

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Elina Honkanen

YRITYKSEN ELINKAARI JA SIIHEN LIITTYVÄT RAHOITUSVAIH-
TOEHDOT

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 Joensuu
p. (013) 260 6800

Tekijä
Elina Honkanen

Nimeke
Yrityksen elinkaari ja siihen liittyvät rahoitusmahdollisuudet
Toimeksiantaja
Karelia-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Yrityksen toimintaa ja kehitystä voidaan tarkastella elinkaaren muodossa. Jokainen yritys aloittaa toimintansa eli käy läpi syntymävaiheen. Tämän jälkeen yritys usein kasvaa ja laajenee. Kasvun jälkeen yritys usein kohtaa kypsyysvaiheen, jossa sen on tarkasteltava toimintaansa ja sen jatkumahdollisuuksia. Yrityksen on uudistuttava jollain tavalla tai se alkaa taantua. Taantuminen johtaa usein seuraavaan elinkaaren vaiheeseen, joka on nimeltään laskuvaihe.

Jotta yritys voi toimia, kasvaa ja kehittyä, se tarvitsee pääomaa. Yleensä pääoman tarve on si-donnainen yrityksen toiminnan vaiheeseen. Nykypäivänä yrityksillä on monenlaisia vaihtoehtoja rahoittaa toimintaansa. Erilaiset rahoittajat voivat olla mukana yrityksen toiminnassa sen alku-vaiheista lähtien aina kehittymiseen ja kasvamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, minkälaisia rahoitusvaihtoehtoja yrityksille on tarjolla sen eri elinkaaren vaiheissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla sekä kirjoituspöytätyö tutkimuksella. Teemahaastatteluissa haastateltiin rahoituslaitosten asiantuntijoita.

Tutkimuksessa selvisi, että nykypäivänä yrityksellä on paljon erilaisia vaihtoehtoja rahoittaa toimintaansa. Yhtä rahoittajaa on vaikea sitoa mihinkään tiettyyn elinkaaren vaiheeseen, sillä useimmiten yhdellä rahoittajalla on tarjota rahoitustuotteita kaikkiin yrityksen vaiheisiin.

Kieli
suomi

Sivuja 42
Liitteet 1
Liitesivumäärä 1

Asiasanat
yritys, elinkaari, rahoitus



THESIS
June 2014
Degree Programme in Business Economics
Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. 358-13-260 6800

Author
Elina Honkanen

Title
The Business Life Cycle and Funding
Commissioned by
Karelia University of Applied Sciences

Abstract

The operations and developments of a company can be observed from the perspective of the business life cycle. Each company starting its business goes through start-up phase after which the company usually begins to grow and expand. After the growth phase the company usually faces its maturity phase, when it has to analyse its business and its possibilities to continue. The company needs to regenerate business idea in some way or it begins to decline. Declining usually leads to the next phase of life cycle which is called the downturn.

In order to function, grow and develop the company needs capital. Usually the need for capital depends on the phase where company is at that specific moment. Nowadays there are various alternatives for a company to finance its operations. Different financiers can be involved in the company's business from the beginning all the way to the development and growth phases.

The purpose of this thesis was to study what alternatives companies have to finance their actions at different phases of the business life cycle. The thesis was based on a qualitative approach. The study was based on desk research. Furthermore, semi-structured interviews were conducted with specialist from financial institutions.

The study showed that nowadays companies have many different alternatives of financing. It is hard to connect one financier to a certain phase of a life cycle, because one financier can offer financing products to all phases of the company.

Language
Finnish

Pages 42
Appendices 1
Pages of Appendices 1

Keywords
business, life cycle, funding, financing

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Tausta	5
1.2	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat.....	6
2	Tilastotietoa yrityksistä	7
2.1	Toimintansa lopettaneet yritykset	7
2.2	Yritystoiminnan lopettamisen syyt	8
3	Elinkaariajattelu.....	9
3.1	Greinerin (1972) malli.....	11
3.2	Churchillin ja Lewisin (1983) malli	11
3.3	Synty- ja alkuvaihe.....	13
3.4	Selviytyminen	14
3.5	Kasvu ja menestyminen	15
3.6	Nopea kasvu	16
3.7	Kypsyysvaihe	17
4	Yrityksen rahoitus ja neuvonta eri elinkaaren vaiheissa	19
4.1	Finnvera Oyj	21
4.1.1	Finnveran rahoitusperiaatteet	22
4.1.2	Finnveran rahoitustuotteet.....	23
4.2	Tekes	26
4.2.1	Yrityksen rahoittaminen.....	27
4.2.2	Innovaatorahoitus	28
4.2.3	Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus.....	28
4.2.4	Kansainvälistymisen rahoitus.....	29
4.2.5	NIY-rahoitus	30
4.3	ELY-keskus.....	31
4.4	Pankki.....	34
4.5	Businessenkelit ja pääomasijoittajat	36
5	Pohdinta.....	38

LIITE

Liite 1 Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Tausta

Jokainen yritys käy toimintansa aikana läpi erilaisia vaiheita. Liikeidea keksitään, sitä viilataan ja yritys perustetaan. Perustamisen ja muutaman vuoden toimimisen jälkeen yritys saattaa tulla tilanteen eteen, jossa sen on kehitettävä itseään pysyäkseen mukana kilpailussa. Monet menestyvät yritykset lähtevät laajentamaan kokoaan tai toimintoaan. Jotkut lähtevät kokeilemaan siipiään kansainvälisillä markkinoilla. Olipa kyseessä minkäläinen yritys tahansa, pieni taikka suuri, se käy läpi erilaisia vaiheita yritystoimintansa aikana. Näistä vaiheista muodostuu yrityksen elinkaari.

Yrityksen elinkaariajattelusta on monenlaisia näkemyksiä ja siitä on kirjoitettu erilaisia teoksia. Nämä teokset eroavat toisistaan näkemyksiltään, mutta periaate kaikissa on lähestulkoon samanlainen. Yritykset käyvät läpi erilaisia vaiheita toimintansa aikana. Jokaiselle vaiheelle on määritelty ominaispiirteensä ja vaiheilla on oma järjestyksensä. Yhden vaiheen kautta yritys kulkee kohti toista vaihetta. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen kenties tunnetuimpia elinkaarimalleja, joita ovat Greinerin (1972) sekä Churchillin ja Lewisin (1983) malli.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selventää, mitä tarkoitetaan yrityksen elinkaariajattelulla sekä minkälaista rahoitusta on tarjolla eri elinkaaren vaiheisiin. Tässä opinnäytetyössä on selvitetty yleisimpiä ja tunnetuimpia rahoittajia niin julkiselta kuin yksityiseltäkin sektorilta. Julkisista rahoittajista tarkastellaan Finnvera Oyj:tä, ELY-keskusta sekä teknologia- ja innovaatorahoittaja Tekesiä. Yksityisistä rahoittajista tarkastellaan pankkia, yksityisiä pääomasijoittajia sekä businessenkeleitä.

Koska rahoitusmarkkinat ovat laajat, ja yrityksellä on hyvin monenlaisia vaihtoehtoja rahoittaa toimintaansa, tämän opinnäytetyön kohdalla rahoittajia on rajoitettu. Rahoittajista on tarkasteltu vain suurimpia ja tunnetuimpia. Jos jokainen mahdollinen rahoittaja olisi käyty läpi, opinnäytetyöstä olisi tullut hyvin laaja ja vaikeaselkoinen.

Aihe opinnäytetyöhön lähti toimeksiannosta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Karelia-ammattikorkeakoulu. Toimeksiantaja halusi päivitettyä tietoa erilaisista rahoituskuvioista. Opinnäytetyössä on toimeksiantajan toivomuksesta esitelty myös, minkälaista neuvontaa yritys voisi eri elinkaaren vaiheissa tarvita.

1.2 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyöni edustaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin haastattelua ja kirjoituspöytä tutkimusta. Aineistona käytettiin Internet-sivuja ja WWW-julkaisuja.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahumat muovaavat saamanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonais-valtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelun etuna on, että vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Haastattavat on mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa tai jos halutaan tehdä vaikkapa seuranta tutkimusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

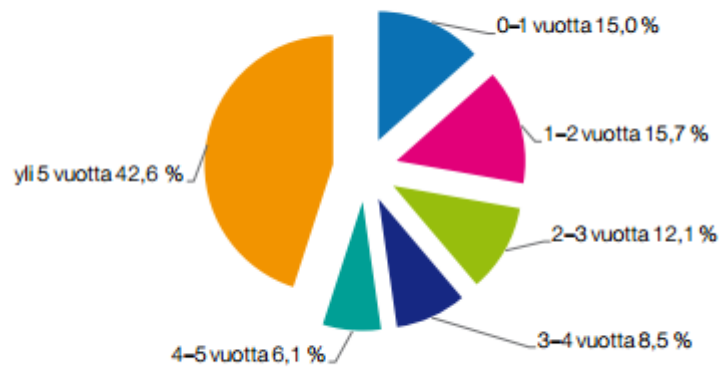
Haastattelutyypinä käytettiin teemahaastattelua, johon laadittiin aihepiirirunko (liite 1). Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihe-piirit eli tema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 202.)

2 Tilastotietoa yrityksistä

2.1 Toimintansa lopettaneet yritykset

Yrityksen eloonjäämisen kannalta kolme ensimmäistä vuotta ovat kriittisintä aikaa. Useat yritykset pärjäävät kaksi ensimmäistä vuotta, mutta kolmas vuosi on ratkaiseva yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta. Viiden toimintavuoden jälkeen Suomessa toiminnassa on enää vain puolet yrityksistä. Alla olevassa kuvassa (kuvio 1) on esitetty vuonna 2011 toimintansa lopettaneet yritykset toiminta-ajan mukaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Vuonna 2011 toimintansa lopettaneet yritykset toiminta-ajan mukaan, prosenttia yrityksistä



Lähde: Yritys- ja toimipakkarekisteri, Tilastokeskus

Kuvio 1. Vuonna 2011 Suomessa toimintansa lopettaneet yritykset toiminta-ajan mukaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Verohallinnon ja Patentti- ja rekisterihallitus PRH:n kaupparekisteriin perustuvien tietojen mukaan yrityksen toimiala ja alue vaikuttavat sen eloonjäämisasteeseen. Mitä pääomavaltaisempi toiminta eli mitä enemmän toiminta vaatii pääomaa, sitä korkeampi on yrityksen eloonjäämisaste. Kun tarkastellaan yritysmuotoja, matalin eloonjäämisaste on yrityksissä, joiden perustamis- ja lopettamistoimet ovat helppoja. Kokonaisuutena tarkastellen Suomessa yritykset ovat kansainvälisesti melko pitkäikäisiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

2.2 Yritystoiminnan lopettamisen syyt

Yritystoiminnan lopettaminen voi olla vapaaehtoista tai pakollista. Yrittäjät, jotka suunnitelmallisesti lopettavat yritystoimintansa, kuuluvat vapaaehtoisesti lopettaviin. Kun puhutaan pakollisesta lopettamisesta, viitataan useimmiten yrityksen epäonnistumiseen. Epäonnistunut yritys on usein tappiollinen ja ajautuu monessa tapauksessa konkurssiin. (Kallio 2002, 89–93.)

Yleisin syy yritystoiminnan lopettamiselle on yrittäjien omaehtoiset, erilaiset henkilökohtaiset syyt. GEM -2010 tutkimuksen mukaan kannattamattomana lopetetaan alle neljäs yrityksistä. Saman tutkimuksen mukaan Suomessa yritystoiminnan lopettamisen syynä on useimmiten eläköityminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Pienet yritykset lopettavat toimintansa suuria yrityksiä todennäköisemmin. Yritystoiminnan lopettamiselle on usein eri syitä, ja siihen saattaa vaikuttaa sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Yrittäjän vähäinen koulutus sekä markkinoiden ja tuotteiden huono tuntemus ovat syitä, jotka voivat johtaa yritystoiminnan lopettamiseen. Myös huono johtajuus voi olla syynä yritystoiminnan lopettamiselle. Huono johtajuus usein ajaa yrityksen epäonnistumiseen. (Kallio 2002, 89–92.)

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on esitelty aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä. Taulukossa on esitetty aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten lukumäärä alkaen vuodesta 1995 jatkuen aina vuoteen 2012. Taulukossa on myös esitetty nettolisäys sekä yrityskannan vaihtuvuus prosentteina. Kuviosta näkee, että sekä aloittaneiden että lopettaneiden yritysten lukumäärä on noussut vuodesta 1995. Välillä lukumäärä on pienentynyt, mutta se on kuitenkin ollut nouseva vuodesta 1995. Vuonna 2012 toimintansa aloitti noin 30 000 yritystä ja samana vuonna toimintansa lopetti noin 22 500 yritystä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Taulukko 1. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 1995–2012

Aloittaneet ja lopettaneet yritykset 1995–2012 (pl. alkutuotanto)

	Aloittaneet yritykset, kkm	Lopettaneet yritykset, kkm	Nettolisäys, kkm	Yrityskannan vaihtuvuus, %
1995	27 196	15 059	12 137	19,5
1996	24 946	16 234	8 712	18,1
1997	25 857	15 795	10 062	17,5
1998	24 415	19 098	5 317	17,6
1999	23 123	19 638	3 485	17,0
2000	23 498	20 044	3 454	17,1
2001	22 750	19 952	2 798	16,6
2002	23 071	19 398	3 673	16,4
2003	25 720	20 156	5 114	17,1
2004	27 458	21 457	6 001	17,9
2005	29 144	20 681	8 463	17,8
2006	32 104	21 612	10 492	18,5
2007	34 393	22 504	11 889	18,8
2008	33 564	26 296	7 268	19,0
2009	30 102	25 231	4 871	17,4
2010	32 165	20 848	11 317	16,3
2011	31 503	23 669	7 834	16,4
2012	30 073	22 512	7 561	15,3

Lähde: Yritys- ja toimipaikkarekisteri. Tilastokeskus

3 Elinkaariajattelu

Yrityksen ”elämä”, sen toimintakausi noudattelee kehityskaarta, jossa on samankaltaisia vaiheita kuin ihmisenkin elämänkaareissa. Yrityksen toiminta alkaa yleensä pienestä, kasvaa ja kehittyy alkuvaiheessa, kokee kypsyysvaiheen ja yleensä myös päättyy joskus. Yrityksen elämänhistoriat ovat hyvin eripituisia ja erilaisia. (Jylhä & Viitala 2001, 195.)

