

Roosa Niemelä

**Yrityksen tie kasvuun**

## **Yrityksen tie kasvuun**

Roosa Niemelä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, johtaminen ja organisaatiot

---

Tekijä: Roosa Niemelä

Opinnäytetyön nimi: Yrityksen tie kasvuun

Työn ohjaaja: Katri Kosonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Marraskuu 2016

Sivumäärä: 47 + 2

---

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona franchising-ketjuun kuuluvalla majoituspalveluyritykselle. Aihe löytyi yrityksen toimintaa havainnoimalla ja yrittäjän kanssa käytyjen keskustelun perusteella. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, mitkä ratkaisut edesauttavat nuorta yritystä kasvun ylityksessä.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu yrityksen elinkaarimalleista, yrityksen kasvuun liittyvästä kappaleesta, joka sisältää otteita kasvavan yrityksen eri kasvustrategioista, sekä kappaleet yrityksen taloudesta ja henkilöstöstä kasvun aikaan. Tietoa pyrittiin etsimään ja tarjoamaan toimeksiantajalle mahdollisimman hyvin häntä palvelevalla tavalla.

Tutkimusta varten haastateltiin yrittäjiä elinkaaren eri vaiheista, ja heidän kokemuksiaan kasvuun liittyen ja sen tuomiin mahdollisiin vaikeuksiin selvitettiin. Pää tavoitteena tutkimuksessa oli saada kattavat vastaukset suunniteltuihin kysymyksiin, joiden tuloksia opinnäytetyön toimeksiantajayritys voi verrata omaan yritystoimintaansa, sekä hyödyntää tutkimuksesta ilmi käyneitä vinkkejä ja oppia muiden haastateltavien yrittäjien kokemuksista. Tutkimuskysymykset oli jäsennellyt teemoittain aiheisiin henkilö, kasvu, raha ja henkilöstö. Tulokset kerättiin järjestämällä yksilöhaastattelut kolmelle eri alan yrittäjälle.

Tutkimustulosten perusteella yrityksen kasvu vaatii aina jonkinlaisen rahoituksen taustalle. Kasvua voidaan kuitenkin saada aikaan myös ilmaisia ja oikeita markkinointikanavia käyttämällä ja kohdentamalla niiden sisältö tavoiteasiakasryhmälle sopivaksi. Tuloksista voidaan päätellä pk-yritysten suosivan sisäisen kasvun strategiaa enemmän, kuin ulkoisen. Tuloksista kävi myös ilmi, että tulo-rahoitusta pidettiin hyvänä investointien rahoitusmuotona, mutta myös vieraan pääoman käyttöön kannustettiin. Myös tukiverkon ja viisaamman apu yritystoiminnassa nousi esiin tuloksista. Lisäksi tulokset kertoivat rekrytoinnin olevan haastava ja aikaa vievä tekijä yrityksen kasvussa.

---

Asiasanat: Kasvu, investoinnit, resurssit, henkilöstö, haasteet, strategia, rahoitus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Bachelor of Business Administration

---

Author: Roosa Niemelä

Title of thesis: Company's path to growth

Supervisor(s): Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2016

Number of pages: 47 + 2

---

The thesis was commissioned by a Finnish housing company which is part of a franchise chain. The aim of the Bachelor's thesis was to find out difficulties and opportunities that are linked to a company's path to growth. The theory of the thesis discusses with the field of business's lifespan, growth and company's finance and personnel during the growth.

The method used for this thesis was a qualitative research. It was executed through three personal interviews which were made for entrepreneurs from different fields of business. The interviews took place during the weeks between 41 – 43. The data for this study was also collected from observing the target company. The aim of this Bachelor's thesis's research was to get comprehensive answers for the beforehand planned questions. The purpose of this study was to give different views and opinions on growth for the target company.

Based on the results from the research, company's growth always requires some kind of financing. The finance can come from liabilities or from own equity. It also shows that some growth can be accomplished through using free marketing such as social media. The results show, that small companies prefer internal growth in exchange for external growth. Interviewees also mentioned that recruitment is a challenging and time-consuming task. As a result of this research, conclusions based on theory were made and presented at the end of this thesis.

---

Keywords: growth, investment, resources, financing, staff

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	YRITYKSEN ELINKAARIMALLIT .....	9
3	YRITYKSEN KASVU .....	11
3.1	Kasvustrategia.....	11
3.2	Sisäisen kasvun strategia.....	13
3.3	Ulkoisen kasvun strategia.....	13
3.4	Kasvuyrityksen markkinoinnin johtaminen.....	14
3.5	Kasvun mittarit.....	15
4	YRITYKSEN TALOUS KASVUN AIKANA .....	17
4.1	Investoinnit.....	17
4.2	Rahoitus.....	18
4.2.1	Oma pääoma .....	19
4.2.2	Vieras pääoma.....	19
4.3	Lean-menetelmä .....	20
4.4	Taloushallinnon kehitysvaihemalli .....	21
5	HENKILÖSTÖ KASVAVASSA YRITYKSESSÄ.....	23
5.1	Yrittäjän työhyvinvointi.....	23
5.2	Henkilöstön työhyvinvointi .....	24
5.3	Rekrytointi .....	25
6	YRITYSTEN KASVUVAIHEEN SELVIITYMISKEINOIT .....	26
7	TULOKSET.....	28
7.1	Yrittäjän ominaisuudet ja verkostoituminen .....	28
7.2	Kasvu .....	29
7.3	Talous .....	30
7.4	Henkilöstö.....	33
7.5	Tulevaisuuden näkymät.....	35
7.6	Yhteenveto .....	36
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
8.1	Elinkaarimallit .....	39
8.2	Yrityksen kasvu .....	40
8.3	Yrityksen talous kasvun aikana .....	41

8.4	Henkilöstö kasvavassa yrityksessä .....	42
9	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET.....	46
	LIITTEET .....	48

