

MARJA-LIISA TENHUNEN

Tilitoimistojen tiiviin yhteistyön esteenä muutoskitka

TIIVISTELMÄ

Artikkelissa on tarkasteltu tilitoimistoyritysten yhteistyöhalukkuutta. Tilitoimistoala edustaa pk-sektoria, mikroyrityksiä. Muutamia viime vuosina syntyneitä isoja tilitoimistoja lukuun ottamatta tilitoimistoissa työskentelee yrittäjän lisäksi keskimäärin kuusi henkilöä. Tilitoimistoala on professiona voimakkaan muutoksen kourissa.

Tutkimus osoittaa tilitoimistoyrittäjien halukkuuden keskinäiseen yhteistyöhön, mutta samalla pelkotilan yrittäjän vapauden menettämisestä. Muutoskitka on ilmeinen. Sen poistaminen voi tapahtua muutosjohtajien avulla. Löyhä yhteistyösuhde ei ole useinkaan riittävä yhteistyön muoto, vaan tuloksellinen yhteistyö vaatii tiivistä määrämuotoista rakennetta. Yhteistyön syntymisen edellytys on muutosjohtajien toiminta. Keskikokoiset ja sitä suuremmat yritykset kykenevät rakentamaan keskinäiset määrämuotoiset yhteistyösuhteet oma-aloitteisesti. Siitä on esimerkkejä Suomessa. Mutta pienimmät tilitoimistoyritykset tarvitsevat muutosjohtajan, joka voi olla ulkopuolinenkin asiantuntija. Tilitoimistoalan ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen yhteistyöverkostojen ja ketjuuntumishankkeiden avulla on osa suomalaista yrittäjyyden edistämistä.

1 JOHDANTO

Tässä artikkelissa tarkastellaan tilitoimistoyritysten yhteistyöhalukkuutta. Artikkelin tutkimusongelmaksi on määritelty seuraava: Mikä muutoskitka aiheuttaa sen, että tilitoimisto valitsee mieluummin yksinyrittämisen tai pienyrittämisen kuin yhteistyön toisten tilitoimistojen kanssa, vaikka tilitoimistoyrittäjä tiedostaakin yhteistyön kautta saavutettavat hyödyt?

Tilitoimistoala edustaa pk-sektoria, itseasiassa mikroyrityksiä. Muutamia viime vuosina syntyneitä isoja tilitoimistoja lukuun ottamatta tilitoimistoissa työskentelee yrittäjän lisäksi keskimäärin vain kuusi henkilöä. Tilitoimistoala on professiona voimakkaan muutoksen kourissa. Professio tarkoittaa tässä erityisosaamiseen liittyvää ammattia, jota määrittää eriytynyt tiedeperusta, siihen liittyvä koulutus sekä mahdollinen legitimoiva tutkinto. Ammattimaisuus, vastakohtana amatöörimäisyydelle, usein heijastuu profession haltijoiden normeihin, asiakas- ja verkostosuhteisiin sekä jäsenyyksiin erityisosaamista tukeviin organisaatioihin ja määrittyy myös näiden kautta. (Tenhunen, 2002). Siksi tilitoimistojen yhteistyön organisoitumisessa on kyse erityisesti professioon liittyvän osaamisen, uuteen teknologiaan investoimisen ja teknologian omaksumisen aiheuttamista muutospaineista. Tilitoimistot voivat jo tänä päivänä toimia aikaisempaa enemmän yrittäjyyden edistäjinä. Koska tilitoimistoyritykset toimivat "business to business" -periaatteella, siirtyy tilitoimistoyrittäjien ammatissa ammatillinen kasvu myös asiakasyritysten hyödyksi. Tilitoimistoyrittäjien ammatillinen kasvu on samalla edellytys tilitoimistoalan menestymiselle.

Pk-yritysten välisellä, verkostoitumisen kautta tapahtuvalla yhteistyöllä saavutetaan tutkimustulosten mukaan monia liiketoimintaa edistäviä tavoitteita. Yhteistyöhön osallistumisessa on kyse resurssien strategisesta kehittämisestä. (Miettinen, Lahenkari, Hasu & Hyvönen, 1999, ss. 18–19) Verrattuna yksittäiseen yritykseen verkosto on toiminnassaan nopeampi, koska se voi organisoida toiminnot rinnakkaisiksi, ja lisäksi se pystyy saamaan uudet tuotteet ja palvelut nopeasti markkinoille. (Teollisuus ja työnantajat, 2001, ss. 6–7) Verkostoitumisen ajatuksena on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista, mihin yritys ei yksin pystyisi. Yritysten välisen liittoutumisen ja verkostoitumisen lisääntyminen sekä verkostoyhteiskuntaan siirtyminen ovat muuttamassa myös yrittäjyyttä. Yrittäjältä edellytetään vuorovaikutuskykyä ja taitoa toimia yhdessä muiden yrittäjien kanssa. Erikoisosaaminen, täydentävän osaamisen hankkiminen kumppanuuksien kautta, avoimuus, aktiivisuus ja luottamus ovat nousemassa keskeisiksi yhteistoimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. Yrittäjä voi kokea verkostojen yhteistyökumppanit tukena, mutta jossain tapauksissa myös uhkana itsenäiselle liiketoiminnalleen. (Toivola, 2005, s. 9)

Tilitoimistojen keskinäisen yhteistyön ja verkostoitumisen tavoitteena voi olla tulojen kasvattamista koskevat odotukset, pääsy uusille markkinoille tai markkinoille pääsyn vaatiman ajan lyhentäminen (esimerkiksi yhteinen markkinointi), tarve uuden teknologian omaksumiseen, toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen ja osaamisen lisääminen (esimerkiksi yhteinen koulutus), kustannustehokkuus (esimerkiksi yhteiset hankinnat) ja riskin jakaminen (esimerkiksi yhteinen investointi). Pienten yritysten keskeinen syy verkostoitumiseen on usein markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen ja sen tarve. Yhteistyössä on mahdollisuus päästä sellaisille markkinoille, joille pienellä yrityksellä ei yksin olisi mahdollisuuksia. (Vesalainen 2002; Powell, Koput & Smith-Doerr, 1996) Yritys voi keskittyä verkostoiduttuaan siihen liiketoiminnan osaan, jonka se parhaiten osaa. (Niemelä, 2002, ss. 20–21) Verkostoitumisen paine

johtuu erityisesti teknologian nopeasta kehittämisestä. Tällöin pk-yritys joutuu ratkaisemaan kysymyksen, onko sillä ylipäänsä mahdollisuuksista jatkaa liiketoimintaa yksin ilman yhteistyötä ja verkostoitumista.

Yritysten yhteistyön organisoitumista on kuvannut Jarillo (1993, s. 131) ja mukailleen Toivola (2005, s. 12) seuraavasti:

Yhteinen omistus	Vertikaalisesti integroitunut yritys	Hierarkia
Ei yhteistä omistusta	Strateginen verkosto	Markkinat
Yhteistyö		Ei yhteistyötä

KUVIO 1. Yritysten organisoituminen ja yhteistyö (Toivola, 2005, s. 12, mukailleen Jarillo 1993, s. 131)

Strateginen verkosto tarkoittaa yritysten välistä yhteistoimintaa, joka perustuu yhteistyöhön. Tällaisessa organisoitumisen muodossa ei ole yleensä tarkasti määritelty tehtäviä, siinä toimitaan avoimilla sopimuksilla ja uskotaan pitkäaikaiseen kumppanuuteen. Kumppanuus voi olla myös kertaluonteinen yhteistyöhanke tai -sopimus. Kumppanit ovat kuitenkin itsenäisiä yksiköitä, kun taas vertikaalisesti integroitunut yritys tarkoittaa yrityksen sisäistä yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Siinä kaikilla yksiköillä on yhteinen omistaja. Tässä artikkelissa keskitytään tilitoimistoyritysten yhteistyön organisoitumisen muotoina strategiseen verkostoon ja markkinoihin. Näkökulmina ovat verkostomaisesti ja toisaalta markkinaehtoisesti toimivat tilitoimistoyritykset. Näiden ääripäiden välillä tilitoimistoyritykset toimivat valitsemallaan toimintatavalla. Strategisessa verkostossa voidaan toimia sekä kahdenvälisissä että monenkeskisissä sopimussuhteissa. Strategisessa verkostossa toimiminen voi olla kertaluonteista tai jatkuvaa, suulliseen tai kirjalliseen sopimukseen perustuvaa, laajaa tai suppeaa, ulospäin näkyvää tai näkymätöntä jne. Verkoston syvyyt-

tä voidaan kuvata seuraavalla yhteistyön kehityspolulla: kertaluonteinen alihankintasopimus, projekti-kohtainen yhteistyö, vuosisopimus ja pysyvä kumppanuus. (Anttila ym. 2002; Teollisuus ja työnantajat, 2001, s. 11)