Organisaation elinkaariteoria perustuu perusolettamaan, jonka mukaan yritys käy useita kehitysvaiheita olemassaolonsa aikana. Elinkaariteoriamallit koostuvat usein jaksollisista vaiheista, joita ovat yrityksen perustaminen, kasvu, kypsyysvaihe ja taantuminen. Elinkaarimallista riippuen, yrityksen läpikäymiä vaiheita voi olla useita erilaisia, joten ei ole mitään selvää määrää siitä, kuinka monta vaihetta kukin yritys kokee. (Aho & Kaivo-oja 2014, 11.)

Jylhä ja Viitala (2001) tarkastelee yrityksen toimintaa S-käyrän avulla. Käyrä kuvaa organisaation luonnollista elinkaarta. Uusi yritys aloittaa toimintansa käyrän alkupisteessä, kamppailee läpi alkuvaikeuksien, alkaa sen jälkeen laajeta ja kasvaa ja menestyy

ajan mittaan, mikä näkyy käyrän jyrkkänä nousuna. Tällöin organisaatio jäykistyy ja byrokratisoituu. Yrityksen on tämän jälkeen joko uudistuttava, tai sen menestys alkaa hiipua ja yritys taantua. Markkinat ja yhteiskuntaolot muuttuvat, ja ilmestyy uusia kilpailijoita ja teknologioita. Tämä on ratkaiseva vaihe. Perinteisessä mallissa liiketoiminnan elinkaaren vaiheet ovat syntymä, kasvu, kypsyys ja lasku. (Jylhä & Viitala 2001, 35.)

Elinkaarimallitarkastelun hyötynä voidaan pitää sitä, että ne voivat opastaa yrittäjää yrityksen kehitysvaiheissa. Esimerkiksi elinkaarimallit saattavat muistuttaa yrittäjää siitä, milloin on aika harkita omia voimavarojaan ja yrittäjän rooliaan suhteessa yrityksen kasvuun ja kokoon. Mitä suurempi yritys, sitä enemmän yrittäjän osaamisportfolios-ta pitäisi löytyä ja sitä pikimmin yrittäjän olisi pystyttävä delegoimaan aikaisemmin hänen itsensä suorittamia toimintoja muille. (Kallio 2002, 76.)

Yrityksen elinkaarimalleja on paljon myös kritisoitu. Kallion (2002, 88) mukaan ensinnäkin elinkaarimallit pyrkivät pikemminkin kuvaamaan kuin ennustamaan yrityksen kehittymistä ja kasvua. Toiseksi, kaikki firmat eivät siirry elinvaiheesta toiseen mallien esittämässä järjestyksessä. Monet firmat eivät pääse ensimmäistä tai toista vaihetta pidemmälle ennen kuolemaansa. Kolmanneksi firmat voivat päästä eloonjäämisvaiheeseen, mutta eivät etene siitä eteenpäin, sillä niillä ei ole siihen halua tai kykyä. Yrityksen omistaja voi olla myös tyytyväinen saavutettuun elinvaiheeseen. Alajoutsijärven ja Tikkasen (2001, 15) mukaan elinkaarimalleja on usein syytetty kaavamaisiksi ja vaiheita joustamattomiksi. Niitä ei tulekaan nähdä esimerkiksi pienyritysten kasvun vaiheita ja kohdattuja ongelma-alueita täydellisesti ennustettavina selitysmalleina. Mallit ovat enemmänkin kasvuyritysten kehittymistä kuvaavia ihannetyyppejä, joiden vaiheita yksittäisen yrityksen kasvu ja kehitys voi seurata.

Alajoutsijärven ja Tikkasen (2001, 15) mukaan yleisesti tunnetuimmat yrityksen kasvun vaiheittaiset kuvausmallit ovat Greinerin malli sekä Churchillin ja Lewisin malli. Elinkaarimalleissa yrityksen kasvu ja kehittyminen on pyritty jakamaan vaiheisiin, jotka malliin valittujen tarkasteltavien tekijöiden suhteen poikkeavat toisistaan oleellisesti. Yritykset kehittyvät ja kasvavat eri vaiheiden kautta. Mallit poikkeavat toisistaan lähinnä vaiheiden lukumäärän perusteella ja käytettyjen muuttujien eli tunnuspiirteiden mukaan. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 15.)

3.1 Greinerin (1972) malli

Larry E. Greiner tarkastelee yrityksen kehittymistä ja kasvua viiden kehitysvaiheen kautta. Greiner lähtee mallissaan siitä, että yrityksen tulevaisuus on vähemmän riippuvainen ulkopuolisista voimista kuin organisaation omasta historiasta ja resurssipohjasta. Jokaisessa kasvuvaiheessa on oma kriisivaiheensa. Yrityksen johto ratkaisee omilla toimenpiteillään, milloin ja miten yritys siirtyy – tai siirtyykö ollenkaan - seuraavaan kasvuvaiheeseen. Viisi avaintekijää, joita Greiner mallissaan painottaa ovat organisaation ikä, koko, kehitysvaiheet, kriisivaiheet ja teollisuuden kasvunopeus. Greinerin mallin viisi kasvuvaihetta ovat:

- kasvu luovuuden avulla (johtajuuskriisi)
- kasvu johtajuuden avulla (autonomiakriisi)
- kasvu delegoinnin avulla (kontrollikriisi)
- kasvu koordinoinnin avulla (luottamus-kriisi)
- kasvu yhteistyön ja joustavuuden avulla.

(Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 16.)

Greiner on määrittänyt jokaiselle kasvuvaiheelle tyypilliset kriisit, joiden kautta yritys siirtyy vaiheesta toiseen. Näin kukin erilainen vaihe sisältää sekä evoluutio- että revoluu-tiovaiheen. Evoluutiovaiheet ovat suhteellisen rauhallisia jaksoja, jotka päättyvät liikkeenjohdollisiin kriisivaiheisiin eli revoluu-tioihin, jolloin yrityksen toiminta – ja samalla johtamisen logiikka – muuttuu voimakkaasti. Revoluutiovaihe edeltää aina yrityksen siirtymistä seuraavaan rauhallisempaan vaiheeseen. Yrityksen on siis Greinerin mukaan välttämätöntä kohdata revoluu-tio, jotta se voisi sen jälkeen ottaa vastaan entistä suurempia, uusia ja erilaisia haasteita. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 16.)

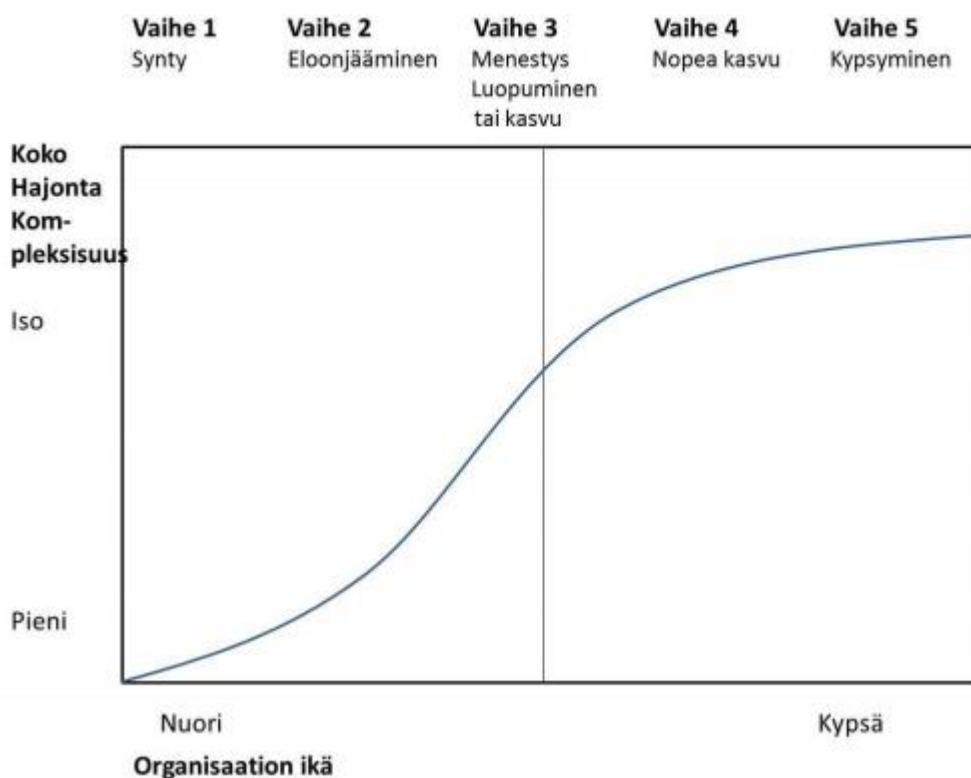
3.2 Churchillin ja Lewisin (1983) malli

Neil C. Churchillin ja Virginia E. Lewisin esittivät oman kasvua kuvaavan mallin artikkelissaan *The Five Stages of Small Business Growth* vuonna 1983. Malli kuvaa erityisesti pienyritysten kasvua. Heidän vaihemallissaan kuvataan yrityksen kasvun kautta tapahtuvaa muutosta sekä keskeisiä ongelma-alueita, joita ilmenee yrityksen eri vaiheissa niin johtamisen, organisaation, muodollisten liikkeenjohdon järjestelmien kuin keskeisten strategioidenkin suhteen. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 21.)

Churchillin ja Lewisin malli sisältää viisi vaihetta:

- vaihe I: syntyvaihe
- vaihe II: hengissä säilymisen vaihe
- vaihe III: menestymisen vaihe: III D luopuminen / III G kasvaminen,
- vaihe IV: nopean kasvun vaihe
- vaihe V: kypsyysvaihe

(Churchill & Lewis 1983, 4.)



Kuvio 2. S-kehityskäyrä. Yrityksen kehitysvaiheet Churchillin ja Lewisin (1983) elinkaarimallissa (Aho & Kaivo-oja 2014, 12.)

Churchillin ja Lewisin (1983) teoriassa yrityksen elinkaarta kuvataan S-muotoisella kehityskäyrällä (kuvio 2). X-akselilla kuvataan yrityksen ikää ja Y-akselilla yrityksen kokoa, organisaation hajautumista sekä monimuotoisuutta. Churchillin ja Lewisin (1983) mallin mukaan yritys voi epäonnistua eri kehitysvaiheissa, mennä konkurssiin, tulla myydyksi, muuttaa yritysstrategiaansa tai siirtyä aikaisempaan kehitysvaiheeseen. Mallissa korostetaan sitä, että oleellista ei ole se, mitä vaiheita yritys on aikaisemmin käynyt vaan se, missä kehitysvaiheessa yritys on juuri kyseisellä hetkellä. Churchillin ja Lewisin malli ei välttämättä toimi kaikkien yritysten kohdalla, sillä se kuvaa ideaaliyrityksen kehityskulkua. (Aho & Kaivo-oja 2014, 12.)

3.3 Synty- ja alkuvaihe

Syntyvaiheessa aloittelevan yrityksen päähaasteina on hankkia asiakkaita ja hioa liikeideaansa yhtä toimivammaksi (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 23). Syntyvaiheessa yritys on rakenteeltaan yksinkertainen. Omistaja tekee pääsääntöisesti kaiken, hän on yritys. Hän tekee kaikki päätökset ja tärkeät tehtävät sekä ohjaa työntekijöitä. Työntekijöiden tulisi olla kelpoisuudeltaan ainakin keskitasoa, jotta yrityksen on mahdollista päästä etenemään kohti sen päämääriä. Strategiana tässä vaiheessa yrityksellä on yksinkertaisesti pysyä hengissä. (Aho & Kaivo-oja 2014, 13; Churchill & Lewis 1983, 4.)

Greinerin (1972) mukaan alkuvaiheessa kasvua haetaan luovuuden kautta. Yrityksen syntyvaiheessa keskeisimmässä asemassa ovat sen luovat perustajat. Yrityksen tuote tai tuotteet sekä markkinat rakentuvat yrityksen perustajien henkilökohtaisten ominaisuuksien ja panostuksen varaan. Voimavarat kuluvat uusien tuotteiden kehittämiseen sekä valmistuksen ja myynnin järjestelemiseen. Yrityksen työntekijöiden välinen kommunikointi on usein jatkuvaa ja epämuodollista. Vaatimattomat palkat ja pitkät työpäivät ovat alkuvaiheelle tunnusomaisia. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 18.)

Greinerin (1972) mukaan yritys kohtaa alkuvaiheessa sen ensimmäisen kriisin. Kasvessaan nuori yritys tarvitsee yhä enemmän osaamista erityisesti tuotannon hallinnassa. Myös henkilöstön määrä kasvaa, joka johtaa vaiheeseen, jolloin pelkkä epämuodollinen informaatio ei riitä yrityksen liiketoiminnan johtamiseen. Yrityksen perustajat saattavat pitää tiukasti kiinni alkuperäisestä johtamistavastaan, joka ei enää välttämättä sovi muuttuvaan tilanteeseen kasvavassa yrityksessä. Näin yritys kohtaa johtamisen kriisin. Kriisi voidaan ohittaa kehittämällä erilaisia toimintaa ohjaavia tekniikoita ja käytäntöjä, joiden avulla henkilöstön energia suunnataan tehokkaasti yrityksen kasvuun. Tämä voi tapahtua esimerkiksi rekrytoimalla yritykseen vahva ulkopuolinen yritysjohtaja, jonka yrityksen perustajat ovat hyväksyneet. Tämä ulkopuolinen yritysjohtaja kykenee yhdistämään kasvavat voimavarat yhteiseksi eduksi. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 18.)

Alkuvaiheessa yritystoiminnan loppumisen riski on suuri. Monet yritystoimintaa aloittelevat yrittäjät eivät ymmärrä, miten paljon yrittäminen todellisuudessa vaatii. Se luo paineita ja haasteita yrittäjän omalle ajalle, taloudelle ja jaksamiselle. Valitettavan monet yritykset eivät saavuta riittävää asiakaskuntaa tai tuotekapasiteettia tullakseen elinkelpoiseksi. (Churchill & Lewis 1983, 4.)