# 1 JOHDANTO

Kasvua pidetään itseisarvona jokaiselle menestyvälle yritykselle kaikilla toimialoilla. Kasvun myötä käynnistyy positiivinen kierre, jonka avulla yritys säilyttää joustavuutensa, vireytensä ja kiinnostavuutensa eri sidosryhmien silmissä. Kasvu on merkki yrityksen terveydestä ja elinvoimaisuudesta. Kasvun hakeminen on mahdollista jokaisessa yrityksessä, mutta maailman muuttuessa oman yrityksen elinvoiman ja kasvun jatkuvuuden turvaamiseksi yrityksen toimintamallin ja strategian tulee uudistua vähintäänkin samaa tahtia. (Lumijärvi 2007, 39, 61.) Yritystoimintaan kuuluu myös erilaisia vaikeuksia ja kriisejä. Voidaan hyvin kysyä, onko edes olemassa yritystä joka ei olisi joskus ollut jonkinlaisissa vaikeuksissa? Tulvat, tulipalot, konkurssiin menneet asiakkaat, taantumet ja uudet kilpailijat, mikä tahansa voi olla mahdollista. Tämän vuoksi yrittäjyys ei olekaan perusarvojen ihmisten työtä. (Laukkanen 2007, 394.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla, mitkä ratkaisut edesauttavat yritystä kasvun vaiheissa. Tutkimusta varten haastateltiin yrittäjiä elinkaaren eri vaiheista, ja heidän kokemuksiaan kasvuun liittyen ja sen tuomiin mahdollisiin vaikeuksiin selvitettiin. Päättävöitteena tutkimuksessa oli saada kattavat vastaukset suunniteltuihin kysymyksiin, joiden tuloksia opinnäytetyön toimeksiantajayritys voi verrata omaan yritystoimintaansa, sekä hyödyntää tutkimuksesta ilmi käyneitä vinkkejä ja oppia muiden haastateltavien yrittäjien kokemuksista.

Opinnäytetyön aihe löytyi ammattiharjoittelun myötä. Opinnäytetyön tekijä oli toimeksiantajayrityksessä ammattiharjoittelussa kevään 2016. Päivittäisiä toimintoja havainnoimalla ja yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta huomattiin, että opinnäytetyö voisi syntyä nuoren, kasvavan yrityksen kohtaamista vaiheista ja haasteista. Toimeksiantajayrityksen yrittäjä Eija Jormalainen toivoo opinnäytetyöltä kokemuksia ja tietoa toisilta yrittäjiltä yritystoiminnan kasvuvaiheen haasteista, erityisesti varojen riittävydestä suhteutettuna investointeihin. Työn tavoitteena on tuoda benchmarkingin kautta kohdeyritykselle erilaisia ehdotuksia kasvuvaiheen haasteista selviämiseen.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja empiirisestä tutkimusosuudesta. Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yrityksen elinkaarimalleja, yrityksen kasvua ja siihen liittyvää taloudenhallintaa, sekä henkilöstön jaksamista kasvun aikana. Opinnäytetyön

tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea yrittäjää eri toimialoilta. Kyseessä oli teemahaastattelu, jonka teemoiksi valikoituivat henkilö, kasvu, raha ja henkilöstö. Tutkimuksesta saadut tulokset rinnastettiin toimeksiantajayrityksen toimintatapoihin, ja vastauksia vertailtiin keskenään.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii franchising-ketjuun kuuluva Traveo Oy. Ketju aloitti toimintansa vuonna 2007 Turussa ja Tampereella, ja laajensi jo heti seuraavana vuonna (2008) Helsinkiin ja Ouluun. Oulun toimipisteen yrittäjänä ja toimitusjohtajana toimii Eija Jormalainen. Jormalainen on työskennellyt Traveo Oy:llä vuodesta 2009 saakka ja hän osti Oulun toimipisteen yrityksen muuttuessa franchising-ketjuksi noin 16 kuukautta sitten. Oulun toimipisteen palveluksessa työskentelee kolme henkilöä, Jormalainen mukaan lukien.

Traveo Oy on majoituspalveluyritys, joka tarjoaa lyhyt- ja pitkäaikaista majoitusta kalustetuissa asunnoissa Oulun keskustan alueella. Asiakas voi varata huoneiston eri varauskanavien kautta, kuten esimerkiksi Booking.com:ista tai ottamalla yhteyttä suoraan toimistolle. Pitkäaikaisimmat asiakkaat tulevat usein vakuutusyhtiöiden kautta tai ovat yritysasiakkaita. Tällä hetkellä Oulun alueella on noin 30 toimeksiantajayrityksen kautta varattavissa olevaa huoneistoa.

Franchising-ketjuun kuuluvan Oulun toimipisteen visio on olla tulevaisuudessa vahva toimija Oulun majoitusyritysten parissa ja johtava corporate housing-palveluiden tuottaja. Missio puolestaan on antaa asiakkaille mahdollisuus elää ja asua omilla ehdoillaan ja kodinomaisesti. Arvoina toimivat asiakkaan kunnioittaminen, joustavuus, asiakaslupausten pitäminen, sekä laadukas palvelu asiakastarpeiden mukaan. (Haastattelu, Jormalainen. 11.6.2016.)



## 2 YRITYKSEN ELINKAARIMALLIT

Yrityksillä on oma elinkaarensa. Yrityksen aktiiviseen liiketoiminnassa oloaikaan sisältyy vaiheita aina yritystoiminnan käynnistämisestä liiketoiminnan lopettamiseen saakka. Näitä tapahtumia voidaan kutsua elinkaareksi. Tarkemmin jaoteltuna elinkaarimallit sisältävät yleensä kuusi vaihetta, käynnistys-, eloonjäämis-, menestys-, kasvu-, kypsyy-, ja taantumisvaiheet (Kallio 2002, 76). Lyhyemmän mallin mukaan kehitysvaiheita katsotaan olevan neljä: syntyminen, kasvu, kypsyy ja lasku (Puolamäki & Ruusunen 2009, 47). Elinkaarimallien mukaan yritykset ovat kasvuhakuisia, jonka vuoksi elinkaarimallit sopivatkin parhaiten kuvaamaan kasvuyrityksiä (Kallio 2002, 75). Vaikka elinkaarimallit ovat hyvä tapa kuvata yrityksen liiketoiminnan kehittymisen eri vaiheita, tulisi niihin silti suhtautua varauksella. Kallion (2002, 74.) mukaan universaalia elinkaarimalliteoriaa ei ole vielä voitu esittää johtuen siitä, että kriitikoiden mielestä parhaatkin elinkaarimallit voivat kuvata yrityksen kasvua vain toimialatasolla. Elinkaarimallit eivät ota huomioon esimerkiksi yrityksen omistajan henkilökohtaista visiota (Kallio 2002, 74).