Hyvät kokemukset synnyttävät pysyviä yhteistyösuhteita, joilla on tapana syventyä ja kehittyä. Kun yritys lähtee mukaan strategiseen verkostoon, sen sisäiset kustannukset laskevat, mutta transaktiokustannukset (neuvottelu, valvonta jne.) nousevat. Jotta strateginen yhteistyö olisi mahdollisimman kannattavaa, tulisi myös transaktiokustannuksia pyrkiä alentamaan. Tämä edellyttää luottamuksen rakentamista kumppaneiden välille. Luottamus lisää myös vastavuoroisuuden tunnetta, luotettavuutta, sitoutumista ja ehkäisee oman edun tavoittelua. (Jarillo, 1993, ss. 134–142; Toivola, 2005, ss. 12–13)

Yhteistyön muodot vaihtelevat hyvinkin paljon. Tähän tutkimukseen on valittu seuraavat, kyselylomakkeessa esitetyt näkökulmat edustamaan tilitoimistojen välistä yhteistyötä:

- kertaluonteinen tai jatkuva yhteistyö
- suulliseen tai kirjalliseen sopimukseen perustuva
- harvojen tai useiden tilitoimistojen verkosto (verkoston katsotaan syntyvän jatkuvan yhteistyön tuloksena)
- franchising-ketjuuntuminen
- tasavertaisten tilitoimistojen vapaaehtoinen ketjuuntuminen.

Kertaluonteinen yhteistyö määritellään yhdeksi rajatuksi yhteistyöhankkeeksi, joka on usein lyhytkestoinen. Jatkuva yhteistyössä sopijaosapuolet toteuttavat useita yhteistyöhankkeita siten, että yhteistyöstä muodostuu pitkäkestoinen prosessi. Sopimukseen perustuva yhteistyö tarkoittaa osapuolten välistä sopijaosapuolia sitovaa päätöstä yhteistyöstä. Sopimuksella on kahden tai useamman henkilön välinen oikeustoimi, joka yleensä syntyy siten, että toinen osapuoli hyväksyy toiselta tulleen tarjouksen. Sitova sopimus voidaan sopia suullisesti tai kirjallisesti. Jos laissa on tietyille sopimustyypeille määrätty erityinen muoto, puhutaan määrämuotoisesta sopimuksesta.

Verkosto tarkoittaa tässä artikkelissa tilitoimistojen välistä yhteistyötä. Tällaisessa organisoinnin muodossa ei ole yleensä tarkasti määritelty tehtäviä, siinä toimitaan avoimilla sopimuksilla ja uskotaan pitkäaikaiseen kumppanuuteen. Harvojen tilitoimistojen verkosto tarkoittaa muutamien (≤ 3) tilitoimistojen ketjua. Useiden tilitoimistojen verkosto on edellistä suurempi.

Franchising on Yhdysvalloissa syntynyt yritysten välinen yhteistyömalli, jossa toimivan liikeidean ja tuotemerkin luonut yritys eli franchise-antaja vuokraa konseptiaan sopimusajaksi toisen yrittäjän eli franchise-ottajan (franchise-yrittäjän) käyttöön. Franchise-antajan ja -ottajan yhteistyö perustuu sopimukseen, jossa määritellään muun muassa yhteistyön laajuus, kesto, hinta ja sisältö. Ottaja saa käyttöönsä tunnetun tuotemerkin ja valmiin toimivan yritysmallin koulutus-, tuki- ja markkinointipalveluineen. Antaja saa sopimuksen mukaan liittymismaksun ja osuuden franchise-

ottajan liikevaihdosta. Maksujen määrät vaihtelevat muutaman prosentin osuudesta yli kymmenen prosentin osuuteen franchise-ottajan liikevaihdosta. Franchise-ottaja omistaa ja rahoittaa itse yrityksensä.

Yleisellä tasolla voidaan puhua franchising-toiminnasta silloin, kun seuraavat edellytykset täyttyvät: yrityksellä tai henkilöllä on omistuksessaan tuotemerkki sekä liikeidea, yksilöllinen toimintatapa, patenti tai erityinen laitteisto tai goodwill, lisensioinnin avulla käyttöoikeus on siirretty toisen osapuolen käyttöön, sopimuksella on siirretty oikeudet lisenssin käyttöön, jolloin henkilöllä tai yrityksellä on oikeus hallita omaa liiketoimintaansa, jonka puitteissa harjoittaa lisenssin mukaista toimintaa ja lisenssistä maksetaan rojaltin tyyppistä jatkuvaa maksua, joka kattaa sekä oikeudet että kaikki palvelut, joita lisenssin antaja tarjoaa. (Tuunanen, 2005; Mattila, Wathén, Tommila & Rinkinen, 1998, ss. 31–32; Komulainen, 2002; Combs & Ketchen Jr., 2003, ss. 1–23)

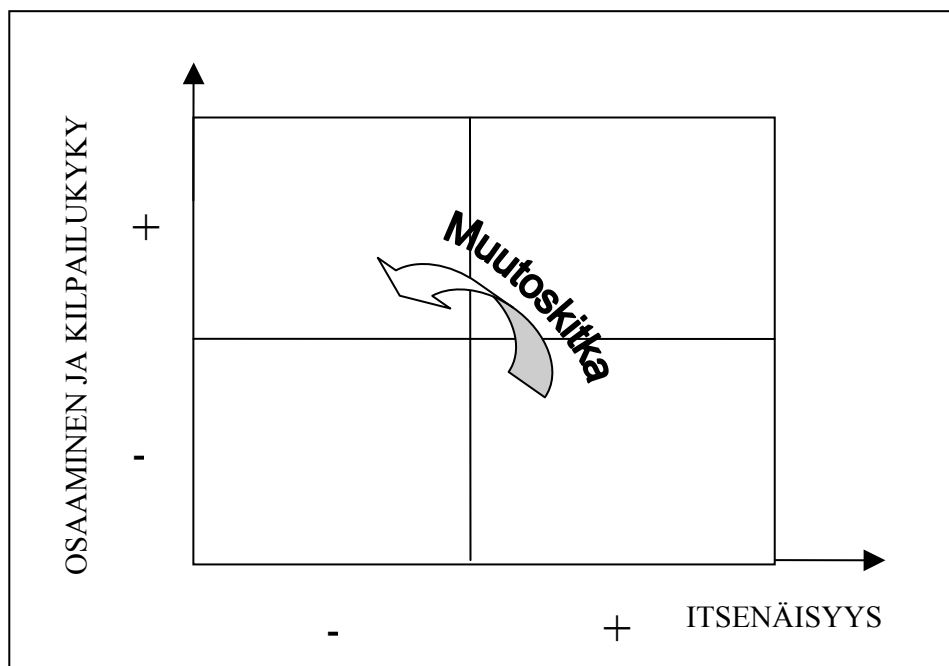
Erityisesti tilitoimistoalaa koskevia franchising-toiminnan tunnuspiirteitä ovat: Toiminta muodostaa ketjuorganisaation, jolla on yhteinen nimi ja tunnukset. Yhteistyö perustuu kirjallisessa sopimuksessa määriteltyyn testattuun ja menestykselliseen tilitoimiston liikeideaan. Osapuolilla on käytössä sama kirjanpito-ohjelmisto sekä toiminnan kirjallinen oheistus, yhteiset standardit ja laatuvaatimukset osana laadunvarmistusjärjestelmää. (Keinonen, 2005; Nousiainen, 2005)

Vapaaehtoinen ketjuuntuminen tapahtuu siten, että tasavertaiset yritykset tai yrittäjät muodostavat ketjun (vrt. Stemma-kaupat huonekalualalla, Expert-kodinkoneet, hammaslääkäreiden löyhä ketju). Nämä mainitut ovat ketjuja, mutta eivät ole franchisingia: niissä ei ole ”ottajia” eikä ”antajia”. Erityisesti hammaslääkäreiden löyhä ketju edustaa silti korkeaa professiota.

