

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Lappeenranta  
Liiketalous  
Ylempi AMK

Jaana Mikkola

## **Naisjohtajuus tilitoimistossa – este kasvulle?**

Opinnäytetyö 2018

## Tiivistelmä

Jaana Mikkola

Naisjohtajuus tilitoimistossa – este kasvulle?

55 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Lappeenranta

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2018

Ohjaaja: Yliopettaja Heikki Sintonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Viime vuosikymmeninä on tutkittu niin yrityksen johdon kuin hallituksen koostumuksia sukupuoleen liittyen ja havaittu naisjohtajien vaikuttavan positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Naisvaltaisella tilitoimistoalalla liikevaihdolla mitattaessa suurimmat ja voimakkaimmin kasvavat yritykset ovat kuitenkin miestoimitusjohtajien yrityksiä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, vaikuttaako tilitoimistoalalla toimitusjohtajan sukupuoli yrityksen kasvuun.

Tutkimusaineistona käytettiin Taloushallintoliiton jäsenyrityksistä kerättyä tietokantaa yhdistettynä Asiakastiedon tilinpäätöslukuihin. Aineistoa käsiteltiin sukupuolen mukaan jaoteltuna, paitsi verrattaessa mies- ja naisjohtajien yritysten kannattavuutta. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena analyysinä, ns. triangulaatiomenetelmällä. Kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa käytettiin Excel-  
taulukkolaskentaohjelmaa ja kvalitatiivinen aineisto toteutettiin teemahaastatteluin.

Tutkimusaineiston havaittiin tukevan aiempia tutkimuksia aiheesta siten, että niin yrityksen omistajien tahtotila kuin yrityksen toimintaympäristö vaikuttavat kasvuun. Naisjohtajuus itsessään ei vaikuttaisi olevan kasvun esteenä, ennemminkin kyse on henkilökohtaisista luonteenpiirteistä, kuten riskienottohalukkuudesta. Tutkimuksen perusteella ei havaittu naisjohtajien tilitoimistojen olevan miesjohtajien yrityksiä kannattavampia, mutta sen sijaan löydettiin naisjohtajien tilitoimistojen olevan vähemmän velkaantuneita sekä pienempiä henkilöstömäärältään. Miesjohtajien tilitoimistoissa taas oli suurempi laskutus henkilöä kohden kuin naisjohtajien yrityksissä.

Avainsanat: naisjohtajuus, kasvu, kannattavuus, tilitoimistot.

## Abstract

Jaana Mikkola

Female leadership in accounting firm – an obstacle to growth?

55 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Master's Thesis 2018

Instructor: Heikki Sintonen, Principal Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

Studies of companies directorship and the consistence of their boards show, that female leadership has a positive effect to company's profitability. However, in the pink-collar accounting business all the largest and strongly growing companies have male CEOs. The aim of this thesis was to find out, whether the gender of the accounting company's CEO affects to the growth of the company.

The research material consisted of database of the members of The Financial Management Alliance of Finland combined with the Financial Statements information from Asiakastiето. The material was processed as divided by gender, except when comparing profitability. Triangulation method was used to the empirical study. Excel-program was used in the analysis of the quantitative material and theme interviews were carried out for the qualitative research.

The research material showed support for previous studies claiming the company's growth depends both on the owners willingness to grow and also the operational environment. Female leadership itself does not appear to be an obstacle to growth, rather than personal qualities, such as the willingness to take risks. The study did not find female leaders accounting companies to be more profitable than male leaders companies, but it found that female leaders accounting companies are less indebted and have less personnel. The male CEOs companies had larger billing per person than female leaders companies.

Keywords: female leadership, growth, profitability, accounting firm

## Sisällysluettelo

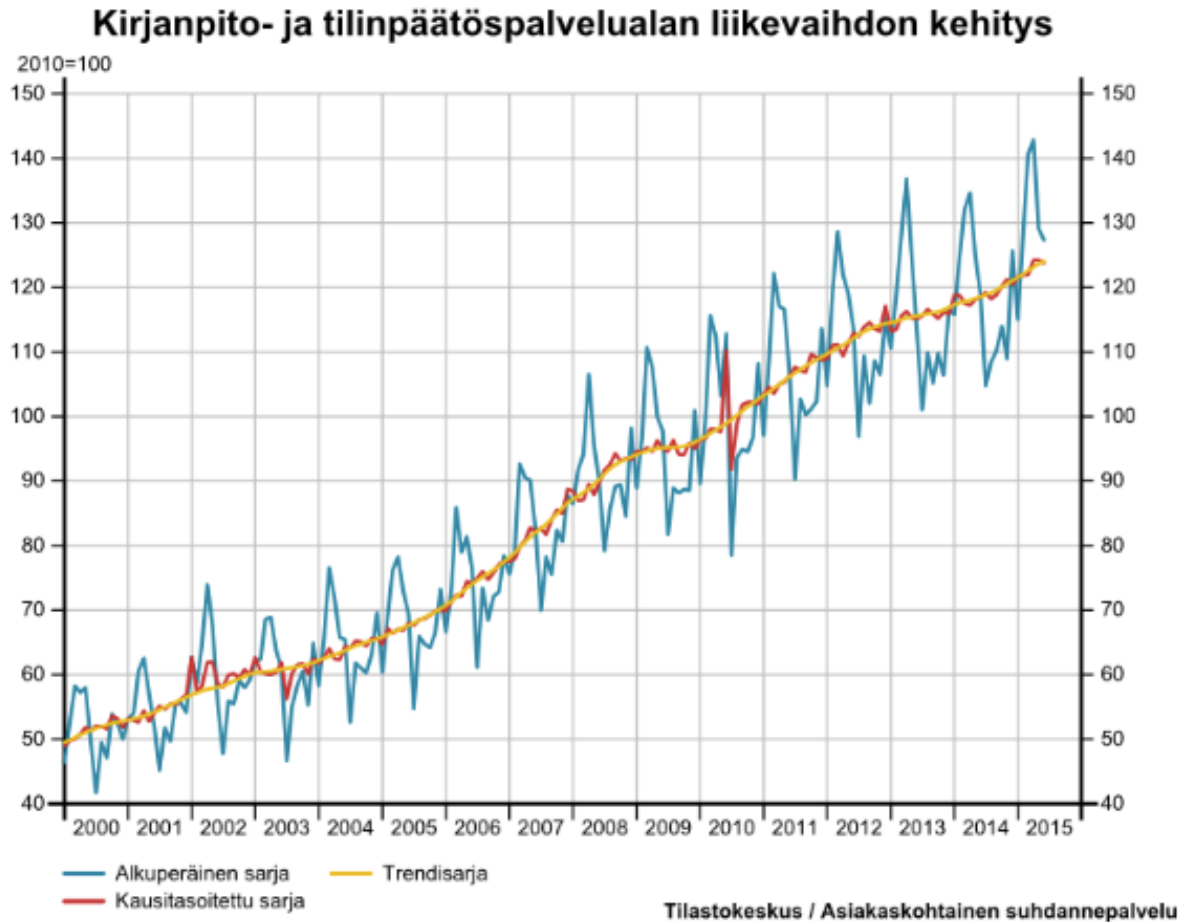
<b>1. Johdanto .....</b>	<b>1</b>
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat.....	4
1.2. Tavoite ja tutkimuskysymys.....	5
1.3. Tutkimusmenetelmä .....	6
<b>2. Kasvu ja kannattavuus .....</b>	<b>8</b>
2.1. Kasvun määritelmä.....	8
2.2. Erilaisia tapoja kasvaa.....	9
2.3. Kasvun ajurit .....	10
2.4. Kasvun esteet.....	13
2.5. Kannattavuus .....	14
<b>3. Naisjohtajuus .....</b>	<b>16</b>
3.1. Naisjohtajuus Suomessa .....	16
3.2. Nais- ja miesjohtajien eroja.....	18
3.3. Nais- ja miesjohtajien samankaltaisuuksia.....	19
3.4. Stereotyyppiat ja niiden vaikutus .....	19
<b>4. Tutkimusaineisto ja sen käsittely.....</b>	<b>20</b>
4.1. Kohdeyritysten valinta .....	20
4.2. Tutkimuksessa käytetyt mittarit.....	21
4.3. Luotettavuuden arviointi .....	22
<b>5. Tutkimuksen tulokset.....</b>	<b>23</b>
5.1. Naisjohtajat tilitoimistoissa.....	24
5.2. Tilitoimiston kasvu .....	29
5.2.1. Johtajuus ja omistajuus.....	32
5.2.2. Kasvun keinot.....	35
5.3. Kasvun esteet.....	37
5.4. Naisjohtaja, kasvu ja kannattavuus.....	42
<b>6. Yhteenveto ja johtopäätökset .....</b>	<b>44</b>
<b>Kuvat ja taulukot .....</b>	<b>48</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>49</b>

## 1. Johdanto

Tilitoimistoala on muuttunut vuosikymmenien saatossa: tilikirjoista ja tiliristikoista on siirrytty tietokoneohjelmien hyödyntämiseen, sekä historian tallennuspalveluista ajantasaiseen raportointiin. Sähköinen taloushallinto ja paperiton toimisto on tätä päivää ja tulevaisuudessa automaatio tulee vielä entisestään muuttamaan tilitoimiston palvelukenttää. Myös alan työntekijöiden koulutus sekä tehtäväkenttä on muuttunut melkoisesti sekä ohjelmistojen kehittymisen, että asiakkaiden tarpeiden muuttumisen myötä. Kirjanpitäjän ja palkanlaskijan koulutuksia voi suorittaa niin opistoissa kuin korkeakouluissakin, mutta esimerkiksi tilinpäätöstaito ja täsmäytysten tekeminen kehittyvät vain työtä tekemällä. Vastavalmistunut taloushallintoa opiskellut vaatii vielä vuosien harjoittelun tullakseen todella ammattitaitoiseksi. Taloushallinnon alan vaativuus ilmenee myös jatkuvana kouluttautumisena sekä eri toimialojen erityispiirteiden tuntemisessa. Kirjanpitäjän tulee tuntea asiakkaansa toimiala osatakseen tehdä oikeat kirjaukset sekä tunnistaa esimerkiksi niin yhteisömyyntien ja -ostojen käsittely kuin verotuksessa vähennyskelpoiset erät sekä yhteisötapahtumien vaatimat raportoinnit. Vastaavasti palkanlaskijan on perehdyttävä huolellisesti eri työehtosopimuksiin ja esimerkiksi kilpailukyvyn alakohtaisiin ohjeistuksiin.

Tilitoimistoala ei ole missään nimessä helppo tie vastavalmistuneelle, mutta erittäin opettavainen ja kehittävä kylläkin. Tilitoimistoalalla saa kattavan näkemyksen eri toimialoihin sekä eri yhtiömuotoihin ja niiden verotuksellisiin erityispiirteisiin. Työskentely tilitoimistoissa on automaation ja robotiikan ansiosta siirtymässä rutiineista kohti konsultoivaa palvelua.

Tilitoimistoala on siis murroksen äärellä. Ala kasvaa keskimäärin n. 3%:n vuosivauhtia (Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2016) ja tämän liittyy vahvasti taloushallinnon sähköistämiseen sekä trendiin ulkoistaa yrityksen taloushallintopalvelut. Perinteiset yritysten sisäiset taloushallinto-osastot pyritään irrottamaan yritysten ydinliiketoiminnasta ulkoistamalla ne.



Kuva 1: Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelualan liikevaihdon kehitys

Voimakkaasti automatisoituva toimiala asettaa alalla työskentelevät uudenlaisten haasteiden äärelle. Tilitoimistoalan työtehtävät tulevat muuttamaan muotoaan tulevaisuudessa, kun yhä enemmän toimintoja automatisoidaan. Edelläkävijäyritykset ovat jo ottaneet kirjanpidon tehtävien avuksi robotteja, jotka hoitavat rutiinomaisia työtehtäviä nopeasti. Tämä vapauttaa kirjanpidon asiantuntijan aikaa olla asiakkaan tukena sekä neuvonantajana. Tulevaisuuden tilitoimiston työntekijät tulevat työskentelemään erilaisten robottien kanssa, virtuaalitiimeissä sekä jopa yli Suomen rajojen.

Tilitoimistoalan toimialaliittona Suomessa toimii Taloushallintoliitto ry. Taloushallintoliitto on perustettu vuonna 1968 Kirjanpitotoimistojen liitto ry -nimellä. Vuonna 2005 nimi muutettiin Taloushallintoliitoksi. Liiton tarkoituksena on kehittää toimialaa yhdessä jäsenyritystensä kanssa. Taloushallintoliitto tarjoaa jäsenilleen koulutusta, tutkimustietoa sekä julkaisee Tilisanomat -lehteä. Taloushallintoliiton yhteydessä toimiva Tili-instituuttisäätiö hallinnoi

alan arvostettuja kirjanpidon ja palkkahallinnon KLT- ja PHT -tutkintoja (Taloushallintoliitto, 2016).

Kaikkiaan Suomessa on n. 4.300 tilitoimistoalan yritystä, joista Taloushallintoliiton auktorisoimia jäsenoimistoja on n. 800 kpl. Taloushallintoliiton tarkoituksena on edistää hyvää tilitoimistotapaa TAL-STA -toimialastandardin avulla. Auktorisoidun jäsenoimiston tulee täyttää toimialastandardin kriteerit sekä sitoutua noudattamaan hyvän tilitoimistotavan ohjeistuksia (Taloushallintoliitto, 2016).

Tilitoimistoalaa pidetään perinteisesti naisvaltaisena alana. Tilitoimistojen henkilökunta on naisvoittoista, 86% ammattinimikkeellä kirjanpitäjä työskentelevistä on naisia (Tilastokeskus, Suurimmat naisvaltaiset työryhmät, 2008). Sen sijaan liikevaihdolla tai henkilöstön määrällä mitattaessa Suomen suurimpien tilitoimistojen johtajat ovat miehiä (Taloushallintoliitto):

- Accountor Oy (ent. Pretax Oy), toimitusjohtaja Asko Schrey
- Talenom Oyj, toimitusjohtaja Jussi Paaso
- Azets Insights Oy, toimitusjohtaja John Roitto
- Rantalainen Yhtiöt Oy, toimitusjohtaja Antti Rantalainen
- Administer Oy, toimitusjohtaja Peter Aho

Näistä taustatiedoista herää kysymys siitä, kasvavatko naisjohtajien tilitoimistot?

Suomessakin on tehty useita tutkimuksia niin naisjohtajuuteen liittyen kuin naisjohtajuuden kytkeytymisestä yrityksen kannattavuuteen (mm. Peni, 2012). Lisäksi viime vuosikymmenellä on kiinnitetty huomiota naisten lukumäärään yritysten ja erityisesti pörssiyritysten ylimmässä johdossa. Koska tutkimustulokset edeltävissä tutkimuksissa ovat jokseenkin toisistaan eroavia etenkin yritysten toimialojen osalta, olisi mielenkiintoista tietää, miten hyvin taloushallinto naisvaltaisena palvelutoimialana tukee aiempia tutkimuksia aiheesta. Näiden lisäksi yleinen toimialan murros teollisuudesta palvelualojen kasvuun toimi hyvänä lähtökohtana – teolliset alat ovat perinteisesti olleet miesvaltaisia, kun taas palvelualoilla työskentelee enemmän naisia myös johtotehtävissä.

Tutkija on itse työskennellyt alalla lähes kaksikymmentä vuotta ja omaa sitä kautta vahvaa kokemusta sekä näkemystä alan kehityksestä sekä tulevaisuudesta. Tämän kokemuksen kautta tutkimus oli paitsi tutkijalle itselleen mielekästä tutkittavaa, se antoi myös paljon mahdollisia jatkotutkimusten aiheita.

### **1.1. Tutkimuksen lähtökohdat**

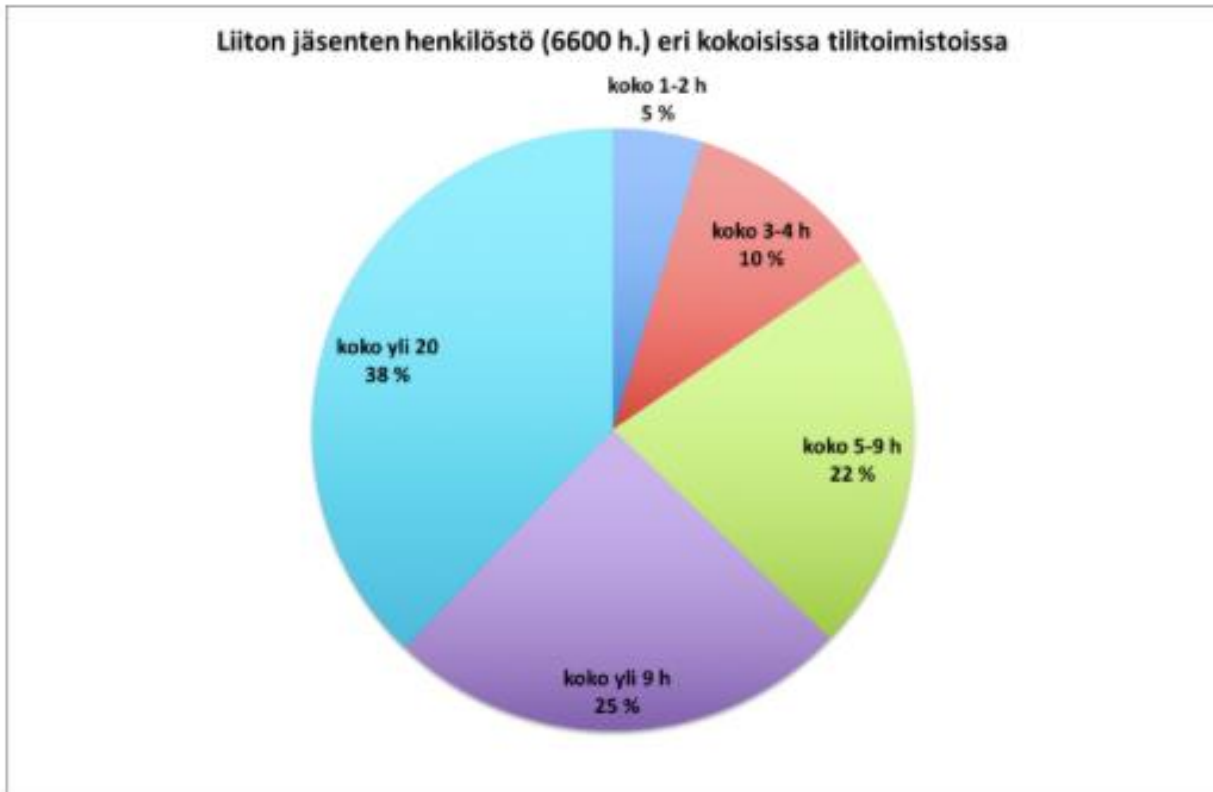
Tässä opinnäytetyössä tutkittiin naisjohtajuutta suomalaisissa tilitoimistoissa. Aihetta lähestyttiin peilaamalla tilitoimiston naisjohtajan vaikutusta hänen johtamansa tilitoimiston kasvuun. Työssä paneuduttiin tilitoimistojen naisjohtajien haastattelujen kautta näkemyksiin siitä, vaikuttaako jokin sukupuoleen liittyvä asia yrityksen kykyyn tai haluun kasvaa. Vastaavaa, sukupuoleen kytkettyä tutkimusta alasta ei ole aikaisemmin tehty. Aikaisempia tutkimuksia aihetta sivuten ovat naisjohtajuustutkimukset, sekä yritysten kasvusta tehdyt tutkimukset.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui naisjohtajuustutkimuksesta, kasvun ja kannattavuuden määritelmistä sekä kasvuyrittäjyyden teorioista.

