

<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	30.4.2021
Tekijä	Tarja Toivola	Sivumäärä	137+liitteet
Otsikko	Pk-yrittäjän ja kirjanpitäjän yhteistyön nykytila Palveluiden kehittäminen kohti neuvontapalvelua		
Ohjaajat	KTT Oana Apostol, TkT Kyllikki Taipale-Erävala		

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoite oli selvittää pk-yritysten keskeisimmät resurssipuutteet, neuvonantajaverkostot ja niiltä vastaanotettu tuki. Toisena tavoitteena oli tarkastella pk-yrittäjien ja heidän kirjanpitäjiensä välistä suhdetta ja kartoittaa kirjanpitäjien palvelujen laajentamista mahdollistavia tekijöitä. Pk-yrittäjät eivät ehkä itse ole aktiivisia hakemaan ulkopuolisia neuvoja tai kehittämään yrityksiään, joten tässä tutkimuksessa kartoitetaan kirjanpitäjien mahdollisuutta tukea pk-yrittäjiä heidän yritystensä kehittämisessä.

Tutkimus tehtiin laadullisena haastattelututkimuksena. Haastattelut tehtiin tammi-helmikuu 2020. Tutkimuskohteina olivat pk-yrittäjät, kirjanpitäjät, toimialojen asiantuntijat, yritysneuvoja ja kouluttaja. Nauhoitettu aineisto analysoitiin sisältöä kuvaavien koodien avulla, jonka jälkeen ne ryhmiteltiin luokkiin kokonaisuuksiksi. Lopuksi luokat tulkittiin tuloksiksi ja johtopäätöksiksi.

Tulokset havainnollistivat, että neuvonantajien verkostot laajentavat pk-yrittäjien verkostoja, mutta tätä tuen mahdollisuutta pk-yrittäjät hyödynsivät tehottomasti. Kirjanpitäjien palveluiden laajentaminen vaatii selkeämmän tavoitetilan sekä viranomaismääräysten keventämistä.

Tulosten tavoitellaan vaikuttavat positiivisesti osapuolten asenneilmapiiriin sekä pk-yritysmuotoisemman toimintaympäristön kehittämiseen.

Avainsanat	pk-yritys, kirjanpitäjä, verkosto, neuvontapalvelu, suhde
------------	---



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

PK-YRITTÄJÄN JA KIRJANPITÄJÄN YHTEISTYÖN NYKYTILA

Palveluiden kehittäminen kohti neuvontapalvelua

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Tarja Toivola

Ohjaajat:
KTT Oana Apostol
TkT Kyllikki Taipale-Erävala

30.04.2021
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Tur-
nitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Pienten ja keski suurten yritysten merkitys	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	12
1.3	Tutkimusmetodologia	13
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	17
2	PK-YRITYKSET JA PK-YRITTÄJÄT – MITÄ NE OVAT?	18
2.1	Pk-yritysten erilaiset luokittelut	18
2.2	Pk-yritysten ja -yrittäjien ulkoiset ja sisäiset ominaisuudet.....	21
2.2.1	Yritystoiminnan riskit ja ulkoiset tekijät	22
2.2.2	Yrittäjien sisäiset ominaisuudet ja haasteet	26
2.3	Palvelun toimiala ja palvelun erityispiirteet	31
2.3.1	Palveluala ja palveluyritykset Suomessa	31
2.3.2	Palvelun erityispiirteet ja palveluprosessi	32
3	NEUVONANTAJAVERKOSTON ROOLI PK-YRITYKSISSÄ	43
3.1	Neuvonantajien verkosto ja sen teoreettiset käsitteet	43
3.2	Ulkoisten kirjanpitäjien rooli neuvonantajina.....	46
3.2.1	Tilitoimistot ja kirjanpitäjät pk-yritysten kumppaneina	46
3.2.2	Kirjanpitäjien monet roolit ja haasteet.....	48
3.3	Kirjanpitäjien ja yrittäjien välisen suhteen rakentuminen	54
4	EMPIIRINEN DATA JA METODI	61
4.1	Tutkimuksessa käytetty menetelmä	61
4.2	Haastateltavien valinta	65
4.2.1	Tutkimuksessa analysoitujen hiusalan palveluiden erityispiirteitä....	66
4.2.2	Tutkijan oma tausta.....	69
4.3	Haastateltavien esittely	72
4.4	Teemahaastattelujen suorittaminen.....	75
4.5	Empiirisen aineiston käsittely ja analyysitapa	78
5	TULOKSET	81

5.1 Pk-yritysten neuvonantajaverkostot ja niiden tarjoama tuki	81
5.2 Neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuudet	100
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	118
6.1 Luotettavuuden ja tulosten yleistettävyyden arviointi	119
6.2 Jatkotutkimusaiheita	121
7 YHTEENVETO	123
LÄHTEET	125
LIITTEET.....	138
Liite 1. Teemahaastattelun runko.....	138
Liite 2. Haastateltavien perustietojen koonti.....	139

KUVALUETTELO

Kuva 1. Palvelun tuotantoprosessi (mukaellen Aurich ym. 2010, 137)	41
Kuva 2. Verkosto, johon pk-yritys on upotettu	44
Kuva 3. Haastateltujen pk-yrittäjien neuvonantajaverkosto	83
Kuva 4. Haastattelujen pohjalta laajennettu pk-yrittäjien neuvonantajaverkosto.....	86

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Aineiston käsittelyssä käytetyt koodit ja luokat.	79
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys

Pieniä ja keskisuuria yrityksiä (pk-yritys) on tutkimusten mukaan kansainvälisesti ja kansallisesti paljon, että ne ovat yhdessä kuin suuryrityksiä ja niiden hyvinvoinnilla sekä kannattavuudella on ratkaisevaa merkitystä työllisyydelle ja koko talouselämälle, niin kehittyneissä kuin kehittyvissäkin talouksissa (Azudin - Mansor 2018, 222; Ardley – Moss – Taylor 2016, 212; Armitage – Webb – Glynn 2016, 31; Cherry 2016, 7; Carey 2015, 166; Broccardo 2014, 2; ACCA 2013, 5; Rae – Price – Bosworth - Parkinson 2012, 473; Samujh 2011, 15; Devi – Samujh 2008, 7; Schwarze 2008, 139; Watson 2007, 871).

EU:n jäsenalueen yrityksistä 99 prosenttia kuuluu pk-yrityksiin. Vuoden 2014 aikana yli 21 miljoonaa pk-yritystä työllisti lähes 90 miljoonaa työntekijää EU:n jäsenalueella. (Euroopan komissio 2015, 3.) Euroopan komissio (2015) toteaa, että pk-yritykset edistävät yrittäjyyttä, innovointia ja auttavat parantamaan kansallista kilpailukykyä (Euroopan komissio 2015, 3; Euroopan komissio 2003, 2). Pk-yritykset ovat Euroopan talouden selkäranka, koska niiden avulla luodaan kaksi kolmasosaa uusista työpaikoista (Euroopan komissio 2015, 3). Pk-yritysten taloudellista merkitystä lisää vielä se, että niistä monet toimivat suurten vientiyritysten alihankkijoina. Pk-yritysten toiminta tukee viennissä vahvoilla olevia suuryrityksiä ja ne ovat puolestaan riippuvaisia pienten ja keskisuurten yritysten toiminnasta ja kehityksestä. (EK 2018.)

Näin on myös meillä Suomessa. Tilastokeskuksen (2020) mukaan Suomessa oli 360 818 yritystä vuonna 2018, jotka työllistivät noin 1,50 miljoonaa työntekijää. Näistä pk-yrityksiä oli 99,8 prosenttia ja alle 10 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä oli 94,3 %. Yrityksiä, joissa oli 1-4 työntekijää oli 89,1 prosenttia kaikista yrityksistä ja ne työllistivät 239 000 henkilöä. (Tilastokeskus 2020, 39.) Vuonna 2018 pk-yrityksistä 59 % toimi palvelualalla, 17 % kaupan alalla ja 16 % rakentamisessa (Suomen Yrittäjät 2020a, 8). Elinkeinoelämän yrittäjyysbarometrin (2020) tulosten mukaan pk-yrityksistä oli työnantajyrityksiä 83 000 (EK 2020, 3) ja kaikista yrittäjistä oli yksinyrittäjiä 182 000 henkilöä vuonna 2018, joka on Suomessa yleisin yrittämisen muoto (Suomen Yrittäjät 2019a).

Kansainvälisissä tutkimuksissa epä johdonmukaisuutta aiheuttaa jonkin verran se, että tutkimusten kohteena olevat pk-yritykset on määritelty eri tavalla eri tutkimuksissa (Pelz 2019, 259). Yleisimmin yrityksiä on määritelty työntekijöiden lukumäärän mukaan,

joten tutkimuksissa mukana olleet yritykset ovat voineet olla hyvinkin erikokoisia vaihdellen viidestä työntekijästä viiteen sataan työntekijään (Hilkens -Reida – Klerkx - Graya 2018, 84; Lopez - Hiebl, 2015, 99). Euroopassa yrityksiksi katsotaan kaikki taloudellista toimintaa harjoittavat yksiköt, riippumatta niiden oikeudellisesta muodosta (Euroopan komissio 2003, 5). Tässä tutkimuksessa käytetään Euroopan komission (2003) suositukseen sisältyvää määritelmää kerrottaessa pk-yrityksistä:

”Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) luokka koostuu yrityksistä, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yritysten luokassa pieni yritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. Pk-yritysten luokassa mikroyritys määritellään yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa.” (Euroopan komissio 2003, 5.)

Pk-yritysten ominaispiirteet ja rakenteet eroavat monella tavalla suuremmista organisaatioista (Nandan 2010, 69). Ensinnäkin pk-yritykset ovat organisaatorakenteeltaan (Lopez - Hiebl 2015, 82) ja toimintaympäristöltään yksinkertaisempia, koska ne toimivat usein vain yhdellä markkina-alueella (Armitage ym. 2016, 35, 39). Sen lisäksi niille saattaa olla ominaista strategisten prosessien rakentumattomuus (Broccardo 2014, 2). Toisaalta juuri näistä tekijäistä seuraa, että pk-yrityksille on ominaista tietynlainen joustavuus ja kyky mukautua nopeasti uusiin mahdollisuuksiin, jos uudet tilanteet vain huomataan riittävän ajoissa (Nandan 2010, 65).

Toiseksi niiden kilpailuympäristöstä voidaan löytää haastaviakin markkinoiden toimintapuutteita, kun ympäröivä talous muuttuu koko ajan asettaen uusia vaatimuksia osaa miselle ja innovatiivisuudelle (Euroopan komissio 2015, 5) sekä kasvattaen pk-yritysten toiminnan epävarmuutta (Armitage ym. 2016, 34). Tämä johtuu siitä, että pk-yritysten tuotelinjat ovat yleensä yksinkertaisia (Armitage ym. 2016, 39), asiakaskanta on suhteellisen pieni, sen lisäksi heidän tuotteillaan ja palveluillaan on useita kilpailijoita (Euroopan komissio 2015, 5; Nandan 2010, 69). Pk-yritykset toimivat erittäin heterogeenisillä

aloilla, esimerkiksi vähittäiskaupasta kuljetukseen ja edelleen maatalouden kautta kiinteistöalaaan (Tilastokeskus 2018, 22; Devi – Samujh (2008, 14).

Kolmanneksi pk-yrityksille haasteita aiheuttaa myös erilaiset rakenteelliset resurssi-puutteet. Uusien markkinatilanteiden havaitseminen ennakolta tai kannattavan toiminnan suunnitelmallisuus puuttuu osasta pk-yrityksiä, koska heillä on käytettävissä yrityksissään usein rajallisemmat henkilö- ja aikaresurssit kuin monella suuremmalla yrityksellä (Euroopan komissio 2015, 5; Viljamaa 2011, 472). Henkilöresursseista voi puuttua liiketoimintataitojen, tietotekniikan (Euroopan komissio 2015, 5; Barbera – Hasso 2013, 273; Samujh 2011, 16) tai taloushallinnon osaaminen, jotka vaikeuttavat varsinkin pienimpien yritysten johtamista, liiketoiminnan kehittämistä, suorituskyvyn parantamista ja saattaa vaikuttaa negatiivisesti kasvuhalukkuuteen (EK 2016; Schwartze 2008, 139; Mitchell – Reid 2000, 386). Pääoma on usein yrittäjien itsensä sijoittamaa, kun pk-yrityksillä saattaa olla vaikeuksia saada ulkopuolista rahoitusta johtuen muun muassa tiukoista vakuusehdoista. Sen lisäksi heillä voi olla myös haasteita noudattaa lisäresursseja vaativia ympäristömääräyksiä. (Euroopan komissio 2015, 5; Nandan 2010, 69.) Rajoittavista ominaispiirteistä johtuen todennäköisesti vain pieni osa pk-yrityksistä on joustavia ja menestyviä, kun taas suurin osa niistä kamppailee pitkän tähtäimen kannattavuushaasteiden ja toimintamahdollisuuksien kanssa (Mitchell - Reid 2000, 385).

Euroopan komissio (2015) on todennut, että pk-yritykset tarvitsevat ulkopuolista asiantuntija-apua, jotta he voivat selviytyä kiihtyvässä kilpailuympäristössä rakenteellista puutteistaan huolimatta (Euroopan komissio 2015, 5). Ulkopuolisella asiantuntemuksella tarkoitetaan tässä ulkopuolisen neuvonantajan tarjoamaa liiketalousneuvontaa (business advices) tai yritystoiminnan osaamista, jonka hallitseminen pk-yrityksessä saattaa olla heikompaa tai harvinaisempaa pk-yrittäjän oman ammattiosaamisen rinnalla (Carey – Tanevski 2016, 293; Viljamaa 2011, 472). Tällainen asiantuntemus voi olla esimerkiksi verosuunnittelua, taloushallinnon järjestelmien suunnittelua tai asennusta, hankintoihin tai investointeihin liittyviä tehtäviä, yritystutkimuksia tai muuta tukevan neuvontapalvelun tarjoamista (Carey 2015, 168).

Tästä on seurannut, että pk-yritysten erityiseksi avaintemaksi on noussut verkostoitumisen tärkeys (Oulun yliopisto 2019; Watson 2007, 852; Laurea 2005, 20; Welter - Kautonen 2005, 370; Gooderham – Tobiassen – Døving – Nordhaug 2004, 7), jolloin verkoston eri jäsenillä on mahdollisuus tukea ja neuvoa toisiaan (Devi – Samujh 2008, 7).

Yrittäjä- eli neuvonantajaverkostot voidaan luokitella muodollisiin ja epämuodollisiin verkostoihin tai virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin (Watson 2007, 856). Verkostot ovat yhteisöjä, joissa tietoja ja taitoja jakavina virallisina neuvonantajina voivat olla esimerkiksi ulkopuoliset kirjanpitäjät, pankit, yritysneuvojat, toimialajärjestöt, lakimiehet tai verottaja. Epävirallisina neuvonantajina voivat olla perhe ja ystävät, toiset samalla alalla toimivat yrittäjät, tavarantoimittajat, vakuutusyhtiöt, tilanvuokraajat, mainostointot, asiakkaat, kilpailijat tai mahdolliset työntekijät. (Perustamisopas 2019, 9; Roth 2018, 167; Karjalainen 2013, 99; Samujh 2011, 23; Watson 2007, 856, 862; Laurea 2006, 20).

Verkostoitumisen avulla pk-yritykset pääsevät kiinni kustannustehokkaasti yhteistyöhön, tiedon lähteille ja täydentäviin osaamisen resursseihin, jotka eivät ole niiden omistuksessa (Watson 2007, 852), mutta tiedot tukevat ja auttavat parantamaan sekä kehittämään yrityksen omia toimintoja, suoriutumiskykyä ja selviytymistä (Viljamaa 2011, 472; Laurea 2006, 20). Kuitenkin osalle pk-yrittäjistä ulkoiset tukiverkostot voivat olla tuntemattomia ja siksi käyttämättömiä tai syynä voi olla halu välttää kustannuksia neuvoista, joista ei ole heidän mielestään apua (Ardley ym. 2016, 212, 215).

Verkostot, joiden puoleen yrittäjät yleensä kääntyvät ovat perhe ja ystävät sekä ulkopuolisista toimijoista kirjanpitäjät, pankkien yhteyshenkilöt ja toimialaneuvojat, koska heidän kanssaan pk-yrittäjät ovat säännöllisemmin muutenkin yhteydessä (Visma 2019; Hilkens ym. 2018, 88, 89; Carey 2015, 166; Barbera – Hasso 2013, 271; Samujh 2011, 22; Welter - Kautonen 2005, 375). Tässä tutkimuksessa keskitytään kirjanpitäjän rooliin pk-yrityksen neuvonantajana, koska todennäköisesti suurin osa yrityksistä käyttää ulkopuolista kirjanpitäjää (Barbera – Hasso 2013, 280) ja kirjanpitäjät nähdään pk-yritysten yleisimpinä tietolähteinä ja neuvonantajina (Blackburn - Carey – Tanewski 2018, 358; Cherry 2016, 12; Barbera – Hasso 2013, 271; Marriot – Marriot – Collis – Son 2008, 4; Berry – Sweeting – Goto 2006, 36).

Suomessa oli vuonna 2017 noin 5 100 taloushallintoalan yritystä, joissa henkilöstöä oli yhteensä noin 16 300. Taloushallintoalan työnkuvien luokitukset jakautuvat virallisesti kirjanpitoon, laskentatoimeen, tilintarkastukseen ja veroneuvontaan, joista suurimmat työllistäjät ovat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut. (TEM 2019, 3.)

Kirjanpitopalveluilla tarkoitetaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimista, palkanlaskentaa, osto- ja myyntireskontran ylläpitoa sekä arvonlisäverolaskelmien laatimista (TEM 2019, 11). Tilintarkastuspalvelut kattavat yritysten tilinpäätöksen, kirjanpidon ja

hallinnon tarkastamisen sekä muiden raporttien laatimisen (TEM 2019, 11). Muita las-
kentatoimen palveluita ovat yritysten tulo- ja varallisuusveroilmoitusten laatiminen, nii-
hin liittyvä neuvonta sekä yrittäjien edustaminen tarvittaessa verottajan tai muiden viran-
omaisten luona (TEM 2019, 11). Erilaiset taloushallintoon liittyvien järjestelmien suun-
nittelutehtävät kuuluvat erilliseen liikkeenjohdon konsultoinnin luokkaan (TEM 2019,
11).

Näitä taloushallintoalan palveluita tarjoavat pääsääntöisesti tilitoimistot, joissa työs-
kentelee alan työntekijöistä noin 11 700 työntekijää. Tilitoimistojen koot vaihtelevat 1–2
työntekijän toimistoista yli 50 työntekijän toimistoihin (Taloushallintoliitto 2018a.) Ta-
loushallintoala on ollut yleisesti itsekkin pienyritysvoittoinen, mutta tilitoimistojen koko
on lähtenyt viime vuosina kasvuun suurten tilitoimistojen tekemien yritysostojen kautta
(TEM 2019, 3, 17).

Käytännössä tilitoimistoissa nämä virallisten luokitusten mukaiset työnkuvat sekoit-
tuvat ja tilitoimistot tarjoavat lakisääteisten tehtäviensä eli peruskirjanpidon, palkanlas-
kennan ja tilinpäätöksen lisäksi myös monipuolisesti taloudellista ja liikkeenjohdollista
neuvontaa (TEM 2019, 11; Carey – Tanewski 2016, 291; Cherry 2016, 13). Gooderha-
min, Tobiassen, Døvingin ja Nordhaugin (2004) mukaan kirjanpitäjät saattavat kuvata
itseään keskitetyksi palveluntarjoajaksi, jonka työkuvaan sisältyy talousneuvontaa, kon-
sultointia, oikeudellisia palveluita (Gooderham ym. 2004, 5) sekä mahdollisuus auttaa
pk-yrityksiä taloushallinnon osaamisen kehittämisessä (Schwartz 2008, 140). Tästä pk-
yritysten tuntemilla kirjanpitäjillä on tärkeä rooli, koska neuvontasuhde edellyttää lähei-
siä, kaksisuuntaisia vuorovaikutussuhteita osapuolten välillä, jotta neuvojat saavat tietoja
pk-yrittäjien tarvitsemista palveluista ja yrittäjät ymmärtävät erilaiset vaihtoehtoiset pal-
velut, joita heille voidaan tarjota toiminnan kehittämiseen (Hilkens ym. 2018, 84; Bennet
– Robson 2004, 471).

Suhteen muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi heidän asemansa suhteessa toi-
siinsa, henkilökohtainen yhteytensä, ymmärrettävä yhteinen ammattikieli, keskinäinen
luottamus, molemminpuoliset odotukset ja asenteet neuvonnan suhteen sekä pk-yrittäjän
johtamistaitojen osaaminen että kirjanpitäjän pk-yrityksen toimialan asiantuntemus (Hil-
kens ym. 2018, 9, 84, 85; Gooderham ym. 2004, 5).

Tässä tutkimuksessa keskitytään kirjanpitäjien palveluiden laajentamisen mahdolli-
suuksiin erilaisiin neuvontapalveluihin, koska pk-yrittäjät eivät ehkä ole aktiivisia hake-
maan ulkopuolisia neuvoja tai kehittämään yrityksiään (Gooderham ym. 2004, 6, 10).

Tulosten tavoitellaan vaikuttavan sekä tieteellisellä että käytännön tasolla. Tieteellisellä tasolla halutaan testata näkökulmien lisäämisen merkitystä ja niiden lisäarvoa tutkimusasetelmassa. Kun taas käytännön tasolla tavoitellaan vaikuttamista pk-yrittäjien ja kirjanpitäjien asenteisiin sekä luottamuksellisten suhteisen merkitykseen nostamalla mahdolliset ongelmakohdat esille. Tutkimuksen tulokset jaetaan mahdollisimman laajasti pk-yrittäjien ja kirjanpitäjien asioihin vaikuttavien organisaatioiden tietoon.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, millaisia neuvonantajaverkostoja pk-yritykset käyttävät, millaisia resurssipuutteita heillä on sekä millaista tukea yritykset pyytävät ja saavat neuvonantajaverkostoistaan. Toiseksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan, millaisen perustan haastateltujen pk-yrittäjien ja kirjanpitäjien suhde voi antaa palvelujen laajentamiselle neuvontapalveluihin sekä mitkä muut asiat voivat tähän vaikuttaa.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia neuvonantajaverkostoja pk-yrityksillä on? Millaista tukea ne pyytävät tai saavat verkostoistaan?
2. Miten pk-yrittäjien ja kirjanpitäjien välinen suhde on muotoutunut? Miten suhde ja millaiset muut tekijät voivat vaikuttaa neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuuksiin?
3. Kuinka verkoston eri toimijoiden kokemukset eroavat toisistaan tutkimuskysymysten osalta?

Aiemmat pk-yritysten ja kirjanpitäjien välisiä palveluja ja suhteita käsittelevät tutkimukset lähestyvät tutkimusongelmia lähinnä joko pk-yrityksen (esimerkiksi Gooderham ym. 2004, 6), kirjanpitäjän tai muun neuvonantajan (esimerkiksi Ardley ym. 2016, 211; Devi – Samujh 2008, 6; Dyer – Ross 2007, 132) tai yhteisesti pk-yrityksen ja kirjanpitäjän näkökulmasta (esimerkiksi Marriot ym. 2008, 3).

Tässä tutkimuksessa haastatellaan pk-yrittäjiä, kirjanpitäjiä sekä muita neuvonantajia, joka tarjoaa mielenkiintoisen lähestymistavan hakea vastauksia tutkimuskysymyksiin kolmen eri näkökulman avulla. Tämä laajempi lähestymistapa mahdollistaa erilaisten käytäntöjen ja kokemusten ymmärtämisen, jolloin saatetaan päästä lähemmäs mahdollisia ongelma-alueita, mitkä ovat estäviä tekijöitä neuvontapalveluiden laajenemiselle.

Tutkimuksessa keskitytään Euroopan komission määritelmän mukaisiin Suomessa toimiviin eri-ikäisiin pk-yrityksiin (Euroopan komissio 2003, 5), tilitoimistojen kirjanpitäjiin sekä muihin neuvonantajiin. Pk-yrityksen kokoluokaksi valitaan luonnollisen henkilön harjoittama liiketoiminta, jonka omistajana ja työntekijänä hän toimii yksin. Hänestä käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä pk-yrittäjä.

Tarkastelun ulkopuolelle jätetään suuryritykset ja isommat pk-yritykset sekä muutama vuoden ikäiset innovatiivisiin ideoihin perustuvat startup-yritykset sekä liikevaihtoon nopeasti kasvattavat kasvuyritykset (Kielikello 2013). Perusteluna on, että tutkimuksen ulkopuolelle jätettyjen yritysten tarpeet ja verkostot saattavat olla hyvinkin erilaisia ja sisältää myös organisaation sisäisiä verkostoja verrattuna yksin toimivan pk-yrittäjän tarpeisiin ja verkostoihin.

Pk-yrittäjien lisäksi tutkimuksessa on mukana kirjanpitäjät, jotka toimivat tilitoimistoissa joko työntekijöinä tai tilitoimistojen omistajina. Muut neuvonantajat -ryhmä koostuu eri toimialojen asiantuntijoista, yritysneuvojasta sekä yrittäjien kurssi- ja tutkintokouluttajasta.

Kansainvälisissä pk-yrityksiin liittyvissä tutkimuksissa on yleisimmin ollut mukana useita eri toimialoja yhdessä. Kuitenkin tutkimuksen keskittäminen yhteen toimialaan saattaa nostaa esille kyseisen alan erityisiä haasteita tai käyttämättömiä mahdollisuuksia. (Halabi – Barrett - Dyt 2010, 175.) Tässä tutkimuksessa keskitytään saman toimialan palveluyrityksiin, jotta alan mahdolliset erityispiirteet, yhtenäinen käytäntö tai muu sellainen voisi mahdollisesti nousta esiin. Toimialaksi valittiin hiusala.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tämän tutkimuksen keskiössä on tutkimusaineisto, joka kootaan tutkimuskohteilta saaduista vastauksista. Analysoituja vastauksia vertaillaan aiempiin tutkimustuloksiin. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Empiirinen aineisto voidaan hankkia ja analysoida käyttäen joko laadullisia (kvalitatiivisia) tai määrällisiä (kvantitatiivisia) tutkimusmenetelmiä tai molempia (Jyväskylän yliopisto 2020; Heikkilä 2014, 6). Menetelmän valintaan vaikuttaa tutkimuskysymykset ja empiirinen aineisto (Jyväskylän yliopisto 2020).

Määrälliselle tutkimusmenetelmälle on tyypillistä suuri ja edustava otoskoko sekä ilmiön kuvaaminen numeerisen tiedon pohjalta (Heikkilä 2014, 7). Sen aineistoa kootaan standardeilla haastatteluilla, internet-kyselyiden avulla tai lomakekyselyinä, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2014, 6, 8). Määrällisellä tutkimusmenetelmällä haetaan vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? (Heikkilä

2014, 7). Sen vuoksi määrällisellä tutkimuksella voidaan kartoittaa olemassa olevia tilanteita, ilmiössä tapahtuneita muutoksia tai eri asioiden välisiä riippuvuuksia, mutta ei niinkään selvitetä asioiden syitä (Heikkilä 2014, 8).

Toisaalta taas laadullista aineistoa on tyypillistä koota suppean otoksen kautta ja sen avulla tavoitellaan ilmiön ja sen käyttäytymisen ymmärtämistä sekä päätösten syitä (Heikkilä 2014, 7, 8; Koskinen 2005, 24). Laadullisella tutkimusmenetelmällä haetaan vastauksia esimerkiksi kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? (Heikkilä 2014, 7). Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi henkilökohtaisilla haastatteluilla, syvä- ja ryhmähaastatteluilla tai osallistuvan havainnoinnin kautta (Heikkilä 2014, 6).

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Mikä johtuu ensinnäkin siitä, että tutkimuskysymyksiin on tarkoitus saada ilmiötä kuvailevia vastauksia, jotta ilmiö voidaan ymmärtää (Eriksson – Kovalainen 2008, 27; Eskola - Suoranta 1998, 61). Tutkimuksessa käytettävät kysymykset – Millainen? Miten? Kuinka? – ja niihin saadut vastaukset keskittyvät ilmiön syiden ja seurausten kuvaamiseen (Eriksson – Kovalainen 2008, 39). Toiseksi laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada selville kokemukseen pohjautuvaa tietoa ja motiiveja ihmisten näkökulmasta (Koskinen - Alasuu-tari - Peltonen 2005, 24; Eskola - Suoranta 1998, 31). Tutkija ei voi tiedostaa tutkimuskohteen kokemuksia ja motiiveja ulkopuolelta, vaan se sisältyy tutkimuskohteiden arkeen erilaisina toiminnallisina tapoina ja rutiineina (Jyväskylän Yliopisto 2015).

Kolmantena perusteluna on, että aiemmissa pk-yrityksiin liittyvissä tutkimuksissa puolletaan laadullisen tutkimusmenetelmän käyttöä, kun halutaan ymmärtää syvemmin mitä tapahtuu ja miten (esimerkiksi Pelz 2019, 256; Ardley ym. 2016, 217; Marriot ym. 2008, 7). Pk-yrittäjillä on sellainen maine, etteivät he ehkä vastaa aktiivisesti kyselytutkimuksiin (Marriot - Marriot 2000, 478).

Sen lisäksi jokaisella pk-yrityksellä on omat erityispiirteensä ja tapansa, joita saattaa olla vaikea saada selville strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Tutkijan on usein mahdotonta kysyä sellaisia asioita, joista hänellä itsellään ei todennäköisesti ole tietoa. Ongelma poistuu ainoastaan henkilökohtaisen haastattelun avulla. (Marriot - Marriot 2000, 478.)

Tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa on yrittää ymmärtää ja tulkita tutkimuskohteiden toimintaa ja motiiveja (Koskinen ym. 2005, 33). Tästä johtuu, että tutkija on luonnostaan tiiviissä vuorovaikutuksessa yksittäisen tutkimuskohteen kanssa (Koskinen ym. 2005, 31). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan vastuu korostuu objektiivisten ja sub-

jektiiivisten asioiden äärellä (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006a). Tutkijan on keskustellessaan ja havainnoidessaan pidettävä huolta siitä, ettei hänen omat asenteensa tai uskomuksensa vaikuta tutkimuskohteilta vastaanottamaansa tietoon (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006a; Eskola – Suoranta 1998, 17). Täydellinen objektiivisuus on mahdollonta, mutta tutkijan tulee pyrkiä olemaan aineistoa kootessa mahdollisimman objektiivinen (Eskola – Suoranta 1998, 17). Tutkijan ja tutkimuskohteen välinen vuorovaikutus perustuu luottamukseen ja rehellisyyteen esimerkiksi anonymiteetistä, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen vaikutuksista. Luottamuksen säilymisellä on myös laajempaa merkitystä suhteessa yleisöön sekä mahdollisiin tutkimusten rahoittajiin. (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006a.)

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena on pk-yrittäjän ja kirjanpitäjän välinen suhde, jota pyritään kuvaamaan ja selittämään sen luonnollisessa ympäristössä ottaen huomioon myös muiden haastateltavien mielipiteet asiasta (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006b; Eriksson – Kovalainen 2008, 115). Tätä tutkimusta voidaan sanoa tapaustutkimukseksi, koska tässä tutkitaan rajattua kokonaisuutta ja kohdetta halutaan ymmärtää syvällisemmin (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006b). Tapaustutkimusta pidetään enemmän tutkimusstrategiana tai yleisenä keinona esitellä laadullisen tutkimuksen tulokset kuin metodina tai menetelmänä (Ritala 2013, 25; Eriksson - Kovalainen 2008, 116). Tapaustutkimuksen ytimessä on sen tapa koota tapauksia ja niitä analysoimalla testata vakiintuneita teorioita tai käsityksiä (Koskinen ym. 2005, 154).

Tutkimuksissa keskeistä on päättely, joita voidaan jakaa erityisiin logiikkoihin eli deduktiiviseen, induktiiviseen ja abduktiiviseen päättelyyn (Anttila 2014a, 87). Deduktiivinen päättely pohjautuu tutkittuun tietoon, johon uusia havaintoja voidaan verrata (Anttila 2014a, 87). Se edellyttää aikaisempia tutkimustuloksia esimerkiksi ilmiötä mittaavia testejä, joihin tutkija vertaa saamiaan omia tuloksia ja tekee arviointeja ja päätelmiä sen pohjalta (Anttila 2014a, 87).

Induktiivisessa päättelyssä teemme havaintoja ympäröivästä todellisuudestamme ja päättelemme sen perusteella, millainen ilmiö voisi olla (Anttila 2014a, 87). Samoin kuin deduktiivinen päättely, myös induktiivinen päättely pohjautuu aiempaan teoriaan, mutta eri tavalla (Anttila 2014a, 88). Tutkija kokoaa monipuolista empiiristä aineistoa, josta tutkija määrittää käsitteitä kootakseen uuden teoreettisen mallin (Anttila 2014a, 88, 89). Abduktiivisessa päättelyssä aloitetaan käytännön tasolta ja tutkija kehittää ajattelun ja toiminnan kautta vaiheittain päätelmiä, joista hän johtaa mallin ja testaa sitä (Anttila

2014a, 87). Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on hyvä olla esiyymmärrystä ja koke-
musta aiheesta ja jonkinlainen johtolanka ja kiinnostus, josta edetään (Anttila 2014a, 88).

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on deduktiivinen, koska yksittäiseen ongelmaan
liittyvät tutkimuskysymykset on johdettu teoriasta ja empirian avulla hankitaan vastauk-
sia näihin kysymyksiin (Eskola – Suoranta 1998, 81).

Laadullista tutkimusta tehtäessä tehdään erilaisia valintoja, jotka vaikuttavat siihen,
millaisia päätelmiä tutkimuksesta tehdään lopuksi. Tällaisia valintoja ovat muun muassa
aineiston keräysaika, tutkimusmenetelmä sekä tutkimuksen laajuus. (Koskinen ym. 2005,
44.)

Aineistoa voidaan tutkia ja kerätä tietyinä ajankohtana yhdestä tai useammasta tutki-
muskohteesta eri tavoilla (Koskinen ym. 2005, 44). Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen
(2005) mukaan tyypillisimpänä menetelmänä voidaan pitää poikittaistutkimusta, joka
tehdään esimerkiksi sarjana teemahaastatteluja tai kyselytutkimuksia kahden kuukauden
aikana (Tampereen Yliopisto 2018; Koskinen ym. 2005, 44). Poikittaistutkimuksessa
kiinnostuksen kohteena on tilanteiden ja ilmiöiden ilmeneminen tietyinä ajankohtana
(Tampereen Yliopisto 2018; Jyväskylän Yliopisto 2015b). Pitkittäistutkimus käsittelee ja
tutkii muutosta ja sen kehittymistä pitkän ajan kuluessa (Tampereen Yliopisto 2018).
Tutkimuksen avulla voidaan seurata tutkimuskohteen muutosprosessia ja analysoida siinä
tapahtuvia muutoksia esimerkiksi vuosien tai vuosikymmenten kuluessa (Tampereen Yli-
opisto 2018). Muutoksen seuraamiseen pitkittäistutkimus on uskottavampi, mutta sen
haasteena on tutkimuksen kesto ja sitä kautta nousevat kustannukset (Koskinen ym. 2005,
44).

Tämä tutkimus tehdään poikittaistutkimuksena, jossa aineisto kerätään tietyinä ajan-
kohtana valituista tutkimuskohteista (Jyväskylän Yliopisto 2015b). Se on myös yleinen
tapa kuvailevissa tutkimuksissa (Eriksson – Kovalainen 2008, 27).

Tässä tutkimuksessa pyritään luotettavaan tietoon noudattamalla hyvää tieteellistä
käytäntöä eli HTK-ohjeistusta, joka koostuu rehellisyydestä, huolellisuudesta, tarkkuu-
desta ja objektiivisuudesta tutkimusta suunniteltaessa ja sen tulosten esittämisessä ja ar-
vioinnissa (Kananen 2017, 189, 190). Ohjeistuksen tavoitteena on edistää hyvää tieteel-
listä käytäntöä ja ehkäistä epärehellisyyttä tutkijayhteisöissä tarjoten tutkijoille mallin hy-
västä käytännöstä (TENK 2012, 4). Käytettävät tutkimusmenetelmät eli aineistonkeruu-,
analyysi- ja arviointimenetelmät, ovat tieteellisen tutkimuksen vaatimusten mukaisia ja

eettisesti kestäviä (Kananen 2007, 189). Laadullinen tutkimusote, aineistonkeruumenetelmät ja niiden valinnat perustellaan ja ne johdetaan suoraan tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksistä (Kananen 2007, 189).

Tutkimuksessa otetaan huomioon muiden tutkijoiden tekemä työ ja heidän julkaisuihinsa viitataan tutkimuksessa asianmukaisesti (TENK 2012, 8).

Haastateltaville on kerrottu haastattelukutsujen yhteydessä sekä uudelleen haastattelutilanteen alussa, että heidän anonymiteettinsä säilyy läpi koko tutkimusprosessin (Kananen 2007, 91, 191) sekä pyydetty lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa tutkimukseen ja nauhoittamiseen sekä suullisesti, viestinä että sähköpostivastauksena.

Empiirisessä aineistonkeruussa syntyvät haastatteluaineistot litteroidaan ja tekstit tallennetaan erilliselle muistitikulle (Kananen 2017, 189). Tutkija säilyttää muistitikkuu vastuullisesti 5 vuotta, jonka jälkeen se tuhotaan asianmukaisella tavalla (TENK 2012, 8).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen loppuosa on rakennettu seuraavasti. Seuraavassa luvussa kuvataan, mitä pk-yritykset ovat ja selvitetään pk-yritysten ja -yrittäjyyden ominaisuuksia, haasteita ja mahdollisuuksia. Luvun lopussa käsitellään palvelun toimialaa ja palvelun erityispiirteitä.

Kolmannessa luvussa käsitellään pk-yrityksen neuvonantajaverkoston merkitystä ja kirjanpitäjän roolia. Sen lisäksi siinä kuvataan pk-yrittäjän ja kirjanpitäjän väliseen suhteen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Neljännessä luvussa kerrotaan, miten tutkimus tehtiin, miten tietoa kerättiin sekä kerrotaan haastateltavien valinnasta ja esitellään haastateltavat.

Tutkimuksen viidennessä luvussa esitetään tulokset ja kuudennessa luvussa johtopäätökset sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja annetaan muutamia ehdotuksia jatkotutkimuksiin. Tutkimus päättyy yhteenvetoon.

2 PK-YRITYKSET JA PK-YRITTÄJÄT – MITÄ NE OVAT?

2.1 Pk-yritysten erilaiset luokittelut

Euroopan komissio (2015) määrittelee pk-yrityksille nelivaiheisen tunnistamisprosessin (Euroopan komissio 2015, 8). Pk-yritysten keskimääräinen henkilöstön määrä on kuusi työntekijää, jolloin se täyttäisi automaattisesti pk-yrityksen määritelmän vaatimukset, ellei muita tekijöitä otettaisi huomioon. Kuitenkin vain määritelmän kaikkien tekijöiden avulla saadaan selville yrityksen toiminnan ja kilpailuaseman todellinen merkitys. (Euroopan komissio 2015, 7; Euroopan komissio 2003, 2.)

Pk-yritysten tunnistaminen on ensinnäkin tärkeää yrityksille itselleen, koska sen avulla ne voivat varmistaa oikeutensa hakea pk-yrityksille tarkoitettuja EU-tuen muotoja sekä EU:lta suoraan että sen jäsenvaltioilta (Euroopan komissio 2015, 3). Toiseksi aitojen pk-yritysten tunnistaminen on tärkeää julkisella tasolla, jotta EU-tuet ja valtioiden tuet voidaan kohdentaa niille yrityksille, jotka niihin ovat oikeutettuja ja jotka niitä tarvitsevat (Euroopan komissio 2015, 4). Tunnistamisprosessin avulla saadaan parempi käsitys yritysten taloustilanteesta ja voidaan sulkea pois ne, joiden taloudelliset valtasuhteet ovat suurempia kuin pk-yritysten (Euroopan komissio 2003, 3).

Tunnistamisprosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään, onko kyseessä oleva yksikkö yritys (Euroopan komissio 2015, 8). Yksiköt luetaan yrityksiksi, kun ne harjoittavat taloudellista toimintaa joko yksin, perheenä, henkilöyhtiönä tai yhdistyksenä (Euroopan komissio 2003, 5). Yritysmäärittelyn keskiössä on siis taloudellinen toiminta, jolla tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden myyntiä tietyillä hinnoilla tai tietyillä markkinoilla (Euroopan komissio 2003, 9).

Toisessa vaiheessa merkittäviä tekijöitä ovat Euroopan komission määrittelemät kriteerit (Euroopan komissio 2015, 8). Kriteerien määrittely on ollut tärkeää, koska pk-yritysten havaitseminen voi olla joissain tilanteissa haasteellista. Pk-yrityksiä on nykyisessä toimintaympäristössä kaikenkokoisia ja -muotoisia (Euroopan komissio 2003, 3). Tärkein pk-yritysten määrittelyn kriteereistä on työntekijöiden määrä (Euroopan komissio 2003, 11). Kaksi muuta kriteeriä eli liikevaihto ja taseen loppusumma ovat yritykselle valinnaisia, jonka vuoksi yrityksen ei tarvitse täyttää molempia kriteereitä säilyäkseen pk-yrityksenä. (Euroopan komissio 2003, 11). Valinnanvaran taustalla on eri toimialojen erilaiset luonteenpiirteet, esimerkiksi kaupan ja jakelualan yrityksillä on suurempi liikevaihto kuin tuotantoalan yrityksillä (Euroopan komissio 2003, 2, 11).

Kolmannessa tunnistamisprosessin vaiheessa kriteereitä tulkitaan ja sovelletaan (Euroopan komissio 2015, 8). Pk-yritysten havaitsemista vaikeuttaa edellä mainittujen kokoon liittyvien perusteiden lisäksi se, että niillä voi olla hyvinkin tiiviitä suhteita muihin yrityksiin, kuten esimerkiksi rahoitus-, toiminta- tai valtasuhteita (Euroopan komissio 2003, 3, 6). Tällaiset suhteet voivat tuoda yritykselle määräysvaltaa, lisärahoitusta tai muita huomattaviakin resursseja suhteessa toisiin riippumattomiin pk-yrityksiin, jolloin yritys ei voi kuulua pk-yrityksen luokkaan (Euroopan komissio 2015, 6, 7). Neljäs vaihe on tärkeä, koska siinä selvitetään pk-yrityksen resurssien tilanne sekä määräysvalta suhteessa toisiin yrityksiin eli onko se riippumaton yritys, omistusyhteisyritys vai sidosyritys (Euroopan komissio 2015, 6, 8). Tästä syystä pk-yrityksen määritelmään on otettu mukaan kolme eri yritysluokkaa (Euroopan komissio 2015, 7).

Pk-yrityksen määritelmän merkittävin käsite on oikeudellinen ja tosiasiallinen määräysvalta, joka määrittää edelleen sen, onko yritys omistusyhteisyritys vai sidosyritys (Euroopan komissio 2015, 7).

Pk-yritysten yleisin luokka on riippumaton eli itsenäinen yritys (Euroopan komissio 2015, 15). Pk-yritystä pidetään riippumattomana yrityksenä, jos se on täysin itsenäinen eli se ei omista osuuksia muista yrityksistä tai muut yritykset eivät omista osuuksia siitä (Euroopan komissio 2015, 7, 16). Sen lisäksi riippumattomana pk-yrityksenä pidetään yritystä, jolla on itsellään alle 25 prosentin omistus yhdestä tai useammasta yrityksestä tai toisilla yrityksillä on alle 25 prosentin omistus siitä (Euroopan komissio 2015, 16). Euroopan komissio (2015) pitää riippumattomina yrityksinä kaikkia niitä yrityksiä, jotka eivät ole omistusyhteisyriksiä tai sidosyrityksiä eli niiden omistusaste toisista yrityksistä on alle 25 prosenttia (Euroopan komissio 2015, 3, 5).

Omistusyhteisyrietykset eivät ole itsenäisiä eivätkä sidosyrityksiä, vaan niillä on rahoituskumppanuussuhde toisiin yrityksiin ilman suoraa tai epäsuoraa hallintavaltaa toista yritystä kohtaan (Euroopan komissio 2015, 18). Omistusyhteisyrietyksillä on omistusosuutta vähintään 25 prosenttia, mutta enintään 50 prosenttia toisista yrityksistä tai muilla yrityksillä on vähintään 25 prosentin omistusosuus kyseisestä yrityksestä (Euroopan komissio 2015, 7, 18).

Sidosyrityksen muodostaa kaksi tai useampia yrityksiä, joiden omistusosuudet ovat vähintään 50 prosenttia (Euroopan komissio 2015, 7, 21). Tästä seuraa se, että sidosyritys käyttää yritysten välisten sopimusten perusteella määräysvaltaa toisessa yrityksessä halliten suoraan tai epäsuorasti sen äänimäärän enemmistöä. Sen lisäksi niillä on oikeus aset-

taa tai erottaa toisen yrityksen hallinnon, johdon tai valvonnan jäsenten enemmistö. (Euroopan komissio 2015, 21; Euroopan komissio 2003, 7.) Kokonaan omistetut tytäryhtiöt ovat tyypillisimpiä sidosyrityksiä (Euroopan komissio 2015, 21).

Suomessa kirjanpitolaki määrittelee ja jaottelee yritykset vielä tarkemmin kirjanpidollisten vaatimusten mukaisesti. Jako tehdään suuryrityksiin, keskisuuriin yrityksiin, pienyrityksiin ja mikroyrityksiin sekä luonnollisten henkilöiden harjoittamaan liike- ja ammattitoimintaan. Luonnollinen henkilö voi toimia yksityisenä elinkeinonharjoittajana eli liikkeen- tai ammatinharjoittajana, jolloin hän toimii mikroyrityksen kokoluokassa. Heitä voidaan kutsua pk-yrittäjiksi tai mikroyrittäjiksi. (Taloushallintoliitto 2018b; Finlex 2015.)

Yleis- ja puhekielessä yksityisten elinkeinonharjoittajien yrityksiä kutsutaan usein toiminimiksi, joilla lainsäädännössä tarkoitetaan kuitenkin vain yritysten virallista nimeä (Yritä.fi 2021; PRH 2020; Finlex 2019; Minilex 2015). Toiminimen lisäksi puhutaan usein toiminimiyrittäjistä, yksityisliikkeistä tai käytetään lyhennettä t:mi (PRH 2020a). Yksityisenä elinkeinonharjoittajana voi Suomessa toimia Euroopan talousalueella asuvat henkilöt. Talousalueeseen kuuluvat Euroopan unionin jäsenmaiden lisäksi Islanti, Liechtenstein ja Norja. (PRH 2020b.)

Suomessakin yrityksen koolla on siis väliä. Suuremmilla yrityksillä on laajemmat ja vaativammat kirjanpito- ja tilinpäätösvaatimukset (Taloushallintoliitto 2018b). Kirjanpitolaki määrittelee yritysten kirjanpitovelvollisuuden sen yrityskoon ja yritysmuodon mukaan (Taloushallintoliitto 2018b). Laki ottaa huomioon jaottelussa työntekijämäärän lisäksi tasearvon ja liikevaihdon päättyneellä ja sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella (Finlex 2015).

Suomessa yksityisen elinkeinonharjoittajan lisäksi oikeudellisia yritysmuotoja ovat avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, osuuskunta ja franchising (Suomen Yrittäjät 2014a). Elinkeinonharjoittaja, avoin tai kommandiittiyhtiö on perusteltu yhtiömuoto pienemmälle yritystoiminnalle, joka perustuu pääosin yrittäjän omaan työpanokseen (Suomen Yrittäjät 2019b). Toiminnan laajentuessa, tulojen ja riskien kasvaessa osakeyhtiö saattaa olla perusteltu yritysmuoto byrokraattisemmasta piirteestään huolimatta (Suomen Yrittäjät 2019b). Tämä tutkimus keskittyy kuitenkin pienempiin pk-yrityksiin, joten niiden ominaisuuksia avataan hieman tarkemmin.

Avoimen yhtiön perustamiseen tarvitaan vähintään kaksi luonnollista- tai oikeushenkilöä, jotka rekisteröivät yhtiön (Suomen Yrittäjät 2017a). Sen toiminimestä tulee käydä ilmi avoimen yhtiön yhtiömuoto, joko sanana tai lyhenteenä (Suomen Yrittäjät 2017a).

Yhtiö perustetaan taloudellista päämäärää varten, jonka pohjana on toistaiseksi jatkuva toiminta. (Suomen Yrittäjät 2017a). Yhtiön pääoma koostuu yhtiömiesten rahana, tavarana tai työpanoksena sijoittamasta pääomasta, joka on kaikkien yhtiömiesten vapaasti käytettävissä (Suomen Yrittäjät 2017a). Yhtiömiehet hoitavat itsenäisesti yhtiön asioita ja ovat myös henkilökohtaisessa vastuussa kaikista yhtiön sitoumuksista (Suomen Yrittäjät 2017a).

Yritysmuodoista kommandiittiyhtiö on lähes samanlainen kuin avoin yhtiö. Sen perustamiseen tarvitaan vähintään yksi luonnollinen henkilö vastuunalaiseksi yhtiömieheksi ja toinen äänettömäksi yhtiömieheksi, jotka allekirjoittavat yhtiösopimuksen ja rekisteröivät yhtiön kaupparekisteriin (Suomen Yrittäjät 2017b). Yhtiön nimessä tulee käydä ilmi yhtiömuoto, joko sanana tai lyhenteenä ky (Suomen Yrittäjät 2017b). Yhtiön pääoma koostuu yhtiömiesten panoksesta, joka äänettömillä yhtiömiehillä voi olla vain rahamääräistä omaisuutta (Suomen Yrittäjät 2017b). Vastuunalaisten yhtiömiesten oikeudet ja velvollisuudet ovat samanlaisia kuin avoimessa yhtiössä, mutta ääneton yhtiömies toimii ulkopuolisen rahoittajan roolissa ilman vastuuta veloista tai muista yhtiön sitoumuksista (Suomen yrittäjät 2017b).

