston johtajana – tällainen pieni toimisto sopii minulle paremmin. Olen oppinut tuntemaan asiakkaani ja asiakkaat minut.

Liikeidea ja strategia

Yritykseni liikeidea on tarjota asiakkaileni yksilöllistä ja laadukasta palvelua talous-hallinnon eri osa-alueilla. Mottoni on: Kaiken voi aina tehdä paremmin.

Yrityksen strategia on tarjota taloushallinnon palveluja erityisesti pienyrittäjille eli samankokoisille yrityksille kuin oma yritykseni on. Lähitulevaisuudessa kirjanpito tulee siirtymän sähköiseen muotoon. Myös perinteistä kirjanpitoa tarjoan edelleen. Yrityksen koon kasvattaminen ei ole suunnitelmassa. Liikevaihdon kasvu olisi luonnollisesti paikallaan, mutta en halua ylihinnoitella palveluja.

Yritysmuoto tulee luultavasti säilymään tulevaisuudessakin toiminimenä, koska luotettavan ihmisen löytäminen esimerkiksi kommandiittiyhtiön äänettömäksi yhtiömieheksi tai osakeyhtiön hallituksen varajäseneksi on todella vaikeaa. Perhepiiristä tällaista henkilöä ei löydy. Ystävät puolestaan ovat ystäviä, ja en halua sotkea heitä yritystoimintaani.

Olen työskennellyt kotona alusta lähtien ja näin teen jatkossakin. Toimistotilan vuokraaminen voi tulla tulevaisuudessa kysymykseen, jos kyllästyn työskentelemään kotona. En koe, että ammattitaitoni olisi kiinni työskentelypaikasta. Jos jollekin asiakkaalle ei sovi, että työskentelen kotona, niin sellaista asiakasta en tarvitse.

4.4 Markkinointi ja palvelut

En markkinoi tai mainosta yritystäni mitenkään aktiivisesti. Markkinoinnin tarkoitus ei ole saada paljon uusia asiakkaita, vaan lähinnä informoida yrityksen olevan olemassa ja toimivan. Uudet asiakkaat ovat jo pitkään tulleet olemassa olevien asiakkaiden

kautta. Yritykselläni on toimivat nettisivut. Lisäksi yrityksen yhteystiedot löytyvät puhelinluettelon keltaisilta ja valkoisilta sivuilta. Muutaman kerran vuodessa yritykselläni on ilmoitus joko Suur-Jyväskylän Lehdessä tai Jyväskylän Kaupunkilehdessä.

Yritykseni palvelut koostuvat taloushallinnon ja palkkahallinnon palveluista. Taloushallinnon palveluihin kuuluvat kirjanpidon, tilinpäätöksen ja veroilmoituksen laatiminen sekä kuukausittain tehtävät arvonlisäveron kausi-veroilmoitukset. Palkkahallinnon palveluihin kuuluvat palkkojen laskeminen, palkkatodistusten laatiminen, palkkojen vuosi-ilmoitukset verohallinnolle ja vakuutusyhtiöille sekä kuukausittain tehtävät työnantajasuoritusten kausiveroilmoitukset. Lisäksi autan asiakkaita yrityksen perustamisessa, yhtiömuodon muutosasioissa ja myös yritystoiminnan lopettamisessa.

En nimeä palvelujani esimerkiksi ”taloudenhallinta” tai ”oma talous” –nimisiksi palvelupaketeiksi, vaan palveluni ovat reilusti kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluita. Näin asiakkaat saavat selkeän kuvan siitä, mitä palvelua he saavat ja mistä heitä laskutetaan. Olen havainnut, että isoissa tilitoimistoissa, joissa tarjotaan hienoja palvelupaketteja asiakkaille, on esimerkiksi asiakkaan kirjanpitomappi sekainen ja tositteet järjestelemättä, ja kuukauden kirjanpitolasku on 400 euroa. Itse en kehtaisi näyttää kenellekään sekaista mappia.

Parannettavaa löytyy ja kaiken voi aina tehdä paremmin. Omia toimintatapoja voi koko ajan kehittää ja kehitys tapahtuu parhaiten, kun muutostarpeen oivaltaa itse. Tulevalla tilikaudella tehdään joitakin muutoksia työtapoihin. Asiakkaiden kirjanpidot on tähän asti hoidettu pääasiassa maksuperusteisesti ja vasta tilinpäätöksissä on tapahtumat kirjattu suoriteperusteisesti. Jatkossa kaikkien asiakkaiden kohdalla siirrytään lähemmäksi suoriteperusteista kirjanpitoa tekemällä jaksotukset kuukausittain (poistot, maksujen jaksotukset jne.). Myyntisaamisten ja ostovelkojen kirjaaminen kuukausittain ei välttämättä onnistu, mutta ne tehdään, jos asiakas haluaa. Työskentelytavan muutos ei sinänsä ole suuri, mutta se helpottaa tilinpäätösten laatimista. Lisäksi siirrytään seuraavanlaiseen käytäntöön: päivä- ja pääkirja tulostetaan tilikauden päätyttyä ja kuukausittain tulostetaan tiliöintiosite. Nämä käytännöt otetaan käyttöön siis kaikilla asiakkailla seuraavan tilikauden alusta lähtien.