3.4 Selviytyminen

Selviytymisvaiheeseen päästyään yritys on osoittanut olevansa toimiva, itsenäinen kokonaisuus. Yrityksellä on jo riittävästi asiakkaita ja se onnistuu omilla tuotteillaan ja palveluillaan tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. Organisaatio on edelleen yksinkertainen. Yrityksellä on rajoitettu määrä työntekijöitä, joita ohjaa joko myyntipäällikkö tai yleisesimies. Työntekijät eivät tee isoja päätöksiä itsenäisesti vaan toimivat yrityksen omistajan ohjeiden mukaisesti. Yrityksen kehittäminen on tässä vaiheessa vähäistä. Kassavirtaa seurataan aktiivisesti ja toimintaa suunnitellaan kassavirran mukaisesti. (Aho & Kaivo-oja 2014, 13; Churchill & Lewis 1983, 4.)

Greinerin (1972) mallissa yritykset, jotka selviävät ensimmäisen kasvuvaiheen kriisistä kehittämällä ammattijohtajuutta, aloittavat yleensä varsin pitkäkestoisen kasvuvaiheen. Kasvuvaiheessa yritys alkaa kehittää myös toimintopohjaista organisaatiota, jolla tuotanto ja markkinointi erotetaan toisistaan. Budjetointiin, hinnoitteluun, varastointi- sekä ostotoiminnan hallintaan tarvitaan uusia yritysjohdollisia menetelmiä ja laskentamalleja. Myös erilaisten työntekijöiden ja johdon kannustinjärjestelmien voimakas kehittäminen on tyypillistä johtajuudelle perustuvassa kasvuvaiheessa. Samalla ylimmän johdon tyyli muuttuu etäisemmäksi ja muodollisemmaksi. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 18.)

Greinerin (1972) mukaan kasvu johtajuuden avulla aiheuttaa yritykselle sen toisen kriisin. Uuden johtamistyylin avulla organisaation energia voidaan suunnata paremmin yrityksen kasvun varmistamiseksi. Tämä vaihe ei kuitenkaan kestä loputtomiin. Kun yritys kasvaa ja sen lisääntyvät toiminnot monimutkaistavat sitä, uudet liikkeenjohdolliset tekniikat ja rutiinit eivät enää riitäkään yrityksen ohjaamiseen. Tämä aiheuttaa seuraavan kriisin, jota Greiner (1972) nimittää autonomiakriisiksi. Autonomiakriisi ilmenee, kun yrityksen alempien tasojen johtajat, joita on koko ajan lukumääräisesti enemmän, alkavat vaatia yhä enemmän itselleen itsenäisyyttä. Ratkaisu autonomiakriisiin löytyy usein siitä, että lisätään delegointia ja siirretään vastuuta alempaan organisaatioon. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 18.)

Churchillin ja Lewisin mukaan pääasiallisena strategiana selviytymisen vaiheessa yrityksellä on yhä hengissä selviäminen. Jotkut yritykset onnistuvat kuitenkin löytämään menestyksen strategian ja etenevät menestysvaiheeseen. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 23.)

3.5 Kasvu ja menestyminen

Greinerin (1972) mallissa seuraava vaihe on kasvu delegoinnin avulla. Tässä kasvuvaiheessa hajautettu rakenne on onnistuttu toteuttamaan. Vastuuta on siirretty alemmille organisaatiotasolle ja myös maantieteellisesti eri toimipisteisiin. Motivaatiota pyritään lisäämään tulosityksiköiden ja tulospalkkauksen avulla. Yritysostojen myötä organisaatio hajautuu entisestään ja tulosityksiköiden välille syntyy yhä monimutkaisempia kytkentöjä. Lisääntyneen hajautuksen ja delegoinnin avulla toimintaa on mahdollista laajentaa, asiakkaiden odotuksiin pystytään vastaamaan nopeammin ja uusia tuotteita pystytään kehittämään. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 19.)

Kuten jo aikaisemmissakin vaiheissa, Greiner (1972) kuvaa myös tähän kasvuvaiheeseen kriisin, jota hän kutsuu kontrollikriisiksi. Kontrollikriisi aiheutuu siitä, että alemmien tasojen johtajat ovat tottumattomia itsenäiseen päätöksentekoon. Samalla organisaation hierarkian huipulla olevat kokevat, että heidän valvontamahdollisuutensa vähenevät. Yksiköiden johtajat, jotka ovat tottuneet itsenäisten ratkaisujen tekemiseen, haluavat edelleenkin toimia ilman keskushallinnon holhousta. Greinerin mallissa kontrollikriisin ratkaisuksi ehdotetaan muodollisten seurantajärjestelmien kehittämistä. Näiden seurantajärjestelmien avulla ylin johto voi yhdensuuntaistaa ja tehostaa toimintoja. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 19.)

Menestymisvaiheeseen Churchill ja Lewis ovat kuvanneet kaksi erilaista kehityspolkua: luopumisen polun ja kasvamisen polun. Menestymisvaiheessa yrityksen on mietittävä haluaako se kasvaa ja kehittää edelleen toimintaansa vai haluaako se pitää liiketoiminnan saavutetussa mittakaavassa luoden pohjan sen myynnille. (Churchill & Lewis 1983, 4 – 5.)

Jos yritys valitsee luopumisen polun, se ei tavoittele kasvua vaan sen tavoite on yrityksen myyminen. Tavoitteena on muokata yrityksestä myyntikuntoinen. (Churchill & Lewis 1983, 5.) Myyntikuntoinen yritys on toimialallaan riittävän kokoinen toimija, jolla on kilpailukykyiset ja elinkelpoiset tuotteet, hyvät asiakkaat sekä keskimääräistä parempi tulokunto. Yrittäjän oma liikkeenjohdollinen rooli on vähentynyt, yrityksessä on siirrytty ammattijohtajavetoiseen toiminto-organisaatioon. Yritykseen on luotu toimivat järjestelmät, jotka koordinoivat tuotantoa, taloushallintoa ja markkinointia. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 24.)

Jos yritys valitsee kasvamisen polun, omistajan tavoitteena on vahvistaa yritystä ja sen resursseja. Tämä luo mahdollisuuden kasvuun. Kasvu-kehityspolussa yrittäjä pyrkii aktiivisesti käyttämään hyväkseen menestyksestä liiketoimintastrategiaa. Tämä tapahtuu erityisesti hankkimalla riskipääomaa. Riskipääomalla yritys voi kehittää uusia liiketoimintakonsepteja ja palkata kehityskelpoisia liikkeenjohtajia organisaatioon, joka kasvaa ja monipuolistuu. Yrittäjän oma rooli uusien liiketoimintakonseptien, tuotteiden, asiakkaiden ja markkina-alueiden etsinnässä ja rahoituksen hankinnassa on huomattavasti keskeisempi kuin luopumiseen tähtäävässä kehityspolussa. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 24.)

Jos yritys onnistuu kasvun strategiassa, siirtyy se seuraavaksi nelosvaiheeseen eli nopean kasvun vaiheeseen. Jos se epäonnistuu, seurauksena voi olla siirtyminen luopumispolulle tai jopa taantuminen aikaisempiin kehitysvaiheisiin. Churchillin ja Lewisin mallissa äkkinäinen konkurssi on myös ainainen uhka epäonnistujalle kehitysvaiheesta riippumatta. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 24.)

3.6 Nopea kasvu

Churchillin ja Lewisin (1983) mallissa seuraavana vaiheena on nopean kasvun vaihe. Nopean kasvun vaiheessa yritys kasvaa nopeasti, joskus jopa hallitsemattomasti. Keskeiseksi muodostuukin kasvun hallinta erityisesti organisaation ja liikkeenjohdon sekä laskentatoimen kehittämisen kannalta. Kasvanut organisaatio jaetaan tulosityksikköihin tai -ryhmiin, ja päätöksentekoa delegoidaan yhä enemmän. Kasvun ja kehittymisen rajoitteena on pätevän, monimutkaista liiketoimintaa hallitsevan johdon rekrytoiminen. Liikkeenjohdon järjestelmät muuttuvat yhä muodollisemmiksi ja monimutkaisemmiksi. Omistajayrittäjän rooli muuttuu marginaaliseksi. (Aho & Kaivo-oja 2014, 14; Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 25.)

Nopean kasvun vaihe on keskeinen vaihe yrityksen elämässä. Jos omistaja tarttuu kasvavan yrityksen haasteisiin sekä taloudellisiin että johdollisiin, yrityksestä voi tulla hyvinkin suuri ja menestyvä. Nopean kasvun vaiheessa myös epäonnistumisen mahdollisuudet ovat suuret. Moni yritys epäonnistuu resurssipohjansa, organisaationsa ja liikkeenjohdonsa kehittämisen, ja taantuu vähitellen joutuen lopulta yritysoston tai valtauksen kohteeksi. Yrityksen pilkkominen tai jopa konkurssi ovat mahdollisia myös tässä vaiheessa. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 25.)

Usein yritykset, jotka liian nopeasti etenevät kolmos- eli menestymisvaiheeseen epäonnistuvat nopean kasvun vaiheessa. Syy tähän on joko se, että yritys yksinkertaisesti kasvaa liian nopeasti ja sen taloudelliset resurssit loppuvat tai yritys ei pysty delegoimaan tarpeeksi tehokkaasti saadakseen sitä toimimaan. (Churchill & Lewis 1983, 9.)

Greinerin (1972) mallin seuraava vaihe on kasvu koordinoinnin kautta. Konsernirakenteen uudistaminen ja uusien hallintajärjestelmien kehittäminen ovat tämän vaiheen tunnusmerkkejä. Uudistustoiminnan johtajana ja aloitteentekijänä toimii ylin johto. Yksiköt yhdistetään usein tuoteryhmiksi, tulosityksiköiksi tai divisiooniksi. Myös suunnittelujärjestelmiä kehitetään ja yhdenmukaistetaan. Uusia toimihenkilöitä palkataan keskushallintoon. Monet aikaisemmin hajautetut toiminnot, kuten tietojenkäsittely ja tekniset toiminnot keskitetään keskushallinnon alaisuuteen. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 19.)

Myös tähän kehitysvaiheeseen Greiner (1972) on kuvannut kriisin. Koordinointitoimenpiteiden tuloksena saadaan aluksi aikaan kasvua, koska yrityksessä kyetään aikaisempaa paremmin jakamaan konsernin rajoitetut voimavarat. Investointi- ja muita päätöksiä joudutaan perustelemaan entistä tarkemmin. Vähitellen kehittyy kriisi, jonka syynä on luottamuksen puute tulosityksiköiden ja esikuntaelinten välillä. Kehitetyt systeemit koetaan tulosityksiköissä jäykiksi. Päätöksenteon edistämisen sijaan, ne usein hidastavat reagointia muuttuvaan liiketoimintaympäristöön. Tulosityksiköiden johtajat arvostelevat keskushallinnon edustajien käytännön tuntemuksen puutetta samalla kun keskushallinto arvostelee tulosityksiköitä yhteistoimintakyvyn puutteesta. Ongelmana on se, että yritys on kasvanut liian suureksi ja monimutkaiseksi, jotta sitä voitaisiin hallita muodollisen suunnittelu- ja kontrollijärjestelmän avulla. Seuraa byrokratian lisääntymiseen liittyvä luottamuskriisi. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2008, 20.)

3.7 Kypsyysvaihe

Churchillin ja Lewisin (1983) mallin viides eli viimeinen vaihe on nimeltään kypsyysvaihe. Kypsyysvaiheessa yrityksellä ei ole enää mahdollisuuksia tai edes halua kasvaa edelleen kohti suuryrityskokoa. Tilanne vakautuu ja yritys kohtaa uudenlaisia strategisia ja liikkeenjohdollisia haasteita. Suurimpana strategisena haasteena on kyetä vakauttamaan nopeata kasvua seuraava rauhallisempi vaihe niin, että yritys säilyttää joustavuutensa ja kasvuvaiheessa saavutetut kilpailuedut. Tämä tarkoittaa yleensä liikkeenjohdon ja sen järjestelmien yhä pidemmälle vietyä erikoistamista. Kypsyysvaiheen yritys

omaksuu yleensä tiukan taloudellisen kontrollin strategian. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 25.)

Kypsyysvaiheessa yritys on lyönyt itsensä läpi. Se pystyy hyötymään koostaan, taloudellisista resursseistaan ja johtamistaidoistaan. Jos yritys pystyy säilyttämään kilpailukykynsä, siitä voi tulla vaikuttava tekijä markkinoilla. Jos yritys taas menettää kilpailukykynsä, se voi joutua Churchillin ja Lewisin (1983) määrittelemään kuutosvaiheeseen, eli jähmettymisen vaiheeseen. Jähmettymisen vaiheessa yritys ei kykene tekemään innovatiivista päätöksentekoa eikä se kykene välttämään riskejä. Tämä vaihe on yleistä isoissa yrityksissä, joiden suurehko markkinaosuus, ostokyky ja taloudelliset resurssit pitävät ne toimintakykyisenä siihen asti, kunnes ympäristössä tapahtuu isoja muutoksia. Yleensä käy niin, että nopeasti kasvavat yritykset huomaavat nämä muutokset ensin paikoilleen jähmettyneen yrityksen jäädessä jalkoihin. (Churchill & Lewis 1983, 9.)

Greinerin (1972) viimeinen, yhteistyölle ja joustavuudelle perustuva kasvuvaihe korostaa organisaatiossa toimivien yksilöiden välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Tässä vaiheessa tarvitaan joustavia johtamisjärjestelmiä. Jos syntyy ongelmia, niiden ratkaisemiseksi kootaan projektimaisesti toimivia tiimejä tai työryhmiä. Vastuuta siirretään jälleen alemmaksi organisaatioon. Tässä kehitysvaiheessa on myös tapana korvata toimihenkilöitä sisäisillä konsulteilla. Tarvittaessa perustetaan myös yhteistyöryhmiä eri yksiköistä ratkomaan ongelmia tai kehittämään uusia menettelytapoja. Aikaisempia muodollisia järjestelmiä yksinkertaistetaan tai niistä luovutaan kokonaan. Avainjohtajat pitävät säännöllisesti kokouksia. Organisaatiota kannustetaan kokeilemaan uusia menetelmiä ja yritysjohton valmennukseen käytetään koulutusohjelmia ja seminaareja. Taloudelliset palkkion sidotaan enemmän ryhmien tuloksiin kuin yksittäisten henkilöiden tuloksiin. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001 20.)