Itsensätyöllistäjät ja kevytyrittäjät ovat yrittäjyyden välimuotoja, joita ei lainsäädäntö tunne, vaan henkilöt ovat joko työsuhteessa olevia työntekijöitä tai elinkeinonharjoittajia (Härmälä – Lamminkoski – Salmien – Halme – Autio 2017, 4, 21). Nämä yrittäjyyden välimuodot liittyvät vahvasti työelämän murrokseen, jossa työpaikkoja on vähemmän ja lyhytaikaiset työt lisääntyvät (Koramo – Keinänen – Oosi – Wennberg 2017, 25). Yhtenä itsensätyöllistämisen muotona on kevytyrittäjyys, jossa henkilö vastaa itse muun muassa asiakashankinnasta, markkinoinnista, hinnoittelusta, sopimuksista ja työtehtävistä, mutta pakolliset yrittämiseen liittyvät maksut ja asiakaslaskutuksen hoitaa ulkopuolinen laskutuspalvelu, joita Suomessa ovat esimerkiksi Eezy ja Ukko (Akava 2019, 2; Härmälä ym. 2017, 22; Koramo ym. 2017, 25).

2.2 Pk-yritysten ja -yrittäjien ulkoiset ja sisäiset ominaisuudet

Pk-yritykset ja -yrittäjät ovat erittäin heterogeenisiä ryhmiä, joiden sisällä yritysten taustat ja yrittäjien lähtökohdat, odotukset ja tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia (Härmälä ym. 2017, 5). Samoin, kun keskustellaan yrityksistä ja yrittämisen tavoista saattaa tulla vastaan erilaisia termejä, kuten yrittäjä, yrittäjyys, yritystoiminta, työnantajayrittäjä, kombityö, työn pää- ja sivutoimisuus tai näennäisyrittäjyys (Tilastokeskus 2018, 11, 26, 7; Härmälä ym. 2017, 4). Työntekijän erottaa yrittäjästä se, että suorittaako hän työnsä

työsopimuksen perusteella, valvonnan alaisena saaden palkkaa vai tekeekö hän töitä itsenäisesti, vastaten itse työstään ja kantaen itse taloudellisen riskin (Härmälä ym. 2017, 4). Yrittäjä työskentelee yksin tai yhdessä muiden kanssa ansiotarkoituksessa perustetun yrityksen kautta ja voi hakea esimerkiksi pk-yrityksille suunnattua tukea tai lainoja pankeilta tai EU:lta yritystoimintansa kehittämiseksi (Perustamisopas 2019, 97; Härmälä ym. 2017, 5; Euroopan komissio 2016, 6). Yrittäjä voi toimia työnantajana eli työnantajayrittäjänä tai yksinyrittäjänä (Oulun yliopisto 2019).

Työnantajayrittäjällä on palveluksessaan palkattua perheen ulkopuolista työvoimaa (Tilastokeskus 2018, 11). Työ voi muodostua myös palkkatyön ja yrittäjyyden yhdistelmästä, jolloin voidaan puhua kombityöstä (Tilastokeskus 2018, 26). Henkilö voi tehdä kombityötä, joko peräkkäisinä jaksoina tai toimia yrittäjänä ja olla sivutoimisesti palkansaaja tai päinvastoin (Tilastokeskus 2018, 26). Työttömyysturvalain 2:5 mukaan henkilö on päätoiminen yrittäjä, jos hän estyy vastaanottamasta kokoaikatyötä palkansaajana, kun taas sivutoimisena yrittäjänä hänellä on mahdollisuus ottaa palkkatyötä vastaan (Finlex 2012).

Näennäisyrittäjyys voidaan nähdä yrittäjyyteen liittyvänä negatiivisena piirteenä. Negatiivisuus johtuu siitä, että yrittäjyys voi olla henkilölle ainoa tapa saada toimeentuloa tai yrittäjänä toimiminen saattaa olla todellisuudessa palkkatyön kaltaista, mutta ilman työntekijän oikeuksia ja etuja (Tilastokeskus 2018,7). Näennäisyrittäjyydessä yrittäjä kantaa yrittäjärisikin, mutta hän ei voi päättää itsenäisesti esimerkiksi työprosesseista, työajoista, paikasta eikä valvonnasta (Tilastokeskus 2018, 111). Näennäisyrittäjyydessä on tyypillistä, että asiakkaita tai toimeksiantajia saattaa olla vain yksi (Tilastokeskus 2018, 111).

2.2.1 Yritystoiminnan riskit ja ulkoiset tekijät

Yrittäjyys voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen (Siikavuo 2016, 10). Yritystoiminnan perustamista, käynnistämistä, yrittäjän käytännön toimintaa ja kehittämistä voidaan sanoa ilmiöksi, jota kutsutaan ulkoiseksi yrittäjyydeksi (Härmälä ym. 2017, 5; Tieteen termipankki 2015a). Yritystoiminnan lähtökohtana on tuottaa taloudellista arvoa omistajille tuotantoprosessin avulla, johon käytetään aikaa sekä fyysisiä ja henkisiä panoksia (Härmälä ym. 2017, 5; Siikavuo 2016, 9). Taloudellisen arvon saavuttamiseksi yritystoiminnassa pyritään kehittämään uusia tuotteita, palveluita ja markkinoita sekä tehostamaan liiketoimintaprosesseja (Härmälä ym. 2017, 5). Toiminta tuottaa tulosta, jota voidaan ennustaa, mutta jota ei varmuudella voida tietää (Siikavuo 2016, 9).

Sisäinen yrittäjyys on työntekijän yrittäjämäinen ajattelu- ja käyttäytymistapa, jonka kautta hän omaa työtehtäväänsä hoitaa sitä kehittämällä ja toimien aloitteellisesti (Siikavuo 2016, 11; Tieteen termipankki 2015b).

Yritystoimintaan kuuluu voiton tavoittelun vastapainona oleellisesti myös epävarmuus tulevaisuudesta eli riskit sekä ulkoiset että sisäiset (LähiTapiola 2021; Siikavuo 2016, 9; Samujh 2011, 20). Epävarmuudella tarkoitetaan tilanteita, jotka eivät ole ennustettavissa, kun taas riskit liittyvät tilanteisiin, joita voidaan arvioida tietyillä todennäköisyyksillä eri tapahtumien ja toimintojen kautta (Chenhall 2003, 137). Riskit ja niiden painotus ja luonne riippuu yrityksen toimialasta ja itse yrityksestä, kuitenkin riski jää aina yrityksen kannettavaksi (Bisnes.fi 2018; ProRiskienhallinta 2021).

Yrityksen riskit tulee tunnistaa ja niiden mahdolliset seuraukset ja todennäköisyydet yrityksen toiminnassa tulee kartoittaa (Bisnes.fi 2018). Niiden tunnistamista auttaa luokittelu strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin (LähiTapiola 2021, Uusyrittäjäkeskus 2018). Strategiset riskit vaikuttavat yritykseen pitkällä aikavälillä ja niitä ovat esimerkiksi liikestrategia, yrityskulttuuri, investoinnit, asiakkaat ja yhteistyökumppanit (LähiTapiola 2021). Taloudelliset riskit liittyvät yrityksen kannattavuuteen, rahoitukseen, hintoihin, tuottavuuteen, kustannuksiin, sopimuskumppaneihin ja maksuvalmiuteen (LähiTapiola 2021; Bisnes.fi 2018). Keskeytysriski toteutuu esimerkiksi silloin, kun kuljetukset viivästyvät ja yritys menettää asiakkaitaan sen vuoksi (Bisnes.fi 2018). Yrityksen juoksevat kulut tulee kuitenkin hoitaa, jolloin menoja on, vaikka tuloja ei ole (Bisnes.fi 2018). Keskeytysriskiin liittyy läheisesti myös riippuvuusriski. Yritys saattaa olla riippuvainen tietystä tavarantoimittajasta tai suuresta asiakkaastaan, jolle yritys tekee alihankintaa (Bisnes.fi 2018). Yhteistyön päättymisen saattaa johtaa yrityksen vakaviin taloudellisiin ongelmiin (Bisnes.fi 2018).

Operatiivisiin riskeihin vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset prosessit (LähiTapiola 2021). Näitä riskejä ovat tuotteet ja palvelut, tuotanto, henkilöstö, kirjanpito, tietotekniikka, vastuut ja sopimusriskit (LähiTapiola 2021).

Pk-yrityksiä koskeva lainsäädäntö, viranomais määräykset, yritysten toimintaedellytykset ja alakohtainen sääntely on Suomessa pääosin järkevää ja perusteltua (EK 2017). Yleisellä tasolla sääntelyä ei nähdä esteenä yrittämiselle, mutta se aiheuttaa silti hallinnollista taakkaa ja kustannuksia suhteellisesti eniten pk-yrityksille (EK 2017; Härmälä ym. 2017, 14). Toimialakohtainen sääntely aiheuttaa jonkin verran kuormittavuutta yrityksille esimerkiksi sosiaali- ja terveysaloilla sekä majoitus- ja ravitsemisaloilla (Härmälä ym. 2017, 14). Sääntely liittyy muun muassa toimitiloihin, pätevyyksiin ja erilaisiin lupiin

(Härmälä ym. 2017, 14). Suomessa hallituksen tavoitetasona on edelleen pk-yritysten sääntelyn sujuvoittaminen ja normien purkaminen, jotta pk-yrittämistä ja talouden kehittämistä voidaan yhteiskunnallisesti tukea ja edistää (Akava 2019, 2; EK 2017).

Toimiala vaikuttaa sääntelyn lisäksi myös kilpailun luonteeseen ja strategian valintaan (Laurea 2006, 18, 20). Kilpailun luonteesta johtuen kaikki alat eivät tarjoa samanlaisia pitkän tähtäimen kannattavuuden mahdollisuuksia (Laurea 2006, 20). Kilpailuun ja alan kannattavuuteen vaikuttaa uusien tulokkaiden uhka, korvaavien tuotteiden uhka, tarvarantoimittajien ja asiakkaiden neuvotteluasema sekä toimialan nykyisten yritysten välinen kilpailu (Laurea 2006, 18). Nämä kilpailutekijät vaikuttavat suoraan tuotteiden ja palveluiden hintoihin, kustannuksiin ja alan vaatimiin investointitasoihin (Laurea 2006, 18). Toimialan lisäksi kilpailustrategiaan vaikuttaa asemointi, koska toiset kilpailijoista erottavat toiminnot ovat kannattavampia kuin toiset (Strategiavarasto 2014; Laurea 2006, 20).

Asiakkaat, oikeat markkinat ja riittävä kysyntä ovat jokaisen yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ottaen samalla huomioon yrityksen omat resurssit ja mahdollisuudet vastata kysyntään (Akava 2019, 4, 6; Siikavuo 2016,11). Pk-yrityksillä on tyypillisesti suppea asiakaskunta, joista kilpailevat myös suuremmat yritykset, jotka tarjoava samankaltaisia tuotteita tai palveluita (Halabi ym. 2016, 165). Toisaalta pk-yritys saattaa tarjota pitkälle erikoistuneita tuotteita tai palveluita, jolloin markkinatilanne muuttuu pk-yrityksen eduksi (Chenhall 2003, 138).

Pk-yrityksen markkina-alueen väestöpohja voi olla kapea, jolloin asiakkaita saattaa olla vaikea löytää ja se voi johtaa asiakaspulaan (Laurea 2006, 18). Suuremmilla yrityksillä on käytettävissään laajemmat resurssit ja usein suuremmat volyymit kuin pk-yrityksellä, mistä seuraa, ettei pk-yritys voi olla mukana tarjoamiensa tuotteiden tai palveluiden hintakilpailussa (Halabi ym. 2016, 165). Kapeista markkinoista, suppeasta tuotevalikoimasta ja asiakaskunnasta johtuen pk-yritykset ovat erityisen alttiita suhdannevaihteluille, pankkikriiseille, markkinamuutoksille ja yksityisen kulutuksen vähenemiselle, joilla saattaa olla haitallisia vaikutuksia monien pk-yritysten toimintaan (Suomen Yrittäjät 2020, 4, 10; Carey – Tanewski 2016, 297; Rae ym. 2012, 474).

Euroopassa ja kansainvälisestikin esimerkiksi vuoden 2020 aikana kehittynyt pandemia on leikannut voimakkaasti kulutusta ja vaikuttanut suoraan pk-yritysten talouteen ja tulevaisuuden näkymiin (Suomen Yrittäjät 2020, 4, 7, 10). Suurin kysynnän aleneminen on tapahtunut palvelusektorilla (Suomen Yrittäjät 2020, 10).

Pk-yrityksiltä saattaa puuttua myös taloudellisia resursseja, jolloin ne eivät pysty investoimaan toiminta- ja kilpailuympäristön haastavien vaatimusten mukaisesti (Euroopan komissio 2015, 5; Laurea 2006, 18). Niillä voi olla myös haasteita saada rahoitusta yleisiltä markkinoilta esimerkiksi korkeiden vakuusvaatimusten johdosta (Kotiranta, Pajari-
nen, Rouvinen 2016, 8; Euroopan komissio 2015, 5). Pk-yrittäjän oma osaaminen, kun ei yleensä riitä lainan vakuudeksi (Akava 2019, 4). Sen lisäksi monet julkiset rahoitukset on suunnattu pääsääntöisesti kasvuhakuisille ja innovatiivisille kasvuyrityksille, joiden tunnusmerkkejä eivät kaikki pk-yritykset täytä mahdollisista rahoitustarpeistaan huolimatta (Akava 2019, 5). Rahoituksen saannin vaikeudet saattavat osin johtua myös pk-yritysten epävakasta tuloista, kun tuloja saatetaan joutua kokoamaan tilkkutäkkimäisesti useammista eri lähteistä (Tilastokeskus 2018, 55).

Pk-yritysten rahoituksen tarve vaihtelee voimakkaasti eri toimialoilla, jolloin haasteetkin ovat erilaisia, esimerkiksi metalliteollisuuden pk-yritys ei voi toimia ilman pääomaa ja suhteellisen suuria investointeja, mutta asiantuntijana toimiva elinkeinonharjoittaja voi aloittaa yritystoimintansa hyvinkin pienellä pääomalla ilman toimitiloja tai erityisiä välineitä (Akava 2019, 5; Tilastokeskus 2018, 59).

Euroopan komissio sekä kansalliset viranomaiset kannustavat kuitenkin ihmisiä yrittäjyyteen sekä parantamaan pk-yritysten kilpailukykyä ja kasvattamaan yritysten työntekijämäärää (Euroopan komissio 2020; Tilastokeskus 2018, 45; Halabi ym. 2010, 164). Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) tukee pk-yrityksiä erilaisilla avustuksilla, lainoilla, lainatakuilla tai riskipääomilla etenkin tutkimuksen, innovaatioiden, vähähiilisen talouden ja tieto- ja viestintätekniikan puitteissa (Euroopan komissio 2020).

Julkisesta tuesta ja kannustuksesta huolimatta saattaa olla, ettei monikaan pk-yrittäjä ole kiinnostunut yrityksensä kehittämisestä, laajentamisesta tai kasvattamisesta, vaan on tyytyväinen tämänhetkiseen yritystoimintaansa (Akava 2019, 2; Suomen Yrittäjät 2019a, 21; Kotiranta ym. 2016, 8). Yrityksen kasvuhaluuden mittarina käytetään yleisesti työntekijämäärän lisäämistä (Tilastokeskus 2018, 45).

Elinkeinoelämän keskusliiton (2013) ja Nordean tekemässä tutkimuksessa, jonka tavoitteena oli muodostaa kuva suomalaisen omistaja- ja kasvuyrittäjyyden nykytilasta (EK 2013, 4). Tutkimuksen tulosten mukaan, alle 40-vuotialla yritysjohtajilla ja yli 10-henkilöä työllistävillä yrityksillä oli selkeää kasvuhakuisuutta, kun taas naisilla ja perheyrittäjillä voimakasta kasvuhakuisuutta ei juurikaan havaittu (EK 2013, 12). Syinä tähän mainitaan esimerkiksi naisten toimiminen palvelualalla pienillä kotimarkkinoilla, joilla kas-

vun mahdollisuus on rajallinen (EK 2013, 12). Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksessa havaittiin myös, että kasvuhakuiset yritykset hyödynsivät ulkopuolista osaamista yrityksensä kehittämisessä (EK 2013, 15).

2.2.2 Yrittäjien sisäiset ominaisuudet ja haasteet

Yrittämisen perustana ja pk-yrityksen selviytymisen kriittisinä tekijöinä voidaan pitää yrittäjän omaan ammatilliseen osaamiseen sekä liiketoimintaan ja yrittäjyyteen liittyvä osaaminen, tilannetekijät ja henkilön sisäiset ominaisuudet (Akava 2019, 4; Suomen Yrittäjät 2019a, 11; Tilastokeskus 2018, 4; Gooderham ym. 2004, 7). Sen lisäksi yrittäjien pitää tuntea kilpailevat tuotteet tai palvelut ja markkinat, joilla heidän yrityksensä toimii (Berry ym. 2006, 35).

Yrittäjien koulutustausta vaihtelee Suomessa peruskoulutasosta korkeakoulututkintoon (Suomen Yrittäjät 2019a, 19; Tilastokeskus 2018, 20; Kotiranta ym. 2016, 7). Suomen Yrittäjien (2019) yksinyrittäjäkyselyn ja Etlan tekemän uusyrittäjyystutkimuksen (2016) mukaan joka kolmannella yrittäjällä oli ammatillinen tutkinto ja joka kolmannella opistoasteen tai ammattikorkeakoulutasoinen tutkinto (Suomen Yrittäjät 2019c, 19; Kotiranta ym. 2016, 7). Etlan (2016) tutkimuksen mukaan korkeakoulutasoinen tutkinto oli joka viidennellä yrittäjällä (Kotiranta ym. 2016, 7). Tietotyön erityisasiantuntijat ovat korkeimmin koulutettuja, kun taas rakentamisen, kuljetuksen, teollisuuden ja palvelualojen ammattiryhmissä löydetään eniten sekä toisen asteen että perusasteen koulutuksen saaneita (Tilastokeskus 2018, 20, 21).

Kuitenkin lähtökohtaisesti vain ammatillinen tutkinto mahdollistaa yrittäjän ammatiosaamisen perustan ja uusien pk-yritysten syntymisen (Suomen Yrittäjät 2021). Yrittäjille on tyypillistä se, että he koulutuksensa jälkeen toimivat ensin työntekijänä samalla alla hankkien alan työkokemusta ja saattavat sen jälkeen perustaa oman yrityksen (Akava 2019, 4; Tilastokeskus 2018, 4; Koramo ym. 2017, 27), mutta usein ilman erillistä koulutusta yritystoimintaan (Samujh 2011, 23). Yrittäjille on myös ominaista se, että he ovat iältään usein palkansaajia hieman vanhempia (Tilastokeskus 2018, 19).

Pk-yrityksissä on vähän henkilöresursseja, jonka vuoksi saattaa olla, ettei yrityksestä löydy riittävästi yritystoiminnan tarvitsemia johtamistaitoja, taloushallinnon tai tekniikan osaamista (Halabi ym. 2016, 165; Euroopan komissio 2015, 5; Schwartz 2008, 139; Barbera – Hasso 2013, 273; Berry ym. 2006, 35). Rajalliset resurssit johtavat siihen, että yrittäjän täytyy itse osata hoitaa ja johtaa useita yrityksen toimintoja ammatillisesta osaamisesta, taloushallintoon, tuotekehitykseen ja työnantajaroolissa myös esimiestehtäviin

(Oulun yliopisto 2019; Broccardo 2014, 2; Samujh 2011, 20; Schwartz 2008, 142). Näistä varsinkin taloushallintoa yrittäjien tulisi hallita jollain tasolla, koska sen nähdään parantavan pk-yrityksen selviytymismahdollisuuksia (Schwartz 2008, 142).

Näistä osaamistarpeista seuraa pk-yrittäjälle haasteiksi esimerkiksi se, että mistä hän ottaa aikaa ja rahaa itsensä ja mahdollisen henkilöstönsä kouluttamiseen, kun ainoaa käytettävissä aikaa on liiketoiminnan myyntiaika ja yrittäjän on usein mahdotonta jättää yritys yksin ilman henkilökuntaa (Akava 2019, 4; Samujh 2011, 20, 23). Toisaalta yrittäjän kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen käytetty aika voi tuoda enemmän aikaa uusien tietojen ja taitojen myötä (Akava 2019, 6). Sen lisäksi yleisenä kehityksenä nähdään nuorempien pk-yrittäjien monipuolisempi koulutustausta, joilla on valmiina tietotaitoa yritystoimintaan ja sen kehittämiseen sekä kasvuhalukkuutta (Devi – Samujh 2008, 14).

Toiseksi yrityksen perustamisen voidaan nähdä liittyvän tilannetekijöihin, jotka johtavat henkilön yrittäjäksi (Tilastokeskus 2018, 4). Tilannetekijöitä voidaan ryhmitellä esimerkiksi mahdollisuusyrittäjyyteen (out of opportunity) ja pakkoyrittäjyyteen (out of necessity) (Tilastokeskus 2018, 33; Laurea 2006, 18). Mahdollisuusyrittäjyys voi nousta henkilön halusta saada vapautta ja itsenäisyyttä sekä elämäntavasta toimia yrittäjänä tai yrittämiseen voi kasvaa, jos se tulee perintönä esimerkiksi vanhemmilta (Tilastokeskus 2018, 33; Härmälä ym. 2017, 5, 10; Kotiranta ym. 2016, 7; Siikavuo 2016, 10). Yrittäjäksi haluavalla saattaa olla myös omia muita elämäntilanteeseen liittyviä tarpeita, kuten esimerkiksi tarve tehdä töitä kotoa käsin tai muuten joustavasti, halu toteuttaa unelmia, edistää uraa tai kasvattaa ammatillista osaamista (Härmälä ym. 2017, 10; Koramo ym. 2017, 27).

Mahdollisuusyrittäjien luonnetta kuvaa hyvin yrittäjähakuisuus, jonka taustalla ovat idean tunnistetut liiketoimintamahdollisuudet (Tilastokeskus 2018, 38; Härmälä ym. 2017, 5). Toisaalta mahdollisuusyrittäjyyteen saattaa piiloutua vaarana liiketoimintaosaamisen puute, koska yrityksen perustaminen on yksinkertaista ja yrittäjä tarvitsee vain liikeidean sekä halun yrittää, eikä perustamiseen vaadita näyttöä liiketoimintaosaamisesta (Halabi ym. 2010, 164).

Pakkoyrittäjyys on vastentahtoista yrittämistä tilanteissa, joissa muita parempia vaihtoehtoja työllistymiseen ei todennäköisesti ole saatavilla (Tilastokeskus 2018, 34; Kotiranta ym. 2016, 7). Yrittäjä on saattanut ajautua nykyiseen tilanteeseen erilaisten teknologisten uudistusten tai muutosten kautta, jonka vuoksi edellisestä työpaikasta on vähennetty työntekijöiden määrää (Chenhall 2003, 149). Pakkoyrittäjille on ominaista, että osa

heistä haluaisi tehdä samaa työtä mieluummin työntekijänä kuin yrittäjänä (Koramo ym. 2017, 28).

Tilannetekijöiden lisäksi yrittäjyyden aloittamiseen voivat vaikuttaa myös työntävät ja vetävät tekijät (Tilastokeskus 2018, 34). Yrittäjyyteen työntävinä ja kannustavina tekijöinä voivat olla palkkatyön puute omalla paikkakunnalla, ajautuminen tai tarttuminen hyvään tilaisuuteen, joka avautuu sopivasti tai ammattialalle on tyypillistä toimia yrittäjänä (Tilastokeskus 2018, 34). Kuva yrittämisen vapaudesta ja työn itsenäisyydestä saattaa toimia hyvin yrittäjyyteen vetävänä tekijänä (Tilastokeskus 2018, 34).

Yrittäjyys on moniulotteinen kokonaisuus, joka koostuu työn ja muun elämän yhteensovittamisesta (Suomen yrittäjät 2019a, 10). Kolmantena yrittämisen perustekijänä voidaan pitää henkilön sisäisiä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat toimimisen yrittäjänä (Tilastokeskus 2018, 4). Siikavuon (2016) mukaan menestyvän yrittäjän ominaisuuksia ovat esimerkiksi luovuus, päätöksentekokyky, itseluottamus, tavoitteellisuus, riskinotto-kyky, ulospäinsuuntautuneisuus, halu oppia uutta, taito nähdä tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä iloita muiden onnistumisesta, koska se tarjoaa usein uusia mahdollisuuksia myös omalle yritystoiminnalle (Siikavuo 2016, 10).

Yrittäjyydessä voidaan nähdä myös paljon erilaisia hyötyjä ja positiiviseksi koettavia tekijöitä (Koramo ym. 2017, 65). Näistä ehkä merkittävimmäksi voidaan nostaa yrittäjän vapaus ja työn joustavuus suhteessa työntekijärooliin, jossa työnantaja määrittää työajat ja työtehtävät (Tilastokeskus 2018, 81; Koramo ym. 2017, 65). Työn vapautta ja joustavuutta on muun muassa siinä, että yrittäjä voi vaikuttaa itse työnsä sisältöön, työaikoihin ja -tapoihin sekä siihen, miten ja missä järjestyksessä työtään tekee sekä jopa siihen, kenen kanssa töitä tekee (Zoner 2020; Akava 2019, 3; Tilastokeskus 2018, 81; Koramo ym. 2017, 65). Yrittäjänä voi itse myös päättää oman yrityksen virallisista prosesseista ja sisäisistä kokouksista ja niiden tarpeellisuudesta, jos yrittäjä toimii työnantajana (Koramo ym. 2017, 66). Toisaalta todellisuudessa työaikoihin vaikuttavat yhä vahvemmin myös asiakkaiden ja toimeksiantajien toiveet ja tarpeet tai tietyillä toimialoilla jopa sää (Tilastokeskus 2018, 82), jolloin töitä tehdään vaihtelevasti silloin, kun niitä on tarjolla (Akava 2019, 6).

Yrittäjä on myös oman työnsä johtaja, jolloin häneltä edellytetään taitoja toimia asettamiensa tavoitteiden mukaisesti (Koramo ym. 2017, 65; Työterveyslaitos 2017). Oman työn johtamisen lisäksi yrittäjän vastuuta lisää huolehtiminen työn laadusta ja tehtyjen sopimusten aikatauluista (Akava 2019, 3).

Yrittäjyys saattaa olla myös elämäntapa tai intohimoinen pakko, jolloin henkilön identiteetti ja koko elämä rakentuu erityisosaamisen ja yrityksen ympärille (Akava 2019,3; Oulun yliopisto 2019). Yrittäjyys elämänasenteena voi kertoa myös yrittäjän halusta päästä elämässä eteenpäin kohti parempaa tulevaisuutta ja ehkä jopa parempia ansioita (Koramo ym 2017, 66; Siikavuo 2016, 9). Intohimo voidaan nähdä sekä positiivisena, että negatiivisena tekijänä. Yrittäjälle kasvaa positiivista innostuneisuutta ja palkintoa oman erityisosaamisen hyödyntämisestä ja siinä kehitymisestä, jolloin hän voi hyvin ja pysyy terveenä (Akava 2019, 3). Oman osaamisen kehittyminen perustuu muun muassa siihen, että yrittäjänä henkilö saa usein tehdä monipuolisemmin erilaisia töitä kuin oleamalla työntekijä (Koramo ym. 2017, 66). Toinen puoli intohimosta liittyy siihen, kun yrittäjän aikaa kuluu innostavan erityisosaamisen hyödyntämisen lisäksi liiketoimintaan liittyviin erilaisiin oheistehtäviin, jolloin omasta jaksamisesta huolehtiminen saattaa unohtua ja ruokkii sen negatiivista kehittymistä (Oulun yliopisto 2019).

Yrittäjän asenteilla, motivaatiolla ja arvoilla on tärkeä rooli pk-yrityksen menestymisessä ja onnistumisessa (Suomen Yrittäjät 2019a, 10). Yrittäjän tärkeimpiä tekijöitä ovat hänen positiivinen asenteensa saavuttaa tavoitteensa, välttää riskejä, vastaanottaa palautetta ja pitää katse tulevaisuuden mahdollisuuksia (Laurea 2006, 18). Ne vaikuttavat yrittäjän kokemukseen siitä, kuinka merkittäväksi ja arvokkaaksi hän kokee oman työnsä (Suomen Yrittäjät 2019a, 10). Oman työn merkityksellisyys vaikuttaa positiivisesti yrittäjän motivaatioon uudistua sekä kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan, joka puolestaan auttaa kehittämään yritystä ja sen tuotteita tai palveluita (Suomen Yrittäjät 2020, 24, 29). Yrittäjyyden positiiviset tekijät vaikuttavat siihen, että yrittäjät kokevat olevansa tyytyväisempiä arjen työhönsä kuin työntekijäsuhteessa olevat (Tilastokeskus 2018, 87).

Yrittäjyyteen liittyy kuitenkin läheisesti myös haasteita, riskejä ja esteitä, joiden välillä yrittäjä tasapainoilee ja jotka koettelevat hänen henkilökohtaisia voimavarojaan (Akava 2019, 3). Tällaisia haasteita voivat olla esimerkiksi työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, oma jaksaminen, toimeentulon epävarmuus tai konkreettisesti oman työn myymiseen liittyvät vaikeudet (Akava 2019, 2, 4).

Yrittäjyyden yhtenä haasteena on yrittäjän toimeentulon niukkuus ja epävarmuus, joka johtuu useimmiten epäsäännöllisistä tuloista, joita on vaikea ennakoida (Tilastokeskus 2018, 56). Epäsäännölliset tulot kertovat usein haasteista löytää asiakkaita, kovasta kilpailusta ja vaikeudesta hinnoitella omia tuotteita tai palveluita (Tilastokeskus 2018, 56). Taloudelliset ongelmat saattavat myös johtua siitä, että asiakkaat maksavat laskunsa myöhässä (Tilastokeskus 2018, 56). Vuositasolla epäsäännölliset tulot vaikuttavat myös

yrittäjän ennakkoverojen laskentaan, koska ne maksetaan edellisen vuoden tulojen mukaan (Akava 2019, 5). Yrittäjän tulee seurata ja tarvittaessa muuttaa laskutettavien ennakkoverojen määrää vuoden aikana (Akava 2019, 5).

Yleisesti oletetaan, että yrittäjyyteen kuuluu pitkät työpäivät, aina töissä ja saatavilla oleva yrittäjä (Akava 2019, 9; Tilastokeskus 2018, 77). Näin ajattelee myös moni yrittäjä itsekin (Akava 2019, 9). Tosiasia on, ettei yrittäjien työaika säädellä lailla, kun taas palkkatyössä olevan työaika on työlainsäädännön mukainen (Tilastokeskus 2018, 77). Yrittäjyydessä on tavallista, että on pidempiä työpäiviä ja työviikkoja sekä töitä on myös iltaisin ja viikonloppuisin, mutta vastapainona heillä on myös lyhyempiä työviikkoja, jotka vaihtelevat työtilanteiden mukaan (Oulun yliopisto 2019; Tilastokeskus 2018, 77, 79).

Yrittäjien välillä löytyy eroja työn kuormittavuuden kokemisesta (Tilastokeskus 2018, 86). Yrittäjät ja työtehtävät ovat erilaisia ja osa yrittäjistä saattaa kokea useammin vaikeuksia jaksaa työssään työpäivien venyessä (Tilastokeskus 2018, 83). Pitkien työpäivien lisäksi yrittäjää saattaa kuormittaa huoli kotiasioiden laiminlyönnistä (Tilastokeskus 2018, 83). Yrittäjän oma ajanhallinta korostuu ja se todennäköisesti heijastuu sekä yrittäjän työhyvinvointiin että työn tuottavuuteen (Akava 2019, 6). Yrittäjän työkyky säilyy ja tuottavuus paranee liiketoiminnan kehittämisen myötä, kun voimavarat ja työ ovat oikeassa tasapainossa (Oulun yliopisto 2019; Suomen Yrittäjät 2019a, 10).

Vuosilomalaki määrittää työntekijöiden lomaoikeuden, jossa suositetaan yhtäjaksoiseksi lomakaudeksi vähintään 2 - 3 viikkoa (Tilastokeskus 2018, 85). Vuosilomalaki ei koske yrittäjiä ja yrittäjä päättää loman pitämisestä itse, jos hänellä on siihen omasta mielestään aikaa ja varaa (Tilastokeskus 2018, 86). Toisaalta yritystoiminta perustuu useimmiten yrittäjän erityisosaamiseen, asiantuntemukseen ja hänen persoonaansa, jolloin sijaisten käyttäminen saattaa olla jopa mahdoton vaihtoehto yritystoiminnan kannalta (Akava 2019, 6, 9). Sijaisten käyttämisen mahdottomuus sulkee yrittäjiltä loman lisäksi usein myös esimerkiksi vuorotteluvapaan mahdollisuuden (Akava 2019, 9).

Työterveyslaitos ja muut julkiset organisaatiot ovat nostaneet yhteiseen keskusteluun yrittäjien työhyvinvoinnin tukemisen, koska yrittäjien hyvinvointi on myös yhteiskunnallinen kysymys johtuen pk-yritysten yhteiskuntaa vahvasti tukevasta ja työllistävästä vaikutuksesta (Akava 2019, 9; Tilastokeskus 2019, 91). Yhteiskunnallinen ja julkinen tuki rajoittuu yleisesti erilaisten hankkeiden kautta tapahtuvaksi työhyvinvoinnin edistämiseksi ja yrittäjien olosuhteiden parantamiseksi esimerkiksi lainsäädännön kautta (Suomen Yrittäjät 2019a, 9; Tilastokeskus 2019, 91). Käytännössä yrittäjälle itselleen jää pää-

vastuu omasta työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimiseen, jolloin hän on itse yrityksensä sekä vahvin että heikoin lenkki (Suomen Yrittäjät 2019a, 9, 11; Tilastokeskus 2018, 91).

2.3 Palvelun toimiala ja palvelun erityispiirteet

2.3.1 Palveluala ja palveluyritykset Suomessa

Suomessa toimialat luokitellaan toimialaluokituksen mukaisesti maa- ja metsätalouteen, teollisuuteen, rakentamiseen, tukku- ja vähittäiskauppaan, palvelualoihin sekä muihin toimialoihin (Suomen virallinen tilasto 2010). Palveluala koostuu laajasta kentästä erilaisia toimialoja, kuten kuljetus ja varastointi, majoitus- ja ravitsemistoiminta, informaatio ja viestintä, rahoitus- ja vakuutustoiminta, kiinteistöalan toiminta, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, hallinto- ja tukipalvelutoiminta, taiteet, viihde ja virkistys sekä muu palvelutoiminta (Suomen virallinen tilasto 2010).

Palvelualan merkitys on kasvanut entisestään bruttokansantuotteen ja työllisyyden suhteen, mikä johtuu lähinnä palvelujen voimakkaasta kasvusta kilpailuympäristön muuttuessa (Aurich 2010, 137; Lovelock - Gummesson 2004, 20; Edvardsson - Olsson 1996, 140). Palvelualan voidaan sanoa olevan Suomen suurin työllistäjä, kun sen toimialat ilman kauppaa työllistivät vuonna 2019 yli 50 prosenttia yksityisestä sektorista eli noin 1,06 miljoonaa ihmistä (Palta 2020a). Palvelualojen merkittävyyttä työllistäjinä lisää vielä se, että suurin osa uusista työpaikoista syntyy nimenomaan palvelualoille (Palta 2020b).

Palvelualan voimistuminen todennäköisesti jatkaa kasvuaan myös tulevaisuudessa (Anderson – Fornell – Rust 1997, 141). Yhtenä syynä tähän voidaan nähdä varsinkin kehittyneissä maissa voimakkaan lisääntyneen kilpailun (Andersson ym. 1997, 142). Kilpailun koveneminen johtaa puolestaan palveluyrityksiä kehittämään uusia ja paranneltuja innovatiivisia palveluita, kun taas tuotantoyritysten tulisi kehittää fyysisten tuotteidensa lisäksi niille liitännäispalveluita (Aurich – Mannweiler – Schweitzer 2010, 136, 137).

Palvelutuotantoa tarjoaa sekä julkinen että yksityinen sektori (Peda.net 2019). Julkiset palvelut tuotetaan pääosin valtion ja kuntien toimesta ja niiden tehtävänä on huolehtia palveluiden saatavuudesta (Minilex 2015). Julkiset palvelut koostuvat esimerkiksi terveydenhuollosta, sosiaalipalveluista, koulutuksesta, poliisista, pelastuslaitoksesta, tieverkosta sekä kulttuuripalveluista (Peda.net 2019; Minilex 2015). Julkiset palvelut tuotetaan pääsääntöisesti verovaroin, mutta niillä saattaa olla nimellinen asiakasmaksu (Peda.net

2019). Tässä tutkimuksessa keskitytään yksityiseen palvelutuotantoon, jota tarjoavat yritystoimintaa harjoittavat pk-yritykset.

2.3.2 Palvelun erityispiirteet ja palveluprosessi

Palvelun käsitteelle ei ole toistaiseksi yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Aurich ym. 2010, 136). Useimmiten palvelut määritellään niiden pääominaisuuksien avulla, jotta saadaan selville, mistä palveluiden suhteellinen erilaisuus saattaisi johtua (Grönroos 1998, 322; Gallouj - Weinstein 1997, 540). Palvelut voidaan määritellä esimerkiksi neljän ominaisuuden mukaan, jotka ovat aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä pilaantuvuus (Aurich ym. 2010, 136, 137). Näitä ominaisuuksia voidaan Lovelockin ja Gummessonin (2004) mukaan kutsua yhdessä yksinkertaisesti lyhenteellä IHIP, joka muodostuu neljän ominaisuuden englanninkielisestä termistä eli *intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability* (Lovelock – Gummesson 2004, 21).

Aineettomuudella tarkoitetaan sitä, ettei palvelulla ole fyysistä ulkomuotoa, joka toistuvasti pysyisi samana (Gallouj - Weinstein 1997, 540), eikä se ole fyysisin aistein havaittava esine, vaan pääosin tiettyjen toimintojen suorittamista (Aurich ym. 2010, 136, 137). Toisaalta palvelun aineettomuutta voidaan pitää myös epäselvänä ja rajoittavana ominaispiirteenä, koska joidenkin palvelujen tavoitteena saattaa olla konkreettinen muutos henkilössä itsessään tai hänen fyysisessä omaisuudessaan, joka on ulkoinen tekijä (Aurich ym. 2010, 137; Lovelock - Gummesson 2004, 24). Asiakas voi konkreettisesti havainnoida ja tarkkailla fyysisin aistein tapahtumassa olevaa palvelua, esimerkiksi nähdä, tuntea, kuulla, haistaa tai maistaa tilanne, joka voi olla pitkä tai lyhyt (Lovelock - Gummesson 2004, 31). Tällaisia konkreettisia tavoitteita ovat esimerkiksi hyvinvoinnin tunne hieronnan jälkeen, puhdas toimisto siivouksen jälkeen tai leikattu nurmikko talonmiespalvelun jälkeen (Lovelock - Gummesson 2004, 24).

Aineettomuuden ja aineellisuuden rinnalle voidaan lisätä myös pysyvyyden ja väliaikaisuuden elementti, jolloin pysyvällä palvelulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi vakuutusta, jonka kesto pidetään aineettomana, kun taas hiustenleikkaus on väliaikainen, mutta aineellinen palvelu (Edvarsson - Olsson 1996, 144).

Heterogeenisuudella tarkoitetaan sitä, että kun luonnollinen ihminen tuottaa palvelua toiselle ihmiselle, jolloin palvelun laatu luontaisesti vaihtelee (Aurich ym. 2010, 136). Toisaalta Lovelock ja Gummesson (2004) nostaa esiin automaation, standardoinnin ja paremman laadunvalvonnan lisääntyvän käytön mahdollisuuden myös palveluissa, joiden

tarkoituksena on ollut korvata työvoimaa, parantaa tuottavuutta sekä tasoittaa palvelun laadun vaihtelevuutta (Lovelock - Gummesson 2004, 24).

Esimerkiksi etukäteen sähköisiin tietovälineisiin tallennettu uutisohjelma, viihde tai opetus on toimitettavissa samanlaisena ja toistettavissa vastaanottajien luona, jotka voivat sijaita eri paikoissa (Lovelock - Gummesson 2004, 31). Tästä syystä heterogeenisuutta ei tulisi kuitenkaan käyttää automaattisesti kaikkien tavaroiden ja palveluiden erottavana ominaisuutena, vaan tarkoituksenmukaisempi termi saattaisi olla vaihtelevuus (Lovelock - Gummesson 2004, 24).

Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu yleensä samassa asiakasprosessissa, joten niiden erottaminen toisistaan on vaikeaa (Aurich ym. 2010, 136). Aurich, Mannweiler ja Schweitzer (2010) perustelevat tätä sillä, ettei tuotannon, kulutuksen ja oston jälkeen ole erotettavissa erillistä omistajanvaihdosta (Aurich ym. 2010, 137). Tämän palvelun ominaisuuden tärkeyttä korostaa asiakkaiden rooli ja osallistuminen ainutkertaiseen tapahtumaan, esimerkiksi teatteriesitykseen (Lovelock - Gummesson 2004, 24, 31). Palvelu voi kohdistua myös asiakkaan omistamaan esineeseen tai tietoon, jolloin asiakas ei ole useinkaan itse paikalla palvelutapahtumassa ja on siis erotettavissa (Lovelock - Gummesson 2004, 31). Tällaisen teknisen palvelun tarkoituksena on parantaa asiakkaan esi-
nettä tai hänen osaamistaan, jota voi olla esimerkiksi huolto, korjaus, siivous, pesulapalvelu, muuttopalvelu tai nauhoitettu koulutus tai kotiviihdepalvelu (Aurich ym. 2010, 140; Lovelock - Gummesson 2004, 31).

Pilaantuvuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, ettei niitä voida varastoida myöhempää käyttöä varten, vaan palvelu on käytettävä silloin, kun sitä voidaan tarjota eikä sen ulkopuolella (Aurich ym. 2010, 137). Varastointi on harvinaista, koska palvelun sisältö on identtinen sen tietyn tuottajan ja tietyn käyttäjän kanssa ainutlaatuisessa palvelutilanteessa (Gallowjin ym 1997, 540). Lovelock ja Gummesson (2004) avaavat käsitteen merkitystä laajemmin jakamalla sen tuotantoon, tuottajaan ja palvelun tulokseen (Lovelock - Gummesson 2004, 24).

Tuotannon pilaantuvuus voidaan käsittää niin, että jos palvelua ei käytetä, sen valmiina oleva palvelun tuotantoprosessi resursseineen tuhlaantuu (Lovelock - Gummesson 2004, 24). Osassa palveluista voidaan jotain sen osaa tai osia valmistella ennakoon ja varastoida puskuriksi kysynnän vaihteluille, esimerkiksi autonvuokrausta varten käyttövalmiina olevat autot tai osittain valmiit hampurilaiset (Lovelock - Gummesson 2004, 24; Grönroos 1998, 322, 325). Erityinen ominaispiirre näille etukäteen valmistetuille ja va-

rastoiduille palvelun osille on se, ettei niillä ole yksittäisenä osana merkitystä ilman yhteyttä palveluprosessiin (Grönroos 1998, 325). Grönroos (1998) nostaa tässä esiin laadun näkökulman ja toteaa, että laatu ja palvelun arvo ymmärretään paremmin vasta vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, kun näitä palvelun osia käytetään (Grönroos 1998, 325).

Toisaalta palvelun pilaantuvuus ei välttämättä erota tavaraa ja palvelua toisistaan ja palvelu onkin kestäväää ja toistettavaa, esimerkiksi digitalenteet tai painotuotteet, joita voidaan käyttää myöhemmin uudelleen (Lovelock - Gummesson 2004, 24, 31). Palvelun tuottajan näkökulmasta varastoinnilla on aina kuitenkin kustannuksia, joten päätös on todennäköisesti tilanne ja palvelukohtainen (Lovelock - Gummesson 2004, 24).

Palveluiden ominaisuuksien erilaisista käsityksistä huolimatta, Grönroos (1998) nostaa näistä ominaisuuksista kulutuksen ja tuotannon erottamattomuuden sekä pilaantuvuuden palvelun tärkeimmiksi ominaisuuksiksi (Grönroos 1998, 322). Perusteena näille esiin nostetuille ominaisuuksille pidetään palvelun prosessiluonnetta, jossa asiakas ja palveluyritys resurssineen ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään (Grönroos 1998, 322).

Grönroos (1998) määrittelee palvelut prosesseiksi, jotka ovat ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin (Grönroos 1998, 322). Samoilla linjoilla jatkaa Gallouj ja Weinstein (1997), joiden mukaan palvelu on teko tai prosessi, joka on yleensä olemassa tuottajan ja käyttäjän välillä eikä niiden ulkopuolella (Gallouj ja Weinstein 1997, 540). Edvardssonin ja Olssonin (1996) mukaan kansainvälinen standardointijärjestö (ISO 1991) määrittelee tuotteen tuotantoprosessin tulokseksi ja palvelun tuotteen osajoukoksi eli palvelu tuotetaan prosessissa (Edvardsson - Olsson 1996, 142, 144). Aurich ym. (2010) käsittelevät palvelua muunnosprosessina, jossa kuka-tekijänä on palveluyritys, jolla on kyky tarjota kysyntäpalvelua, miten-tekijänä on palveluyrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ja mitä-tekijänä on palvelun tulos (Aurich ym. 2010, 137). Muunnosprosessia laajennetaan usein vielä markkinointitekijällä, koska kysyntä liikkuu markkinoiden vaatimusten mukaan (Aurich ym. 2010, 137).

Tämän perusteella voidaan todeta, että palveluyritykset tarjoavat asiakkaiden tarpeisiin prosesseja, kun taas tuotantoyritykset tarjoavat tuotteita (Grönroos 1998, 322, 326). Toisaalta tuotteiden ja palveluiden erottelu saattaa olla liian lokeroivaa, koska tuotteet tarjoavat asiakkaille teknisiä ominaisuuksia, kun taas palvelun avulla varmistetaan ja parannetaan tuotteiden saatavuutta ja käyttöä (Aurich ym. 2010, 140). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin pääsääntöisesti palveluihin ja niiden tuotantoon.

Palvelujen elinkaari eli tuotanto muodostuu palvelukonseptista, palveluprosessin suunnittelusta ja toteutuksesta, palveluyrityksen resursseista eli palvelujärjestelmästä

sekä asiakkaan määrittämästä lopputuloksesta (Aurich ym. 2010, 137; Edvardsson - Olsson 1996, 140, 146, 148, 157). Jokaisen eri osa-alueen toiminnan hallinnointi ja keskinäisen yhteistyön sujuvuus on tärkeää, jotta lopputulokseksi saadaan laadukas ja asiakaslähtöinen palvelu (Grönroos 1998, 328; Edvardsson - Olsson 1996, 142).

Palvelukonseptissa tunnistetaan, määritellään ja kuvataan yksityiskohtaisesti asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset, palveluideoiden eri mahdollisuudet sekä se, miten ne voidaan tyydyttää yrityksen tarjoamien palvelujen avulla (Aurich ym. 2010, 137; Edvardsson - Olsson 1996, 148). Asiakkaiden yksityiskohtaisten tarpeiden laajuuden ja luonteen kartoittaminen on todennäköisesti toiminnan välttämättömin ennakkotehtävä, koska se muodostaa yritykselle käsityksen odotettavissa olevasta kysynnästä (Grönroos 1998, 325; Edvardsson - Olsson 1996, 148). Palvelutarjonnan tulisi vastata asiakastarpeita, joten asiakaslähtöisyys on ratkaisevan tärkeää (Grönroos 1998, 323; Edvardsson - Olsson 1996, 148).

Lähtökohtaisesti asiakas haluaa tyydyttää palveluprosessissa perustarpeitaan erilaisilla tavoilla, joita hän toivoo palveluyrityksen käyttävän (Edvardsson - Olsson 1996, 141). Kuitenkin asiakkaiden käyttäytyminen vaihtelee asiakasprosesseissa, jolloin voidaan todeta kunkin palvelutapahtuman olevan omalla tavallaan ainutlaatuinen ja asiakas-kohtainen, joka tuo palveluyritykselle uusia haasteita (Edvardsson - Olsson 1996, 145).

Asiakkaan odotukset liittyvät tarpeisiin ja toiveisiin sekä mielikuvaan tietystä palvelusta tai yrityksestä, joka palveluja tuottaa (Edvardsson - Olsson 1996, 141, 142). Odotuksiin vaikuttavat myös aiemmat mahdolliset palvelukokemukset, jolloin voidaan todeta, että odotus on enemmänkin sidoksissa kohteiden väliseen vuorovaikutukseen (Edvardsson - Olsson 1996, 142). Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myös palveluyritysten markkinointi, jonka tulee antaa oikeita lupauksia, joiden avulla voidaan luoda edellytykset lunastaa asiakkaiden realistiset odotukset (Edvardsson - Olsson 1996, 145). Tästä seuraa se, että jos palvelu ei täytä asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia, niin hän ei käytä palvelua eikä ole halukas siitä maksamaan rajallisista taloudellisista resursseistaan johtuen (Aurich ym. 2010, 137; Edvardsson - Olsson 1996, 141).