4.5 Henkilöstösuunnitelma

Perustaessani yritystä oma työllistyminen oli kaikkein tärkein asia ja näin on edelleen. Ulkopuolista työvoimaa minulla ei ole ollut, mutta joitakin harjoittelijoita on vuosien varrella ollut.

Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen on taloushallinnon alalla työskentelevälle erittäin tärkeää. Olenkin koko yritystoiminnan ajan huolehtinut oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä osallistumalla vuosittain muun muassa Eteran ja verohallinnon sekä Taloushallintoliiton järjestämille koulutuspäiville. Yksittäisten koulutuspäivien lisäksi olen syksystä 2008 lähtien opiskellut Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tähtäimessä tradenomin tutkinto.

Ammattikorkeakouluopinnot aloitin, koska tulevaisuudessa minulla on tarkoitus suorittaa KLT-tutkinto. Tutkinto on taloushallinnon alalla työskentelevien parissa erittäin arvostettu. KLT-tutkinto mahdollistaa myös yritykselleni auktorisoinnin saamisen. On kuitenkin mietittävä tarkasti, onko KLT-tutkinto aivan välttämätön esimerkiksi asiakkaitteni kannalta. Asiakkaani ovat pieniä ja vielä pienempiä yrityksiä, joille kirjanpitäjän KLT-tutkinto ei ehkä ole pääasia ja tärkein valintakriteeri. Toki kirjanpitäjällä on oltava vaadittava ammattitaito hoitaa työnsä. Toisaalta oman ammattitaitoni kehittämiseksi edelleen KLT-tutkinto olisi oikein hyvä. Olen myös oman ammattitaitoni suhteen erittäin kunnianhimoinen. Tutkinnon suorittaminen on siten hyvin todennäköinen muutaman vuoden päästä, kun olen saanut riittävästi työkokemusta. Yritykseni auktorisointia sen sijaan en aio hakea ainakaan ihan heti. Tämä asia on erikseen harkittava tulevaisuudessa.

Toinen harkinnassa oleva tutkinto voisi olla HTM-tilintarkastajan tutkinto. Jos olisin 15 vuotta nuorempi, olisi tämä tutkinto erittäin varteenotettava, ja todennäköisesti suorittaisin tutkinnon. Mutta koska ikää on tullut jo vähän enemmän, jätän tämän tutkinnon nuoremmille. Itse ala eli tilintarkastus on hyvin mielenkiintoinen. Kiinnostuin alasta käytyäni tilintarkastuksen opintojakson ammattikorkeakoulussa. Olkoon tilintarkastus salainen haaveeni.

Ulkopuolista työvoimaa yritykselläni ei ole ollut. Työntekijän palkkaaminen ei tällä hetkellä ole edes mahdollista, koska töitä ei kahdelle riitä. Ainoastaan tilinpäätösaika on sellainen, jolloin apulainen olisi hyvä olla, mutta tässä tulee puolestaan yrityksen taloudellinen tilanne vastaan. Joitakin opiskelijoita yritykselläni on vuosien varrella ollut, mutta siinäkin on omat ongelmansa, koska etenkin erilaisilla työttömille järjestetyillä koulutuksilla on opiskelijoiden motivaation kanssa ollut ongelmia. Harjoittelijan ottaminen on myös harkittava erittäin tarkkaan. Lisäksi olen huomannut, että en ole esimiestyyppejä; yhden harjoittelijan kanssa olen pärjännyt hyvin, mutta jo kahden kanssa on tullut vaikeuksia.

Yrittäjän sairastumisen varalle ei ole minkäänlaista suunnitelmaa. Jyväskylän seudulla toimivan Yrittäjien sijaispalvelun kautta on mahdollista saada tarvittaessa sijainen.

4.6 Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelman tärkein tavoite on yrittäjän taloudellisen tilanteen turvaaminen. Yrityksen maksuvalmius on erityisesti kuluneen vuoden aikana ollut heikohko. Vaikka maksuvalmius ei ole ollut paras mahdollinen, on kaikki laskut kuitenkin saatu maksettua ajallaan. Syynä maksuvalmiuden heikkenemiseen on ollut muutaman asiakkaan toiminnan loppuminen keväällä ja KLT-tutkintoon vaadittavan lukuaineiston, WSOY-pro -kansioiden nettipaketin kalleus etenkin, kun laskutus tapahtui kertalaskutuksena. Aikaisemmin yrityksellä oli WSOYpro -kansiot perinteisenä paperiversiona ja laskut tulivat useassa erässä. WSOYpron nettipaketti on irtisanottu päättymään elokuuhun 2012, johon saakka se on maksettu. Nyt täytyy miettiä, miten jatkossa menettelen ja etenkin, miten luen KLT-tenttiin. Loppuvuonna maksuvalmius on hieman parantunut uusien asiakkaiden myötä. Nyt on erityisesti keskityttävä yrityksen maksuvalmiuden kohentamiseen seuraamalla tilannetta budjettien avulla ja vuosibudjetti on jatkossa laadittava joka vuosi. Tärkein apuväline maksuvalmiuden seuraamiseen on kassabudjetti, joka nyt tehdään, ja sitä seurataan jatkuvasti.

Vuoden 2012 hinnasto on lyöty lukkoon ja hinnasto postitettu asiakkaille. Hintojen korotus vuodelle 2012 on noin 12 %. Laskutuksessa on tehty joitakin uudistuksia: kaikkein pienimmillä asiakkailla kirjanpito laskutetaan pelkästään perusveloituksella, tilikauden ja palkanmaksuvuoden avaukset tulevat maksullisiksi. Myös muita keinoja kannattavuuden parantamiseksi on pohdittava.