Seuraavaa, viidettä kriisivaihetta Greiner (1972) ei enää mallissaan pyri nimeämään. Hän olettaa sen liittyvän yrityksen henkilöstön henkiseen väsymiseen. Kasvuyritysten henkilöstöllä on usein vaikeita psykologisia ongelmia, jotka johtuvat siitä, että ihmiset joutuvat ottamaan yhä enemmän vastuuta ja toimimaan erilaisissa työryhmissä sekä aikaansaamaan innovatiivisia ratkaisuja. (Alajoutsijärvi & Tikkanen 2001, 20.)

4 Yrityksen rahoitus ja neuvonta eri elinkaaren vaiheissa

Yrityksen tarvitsema rahoitus vaihtelee luonnollisesti elinkaaren vaiheiden mukaan. Elinkaaren vaihe, yrityksen kasvunopeus sekä toiminnan volyyymi vaikuttavat yrityksen tarvitsemaan rahoitukseen. Yrityksen rahoitusmahdollisuuksiin vaikuttavat myös yritys-toimintaan liittyvä riski, yrityksen kasvupotentiaali sekä kasvutavoite. (Ahokas 2009, 8.)

Kun yrityksen elinkaari kehittyy, yritys hakee rahoitusta tyypillisesti useiden rahoituskierrosten kautta. Rahoituksen hankkiminen on hyvä mieltää jatkuvana prosessina ja huomioida kunkin rahoitusratkaisun vaikutus tuleviin rahoitusmahdollisuuksiin. Yrityksen omistaja- ja kasvustrategiasta on tärkeää muodostaa selkeä kuva. Yrityksellä on tämän strategian pohjalta paremmat edellytykset hakea yritykselle sopivaa rahoitusta. (Ahokas 2009, 9.)

Yrityksen perustamis- ja käynnistämisvaiheissa rahoittajina toimivat usein yrityksen perustajat läheisineen. Julkisista rahoittajista merkittävimpiä ovat työ- ja elinkeinoministeriön alaiset toimijat kuten Tekes. Tekes tukee alkuvaiheen yrityksiä tuotekehityslainoilla ja kehitysavustuksilla. Suuruusluokaltaan rahoitusvälineet, jotka soveltuvat perustamisvaiheen yrityksille ovat muutamasta tuhannesta eurosta kymmeneen ja satoihin tuhansiin euroihin. (Ahokas 2009, 9.)

Yksityisistä rahoitusmuodoista yleisimmät ovat yrityksen omistajien ottamat pankkilainat ja pääomasijoittajien tekemät sijoitukset. Yksityisellä puolella rahoitusvälineiden suuruus on muutamista kymmenistä tuhansista muutamiin satoihin tuhansiin euroihin. Alkuvaiheen yrityksiin rahoitusta voi saada myös varakkaiden yksityishenkilöiden eli businessenkeleiden sijoituksista. He sijoittavat yritykseen sekä pääomaa että osaamista. Businessenkeleiden alkuvaiheen sijoitukset ovat kokoluokaltaan muutamista kymmenistä tuhansista euroista muutamiin satoihin tuhansiin euroihin. (Ahokas 2009, 9.)

Aloittava yritys useimmiten tarvitsee neuvontaa liittyen liikeideaan, omaan osaamiseen, yrityksen kannattavuuteen, eri yritysmuotoihin sekä rahoitukseen. Myös markkinointi, vakuutukset, erilaiset viranomaisluvut ja sopimukset, kirjanpito ja rekisteröinti voivat tuntua asioilta, joihin yrittäjä kokee tarvitsevansa neuvontaa ja apua. (Yrityssuomi 2014.)

Myös toimiva yritys voi tarvita neuvoa ja apua. Talous, rahoitussuunnitelmat, budjetointi sekä inventointeihin liittyvät asiat voivat olla sellaisia, joihin yrittäjä kokee tarvitsevänsä apua ja neuvontaa. Jotta yritys pystyy tekemään kauppaa ja toimimaan, sen markkinoinnin ja mainonnan on oltava toimivaa ja tehokasta. Myös nämä ovat asioita, joihin kokenutkin yrittäjä voi kokea tarvitsevänsä neuvoa. (Yrityssuomi 2014.)

Yrityksen kasvuvaiheessa rahoittajina toimivat julkiset innovaatiojärjestelmät sekä ammattimaiset julkiset ja yksityiset pääomasijoittajat. Finnvera ja Tekes ovat julkisista rahoittajista tärkeimpiä. Julkisen rahoituksen suuruus vaihtelee sadoista tuhansista euroista miljoonaan euroon. Julkisten pääomasijoitusten suuruus vaihtelee useista sadoista tuhansista euroista muutamiin miljooniin euroihin. Yksityisistä rahoittajista keskeisimmät koostuvat rahoitusyhtiöiden, pankkiiriliikkeiden ja yrityksen keskivaiheen pääomasijoittajista. Yksityisten pääomasijoittajien sijoitukset ovat kokoluokaltaan vajaasta miljoonasta eurosta muutamaan miljoonaan euroon. (Ahokas 2009, 9.)

Laajentumisvaiheessa yrityksen tärkeimpiä julkisia rahoittajia ovat Tekes sekä Finnvera. Kun rahoitustarve kasvaa, tärkeimpänä rahoittaja toimivat sekä kotimaiset että ulkomaiset yksityiset keskisuuret ja suuret pääomasijoittajat. Näiden sijoitusten suuruus on muutamasta miljoonasta eurosta kymmeneen miljoonaan euroon. (Ahokas 2009, 10.)

Kun yritys lähtee kehittämään itseään ja toimintaansa, se voi tulla tilanteen eteen, jossa omat taidot ja neuvot eivät riitä. Jotta yritys pärjää kilpailussa, sen on huolehdittava jatkuvasti kilpailukyvystään. Liiketoimintamallia on syytä pohtia ja tuotteita sekä palveluita uusia. Myös liiketoimintasuunnitelman päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen on erittäin tärkeää. Kaikki nämä ovat asioita, joihin yritys voi kokea tarvitsevänsä apua ja neuvontaa. Myös osaamistasosta on huolehdittava ja henkilöstön koulutus toteutetaan usein ulkopuolisten asiantuntijoiden avustuksella. (Yrityssuomi 2014.)

Jos yritys lähtee kansainvälistymään, sen on otettava monia asioita huomioon. Kansainvälistyminen vaatii usein merkittävää taloudellista panostusta sekä osaamista ja kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. Jotta yritys pystyy kansainvälistymään, sen on tunnettava markkinamahdollisuudet ja usein myös kehitettävä osaamista. Myös tuotteiden, palveluiden ja tuotannon sopeutumista kohdemarkkinoille on pohdittava. Kaikki nämä ovat asioita, joihin useimmiten yritykset kaipaavat asiantuntijan apua ja neuvontaa. (Yrityssuomi 2014.)

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) on esitelty yhteenvetona yrityksen elinkaaren vaiheet ja näihin vaiheisiin liittyvät rahoitusvaihtoehdot. Taulukossa on esitelty myös kuhunkin vaiheeseen liittyvät neuvontatarpeet. Kuten taulukosta näkyy, yksi rahoittaja voi olla mukana useassa yrityksen elinkaaren vaiheessa. Esimerkiksi Finnvera Oyj ja pankit ovat sellaisia rahoittajia, jotka voivat olla mukana yrityksen toiminnassa alun perustamisesta aina laajentumiseen ja kansainvälistymiseen saakka.

Taulukko 2. Yhteenveto

Vaihe	Perustaminen/ käynnistäminen	Kasvu/ kehittyminen	Laajentuminen/ kansainvälistyminen
	Perustajat ELY-keskus Finnvera Pankit Enkelisijoittajat	Tekes ELY-keskus Finnvera Pankit Julkiset/yksityiset pääomasijoittajat	Tekes Finnvera Pankit Yksityiset pääomasijoittajat
Neuvonnan tarve	Oma osaaminen, liikeidea, kannattavuus, rahoitus, markkinointi	Tuotteet, palvelut, liiketoimintaosaaminen, kilpailukyvyn ylläpito	Taloudellinen panostus, kansainvälinen osaaminen, markkinaosaaminen, osaamisen kehittäminen

4.1 Finnvera Oyj

Finnvera on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka täydentää yksityisen sektorin tarjoamia rahoituspalveluja. Finnvera ja sen tytäryhtiö Suomen Vientiluotto Oy ovat Suomen virallisia vientitakuulaitoksia, Export Credit Agency (ECA). Finnvera tarjoaa rahoitusta yritystoiminnan eri vaiheisiin: alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. (Leppänen 2014.)

Tavoitteena Finnveralla on rahoituksen keinoin edistää pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa, edistää yritysten kansainvälistymistä ja vientiä sekä valtion aluepoliittisten tavoitteiden toteutumista. Finnvera täydentää rahoitusmarkkinoita ja auttaa suomalaisia luomaan uutta. Finnvera sijoittaa aloittaviin innovatiivisiin yrityksiin, auttaa muutosti-

lanteissa, lisää panostuksiaan kasvu- ja kansainvälistymisrahoitukseen sekä edistää vientiä. (Leppänen 2014.)

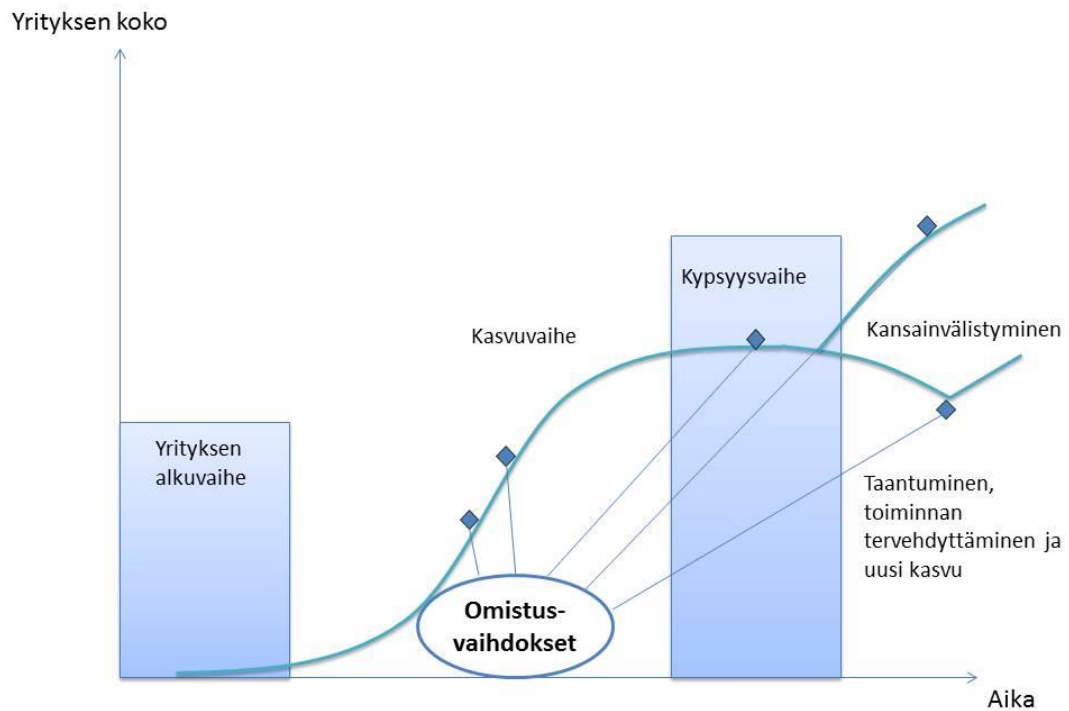
Finnvera ei kilpaile pankkien kanssa vaan jakaa pankin kanssa yrityksen rahoitukseen liittyvää riskiä. Finnveran toiminnan ydin on se, että Finnvera voi ottaa rahoitustoiminnassa vakuusriskejä. Kun pankki myöntää yritykselle lainaa, yrityksen on järjestettävä pankin lainalle reaalivakuus. Pankki ei voi ottaa vakuusriskiä. Finnveran tehtävän on ottaa vakuusriski, eli yrityksellä ei tarvitse olla reaalivakuutta, jotta se voi saada lainan Finnveralta. (Leppänen 2014.)

Vakuusriskin ottamisen lisäksi, olennaista Finnveran toiminnassa on täydentävän rahoittajan rooli. Jos yritys esimerkiksi haluaa ostaa koneen ja tarvitsee sen lisäksi käyttöpääomaa, se tarvitsee rahoitusta. Lainaa hakiessaan yrityksellä tulee olla omaa pääomaa (pankit edellyttävät 30 %, Finnvera 15 – 20 %). Oman pääoman lisäksi yritys voi hakea ELY-keskuksen avustuksia investointiosioon. Tämän lisäksi yritys voi hakea rahoitusta pankista. Jos yrityksellä ei ole kaikille pankkirahoituksille vakuutta, siinä vaiheessa kuvioon astuu mukaan Finnvera. Finnvera täydentää sitä osuutta rahoituksesta, johon yrityksen vakuudet eivät riitä pankkirahoituksille. (Leppänen 2014.)

4.1.1 Finnveran rahoitusperiaatteet

Finnveran rahoituksen painopisteenä on aloittavien, kasvavien ja kansainvälistyvien yritysten sekä yritysten muutostilanteiden rahoittaminen. Ensisijaisesti Finnveran myöntämä rahoitus perustuu yrityksen luottokelpoisuuden arviointiin ja riskinjakoon muiden rahoittajien kanssa. Luottokelpoisuus arvioidaan osana yritystutkimusta. Yritystutkimus on tutkimus, jonka Finnvera tekee aina yritystä rahoittaessaan. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti, muun muassa toimintaa ja kannattavuutta. Jotta Finnvera voi myöntää rahoitusta, rahoitettavalta yritykseltä tai yrittäjältä edellytetään riittävää omarahoitusosuutta, joka arvioidaan hankekohtaisesti. Finnvera ei voi olla yrityksen päärahoittaja. (Leppänen 2014.)