Geneerisyydestään huolimatta elinkaarimallitarkastelusta on kuitenkin myös paljon hyötyä. Ne voivat opastaa liiketoiminnanharjoittajaa yrityksen eri kehitysvaiheissa, esimerkiksi muistuttamalla yrittäjää siitä, milloin on aika arvioida omia voimavarojaan suhteessa yrityksen kasvuun ja kokoon. Yrittäjän on yrityksen kasvaessa kyettävä delegoimaan vastuuta ja työtehtäviä muille henkilöille. (Kallio 2002, 76.)

Puolamäen ja Ruusunen (2009, 48.) mukaan elinkaariajattelun soveltaminen strategisessa johtamisessa edellyttää yrityksen elinkaaren kriittisten vaiheiden tunnistamista ja ennakoitua. Ensimmäinen kriittinen vaihe on luonnollisesti yrityksen synnyssä, eli liiketoiminnan aloitusvaiheessa. Tuotteen kaupallistamisen alussa kassavirta on negatiivinen korkeista hinnoista huolimatta. Tämä selittyy investointien suurilla kuluilla. Mikäli yrittäjä arvioi negatiivisen kassavirran väärin, voi se pahimmillaan johtaa jopa liiketoiminnan epäonnistumiseen. Näin ollen syntyvaiheessa oleellisinta onkin palveluun tai tuotteeseen liittyvien teknisten riskien eliminointi mahdollisimman nopeasti, sillä kasvuvaiheeseen siirtyminen keskeneräisellä tuotteella on tuhoisaa. Joidenkin yritysten kasvu pysähtyy jo syntyvaiheen jälkeen kasvujohtamisen kriiseihin, jolloin yritys jää pieneksi tekijäksi, jonka elämä voi olla jatkuvaa taistelua eloonjäämisestä tai tasaista menestymistä tarjoten elannon omistajayrittäjälle (Puolamäki & Ruusunen 2009, 51).

Seuraava kriittinen vaihe on kasvun jälkeen tasaantumisvaiheessa. Yrityksellä tulisi olla tasaantumisvaiheessa selkeä kilpailuetu, jolla estää kilpailijoiden toimia markkinoilla. Tasaantumisvaiheessa tähdätään kypsyyssvaiheeseen, jolloin määräävä markkina-asema on oleellinen. Näin ollen strategiaa on muutettava syntyvaiheen kassavirtakeskeisestä ajattelusta, ja kiinnitettävä enemmän huomiota tuotteen markkinoiden kasvunopeuteen, suhteelliseen markkinaosuuteen, sekä kilpailijoiden kapasiteettiin. Puolamäen ja Ruusunen (2009, 49) mukaan oleellisinta strategisessa muutoksessa on sen oikea ajoitus, sillä jos kasvuvaiheen investointeja jatketaan liian kauan, syntyy liiketoiminnan ylikapasiteettia. Liiketoiminnan ylikapasiteetilla tarkoitetaan tilannetta, jossa tuotantokapasiteetti on suurempi, kuin kysyntä (Wikisanakirja 2012, viitattu 15.10.2016). Koska kasvavilla markkinoilla on korkeat hinnat, houkuttelee tämä luonnollisesti myös paljon uusia toimijoita alalle. Tällöin ylikapasiteettia voi ilmetä myös muilla kilpailijoilla, mikä johtaa usein hintakilpailuun, jossa pahiten väärä arviointeja tehneet yrittäjät putoavat pois markkinoilta. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 49.)

Kypsyyssvaiheessa yritys investoi kustannustehokkuuden kasvattamiseen, ei kapasiteetin lisäykseen. Tässä vaiheessa muutoinkin kiinnitetään huomiota kustannustehokkuuteen, asiakasuskollisuuteen sekä -kannattavuuteen. Viimeinen kriittinen vaihe saavutetaan yritystoiminnan kypsyyssvaiheen loppupuolella, kun toiminnan lasku alkaa. Lisäpanostuksilla ja investoinneilla ei enää saavuteta tuottoja, vaan yrityksen on pystyttävä arvioimaan oikea hetki, jolloin se irrottautuu liiketoiminnasta. Loppuvaiheen tärkeimpiä strategisia toimenpiteitä ovat toimintojen ulkoistaminen, saneeraus, sekä liiketoiminnan myynti, lopetus ja sulkeminen. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 50.)

### 3 YRITYKSEN KASVU

Yrityksen kasvu on moniulotteinen käsite. Kaikki yritykset kasvavat omilla tavoillaan ja eri syiden innoittamana. Yrityksen kasvulla tarkoitetaan liikevaihdon positiivista muutosta ajankohdasta toiseen. Kasvuhakuisuudella puolestaan tarkoitetaan yrittäjän tietoista sitoutumista yritystoiminnan kasvuun ja kehittämiseen. (Toivola, Tornikoski, Tuomi, Varamäki 2008, 55.) Kasvun päämäärä liittyy yrityksen käytettävissä oleviin resursseihin (Toivola yms. 2008, 33).

Toivola yms. (2008, 56.) viittaavat kirjassaan Storeyn (1994) teoriaan, jonka mukaan pienten yritysten kasvuun vaikuttavat kolme tekijää: aloittavan yrittäjän tausta ja resurssit, yrityksen ominaispiirteet sekä kasvuun liittyvät strategiset päätökset. Yrittäjän tausta ja resurssit viittaavat henkilön motivaatioon ja koulutukseen sekä yrityksen omistajien määrään ja ikäjakaumaan. Tämän teorian mukaan pienempien ja nuorempien yritysten kasvu on nopeinta. Tämä väite perustuu Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa tehtyihin tutkimuksiin. (Toivola ym. 2008, 56.)