Tulevaisuudessa on mietittävä lämpöpaperille tulostettujen käteiskassakuittien kopiointin maksullisuutta. Joillakin asiakkailla kassakuitteja ei ole juuri ollenkaan ja joillakin taas niitä on paljon. Jotkut asiakkaat kopioivat kuitit itse. Pohdittavaksi jää, sisältääkö kirjanpidon perusveloitus jonkin tietyn määrän esimerkiksi 5 kassakuittia vai laskutetaanko kaikki kopioinnit. Tällä hetkellä kuittien kopioinnista ei veloiteta mitään vaan se kuuluu perusveloitukseen.

Talouden seuraamiseksi yritykselle laaditaan tulosbudjetti (liite 1). Lisäksi yritykselle tehdään kassabudjetti, jota seurataan ja päivitetään jatkuvasti. Kassabudjetti ei sisälly tähän työhön. Erityisesti kassabudjetin avulla on tarkoitus saada yrityksen maksuvalmius hallintaan.

4.7 Riskien arviointi

Oman yritykseni kohdalla tärkeimpiä riskitekijöitä ovat palo-, varkaus- ja tietoturvaris-
kit, jotka ovat tyypillisiä kaikille yrityksille. Paloturvallisuudesta olen huolehtinut palo-
varoitteilla. Työhuoneessa on myös sammutuspeite. Työhuoneen ja työpisteiden siis-
teys on tärkeä osa paloturvallisuutta. Tietoturvasta huolehdin pitämällä tietokoneen
palomuurin ja virusturvan ajan tasalla ja tekemällä säännöllisesti tietokoneen virus-
tarkistuksen. Tänä päivänä on tietoturvariski kuitenkin aina olemassa vaikka tietotur-
vasta on huolehdittu ja tämä on syytä tiedostaa.

Yksi keskeisimmistä riskeistä yksinyrittäjällä on sairastuminen. Kuten henkilöstö-
suunnitelmassa totesin, ei yrittäjän sairastumisen varalle ole varsinaista suunnitel-
maa. Luotettavan sijaisen löytyminen on vaikeaa. Jyväskylän seudulla toimii Yrittäjien
sijaispalvelu, jota kautta on mahdollisuus saada sijainen.

5 PEREHDYTYSOHJELMA

Perehdytysohjelman laatiminen on tullut ajankohtaiseksi, koska yritykselläni on aika
ajoin harjoittelijoita eri oppilaitoksista. Työntekijän palkkaaminen ei tällä hetkellä ole
ajankohtaista. On kuitenkin hyvä, että yrityksellä on perehdytysohjelma valmiina. Pe-
rehdytysohjelman laatimisen tarkoituksena on saada kirjattua ylös kaikki se tieto toi-
mintatavoista, joka tällä hetkellä itselläni. Sen tarkoitus on olla harjoittelijoiden ja tule-
vaisuudessa mahdollisen työntekijän tukena. Tässä keskityn erityisesti harjoittelijan
perehdyttämiseen, mutta ohjelma toimii yhtä hyvin uuden työntekijän perehdytykses-
sä. Perehdytys on oppimisprosessi työhön tulevalle harjoittelijalle, mutta se on oppi-
misprosessi myös itselleni työnantajana ja esimiehenä. Perehdytysohjelmaa laaties-
sani olen samalla käynyt läpi omia työ- ja toimintatapoja ja pohtinut, miten niitä voisi
parantaa. Kun itse oivallan jonkin työtavan toimimattomuuden ja vanhalle tavalle uu-
den paremman toimintatavan, on uusi toimintatapa helppo ottaa käyttöön.

Perehdytykseen kannattaa panostaa ja se kannattaa tehdä huolellisesti. Perehdytys
ei ole mikään ”mappi käteen työntekijälle ja töihin – prosessi”. Jos perehdytys epäon-
nistuu, voi harjoittelija menettää motivaationsa työhön. Yleensä harjoittelijalla on kor-
kea motivaatio, kun hän tulee harjoitteluun; pääseehän hän ehkä ensimmäisen ker-
ran käytännössä tekemään kirjapitoja, joita tähän saakka on harjoiteltu koulussa. Nyt
ovat edessä oikeat yritykset, joille tehdään kirjanpitoja, laaditaan tilinpäätöksiä ja teh-
dään veroilmoituksia sekä lasketaan palkkoja ihan oikeasti. Opiskelijan perehdyttä-

minen vaatii enemmän aikaa kuin ammatissa jo pidemmän aikaa toimineen kokeneen työntekijän. Lisäksi harjoittelijan perehdyttämiseen saattaa liittyä omia erityispiirteitä, kuten ensimmäinen kokemus työelämästä, kokonaisen työpäivä työskenteleminen, oman alan tehtävistä tietäminen tai asiakkaan kohtaaminen. (Jyväskylän ammat-
tiopiston työpaikkaohjaajakoulutus n.d.) Tämä asettaa perehdyttämiselle omat haas-
teensa.

Perehdytysohjelman sisältö tulee koostumaan selkeistä toimintaohjeista, jolloin pe-
rehdytys on yhdenmukainen jokaisen harjoittelijan kohdalla. Toimintaohjeisiin ei teh-
dä tilikohtaisia kirjausohjeita. Nyt aloitettu perehdytysohjelman laatiminen on vasta
alku. Ohjelma tehdään loppuun myöhemmin.