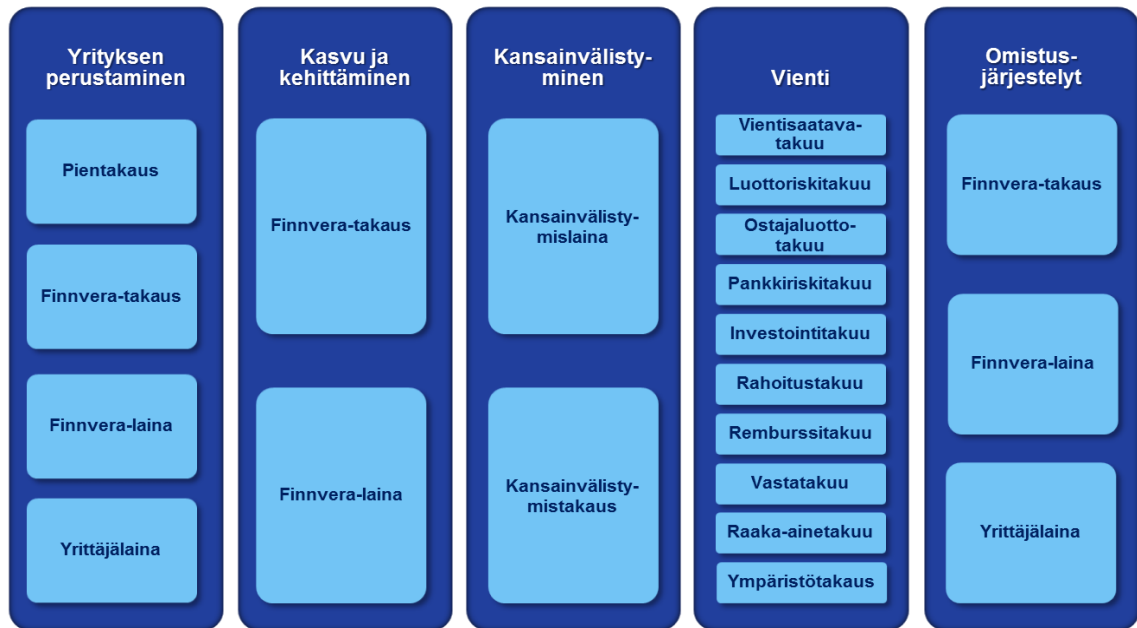
Finnveran pk-yritysrahoituksen painopistealueet (kuviokuva 3) vaihtelevat yrityksen elinkaaren vaiheiden mukaan. Yritysten erilaiset muutostilanteet vaikuttavat rahoitustarpeeseen. Se millainen on yrityksen rahoitustarve ja millaiseen rahoitusvaihtoehtoon kunkin yrityksen kanssa päädytään, vaihtelee muutostilanteen mukaan.



Kuvio 3. Pk-yritysrahoituksen painopistealueet (Finnvera 2014.)

4.1.2 Finnveran rahoitustuotteet

Finnvera tarjoaa rahoitustuotteita yrityksen eri vaiheisiin (kuviokuva 4), aina perustamisesta kasvuun ja kansainvälistymiseen Finnveran rahoitustuotteet muodostuvat kolmesta rahoitusvaihtoehdosta: Finnvera myöntää lainoja yrityksille, takauksia pankkilainoille ja toimitusvakuuksiin sekä vientitakuuta. Lainat ja takaukset ovat Finnveran kotimaan rahoitustuotteita. Vientitakuut liittyvät ulkomaisiin ostoihin ja kansainväliseen liiketoimintaan. (Leppänen 2014.)



Kuvio 4. Finnveran rahoitustuotteet (Finnvera 2014.)

Finnvera-laina on tarkoitettu yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen sekä investointeihin ja kasvun rahoitukseen. Finnvera-lainaa voidaan myöntää kaikille toimialoille, lukuun ottamatta maataloutta, metsätaloutta sekä rakennusliiketoiminnan perustajaurakointia. Finnvera-lainaa voi saada pk-yritysten lisäksi suuret yritykset erityisin perustein. Lainan määrä on enintään puolet tarvittavan pääoman tarpeesta. Pienissä lainoissa (suuruusluokka 5 000 – 35 000 euroa) Finnvera voi olla ainoa rahoittaja. Laina-aika on enintään 15 vuotta. Laina-aika määritellään käsittelyvaiheessa ja se määräytyy sen mukaan, mikä on hankkeen rakenne ja yrityksen takaisinmaksukyky. Käytännössä laina-ajat ovat viidestä seitsemään vuoteen. Lainan korko voi olla kiinteä tai viitekorkoon sidottu. Korkoon vaikuttaa yrityksen kannattavuus ja taloudellinen asema, toiminnallisen riski sekä lainan vakuus. (Leppänen 2014.)

Kansainvälistymislainan ja -takauksen käyttötarkoituksena on pk-yritysten ulkomaisten toimintojen rahoittaminen. Näihin toimintoihin luetaan inventoinnit, käyttöpääoma sekä omistusosuuden hankinta tai lisäys. Yrityksen rahoitustarve voi kohdistua tytäryritykseen, osakkuusyritykseen tai ulkomailla sijaitsevaan toimipaikkaan. Taattavia instrumentteja ovat luotot, luottolimiitit, luotolliset tilit, osamaksurahoitus sekä pankkitakauksen vastatakuu. Pankkitakauksen vastatakauksella tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksellä ei ole vakuuksia pankkitakauksen vastavakuudeksi, Finnvera voi olla takaamassa pankkitakauksen. (Leppänen 2014.)

Lainan saaja tai taattava on Suomessa toimiva pk-yritys tai suuryritys erityisin perustein. Lainassa on viitekorkoon sidottu korko ja takauksessa takausprovisio, joiden määrään vaikuttavat yrityksen kannattavuus ja taloudellinen asema, toiminnallinen riski ja maariski sekä vakuus. Finnvera seuraa aktiivisesti maailman tapahtumia, joilla voi olla vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja vientikaupan riskeihin. Finnvera päivittää koko ajan maaluokkia ja kartoittaa niihin liittyviä riskejä. Maat on jaettu seitsemään luokkaan riskien mukaan. Jos joku maa sijoittuu luokkaan seitsemän, Finnverakaan ei myönnä vientitakuita. Silloin katsotaan, että kyseisessä maassa on liian paljon poliittisia ja kaupallisia riskejä. Jos maan riskiluokka on viisi, silloin Finnvera voi myöntää vientitakuun, mutta silloin yritys joutuu itse myös kantamaan suurempaa riskiä. (Leppänen 2014.)

Kansainvälistymislainaan ja -takaukseen liittyy erityisehtoja. Rahoitus ei saa kohdistua vientiin. Kun rahoitusta myönnetään, otetaan huomioon kohdemaan maaluokitus ja toimintaympäristö. Näillä on vaikutusta rahoituspäätökseen. Kansainvälistymislainaan ja -takaus helpottaa pk-yritysten kansainvälistymishankkeen toteutumista ja muun rahoituksen saatavuutta, mahdollistaa yrityksen kotimaan toimintojen kehittämisen sekä pienentää rahoittajan riskiä riskin jakaantuessa useammalle taholle. (Leppänen 2014.)

Yrittäjälaina on yrittäjälle myönnettävä henkilökohtainen laina, jonka on kohdistuttava yritystoimintaan. Yrittäjälainan käyttötarkoituksen ovat sijoitukset osakeyhtiön osakepääomaan ja/tai sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon tai osakkeiden ostoon. Yrittäjälainan saajan tulee olla osakeyhtiön osakas, joka osallistuu yrityksen operatiiviseen toimintaan ja jonka oma, henkilökohtainen talous on kunnossa. Myönnettävän yrityslainan määrä on 5000 – 100 000 euroa/luotonsaaja, ja omarahoitusosuus on vähintään 20 %. Yrittäjälainan takaisinmaksuaika on enintään 10 vuotta, joista kolme voi olla lyhennysvapaata. (Leppänen 2014.)

Finnveran myöntämän vientitakauksella voi olla kolme käyttötarkoitusta. Vientitakauksella voidaan rahoittaa valmistusaikaista käyttöpääomaa. Tällä tarkoitetaan viennin valmistuskustannusten ja vientitoimituksiin tarvittavien raaka-aineostojen rahoittamista. Vientitakauksen käyttötarkoitus voi olla myös viennin toimituksen jälkeisen pääoman rahoittaminen, jolla tarkoitetaan ostajalle myönnetyn maksuajan rahoittamista. Vientitakauksia voidaan käyttää myös toimitussopimuksiin liittyviin vakuuksiin, joilla tarkoitetaan tarjousajan vakuutta, ennakkomaksujen takausta tai työ-, toimitus- ja takuuajan vakuutta. (Leppänen 2014.)

Vientitakauksen kohdeyrityksenä, takauksen saajana voi olla suomalainen vientiyritys, tai pankki tai rahoitusyhtiö. Takausmäärä on yleensä enintään 80 % taatavasta sitoumuksesta. Taattavia instrumentteja ovat lainat, luotolliset tilit, luottolimiitit, osamaksurahoitukset ja pankkitakaukset. Vientitakauksen tulee edistää yrityksen kannattavaa toimintaa Suomessa. Vientitakausta helpottaa yrityksen vientihankkeen toteutumista ja muun rahoituksen saatavuutta Finnveran jakaessa rahoitukseen liittyvän riskin pankin kanssa. (Leppänen2014.)

Finnvera myöntää vientikaupoille vientitakuuta. Vientitakuista yleisin on ostajaluottotakuu. Ostajaluottotakuussa ulkomaisesta ostajasta annetaan vakuus luotonantajalle. Vakuus annetaan ostajan pankista tai ostajan maasta aiheutuvien luottoriskien varalta. Esimerkiksi tilanne, jossa ulkomainen yritys ostaa suomalaiselta yritykseltä koneen. Suomalainen yritys haluaa varmistua siitä, että ulkomainen ostaja todella maksaa ostamansa koneen. Yleensä tilanteessa käytetään ennakkomaksuja. Jos tilanne on sellainen, että ulkomainen ostaja ei pysty maksamaan konetta kerralla heti, vaan tarvitsee siihen maksuaikaa esimerkiksi kolme vuotta, Finnvera astuu kuvioon mukaan. Suomalainen yritys ei voi odottaa rahojansa kolmea vuotta, vaan tarvitsee ne heti. Finnvera arvioi ulkomaisen ostajan luottokelpoisuutta, eli tilanteessa ei arvioida suomalaista yritystä vaan ulkomaista ostajaa ja sen maksukykyä. Tilanteeseen tarvitaan mukaan myös pankki, joka antaa suomalaiselle yritykselle rahan myymästään koneesta, ja Finnvera antaa pankin rahoitukselle takuuta. Eli Finnvera kantaa riskiä ulkomaisesta ostajasta. Eli suomalainen yritys saa myymänsä koneen summan pankista, ja Finnvera toimii pankkilainalle takaajana. Ulkomainen ostaja lyhentää rahaa Finnveralle. Jos käy niin, että ulkomainen ostaja on maksuhaluton tai -kyvytön, Finnvera joutuu korvaamaan pankille sen summan, jonka pankki on myöntänyt suomalaiselle valmistajayritykselle. (Leppänen 2014.)

4.2 Tekes

Innovaatorahoituskeskus Tekes rahoittaa innovaatiotoimintaa sekä haastavia tutkimus- ja kehitysprojekteja. Rahoitusta voi saada yritykset, yliopistot, korkeakoulut sekä tutkimuslaitokset. Tekes tarjoaa rahoitusta ja asiantuntijapalveluita, ja näin ollen auttaa yrityksiä muuttamaan kehityskelpoisen idean liiketoiminnaksi. Tekes edistää toiminnallaan yritysten kansainvälistä kilpailukykyä, auttaa kasvattamaan tuotantoa ja vientiä sekä luomaan perustaa työllisyydelle ja yhteiskunnan hyvinvoinnille. (Tekes 2014.)

Vuonna 2013 Tekes myönsi rahoitusta yrityksille ja tutkimusorganisaatioille yhteensä 577 miljoonaa euroa. Rahoitusta vuonna 2013 Tekes myönsi yrityksen projekteille 349 miljoonaa euroa, joista nuorille kasvuyrityksille myönnettiin 133 miljoonaa euroa. Yritysprojektien rahoituksesta 67 % myönnettiin pk-yrityksille. (Tekes 2014.)

Rahoitettavan projektin luonne vaikuttaa Tekesin myöntämän avustuksen tai lainan suuruuteen (kuvio 5). Avustuksen tai lainan prosenttiosuus määräytyy projektin kustannusten mukaan. Projektin sisältyviä kustannuksia ovat omat palkat, henkilösivukustannukset, yleiskustannukset, matkakulut, aineet ja tarvikkeet, laitekustannukset sekä ostettavat palvelut. (Tekes 2014.)

PK-yritysten enimmäisrahoitus (prosenttia projektin kustannuksista)		
Projektin luonne	Avustus	Laina
Kasvun ja kansainvälistymisen suunnittelu	50 / 75%	
Kansainväliset yhteishankkeet ja niiden valmistelu	65%	
Tutkimus- ja kehittämisprojektit	50%	70%
Organisaatioiden kehittäminen	50%	
Pilotointi-, koetuotanto- ja tuotteistusprojektit	35% 25%	tai 70% ja 25%

Kuvio 5. Pk-yritysten enimmäisrahoitus (Tekes 2014.)

4.2.1 Yrityksen rahoittaminen

Yrityksen kehitysprojektit, jotka tähtäävät kasvuun ja liiketoiminnan uudistamiseen ovat Tekesin rahoituksen kohteita. Tärkein kohderyhmä on pienet ja keskisuuret yritykset, jotka hakevat kasvua kansainvälistymällä. Yritys voi käyttää Tekesin rahoitusta tutkimiseen ja kehittämiseen, organisaation, prosessien ja johtamisen kehittämiseen, kansainvä-

lisen kasvun suunnitteluun tai nopeaan kasvuun sekä kansainvälistymiseen. (Tekes 2014.)