Toinen palvelutuotannon osatekijä on palveluprosessi, joka on palveluyrityksen suunnittelema toimintamalli tai prototyyppi (Edvardsson - Olsson 1996, 148, 155). Sen suunnittelun lähtökohtana on palvelukonsepti, jonka tavoitteena on vastata asiakkaiden tarpeisiin (Aurich ym. 2010, 137; Buzacott 2000, 15, 18). Toimintamalli on erilainen eri palveluyrityksissä, esimerkiksi konsulttiyrityksissä, jotka tarjoavat palveluita yrityksille on luonnostaan erilainen palveluprosessi kuin hissien kunnossapitoyrityksissä (Grönroos

1998, 326). Palveluprosessi kuvaa palveluissa tarvittavia resursseja, niiden välisiä toimintaketjuja ja palvelun toteutuksen valmisteluja, joiden pohjalta jokainen asiakaskohtainen prosessi toimii ratkaisuna asiakkaiden tarpeisiin (Aurich ym. 2010, 137; Grönroos 1998, 322; Edvardsson – Olsson 1996, 155). Palveluprosessin rakenteeseen vaikuttaa merkittävästi asiakaspalvelun luonne, onko se kaikille samanlaista palvelua vai asiakaskohtaisesti räätälöityä palvelua (Buzacot 2000, 18).

Aurich ym. (2010) tuovat palveluprosessien kuvaukseen mukaan ulottuvuudet, jolloin resurssien käyttö on potentiaalista ulottuvuutta ja niiden väliset toimintaketjut ovat prosessiulottuvuutta (Aurich ym. 2010, 137). Tulusulottuvuus on asiakastarpeen mukaista palvelua (Aurich ym. 2010, 137). Palveluprosessissa määritellään oman palveluyrityksen, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden vastuut ja roolit sekä menettelytavat asiakkaan ohjaamiseen palveluprosessin läpi (Edvardsson – Olsson 1996, 155, 161). Haasteena tässä mallissa on se, että palveluyrityksen on hallittava koko prosessia, muttei se voi valvoa prosessia niiltä osin, jossa se on yhteistyökumppanin tiloissa, järjestelmissä ja valvonnan alla (Edvardsson – Olsson 1996, 155).

Ongelmallisimpia osia ovat rajapinnat eri toimintojen välillä, joissa sujuva ja joustava palveluyhteys saattaa katketa (Edvardsson – Olsson 1996, 155). Ongelmat saattavat johtua palveluprosessin ulkoisista tai sisäisistä vaihteluista tai häiriöistä (Buzacott 2000, 17).

Ulkoiset häiriötekijät saattavat katketa vasta asiakaspalvelun aikana, jolloin saadaan tietää mitä eri asiakkaat voivat vaatia palvelun tai sen ajoituksen suhteen (Buzacott 2000, 17). Huoltoliikkeen palveluprosessin ulkoisia häiriötekijöitä voi olla esimerkiksi laite tai kone, joka tuodaan korjattavaksi, mutta se saattaa olla diagnoosin ja sen jälkeisen korjauksen jälkeen vieläkin epäkunnossa ja vaatia lisätehtäviä, jos huoltoliikkeen osaaminen siihen riittää (Buzacott 2000, 17).

Palveluprosessin toimintojen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon myös yllättävät tilanteet tai sulkea ne pois etukäteen (Buzacott 2000, 17). Esimerkiksi Starbucks-kahvilat ovat ratkaisseet asiakkaiden yllättävien vaatimusten aiheuttamia ulkoisia häiriötekijöitä rajoittamalla tarjontansa yleisesti vain erikoiskahviin, kakkuihin ja kekseihin (Buzacott 2000, 17). Sisäisiin häiriötekijöihin kuuluvat työntekijöiden suunnittelemattomat poissaolot tai tehtäviin riittämätön koulutus sekä laitteistohäiriöt (Buzacot 2000, 17).

Haasteista huolimatta, palveluprosessin tavoitteena on se, että prosessi taipuu asiakkaiden luontaiseen käyttäytymismalliin ja tavoittelee tyytyväisen asiakkaan lopputulosta (Edvardsson – Olsson 1996, 140). Palveluprosessissa toimintojen järjestystä ja painotusta

voidaan myös muuttaa huomattavasti vapaammin kuin esimerkiksi tuotantoyrityksen linjojen, jotka ovat isojenkin investointien tuloksia (Buzacot 2000, 15). Muutoksilla ja suunnitelmallisilla kokeiluilla pyritään löytämään tehokkaampia ja joustavampia vaihtoehtoja palvelutoimintoketjuille, joita palveluyrityksellä voisi olla käytettävissään (Buzacott 2000, 15).

Palveluyrityksen eri resurssit muodostavat kolmannen palvelun osatekijän eli palvelujärjestelmän (Edvardsson – Olsson 1996, 148). Palvelukonseptin toteuttamisessa tarvittavat resurssit vaihtelevat eri palveluyrityksissä, mutta niitä ovat esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, fyysinen ja tekninen ympäristö, organisaatorakenne sekä valvonta (Edvardsson – Olsson 1996, 148, 150, 151). Resurssien muodostaman resurssirakenteen osien on toimittava erikseen ja yhdessä, jotta palvelukonsepti voi toteutua laadukkaasti (Edvardsson – Olsson 1996, 151). Sen vuoksi palveluyrityksen tulee jakaa palveluprosessin toimintoketjun eri tehtävät sopivassa suhteessa työntekijöille ja koneille ja laitteille (Buzacott 2000, 15).

Palveluyrityksen ensimmäisenä avainresurssina voidaan nähdä työntekijät, koska useille asiakkaille palvelu on yhtä kuin yrityksen näkyvä työntekijä (Edvardsson – Olsson 1996, 151). Tämä johtuu siitä, että asiakas määrittelee palvelun laatua yrityksen työntekijän tehtävään sitoutuneisuuden ja tietämyksen (Edvardsson – Olsson 1996, 151) sekä työntekijän asenteen ja käyttäytymisen mukaan (Grönroos 1998, 322). Työntekijä on iso osa palvelua, jolloin aineeton palvelu muuttuu henkilökohtaisen kohtaamisen ja vuorovaikutuksen kautta aineelliseksi (Edvardsson – Olsson 1996, 151). Edvardsson ja Olsson (1996) käyttävät tästä myyjän ja asiakkaan kohtaamisesta nimitystä totuusprosessi, jossa palvelu konkreettisesti syntyy (Edvardsson – Olsson 1996, 151).

Työntekijöillä tulee olla ensinnäkin tietoa ja kokemusta työtehtävistään, mutta myös motivaatiota, sitoutuneisuutta ja viihtymistä työssään (Edvardsson – Olsson 1996, 151). Tietoa ja palveluosaamista on tärkeää kouluttaa työntekijöille, mutta motivaatio ja sitoutuneisuus kehittyy työn sisällön, kannustavan työilmapiirin hyvällä suunnittelulla ja toteutuksella sekä ottamalla huomioon työntekijöiden luonnollinen tapa toimia asiakkaiden kanssa (Edvardsson – Olsson 1996, 151, 161). Palvelun kokonaislaatu kehittyy sekä työntekijöiden että asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten huomioonottamisen kautta, joka on palveluyrityksen tärkeä ottaa huomioon palvelun jatkuvassa kehittämisessä ja parantamisessa (Aurich ym. 2010; 139; Edvardsson – Olsson 1996, 151).

Toinen tärkeä työntekijöihin liittyvä tekijä on henkilön harkintavallan taso (Buzacot 2000, 18). Harkintavallan tasoon vaikuttaa aina asiakaspalvelun samanlaisuus tai räätälöitävyys (Buzacott 2000, 18). Sen vuoksi palveluprosessissa, jossa kaikkia asiakkaita palvellaan samalla tavalla ei tarvita harkintavaltaa (Buzacott 2000, 18).

Toisaalta palveluprosessissa, jossa asiakkailta on paljon erilaisia vaatimuksia ja työ vaatii erilaisia tehtäviä, työntekijälle tulee antaa riittävästi harkintavaltaa ja vastuuta tehtävien suorittamiseksi (Buzacot 2000, 18). Buzacottin (2000) mukaan tällaisessa tilanteessa myös palvelujärjestelmän rakenne täytyy standardoida ja kehittää esimerkiksi valikkopohjaiseksi, jolloin asiakkaat voivat valita heitä lähinnä olevan palvelumuodon (Buzacot 2000, 18). Valikkopohjaisessa palveluprosessissa työntekijöiden rooli voidaan suunnitella kolmella erilaisella tavalla, kuten erikoistumalla, rinnakkaisella tai sarjarakenteella (Buzacott 2000, 18).

Erikoistuminen tarkoittaa työntekijöiden erikoistumista vain yhteen valikkokohtaan, jolloin asiakaspalvelu on eri asiakkaiden kanssa hyvin samanlaista eikä merkittävää harkintavaltaa tarvita. Sarjarakenteessa valikon eri palvelutehtävät sisältävät samantyyllisiä työvaiheita, joita tietyt työntekijät hoitavat. Rinnakkainen rakenne tarkoittaa sitä, että kaikki työntekijät voivat tehdä kaikkia palvelutehtäviä ja heillä on mahdollisuus käyttää riittävästi harkintavaltaa tehtävien hoitamiseen. (Buzacot 2000, 18.)

Toisaalta työntekijät ovat myös palveluyrityksen suurin kustannuserä (Edvardsson – Olsson 1996, 151). Tämä johtuu siitä, että palveluyrityksissä on todennäköisesti enemmän työntekijöitä kuin esimerkiksi tuotantoyrityksissä, joissa automaatio saattaa hoitaa isomman osan työtehtävistä (Edvardsson – Olsson 1996, 151).

Toinen avainresurssi muodostuu asiakkaista (Edvardsson – Olsson 1996, 152). Asiakas on se henkilö tai organisaatio, jota palveluprosessissa palvellaan ja jonka tarpeita ja vaatimuksia pyritään täyttämään tehokkaasti (Buzacott 2000, 17; Edvardsson – Olsson 1996, 141). Asiakas voi olla joko markkinoilla oleva organisaation ulkopuolinen asiakas tai palveluyrityksen sisäinen asiakas, jolla on myös omat erilaiset tarpeet ja toiveet (Edvardsson – Olsson 1996, 142). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin palveluyritysten ulkoisiin asiakkaisiin.

Asiakkaille saattaa olla tärkeää palvelujärjestään osallistumisen helppous sekä hänen taitonsa ja kykynsä käyttää palveluprosessiin kuuluvia laitteita tai rutiineja (Edvardsson – Olsson 1996, 152). Ensinnäkin palveluprosessissa otetaan huomioon myös asiakkaiden osallistuminen palvelujärjestelmään joko aktiivisesti tai passiivisesti sekä asiakaskontak-

tien aste (Buzacott 2000, 16). Sillä tarkoitetaan palveluyrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen tasoa esimerkiksi onko yhteys henkilökohtainen vai epäsuora, jonkin kolmannen henkilön tai laitteen kautta (Buzacott 2000, 16). Toiseksi täytyy kartoittaa missä vaiheessa palveluprosessia asiakkaat ottavat yhteyttä ensimmäisen kerran (Buzacot 2000, 18). Kolmanneksi palveluyritysten täytyy ottaa huomioon myös asiakkaiden käytettävissä oleva aika, jotta yritykset osaavat käyttää palveluajan tehokkaasti hyväkseen (Buzacott 2000, 15; Grönroos 1998, 329).

Toisaalta myös palvelun luonne määrittelee palveluaikaa, esimerkiksi konsulttiyrityksellä on vähän asiakkaita päivässä, mutta vuorovaikutteinen palveluaika saattaa olla pitkä, kun taas huoltoliikkeellä on paljon asiakkaita päivän aikana ja palveluaika on nopea (Buzacot 2000, 16).

Palvelujärjestelmässä on tärkeää ottaa huomioon myös palvelun ruuhkautumisen mahdollisuus, jolloin esimerkiksi jonotusjärjestelmä puhelimessa tai liikkeessä nousee tärkeään rooliin (Edvardsson – Olsson 1996, 152). Asiakkaan myönteisen palvelukokemuksen mahdollistamiseksi joustava vuorovaikutuksen mahdollisuus asiakkaan ja työntekijän fyysisen palveluympäristön välillä (Edvardsson – Olsson 1996, 152).

Kolmas palvelujärjestelmän osa on fyysinen ja tekninen ympäristö, joilla on erilaisia ominaisuuksia ja toimintoja, joiden kehittäminen on palveluyrityksen kilpailusta selviytymiskeino. (Edvardsson – Olsson 1996, 153). Fyysistä ympäristöä ovat esimerkiksi palveluyrityksen omat, yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden toimitilat (Edvardsson – Olsson 1996, 153).

Teknistä ympäristöä voidaan kuvata myös palvelutekniikalla (service engineering), johon kuuluvat esimerkiksi tietojärjestelmät, koneet ja laitteet (Aurich ym. 2010, 138; Edvardsson – Olsson 1996, 153). Kaikenkokoisten yritysten arkeen vaikuttaa voimakkaasti digitalisaatio ja automaatio, jonka käyttö on kasvusuunnassa varsinkin rakentamisessa, kaupassa ja palveluissa (Suomen yrittäjät 2020, 24, 36). Digitalisoitumisen tarve nähdään varsinkin perinteisissä pk-yrityksissä, joissa digitalisoitumista tulisi erityisesti tukea ja edistää (Härmälä ym. 2017, 19).

Teknisen ympäristön tavoitteena on tehostaa, automatisoida, parantaa mahdollisuuksien mukaan palvelujen toteuttamista ja niiden laatua sekä mahdollistaa palvelutarjonnan kehittämistä (Aurich ym. 2010, 138; Gallouj - Weinstein 1997, 538). Palvelutekniikan kehittyminen ja sen hyödyntäminen voi auttaa yritystä tarjoamaan asiakkaille standardoinnin ja räätälöinnin valintamahdollisuutta, joista asiakkaat maksavat valintansa mukaisesti (Andersson ym. 1997, 141). Esimerkiksi kun asiakas matkustaa lentokoneella hän

voi hoitaa lähtöselvityksen itsenäisesti automaattilla tai lentoyhtiön edustajan kanssa henkilökohtaisesti (Andersson ym. 1997, 141).

Toisaalta teknisen ympäristön kehittämisessä on todennäköisesti jokin raja, jonka jälkeen tekniset ratkaisut saattavat kääntyä palvelua vastaan (Buzacot 2000, 16). Olemassa olevan fyysisen ja teknisen ympäristön haasteena on sen toimiminen yhdessä organisaation muiden jatkuvasti kehittyvien resurssien kanssa yhteisen asiakaslähtöisen päämäärän saavuttamiseksi (Grönroos 1998, 322; Edvardsson - Olsson 1996, 153).

Neljäs palvelujärjestelmän osa koostuu organisaatiosta ja valvonnasta, joka sisältää organisaatorakenteen, hallinnolliset tuki- ja valvontatoiminnot, vuorovaikutuksen asiakkaiden ja sidosryhmien välillä sekä markkinoinnin (Edvardsson - Olsson 1996, 153, 154). Organisaatorakenne selkeästi määriteltyine vastuineen ja velvollisuuksineen on toimivan palvelukokonaisuuden perusta (Edvardsson - Olsson 1996, 153).

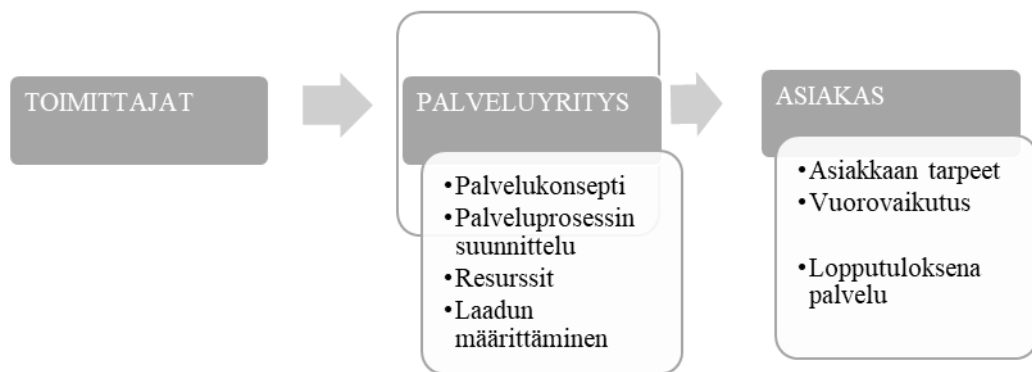
Palveluprosessin toimintamalli käynnistyy, kun asiakas osallistuu prosessiin yhteistuottajana ja kaikkia palvelujärjestelmän resursseja hyödynnetään tehokkaasti niiden omalla paikallaan (Grönroos 1998, 323; Edvardsson - Olsson 1996, 155, 162). Yhteistuottajana toimiminen tarkoittaa sitä, että asiakas suorassa vuorovaikutuksessa luo ja tuottaa lopputulosta yhdessä palveluyrityksen työntekijöiden kanssa (Edvardsson - Olsson 1996, 145). Palvelun käyttö tapahtuu siis prosessissa, mutta se ei ole loppukulutusta vaan ennemminkin prosessin kulutusta, jossa käytetään lopputulosta (Grönroos 1998, 322, 323). Tästä kulutuksen ja prosessin kiinteästä suhteesta voidaan käyttää nimitystä avoin prosessi, johon asiakas osallistuu suorassa vuorovaikutuksessa palvelujärjestelmän osien kanssa, joskus enemmän ja joskus vähemmän aktiivisesti (Grönroos 1998, 323, 328).

Palvelujärjestelmän täytyy monimutkaistua asiakkaiden vaatimusten laajentumisen ja monimutkaistumisen mukana (Buzacott 2000, 17). Joten sen täytyy kestää sekä asiakkaiden puolelta tuleva epävarmuus että sisäisten häiriöiden ja epävarmuuden aiheuttamat vaihtelut (Buzacott 2000, 17).

Tästä asiakkaan määrittämästä lopputuloksesta muodostuu neljäs palvelun osatekijä (Edvardsson - Olsson 1996, 146) ja samalla kriittisin palvelukokemuksen osa (Grönroos 1998, 323). Kriittisin sen vuoksi, koska lopputulos paljastaa miten asiakkaan odotukset ja todellinen palvelukokemus kohtasivat toisensa (Grönroos 1998, 327). Palveluprosessissa on kysymys lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle ja prosessi itsessään määrittelee palvelun laadun, jonka tuomarina toimii asiakas (Edvardsson - Olsson 1996, 142-144). Asia-

kas tekee havaintoja ja muodostaa käsityksensä palvelun lisäarvosta, sen suhteesta laatuun, lopputulokseen ja kustannuksiin käyttäessään palvelua (Grönroos 1998, 323; Edvardsson - Olsson 1996, 145, 147).

Lopputuloksen laatu saattaa olla joissain tilanteissa helppoa ja itsestään selvää arvioida, mutta saattaa olla myös tilanteita, joissa asiakkaan on vaikeampi sitä arvioida ja verrata kilpailijoihin (Grönroos 1998, 323). Palvelun tuotantoprosessi on kuvassa 1.



Kuva 1. Palvelun tuotantoprosessi (mukaellen Aurich ym. 2010, 137)

Palveluprosessi tulee olla huolellisesti rakennettu etukäteen ottaen huomioon asiakkaiden laatutoiveet ja -vaatimukset, koska lyhyen ja aktiivisen asiakasprosessin aikana on vähän korjausmahdollisuuksia (Edvardsson - Olsson 1996, 163). Palveluyrityksen pitää kehittää tarjontaansa vastaamaan paremmin kysyntään, koska se alentaa myös yrityksen kustannuksia (Anderson ym. 1997, 141).

Epäonnistuessaan palveluprosessi ja -tarjonta saattaa karkottaa tyytymättömät asiakkaat kilpailijoiden palveluiden äärelle, josta vain hinnan alentaminen saattaa palauttaa heidät takaisin (Grönroos 1998, 323). Toisaalta taas palvelutarjontaan tyytyväiset asiakkaat parantavat palveluyrityksen mainetta ja houkuttelee kustannustehokkaasti uusia ja vanhojakin asiakkaita hankkimaan yrityksen palveluita (Andersson ym. 1997, 131).

Palveluprosessin näkyvyyslinja (line of visibility) saattaa myös vaikuttaa asiakkaiden käyttäytymiseen (Edvardsson - Olsson 1996, 156). Näkyvyyslinjan takana toimii palveluyrityksen tukitoiminnot, joita ilman palvelujärjestelmä ei useinkaan voisi toimia (Grön-

roos 1998, 329). Näitä tukitoimintoja voivat olla esimerkiksi tekniset järjestelmät tai kattava ja ajantasainen asiakastietokanta (Grönroos 1998, 329). Palveluprosessi monimutkaistuu, kun osa tukitoiminnoista hoidetaan ulkopuolisen yhteistyökumppanin tai alihankkijan toimesta (Grönroos 1998, 329).

Palveluyrityksen tulee ottaa huomioon toimintamallia kehittäessään, että mitä palveluprosessin osia asiakas näkee ja mitä hänen ei ole tarpeellista nähdä (Edvardsson - Olsson 1996, 156). Se, mitä asiakas ei näe, ei sisälly arvioitavaan lopputulokseen, vaikka se siihen vaikuttaa (Edvardsson - Olsson 1996, 145). Hyvä palvelun laatu ja lopputulos saattaa tuhoutua, jos asiakas näkee näkyvyyslinjan edessä jotain, mitä pitäisi tapahtua sen takana (Grönroos 1998, 329). Esimerkiksi asiakkaalle saattaa herättää negatiivisia tunteita se, jos asiakaspalvelupisteessä on pitkä jono ja toisaalla hän näkee, että henkilökuntaa on tauolla keskustelemassa rauhassa keskenään. Tästä esimerkistä voidaan päätellä, että tilanteessa näkyvyysraja oli heikko, joka olisi tarpeellista korjata. (Edvardsson - Olsson 1996, 156.)

Palveluyrityksen kannattavan liiketoiminnan kannalta positiivisten asiakastulosten aikaansaaminen on pitkällä aikavälillä välttämätöntä (Edvardsson - Olsson 1996, 145). Kilpailun lisääntyessä vaihtoehtoisten palvelujen määrä kasvaa ja asiakas voi vapaasti päättää ostaako hän palvelun tietyltä palveluyritykseltä vai ei, kun taas asiakkaiden puuttuessa palveluyrityksen liiketoiminta heikkenee (Edvardsson - Olsson 1996, 141).

Palveluyritysten liiketoiminnalta odotetaan paljon. Ensinnäkin palvelutuotantoa, joka täyttää asiakkaiden tarpeita, sisältää lisäarvoa, on asiakasystävällinen ja helppokäyttöinen (Edvardsson - Olsson 1996, 150, 163). Toisaalta palvelutuotantoa, jonka prosessit ovat järjeistettyjä, riittävästi standardoituja ja automatisoituja, jotta palveluyrityksen toiminta on kilpailukykyistä ja kannattavaa (Aurich ym. 2010, 137). Tällaista kehitystä on nähtävissä esimerkiksi pankeissa, tilitoimistoissa ja vakuutusyhtiössä, joissa tietoteknisten ratkaisujen käyttöönotto on laukaissut luonnollisen teknisen kehityksen, jota voidaan kutsua Galloujin ja Weinsteinin (1997) mukaan käänteiseksi tuotesykliksi (Gallouj – Weinstein 1997, 538).

Kannattavuuden seurannan ja kehittämisen haasteiksi saattavat nousta palvelutoiminnan ja sen laadun mittaamisen vaikeudet ja tarvittavien muutosten havaitseminen ajoissa (Gallouj – Weinstein 1997, 537). Palveluyritykset ovat saaneet asiakastyytyvyydestä, räätälöinnistä ja kohdemarkkinoiden jakamista pienempiin ryhmiin tärkeitä kilpailukeinoja ja samalla ne ovat voineet säilyttää palvelun hinnan ennallaan (Andersson ym. 1997, 142).

3 NEUVONANTAJAVERKOSTON ROOLI PK-YRITYKSISSÄ

3.1 Neuvonantajien verkosto ja sen teoreettiset käsitteet

Pk-yritysten neuvonantajaverkostojen merkitys on kasvanut (Barbera – Hasso 2013, 271) ja sillä on tärkeä rooli pk-yrityksen elinkaaren eri vaiheissa eli sen perustamisessa, kehittämisessä ja kasvuvaiheessa (Welter - Kautonen 2005, 367). Pk-yrityksen perustamisvaiheessa pk-yrittäjälle saattaa olla paljon apua pidempään yrittäjänä toimineiden neuvoista, koska he tuntevat yritystoiminnan ja mahdollisesti toimialankin mahdolliset uhkakuvat ja suurimmat riskitekijät (Akava 2019, 3).

Pk-yrityksen kehittyessä ja mahdollisesti kasvaessa sen kilpailuympäristössä osaamisen ja tiedonhallinnan vaatimuksetkin todennäköisesti vain kasvavat (Laurea 2006, 19). Kuitenkin verkostojen kautta pk-yritykset pääsevät hyödyntämään kustannustehokkaasti sellaisia sosiaalisia resursseja, joita heillä itsellään ei ole (Watson 2007, 853).

Verkostoissa olevat neuvonantajat voidaan luokitella erikoistuneisiin neuvonantajiin (specialised advisors) ja sulautettuihin neuvonantajiin (embedded advisors) (Hilkens ym. 2018, 84). Erikoistuneet neuvonantajat tarjoavat neuvontapalveluita palvelumaksua vastaan, kun taas sulautetut neuvonantajat neuvovat muiden tarjoamiensa tuotteiden tai palveluiden lisäksi (Hilkens ym. 2018, 84). Neuvonantajan sulautuminen on prosessi, jossa verkoston osapuolet tekevät keskinäistä yhteistyötä, tapaavat säännöllisesti, kehittävät sitä kautta keskinäistä luottamusta ja toistensa ymmärtämistä (Barbera – Hasso (2013, 287).

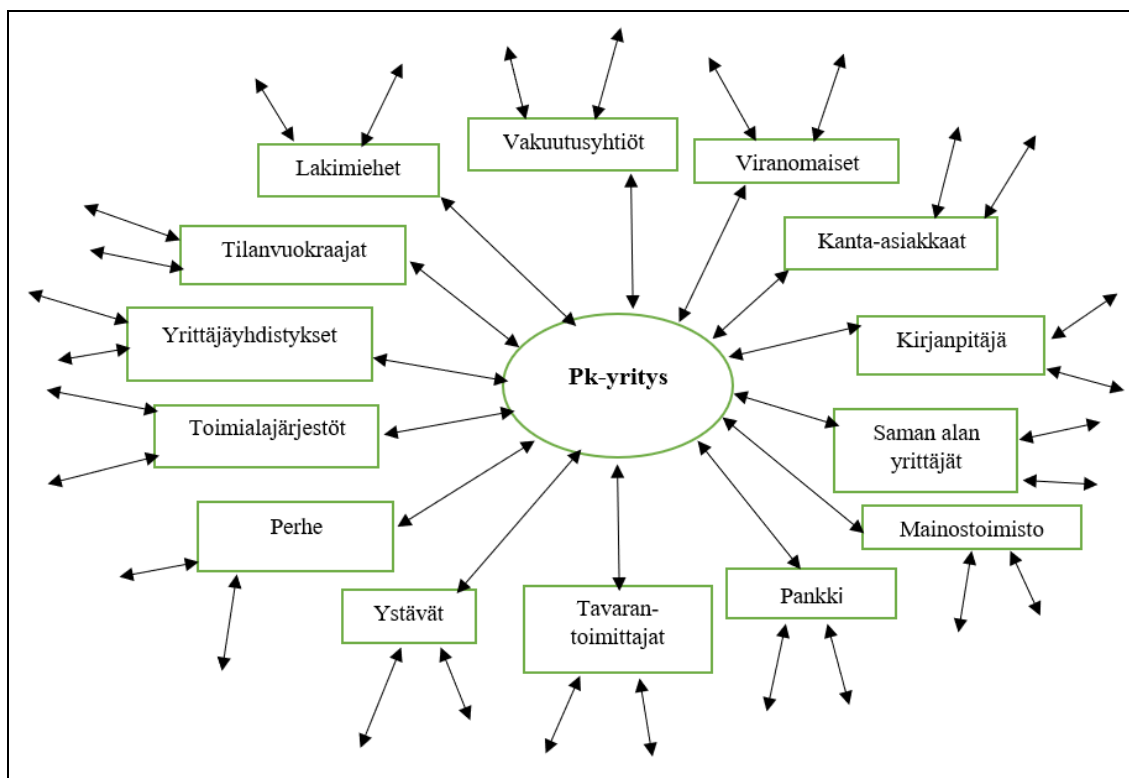
Näissä sulautuneissa suhteissa voidaan erottaa vahvat ja heikot siteet toisistaan (Barbera – Hasso 2013, 275; Anderson ym. 2005, 140), joiden taso ja lujuus vaikuttaa suhteisiin ja käyttäytymiseen (Barbera – Hasso 2013, 275).

Pk-yrittäjillä on vahvat siteet perheeseen ja ystäviin eli ihmisiin, joiden kanssa yrittäjät tapaavat usein ja heillä on henkilökohtainen suhde (Anderson ym. 2005, 140). Vahvat siteet omaavien resurssien haasteena on se, etteivät ne usein ole luonteeltaan riittävän erilaisia, jolloin pk-yrittäjä saa vähemmän tietoa ja tarvitsemaansa tukea (Watson 2007, 855; Anderson ym. 2005, 140). Toisaalta, jos esimerkiksi ulkoinen kirjanpitäjä voidaan sulauttaa osaksi pk-yritystä, jolloin häneen kehittyy vahva sosiaalinen side ja hänestä tulee merkittävä resurssi ja kilpailuetujen lähde (Barbera – Hasso 2013, 275, 286).

Heikoilla siteillä tarkoitetaan kauempana olevia liikekumppaneita, joiden kanssa ollaan tekemisissä harvemmin (Anderson ym. 2005, 140). Ne toimivat siltana heterogeeniseen tietoon ja muihin resursseihin, mitä heillä on omissa verkostoissaan ja näin ollen ne ovat osaltaan tärkeitä verkoston vastapuolia (Anderson ym. 2005, 140).

Pk-yritysten verkostot ovat keskenään erilaisia ja koostuvat erilaisista sosiaalisista ja ammatillisista tietolähteistä riippuen osittain niiden omistajien omasta asiantuntemuksesta ja osaamistasosta (Viljamaa 2011, 475; Anderson ym. 2005, 139).

Pk-yrityksen verkostoon voivat kuulua esimerkiksi toiset samalla alalla toimivat yrittäjät, tavarantoimittajat, tilanvuokraajat, mainostoimistot, pankit, vakuutusyhtiöt, toimialajärjestöt, kirjanpitäjät (esimerkiksi Perustamisopas 2019, 9; Hilkens ym. 2018, 83; Roth 2018, 167; Barbera – Hasso 2013, 273; Karjalainen 2013, 99; Marriot ym. 2008, 4) sekä kanta-asiakkaat, lakimiehet, yrittäjyhdistyksen tai viranomaiset (Welter - Kautonen 2005, 375; Gooderham ym. 2004, 8) että ystävät ja perhe (Carey 2015, 169; Samujh 2011, 22). Pk-yrityksen verkostoesimerkki näkyy kuvassa 1.



Kuva 2. Verkosto, johon pk-yritys on upotettu

Pk-yritysten organisaatiot ovat usein matalia (Neilimo - Uusi-Rauva 2009, 30) ja pk-yrittäjät tekevät töitä yksin (Akava 2019, 9; Roth 2018, 167). Sen vuoksi verkostoitumisesta saattaa muodostua pk-yrittäjälle kilpailukyvyn parantamisen lisäksi tärkeä yhteisö

eristäytymisen ehkäisemiseksi (Samujh 2011, 22). Verkosto voi osaltaan mahdollistaa pk-yrittäjän keskittymisen omaan ydintoimintaan (Laurea 2006, 20).

Chenhall (2003) toteaa, että pk-yritysten verkostot hämärtävät yritysten sisäisiä ja ulkoisia rajoja, kun yritykset pääsevät verkoston muiden jäsenten läheisten yhteyksien kautta osallisiksi edelleen laajaan joukkoon muita yhteyksiä (Chenhall 2003, 138, 148). Verkoston kautta ulkopuolisten neuvonantajien määrä kasvaa merkittävästi ja niistä saat-
taa tulla merkittäviä muutosvetureita ja ne saattavat tarjota monipuolisia innovaatiomahdollisuuksia pienellekin yritykselle (Berry ym. 2006, 44).

Liike-elämän neuvonta pohjautuu kolmeen erilaiseen teoreettiseen käsitteeseen eli pienyrityksen resurssiperusteiseen näkemykseen (resource-based view, RBV), kriittiseen näkökulmaan sekä kokoelmaan liike- ja konsulttineuvonnan teorioita (Ardley ym. 2016, 213, 214).

Ensinnäkin resurssiperusteinen näkemys viittaa rajoituksiin pk-yrityksen resursseissa, joita heillä voi olla muun muassa sisäisissä resursseissaan (Carey – Tanewski 2016, 291, 296; Carey 2015, 167; Barbera – Hasso 2013, 271). Ulkoisten resurssien tarve on todennäköisesti suurin pienimmissä pk-yrityksissä, vaikka heillä on omaa ammatti-osaamista omalla alallaan, mutta ei aina osaamista liikkeenjohtamisessa (Carey 2015, 167, 169; Marriot ym. 2008, 4). Ulkoisen neuvonnan avulla voidaan täydentää pk-yrityksen hallinnassa olevia omia resursseja esimerkiksi saada tukea suunnitelmalliseen päätöksentekoon, legitimiyyttä, mainetta, asiantuntemuksen parantamista taloudellisista riskeistä ja talouden seurannasta (Ardley ym. 2016, 213; Carey – Tanewski 2016, 296, 307; Carey 2015, 170; Marriot ym. 2008, 21).

Toiseksi resurssiongelmia saattaa aiheutua, kun suositaan perheenjäsenten neuvoja tai työpanosta mahdollisissa rekrytoinneissa, jolloin työntekijävalinnat eivät välttämättä täytä aukkoa yrityksen tarvitsemassa ammatillisessa osaamisessa, vaan valitaan tiettyjä henkilöitä sosiaalisin perustein (Barbera – Hasso (2013, 271).

Sen vuoksi pk-yritykset tarvitsevat ja saattavat hakea ulkoista tukea neuvonantajaverkostostaan esimerkiksi kirjanpitäjältään (Carey 2015, 166). Pk-yritys ei todennäköisesti voi palkata omaa kirjanpitäjää, mutta hänen neuvoja ja hiljaista tietoa voidaan hyödyntää, jolloin kirjanpitäjä on itsessään arvokas resurssi (Barbera – Hasso 2013, 273).

Toisaalta verkostosta saadut neuvot ja tiedot saattavat olla alikäytettyinä, jos pk-yritykset eivät voi hyödyntää saamiaan neuvoja omien yritystensä prosessipuutteiden vuoksi (Carey 2015, 170; Barbera – Hasso 2013, 274). Tässä pk-yrittäjä itse on tärkeässä roo-

lissa, koska ulkoisten resurssien käyttöönotto ja niiden hyödyntäminen täytyy myös suunnitella, jotta niistä voidaan saada kilpailuetua ja käyttää tukemaan päätöksentekoa (Barbera – Hasso 2013, 274; Berry ym. 2006, 43:). Neuvojen täytyy myös olla räätälöityjä pk-yritysten erityisiin tarpeisiin, jotta niiden hyödyntäminen on mahdollista (Ardley ym. 2016, 213).

Toinen neuvonnan teoreettinen käsite on kriittinen näkökulma, joka viittaa verkoston osapuolten väliseen ristiriitaan ja sen luonteeseen (Ardley ym. 2016, 213). Osapuolten välisiä ongelmia voi aiheuttaa pakottava tapa, jolla neuvoja pyritään tarjoamaan asiakkaalle (Dyer – Ross 2007, 131). Neuvoja saattaa tarjota omaa ideaansa ja pyrkiä saamaan sille pk-yrittäjän hyväksyntä toistamalla sitä totuutena riittävän usein (Ardley ym. 2016, 213). Tällaisessa tilanteessa neuvoja omaksuu itselleen määräävän aseman, jossa osapuolten välillä on epätasapaino eikä todennäköisesti ole keskinäistä kunnioitusta (Hilkens ym. 2018, 84).

Kolmas käsite on liike- ja konsulttineuvonnan teoriakokoelmat, jonka painopiste on verkoston osapuolten välisen yhteistyön kehittämisessä ja sen syventämisessä (Ardley ym. 2016, 214). Tässä kumppanuusmatkassa voidaan puhua myös neuvonantajien sulautumisesta (Barbera – Hasso 2013, 287). Sen vuoksi osapuolten tavoitteena on löytää ratkaisut olemassa oleviin ongelmiin yhdessä (Ardley ym. 2016, 214) ja verkostokumppanista saattaa tulla merkittävä tukilähde (Welter - Kautonen 2005, 375).

3.2 Ulkoisten kirjanpitäjien rooli neuvonantajina

3.2.1 Tilitoimistot ja kirjanpitäjät pk-yritysten kumppaneina

Yritystoiminta koostuu suunnittelusta, toiminnan toteuttamisesta ja tulosten seurannasta (Neilimo – Uusi-Rauva 2009, 10). Tähän perustuu se, että taloushallinto on keskeinen osa kaikenkokoisten yritysten johtamista (Pellinen 2017, 9), jonka avulla rekisteröidään taloudellisia tietoja raportointia varten sekä tuotetaan tietoa päätöksenteon ja johtamisen tueksi (Taloushallintoliitto 2018c; Neilimo – Uusi-Rauva 2009, 12, 13). Yritysten johto voi hyötyä vastaanottamastaan tiedosta vain silloin, kun he hyödyntävät sitä yrityksen johtamisen tukena (Marriot – Marriot 2000, 477).

Sen haasteena saattaa tosin olla esimerkiksi pk-yrityksissä vähäiset resurssit, jonka vuoksi pk-yrittäjä saattaa jättää saamansa taloustiedon ilman huomiota (Marriot – Marriot 2000, 477). Tämän vuoksi ulkoinen neuvonta-apu voi olla välttämätöntä vähentämään pk-yritysten ajautumista taloudellisiin vaikeuksiin pitkällä aikavälillä (Lopez – Hiebl

2015, 83). Pk-yritysten ensisijaisina ulkoisina resursseina ja yhteistyökumppaneina ovat todennäköisesti tilitoimistoissa työskentelevät kirjanpitäjät (esimerkiksi Barbera – Hasso 2013, 273).

Kirjanpitäjän valinta yhteistyökumppaniksi on tärkeä päätös yrittäjälle (Meretniemi 2009, 142). Kuitenkin käytännössä, varsinkin pienemmissä pk-yrityksissä, saattaa olla todennäköistä, että tilitoimisto valitaan henkilökohtaisten suositusten tai pk-yrittäjän sisäisen näkemyksen perusteella tai sattumanvaraisesti kohdattu kirjanpitäjä saattaa tehdä vaikutuksen, jolloin yrittäjä haluaa aloittaa yhteistyön hänen kanssaan (Marriot ym. 2008, 16). Pk-yrittäjän voi olla hyvä valita kirjanpitäjäksi henkilö, jonka osaamisalaan yrittäjän oma toimiala kuuluu (Roth 2018, 108), koska yhdellä kirjanpitäjällä saattaa olla asiakkaina monien eri alojen yrityksiä (Aho 2019, 220).

Taloushallinnon palveluyrityksinä toimi 5 122 yritystä vuonna 2017, joista 907 tilitoimistoa on Taloushallintoliiton jäsenyrityksiä (TEM 2019, 3; Taloushallintoliitto 2018d). Jäsenyys ja maininta tilitoimiston auktorisoinnista takaa asiakkaille, että tilitoimiston toimintatavat ja vakavaraisuus on tarkastettu, palvelu on turvattu ja sen toimintaa valvotaan, henkilöstöä koulutetaan ja yrityksellä on voimassa oleva vastuuvakuutus (Taloushallintoliitto 2020). Sen lisäksi varmistetaan, että tilitoimistojen tietojärjestelmät ja työvälineet ovat ajantasaisia ja tietoturvallisia (Taloushallintoliitto 2020).

Taloushallintoliiton jäsenyritysten toimintaa ohjaa lainsäädäntö ja liiton laatima toimialastandardi TAL-STA, joka on taloushallintoalan hyvän tavan ohjeistus sekä auttaa jäsenyritystä minimoimaan toiminnan riskejä (Taloushallintoliitto 2020). Standardi sisältää alan eettiset ohjeet, ohjeistuksen valmiudesta toimeksiantojen vastaanottamiselle ja hoitamiselle (Taloushallintoliitto 2020). Muut taloushallintoalan palveluyritykset toimivat ilman Taloushallintoliiton jäsenyyttä pieninä tai keskisuurina tilitoimisto- ja asiantuntijayrityksinä sekä muutamina suurina tilitoimistoketjuina (TEM 2019, 3).

Taloushallinnon asiantuntijana, kirjanpitäjän ammatti edellyttää laajaa tietojen, taitojen ja lainsäädännön hallitsemista (Aho 2019, 220), jolloin kirjanpitäjällä täytyy olla tehtävien edellyttämä koulutustausta (Taloushallintoliitto 2020). Kirjanpitäjien koulutuksen perustana on kasvattaa heidät ajattelemaan rationaalisesti ja analyyttisesti sekä kannustaa heitä järkevään päätöksentekoon organisaatioiden tilanteista riippumatta (Dyer – Ross 2007, 133).

Kansainvälisellä tasolla kirjanpitäjäksi pääsemiselle on usein erityisiä vaatimuksia ja työ saattaa vaatia toimiluvan (Gooderham ym. 2004, 9), mutta meillä Suomessa kirjanpitäjänä voi periaatteessa toimia kuka tahansa riippumatta koulutus- tai osaamistaustasta

(Meretniemi 2009, 142; Pellinen 2017, 173). Kuitenkin tilitoimistot vaativat omilta työntekijöiltään aina riittävän koulutuksen ja asiantuntemuksen, jotta annetut vastuutehtävät voidaan hoitaa (Taloushallintoliitto 2020; Dyer – Ross 2007, 132).

Suomessa kirjanpitäjän opintoja voi suorittaa ammatillisena tutkintona, ammattikorkeakouluissa tai yliopistoissa (Opintopolku 2021a). Näiden lisäksi alan ammattitaitoa voi osoittaa KLT- ja PHT-tutkinnoilla (Taloushallintoliitto 2018a). KLT- tutkinto on alan asiantuntijatutkinto, josta vastaa Tili-instituuttisäätiö (Taloushallintoliitto 2021a). Tutkinto osoittaa korkeaa ammattitaidon tasoa laskenta- ja vero-osaamisen alueella ja se edellyttää tentin suorittamisen lisäksi raportointia kolmen vuoden välein työtehtävistä sekä ammattitaidon ylläpitämisestä (Taloushallintoliitto 2021a).

PHT-tutkinto on vastaava palkkahallinnon asiantuntijatutkinto, joka edellyttää tenttisuorituksen lisäksi toimimista palkka- tai henkilöstöhallinnon tehtävissä sekä säännöllistä alan kouluttautumista (Taloushallintoliitto 2021b). Taloushallintoliiton jäsenyrityksen vastuuhenkilöllä on oltava KLT- tai PHT-tutkinto riippuen palveluyrityksen palveluvalikoimasta (Taloushallintoliitto 2021a; Taloushallintoliitto 2021b).

Tilitoimistot huolehtivat todennäköisesti aina henkilökuntansa ammattitaidon ylläpitämisestä ja koulutuksista (Taloushallintoliitto 2020). Kuitenkin alan ammattitaidon ylläpitämiseen tarvittavan uuden tiedon vastaanottaminen jää aina työntekijän omalle vastuulle ja vie usein paljon aikaa, esimerkiksi uudet tekniset laitteet ja ohjelmistot, laki tai muut sääntelymuutokset (Dyer – Ross 2007, 134).

3.2.2 Kirjanpitäjien monet roolit ja haasteet

Kirjanpitäjillä on monipuolisia rooleja suhteessa pk-yritykseen ja niiden selviytymisen ja mahdollisen kasvun tukemiseen (Marriot ym. 2008, 4). Maailmanlaajuinen kirjanpitäjien yhdistys (The global Association of Chartered Certified Accountants) ACCA (2013) korostaa kirjanpitäjien merkitystä pk-yritysten toiminnassa, joissa perusliiketoiminnan muodostaminen on usein haasteellista vähäisten resurssien vuoksi (ACCA 2013, 17).

Kirjanpitäjien rooleja voidaan jaotella erilaisten ominaisuuksien ja tehtävien mukaan esimerkiksi ACCA (2013) jaottelee ominaisuudet neljään pääkohtaan, joita ovat lakisääteiset ja hallinnolliset palvelut (regulated people), toimia numeroihmisinä (numbers people) ja ammattikielitulkkeina (jargon-busters) sekä todellisina verkostoituneina työntekijöinä (networked workers) (ACCA 2013, 17). Berry, Sweeting ja Goto (2006) jakavat

puolestaan kirjanpitäjän roolit lakisääteisen kirjanpidon hoitamiseen, liiketoimintaneuvontaan ja talousjohtamisen tukemiseen, hätäneuvontaan ja johtotiimin jäsenyyteen (Berry ym. 2006, 38).

Devi ja Samujh (2008) löysivät kirjanpitäjien lakisääteisen kirjanpidon hoitamisen lisäksi monenlaisia tehtäviä, kuten esimerkiksi omistukseen tai sukupolvenvaihtoon liittyvät tehtävät sekä yrityksen perustaminen ja lopettaminen, budjetointi, eläkejärjestelyt, myynti ja markkinointi, hallinnolliset tehtävät, IT-tekniikkaan liittyvät tehtävät, palkanlaskenta ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen, kouluttaminen, verosuunnittelu, ympäristöasiat, riskinhallinnan ja rahoituksen suunnittelu, yrityksen kasvun tukeminen ja laajentaminen tai suunnitteluapu (Devi – Samujh 2008, 14).

Blackburn, Carey ja Tanewski (2018) luonnehtivat kirjanpitäjän tehtäviä aineettomiksi palveluiksi, jossa kirjanpitäjä toimii yrittäjän äänitorvena, psykologina, ystävänä tarjoten myös perhepalveluita (Blackburn ym. 2018, 369).

Jos roolit yhdistellään ACCA:n (2013) jaottelun mukaan, niin ensimmäinen rooli liittyy perinteisen lakisääteisen kirjanpidon ja viranomaisraportoinnin ohella taloushallinnon järjestelmien ylläpitämiseen ja raporttien tuottamiseen (ACCA 2013, 17; Aho 2019, 9; Pellinen 2017, 174). Kuitenkin ehkä vielä suurin osa kirjanpitäjien tehtävistä ja laskutuksesta koostuu lakisääteisistä (Aho 2019, 37; Cherry 2016, 14; Carey 2015, 167; Berry ym. 2006, 44; Gooderham ym. 2004, 10) ja mahdollisesti verotukseen liittyvistä tehtävistä (Tilisanomat 2013).

Tästä voidaan päätellä, että lakisääteiset tehtävät todennäköisesti säilyttävät vielä keskeisen roolinsa, mutta ympäröivät tapahtumat siirtävät painopistettä vahvasti muihin asiantuntijoiden ja neuvojen rooleihin ja monipuolisiin tehtäviin (Blackburn ym. 2018, 360). Muutos on kehittynyt hitaasti 1980-luvulta lähtien, jolloin ensimmäisiä kertoja on tarjottu satunnaisesti neuvontapalveluita lakisääteisten tehtävien ulkopuolelta (Carey – Tanewski 2016, 293). Tästä kehityksestä on seurannut tämänhetkinen suuntaus taloushallintoalan palveluyritysten koon kasvulle sekä digitalisaation ja sähköisten palveluiden käyttöönotolle, joiden avulla suuremmat tilitoimistoketjut pyrkivät laajentamaan ja tehostamaan toimintaansa (TEM 2019, 3). Siksi toimialan työtehtäviä uudistetaan voimakkaasti siirtämällä perinteisiä lakisääteisiä rutiininomaisia töitä alhaisemman palkkatason maihin ja kouluttamalla kirjanpitäjistä sähköisten palvelujen hallitsevia yritysconsultteja ja palvelualan ammattilaisia (TEM 2019, 3).

Ensinnäkin tämä kehitys ohjaa tilitoimistoja ja kirjanpitäjiä siirtämään palvelujen painopistettä neuvonnan suuntaan (Carey 2015, 168), johon heillä näyttää olevan kuitenkin kykyä ja mahdollisuuksia (Carey – Tanewski 2016, 290; Gooderham ym. 2004, 10) sekä usein myös liiketoiminnan asiantuntemusta (Carey 2015, 182). Toinen neuvontapalveluja mahdollistava tekijä on kirjanpitäjien ja yrittäjien välinen säännöllinen yhteys lakisääteisiä tehtäviä hoidettaessa, jonka takia kirjanpitäjät tuntevat usein asiakasyrityksensä jo hyvin etukäteen (Devi – Samujh 2008, 5, 13).

Toisessa kirjanpitäjän tehtäväroolissa, numeroihmisinä toimimisella tarkoitetaan kirjanpitäjien taitoja ja osaamista käsitellä, selvittää ja tuottaa liiketoiminnassa ja taloudessa tarvittavia tietoja (ACCA 2013, 17), joiden avulla pk-yritykset voivat saavuttaa tarvitsemaansa suorituskykyä (Carey 2015, 166). Kirjanpitäjät tarvitsevat todennäköisesti jokaisissa työtehtävissään numeroihmisen taitoja ja osaamista esimerkiksi taloudellisessa raportoinnissa, budjetoinnissa, palkanlaskennassa ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä tai hätäneuvonnassa (Cherry 2016, 5; Devi – Samujh 2008, 14; Berry ym. 2006, 38). Hätäneuvonnalla tarkoitetaan mahdollisuutta saada kirjanpitäjältä neuvoja myös hätätilanteissa (Devi – Samujh 2008, 15), joka edellyttää kirjanpitäjältä asiakkaan liiketoiminnan hyvää tuntemista (Talouhallintoliitto 2020).