5.1 Työhön perehdyttäminen

Työhön perehdyttäminen jakautuu neljään osaan (Hokkanen ym. 2008):

1. aika ennen työhöntuloa
2. ensimmäinen päivä
3. ensimmäinen viikko
4. ensimmäiset kolme kuukautta.

Työhön perehdyttämisen apuna on perehdytyslomake (liite 2), jonka mukaisesti pe-
rehdytys etenee.

Aika ennen työhöntuloa

Omalta osaltani perehdytys alkaa jo silloin, kun harjoittelija ottaa yhteyttä ja tulee
haastatteluun. Silloin hän näkee tulevan harjoittelupaikkansa ja työnantajansa en-
simmäisen kerran. Tämä on minulle työnantajana näytön paikka: yritän saada harjoit-
telija innostumaan pienen tilitoimiston monipuolisista töistä, vaikka en pystyisikään
tarjoamaan hänelle harjoittelun jälkeen töitä. Varsin usein opiskelijat haluavat harjoit-
telemaan isompiin yrityksiin siinä toivossa, että harjoittelu jatkuisi työsuhteella. Haas-
tattelu on näytönpaikka myös opiskelijalle: työnantajana seuraan haastattelun aikana
haastateltavan reaktioita keskusteltuihin asioihin. Niistä selviää varsin hyvin opiskeli-
jan motivaatio harjoitteluun.

Opiskelijalla saattaa jo haastatteluun tullessaan olla harjoittelusopimus mukanaan,
jolloin se täytetään valmiiksi ja opiskelija palauttaa sopimuksen opettajalleen. Oppilai-
toksen opettaja palauttaa sopimuksen työssäoppimispaikan työnantajalle oppilaitok-

sen allekirjoituksin varustettuna. Usein sopimus kuitenkin tehdään myöhemmin opettajan vieraillessa työpaikalla.

Ennen harjoittelijan työhöntuloa on tarkistettava tietokoneen ja ohjelmien toiminta sekä muut tarvittavat työvälineet ja siistittävä työpiste valmiiksi harjoittelijaa varten. Samalla on hyvä katsoa valmiiksi ensimmäinen/ensimmäiset työt, joita harjoittelija pääsee tekemään.

Ensimmäinen päivä

Ensimmäisenä päivänä olen työnantajana vastaanottamassa harjoittelijan sovittuna aikana. Päivä alkaa keskustelulla työpaikasta ja työstä mielellään kahvikupin ääressä, jolloin tunnelma vapautuu. Työpaikan ja työn esittely käy näin itsestään ja harjoittelijan ei tarvitse liikaa jännittää alkavaa harjoittelujaksoa.

Kahvin jälkeen siirrytään katsomaan päivän töitä. Esittelen harjoittelijan ja oman työpisteeni ja kerron, että tarvittavat työvälineet ovat käytettävissä ja jos jotakin puuttuu, niin asia järjestyy. Avataan tietokone ja käydään läpi mitä ohjelmia koneella on ja mihin niitä käytetään. Tässä vaiheessa ei vielä opetella ohjelmien käyttöä. Tietokoneen käyttöön ja ohjelmiin syvennytään tarkemmin töiden edistyessä.

Seuraavaksi tutustutaan arkistoon, josta löytyvät asiakkaiden kirjanpitoaineistot, mappeja, muovitaskuja ym. toimistotarvikkeita. Kerron, miten asiakasmapit ja päättyneet, arkistoidut tilikaudet on järjestetty. Samalla otetaan esille ensimmäisen asiakkaan kirjanpitomappi ja aletaan käydä työvaiheita vaihe vaiheelta yhdessä läpi. Harjoittelija alkaa heti itse käsitellä aineistoa, ja perehdyttäjä kertoo, mitä tehdään ja miten edetään. Näin harjoittelija ei joudu seuraamaan vierestä ja kyllästy odottamaan omaa vuoroaan, vaan pääsee heti työhön käsiksi. Motivaatio pysyy hyvin yllä. Kun harjoittelija itse alkaa heti työskennellä, pysyy perehdytyksen tahti sopivan hitaana, jolloin hän ehtii paremmin sisäistää työvaiheet.

Ensimmäisenä päivänä ei tarvitse ehtiä tehdä kirjanpitoa valmiiksi, vaan kiihuhtaa hitaasti. Tärkeää on kertoa ensimmäisen päivän päätteeksi, mistä seuraavana päivänä jatketaan.

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisinä päivinä olen harjoittelijan käytettävissä ja selvitän, kerron vaihe vaiheelta, miten asiakkaan kirjanpito tehdään. Selvitän työtehtävät sitä mukaa kuin ne tulevat eteen: tositteiden järjestelyn, kirjaukset, alv-kirjaukset, kuukausitulosteet ja alv-ilmoitukset verohallinnolle. Näin työtehtävät tulevat tutuiksi pikkuhiljaa töiden ede-

nessä. On tärkeää perustella, miksi jokin asia tehdään juuri niin kuin se tehdään. Hyvin perusteltuna työtavat ja kirjaukset jäävät paremmin mieleen. Ensimmäisen viikon aikana harjoittelija alkaa työskennellä itsenäisesti.