Viime vuosina on tapahtunut tilitoimistoalalla ketjuuntumista jopa kansainväliseksi ketjuiksi. (www.talouhallintoliitto.fi) Ketjuuntumisen syntyyn on vaikuttanut voimakkaasti ulkoapäin tulleet muospaineet. Miksi sitten suurin osa pieniä tilitoimistoista ei hakeudu yhteistyöhön toisten tilitoimistojen kanssa? Mikä aiheuttaa kitkaa yhteistyön syntymiselle, vaikka yhteistyön tarpeellisuus yleisesti myönnetään? Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia tässä tutkimuksessa.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TUTKIMUSONGELMA

Teoreettiseksi viitekehyyksi on valittu muutoskitkaan liittyvä Pettigrew'n teoria, jolla pyritään selittämään tilitoimistojen yhteistyöhaluttomuuden syytä. Pettigrew'n teoria liittyy organisaatioiden toimintaan muutostilanteissa. Pettigrew jakaa muutosta hidastavat ja vaikeuttavat tekijät ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Hän näkee nämä tekijät muutoskitkan aiheuttajina. Organisaatio voi nähdä muutoksen toteuttamisen tarkoituksenmukaisena, mutta muutoksen aikaansaamista estävät tai hidastavat kitkatekijät. Muutoksen käynnistämistä ja kitkan vähentämistä helpottaa muutosjohtajan toiminta. (Pettigrew, 1991; Pettigrew ym. 2003)



KUVIO 2. Muutoskitkan kuvaaminen.

Kuviossa 2 on kuvattu muutoskitkaa. Kuviossa on analysoitu, kuinka yhteistyön lisääntymisessä yrityksen itsenäisyyden aste alenee, mutta samalla osaaminen ja sen seurauksena kilpailukyky lisääntyvät. Ilmiöön sisältyy muutoskitkaa. Mikä muutoskitka aiheuttaa sen, että tilitoimisto valitsee mieluummin itsenäisen yksinyrittämisen tai pienyrittämisen kuin liittymisen osaksi yhteistyötä, joka voi olla kertaluonteinen tai jatkuva yhteistyö toisten tilitoimistojen kanssa, suulliseen tai kirjalliseen sopimukseen perustuva yhteistyö, harvojen tai useiden tilitoimistojen verkosto (verkoston katsotaan syntyvän jatkuvan yhteistyön tuloksena), franchising-ketjuuntuminen tai tasavertaisten tilitoimistojen vapaaehtoinen ketjuuntuminen? Tilitoimistoyrittäjä tiedostaa kuitenkin usein yhteistyön kautta saavutettavat hyödyt.

Kuvion vaaka-akselilla on kuvattu yrittäjän itsenäisyyttä ja pystyakselilla yrittäjän osaamista ja sen avulla lisääntyvää kilpailukykyä. Jos yrittäjä toimii täysin itsenäisesti, jolloin yhteistyön merkitys on vähäinen, perustuu hänen osaamisensa ja sitä kautta syntyvä kilpailukykynsä ainoastaan yrittäjän omaan osaamiseen, itsenäiseen yksinyrittämiseen tai pienyrittämiseen. Yhteistyön avulla voidaan hankkia lisää osaamista, mutta samalla itsenäisyydessä tapahtuu muutoksia. Yhteistyön tarpeellisuus ja hyödyllisyys todetaan, mutta sen toteuttamiselle on esteitä.

Pettigrew on tutkinut organisaatioiden muutoskitkaa. (Pettigrew, 1991; Pettigrew ym. 2003;

Pettigrew & Whipp, 2004) Pettigrew'n peruslähtökohtana on, että kilpailu ja strateginen muutos ovat kaksi toisiinsa liittyvää ja erottamatonta prosessia (Pettigrew & Whipp, 2004, s. 25). Prosesit liikkuvat yrityksen, toimintasektorin ja ao. maan konteksteissa. Prosesseja muovaavat a) yritysjohdon päätökset (jotka vuorostaan perustuvat kilpailuympäristöstä koskevaan tietoon) sekä b) subjektiivinen oppiminen ja c) poliittiset ulottuvuudet yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Pettigrew'n ja Whippin tutkimustulokset ja tuloksista johdetut teoriamallit perustuvat case-tutkimuksiin neljältä sektorilta – englantilaisen autoteollisuuden, pankkitoiminnan, kirjojen ja painotuotteiden kustannustoiminnan ja henkivakuutustoiminnan alueilta. Tutkijat päättävät, että kilpailussa parhaiten selviävät yritykset johtavat muutosta eri tavoin kuin menestymättömät yritykset. Pettigrew ja Whipp nostavat analyysissään viisi ratkaisevaa tekijää, jotka ovat:

- toimintaympäristön seuraaminen ja arviointi (environmental assessment)
- ihmisten johtaminen muutosprosessissa (leading chance)
- strategisen ja operatiivisen muutoksen yhdistäminen (linking strategic and operational change)
- henkilöstöjohtaminen (personnel leadership) ja
- muutoksen ohjaamisen koherenssi eli järkevyyys (coherence in the management of change). (Pettigrew & Whipp, 2004)

Päätelmäksi tulee, että Pettigrew ja Whipp pyrkivät kuvaamaan kokonaisvaltaisesti strategisen muutoksen onnistunutta vs. vähemmän menestyksellistä johtamista kilpailuympäristössä prosessinäkökulmasta. Pettigrew'n ja Whippin mukaan organisaatioiden muutoskitkan ymmärtämiseksi on syytä perehtyä organisaation toimintaan syvällisesti ja laajasti sen käsittämiseksi, milloin ja kuinka muutokset tapahtuvat. Pettigrew ja Whipp yhdistävät sosiaaliset, taloudelliset, poliittiset ja institutionaaliset muutokset. Prosessiin tarvitaan muutosjohtaja, muutoksen malli, muutoksen suunnitteleminen ja toimeenpaneminen sekä aikatauluttaminen. Muutoksen sisältöön kuuluvat tuotteiden ja markkinoiden arviointi ja valinta, päämäärät ja edellytykset sekä tavoitteet ja arviointi. Asiayhteys jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen asiayhteyteen.

Muutoksen paine syntyy tällä hetkellä tilitoimistoalalla ulkoapäin, koska taloushallinnon sähköistäminen ja lainsäädännön yhtenäistyminen Euroopassa aiheuttavat suuria investointivaatimuksia ja osaamisen kehittämispaineita. Muutamat muutosjohtajat ovat käynnistäneet ketjuuntumishankkeita, joiden tuloksena on syntynyt isoja tilitoimistoja (www.pretax.net). Muutamia henkilöitä työllistävät tilitoimistot ja yhden henkilön tilitoimistot ovat suurimpien haasteiden edessä pohtiessaan yhteistyön prosessia, sisältöä ja asiayhteyttä: onko yhteistyön tarve todellista, kuinka löydetään sopivat kumppanit yhteistyön kehittämiseen ja toteuttamiseen, millaista yhteistyötä tehdään, millä aihealueilla, mikä on yhteistyön sisältö ja mistä löydetään muutosjohtaja, joka ryhtyy suunnittelemaan yhteistyöprosessia. (Fiilin, 2006)

Koko kansantalouden näkökulmasta voidaan todeta, että tilitoimistot toimivat pääasiassa kansallisilla markkinoilla, jolloin valuuttakurssien merkitys on olematon. Tilitoimistot ovat osaamisintensiivisiä yrityksiä, jolloin henkilöstökustannusten osuus on kaikista kustannuksista kaikkein merkittävin. Monet tilitoimistot palvelevat asiakkaitaan vakiotuotepalveluilla, joita ovat juokseva kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitukset. Näiden palvelujen tarjonta on kilpailtua ja hinnoittelu on näin ollen asettunut vakiintuneelle tasolle. Jos tilitoimisto laajentavaa palveluvalikoimaansa erikoistuneisiin asiantuntijapalveluihin, paranee tilitoimiston kannattavuus ja erikoispalvelujen hinnoitteluun sisältyvä jousto mahdollistaa kasvavat investoinnit ja osaamisen kehittämiseen. Erikoistuminen antaisi menestymisen mahdollisuuksia kireään kilpailutilanteeseen. Kokonaisvaltainen asiakasyrityksen taloushallinnon vastuu edistäisi myös asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittymistä. Työmarkkinapolitiikan tilannetta kuvaa se, että tilitoimistoala järjestäytyi työntekijöiden osalta omalla työehtosopimuksellaan ensimmäisen kerran vuonna 2005.