#### 3.1 Kasvustrategia

Strategia-sana voidaan liikesanastossa yksinkertaisimmillaan määritellä suunnitelmana, jolla pyritään järjestelemään resursseja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, asetetun tavoitteen saavuttamiseksi (Puolamäki & Ruusunen 2009, 16). Nykyisin lähes jokaisella yrityksellä on käytössä enemmän tai vähemmän selkeästi muotoiltu kasvustrategia. Vaikka sana ”kasvu” ei välttämättä näy suunnitelman nimessä, näkyy kasvun elementti kuitenkin selkeästi sen sisällössä. Lumijärven (2007, 42.) mukaan kasvua yrityksissä on perinteisesti lähdetty etsimään Ansoffin matriisin mukaisella kolmiulotteisella lähestymistavalla. Tähän kuuluvia kasvukeinoja ovat asiakas-segmentin laajentaminen uusiin asiakkaisiin, sekä tuote- tai palveluvalikoiman laajentaminen ja markkina-alueiden maantieteellinen laajentaminen.

Pk-yritysten kasvua voidaan tarkastella useiden eri strategioiden ja kaavioiden avulla. Toivola ym. (2008, 30.) esittelevät kirjassaan ”Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittämiseen” neljä Pk-yrityksen kasvustrategiaa, joita ovat uusien resurssien luominen, nykyisten resurssien hyödyntäminen, liiketoiminnan laajentaminen sekä liiketoiminnan supistaminen.

Uusien resurssien luotaaminen kuvastaa yritykselle uuden etsimistä. Käytännössä tämä tarkoittaa riskinottoa, innovointia, kokeilua ja joustavuutta. Toivolan ym. (2008, 34.) mukaan tätä strategiaa käyttävät yritykset investoivat paljon, mutta tuotot ovat alhaiset, usein jopa voittoa tuottamattomat. Erityisesti teknologiayrityksissä kilpailukyky voidaan varmistaa vain uusilla innovaatioilla, jotka pitävät kilpailussa selviämisen mahdollisena. Koska innovaatiotoiminta edellyttää suurta panostusta tutkimukseen ja kehitystyöhön, on olemassa oleva liiketoiminta keskeisessä asemassa uusien resurssien luotaamiselle. Yrittäjä voi sijoittaa innovointiin yrityksen tai omien varojen kautta, tai vaihtoehtoisesti käyttää pääomasijoittajien ulkoista rahoitusta. (Toivola yms. 2008, 30, 34.)

Yrityksen kasvu ja kannattavuus asetetaan usein vastakkain. Näiden seikkojen välinen ristiriita on kuitenkin myytti, joka ei useinkaan päde. Kasvua on nimittäin haettavissa muutenkin kuin kannattavuuden kustannuksella, erityisesti omaa liiketoimintaa kehittämällä. (Lumijärvi 2007, 41.) Nykyisten resurssien hyödyntäminen on vähemmän riskialtista kuin uusien resurssien luotaaminen. Nykyisten resurssien hyödyntäminen tarkoittaa resurssien parantamista, valintaa ja tehokkuutta. Tulokset ovat usein varmempia ja nopeampia kuin uusien resurssien luotaamisesta, sillä kyse on jo olemassa olevaan toimintaan sijoittamisesta. Usein yritykset siirtyvät uusien resurssien luotaamisesta nykyisten resurssien hyödyntämiseen, kun tilanne markkinoilla on sopiva (Toivola yms. 2008, 31, 35).

Liiketoiminnan laajentaminen kuvastaa yrityksen laajentumista uusille markkinoille tai laajentamista uuteen liiketoimintaan (Toivola yms. 2008, 31). Uutta liiketoimintaa luodessa yritys panostaa liiketoimintaprosessien kehittämiseen, jonka tarkoituksena on paremmin toimiva kokonaisuus tuotteen kaupallistajana. Mikäli yritys tavoittelee liiketoiminnan voimakasta kasvua, on yritys liiketoiminnan laajentaja. Toivolan ym. (2008, 34.) mukaan liiketoiminnan laajentamisstrategia tarkoittaa sitä, että yritys on kasvusuuntautunut. Tällöin tuotot, mutta myös investointikulut ovat korkeita.

Kun yritys ei ole halukas kasvattamaan liiketoimintaansa, käyttää se liiketoiminnan supistamisstrategiaa. Yritys on tällöin paikallaan pysyjä, jolloin investointikulut ja tuotot ovat pieniä. Tässä tilanteessa usein vältetään kasvua, tai kasvun mahdollisuus on jo ohitettu. Paikalla pysyessään investoinnit eivät enää kasvata yrityksen voittoa, vaan pyrkivät ylläpitämään nykyistä saavutettua tasoa. Toivolan yms. (2008, 35.) mukaan liiketoiminta on kuitenkin vielä voitollista, jolloin vähenevät tuotot kertovat enemmän supistamisstrategiasta kuin merkitsisivät alkavaa

tappiokierrettä. Liiketoiminnan supistamisstrategiaa käyttävät yritykset noudattavat kasvunhallintaa. Valtaosa pk-yrityksistä kuuluu tähän ryhmään. (Toivola yms. 2008, 32.)

### **3.2 Sisäisen kasvun strategia**

Yrityksen sisäinen eli orgaaninen kasvu tarkoittaa, että yritys myy nykyisiä tai uusia tuotteita joko nykyisille tai uusille asiakkaille. Sisäinen kasvu on luonnollista kasvua eli kasvu tapahtuu omin avuin toimintaa tehostamalla tai kysyntää kasvattamalla (Kyröläinen & Lius 2005, 21). Sisäiseen kasvuun liittyy myös se, että yritys kasvattaa omia resurssejaan esimerkiksi rekrytoimalla lisää henkilökuntaa tai investoimalla uusiin laitteisiin ja tiloihin kysynnän kanssa samassa tahdissa, tai tehostaa toimintaansa lisäkapasiteetin avulla esimerkiksi automatisoimalla tuotantoa. (Toivola ym. 2008, 68, 82.) Sisäistä kasvua syntyy, kun yritykseen sijoitetut investoinnit alkavat tuottaa tuloja, joista osa sijoitetaan uudelleen yrityksen toimintaan. Sisäinen kasvu onkin usein suhteellisen hidasta ja tasaista, sekä turvallista, koska sisäinen kasvu ei yleensä edellytä suuria kertainvestointeja. (Kyröläinen & Lius, 2005, 21.)