Ensimmäiset kolme kuukautta

Ensimmäisen viikon jälkeen alkaa harjoittelija itse ottaa vastuuta omasta perehtymisestäään ja työskentelee entistä itsenäisemmin. Työssäoppimisjakson edetessä myös työtehtävät laajenevat ja monipuolistuvat: mukaan tulee palkkojen laskemista, laskutusta ja arkistointia ym. Myös näissä tehtävissä edetään aluksi hitaasti ja pikkuhiljaa harjoittelija alkaa tehdä työtä itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Harjoittelijan ollessa kyseessä työnantajana tarkistan tehdyt tehtävät koko harjoittelujakson ajan.

5.2 Menettelytavat

Asiakashallinta

Jokaisen asiakkaan kanssa on tehty kirjallinen toimeksiantosopimus, joka sisältää sopimusehdot ja palvelujen yleiskuvauksen. Toimeksiantosopimus on yleinen, ja siinä ei sovita tarkkaan palveluja vaan palvelut elävät asiakkaan toiminnan laajuuden mukaan. Asiakkaan kanssa käydään sopimus ja sopimusehdot läpi, ja asiakas hyväksyy allekirjoituksellaan sekä sopimuksen että sopimusehdot. Näin pyritään varmistamaan ehtojen noudattaminen. Sopimusehtojen pohjana on käytetty Taloushallintoliiton sopimusehtoja YSE KL2004, mutta niissä ei käytetä heidän sopimusehtojensa tunnusta, koska LaatuLaskenta ei ole Taloushallintoliiton jäsen. Sopimus ja sopimusehdot kerrotaan vuosittain tilinpäätöspalaverin yhteydessä.

Asiakkaista pidetään asiakasluetteloa, jota päivitetään tarvittaessa. Asiakasluettelo sisältää asiakasnumeron, Y-tunnuksen, yrityksen nimen, yhteys henkilön tai -henkilöiden nimet, yrityksen puhelinnumeron ja osoitteen.

Jokaisella asiakkaalla on oma kirjanpidon ja tarvittaessa palkkahallinnon mappi/mappit. Lisäksi jokaisella asiakkaalla on oma läppäkansio, johon asiakkaan kirjanpitoaineisto laitetaan odottamaan käsittelyä.

Kirjanpito

Kirjanpito tehdään Asteri-yritysohjelmien kirjanpito-ohjelmalla. Kirjanpidon ohessa seurataan MS Officen Excel-taulukkolaskentaohjelmalla yrityksen veroja (arvon-

lisävero, ennakonpidätys ja sotu-maksut) ja tarvittaessa yrityksen rakennuksia, atk-ohjelmia, kalustoa ja muita pitkävaikutteisia menoja taseessa.

Aineiston vastaanotto

Asiakkaat toimittavat kirjanpitoaineiston joko tuomalla sen itse tai postittamalla. Aineisto otetaan vastaan ja tarkistetaan, että tiliote tai tiliotteet ovat mukana. Aineisto laitetaan asiakkaan läppäkansioon odottamaan käsittelyä. Samalla kirjataan ylös aineiston saapumispäivä. Kirjanpito tulisi tehdä kahden viikon kuluessa aineiston vastaanotosta.

Aineiston käsittely

Haetaan verohallinnon verotilipalvelusta asiakkaan verotiliote ja tositteet verojen maksuista sekä mahdollisten hyvityskorkojen käytöstä verojen kuittaamiseksi. Verotiliotteesta otetaan kopio asiakkaalle.

Tarvittaessa tehdään yhteenveto taulukkolaskentaohjelmaan asiakasmaksuista tai maksupäätemaksuista tiliotteelle.

Tarvittaessa lasketaan nauhalaskimella yhteen asiakkaan automaattinostot tai rahan siirrot omalle henkilökohtaiselle tilille.

Järjestetään tositteet 1) tiliotteen 2) kassan 3) henkilökohtaisella rahalla maksettujen mukaan.

Kirjataan edellisen mukaisessa järjestyksessä tiliote, kassa ja henkilökohtaisella rahalla maksetut. Lopuksi kirjataan jaksotukset ja mahdolliset oikaisut. Kirjanpito tehdään kuukausittain niin valmiiksi, ettei tilinpäätösvaiheessa tarvitse enää tehdä jaksotuksia. Mahdolliset puutteet tositteista ilmoitetaan asiakkaalle: kopio tiliotteen sivusta, johon merkintä puutteesta ja pyyntö korjata tilanne.

Otetaan arvonlisäverokirjaukset 1) bruttokirjattujen vientien kirjaus 2) tarvittaessa yhteisö Hankintojen tai rakentamispalvelujen käännetyn alv:n kirjaukset 3) alv-laskelmakirjaus (2010 alkaen) 4) kausiveroilmoitus (2010 alkaen) tästä päiväkirjasta tai valitulta jaksolta 5) maksulappu verotilille, jolle merkitään tarvittaessa verotilin velka tai vähennyksenä hyvityskorot tai itse ylimääräistä maksetut sekä ennakonpidätys ja sotu-maksu.

Tulostetaan kuukausitulosteet 1) tuloslaskelma ja tase: kohdekuukausi, kuluva tilikausi, edellisen tilikauden vastaava kuukausi ja tilikausi sekä edellinen tilinpäätös ja liikevaihtoon vertailu, otetaan kopio asiakkaalle 2) päiväkirja 3) kuukauden kansilehti.