Tilitoimistoala on toimialana vakiintunut. Jos tarkastellaan tilitoimistoalan professionaalista kypsyttää, on perustana eriytynyt tiedeperusta ja koulutus. Profession ollessa täysin kehittynyt, takaavat edellä luetellut etuoikeudet, joita ovat eriytynyt tiedeperusta, koulutuksellinen tausta, yhteiset normit ja säännöt, sekä tiedeperustan, normien, sääntöjen ja kysynnän virallistaminen, perustan profession monopoli-asemalle markkinoilla. Freidson (1986, ss. 1–17, 21, 225) kutsuu tätä ilmiötä markkinasuojaksi. Markkinasuoja estää muiden kuin alalle koulutettujen tulon markkinoille. Näin on tapahtunut tilitoimistoalalla jopa lainsäädäntöteitse Norjassa, jossa auktorisoinnista vastaa erillinen valvontaorganisaatio. Profession kypsyttää voidaan kuvata markkinasuojan avulla. Kypsässä profession markkinasuoja estää muiden kuin alalle koulutettujen harjoittamasta ammattia eli markkinoita hallitsee profession sisäinen monopoli. Norjassa professionaalistumisprosessi on kypsä. Suomessa on keskeneräinen professionaalistumisprosessi, koska tilitoimistoalalle voi vapaasti tulla. Tilitoimistoyrityksen perustamiseen ei sisälly alaan liittyviä erityissääntelyä, markkinoille pääsyä ei näin ollen rajoiteta. (Tenhunen, 2002, ss. 95–97)

3 KYSELY

3.1 Kyselyn kohderyhmä

Taloushallintoliitto ry järjestää syksyisin seminaarin, joka on tarkoitettu jäsenorganisaatioiden tilitoimistoyrittäjille, vastuullisille tilitoimistojen hoitajille ja tilitoimistosta vastaaville KLT-kirjanpitäjille. Syksyn 2003 seminaari järjestettiin Helsingissä 22.–23.10. Kyselylomake jaettiin kaikille 84 osanottajalle, joista vastauksen jätti 31. Vastajat olivat tilitoimistoyrittäjiä, jotka olivat suorittaneet KLT-tutkinnon. Samasta tilitoimistosta vastasi vain yksi henkilö. Vastausprosentiksi muodostui 36 %. Vastausprosenttia arvioitaessa on syytä ottaa huomioon, että seminaareihin osallistuu yleensä ammattitaidostaan ja omaamisestaan huolta kantavia jäseniä. Kaiken kaikkiaan

auktorisoituja tilioimistoja oli vastaushetkellä 555. Voidaan todeta, että vastaukset osoittavat ainakin suuntaa antavia tietoja esitettyihin tutkimusongelmiin. Kyselylomakkeen vastaukset käsiteltiin SPSS for Windows -tilasto-ohjelmalla. Kyselylomake on liitteenä 1.

3.2 Kysymykset

Tutkimusongelma on muotoiltu tilioimistoyrittäjille, vastuullisille tilioimiston hoitajille ja tilioimistosta vastaaville KLT-kirjanpitäjille suunnatussa kyselyssä seuraaviksi kysymyksiksi, joilla on haettu vastausta muutoksetkan aiheuttajaan:

Millaista yhteistyötä tilioimistoyrittäjät pitävät hyödyllisenä?

Millaisia odotuksia tilioimistoyrittäjät kohdistavat ketjuuntumiseen?

Onko tilioimistoyrittäjien koulutustaustalla ja ketjuuntumishalukkuudella riippuvuutta?

Millainen käsitys tilioimistoyrittäjillä on ketjukurista?

Millaisia odotuksia tilioimistoyrittäjät asettavat koulutusorganisaatioille?

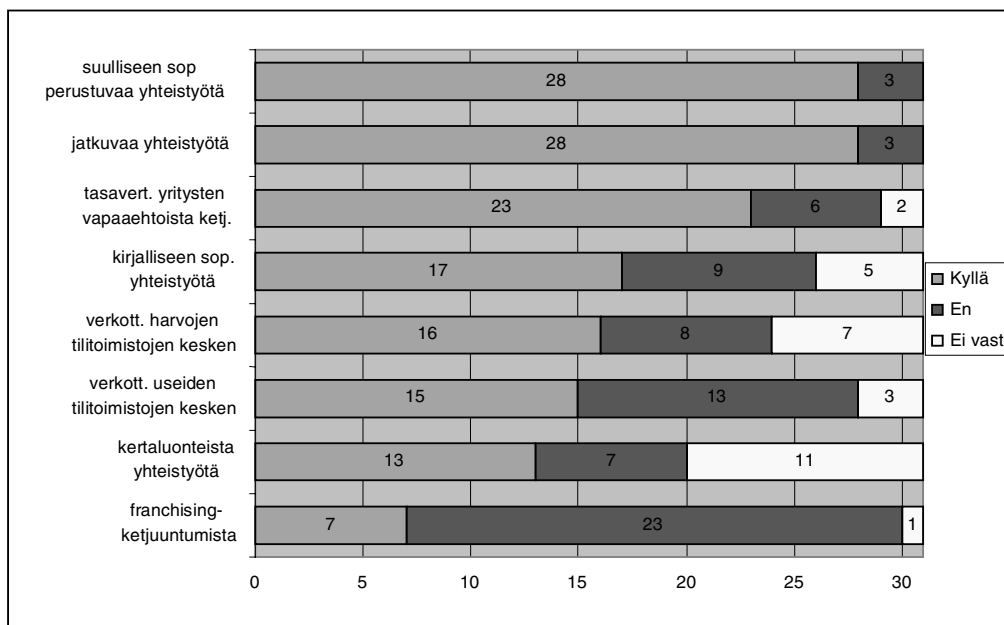
4 TULOKSET

4.1 Millaista yhteistyötä tilioimistoyrittäjät pitävät hyödyllisenä?

Vastaukset kysymykseen, ”Pidätkö tilioimistoalalla yhteistyötä yleensä tärkeänä omalla kohdallanne?”, jakautuvat seuraavasti: kyllä-vastauksia 27 ja ei-vastauksia 3. Yksi vastaaja jätti vastaamatta. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin siis 31. Yhteistyön merkitystä ja tarpeellisuutta korostetaan ja pidetään tärkeänä.

Tilioimistoyrittäjät haluavat rakentaa keskinäistä yhteistyötä ja näkevät sen tulevaisuuden mahdollisuutena, mutta ketjuuntumista vierastetaan yhteistyön muotona. Heidän varsin kielteinen suhtautumisensa franchising-ketjuuntumiseen ilmenee edellä olevasta kuviosta. Vastaajat arvostavat löyhiin sopimukseen perustuvaa yhteistyötä. Kysymyksessä lienee pelko yrittäjyyden menettämisestä. On todennäköistä, että vastauksia annettiin myös puutteellisten mielikuvien varassa ja että kaikilla vastaajilla ei ole oikeita tietoja eri yhteistyömuotoihin sisältyvistä ehdoista ja kriteereistä.

Kysymyksen asettelu on aiheuttanut ongelman vastaajille, koska eri kohdat voivat toteutua ajallisesti samanaikaisesti. Esimerkiksi suulliseen sopimukseen perustuva yhteistyö voi olla jatkuvaa verkottumista harvojen tilioimistojen kanssa. Joka tapauksessa vastauksista on pääteltävissä suuntaa antavana johtopäätöksenä vastaajien varsin kielteinen suhtautuminen määrämuotoista yhteistyötä, erityisesti franchising-ketjuuntumista kohtaan.



KUVIO 3. Tilitoimistoyrittäjien preferoima yhteistyön muoto.

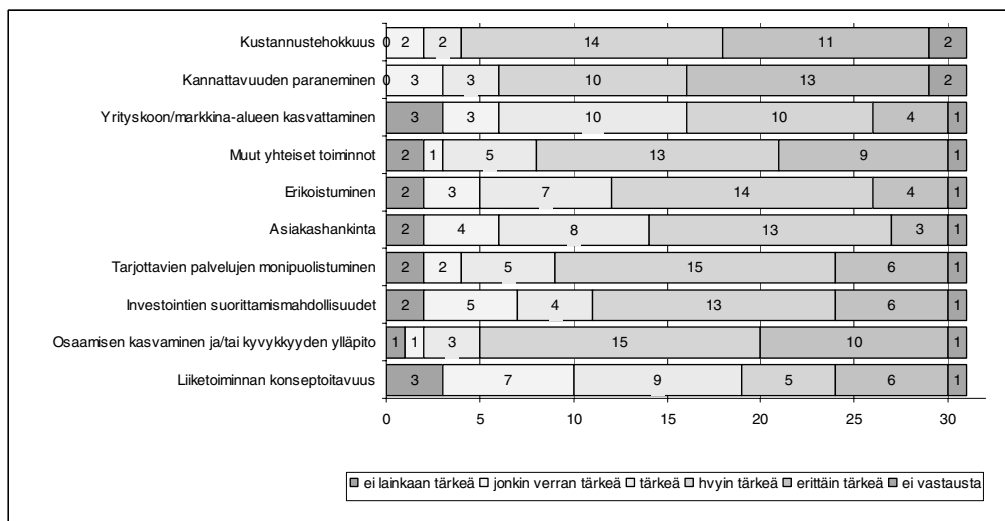
4.2 Millaisia odotuksia tilitoimistoyrittäjät kohdistavat ketjuuntumiseen?