Tutkimusmenetelmänä oli triangulaatiomenetelmä, joka on yhdistelmä kvantitatiivisista sekä kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä. Kvantitatiivisia menetelmiä käytettiin selvittämään tutkimusaineistosta kasvun määritelmän mukaisesti kasvaneet yritykset, sekä kannattavuuteen liittyvät tunnusluvut. Teemahaastatteluiden avulla tehtiin tutkimuksen kvalitatiivinen osuus, jossa valitut naisjohtajat haastateltiin.

Tilitoimistoalan yrityksiä on Suomessa 4 333 kpl. Ne työllistävät yli 12 000 henkilöä (Taloushallintoliiton jäsentutkimus 2015). Oheisesta kuvasta nähdään Taloushallintoliiton jäsenyritysten koko henkilöstön mukaan:





Kuva 2: Taloushallintoliiton jäsenyritysten henkilöstö eri kokoisissa tilitoimistoissa 2015

Suomen suurimmat tilitoimistot kasvattavat liikevaihtoaan lähinnä yritysostoin. Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia siihen, ovatko naisten johtamat tilitoimistot kasvaneet valitulla ajanjaksolla sekä mahdollisia syitä siihen, miksei kasvua ole tapahtunut. Lisäksi haluttiin verrata minkä kokoisia ovat naisjohtajien tilitoimistot verrattuna miesjohtajien toimistoihin, sekä sitä, korreloiko yrityksen koko yrityksen kasvuun.

## 1.2. Tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia olettamukseen siitä, että naisjohtajien luotsaamat tilitoimistot Suomessa eivät kasva. Tilinpäätöstietojen avulla oli tarkoitus tutkia, onko asia todellakin niin, että vain miesjohtajien tilitoimistot kasvavat?

Tutkimuskysymyksenä oli:

*Kasvavatko naisjohtajien tilitoimistot?*

Tavoitteena oli lisäksi löytää syitä, miksi naisjohtajien tilitoimistot eivät mahdollisesti kasva ja jos kasvavat, niin miten. Tutkimuksen alakysymyksinä olivat:

- jos naisjohtajien tilitoimistot eivät kasva, miksi eivät?
- jos kasvavat, miten kasvavat?

Onko tilitoimistojen naisjohtajuudessa jotain sellaista selittävää tekijää, mikä toimii mahdollisesti kasvun esteenä? Ovatko tilitoimistojen naisjohtajat mieskollegoitansa varovaisempia kasvamaan vai eikö heidän kunnianhimonsa ole riittävä? Jos taas ilmenisi, että naisjohtajien tilitoimistot kasvavat, miten kasvu tapahtuu, eli mikä on yrityksen kasvustrategia? Kasvavatko naisjohtajien tilitoimistot kannattavasti? Onko naisjohtajilla jotain sellaisia ominaisuuksia, joiden ansiosta he tavoittelevat kasvua?

Tutkimuksen kvantitatiivisena aineistona käytettiin Taloushallintoliiton tietokantaa, sillä Taloushallintoliiton jäsenyritykset edustavat kattavasti tilitoimistoalaa ja tieto on luotettavalla tavalla kerätty.

### **1.3. Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmänä oli triangulaatiomenetelmä, Triangulaatiomenetelmässä käytetään sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Yleisin tapa toteuttaa triangulaatiomenetelmää on ensin tehdä tutkimuksen runko kvantitatiivisesta aineistosta ja tämän jälkeen syventää saatua tietoa kvalitatiivisin menetelmin, esimerkiksi haastattelujen avulla (Eskola & Suoranta, 1998). Kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää numeraalista aineistoa (Valli, 2015), kun taas kvalitatiivinen aineisto on tekstimuotoista (Eskola & Suoranta, 1998).

Jotta saataisiin vastaus tutkimuskysymykseen: kasvavatko naisjohtajien tilitoimistot, oli käytettävä kvantitatiivista eli määrällistä aineistoa. Kvantitatiivinen aineisto oli hankittu yhteistyössä Taloushallintoliiton kanssa. Taloushallintoliiton jäsenkyselyn tulokset ovat yhdistetty yritysten tilinpäätöstietoihin viimeksi päättyneeltä tilikaudelta. Vastausten löytäminen alakysymyksiin taas edellyttää kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tästä syystä tutkimuksen tekoon valikoitui triangulaatiomenetelmä. Triangulaatiomenetelmän

eduiksi nähdään sen mahdollistama tarkempi ja syvempi tulos sekä parempi luotettavuus (Eskola & Suoranta, 1998 ja Hirsjärvi & Hurme, 2015). Laadullinen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla.

Tutkimus koostuu kahdesta pääteemasta, jotka kulkevat rinnakkain läpi tutkimuksen. Nämä teemat ovat naisjohtajuus sekä yrityksen kasvu. Johdannon jälkeen luvussa kaksi on perehdytty kasvun ja kannattavuuden määritelmiin. Luvussa kolme tarkastellaan naisjohtajuutta ja siihen liittyviä teemoja. Neljännessä luvussa keskitytään empiiriseen aineistoon sekä tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Luku viisi sisältää varsinaisen tutkimuksen tulokset ja luvussa kuusi esitetään tutkimuksen yhteenveto sekä johtopäätökset. Samassa luvussa pohditaan myös jatkotutkimusmahdollisuuksia.



Kuva 3: Tutkimuksen pääteemat

## 2. Kasvu ja kannattavuus

### 2.1. Kasvun määritelmä

Yrityksen kasvua voidaan mitata esimerkiksi vuosittaisella liikevaihdon tai henkilöstömäärän kasvulla. Liikevaihdon kasvu on selkein mittari, jolla nähdään yritystoiminnassa tapahtuvat muutokset vuositasonalla. OECD ja EU määrittelevät kasvuyrityksen sellaiseksi yritykseksi, joka lähtötilanteessa työllistää vähintään 10 henkeä ja seuraavana kolmena vuotena työntekijöiden määrä kasvaa vähintään 20% vuodessa (Työ- ja Elinkeinoministeriö, 2016). Tässä tutkimuksessa kasvua mitattiin valittujen yritysten vuosittaisella liikevaihdon kasvulla. Liikevaihdon kasvu valittiin mittariksi sen selkeyden ja luotettavuuden vuoksi. Henkilöstömäärän muutokset tai muuttumattomuus ei olisi sellaisenaan antanut riittävää kuvaa yrityksen toiminnan muutoksista, etenkin nopean automatisaation vuoksi.

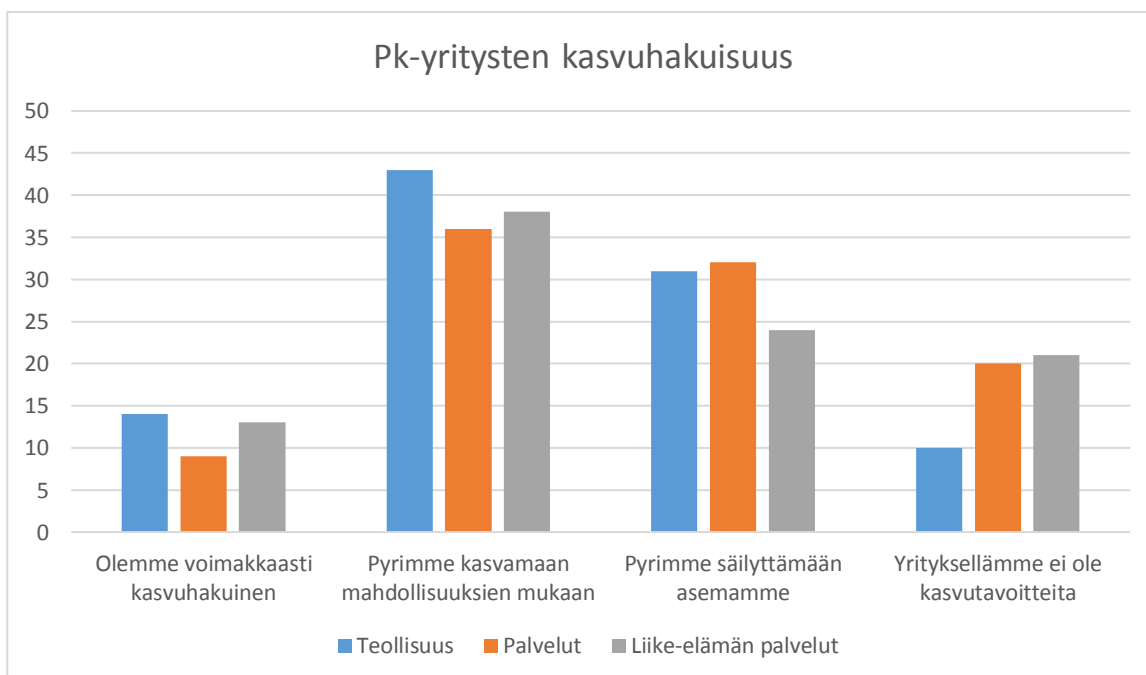
Elinkeinoelämän Keskusliitto EK on julkaissut useita selvityksiä suomalaisista kasvuyrityksistä yhteistyössä eri tahojen kanssa. Nordean kanssa yhteistyönä toteutettu Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa (2013), määrittelee voimakkaasti kasvavan yrityksen sellaisena, joka tavoittelee vähintään 30 prosentin vuotuista liikevaihdon kasvua. Maltillinen kasvu EK:n mukaan on vähintään 10 prosentin vuotuinen liikevaihdon kasvu. Tässä tutkimuksessa vuosittaiset kasvuprosentit jaoteltiin seuraavasti:

- Ei kasvua
- Kasvu 1-5%
- Kasvu 6-10%
- Kasvu 11-15 %
- Kasvu 15-20%
- Kasvu 20-30 %
- Kasvu yli 30 %

## 2.2. Erilaisia tapoja kasvaa

Yrityksen kasvu tapahtuu joko orgaanisesti tai epäorgaanisesti. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan oman liiketoiminnan laajentamista joko kokonaan uusille markkinoille tai laajentamalla omaa markkina-aluetta uusasiakashankinnalla. Epäorgaaninen kasvu tapahtuu yritysjärjestelyin, kuten yritysostoin tai fuusioituen. Alkuvaiheen yritys kasvaa luonnostaan orgaanisesti, mutta voimakkaasti kasvuhakuiset yritykset kokevat epäorgaanisen kasvun nopeampana. Käytännössä pk-yrityksissä kasvu tapahtuu orgaanisesti, tulorahoituksen avulla, sillä epäorgaaninen kasvu vaatii usein ulkopuolista rahoitusta (Elinkeinoelämän Keskusliitto, 2011).

Kim Lehdon (2013) mukaan kasvutavoitteesta on tullut monelle yritykselle itse tarkoitus – kasvetaan, koska se kuuluu asiaan ja kilpailijatkin kasvavat. Pk-yritysbarometrin (2016) mukaan liike-elämän palvelusektoria edustavilla aloilla voimakkaasti kasvuhakuisia yrityksiä oli 13% ja näistä yrityksistä 38% pyrki kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Viidesosalla liike-elämän palveluita edustavista yrityksistä ei ollut kasvutavoitetta ja neljäosa pyrkii vain säilyttämään asemansa, kasvuedellytyksin (kuva 4). Lisäksi PK-yritysbarometrissä (2016) todettiin voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten olevan usein hieman muita suurempia yrityksiä.



Kuva 4: Pk-yritysten kasvuhakuisuus %

Tilitoimistoalan miesjohtoisista yrityksistä esimerkiksi Talenom on voimakkaassa kasvussa, liikevaihdon kasvu oli ajanjaksolla 1.1.-30.06.2016 15,2%. Talenomin kasvustrategiana on ollut paitsi uusasiakashankinta myös omien prosessien tehostaminen sekä franchising-mallin hyödyntäminen. Talenom perustaa kasvunsa vahvasti taloushallinnon sähköistämisen mukanaan tuomaan automatisointiin, jonka ansiosta kirjanpitäjät voivat ottaa hoitaakseen useampia asiakkaita sekä uusasiakashankintaan esimerkiksi eläköityvien tilitoimistoyrittäjien ansiosta (Talenom 2017).

Azets Insights Oy (entinen Visma Services Oy) on menneinä vuosina kasvanut hyvinkin voimakkaasti. Liikevaihdon kasvu on vuosittain ollut jopa 94,5%, mutta parina viime vuotena vain 2,5% (2013-2014) ja 6,3% (2014-2015). Koska henkilöstön määrä yrityksessä on pysynyt lähes samana kolmena viimeisenä vuotena, voidaan ehkä olettaa liikevaihdon kasvun johtuneen muusta syystä kuin yritysostoista, vaikka Azets Insights Oy on vuodesta 2009 kasvanut nimenomaan epäorgaanisesti, yritysostojen voimin, hankkien ensin omistukseensa Teemuaho Yhtiöt Oy:n ja tämän jälkeen useita monitoimipaikkaisia tilitoimistoja (Talouselämä). Verkkosivujensa mukaan Azets Insights Oy on panostanut voimakkaasti omiin taloushallinnon sähköisiin järjestelmiin ja niiden kautta saatuun prosessihyötyyn (Azets Insights verkkosivut).

### **2.3. Kasvun ajurit**

Kasvun ajureita ovat ne seikat tai ominaisuudet, jotka edesauttavat yrityksen kasvua tai mahdollistavat yrityksen kasvun. Elinkeinoelämän keskusliiton keväällä 2017 teettämä tutkimus omistajayrittäjien kokemista kasvun esteistä tukee aiempia tutkimuksia ja kyselyitä aiheesta. Kyselyssä kysyttiin omistajayrittäjien mielipiteitä erilaisista kasvun ajureina tai kasvun esteinä toimivista tekijöistä. Merkittävimpinä kasvun ajureina yrittäjät näkivät yrittäjän motivaation, yrittäjäosaamisen, tuotanto-osaamisen sekä johtamisosaamisen (EK, 2017).

Boardman Oy:n tekemän tutkimuksen (2007) mukaan tärkein kasvun ajuri on yrityksen omistajien tahtotila. Samaan tulokseen päätyi myös Laukkanen (2007), joka totesi yrityksen

kasvun olevan merkittävästi riippuvainen yrittäjän tavoitteista ja toiminnasta. Yrittäjän ominaisuudet ja johtajana toimiminen korostuvat erityisesti muutostilanteissa, joita yrityksen kasvu tuo tullessaan. Kasvava organisaatio vaatii johtajalta onnistunutta muutosjohtamista sekä kykyä delegoida. Henkilöstöressurssien johtaminen korostuu entisestään, kun yrityksen henkilöstön määrä kasvaa. Erityisesti kasvavan yrityksen rekrytointien on onnistuttava, jotta kasvu olisi mahdollista ja virherekrytoinnit tulevat yritykselle kalliiksi (Laukkanen, 2007). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan tutkimuksessa startup-yritysten kasvun ajureista todettiin kasvuhakuisten yrittäjien olevan valmiita ottamaan suuriakin riskejä, heillä oli korkea osaamistaso sekä aiempaa johtamis- ja yrittäjyyskokemusta (2016).

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan tutkimus (2016), selvitti kasvuhakuisten startup-yrittäjien ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Vaikkakin tutkimuksessa perehdyttiin nimenomaan startup-yrityksiin, on samoja kasvuhakuisuuteen liitettyjä luonteenpiirteitä löydetty muissakin tutkimuksissa, mm. Boardman 2007, Laukkanen 2007 sekä EK ja Nordea 2013. Yhteisiä kasvuhakuisten yritysten johtajien tai yrittäjien luonteenpiirteitä olivat valmius suuriinkin riskienottoihin yhteydessä aiempaan johtamiskokemukseen sekä korkea koulutustaso (Boardman 2007, Laukkanen 2007, EK ja Nordea 2013, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta 2016).

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean tutkimuksessa suomalaisesta omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta (2013) sekä myös Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan tutkimuksesta startup-yrityksistä (2016) esitettiin voimakkaimpien kasvutavoitteiden olevan yleisimpiä nuorten yritysjohtajien yrityksissä. Tämän lisäksi molempien tutkimusten tulokset osoittivat, että kasvuhakuisten yritysten johtajilla oli muita korkeampi koulutustaso. Enemmistö kasvuhakuisten yritysten johtajista oli suorittanut ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinnon (EK ja Nordea 2013, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta 2016).

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean tutkimuksessa (2013) havaittiin, että hallituksen kokoonpano vaikuttaa selvästi yrityksen kasvuun. Tutkimuksen mukaan kasvuhakuisissa yrityksissä on usein ulkopuolisia hallituksen jäseniä. Naisjäseniä löytyy useimmin aseman säilyttämiseen keskittyvien yritysten hallituksista (Elinkeinoelämän Keskusliitto ja Nordea, 2013).

Taulukko 1. ■ Hallituksen merkitys ja kokoonpano erilaisissa yrityksissä (N=611)

Kasvu	Voimakas kasvu > 30 %	Maltillinen kasvu > 10 %	Aseman säilyttäminen
Hallitustoiminnan merkitys (ka. 1-5)	3,2	3,2	2,6
Hallituksen koko (jäsenten lkm, ka.)	3,8	3,6	3,5
Naisjäseniä (% yrityksistä)	32	46	60
Alle 35 -vuotiaita (% yrityksistä)	24	25	18
Ulkopuolisia jäseniä (% yrityksistä)	45	34	20

Kuva 5: Hallituksen merkitys ja kokoonpano erilaisissa yrityksissä

Kim ja Maurborgne esittivät, että yritys kasvaa parhaiten arvoinnovaatioiden avulla. Tällöin asiakas on valmis maksamaan siitä, että yritys ylittää asiakkaiden odotukset vastaamalla heidän tarpeisiinsa paremmin kuin muut (2004). Tilitoimistoalalla, joka on lähtökohtaisesti melko samankaltaisia ja samanhintaisia palveluita tuottavia yrityksiä täynnä, tällainen arvoinnovaatio olisi merkittävä kasvun ajuri. Arvoinnovaationa voisi ajatella esimerkiksi erikoistumista jonkin tietyn alan yrityksiin tai tiettyihin toimialoihin. Myös robotiikan hyödyntäminen olisi tilitoimistolle merkittävä arvoinnovaatio. Kim ja Maurborgne puhuvat sinisestä merestä, jolla he tarkoittavat sellaista arvoinnovaatiota, jota kilpailijoilla ei vielä ole käytettävissään (2004). Tällainen sininen meri vie yrityksen kasvuun sen asiakkaille synnyttämän merkittävän lisäarvon myötä.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisun mukaan kasvuhakuiset yritykset ovat jo lähtökohtaisesti ei-kasvuhakuisia yrityksiä suurempikokoisia. Tämän lisäksi todettiin kasvuhakuisten yritysten toimivan verkostomaisesti sekä olevan toimialoiltaan liike-elämän palveluiden parissa (2016).