Tehdään Verohallinnolle arvonlisäveron kausiveroilmoitus Eteran tyvi-palvelun kautta. Ilmoituksesta otetaan tuloste kirjanpitomappiin.

Tilinpäätös

Veroilmoituksen laatimisen helpottamiseksi käytössä on Asteri yritysohjelmien tuloveroilmoitusohjelma, joka on suoraan kytketty kirjanpito-ohjelmaan. Verojen laskemisessa apuna on Profit Hunter-verojenlaskentaohjelma.

Kirjataan 1) myyntisaamiset 2) ostovelat.

Tarkistetaan jaksotukset, selvittelytili, kirjataan mahdolliset lomapalkkajaksotukset.

Lasketaan yrityksen vero ja kirjataan joko tuloverosaaminen tai –velka.

Laaditaan tasekirja ja tase-erittelyt.

Pidetään asiakkaalle tilinpäätöspalaveri.

Laaditaan yrityksen veroilmoitus ja lähetetään se Verohallinnolle sekä tarvittaessa tilinpäätöstiedot Kaupparekisteriin.

Tarvittaessa huolehditaan kirjanpito ja tilinpäätös tilintarkastukseen.

Arkistoidaan tilikauden kirjanpitoaineisto.

Palkanlaskenta

Palkkojen laskennassa käytetään Asteri yritysohjelmien palkanmaksuohjelmaa. Lisäksi seurataan yrityksen veroja (ennakonpidätys ja sotu-maksut) MS Officen Exceltaulukkolaskentaohjelmalla.

Palkka-aineiston vastaanotto puhelimitse tai sähköpostitse.

Lasketaan palkat.

Otetaan palkanlaskennan tulosteet 1) palkkalaskelmat kirjanpitomappiin 2) yhdistetty palkka- ja ennakonpidätyslaskelma palkkahallinnon mappiin 3) palkkakortit 4) palkkalistat 5) palkkalistojen yhdistelmä. Palkkalistojen yhdistelmä lähetetään asiakkaalle yhdessä alv-laskelman kanssa.

Tehdään työnantajasuoritusten kausiveroilmoitus Verohallinnolle Eteran tyvi-palvelun kautta. Ilmoituksesta otetaan tuloste palkkahallinnon mappiin.

Palkkojen vuosi-ilmoitukset Verohallinnolle ja vakuutusyhtiöille tehdään palkanmaksuvuoden päätyttyä tammikuun 31. päivään mennessä sähköisesti. Ilmoituksista otetaan tulosteet tai kopiot palkkahallinnon mappiin.

Arkistoidaan palkanmaksuvuosi.

6 POHDINTA

Työn tarkoituksena oli päivittää yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja tehdä yritykselle perehdytysohjelma harjoittelijoita varten. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen oli ajankohtaista, koska alkuperäinen suunnitelma oli vuodelta 2006, jolloin yritys aloitti toiminnan. Lisäksi yrityksen taloudellinen tilanne vaati toimenpiteitä. Liiketoimintasuunnitelman päivityksen avulla oli mahdollista pureutua talouden ongelmakohtiin ja miettiä, mitä muutoksia tilanteen parantamiseksi on tehtävä. Perehdytysohjelman laatiminen oli puolestaan tarpeellista eri oppilaitosten harjoittelijoita varten.

Ennen oman työn aloittamista tutustuin joihinkin samoista aiheista tehtyihin tutkimuksiin ja opinnäytetöihin. Havaittiin, että liiketoimintasuunnitelmia oli tehty aloittaville yrityksille useitakin. Lisäksi oli tutkittu liiketoimintasuunnitelman hyödyllisyyttä yritystoiminnan eri vaiheissa. Varsinaista liiketoimintasuunnitelman päivittämistä ei aikaisemmin ollut tehty. Perehdytysohjelmia käsitteleviä töitä oli myös useita. Ne käsittelivät sekä uuden perehdytysohjelman laatimista että jo olemassa olevan ohjelman päivittämistä.

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon kuvaus yrityksen liiketoiminnasta ja sen avulla haetaan vastauksia siihen, miksi liiketoiminta on olemassa, millaiset ominaisuudet ja resurssit yrittäjällä on saavuttaa haluamansa päämäärät sekä miten yrityksen toiminnot määritellään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Koski & Virtanen 2005, 18.) Liiketoimintasuunnitelman avulla pyritään siis varautumaan tulevaan. Suunnitelman laatiminen tai päivittäminen pakottaa yrittäjän miettimään ja tutkimaan oman yritystoimintansa eri osa-alueita ja niiden tilaa. Suunnitelma toimii yrityksen päätösten pohjana, kun yrittäjä miettii uuden yrityksen perustamista, uusia investointeja, henkilöstön palkkaamista, koulutusta jne. (Pitkämäki 2000, 9.)

Liiketoimintasuunnitelman sisältö määräytyy tekijän mukaan. Sen tulee kuitenkin sisältää kuvaus yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista, strategioista, markkinoista, kilpailijoista, yrityksen johdosta ja henkilöstöstä sekä taloudesta ja rahoituksesta. Suunnitelman avulla selvitetään, pystyykö yritys kehittyvään ja kannattavaan liiketoi-

mintaan, onko yrittäjällä riittävän monipuoliset valmiudet johtaa ja kehittää liiketoimintaa valitsemallaan toimialalla, voiko sijoittajalla olla mahdollisuuksia saada tavoittelemansa tuotto yrityksen arvonnousun kautta ja kuinka pitkäaikaista sijoitusta se vaatii sekä miten suuri riski sijoittamiseen liittyy. (Koski & Virtanen 2005, 22–23.)