Ketjuuntumiseen kohdistuvia odotuksia koskevan kysymyksen vastauksissa nousivat tärkeimmiksi kannattavuuden parantaminen, kustannustehokkuus sekä osaamisen kasvaminen ja kyvykkyyden ylläpitäminen.

Tilitoimistoyrittäjät näkevät ketjuuntumisesta koituvat hyödyt edellä olevan kuvion mukaan tärkeinä, vaikka kappaleessa 4.1 esitetyissä vastauksissaan he suosivat vapaamuotoisten yhteistyömuotojen ohella selvästi enemmän tasavertaista, vapaaehtoista ketjuuntumista kuin franchising-ketjuuntumista. Edellisen suosion on jälkimmäistä olennaisesti suurempi. Vastausten välillä vallitsee siis epäjohdonmukaisuutta. Tämä kertoo ketjuuntumista ja muuta määrämuotoista, saman toimialan yritysten välistä yhteistyötä kohtaan olevasta pelosta.

4.3 Onko tilitoimistoyrittäjien koulutustaustalla ja ketjuuntumishalukkuudella riippuvuutta?

Tilitoimistoyrittäjien koulutustaustan ja ketjuuntumishalukkuuden välistä riippuvuutta on kuvattu suuntaa antavasti seuraavassa taulukossa.



KUVIO 4. Tilitoimistoyrittäjien ketjuuntumiselle kohdistamat odotukset.

TAULUKKO 1. Halukkuus ketjuuntua tutkinnon mukaan.

	Halukkuus ketjuuntua tutkinnon mukaan						Yhteensä
	Merko-nomi	Yo-merko-nomi	Ylempi korkea-koulu-tutkinto	Alempi korkea-koulu-tutkinto	Tradenomi	Muu	
Kyllä	3	11	5	6	1	1	27
En	0	1	1	1	0	0	3
Yhteensä	3	12	6	7	1	1	30

Talouselämän muutokset aiheuttavat kiihtyvällä nopeudella osaamisvaatimusten korostumisen tietointensiivisellä tilitoimistoalalla. KLT-kirjanpitäjän pohjakoulutusvaatimus on muuttunut korkeakoulututkinnoksi. Käytännössä voisi odottaa, että niiden tilitoimistoyrittäjien, joilta puuttuu korkeakoulututkinto, ketjuuntumishalukkuus olisi korkeampi kuin korkeakoulututkinnon suorittaneiden tilitoimistoyrittäjien.

4.4 Millainen käsitys tilitoimistoyrittäjillä on ketjukurista?

Kysymykseen odotettiin avoimia vastauksia, jotka on luokiteltu seuraavassa luettelossa kolmeen luokkaan: vaatimukset, käsitykset ja ominaisuudet.

Vaatimukset

- ei ainakaan tiukkaa ketjukuria
- tilitoimistoalalla ketjukuri voisi olla järjestelmiin, markkinointiin liittyviä
- yhteisiä toimenpiteitä
- yhteisistä säännöistä ei saa poiketa.

Käsitykset

- melko negatiivinen
- mielestäni se tarkoittaa yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamista
- ketjukuri on tarpeen, jotta ulospäin voidaan säilyttää yhteinen julkisuuskuva mm. palvelujen tarjoamisen kautta
- ketjukuri poistaa sooloilun, mutta haittaa myös persoonallisuutta
- ketjukuri kai olisi tarkoitettu ohjeistukseksi ja punaiseksi langaksi
- tilitoimistoalalla ketjukuri on mielestäni löysempi kuin esim. vähittäiskaupassa
- franchising-tyyppisissä ketjuissa saattaa kuri olla tiukka tai muissa vastaavissa isoissa omistusketjuissa
- kurilla ymmärrän, että kaikki laitetaan tietyllä tavalla samaan kaavaan
- mielestäni vapaaehtoisilla, tasavertaisten yritysten yhteistyöketjuilla ketjukuri voisi olla väljempi: jotain yhteisiä juttuja, osa jokaisella omaa
- ymmärtääkseni ketjukuri on melkoisen tiukka ja sitova
- ketjukuri mielestäni tarkoittaa sitovia yhteisiä päätöksiä
- sama formaatti halusi tai ei, oma ajattelu näkemys kielletty
- ketjukuri kuulostaa pelottavalta
- oma vapaus tuntuu olevan menetetty
- yhdessä sovittuja pelisääntöjä.

Ominaisuudet

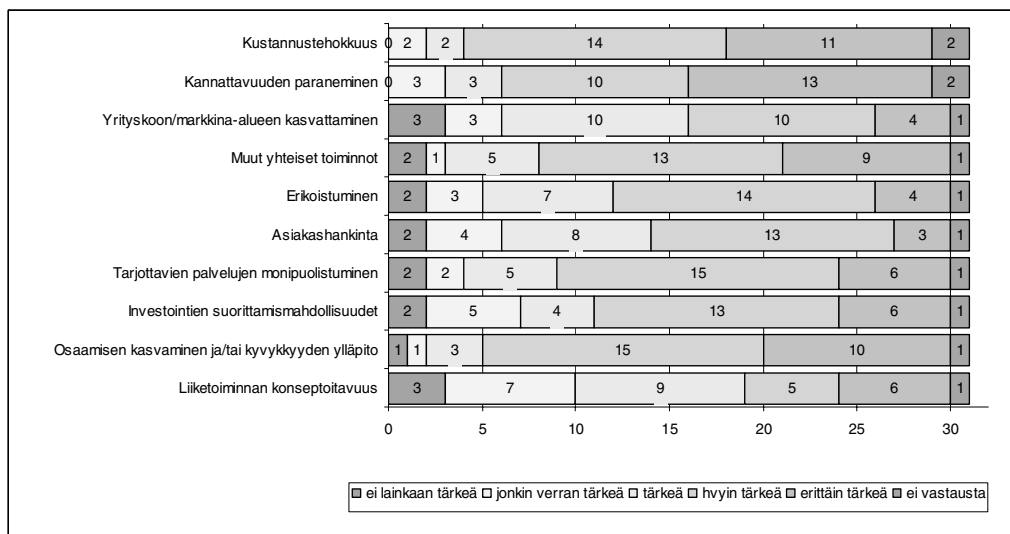
- ketjukuri estää asiakkaiden auttamisen tapojen luovuutta ja uusia ideoita
- tietojen vaihtoa ja yhteistyötä esim. työvoiman vaihtoa ruuhka-aikana, asiakashankintaa voi ohjata uusia asiakkaita jollekin ketjussa ellei itsellä ole kapasiteettia
- ketju on yhtä heikko kuin sen heikoin lenkki
- ketjukuri on yhteisesti sovitut toimintatapamenetelmät
- samansuuntaiset toimintaperiaatteet
- ketjukuri saattaa sitoa liikaa
- niistä pelisäännöistä, joista on sovittu, pidetään kiinni
- vaikea asia käytännössä, sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Edellä olevat avoimet vastaukset vahvistavat käsitystä siitä, että franchising-ketjuuntumiseen suhtaudutaan pelonsekaisin tuntein. Vastajaat pelkäävät menettävänsä yrittäjän vapauden ketjukurin vuoksi, mikä näkyy runsaina kielteisinä käsityksinä franchising-ketjuuntumista kohtaan. Jos franchising-ketjuuntumista halutaan edistää tilitoimistoalalla, edellyttää se seikkaperäistä tiedottamista ja kouluttamista. Franchisingin tunnusmerkit, toimintaperiaatteet, edut ja mahdolliset haitat tulisi kertoa tilitoimistoyrittäjille yksityiskohtaisesti ja analyttisesti.

4.5 Millaisia odotuksia tilitoimistoyrittäjät asettavat koulutusorganisaatioille?

Koulutusorganisaation merkitystä kysyttiin, koska haluttiin vastauksia ammatillisen kasvun tukemista koskeville tavoitteille. Tilitoimistoyrittäjien ketjuuntumista koskeissa odotuksissa pidettiin tärkeänä osaamisen kasvamista ja kyvykkyyden ylläpitoa kohdassa 4.2 saaduissa vastauksissa. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tuloksellinen yhteistoiminta koulutusorganisaation kanssa on tärkeää.

Muu, mikä? Tähän avoimeen kohtaan saatiin vastauksina seuraavat odotukset: opetuksen käytännöllisyys, koulutusorganisaation kautta saatu hyöty käytännön työhön sekä erikoisosaamisen koulutus.