Erilaisia kasvun ajureita ovat siis paitsi yrityksen toimiala, yrityksen hallituksen koostumus, yrityksen arvoinnovaatiot, myös merkittävässä määrin yrityksen omistajien ja johdon tahtotila. Lisäksi yrityksen johtajan ikä sekä koulutustausta ja aiempi johtamiskokemus näyttäisivät toimivan kasvun ajureina.



## 2.4. Kasvun esteet

Kasvun esteitä ovat ne joko ympäristöstä tai yrityksestä johtuvat esteet, jotka toimivat kasvua haittaavasti. Kasvun esteet voivat siis liittyä niin yrityksen toimintaympäristöön, yrityskulttuuriin tai yrityksen johdon ominaisuuksiin.

Bulanova, Isaksson ja Kulvereid havaitsivat tutkimuksessaan, että naisjohtajien haluttomuus kasvattaa yritystään ei välttämättä johdu pelkästä varovaisuudesta tai pelosta, että työn laatu kasvun myötä heikkenisi, vaan osasyitä olivat ongelmat rahoituksen saatavuudessa, pelko työmäärän lisääntymisestä sekä tyytymisestä nykyiseen tilanteeseen (2016). Orser ja Elliot havaitsivat samankaltaisia syitä tutkiessaan nais- ja miesjohtajien yritysten kasvun edellytyksiä. Heidän mukaansa yritysten kasvua voidaan selittää neljällä tekijällä: resursseilla, maineella, psykologisilla tai ympäristöstä johtuvilla syillä. Näistä syistä naissukupuoleen liittyviä kasvun esteitä ovat: turvallisuushakuisuus, naisyritysten maine, kasvun epätodennäköisyys, sekä ympäristön luomat esteet kasvulle (2015). Mielenkiintoisinta edellä mainituissa tutkimuksissa ovat naisten itsensä ylläpitämät mielikuvat. Oletetaan, että naisjohtajista ajatellaan tietyllä tavalla ja uskotaan, että tämä vanhanaikainen ajattelutapa on esteenä tiettyjen asioiden tekemiselle. Samoja naisjohtajuuteen liittyviä stereotyyppioita ovat tutkineet myös Lämsä ja Tiensuu (2002). Näiden ulkomaisten tutkimusten esittämät väitteet naisyrittäjien rahoituksen saannin vaikeudesta eivät kuitenkaan mielestäni päde suomalaisessa yritysmaailmassa, jossa esimerkiksi Finnveralla on ollut valikoimissaan erityisesti naisille suunnattu naisyrittäjälaina (nykyään nimellä pienyrittäjälaina). Toisaalta pk-yritysbarometrin mukaan rahoituksen yleinen saatavuus on huono ja rahoituksen vakuusvaatimukset ovat kireät (2017). Tämä on johtanut siihen, että ulkopuolista rahoitusta ei vaivauduta edes hakemaan kasvutarkoituksessa, koska katsotaan sen olevan liian hankalasti saatavaa.

Boardmanin julkaisussa Leino analysoi kasvuyrityksen riskejä strategisesta ja operatiivisesta näkökulmasta. Strategiset riskit ovat toimialaan, kilpailijoihin ja sidosryhmiin liittyviä epävarmuuksia sekä yrityksen omiin, strategiaan päätöksiin liittyviä riskejä. Operatiivisia riskejä ovat henkilöstöön, prosesseihin sekä tietojärjestelmiin liittyvät riskit (2007). Tilitoimistoalalla kasvu on haastavaa juurikin edellä mainituista syistä johtuen: suuri asiakas voi vaihtaa tilitoimistoa tai sisäistää palvelunsa, avainhenkilöt voivat vaihtaa

työpaikkaa, uudet ohjelmistot vaativat investointeja ja toisaalta taas uusien asiakkaiden myötä tarvitaan myös osaavaa työvoimaa.

Elinkeinoelämän keskusliiton kyselyssä (2017) omistajayrittäjien näkemyksistä kasvun esteistä, vastaajat valitsivat suurimmiksi tekijöiksi markkinatilanteen, työntekijöiden motivaation sekä työntekijöiden osaamisen. Samansuuntaisia tuloksia oli nähtävissä Pk-yritysbarometrissä (2016), jonka mukaan lähes puolet vastanneista yrityksistä pitää osaavan työvoiman puutetta kasvun esteenä. Tosin samaisessa Pk-yritysbarometrissä (2016) tutkimuksessa todettiin tämän olevan myös alueellinen ongelma. Pääkaupunkiseudulla sekä yliopistokaupungeissa työvoima liikkuu aivan eri tavalla kuin kasvukeskusten ulkopuolella. Tilitoimistoala ja kirjanpitäjä ammattina ei ole varsinaisesti trendikäs, eikä houkutteleva nuorille opiskelijoille. Alan monipuoliset vaatimukset lainsäädännöstä, lukujen tulkinnasta sekä asiakaspalvelusta vaativat peruskoulutuksen jälkeenkin jatkuvaa opiskelua. Julkisuudessa on lähivuosina kerrottu kirjanpitäjän ja palkanlaskijan ammattien olevan katoamassa robotisaation myötä – miksi siis kukaan kouluttautuisi kuolevalle alalle?

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean tutkimuksessa suomalaisesta kasvuyrittäjyydestä (2013) todettiin naisten olevan aliedustettuina voimakasta kasvua tavoittelevien yritysten johdossa (naisia 14%). Tutkijat selittivät tätä naisten johtamien yritysten toimialalla, joka on usein pieni, kotimarkkinoilla toimiva palveluyritys. Näissä yrityksissä kasvumahdollisuudet ovat rajalliset ja yritykset keskittyvät usein vain säilyttämään asemansa ja nykyisen liikevaihtonsa kasvun sijaan. Voimakas kasvu oli keskittynyt yli 50 henkilön yrityksiin sekä alle 5 vuotta toimineisiin yrityksiin. Tämän lisäksi tutkimuksessa (EK ja Nordea, 2013) havaittiin kasvutavoitteiden vähentyvän niin yritysjohtajan kuin yrityksenkin ikääntyessä.

## **2.5. Kannattavuus**

Yrityksen suorituskykyä mitataan parhaiten sen kannattavuuden tunnuslukujen avulla. Pelkkä liikevaihdon kasvu tai henkilöstömäärän lisäys kertoo, että yritys on kasvanut, mutta kannattavuus kertoo, miten yritys on kasvanut. Yrityksen voimakas kasvu vaikuttaa lyhyellä tähtämellä yrityksen kannattavuuden tunnuslukuihin niitä heikentävästi. Tällä tarkoitetaan sitä, että kasvu ja kannattavuus eivät kulje käsi kädessä.

Kannattavuuden tunnuslukuina pidetään yleisesti kokonaispääoman tuottoastetta (Return on Assets, ROA) sekä sijoitetun pääoman tuottoastetta (Return on Invest, ROI).

Kotiranta, Kovalainen ja Rouvinen havaitsivat tutkimuksessaan (2007), että naisten johtamat yritykset ovat keskimäärin kannattavampia kuin miesten johtamat yritykset. Heidän mukaansa naistoimitusjohtajan yritykset ovat keskimäärin kymmenen prosenttia miestoimitusjohtajien yrityksiä kannattavampia. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin erittäin merkittävä yhteys naispuolinen toimitusjohtajan ja paremman kokonaispääoman tuoton (ROA) sekä sijoitetun pääoman tuottoasteen välillä. Samaan lopputulokseen päätyi myös Peni (2012), esittäen lisäksi naisjohtoisten yrityksen tuottavan laadukkaampia raportteja ja hallintokäytäntöjä. Desvaux'n, Devillardin ja Sancier-Sultanin julkaiseman naisjohtajuustutkimuksen mukaan naisvaltaiset yritykset päihittivät kannattavuudessa miesten johtamat yritykset. Tutkimuksessa havaittiin sijoitetun pääoman tuoton olevan jopa 41 prosenttia suurempi naisjohtajien yrityksissä sekä tuloksen ennen rahoituseriä ja veroja olleen jopa 56 prosenttia parempi (2010). Desvaux & al. esittivät syyksi naisten johtamien yritysten paremmalle kannattavuudelle naisten johtamistyylin. Kasvu ja kannattavuus eivät useinkaan kulje käsi kädessä, joten tämä yhtälö saattaa olla yksi selittävä tekijä. Kasvu vaatii lisää käyttöpääomaa, jotta yrityksen maksuvalmius ei kärsisi. Pienen tilitoimiston omistajayrittäjä joutuu usein käytännössä takaamaan lainansa henkilökohtaisesti. Pääomasijoittajat eivät myöskään ole kiinnostuneita pienistä yrityksistä ilman vakuuksia. Jos vakuutena on ainoastaan omistajayrittäjän osaaminen, into ja omakotitalo, ovat riskit liian suuret rahoittajalle. Laukkanen (2007) mainitsee rahoituksessa käytettävän niin kutsuttuja bootstrap-toimintamalleja. Henkilökohtaisen velkaantumisen lisäksi kassavaroja voidaan kerryttää myyntisaamisten maksuaikojen lyhentämisellä ja vastaavasti ostovelkojen maksuaikojen pidentämisellä. Näiden lisäksi voidaan hakea julkisia yritystukia, ulkoistaa toimintoja sekä leasing-rahoittaa tai pidättäytyä maksamasta omistajayrittäjälle palkkaa. Bootstrap-muodot ovat kuitenkin lähinnä väliaikaisia ratkaisuja, mutta saattavat edesauttaa varovaisen kasvun tielle.

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean tutkimuksen (2013) mukaan erityisesti voimakasta kasvua hakevat yritykset hyödyntävät ulkopuolisia hallitusjäseniä. Hallituksen jäseniltä edellytettiin strategista ja taloudellista osaamista. Tämän lisäksi kasvuyritykset hyödynsivät johtoryhmiä sekä neuvonantajatiimejä. Tutkimuksessa todettiin naisten toimivan

yrittäjävetoisissa pienyrityksissä, joissa omistaja oli yhtä kuin hallitus ja naisten yritykset eivät olleet kasvuhakuisia vaan aseman säilyttämiseen keskittyviä (EK ja Nordea, 2013).

Voimaakkaasti menneinä vuosina kasvaneiden Talenom Oy:n ja Azets Insights Oy:n tilinpäätöksen tunnusluvuista selviää, että Talenom omavaraisuusaste on ollut huono usean vuoden ajan (n. 1%). Matala omavaraisuusaste on kannattavuuden kannalta suuri riski yritykselle. Kun yrityksen kannattavuus on heikko, toimii kohtuullinen omavaraisuusaste varojen puskurina. Azets Oy:n omavaraisuusaste on alan keskiarvoa, ollen n. 47% vuoden 2016 tilinpäätöksessä (20% vuonna 2015). Talenom Oy:n liikevaihto on ollut kasvussa myös vuonna 2016, kun taas Azets Oy:n liikevaihto on kääntynyt laskuun tilikaudella 2016. Accountor Helsinki Oy:n liikevaihto on kasvusuuntainen, mutta omavaraisuusaste vain 3%. Lisäksi Accountor Oy:n liiketulos on ollut tappiollinen tilikaudella 2016 (Asiakastieto verkkopalvelu). Nämä tunnusluvut näyttäisivät hyvin toteuttavan sanontaa ”kasvu ja kannattavuus eivät kulje käsi kädessä”.

### **3. Naisjohtajuus**

#### **3.1. Naisjohtajuus Suomessa**

Aaltio-Marjosolan (2001) mukaan suomalaisissa teollisuusyrityksissä valtaosa johtajista on miehiä. Naisjohtajia löytyy palvelualoilta tai valtionhallinnosta, mutta sielläkään naiset eivät yllä aivan huipulle asti, vaan jämähtävät keskiportaan johtoon. Tätä ilmiötä kutsutaan lasikatoksi.

Hirvikorpi totesi tutkimuksessaan (2005), että nainen tyypillisesti johtaa organisaatiota, jossa toimitaan vähäisillä resursseilla ja muutosvaikutusmahdollisuuksilla sekä kovan paineen alla. Suomalaisten pörssiyritysten toimitusjohtajista naisia on neljä prosenttia (Linnainmaa ja Turunen, 2016).

Pohjoismaat ja Suomi ovat kuitenkin tasa-arvossa esimerkiksi Yhdysvaltoja ja Etelä-Eurooppaa edellä monessa asiassa. Meillä naisten työssäkäyntiä tuetaan palkallisilla vanhempainvapailla, subjektiivisella päivähoido-oikeudella, maksuttomalla kouluruualla sekä joustavilla työajoilla (osittainen hoitovapaa). Silti kansainvälisestikin verraten

naisjohtajia on Suomessa vähän. Johtajina toimivien naisten lukumäärä on kuitenkin kasvussa. Tilastokeskuksen mukaan vuosien 2013 ja 2015 välillä naisjohtajien lukumäärä kasvoi 30%:llä (ammattinimikkeellä johtaja –työssä olevat, kuva 2), ollen puolet miesjohtajien lukumäärästä. Tilastosta ei kuitenkaan käy ilmi johtajuuden taso yrityksessä – onko kyseessä ylin johto vai keskiportaalla johto.

#### 090. Työlliset ammatin (Ammattiluokitus 2010) ja sukupuolen mukaan, 15-74-vuotiaat

	2013	2014	2015
Työlliset, 1000 henkeä			
1 Johtajat			
Miehet	48	44	52
Naiset	20	22	26

Kuva 6: Johtajat sukupuolen mukaan

Syitä, mikseivät naiset pääse tai hakeudu johtajiksi on esitetty useita. Aaltio-Marjosola (2001) ja Salo ja Blåfield (2007) näkevät naisen urakehityksen esteinä ”väärän”, ei-teknisen alanvalinnan lisäksi pätkätyöt, määräaikaaisuudet, osa-aikatyön sekä perheen perustamisen. Uran ja perheen yhdistämisen vaikeudet näyttäisivät kasautuvan naisille myös Sinikka Vanhalan ja Sinikka Pesosen mukaan (2007): siinä missä miesjohtajan takana seisovat nainen ja perhe, on naisjohtaja useammin lapseton tai eronnut. He ovat myös esittäneet, että työelämässä miehille perhe on bonusta, kun taas naisia perheestä sakotetaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että naisten nähdään olevan päävastuussa kodin ja lasten hoitamisessa, vaikka he olisivat myös työelämässä. Koska naisten arvomaailma on ”pehmeä”, he saattavat joutua tekemään valinnan uran ja lastenhoidon välillä. Naiset saattavat kokea, että he eivät pysty panostamaan riittävästi molempiin, vaan kokevat huonoa omaatuntoa joko ollessaan työssä, pois lasten luota tai ollessaan kotona, poissa työstä. Siinä missä työelämä ja ura edustavat kovia arvoja, naiset voivat helposti valita pehmeämmän vaihtoehdon, eli perhe-elämän.

Suomessa naiset ja miehet ovat työelämässä periaatteessa yhdenvertaisia. Naiset ovat koko teollistumisen ajan osallistuneet työntekoon, tehneet osansa myös maatalousyhteiskunnassa sekä palvelleet sodan aikana rintamalottina. Naisten työssä käymistä tuetaan yhteiskunnan puolesta tarjoamalla kunnallista päivähoitoa ja naisilla ovat

yhtäläiset kouluttautumismahdollisuudet kuin miehilläkin. Perinteisesti naiset hakeutuvat palvelualoille: opettajat, sairaanhoitajat, kassatyöntekijät ja siivoojat ovat naisia. Erot naisten ja miesten välillä näkyvät myös koulutuksessa. Palvelu- ja hoiva-alat sekä erilaiset sosiaaliset houkuttelevat naisopiskelijoita. Miesten aloina taas pidetään teollisuutta: insinöörit, hitsaajat ja konepajatyöntekijät ovat useimmiten miehiä. Onkin esitetty, että esimerkiksi naisten pienemmät palkat selittyvät heidän työvalinnallaan. Naisvaltaisilla aloilla on miesvaltaisia aloja pienemmät palkat. Naisten töissä ei myöskään juuri pääse etenemään urallaan, ainakaan johtaja-asemaan, kun taas miespuolisia insinöörejä istuu johtokunnissa, hallituksissa ja toimitusjohtajina (Aaltio-Marjosola 2001, Salo & Blåfield 2007).

### **3.2. Nais- ja miesjohtajien eroja**

Aikaisempien tutkimusten mukaan mies- ja naisjohtajissa on sekä havaittu eroja, että samankaltaisuuksia (Aaltio-Marjosola, 2001, Kellerman ja Rhode, 2007, Vanhala ja Pesonen, 2008, Peni, 2012). Aaltio-Marjosolan (2001) mukaan naiset ovat johtajina avoimempia ja keskustelevimpia kuin miehet. Hänen mukaansa naisjohtajat suosivat sosiaalisia suhteita ja arvostavat hyvää työilmapiiriä sekä omaavat miehiä enemmän tunneälyä. Siinä missä miesjohtajat arvostavat valtaa ja käskyttämistä, naiset kuuntelevat ja organisoivat. Samoja stereotyyppioita havaitsivat myös Kellerman ja Rhode todetessaan, että naisjohtajiin liitettyjä piirteitä ovat demokraattisuus ja osallistuminen, siinä missä miehet ovat autoritäärisempiä ja käskyttävämpiä (2007). Näiden ominaisuuksien perusteella naisten johtamistyyliä kutsutaan transformaatiojohtamiseksi. Tähän johtamistyyliin liitetään ongelmanratkaisutaito, yksilöiden mentorointi ja kehittyminen, kannustavuus ja yhteisön hyvinvointi. Miesten johtamistyyliä taas kuvataan transaktiojohtamiseksi, johon liitetään läsnäolon puute, virheisiin puuttuminen, ongelmien ratkaisun lykkääminen sekä hyvästä työstä palkitseminen (Kellerman ym. 2007, Vanhala ym. 2008).

Toisaalta Aaltio-Marjosola esittää, että edellä mainitut naisjohtajien piirteet saattavat myös vaikuttaa kielteisesti. Naiset leimataan tunteellisiksi, eikä hyvä johtaja saa antaa tunteiden vaikuttaa päätöksentekoon. Naisvaltaisilla työpaikoilla riidellään, eivätkä naiset tue toisiaan. Kellermanin ja Rhodesin mukaan taas naisjohtajien maskuliiniset ominaisuudet kuten käskyttävyys ja kovuus, toimivat nekin naisia vastaan (2007). Teki nainen sitten niin tai näin, hän on aina vääränlainen johtaja miesten maailmassa.

### **3.3. Nais- ja miesjohtajien samankaltaisuuksia**

Aaltio-Marjosolan mukaan nais- ja miesjohtajat eivät välttämättä eroa toisistaan, pikemminkin samankaltaisuuksia on paljon. Hänen mukaansa naiset saattavat omaksua miehisen johtamiskulttuurin ja olla ”yksi äijistä”. Tätä selitetään sillä, että yrityksissä käytössä olevat johtamismallit ovat saaneet alkunsa armeijasta sekä että työelämän johtamisrakenteet ovat miesvoittoisia. Aaltio-Marjosolan tekemien haastattelun perusteella hän esittää, että mies- ja naisjohtajien erot ovat enemmänkin persoonallisuuteen kuin sukupuoleen liittyviä (2001).