Valmista liiketoimintasuunnitelmaa tulee myös päivittää säännöllisesti, sovituin väliajoin tai tarvittaessa. Se on syytä päivittää, kun yritys havaitsee muutoksia ja epäjatkuvuuksia, mahdollisuuksia ja tilaisuuksia tai jos yritys ei pysty pitämään päämäärinään esimerkiksi kannattavuuttaan. (Pitkämäki 2000, 16–17.)

Perehdytyksen tarkoituksena on saada yritykseen tullut uusi työntekijä sopeutumaan mahdollisimman hyvin uuteen työhön ja työpaikkaan (Helsilä 2009, 48). Hyvästä perehdyttämisestä on hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle. Mitä paremmin uusi työntekijä perehdytetään sitä nopeammin työnantaja saa hänestä tuottavan työntekijän. Perehdyttäminen on hyvä suunnitella huolellisesti, jotta työntekijä saa kaiken mahdollisen tuen ja opin uuteen työhönsä. (Helsilä 2009, 49.) Päävastuu perehdyttämisestä on työnantajalla tai esimiehellä yrityksen koosta riippuen (Hokkanen ym. 2008, 60 – 64.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen: aika ennen uuden työntekijän työhön tuloa, ensimmäinen päivä uudessa työpaikassa, ensimmäinen viikko ja ensimmäiset kolme kuukautta. Perehdyttämisen tärkein vaihe on uuden työntekijän työhön opastaminen. Sen aikana työntekijä oppii varsinaisen työnsä. (Hokkanen ym. 2008, 64 – 67).

LaatuLaskennan liiketoimintasuunnitelman päivityksen lähtökohtana oli yrityksen alkuperäinen suunnitelma vuodelta 2006. Aivan aluksi kävin läpi yrityksen vanhan liiketoimintasuunnitelman: sen, mitkä olivat tuolloin aloittavan yrityksen tavoitteet ja tulevat palvelut asiakkaille, miten asiakashankinta tulisi tapahtumaan sekä taloudelliset laskelmat. Näiden tietojen pohjalta aloin verrata tietoja nykytilanteeseen. Liiketoimintasuunnitelman päivityksessä kävin läpi yritykseni kannalta tärkeät asiat: toimintaympäristön arvioinnin, vision, liikeidean ja strategian, markkinoinnin ja palvelut, henkilöstö- ja taloussuunnitelman sekä riskien arvioinnin ja sen, miten ne vaikuttavat yritykseni toimintaan.

Tilitoimistoala on edelleen kilpailtu ja kilpailu on mielestäni vuosien kuluessa kiristynyt, koska periaatteessa kaikki tarjoavat asiakkailleen samoja palveluja. Silti pienillekin toimistoille löytyy asiakkaita. Nähdäkseni pienten tilitoimistojen valtti on aidosti asiakaslähtöinen palvelu. Yritykseni visio, liikeidea ja strategia ovat edelleen samat kuin vuonna 2006. Niitä ei ole ollut tarvetta muuttaa. Haluan edelleen pysyä pienenä

yrittäjienä, vaikka usein toivotaan erityisesti pienten yritysten kasvavan ja laajentavan toimintaansa sekä palkkaavan työntekijöitä, jotta Suomen työttömyystilastot saataisiin pieneneväksi.

Markkinoinnissa on kuluneiden vuosien varrella tapahtunut muutosta siten, että en enää tee samaa henkilökohtaista myyntityötä, jota yritykseni alkuaikoina tein saadakseni yritykselleni asiakkaita. Tällä hetkellä uudet asiakkaat tulevat pääsääntöisesti olemassa olevien asiakkaiden suositteluina tai vuosien varrella syntyneiden tuttavuuksien kautta. Tämän vuoden alkupuoliskolla olen mainostanut paikallisissa kaupunkilehdissä tavallista enemmän, mutta se ei ole mitenkään tuloksellista markkinointia, vaan lähinnä vain näkyvyyttä siitä, että yritys toimii. Alkuvuodesta olen luopunut kaikista numero- ym. hakupalveluista, koska niiden laskutus on usein melkoisen tuulesta temmattua. Tulevaisuudessa nettimainonta Googlen kautta on ehkä varteenotettavampi tapa mainostaa, ja näin saada myös uusia asiakkaita.

Palvelukonsepti on pysynyt ennallaan ja koen, ettei sitä ole tällä haavaa edes syytä muuttaa. Tulevaisuudessa on kuitenkin tarkoitus siirtyä sähköiseen taloushallintoon. Muutos vaatii kuitenkin aikaa ja asiakkaiden ”pehmittämistä”. Kaikki uudet asiat vaativat aikaa, ennen kuin ajatus ehtii sopeutua uuteen toimintatapaan. Myös henkilöstösuunnitelma on näiden kuluneiden vuosien varrella pysynyt ennallaan eli tärkeintä on, että työllistän itseni ja pidän jatkuvasti omaa ammattitaitoani yllä.