KUVIO 5. Koulutusorganisaatiota koskevat odotukset.

Tilitoimistoyrittäjät pitivät koulutusorganisaatiolle asetettavana tärkeimpänä odotuksena ammatillista osaamista ja asiantuntijuutta. Myös he korostivat koulutusorganisaation kykyä hallita uusin ja viimeisin tieto. Vieraskielistä opetusta ei pidetty kovin tärkeänä, samoin ei lainkaan tärkeänä pidetty virtuaaliopintojen tarjontaa. Kuitenkin samanaikaisesti pk-yritysten ulkomaankauppa on lisääntynyt, mistä on seurannut myös kirjanpidon hoitamiseen kohdistuvia kielitaitovaatimuksia. Virtuaaliopinnot mahdollistavat opiskelun ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä toimintatapa on kuitenkin vasta laajentumassa, eikä tämän kyselyn perusteella siitä ole vastaajilla laajoja kokemuksia.

Ammattikorkeakoulut on perustettu Suomeen alueellisesti kattavasti. Niiden erityistehtävänä on tukea pk-yritysten liiketoiminnan kehittymistä. Nämä vastaukset antavat uusia haasteita ammattikorkeakouluille, yliopistoille sekä kaupan ja hallinnon alan toisen asteen oppilaitoksille tarjota tilitoimistoalan koulutusta. Opetushenkilöstön ammattitaidon ylläpito on erityisen tärkeä. Tällaisen koulutuksen tarjonta edellyttää teoreettisen tietämyksen lisäksi myös käytännön osaamista sekä kaiken osaamisen ajan tasalla olemista. Opettajien työelämäyhteyksien tärkeys korostuu. Samansuuntaisia vastauksia saatiin tilitoimistoyrittäjiltä vuonna 1998. (Tenhunen, 1998, ss. 65–67)

5 TULOSTEN ARVIOINTI, TULKINTA JA HYÖDYNTÄMINEN

Suomessa on noin 200 000 pk-yritystä, joista 95 % käyttää tilitoimistoa. Asiantuntevasta tilitoimiston kirjanpitäjistä tulee pk-yrityksen talouspäällikköä vastaava henkilö edellyttäen, että pk-yritys osaa ja haluaa käyttää tilitoimiston osaamista ja asiantuntemusta.

Tilitoimistoalalle on syntynyt Suomeen viime vuosina muutamia isoja ketjuorganisaatioita, joihin kuuluu jopa useita kymmeniä tilitoimistoja. (Lähtenmäki, 2006) Ketjun koko takaa sen, että ketjun tilitoimistoista löytyy monipuolista asiantuntemusta usealta alalta. Ison tilitoimistoketjun tilitoimistot edustavat usein keskikokoisia tai sitä suurempia tilitoimistoja. Koska nämä tilitoimistot ovat kooltaan samaan suuruusluokkaan kuuluvia, on toteutunut yhteistyön muoto tasavertaisten tilitoimistojen vapaaehtoinen ketjuuntuminen. Osaamisen ja kyvykkyyden kehittäminen on ollut eräs tärkeimpiä ketjun muodostamisen tavoitteita. Tilitoimistoilla on ollut mahdollisuus erikoistua omille erityisaloilleen. Niitä voi olla ulkomaisten tytäryhtiöiden laskentatoimi, sijoitus- ja rahoitusyhtiöt, kiinteistöyhtiöt, erilaiset toimialat jne. Jokainen ketjun tilitoimisto voi kehittää omaa erityisosaamistaan. Samalla kuitenkin koko ketjun asiantuntemus on kaikkien toimistojen käytössä. Ketjuuntuminen on asiakasyrityksen etu: palveluvalikoimaa kyetään kehittämään kokonaisvaltaisesti, jolloin asiakasyrittäjällä jää vapautuvia resursseja oman liiketoiminnan kehittämiseen.

Pienimpien tilitoimistojen keskinäisen yhteistyön syntyminen on miltei tärkeämpää osaamisen kehittämisen ja investointien toteuttamisen näkökulmista tarkasteltuna kuin keskikokoisten

tai suurten tilitoimistojen. Tilitoimistojen yhteistyön toteutuminen vaatii kuitenkin muutosjohtajan Pettigrew'n teorian (Pettigrew & Whipp, 1991; Pettigrew ym., 2003) mukaan. Muutosjohtajan tehtävänä on poistaa kitkaa yhteistyön käynnistämistilanteessa. Hän on tilitoimistoyrittäjä, joka käynnistää yhteistyötä koskevan prosessin, sisällön ja asiayhteyden suunnittelun. Muutosjohtajan ominaisuuksiin kuuluu vahvasti sisäisen yrittäjän ominaisuudet, esimerkiksi aloitekyky. Yhteistyön vaihtoehtoina ovat tässä artikkelissa liittyminen osaksi yhteistyötä, joka voi olla kertaluonteinen tai jatkuva yhteistyö toisten tilitoimistojen kanssa, suulliseen tai kirjalliseen sopimukseen perustuva yhteistyö, harvojen tai useiden tilitoimistojen verkosto (verkoston katsotaan syntyvän jatkuvan yhteistyön tuloksena), franchising-ketjuuntuminen tai tasavertaisten tilitoimistojen vapaaehtoinen ketjuuntuminen. Pienten tilitoimistojen verkostoja on syntymässä tällä hetkellä Jyväskylän ja Porin seuduilla Euroopan Unionin rahoituksen tuella. Ulkopuolinen asiantuntija on näissä hankkeissa muutosjohtajan roolissa.

Tilitoimistot ovat osaamisintensiivisiä yrityksiä, jolloin henkilöstökustannusten osuus on kaikista kustannuksista kaikkein merkittävien. Koko kansantalouden näkökulmasta voidaan edellä esitetyn mukaisesti todeta, että tilitoimistot toimivat pääasiassa kansallisilla markkinoilla, jolloin rahoituspolitiikan merkitys on olematon. Tilastotietojen mukaan ammattitaitoisista tilitoimiston kirjanpitäjistä ja erityisesti pienten tilitoimistojen jatkajista on tällä hetkellä pula, millä on lamaanuttavia vaikutuksia tilitoimistoalan kehittymiselle.

Toimialan tasolla markkinarakenne osoittaa kuitenkin pk-yritysten korkeaa määrää, millä on vaikutusta tilitoimistopalvelujen kysynnän kasvuun. Samoin Suomen valtion keskeisiin tavoitteisiin kuuluu monipuolinen yrittäjyyden lisääminen, kehittäminen ja tukeminen. Tavoitteena olevista uusista yrittäjistä valtaosa tarvitsee tilitoimistopalveluja. Monet tilitoimistot palvelevat asiakkaitaan vakiotuotepalveluilla, joita ovat juokseva kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitukset. Näiden palvelujen hinnoittelu on vakiintunut tietylle tasolle markkinoilla. Jos tilitoimistot laajentavat palveluvalikoimaansa nykyistä enemmän yksittäisiin asiantuntijapalveluihin, paranee tilitoimiston kannattavuus ja erikoispalvelujen myynti antaa joustoa investointeihin ja osaamisen kehittämiseen. Erikoistuminen antaisi menestymisen mahdollisuuksia kireässä kilpailutilanteessa. Kokonaisvaltainen asiakasyrityksen taloushallinnon vastuu edistäisi myös asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittymistä.

Toimialan kypsyyttä kuvataan profession avulla. Profession ollessa täysin kehittynyt, takaavat siihen sisältyvät etuoikeudet, joita ovat eriytynyt tiedeperusta, koulutuksellinen tausta, yhteiset normit ja säännöt, sekä tiedeperustan, normien, sääntöjen ja kysynnän virallistaminen, perustan profession monopoliasemalle markkinoilla. Tätä ilmiötä Freidson (1986) kutsuu markkinasuojaksi. Markkinasuoja estää muiden kuin alalle koulutettujen tulon markkinoille. Näin on tapahtunut tilitoimistoalalla lainsäädäntöteitse Norjassa, jossa auktorisoinnista vastaa erillinen valvontaorganisaatio. Profession kypsyyttä voidaan kuvata markkinasuojan avulla. Kypsässä profession

markkinasuojaa estää muiden kuin alalle koulutettujen harjoittamasta ammattia eli markkinoita hallitsee profession sisäinen monopoli. Suomessa on keskeneräinen professionaalistumisprosessi, koska tilitoimistoalalle voi vapaasti tulla. Tilitoimistoyrityksen perustamiseen ei sisälly alaan liittyviä erityissääntelyä, markkinoille pääsyä ei näin ollen rajoiteta. (Tenhunen, 2002) Toimialan verkostoa edustaa esimerkiksi Taloushallintoliitto ry, johon kuuluvat kaikki auktorisoidut tilitoimistot Suomessa.