Kirjanpitäjän odotetaan tuntevan usein paremmin myös liiketoimintaa, jotta kirjanpitäjä voi tuottaa lukujen kautta neuvontaa asiakasyrityksen suunnittelun, päätöksenteon ja valvonnan tukemiseksi (Marriot ym. 2008, 9; Gooderham ym. 2004, 10).

Kolmannessa roolissa kirjanpitäjä toimii erinomaisena ammattikielen tulkkina eri viranomaisten, rahoittajien, verottajan, IT-toimittajien tai muiden toimijoiden välisissä keskusteluissa pk-yrittäjän puolesta, koska ammatillinen termistö ja käsitteet todennäköisesti eroaa pk-yrittäjän käyttämästä ammattikielestä ja osaamisalueista (ACCA 2013, 17; Devi – Samujh 2008, 14). Kirjanpitäjä voi tuottaa tulkin roolissa ymmärrettävämmässä muodossa olevaa taloustietoa, esimerkiksi kaavioiden ja suhteiden avulla, pk-yrityksen tarpeisiin, joista pk-yrittäjä ei todennäköisesti ole valmis maksamaan ylimääräistä (Marriot – Marriot 2000, 475). Toisaalta kirjanpitäjän täytyy noudattaessaan hyvän alan tapaa ohjeistaa asiakasyritystään raporttien tulkinnessa ja autettava niissä olevan tiedon ymmärtämisessä (Talouhallintoliitto 2020).

ACCA:n (2013) neljäs rooli liittyi kirjanpitäjien, usein laajoihin, virallisiin ja epävirallisiin verkostoihin, jolloin pk-yrittäjän on mahdollista linkittyä heidän kauttaan muiden tärkeiden sidosryhmien resursseihin (Carey – Tanewski 2016, 296; ACCA 2013, 17).

Näiden verkostojen neuvoja saatetaan tarvita esimerkiksi omistus- tai sukupolvenvaihtotilanteissa, eläkejärjestelyissä, yritysten perustamisen, laajentamisen tai lopettamisen yhteydessä, ympäristöasioissa tai myynnin ja markkinoinnin tehtävien alueella (Devi – Samujh 2008, 14).

Kirjanpitäjän laajasta roolikartasta huolimatta vastuu yritystoiminnasta ja sen velvoitteista ja riskeistä sekä kirjanpitäjälle toimitetun aineiston oikeellisuudesta on aina pk-yrittäjällä itsellään, koska tilitoimisto vastaa ainoastaan sovitusta palvelutehtävistä (Taloushallintoliitto 2020).

Pk-yrittäjän ja kirjanpitäjän välisen neuvonnan haasteita voidaan selittää Dyerin ja Rossin (2007) mukaan kulttuurin ja viestinnän, oppimisen ja turhautumisen suodattimien kautta (Dyer – Ross 2007, 132, 136, 139).

Ensinnäkin neuvonantajien kulttuuri ja tapa viestiä rakentuu järjestäytyneeseen maailmankuvaan, joka perustuu analyyttiseen ja järkevään päätöksentekoon, jossa noudatetaan sääntöjä ja määräyksiä sekä arvostetaan tiedollista osaamista (Dyer – Ross 2007, 133, 137). Kuitenkin vastapuolen eli pk-yrittäjien sisäiset tiedot ja järjestys on usein rakentumatonta (Devi – Samujh 2008,17) ja viestintä on usein epävirallista ja suullista (Dyer – Ross 2007, 131). Sen lisäksi pk-yrittäjät arvostavat ja ovat ehkä enemmän kiinnostuneempia itse palveluista kuin kirjanpitäjien osaamistaustoista (Marriot ym. 2008, 13).

Toisaalta saattaa olla, että taustastaan huolimatta kirjanpitäjiltä puuttuu kuitenkin ymmärrystä yritystoiminnan todellisuudesta (Devi – Samujh (2008,17) ja sen tarvitsemista käytännön taidoista tai ehkä halu ottaa neuvonantajan rooli (Marriot ym. 2008, 5). Se voi johtua ensinnäkin siitä, että liike-elämän alue poikkeaa kirjanpitäjien omasta todellisuudesta (Dyer – Ross 2007, 131). Toiseksi kirjanpitäjällä ei ehkä ole yrittäjäyyskokemusta (Dyer – Ross 2007, 131), jolloin pk-yrityksen johtaminen on ennestään tuntematonta, joten se näyttäytyy hallitsemattomalta ja kirjanpitäjän täytyy asennoitua tekemään työtä perinteisen työnsä ulkopuolella (Devi – Samujh 2008, 13, 17).

Toiseksi haasteita voi aiheuttaa osapuolten erilainen tapa oppia asioita, joka johtaa mahdollisesti erilaisiin ajattelutapoihin (Dyer – Ross 2007, 138, 139). Kirjanpitäjien lähestymistapa oppimiseen on usein teoreettinen ja tekninen (Dyer – Ross 2007, 138), kun taas pk-yrittäjät saattavat välttää teoreettista tietoa ja sen vuoksi oppivat paremmin tekemällä ja kokemuksen kautta (Dyer – Ross 2007, 131). Tästä voi kehittyä yhteistyön haasteeksi se, ettei pk-yrittäjä ehkä ole valmistautunut kirjanpitäjän ajattelemalla tavalla hoitamaan yrityksensä talousasioita (Dyer – Ross 2007, 138), siksi, ettei hänellä ehkä ole

riittävää taloudellista osaamista ymmärtää vastaanottamiaan taloustietoja (Marriot ym. 2008, 11, 12).

Kirjanpitäjien haasteena ovat usein pk-yrittäjien erilaiset koulutus- ja osaamistaustat sekä asiakasyritysten erilaiset toimialat ja yritysten elinkaaren vaiheet (Devi – Samujh 2008, 14). Tästä huolimatta kirjanpitäjät saattavat kouluttaa ja ohjeistaa yritysasiakkaitaan omalla muodollisella lähestymistavallaan (Dyer – Ross 2007, 132), joka voi sisältää ohjeellisia ja määrääviä ratkaisuja, kun taas pk-yrittäjät saattavat ottaa paremmin vastaan ei-ohjeellista neuvontaa (Devi – Samujh 2008, 6). Joten määrämuotoinen ohjeistus voi turhauttaa pk-yrittäjän (ACCA 2013, 17).

Todennäköisesti suurin osa kirjanpitäjistä haluaa kuitenkin palvella asiakasyrityksiään mahdollisimman hyvin, ymmärtää ja sopeutua heidän tarpeisiinsa (Dyer – Ross 2007, 132, 139), vaikka pk-yrittäjien saattaa olla vaikea ymmärtää neuvonnan tarvetta ja vielä vähemmän siitä aiheutuvia kustannuksia (Marriot ym. 2008, 12, 15). Tässä tehtävässä kirjanpitäjää voi auttaa yritystoiminnan tuntemus, koska pk-yrittäjät toimivat itsekin kaupallisissa toimitissaan samantyylisten määrämuotoisten ja ohjeellisten tapojen mukaan esimerkiksi tehdessään sopimuksia tavarantoimittajien kanssa tai hakiessaan rahoitusta pankista (ACCA 2013, 17).

Neljäntenä neuvonnan haasteena voidaan nähdä kirjanpitäjän turhautuminen (Dyer – Ross 2007, 139). Heidän negatiivinen asenne pk-yrittäjiä kohtaan ja turhautuminen saattavat olla suuria riskejä ja esteitä yhteistyölle, koska ne voi viedä motivaation tarjota neuvontapalveluita (Cherry 2016, 13; Dyer – Ross 2007, 139). Turhautumista voi syntyä esimerkiksi pk-yrittäjien negatiivisesta asenteesta lakisääteistä kirjanpitoa kohtaan, jonka yrittäjät voivat kokea pakollisena kulueränä, siksi neuvonnan tarjoaminen saattaa olla haasteellista (Marriot – Marriot 2000, 477). Toisena esimerkkinä voidaan esittää joidenkin pk-yrittäjien kirjanpitäjien tapaamisen rinnastamisen hammaslääkärikäyntiin, jota mielellään vältetään (Devi – Samujh 2008, 16).

Kirjanpitäjät saattavat välttää pk-yritysten kanssa ylimääräistä asiointia lakisääteisten palvelutehtävien lisäksi, koska heidän katsotaan ehkä tuhlaavan kirjanpitäjän kallista aikaa (Devi – Samujh 2008, 16), eivätkä yrittäjät tunnu olevan aidosti kiinnostuneita neuvoista (Marriot ym. 2008, 20).

Muita kirjanpitäjiä koskettavia taloushallintoalan haasteita ovat toisaalta työntekijöiden irtisanomiset ja toisaalta alan työvoimapula (Cherry 2016, 6). Työvoimapula johtuu todennäköisesti siitä, että taloushallintoalan työntekijöitä jää eläkkeelle ja uusien työntekijöiden rekrytointi vaativiin ja vastuullisiin tehtäviin on haasteellista (Devi – Samujh

2008, 15). Tämä kehitys todennäköisesti heikentää kirjanpitäjien mahdollisuutta hoitaa lakisääteisiä tehtäviä sekä tutustua riittävästi asiakasyrityksen toimialaan sekä yritystoimintaan tai yleensä rakentamaan yhteyttä (Devi – Samujh 2008, 5).

Tästä seuraa, että kirjanpitäjämarkkinoilla saattaa olla myös kirjanpitäjiä, joilla ei ole alan riittävää osaamista eikä teknisiä taitoja, joka johtaa koko alan maineen alenemiseen (Devi – Samujh 2008, 5). Kirjanpitäjien ei-ammattitaitoinen osaaminen voi aiheuttaa paljon vaikeuksia asiakasyritykselle esimerkiksi silloin, kun yrittäjät ymmärtävät pyytää ehkä liian myöhään neuvoja muilta neuvonantajilta, jolloin yrityksen talous on todennäköisesti jo niin sekaisin, että voi olla ehkä liian myöhäistä sitä selvittää (Dyer – Ross 2007, 143).

Neuvonnan ongelmakohtien ratkaisun avaimina voidaan nähdä ensinnäkin kirjanpitäjien ajattelutavan muuttaminen (Ardley ym. 2016, 226), kulttuuriarvojen muokkaaminen paremmin samankaltaisiksi pk-yrittäjien arvojen kanssa, epävirallisen viestinnän suosiminen muodollisen viestinnän sijasta sekä kokemuksellinen tapa opastaa asiakasyritystä taloushallinnon tuottaman tiedon ymmärtämisessä (Dyer – Ross 2007, 132). Sen lisäksi, että kirjanpitäjien täytyy muuttaa ajattelutapaansa, täytyy myös pk-yrittäjiä kouluttaa ymmärtämään neuvonnan arvo omalle liiketoiminnalle (Devi – Samujh 2008, 19), jossa kirjanpitäjät ovat keskeisessä roolissa asemansa vuoksi (Schwarze 2008, 139).

Neuvonnan arvon ja sen hyödyllisyyden ymmärtäminen on tärkeää molemmille osapuolille (Armitage ym. 2016, 31; Carey 2015, 182; Chenhall 2003, 132), koska siitä seuraa positiivinen kehä, jossa pk-yrittäjä todennäköisesti käyttää kirjanpitäjältä vastaanotamaansa neuvontaa säännöllisesti, kun saatu neuvonta tukee yrityksen hyvää suorituskykyä (Carey 2015, 182; Chenhall 2003, 132).

Toisena ratkaisuavaimena voidaan nähdä kirjanpitäjien liike-elämän ja asiakasyritysten tarpeiden laajempi ymmärtäminen, koska se voi auttaa kirjanpitäjiä tarjoamaan käyttäjäystävällisempiä ja räätälöidympiä palveluita tehokkaammin (ACCA 2013, 24; Devi – Samujh 2008, 7). Sen lisäksi kirjanpitäjille on todennäköisesti hyötyä osaamisen kehittämisessä inhimillisemmissä ja pehmeämissä suhdetaidoissa, kuten neuvottelutekniikoissa, vuorovaikutustaidoissa, empatiassa ja yleisesti keskustelutaidoissa, jotta kirjanpitäjä voi opastaa asiakastaan arkaluontoisemmissakin asioissa (Devi – Samujh 2008, 6, 13, 14) ja kehittää henkilökohtaisia ja luottamuksellisia suhteita (Ardley ym. 2016, 226).

Toisaalta on otettava huomioon myös kirjanpitäjien kyvyt vastata tarpeisiin (Devi – Samujh 2008, 14). Kirjanpitäjien halukkuus omien tietojen ja taitojen kehittämiseen todennäköisesti kannattaa, koska pk-yrittäjät eivät usein vaihda mielellään kirjanpitäjää, joka tarjoaa mahdollisuuden uusien palveluiden tarjoamiselle (Marriot ym. 2008, 17).

Kolmantena mahdollisuutena tehostaa neuvontapalveluja voi olla yhden luukun palvelumallin (one-stop service) kehittäminen, jossa mahdollisesti asiakasyrityksille tutut kirjanpitäjät toimivat välittäjän roolissa verkoston eri neuvontalähteiden välillä (Berry ym. 2006, 43). Kirjanpitäjien kumppanuusverkostot täytyy rakentaa nykyistä monipuolisemmiksi eri palveluntarjoajien kanssa (ACCA 2013, 24). Samaa palvelun välitysjatusta voi kutsua myös liiketoiminnan välityspalveluksi (business referral service tai yhden luukun ammattilaiskaupaksi (one-stop professional shop) (Devi – Samujh 2008, 14, 15). Yhden luukun palvelumallissa kirjanpitäjien roolina on kartoittaa verkoston jäsenistä ne lähteet, jotka voivat pk-yrittäjää kulloinkin kyseisessä ongelmatilanteessa parhaiten auttaa (Devi – Samujh 2008, 13).

Palvelumalli voi olla ratkaisuna myös pk-yrittäjien ja kirjanpitäjien väliseen odotuskuiluun, jossa pk-yrittäjät epäilevät kirjanpitäjien asiantuntemusta liiketoiminnasta, mutta verkoston avulla kirjanpitäjät voivat laajentaa entisestään palvelutarjontaansa (Blackburn ym. 2018, 379). Tässä mallissa digitalisaation tehokas ja laaja hyödyntäminen saattaa olla avain vähentämään verkoston rutiinityötä, lisäämään tehokkuutta ja nopeuttamaan erilaisten hakemusten, sopimusten tai muun tiedon siirtämistä (Azudin - Mansor 2018, 226; EK 2017), kuten esimerkiksi lakisääteisten raporttien, markkinoinnin ja erilaisten vakuutuspalveluiden tai koulutusten järjestämistä (Marriot ym. 2008, 5).

Toimintatapa vaatii kirjanpitäjiltä todennäköisesti laajaa joustavuutta ja liiketoimintaympäristön monipuolista tuntemista sekä ymmärtämistä (Devi – Samujh 2008, 13, 14), mutta se myös saattaa kasvattaa luottamusta kirjanpitäjiltä saatavaan apuun (Cherry 2016, 16). Toisaalta käytännössä osa kirjanpitäjistä on jo ajautunut pk-yritysten yhden luukun monialaisiksi palveluntarjoajiksi, koska heidän täytyy vastata ja selvittää monenlaisia kysymyksiä, koska asiakasyrityksillä itsellään ei ole ehkä mahdollisuutta hankkia tietoja suoraan muista lähteistä (Barbera – Hasso 2013, 273, 274).

3.3 Kirjanpitäjien ja yrittäjien välisen suhteen rakentuminen

Pk-yritykset eivät ole vertailtavissa keskenään neuvonnan hankinnankaan suhteen, koska niillä on erilaiset ominaisuudet ja tarpeet ostaa neuvontaa (Carey 2015, 169). Sen lisäksi jokainen osapuolten välinen neuvontasuhte kehittyy ajan kuluessa erilaiseksi (Dyer –

Ross 2007, 145). Kirjanpitäjien ja pk-yrittäjien välisen suhteen rakentumisen avainkysymyksiksi nousee todennäköisesti yrittäjien asenne hankkia ja vastaanottaa neuvoja ulkopuolisilta verkoston jäseniltä, osapuolten välinen suhde ja sen luottamuksen taso sekä saatujen neuvojen luonne (Ardley ym. 2016, 213).

Ensimmäinen avainkysymys koskee pk-yrittäjän asennoitumista ja käsitystä ulkoisesta neuvonnasta ja sen tarpeellisuudesta (Dyer – Ross 2007, 131). Sen yhtenä estävänä tekijänä voidaan nähdä itsevarma pk-yrittäjä, joka arvostaa suuresti itsenäisyyttään ja haluaa tehdä päätökset vaistonvaraisesti aiemman kokemuksensa pohjalta luottaen vain omiin taitoihinsa (Ardley ym. 2016, 224; Dyer – Ross 2007, 131). Niinpä voidaan puhua itsetehokkuuden käsitteestä (entrepreneurial self-efficacy), jossa yrittäjä uskoo omiin kykyihinsä saavuttaa tarvittavat tavoitteet (Ardley ym. 2016, 216). Itsetehokkuuden avulla saatetaan pyrkiä välttämään ulkopuolinen neuvonta, jollei se ole aivan välttämätöntä ja neuvontapalvelujen tarjoaminen voidaan nähdä jopa puhtaana taakkana (Marriot ym. 2008, 3, 5).

Toisaalta monet pk-yrittäjät saattavat tunnustaa ulkopuolisten neuvojen arvon mahdollisuuden, mutta negatiivinen asenne neuvonantajien motiiveja kohtaan estää heitä kääntymästä heidän puoleensa (Ardley ym. 2016, 222). Tämä saattaa johtua pk-yrittäjän ajatuksesta, etteivät neuvonantajat ole oikeasti kiinnostuneita pk-yrityksistä, vaan haluavat vain laskuttaa ja aiheuttavat siten sekaannusta yrittäjän liiketoiminnalle (Welter – Kautonen 2005, 376). Kolmantena estävänä tekijänä voi olla pk-yrittäjän haluttomuus paljastaa omaa heikkouttaan tai riippuvuuttaan ulkopuolisille, että tarvitsee ulkoista apua, joka voidaan nähdä epäonnistumisena (Blackburn ym. 2018, 361; Dyer – Ross 2007, 131). Näiden lisäksi pk-yrittäjien asenteisiin ja sitä kautta neuvontapalveluiden käyttämättömyyteen saattaa vaikuttaa heidän ja kirjanpitäjien välisen suhteen heikko laatu (Marriot ym. 2008, 5).

Kuitenkin on myös aina niitä pk-yrittäjiä, jotka hankkivat verkostoistaan neuvoja ja ovat valmiita vastaanottamaan niitä (Ardley ym. 2016, 222). Heidän täytyy valita huolellisesti tarpeisiinsa sopivat neuvonantajat (Ardley ym. 2016, 225). Neuvojan valinta saatetaan tehdä aiempien kokemusten tai palvelun hinnan perusteella (Sarens – Everaert – Verplancke – Beelde 2015, 156, 158) sekä neuvonantajan luonteenpiirteiden tai oikea-aikaisen neuvonnan perusteella (Marriot ym. 2008, 2). Sen lisäksi valintaperusteina voivat olla omat persoonallisuuspiirteet, henkilökohtaiset suositukset tai neuvojen valinta liiketoimintasuhteiden pohjalta esimerkiksi erityisesti pankkien toimihenkilöt tai kirjanpitäjät (Blackburn ym. 2018, 358, 362; Berry ym. 2006, 35).

Blackburn, Carey ja Tanewski (2018) erottavat neuvonnan ostopäätösten perustaksi suhteiden ja luottamuksen mahdollistavista rooleista niitä edeltävät kysyntätekijät (Blackburn ym. 2018, 359). Edeltäviä kysyntätekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen koko, velan määrä (Blackburn ym. 2018, 359), yrityksen elinkaaren vaihe (Carey – Tanewski 2016, 297), strateginen halu kasvaa, asettaa tavoitteita ja kehittää osaamista (Gooderham ym. 2004, 17) tai mielenkiinto uusimpiin ongelmanratkaisumahdollisuuksiin (Berry ym. 2006, 34) sekä vakavan taloudellisen kriisin uhka, epävarma ympäristö tai merkittävän ratkaisun tarve (Blackburn ym. 2018, 370; Carey – Tanewski 2016, 296; Broccardo 2014, 3; Berry ym. 2006, 34). Näitä voidaan kutsua yhteisesti virstanpylvästapahtumiksi (milestone events), jotka laukaisevat tarpeen etsiä neuvoja (Blackburn ym. 2018, 370). Mahdollistavista tekijöistä luottamus käsittää kyvyn, rehellisyyden, empatian ja taipumuksen olla luotettava, jolloin suhde koostuu tarpeiden ymmärtämisestä ja sosiaalisesta ystävällisyydestä (Blackburn ym. 2018, 359).

Toisena avainkysymyksenä on neuvojen ja pk-yrittäjien välinen suhde ja sen luottamuksen taso, kun pk-yrittäjä valitsee neuvonantajiaan (Ardley ym. 2016, 213). Luottamuksella tarkoitetaan asennetta tai uskomusta, joka muodostuu henkilöiden välille vuorovaikutuksen kautta, jossa toisen lupauksiin täyttää velvollisuutensa luotetaan samalla, kun sallitaan oman aseman haavoitettavuus (Cherry 2016, 8, 9). Täytyy muistaa, että luottamus on aina inhimillisten ihmisten välistä, koska organisaatiot tai yritykset eivät voi luottaa (Cherry 2016, 10).

Luottamuksen osatekijöistä kyvyllä tarkoitetaan sitä pätevyyttä ja osaamista, jota neuvonantajalla on olemassa (Blackburn ym. 2018, 363). Näillä kyvyillä on kriittinen merkitys, kun pk-yrittäjä valitsee itselleen neuvonantajaa (Blackburn ym. 2018, 374). Neuvonantajan omalla käsityksellä kyvyistään antaa neuvoja ja pk-yrittäjän käsityksellä neuvonantajan kyvyistä antaa hänelle neuvoja on odotuskuilu (Blackburn ym. 2018, 360). Blackburnin, Careyn ja Tanewskin (2018) mukaan esimerkiksi kirjanpitäjät pitävät itseään pätevinä toimijoina tarjoamaan yritysneuvontaa pk-yrityksille. Pk-yrittäjät olivat vastakkaista mieltä ja perustelivat mielipidettään sillä, ettei monilla kirjanpitäjillä ole aina tarvittavaa liiketoimintaosaamista, joka toisi lisäarvoa pk-yritykselle, eikä heillä ole useinkaan toimialan asiantuntemusta eikä yritystietoisuutta ja yleisesti heidän oma säännelty toimintansa on liian kaukana monitasoisesta yritystoiminnasta. (Blackburn ym. 2018, 360, 375.)

Tästä voidaan päätellä, että yleisen ja luotettavan neuvonantajan välillä on selkeä ero (Cherry 2016, 13). Cherry (2016) nostaa luottamuksen peiton käsitteen, joka tarkoittaa

sitä, että verkoston osapuolten välille on muodostunut luottamuksellinen suhde, mutta luottamusta ei siirretä automaattisesti suoraan toisille tehtäväalueille, koska sen alueen osaamisesta ei ole todennäköisesti vielä kokemusta (Cherry 2016, 10).

Kirjanpitäjien ja muidenkin neuvonantajien haasteeksi nousee pk-yrittäjien vakuuttaminen omasta osaamisestaan sekä toimialan tuntemisestaan halutessaan tarjota lakisääteiset palvelut ylittäviä neuvontapalveluita pk-yrityksille (Blackburn ym. 2018, 375). Pk-yrittäjän luottamus neuvonantajaa kohtaan seuraa palvelun laatua, eikä ehkä suhteen kestoa niin kuin yleisesti usein ajatellaan (Gooderham ym. 2004, 16). Toisaalta suhteen pituudella on todennäköisesti sittenkin merkittävä rooli, koska luottamus ja keskinäinen tunteminen rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ajan kuluessa (Blackburn ym. 2018, 372; Cherry 2016, 14, 16; Marriot ym. 2008, 5; Dyer – Ross 2007, 142).

Neuvonantajan arvostetuimpana ominaisuutena pidettävää rehellisyyttä voidaan havaita heidän työssään, miten he noudattavat sääntöjä ja muita hyväksyttäviä periaatteita (Blackburn ym. 2018, 363). Rehellisyys on olennaisin keino pitää asiakkaansa (Blackburn ym. 2018, 375).

Sen lisäksi luottamuksen ominaispiirteenä on vastavuoroisuus eli keskinäinen luottamus ja hyväntahtoisuus toista kohtaan (Cherry 2016, 9). Hyväntahtoisuudella ja empatialla tarkoitetaan sitä, ettei toinen osapuoli taivuttele toista osapuolta sellaiseen riskiin, josta olisi hänelle vahinkoa sekä muutenkin toimii toisen osapuolen etujen mukaisesti (Blackburn ym. 2018, 362, 363; Cherry 2016, 12). Neuvonantajan asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen (Devi – Samujh 2008, 13) ja aito välittäminen asiakkaastaan ja heidän yrityksistään auttaa osapuolia kehittämään syvempää suhdetta heidän liiketoimintojensa ympärille (Blackburn ym. 2018, 375). Empatia on yksi avaimista, jonka avulla neuvonantajien palvelutarjoukset voidaan ottaa pk-yrityksissä paremmin vastaan, koska sen kautta kirjanpitäjät saattavat tuntea paremmin piilevät kysyntätarpeet (Blackburn ym. 2018, 375, 377). Siksi empatian puuttuessa palvelun tarjoaminen saattaa olla erittäin haasteellista (Cherry 2016, 14).

Viimeisenä luottamuksen ominaispiirteenä tässä luokittelussa on luontainen luottamuksellisuus toisia ihmisiä kohtaan, joka on henkilöiden sisäinen luonteenpiirre (Blackburn ym. 2018, 363). Pk-yrittäjien luottavainen luonne vaikuttaa positiivisesti neuvontapalveluiden hankkimiseen ulkoisilta neuvonantajilta (Blackburn ym. 2018, 376).

Mahdollistavien tekijöiden roolina on auttaa pk-yrittäjää piilevän neuvonnan tarpeen täyttämässä, mutta malli ehdottaa, että yrittäjä hankkii neuvoja, kun luottamuksellinen suhde esimerkiksi kirjanpitäjään on rakentunut ja varmistunut (Blackburn ym. 2018, 364;

Bennet – Robson 2004, 473). Tästä voidaan päätellä, että luottamuksellinen suhde on se perusta, johon verkoston osapuolten välinen yhteistyö voi perustua (Blackburn ym. 2018, 361).

Neuvonantajien ja pk-yrittäjien välinen suhde rakentuu siis sosiaalisesta yhteydestä (Blackburn ym. 2018, 372) ja neuvonnan luonne rakentuu vastaavasti osapuolten välisestä suhteesta (Marriot ym. 2008, 10). Sen lisäksi suhteen laatu vaikuttaa pk-yrittäjien käyttämän neuvontapalvelun määrään (Dyer – Ross 2007, 131). Vuorovaikutus on sosiaalisten suhteiden perusominaisuus, jotta palvelut voivat ylipäänsä toteutua (Aurich ym. 2010, 137). Se on osapuolten välistä vuoropuhelua, jonka kautta voidaan käsitellä esimerkiksi tiedotettavat asiat ja palautteet sekä myös kouluttaa toista osapuolta (Edvardsson - olsson 1996, 154,161).

Yhteyden säännöllisyydellä ja tiheydellä on todennäköisesti suuri merkitys, koska mitä useammin osapuolet ovat yhteyksissä, sitä paremmin kirjanpitäjät tuntevat asiakasyritystensä liiketoiminnan ja sitä helpompi pk-yrittäjien on pyytää apua ja neuvontaa yrityksiensä ongelmakohtiin (Marriot ym. 2008,18, 19). Neuvonantajien, varsinkin kirjanpitäjien tulee pitää huolta siitä, ettei pk-yrittäjät tai heidän yrityksensä jää neuvojalle täysin tuntemattomaksi (Grönroos 1998, 325).

Luottamuksellisesta suhteesta huolimatta osapuolten välisessä suhteessa on aina olemassa tietojen epäsymmetriaa eikä kaikkea epävarmuutta voida koskaan poistaa, koska luottamuksessa on rajoituksia (Blackburn ym. 2018, 362). Epäsymmetriaa on ennen neuvontasuhdetta, kun asiakas ei tiedä, miten neuvonantaja soveltuu rooliinsa (Carey – Tannevski 2016, 292). Sen lisäksi epäsymmetriaa on jälkikäteen, kun asiakas ei voi useinkaan täysin arvioida neuvonnasta saamia tuloksia (Bennet – Robson 2004, 473). Kuitenkin kestävä sosiaalinen vuorovaikutussuhde auttaa ymmärtämään yhteisiä tavoitteita ja siten vähentää tietojen epäsymmetriaa (Blackburn ym. 2018, 372). Sen lisäksi sitä voidaan vähentää lainsäädännöllä, sääntelytoimilla, laatumäärityksillä ja neuvonantajan maineella (Bennet – Robson 2004, 473).

Pk-yrittäjät ovat usein haluttomia vaihtamaan esimerkiksi kirjanpitäjäänsä, koska etukäteen on vaikea arvioida jonkin muun kirjanpitäjän luotettavuutta tai osaamista, jolloin jäädään nykyiseen suhteeseen, vaikka ei aina olla siihen tyytyväisiä (Gooderham ym. 2004, 17). Toisaalta liiallinen riippuvuus verkostosta saattaa myös haitata pk-yrityksen kehitystä tai kasvua, jolloin pk-yrittäjät eivät voisi tehdä yhteistyötä uusien toimijoiden kanssa (Welter - Kautonen 2005, 367).

Kolmas avainkysymys neuvonnan valintaprosessissa on saatujen neuvojen luonne, ovatko ne yleisiä neuvoja vai räätälöidympiä yrityksen omiin tarpeisiin (Ardley ym. 2016, 213). Julkisen sektorin, muiden virallisten toimijoiden tai erikoistuneiden neuvonantajien tarjoamat tukimuodot ja neuvot voivat olla pk-yrittäjille erittäin haasteellisia, koska ne eivät käytännössä palvele paikallista pk-yrittäjää erityisen hyvin (Ardley ym. 2016, 212).

Ensinnäkin saattaa olla, ettei monikaan neuvonantaja tunne pk-yritysten tarpeita eikä sille tyypillistä yksilöllistä ja paikallista kulttuuria (Gooderham ym. 2004, 9). Kuitenkin yleiset tukijärjestelmät tarjoavat kaikille pk-yrityksille usein samanlaisia palveluita ja ohjeistuksia, jotka eivät todennäköisesti kohtaa pk-yrityksen omaleimaista yrityskulttuuria, jolloin neuvonta voi olla puutteellista tai jopa sopimatonta (Dyer – Ross 2007, 131; Gooderham ym. 2004, 9). Se johtuu siitä, että neuvojen osaaminen saattaa rajoittua vain yleis-tietoon eikä käytännön neuvoihin varsinkin silloin, jos he eivät ole itse toimineet aiemmin yrittäjinä (Ardley ym. 2016, 224; Devi – Samujh (2008, 16).

Toiseksi syynä voi olla se, että julkisen sektorin neuvonnan ensisijainen tukikohde on enemmänkin toimialan yleiset tavoitteet kuin yksittäisen yrittäjän tarpeet (Hilkens ym. 2018, 84).

Näiden lisäksi neuvonnan hankinnan esteiksi saattaa nousta ulkoisen ympäristön mielipide (Ardley ym. 2016, 224), neuvojen hyödyn arviointi suhteessa hintaan voi olla vaikeaa, joten niitä todennäköisesti vastustetaan, haluttomuus muuttaa, kasvattaa tai laajentaa omaa toimintaa (Devi – Samujh 2008, 16; Gooderham ym. 2004, 17), huoli neuvonnan laadusta ja kustannuksista (Blackburn ym. 2018, 361) tai pelko siitä, että neuvonantaja saattaa paljastaa tahattomasti yrityksen tietoja kilpailijalle (Dyer – Ross 2007, 131).

Niinpä neuvonantajat, varsinkin sulautuneet neuvonantajat, joiden lakisääteisen palvelujen laatu on pk-yrittäjän mielestä korkealaatuista (Gooderham ym. 2004, 17) ja jotka ymmärtävät paikalliset olosuhteet, tuntevat pk-yrittäjien arjen tarpeita hiljaisen tiedon kautta ja suhtautuvat suodattaen yleisiin neuvoihin sekä ymmärtävät pk-yrittäjän enemmänkin kumppanina kuin liiketoimintana, saattavat menestyä neuvontatehtävissään parhaiten ja saavuttaa pk-yrittäjän luottamuksen (Blackburn ym. 2018, 369; Ardley ym. 2016, 222, 224). Tästä voidaan päätellä, että pk-yrittäjien tarvitsema neuvonta liittyy suoraan yrittäjyyden ytimeen ja pk-yrityksen johtamiseen sen omassa toimintaympäristössään (Gooderham ym. 2004. 8).

Lakisääteisten palveluiden laajentaminen neuvontapalveluihin voi onnistua parhaiten, jos kirjanpitäjät ovat valmiita luomaan kestävätkä suhteet pk-yrittäjiin (Devi – Samujh

(2008, 14) ja ottavat heidät mukaan neuvontapalveluiden kehittämisprosessiin (Edvardsson - Olsson 1996, 142). Tätä voidaan kutsua asiakasaktiiviseksi paradigmaksi (Edvardsson - Olsson 1996, 142).

Neuvontapalvelu on aineettoman tuotteen vaihtoprosessi, jossa molemmat osapuolet voivat oppia yhdessä (Gooderham ym. 2004, 8). Sen lisäksi neuvonantajien ja pk-yrittäjien erilaiset työkuvat ja taustat voivat olla hedelmällistä materiaalia rakentaa aktiivista ja ideoivaa neuvontasuhdetta (Marriot ym. 2008, 5).

Kestävän neuvontasuhteen rakentamiseen ja kehittämiseen kuluu aikaa ja vaivaa, mutta se onnistuu parhaiten tiivistä yhteistyötä tekemällä ja, kun se on muodostunut, sillä on suuri arvo (Ardley ym. 2016, 211, 222, 223).

4 EMPIIRINEN DATA JA METODI

4.1 Tutkimuksessa käytetty menetelmä

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tuotettu aineisto on useimmiten asultaan tekstiä (Eskola – Suoranta 1998, 15). Aineisto koostuu erilaisesta tutkimukseen käytetystä ja sitä varten tuotetusta materiaalista (Jyväskylän yliopisto 2020; Eriksson – Kovalainen 2008, 29). Se voi olla tutkijasta riippuvaa, ensisijaista aineistoa eli primääristä aineistoa (primary data) tai tutkijasta riippumatonta, toissijaista aineistoa eli sekundääristä aineistoa (secondary data) (Kananen 2017, 82; Eriksson – Kovalainen 2008, 77).

Ensisijaista aineistoa ovat esimerkiksi haastattelut, havainnoinnit, tutkimustarkoitusta varten pidetyt päiväkirjat, tarinat tai piirroukset (Eriksson - Kovalainen 2008, 77). Toissijainen aineisto on olemassa etukäteen eikä sitä koota mitään tiettyä tutkimusta varten (Kananen 2017, 121). Tällaista aineistoa ovat esimerkiksi henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja vanhat kirjeet, arkistoidut kirjalliset ja kuvalliset aineistot tai äänimateriaalit (Eskola - Suoranta 1998, 15) sekä erilaiset esityslistat, kehittymisraportit, tilastot, organisaatiokaaviot, budjetit, internetsivut, sähköpostit, painetut mainokset tai esitteet ja fyysiset rakennelmat kuten esimerkiksi palkinnot, muistoesineet tai taideteokset (Eriksson - Kovalainen 2008, 126).

Tutkija voi koota empiirisen aineiston käyttäen ensisijaisena lähteenä esimerkiksi haastattelua, mutta käyttää toissijaisia lähteitä joko täydentävinä lähteinä tai jättää kokonaan käyttämättä (Eriksson - Kovalainen 2008, 125).

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä ensisijaista että toissijaista aineistoa, jotka koostuvat tutkimusta varten tehdyistä haastatteluista sekä kampaamoalan verkkosivuista ja koulutusesitteistä.

Aineistonkeruumenetelmiä luokitellaan eri lähteissä hieman eri tavalla, esimerkiksi Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005) jakavat laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät karkeasti neljään pääluokkaan: haastattelu- ja havainnointimenetelmiin, erilaisiin narratiivisiin diskurssi- ja keskusteluaineistoihin (Koskinen ym. 2005, 45). Eriksson ja Kovalainen (2008) luokittelevat nämä menetelmät tiedonkeruumenetelmiin eli haastatteluihin ja havainnointiin sekä tietojenkäsittelymenetelmiin eli aihekohtaisiin analyyseihin ja narratiivisiin analyyseihin (Eriksson - Kovalainen 2008, 15). Kananen (2017) puolestaan jaottelee tutkimusongelmaan liittyvät tiedonkeruumenetelmät havainnointiin, haastatteluun, audiovisuaalisiin menetelmiin ja dokumentteihin (Kananen 2017, 131).

Aineistonkeruumenetelmistä haastattelut voidaan jaotella yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi, jolloin osallistujamäärä vaikuttaa haastattelutyypin valintaan (Kananen 2017, 88). Tutkijan täytyy ensin valita kumpi haastattelumenettely voi tuoda tutkimuksen kannalta laadukkaammat vastaukset (Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 1997, 199). Erilaisten haastattelutapojen avulla saadaan erilaista tietoa, joten haastattelutavan valintaan vaikuttaa tutkimusongelma (Eskola – Suoranta 1998, 89), tutkijan tiedot ja kokemus sekä resurssit (Koskinen ym. 2005, 45).

Haastattelumuotoja ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu (Koskinen ym. 2005, 104). Strukturoitu haastattelu on tavoista muodollisin (Eskola – Suoranta 1998, 86), jossa käytetään valmista kyselylomaketta (Koskinen ym. 2005, 104). Tutkijan etukäteen tekemillä yksityiskohtaisilla kysymyksillä on sama määrätty järjestys kaikille haastateltaville (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006c; Hirsjärvi ym. 1997, 197) sekä niihin liittyvät valmiit vastausvaihtoehdot (Koskinen ym. 2005, 104). Kysely voidaan toteuttaa henkilökohtaisesti lomakkeen avulla, mutta todennäköisesti useimmiten se toteutetaan verkko-, puhelin- tai postikyselynä (Kananen 2017, 92). Sen vuoksi strukturoitu haastattelu sopii ehkä parhaiten laajoihin tutkimuksiin, joissa tulokset analysoidaan aina tilastollisesti (Saaranen-Kauppinen - Puusniekka 2006c).

Teemahaastattelu on yleisluonteisempi, vapaampi ja keskustelunomaisempi tapa keskustella haastateltavan kanssa kahden kesken (Kananen 2017, 88). Teemahaastattelusta käytetään usein myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu (Koskinen ym. 2005, 104). Teemahaastattelussa haastattelun aiheet eli teemat on päätetty etukäteen, mutta järjestys ja laajuus saattaa vaihdella eri haastattelutilanteissa (Eskola – Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi ym. 1997, 200). Haastattelut voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen haastateltavan puheliaisuudesta tai niukkasuudesta (Hirsjärvi ym. 1997, 200). Tätä menetelmää voidaan kutsua myös palapeliksi, jossa haastattelija esittää teemoja ja niihin saatujen vastausten jälkeen tarkentavia kysymyksiä, jolloin kokonaisuuden ymmärrys rakentuu pieninä paloina (Kananen 2017, 90).

Tämä menetelmä vaatii haastattelun osapuolilta yhteistä kieltä sekä samankaltaista asioiden ymmärrystä, jotta haastattelu voidaan suorittaa (Kananen 2017, 89). Toisaalta teemahaastattelun avoimuuden ja vapauden negatiiviseksi piirteeksi saattaa nousta se, että haastateltavalla on mahdollisuus puhua asioista eri tavalla kuin asiat ovat todellisuudessa (Kananen 2017, 89). Sen lisäksi tutkijoilla on ehkä haasteena myös sanojen ja ilmaisujen takana olevan sanattoman viestinnän sekä kehonkielen analysointi, joka vaatii erilaista herkkyyttä (Kananen 2017, 90).

Syvähaastattelut eli avoimet haastattelut ovat henkilökohtaisia, yleisempiä ja avoimempia kuin teemahaastattelut (Kananen 2017, 88). Ne keskittyvät johonkin yleiseen aiheeseen, josta keskustellaan haastateltavan ajatuksenjuoksua seuraten ja tukien (Koskinen ym. 2005, 104). Syvähaastattelussa tutkijan rooli pyritään usein minimoimaan niin, että haastateltava vastaa ja joskus jopa määrittelee itse kysymyksetkin (Koskinen ym. 2005, 104). Tämän haastattelumuodon tavoitteena on ymmärtää haastateltavan suhtautumista, asenteita tai reagoimista jonkin tietyn, ehkä arkaluontoisenkin ilmiön tai asian suhteen. Haastattelutapa vaatii aikaresursseja ja haastattelijalta paljon kokemusta. (KAMK 2020.)

Toinen aineistonkeruumenetelmä on havainnointi eli observointi, jota voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa ja eri asteisena (Kananen 2017, 193). Havainnointi voidaan jakaa tutkijan roolien mukaan joko aktiivisesti mukana olevaan osallistuvaan tai ei-osallistuvaan eli suoraan havainnointiin (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006d). Tutkittavaa ilmiötä seurataan ja tehdään havaintoja (Jyväskylän yliopisto 2015c). Havainnointi voi kohdistua ihmisten puheisiin, kehonkieleen, ilmeisiin tai liikehdintään sekä ympäristöön (Koivuniemi – Suominen 2019). Tutkijan roolina on hankkia ensin ilmiöstä paljon taustatietoa (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2006d) ja sitten dokumentoida tekemänsä havainnot esimerkiksi videoimalla, äänittämällä tai tekemällä muistiinpanoja, mutta erotettava niistä omat henkilökohtaiset havaintonsa (Jyväskylän yliopisto 2015c).

Muita aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset narratiiviset analyysit (esimerkiksi Koskinen ym. 2005, 45), aihekohtaiset analyysit (Eriksson - Kovalainen 2008, 15), audiovisuaaliset menetelmät ja dokumentit (Kananen 2017, 131).

Narratiivinen analyysi pohjautuu puhuttuun tai kirjoitettuun tarinaan, jonka tapahtumat voivat olla totuudellisia tai fiktiivisiä (Johansson 2014, 2). Sen kertomuksellisina tutkimuskohteina voivat olla esimerkiksi teksti, kuva, musiikki tai ympäristö (Jyväskylän yliopisto 2015d). Narratiivien avulla voidaan kertoa aiempia kokemuksia järjestämällä lauseet ajallisesti todenmukaiseen järjestykseen, mutta jos lauseiden järjestys muutetaan, kertomus ei ole enää narratiivi (Johansson 2014, 9).

Aihekohtaisessa eli temaattisessa analyysissä tunnistetaan, analysoidaan ja raportoidaan teemoja eli tietojen kuvioita (Braun – Clarke 2006, 79). Se ei kuitenkaan ole samalla tavalla selkeästi ohjeistettu menetelmä kuin esimerkiksi edellä mainittu narratiivinen analyysimenetelmä, koska temaattisia piirteitä on todennäköisesti suurimmassa osassa analyysijä (Braun – Clarke 2006, 79). Temaattinen analyysi sisältää aineiston koodaamisen,

niiden ryhmittelyn ja sen kautta teemojen rakentamisen, jossa säilytetään yhteys alkuperäisen aineiston merkitykseen (Elomaa-Krapu 2019, 9).

Audiovisuaalisilla analyyseillä on aina medialuonne, jolloin ne soveltuvat hyvin esimerkiksi elokuva- ja televisioaineistojen, pelien tai sosiaalisen median videoiden analysointiin (Pajala 2021). Tutkijan pitää tuntea tutkittavien kohteiden tuotanto- ja esityskontekstia esimerkiksi sen rahoittajia ja tuotantoyhtiö, jotta hän voi ymmärtää riittävästi tutkimiaan audiovisuaalisia aineistoja (Pajala 2021). Tässä analyysimenetelmässä katsellaan ja kuunnellaan aineistoa ja sen tapahtumista tehdään muistiinpanoja, joita voivat olla esimerkiksi kuvasommittelu, valaistus, musiikin rytmi tai tunnelma (Pajala 2021).

Dokumenttianalyysin tavoitteena on koota tietoa valmiista aineistosta, jota ei todennäköisesti voida saada kootuksi esimerkiksi haastattelujen tai kyselyiden avulla tai se on jopa mahdotonta (Anttila 2014b, 188). Valmistaa aineistoa voidaan luokitella sen saatavuuden mukaan suljetuksi, rajoitetusti saatavilla olevaksi, avoimesti arkistoiduksi ja avoimeksi julkaistuksi aineistoksi (Anttila 2014b, 189). Dokumenttiaineistoa on esimerkiksi lait, hallinnolliset päätökset, viralliset kirjeet ja ohjeet, julkiset rekisterit, hakuteokset, erilaiset lehdet, eri organisaatioiden materiaalit ja pöytäkirjat, tilastot, päiväkirjat, valokuvat, tallenteet, arkistot sekä erilaiset kokoelmat (Anttila 2014b, 189). Dokumenttianalyysiä käytetään esimerkiksi historian tutkimuksessa (Anttila 2014b, 188).

Näistä aineistonkeruumenetelmistä laadullisissa tutkimuksissa käytetään ehkä yleisimmin kentällä tehtyä haastattelututkimusta (Eriksson – Kovalainen 2008, 78) sekä havainnointia (Kananen 2017, 89), jolloin voidaan päästä läheisempään kosketukseen haastateltavien kanssa (Eskola – Suoranta 1998, 16). Sen avulla voidaan selvittää, mitä haastateltava jostain asiasta tai toiminnasta ajattelee tai miten hän käyttäytyy kyseisen ilmiön suhteen (Eskola - Suoranta 1998, 86). Toisaalta haastattelun suosiminen laadullisissa tutkimuksissa voi johtua myös siitä, että tutkittavat henkilöt saattavat kieltäytyä täyttämästä kyselylomakkeita, varsinkin, jos aiheet koskettavat arempia tai henkilökohtaisempia asioita (Koskinen ym. 2005, 106).

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään yksilöhaastattelua, joka toteutetaan teemahaastatteluna. Haastattelumenetelmä valittiin siksi, että voidaan ymmärtää paremmin tutkimuksen kohteena olevien yksittäisten ihmisten toimintaa, valintoja, kokemuksia ja mielipiteitä kohteena olevista asioista (Kananen 2017, 90), asioille annettuja merkityksiä sekä tulkintoja (Koskinen ym. 2005, 106). Teemahaastattelu valittiin siksi, että se on vapaampi ja keskustelunomaisempi tapa keskustella haastateltavan kanssa ja joita olisi ollut ehkä vaikea kysyä tarkasti (Kananen 2017, 88).

4.2 Haastateltavien valinta

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 11 henkilöä eri organisaatioista. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että heillä kaikilla pitää olla jotain kokemusmaailmaa pk-yrittäjyydestä tai kirjanpitäjien toiminnasta tai he toimivat itse näissä rooleissa (Eskola ym. 1998, 66).

Palvelutoimialoista valittiin hiusala, jossa parturi-kampaajina työskentelee noin 11 500 alan ammattilaista (Nuoska 2019). Hiusala valittiin, koska ajateltiin, että hiusalan pk-yrityksiä oletettiin löytyvän haastatteluihin suhteellisen vaivattomasti, vaikka osa saattaa kieltäytyäkin haastattelusta.

Ennako-odotuksista huolimatta haastatteluun lupautuvien hiusalan yrittäjien löytäminen osoittautui yllättävän vaikeaksi. Haastateltavia etsittiin ensin internetin kautta käyttämällä hakusanana esimerkiksi ”Varsinais-Suomen parturi-kampaamot”. Sen jälkeen valittiin listoilta niitä hiusalan yrityksiä, joilta löytyivät kotisivut sekä sähköpostiosoite. Yritysten kotisivuilta tarkistettiin myös yrityksen kokoa, joka rajattiin alle 5 henkilön yrityksiin. Sähköpostiosoitetta pidettiin tärkeänä, koska tutkijan tarkoituksena oli ottaa yhteyttä yrittäjiin ensin sähköpostitse, jottei mahdolliset asiakaspalvelutilanteet häiriintyisi, niin kuin esimerkiksi soitettaessa puhelimella. Haastattelupyynnöitä lähetettiin yhteensä 16 kpl marraskuun 2019 aikana. Haastattelukutsuihin ei kukaan yrittäjistä vastannut.

Tämä saattaa johtua siitä, että pk-yrittäjiä pidetään yleisesti toimijoina, jotka vastaavat ehkä huonosti erilaisiin kyselyihin (Marriot - Marriot 2000, 478) tai vastaamattomuus saattaa johtua yksinkertaisesti vain siitä, että viesti unohtuu kiireen keskellä tai haastattelupyynnön motivoinnin epäonnistumisesta.

Toinen keino etsiä haastateltavia hiusalan yrittäjiä oli käyttää lähipiiri- ja ystäväverkostoa. Heidän välityksellään tammikuun 2020 aikana lähetettyihin haastattelupyynnöihin vastasi neljä parturi-kampaajaa, joiden kanssa yhteistyötä jatkettiin.

Kirjanpitäjien löytäminen oli lähes yhtä haasteellista. Haastateltavia kirjanpitäjiä lähdettiin etsimään ensin Taloushallintoliiton tilitoimistohaun kautta, johon aluerajaukseksi laitettiin Varsinais-Suomi. Tilitoimistoihin tutustuttiin heidän kotisivujen ja palveluiden kautta. Sähköpostilla lähetettiin 9 haastattelupyynnöä marraskuun 2019 aikana. Heistä yksi tilitoimiston omistaja lupautui osallistumaan haastatteluun. Ystäväverkoston kautta löydettiin vielä kaksi kirjanpitäjää haastatteluun mukaan.