Tekesin rahoitus on avustusta tai lainaa. Tekes rahoittaa osan projektin kustannuksista, ja jotta yritys voi saada Tekesin rahoitusta, sillä on oltava edellytykset järjestää oma rahoitusosuutensa. Avustus maksetaan yritykselle puolivuositain toteutuneiden kustannusten tahdissa. Laina on riskilainaa ilman vakuutta, josta osa voidaan maksaa etukäteen. Lainalle ja avustukselle on määritelty yksityiskohtaiset ehdot ja korot, jota löytyvät Tekesin nettisivuilta. (Tekes 2014.)

4.2.2 Innovaatorahoitus

Tutkimus- ja kehitystoimintaan yritys voi hakea Tekesin innovaatorahoitusta. Innovaatorahoituksen avulla yritys voi sekä lisätä osaamistaan että parantaa palveluiden ja tuotteiden kilpailukykyä. Yritys voi käyttää rahoitusta esimerkiksi tuotteiden, palveluiden, liiketoimintamenetelmien sekä osaamisen kehittämiseen. Rahoituksen suuruuteen vaikuttaa yrityksen koko sekä innovaation uutuusarvo. Mitä suurempi on innovaation uutuusarvo, sitä suuremmalla osuudella Tekes voi olla mukana. Innovaatorahoitus voi olla edellä mainittua avustusta tai lainaa tai näiden yhdistelmä. (Tekes 2014.)

4.2.3 Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus

Työorganisaatioiden kehittämiseen tarkoitettua rahoitusta yritys voi hakea silloin, kun se haluaa toteuttaa muutoksia työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöissä. Muutokset on toteutettava yhteistyössä johdon ja henkilöstön kesken. Jotta Tekes ryhtyy rahoittamaan tällaisia kehittämissuunnitelmia, se edellyttää yritykseltä, että rahoitettavat projektit parantavat merkittävästi tuottavuutta ja työelämän laatua, tuottavat uusia innovatiivisia toimintatapoja sekä tukevat organisaation uudistumista. (Tekes 2014.)

Tekesin tavoitteena ja haluna on edistää työelämäinnovaatioiden syntymistä suomalaisilla työpaikoilla. Työorganisaation rahoitusta voivat hakea kaikenkokoiset yritykset, julkishallinnon organisaatiot sekä muut organisaatiot eri toimialoilta. Ennen kaikkea rahoitus kohdistetaan pk-yrityksille, jotka hakevat kasvua. Myös yritykset ja organisaatiot, jotka uudistavat palvelu- tai liiketoimintaansa tai työorganisaatiotaan toimimalla esimerkkinä muille, ovat rahoituksen kohteena. (Tekes 2013.)

Rahoituksen myöntämiseen vaikuttaa sen, kuinka suuri osuus projektista on työorganisaation kehittämistä. Kun työorganisaation kehittämisen osuus projektista on vähintään puolet, rahoitusta myönnetään de minimis- rahoitusehtojen mukaisena rahoituksena. Myönnettävän rahoituksen enimmäismäärä on 100 000 euroa yritystä tai muuta työorganisaatiota kohti, 50 % projektille hyväksytyistä kustannuksista. (Tekes 2013.) De minimis -tuki on vähämerkityksistä julkista tukea, jonka määrä on enintään 200 000 euroa yritystä kohden nykyisen ja kahden edellisen verovuoden ajanjaksolla. (Työ ja elinkeinoministeriö 2011.)

Kun työorganisaation kehittäminen on osa laajempaa projektikokonaisuutta, ja työorganisaation kehittämisen osuus projektissa on alle puolet, rahoitus myönnetään koko projektille Tekesin t & k-rahoituksena. Tällaista rahoitusta hakevan on annettava selvitys siitä, miten henkilöstölle on tiedotettu siitä osuudesta projektia, joka koskee työorganisaation kehittämistä. Hakijan on myös näytettävä selvitys siitä, että henkilöstö sitoutuu projektin toteuttamiseen. (Tekes 2013.)

Kaikille rahoitettaville projekteille on tiettyjä edellytyksiä. Projektin on parannettava merkittävästi työelämän laatua ja tuottavuutta organisaatiossa. Projektin odotetaan tuottavan uusia, innovatiivisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat organisaation keskeisten strategisten päämäärien toteutumisen. Projektien on myös merkittävästi tuettava organisaation uudistumista ja osaamista. Projekti tulee toteuttaa yhteistyössä johdon ja henkilöstön kesken ja sillä tulee olla hyödyntämisen mahdollisuuksia muissakin organisaatioissa. (Tekes 2014.)

4.2.4 Kansainvälistymisen rahoitus

Myös kansainvälistyvä yritys voi saada Tekesiltä rahoitusta. Tekes rahoittaa projekteja, joissa yritys selvittää sen edellytyksiä nopeaan kansainväliseen kasvuun tai kasvattaa markkinaymmärrystään. Rahoitusta voi kohdistaa esimerkiksi uuden tuotteen testaamiseen potentiaalisilla asiakkailta, markkinointistrategian kehittämiseen sekä immateriaalioikeuksiin ja niihin liittyviin selvityksiin. Jotta yritykselle myönnetään kansainväliseen kasvuun rahoitusta, sillä tulee olla uskottavat ja riittävät valmiudet kansainvälisen liiketoiminnan aikaansaamiseen. Kansainvälistymisen rahoitusta Tekes myöntää vain pk-yrityksille. (Tekes 2014.)

Jos kansainvälistymisen rahoitusta hakeva yritys on nuori, alle 6-vuotias, kooltaan pieni, sillä on uusi liikeidea ja sillä on mahdollisuudet kansainvälisillä markkinoilla, se voi saada avustusta jopa 75 % projektin kokonaiskustannuksista. Tyypillisesti rahoitusta myönnetään enintään 50 000 euroa ja tarvittaessa toisesta samansuuruisesta avustuksesta voidaan tehdä lisäpäätös. Myös tämä rahoitus on edellä mainittua de minimis-ehtoista. (Tekes 2014.)

Muut pk-yritykset, jotka eivät täytä edellä mainitun nuoren yrityksen kriteereitä, mutta tähtäävät kansainväliseen kasvuun ja omaavat uskottavan liikeidean, voivat saada avustusta kansainvälisen kasvun suunnitteluun enintään 50 prosenttia projektin kokonaiskustannuksista. Jo edelle esiteltyä de minimis -ehtoista rahoitusta kansainvälistyvä yritys voi saada enintään 100 000 euroa. (Tekes 2014.)

Jotta yritys voi saada rahoitusta kansainväliseen kasvuun, sen on täytettävä Tekesin asettamat edellytykset. Yrityksen tulee oikeasti haluta kasvaa ja kansainvälistyä. Liikeidean on oltava uskottava ja sillä on tarkoitus tähdätä kansainvälisille markkinoille. Yrityksen tavoitteena on kehittää uutta liiketoimintaa ja sen liikeidea on kohdemarkkinoihin nähden uusi. Liikeidean on perustuttava korkeatasoiseen osaamiseen. Avainhenkilöiden on työskenneltävä yrityksessä ja heidän on oltava täysillä yrityksen toiminnassa mukana. Avainhenkilöiden on sitouduttava yrityksen toimintaan ja kehittämiseen. Edellytyksenä on myös, että yrityksellä on resursseja kattaa rahoituksen omavastuuosuus. (Tekes 2014.)

4.2.5 NIY-rahoitus

Myös nuoret, innovatiiviset yritykset ovat Tekesin rahoituksen kohteita. Kyseiset yritykset voivat saada rahoitusta, jonka avulla he voivat kehittää liiketoimintaansa. Tätä rahoitusta kutsutaan NIY-rahoitukseksi. Rahoituksen avulla Tekes haluaa auttaa nuoria yrityksiä kasvamaan ja kansainvälistymään. Jos yritys kokee, että sillä on mahdollisuudet kasvaa nopeasti kansainvälisillä markkinoilla ja sen liiketoimintasuunnitelma on kattava ja toteutuskelpoinen, sillä on mahdollisuus hakea Tekesin tarjoamaa rahoitusta. (Tekes 2014.)

Rahoituksen edellytykset koskevat yrityksen ikää ja kokoa. Jotta yritys voi saada nuorille, innovatiivisille yrityksille suunnattua rahoitusta, sen on oltava iältään alle 6-vuotias tai kooltaan pieni. NIY-rahoitusta hakeva yritys voi olla iältään enintään 5,5-vuotias,

sillä rahoitus myönnetään ennen kuin on kulunut kuusi vuotta yrityksen rekisteröinnistä. Rahoitus päättyy viimeistään silloin, kun yritys on iältään 8-vuotinen. Pieneksi yritykseksi katsotaan sellainen yritys, jonka henkilömäärä on alle 50 ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma ei mene yli 10 miljoonan euron. Yrityksen on myös oltava rekisteröity Suomeen. Edellytyksenä on myös se, että yritys toimii itsenäisesti eli rahoitusta ei voi saada jos on jonkin konserniyhtiön tytäryhtiö. (Tekes 2014.)

Vaikka NIY-rahoitus ei ole tarkoitettu tutkimukseen ja kehittämiseen, rahoitettavan yrityksen tulee kuitenkin panostaa tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Tämä sen vuoksi, että rahoitusta myönnetään innovatiivisille yrityksille. Yritys, joka rahoitusta hakee, on velvollinen toimittamaan rahoituksen hakuvaiheessa tilintarkastajan vahvistuksen siitä, että kaikista liiketoiminnan kuluista se on käyttänyt tutkimus- ja kehitystyöhön vähintään 15 prosenttia vähintään yhtenä edeltävästä kolmesta vuodesta. (Tekes 2014.)

4.3 ELY-keskus

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset eli ELY-keskukset hoitavat valtionhallinnon alueellisia toimeenpano- ja kehittämistehtäviä. ELY-keskukset aloittivat toimintansa vuoden 2010 alussa. Yhteensä ELY-keskuksia on 15, ja niihin on koottu entisten TE-keskusten, alueellisten ympäristökeskusten, tiepiirien, läänihallitusten liikenne- ja sivistysosaston sekä Merenkulkulaitoksen tehtäviä. ELY-keskukset kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alaan. Työ- ja elinkeinoministeriön lisäksi ympäristöministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä sisäasiainministeriö ohjaavat ELY-keskusten toimintaa. (Valtionvarainministeriö, Valtiokonttori 2013.)

ELY-keskus tarjoaa rahoitusta yrityksen perustamiseen, yrityksen kehittämiseen sekä yrityksen kansainvälistymiseen. ELY-keskus voi olla mukana yrityksen merkittävässä kehittämisessä, tapahtuipa kehittäminen missä yrityksen elinkaaren vaiheessa tahansa. ELY-keskus hakee asiakkaikseen yrityksiä, jotka ovat kasvuhakuisia ja -kykyisiä. (Pelkonen 2014.)

Yrityksen perustamiseen soveltuva rahoitus, jota ELY-keskus tarjoaa, on starttiraha. Starttirahan myöntää TE-toimisto, joka toimii ELY-keskuksen ohjauksessa. Starttiraha on aloittelevan yrittäjän tuki, jonka tarkoituksena on edistää uutta yritystoimintaa ja työllistymistä. Starttiraha turvaa yrittäjän toimeentulon ajalta, joka menee yritystoimin-

nan käynnistämiseen ja vakiinnuttamiseen. Starttirahaa myönnetään enintään kuitenkin 18 kuukauden ajaksi. Starttirahaa voi saada työtön työnhakija tai henkilö, joka ei ole työtön, mutta joka siirtyy kokoaikaiseksi yrittäjäksi esimerkiksi opiskelusta tai palkkatyöstä. Jotta tukea voi saada, tulevan yrittäjyyden on oltava päätoimista, aiottuun yritystoimintaan on oltava riittävät valmiudet sekä yritystoiminnalla on mahdollisuudet jatkuvaan kannattavaan toimintaan. Starttirahan on oltava tarpeellinen toimeentulon kannalta. Edellytyksenä on myös, että yritystoiminta aloitetaan vasta tuen myöntämisen jälkeen. Starttiraha muodostuu perustuesta ja lisäosasta. Vuonna 2014 perustuki on 32,66 euroa. Päätöstä tehdessä otetaan huomioon muun muassa alan yritysten kilpailutilanne ja uuden yritystoiminnan tarve paikkakunnalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Muita ELY-keskuksen tarjoamia rahoitusvaihtoehtoja ovat valmistelurahoitus, energiatuki sekä yrityksen kehittämisavustus. Näitä rahoitusvaihtoehtoja yritys voi hyödyntää missä vaiheessa elinkaartansa tahansa. Energiatukea yritys tai yhteisö voi hakea inventointi- ja kehittämishankkeisiin, jotka edistävät energian säästöä, käytön tehostamista tai uusiutuvien energialähteiden käyttöä. Pienvesivoima, aurinkosähkö- ja lämpö, maalämpö sekä lämpökeskukset ovat esimerkkejä energiatuen käyttökohteista. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013.)

Valmistelurahoitus on suunnattu pk-yrityksille, jotka valmistelevat haasteellisia tutkimus- ja kehittämishankkeita. Valmistelurahoitus on aina harkinnanvaraista. Valmistelurahoitusta suunnataan hankkeisiin, jotka edistävät pk-yritysten valmiuksia käynnistää uusia tutkimus- ja kehittämishankkeita, uusien innovatiivisten liiketoimintojen käynnistämistä, kansainvälistymistä sekä teknologisen tai muun osaamisen lisäämistä, joka liittyy kehittämiseen. Rahoituksen tarkoituksena on mahdollistaa sellaisen tutkimus- ja kehittämishankkeen valmistelu, joka on tarkoitus toteuttaa myöhemmin. Valmistelurahoitus on avustusta, jota voidaan myöntää 70 % hankkeen hyväksyttävistä kustannuksista, kuitenkin enintään 15 000 euroa. Avustusta ei myönnetä suurille yrityksille. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013.)