Yksittäisen yrityksen tasolla muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat valitut strategiat, muutoksyvykyys sekä perusteet, joilla yritys aikoo kilpailla. Strategisena tavoitteena voi olla esimerkiksi sähköisten välineiden ja menetelmien käyttöön ottaminen. Se ei ole kaikilta osin edennyt odotetulla vauhdilla, koska sähköistymisen toteutumien edellyttää eri osapuolen samanaikaista sähköisten toimintojen käyttöä. Tässä tarkoitetaan erityisesti verkkolaskutuksen yleistymistä. Ennustetaan, että kolmen neljän vuoden kuluttua suurin osa suomalaisesta laskutuksesta kulkee sähköisesti, koska isot pankkiryhmät ovat lähteneet asiassa liikkeelle.

Tilitoimiston strategisena tavoitteena voi olla yrityskoon kasvu, markkina-alueen kasvattaminen ja uudenlaisten asiakkaiden hankinta. Keskisuurissa ja osin suurissakin yrityksissä taloushallintoa tai sen osia ulkoistetaan yhä enemmän. Kansainväliset suuryritykset rakentavat omia taloushallinnon palvelukeskuksiaan. Aikanaan näiden keskusten odotetaan ulkoistuvan. Muodostuu uudenlaisia tilitoimistoja. Samansuuntaista kehitystä on jo nyt tapahtunut kuntasektorilla. Kunnat ja julkisen sektorin organisaatiot ovat perustaneet alueellisia julkisen sektorin laskenta-toimeen, palkanlaskentaan ja muihin henkilöhallinnon palveluihin erikoistuneita tilitoimistoja. Tällaisten tilitoimistojen avulla tehostuu samanaikaisesti myös alueellinen tietotekniikan hyväksikäyttö.

Strategisena tavoitteena ja perusteena kilpailulle voi olla myös osaamisen kasvattaminen tai kyvykkyyden lisääminen. Tilitoimistoyrittäjä on keskeinen asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittämisen tukihenkilö. Tämä edellyttää tilitoimistolta korkeatasoista asiantuntemusta ja osaamista. Tilitoimistoyrittäjillä tulisi olla strategista ketteryyttä ja kyvykkyyttä, mitä he siirtäisivät asiakasyrityksilleen näiden liiketoiminnan kehittämiseksi heijastusvaikutuksina. (Koiranen, 2003, ss. 74–75) Mikrokokoisten tilitoimistojen yrittäjät eivät kykene toteuttamaan professionaalistumisen tavoitteita yksin, vaan heiltä edellytetään yhteistyön rakentamista saman toimialan muiden yrittäjien kanssa.

Tämä tutkimus osoittaa tilitoimistoyrittäjien halukkuuden keskinäiseen yhteistyöhön, mutta samalla pelkotilan yrittäjän vapauden menettämisestä. Muutoskitka on ilmeinen. Sen poistaminen voi tapahtua muutosjohtajien avulla. Löyhä yhteistyösuhde ei ole useinkaan riittävä yhteistyön muoto, vaan tuloksellinen yhteistyö vaatii tiivistä määrämuotoista rakennetta. Yhteistyön syntyminen edellytys on muutosjohtajien toiminta. Keskikokoiset ja sitä suuremmat yritykset kykenevät rakentamaan keskinäiset määrämuotoiset yhteistyösuhteet oma-aloitteisesti. Siitä on esimerkkejä

Suomessa. Mutta pienimmät tilitoimistoyritykset tarvitset muutosjohtajan, joka voi olla ulkopuolinenkin asiantuntija. Tilitoimistoalan ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen yhteistyöverkostojen ja ketjuuntumishankkeiden avulla on osa suomalaista yrittäjyyden edistämistä.

Professionaalistumisprosessin kypsyyden on kytkennässä ketjuuntumiseen. Jos ala olisi säännelty, toisi se alalle yhteistoiminnallisuutta, jota kautta ymmärrettäisiin nykyistä selkeämmin yhteistyön tuomat hyödyt aina ketjuuntumista myöten. Professionaalistuminen heikentäisi tässä tapauksessa muutoskitkan syntymistä. Yksittäisillä tilitoimistoilla on olemassa harvoin selkeä strategia, samoin puuttuu tilitoimistojen erikoistuminen. Strategia on usein palvelulla kaikkia ympärillä olevia asiakasyrityksiä. Koska strategia ja ydinosaamisen määrittely on puutteellista, seuraa siitä myös haluttomuus yhteistyön rakentamiseen. Tilitoimistot eivät näe selkeästi, mitä etuja olisi järjestelmällisestä yhteistyöstä toisten tilitoimistojen kanssa. Professionaalistuminen määrittellään ammatin tai toimialan kehittymisenä kyseisen erityisosaamisen kannalta ammattimaiseen ja eriytyneempään suuntaan. Professionaalistumisen edistäminen veisi eteenpäin tilitoimistojen yhteistyön kehittymistä, myös ketjuuntumista toimialalla. Tavoite voitaisiin toteuttaa normiteitse. Tällöin professionaalistumisen määrätietoinen toteuttaminen heikentäisi muutoskitkaa tilitoimistoalalla. ■

LÄHDELUETTELO

- ANTTILA, J-P., HEISKA, K., JULKUNEN, P., KOIVISTO, T., KULMALA, H. I., LAPPALAINEN, I., LEHTINEN, H., MIKKOLA, M. & PARANKO, J.** 2002. VAVE-vahvuutta verkostosta. Työelämän kehittämisohjelma, raportteja 21. Helsinki: Työministeriö.
- COMBS J.G. & KETCHEN JR. D. J.** 2003. Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis. in *Journal of Management* 2003. ss. 1–23.
- FIILIN, PETRI.** 2006. Verkosto vaatii johtajan. Fakta. Helmikuu. ss. 10–14.
- FREIDSON, E.** 1986. Professional powers. The study of institutionalization of formal knowledge. Chicago. The University of Chicago Press.
- JARILLO, C. J.** 1993. Strategic Networks. Creating the Borderless Organization. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- KEINONEN, MINNA.** 2005. Taloushallinnon sähköistyminen vauhdittaa tilitoimistoalan keskittymistä. *Elma News* 1. ss. 13–15.
- KOIRANEN, M.** 2003. Perheyriksen johtaminen. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- KOMULAINEN, R-L.** 2002. Yhdysvaltalaisen oikeuden vaikutus suomalaiseen sopimusoikeuteen: Oikeusvertaileva tutkimus franchisingista. Helsinki. Edilex Edita Publishing Oy.
- LÄHTEENMÄKI, PEKKA.** 2006. Pretax loikkasi Norjaan. *Talouselämä* 16. ss. 14–15.
- MATTILA, K., WATHÉN, A., TOMMILA, M. & RINKINEN, P.** 1998. Franchising-käsikirja. Helsinki. Kauppa-kaari Oy.
- MIETTINEN, R., LAHENKARI, J., HASU M. & HYVÖNEN, J.** 1999. Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkostossa. Sitra 226. Vantaa. Taloustieto Oy.
- NIEMELÄ, S.** 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostorakentajan ABC. Helsinki. Edita.
- NOUSIAINEN, ILKKA.** 2005. Asko Schrey – Taloushallinnon Bill Gates. Johtoporras nro 8. ss. 22–26.
- PETTIGREW, ANDREW & WHIPP, RICHARD.** 1991. Managing Change for Competitive Success. Oxford Blackwell Publishers Ltd.