Vanhala ja Pesonen havaitsivat tutkimuksessaan SEFE ry:n johtajista, että miesten ja naisten välillä ei ollut eroa työhön sitoutumisessa (2008). Myöskään miesten ja naisten johtamistyyleistä ei ole löytynyt sukupuoleen sidonnaisia eroa.

### **3.4. Stereotypiat ja niiden vaikutus**

Erilaiset stereotypiat määrittelevät johtajuutta niin ihmisten mielikuvissa kuin sitä kautta myös arkielämässä. Stereotypiat saattavat vaikuttaa ihmismieleen todentekevästi – kun näin asiasta ajatellaan ja puhutaan, niin tällainen minä sitten varmasti olen. Lämsä ja Tiensuu tutkivat naisjohtajista käytettyjä määritelmiä ja stereotypioita suomalaisissa liike-elämän artikkeleissa ja totesivat, että hyvään johtajuuteen liitetään mediassa usein maskuliinisia piirteitä ja nämä piirteet naisissa ovat paheksuttuja (2002). Naisten kuvitellaan edelleen olevan lasten- ja kodinhoitaja sekä liian tunteellisia tai kunnianhimottomia liike-elämään.

Lämsän ja Tiensuun (2002) löytämät roolimallit naisjohtajille olivat rautarouva, ovela nainen, uhri ja ammattilainen. Näistä roolimalleista rautarouva on maskuliinisin, vahva ja pelottava, kuin mies naisen vaatteissa. Ovela nainen on naisellinen, joka käyttää feminiinisyyttään epäsuorasti vallan välineenä. Uhrin rooli kumpuaa keskusteluista, joissa naisen uran esteeksi määritellään hänen sukupuoleensa liittyvät ominaisuudet. Uhrin on pystyttävä muuttamaan roolinsa edetäkseen urallaan. Ammattilainen on sukupuoleton, ammattitaitonsa ansiosta menestynyt johtaja. Oleellisin kysymys stereotypioista

puhuttaessa onkin, kokeeko naisjohtaja itse edustavansa jotain tiettyä roolimallia, ja jos näin on, voiko hän olla tämän määrittelyn vanki? Eli toteuttaako oletamus itseään?

## 4. Tutkimusaineisto ja sen käsittely

### 4.1. Kohdeyritysten valinta

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli etsiä tilitoimistoalalta kasvaneet yritykset sekä peilata tätä tietoa tilitoimiston toimitusjohtajan sukupuoleen. Taloushallintoliitto halusi olla mukana tutkimuksen toteuttamisessa, joten tutkija pystyi hyödyntämään Taloushallintoliiton jäseniltään keräämiä tietoja. Aineisto on kerätty pääosin Taloushallintoliiton tietokannasta yhdistettynä Asiakastiedon tilinpäätöslukuihin. Kaikista tutkituista yrityksistä ei ollut saatavilla tilinpäätöstietoja siltä osin, että oltaisiin voitu verrata liikevaihdon kasvua edelliseen vuoteen. Nämä tiedoiltaan puutteelliset yritykset rajattiin pois tutkimusaineistosta.

Tilitoimistoalan yrityksiä on Suomessa 4.333 kpl (Taloushallintoliitto, 2016). Koska tällaisen kokonaisuuden tutkiminen ei olisi ollut mahdollista, rajattiin tutkimusaineisto Taloushallintoliiton jäsenyrityksiin, joita oli tutkimushetkellä 807 kpl (mukaan laskettuina monitoimipaikkaiset yritykset omina yrityksinään). Jotta tutkittava aineisto olisi mahdollisimman yhtenäistä, päätettiin henkilöyhtiöt rajata tutkimuksen ulkopuolelle. Aineistosta poimittiin mukaan osakeyhtiö-muotoiset yritykset, joissa on nainen toimitusjohtajana. Osakeyhtiömuotoisia yrityksiä oli kaikkiaan 699 kpl. Nämä yritykset vietiin Excel-taulukoon, johon lisättiin kunkin yrityksen Kaupparekisteriin merkitty toimitusjohtaja sukupuolen mukaan. Näin ollen valituiksi yrityksiksi – osakeyhtiöt, joissa nainen toimitusjohtajana -saatiin 127 yritystä. Tämän jälkeen aineistoon lisättiin yritysten tilinpäätöstietojen perusteella neljän viimeisimmän tilikauden liikevaihto, jonka perusteella nähtiin, onko yrityksen liikevaihto ollut stabiili, laskenut, vai onko yritys kasvattanut liikevaihtoaan.

Kvantitatiivisessa aineistossa olivat mukana Taloushallintoliiton jäsenyritykset suodatettuna sukupuolen mukaan. Käytössä on ollut kaksi eri aineistoa: toisessa aineistossa ovat Taloushallintoliiton oman jäsenkyselyn perusteella saadut vastaukset, ja toisessa kyselyohjelman avulla kerättyjä vastaukset. Molemmissa aineistoissa on suodatettu



vastaukset ja luvut sukupuolen mukaan. Kvalitatiivinen aineisto koostuu naisjohtajien haastatteluissa analysoidusta tiedosta.

## 4.2. Tutkimuksessa käytetyt mittarit

Tutkimuksen kohderyhmän rajauksessa käytettiin määrällisiä tutkimusmenetelmiä Excel-  
taulukkolaskentaohjelman avulla. Alkuperäinen aineisto käsitti kaikki Taloushallintoliiton  
jäsenyritykset, joita oli tutkimushetkellä 807 kpl. Kun jäsenyrityksistä oli suodatettu  
osakeyhtiömuotoiset, naistoimitusjohtajien yritykset, joita saatiin 127 kpl, tehtiin aineistoille  
liikevaihdon kasvuanalyysi. Liikevaihdon muutos valittiin kasvun mittariksi, koska se on  
kaikkein selkein yritystoiminnan muutosten mittari. Yrityksen kasvua voidaan mitata myös  
henkilöstön määrän muutoksella, mutta se ei olisi antanut riittävää kuvaa yrityksen  
todellisesta kasvusta. Koska tilitoimistoala automatisoituu, voidaan yrityksissä kasvattaa  
liikevaihtoa ilman, että henkilöstön määrä lisääntyy.

Liikevaihdon lisäksi kvantitatiivisen aineiston mittariksi valikoitui oman pääoman tuottoaste  
sekä yrityksen omavaraisuusaste. Pääoman tuottoaste kertoo yrityksen kannattavuudesta  
ja omavaraisuusaste kytkee yrityksen tuloksentelekyvyn ja rahoituksen riittävyyden yhteen.  
Mittarit sopivat sellaisenaan tutkimuksen aiheeseen yrityksen kasvun ja kannattavuuden  
kehittymisestä.

Tämän aineiston perusteella joukosta poimittiin naisjohtajat, joille lähetettiin sähköpostitse  
haastattelupyynnö. Haastateltavien henkilöiden valinnassa haluttiin löytää haastateltavia  
sekä kasvaneista, että ei-kasvaneista yrityksistä. Haastattelu valittiin menetelmäksi sen  
mahdollistaman suoran lähestymistavan vuoksi. Hirsjärvi ja Hurme määrittelevät  
haastattelun sosiaalisesti vuorovaikutustilanteeksi, jossa haastateltava pyrkii saamaan  
kuvan vastapuolen ajatuksista (2015). Haastattelun avulla on mahdollista olla  
vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa sekä löytää motiiveja vastausten taustalla (Hirsjärvi  
ja Hurme, 2015). Haastattelurunko jaettiin teemoihin, jotta haastattelut etenisivät saman  
linjan mukaisesti.

Ennen haastatteluja lähetettiin 417:lle Taloushallintoliiton jäsenyritykselle sähköinen kysely,  
jolla kartoitettiin alustavasti toimitusjohtajien koulutustaustaa, kasvuhaluutta sekä kasvun  
keinoja ja esteitä. Haastateltaviksi haluttiin naisjohtajia sekä voimakkaasti kasvaneista

yrittäjistä, että yrityksistä, jotka eivät olleet tutkimusajanjaksolla kasvaneet. Valittuja naisjohtajia oli 14 henkilöä, joista haastattelupyyntöön vastasi viisi henkilöä. Excel-aineiston analyysi tehtiin määrällisin tutkimusmenetelmin, ja haastatteluaineiston analyysi tehtiin litteroimalla ja laadullisin menetelmin analysoimalla kohderyhmään valittujen naisjohtajien haastattelut.

### **4.3. Luotettavuuden arviointi**

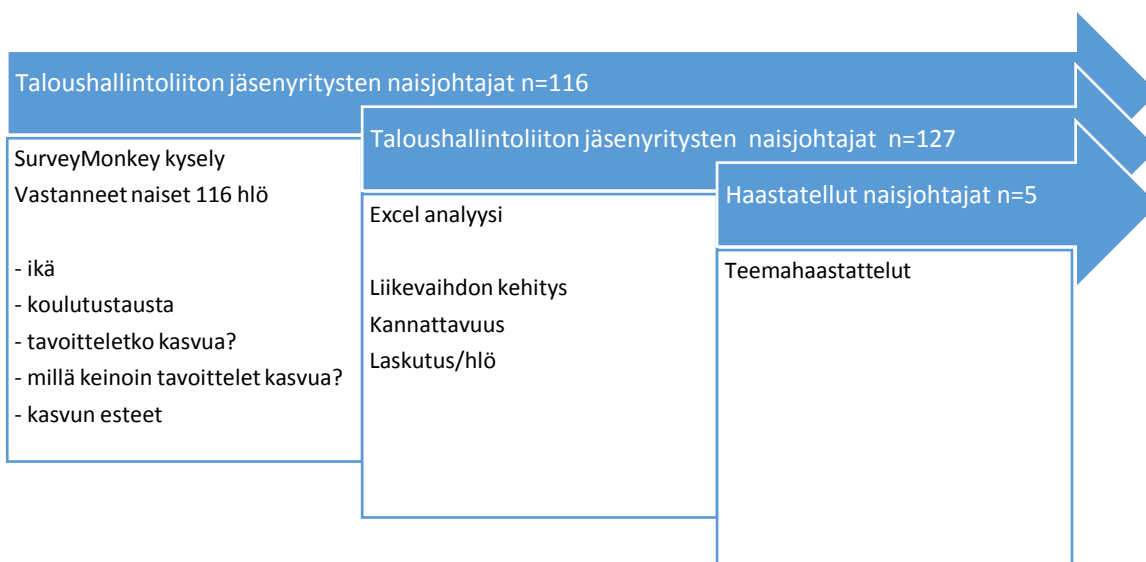
Tutkimuksen luotettavuus, eli reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja todennettavuutta valituilla mittareilla (Eskola & Suoranta, 1998, Valli, 2015). Laadullisessa tutkimuksessa on kyse tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimus voi myös olla yleistettävissä, eli siirrettävissä. Kvalitatiivisen aineiston tarkoitus tällaisessa tutkimuksessa on toimia paitsi idealähteenä, myös pyrkimys hypoteesien keksimiseen. Tutkimusmenetelmäksi valittu triangulaatiomenetelmä on joidenkin tutkijoiden mielestä luotettavuutta korjaava menetelmä. Siinä missä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulosten luotettavuutta pyritään arvioimaan mittauksin esimerkiksi riittävästä otoksen koosta, kvalitatiivisen aineiston luotettavuuden arviointi on haastavampaa (Eskola & Suoranta, 1998). Hirsjärvi ja Hurme esittävät triangulaatiomenetelmän rikastuttavan tulkintaa, kun tutkimuksissa yhdistellään kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa (2015). Eskola ja Suoranta esittävät, että kvalitatiivinen aineisto on luotettavaa, kun se on uskottavaa, siirrettävissä, varmistettua ja vahvistettua. Tämän tueksi tutkimusraportilla on oltava riittävästi katkelmia autenttisesta aineistosta (1998).

Tässä tutkimuksessa alkuperäinen havaintojen määrä on suuri, koska se kattaa kaikki Taloushallintoliiton jäsenyritykset. Näin ollen reliabiliteetti on melko hyvä. Kun aineistoa jaettiin kattamaan pelkät osakeyhtiömuotoiset yritykset, olivat tulokset silti yhteneviä koko aineistoon verrattaessa. Haastateltujen johtajien vastaukset olivat toisiaan toistavia ja tukevia, joten tämänkin kvalitatiivisen aineiston voidaan sanoa olevan melko luotettavaa. Lisäksi tutkimuksessa kulki koko ajan rinnakkain sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen aineisto, joista saadut havainnot tukivat myös toisiaan. Näin ollen tutkimustulosten voidaan sanoa olevan yleistettävissä.

## 5. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tulokset. Tutkimustulokset on jaettu teemoittain. Tematisoinnin tarkoituksena on nostaa tutkimusaineistosta esiin tutkimusongelmaa sivuavia teemoja (Eskola & Suoranta, 1998). Osa teemoista on kvantitatiivisen aineiston perusteella analysoitua ja osa on analysoitu kvalitatiivisesta aineistosta. Näin tehden on pyritty siihen, että aineistot tukevat toisiaan ja kulkevat tutkimustuloksena rinnakkain.

Ensimmäisen kyselylomakkeen tarkoituksena oli tehdä yhteenveto jäsenyrityksistä. Kysely lähetettiin 1.6.2017 SurveyMonkey-ohjelmasta 417:lle Taloushallintoliiton jäsenoimistojen naisjohtajille, joista vastaus saatiin 116:lta henkilöltä. Tämän lisäksi 7 henkilöä ei halunnut vastata kyselyyn. Vastausprosentti oli 27,8%. Kyselylomakkeen lisäksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettiin Taloushallintoliiton omille jäsenilleen lähettämän jäsenkyselyn tuloksia. Jäsenkyselyssä oli tiedusteltu mm. yrityksen kannattavuuden tunnuslukuja sekä laskutusta henkilöä kohden vuodessa. Näistä vastauksista suodatettiin naisjohtajien yritysten tiedot (127 yritystä).



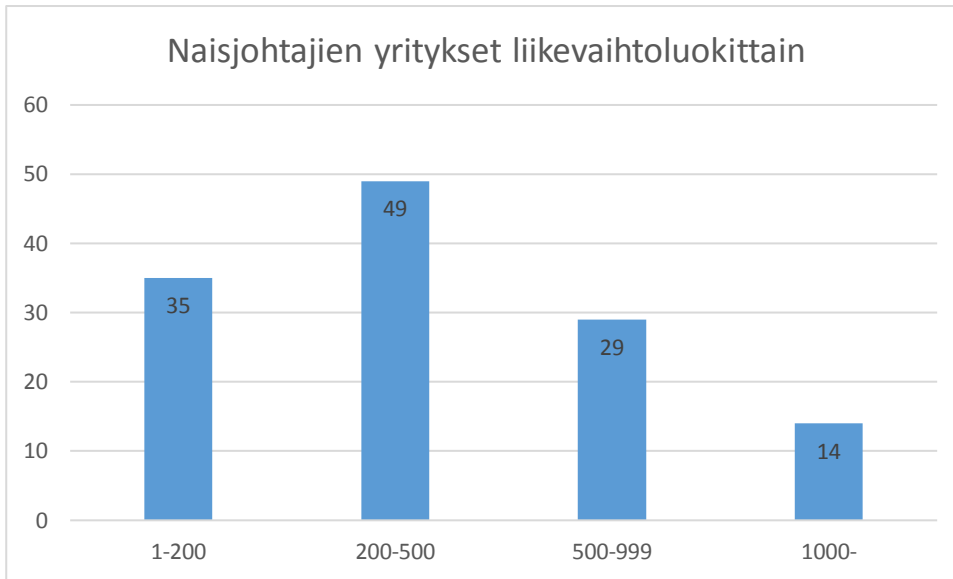
Kuva 7: Tutkimuksen kulku

Kun aineisto oli rajattu niin, että mukana olivat vain osakeyhtiömuotoiset, naistoimitusjohtajien yritykset, lisättiin aineistoon Asiakastiedon tilinpäätöstiedoista yritysten liikevaihto neljältä viimeiseltä tilikaudelta. Tämän jälkeen aineistoista laskettiin liikevaihdon muutos. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin satunnaisesti naisjohtajia, joiden johtama yritys oli joko kasvanut voimakkaasti, pysynyt samalla tasolla tai pienentynyt tutkimusjakson aikana. Näiden yritysten joukossa oli liikevaihdoltaan niin pieniä kuin suurempiakin yrityksiä. Valittuja naisjohtajia oli 14 henkilöä, joille lähetettiin haastattelupyyntö sähköpostitse 26.8.2017. Haastattelupyyntöön vastasi kaksi henkilöä. Tämän jälkeen Taloushallintoliitto lähetti valituille naisjohtajille uuden sähköpostin. Tämän jälkeen saatiin sovittua vielä kolme haastattelua. Neljä haastattelua tehtiin puhelimitse ja yksi kasvotusten. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2017. Kaikilta haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Haastattelujen litterointi tehtiin tämän jälkeen lokakuussa, jonka jälkeen haastatteluaineisto analysoitiin laadullisin menetelmin.

### **5.1. Naisjohtajat tilitoimistoissa**

Tuloksista havaittiin, että Taloushallintoliiton osakeyhtiömuotoisissa jäsenyritystilitoimistoissa naisjohtaja on 127 yrityksessä (Kaupparekisteriin rekisteröidyn tiedon mukaan), joka vastasi 18% osakeyhtiömuotoisista jäsenyrityksistä. Tähän lukuun sisältyvät mahdolliset monitoimipaikkaiset yritykset käsiteltynä yhtenä yrityksenä. Monitoimipaikkaisia yrityksiä oli 17 kpl.