Muista neuvonantajista pyydettiin ensin yritysneuvojaa, koska yritysten perustamiseen saa maksutonta neuvontaa ja sparrausta Uusyrittyskeskuksista, joita Suomessa on 29 (Perustamisopas 2019, 98). Uusyrittyskeskukset jakautuvat 83 palvelupisteeseen eri puolille Suomea, joissa yritystoimintaa suunnittelevia ja aloittavia yrittäjiä palvelee yritysneuvojat (Perustamisopas 2019, 98). Uusyrittyskeskusten taustalla ovat yleensä kunnat ja ne ovat sen tärkeimpiä rahoittajia (Kuntaliitto 2020). Haastattelupyynnö lähetettiin satunnaisesti valitulle yritysneuvojalle, joka lupautui haastatteluun muutaman sähköposti- ja puhelinkeskustelun jälkeen.

Seuraavaksi etsittiin internetin kautta eri toimialojen asiantuntijoita, jotka tekevät töitä alan yhdistyksissä tai muissa organisaatioissa. Heillä on yleensä laaja näköalapaikka omalle toimialalleen ja sen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Sähköposteja lähetettiin eri alojen asiantuntijoille, joista haastatteluihin valittiin kaksi eri toimialan asiantuntijaa.

Yritysneuvonnan ja asiantuntijoiden kokemuksia täydentämään haettiin vielä internetin avulla tietoa koulutusorganisaatioista, jotka kouluttavat muun muassa pk-yrittäjiä. Heistä valittiin haastatteluun yksi kouluttaja.

Yritysneuvojien ja eri toimialojen asiantuntijoiden välinen suurin ero on ehkä siinä, että yritysneuvojat kohtaavat pääsääntöisesti yritystoimintaansa aloittavia yrittäjiä, kun taas toimialojen asiantuntijat varustavat ja tukevat yritystoimintansa jo käynnistäneitä ja ehkä vanhempiakin yrittäjiä. Yrityskouluttaja kohtaa järjestämässään koulutuksissa todennäköisesti laajimmin kaikissa vaiheissa olevia yrittäjiä.

4.2.1 Tutkimuksessa analysoitujen hiusalan palveluiden erityispiirteitä

Hiusalan ammattilaiset ovat hiusten ja parran muotoilun ja hoitamisen asiantuntijoita, jonka perustana on ammatillinen tutkinto (Työmarkkinatori 2020). Parturi-kampaajilla on perustutkintona hiusalan perustutkinto, jonka voi suorittaa esimerkiksi Varsinais-Suomen alueella Turun ammatti-instituutissa tai Salon seudun ammattiopistossa (Opintopolku 2021b; Turun ammatti-instituutti 2019.) Perustutkinto jakautuu kolmeen tutkinnon osaan eli ammatilliset, yhteiset ja vapaasti valittavat tutkinnon osat, joiden laajuus on yhteensä 180 osaamispistettä (Opintopolku 2021b). Tästä laajuudesta hiusalan yrittäjyyden ja yritystoiminnan opintojen osuus on 20 osaamispistettä (Opintopolku 2021b).

Hiusalan ammattilaiseksi voi kouluttautua julkisten koulujen lisäksi myös yksityisissä kouluissa, joissa tutkinto suoritetaan näyttötutkintona (PAM 2019). Näyttötutkinnolla tarkoitetaan sitä, että opiskelija osoittaa osaamisensa tekemällä näytön kohteena olevaa työtä (Kainuun ammattiopisto 2014).

Hiusalan perustutkintoa voidaan syventää erikoisammattitutkinnolla, joka antaa ammattilaiselle valmiuksia toimia kouluttajana, esimiehenä sekä yrittäjänä (Koulutus.fi 2019). Hiusalalan ammattilaiset voivat myös erikoistua maksullisen lisäkoulutuksen avulla esimerkiksi ekokampaajiksi, jolloin osaamista syvennetään luonnonmukaisiin hiushoitoihin, kasvivärjäykseen ja energialeikkaamiseen (Koulutus.fi 2021). Ekokampaajakoulutusta tarjotaan esimerkiksi Helsingissä, Kuopiossa, Tuusulassa sekä Tampereella (Suke 2018).

Hiusalalan yrittäjille ja ammattilaisille tarjotaan räätälöityä yritys- ja liiketalouden lisäkoulutusta esimerkiksi Markkinointi-instituutissa, jonka voi suorittaa työn ohessa (Rastor-instituutti 2021). Liiketalouden perustutkinto (merkonomi) sisältää muun muassa opintoja asiakaspalvelusta, vuorovaikutustaidoista, taloudesta ja yrittäjyydestä, markkinoinnista sekä tietoteknisestä osaamisesta ja kielistä (Rastor-instituutti 2021). Tutkinnon painopisteenä on koulutuksen sisällön soveltaminen omaan osaamiseen ja käytännön työhön (Rastor-instituutti 2021).

Ammatillisen taustan lisäksi hiusalalan ammatillinen täydennyskouluttautuminen ja itsensä kehittäminen on jatkuvaa, koska muoti, trendit ja aineet muuttuvat nopeasti (Koulutus.fi 2019; Näränen 2012, 13). Näitä maksullisia koulutustilaisuuksia ja kursseja järjestävät yleensä alan tuotteiden ja tarvikkeiden maahantuojat (Näränen 2012, 13).

Suurin osa parturi-kampaajista toimii elinkeinonharjoittajina, joko omassa tai vuokratilassa liiketilassa tai toisen yrittäjän tiloissa vuokratuoli- tai sopimusyrittäjänä (Työmarkkinatori 2018). Vuokratuoliyrittäjänä parturi-kampaaja maksaa sovittua kiinteää kuukausivuokraa tilan yrittäjälle, kun taas sopimusyrittäjä maksaa vuokranaan sovitun prosenttiosuuden tekemästään myynnistä (Tehden 2016).

Parturi-kampaamoja perustettaessa tulee ottaa huomioon yritysten perustamista koskevien yleisten asioiden lisäksi myös hygieniahuoneistoja koskevat vaatimukset ja valvonta, jotka pohjautuvat terveydensuojelulakiin (Näränen 2012, 6). Lain 13 § mukaan yrittäjällä on ilmoitusvelvollisuus kunnan terveydensuojeluviranomaiselle toiminnan aloittamisesta ja lopettamisesta sekä yrittäjän mahdollisesta vaihtumisesta (Finlex 2016). Rekisteröinti on yrittäjälle maksullista (Helsingin kaupunki 2021). Ilmoitusvelvollisuuden lisäksi yrittäjän tulee huolehtia esimerkiksi liiketilassa soitettavan musiikin teosto- ja gramex-maksuista (Gramex 2021) sekä kilpailuttaa maahantuojien tuote- ja tarvikesopimuksia (Näränen 2012, 6).

Itsenäisenä yrittäjänä toimimisen lisäksi parturi-kampaaja voi toimia toisen palveluksessa esimerkiksi kylpylöissä, sairaaloissa, palvelutaloissa, risteilyaluksilla, tavarataloissa teatteri- ja media-alalla sekä myynnin ja konsultoinnin tehtävissä (Työmarkkinatori 2020).

Hiusalan työllisyystilanne voi vaihdella Suomessa alueellisesti voimakkaastikin, joka johtuu siitä, että Etelä-Suomessa ja varsinkin pääkaupunkiseudulla työnhakijoita on enemmän kuin työpaikkoja (Työmarkkinatori 2018). Toisaalta myös hiusalan yritysten koko on viime vuosina kasvanut ja liikkeitä on ketjuuntunut voimakkaasti, jolloin niihin syntyy luontaisesti myös työpaikkoja (Työmarkkinatori 2018). Sen lisäksi hiusalan ammattilaisen työllistymistä saattaa parantaa oman palvelutarjonnan laajentaminen esimerkiksi rakennekynsien tekemiseen (Työmarkkinatori 2018).

Hiusalan työt edellyttävät monenlaista osaamista (Koulutus.fi 2019). Parturi-kampaajan työtehtävät keskittyvät asiakkaiden hiusten ja parran erilaisten tyylien suunnitteluun ja muotoiluun, värjäämiseen, hiusten hoitamiseen sekä erilaisiin kampauksiin (Koulutus.fi 2019; Turun ammatti-instituutti 2019).

Työt perustuvat ensisijaisesti kädentaitoihin (Työmarkkinatori 2020) ja henkilökohtaiseen asiakaspalveluun, jolloin sosiaaliset taidot, joustava asenne, palvelualttius sekä erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen ovat tärkeimpiä hiusalan ammattilaisen ominaisuuksia (Näränen 2012, 4). Sen lisäksi alalla menestyminen edellyttää ammattilaiselta yrittäjämäistä asennetta, luovuutta, mielikuvituksellisuutta, taiteellisuutta, hyvää värisilmää ja tyylijutua, tarkkaa näköaistia, hyvää silmien ja käsien koordinaatiota (Työmarkkinatori 2020; Koulutus.fi 2019) sekä hyvää paineensietokykyä (Turun ammatti-instituutti 2019).

Kädentaitojen lisäksi parturi-kampaajien on tunnettava erilaisia pesu-, hoito- ja käsittelyaineita, niiden vaikutuksia ja mahdollisia niissä olevia allergisoivia osia sekä osattava markkinoida ja myydä omaa työtään sekä erilaisia liikkeessä olevia hoitotuotteita asiakkaille (Työmarkkinatori 2020).

Hiusalan työ on fyysisesti kuormittavaa, jonka vuoksi omasta terveydentilasta huolehtimisista on erittäin tärkeää (Koulutus.fi 2019). Työn kuormittavuus liittyy muun muassa seisomatyöhön sekä erilaisten kemiallisten aineiden jatkuvaan käsittelyyn (Työmarkkinatori 2020). Sen lisäksi parturi-kampaajien työajat joustavat yleensä asiakkaiden tarpeiden mukaan, jonka lisäksi heidän täytyy pystyä työskentelemään yksin tai osana isompaa tiimiä (Turun ammatti-instituutti 2019).

Alan vahva kilpailu pitää huolta siitä, ettei hiusalan töillä ehkä rikastu, mutta saa todennäköisesti toimentulon sekä itselle että yrittäjänä toimiessa myös mahdollisille työntekijöille (Näränen 2012, 4).

4.2.2 Tutkijan oma tausta

Ennen tähän tutkimustehtävään paneutumista olen ollut erilaisissa työtehtävissä yli 25 vuotta. Pk-yrittäjyys ja tilitoimistot sekä niiden kirjanpitäjät ovat sivunneet elämäni sekä lähipiirin, työtehtävien että oman yritykseni kautta. Sen lisäksi olin saanut aiemmin myös kaupallista koulutusta toisen asteen ja alemman korkeakoulututkinnon verran.

Lähipiirin pk-yrittäjyyttä olen saanut seurata lähinnä sivummalta, koska omat vastuutehtävät ovat olleet sen ulkopuolella. He harjoittivat yritystoimintaa elinkeinonharjoittajina sekä kommandiittiyhtiönä kiinteistä liiketiloista käsin eri kaupunkien keskustassa. Lähipiirin yrittäjät toimivat jälleenmyyjinä valmiille tuotteille. Heidän myyntivalttinsa saattoi olla kilpailluilla tuotemarkkinoilla omien alojensa pitkäaikainen tuntemus sekä todellinen palvelualttius.

Yhteistä lähipiirin yrittäjyydelle on ollut yrittäjyys kiinnikasvaneena elämäntapana, jolloin he eivät ole olleet koskaan täysin vapaalla. Lomalle he eivät olleet oikein koskaan edes halukkaita ja puhelimeen vastattiin myös liiketilan ollessa kiinni. Sen lisäksi heillä ei ollut harrastuksia eivätkä he huolehtineet näkyvästi omasta jaksamisestaankaan esimerkiksi liikunnan avulla. Lähipiirin yrittäjillä ystävätkin rajoittuivat liikkeissä käyviin kanta-asiakkaisiin. Yritykset olivat heille todennäköisesti koko elämä, koska yrityksistä luopuminen oli heille ehkä vaikeinta ja tapahtui vasta terveyden heikentyessä heidän ollessa noin 70 – 80 vuotiaita.

Toinen pk-yrittäjien kohtaaminen liittyy työntehtäviini. Tein työtä pk-yrittäjien neuvonantajaverkostossa, jossa kohtasin heitä asemani vuoksi. Tyypillisiä kohtaamiani pk-yrityksiä olivat pienet elinkeinonharjoittajat, jotka harjoittivat yritystoimintaa usein kodin kanssa samassa rakennuksessa tai vähintään samalla tontilla. Yrittäjyys oli heidän elämässään koko ajan läsnä. Tapaamistemme aihe liittyi useimmiten pk-yritysten ongelmiin, esimerkiksi taloudellisiin haasteisiin, joista olin heitä pyytänyt tulemaan keskustelemaan ja miettimään yhdessä ratkaisuja. Joissain tilanteissa myös pk-yrittäjät ottivat itse yhteyttä, mutta useimmiten itse pyysin heitä tulemaan.

Jälkeenpäin ajatellen työtehtävä oli erinomainen näköalapaikka yksittäisten pk-yri-
tysten todelliseen arkeen, jossa kilpailu asiakkaista koveni, markkinoinnin ajateltiin ole-
van kallista ja kaikenlainen yritysten kehittäminen ja kilpailukyvyistä huolehtiminen tun-
tui vieraalta.

Kolmantena, mutta myös vahvimpana, kokemuksena pk-yrityksistä on oma yrittä-
jyyteni, jossa tarkoituksena oli saada tehdä unelmatyötä asiakkaiden, suunnittelun ja
myynnin parissa. Ennen yrityksen perustamista suoritin muutamia lyhyitä ja pintapuolisia
yrittäjyyskursseja sekä kävin keskustelemassa yritysneuvojan kanssa liikeideastani.

Toimin elinkeinonharjoittajana kiinteässä liiketilassa pienen kaupungin keskustassa,
jota nopealla aikataululla laajensin. Laajentamisen jälkeen avaraa liiketilaa oli vuokrat-
tuna noin 500 neliötä. Yrityksessäni myytiin valmiita tuotteita, valmistettiin itse tuotteita
myyntiin sekä myytiin suunnittelu-, asennus ja remontointipalveluita. Osa myytävistä
tuotteista tuotiin suoraan Euroopasta, joiden maahantuojana yritykseni toimi samalla.

Liikkeessäni oli yksi tuntityöntekijä vastaamassa myynnistä sekä asiakkaille tehtä-
vistä remonteista. Yritykseni puolesta asennuksia ja remontteja tekijät alihankintana itse-
näiset pk-yrittäjät.

Tiesin aiemmasta kokemuksestani yritystä perustaessani, millaisia pk-yrittäjyyden
ongelmia saattaa tulla esiin. Huomasin vasta jälkeenpäin, että erilaisten riskien tai ongel-
mien miettiminen ja niihin varautuminen vaihtui nopeasti uskottavaan mielikuvaan me-
nestyvästi yrityksestä, jossa on riittävästi tyytyväisiä asiakkaita, talous kunnossa, toimi-
tukset sujuvat aikataulussa, myymälätila ja toimistot ovat järjestyksessä ja on aikaa myös
tulevaisuuden suunnitteluun sekä erilaisten trendien seuraamiseen ja messuilla vierailui-
hin.

Kuitenkin todellisuudessa vain yritykseni internetsivut näyttivät mielikuviltani,
mutta yritystoimintani arki oli enemmänkin selviytymistä kiireisestä päivästä toiseen.
Tämä ristiriita saattoi johtua yrityksessäni osaksi siitä, että yrittämisen ja yrityksen johta-
misen osaaminen oli käytännössä hyvin rajallista ja sen lisäksi yrittäjyyden vapauden-
tunne ja intohimo luovaa suunnittelutyötä kohtaan veivät niin mukanaan, jolloin siitä tuli
ensimmäinen asia ja liiketoimintaan perehtymisestä vasta toinen asia.

Lähipiirin yhteydet heidän kirjanpitäjiinsä vaikuttivat sivusta katsoen hyvin muodol-
lisilta. Lähipiirin yrittäjillä ei ollut käytössään sähköisiä yhteydenpitovälineitä kirjanpitä-
jien kanssa, vaan kuitit ja tiliotteet toimitettiin kuukausittain heille laatikoissa, kansioissa
tai jopa muovipusseissa. Kirjanpitäjän luona käynti vaikutti pakolliselta tehtävältä, josta

haluttiin selviytyä mahdollisimman nopeasti. Eräs lähipiirin yrittäjistä oli jatkanut kirjanpitoyhteistyötä saman tilitoimiston asiakkaana sukupolvenvaihdoksen jälkeenkin. Yhteistä lähipiirin yrittäjille oli myös se, että he luottivat avoimesti kirjanpitäjiinsä ja hänen antamiin tietoihin.

Eri työtehtävissä olen tehnyt taloushallinnon eri osa-alueita muun työn ohella. Sen lisäksi toimin eräässä työpaikassani talous- ja palkkahallinnon yhteyshenkilönä yrityksen ja ulkoistetun tilitoimiston välissä. Sen lisäksi olen toiminut vapaa-aikanani useammassa yhdistyksessä rahastonhoitajana.

Oman yritykseni kahteen kirjanpitäjään tutustuin ystäväieni suosituksesta. Molemmat edustivat pieniä, ei-auktorisoituja tilitoimistoja. Päätökset tein lähinnä edullisen palveluhinnoittelun perusteella.

Ensimmäinen kirjanpitäjä toimi samalla paikkakunnalla ja teki töitä aluksi kotitoimistostaan. Hän oli ihmisenä todella miellyttävä, ystävällinen, puhelias ja palvelualtis. Toisaalta hän ei huomannut tai ei ehkä itsekään osannut neuvoa yrittäjää taloushallinnon suunnitelmallisemmassa hoitamisessa ja investointien huolellisessa ennakoimisessa. Hänen kohdallaan paljastui myöhemmin, että hän oli vastavalmistunut ja hänen jälkeensä jäi epäasiallisessa kunnossa oleva kirjanpito, jota toinen kirjanpitäjä lähti selvittämään.

Yritykseni toinen kirjanpitäjä toimi eri kaupungissa sen teollisuusalueella sijaitsevassa liiketilassa ja tilitoimiston palveluksessa oli omistajan lisäksi kaksi työntekijää. Henkilökohtainen yhteys kirjanpitäjän kanssa jäi satunnaisiin ja pikaisiin tapaamisiin, lähinnä oman yritykseni kiireistä johtuen. Kuitenkin kirjanpitäjäni oli luonteeltaan vähäpuheinen, joten vähäinen yhteydenpito oli senkin puolesta vaivattomampaa sähköpostilla.

Tämän kirjanpitäjän kanssa yhteistyö päättyi hänen terveydentilansa heikennyttyä ja hänen lopettaessa tilitoimistonsa nopealla aikataululla. Tästä johtuen yritykseni pöydällä oli uudelleen vaillinainen ja sotkuinen kirjanpito, josta aiheutui myös veroseuraamuksia.

Pk-yrittämisen haasteet on huomattu esimerkiksi Oulun yliopiston mikroyrittäjyyskeskuksessa, MicroENTRE:ssä (Oulun yliopisto 2021). Heillä on tiedossa, että talouden, johtamisen ja yrittäjyyden osaaminen on todennäköisesti useilla pk-yrittäjillä hyvinkin rajallista, koska yrittäjien motivaatio kohdistuu usein omaan ammattiosaamiseen ja sen kehittämiseen (Sähköpostikeskustelu Simunaniemi/Toivola 17.10.2019). Mikroyrittäjyyskeskuksen tarkoituksena on edistää alle 10 henkilöä työllistävien pk-yritysten kansainvälistymistä, kasvua ja yrittäjyyskasvatusta sekä purkaa yrittämisen esteitä erilaisten projektien ja hankkeiden avulla (Oulun yliopisto 2021).

Tutkijana minulla on todennäköisesti hyvää ennakkonäkemyistä tämän tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja osapuolten erilaisista työyhteisöistä (Kananen 2017, 91, 96). Sen lisäksi käytännön kokemus auttaa keskusteluaiheiden laatimisessa sekä luontevan ilmapiirin luomisessa haastattelujen eri osapuolten kanssa (Kananen 2017, 91; Koskinen ym. 2005, 112).

4.3 Haastateltavien esittely

Haastatellut hiusalan yrittäjät ja kirjanpitäjien edustajat ovat Etelä- ja Länsi-Suomen lääneistä. Koulutus- ja neuvontaorganisaatiot ovat valtakunnallisia. Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavien sijainteja ei määritellä tarkemmin. Haastateltavien perustiedot ovat liitteenä 2.

Yrittäjä 1 on suorittanut hiusalan perustutkinnon. Hän on ollut alalla 2 vuotta. Yrittäjäksi hän lähti jo työharjoittelun aikana. Tällä hetkellä yrittäjä 1 toimii vuokratuoliyrittäjänä toisen parturi-kampaajan vuokraamassa liiketilassa. Yrittäjän palvelutarjontaan kuuluu perustöiden eli leikkausten, värien, permanenttien ja kampausten lisäksi myös kotikäynnit, joissa tehtävä työ rajoittuu lähinnä hiusten leikkauksiin. Kotikäynnit ovat selkeä erottautumistekijä ja työllistävät häntä erittäin paljon, koska kotona tarjottaville palveluille on hänen toimialueellaan kasvava kysyntä varsinkin vanhempien asiakkaiden parissa. Tämän lisäksi yrittäjä 1 on verkostoitunut erään lastensuojeluyksikön kanssa, jonka asukkaita hänellä käy myös asiakkaina.

Yrittäjä 2 on tehnyt parturi-kampaajan töitä noin 19 vuotta hiusalan perusopintojen jälkeen. Sen lisäksi hän on suorittanut merkonomitutkintoa osittain valmiiksi vuonna 2013 ja laajentanut osaamistaan erikoistumalla ekokampaajaksi. Yrittäjä 2 sai valmistumisen jälkeen töitä kampaamosta, joka sijaitsi eri paikkakunnalla. Sen jälkeen hän toimi vuokratuoliyrittäjänä kahdessa eri kampaamossa eri paikkakunnilla. Vuonna 2018 hän siirtyi omiin liiketiloihin, jotka ovat hänen kotinsa yhteydessä. Yrittäjällä on myös toiseen erikoisalaan liittyvä koulutus, jossa hän toimii yrittäjänä ja on vastapainoa hiusalan työtehtäville.

Yrittäjä 2 tekee sekä perinteisiä parturi-kampaajan töitä kemiallisilla aineilla että ekokampaamotöitä luonnonmukaisemmilla hiustenhoito- ja muotoilusarjoilla. Yrittäjän työnkuva on laajentunut ekokampaajatöiden kautta muun muassa hiusten energialeikkauksiin, päähierontaan, savi- ja merilevähoitoihin. Erikoistuminen on hänelle myös erottautumistekijä kilpailijoista, vaikka hänellä on omalla toimialueellaan erittäin vähän kilpailua ja asiakkaita on paljon.

Yrittäjä 3 on valmistunut parturi-kampaajaksi vuonna 2005, mutta oli tehnyt hiusten kanssa töitä sitä ennen yli viisi vuotta. Opiskeluajan hänellä oli työharjoittelupaikka ja hän teki hiusalan töitä myös kesälomilla. Valmistumisen jälkeen hän oli 10 kuukautta vakituksessa työpaikassa, jonka jälkeen hän perusti oman yrityksen paikkakuntansa keskustaan. Yrittäjä 3:n palvelutarjontaan kuuluu hiusten leikkaukset, permanentit sekä hiusten, ripsien ja kulmien värjäykset. Hän on laajentanut osaamistaan myös hiustenpidennyksiin sekä rastahiusten tekemiseen, mutta hän ei tarjoa näitä palveluita tällä hetkellä, koska ne vievät liian paljon aikaa ja hänellä on paljon muutenkin paljon töitä.

Yrittäjä 4 on hiusalan perusopintojen jälkeen toiminut yrittäjänä vuodesta 2003 lähtien. Hän toimi ensin vuokratuoliyrittäjänä parturi-kampaamossa, jonka omistajalla oli kaksi liikettä. Yrittäjä 4 hoiti käytännössä omistajan liikettä kuin omaansa ja päätti ostaa liikkeen vuonna 2012. Hänellä oli ensin 1-2 työntekijää, mutta liiketilan muuton jälkeen hän on tehnyt töitä yksin.

Yrittäjä 4 tekee hiusten leikkauksia, permanentteja sekä hiusten, ripsien ja kulmien värjäyksiä sekä hiustenpidennyksiä. Hän käy myös eräässä vammaisten hoitopaikassa leikkaamassa muutaman osaston asukkaiden hiuksia. Erottautumistekijänään kilpailijoista yrittäjä 4 pitää positiivisen ja rehellisen asiakaspalvelunsa lisäksi kaksikielisyyttään.

Kirjanpitäjä 1 on koulutustaustaltaan merkonomi ja kauppatieteen maisteri. Niiden lisäksi hän on suorittanut KLT-tutkinnon eli taloushallintoalan asiantuntijatutkinnon. Hän aloitti kirjanpityöt ensin kotitoimistosta käsin ja toiminnan kasvaessa hän perusti nykyisen osakeyhtiön vuonna 1995. Hänen tilitoimistonsa työllistää tällä hetkellä noin 6 henkilöä. Tilitoimisto tarjoaa muun muassa kirjanpitoa, palkanlaskentaa, veroasioiden ja yritysten perustamiseen liittyvien asioiden hoitoa sekä tilinpäätökset, pöytäkirjat ja muita neuvontapalveluita. Tehtävät ovat monipuolistuneet automaation ja järjestelmien lisääntyessä myös erilaisiin tietoteknisiin ongelmanratkaisutehtäviin ja asiakkaiden opastamiseen. Kirjanpitäjä 1:n mielestä tilitoimistoalan kilpailussa on menossa tietynlainen murroskausi ja ala keskittyy selkeästi suurempiin tilitoimistoihin.

Kirjanpitäjä 2 on valmistunut merkonomiksi vuonna 2007. Hän oli opiskeluaikana työharjoittelussa tilitoimistossa ja aloitti valmistumisensa jälkeen työt pienyritysten kirjanpidon parissa. Nykyiseen tilitoimistoon hän on siirtynyt kirjanpitäjäksi vuonna 2012. Tilitoimisto työllistää noin 15-20 henkilöä. Sen palveluihin kuuluvat muun muassa kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelut, skannauspalvelut, yritysjärjestelyt ja sopimusasioita sekä tarjotaan asiakkaille apua perustason lakiasioihin. Kirjanpitäjän mielestä alalla on

kilpailua, mutta heidän tilitoimistoonsa olisi tulossa enemmänkin asiakkaita, mutta heitä ei ole kaikkia mahdollista ottaa vastaan resurssirajoitusten vuoksi.

Kirjanpitäjä 3 on koulutukseltaan laskentatoimen merkonomi ja kauppatieteen maisteri. Niiden lisäksi hän on suorittanut KLT-tutkinnon. Hän on työskennellyt perheyrittäjässä noin 20 vuotta. Tilitoimisto työllistää noin 18 henkilöä. Tilitoimiston palveluvalikoimaan kuuluu muun muassa perus kirjanpito- ja palkkahallinto, yritysjärjestelyt sekä veroneuvonta ja muu neuvonta sekä omille kirjanpitoasiakkaille että ulkopuolisille asiakkaille, jotka eivät ole välttämättä muuten tilitoimiston asiakkaita.

Kirjanpitäjä 3 kertoo, että alalle on tullut isoja pörssilistattuja ketjuyrityksiä, jolloin pienimpien tilitoimistojen on vaikeampaa pärjätä kilpailussa mukana. Hänen mukaansa, se johtuu lähinnä vaatimuksista isoihin automaatiojärjestelmien investointeihin ja henkilökunnan jatkuvaan koulutukseen sekä epäterveeseen hintakilpailuun. Kirjanpitäjä 3 painottaa hyvän ja ammattitaitoisen palvelun laadun merkitystä erottautumistekijänä kovassa kilpailussa.

Neuvoja 1 on erään toimialan neuvonta- ja koulutusorganisaation asiantuntija. Organisaatio vaikuttaa aktiivisesti oman toimialansa kehittämiseen ja sen yrittäjien etujen ajamiseen. Neuvoja 1 on taustaltaan yrittäjä yli 20 vuoden ajalta. Hän on aikuisena koulutautunut yritysjohtamisen erikoisammattitutkintoon sekä suorittanut ammattikorkeakoulututkinnon. Organisaatio tarjoaa jäsenilleen muun muassa alalle suunnattuja liiketaloudellisia koulutuksia sekä tarjoaa neuvontaa sopimusasioissa, kaikissa yrittäjyyteen liittyvissä kysymyksissä ja teknisissä järjestelmäratkaisuissa, valmiita sopimuspohjia, lakimiespalveluita sekä yritysneuvontaa. Neuvoja 1 kertoo, että yritysneuvontapalveluissa hän käy läpi yhdessä yrittäjän kanssa jäsenyrityksen toimintamallit, luvut ja tulevaisuuden suunnitelmat jäsenyrittäjän omissa tiloissa. Konsultoinnin aikana he miettivät yhdessä työkaluja ja ratkaisuja, miten jäsenyritys saisi toimintaansa parhaan mahdollisen lopputuloksen.

Neuvoja 2 toimii erään toisen toimialan koulutus- ja neuvontaorganisaation asiantuntijana. Hän on koulutukseltaan kauppatieteen maisteri. Hänellä on alan monipuolisesta tehtäväkentästä yli 20 vuoden kokemus. Nykyisissä asiantuntijatehtävissään hän on toiminut kolme vuotta. Organisaation palveluihin kuuluvat alaan liittyvä koulutusliiketoiminta, ammattilehden toimittaminen sekä jäsenpalvelutoiminta ja jäsenten toiminnan valvonta.

Neuvoja 3 on yritysneuvoja, joita Suomessa on noin 150. Hänellä on kaupallisen pohjakoulutuksen lisäksi valtiotieteen maisterin tutkinto. Alkavien yrittäjien yritysneujana hän on toiminut yli 20 vuotta. Sen lisäksi hänen vastuualueisiinsa ovat kuuluneet elinkeinoasiamiehen tehtävät sekä hänen toimialueensa kuntien välinen kuntayhteistyö. Elinkeinoasiamiehenä ja kuntayhteistyössä hänen tehtäviinsä kuuluu muun muassa jalauttaa alueensa kuntiin sekä kehittää kuntien ja niiden yritysten välistä yhteistyötä.

Asiakkaat ovat yksityisiä kuluttaja-asiakkaita, jotka suunnittelevat oman liiketoiminnan käynnistämistä. He saavat maksuttomia neuvoja ja tukea yritysneuvojalta yritystoiminnan käynnistämiseen, liikeidean arviointiin ja varsinaisen yritystoiminnan käynnistämiseen. Neuvoja 3 ei vaadi asiakkailta etukäteen valmista liiketoimintasuunnitelmaa tai laskelmia, vaan hänen luokseen voi mennä keskustelemaan oman liikeidean kanssa. Liiketoimintasuunnitelmassa aloittavat yrittäjät kuvailevat mitä ja miten he aikovat liiketoimintaansa harjoittaa. Sen lisäksi yrittäjien tulee tehdä kannattavuuslaskelmat ja rahoituslaskelmat. Aloittavat yrittäjät tarvitsevat liiketoimintasuunnitelmaa ja laskelmia ensin itselle selkeyttämään idean mahdollisuudet, sitten mahdollisia rahoittajia varten.

Neuvoja 3 tukee ja neuvoo uusia yrittäjiä liiketoimintasuunnitelman sekä laskelmien laatimisessa. Hän tarjoaa myös ohjeita yrittäjille oman liikeideansa kilpailutilanteen ja markkinoiden selvittämiseen sekä hinnoitteluun. Neuvoja 3 tapaa asiakkaitaan yleensä useampia kertoja, jotta laskelmat ja erilaiset aloittamiseen liittyvät kysymykset voidaan yhdessä selvittää.

Neuvoja 4 on kouluttajana koulutusorganisaatiossa, joka tarjoaa monipuolista täydennyskoulutusta ja tutkintoihin tähtäävää koulutusta työkäisille asiakkaille. Hän on ollut työssä koulutusorganisaatiossa vuodesta 1988 lähtien, josta nykyisessä ohjaus- ja koulutustyössä noin 10 vuotta. Neuvoja 4 on koulutukseltaan merkonomi ja hän on suorittanut useita erilaisia tutkintoja muun muassa yrityshallinnon tutkinnon, NLP-tutkinnon, uraohjauksen erikoistumistutkinnon. Tällä hetkellä hän opiskelee työn ohessa positiivista psykologiaa yliopistossa. NLP-tutkinto (Neuro-Linguistic Programming) on kansainvälinen tutkintomalli ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa ihmisten käyttäytymiseen ja ajattelutapoihin, jota hyödynnetään usein esimerkiksi koulutuksissa ja valmennuksissa (Oival-tamaan 2021).

4.4 Teemahaastattelujen suorittaminen

Teemahaastattelurunko rakennettiin kolmeosaiseksi. Ensimmäisen osan yleiset kysymykset liittyivät vastaajaan. Toisen osan avulla haluttiin selvittää tutkimusongelmaan liittyviä

kysymyksiä. Kolmas osa koostui lopettelukysymyksistä, jotka valmistelivat teemahaastattelun loppumista. (Koskinen ym. 2005, 110.)

Haastattelut olivat erilaisia sekä ilmapiiriltään että keskustelumaisen haastattelun etenemisen osalta. Osa haastateltavista oli puheliaita ja kertoivat laajastikin omia kokemuksiaan, kun taas osa haastateltavista saattoi vastata hyvinkin lyhyesti ainoastaan kysytyyn asiaan, eivätkä tarkentavat lisäkysymyksiäkään auttaneet asiassa paljoa eteenpäin. Toisaalta hyvin puheliaan haastateltavan kohdalla saattoi tutkijalle haastattelun jälkeen jäädä epävarma olo, että saatiinkohan sittenkään kaikkiin teemoihin vastauksia.

Teemahaastattelut tehtiin kahden kuukauden aikana, joista osa oli henkilökohtaisia ja osa puhelinhaastatteluita. Haastattelutavan valinta ei välttämättä johtunut pitkästä etäisyydestä haastattelijan ja haastateltavan välillä, vaan haastatteluajankohdan sopiminen oli kiireisiin aikatauluihin usein helpompi sovittaa, jos valittiin puhelinhaastattelu. Haastateltavien kanssa oli sovittu etukäteen haastattelutilanteiden nauhoittamisesta.

Ensimmäinen haastattelu oli puhelinhaastattelu neuvoja 1:n kanssa. Haastattelun ilmapiiri oli ehkä aluksi hieman jännittynyt, mutta haastateltavan iloinen ja puhelias tyyli laukaisi keskustelun alkuun. Neuvoja 1 oli yksin omassa toimistossaan, joten mitään ulkoisia häiriötekijöitä ei ollut haastattelun aikana. Haastattelun kesto oli noin 48 minuuttia.

Kirjanpitäjä 1 haastateltiin hänen omassa työhuoneessaan. Keskustelun aluksi Kirjanpitäjä 1 laittoi puhelimen äänettömälle, mutta avoinna olevaan tietokoneeseen tuli useita viestien äänimerkkejä tai kalenterimuistutuksia, jotka saattoivat häiritä haastateltavan keskittymistä. Haastattelun kesto oli noin 31 minuuttia.

Kolmantena haastateltiin puhelimitse neuvoja 2. Hän oli omassa työhuoneessaan. Neuvoja 2 oli pyytänyt lähettämään haastatteluteemat etukäteen sähköpostilla, joten hän oli voinut niihin valmistautua. Neuvoja 2 oli kirjoittanut vastauksia valmiiksi, joita hän luki päätteen äärellä keskustellen samalla. Haastattelun alkuvaiheessa hänen päätteelleen tapahtui jokin tekninen häiriö, joten hänen piti etsiä vastaukset uudelleen tiedostoistaan. Tämä lisäsi hieman haastatteluajan pituutta. Haastattelu jatkui tilanteen selvittyä ja sujui joustavasti loppuun saakka. Neuvoja 2 tarjosi monipuolista apuaan ja lisätietoja tarvittaessa myös haastattelun jälkeen. Haastattelun kesto oli noin 44 minuuttia.

Yrittäjä 1 haastateltiin neljäntenä. Puhelinhaastattelu suoritettiin haastateltavan vapaapäivänä, jolloin hän oli kotona. Yrittäjä 1 oli aluksi hieman epävarma siitä, miten hän osaa vastata kysymyksiin. Tutkijan vakuutti hänelle, että haastattelussa oli tarkoitus keskustella vain hänen omasta yrittäjäpolustaan ja kokemuksistaan yrittäjänä. Sen jälkeen

haastattelu pääsi hyvin alkuun. Taustatilanne oli rauhallinen, eikä mikään häirinnyt keskustelun kulkua. Muutamien teemojen kohdalla tutkija selvensi kysymystään sanoen sen toisilla sanoilla. Haastattelun kesto oli hieman yli 33 minuuttia.

Viidentenä haastateltiin henkilökohtaisesti neuvoja 3. Haastattelu tapahtui hänen työhuoneessaan, jonka neuvoja 3 jakoi työkaverinsa kanssa. Työkaveri ei ollut haastattelun aikana paikalla. Puhelimesta oli sovittu, että tutkija lähettää haastattelurungon neuvoja 3:lle etukäteen, mutta tutkija oli unohtanut kirjata tämän pyynnön itselleen ylös ja näin unohtanut lähettää ne. Tapahtunutta pyydettiin anteeksi ja tilanne siirtyi joustavasti haastatteluun, joka sujui alan ammattilaisen kanssa jouhevasti. Haastattelun kesto oli lähes 40 minuuttia.

Neuvoja 4 oli haastatteluvuorossa kuudentena. Haastattelu tapahtui puhelimitse ja haastateltava oli todennäköisesti hänen omassa työhuoneessaan. Haastattelutilanteen aikana ei ollut mitään ulkoisia häiriöitä ja haastattelu sujui erittäin ammattimaisesti. Haastattelun kesto oli lähes 32 minuuttia.

Seitsemäs haastattelu käytiin puhelimitse yrittäjä 2:n kanssa. Hänellä oli vapaapäivä ja hän oli kotona. Puhelun alussa hän oli käymässä kodin takapihalla. Hänen naapurinsa ei ollut huomannut, että yrittäjä 2 oli puhelimesta, joten hän varasi aikaa hiusten leikkukseen siinä samalla. Yrittäjä 2 siirtyi sisälle ja haastattelu jatkui. Haastattelun kesto oli yli 41 minuuttia.

Yrittäjä 3:n haastattelu oli kahdeksas haastattelu ja se tehtiin puhelimitse. Haastattelu oli ensin sovittu ilta-ajaksi, kun yrittäjä 3 lähtee lenkille. Tutkija ja haastateltava saivat yhteyden toisiinsa noin klo 21:30, jolloin yrittäjä 3 oli saanut lapsensa nukkumaan. Hän vastaili kysymyksiin hiljaisella äänellä, jottei herättäisi perhettä. Haastattelun pienenä haasteena voidaan pitää sitä, kun yrittäjä 3:n äidinkieli oli muu kuin suomen kieli. Kuitenkin hän puhui suomea kohtuullisen hyvin, mutta useita kysymyksiä tutkijan tuli selkeyttää ja kertoa lyhyillä lauseilla, mitä eri kysymyksillä tarkoitettiin. Tutkija huomasi myös itse, että haastatteluun oli ehkä vaikeampi keskittyä myöhäisestä ajankohdasta johtuen. Haastattelu kesti noin 24 minuuttia.

Yhdeksäs haastattelu oli henkilökohtainen tapaaminen kirjanpitäjä 2:n kanssa. Haastattelu tapahtui Turun yliopistosta varatussa neuvotteluhuoneessa, jonne kirjanpitäjä 2 saapui kesken työpäivän. Haastattelu sujui joustavasti haastateltavan kertoessa omakohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä yhteistyöstä asiakasyrittäjien kanssa. Haastattelu kesti yli 38 minuuttia.

Yrittäjä 4:n puhelinhaastattelu oli kymmenes haastattelu. Yrittäjä 4 oli töissä, mutta hänellä oli varauskalenterissaan 45 minuutin tauko ennen seuraavan asiakkaan tuloa. Tähän sovittiin haastattelun ajankohta. Haastattelua oli kulunut noin 14 minuuttia, kun tutkija huomasi, että nauhurissa vilkkuu yllättäen varoitusvalo. Nauhurin muisti oli täytymässä ja varoitusteksti ilmoitti jäljellä olevasta lyhyestä nauhoitusajasta. Tutkija siirtyi haastateltavan todennäköisesti huomaamatta kirjoittamaan sujuvasti vastauksia suoraan koneelle haastattelun loppuajaksi. Haastattelun kokonaiskestoksi arvioitiin 25 minuuttia.

Ennen viimeistä haastattelua tutkija varmisti aiempien haastattelujen litteroinnit tiedoista ja poisti muistista nauhoitettuja haastatteluja, jotta voitiin nauhoittaa vielä yksi haastattelu.

Yhdestoista haastattelu tapahtui kirjanpitäjä 3:n työhuoneessa. Hänen työhuoneensa ovi oli koko haastattelun ajan avoinna. Haastattelu sujui tilitoimistoalan vahvan ammatilaisen kanssa sujuvasti ja kesti noin 26 minuuttia.

4.5 Empiirisen aineiston käsittely ja analyysitapa

Haastatteluista kootun tutkimusaineiston avulla pyrittiin löytämään ratkaisuja tutkimusongelmaan (Kananen 2017, 133). Aineistomäärä ei ehkä ole suuri, mutta vastausten hakeminen vain aineistoa lukemalla saattaa olla haasteellista, joten aineistoa käsiteltiin litteroiden, koodaten ja luokitellen (Kananen 2017, 133).

Ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineisto litteroitiin eli nauhoitetut äänitiedostot purettiin nauhurilta kirjoitettuun tekstimuotoon (Kananen 2017, 132). Jokainen haastattelu tallennettiin haastateltavittain erikseen omalla nimellään ja ne yhdessä muodostivat Haastattelut-nimisen kansion (Eriksson – Kovalainen 2008, 29). Empiirisen aineiston käsittely aloitettiin silmäilemällä ja lukemalla tekstimuotoon saatettua aineistoa (Koskinen ym. 2005, 231).

Toisessa vaiheessa tutkimusaineisto koodattiin (Kananen 2017, 132). Aineiston järjestäminen on tärkeä vaihe tutkimuksen luotettavuuden kannalta (Eskola – Suoranta 1998, 151), koska se sisältää aina tulkintaa (Eriksson – Kovalainen 2008, 128). Aineisto voidaan järjestää joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti (Koskinen ym. 2005, 230). Aineistolähtöinen luokittelu lähtee siitä, millaisia ilmaisuja aineistosta nousee esille (Eskola – Suoranta 1998, 157), kun taas teorialähtöinen tulkitsee aineistoa teorian antamien vihjeiden ja käsitteiden avulla (Kananen 2017, 136, 137). Teorialähtöisen tarkastelun avulla voidaan usein myös testata teoriaa (Kananen 2017, 143).

Tässä tutkimuksessa aineisto järjestetään aineistolähtöisesti, koska haluttiin selvittää, millaisia koodeja haastatteluaineistosta nousee (Eskola – Suoranta 1998, 157). Tämän jälkeen tekstikokonaisuudet tiivistettiin sisältöä kuvaaviksi koodeiksi, joista jokainen koodi muodosti oman asiakokonaisuuden (Kananen 2017, 139). Koodien sisältö määriteltiin sekä ne aiheet, joita koodit kuvasivat (Eriksson – Kovalainen 2008, 128).

Koodit selkeyttivät lähes 60-sivuisen haastatteluaineiston ja auttoi tutkijaa jäsentämään paremmin monimuotoista tekstiä sekä löytämään siitä erilaisia rakenteita ja teemoja (Kananen 2017, 136, 137, Eskola – Suoranta 1998, 88). Koodaamiseen käytettiin Word-sovelluksen kommentti -toimintoa. Koodit ovat taulukossa 1.

Tutkimuksen tavoite	Koodi	Luokka
Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, millaisia neuvonantajaverkostoja pienet pk-yritykset käyttävät ja	Verkosto	VERKOSTO
millaista tukea yritykset niistä pyytävät	Pyyntö	TUKI
ja saavat	Tarjonta	
toiminnallisten ja rakenteellisten puutteidensa täydentämiseksi	Osaaminen pk Tekniikka Aika	PUUTTEET
Sen lisäksi selvitetään, miten pk-yrittäjien ja heidän kirjanpitäjiensä välinen suhde on muotoutunut sekä	Suhde	SUHDE
miten suhde ja millaiset muut tekijät voivat vaikuttaa neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuuksiin.	Asenne Tieto- tekniikka Osaaminen kp Palvelut	MAHDOLLISUUDET

Taulukko 1. Aineiston käsittelyssä käytetyt koodit ja luokat

Kolmannessa vaiheessa yhdistettiin edelliset vaiheet ja koodit luokiteltiin eri ryhmiin, jotka perustuivat tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin (Eskola – Suoranta 1998, 151; Hirsjärvi ym. 1997, 248). Luokittelun tarkoituksena oli yhdistää samaa tarkoittavia koodeja yhden käsitteen alle loogiseksi kokonaisuudeksi (Kananen 2017, 146).

Luokittelun jälkeinen tulkintavaihe saattoi olla analyysivaiheista haastavin (Eskola – Suoranta 1998, 147). Tulkintavaiheessa käsitellystä aineistosta pyrittiin löytämään ja näkemään koodien sekä luokittelujen avulla perusteltuja ratkaisuja, selityksiä, prosesseja, samanlaisuutta tai erilaisuutta (Kananen 2017, 148, 149) sekä omia johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 1997, 213).

5 TULOKSET

5.1 Pk-yritysten neuvonantajaverkostot ja niiden tarjoama tuki

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millaisia neuvonantajaverkostoja haastatellut pk-yritykset käyttävät, millaisia toiminnallisia ja rakenteellisia puutteita heillä oli sekä millaista tukea he pyytävät ja saavat verkostoistaan.

Ensin kartoitettiin millaisia verkostoja pk-yrittäjät käyttävät. Kaikilla haastatelluilla yrittäjillä oli verkostojensa jäsenenä omat kirjanpitäjät, asiakkaita ja muita yrittäjiä. Yrittäjä 1:n ja Yrittäjä 4:n kirjanpitäjät olivat ulkopuolisia kirjanpitäjiä, kun taas Yrittäjä 2:n kirjanpitäjänä toimi hänen siskonsa ja Yrittäjä 3:n kirjanpitäjänä hänen miehensä sisko. Yrittäjä 3:n kirjanpitäjä asui eri paikkakunnalla, kun taas muut kirjanpitäjät toimivat yrittäjien kanssa samalla paikkakunnalla.

Yrittäjien asiakkaat olivat eri-ikäisiä kuluttaja-asiakkaita. Yrittäjä 1 teki myös kotikäyntejä varsinkin vanhemmille tai muuten vaikeammin liikkuville asiakkailleen. Sen lisäksi hänellä oli sopimusasiakkaina erään lastensuojeluyksikön asukkaat. Hoitoyksikön hoitajat ja ohjaajat kuuluivat luonnollisesti Yrittäjä 1:n verkostoon, koska heidän kanssaan yrittäjä sopi muun muassa asukkaiden ajanvarauksista. Myös Yrittäjä 4 kertoi, että hänellä oli sopimusasiakkaina muutaman osaston asukkaat eräästä toimialueensa vammaisten palvelutalosta, joiden hiuksia hän kävi leikkaamassa. Yrittäjä 4 sopi ajanvarauksista palvelutalon hoitohenkilökunnan kanssa. Yrittäjä 2 oli tutustunut myös monien kanta-asiakkaidensa kanssa, joista osa oli ammatiltaan kirjanpitäjiä. Heidän kanssaan Yrittäjä 2:n oli luontevaa keskustella myös yleisten kuulumisten lisäksi työasioista.

Haastatelluilla yrittäjillä oli erilaisia suhteita toisiin yrittäjiin. Yrittäjä 1 teki vuokratuolilla töitä samassa toimitilassa olevan yrittäjäkollegansa kanssa, joten heillä oli luonnollisestikin tiivis yhteys myös työkavereina. Sen lisäksi Yrittäjä 1:n vanhemmat olivat yrittäjiä. Yrittäjä 2:n paikkakunnalla oli muutama saman toimialan yrittäjä, jotka hän tunsi. Sen lisäksi hän kuului naisyrittäjien facebook-ryhmään sekä hän kouluttautui ekokampaajaksi yhdessä muiden hiusalan ammattilaisten kanssa, joten hän tutustui useisiin yrittäjiin myös sitä kautta. Yrittäjä 2:n verkostoon kuului myös hänen entisen liiketilansa vuokranantaja, joka oli pitkänlinjan yrittäjä ja siksi luotettava neuvonantaja, jos Yrittäjä 2:lle tulisi jokin ongelmatilanne.

Yrittäjä 3:n puoliso oli yrittäjä, mutta hän toimi hyvin erilaisella toimialalla kommandiittiyhtiössään. Yrittäjä 3:n mukaan he eivät paljoa keskustelleet yrityksistään juuri

niiden erilaisuudesta johtuen. Yrittäjä 4:n yrittäjäverkostoon kuuluivat paikkakunnan yrittäjäkollegat sekä muiden alojen yrittäjät. Sen lisäksi Yrittäjä 4:n verkostoon kuuluivat hänen liikkeensä entinen omistajayrittäjä, hänen entiset työntekijänsä sekä hiusalan yrittäjät, joihin Yrittäjä 4 oli tutustunut erilaisilla alan kursseilla ja koulutuspäivillä. Yrittäjä 4 painotti yhteistyön merkitystä varsinkin paikallisten yrittäjien kanssa, johon hän oli itse selkeästi sitoutunut. Hänelle oli tärkeämpää palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin, kuin kilpailla toisten hiusalan yrittäjien kanssa.