### **3.3 Ulkoisen kasvun strategia**

Ulkoinen kasvu ilmenee usein diversifioimalla eli laajentamalla kokonaan uusille liiketoimintalueille yritysostojen ja fuusioiden muodossa. Kasvu verkostosuhteiden kautta, portfolioyrittäjyys, vuokratyövoiman käyttö tai franchising-yrittäjyys, ovat esimerkkejä ulkoisen kasvun strategioista. Ulkoisen kasvun hyödyistä tärkeimpiä ovatkin tehokkuuden ja jouston ylläpitäminen kovimmankin kasvun aikana. Nämä hyödyt syntyvät ulkoisten resurssien käyttämisen myötä, esimerkiksi vuokratyövoimaa käytettäessä uuden henkilökunnan palkkaamisen riskiä ei synny kuten perinteisessä kasvustrategiassa. Muiden yritysten resurssien hyödyntäminen omien resurssien kehittämisen sijaan edesauttaa yritystä nopeammassa markkinoille pääsyssä, sekä paremmassa tekniikan ja markkinoinnin muutosten reagoinnissa. (Toivola ym. 2008, 82-83.)

Yritykset valitsevat ulkoisen kasvun lähinnä silloin, kun kysyntä omalla toimialalla ei riitä halutun kasvun saavuttamiseen. Kuten jo aikaisemmin sivuttiin, ulkoisella kasvulla halutaankin usein kiihdyttää kasvuvauhtia. Suurten kertainvestointien vuoksi kasvuprosessi ulkoista kasvua käyttämällä on epätasainen ja riskipitoisempi kuin sisäinen kasvu. (Kyröläinen & Lius 2005, 21.)

Näin ollen voidaan todeta, että ulkoisen kasvun riskit ovat korkeat, mutta korkeat sijoitukset tekevät kasvuprosessista usein nopeamman ja tehokkaamman.

### **3.4 Kasvuyrityksen markkinoinnin johtaminen**

Yrityksen markkinoinnin yleistehtävänä pidetään liiketoimintamallin edellyttämien asiakas-, toimittaja-, tuotekehityssuhteiden ja muiden verkostosuhteiden johtamista markkinointistrategian asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeisimpiä palvelualueiden markkinointitehtäviä ovat esimerkiksi yrityksen asiakassuhteiden ja verkostosuhteiden johtaminen. Markkinoinnin päätehtävänä pidetään asiakassuhteiden johtamista. Kasvuyrityksen menestyksen avain on avainasiakassuhteiden tunnistaminen ja onnistunut johtaminen. Tämä vaikutussuhde ei kuitenkaan usein valitettavasti ole suora, menestyksekkäästi ja kannattavasti asiakassuhteitaan johtavan yrityksen tekemä tulorahoitus voi valua tehottomaan hallintoon tai väärin, ydinliiketoimintaan liittymättömiin investointeihin. Yrityksen tulisikin päättäväisesti analysoida asiakassuhteidensa suoria tuloksia, kuten asiakassuhdekannattavuutta, sekä avainasiakassuhteiden laatua ja asiakastyytyväisyyttä miettiäkseen, miten ne korreloivat tulosten kanssa. Mikäli asiakassuhteiden tulokset ovat hyviä, mutta itse yrityksen tulos ontuu, on liiketoimintamallin muissa osa-alueissa jotain vialla. Asiakassuhteiden johtamisen haasteita kasvuyrityksissä ovat erityisesti potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen, sekä uusasiakashankinta. Myös yrityksen tarjonnan kehittäminen asiakkaille optimaalisen arvontuoton takaamiseksi tuottaa haasteita. Kassavirtoja voidaan luoda vain myymällä lisää uusille tai nykyisille asiakkaille, muokkaamalla asiakkaiden palvelemiseen liittyviä kustannus- ja tuottorakenteita tai aikaistamalla kassavirtoja asiakkaiden maksaessa tuotteensa aiemmin.

Yrityksen verkostosuhdemarkkinoinnin perusviesti on, että organisaation tulee tunnistaa kaikki toiminnalleen merkitykselliset verkostosuhteet, sekä johtaa niitä systemaattisesti. Eri verkostosuhteiden merkitys vaihtelee yrityksen kasvaessa ja kehittyessä, joten kasvuyrityksen tulisi seurata ja priorisoida eri vaiheissa olennaisimmat suhteet. Asiakkaat, rahoittajat ja toimittajat ovat aina tärkeitä, mutta kasvu asettaa usein nopeastikin muuttuvia haasteita esimerkiksi yhteiskuntasuhteiden johtamiselle. Muita yritykselle potentiaalisesti relevantteja suhteita ovat markkinasuhteet yrityksen asiakkaisiin, toimijoihin ja kilpailijoihin, suhteet yrityksen toimintaympäristön toimijoihin, yrityksen sisäiset suhteet, sekä erityiset markkinasuhteet. (Laukkanen 2007, 192-194, 197.) Erityiset markkinasuhteet voidaan jakaa esimerkiksi

päätoimisten ja osa-aikaisten markkinoiden kesken, jossa päätoiminen markkinoija on palkattu yritykseen markkinoinnin ja myynnin tehtäviä hoitamaan, kun taas osa-aikainen markkinoija voi olla esimerkiksi tyytyväinen asiakas (Karttunen 2011, 38).

### 3.5 Kasvun mittarit

Liiketoiminnan mittaaminen kehittyi johtamisen apuvälineeksi 1900-luvun alkupuolella, kun yritykset kasvoivat suuremmiksi, ja niiden hallittavuus vaikeutui. Aluksi huomio keskittyi talouden mittaamiseen, kuten esimerkiksi kannattavuuden tarkasteluun. 1980-luvulla taloudellisten mittareiden yksipuolisuus sai kritiikkiä, jonka jälkeen yrityksissä on panostettu laajalti tasapainotettuun suorituskyvyn mittaamiseen ja toimintoperusteiseen kustannuslaskentaan. 1990-luvun loppupuolella alettiin keskustella aineettomien menestystekijöiden mittaamisesta, ja uusien mittaustapojen kehitys on ollut aktiivista siitä lähtien. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 159.) Aineettomilla menestystekijöillä tarkoitetaan organisaation strategisesti tärkeitä aineettomia resursseja, ja toimintoja, joilla parannetaan ja tehostetaan jo olemassa olevia resursseja, sekä hankitaan uusia (Kujansivu ym. 2007, 27).