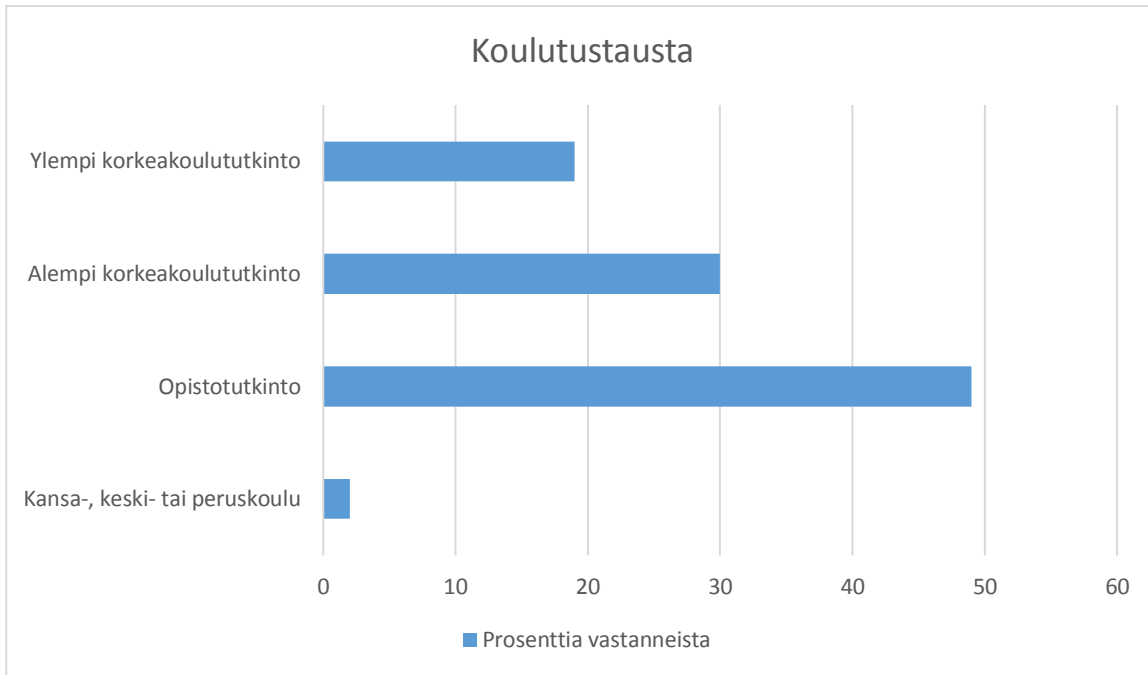
Liikevaihdon perusteella lajiteltuina 127:sta yrityksestä 14 kpl ylsi miljoonan liikevaihtoon tai sen yli. 49 yritystä sijoittui liikevaihdoltaan kokoluokkaan 200 – 500 t eur, 25 yritystä oli liikevaihdoltaan alle 200 t eur ja 29 yritystä liikevaihtoluokassa 500 – 999 t eur.



liikevaihto 2015	1-200 t eur	35 kpl
	200-500 t eur	49 kpl
	500-999 t eur	29 kpl
	1000 – t eur	14 kpl

Taulukko 1: Naisjohtajien yritykset liikevaihtoluokittain

Taloushallintoliiton jäsenyritysten naisjohtajille (n=116) lähetetyssä kyselyssä kysyttiin tilitoimiston johtajan koulutustaustaa. Tällä haluttiin selvittää koulutustaustan vaikutusta yrityksen kasvupaluuteen. Vastanneita naisjohtajia oli 116 kpl. Kyselyyn vastanneiden naisjohtajien keski-ikä oli 52 vuotta. Koulutustaustaltaan vastaajista 49%:llä oli opistotutkinto. Alempi korkeakoulututkinto oli 30%:llä vastaajista ja ylempi korkeakoulututkinto 19%:llä vastaajalla. Kaikista vastaajista 86% oli omistajayrittäjiä.



Kuva 8: Vastaajien koulutustausta

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean tutkimuksen mukaan kasvuhakuisten yritysten johtajilla on usein korkea koulutustaso (2013). Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta sama lopputulos. Alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista (57 vastaajaa) kasvua tavoitteli 42 vastaajaa. Johtajista, jotka eivät tavoittele yrityksen kasvua (36 vastaajaa) 20:lla oli opistotutkinto. Toisaalta opistotaustaisista vastaajista 36 tavoitteli yrityksen kasvua. Kyselyn perusteella voidaankin todeta, että ylempi koulutustaso näyttäisi olevan hiukan enemmän kytköksissä kasvuhaluuteen.



Kuva 9: Kasvuhaluukkuus koulutustaustan mukaan

Haastattelujen avulla haluttiin tutkia tilitoimistojen naisjohtajien luonteenpiirteitä kysymällä, miten he itse kuvailevat itseään johtajana. Vastauksia peilattiin naisjohtajuuden aiempiin tutkimuksiin naisten johtamistyyleistä (mm. Kellerman ja Rhode, 2007, Vanhala ja Pesonen, 2008, Aaltio-Marjosola 2001).

Haasteltujen johtajien taustat olivat:

- Johtaja A, toimitusjohtaja, omistajayrittäjä. Toiminut yrityksessä 11 vuotta.
- Johtaja B, toimitusjohtaja, ei omistaja. Toiminut yrityksessä 5 vuotta.
- Johtaja C, johtaja, omistaa yrityksestä pienen siivun. Toiminut yrityksessä 30 vuotta.
- Johtaja D, toimitusjohtaja, omistaa yrityksestä osan. Toiminut yrityksessä 19 vuotta.
- Johtaja E, toimitusjohtaja, omistajayrittäjä. Toiminut yrityksessä 20 vuotta.

Johtajat kuvailivat itseään kuunteleviksi, ihmisläheisiksi, ratkaisukeskeisiksi, innostaviksi ja käytännönläheisiksi. Haastateltujen johtajien kuvaukset itsestään ovat hyvin samankaltaisia

kuin Aaltio-Marjosolan tutkimuksessa, jonka mukaan naiset ovat johtajina avoimempia ja keskustelevimpia kuin miehet, he suosivat sosiaalisia suhteita ja arvostavat hyvää työilmapiiriä sekä omaavat miehiä enemmän tunneälyä (2001).

*”Mä olen vähän nössö. Mielestäni en ehkä osaa olla tarpeeks vaativa esimerks siihen, et pitäis noudattaa tiettyjä työtapoja. Mä luulen et mä olen enemmän semmonen innostava ja kannustava, semmonen niinku tiiminrakentaja.”*

*”Helposti lähestyttävä, ihmisiä kuunteleva. Äkkiä tartun asioihin. Arvojohtamiskeskeinen.”*

*”Itselle on ainakin tärkeätä se henkilöstön kanssa toimiminen ja henkilöstön johtaminen. Mutta tietysti tilitoimistoalalla totta kai se on paljon muutakin. Et ihmiset on osaavia ja mahdollisimman innostuvia ja motivoituneita. Se on itselle ollu aina tärkeä asia. Joku on myös joskus luonnehtinu et yks vahvimpia taitoja on ongelmanratkaisutaito, ongelmiin tarttuminen ja niitten ratkaseminen.”*

*”Reilu ja auttavainen ja pääasiassa ihmiset kokee et multa saa aina avun kun tarvii. Käytännönläheinen.”*

*”Mä en oo mikään tiukka johtaja, sellaseks en vois itseeni ajatella. Olen hyvin määrätietoinen, sitä ehkä tarvitaan sellasta periksantamattomuutta. Käytännönläheinen kyllä ja hyvin ulospäin suuntautunut. Mää tykkään olla ihmisten kanssa tekemisissä. Tykkään niistä sosiaalisista tilanteista.”*

*”Se minkä mäkin koen et on toisaalta hyvä piirre ja toisaalta huono piirre on tää sentimentaalisuus, tää miten niinku tunteita ottaa mukaan ja huomioon. Myös toisten tunteita ja miten niitä asioita käsittelee. Ni kylhän niinku naisena on aina enemmän huolissaan siitä et mitä kukakin ajattelee ja miten tää nyt kehenkin vaikuttaa.”*

Lähes jokaisella johtajalla oli myös asiantuntijataustaa, minkä he kokivat tärkeäksi piirteeksi johtajuudessa. He kokivat ymmärtävänsä alaisten arkea paremmin sekä kokevan tämän vuoksi olevansa parempia ongelmanratkaisijoita. Kaksi asiantuntijataustaista johtajaa kuvailivat johtajuuttaan näillä sanoin:



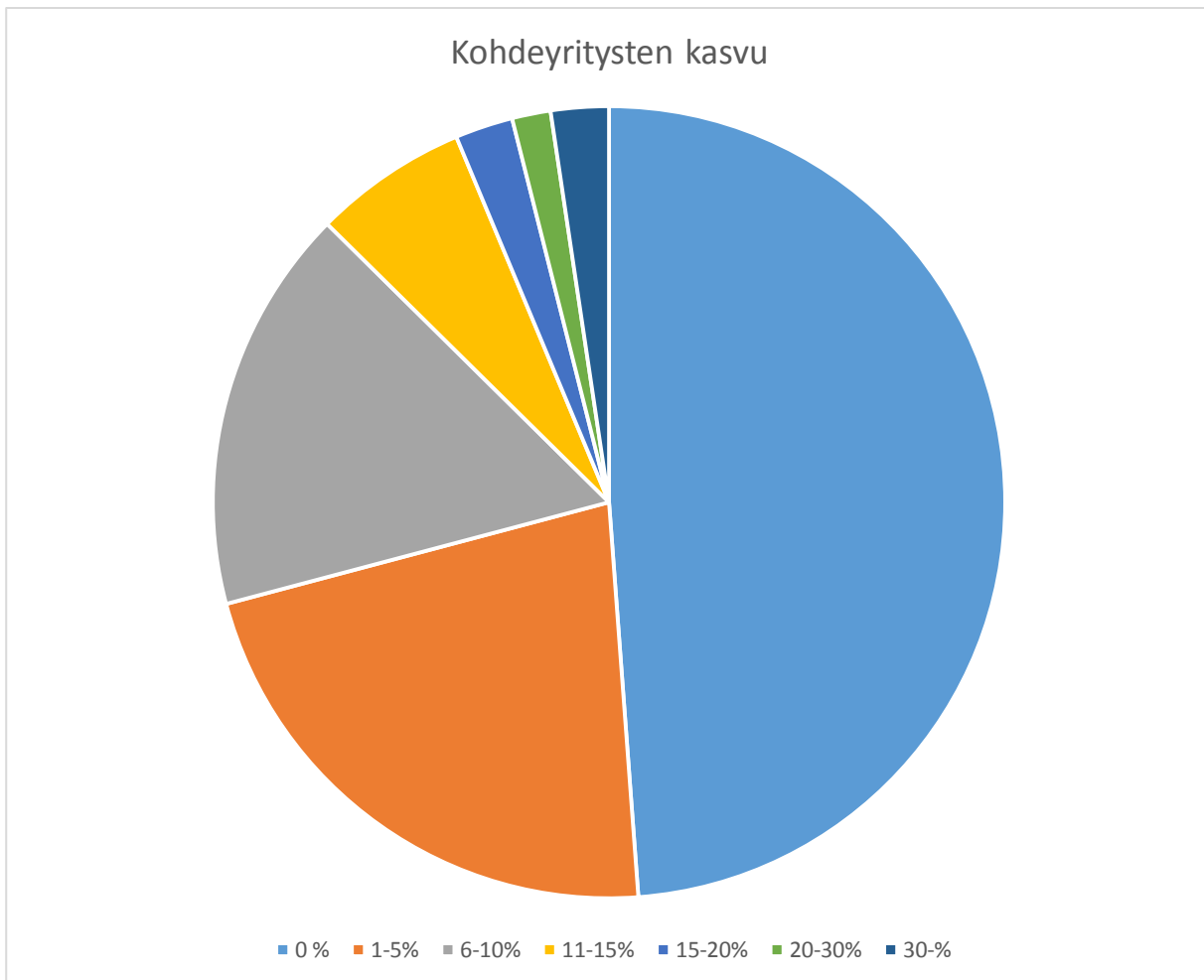
*”Oman taustan takia peilaan asioita hirveen paljon käytännön kautta. Sitä kautta kuvittelisin et mul on aika hyvä ymmärrys meidän ihmisten niinkun toisaalta työtilanteesta, niistä ruuhkahuipuista ja arjesta. Pystyy samaistumaan siihen alaisten tilanteeseen.”*

*”Toisaalta, kun mä olen itse kasvanut tähän organisaation sen tekemisen kautta, mä tunnen hyvin myös sen substanssin.”*

Tutkimuksen perusteella tilitoimiston naisjohtajat ovat avoimia ja keskustelevia sekä myös osallistuvia. Asiantuntijataustasta johtajiksi nousseilla naisilla oli vahvaa substanssiosaamista, halua auttaa ja toimia mentorina sekä kaikilla johtajilla myös aitoa kiinnostusta muiden hyvinvoinnista. Voitaisiinkin ehkä sanoa tilitoimistojen naisjohtajien olevan malliesimerkki transformaatiojohtamisesta, johon liitetään ongelmanratkaisutaidot, yksilöiden mentorointi, kannustaminen ja työyhteisön hyvinvointi (Kellerman & Rhode, 2007, Vanhala ja Pesonen, 2008). Mikäli tilitoimiston naisjohtaja tulisi määritellä Lämsän ja Tiensuun stereotypian (2002) mukaan, olisi hän ehdottomasti ammattilainen. Lämsä ja Tiensuu määrittelevät naisjohtajan roolimalliksi ammattilaisen, kun hän on sukupuoleton, ammattitaitonsa ansiosta menestynyt johtaja (2002).

## **5.2. Tilitoimiston kasvu**

Elinkeinoelämän Keskusliiton määritelmän mukaan voimakkaasti kasvavan yritys on sellainen, joka tavoittelee vähintään 30 prosentin vuotuista liikevaihdon kasvua. Maltillinen kasvu EK:n mukaan on vähintään 10 prosentin vuotuinen liikevaihdon kasvu (2013). Tässä tutkimuksessa analysoitiin Excel-taulukon avulla valitut naisjohtajien 127 yritystä viimeisten neljän tilikauden liikevaihdon perusteella. Kasvu mitattiin kahden viimeisimmän tilikauden liikevaihdon mukaan. Näistä yrityksistä kasvua liikevaihdossa ei havaittu 62:lla yrityksellä. Sen sijaan kasvua havaittiin liikevaihdossa hiukan yli puolella yrityksistä, 65:ssä yrityksessä. Kasvu jakautui seuraavasti:



127 yritystä	Joista kasvua	65 kpl	kasvu
		28 kpl	1-5%
		21 kpl	6-10%
		8 kpl	11-15%
		3 kpl	15-20%
		2 kpl	20-30%
		3 kpl	yli 30%
	ei kasvua	62 kpl	

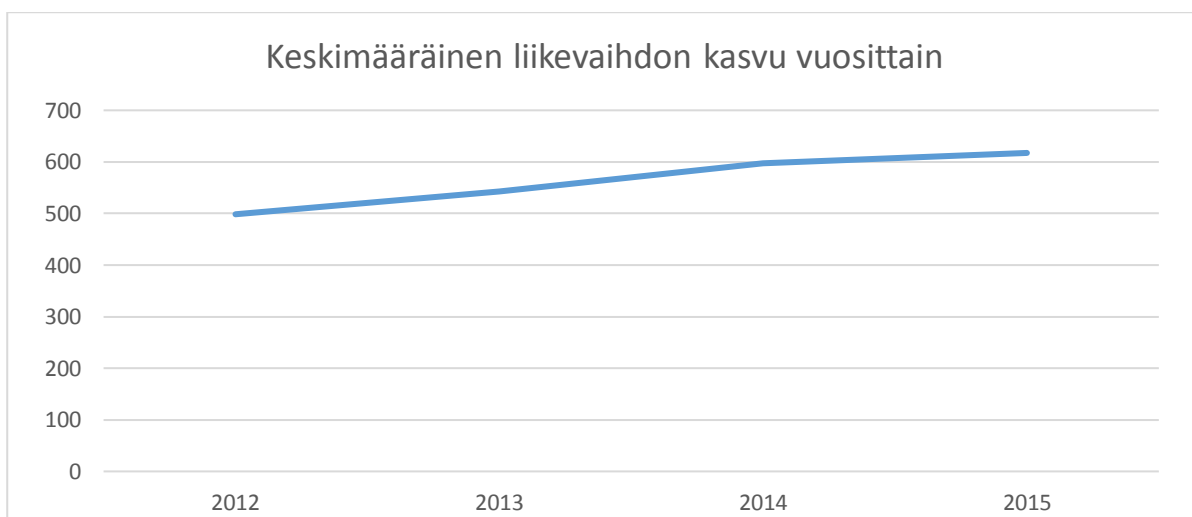
Taulukko 2: Kohdeyritykset kasvun mukaan

Kasvuluvuissa liikevaihdolla mitattuna ei havaittu erityistä painotusta monitoimipaikkaisiin yrityksiin. Monitoimipaikkaisista yrityksistä 10 kpl kasvoi ja 7 eivät kasvaneet. Liikevaihto monitoimipaikkaisissa yrityksissä oli suurimpien joukossa: 300-500 t eur 4 kpl, 500-999 t eur

3 kpl ja 10 kpl yli 1 milj. euro Näissä kokoluokissa liikevaihdon heilahdukset olivat pienempien yritysten koko liikevaihdon suuruisia. Erään yrityksen liikevaihto kasvoi vuodessa 500 te toisen pienentyessä saman verran. Siinä missä toiselle yritykselle parinkymmenen tuhannen euron liikevaihdon vuosittainen kasvu näkyy yli 10 prosentin kasvuna, toisella yrityksellä siihen ei riitä kahdensadan tuhannen euronkaan liikevaihdon kasvu.

Tutkimuksen perusteella naisten johtamien yritysten kasvu vaikuttaisi olevan sidoksissa yrityksen liikevaihtoluokkaan. Keskimäärin alle 200 t eur liikevaihdolla olevat yritykset eivät kasvaneet, liikevaihtoluokassa 200-500 t eur kasvua tapahtui hiukan (keskiarvo 1%:n kasvu), 500-999 t eur kasvuvauhti oli tätäkin hieman suurempi (n. 3%) ja selkeästi suurimman kasvun tekivät yli miljoonan liikevaihtoa tekevät yritykset (4%:n kasvu). Yli miljoonan euron liikevaihtoa tekevistä paras kasvaja lisäsi liikevaihtoaan peräti 500 t eur viimeisellä tilikaudella. Liikevaihtoluokassa 500-999 t eur paras kasvaja kasvatti liikevaihtoaan 180 t eur. Tutkimuksen tulokset noudattelevat tässä sekä PK-yritysbarometrin tuloksia (2016) että Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan tutkimuksen (2016) tuloksia startup-yrityksistä, jossa todettiin kasvuhakuisten yritysten olevan lähtökohtaisesti ei-kasvuhakuisia suurempia.

Kun tarkasteltiin ajanjaksoa 2012 – 2015, havaittiin keskimääräisen liikevaihdon valituissa yrityksissä nousseen vuosittain. Vuosien 2012 ja 2013 välillä liikevaihto kasvoi keskimäärin 9%, vuosien 2013 ja 2014 välillä kasvua oli 10% ja kasvu tasaantui vuoden 2014 ja 2015 välillä ollen 3%, joka on alan keskimääräinen liikevaihdon kasvuvauhti.



## Kuva 10: Keskimääräinen liikevaihdon kasvu vuosittain

Taloushallintoliiton jäsenyritysten naisjohtajille lähetetyn kyselyn perusteella vastanneista 65% kokevat yrityksen kasvun tärkeäksi (n=116 kpl). Hieman suurempi osa, 70% myös tavoittelee yrityksen kasvua, joten tästä voidaan päätellä naisten johtamien yritysten olevan erittäin halukkaita kasvamaan. Kysyttäessä naisjohtajilta heidän mielestään sopivaa liikevaihdon prosentuaalista kasvua vuodessa, 53% vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen sopiva kasvuvauhti vuodessa on alle 10%. 44% vastanneista piti sopivimpana 10-30%:n vuosittaista kasvuvauhtia. Voimakasta (yli 30%:n) kasvua piti sopivampana 1% vastanneista. Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin Pk-yritysbarometrissä 2017.

Alle 10 %	10 – 30 %	Yli 30 %	tyhjä
61	51	1	2

Taulukko 3: Sopiva liikevaihdon vuosittainen kasvuprosentti

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean tutkimuksessa (2013) esitettiin voimakkaiden kasvutavoitteiden olevan yleisimpiä nuorempien johtajien yrityksessä. Kyselytutkimuksen perusteella tämä näyttäisi pitävän paikkansa myös tilitoimistoalalla. Kaikkien vastanneiden naisjohtajien (n= 116) keski-ikä oli 52 vuotta, mutta voimakasta (yli 30%:n kasvua) tavoittelevien johtajien keski-ikä oli 40 vuotta. Alle 10%:n kasvua tavoittelevien vastaajien keski-ikä oli jo yli 50 vuotta, kun taas 10-30%:n kasvua tavoittelevien keski-ikä oli lähes 53 vuotta.