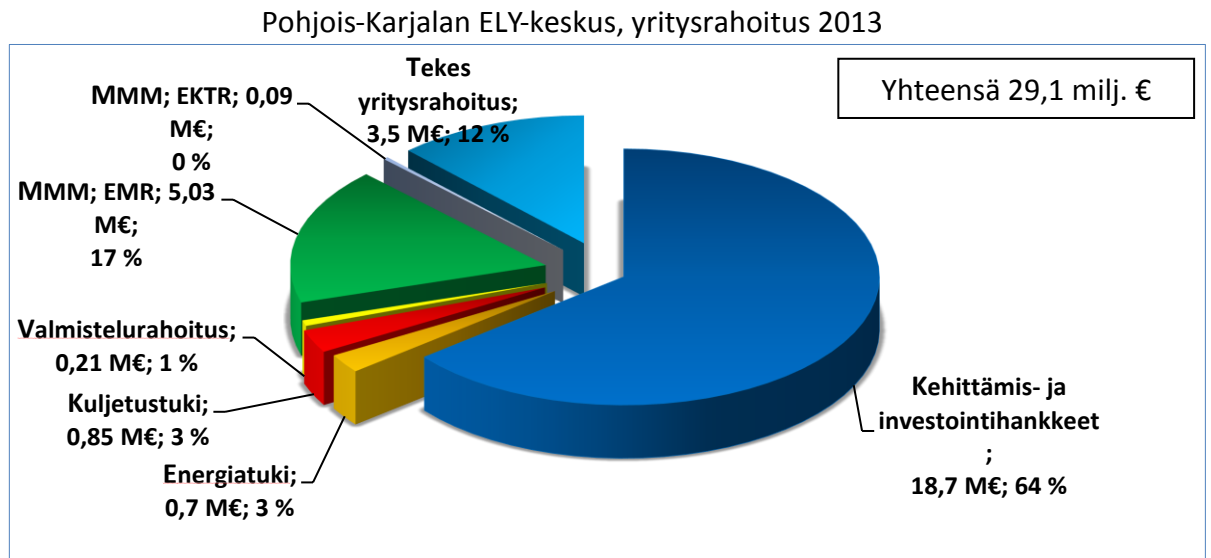
Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää sellaiseen yrityksen hankkeeseen, joka parantaa yrityksen kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. Kehittämisavustusta voidaan myöntää yritykselle joka aloittaa toimintaansa, laajentaa sitä tai kehittää merkittävällä tavalla. Avustusta myönnetään aina harkinnanvaraisesti. Edellytyksenä avustuksen saannille on, että hankkeet ovat hyvin suunniteltuja sekä täyttävät kannattavuusedellytykset. Yrityksen kehittämisavustusta voidaan myöntää investointeihin tai muihin kehit-

tämistoimenpiteisiin. Pienille yrityksille avustusta voidaan myöntää palkkamenoihin, jotka aiheutuvat uusista työpaikoista tai muihin menoihin, joita toiminnan aloittaminen tai laajentaminen edellyttää. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013.)

Pohjois-Karjalan ELY-keskus on laatinut rahoitusstrategian, jota se käyttää päätöksenteon tukena rahoitusta myöntäessään. Kehittämisasiavustus on suunnattu erityisesti kasvukykyisiin, aloittaviin sekä kehittyviin yrityksiin. Yritysten edellytetään omaavan kasvupotentiaalia ja edustavan innovatiivista osaamista. Kehittämishankkeilla edellytetään myös olevan positiivinen vaikutus aluetalouteen. Rahoitusta kohdennetaan sellaisiin kehittämishankkeisiin, jotka edistävät uuden yritystoiminnan syntymistä tai uusien palveluiden, tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittämistä sekä käyttöönottoa. Rahoituksen painopiste on pienten ja keskisuurten yritysten kehittämishankkeissa. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011.)

Kun ELY-keskus arvioi yritystä, joka hakee kehittämisasiavustusta, se tarkastelee yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa, hankkeen vaikutuksia, yrityksen markkina-aluetta ja kilpailukykyä. Jokaisella rahoitettavalla yrityksellä on oltava laadittuna liiketoimintasuunnitelma. Tarkastelun kohteena muun muassa on se, kuinka hanke vaikuttaa yrityksen kasvuun, kansainvälistymiseen ja liiketoimintaosaamiseen. Myös markkina-alue sekä yrityksen kilpailutilanne arvioidaan. Esimerkiksi parturi-kampaamoille ei voida myöntää kehittämisasiavustusta. ELY-keskus tarkastelee myös yrityksen onnistumisen edellytyksiä, eli onko yrityksellä riittävät taloudelliset resurssit ja osaaminen, jotta hanke voidaan toteuttaa. Myös hankkeen kokonaisrahoitus muilta osin tulee olla kunnossa, jotta ELY-keskus voi myöntää kehittämisasiavustusta. Yrityksen tulee myös perustella, minkä takia juuri heidän kyseiseen hankkeeseen pitäisi myöntää julkista rahoitusta. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2011; Pelkonen 2014.)

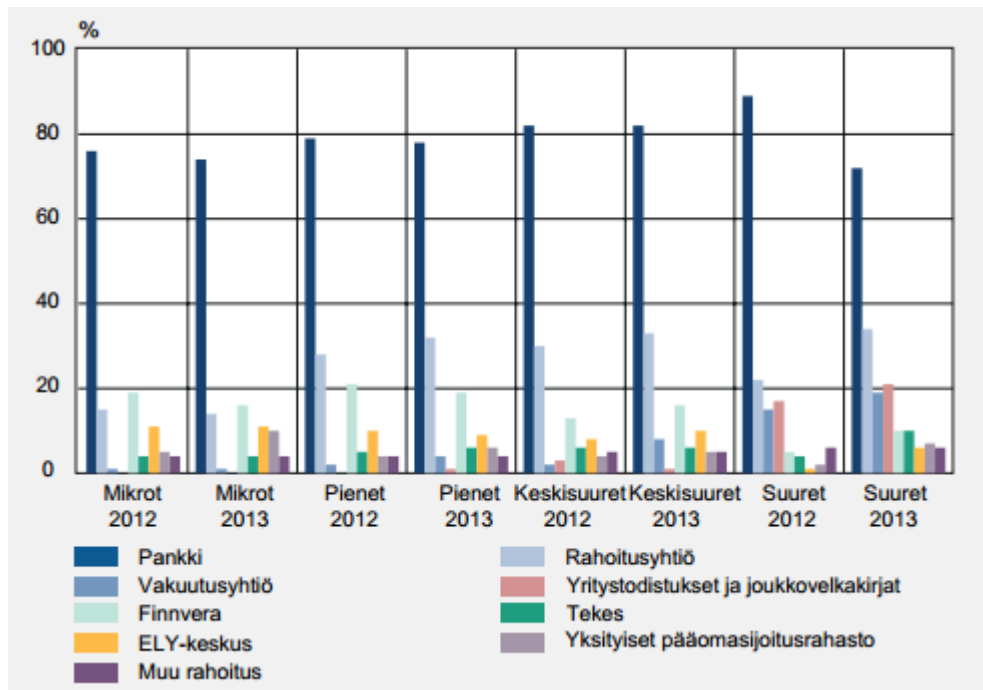
Vuonna 2013 Pohjois-Karjalan ELY-keskus rahoitti yrityksiä yhteensä 29,1 miljoonalla eurolla (kuvio 6). Kuten kuvasta näkyy kehittämis- ja investointihankkeiden rahoituksen osuus on kaikista rahoituksista suurin. Se kattaa 64 % kaikesta myönnetystä rahoituksesta. Kuvasta voi tulkita, että Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen rahoituksen painopiste on nimenomaan kehittämisen rahoituksessa



Kuvio 6. Pohjois-Karjalan ELY-keskuksen yritysrahoitus vuonna 2013 (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2014.)

4.4 Pankki

Vuoden 2013 Yritysrahoituskysely on selvitys, jonka ovat toteuttaneet Elinkeinoelämän Keskusliitto EK, Finanssialan Keskusliitto, Finnvera Oyj, Suomen Pankki, Suomen Yrittäjät sekä työ- ja elinkeinoministeriö. Kyselyssä on selvitetty, kuinka yritykset hankkivat rahoitusta ja millaisia ovat hankinta-aikomukset, millaisia ongelmia rahoitukseen liittyy sekä millainen on rahoituksen saatavuus ja hinta. Kyselyyn vastasi yhteensä 3 661 yritystä eri toimialoilta ja eri puolilta Manner-Suomea. Tämän Yritysrahoituskyselyn mukaan niiden yritysten osuus, jotka ovat käyttäneet rahoituksen lähteenä pankkia, on hiukan pienentynyt (kuvio 7). Silti kuitenkin 70 – 80 % kaikista rahoitusta hankkineista yrityksistä eri kokoluokissa sai rahoitusta pankeista. (Suomen Pankki 2013.)



Kuvio 7. Rahoituksen lähteitä, joita kyselyyn osallistuneet yritykset olivat käyttäneet (Suomen Pankki 2013.)

Pankkilaina voi olla yrityksen rahoitusvaihtoehto missä tahansa vaiheessa sen elinkaarta. Pankkilaina on rahoitusvaihtoehtona toimiva, koska se ei heikennä yrityksen omistajien omistusosuutta tai heidän määräysvaltaansa yritystä koskevissa asioissa. Pankkilainalla yritys voi esimerkiksi rahoittaa yrityskauppaa tai jonkinlaista yrityksen sisäistä kehityshanketta. (Ahokas 2009, 25.)

Kuten jo edellä mainittu, pankki voi olla yrityksen rahoittajana missä vaiheessa sen elinkaarta tahansa eli myös alkuvaiheessa. Pankit jopa kilpailevat keskenään uusista yritysasiakkaista, joten ovat mielellään mukana yrityksen perustamisvaiheessa. Pankkilainan tärkein kriteeri on yrittäjän oma persoona. Yrittäjästä arvioidaan onko hänestä yrittäjäksi, mikä on hänen koulutuksensa, mikä on kokemus alasta, johon aikoo yrityksen perustaa sekä millainen on oma henkilökohtainen taloustilanne. Eli lainaa hakevana yrittäjällä ei esimerkiksi saa olla maksuhäiriöitä. Pankkilainaa myönnettäessä arvioidaan myös liikeideaa, eli sitä minkälaista yritystä ollaan perustamassa. Pankki tarkastelee lainaa myöntäessään perustettavan yrityksen toimialaa ja sitä, mikä on yrittäjän kokemus toimialasta. Oleellista on myös selvittää, mikä on se kilpailuetu, jolla lainaa hakeva yrittäjä on parempi kuin muut sen hetkiset yrittäjät. Kilpailuetu voi olla tuote, markkinointi tai joku muu etu, jolla voi kilpailla. Pankki tarkastelee myös haettavan lainan kokonaisrahoitusta eli sitä, miten rahoitus on kokonaisuudessaan tarkoitettu järjestää. Yleensä omaa rahaa yrittäjältä vaaditaan 20–30 %. Pankki on myös kiinnostunut

Finnveran roolista ja siitä, tuleeko Finnvera lainan takaajaksi. Erittäin tärkeää on arvioida, onko perustettavan yrityksen kassavirta eli voitto tarpeeksi riittävä, jotta sillä pystyy hoitamaan lainan lyhennykset ja korot. Lainan korot määräytyvät yrityksen luokituksen mukaan. Tämän lisäksi lainan korko on 3 kuukauden Euribor. Myös vakuuksiin liittyvät asiat tarkastellaan eli pankki haluaa tietää, onko yrittäjällä mahdollisuus esimerkiksi pantata tarvittaessa omakotitalo lisävakuudeksi. (Kauppinen 2014.)

Pankki voi olla mukana rahoittamassa yritystä muutenkin kuin vain perustamisvaiheessa. Pankki voi toimia rahoittajan roolissa myös yritysten tehdessä investointeja esimerkiksi konehankintoja tai kuljetuskalustoa. Investoinnin on oltava järkevä suhteessa liiketoimintaan, eli liiketoiminta ei saa täysin velkaantua investoinnin myötä. Myös käyttöpääoman rahoitus on pankin tarjoamaa rahoitusta. Käyttöpääoman rahoitusta tarvitaan silloin, kun yritys on kasvamassa ja sen varastot sekä myyntisaatavat kasvavat. Pankki voi myös myöntää pankkitakauksia esimerkiksi ennakkomaksujen takauksia tai työaikaisia takauksia. (Kauppinen 2014.)

Luonnollisesti, myös yrityksen kasvu on vaihe, johon pankki voi tarjota rahoitustaan. Usein yritys lähtee hakemaan kasvua yritysostoin. Yritysostoihin pankki voi myöntää lainaa noin 70 % koko rahoituksesta. Pankki antaa lainan, josta Finnvera takaat 30 %. Yritysostoihin yritykseltä edellytetään omaa rahaa noin 30 %. Kun pankki lähtee myöntämään yritykselle lainaa kasvuun tai kehittymiseen, se tarkastelee yrityksen taloutta. Yrityksen liiketoiminnan on oltava niin sanotusti tervettä eli sen on oltava kannattavaa ja toimivaa. Omavaraisuusasteeksi pankki edellyttää 25 – 30 %. Kassavirran on oltava positiivista eli tulorahoitus kattaa lainan korot. Yrityksen vakavaraisuus, kassavirta ja tulevaisuuden näkymät ovat asioita, joita pankki tarkastelee lainaa myöntäessään. (Kauppinen 2014.)