Yrityksen taloussuunnitelma on ollut liiketoimintasuunnitelman päivityksen tärkein osa, johon erityisesti paneuduin. Maksuvalmius onkin parantunut jo nyt. Suunnitelman päivityksen edetessä kävin läpi, mitä kuluja voin vähentää. Olen myös käynyt jälkepäin läpi joitakin kuluja, joita olisin jo ennakolta voinut välttää. Kuluva tilikausi on alkanut maksuvalmiuden osalta huomattavasti paremmin verrattuna aikaisempiin vuosiin.

Työn toiseen osaan kuului perehdytysohjelman laatiminen LaatuLaskennalle. Perehdytysohjelman lähtökohtana oli kirjata ylös perehdyttämisen vaiheet sekä työssä käytettävät käytänteet, menettelytavat ja työvaiheet kirjanpidosta, tilinpäätöksen laatimisesta ja palkanlaskennasta. Perehdytysohjelman tarkoitus on helpottaa sekä työnantajan että työhön tulevan harjoittelijan työtä. Perehdytysohjelma on saatu valmiiksi ja sitä päivitetään tarvittaessa. Alkuvuodesta jouduin tekemään päätöksen keskeyttää opiskelijoiden harjoittelut toistaiseksi.

Sekä liiketoimintasuunnitelmaa päivittäessä että perehdytysohjelmaa laadittaessa on käyty läpi yrityksen toimintatapoja ja pyritty kehittämään niitä tehokkaammiksi. Työtapojen kehittämisellä pyritään tehokkaampaan työskentelyyn. Näissä molemmis-

sa tavoitteissa on mielestäni onnistuttu hyvin. Liiketoimintasuunnitelman päivityksessä yksi tavoite oli parantaa yrityksen maksuvalmiutta ja tässäkin tavoitteessa on onnistuttu varsin hyvin jo muutaman kuukauden aikana. Kokonaisuutena työ on onnistunut varsin hyvin ja se on saanut aikaan jatkuvan työn kehittämisen ajatustoiminnan.

Työn reliabiliteetti on nähdäkseni hyvä. Havainnot ja tulokset ovat pysyneet luotettavina ja johdonmukaisina, kun olen verrannut uutta päivitettyä liiketoimintasuunnitelmaa LaatuLaskennan alkuperäiseen suunnitelmaan. Työn validiteettia voi myös pitää hyvänä. Työ on tehty riittävän perusteellisesti ja työn havainnot ja tulokset ovat yritykseni kohdalla oikeat.

Kuten jo liiketoimintasuunnitelman päivityksessä on todettu, on tulevaisuudessa edessä muutos sähköiseen taloushallintoon. Jatkotutkimuskohteena voisi olla tutkimus asiakkaiden kiinnostuksesta taloushallinnon sähköistämiseen ja se, millä aikataululla sähköistämisen voisi toteuttaa.

LÄHTEET

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Hokkanen, S. & Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava.

Koulutus ja työhön perehdyttäminen. N.d. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Viitattu 23.10.2011.

[Http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/koulutus/index_html](http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/koulutus/index_html)

Liiketoimintasuunnitelma. Perusrunko aloittavalle yrittäjälle. 2001. Finnvera Oyj. Viitattu 28.9.2011. www.finnvera.fi/content/download/.../ltasuunnitelmarunkoalkava.pdf.

Liiketoimintasuunnitelma. Perusrunko toimivalle yritykselle. 2001 Finnvera Oyj. Viitattu 28.9.2011. www.finnvera.fi/content/download/.../ltasuunnitelmarunkotoimiva.pdf.

Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.

Taloushallintoliitto lyhyesti. N.d. Taloushallintoliitto. Viitattu 4.10.2011.

[Http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto_lyhyesti/](http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto_lyhyesti/).

Tilitoimistofaktaa. N.d. Taloushallintoliitto. Viitattu 4.10.2011.

[Http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/](http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tilitoimistofaktaa2/).

Työpaikkaohjaajakoulutus-kansio. N.d. Jyväskylän ammattiopisto.

[Http://optima.discendum.com/learning/id353/din/user?rand=13211](http://optima.discendum.com/learning/id353/din/user?rand=13211)

LIITTEET

Liite 1. Perehdytyslomake

Työntekijä: _____

Perehdyttäjä: _____

Yritys	Pvm	Kuittaus
Yrityksen ja henkilöiden esittelyt		
Työ- ja salassapitosopimus		
Työ- ja sosiaalitulat		
Toimintatavat		
Työaika		
Tauot / ruokailu		
Työasu / pukeutuminen		
Ilmoituskäytäntö poissaolotilanteissa; hoitajan todis-		
Työturvallisuus: toiminta hätätilanteessa, sammutus-		
Työpaikan palaverit / infot: tarvittaessa		
Työpiste		
Koneet ja laitteet, ohjelmat		
Työtehtävät, tehtävien hallinta		
Siisteys		
Kestävä kehitys		
Oma valvonta		

Liite 2. Tulosbudjetti 2012**Tulosbudjetti 2012**

Liikevaihto	35 600,00
Henkilöstökulut	
Eläke- ja tapaturmavakuutukset	-6 400,00
Liiketoiminnan muut kulut	
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	-400,00
Mainonta ja markkinointi	-1 200,00
Laiteteistökulut	-1 400,00
Tietoliikenne- ja atk-kulut	-2 100,00
Muut kulut	-3 800,00
Rahoituskulut	-50,00
Tuloverot	-1 400,00
Tulos (voitto/tappio)	<u>18 850,00</u>