Tutkimuksen perusteella naisjohtajien yrityksen kasvamattomuus ei ole kiinni suoranaisesta haluttomuudesta kasvaa, vaan taustalla on muitakin elementtejä. Naisjohtajien vastausten perusteella kasvuhaluja kyllä olisi, mutta jotkut asiat toimivat kasvun esteinä. Näitä esteitä käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.3. Kasvun esteet.

### 5.2.1. Johtajuus ja omistajuus

Naisjohtajien haastatteluissa kysyttiin henkilön aiempaa johtamistaustaa, joka on tutkimusten mukaan (mm. Valtion selvitys- ja tutkimustoimikunta 2016, Laukkanen 2007) yksi kasvun ajureista. Haastatelluista naisjohtajista kolmella oli aiempaa johtamistaustaa. He olivat toimineet ennen tilitoimiston johtajuutta mm. talouspäällikön ja talousjohtajan tehtävissä. Tältä osin tutkimuksen tulokset olivat aiempia tutkimuksia vastaavia, sillä myös heidän johtamansa tilitoimistot olivat kasvaneet. Toisaalta kahdella haastatellulla naisjohtajalla ei ollut aiempaa johtamistaustaa. Heistä toinen oli kasvanut yrityksen mukana johtajuuteen ja toinen noussut johtajaksi asiantuntijataustasta. Omaa yritystään kasvattanut johtaja oli perustanut yrityksensä melko heti tradenomiksi valmistuttuaan:

*”Lähinnä alussa oli ajatus ihan työllistää itsensä, mut sit nälkä on kasvanut syödessä. Mähän oon kasvanut tähän tän yrityksen kasvun myötä. Mä en ole mitään johtajakoulutuksia käynyt enkä ajatellut, että musta tulee niin kun johtaja.”*

Asiantuntijataustaisen johtajan yritys oli kasvanut voimakkaasti vuosina 2012-2014, mutta sen jälkeen liikevaihto oli laskenut. Liikevaihdon nousua tai laskua ei voida tässä tapauksessa selittää johtajakokemuksen puutteella, sillä haastattelun aikana selvisi tämän johtuneen uudesta, suuresta asiakkaasta. Asiakkaan kasvun myötä myös liikevaihto kasvoi ja asiakkaan vaihtaessa tilitoimistoa liikevaihto laski.

Kasvun ajureista tärkeimpänä on pidetty yrityksen omistajien tahtotilaa (Boardman Oy 2007 ja Laukkanen 2007). Tutkimuksen perusteella tämä oli selvästi nähtävissä. Johtajat, jotka vastasivat, etteivät tavoittele yrityksen kasvua, eivät myöskään olleet kasvattaneet liikevaihtoaan. Itse asiassa useiden näin vastanneiden johtajien yrityksen liikevaihto oli laskusuuntainen. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään enemmän yrityksen johdon tahtotilaa ja sen vaikutusta kasvuun. Eräs naisjohtaja kertoi yrityksen kasvaneen vähän vahingossa:

*”Mä vähän vahingossa niin kuin kasvoin. Asiakkaita rupes tulee lisää, mä en missään vaiheessa sanonut ei. Et sitä myötä sit lisää työntekijöitä. Ehkä se muodostui sitten strategiaksi, et kasvan tälle organisaatiosta, mahdollisuuksien mukaan.”*

Toisessa yrityksessä taas kasvua ei oltu tietoisesti valittu strategiaksi, vaan yritys oli ikään kuin kasvanut asiakkaidensa mukana.

*”Ei, ei oo semmosta suunnitelmallista oikeastaan koskaan. Kasvuhakuisuutta kyllä, että ajatus on se, et tietyin kokonen toimisto on hyvän kokonen toimisto. Ei oo liian pieni eikä liian iso. Että jos ajatellaan et sen verran pitää olla ihmisiä, sehän tarkoittaa et myös sen verran pitää olla töitä. Ei oo koskaan silleen, että tänä vuonna pitää kasvaa näin paljon.”*

Toisissa yrityksissä taas kasvu oli yrityksen strateginen valinta:

*”Me ollaan aloitettu 90 hengestä, me ollaan nyt 450. Näköpiirissä on se se, et me ollaan ehkä joku 700. Että kyllä meillä selkeä kasvustrategia on.”*

*”Kyllä kasvu on meidän yks tärkeimmistä strategisista alueista. Kasvu ja kannattavuus. Aina löytyy ne painopisteet et millä sitä tehdään ja missä on milloinkin fokus. Nyt panostetaan tähän ja nyt tähän. Kasvu ja kehittäminen on aina ollu se merkittävä tekijä.”*

*”On kai mulla ollu.. sitä, että asetetaan niitä tavoitteita jonnekin kolmen vuoden päähän ja sitten raportoidaan siitä, et on ne toteutunu. Ja voin ylpeänä sanoa, et ne on kutakuinkin toteutunu aina, mitä on suunniteltukin. 2013 tehtiin oma, tällanen virallinen strategia. Sitä nyt sitte noudatetaan ja viedään hyvinkin systemaattisesti eteenpäin, ihan henkilötasolle saakka. Se on nyt niinku implemeentoitu tänne.”*

Haastatteluista ilmeni selkeäsi omistajien tahtotilan vaikutus kasvuhakuisuuteen. Haastateltujen naisjohtajien yritysten omistusjärjestelyt poikkesivat toisistaan. Joukosta löytyi niin kuntaomisteinen yritys, kuin kokonaan pääomasijoittajien omistama, osittain pääomasijoittajan omistama yritys ja lisäksi osittain yritysjohdon itsensä omistama yrityksiä. Omistusjärjestelyistä riippumatta haastateltujen yritysjohtajien näkemykset tukivat aikaisempia tutkimuksia siitä, että omistajien tahtotila on yksi tärkeimmistä kasvun ajureista. Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean tutkimuksen mukaan erityisesti voimakasta kasvua hakevat yritykset hyödyntävät ulkopuolisia hallitusjäseniä. Hallituksen jäseniltä edellytettiin strategista ja taloudellista osaamista. Tämän lisäksi kasvuyritykset hyödynsivät johtoryhmiä sekä neuvonantajatiimejä (2013). Haastatellut naisjohtajat kertoivat kasvua vauhdittaneen merkittävästi nimenomaan sen, että yrityksen hallitus on tavoitellut kasvua ja valinnut sen strategiaksi.

*”Siihen aikaan se oli tietoinen oma strateginen päätös, et me ryhdymme kasvamaan yritysostoin. Se oli sit kovan kasvun aikaa myöskin. Varmast se oli yhteinen päätös, mut silloinen pääomistaja, ni tottakai hänel oli iso rooli siinä.”*

*”Toki minun omastakin, mutta osittain myös tuolta, ehkä sanosin hallituksen ja johtoryhmän työskentelystä tulleita (impulsseja) ja ehkä myös asiakkaiden kommentteista tulleita.. Ne käsitellään siellä.. meil on nytkin hallituksen strategiaseminaari mis on hallitus ja johtoryhmä.”*

*”Ulkopuolinen sjoittaja, en mä varmaan olis ilman häntä lähteny ostaan ulkopuolisia yrityksiä. Mä myin 51% osakkeista pois kumppanille, pienelle pääomasijoittajalle. Ja sit he rahotti, me ostettiin tilitoimiston liiketoiminta. Siin oli tarkoitus et me oltas ostettu viel kolmas tilitoimisto ja mahdollisesti sen jälkeen sitten vielä.”*

*”Joo kyllä ilman muuta hallituksella on merkitys. Meidän hallitus tekee strategisia päätöksiä. Et me tiedetään tasan tarkkaan mitä ne sielt haluaa ja me tehdään täällä se meidän osuus. Meil on johtoryhmä jotka sit miettii sit siellä et mitä meidän pitää tehdä et me päästään tavoitteisiin. Tietenkin sielt ylhäältähän ne valuu sit alaspäin.”*

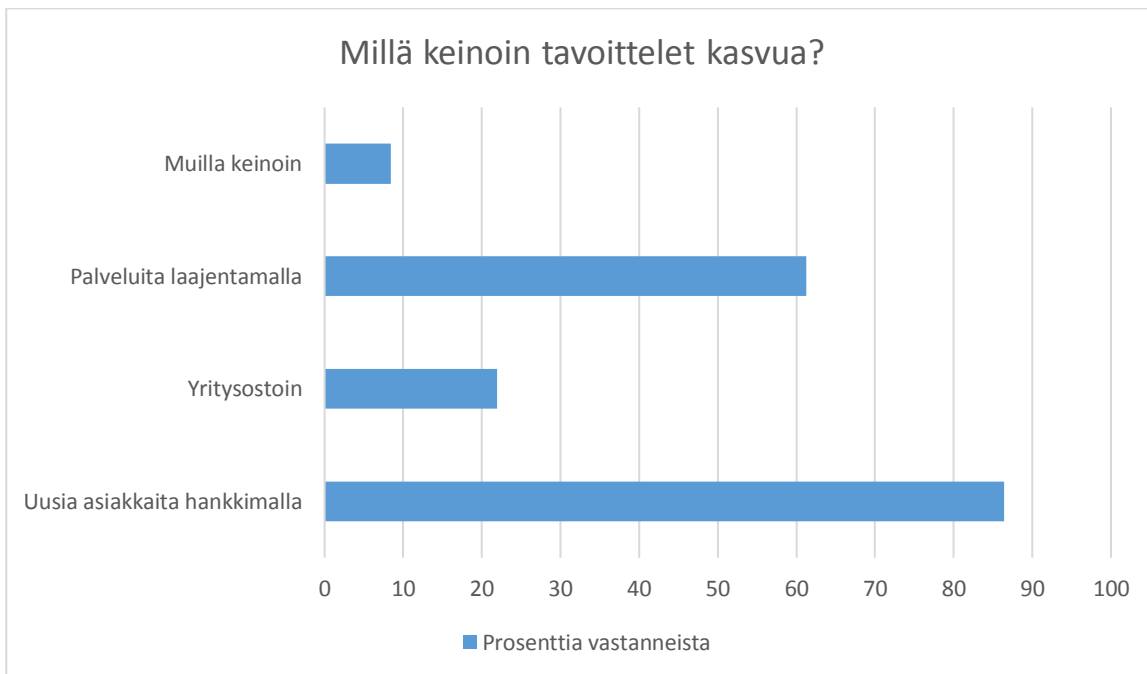
*”Tämä henkilö ehdotti sitä, että hän voisi lähteä omistajaksi ja hallituksen puheenjohtajaksi. Hän on kasvun idean isä, hänestä on lähtenyt koko tämä.. tää ala, mikä lähti meillä kasvamaan, niin se idea on ihan häneltä lähtöisin.”*

Haastateltujen naisjohtajien tarinoista yrityksen kasvustrategioista nousi esiin muutamia mielenkiintoisia seikkoja. Kukaan johtajista ei tuonut esiin sitä, että erityisesti hän olisi ajanut yritystä kasvun tielle, vaan pikemminkin päinvastoin. Kasvu oli siis joko tapahtunut vahingossa tai sitten yrityksen hallituksessa tai omistajissa oli joku, joka tavoitteli kasvua. Tämä havainto tukee Elinkeinoelämän keskusliiton ja Nordean tutkimuksen tuloksia (2013).

### **5.2.2. Kasvun keinot**

Kim ja Mauborgne esittivät (2004) yrityksen voivan kasvaa merkittävän arvoinnovaation avulla. Tällöin yrityksellä tulisi olla tarjota asiakkaille jotain sellaista, millä he erottautuvat kilpailijoistaan. Tilitoimistoalalla, jossa palvelut ovat hyvin pitkälle identtisiä, tällainen

arvoinnovaatio voisi olla merkittävä kasvun ajuri. Kyselytutkimuksessa Taloushallintoliiton jäsenyritysten naisjohtajille kartoitettiin muutamalla kysymyksellä sitä, millä keinoin kyselyyn vastanneet tavoittelevat kasvua. Vastaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Kyselyyn vastanneita oli 116 henkilöä. 86% vastanneista vastasi tavoittelevansa kasvua uusia asiakkaita hankkimalla. Palveluja laajentamalla vastasi 61% ja kasvua yritystoin tavoitteli 22% vastaajista. Muilla keinoin kasvua tavoittelevat mainitsivat keinoksi asiakasyritysten kasvun myötä tapahtuvan kasvun, jolloin asiakasyritys ostaa enemmän palveluja ja kasvattaa sitä kautta myös tilitoimiston liikevaihtoa. Lisäksi mainittiin hyvän asiakaspalvelun laatu ja sitä kautta tunnettuuden lisääntyminen, joka johtaa kasvuun uusien asiakkaiden myötä.



Kuva 11: Kasvun keinot

Haastateltujen naisjohtajien yritykset olivat kasvaneet hyvin pitkälti kyselyn mallin mukaan. Yritykset olivat kasvaneet niin uusasiakashankinnalla, yritystoin kuin palveluita laajentamalla tai erikoistumalla johonkin tiettyyn asiakasryhmään. Haastatteluista nousi esiin mielenkiintoinen havainto kasvun keinoista erityisesti valittuun strategiaan liittyen. Naisjohtajat tuntuivat olevan enemmän taipuvaisia kasvamaan uusasiakashankinnan ja palveluihin perustuvan kasvun keinoin (eli orgaanisen kasvun keinoin) kuin epäorgaanisen, yritystoin tapahtuvan kasvun avulla. Tämä saattaa olla kytköksissä johtajien kertomiin luonteenpiirteisiin, joissa he välttelivät riskinottoa sekä haluavat kasvaa vaarantamatta



yrittäjien kannattavuutta. Lisäksi epäorgaaninen kasvustrategia oli haastateltujen johtajien yritysten omistuksen kautta tullut valinta. Tämän voisi tulkita tarkoittavan sitä, että yrityksen omistajien tai hallituksen tahtotila kasvaa epäorgaanisesti voi liittyä omistajien ja hallituksen sukupuoleen – epäorgaanisen kasvun takaa löytyy mies. Tämä oletamus näyttäisi toteutuvan ainakin alan suurimpien toimijoiden keskuudessa, kuten Azets Insights Oy:n, Accountor Oy:n ja Talenom Oyj:n tapauksissa.

Uusiin palveluihin satsaamalla tai uusia palveluinnovaatioita kehittämällä voisi kasvua hakea esimerkiksi robotiikan avulla. Haastatellut naisjohtajat puhuivat jokainen sekä robotiikasta että automatisoinnista, mutta kaikissa yrityksissä näiden eteen ei oltu vielä tehty konkreettisia toimenpiteitä. Vain yhdessä haastateltujen johtajien yrityksessä oli erikseen palkattu henkilöitä robotiikkaan. Toisessa yrityksessä taas oli erillinen it-osasto, jonka harteille automaattikka oli annettu. Sen sijaan automatiikkaa tai robotiikkaa ei erityisesti käytetty kilpailuvalttina.

*”Digitalisaatio on päivän sana, samoin robotiikka. Se ei niinkään liity kasvuun et se liittyy toimialan tehostamiseen.”*

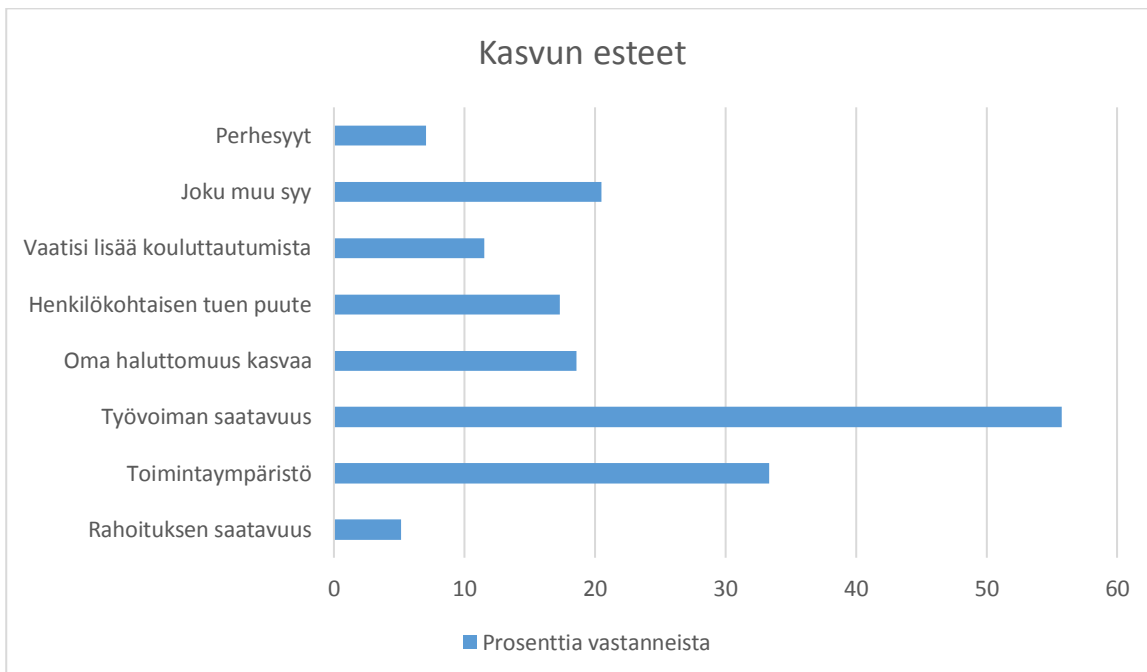
*”Jos kaikki työ tehdään perinteisellä tavalla, ni siihen tarvitaan valtavasti enemmän ihmisiä. Nyt otetaan huomioon ja hyödynnetään automaattikkaa ja tämmösiä viimeisimpiä järjestelmiä, jotka auttaa työntekoa, ni se on ihan eri viivalla. Siitä toimintatavoista ja niistä pystytään ottamaan sillä tavalla. Se on ihan eri et onks meillä oikeanlaisia ihmisiä, mitä me tulevaisuudes tarvitaan, mut tää muutos tapahtuu sillee et kaikki ei tapahdu yhdessä yössä.”*

Sen sijaan kaikki kasvua tavoittelevat johtajat eivät jostain syystä olleet kuitenkaan siinä onnistuneet.

### **5.3. Kasvun esteet**

Kyselyyn vastanneista naisjohtajista peräti 55,8% vastasi työvoiman saatavuuden olevan kasvun esteenä. Tutkimuksen tulokset ovat tämän osalta pk-yrittäjäbarometriä vastaavat. Kyselyyn vastanneista yksi kertoi jo siirtyneensä supistuslinjalle, sillä osaavaa työvoimaa ei ole saatavilla.