Jos asiakas kysyy, että onko minulla aikaa ja jos minulla ei ole, niin ohjaan kyllä muille parturi-kampaajille. Minun mielestäni yrittäjät voisivat tehdä enemmän yhteistyötä. Enhän minä tiedä toimiiko se toisinpäin, mutta toivon ainakin niin (Yrittäjä 4).

Haastattelujen aikana perheestä tai perheenjäsenistä puhuivat jollain tavalla kaikki muut yrittäjät paitsi Yrittäjä 4. Tähän voi toki vaikuttaa moni asia esimerkiksi, jos yrittäjällä ei ole omaa perhettä tai hän ei ehkä halunnut sekoittaa perhettään työasioihin.

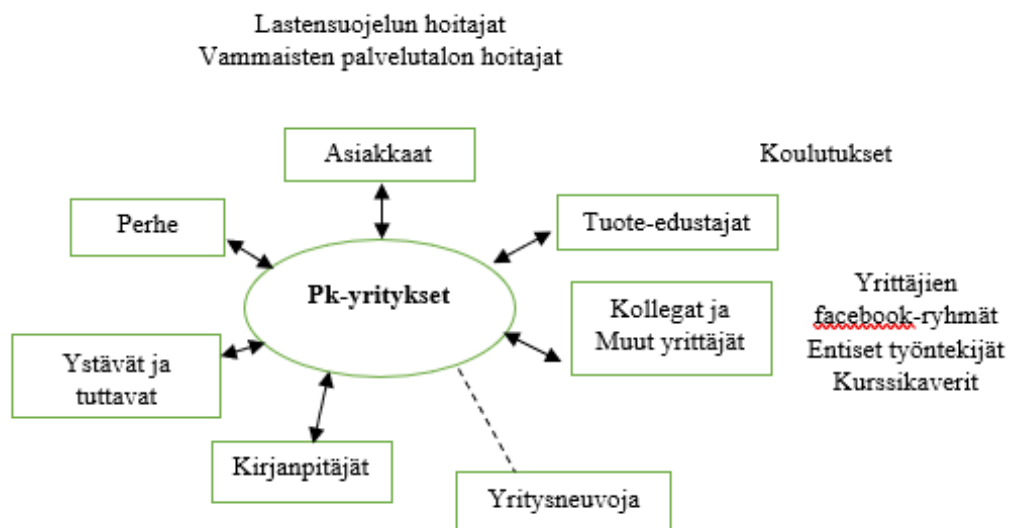
Yrittäjä 1 kertoi lisäksi ystävien ja tuttavien merkityksestä sekä asiakkaina että markkinointivälineenä. Sen lisäksi hän mainitsi yhteyksistä tuote-edustajiin sekä yritysneuvojaan. Kuitenkin voidaan päätellä, että kaikille parturi-kampaajille ystävien ja tuttavien merkitys on todennäköisesti tärkeää, joten muut yrittäjät eivät ehkä vain tulleet maininneeksi heitä haastattelujen aikana. Sen lisäksi voidaan olettaa, että heidän ammattiinsa kuuluu tietynlainen asiakaspalveluun soveltuva sosiaalinen luonne, jolloin kaikilla voidaan olettaa olevan jonkin verran ystäviä ja tuttavuuksia.

Toinen tällainen kaikkiin haastateltuihin yrittäjiin liittyvä yhteistyökumppani ja tietolähde on aina tuote-edustajien eli tavarantoimittajien verkosto, koska he toimittavat yrittäjille liikkeissä tarvittavat muun muassa pesu-, väri- ja muotoiluaineet sekä viestittävät uusista muutoksista. Samoin nämä tuote-edustajat järjestävät tuotteisiin ja trendeihin liittyviä koulutuksia, joissa kaikki yrittäjät voivat tavata ja tutustua muihin hiusalan yrittäjiin.

Yrittäjä 1 oli ainoa, joka mainitsi haastattelussa yhteytensä yritysneuvojaan silloin, kun hän oli perustamassa yritystään. Tämä saattaa johtua ensinnäkin siitä, että muut haastatellut parturi-kampaajat olivat toimineet jo niin kauan yrittäjinä, ettei ehkä 15–20 vuotta

sitten yritysneuvojan käyttö ollut niin yleistä kuin tällä hetkellä. Hän haki myös starttirahaa yrityksensä perustamiseen, jolloin yhteys yritysneuvojaan on luonnollinen polku saada neuvoja ja taloudellinen tukiprosessi käyntiin.

Haastattelujen pohjalta koottiin pk-yrittäjien käyttämä neuvonantajienverkosto, johon kuului kirjanpitäjät, asiakkaat, muita yrittäjiä, perhe, ystävät ja tuttavat ja tuote-edustajat. Yritysneuvoja lisättiin kuvioon, vaikka siitä mainitsi vain Yrittäjä 1. Neuvonantajaverkosto on kuvassa 3.



Kuva 3. Haastateltujen pk-yrittäjien neuvonantajaverkosto

Haastateltujen pk-yrittäjien verkostot olivat hyvin samankaltaisia, mutta vaikuttivat myös melko suppeilta. Kuitenkin Viljamaa (2011) sekä Anderson ym. (2005) väittivät, että pk-yritysten verkostot olivat keskenään erilaisia ja koostuivat erilaisista tietolähteistä (Viljamaa 2011, 475; Anderson ym. 2005, 139). Tähän voi olla yhtenä selityksenä se, että tässä tutkimuksessa haastatellut pk-yritykset olivat kaikki samalta toimialalta, kun yleisesti tutkimuksissa mukana olevat yritykset ovat eri toimialoilta. Sama toimiala saattaa vaikuttaa siihen, että pk-yrittäjien verkostotkin rakentuvat hyvin samankaltaisesti.

Suppeat verkostot voivat johtua ensinnäkin siitä, että haastatellut pk-yrittäjät saattoivat inhimillisesti vain unohtaa kertoa ihan oleellisistakin yhteistyökumppaneista, että muun muassa vuokranantajat, pankit, maksupääteyhtiöt tai vakuutusyhtiöt voivat kuulua heidän verkostoihinsa.

Yrittäjä 2:lla ei ollut vuokranantajaa, koska hän teki töitä kodin yhteydessä ja Yrittäjä 1 oli tuolivuokralaisena kollegansa vuokraamassa liiketilassa, jolloin kollega oli hänen

työkaverinsa sekä vuokranantajansa. Yrittäjillä 3 ja 4 oli vuokralla olevat liiketilat. Tämän lisäksi on todennäköistä, että heillä on erilaisia pankin ja maksupäätelyyhtiön palveluita käytössään sekä yrittämiseen, autoon ja henkilökohtaiseen elämään liittyviä vakuutuksia.

Toiseksi suppeisiin verkostoihin saattaisi olla syynä se, että haastatellut pk-yrittäjät toimivat kaikki pienemmällä paikkakunnilla, jolloin yrityksen toimialueella on luontaisesti vähemmän toimijoita ja sitä kautta myös vähemmän mahdollisuuksia verkostoitua.

Haastateltujen pk-yrittäjien verkostojen jäsenet jakautuivat epätasapainoisesti virallisiin ja epävirallisiin neuvonantajiin. Haastateltavat mainitsivat virallisista neuvonantajista vain kirjanpitäjät sekä Yrittäjä 1 kertoi kertaluonteisesta kohtaamisestaan yritysneuvojan kanssa. Toisaalta tämä tulos myötäilee aiempia tutkimuksia siinä, että yrittäjät pyytävät neuvoja yleensä epävirallisista lähteistä, joita ovat ystävät ja perhe sekä ulkopuolisista lähteistä kirjanpitäjiltä, joiden kanssa he ovat muutenkin säännöllisimmin yhteydessä (Visma 2019; Hilkens ym. 2018, 88, 89; Carey 2015, 166; Barbera – Hasso 2013, 271; Samujh 2011, 22; Welter - Kautonen 2005, 375).

Tämä voisi johtua siitä, että haastateltavien pk-yritysten toiminta oli hyvin suunnittelematonta ja kaikin tavoin epävirallista, joten myös neuvojen kysyminen epävirallisista lähteistä on todennäköisesti heille luontevampaa. Myös Devi ja Samujh (2008) sekä Dyer ja Ross (2007) totesivat pk-yrittäjien sisäisestä järjestyksestä ja viestintätavoista, että ne olivat hyvin rakentumattomia ja epävirallisia (Devi – Samujh 2008, 17; Dyer – Ross 2007, 131).

Tutkimuksessa oli mielenkiintoista se, että virallinen ja epävirallinen neuvonantaja voi myös sekoittua. Yrittäjä 2:n ja Yrittäjä 3:n kirjanpitäjät olivat läheisiä sukulaisia, yhtäältä olivat virallisia lähteitä, mutta toisaalta toimivat hyvin epävirallisella tavalla ja oli epävirallisia lähteitä. Tämä sukulaisten osaamisen hyödyntäminen saattaa osin johtua siitä, että pk-yrittäjät saattavat ehkä tietyllä tavalla kiertää kustannuksia. Tämä tuli hyvin esille Yrittäjä 3:n haastattelussa, jossa hän kertoi sukulaisensa hoitaman kirjanpito palvelun maksun perustuvan vaihtokauppaan, kun osapuolet hyödynsivät toistensa osaamista yhteisestä sopimuksesta.

Sellaista oravannahkakauppaa, kun minä teen hänelle kampauksia ja hän hoitaa kirjanpidon (Yrittäjä 3).

Tutkimuksessa tarkasteltiin seuraavaksi, miten kirjanpitäjien ja muiden neuvonantajien omat verkostot laajentavat pk-yrittäjien verkostoja.

Haastateltujen kirjanpitäjien verkostoihin kuuluivat kirjanpitoasiakkaat, kilpailijat, työkaverit ja työntekijät riippuen haastateltavan näkökulmasta sekä Taloushallintoliitto, ohjelmistotoimittajat ja verottaja. Sen lisäksi Kirjanpitäjä 2 ja Kirjanpitäjä 3 kertoivat, että he ohjaavat kirjanpitoasiakkaitaan vaativammissa ongelmatilanteissa herkästi lakimiehen puheille.

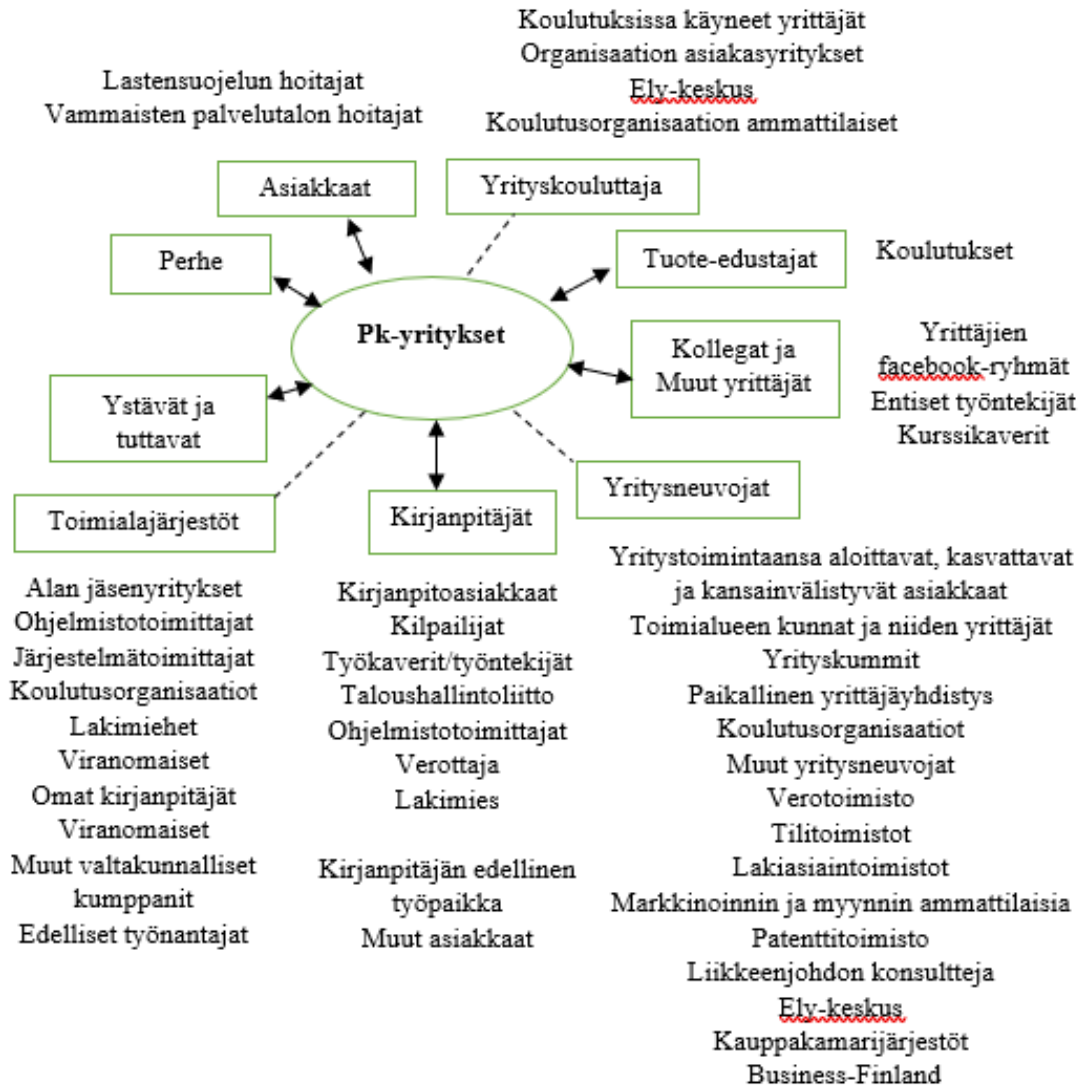
Kirjanpitäjä 2:n verkostoon kuuluivat myös hänen edellinen työnantajansa sekä siellä olleet työkaverit ja kirjanpitoasiakkaat. Kirjanpitäjä 3 kertoi, että heidän palveluitaan osivat myös sellaisia asiakkaita, jotka eivät olleet heidän omia kirjanpitoasiakkaitaan.

Muista neuvonantajista kahden eri toimialajärjestön asiantuntijoiden verkostoihin eli Neuvoja 1:n ja 2:n, kuuluivat jäsenyritykset, ohjelmisto- ja järjestelmätoimittajat, koulutusorganisaatiot, lakimiehet, organisaatioiden omat kirjanpitäjät, edelliset työnantajat, viranomaiset ja muut valtakunnalliset yhteistyökumppanit.

Neuvoja 3:n eli yritysneuvojan laajaan verkostoon kuuluivat hänen yritystoimintaansa aloittavat, kasvattavat ja kansainvälistyvät asiakkaansa; toimialueen kunnat ja niiden yrittäjät, yrityskummit, paikallinen yrittäjyhdistys, koulutusorganisaatiot, muut yritysneuvojat, verotoimisto, tilitoimistot, lakiasiantoimistot, markkinoinnin ja myynnin ammattilaiset, patenttitoimisto, liikkeenjohdon konsultit, Ely-keskus, kauppakamarijärjestöt sekä Business-Finland.

Kouluttajana Neuvoja 4 kohtasi omassa työssään eri alojen koulutuksissa käyneitä yrittäjiä, erilaisia asiakasyrityksiä, Ely-keskusten yhteyshenkilöitä sekä koulutusorganisaationsa työkavereita, jotka vastasivat erilaisista tehtävistä ja asiantuntija-aloista.

Haastattelujen perusteella rakennettiin pk-yrittäjien neuvonantajaverkosto, jota oli laajennettu haastateltujen kirjanpitäjien ja muiden neuvonantajien verkostoilla. Se on kuvassa 4.



Kuva 4. Haastattelujen pohjalta laajennettu pk-yrittäjien neuvonantajaverkosto

Tutkimus osoitti, että kirjanpitäjien ja muiden neuvonantajien verkostot laajentavat huomattavasti pk-yritysten verkostoja. Toisaalta tämä oli odotettavaa, koska jokaisella yrityksellä, pankilla, kirjanpitäjällä, muulla organisaatiolla tai yksittäisellä ihmisellä on yhteyksiä omaan ympäristöönsä. Tulos tukee myös esimerkiksi Berryn ym. (2006) väitettä, että verkostot kasvattavat merkittävästi ulkopuolisten neuvonantajien määrää (Berry ym. 2006, 44).

Sen lisäksi verkosto tarjoaa yhteisön, joka on todennäköisesti tärkeä varsinkin yksin töitä tekeville pk-yrittäjille. Tätä painotti erityisesti myös Neuvoja 4.

Verkostoituminen on todella tärkeää, kun niin monet yrittäjät tekevät lähes yksin sitä työtä (Neuvoja 4).

Samujh (2011) oli Neuvoja 4:n kanssa samoilla linjoilla, kun hän piti tärkeänä pk-yrittäjien verkostoitumista, jotta he eivät he eristäydy toimimaan yksin (Samujh 2011, 22).

Kuitenkin tästä laajennetusta verkostosta puuttui vielä haastateltujen kirjanpitäjien, toimialojen asiantuntijoiden, yritysneuvojan ja kouluttajan omat henkilökohtaiset verkostot, joita he voisivat ehkä käyttää myös työtehtävissään. Tämän lisäksi verkostoa voidaan laajentaa vielä jokaisen haastatellun neuvonantajan virallisissa verkostoissa olevien henkilöiden ja toimijoiden omilla verkostoilla.

Pk-yrittäjät eivät kuitenkaan käyttäneet edes omaa verkostoaan toimintansa kehittämiseen puhumattakaan laajennetun verkoston tarjoamista mahdollisuuksista. Yhtenä syynä tähän voisi olla, että heiltä puuttui siihen neuvojen tarve. Suurimmalla osalla haastatelluista hiusalan yrittäjistä oli paljon asiakkaita, joten he eivät ehkä nähneet mitään syytä toiminnan kehittämiseen tai muuttamiseen. Haastatteluissa tuli myös esille yrittäjien tyytyväisyys omaan työhön ja tilanteeseen. Poikkeuksena tästä oli Yrittäjä 2, joka laajensi osaamistaan ekokampaajaopinnoilla ja tavoitteli sen avulla lisämyyntiä.

Kun hoitaa sen hyvin mitä tekee ja pitää itsensä ajan tasalla siinä, niin sillä pärjää. Olen nyt tyytyväinen tähän tilanteeseen, niin en kaipaa mitään suurempaa muutosta (Yrittäjä 1).

Tämähän on yksi ainoista aloista, mitä robotit ei pysty tekemään, yksi vahva ammatti, joka tulee pysymään (Yrittäjä 4).

Toisena syynä verkostojen vähäiseen käyttöön saattoi olla se, etteivät haastateltavat tieneet virallisemmista neuvonantajista tai heidän palveluistaan. Tämän asian nosti haastatteluissa esille Neuvoja 3. Kuitenkin Yrittäjä 4 painotti omassa vastauksessaan vielä sitä, ettei hän kysyisi yritysneuvojilta mitään, vaan hän kääntyisi mieluummin kollegan puoleen.

Yrittäjä 4:n reaktio saattaa johtua siitä, ettei hän tiennyt millaista tukea hän voisi saada yritysneuvojilta tai hänellä saattoi olla jokin negatiivisempi ennakkokäsitys neuvonnan yleisestä sisällöstä. Ardley ym. (2016) väittivät myös, että erikoistuneiden neuvonantajien neuvot saattavat olla liian yleisiä, jolloin ne eivät palvele paikallisia yrittäjiä parhaalla mahdollisella tavalla (Ardley ym. 2016, 212, 213).

Siksi pk-yrittäjien oli ehkä helpompi kääntyä läheisempien neuvojien suuntaan. Kuitenkin keskustelu esimerkiksi Neuvoja 3:n kanssa osoitti, että hän, yritysneuvojana, keskustelee asiakasyrittäjänsä kanssa juuri asiakkaan yrityksen asioista eikä niinkään yleisistä asioista.

Markkinoilla olevia neuvontaorganisaatioita on aika valtava määrä, uskoisin, että on jonkinlainen ongelma siinä, että hahmottaa, ketä kaikkia täällä markkinoilla toimii neuvoina ja konsultteina ja mitä palvelua on miltäkin taholta saatavissa (Neuvoja 3).

Toiselta yrittäjältä tai toiselta kampaajalta, ei yritysneuvojilta (Yrittäjä 4).

Meillä on todella matalan kynnyksen palvelupiste, meille voi kuka tahansa tulla hakemaan apua, neuvoa, sparrausta tähän yritystoiminnan käynnistämiseen, sen liikeidean arviointiin, niin sitten katsotaan yhdessä missä mennään. Sitten jotkut meidän vanhat asiakkaat, jotka ovat perustaneet yrityksen meidän neuvonnan välityksellä, niin osa tykkää täällä jatkossakin käydä (Neuvoja 3).

Kolmantena syynä verkostojen vähäisempään käyttöön voidaan nähdä Yrittäjä 3:n vastauksissa esille tullut neuvonnan hinta-laatusuhteen merkitys. Hän oli ollut aiemmin oman toimialansa yrittäjäjärjestön jäsen, mutta oli eronnut jäsenyydestä, koska piti jäsenmaksua kalliina ja jäsenyyttä tarpeettomana.

Joskus olin Hiusyrittäjien jäsen ja maksoin jäsenmaksua. Minä olisin voinut sieltä kysyä jotain, mutta maksoin jäsenmaksua pari tai kolme vuotta ja huomasin, etten tarvitse sieltä mitään ja maksan turhaan jäsenmaksua. Oliko se yli sadan euron ja ajattelin, etten halua (Yrittäjä 3).

Toiseksi tässä tutkimuksessa kartoitettiin sitä, millaisia toiminnallisia ja rakenteellisia puutteita haastateltujen pk-yrittäjien toiminnassa näyttäisi olevan. Haastatteluissa esiin tulleet resurssirajoitukset ryhmiteltiin pk-yrittäjien liiketoiminnan ja taloushallinnon osaamiseen, teknisten ratkaisujen käyttöön sekä aikaresurssien näkökulmiin.

Haastatteluissa parturi-kampaajat mainitsivat, että perusopintojen aikana oli ollut puhetta liiketoimintaan liittyvistä asioista, jotka liittyivät pääsääntöisesti asiakaspalveluun, myyntiin ja markkinointiin. Sen lisäksi oli ollut jonkin verran opetusta kirjanpidosta ja kannattavuuslaskelmista. Ehkä yllättävintä haastatteluissa oli se, että Yrittäjä 2 oli käynyt hiusalan perustutkinnon lisäksi merkonomikoulutuksen lähes valmiiksi. Tutkijalla oli omasta tutkintotaustastaan johtuen sellainen käsitys, että merkonomitutkinto sisältäisi vahvasti myös taloushallintoon liittyvää perusopetusta. Yrittäjä 2:n haastattelusta tuli kuitenkin selkeästi esille se, että opinnoissa painotetaan todennäköisesti nykyään enemmän myyntiä ja markkinointia.

Muistan, että koulussa puhuttiin enemmänkin liiketoiminnasta kuin taloushallinnosta (Yrittäjä 1).

Opinnoista oli todella paljon hyötyä itselle, kun niissä oli mukana paljon markkinointiin ja myyntiin liittyviä asioita, ei niinkään niitä kirjanpitojuttuja (Yrittäjä 2).

Yhtenä syynä siihen, että taloushallinto voi oikeasti jäädä kaukaisemmaksi liittyä ehkä perusopintoihin ja niiden rakenteeseen. Tämä tuli esille, kun Yrittäjä 1 kertoi haastattelussa, että hän meni opiskelemaan 16-vuotiaana. Hiusalan perustutkinnon opinnoissa yrittäjyyteen, liiketalouteen ja taloushallintoon liittyvä kurssi oli heti opintojen alussa. Hänellä ei ollut siinä vaiheessa tulevaisuudesta vielä varmoja suunnitelmia ja varsinkin yrittäjyys tuntui vielä silloin vieraalta ajatukselta. Neuvoja 4 oli samaa mieltä ammatillisten opiskelijoiden nuoren iän mukana tuomista haasteista. Toinen syy, miksi taloushallinto voi jäädä etäisemmäksi on Neuvoja 4:n mukaan siinä, että ammatillisissa opinnoissa tehdään kyllä usein liiketoimintasuunnitelma, mutta se tehdään valitettavasti kuvitteellisista yrityksistä, jolloin opiskelijat eivät voi ymmärtää lukujen todenperäisyyttä.

Neuvoja 1 lisäsi keskusteluun kolmanneksi syyksi vielä sen, että ammatilliset koulutuskehikset ovat selkeästi supistuneet eri aloilla huomattavasti, jolloin sekä ammattiaineita, että yrittäjyyttä ja talousasioita käsitellään myös suppeammin kuin aiemmin.

Ammatillisissa koulutuksissa käsitellään aika suppeasti talouspuolta ja tänä päivänä varsinkin, kun ammatillinen koulutus on supistunut niin paljon (Neuvoja 1).

Muilla neuvonantajilla oli pk-yrittäjien koulutuksen alhaisemmasta tasosta hyvin pitkälle sama käsitys. Neuvoja 3 kohtaa aloittavia yrittäjiä ja toteaa haastattelussaan, että aloittavien yrittäjien tausta on hyvin erilainen. Heistä osalla saattaa olla kaupallinen koulutus tai muuten pitkä työkokemus ja yrittäjämäinen ote asioihin, mutta siihen toiseen ryhmään kuuluu henkilöitä, jotka ovat todennäköisesti käyneet tai lähdössä yrittäjäkursille. Neuvoja 3:n tuntuma oli kuitenkin, että suurimmalle osalle pk-yrittäjiä jo yritystoiminnan ja taloushallinnon käsitteet tuntuvat vaikeilta ymmärtää, Hän kertoi lisäksi, että saattaa olla, etteivät hänen asiakkaansa ole ehkä koskaan lukeneet taloushallinnon laskelmia tai miettineet uutta liikeideaa numeroiden kautta.

Tehdään, vaikka rahoituslaskelma tai kannattavuuslaskelma, niin sitten ollaan jo vaikeammassa maastossa, että olisi koskaan lukenut sellaista aineistoa. Ehkä käsitteet ovat vaikeita ja se tuntuu olevan ylipäätänsä vaikeaa osalle miettiä sitä liikeideaa numeroiden valossa (Neuvoja 3).

Neuvoja 1 ja Neuvoja 4 toivat haastatteluissaan esille huolestuneina, että useilla ammattialoilla vahva ammattiosaaminen, tuoteosaaminen, kädentaitojen kehittäminen ja muodin seuraaminen seuraa luonnollisesti pk-yrittäjän mukana, mutta yrityksen liiketaloudellinen osaaminen ja varsinkin talouden hoitaminen jää ihan perustasolle. Neuvoja 4 kertoi myös, että hän kohtaa useita pk-yrittäjiä, jotka ovat perustaneet yrityksen, mutta eivät ole koskaan tehneet esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaa tai eivät ole miettineet toimintaansa tai hinnoitteluaan kustannusten kautta. Neuvoja 1 ja Neuvoja 4 painottivat pk-yrittäjien lisäkoulutuksen merkitystä juuri taloushallinnon puolelta.

Jos nyt voi ajatella, et mitä he tarvitsevat on nimenomaan talouden puolelle lisäkoulutusta. He ovat ammatillisesti loistavia ja osaavat sen, mutta että ne sitten saa bisneksen toimimaan, niin siihen talousasiat, markkinoitviestinnälliset asiat ja sosiaalinen media, näitä he kaipaavat kaikkein eniten (Neuvoja 4).

Kuitenkin Yrittäjä 1 piti kaupallista tai taloushallintoon liittyvää lisäkoulutusta aika harvinaisena, koska niitä oli hänen mielestään vähän tarjolla. Tämä voi ehkä kertoa siitä,

ettei tieto tarjolla olevista koulutuksista ja niiden tarjoamista hyödyistä tavoita kohderyhmää riittävästi. Sen lisäksi koulutuksiin liittyvä aika on yrittäjille aina palkatonta, joten kiinnostus tällaisia koulutuksia kohtaan todennäköisesti vähenee entisestään.

Aika vähän tuntuu olevan tarjolla yrittäjyyteen tai taloushallintoon liittyvää, meidän alallamme kouluttautuminen on niihin aika vähäistä. Se on aina kuitenkin sellaista palkatonta aikaa ja monet ihmiset eivät käy. Enemmän käydään koulutuksissa, missä on joku trendi, niihin enemmän kouluttaudutaan (Yrittäjä 1).

Yhteistä näille haastatteluissa mukana olleille hiusalan yrittäjille oli yleensä liiketoimintaan ja taloushallintoon liittyvän alhaisemman osaamisen lisäksi selkeästi vähäinen kiinnostus. Se saattaa johtua haastateltujen pk-yrittäjien asenteista taloushallintoa kohtaan tai jopa väärinkäsityksestä, jossa he saattavat ajatella, että kun taloudesta puhutaan, niin he ymmärtävät, että heidän tulisi tehdä koko kirjanpito, tilinpäätökset ja veroilmoitukset itse.

Minua ei kiinnosta nämä, en ole koskaan ollut kiinnostunut paperihommista enkä halua näitä asioita tehdä. Se on vaikeaa (Yrittäjä 3).

Ehkä se on se oma kiinnostus, kun tiedän, etten pysty itse hoitamaan kirjanpitoa niin minä tiedän, että kirjanpitäjä hoitaa. Jos hänellä on jotain kysyttävää, niin hän soittaa aika herkästi ja sanoo, että nyt sinun kannattaisi tehdä näin ja näin (Yrittäjä 4).

Kirjanpitäjillä ja muilla neuvojilla oli hyvin samansuuntainen käsitys pk-yrittäjien liiketoiminnan ja varsinkin taloushallinnon osaamisesta ja kiinnostuksesta. Heidän asiakasyrittäjänsä jakautuivat oikeastaan kahteen erisuuruiseen ryhmään. Isomman ryhmän yrittäjät eivät olleet kiinnostuneita taloudesta eivätkä juurikaan lukeneet tai osanneet lukea kirjanpitäjiltä tulevia kuukausiraportteja puhumattakaan siitä, että he olisivat osanneet tulkita lukujen merkitystä liiketoiminnalle. Toisen ryhmän yrittäjät olivat kiinnostuneita kuukausiraportoinnista, halusivat keskustella verotuksesta, tilinpäätöksistä tai kulu-kirjauksista tai saattoivat pyytää kirjanpitäjiä analysoimaan heidän pk-yrittäjänsä kannattavuutta.

Keskimäärin pk-yrityksissä se osaaminen on vähäistä ja voin sanoa, että myöskin kiinnostus on vähäistä (Neuvoja 2).

Neuvoja 1 oli haastattelussa hyvin käytännönläheinen sanoessaan, että yrittäjien täytyy kiinnostua myös yritystensä taloudesta, muuten heidän täytyy miettiä siirtymistä työntekijöiden rooleihin. Samoilla linjoilla oli Kirjanpitäjä 3, kun hän jatkoi, ettei asiakasyritysten yrittäjien tarvitsekaan osata kirjanpitoa, mutta heidän tulisi kuitenkin ymmärtää, miten heidän omalla yrityksellään menee. Neuvoja 3 totesi luottavaisena, että yrittäjien kiinnostus taloushallintoa kohtaan herää, kun todellisuus tulee heitä vastaan ja on pakko ymmärtää.

He haluavat keskittyä siihen ammattiinsa, eivätkä he halua kuulla puhuttavankaan taloudellisesta puolesta, mutta silloin pitäisi ymmärtää, että jos tilanne on tämä, niin silloin pitäisi olla työntekijänä eikä yrittäjänä (Neuvoja 1).

Heillä on se liikeidea ja he tykkäävät siitä, sanotaan vaikka esimerkiksi keittiömestari. Hän haluaa olla vain siellä keittiössä ja on välillä pakko sanoa, että hei nyt täytyy näitä lukuja välillä katsoa yhdessä. Minun mielestäni se ei ole osaamiskysymys vaan kiinnostuskysymys. Nämä ei ole niin vaikeita asioita, koska eihän heidän tarvitse kirjanpitoa osata, vaan osata lukea meneekö meillä hyvin vai pitäisikö tehdä jotain (Kirjanpitäjä 3).

Kyllä se realismi tulee vastaan ja kyllä se vaan, kun siitä lähdetään yhdessä tekemään (Neuvoja 3).

Kuitenkin Yrittäjä 4 painotti, kun häneltä kysyttiin, että mitä hän pitää tärkeänä yrittäjyydessä. Hän vastasi, että uuden oppiminen on tärkeää, koska hänen mielestään yrittäjä voi jäädä kiinni vanhoihin opittuihin tapoihin. Hän oli siis valmis oppimaan uutta, mutta ilmeisesti hän ei kuitenkaan tarkoittanut kaikkia yrittäjyyden alueita, vaan ainoastaan omia kiinnostuksen kohteita, joihin ei sisältynyt numerot.

Yrittämisessä yrittäjä ei ole koskaan valmis. Voi oppia aina uutta, eikä saa leipiintyä samaan kaavaan. Yrittäjän asenne on tärkeä (Yrittäjä 4).

Olen peukalo keskellä kämmentä siinä kohtaa, kun puhutaan numeroista ja paperihommista. Olen sanonut kirjanpitäjälle, että minä hoidan kyllä laskut, mutta muut hän saa hoitaa (Yrittäjä 4).

Haastatteluissa tuli esille odotetusti, että pk-yrittäjillä on liiketoiminnallisten ja taloudellisten tietojen ja taitojen alhaisempi osaamisen taso. Syy, mistä se johtui, on ehkä puutteellinen pk-yrittäjien perus- ja lisäkoulutus. Haastatteluissa esiin tulleet pk-yrittäjien kiinnostuksen puute ja negatiivinen asennoituminen on todennäköisesti vielä suurempi syy ja selitys tähän.

Kuitenkin suurimmassa osassa aiempia tutkimuksia väitetään, että syynä pk-yritysten taloushaasteisiin ja epäonnistumisiin on pk-yrittäjien taloushallinnon vähäinen osaaminen (esimerkiksi EK 2016; Euroopan komissio 2015, 5; Barbera – Hasso 2013, 273; Samujh 2011, 16; Schwartze 2008, 139; Viitala 2006, 18; Mitchell - Reid 2000, 386). Aiemmissä tutkimuksissa ehkä painopiste on ollut erilainen, jolloin ei ole mietitty pk-yrittäjien vähäisen osaamisen syitä.

Neuvoja 2 ehdotti haastattelussa, että pk-yrittäjien kiinnostuksen herättäminen on tärkeä tulevaisuuden tehtävä, koska se on laaja-alaisten neuvontapalveluiden tarjoamisen perusta.

Saadaan pk-yrittäjät kiinnostumaan aktiivisemmin näistä talous-, rahoitus- ja verotuskysymyksistä, kiinnostus on siis yksi tärkeä osa-alue (Neuvoja 2).

Resurssirajoitusten toisena näkökulmana tarkasteltiin haastateltujen pk-yrittäjien toiminnoissa olevia mahdollisia teknisiä ratkaisuja ja niiden käyttöä.

Kaikille pk-yrittäjille oli yhteistä toimintojen manuaalisuus. Ensinnäkin he käsittelivät kaikki raportit, kuitit ja tiliotteet paperisina versioina. Jos jokin tieto oli sähköisessä muodossa, niin se tulostettiin paperille ja toimitettiin sen jälkeen henkilökohtaisesti kirjanpitäjälle. Yrittäjä 3 lähetti tarvittavat kuitit ja tulosteet kirjanpitäjälle postin kautta, koska hän asui eri paikkakunnalla. Yrittäjä 2 kertoi haastattelussa myös, että jos hän joskus unohtaa jokin kuitin kirjanpitäjälle viedystä aineistosta, niin hän ottaa kuvan ja lähettää sen puhelimen kautta jälkikäteen.

Vien kirjanpitäjälleni kuukausiraporttini ja kaikki kuitit ja kopiot tilisiirtolomakkeista, jotka olen lähettänyt ja kaikki laskut, mitkä olen maksanut ja koonnut ne valmiiksi tiliotteelle (Yrittäjä 1).

Minulla on aika paljon laskuja paperisena ja joitain laskuja, mitä on sähköisenä, niin sitten tulostelen (Yrittäjä 2).

Kirjanpitäjä 2 oli haastateltujen pk-yrittäjien kanssa eri linjoilla ja kertoi, että heidän asiakasyrittäjiään kannustetaan ottamaan sähköisiä järjestelmiä käyttöönsä. Hän sanoi myös, ettei heillä juurikaan ole sellaisia asiakkaita, joilla ei ole mitään sähköistä järjestelmää käytössään. Lisäksi hän arveli, että tilitoimistoista poistuu 10 vuoden aikana sellaiset asiakkuudet, joilla on pelkkä paperinen kirjanpito ilman ajantasaisia järjestelmiä.

Meillä ei oikeastaan ole hirveästi sellaisia asiakkaita, millä ei ole mitään sähköistä järjestelmää... Seuraavan 10 vuoden aikana mennään enemmän siihen automaatioon ja sähköiseen maailmaan, silloin on aika paljon poistunut ne asiakkuudet, missä on pelkkää mappikirjanpitoa (Kirjanpitäjä 2).

Tähän liittyen Neuvoja 1 toi esille, että sähköiset järjestelmät ja niiden käyttäminen on tyypillistä nuorempien yrittäjien keskuudessa. Hänen mielestään vanhemmat yrittäjät ovat jääneet yritystoiminnassaan enemmän paperisiin vaihtoehtoihin.

Digitalisaatio on nuoremman sukupolven hallinnassa huomattavasti paljon paremmin kuin vanhemman, joka on luonnollista, kun nuoremmat ovat syntyneet kapula kourassa (Neuvoja 1).

Haastateltujen pk-yrittäjien ajanvaraukset tapahtuivat myös manuaalisesti ilman ajanvarausjärjestelmiä joko soittamalla tai asiakas kävi liikkeissä varaamassa ajan.

Sanotaanko niin, että olen vähän vanhanaikainen siinä mielessä, että minulla on kalenterijärjestelmänä vanha kunnan paperikalenteri. Tässä ei haittaa sähkökatkot eikä se, vaikka tietokone olisi kuinka hidas tahansa, kaikki toimii (Yrittäjä 4).

Haastateltujen pk-yrittäjien toiminnoissa ei ollut mitään teknisiä järjestelmiä tai ohjelmia käytössä, vaan heidän kaikki toiminnot olivat manuaalisia. Neuvoja 1:n mainitsema ikäperustekaan ei tässä tutkimuksessa oikein riitä syyksi, koska haastatellut pk-yrittäjät olivat kaikki arviolta alle 45-vuotiaita yrittäjiä ja käyttivät kuitenkin älypuhelinia sekä facebookia.

Yhtenä syynä saattoi olla se, etteivät yrittäjät tienneet erilaisista vaihtoehdoista eivätkä olleet itse kiinnostuneita ottamaan niistä selvää. Yrittäjille saattaa olla luontevinta, jos esimerkiksi kirjanpitäjät tarjoavat asiakkaidensa tarpeisiin sopivia järjestelmiä tai ohjelmia, koska kirjanpitäjillä on kuitenkin kokemusta erilaisista toimittajista ja he tuntevat osan heistä hyvin. Yrittäjä 1 väitti haastattelussa, ettei hänen kirjanpitäjänsä ole koskaan kertonut mahdollisista ohjelmista, joita voisi hyödyntää. Toisena merkittävänä esteenä saattoi olla perustoimintaan nähden ylimääräiset kustannukset, joita järjestelmien ja laitteiden hankkiminen toisi mukanaan.

Ei ole kyllä ollut mitään puhetta ohjelmista (Yrittäjä 1).

Toimintojen manuaalisuutta voidaan tarkastella myös kolmannen resurssirajoituksen kautta. Siinä kartoitettiin haastateltujen yrittäjien ajankäyttöä sekä sen merkitystä yritystoiminnalle.

Heitä jokaista yhdisti selkeästi kiire, joka johtui osittain siitä positiivisesta ilmiöstä, että jokaisella haastatellulla yrittäjällä oli hyvin asiakkaita.

Yhtenä vuonna minulla oli jo toukokuussa sen vuoden kalenteri aika täysi eikä sinne sitten jää itselle oikein yhtään pelivaraa tehdä mitään muuta (Yrittäjä 2).

Haastatteluista tuli esille, että aika tuntui olevan se kriittinen tekijä, joka esti pk-yrittäjiä käyttämästä lukuja yritystä koskeviin päätöksiin, laatimaan budjetteja tai muuten suunnittelemaan hankintoja.

Budjettia, no en ole ehtinyt tässä mieltä (Yrittäjä 1).

Näissä asioissa olen vähän pedantti, että jos en ehdi niitä kunnolla miettiä, niin en sitten niitä tee. Minulla täytyy olla se aika. Sitä paitsi tämä helmikuu on aika lailla hektistä muutenkin (Yrittäjä 2).

Eikä minulla ole siihen aikaa ja jos tiedät, että sinulla on joku takana, joka voi asiat hoitaa puolestasi, koska ihminen on laiskamoto, niin näin se toimii (Yrittäjä 3).

Mielenkiintoista tässä tuloksessa oli se, kun haastatteluissa tuli aiemmin esille, että yrittäjillä oli ollut kuitenkin kuukausittain aikaa tulostella kuitteja, laskuja ja tiliotteita, ottaa kopioita ja viedä niitä fyysisesti joko postiin tai henkilökohtaisesti kirjanpitäjälle.

Neuvoja 1 nostikin tämän haastattelussa esille ja todisteli sähköisen kirjanpidon kätevyyttä ja ajansäästöä, kun lähes kaikki lakisääteisenkin kirjanpidon tarvitsema materiaali on jo valmiiksi sähköisessä muodossa ja se vapauttaa yrittäjiä myös fyysisesti.

Laskujen saaminen suoraan verkkopankkiin ja kuitit tulee suoraan sähköpostiin tai kännykkään, niin sitä myötäähän sähköinen kirjanpito rupeaa muodostumaan luonnollisemmaksi vaihtoehdoksi. On vain niin kätevää, kun voit olla missä tahansa ja se toinen voi olla missä vaan ja homma toimii (Neuvoja 1).

Voidaan todeta, että hyvä asiakastilanne on jokaisen yrittäjän tavoittelema tilanne, mutta siinä on toki omat haasteensa, ettei itse väsy työtaakan alle. Haastatelluilla yrittäjillä oli kaikilla paljon töitä, mutta heidän toimintansa oli hyvin pitkälle suunnittelema- tonta ja siksi ehkä myös tehotonta. Heiltä kului aikaa toisarvoisiin asioihin ja moni tärkeä asia saattoi jäädä huomaamatta. Kuten esimerkiksi se, että hyvä asiakastilanne on yrittäjille aina mahdollisuus. Olemassa olevat asiakkaat ovat edullisin kohde tarjota jotain lisämyyntiä.

Kolmanneksi kartoitettiin sitä, millaista tukea haastatellut hiusalan yrittäjät pyysivät ja saivat heidän kirjanpitäjiltään sekä muilta verkostonsa jäseniltä. Tarkastellaan asiaa ensin kirjanpitäjien osalta.

Yrittäjien haastatelluissa tuli esille se, että heidän kosketuksensa taloushallintoon liittyi lähinnä yritysten laskujen maksamiseen, kassaraporttien tulostamiseen, kuittien liittämiseen tiliotteelle sekä yritystilin seuraamiseen. Haastattelussa myös Neuvoja 1 väitti, että yrittäjien talouden seuranta keskittyy usein yritystilin seuraamiseen.

Kassayhteenvedosta voin huomata, että kyllä tämä oli selkeästi rauhallisempi kuukausi ja tietenkin se kertoo, että kaikki se raha, joka tulee myös minun tililleni. En varmasti kyllä ymmärrä niin paljoa kuin tarvitsisi ja siksi tulee liian vähän laskettua mitään kokonaiskuluja (Yrittäjä 1).

Tietysti näen, jos tili menee jossain kohtaa liian tyhjäksi, niin kyllä minä vähän tarkistelen, että olenko jossain kohtaa antanut liian paljon alennuksia tai myynyt tuotteita vähemmän (Yrittäjä 2).

Valitettavasti aika usein se seuranta on se, että miltä se tili näyttää pankissa (Neuvoja 1).

Haastatellut pk-yrittäjät pyysivät kirjanpitäjiltään kuukausittaisen arvonlisäveron maksamista varten tarvittavia tietoja. Tuloslaskelmia pk-yrittäjät pyysivät kirjanpitäjiltään lähinnä kerran vuodessa sekä tarvittaessa useammin. Tuloslaskelman tietoja ei kuitenkaan käytetty niinkään päätöksentekoon, vaan niissä olevia tietoja tarvittiin joihinkin muihin yrittäjien hakemuksiin.

Pyydän tuloslaskelman, jos tarvitsen sen tietoja joihinkin papereihin, niin hän lähettää sen (Yrittäjä 3).

Yrittäjä 2 mainitsi myös sen, että hän saattaa pyytää kirjanpitäjältään neuvoja, jotka liittyvät vähennyksiin tai verotukseen ja hän saa aina ymmärrettävän vastauksen. Yrittäjä 2:n aktiivisuuteen kysellä ja halusta ymmärtää yritystoimintaan ja taloushallintoon liittyvistä asioista vaikuttaa myönteisesti hänen taustallaan oleva merkonomikoulutuksensa.

Minulla on siinä mielessä ollut ihana tilanne, kun olin sitten kysynyt verotukseen, vähennyksiin tai miten mikäkin asia menee, niin olen aina saanut rautalangastakin väännetyn vastauksen, jos olen tarvinnut (Yrittäjä 2).

Yrittäjien kirjanpitäjät hoitivat hyvin pitkälti yritysten juoksevia asioita, seurasivat yrittäjien puolesta esimerkiksi ennakoiden tilannetta tai kustannustasojen nousua. Kirjanpitäjät tarjosivat heille selkeästi myös tietynlaisen turvallisuuden tunteen, joten yrittäjien ei ollut pakko olla kiinnostuneita yritysten talouteen liittyvistä asioista.

Raportteja yleensä pyydän kerran vuodessa ja kyllä hän ilmoittelee, jos on jotain ihmeellistä (Yrittäjä 2).

Häneltä aina pyydän, että hän katsoo, mikä tilanne tuloksen kannalta on hänen mielestään. Nostan aika huonosti hintoja ja siksi hän voi sanoa, että tuo ja tuo kustannus on noussut, joten nyt pitäisi (Yrittäjä 3).

Hän katsoo kesän aikana, että missä ollaan menossa puolen vuoden kohdalla ja sitten huomioi, että pitääkö ennakkomaksuja nostaa vai näyttääkö näin hyvälle. Hän kyllä hyvin tarkistaa ja pitää minut ajan tasalla (Yrittäjä 4).

Toisena tarkasteltiin muilta verkostojensa jäseniltä pyydettyjä tietoja tai neuvoja. Haastattelussa Yrittäjä 1 kertoi, että hän keskustelee yrittämiseen liittyvistä asioista samassa toimitilassa toimivan kollegansa kanssa ja he jakavat sitä tietoa, mitä jompikumpi on löytänyt tai kuullut. Yrittäjä 1:n verkostoon kuuluivat myös hänen yrittäjävanhempansa, mutta heidän kanssaan keskustelu rajoittui Yrittäjä 1:n mukaan enemmän arkiseen keskusteluun, jota hän ei pitänyt niinkään neuvontana.

Yrittäjä 2 kertoi haastattelussa, että hän kuului naisyrittäjien facebook-ryhmään, jonka kautta hän sai paljon eri tasoista ajankohtaista tietoa yrittäjien kentästä. Sen lisäksi hän saattoi jutella kirjanpitäjinä toimivien asiakkaidensa kanssa yrittämiseenkin liittyvistä asioista, jolloin asiakkaat kertoivat mahdollisista tulevista kirjanpitoon tai yrittäjyyteen tulevista muutoksista samalla, kun yrittäjä teki omaa työtään.

Asiakkaat ovat vinkanneet minulle, ettei nyt kannata uusia mitään kassajärjestelmiä, koska ei vielä tiedetä, miten arvonlisäveroja tullaan maksamaan, koska voi olla, että sitten tarvitaan jokin järjestelmä, josta ne tiedot saadaan suoraan verottajalle (Yrittäjä 2).

Yrittäjien kirjanpitäjiltään pyytämät neuvot rajoittuivat arvonlisäveron kuukausittaisen määrän selvittämiseen sekä yhden yrittäjän kysymyksiin, jotka liittyivät vähennyksiin ja verotukseen. Tämän lisäksi yrittäjät saivat muutamia kertoja vuodessa kirjanpitäjiensä tulostaman tuloslaskelman, josta he väittivät, etteivät sitä juurikaan lue tai ehkä eivät ymmärrä.

Kuitenkin haastatelluilta yrittäjiltä kului paljon aikaa valmisteleviin töihin, kuten yhteenlaskuihin, kointeihin ja tulostamisiin sekä kuittien liittämiseen tiliotteelle ja materiaalien toimittamiseen kirjanpitäjälle. Yrittäjien valmisteleviin töihin käyttämä aika oli tehotonta aikaa, koska he eivät voineet laskuttaa sitä keneltäkään eivätkä he voineet siihen ottaa yhtään asiakasta. Tämä ristiriitainen tilanne näyttää mielenkiintoiselta, koska heillä oli kuitenkin paljon asiakkaita ja sitä kautta koko ajan kiire.

Yhtenä syynä tähän neuvojen pyytämisen vähäisyyteen saattaa olla aiemmin esillä olleet yrittäjien taloushallinnon osaamisen vähäisyys sekä varsinkin kiinnostuksen puute, jolloin yrittäjät eivät ota selvää eivätkä halua edes kehittää osaamistaan. Toiseksi saattaa olla, että kirjanpitäjät sekä pk-yrittäjät ovat ehkä urautuneet omiin tapoihinsa, eivätkä edes kyseenalaista toimintatapaa, kuinka se palvelee tarkoitustaan. Sitä ei kukaan itse ehkä huomaa, kuinka helposti urautuminen tapahtuu.