Mittarit ovat konkreettisia johtamisen työkaluja, joiden avulla voidaan hallita monimutkaisia kokonaisuuksia tiivistämällä tulokset yksinkertaiseksi tunnusluvuksi. Mittaamiselle on useita syitä yrityksestä ja toimialasta riippuen. Mittareiden avulla voidaan saada tarkkaa tietoa siitä, miten yrityksessä on suoriuduttu suhteessa liiketoiminnan tavoitteisiin eli perinteisesti kontrolloida, kuinka suunnitellut asiat toteutuvat käytännössä. Mittaamisen avulla ja mittareilla voidaan myös viestiä henkilöstölle tavoitteista, ennakoida liiketoiminnan kehitystä, tuottaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota, tai esimerkiksi kyseenalaistaa toimintatapoja. Mittareiden käyttäminen voi toteutua esimerkiksi seuraavanlaisin vaihein; ensiksi mitataan jonkin aiheen nykytila, jonka jälkeen asetetaan tulostavoite ja suunnitellaan tähän liittyvät tarvittavat toimenpiteet. Tämän jälkeen toimenpiteet toteutetaan, jonka jälkeen mitattavan aiheen tila mitataan uudelleen ja verrataan tulosta asetettuun tavoitteeseen. (Kujansivu ym. 2007, 159, 160, 175.)

Yrityksen menestys kulkee käsi kädessä yrityksen tulontuottamiskyvyn kanssa. Myös yritystoiminnan jatkuvuus on merkki menestyksestä. Menestystä ja kasvua voidaan mitata useita eri mittareita käyttämällä. Hyviä mittareita ovat esimerkiksi liikevaihdon-, maineen-, tai työntekijämäärän kasvu, sekä asiakastyytyväisyys. (Toivola yms. 2008, 55.) Tilinpäätöksen

kannalta menestystä voidaan mitata kannattavuuden eli voitontuottokyvyn, likviditeetin eli maksuvalmiuden, ja vakavaraisuuden mittareilla (UHY Tietoakseli 2015, viitattu 2.10.2016).

Yksinkertaisimmillaan kasvun keinoiksi ja mittareiksi voidaan mainita asiakkaiden määrän, ostokertojen, tai myyntihinnan kasvattamisen, sekä eri toimintaprosessien kehittämisen. Eri strategioita ja malleja näihin toimintoihin on useita, mutta ainoastaan näitä toimenpiteitä edistämällä yritystoiminta voi kasvaa ja kehittyä. (O'Mara 2015, 63.)



## 4 YRITYKSEN TALOUS KASVUN AIKANA

Kasvun aikaan yrityksen talous kokee usein muutoksia. Suuret investoinnit ja kasvusuunnitelmat vaativat rahallisesti suurempaa panostusta, kuin yrityksen toiminta esimerkiksi taantumavaiheessa. Rahoitusta investointeihin voidaan hakea vieraan pääoman kautta tai rahoittaa kasvu omasta pääomasta. Saatiin rahoitusta miten tahansa, yrityksen toiminta usein muuttuu pysyvästi kasvun myötä.

### 4.1 Investoinnit

Investoinneilla tarkoitetaan pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden eli investointien hankkimista (Leppiniemi 2009, 15). Investointipäätökset ovat tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa ja strategian toteutumista. Erityisesti kasvun ollessa yrityksen strategian olennainen linjaus, on investoinnit hallittava tehokkaasti. Suuret kasvutavoitteet vaativat investointien ja resurssien suuntaamista niihin liiketoimintoihin, joissa kasvutavoitteet ovat vaativimmat. Vastaavasti investointeja rajoitetaan liiketoimintoihin, jotka eivät ole strategisesti yhtä merkittäviä. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 118.) Puolamäen ja Ruusunen (2009, 134.) mukaan investoinnit etenevät yleensä ideasta suunnittelun ja toteutuksen kautta operatiiviseen toimintaan, prosessin kestäessä yleensä kahdesta kolmeen vuotta. Yrityksen harjoittamat eri toimialat ja toteuttamat investoinnit muodostavat investointisalkun, toiselta nimeltään investointiportfolion, jolle asetetaan useita tavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi kannattavuuteen, rahoitukseen, ja toiminnan hallittavuuteen (Leppiniemi 2009, 20).

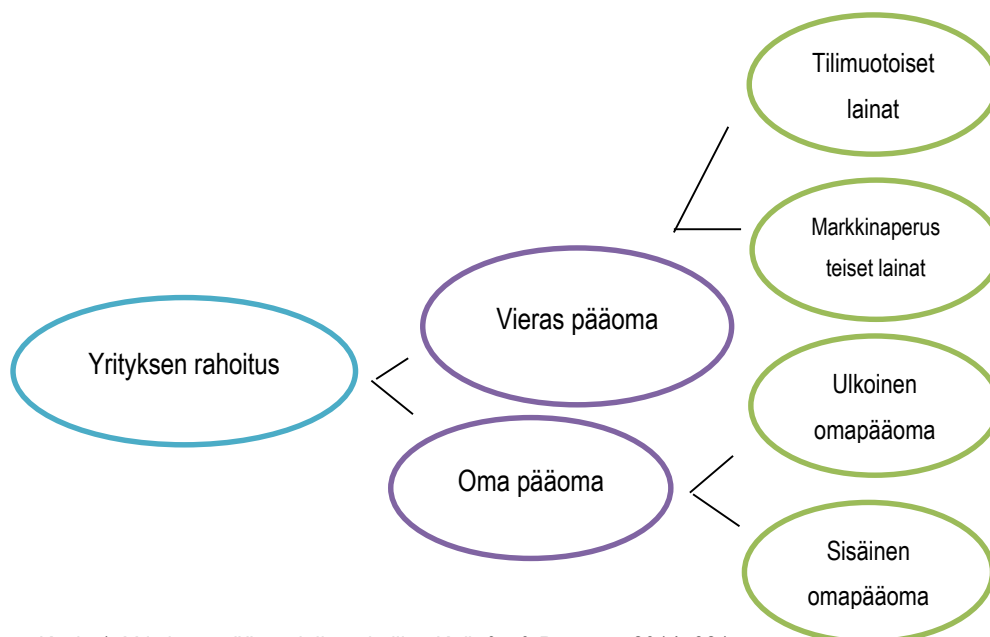
Investointien valintaan vaikuttaa usein yritystoiminnan hallittavuus. Esimerkiksi yrityksen perustoiminnan investointien ollessa kassavirralltaan takapainoisia, kuten tuotekehittelyyn liittyvät investoinnit yleensä ovat, haluttua täydentävää toimintaa on sellainen, joka synnyttää etupainoista kassavirtaa. Yrityksen rahoitustarpeita ajatellen etupainoista kassavirtaa luova investointi saatetaan toteuttaa, vaikka olisikin löydetty toinen, tuottomahdollisuuksiltaan parempi, mutta kassavirroiltaan takapainoisempi investointikohde. (Leppiniemi 2009, 19-20.) Toisin sanoen yritykset usein haluaisivat toteuttaa täydentäviä investointeja nopeasti tuottaviin kohteisiin ennemmin kuin hitaasti, vaikkakin pitkällä tähtäimellä paremmin tuottaviin kohteisiin. Leppiniemen (2009, 19-20.) mukaan yrittäjä näin säästyy jatkuvien rahoitusta koskevien päätösten tekemiseltä ja epävarmuudelta.