Toimintaympäristön, kuten paikkakunnan tilanteen kasvun esteenä näki 33,33% vastanneista. Tämä saattaa myös olla sidoksissa työvoiman saatavuuteen kyseisellä paikkakunnalla. Rahoituksen saatavuuden näki kasvun esteenä vain 5% vastanneista. Tässä kohdin tutkimuksen tulokset eroavat pk-yritysbarometrin tuloksista, jossa joka kuudes yritys koki rahoituksen saatavuuden vaikeuden olevan esteenä kasvulle. Rahoituksen saatavuuden osalta ehkä tilitoimistoalalla ollaan tämän suhteen analyttisempiä, osataan tulkita oman yrityksen tilinpäätöstä ja tehdä sen perusteella päätöksiä. Toisaalta moni haastateltu kertoi yrityksen kasvaneen ainakin aluksi tulorahoituksen voimalla ja myöhemmin uuden omistajan rahoilla. Ulkopuolista rahoitusta kasvuun ei oltu juurikaan haettu. Ainoastaan yksi haastateltu kertoi hakeneensa ELY-keskukselta tukea yrityksen kasvuun liittyen.



Kuva 12: Kasvun esteet

Haastatellut naisjohtajat kertoivat yrityksen rahoituksesta seuraavasti:

*”Sillon aikasemmin me nimenomaan kasvettiin tulorahotuksella. Sit meist tuli niin isoja, et pystyttii yrityskaupat tekee tulorahotuksella. Sen verran oltiin kasvettu, et velkaraaha ei ole tarvinnu.”*

*”Ei oo otettu lainaa. Käytettii emoyhtiön konsernilimiittiä. Et ei oo tarvinnu tehdä mitään järeetä et siihen ois lainaa otettu.”*

*”Ei, oli tarkoitus et tää toinen osakas, et heiltä järjestyy se rahoitus. En tiedä sitten miten he olis siinä käyttäny sitä velkarahaa, et se oli niinku heidän vastuulla.”*

Perhesyyntä valitsi esteeksi 7% vastanneista. Joissain tutkimuksissa on esitetty naisten valitsevan mieluummin kotielämän kuin uran lasten ollessa pieniä sekä ruuhkavuosien aikana. Tässä tutkimuksessa vain hyvin pieni osa (7%) vastanneista koki perhe-elämän olevan yrityksen kasvun esteenä. Toki kyselyssä ei eritelty perhe-elämää sen tarkemmin, jolloin sen voi käsittää myös sisältävän esimerkiksi omista vanhemmistaan huolehtimisen. Kyselyyn vastanneiden keski-ikä ollessa yli 50 vuotta, on heillä jo ruuhkavuodet takanapäin ja lapset jo ehkä muuttaneet pois kotoa. Perhesyyntä vastauksen valinneiden keski-ikä oli 46 vuotta, joten he olivat kaikkien vastanneiden keski-ikään verrattuna nuorempia.

Oman haluttomuus kasvaa oli 18,6%:llä vastanneista, henkilökohtaisen tuen tai sparrauksen puute 17,3%:llä vastanneista ja lisäkouluttautumisen tarve joko itsellä tai henkilöstöllä 11,5%:llä vastanneista. Edellä mainittujen syiden lisäksi kasvua rajoittaviksi tekijöiksi mainittiin oma ikä, erityisesti lähestyvä eläke, pieneksi jäävät toimitilat, oman ajan puute, vaarantuva käyttöpääoma sekä useampi maininta alan kiristyneestä hintakilpailusta ja hintoja polkevista yrityksistä. Oman haluttomuuden kasvun esteeksi valinneet olivat myös valinneet kasvun esteiden syiksi perhesyyntä sekä työvoiman saatavuuden. Vastajat, jotka olivat valinneet kasvun esteen syyksi oman haluttomuuden kasvaa, olivat keski-ikänsä 53 vuotiaita, eli hieman kaikkia vastanneita vanhempia. Lisäkouluttautumisen tarpeen kasvun esteeksi valinneilla puolella vastanneista oli koulutustaustana joko kansakoulu- tai opistokoulutus. Sama koulutustausta oli myös puolella heistä, jotka vastasivat kasvun esteen olevan henkilökohtaisen tuen tai sparrauksen puutteen. Tutkimuksen tulokset tukevat näin aiempia selvityksiä koulutustason sekä omistajan iän yhteydestä yrityksen kasvuhakuisuuteen (EK ja Nordea 2013, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta 2016). Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä korkeamman koulutustason olevan todennäköisemmin yhteydessä kasvuhakuisuuteen, kun taas alempi koulutustaso saattaa toimia kasvun esteenä.

Haastatelluista naisjohtajista osa oli sitä mieltä, että kasvun mahdollistavaa osaavaa työvoimaa on vaikea löytää. Osalla oli ollut epäonnistuneita rekrytointeja, jotka tulevat pienyrittäjälle kalliiksi.

*”Se on myös tosi harmillista. Kun puhuu julkisesti, ei voi sanoa et ois huonoja työntekijöitä, mut onhan niitä. Sehän ei tarkoita et ne ois huonoja ihmisiä, mut joku vaan ei sitä hommaa osaa hoitaa. Varsinkin jos puhutaan, et mulla olis jotkut standardit miten sitä hommaa pitäis hoitaa.”*

Eräs naisjohtaja oli myös törmännyt alaisensa alkoholiongelmaan. Tämäkin koetaan raskaaksi erityisesti pienyrittäjälle:

*”Ei se pitäis olla työnantajan ongelma. Vaan et mä voisin sanoa, et jos et tämän alkoholin takia pysty työtäs hoitaa ni sit sä lähet. Pienyrittäjälle se, et mä rupeen ees selvittää mitä se hoitoonohjaus tarkoittaa.”*

Haastattelujen perusteella osaavan työvoiman saanti vaikuttaisi olevan paikallinen ongelma, sekä koskevan pienempiä yrityksiä. Tämä saattaa johtua siitä, että suuremmat yritykset sijaitsevat myös suuremmilla paikkakunnilla, joissa on muutenkin paremmin työvoimaa saatavilla. Lisäksi suuret yritykset ovat myös tunnetumpia, jolloin heidät ehkä nähdään parempina työnantajina. Toisaalta suuremmissa yrityksissä ei välttämättä haetakaan valmista osaajaa, vaan oikeinlaista tyyppiä. Suurempi organisaatio mahdollistaa henkilön perehdyttämiseen irrotettavan työvoiman aivan eri tavalla kuin pienemmässä yrityksessä, missä ei kenelläkään välttämättä ole aikaa kouluttaa uutta ihmistä oman työnsä ohella.

*”Aika hyvin on ollu työvoimaa saatavilla. Meiän paikkoja hakee sellanen 60-100 ihmistä, et meidät sillä lailla tunnetaan.”*

*”Ei meil oo ollu sitä ongelmaa. Me ollaan jo jonkun aikaa selkeesti tehty siinäki semmonen, et me rekrytoidaan jo tulevaisuuden tekijöitä. Et me haetaan tietyn tyyppisiä henkilöitä ja kyl me sit itse koulutetaan näihin varsinaisiin työtehtäviin.”*

Eräs haastateltu naisjohtaja koki työvoiman huonon saatavuuden johtuvan alan koulutuksen muutoksesta. Hänen mielestään aiempi merkonomien koulutus tuotti työelämään valmiimpia henkilöitä, kun nykyinen tradenomikoulutus. Vaikkakin hän myös mainitsi tradenomien olevan esimerkiksi tietoteknisiltä taidoiltaan merkonomeja parempia sekä osaavan

suhtautuvan analyttisemmin kirjanpidon lukuihin, mutta perusymmärrys sekä pohjatiedot ovat hänen mielestään tradenomeilla huterat.

*”Tradenomit tekee raporttia raportin perään. He on niinku valmiimpia tähän tulevaisuuden kirjanpitäjän tehtäviin, enemmän konsultoivaa ja tämmöstä. Mut kun me ei olla ihan niin pitkällä. Me ei olla ihan siinä vaiheessa et kaikki oli automatisoitu ja me vaan konsultoitas.”*

Tilitoimistoalan automaatiosta puhuttaessa huomattiin, että vaikka jokainen haastateltu johtaja puhui automatisoinnista ja robotiikasta, eivät ne ole arjessa niin vahvasti läsnä, etteikö kirjanpitäjän pitäisi silti osata perustaitoja. Tämä näyttäytyy konkreettisesti siinä, että ilman kirjanpidon perusymmärrystä on työyhteisöstä löydettävä henkilö, joka pystyy näitä asioita oman työnsä ohessa opettamaan. Toisaalta ilmeni myös alalle tulevien nuorten oma epävarmuus siitä, onko tämä työ lopultakaan se ”heidän juttunsa”. Varsinkin pienemmälle tilitoimistolle vastavalmistuneen nuoren kouluttaminen työtehtäviin syö sekä aikaa että rahaa ja sitten tämän nuori päättääkin vaihtaa alaa tai työpaikkaa.

*”Muutama on tullu sillai et ovat tulleet opiskelunsa loppuvaiheessa. Ni kyl se, et kun ei asioita viedä sinne tiliristikoille, et mistä täs on kysymys. Opetetaan vaan et sul on kone tossa ja tiedetään vaan plussia ja miinuksia, et pannaaks tää plussana vai miinuksena. Siinä pitäs koko ajan olla joku vieressä.”*

*”Ei meillä ole sitä yhtä ylimäärästä ihmistä koko ajan kouluttamaan. Sen takia mielellään haluttais joku, jolla olis jo hieman sitä kokemusta.”*

*” Se on pitkä polku, mitä nuoremasta ihmisestä on kysymys. Eikä hän ole välttämättä itsekään varma haluaako hän tälle alalle. Ja sitten mun pitää miettiä että onko mulla varaa pistää tähän paukkuja. Koska se vaatii niin suuren ponnistuksen se yhden ihmisen kouluttaminen.”*

Eräs haastateltu johtaja kertoi heidän tehneen yhteistyösopimuksen paikallisen oppilaitoksen kanssa, jolloin he saavat koulun kautta itselleen harjoittelijoita sekä sitä kautta tulevaisuuden työvoimaa. Opiskeluihin kuuluvan työharjoittelun kautta opiskelijat pääsevät käytännön kautta tutustumaan alalla työskentelyyn sekä alan yrityksiin ja toisaalta saavat jo jalkansa ovenrakoon mahdollista työpaikkaa varten. Yritysten tulisi nähdä tämä

mahdollisuutena saada tuoreita näkemyksiä ja kasvattaa itselleen osaavaa työvoimaa. Toki vastavalmistunut opiskelija ei missään nimessä ole valmis osaaja. Vastavalmistuneen perehdyttäminen saattaa olla pienemmille yrityksille liian vaativa tehtävä, jolloin esimerkiksi eläköityneen työntekijän tilalle ei palkata uutta. Tällöin yritys joutuu joko selviytymään jäljelle jäävien resurssien avulla tai luopumaan osasta asiakkaistaan. Osa yrityksistä, jotka eivät selviä tästä haasteesta päätyvät myymään liiketoimintansa. Tässä kohtaa kuvaan astuvat ne yritykset, jotka hakevat kasvua yritysostoin.

#### **5.4. Naisjohtaja, kasvu ja kannattavuus**

Useissa tutkimuksissa on havaittu naisten johtamien yritysten olevan kannattavampia kuin miesjohtajien yritysten (Kotiranta, Kovalainen ja Rouvinen 2007, Peni 2012 ja Desvaux & al. 2010). Kannattavuutta määritellään erilaisin tunnusluvuin, kuten liiketulos, rahoitustulos tai oman pääoman tuotto. Kotirannan ja muiden tutkimuksessa (2007) havaittiin tilastollisesti erittäin merkittäviä tuloksia siten, että naispuolinen toimitusjohtaja on yhteydessä parempaan kokonaispääoman tuottoon (ROA) sekä sijoitetun pääoman tuottoasteeseen (ROI). Keskimäärin nainen toimitusjohtajana antaa heidän mukaansa yritykselle kymmenisen prosenttia paremman kannattavuuden.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin kannattavuuden tunnuslukuja Taloushallintoliiton jäsenyrityksiltään keräämästä aineistosta. Aineiston analyysi tehtiin Excel- taulukkolaskentaohjelmassa ja lukuja verrattiin tilitoimiston toimitusjohtajan sukupuolen mukaan. Saaduista vastauksista ei havaittu eroa kannattavuudessa tilitoimiston johtajan sukupuolen perusteella. Kannattavuuden mittariksi valittiin oman pääoman tuottoaste. Syynä eroavaisuuteen aikaisempiin tutkimuksiin voi olla se, että tilitoimiston johtaja ei välttämättä ole sama henkilö kuin yrityksen tosiasiallinen päätöksentekijä. Haastateltujen naisjohtajien johtamien tilitoimistojen joukossa kolmessa viidestä yrityksestä kasvun primus motorina toimi pääomasijoittaja. Yhdessä yrityksessä tämä oli ulkomainen sijoitusyhtiö, kahdessa muussa pääomasijoittaja oli ostanut osuuden yrityksestä. Sen sijaan pieni ero havaittiin tutkittavien yritysten omavaraisuusasteessa. Naisjohtajien yritysten omavaraisuusaste oli keskimäärin 53,7% kun taas miesjohtajien yrityksissä omavaraisuusaste oli 51,6%. Mielenkiintoisin havainto oli verrattaessa tilitoimistojen laskutusta euroina, kun sitä peilattiin sukupuolen mukaan. Naisjohtajayritysten

keskimääräinen laskutus henkilöä kohden vuodessa oli 71.543 eur, kun miesjohtajien yrityksessä laskutusta henkilöä kohden oli 77.745 eur vuodessa. Miesjohtajien yritysten suuremmasta laskutuksesta huolimatta naisjohtajien yritykset olivat omavaraisempia. Toisaalta miesjohtajien yritykset olivat henkilöstömäärältään suurempia. Naisjohtajien yrityksessä henkilöstöä on keskimäärin 10 henkilöä, miesjohtajien yritysten keskimääräinen henkilöstö on 13 henkilöä. Toki naisjohtajien yritykset työllistävät useimmin vain yrittäjän itsensä. 35:ssä naisjohtajan yrityksessä ei ollut yhtään työntekijää yrittäjän lisäksi, miesjohtajien yrityksissä näin oli vain 14:ssä yrityksessä.

Yksi merkittävimmistä yrityksen kasvun ajureista on yrittäjän (tai toimitusjohtajan tai hallituksen) riskinottohalukkuus (mm. Laukkanen, 2007, valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta, 2016), mutta naisjohtoiset ovat yritykset tutkimusten mukaan (mm. Peni, 2012) haluttomampia ottamaan riskejä. Taloushallintoliiton naisjohtajille tässä tutkimuksessa lähetetyn kyselytutkimuksen mukaan 60% vastaajista oli halukkaita ottamaan työssään riskejä. Vastaajista 60% ilmoitti olevansa näyttämisenhaluinen.

Haastattelujen perusteella oletamus naisten haluttomuudesta riskienottoon näyttäisi pitävän paikkansa. Kukaan haastatelluista johtajista ei halunnut kuvata itseään riskienottajaksi, vaan sen sijaan pikemminkin rohkeaksi. Haastatellut johtajat pohtivat riskien ottamista monelta kantilta, on sitten kyseessä yritys tai henkilökohtaiseen elämään liittyvä riski. He myös pohtivat, onko riskienottohalukkuudessa tai rohkeudessa sukupuolieroja. Eräs haastateltu johtaja esitti, että riskienottohalukkuuden puute voisi liittyä myös tilitoimistoalaan – tilitoimistoalan naiset ovat laskenta-alan ammattilaisia ja sitä kautta ymmärtävät ehkä enemmän taloudesta kuin jonkun toisen alan yrittäjät. Usea haastateltu johtaja toi myös esiin miesten ja naisten luonteenpiirteiden eroja, jotka heidän mukaansa voisivat selittää riskienottohalukkuutta tai intoa yrityksen kasvattamiseen. Haastateltujen johtajien mielestä sukupuolieroa riskienottohalukkuudessa voisi selittää sillä, että miehillä on enemmän näyttämisenhalua, suurempi kunnianhimo sekä enemmän suoraviivaista ja rohkeaa ajattelua uransa suhteen.

*”Nainen hirveen paljon pohtii et uskallanko mennä, onko musta tohon, mies ei. Jos miehelle tarjotaan jotain mahdollisuutta, ni se vaan menee, ei se jää paljon mieltii. Ei ne semmosta mieti et mikä mun ajankäyttö on. Naiset on realisteja, et tämmönen tietty itsetutkistelu pitää*

*käydä jos johonkin hommaan lähtee, et onko musta siihen ja onko mulla aikaa ja miten mä järjestän käytännön asiat. Ei miehet mieltä et kuka hakkee lapset ja kuka käy kaupassa.”*

*”Miehet tekee enemmän hullunrohkeita ratkaisuja. Miehet kiipee sinne puuhun ja putoo sieltä. Ne haluaa rahaa ja vaikutusvaltaa. Kun mieltii tuolla politiikan puolella, ni naiset ei hae semmosiin aseisiin. Tai kun mikä on kuulemma yleistä, kun naista pyydetään johonkin vastuulliseen tehtävään, naiset empii ja mieltii et onks musta siihen. Miehet ei kuulemma koskaan emmi.”*

Perheelliset naiset pohtivat tarkkaan, miten yhdistää vaativa työ ja perhe-elämä. Kaksi haastateltua johtajaa kertoi jälkikäteen ajatelleensa onnistuneen hyvin perheen ja työn yhdistämisessä. Se oli kuitenkin vaatinut heiltä paljon voimavaroja sekä pitävän tukiverkoston. Perheellisen naisjohtajan haasteina ovat olleet myös ahdistus siitä, että perheelle ei ole riittävästi aikaa sekä perheasioiden miettiminen ja suunnitteleminen työn keskellä.

## **6. Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, vaikuttaako tilitoimiston johtajan sukupuoli yrityksen kasvuun. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että ne tukevat aikaisempia vastaavanlaisia tutkimuksia yrityksen kasvuun ja kasvun esteisiin liittyen. Tilitoimistoala toi tutkimukseen oman lisänsä, sillä naisvaltaisena alana ja robotiikan murroksen keskellä tutkimuksen ajankohta oli onnistunut. Vastaus tutkimuskysymykseen kasvavatko naisjohtajien tilitoimistot, oli myönteinen. Naisjohtajuus ei suinkaan ole este yrityksen kasvulle, niin kuin ei miesjohtajakaan automaattisesti takaa yrityksen kasvua. Kyseessä siis ei ole pelkästään sukupuoleen liittyvien piirteiden yhtälö, vaan yrityksen kasvua tai kasvamattomuutta selittävät monet tekijät. Se, että tilitoimiston johtajana on nainen, ei siis ole este yrityksen kasvulle. Enemmänkin kyse on henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka joko tukevat yrityksen kasvua tai toimivat sen esteenä. Haastatellut naisjohtajat kuvailivat itseään melko rohkeiksi, mutta eivät kuitenkaan suoranaisesti riskienottajiksi. He pohtivat riskien ottamista monelta kantilta ja ikään kuin varmistelivat, että riski kannattaa ottaa.



Heidän mielestään tässä korostuu sukupuoliero, sillä miehet ovat rohkeampia riskinottajia. Joidenkin naisten mielestä miehillä on enemmän näyttämisenhalua sekä vallankaipuuta.