Toisaalta kirjanpitäjät tarjosivat haastatelluille yrittäjille myös vaivattoman tilanteen, jossa kirjanpitäjät tekivät kaiken yksin ja tuottivat yrittäjien tarvitsemat perustiedot. Tämä on toisaalta vaivaton tapa sekä yrittäjille että kirjanpitäjille. Yrittäjät saavat keskittyä omaan ammattiosaamiseensa ja asiakkaisiinsa. Kirjanpitäjä 1 mainitsi haastattelussaan, ettei hän pitänyt vaivattomuutta mitenkään ongelmallisena asiana, vaan helppona vaihtoehtona tilitoimistolle.

Osa ei halua mitään, eivätkä he halua puhua mitään, he heittävät kirjekuoren vaan postilaatikkoon, eikä se ole meidän kannalta ongelma, sehän on helppoa (Kirjanpitäjä 1).

Tämä on mielenkiintoinen asenne, koska tilitoimisto on kuitenkin palveluyritys samalla tavalla kuin parturi-kampaamokin. Tähän saattaa vaikuttaa yhtenä tekijänä se, että kirjanpitäjillä on myös paljon asiakkaita ja jatkuva kiire erilaisten viranomaistahoilta tul-

leiden aikataulujen kanssa. Aika on rajallinen resurssi kaikille ja kirjanpitäjä saattaa haluta tehdä työnsä nopeasti eikä selittää asioita, joita vastapuolen on ehkä vaikea ymmärtää ja siksi siinä menisi kauan aikaa.

Kuitenkaan haastatellut pk-yrittäjät eivät ehkä ymmärtäneet omaa yrittäjän vastuutaan, kun he siirsivät sen tietyllä tavalla kirjanpitäjille, jotka eivät kuitenkaan ole vastuussa näistä yrityksistä. Neuvoja 1 sanoi tämän olevan vaarallinen tie, koska näin toimien yrittäjät tavallaan siirtävät omat valtuutensa täysin vieraille ihmisille. Neuvoja 1 painotti haastattelussa, että vastuu kirjanpitäjienkin toimista on aina yrittäjillä itsellään.

Jokainen tietää, että loppukädessä ainoa, joka on vastuussa yrityksen papereista, on yrittäjä itse. Se on aivan sama, kuka siellä touhuu, jos on antanut valtuudet tehdä asioita. Olen nähnyt surullisia tarinoita, kun sieltä selviää laiminlyöntejä. Sieltä voi tulla kymmenien tuhansien laskuja yrittäjälle jälkikäteen, kun verottaja huomaa, että täällä on kaikki ennakot ja arvonalisäverot maksamatta (Neuvoja 1).

5.2 Neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuudet

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli kartoittaa, miten pk-yrittäjien ja kirjanpitäjien suhde on muotoutunut ja millaisen perustan osapuolten välinen suhde voi antaa neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuuksille. Sen lisäksi kartoitettiin sitä, millaisia muita asioita voi tähän vaikuttaa.

Ensin tarkasteltiin sitä, miten haastateltujen pk-yrittäjien ja kirjanpitäjien välinen suhde oli muodostunut ja millainen se oli tällä hetkellä.

Yrittäjä 2:n ja Yrittäjä 3:n kirjanpitäjät olivat sukulaisia ja siksi heillä oli erityiset suhteet kirjanpitäjiinsä. Yrittäjä 2 kertoi haastattelussa, että hän on erittäin tyytyväinen nykyiseen tilanteeseensa. Samoilla linjoilla oli Yrittäjä 3, koska hän kertoi, että voi olla kirjanpitäjäänsä yhteyksissä milloin tahansa ja jutella mistä tahansa.

Ihan sukulaisia ollaan, niin soitan usein, vaikka aamulla, illalla tai yöllä (Yrittäjä 3).

Yrittäjä 1:n ja Yrittäjä 4:n kirjanpitäjät olivat ulkopuolisia kirjanpitäjiä, mutta asuivat samalla paikkakunnalla. Yrittäjä 1 oli valinnut saman kirjanpitäjän kuin hänen yrittäjävanhempansa sekä kollegansa. Yrittäjä 1 kertoi haastattelussa, ettei hän ollut sopinut kirjanpitäjänsä kanssa oikein mistään, kun he aloittivat yhteistyönsä. Yrittäjä 1 ei ollut osannut kysellä mitään eikä hänellä ollut vertailupohjaa muihin kirjanpitäjiin tai heidän tarjoamiinsa palveluihin. He vain aloittivat yhteistyön, jossa kirjanpitäjä hoitaa lakisääteisen kirjanpidon.

Yrittäjä 1 olisi toivonut kirjanpitäjältään nuorena yrittäjänä erilaisia neuvoja ja tukea päivittäiseen yritystoimintaansa sekä enemmän yhteydenottoja kirjanpitäjän puolelta. Hän kertoi myös, ettei heillä ole ollut sellaista suhdetta, missä kirjanpitäjä kommentoisi jotain yrittäjän päätöstä tai olisi käynyt hänen kanssaan läpi esimerkiksi tuloslaskelmaa. Hän totesi lopuksi, ettei heidän yhteistyöhönsä ole kuulunut paljoakaan.

Olen näin jälkikäteen alkanut miettiä, ettei me sovittu oikein mitään silloin aluksi. Kaipaisin näin uutena yrittäjänä tietoa ja tukea hänen suunnaltaan, kun on paljon asioita, joita en ole aiemmin hoitanut eikä niistä ole mitään tietoa (Yrittäjä 1).

Ei me olla kirjanpitäjän kanssa käyty sitä koskaan yhdessä läpi, ei meillä ole ikinä ollut sellaista. Eikä meillä ole ikinä ollut sellaista suhdetta, että hän kommentoisi jotain, siihen ei ole ollenkaan kuulunut periaatteessa paljon mitään (Yrittäjä 1).

Yrittäjä 4:n tilanne oli oman kirjanpitäjänsä kanssa täysin päinvastainen kuin Yrittäjä 1:llä. Heidän yhteistyönsä oli alkanut vuonna 2003 ja hän oli erittäin tyytyväinen heidän yhteistyöhönsä ja sen kehitykseen. Yrittäjä 4 sanoi, että hänen kirjanpitäjänsä tuntee hänet hyvin ja tietää, missä hän tarvitsee apua ja kirjanpitäjällä oli aina aikaa neuvoa. Heidän yhteydenpitonsa tapahtui joko puhelimitse, sähköpostilla tai henkilökohtaisesti tapamalla. Yrittäjä 4 kertoi haastattelussa, että kirjanpitäjä soitti myös herkästi, jos hänellä oli jotain kysyttävää tai kerrottavaa.

Jos hänellä on jotain kysyttävää, niin hän soittaa aika herkästi ja sanoo, että hei nyt sinun kannattaisi tehdä näin ja näin, että on kyllä toiminut tosi hyvin (Yrittäjä 4).

Haastateltujen yrittäjien ja heidän kirjanpitäjiensä väliset suhteet olivat rakentuneet kahdella tavalla, toisen ryhmän suhteiden voidaan sanoa olevan hyvät ja luottamukselliset, kun taas toisen ryhmän suhteen laatu oli ehkä heikko ja epätasapainoinen.

Ensinnäkin läheiset sukulaissuhteet ovat rakentuneet jo yhteisten vuosien aikana ennen yrittäjien yritysten perustamista, jolloin molemmat osapuolet tuntevat toisensa suhteellisen hyvin. Kun yrittäjät tarvitsevat kirjanpitäjiä, niin on vaivatonta pyytää palvelun tarjoamista tutulta henkilöltä. Yhtenä etuna tähän on se, että osapuolten välinen yhteistyö voi lähteä heti käyntiin ja toinen saattaa olla joustavammin tavoitettavissa. Heidän ei tarvitse käydä erillistä tutustumisvaihetta läpi vaan molemmat tuntevat jo riittävästi, joten voidaan sopia käytännön asioista heti. Toisena etuna on se, että yhteydenpito on luonnollisesti tiivistä ja säännöllistä, joka lähentää osapuolia entisestään.

Ardley ym. (2016) väittivät, että kun verkoston osapuolten välinen yhteistyö syvenee ja sulautuu, niin osapuolet pyrkivät löytämään yhdessä ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin (Ardley ym. 2016, 214). Kuitenkin haastatteluissa tuli esiin, että Yrittäjä 2:n ja Yrittäjä 3:n kirjanpitäjät tekivät kaiken yksin ja käytännössä johtivat näiden yrittäjien parturikampaamoja. Voidaan todeta, että kirjanpitäjistä oli tullut Yrittäjä 2:lle ja Yrittäjä 3:lle merkittävät yhteistyökumppanit.

Yrittäjä 4:n luottamuksellinen suhde omaan ulkopuoliseen kirjanpitäjänsä oli rakentunut vuosien varrella. Sen aikana he olivat oppineet tuntemaan toisensa hyvin. Yrittäjä 4 sanoi olevansa heidän yhteistyöhönsä erittäin tyytyväinen.

Yrittäjä 1:n suhde kirjanpitäjänsä vaikutti heikolta ja epätasapainoiselta. Heidän suhteensa oli hyvin etäinen ja siitä puuttui luonteva vuorovaikutus. Osapuolten välinen tilanne osoitti hyvin yrittäjän tarpeiden kartoituksen ja tutustumisvaiheen merkityksen yhteistyön alussa. Tässä tapauksessa ne olivat jääneet kirjanpitäjältä ehkä jostain syystä tekemättä tai se johtui jostain toisesta syystä. Yrittäjä 1 luotti kuitenkin siihen, että kirjanpitäjä osaa tehdä lakisääteisen kirjanpidon oikein, mutta kaikenlainen muu yhteys ja empaattisuus heidän väliltään puuttui.

Toisena alueena tarkasteltiin sitä, millaisen perustan haastateltujen pk-yrittäjien ja kirjanpitäjien suhde voi antaa neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuuksille. Sen lisäksi kartoitettiin sitä, millaisia muita asioita voi tähän vaikuttaa. Laajentamisen mahdollisuuksia lähdettiin tarkastelemaan osapuolten asenteiden, kirjanpitäjien osaamisen, tietoteknisten ratkaisujen ja mahdollisen palvelutarjonnan kautta.

Ensin tarkasteltiin kirjanpitäjien asenteiden vaikutusta. Haastatellut kirjanpitäjät olivat tottuneet tekemään lakisääteistä kirjanpitoa, jossa työtehtävät esimerkiksi kirjanpito ja arvonlisäveroilmoitukset ovat säännönmukaisia, ja niihin löytyy säädöksistä lähes aina oikea ratkaisu. Kirjanpitäjillä on ollut varma peruste päätöksilleen, kun he osaavat säädökset.

Neuvoja 2:n mukaan työtehtävien laajentaminen esimerkiksi rahoitus- ja veroneuvonnan aktiiviseen tarjoamiseen, opastamiseen erilaisissa kysymyksissä tai asiakasyritysten haastamiseen erilaisten liiketoimintapäätösten kynnyksellä, on todennäköisesti isompi haaste alan ammattilaisille ja vaatii taustalle rohkeutta, asennemuutosta ja koulutusta. Neuvontapalvelun luonne, kun on enemmän kokemus-, näkemys- tai mielipidekysymys, eikä se pohjaudu suoraan joihin säädöksiin.

Ja jonkin verran pitäisi uskaltaa, kyllä ihmiset toivovat mielipiteitä, mutta se on kyllä tosi vaarallista, ettei me anneta väärää neuvoa, se on yksi ongelmakehohta (Kirjanpitäjä 1).

Iso haaste alan tekijöille, koska on pitkä matka siitä, että he ovat voineet olla huoneessaan rauhassa ja hakata niitä tositteita sisään ja tehdä sitä lakisääteistä kirjanpitoa ja arvonlisäveroilmoituksia, kun ne ovat sellaisia, mistä he pystyvät tietämään sen lähes oikean ratkaisun. Siihen se, että uskallat neuvoa ja vähän haastaakin sitä asiakasta näissä laskennan, rahoituksen tai verotuksen kysymyksissä (Neuvoja 2).

Asennemuutos voidaan nähdä pidempänä prosessina, joka alkaa siitä, kun kirjanpitäjä suostuu lähtemään siihen mukaan. Yksi muutosta edistävä tekijä saattaa olla koulutus ja pidempikestoinen viestintä, koska vastustava asenne johtuu usein siitä, ettei tiedä tai tunne kyseistä asiaa ja vastustaa varmuuden vuoksi. Toinen tekijä, joka edistää asennemuutosta voi olla realistisen ja henkilökohtaisen kehitymis- tai oppimispolun rakentaminen, jolloin asiantuntijatehtäviin voi kasvaa erilaisten tehtävien kautta eikä tavallaan hypätä uuteen tehtävään. Kolmantena muutosveturina saattaa olla kirjanpitäjien motivointi, joko viestinnän tai mahdollisen palkkion muodossa.

Muutokseen tarvitaan hyvä ja avoin suunnitelma, hyvää johtamista sekä joku henkilö, jonka puoleen voi aina kääntyä, kun herää kysymyksiä tai haluaa keskustella. Nämä

tekijät rakentavat todennäköisesti myös kirjanpitäjien rohkeutta tarjota neuvontapalveluita tulevaisuudessa.

Toisena tarkastellaan neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuuksia kirjanpitäjien osaamisen ja sen mahdollisen laajentamisen kautta.

Haastatteluissa tuli selkeästi esille, että taloushallintoalalla on valmiiksi hälyttävä työvoimapula osaavista ja pätevistä työntekijöistä, kun ammattitaitoisia kirjanpitäjiä siirtyy muihin tehtäviin tai jää eläkkeelle.

Neuvoja 2 kertoi haastattelussaan, että ongelman lähtökohtana voidaan nähdä, että nuoret eivät halua ammattikorkeakouluun tai kauppakorkeakouluun opiskelemaan taloushallintoa, vaan heidän valintansa kohdistuu usein muihin ammatillisiin aloihin. Neuvoja 2:n mielestä nuorilla ei ole motivaatiota eivätkä tilitoimistot näyttäyty houkuttelevina työpaikkoina.

On aika vaikea löytää ammattitaitosta kirjanpitäjää. Hakijoita on, mutta ei sellaisia, joilla olisi tarpeeksi kokemusta. Meillä ainakin toivotaan aina, että on kokemusta taustalla (Kirjanpitäjä 2).

Miten saada tämä nuoriso kiinnostumaan yleensäkin talousalan opiskelusta, se on ensimmäinen haaste (Neuvoja 2).

Kirjanpitäjien työnkuvassa kouluttautuminen näyttää olevan muutenkin jatkuvaa ja ammattitaidon ja -tiedon ylläpitäminen on taloushallintoalalla menestymisen avain. Haastatteluissa tuli esille, että kirjanpitäjien työnkuvien muuttuminen lisää edelleen koulutustarvetta sekä syvemmän ammattitiedon osalta, että myös muiden tietojen ja taitojen osalta.

Kirjanpitäjä 2 kertoi haastattelussa, että hänen työnkuvansa on jo laajentunut kirjanpityöstä yritysmuutoksiin, sukupolvenvaihdoksiin, valmiuteen vastata erilaisiin mielihäly- ja näkemyskysymyksiin sekä erilaisten asioiden tulkintaan.

Meillä on paljon KLT-kirjanpitäjiä eli meillä kyllä panostetaan siihen henkilöstön kouluttamiseen aika paljon, useita päiviä vuodessa. Olemme kokeneet niin, ettei tässä alalla pärjää, ellei ole tietoa (Kirjanpitäjä 3).

Itsellä on työnkuvakin muuttunut, kun en ole tehnyt pelkästään sitä kirjanpityötä. Nyt olen jokin verran tehnyt näitä pienempiä yritysmuutoksia, niiden purkamisia tai perustamisia. Minulta tietysti odotetaan löytyvän semmoisiin kysymyksiin nykyään vastauksia ja ehkä koko ajan enemmän odotetaan sellaista, että osataan tulkita enemmän (Kirjanpitäjä 2).

Haastatteluissa tuli selkeästi esille myös tietotekniikan vahva rooli kirjanpitäjän työnkuvassa. Kirjanpitäjien täytyy olla kiinnostuneita järjestelmistä, erilaisten sovellusten käyttämisestä ja henkilökohtaisen osaamisen kehittamisestä, koska ne liittyvät kaikkiin tilitoimistoissa oleviin työtehtäviin.

Kirjanpitäjä 2 kertoi myös teknisen kehityksen negatiivisista vaikutuksista. Heillä oli joitain vanhempia kirjanpitäjiä jäänyt aiemmin eläkkeelle tietoteknisistä vaatimuksista johtuen.

Meillä on paljon lähellä eläkeikää olevia työntekijöitä, niin muutama on jäänyt sen takia eläkkeelle aiemmin, kun he ei ole halunneet kehittää sitä puolta itsestään, kun monet näkevät sen tosi haastavana, ymmärrän heitä kyllä (Kirjanpitäjä 2).

Kirjanpitäjä 3 toi esille haastattelussa tietoteknisen osaamisen tärkeyden, mutta hän siirsi sen järjestelmärooliin. Silloin järjestelmän käyttäjän tulee ymmärtää, mitä järjestelmä tekee ja tuottaa, arvioida sen luotettavuutta ja osata myös analysoida ja tulkita järjestelmistä saatavia raportteja. Samoilla linjoilla oli myös muut kirjanpitäjät.

Kirjanpitäjä 1 painotti vielä erikseen ammatillisten perusasioiden hyvää osaamista, jotta voi käyttää nykyisiä järjestelmiä. Hänen mielestään järjestelmien tai ohjelmien kautta ei voi harjoitella kirjanpitoa.

Ei pelkästään, että se kone tekee jotain, vaan minun täytyy ymmärtää, mitä se tekee ja miten se kontrolloidaan niin, että ne asiat ovat oikein siellä ja se kokonaisuuden hallinta raportoinnista, mitä se järjestelmä tuottaa, onko se luotettavaa, järkevää, mitä se tarkoittaa, sen analysointi ja tulkinta (Kirjanpitäjä 3).

Kyllä se perusasia on aina ollut, jos ei ymmärrä mistä ne luvut tulee. Minun mielestäni, kun nykyohjelmilla aloitetaan harjoittelemaan kirjanpitoa, niin se voi kyllä jäädä aika köykäiseksi (Kirjanpitäjä 1).

Haastattelussa Neuvoja 2 laajensi kirjanpitäjien tietoteknistä osaamista teknisten ratkaisujen laajentuessa ja kirjausten siirtyessä yhä pidemmälle automaattisiksi. Hän sanoi, että joidenkin kirjanpitäjien toimenkuvat muuttuvat enemmänkin järjestelmien automaatioasetusten säätäjiksi, jotka ottaisivat asiakasyritysten taloushallinnon prosessit haltuunsa ja säätäisivät niiden automaatiokirjausasetukset oikein ja keskittyisivät asiakkaiden prosessien ohjaamiseen ja valvontaan.

Tulevaisuuden tilitoimistossa voi olla tällainen prosessimallintaja, automaatioasennusten säätäjä, joka asiakasyrityksen haltuun, miettii sen taloushallinnon prosessit ja miten niitä pitäisi muuttaa, säätää sen asiakkaan digitaalisen perusprosessin ja niihin liittyvät kontrollit (Neuvoja 2).

Kirjanpitäjien työnkuvan ja osaamisen laajentumisesta neuvonantajarooliin ja varsinkin yritysneuvontaan keskusteltiin haastatteluissa sekä kirjanpitäjien että muiden neuvonantajien näkökulmasta. Ensin Kirjanpitäjä 1 ja Kirjanpitäjä 3 totesivat, että kirjanpitäjät ovat aina olleet taloudellisia neuvonantajia, koska asiakkaat ovat kysyneet kaikkea heidän yritystoimintoihinsa liittyviä asioita lakisääteisen kirjanpidon hoitamisen lisäksi.

Minun mielestäni me kaikki olemme jo talouskonsultteja, he kun kysyvät kaikkea mitä heidän yritykseensä liittyy, ihan kaikkea (Kirjanpitäjä 1).

Konsultti on minun mielestäni ikävä sana, enemminkin neuvonantaja ja minun mielestäni se ei ole muuttunut mihinkään, sekin on trendijuttu, kirjanpitäjänhän on aina tarvinnut olla neuvonantaja, muuten se on ollut turha (Kirjanpitäjä 3).

Toiseksi Neuvoja 1 ja Neuvoja 4 ottivat ehkä voimakkaammin kantaa. Neuvoja 1 toi esille epäilyksensä siitä, että kuinka kirjanpitäjät voivat tuntea tietyn yrityksen toimialan ja sen tarpeet, koska esimerkiksi toimialojen asiantuntijat ovat erikoistuneet kyseiseen

alaan, tuntevat alan yleensä erittäin hyvin ja voivat sen perusteella paremmin neuvoa yrittäjiä.

Neuvoja 4 oli haastattelussa samoilla linjoilla Neuvoja 1:n kanssa, kun hän hieman epäili ääneen, millä tavalla kirjanpitäjät voisivat saada neuvontaan tarvittavan pätevyyden. Hänen mielestään ajatus oli hyvä, mutta hän peräänkuulutti kirjanpitäjien vahvaa ammattitaitoa myös yritystoiminnan alueelta. Neuvoja 4 perusteli epäilyään sillä, että hän oli kuullut yrittäjistä, jotka olivat saaneet huonoja neuvoja kirjanpitäjiltään tai he eivät olleet osanneet neuvoa ollenkaan. Sen lisäksi hän pohti asiaa käytännössä, että tarjoaisiko kirjanpitäjät neuvontapalveluja yrittäjille vai pitäisikö yrittäjien osata sitä pyytää.

Tiedän, että kirjanpitopuolen ihmiset tietävät toki yrittämisestä todella paljon, mutta minun olisi vaikea luottaa siihen, että kysyisin kirjanpitäjältä meidän alan yrityksiin liittyviä kysymyksiä. En väheksy kirjanpitäjän työtä yhtään, mutta tavallaan yrittäjän olisi loogisempaa kysyä asiantuntijalta, joka on sen alan asiantuntija (Neuvoja 1).

Kuulostaa hyvältä, mutta edellyttää, että kirjanpitäjä olisi myös ammattitaitoinen, kun välillä kuulee siitä, että saadaan huonoja neuvoja tai ei saada neuvoja ollenkaan, kun ei osata neuvoa. Enkä tiedä millä tavalla sen niin sanotun pätevyyden kirjanpitäjä voisi siihen rooliin hankkia (Neuvoja 4).

Kirjanpitäjä 3 tunnusti tämän haasteen hyvin, kun hän kertoi, että kirjanpitäjät ovat aina yritysten ulkopuolella. Sen lisäksi kirjanpitäjien tulee hoitaa esimerkiksi rakennusliikkeen, kampaamon tai kaupan asiakkuudet yhtä hyvin, vaikka ne ovat keskenään täysin erilaisia toimialoja. Yrittäjät tuntevat itse parhaiten heidän toimialansa ja yritystensä liiketoiminnan. Kirjanpitäjä 3:n mielestä asiakasyritysten tunteminen on yhteistyön suurimpia haasteita ja siihen menee aina aikaa.

Se, että me olemme ulkopuolisia, tilitoimisto on aina ulkopuolella ja kirjanpitäjän pitää pystyä hoitamaan rakennusliike, kampaamo, hissiyhtiö tai kauppa yhtä hyvin, vaikka ne ovat niin erilaisia toimialoja. Jos olet yhdessä yrityksessä, niin tiedät sen toimialan, miten sen bisnes toimii. Mitä me voimme sitten tehdä, meidän tulee jollain muulla tavalla kilpailla

ja yrityksen tunteminen on varmaan yksi suurimpia haasteita ja siinä menee aika kauan, se vuosi on lyhyt aika (Kirjanpitäjä 3).

Haastattelussaan Neuvoja 2 vastasi tähän osaamiskysymykseen toteamalla, että kirjanpitäjien täytyy saada uutta ja perusteellisempaa liiketalouden sekä korkeamman asteen koulutusta osaamisensa tueksi. Sen lisäksi hän ehdotti, että kirjanpitäjien osaaminen kehittyisi ammattitaitoisiksi neuvojiksi tekemällä töitä yhdessä tilitoimistojen asiantuntijoiden kanssa, kuten joillain kädentaidon aloilla tehdään.

Sitten on jotain neuvonantajia, jotka neuvovat asiakkaita rahoituksen tai yritysverotuksen vaikeissa asioissa, hyppää sitten koulunpenkiltä tekemään tällaista. Se vaatii selkeää kisällihommaa, siellä ollaan asiantuntijan kanssa näitä hommia tekemässä ennen kuin itse sitten kohdennutaan asiantuntijoiksi (Neuvoja 2).

Haastatteluissa tuli esille myös, että kirjanpitäjien tulisi laajentaa osaamistaan myös sosiaalisissa ja vuorovaikutustaidoissa. Kirjanpitäjä 1 tunnusti haastattelussa, että hän on luonteeltaan melko sisäänpäin kääntynyt, mutta on joutunut pakottamaan itseään muutokseen. Neuvoja 4 toi saman asian esille, kun hän sanoi, ettei ehkä kaikkien kirjanpitäjien vuorovaikutustaidot ole parhaat mahdolliset.

Sosiaaliset taidot, mitä ei ennen vaadittu ollenkaan, minäkin olen vanhempi kirjanpitäjä ja olen itsekkin hirveen sisäänpäin kääntynyt ja pakottanut itseni, etten voi vaan möllöttää täällä (Kirjanpitäjä 1).

Ja mitä muita taitoja siinä tarvitaan, esimerkiksi yksi mitä on tullut esille, on se, ettei kaikilla kirjanpitäjillä vuorovaikutustaidot välttämättä ole ihan sillä tavalla parhaat mahdolliset (Neuvoja 4).

Tutkimuksesta tulee esille se, että palvelutarjonnan laajentaminen monipuolisiin neuvonta- ja asiantuntijapalveluihin vaatii taustalle kirjanpitäjien osaamisen kehittämistä esimerkiksi liiketaloudessa, johtamisessa, yrittäjyydessä ja verotuksessa sekä sosiaalisissa eli vuorovaikutustaidoissa. Siitä huolimatta, että kaikki haastatellut kirjanpitäjät olivat vahvoja ammattilaisia omalla toimialallaan, samoin kuin haastatellut pk-yrittäjät olivat

hialalla. Kirjanpitäjät tarvitsivat lisäkoulutusta oman alansa ulkopuolelta sekä asenne-
muutosta ja kiinnostuksen herättämistä.

Haastateltavia kirjanpitäjiä oli vain kolme, mutta silti tutkimuksessa tuli hyvin esille
heidän erilaiset luonteenpiirteensä, asennoitumisensa muutoksiin ja osaamisen kehittämi-
seen. Toisen ryhmän muodostivat kirjanpitäjät, jotka halusivat keskittyä enemmän perin-
teisempään lakisääteiseen palvelun, kun taas toinen ryhmä muodostui kirjanpitäjistä,
jotka olivat valmiita luonnostaan kehittämään osaamistaan, palvelutarjontaansa ja laajen-
tamaan asiakaskuntaansa omien kirjanpitoasiakkaiden ulkopuolelle.

Tilitoimistojen toimenkuvien laajentuminen ja erilaisten uusien työtehtävien synty-
minen saattaa herättää myös nuorten ja muiden teknisten taitojen osaajien mielenkiinnon
tilitoimistoalaa kohtaan. Tämä ehkä kaipaa mielikuvamarkkinointia ja viestintää, joka
voitaisiin toteuttaa työikäisten keskuudessa sekä aloittaa pitkän tähtäyksen suunnitelmana
jo peruskouluissa opinto-ohjauksen tunneilla. Positiivisella palkkakehityksellä toimenku-
vien muuttuessa saattaa olla positiivinen vaikutus alan työllisyystilanteen parantamiseksi.

Kolmanneksi tarkastellaan neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuuksia tieto-
teknisten ratkaisujen kautta.

Kirjanpitäjä 2 sanoi haastattelussa, että heillä oli tilitoimistossa käytössä useita eri
järjestelmiä sen mukaan, mitä asiakkaat käyttävät tai ehdottavat. Kirjanpitäjä 2 paljasti-
kin, ettei heillä ole koskaan kielletty asiakasta valitsemasta jotain hänelle sopivaa ohjel-
maa, vaan on hankittu se myös tilitoimistoon ja opeteltu sitä käyttämään. Hänen mieles-
tään järjestelmäjoustavuus on tilitoimiston vahvuus. Kirjanpitäjä 2:n mielestä ohjelmat
ovat verkkopohjaisia eli jos kirjanpitäjä hallitsee yhden järjestelmän, niin sen kautta on
helppo käyttää myös muita.

*Yleistyy se, että asiakaskin ehdottaa järjestelmää, eikä ole enää niin, että
tilitoimistossa on vain yksi järjestelmä, en edes osaa sanoa kuinka monta
järjestelmää me käytämme. Se on vahvuus, että me osaamme käyttää, enkä
ainakaan tiedä, että olisi kertaakaan sanottu, ettei käy. Opetellaan sitten
uusia järjestelmiä ja se on minun mielestäni aika yksinkertaista, kun tiedät
jonkin kirjanpitojärjestelmän, niin sitten opit kyllä käyttämään muitakin
(Kirjanpitäjä 2).*

Kirjanpitäjä 1 oli Kirjanpitäjä 2:n kanssa vastakkaisilla linjoilla järjestelmien luku-
määrän suhteen. Kirjanpitäjä 1 väitti haastattelussa, ettei kukaan pysty hoitamaan kaikilla

järjestelmillä kirjanpitoa, vaikka sitä oli hänen mielestään vielä joitain aikoja sitten mainostettu. Hänellä oli käytössään yksi kirjanpitojärjestelmä.

Onhan me ohjelmistot muutettu ja varmaan tulee olemaan näin, että kun monet toimistot aikaisemmin ilmoittivat, että he hoitavat kirjanpitoa kaikilla ohjelmilla, niitä on vaan pilvin pimein, niin harvapa enää niin voi hoitaa, ei kukaan pysty siihen (Kirjanpitäjä 1).

Kirjanpitäjillä ja Neuvoja 2:lla oli selkeä käsitys tietotekniikan ja automaation laajenemisesta ja kehittämisestä. Haastatteluissa ehkä Neuvoja 2:lla oli positiivisin käsitys kehityksestä, kuinka se valtaa varsinkin yrittäjien toimintoja. Hänen mielestään on merkitystä sillä, millaisia järjestelmiä yrityksellä itsellään on käytössä. Neuvoja 2 painottaa markkinoilla olevien järjestelmien monipuolisuutta ja räätälöintiä yritysten tarpeisiin ja sitä, että järjestelmien asianmukaisella käytöllä voidaan saada omista järjestelmistä yrityksen johtamisessa tarvittavat tiedot. Näin kirjanpitäjiltä tarvitaan ainoastaan lakisääteinen kirjanpito ja verolaskelmat. Neuvoja 2 perusteli tätä sillä, että tietojärjestelmä pääsee yrityksen liiketoiminnan ytimeen, kun taas kirjanpitäjä on sen ulkopuolella.

On myös paljon kiinni siitä, millaista liiketoiminnan seuranta ja millaisia järjestelmiä yrityksellä on käytössään. Kuka vaan voi käyttää tällaista järjestelmää itse asiassa, jos sitä järjestelmää käytetään asianmukaisesti, se on hyvin kyseenalaista, mitä se yritys oikeastaan siltä tilitoimistolta tarvitsee muuta kuin sen lakisääteisen kirjanpidon ja verolaskelmat, koska näistä omista aineistoistaan se kyllä saa sen liiketoiminnan johtamisessa tarvittavan tiedon. Se tuottaa paremmin sitä tietosisältöä, mitä tilitoimisto voisi ikinä tuottaa, kun ei sillä ole pääsyä sen yrityksen liiketoiminnan ytimeen (Neuvoja 2).

Kaikki haastatellut kirjanpitäjät olivat yhtä mieltä siitä, ettei nykyinen tietotekninen kehitys ole ainakaan vielä vapauttanut heille aikaa.

Kirjanpitäjä 1 muistutti isojen virheiden mahdollisuuksista, jos vain hyväksyy kaikkea sitä, mitä järjestelmä ehdottaa. Automaation kehityksen yhteydessä, hän painotti uudelleen kirjanpitäjän osaamista.

Kirjanpitäjä 2 totesi myös, ettei hän ollut saanut lisää aikaa järjestelmien kehittymisen kautta. Ennen hänen asiakkaansa järjestivät kirjanpitäjille tuotavan materiaalin itse, nyt sen tekee kirjanpitäjä poimimalla saman aineiston järjestelmistä. Tämä johtaa tiiviiseen yhteydenpitoon kirjanpitäjän ja asiakasyrityksen välillä, kun keskustellaan esimerkiksi siitä, mihin mikäkin asia kuuluu tai liittyy.

Kirjanpitäjä 3 kertoi haastattelussa, ettei viimeisen 10 vuoden aikana ollut tullut markkinoille mitään sellaista järjestelmää tai ohjelmistoa, joka olisi hävittänyt työstä sen rutiinin, esimerkiksi ostolaskujen tiliöinnin ja vapauttanut aikaa muihin työtehtäviin. Hänen suurin toiveensa oli se, että ohjelmistot ja järjestelmät kehittyisivät niin, että niihin voitaisiin myös luottaa.

Siinähan on ostolaskujen kierrätyksessä se, että kun tulee sama lasku kohdalle, se rupeaa haistamaan ja ehdottaa tiliöintiä, se on tosi kiva, kun se ehdottaa kaikkea, niin aika helposti sitä painaa vaan, että ok – ok, että kyllähän siinä samalla tavallaan pitäisi miettiä, virhemahdollisuus tietyllä tavalla kasvaa (Kirjanpitäjä 1).

En itse koe, että olisi mitenkään vielä ainakaan tässä kohtaa helpottanut kauheasti meidän työtämme (Kirjanpitäjä 2).

Mitään uutta ja mullistavaa ei ole markkinoille tullut 10 vuoden aikana, vaikka niin puhutaan, ei mitään sellaista, mikä sen meidän rutiinimme hävittäisi. Toivon, että ohjelmistot kehittyisivät oikeasti siihen, ettei meidän tarvitse hirveästi tiliöidä ostolaskuja, että me voimme luottaa. No eihän niitä nytkään tarvitsisi tiliöidä, mutta se voi olla sitten ihan höpöhöpöä, mitä sieltä tulee. Toivon, että järjestelmät kehittyisivät, että meillä olisi oikeasti aikaa (Kirjanpitäjä 3).

Kirjanpidon sähköistyminen on lisännyt sitä, että kirjanpitoasiakkaat voivat olla eri puolilta Suomea. Haastattelussa Kirjanpitäjä 2 kertoi, että sähköistyminen vapauttaa palveluntarjontaa, mutta on vähentänyt henkilökohtaista kohtaamista varsinkin niiden asiakkaiden kanssa, jotka asuvat kauempana. Hän hoiti heidän kanssaan yhteydenpitoa lähinnä puhelimitse ja sähköpostina avulla sekä kerran vuodessa kohtaamalla henkilökohtaisesti

tilinpäätöspalavereissa. Kirjanpitäjä 2 sanoi haastattelussa, että varsinkin vaikeampia asioita on helpompi selvittää ja käydä läpi asiakkaan kanssa henkilökohtaisesti kuin muilla tavoilla.

Sähköistyminenkin tuo tullessaan sitä, että asiakkaita on ympäri Suomea ja tavallaan jää vähän vähemmälle se kasvokkainen kohtaaminen, mikä minun mielestäni helpottaisi varsinkin, jos on jotain vaikeampia asioita käsiteltävänä, mutta etäisyydet ovat pitkiä, joten meilläkin sitä ratkaistaan niin, että nähdään vähintään tilinpäätöspalavereissa ja ollaan muuten puhelimissa ja sähköpostitse yhteydessä (Kirjanpitäjä 2).

Haastattelut todistivat ensinnäkin sen, että kirjanpitäjillä on keskeinen rooli tietoteknisten ratkaisujen tarjoamisessa ja tarjoamatta jättämisessä asiakkaille. Erilaisten mahdollisuuksien kehittäminen lähtee hyvin pitkälti kirjanpitäjien omasta asennoitumisesta, teknisestä mielenkiinnosta ja osaamisesta.

Toiseksi tutkimus osoitti, että sähköiset järjestelmät vapauttavat palveluntarjontaa paikasta riippumattomaksi, mutta vähentävät henkilökohtaisia kohtaamisia varsinkin niiden asiakkaiden kanssa, jotka asuvat kauempana, eivätkä tuo lisää aikaa kirjanpitäjille.

Sitä ajatusta, että järjestelmäkehitys vapauttaa kirjanpitäjien aikaa on markkinoitu useita vuosikymmeniä, mutta sitä se ei ole tehnyt. Tekniikka ei ehkä vapauta myöskään pk-yrittäjien aikaa, jos mietitään kuvitteellista tilannetta, että haastatellut pk-yrittäjät ottaisivat käyttöönsä jonkin heidän tarpeisiinsa sopivan sähköisen järjestelmän. Se vapauttaisi heiltä aikaa laskutettavaan asiakaspalveluun, nykyisen manuaalisen työn ja materiaalien toimittamisen verran.

Kuitenkin Kirjanpitäjä 2 väitti, että hän järjesteli ja kohdisti asiakkaiden kirjanpitoa materiaaleja eri järjestelmissä, joita ennen asiakasyrittäjät järjestelivät hänelle valmiiksi. Tästä nousee hetkeksi epäilyttävä ajatus teknisten ratkaisujen tuloksesta, että työtehtäviä siirretään vain työpöydältä toiselle, tosin eri muodossa kuin ennen. Tämän lisäksi Kirjanpitäjä 2:n täytyi keskeyttää asiakasyrityksen asiakaspalveluun vapautunut aika ottamalla häneen yhteyttä, koska kirjanpitäjä tarvitsi asiakkaalta kuitenkin tietoja, jotta hän voi kohdistaa kulut oikein.

Tilitoimistojen palveluiden sähköistyminen vapauttaa palvelujen tarjonnan paikkakunnasta riippumattommaksi, jolloin asiakkaita saattaa olla kauempanakin. Osapuolten fyysinen etäisyys ehkä vähentää henkilökohtaista vuorovaikutusta näiden asiakkaiden

osalta, jolloin asiakkaan henkilökohtaisemman tuntemisen kehittäminen ja yhteydenpito siirtyy käytännössä puhelimeen tai sähköpostiin.

Neljäntenä tarkastellaan neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuuksia palvelutarjonnan kehittämisen kautta.

Haastatellut hiusalanyrittäjät eivät osanneet oikein sanoa, millaisia palveluja kirjanpitäjiltä voidaan hankkia, jos ei puhuta lakisääteisestä kirjanpitopalvelusta. Yrittäjä 1 arveli, että se voisi olla veroilmoitus, jossa hän tarvitsisi tukea.

Kirjanpitäjien mielipiteet jakautuivat mielenkiintoisesti laidasta laitaan. Kirjanpitäjä 1 oli haastateltujen pk-yrittäjien kanssa samoilla linjoilla, kun hän sanoi ensin, etteivät pk-yrittäjät ostaisi kirjanpitäjiltä mitään, jos heidän ei tarvitsisi hankkia lakisääteistä kirjanpitoa. Hän perusteli vastaustaan esimerkillä siitä, että hänestä itsestään olisi mukavaa, jos auton tankkaamiseen saa palvelun, mutta jos se on maksullista, niin hän kyllä tankkaa auton mieluummin itse. Kirjanpitäjä 1 arveli, että vaikka asiat ovat erilaisia, niin ihmisten käyttäytymismalli on usein kuitenkin sama.

Kirjanpitäjä 1 kuitenkin arveli, että peruskirjanpidot siirtyvät ehkä suurempiin yksiköihin ja tilitoimistot muuttuvat pienemmiksi konsulttitoimistoiksi. Kirjanpitäjien roolin hän näkee muuttuvan controllereiksi, jossa asiakas tai joku muu tekee peruskirjanpidon ja controlleri tekee tilinpäätöksen ja veroilmoituksen. Tässä kehityksessä hän näkee ongelmana vastuukysymyksen, koska kirjanpito tulisi ensin tarkistaa. Kirjanpitäjä 1 epäili haastattelussa, ettei asiakas ole tästä tarkastuspalvelusta valmis maksamaan, koska hän tekee sen itse.

Kyllä minä uskon, että tämä menee siihen, että peruskirjanpitoja hoidetaan valtavissa yksiköissä ja varmaan sitten erikseen on jonkinlaisia pieniä konsulttitoimistoja. Kirjanpitäjän oletus muuttuu sellaiseksi controlleriksi, siitä ei ole kauheasti puhuttu, mutta minä koen, että se on ongelma. Jos asiakas tekee kaiken itse ja sinä olet vain se controlleri, ehkä teet sen veroilmoituksen ja tilinpäätöksen, niin se vastuukysymys on hankala. Eihän kukaan voi tarkistaa, kun siinä menee se sama aika ja kumminkaan se asiakas ei suostu tietenkään enää maksamaan sitä samaa, kun hän kerta tekee sen itse (Kirjanpitäjä 1).

Kuitenkin Kirjanpitäjä 2 kertoi haastattelussa, että hän toimi jo Kirjanpitäjä 1:n kuvaileman controllerin tavoin asiakkaidensa kanssa. Kirjanpitäjä 2:n asiakkaat saattavat

haluta tehdä peruskirjanpidon itse, mutta he toivoivat Kirjanpitäjä 2:ltä, että hän tarkasti asiakkaidensa tekemän kirjanpidon, koska hänen yrittäjäasiakkaansa kaipasivat tällaista mielipidettä, tukea ja varmuutta omaan tekemiseensä. Tämän pohjalta voidaan todeta, että Kirjanpitäjä 2 tarjosi jo nyt luontevasti asiantuntijapalvelua asiakkaiden toivomalla tavalla.

Minullakin on muutama sellainen asiakas, että he tekevät itse kirjanpidon ja minä tavallaan tarkastan sen ja teen tilinpäätöksen, ehkä juuri sitä asiantuntijapalvelua. He luottavat siihen, että me osaamme analysoida sitä ja heidän kanssaan ehkä keskustella, että he kaipaavat siihen toisen mielipiteen ja tuen (Kirjanpitäjä 2).

Kirjanpitäjä 2 toi vielä esille palvelun muuttumisen konsultoivammaksi, jossa asiakkaat kysyvät enemmän meiltä neuvoja ja haluavat tietää asioista laajemmin. Samoilla linjoilla olivat Kirjanpitäjä 3 ja Neuvoja 2.

Kirjanpitäjä 3 arvioi, että tulevaisuuden palvelutarjonta tulee todennäköisesti olemaan juuri erilaista neuvontapalvelua ja varsinkin veroneuvontaa. Sen lisäksi hän sanoi, että heidän vastuullaan on jo nyt paljon erilaisten sopimusten laatimisia.

Neuvoja 2 toi esille samansuuntaisia ajatuksia sanoessaan, että palvelutarjonta voi olla asiakasyrityksille suunnattua ja liiketoiminnan kehittämiseen tähtäävää lisäarvopalvelua, joka voi liittyä esimerkiksi verosuunnitteluun tai liiketoiminnan rahoituksen suunnitteluun ja opastamiseen. Niiden lisäksi työnkuva voisi Neuvoja 2:n mielestä koostua controllerin työtehtävistä, jossa ohjattaisiin asiakkaiden prosesseja.

Se tulee muuttumaan enemmän ehkä sellaiseksi konsultoivaksi ja nytkin jo huomaa, että enemmän kysytään ja halutaan tietää enemmän ja laajemmin (Kirjanpitäjä 2).

Yrityksen liiketoiminnan kehittämistyypistä lisäarvopalvelua pitäisi pystyä tuottamaan joko verosuunnitteluun tai rahoituksen suunnitteluun. Yleensäkin kontrolloimista tarvitaan, miten sitä asiakkaan prosessia ohjataan (Neuvoja 2).

Haastattelussa Kirjanpitäjä 3 mainitsi vielä, että yhtenä työllistävänä osapuolena ovat olleet viranomaiset. Heidän näköpiirissään oli viranomaisten taholta tulevan paineen lisääntyminen, joka tulee viemään paljon myös kirjanpitäjien työaika ja tuo myös uusia vaatimuksia pk-yrittäjille.

Meillä on hirvittävä paine viranomaisten taholta, koko ajan se aikataulu kiristyy. Se on ihan höpöhöpö-juttua, että hallinnollinen taakka on kevennyt, päinvastoin se on lisääntynyt oikein merkittävästi ja väläytellään, että tulevaisuudessa se vielä enemmän kiristyi (Kirjanpitäjä 3).

Kirjanpitäjä 1 nosti esille asiakasyritysten toiveen siitä, että kaikki palvelut saisi yhden luukun periaatteella, jossa kirjanpitäjät voisivat toimia tietojen välittäjinä verkoston eri neuvojien välillä. Haastatteluissa tuli esille, että tietyllä tavalla tilitoimistot ovat todella monipuolisia palvelupisteitä ja palvelujen ohjauspisteitä jo nyt, mutta täydellistä yhden luukun periaatetta ei ole ehkä olemassa, niin kuin Neuvoja 3 totesi.

He kysyvät kaikkea ja heistä olisi kiva, jos se toimisi yhden luukun periaatteella (Kirjanpitäjä 1).

Aina puhutaan siitä ”yhden luukun periaatteesta”, mutta niin se vaan on, ettei sitä missään sitten ole (Neuvoja 3).

Tutkimus näytti, että haastateltavilla oli palvelutarjonnan kehittymiseen erilaisia ajatuksia ja näkemyksiä.

Monet aiemmat tutkimukset, esimerkiksi Blackburn ym. (2018) väittivät, että lakisääteiset tehtävät säilyttävät vielä pääroolin kirjanpitäjien palvelutarjonnassa, mutta painopiste siirtyy koko ajan asiantuntijoiden rooleihin ja monipuolisempiin tehtäviin (Blackburn ym. 2018, 360). Samoilla linjoilla on Työ- ja elinkeinoministeriö (2019), kun he toteavat, että lakisääteiset tehtävät siirretään alhaisemman palkkatason maihin ja nykyisistä kirjanpitäjistä koulutetaan yritysconsultteja ja palvelualan ammattilaisia (TEM 2019, 3).

Kuitenkin haastattelut näyttivät todellisuuden ehkä erilaisena kuin nämä yleiset kehityslinjaukset antavat ymmärtää. Haastattelut nostivat esiin ensinnäkin erilaisia haasteita palvelutarjonnan laajentamiselle ja kehittämislle.

Haastatelluilla kirjanpitäjillä oli hyvin erilaisia asiakkaita, joiden kanssa he olivat rakentaneet pitkän ajan kuluessa luottamuksellisia suhteita. Asiakkaiden palvelutarjontaa ja järjestelmiä oli räätälöity asiakkaiden tarpeiden mukaan. Suurin osa asiakkaista tunnettiin hyvin ja heidän kanssaan oli säännöllinen ja tiivis yhteys.

Tässä asetelmassa on mielenkiintoista ajatella sitä vaihtoehtoa, että miten käytännössä näitä asiakkuuksia voidaan siirtää ulkomaille, joissa hoidettaisiin heidän lakisääteinen kirjanpito. Koska Kirjanpitäjä 3 kertoi haastattelussaan, että yritysasiakkaat saattavat järkyttyä jo kirjanpitäjän sisäisestä vaihtamisesta välttämättömien työjärjestelyjen vuoksi.

Saadaan tasoitettua töitä, niin se on tosi vaikeaa soittaa asiakkaille, että nyt joudun siirtämään sinut toiselle kirjanpitäjälle ja he ovat ihan poissa toltaan (Kirjanpitäjä 3).

Toisena haasteena nähdään hyvien luottamussuhteiden merkityksen romahtaminen lakisääteisen kirjanpidon mahdollisen siirtämisen vuoksi. Sille perustalle kirjanpitäjien tulee rakentaa neuvonta- ja asiantuntijapalvelua. Kirjanpitäjille jää ehkä haastava tehtävä voittaa asiakasyritysten luottamus uudelleen.

Sen lisäksi nykyisissä tehtävissään haastatellut kirjanpitäjät olivat alansa vahvoja ammattilaisia ja suurin osa heistä oli laajentanut palvelutarjontaansa asiakkaiden ehdoilla ja heidän tarpeitaan kartoittaen. Mutta näissä tulevaisuuden asiantuntija- ja yritysneuvontatehtävissä kirjanpitäjät ovat epävarmimmalla kokemuspohjalla, joita palveluita he sen lisäksi tarjoavat tavallaan petetyille asiakasyrityksille.

Kolmas haaste todellisuuden kanssa näytti tulevan viranomaistaholta. Tämä on erittäin mielenkiintoista, koska viranomaiset ovat omalla tavallaan mukana tässä maailmanlaajuisessa tilitoimistoalan kehityslinjauksessa. Se, että lakisääteistä kirjanpitoa suunnitellaan siirrettäväksi ehkä ulkomaille, niin viranomaismääräyksiä tulisi enemmänkin keventää kuin lisätä vaatimuksia. Haastatteluissa esiin tullut suunnitelma arvonnäköveron maksamisen mahdollisesta reaaliaikaisuudesta saattaa tuoda suuria haasteita järjestelmäkehitykselle, joiden tulisi toimia esimerkiksi suomalaisten yritysten ja alhaisemman palkkatason maissa toimivien kirjanpitokeskittymien välillä. Mahdollinen muutos herättää myös kysymyksiä siitä, että miten mahdollistetaan ja valvotaan alhaisemman palkkatason maissa olevien kirjanpitäjien osaamisen taso eri maiden kansallisten vaatimusten täyttämiseksi.