- PETTIGREW, ANDREW & WHIPP, RICHARD.** 2004. *Managing Change for Competitive Success*. Marston Book Services Limited, Oxford.
- PETTIGREW, ANDREW, M., WHITTINGTON, RICHARD, MELIN, LEIF, SÁNCHEZ-RUNDE, CARLOS, VAN DEN BOSCH, FRANS A. J., RUIGROK, WINFRIED, NUMAGAMI, TSUYOSHI.** (Eds.) 2003. *Innovative forms of Organizing*. London. SAGE Publications Ltd.
- POWELL, W. W., KOPUT, K., W., SMITH-DOERR, L.** 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly* 41:1 (Mar.) ss. 116–145.
- Pretax-yhtiöt.** 2006. www.pretax.net. Luettu 25.4.2006.
- Talouhallintoliitto ry.** 2006. <http://www.talouhallintoliitto.fi/> luettu 25.4.2006.
- TENHUNEN, M-L.** 2002 *The Professional Growth of an Accounting Agency Entrepreneur*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Teollisuus ja Työnantajat.** 2001. *Kohti strategisia yritysverkostoja. Osaraportti I. Teollisuuden verkottumisen yleiskatsaus*. Helsinki.
- TOIVOLA, TUIJA.** 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. *Acta Wasaensia* No 144. Vaasa.
- TUUNANEN, MIKA.** 2005. *Essays on Franchising in Finland. Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and Their Relationships*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- VESALAINEN, J.** 2002. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET-julkaisuja 9. Tampere. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

KYSELY TILITOIMISTOYRITTÄJILLE

LIITE

1 YRITTÄJÄN TAUSTATIEDOT

1.1 Suoritetut opinnot

1.1.1 Mikä on viimeksi suorittamanne tutkinto?

Suoritusvuosi

<input type="checkbox"/>	merkonomi	_____
<input type="checkbox"/>	yo-merkonomi	_____
<input type="checkbox"/>	ylempi korkeakoulututkinto	_____
	Mikä? _____	
<input type="checkbox"/>	alempi korkeakoulututkinto	_____
	Mikä? _____	
<input type="checkbox"/>	liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto, tradenomi	_____
<input type="checkbox"/>	muu	_____
	Mikä? _____	

1.2 Mitä lisätutkintoja olette suorittanut?

Suoritusvuosi

<input type="checkbox"/>	KLT-kirjanpitäjä	_____
<input type="checkbox"/>	HTM-tilintarkastaja	_____
<input type="checkbox"/>	KHT-tilintarkastaja	_____
<input type="checkbox"/>	LKV-tutkinto	_____
	Muu, mikä? _____	_____

1.2 Käynnissä olevat opinnot

1.2.1 Mitä opintoja Teillä on parhaillaan käynnissä?

Aloitusvuosi

<input type="checkbox"/>	KLT-tutkinto	_____
<input type="checkbox"/>	HTM-tilintarkastajan tutkinto	_____
<input type="checkbox"/>	KHT-tilintarkastajan tutkinto	_____
<input type="checkbox"/>	LKV-tutkinto	_____
	muu lisätutkinto,	_____
	Mikä? _____	

1.2.2 Mitä tutkintoon johtavia yliopisto- tai korkeakouluopintoja Teillä on käynnissä?

Aloitusvuosi

<input type="checkbox"/>	yliopisto-opintoja	_____
	tavoitetutkinto _____	
<input type="checkbox"/>	ammattikorkeakoulun opintoja	_____
	tavoitetutkinto _____	
<input type="checkbox"/>	toisen asteen oppilaitoksen opintoja	_____
	tavoitetutkinto: _____	
<input type="checkbox"/>	 muita opintoja,	_____
	tavoitetutkinto: _____	

Opiskelen avoimessa yliopistossa

Kyllä En

Opiskelen avoimessa ammattikorkeakoulussa

Opiskelen muussa oppilaitoksessa yksittäisiä kursseja tai opintojaksoja

1.2.3 Jos Teillä ei ole käynnissä olevia opintoja, olisitteko halunnut käynnistää niitä?

<input type="checkbox"/>	Kyllä
<input type="checkbox"/>	En

1.2.4 Mikä on tärkein syy, joka on estänyt Teitä käynnistämästä jatko-opintoja?

<input type="checkbox"/>	yrittäjyyteen/työtehtäviin liittyvä aikapula välimatka koulutuksen tarjoajaan tiedon puute tarjolla olevista opinnoista taloudelliset esteet perhesyyt muu syy, mikä? _____
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	

2 KOULUTUSORGANISAATIOITA KOSKEVAT ODOTUKSET

2.1 Mitä odotuksia asetatte valitessanne opiskelupaikkaanne?

Merkittävä kunkin vaihtoehdon tärkeys

2.1.1 Maantieteellinen läheisyys

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

2.1.2 Koulutusorganisaation imago

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

2.1.3 Opetuksen taso

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

2.1.4 Koulutusorganisaation ammatillinen osaaminen

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

2.1.5 Hintataso

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

2.1.6 Virtuaaliopintojen tarjonta

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

2.1.7 Vieraskielinen opetus

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

2.1.8 Muu, mikä? _____

ei lainkaan tärkeä
1 2 3 4 erittäin tärkeä
5

3 YRITYSTÄ KOSKEVAT TAUSTATIEDOT

3.1 Edustamanne tilitoimisto on auktorisoitu:

Kyllä
Ei

3.2 Edustamassanne tilitoimistossa työskentelee yhteensä _____ henkilöä.

4 KETJUUNTUMISTA KOSKEVAT KYSYMYKSET

Ketjuuntumisessa, jos se tapahtuu franchising-tyyppisesti, yritys luovuttaa määräajaksi maksua vastaan toisen yrityksen käyttöön kehittämänsä ja onnistuneeksi havaitsemansa liiketoimintakonseptin, jolla myös tämän toisen yrityksen on tarkoitus harjoittaa menestyvää liiketoimintaa. Liiketoimintakonseptin täytyy olla siis *kaupallisesti hyödynnettävissä*. Sen täytyy olla kiinnostava sekä potentiaalisille franchisingottajille että asiakkaille, jotta joku hyväksyisi sen omaksi liiketoimintamallikseen ja vieläpä maksaisi sen käyttöoikeudesta. Konseptin kiinnostavuus syntyy siitä, miten hyvin se sopii sen hetken markkinoille. Toisaalta kiinnostavuutta lisäävät konseptin selkeät erityispiirteet, tuottopotentiaalisuus, yksilöllinen tunnistettavuus ja uskottavuus. Konseptista täytyy löytyä siis selkeitä kilpailuetuja ketjun jäsenille. Ilman niitä ei synny menestystä – myöskään franchisingantajalle.

Ketjuuntuminen voi tapahtua franchising-tyyppisesti tai esimerkiksi siten, että tasavertaiset yritykset muodostavat vapaaehtoisen ketjun (vrt. Stemma-kaupat huonekalualalla, tai Expert-kodinkoneet). Nämä kaksi mainittua ovat ketjuja, mutta eivät ole franchisingia: niissä ei ole ”ottajia ja antajia”.

4.1 Pidätkö tilitoimistoalalla omalla kohdallanne hyödyllisenä?

franchising-ketjuuntumista?

Kyllä
En

tasavertaisten yritysten vapaaehtoista ketjuuntumista?

Kyllä
En

Kummanko edellä mainituista ketjuuntumismalleista valitsisitte ensisijaisesti:

- franchising-ketjuuntumisen
 muun tasavertaisten yritysten vapaaehtoisen ketjuuntumisen
 ketjuuntuminen ei ole omalla kohdallani ajankohtaista

4.2 Ketjuuntumista koskevat odotuksenne

Millaisia odotuksia Teillä on tilitoimistojen ketjuuntumiselle? Määriteltää seuraavien odotusten tärkeys asteikolla 1-5 siten, että 1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä

4.2.1 Liiketoiminnan konseptoitavuus (yhteinen liiketoimintakonsepti)

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.2.2 Osaamisen kasvaminen ja/tai kyvykkyyden ylläpito ketjuuntumisen kautta

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.2.3 Investointien suorittamismahdollisuudet (esimerkiksi ohjelmistot ja muu tietotekniikka)

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.2.4 Tarjottavien palvelujen monipuolistuminen

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.2.5 Asiakashankinta

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.2.6 Erikoistuminen

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.2.7 Muut yhteiset toiminnot (esim. markkinointi)

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.2.8 Yrityskoon/markkina-alueen kasvattaminen

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.2.9 Kannattavuuden paraneminen

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.2.10 Kustannustehokkuus

ei lainkaan tärkeä				erittäin tärkeä
1	2	3	4	5

4.3 Ketjuria koskevat käsitykset**4.3.1 Millainen käsitys Teillä on ketjukurista? Mitä katsotte ketjukurin tarkoittavan?**

4.3.2 Katsotteko ketjukurin olevan ristiriidassa yrittäjän vapauden kanssa?

Kyllä	<input type="checkbox"/>
En	<input type="checkbox"/>

4.3.3 Kuinka pitkälle ja kuinka sitovasti ketju voi mielestänne määrätä sitä, miten yrittäjä toimii?

4.3.4 Valitkaa seuraavista vaihtoehdoista:

	Kyllä	En
Koetteko olevanne ”joukkuepelaaja” ketjussa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koetteko olevanne ”soolopelaaja” vastuullisena yrittäjänä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koetteko olevanne edellisten yhdistelmä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3.5 Mikä on motiivinne liittyä ketjuun?

4.3.6 Entä mikä on motiivinne pysyttäytyä ketjun ulkopuolella?

Kiitokset vaivannäöstänne!