Koska kaikki investointikohteet ja rahoitusmahdollisuudet eivät ole aina käytettävissä eivätkä tiedossa saman aikaisesti, tähtäävät yritykset yleensä riittävään ja rahoituksen kustannukset ylittävään tuottotasoon. Tällä pyritään välttämään tilanne, jossa yrityksen resurssit sidotaan täysimääräiseen käyttöön niin, että tulevaisuuden tarjolla olevista haluttavista investointikohteista jouduttaisiin kieltäytymään. (Leppiniemi 2009, 20.)

## 4.2 Rahoitus

Rahoituskysymykset voidaan jakaa yrityksen näkökulmasta kahteen osaan taseen mukaisesti. Vastattavaa-puolen kysymykset liittyvät hankittavan rahoituksen kustannuksiin, eli miten rahoitusta saadaan mahdollisimman edullisesti ja miten investoinnit rahoitetaan omalla ja vieraalla pääomalla. Vastaavaa-puolen kysymykset liittyvät siihen, miten yrityksen omaisuudelle saadaan mahdollisimman hyvä tuotto. Investointi- ja rahoituskysymykset puolestaan kulkevat käsi kädessä, tarkoitus on tehdä investointeja, jotka tuottavat enemmän kuin niiden rahoittamisesta aiheutuu kustannuksia. (Knüpfer & Puttonen 2014, 16.)

Yritys voi hankkia rahoitusta useista eri lähteistä, mutta kaksi pääryhmää rahoitukseen liittyen ovat kuitenkin oma pääoma, ja vieras pääoma. Oma pääoma voidaan jakaa vielä ulkoiseen- ja sisäiseen omaan pääomaan. Seuraava kuvio havainnollistaa yrityksen rahoituksen rakenteen sisältäen oman pääoman ja vieraan pääoman. (Knüpfer & Puttonen 2014, 32.)



Kuvio 1. Yrityksen pääomalajit mukailen Knüpfer & Puttosta. 2014, 32.)

#### **4.2.1 Oma pääoma**

Oma pääoma on lähtökohtaisesti yrityksen omistajan rahoituspanos yritykseen (Leppiniemi 2009, 74). Oma pääoma voidaan jakaa ulkoiseen- ja sisäiseen pääomaan. Sisäisellä pääomalla tarkoitetaan liiketoiminnasta voittona saatua kassavirtaa, eli tulorahoitusta (Knüpfer & Puttonen 2014, 31). Sisäinen rahoitus voi kertyä myös hallussapitovoitoista, eli yrityksen varallisuuden arvonnoususta (Leppiniemi 2009, 71). Ulkoisella pääomalla taas tarkoitetaan osakkeita myymällä hankittua pääomaa, eli osakeantia. (Knüpfer & Puttonen 2014, 31.)

Yritykseen sijoitetulla omalla pääomalla on erilainen merkitys eri yritysmuodoissa. Yksityisliikkeissä ja henkilöyhtiöissä yrittäjän eli oman pääoman sijoittajan vastuu sitoumuksista on rajoittamaton, kun taas osakeyhtiöissä ja osuuskunnissa sijoittajat ovat vastuussa yrityksen sitoumuksista ainoastaan sijoitetun pääoman määrällä. Velkojen kannalta yksityisliikkeissä ja henkilöyhtiöissä vastuunalaisten yhtiömiesten koko varallisuus ja ansaintakyky toimivat riskien puskurina, kun taas osakeyhtiöissä puskurina käytetään omaa pääomaa. (Leppiniemi 2009, 74-75.)

#### **4.2.2 Vieras pääoma**

Vieras pääoma saadaan yritykseen sijoittajia käyttämällä. Sijoittajavaihtoehtoja on useita, esimerkiksi pankit, piensijoittajat, sijoitusrahastot ja eläkesäätiöt. Koska kaikilla sijoittajilla on lukuisia erilaisia mahdollisuuksia sijoittaa varojaan, on yrityksen pystyttävä tarjoamaan kilpailukykyinen tuotto vieraan pääoman sijoitukselle. (Knüpfer & Puttonen 2014, 33.) Edellä mainituista sijoittajista yritykselle kuitenkin tärkein on pankki. Hyvä kommunikaatio yrityksen ja pankin välillä johtaa pitkäaikaiseen ja toimivaan pankkisuhteeseen, joka onkin yritykselle usein elinehto. Yrittäjän tulee säännöllisin väliajoin keskustella pankin kanssa yrityksen tilasta ja toiminnasta sekä suunnitelmista. (Yrittäjät 2013, viitattu 9.10.2016).

Lainarahoitus eli vieras pääoma voidaan jakaa kahteen ryhmään, tilimuotoisiin ja markkinaperusteisiin lainoihin. Tilimuotoisilla lainoilla tarkoitetaan lainoja, joissa lainasitumus säilyy koko laina-ajan sen antajalla. Markkinaperusteisia lainoja käytettäessä velallinen ei yleensä tiedä, kuka kulloinkin on hänen velkojansa, sillä sijoittajat voivat käydä lainoillaan keskenään kauppaa. Tilimuotoiset lainat ovat jälkimarkkinakelvottomia lainoja, markkinaperusteiset lainat jälkimarkkinakelpoisia. (Leppiniemi 2009, 84.)