Kuitenkin tutkimuksen pohjalta voidaan löytää myös mahdollisuuksia laajentaa kirjanpitäjien palvelutarjontaa neuvonantajarooliin.

Yhtenä mahdollisuutena voidaan nähdä teknisten järjestelmien ja erilaisten ratkaisujen tehokkaampi hyödyntäminen, kuten jotkut haastatelluista väittivät. Eri toimittajilla olevien, erilaisten ja eri kokoisten järjestelmien ja ohjelmien vertailu on todennäköisesti erittäin vaativa tehtävä, johon ratkaisuna saattaa olla alan ammattilaistiimin tekemä puolueeton selvitystyö. Työn tavoitteena voisi olla esimerkiksi ostajan eli tilitoimistojen ja yritysten järjestelmäratkaisujen helpottaminen ja heidän omiin tarpeisiinsa parhaan valinnan tekeminen.

Toiseksi mahdollisuudeksi voidaan nostaa esiin yhden luukun periaatteen suunnitelmallisempi kehittäminen. Haastatteluissa tuli esille, että kirjanpitäjät toimivat jo tällä hetkellä omien verkostojensa palvelunohjaajina ja neuvontakeskuksina.

Varteenotettavina avaimina yhden luukun periaatteen toteuttamiseen voivat toimia kirjanpitäjät, koska haastateltujen kirjanpitäjien sekä viralliset että epäviralliset verkostot muodostavat valmiiksi laajan tietolähteen. Kirjanpitäjillä oli myös selkeästi ymmärrystä tuttujen asiakkaidensa tarpeista, jolloin kirjanpitäjien on helpompi hakea omista verkostoistaan räätälöityä osaamista ja ohjata asiakasyritys palvelun piiriin. Kirjanpitäjän toimenkuva voi rakentua välittäjärooliin. Myös teknisten järjestelmäratkaisujen tehokas hyödyntäminen voidaan nähdä yhden luukun toimintamallin peruselementtinä.

Kolmantena mahdollisuutena kehittää neuvontapalveluita voidaan ajatella tilitoimistojen prosessien ja työtehtävien uudelleenjärjestämistä. Tilitoimistoihin luotaisiin eri tasoisia työtehtäviä ja erilainen palkkausjärjestelmä, joka myös motivoisi kirjanpitäjiä kehittämään osaamistaan, mutta antaisi osalle mahdollisuuden jäädä lakisääteisen kirjanpidon ammattilaiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millaisia neuvonantajaverkostoja haastatellut pk-yritykset käyttävät, millaisia toiminnallisia ja rakenteellisia puutteita heillä oli sekä millaista tukea he pyytävät ja saavat verkostoistaan. Toisena tavoitteena oli tarkastella sitä, millaisen perustan haastateltujen pk-yrittäjien ja kirjanpitäjien suhde voi antaa palvelujen laajentamiselle neuvontapalveluihin sekä mitkä muut asiat voivat tähän vaikuttaa.

Tutkimusaineisto hankittiin laadullisen tutkimusmenetelmän avulla, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään haastatteluihin valittujen toimijoiden kokemuksia. Tutkimusta varten haastateltiin henkilökohtaisesti 11 henkilöä, joista neljä oli pk-yrittäjiä, kolme kirjanpitäjää, kaksi eri toimialojen asiantuntijaa sekä yritysneuvoja ja muun muassa pk-yrittäjien kouluttaja.

Tämän tutkimuksen tulokset havainnollistavat, että kirjanpitäjien ja muiden neuvonantajien verkostot laajentavat huomattavat pk-yrittäjien suhteellisen suppeita verkostoja. Resurssirajoitteista tutkimus osoitti ensin aiempien tutkimusten tavoin, että pk-yrittäjille on ominaista taloushallinnon osaamisen alhaisempi taso, mutta se paljasti samalla syitä siihen. Se johtui osittain riittämättömästä perus- ja lisäkoulutuksesta, mutta suurempi tekijä oli ehkä pk-yrittäjien asenteissa ja kiinnostuksen puutteissa. Muita resurssirajoitteita olivat toimintojen tekninen kehittymättömyys sekä tehoton ja suunnittelematon ajankäyttö.

Tulosten pohjalta vaikutti siltä, että pk-yrittäjien kirjanpitäjiltään pyytämä neuvonta rajoittui lähinnä arvonlisäveron määrän selvittämiseen, koska kirjanpitäjät tarjosivat kaiken muun valmiina. Yhtäältä se kuulostaa hyvältä palvelulta, mutta toisaalta se kertoo vastuuttomasta toiminnasta, koska kirjanpitäjät tuntevat säädökset ja niissä korostetaan yrittäjien omaa vastuuta taloudesta ja koko yrityksestä. Kirjanpitäjien ja muiden neuvonantajien täytyy tukea yrittäjiä tässä vastuukysymyksessä.

On olemassa vanha viisaus, joka pitää sisällään tärkeän opetuksen vastuullisuudesta. Se kuulu näin: ”älä anna hänelle kalaa, vaan opeta hänet kalastamaan”. Kuitenkin osa haastatelluista kirjanpitäjistä toimi aktiivisesti näin. He kannustivat ja opastivat suunnitelmallisesti omia asiakkaitaan taloushallinnon raporttien lukemiseen ja niiden ymmärtämiseen.

Tulokset osoittavat, että suhteiden rakentuminen riippuu osapuolista ja heidän valmiuksistaan rakentaa pitkäjänteisesti yhteyttä. On aina tärkeä muistaa, että yhteyksiä rakentavat ihmiset eivätkä yritykset. Silloin voi olla vastassa sellainen tilanne, etteivät ihmisten luonteet ole yhteensopivia tekemään yhdessä töitä.

Tutkimuksessa kartoitettiin kirjanpitäjien palveluiden laajentamisen mahdollisuuksia asiantuntija- ja neuvontapalveluiden suuntaan. Ensinnäkin vuosikymmeniä keskusteluissa ollut kirjanpitäjien toimenkuvan laajeneminen on todennäköisesti ihan normaalia liiketoiminnan muutosta ja kehitystä, joka on ehkä juuttunut osittain paikalleen teknisen kehityksen odotteluun. Todellinen muutos vaatisi tuekseen selkeämmän ja realistisemmän tavoitetilan ja erilaisen kehityspolun, jotta liikettä tapahtuisi. Markkinat tulee myös motivoida tavoittelemaan uutta tilaa. Muutos tarvitsee taustalleen myös hyvää johtamista, muuten suunta saattaa hukkua sekä osallistamista.

Toisena muutoskehitystä hidastavan tekijänä voidaan tutkimuksesta nostaa esiin erilaisten viranomaismääräysten lisääminen, joka selkeästi rasittaa sekä kirjanpitäjien että yrittäjien ajanhallintaa, osaamista ja järjestelmävaatimuksia. Nämä vaatimukset vievät kärjen ja ehkä jopa investointivarat muutoksen kehittämisen sijasta.

Tutkimus yhdisti yhden luukun periaatteeseen nykyisen teknisen järjestelmäkehityksen mahdollisuudet sekä kirjanpitäjien osaamisen ja heidän viralliset ja epäviralliset verkostonsa. Kirjanpitäjien neuvontapalvelua voidaan suunnitelmallisemmin ja tehokkaammin kehittää yhden luukun periaatteen kautta, koska kirjanpitäjillä on jo nyt laaja osaaminen ja verkostonsa kautta he voivat sitä luotettavasti laajentaa ilman pitkiä koulutusjaksoja. Muutoksessa olisi enemmänkin kyse siis eri asiantuntijoiden osaamisen yhdistämisestä maltillisilla kustannuksilla kuin osaamisvelvoitteen kaatamisesta yksilön vastuuksi. Tämä muutos vaatii yhteistyötä ja neuvottelutaitoja, jotta verkosto toimii joustavasti yhteisten pelisääntöjen mukaan ja yhteisten asiakkaiden parhaaksi.

6.1 Luotettavuuden ja tulosten yleistettävyyden arviointi

Luotettavuuden tarkastelu on haasteellisempaa, koska tutkimuksessa kartoitettiin ihmisten kokemuksia, jolloin tutkimustilanteita on lähes mahdotonta rakentaa uudelleen (Kananen 2017, 173). Luotettavuutta arvioidaan luotettavuuskäsitteiden eli reliabiliteetin ja validiteetin avulla (Kananen 2017, 175). Reliabiliteetti eli luotettavuus osoittaa sen, että jos tutkimus toistetaan, niin siitä voidaan johtaa samanlaisia tuloksia (Eriksson – Kovalainen 2008, 292). Sen avulla tarkastellaan onko aineistot ja analyysit tehty oikein ja onko saatu tulos luotettava (Kananen 2017, 174).

Validiteetti jaetaan sisäiseen validiteetti eli pätevyyteen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti arvioi teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen loogista suhdetta toisiinsa. Ulkoinen validiteetti kuvaa tulkintojen, johtopäätösten ja aineiston välistä suhdetta sellaisena kuin se on. (Eskola – Suoranta 1998, 214.) Validiteetin avulla voidaan tarkastella, onko tutkimusongelma ja –menetelmät kuvattu oikein (Kananen 2017, 174) ja mitattaako tutkimus sitä, mitä oli tarkoitus (Hirsjärvi ym 1997, 214).

Kananen (2017) toteaa, että tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on tärkeä vaihe, koska tutkimusprosessin eri vaiheissa tutkija voi epähuomiossa tehdä virheellisiä valintoja, unohtaa jotain tai tulkita aineistoa väärin (Kananen 2017, 175).

Tutkimus käydään läpi vaiheittain, jonka tarkoituksena on, että lukija voi seurata sen etenemistä (Kananen 2017, 182; Eskola – Suoranta 1998, 217). Tarkasteltavat vaiheet käydään läpi seuraavan tarkistuslistan avulla, joita ovat tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, määrittelyt, tutkimusote ja metodologiset ratkaisut, aiheeseen liittyvien lähteiden määrä, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, aineiston määrä, analyysi, luotettavuus ja johtopäätökset (Kananen 2017, 182).

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millaisia neuvonantajaverkostoja pk-yritykset käyttivät ja millaista tukea yritykset niistä pyysivät ja saivat. Toiseksi tutkimuksessa selvitettiin, miten pk-yrittäjien ja heidän kirjanpitäjiensä välinen suhde on muodostunut ja millaisen perustan tämä suhde voi antaa neuvontayhteistyön laajentamisen mahdollisuuksille. Sen lisäksi tarkasteltiin, millaiset muut asiat saattoivat vaikuttaa yhteistyön laajentamiseen.

Tutkimuskysymykset oli johdettu teoriasta ja niihin haettiin vastauksia empiirisellä aineistolla.

Kaikki käsitteet oli pyritty määrittelemään sitä mukaa kun ne tulivat tutkimuksessa vastaan.

Tutkimuksessa oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, jonka valintaan vaikutti tutkimuskysymysten kuvaileva muoto: Millaisia? Miten? ja Kuinka? Laadullisella menetelmällä pyrittiin saamaan tietoa ihmisten kokemuksista sekä ymmärtämään paremmin Mitä tapahtui? ja Miten? Tutkimusta voitiin pitää myös tapaustutkimuksena, koska tutkimuskohteena oli rajattu määrä ihmisiä, joiden kokemuksia haluttiin ymmärtää paremmin. Tutkimuksessa keskityttiin deduktiiviseen päättelyyn, koska tutkimuskysymykset oli johdettu teoriasta ja niihin haettiin vastauksia empiiristen havaintojen avulla. Tutkimus tehtiin poikittaistutkimuksena, koska aineisto kerättiin tietynä aikana valituista

tutkimuskohteista. Tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä eli HTK-ohjeistusta.

Aiheeseen liittyviä lähteitä käsiteltiin 123 kpl.

Aineistonkeruumenetelmä: Tutkimuksessa käytettiin ensisijaisena aineistona tutkimusta varten tehtyä haastattelumateriaalia sekä toissijaista aineistoa, jota koottiin kamppaamoalan verkkosivuista ja koulutusessitteistä. Tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä yksilöhaastattelua, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelumenetelmä valittiin siksi, että voitiin ymmärtää paremmin tutkimuksen kohteena olevien yksittäisten ihmisten toimintaa ja kokemuksia tutkimuksen kohteena olevista. Teemahaastattelu valittiin siksi, että se oli vapaampi ja keskustelunomaisempi tapa keskustella asioista, joita olisi ollut vaikeampi kysyä tarkasti, koska jokainen henkilö on erilainen yksilö.

Analyysi tehtiin seuraavalla tavalla. Ensin haastatteluissa nauhoitettu aineisto purettiin kirjoitettuun tekstimuotoon, sitten aineisto koodattiin aineistolähtöisesti, koska haluttiin selvittää millaisia koodeja aineistosta nousee. Sen jälkeen ne tiivistettiin sisältöä kuvaaviksi koodeiksi ja määriteltiin koodien sisältö ja aiheet, joita koodit kuvasivat. Neljänneksi koodit luokiteltiin ryhmiin eli luokkiin, jotka yhdistivät samaa asiaa tarkoittavat koodit kokonaisuuksiksi. Viidentenä oli tulkintavaihe, jossa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä tekemään omia johtopäätöksiä.

Tekstimuotoon kirjoitettua aineistoa tuli 11 haastattelusta 57 sivua, joista pk-yritysten osuus oli 16 sivua eli 28 prosenttia. Kirjanpitäjien osuus oli 16 sivua eli 28 prosenttia. Muiden neuvonantajien osuus oli 25 sivua eli 44 prosenttia. Kootun aineiston avulla tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja parempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Luotettavuusarviointi oli hyvä tehdä tutkimuksen valmistumisen jälkeen, jotta saatiin tarkistettua, että kaikki valinnat oli varmasti perusteltu.

Johtopäätösten arviointi: Luku 5 jaettiin kahteen alalukuun tutkimuskysymysten mukaisesti. Luvuissa vastattiin tutkimuskysymyksiin saadun aineiston pohjalta. Johtopäätökset oli perusteltavissa aineistolla.

6.2 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimusaiheesta olisi mielenkiintoista tehdä samanlaisella ongelmanasettelulla jatkotutkimus, mutta isommalla kohdejoukolla. Tässä tutkimuksessa oli vähäinen määrä eri osapuolien edustajia, joten olisi mielenkiintoista nähdä muodostuisiko aineistosta useampia luokkia esimerkiksi, kun kirjanpitäjillä oli tässä tutkimuksessa kahdenlaisia asiakkaita eli niitä, jotka olivat kiinnostuneita yrityksensä taloudesta ja sitten niitä, joita ei kiinnostanut.

Toinen mielenkiintoinen tapa olisi tehdä pitkittäistutkimus pk-yrittäjän ja kirjanpitäjän välisestä palveluprosessista. Sen lähtökohtatilanteessa olisi vastaavalla tavalla yksin toimiva pk-yrittäjä, joka ei suunnittele eikä seuraa yrityksensä taloutta, mutta on valmis ottamaan hänelle kuuluvan vastuun yrityksestään, kehittämään itseään ja oppimaan uutta myös tältä osaamisalueelta. Tässä olisi mielenkiintoista nähdä yrityksen toimintojen kehittyminen ja millainen vaikutus tällä olisi yrityksen suorituskykyyn, yrittäjän ajanhallintaan ja suunnitelmallisuuteen suhteessa hänen omaan ammattiosaamiseensa. Kohdejoukko rajoittuisi luonnollisesti pienemmäksi, mutta myös vertailu mukana olevien yrittäjien palveluprosessien tulosten kesken olisi erittäin tärkeää. Tällainen tutkimus onnistuessaan positiivisesti voisi tuoda myös eväitä muiden pk-yrittäjien motivointiin ja asennekasvatukseen.

7 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli ensin selvittää pk-yritysten keskeisimmät resurssipuutteet, neuvonantajaverkostot ja niiltä vastaanotettu tuki. Toisena tavoitteena oli tarkastella pk-yrittäjien ja heidän kirjanpitäjiensä välistä suhdetta ja kartoittaa kirjanpitäjien palvelujen laajentamista mahdollistavia tekijöitä.

Tutkimus tehtiin laadullisena haastattelututkimuksena, jonka avulla pyrittiin saamaan tietoa ja ymmärtämään haastatteluihin valittujen toimijoiden kokemuksia. Tutkimuskohteena oli rajattu määrä ihmisiä.

Tämän tutkimuksen tulokset havainnollistivat, että pk-yrittäjien verkostot laajenevat neuvonantajien verkostojen avulla, joista yrittäjät voivat saada tukea resurssirajoituksiinsa. Pk-yrittäjien kirjanpitäjiltään pyytämä tuki rajoittui arvonlisäveron määrän laskentaan, joka kuvaa hyvin yrittäjien taloushallinnon ja yrityksen johtamisen osaamisen puutteita. Pk-yrittäjien vastaanottama palvelu kirjanpitäjiltään piti sisällään heidän asiakasyritystensä täydellisen hallinnan, joka kuvaa kyseisten kirjanpitäjien ehkä vastuutonta toimintaa. Heidän ja kaikkien neuvonantajien tulisi korostaa ja tukea yrittäjien omaa vastuuta taloudesta ja koko yrityksestä.

Tulokset osoittavat, että osapuolten välisten suhteiden takana on aina ihmiset, joten suhteiden kehittyminen riippuu täysin heidän valmiuksistaan rakentaa keskinäistä yhteyttä.

Tutkimuksessa todettiin, että kirjanpitäjien palveluiden laajentaminen neuvontapalveluihin on normaalia liiketoiminnan muutosprosessia ja kehittymistä. Todellinen muutos vaatii tuekseen hyvää johtamista ja selkeämmän tavoitetilan. Toisaalta tätä muutosta hidastavat erilaisten viranomaismääräysten kasvattaminen, jotka vievät kärjen ja huomion muulta liiketaloudellisesti kannattavammalta kehitystyöltä.

Yhtenä palveluiden laajentamisen vaihtoehtona tutkimuksessa nousi esille yhden luukun periaate, jossa voitaisiin yhdistää nykyisen teknisen järjestelmäkehityksen mahdollisuudet sekä kirjanpitäjien laaja osaaminen ja heidän verkostonsa. Tähän periaatteen kirjanpitäjät olisivat niitä avaimia, joiden kautta eri asiantuntijat voitaisiin löytää suunnitelmallisemmin ja tehokkaammin kuin tällä hetkellä. Taustalleen yhden luukun periaate tarvitsisi yhteiset pelisäännöt, yhteistyötä, neuvottelutaitoja sekä toimintaa yhteisten asiakkaiden parhaaksi.

LÄHTEET

- ACCA (2013) *Accountants for small business*. The Association of Chartered Certified Accountants, March 2013. <<https://www.accaglobal.com/content/dam/accaglobal/PDF-technical/small-business/pol-afb-afsb.pdf>>, haettu 19.3.2021.
- Aho (2019) *Kirjanpitäjästä konsultiksi pääkirja*, Alma Talent Oy, Balto print, Liettua.
- Akava (2019) *Yrittämisen haasteet ja riskit*. Ammatinharjoittajien ja yrittäjien toimikunnan toimintaohjelmaa 2019. Akava Erityisalat. https://www.akavanerityisalat.fi/files/9246/Ammatinharjoittajien_toimikunnan_toimintaohjelma_2019.pdf, haettu 5.2.2021
- Anderson – Fornell – Rust (1997) Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. *Marketing Science*, Vol. 16 (2), 129–145.
- Anderson – Jack - Drakopoulou Dodd (2005) The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, Vol. 18 (2), 135–154.
- Anttila (2014a) *Tutkimusote. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Metodix. Julkaisupäivä 17.5.2014, 1-334. <<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#8.2.3.5%20Laadullinen%20ja%20m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4llinen%20tutkimusote>>, haettu 16.2.2021.
- Anttila (2014b) *Dokumenttianalyysi. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Metodix. Julkaisupäivä 17.5.2014, 1-334 <<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.2.4%20Dokumenttianalyysi>>, haettu 8.4.2021.
- Ardley – Moss – Taylor (2016) Strategies Snarks and stories: SME owner manager perceptions of business advisers. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 18 (2), 211-231.
- Armitage – Webb – Glynn (2016) The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice. *Accounting Perspectives*, Vol. 15 (1), 31–69.
- Aurich – Mannweiler - Schweitzer (2010). How to design and offer services successfully. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, Vol. 2 (3), 136–143.
- Azudin - Mansor (2018) Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, Vol. 23, 222-226.

- Barbera – Hasso (2013) Do We Need to Use an Accountant? The Sales Growth and Survival Benefits to Family SMEs. *Family Business Review*, Vol. 26 (3), 271-292.
- Bennet – Robson (2004) The role of trust and contract in the supply of business advice. *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 28 (4), 471-488.
- Berry – Sweeting – Goto (2006) The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 (1), 33-47.
- Bisnes.fi (2018) *Yritystoiminnan riskit*. <<https://bisnes.fi/yritystoiminnan-riskit/>>, haettu 18.2.2021.
- Blackburn - Carey – Tanewski (2018) Business advice by accountants to SMEs: relationships and trust. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 15 (3), 358 – 384.
- Braun – Clarke (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, 77-101.
- Broccardo (2014) Management Accounting System in Italian SMEs: Some Evidences and Implications. *Advances in Management & Applied Economics*, Vol. 4 (4), 1-16.
- Buzacott (2000) Service system structure. *International Journal of Production Economics*, 68 (1), 15–27.
- Carey (2015) External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*, Vol. 27 (2), 166-188.
- Carey – Tanewski (2016) The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 31 (3), 290-313.
- Chenhall (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 127–168.
- Cherry (2016) Accounting for trust: a conceptual model for the determinants of trust in the Australian public accountant - SME client relationship. *Australian Accounting Business and Finance Journal AABFJ*, Vol. 10 (2), 3-22.
- Devi – Samujh (2008) *Accountants as Providers of Support and Advice to SMEs in Malaysia*. ACCA Research report 118. Certified Accountants Educational Trust for the Association of Chartered Certified Accountants, London.
- Dyer – Ross (2007) Advising the small business client. *International Small Business Journal*, Vol. 25 (2), 130–151.

- Edvardsson – Olsson (1996). Key Concepts for New Service Development. *Service Industries Journal*, Vol. 16 (2), 140–164.
- EK (2020) *Pk-Pulssi - EK:n yrittäjyysbarometrin tulokset, joulukuu 2020*. Elinkeinoelämän keskusliitto. <https://ek.fi/wp-content/uploads/2020/12/Pk-Pulssi-infografiikka_12_2020.pdf>, haettu 9.2.2021.
- EK (2018) *Pk-yritykset mahdollistavat suurten menestyksen*. Toimittaja: Simo Pinomaa. Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkaisupäivä: 14.2.2018. <<https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/talouskeskiviikko-pk-yritykset-mahdollistavat-suurten-menestyksen/#spf-pk-yritykset%20mahdollistavat%20suurten%20menestyksen>>, haettu 3.2.2021.
- EK (2017) *Järkevä sääntely elinehto pienille ja keskisuurille yrityksille*. Elinkeinoelämän keskusliitto ja Suomen Yrittäjät, Jouni Hakala, Antti Neimala. Julkaisupäivä: 12.4.2017. <<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/ek-ja-suomen-yrittajat-jarkevasaantely-elinehto-pienille-ja-keskisuurille-yrityksille/#spf-Mikroyritykset>>, haettu 5.2.2021.
- EK (2016) *EK tutki: Mikroyritykset hyödyntävät aktiivisimmin yrityskummien neuvontaa*. Jari Huovinen. Julkaisupäivä: 19.10.2016. Elinkeinoelämän keskusliitto. <<https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ek-tutki-mikroyritykset-hyodyntavat-aktiivisimmin-yrityskummien-neuvontaa/#spf-Mikroyritykset>>, haettu 5.2.2021.
- EK (2013) *Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. Kartoitus kasvun ulottuvuuksiin ja osa-alueisiin*. Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Nordea. Julkaisujankoha: marraskuu 2013. <https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Nordea_netiversio_2.pdf>, haettu 19.2.2021.
- Elomaa-Krapu (2019) *Temaattinen analyysi*. Metropolia AMK, 1-21. <<https://events.tuni.fi/uploads/2019/09/ffe0611d-mita-on-temaattinen-analyysi.pdf>>, haettu 8.4.2021.
- Eriksson - Kovalainen (2008) *Qualitative Methods in Business Research*, SAGE Publications Ltd, the MPG Books Group, Great Britain.
- Eskola - Suoranta (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Euroopan komissio (2016) *Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määrittelmä, tiivistelmä asiakirjasta*. Viimeisin päivitys 11.01.2016. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26026>>, haettu 29.3.2020.

- Euroopan Komissio (2015) *Käyttöopas Pk-yrityksen määritelmä*. julkaistu 1.1.2005. <http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1>, haettu 3.2.2021.
- Euroopan Komissio (2003) *Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä*. Asiakirja 32003H0361. Julkaisupäivä: 6.5.2003. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32003H0361>>, haettu 5.2.2021.
- Finlex (2016) *Terveysturvallisuuslaki 1994/763*, päivitetty muutossäädös: 11.11.2016. <<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940763#L4P13>>, haettu 12.4.2021.
- Finlex (2015) *Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336*, päivitettyt säädöstekstit 30.12.2015/1620 <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P4a>>, haettu 2.2.2021.
- Finlex (2012) *Työttömyysturvallisuuslaki 28.12.2012/1001*. <[https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021290?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6tt%C3%B6myystur*](https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021290?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6tt%C3%B6myystur*)>, haettu 22.2.2021.
- Gallouj – Weinstein (1997) Innovation in services. *Research Policy*, Vol. 26 (4-5), 537–556.
- Gooderham – Tobiassen – Døving – Nordhaug (2004) Accountants as sources of business advice for small firms. *International Small Business Journal*, Vol. 22 (1), 5–22.
- Gramex (2021) *Hanki musiikin käyttöluupa*. Gramex ry. <<https://www.gramex.fi/kayttoluvat/>>, haettu 12.4.2021.
- Grönroos (1998) Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 (4), 322–338.
- Halabi – Barrett – Dyt (2010) Understanding financial information used to assess small firm performance: an Australian qualitative study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 7 (2), 163–179.
- Heikkilä (2014) *Tilastollinen tutkimus*. Edita. <<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>>, haettu 29.3.2020.
- Helsingin kaupunki (2021) *Ilmoitukset ja ohjeet*. Terveysturvallisuuslain mukaiset ilmoitukset. Julkaisupäivä: 6.4.2021. <<https://www.hel.fi/helsinki/fi/asuminen-ja-ymparisto/elintarvikevalvonta-ja-ymparistoterveys/terveydensuojelu/ilmoitukset/>>, haettu 12.4.2021.
- Hilkens – Reida – Klerkx – Graya (2018) Money talk: How relations between farmers and advisors around financial management are shaped. *Journal of Rural Studies* Vol. 63, 83–95.

- Hirsjärvi - Remes - Sajavaara (1997) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjanpaino, Jyväskylä.
- Härmälä – Lamminkoski – Salmien – Halme – Autio (2017) *Yrittäjyyden uudet suunnat – selvitys hallituksen toimenpiteistä yrittäjyyden vahvistamiseksi*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 75/2017. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-482-5>>, haettu 26.6.2019.
- Johansson (2014) *Narratiivinen metodi*. Menetelmäartikkelit. Methodix. Julkaisupäivä: 19.5.2014, 1–34. <<https://methodix.fi/2014/05/19/johansson-narratiivinen-metodi/>>, haettu 8.4.2021.
- Jyväskylän yliopisto (2020) *Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot*. Jyväskylän yliopiston Koppa. Päivitetty 5.3.2020. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/menetelmatietoa-ja-palveluja>>, haettu 15.2.2021.
- Jyväskylän yliopisto (2015a) *Empiirin tutkimus*. Jyväskylän yliopiston Koppa. Päivitetty 23.4.2015. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>>, haettu 29.3.2021.
- Jyväskylän yliopisto (2015b) *Poikittaistutkimus*. Jyväskylän yliopiston Koppa. Päivitetty 23.4.2015. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/poikittaistutkimus>>, haettu 30.4.2021.
- Jyväskylän yliopisto (2015c) *Havainnointi eli observointi*. Jyväskylän yliopiston Koppa. Päivitetty 10.4.2015. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>>, haettu 7.4.2021.
- Jyväskylän yliopisto (2015d) *Narratiivinen analyysi*. Jyväskylän yliopiston Koppa. Päivitetty 20.6.2015. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/narratiivinen-analyysi>>, haettu 8.4.2021.
- Kainuun ammattiopisto (2014) *Mikä on näyttötutkinto?* Opetushallitus. <<https://www.kao.fi/wp-content/uploads/2014/11/nayttotutkinto-opas-nettiin.pdf>>, haettu 10.4.2021.
- KAMK (2020) *Opinnäytetyöpakki; haastattelu - haastattelumuodot*. Kajaanin ammattikorkeakoulu. <<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>>, haettu 31.3.2020
- Kananen (2017) *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

- Karjalainen (2013) *Yrittäjän talousopas*. Hakapaino Oy, Helsinki
- Kielikello (2013) *Kasvuyritys ja startup-yritys*. Raija Moilanen. Kielenhuollon tiedotuslehti 2/2013 <<https://www.kielikello.fi/-/kasvuyritys-ja-startup-yritys>>, haettu 29.3.2020.
- Koivuniemi – Suominen (2019) *Havainnointia tutkimuksessa, työelämässä ja oppimisympäristöissä*. LAMK Pro 21.5.2019. <<https://www.lamkpub.fi/2019/05/21/havainnointia-tutkimuksessa-tyoelamassa-ja-oppimisymparistoissa/>>, haettu 7.4.2021.
- Koramo – Keinänen – Oosi – Wennberg (2017) *Itsensätyöllistäminen ja jakamistalous työelämän murroksessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 13/2017. Julkaisupäivä: 16.02.2017. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-201-9>>, haettu 25.6.2019.
- Koskinen - Alasuutari - Peltonen (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kotiranta, Pajarinen, Rouvinen (2016). *Onko uusyrittäjyyden luonne muuttunut?* Julkaisupäivä 22.12.2016. ETLA raportit No 67. <<https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-67.pdf>>, haettu 25.6.2019.
- Koulutus.fi (2021) *Ekokamppaaja*. EMG – Educations Media Group. <<https://www.koulutus.fi/koulutukset/tampereen-seudun-ammattiopisto-tredu/ekokamppaaja-1379520>>, haettu 10.4.2021.
- Koulutus.fi (2019) *Hiusalan koulutus*. EMG – Educations Media Group. <<https://www.koulutus.fi/haku/hiusala>>, haettu 10.4.2021.
- Kuntaliitto (2020) *Kuntien yrityspalvelut*. Päivitetty 18.3.2020. <<https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/kuntien-elinkeinopolitiikka/kuntien-yrityspalvelut>>, haettu 13.4.2021.
- Laurea julkaisut (2006) *Pk-yritysten haasteet ja toimintaympäristön kehittäminen Espoon ja Kirkkonummen alueella*. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B•8 <<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114657/Laurea%20julkaisut%20B08.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>, haettu 3.2.2021.
- Lopez – Hiebl (2015) Management Accounting in Small and Medium-Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 27 (1), 81-119.
- Lovelock – Gummesson (2004) Whither Services Marketing? *Journal of Service Research*, Vol. 7 (1), 20–41.

- LähiTapiola 2021) *Yrityksen riskienhallinta*. Tunne yrityksesi riskit ja mahdollisuudet. <<https://www.lahitapiola.fi/yritys/palvelut/yrityksen-riskienhallinta/yritystoiminnan-riskit>>, haettu 18.2.2021
- Marriot – Marriot (2000) Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, Vol. 11, 475-492.
- Marriot – Marriot – Collis – Son (2008) *The Accountant and the Provision of Financial Advice to UK Smaller Companies*. British Accounting Association Annual Conference April 2008, 2 – 26. <https://www.researchgate.net/profile/Neil-Marriott/publication/42361434_The_accountant_and_the_provision_of_financial_advice_toUK_smaller_companies/links/5821963c08ae40da2cb775e3/The-accountant-and-the-provision-of-financial-advice-to-UK-smaller-companies.pdf>, haettu 19.3.2021.
- Meretniemi - Ylönen (2009) *Yrityksen perustajan käsikirja*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Minilex (2015) *Julkinen palvelu on kunnan ja valtion vastuulla*. <<https://www.minilex.fi/a/julkinen-palvelu-on-kunnan-ja-valtion-vastuulla>>, haettu 23.2.2021.
- Mitchell - Reid (2000) Editorial Problems, Challenges and Opportunities: The Small Business as a Setting for Management Accounting Research. *Management Accounting Research*, Vol. 11, 385–390.
- Nandan (2010) Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda. *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 8 (1), 65-77.
- Neilimo - Uusi-Rauva (2009) *Johdon laskentatoimi*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Nuoska (2019) *Suomessa on 11 500 parturi-kampaamo* – katso, kuinka kovaa kilpailu on omalla alueellasi <<https://www.is.fi/taloussanommat/yrittäjä/art-2000006132352.html>>, haettu 9.4.2021.
- Näränen (2012) *Yrittäjäksi hiusalalle*, 1-15. <<https://docplayer.fi/481044-Yrittajaksi-hiusalalle.html>>, haettu 6.3.2020.
- Oivaltamaan (2021) *NLP Practitioner koulutus*. Oivaltamaan Oy, Espoo. <<https://oivaltamaan.fi/nlp-koulutus/nlp-practitioner-16-pv/>>, haettu 13.4.2021.
- Opintopolku (2021a) *Hakutulokset – kirjanpitäjä*. Opintopolku.fi <https://opintopolku.fi/app/#!/haku/kirjanpit%C3%A4j%C3%A4?page=1&facetFilters=teachingLangCode_ffm:FI&tab=los>, haettu 24.3.2021.

- Opintopolku (2021b) *Hakutulokset – hiusalan perustutkinto*. Opintopolku.fi <https://opintopolku.fi/app/#!/haku/hiusalan%20perustutkinto?locations=02&page=1&articlePage=1&organisationPage=1&itemsPerPage=25&sortCriteria=0&facetFilters=teachingLangCode_ffm:FI&tab=los>, haettu 10.4.2021.
- Oulun yliopisto (2021) *Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE*. Kerttu Saalasti Instituutti. <<https://www oulu.fi/ksi/microentre>>, haettu 9.4.2021.
- Oulun yliopisto (2019) *Mikroyrittäjän monet roolit uuvuttavat*. Teksti Jarno Mällinen. Oulun yliopiston Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE. Julkaisupäivä: 2.12.2019. <<https://www oulu.fi/yliopisto/uutinen/uupuvat-mikroyrittajat>>, haettu 2.2.2021.
- Pajala (2021) *Audiovisuaalisen aineiston analyysi*. Tietoarkisto, Tampereen yliopisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/teoreettis-metodologiset-viitekehukset/audiovisuaalisen-aineiston-analyysi/>>, haettu 8.4.2021.
- Palta (2020a) *Työllisyys, yksityiset palvelut ovat Suomen suurin työllistäjä*. Palvelualojen työnantajat PALTA ry. <<https://www.palta.fi/palvelualat-suomessa/robottiekonomisti-palbot/tyollisyys/>>, haettu 23.2.2021.
- Palta (2020b) *Palvelualat työllistävät nyt ja jatkossa*. Blogi: Tatu Rauhamäki. Julkaisupäivä: 25.2.2020. Palvelualojen työnantajat PALTA ry <<https://www.palta.fi/blogi/palvelualat-tyollistavat-nyt-ja-jatkossa/>>, haettu 23.2.2021.
- PAM (2019) *Yksityiseen kampaamokouluun 7200 eurolla tai ilman kurssimaksua – yksityisillä kouluilla on pitkä perinne hiusalalla*. Palvelualojen ammattiliitto Julkaisupäivä: 30.4.2019. <<https://www.pam.fi/uutiset/yksityiseen-kampaamokouluun-7200-eurolla-tai-ilman-kurssimaksua-yksityisilla-kouluilla-on-pitka-perinne-hiusalalla>>, haettu 10.4.2021.
- Peda.net (2019) *Verotus, julkiset palvelut ja yritykset*. Satu Savolainen. Koulutuksen tutkimuslaitos/Peda.net. <<https://peda.net/p/satu.savolainen%40edu.pieksamaki.fi/yhteiskuntaoppi/yrityskyly%C3%A4/verotus>>, haettu 23.2.2021
- Pellinen (2017) *Talousjohtaminen*. Balto print, Liettua.
- Pelz (2019) Can Management Accounting Be Helpful for Young and Small Companies? Systematic Review of a Paradox. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 21, 256–274.
- Perustamisopas (2019) *Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2019*, Suomen Uusyrittäjäkeskukset ry, Grano Oy.

- PRH (2020a) *Yksityinen elinkeinonharjoittaja*. Patentti- ja rekisterihallitus. Viimeksi päivitetty; 24.11.2020. <<https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh.html>>, haettu 1.2.2021
- PRH (2020b) *Euroopan talousalue*. Patentti- ja rekisterihallitus. Viimeksi päivitetty 14.01.2021 <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysytyt/euroopan_talousalue_eta.html>, haettu 8.2.2021
- Rae – Price – Bosworth - Parkinson (2012), Business inspiration: small business leadership in recovery? *Industry and Higher Education*, Vol. 26 (6), 473-489.
- Rastor-instituutti (2021) *Merkonomi – liiketoiminnan perustutkinto – hius- ja kauneudenhoitoala*. <https://www.rastorinst.fi/application/files/cache/pdf_2753.pdf>, haettu 8.4.2021.
- Ritala (2013) *Johdatus tutkimusmetologiaan*: Luentosarjan 2. päivän materiaali; Keskeiset kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Paavo Ritala. Lappeenrannan yliopisto. <https://developmentcentre.lut.fi/digi/Moodle_pohjat/Ritala_Johdatus%20tutkimusmetologiaan%202013.pdf>, haettu 29.3.2020.
- Roth (2018) *Menestyjän bisnespakki, naisyrittäjän työkirja*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Painettu EU:ssa.
- Saaranen-Kauppinen – Puusniekka (2006a) *Tutkijan asema*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 16.2.2021
- Saaranen-Kauppinen – Puusniekka (2006b) *Tapaustutkimus*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 16.2.2021.
- Saaranen-Kauppinen – Puusniekka (2006c) *Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html>, haettu 31.3.2020.
- Saaranen-Kauppinen – Puusniekka (2006d) *Havainnointi*. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html>, haettu 8.4.2021.
- Samujh (2011), Micro-businesses need support: survival precedes sustainability. *Corporate Governance*, Vol. 11 (1), 15-28.

- Sarens – Everaert – Verplancke – Beelde (2015) Diversification of External Accountants Serving Small and Medium-sized Enterprises: Evidence from Belgium. *Australian Accounting Review*, Vol. 25 (2), 155-174.
- Schwarze (2008), Involving the accounting profession in the development of financial management skills of microenterprise owners in South Africa. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 16 (2), 139-151.
- Siikavuo (2016) *Talous haltuun pk-yrityksessä*. Printon, Viro.
- Strategiavarasto (2014) *Kestävä kilpailuetu strategisella asemoinnilla*. Blogi. julkaisupäivä: 21.1.2014. <<https://strategiavarasto.weebly.com/>>, haettu 18.2.2021.
- Suke (2018) *Koulutettu ekokamppaaja ammattina*. Suomen koulutetut ekokamppaajat ry (Suke). <<https://www.koulutetutekokamppaajat.fi/koulutettu-ekokamppaaja-ammattina/>>, haettu 10.4.2021.
- Suomen virallinen tilasto (2010) *Toimialaluokitus TOL 2008*. Yritystukitilasto. Tilastokeskus. Päivitetty: 18.3.2010. <https://www.stat.fi/til/yrtt/yrtt_2010-03-18_luo_001.html>, haettu 23.2.2021.
- Suomen Yrittäjät (2021) *Koulutuksen visio unohtaa pk-yritysten kehittämisen*. Blogi. Veli-Matti Lamppu. Julkaisupäivä: 1.2.2021. <<https://www.yrittajat.fi/blogit/koulutuksen-visio-unohtaa-pk-yritysten-kehittamisen>>, haettu 19.2.2021.
- Suomen Yrittäjät (2020) *Pk-yritysbarometri syksy 2020*. Julkaisupäivä 21.8.2020. <<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/pk-yritysbarometrit/pk-yritysbarometri-22020-629974>>, haettu 8.2.2021.
- Suomen yrittäjät (2019a) *Yksinyrittäjäbarometri syksy 2019*. Julkaisupäivä 18.10.2019. <https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yksinyrittajabarometri_syksy_2019.pdf>, haettu 2.2.2021
- Suomen Yrittäjät (2019b) *Oy vai T:mi? Yritysmuodon vaihtaminen helpottuu – Itselle sopivin vaihtoehto kannattaa harkita tarkkaan*. Päivitetty: 5.4.2019. <<https://www.yrittajat.fi/uutiset/606114-oy-vai-tmi-yritysmuodon-vaihtaminen-helpottuu-itselle-sopivin-vaihtoehto-kannattaa#bbd559c7>>, haettu 17.2.2021.
- Suomen Yrittäjät (2019c) *Suomen Yrittäjien yksinyrittäjätoiminta. Tavoite- ja toimenpideohjelma 2019–2022*. <<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/suomen-yrittajien-tavoiteohjelmat/suomen-yrittajien-yksinyrittajatoiminta-605951>>, haettu 4.7.2019.

- Suomen Yrittäjät (2017a) *Perustietoa yrittäjyydestä. Avoin yhtiö*. päivitetty: 21.6.2017. <<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/avoin-yhtio-317416>>, haettu 17.2.2021.
- Suomen Yrittäjät (2017b) *Perustietoa yrittäjyydestä. Kommandiittiyhtiö*. päivitetty: 20.6.2017. <<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/kommandiittiyhtio-317662>>, haettu 17.2.2021.
- Suomen Yrittäjät (2014a) *Yritysmuodot ja vastuut*. <<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut-316303>>, haettu 17.2.2021.
- Taloushallintoliitto (2021a) *KLT-tutkinto*. <<https://taloushallintoliitto.fi/klr>>, haettu 24.3.2021.
- Taloushallintoliitto (2021b) *PHT-tutkinto* <<https://taloushallintoliitto.fi/pht>>, haettu 24.3.2021
- Taloushallintoliitto (2020) *Taloushallintopalvelualan hyvä tapa*. <<https://taloushallintoliitto.fi/taloushallintoala-ja-me/taloushallintopalvelualan-hyva-tapa>>, haettu 8.2.2021
- Taloushallintoliitto (2018a) *Taloushallintoala Suomessa*. <<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>>, haettu 22.3.2021.
- Taloushallintoliitto (2018b) *Kirjanpitovelvollisuus*. <<https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpitovelvollisuus>>, haettu 1.2.2021.
- Taloushallintoliitto (2018c) *Kirjanpidon ABC*. <<https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc>>, haettu 22.3.2021.
- Taloushallintoliitto (2018d) *Tilitoimistohaku*. <<https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/tilitoimistohaku?keys=>>>, haettu 22.3.2021.
- Tampereen yliopisto (2018) *Käsitteitä*. <<https://projects.tuni.fi/tyourat/tyon-tutkimuksen-kasitteita/>>, haettu 16.2.2021.
- Tehden (2020) *Vastavalmistunut parturi-kampaaja ryhtyi sopimusyrittäjäksi*. Ohjelmistotalo Tehden Oy. Julkaisupäivä: 4.10.2016. <<https://tehden.com/blogi/vastavalmistunut-parturi-kampaaja-ryhtyi-sopimusyrittajaksi/>>, haettu 10.4.2021.
- TEM (2019) *Taloushallintoalan toimialaraportti 2019*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Toimialaraportti 2019, 50. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf>, haettu 22.3.2021.

- TENK (2012) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>, haettu 29.3.2020.
- Tieteen termipankki (2015a) *Ulkoinen yrittäjyys*. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:ulkoinen_yritt%C3%A4jyys>, haettu 18.2.2021.
- Tieteen termipankki (2015b) *Sisäinen yrittäjyys*. päivitetty 25.6.2015 <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Kasvatustieteet:sis%C3%A4inen_yritt%C3%A4jyys>, haettu 18.2.2021.
- Tilastokeskus (2020a) *Suomi lukuina 2020; Yritykset 2018*, julkaisuajankohta 11.6.2020. <https://w.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_sul_202000_2020_23212_net.pdf>, haettu 2.2.2021.
- Tilastokeskus (2018) *Yrittäjät Suomessa 2017*. 2. korjattu painos. http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/tyym_201700_2018_21465_net_p2.pdf, haettu 19.2.2021.
- Tilisanomat (2013) *Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan* – osa 1. Johdon laskentatoimen koulu. Julkaisupäivä: 24.1.2013. <<https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/mita-on-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sita-tarvitaan>>, haettu 12.1.2021.
- Turun ammatti-instituutti (2019) *Hius- ja kauneudenhoitoala*. <https://www.turkuai.fi/turun-ammatti-instituutti/koulutukset/ammattilliset-tutkinnot/hius-ja-kauneudenhoitoala>>, haettu 9.4.2021.
- Työmarkkinatori (2020) Parturi-kamppaaja. KEHA-keskuksen ja työ- ja elinkeinoministeriön työelämäpalvelu. julkaisupäivä: 9.1.2020. <<https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/ammattit/Parturi-kamppaaja>, haettu 9.4.2021.
- Työmarkkinatori (2018) *Kauneudenhoitoala*. KEHA-keskuksen ja työ- ja elinkeinoministeriön työelämäpalvelu. Julkaisupäivä: 6.8.2018. <<https://kokeile.tyomarkkinatori.fi/ammattialat/Henkil%C3%B6palvelut/Kauneudenhoitoala>>, haettu 10.4.2021.
- Työterveyslaitos (2017) *Johtajuus tukee asiantuntijan ajanhallintaa*. Blogi: Minna Janhonen. Julkaisupäivä: 11.1.2017. <<https://www.ttl.fi/blogi/johtajuus-tukee-asiantuntijan-ajanhallintaa/>>, haettu 23.2.2021.
- Uusyrityskeskus (2018) *Yritystoiminnan riskit*. <<https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/yritystoiminnan-riskit/>>, haettu 18.2.2021.

- Watson (2007) Modeling the relationship between networking and firm performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, 852–874.
- Welter - Kautonen (2005) Trust, Social Networks and Enterprise Development: Exploring Evidence from East and West Germany. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1 (3), 367–379.
- Viljamaa (2011) Exploring small manufacturing firms' process of accessing external expertise. *International Small Business Journal*, Vol. 29 (5), 472–488.
- Visma (2019) *Yrittäjän talousosaaminen voi ratkaista yrityksen tulevaisuuden*. Ani Rumpu: Blogi 14.5.2019. Visma Solutions Oy. <<https://netvisor.fi/blog/yrittajan-talousosaaminen/>>, haettu 9.11.2020.
- Yritä.fi (2019) *Toiminimi lyhyesti, toiminimen tärkeimmät asiat pähkinänkuoressa*. Yrittäjän tietopankki. Päivitetty 29.1.2021. <<https://xn--yrit-ooa.fi/toiminimi>>, haettu 17.2.2021.
- Zoner (2020) *Yrittäminen. Mitä tarkoittaa freelancer?* Zoner.fi – Yrittäjän tuki netissä. Kaisa Huttunen. Päivitetty 23.7.2020. <<https://www.zoner.fi/freelancer-tyo/>>, haettu 18.2.2021.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Yleiskysymykset

- haastateltavan yrityksen / kirjanpitäjän / muun neuvonantajan taustatiedot
- organisaation palvelutarjonta

Sisältökysymykset; nykyhetki

- Verkosto:
 - pk-yrittäjäsektorin / tilitoimistoalan nykytila
- Puutteet:
 - digitalisaation, automatisoinnin, teknologia vaikutus toimialaan
 - entä miten se vaikuttaa työtehtäviin ja osaamiseen
 - taloushallinnon osaaminen
- Tuki:
 - taloustietojen hyödyntäminen pk-yrityksissä
 - sen suurimmat haasteet
 - pk-yrittäjien odotukset kirjanpitäjiltä
- Suhde:
 - pk-yrittäjän ja tilitoimiston välisen yhteistyön nykytila suhde

Päätöskysymykset; tulevaisuus

- Mahdollisuudet:
 - pk-yrittäjäsektorin / tilitoimistoalan tulevaisuus (10 v)
 - haastateltavan ajatuksia: ”Kirjanpitäjän roolin muuttuminen tulevaisuuden talouskonsultiksi?”

Liite 2. Haastateltavien perustietojen koonti

Haastateltavat	Asema	Haastattelutapa	Aika
Hiusalan yrittäjät			
16.01.2020 Yrittäjä 1	Vuokratuoliyrittäjä	Puhelinhaastattelu	33:13
03.02.2020 Yrittäjä 2	Oma liiketila	Puhelinhaastattelu	41:30
03.02.2020 Yrittäjä 3	Oma liiketila	Puhelinhaastattelu	24:32
11.02.2020 Yrittäjä 4	Oma liiketila	Puhelinhaastattelu	25:00
Kirjanpitäjät			
10.01.2020 Kirjanpitäjä 1	Yrittäjä, kirjanpitäjä	Henkilökohtainen haastattelu	31:04
06.02.2020 Kirjanpitäjä 2	Työntekijä, kirjanpitäjä	Henkilökohtainen haastattelu	38:17
28.02.2020 Kirjanpitäjä 3	Yrittäjä, kirjanpitäjä	Henkilökohtainen haastattelu	25:51
Muut neuvonantajat			
03.01.2020 Neuvoja 1	Toimialan asiantuntija	Puhelinhaastattelu	48:00
14.01.2020 Neuvoja 2	Toimialan asiantuntija	Puhelinhaastattelu	44:06
17.01.2020 Neuvoja 3	Yritysneuvoja	Henkilökohtainen haastattelu	39:47
22.01.2020 Neuvoja 4	Kouluttaja	Puhelinhaastattelu	31:58