Tutkimuksen alakysymyksinä olivat:

- jos naisjohtajien tilitoimistot eivät kasva, miksi eivät?
- jos kasvavat, miten kasvavat?

Tutkimuksessa havaittiin useitakin mahdollisia syitä siihen, miksi naisjohtajien tilitoimistot eivät ole kasvaneet. Kyseessä voi olla johtajan omat luonteenpiirteet, kuten riskien välttely tai sitten kyse voi olla yrityksen toimintaympäristöstä, joka ei mahdollista kasvua. Osaavan työvoiman puute nähtiin yhtenä merkittävänä kasvun esteenä. Niiden yritysten naisjohtajat, jotka olivat kasvattaneet liikevaihtoaan, kasvoivat pääosin orgaanisesti. Haastatellut naisjohtajat tuntuivat pitävän orgaanista kasvua parempana ja epäorgaaninen kasvu oli haastateltujen naisjohtajien tapauksissa lähtöisin muiden ideasta, esimerkiksi sijoittajan tai hallituksen aloitteesta.

Tutkimuksen tulokset antoivat selkeitä viitteitä siitä, että vaikka aiempina vuosina tilitoimistojen ei juuri tarvinnut tehdä asiakashankintaa kasvun eteen, on se tänä päivänä välttämätöntä. Kiristynyt kilpailutilanne sekä osaavan työvoiman saatavuus ovat johtaneet orgaanisen kasvun hidastumiseen. Tilitoimistoalalla on asiakkaiden markkinat. Erilaisia palveluiden tarjoajia on paljon, eivätkä ne juuri erotu toisistaan. Orgaanisen kasvun mahdollistavia tekijöitä ovat uusasiakashankinta sekä uusien palvelutuotteiden tarjoaminen. Uusasiakashankinta edellyttää pitkäjänteistä myyntityötä, jota tekemään täytyisi palkata myyjä. Uusien palvelutuotteiden kehittäminen saattaa vaatia rahoitusta, jolloin palataan kysymykseen rahoituksen saatavuudesta tai halusta tai uskalluksesta lainanottoon.

Epä-orgaanista kasvua taas ei ole mahdollista toteuttaa ilman pääomaa. Talouden laskusuhdanteessa pääomaa ei ole ollut helposti saatavilla ja toisaalta ei haluta ottaa riskiä, jos sijoitus ei onnistukaan. Pääomasijoittajat eivät ehkä koe tilitoimistoalaa sellaisena, johon kannattaisi investoida. Ala ei ole kovin mediaseksikäs eikä houkutteleva. Tilitoimistoala saatetaan kokea vanhanaikaiseksi ja etenkin jos myynnissä oleva tilitoimisto ei ole panostanut sähköiseen taloushallintoon tai automatisointiin. Tällöin mahdollisella pääomasijoittajalla tai muulla yrityksen ostoa harkitsevalla taholla olisi edessään melkoinen

työmaa toimintatapojen ja ohjelmistojen päivittämisessä. Kun kauppaan lisätään vielä todennäköisesti muutosvastarintainen henkilöstö, voi vaakakuppi helposti kallistua niin, että yrityskaupat jäävät syntymättä. Tilitoimistojen ostoja ovat menneinä vuosina toteuttaneet erityisesti alan suuret toimijat, jotka ovat hakeneet epäorgaanista kasvua. Tämä toimintatapa on saattanut myös herättää pahaa verta paikkakunnilla, joiden tarjonta on supistunut yhden tai kahden ison toimijan pelikentäksi. Suuret yritykset tuovat aivan uudenlaiset paineet hinnoittelulle, palveluiden määrälle sekä myös työntekijöiden rekrytointiin.

Vaikka automatisointi ja robotiikka ovat tälläkin alalla kaikkien huulilla, mitään merkittäviä innovaatioita näihin liittyen ei tilitoimistoalalla ole vielä esitelty. Haastatellut tilitoimistojen johtajat olivat kaikki erittäin kiinnostuneita robotiikan ja automatisaation mahdollisuuksista, mutta yhtä johtajaa lukuun ottamatta yrityksissä ei oltu tehty minkäänlaisia toimenpiteitä robotiikan käyttöönottamiseksi. Tämä saattaa olla merkityksellistä yrityksen tulevaisuuden kannalta, sillä juuri nyt robotiikkaan kannattaisi panostaa. Rohkeimmat yritykset ovat automatisoinnin edelläkävijöitä ja epäröivät yritykset jäävät auttamatta jalkoihin. Siinä missä robotiikan hyödyntäjät pääsevät luomaan uudenlaisia arvoinnovaatioita sekä kilpailemaan tehokkuudella, epäröijät ja jälkijunassa kulkijat tulevat menettämään markkinaosuuksiaan kilpailutilanteen muuttuessa. Toki on ymmärrettävää, että varsinkin perinteisissä tilitoimistoissa ei olla vielä edes täysin hyödynnetty sähköisiä toimintamalleja (kuten ostolaskujen ja kuittien osalta), joten robotiikkaan on vielä pitkä matka. Muutoksen nopeus ja resurssien rajallisuus saattavat osaltaan heikentää yrityksen kykyä sopeutua tulevaan. Esimerkiksi paperittomasta toimistosta on puhuttu jo 80-luvulta lähtien, mutta edelleen osassa tilitoimistoja kerätään paperia mappeihin. Tähän muutokseen verrattaessa robotiikka on jotain aivan muuta. Jos paperiton toimisto on edennyt etanan vauhtia, robotiikka on F1-auto.

Tutkimuksen tulosten perusteella miehet osaavat myös hinnoitella työnsä naisia rohkeammin. Naisjohtajien mielestä tämä johtuu nimenomaan siitä, että ala on aina ollut naisvaltainen – naiset eivät osaa pyytää tarpeeksi. Eräs haastateltu johtaja oli huomannut tämän käytännössä. Hänen mieskollegansa, jolla oli paitsi haastateltua johtajaa alempi koulutustausta, myös vähemmän työkokemusta, hinnoitteli itsensä huomattavasti naisjohtajaa korkeammalle. Onko tässä kyseessä toisen korkeampi itseluottamus tai usko parempaan osaamiseen vai toisen pelko hinnoitella itsensä liian korkealle?

Se, että tilitoimistoa johtaa nainen, näyttäisi tutkimuksen perusteella tarkoittavan yritykselle pienempää velkaantuneisuusastetta. Useiden tutkimusten mukaan naisten johtamat yritykset ovat myös kannattavampia (Kotiranta, Kovalainen ja Rouvinen 2007, Peni 2012 ja Desvaux & al. 2010), mutta tälle ei tässä tutkimuksessa löydetty tukea. Pienempi velkaantuneisuus saattaa selittyä naisjohtajien varovaisuudella ja velanottohaluttomuudella. Haastatellut naisjohtajat eivät olleet halukkaita ottamaan turhia riskejä, eivätkä myöskään velkaa. Talousalan ammattilaisina heillä on vahva ymmärrys talouden luvuista sekä pikemminkin pyrkimys kasvaa tulorahoituksen kuin ulkopuolisen rahoituksen keinoin.

Mahdollisia jatkotutkimusten aiheita voisivat olla esimerkiksi sukupuoleen liittyvien laskutuserojen tutkiminen. Onko selitys löydettävissä yksinkertaisesti korkeammasta hinnoittelusta ja jos, niin mihin palveluihin korkeampi hinta liittyy? Toisaalta tutkimukseen voisi ottaa myös toisen lähestymiskulman – asiakkaat. Millä perusteella pk-yritys valitsee tilitoimistonsa tai ulkoistetun taloushallinnon? Mikä on tilitoimistoasiakkaiden uskollisuus, eli miten pitkään he keskimäärin ovat saman tilitoimiston asiakkaita ja toisaalta mikä saa heidät vaihtamaan palveluntarjoajaa? Mielenkiintoista olisi myös toistaa tämä tutkimus sen jälkeen, kun robotiikka on todella lyönyt itsensä läpi tilitoimistoalalla. Miten on käynyt niiden yritysten, jotka eivät vielä tätä tutkimusta tehdessä olleet lähteneet kehittämään yrityksensä automatiikkaa?

## Kuvat ja taulukot

Kuva 1 Kirjanpito- ja tilinpäätösalan liikevaihdon kehitys (2015) Taloushallintoliitto

Kuva 2 Taloushallintoliiton jäsenten henkilöstö eri kokoisissa tilitoimistoissa 2015

Kuva 3 Tutkimuksen pääteemat

Kuva 4 Pk-yritysten kasvuhakuisuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Pk-yritysbarometri kevät 2016

Kuva 5 Hallituksen merkitys- ja kokoonpano erilaisissa yrityksissä. EK ja Nordea 2013.

Kuva 6 Johtajat sukupuolen mukaan. Tilastokeskus, Työmarkkinatutkimus 2016.

Kuva 7 Tutkimuksen kulku

Kuva 8 Vastaaajien koulutustausta

Kuva 9 Kasvuhalukkuus koulutustaustan mukaan

Kuva 10 Keskimääräinen liikevaihdon kasvu vuosittain

Kuva 11 Kasvun keinot

Kuva 12 Kasvun esteet

Taulukko 1 Naisjohtajien yritykset liikevaihtoluokittain

Taulukko 2 Kohdeyritykset kasvun mukaan

Taulukko 3 Sopiva liikevaihdon vuosittainen kasvuprosentti

## Lähteet

Aaltio-Marjosola, I. 2001. Naiset, miehet ja johtajuus. WSOY

Asiakastieto. Visma Services Oy, taloustiedot. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/visma-services-oy/02202271/taloustiedot> luettu 25.01.2017

Boadman Oy, 2007: Kasvun haasteet – Kasvuyritysten rakentaminen ja hallinta. Toim. Liger.K. Gummerus Kirjapaino Oy.

Bulanova, O., Isaksen, E., Kolvereid, L. 2016: Growth aspirations among women entrepreneurs in high growth firms. *Baltic Journal of Management*, Vol. 11 Iss 2. 187 - 206

Desvaux, G., Devillard, S., Sancier-Sultan, S. 2010. Women Matter. Women at the Top of Corporations: Making it Happen. McKinsey & Co. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-at-the-top-of-corporations-making-it-happen> luettu 5.3.2017

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2017. Omistajayrittäjien kokemat kasvun ja omistamisen esteet. Yrittäjäpaneeli, kevät 2017.

Elinkeinoelämän Keskusliitto ja Ernst & Young. 2011. Kasvun ajurit 7. Strategista kasvua yritysjärjestelyillä. EK:n julkaisuja.

Elinkeinoelämän Keskusliitto ja Nordea. 2013. Selvitys omistaja- ja kasvuyrittäjyyden olemuksesta Suomessa. EK:n julkaisuja.

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus

Hirvikorpi, H. 2005. Valta jakkupuvussa – Naiset ja johtaminen. WSOY

Husu, L., Hearn, J., Lämsä, A-M., Vanhala, S. 2011. Women, Management and Leadership – Naiset ja johtajuus. *Forskningsrapporter från Svenska handelshögskolan*, nr 72.

Kellerman, B., Rhode, D. 2007: *Women & Leadership – The State of Play and Strategies for Change*. Jossey-Bass.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2004. *Sinisen meren strategia*. Alma Talent.

Kotiranta, A., Kovalainen, A., Rouvinen, P. 2007: *Naisten johtamat yritykset ja kannattavuus*. EVA analyysi.

Laukkanen, M. 2007: *Kasvuyritys*. Talentum Media Oy.

Lehto, K. 2013: Tekeekö kasvu autuaaksi? KPMG-blogi Suunta kasvuun ja kannattavuuteen. <http://suuntakasvuun.kpmg.fi/2013/04/23/tekeeko-kasvu-autuaaksi/> luettu 03.04.2016

Linnainmaa, L. Turunen, A. 2016: Naiset nousevat hallituksiin, harvoin liiketoimintajohtoon. Keskuskauppakamarin kuudes naisjohtajaselvitys.

Lämsä, A-M., Tiensuu, T. 2002. Representations of the woman leader in Finnish business media articles. *Journal of Business Ethics* 34(3-4)

Orser, B., Elliott, C., 2015: *Feminine Capital: Unlocking the Power of Women Entrepreneurs*. Stanford Business Books.

Peni, E. 2012: Naisjohtaja saa aikaan tulosta. Pörssisäätiön artikkeli <http://www.porssisaatio.fi/blog/2012/05/14/naisjohtaja-saa-aikaan-tulosta/> luettu 7.1.2017

Peni, E. 2012: Essays on the effects of female executives and experts on corporate governance and financial reporting practices. *Acta Wasaensia* 255. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salo, I., Blåfield, V. 2016. Naiset huipulle! Johtaja sukupuolesta riippumatta. EVA:n Naiset huipulle – hanke. Taloustieto Oy.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työssäkäynti [verkkajulkaisu]. ISSN=1798-5528. Ammatti Ja Sosioekonominen Asema 2008, Liitetaulukko 2. Suurimmat naisvaltaiset ammattiryhmät (naisia 60–90 % ammattiryhmästä) vuonna 2008. Helsinki: Tilastokeskus. Luettu 13.11.2016.

Talenom, avainluvut. <http://www.talenom.fi/fi/sijoittajat/avainluvut> luettu 25.1.2017

Talenom, kasvustrategia. <http://www.talenom.fi/fi/sijoittajat/kasvustrategia> luettu 25.1.2017

Talouselämä. Visma osti Teemuahon. <http://www.talouselama.fi/yrityskaupat/visma-osti-teemuahon-3417718> luettu 25.01.2017

Talouselämä. Etelä-Karjalaan iso tilitoimisto. <http://www.talouselama.fi/yrityskaupat/etela-karjalaan-iso-tilitoimisto-3385494> luettu 25.01.2017

THL, Naisten urakehitys. <https://www.thl.fi/fi/web/sukupuolten-tasa-arvo/tyo/naisten-urakehitys>

Talouhallintoliitto, jäsenraportti 2017.

Talouhallintoliitto, Tilitoimistoala Suomessa, jäsentutkimus 2015. <https://talouhallintoliitto.fi> luettu 03.04.2016

Tilastokeskus, Työvoimatutkimus. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_tym\\_\\_tyti/090\\_tyti\\_tau\\_114.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b76bd2f8-939a-4505-b890-6195fa7765db](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tym__tyti/090_tyti_tau_114.px/table/tableViewLayout1/?rxid=b76bd2f8-939a-4505-b890-6195fa7765db)

Työ- ja Elinkeinoministeriö, Kasvuyritykset. <https://www.tem.fi/yritykset/kasvuyritykset> luettu 16.4.2016

Työ- ja elinkeinoministeriö, Finnvera, Suomen Yrittäjät ry. (2017) Pk-yritysbarometri 1/2017

Työ- ja elinkeinoministeriö, Toimialaraportti 1/2011. Taloushallinnon palvelut.

Työ- ja Elinkeinoministeriö (2010) Työ ja Yrittäjyys. Naisyrittäjien liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-Kustannus.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta (2016) Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 30/2016

Vanhala, S., Pesonen, S. 2008: Työstä nauttien – SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja B-87.

Visma Services Oy. <https://www.visma.fi/visma-services/> luettu 25.01.2017

Vähämaa, S. 2014: Naisjohtajat tuovat vakautta yrityksiin. <http://www.aka.fi/fi/tietysti/kulttuuri-ja-yhteiskunta/nyt-pinnalla1/naisjohtajat-tuovat-vakautta-yrityksiin/> luettu 03.04.2016

## SurveyMonkey kyselylomake

### Taustakysymykset:

- Ikä
- Koulutustaustasi
  - o Kansa-, keski- tai peruskoulu
  - o Opistotutkinto
  - o Alempi korkeakoulututkinto
  - o Ylempi korkeakoulututkinto
- Oletko omistajayrittäjä

### Luoonteenpiirteesi

- Koetko olevasi visionääri?
- Kaipaako haasteita työssäsi
- Oletko halukas ottamaan riskejä työssäsi?
- Oletko kunnianhimoinen?

### Yrityksen kasvu

- Koetko yrityksen kasvun tärkeäksi?
- Tavoitteletko yrityksen kasvua?
- Kuinka paljon on mielestäsi sopiva yrityksen kasvuvauhti vuodessa (liikevaihdon kasvu%):
  - o Alle 10%
  - o 10-30%
  - o Yli 30%
- Millä keinoin tavoittelet kasvua:
  - o Uusia asiakkaita hankkimalla
  - o Yritystoin
  - o Palveluita laajentamalla
  - o Muilla keinoin (täsmennä)
- Minkä tai mitkä koet mahdollisen kasvun esteiksi omassa yrityksessäsi:
  - o Rahoituksen saatavuus
  - o Toimintaympäristö (esim. paikkakunnan tilanne ei tue kasvua)
  - o Perhesyyt
  - o Työvoiman saatavuus
  - o Oma haluttomuus kasvaa
  - o Henkilökohtaisen tuen tai sparrauksen puute
  - o Vaatisi lisää kouluttautumista joko itseltä tai henkilöstöltä
  - o Jokin muu syy (täsmennä)



## Teemahaastattelun runko

### Taustakysymykset:

- Miten pitkään toiminut kyseisessä yrityksessä
- Miten päätenyt yrittäjäksi
- Onko omistajayrittäjä
- Onko useita yrityksiä, joissa mukana

### Teema, luonteenpiirteet

- Millaisena johtajana kuvailisit itseäsi?
- Koetko olevasi rohkea, entä riskien ottaja?
- Miten alaisesi kuvailisivat sinua?
- Seuraatko oman alasi trendejä?

### Teema, yrityksen kasvu:

- Onko sinulla yrityksen kasvustrategiaa? (eli tietoa tai ajatus siitä, miten yrityksen kasvu voisi olla toteutettavissa)
- Onko yrityksesi kasvanut viimeisen 4 vuoden aikana?
- Miten kasvu on tapahtunut?
  - Onko viimeisen 4 vuoden aikana tehty investointeja?
- Mikä on mielestäsi ollut merkittävin kasvua vauhdittanut tekijä? (esim onko henkilökohtaista motivaatiota kasvattaa yritystä)
  - Entä muut kasvua tukevat tekijät?
- Mitkä koet suurimmiksi kasvun esteiksi?
  - oma jaksaminen, perhe, tuki, verkostot, oma kouluttautuminen
  - henkilökunta (osaaminen, työvoiman saatavuus, osaavan työvoiman saatavuus)
    - miten työvoiman saatavuutta voitaisiin mielestäsi parantaa? (yrityksen tunnettuus, henkilökuntaedut...?)
  - rahoitus
    - onko hakenut ulkopuolista rahoitusta viime vuosina?
    - onko saanut ulkopuolista rahoitusta viime vuosina?
      - jos ei ole saanut, vaikka hakenut, miksi?
  - paikkakunnan tilanne (kilpailutilanne, infra)
- Onko sinulla työhön liittyviä verkostoja?
- Millaista hyötyä koet verkostoista olevan?
- Jos näitä verkostoja ei ole, miksi?
- Yrityksen johdon koostumus
  - ketä istuu johdossa (tj, hallitus, johtoryhmä), ovatko perheenjäseniä
  - onko ulkopuolisia hallituksen jäseniä
    - jos on, miksi?
    - jos ei, miksi?
  - koetko, että hallituksen koostumus tukisi yrityksen kasvua