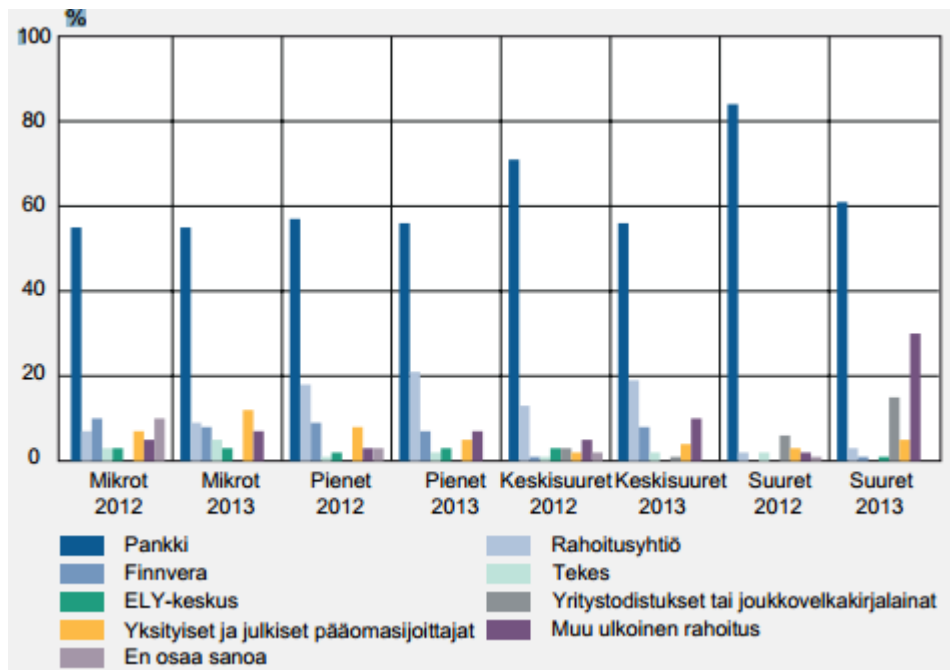
4.5 Businessenkelit ja pääomasijoittajat

Yksityishenkilöitä, jotka sijoittavat omaa henkilökohtaista varallisuuttaan yrityksiin kutsutaan bisnessenkeleiksi. Useimmiten tällaisilla varakkailta yksityishenkilöillä on omakohtaista kokemusta yrittäjyydestä. Rahan lisäksi bisnessenkelit tarjoavat yritykselle osaamista ja verkostoja, joista on erittäin paljon apua varsinkin aloittavalle yritykselle. Yleisesti bisnessenkelit sijoittavat nimenomaan yrityksiin, jotka ovat elinkaarensa alkuvaiheessa. Bisnessenkeleiden roolina on olla vaikuttamassa yrityksen taustalla, eli

he eivät ole yrityksen aktiivisessa toiminnassa mukana. Suomessa businessenkelit sijoittavat yrityksiin, joiden liikevaihto jää alle miljoonan euron ja jotka ovat toimintansa alussa. Sijoitusten koko vaihtelee tapauskohtaisesti, yleisesti ne ovat kokoluokaltaan muutaman kymmenen ja maksimissaan sadan tuhannen euron välillä. (Ahokas 2009, 29.)

Pääomasijoittajat ovat rahoittajia, jotka sijoittavat varojaan sellaisiin yrityksiin, jotka omaavat riittävää kasvupotentiaalia ja joiden arvopapereille ei ole määritelty hintaa julkisessa kaupassa. Sijoituksensa pääomasijoittajat tekevät hallinnoimiensa rahastojen kautta. Toisin kuten businessenkelit, pääomasijoittajat haluavat olla mukana yrityksen toiminnassa muutenkin kuin rahoittajan roolissa. Pääomasijoittajat toimivat aktiivisesti mukana kehittämässä yrityksen liiketoimintaa, mutta vain määrätyn ajan. Tämän määrätyn ajan jälkeen pääomasijoittajat irtautuvat yrityksestä. Useimmiten pääomasijoittajat sitovat pääomansa yritykseen kymmenen vuoden ajaksi. Rahoitettava yritys hyötyy pääomasijoittajasta muutenkin kuin vain rahallisesti. Pääomasijoittajat tuovat yritykseen erilaista osaamista muun muassa strategioiden luomisessa, muissa rahoitusjärjestelyissä, budjetoinnissa, markkinoinnissa sekä johtamisen kehittämisessä. (Ahokas 2009, 31.)

Jo aiemmin esitellyn yritysrahoituskyselyn mukaan yritykset käyttävät pääomasijoittajia rahoituslähteinään (kuvio 8). Yritysrahoituskyselyyn vastanneista mikroyrityksistä, joissa työskentelee korkeintaan yhdeksän henkilöä, suunnitteli pääomasijoituksen ensisijaiseksi rahoituslähteekseen. (Suomen Pankki 2013.)



Kuvio 8. Ulkoisen rahoituksen tärkein lähde (Suomen Pankki 2013.)

5 Pohdinta

Alkuun opinnäytetyön teoriaa oli hankala lähteä ideoimaan. Toimeksiannon ensimmäinen ajatus oli, että lähdän opinnäytetyössäni tarkastelemaan yrityksen kehittämisen rahoitusta. Pelkästään yrityksen kehittämiseen löytyvää teoriaa oli todella vaikea löytää ja rahoitusvaihtoehdotkin olivat aika vähäiset. Pienen pohdinnan jälkeen ohjaajan kanssa ideoitiin, että jos teoriaosuudessa tarkasteltaisiin yrityksen elinkaarta ja elinkaariajattelua ja siihen peilattaisi erilaisia rahoituskuvioita. Tämän jälkeen opinnäytetyöhön löytyi ns. punainen lanka ja teorian kirjoittaminen alkoi sujua. Uskon, että käsittelemäni teoria aukaisee hyvin sen, mitä tarkoitetaan yrityksen elinkaariajattelulla ja minkälaisista vaiheista yrityksen elinkaari muodostuu.

Ajatuksena oli, että jokaisen elinkaaren vaiheen esittelyn jälkeen kävisin opinnäytetyössäni läpi kuhunkin vaiheeseen soveltuvat rahoitusvaihtoehdot. Tämä osoittautui kuitenkin hankalaksi ja toimimattomaksi ratkaisuksi, sillä oikeastaan mikään rahoittajista ei pelkästään rahoita jotain tiettyä yrityksen elinkaaren vaihetta, vaan yhden rahoittajan rahoitustuotteet voivat soveltua moneen eri vaiheeseen. Tämän vuoksi päädyin ratkaisuun, jossa teoriaosuudessa käsitteelin yrityksen elinkaariajattelun ja rahoittajat käsitteelin erikseen omina kappaleinaan. Jokaisen rahoittajan kohdalla esittelin sen, missä eri vaiheissa yrityksen elinkaarta rahoittaja voi olla mukana.

Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana. Suullinen aineisto kerättiin haastattelemalla asiantuntijoita. Haastattelut myös nauhoitettiin, joten saatu tieto ei jäänyt pelkästään kuulon tai kirjoittamisen varaan. Uskon, että haastatellut asiantuntijat ovat luotettavia tiedonantajia, joten heidän antamansa aineisto on varsin luotettavaa. Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää internetlähteitä ja WWW-julkaisuja. Näissä tieto saattaa olla vanhentunutta, joten se voi heikentää opinnäytetyön luotettavuutta. Tieto internet-sivuilla on varmasti paikkansapitävää ja luotettavaa, mutta ei välttämättä aina ajan tasalla olevaa. Opinnäytetyö on tehty noudattaen huolellisuutta sekä rehellisyyttä. Asianmukaiset lähdemerkinnät on huomioitu opinnäytetyötä kirjoittaessa.

Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyötäni. Työstä saa tiiviin tietopaketin eri rahoittajista, jotka voivat olla mukana yrityksen toiminnassa. Opinnäytetyössä on toimeksiantajan toiveiden mukaisesti käsitelty myös yrityksen kehittämisen rahoitusta, ja sitä millä ehdoilla ja minkä suuruisena sitä voi saada.

Opinnäytetyötä voisi mahdollisesti jatkaa. Samasta aihepiiristä voisi tehdä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen. Tutkimuksen kohteena voisi esimerkiksi olla pohjoiskarjalaiset pienet ja keskisuuret yritykset, joista tutkittaisiin muun muassa sitä, kuinka ne ovat rahoittaneet yritystoimintansa ja mitä haasteita rahoituksen saannissa mahdollisesti on ollut.

Lähteet

- Aho, S. Kaivo-oja, J. Yrityksen elinkaari-teoria ja Foresight 2.0.
Elinkaari-teorian validius suomalaisissa pörssiyrityksissä v. 2004–2012.
Tulevaisuuden tutkimuskeskus: Tutu e-julkaisuja 1/2014.
https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_1_2014.pdf 12.5.2014
- Ahokas, M. 2012. Ohjelmistoyrityksen rahoitusopas 2012. Keili Oy:
Ohjelmistoyrittäjät Ry ja Teknologiateollisuus Ry 2012.
http://www.fvca.fi/files/10/Ohjelmistoyritysten_eRahoitusopas_Kasvufoorumi09.pdf 13.4.2014
- Alajoutsijärvi, K. Tikkanen, H. 2001. Kasvuyrityksen osaamisen strategiat,
Kehityspolkuja metalli- ja elektroniikkateollisuudesta. MET-julkaisuja
8/2001. Helsinki. Metalliteollisuuden keskusliitto, MET.
- Churchill, N. C. & Lewis, V.L. 1983. The Five Stages Of Small Business Growth.
Harvard Business Review, May-June, 1983.
http://www.tameer.org.pk/images/The_Five_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf 26.2.2014
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Rahoitus.. 2013a.
http://www.ely-keskus.fi/web/ely/energiatuki1#.U0jtOPI_tb0 12.4.2014
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Rahoitus. 2013b.
http://www.ely-keskus.fi/web/ely/valmistelurahoitus#.U0jtT_1_tb0
12.4.2014
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Rahoitus. 2013c.
http://www.ely-keskus.fi/web/ely/yrityksen-kehittamisavustus#.U0jwKfl_tb0 12.4.2014
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Pohjois-Karjalan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen rahoitusstrategia. 2011d.
http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/298828/Pohjoiskarjala_Rahoitusstrategia+280211.pdf/b4e7258f-6cc3-4199-96c4-ade6ffed4df 12.4.2014
- Hirsjärvi, S. Remes, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Jylhä, E. Viitala, R. 2001. Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet.
Helsinki: Edita
- Kallio, J. Pienyrityksen kehittämisen tiet. 2002. Jyväskylä: Tietosanoma.
- Kauppinen, K. Joensuun yritys-konttorin johtaja. Nordea Pankki Suomi Oyj. Nauhoitettu haastattelu 14.2.2014
- Leppänen, S. Apulaisaluejohtaja Joensuun aluekonttori. Finnvera Oyj. Nauhoitettu haastattelu. 27.2.2014
- Leppänen, S. 2014. Finnvera Oyj. Email Seija.Leppanen@finnvera.fi 27.2.2014
- Mononen, A. Hankepäällikkö Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy. Nauhoitettu haastattelu 6.2.2014
- Pelkonen, P. Johtava yritys-asiantuntija Pohjois-Karjalan ELY-keskus. Nauhoitettu haastattelu 21.2.2014
- Pelkonen, P. Pohjois-Karjalan ELY-keskus. Email Pekka.Pelkonen@ely.fi 24.2.2014
- Suomen Pankki. Yritysrahoituskysely 2013.
http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ja_raportit/rahoituskyselyt/Documents/YRK_2013/YRK_2013_A4.pdf 12.4.2014
- Tekes. Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus. 3.9.2013

- http://www.tekes.fi/Global/Rahoitus/tyoorganisaation_kehittamisen_rahointus.pdf 5.4.2014
- Tekes. 2014a.
<http://www.tekes.fi/tekes/> 2.4.2014
- Tekes. Rahoitus. 2014b.
<http://www.tekes.fi/rahoitus/> 12.4.2014
- Tekes. Rahoitus. Yrityksille. 2014c.
<http://www.tekes.fi/rahoitus/yrityksille/> 2.4.2014
- Tekes. Rahoitus. Yrityksille. Kansainvälistyminen. 2014d.
<http://www.tekes.fi/rahoitus/yrityksille/kasvu-ja-kansainvalistyminen/> 5.4.2014
- Tekes. Rahoitus. Yrityksille. Nuorille ja innovatiivisille yrityksille. 2014e.
<http://www.tekes.fi/rahoitus/yrityksille/nuorille-innovatiivisille-yrityksille/> 12.4.2014
- Tekes. Rahoitus. Yrityksille. Tutkimus- ja kehittämistoiminta. 2014f.
<http://www.tekes.fi/rahoitus/yrityksille/tutkimus--ja-kehitys/> 2.4.2014
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Opas de minimis- tuki. EU:n valtiotukisäännöt. 2014
http://www.tem.fi/files/29704/TEM_ESITE_DeMinimisTuki_korj260811.pdf 5.4.2014
- Työ- ja elinkeinoministeriö. TE-palvelut. Starttiraha – aloittavan yrittäjän tuki. 2013.
http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/yritykselle/aloittavan_yrittajan_palvelut/starttiraha/ 12.4.2014
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Yrittäjäyyskatsaus 2012.
http://www.tem.fi/files/35080/TEMjul_46_2012_web.pdf 4.5.2014
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Yrityskatsaus 2013.
http://www.tem.fi/files/37613/TEMjul_25_2013_web_07102013.pdf 4.5.2014
- Valtionvarainministeriö. Valtionkonttori. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset. 2013.
https://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/02_tutustu_tyonantajiin/Elinkeino-_liikenne-_ja_ymparistokeskukset_ELY/index.jsp 12.4.2014
- Yrityssuomi. Aloittavan yrittäjän muistilista. 2013a.
<https://www.yrityssuomi.fi/aloittavan-yrityksella-muistilista> 13.4.2014
- Yrityssuomi. Yrityksenä toimiminen. 2013b.
<https://www.yrityssuomi.fi/yrityksena-toimiminen> 19.4.2014
- Yrityssuomi. Kehittyminen. 2013c.
<https://www.yrityssuomi.fi/kehittyminen> 19.4.2014
- Yrityssuomi. Kansainvälistyminen. 2013d.
<https://www.yrityssuomi.fi/kansainvalistyminen> 19.4.2014

Teemahaastattelurunko: Yrityksen rahoittaminen

1. Perustiedot rahoittajasta

- Millainen yritys
- Mikä rooli rahoittajana
- Millaisia yrityksiä rahoittaa

2. Rahoitustuotteet

- Millaisia rahoitustuotteita
- Miten kytkeytyy yrityksen elinkaaren vaiheeseen
- Mikä rahoitus soveltuu mihinkin elinkaaren vaiheeseen