Pankki- ja vakuutusyhtiölainat voidaan lukea tyypillisesti tilimuotoisiin lainoihin. Tällaiselle rahoitukselle ominaista on lainan korollisuus ja vakuudellisuus. Pääomalainat eroavat näistä siten, että pääomalainoille sovitaan tavanomaisesti ehdollinen korko, ehdon mukaan koron saa maksaa vain silloin, kun osingonjako on mahdollinen. Lainan saajalle pääomamuotoinen rahoitus on riskirahaa, jonka takaisin maksamisen ja koron maksamisen vaateet ovat ehdollisia. Lainan takaisinmaksuun voidaan ryhtyä esimerkiksi sitten, kun riskirahoitusta sitonut investointi- tai muu projekti on toteutettu ja yrityksen oman pääoman huolto ja kasvu tapahtuvat pääasiassa tulorahoituksen kautta. (Leppiniemi 2009, 84-87.)

Jälkimarkkinakelpoisia eli markkinaperusteista vierasta pääomaa voidaan laskea liikenteeseen sekä raha- että pääomamarkkinoille. Tunnetuimpia rahamarkkinoiden velkapapereita ovat pankkien liikkeelle laskemat sijoitustodistukset, jotka ovat nollakorkoisia lainoja. Muita sijoitustodistusten kaltaisia arvopapereita ovat myös yritys- ja kuntatodistukset. (Leppiniemi 2009, 88.)

### **4.3 Lean-menetelmä**

Jokainen yritys joutuu joskus tarkkailemaan ja säätelemään rahankäyttöään tiukemmin kuin ennen. Syitä voi olla useita, esimerkiksi taantuma, asiakkaiden menetys tai höveliksi mennyt tuhluspolitiikka. Kuitunen ja Pystynen (2015, 113) kehottavat kirjassaan yrittäjää säästämään oleellisissa asioissa, jonka avuksi voi kokeilla lean-menetelmää. Lean-menetelmä tarkoittaa väljästi käännettynä viisasta niukkuutta, jonka kautta lähdetään tekemään kehitystyötä kaiken turhan karsimisen näkökulmasta. Leanin ajatus voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joita ovat:

- Mieti, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa
- Tunnista arvoketju
- Huolla tuotannon virtaus soljuvaksi
- Rakenna imuohjaus
- Pyri täydellisyyteen

Ensimmäisessä vaiheessa pohditaan, mistä asiakas hyötyy ja on valmis maksamaan. Toisessa vaiheessa taas mietitään, mitkä vaiheet edistävät arvon tuottamista ja mitkä ovat turhia lisätöitä matkassa. Koko prosessi kannattaa miettiä alusta alkaen, mitkä työtehtävät ovat järkeviä arvon tuottamisen kannalta. Esimerkkinä Kuitunen ja Pystynen (2015, 114.) mainitsevat, että siivoojan ei kannata käyttää aikaansa asiakkaan avainten etsimiseen, koska se ei tuota asiakkaille lisäarvoa.

Kolmannessa vaiheessa pohditaan logistiikan toimintaa. Yrittäjän tulisi karsia pois kaikki, mikä hidastaa virtausta. Esimerkkinä tästä mainitaan kosmetologin toimitilat jossa, kaikki jalkojenhoitoon liittyvät tuotteet tulisi sijoittaa yhdelle hyllylle, jolloin niitä ei tarvitse hakea eri paikoista. Neljänneksi toteutetaan imuohjaus eli toimitusketjun pitää lähteä asiakkaasta. Imuohjaus toimii erityisen hyvin valmistavissa yrityksissä, joissa varastoa ei saa täyttää tavaralla liikaa, vaan impulssin on tultava asiakkaalta. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa pyritään täydellisuuteen, jolloin kaikkia prosesseja hiotaan jatkuvasti. Voisiko hankkia vettä säästävän hanan? Voisiko odotustilaan tilattavat lehdet korvata tablettikoneilla? Erityisesti vuoden aikana usein toistuviin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, vaikka ne olisivatkin pieniä. Lopuksi Kuitunen ja Pystynen (2015, 114.) mainitsevat, että mikäli yrittäjä hakee säästöjä leanin avulla, löytyy prosesseista usein vaiheita, jotka tehdään turhaan silkasta tottumuksesta.

#### **4.4 Taloushallinnon kehitysvaihemalli**

Yrityksen ikä ja koko määrittävät sen talouden ohjausta. Kasvuvaihemallit, joita käsiteltiin myös Kasvun haasteet-kappaleessa, voivat antaa joitakin edellytyksiä arvioida, millaisia talousohjauksen haasteita tyypillisesti mihinkin kasvun vaiheeseen liittyy. Toivola yms. (2008, 69.) viittaavat kirjassaan Pellisen (2007) esittämään taloushallinnon kehitysvaihemalliin, jossa vaiheet liittyvät yrityksen syntyyn, selviytymiseen, kasvuun ja kypsymiseen.

Syntyvaiheessa yrityksen on keskeistä löytää alkupääomaa ja henkilökontakteja eli verkostoitua. Tässä vaiheessa yrittäjä usein hoitaa taloushallinnon itse, sillä myös suunnittelu ja päätöksenteko tapahtuvat yrittäjän päässä. Selviytymisvaiheessa puolestaan jatkuvuus ja kasvu-uran löytäminen ovat tärkeitä, yleensä myös henkilöstön määrä kasvaa. Kustannuslaskenta on suositeltavaa ja kassasta maksujen ennakointi jopa välttämätöntä, jonka vuoksi niiden tueksi kehitetäänkin ehkä taulukkolaskentatyökaluja. Kirjanpito, verotus ja palkanlaskenta annetaan usein tilitoimiston tehtäväksi. (Toivola yms. 2008, 70.)

Yrityksen kasvaessa ainainen kiire ja tästä johtunut asioiden organisoimattomuus saa helposti aikaan sen, että kustannuksia ei ehditä seuraamaan tarpeeksi tarkasti ja myynnin kasvu ei realisoitu parempana tuloksena, vaan päinvastoin (Toivola ym. 2008, 84). Toivolan ym. (2008, 70.) viittaaman Pellisen (2007) mukaan kasvuvaihe jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä kasvuvaiheessa mikroyrityksestä kasvaa pk-yritys, jolloin yleensä tarvitaan jo sihteeriosaamista. Sihteeriosaamiseksi voidaan määritellä sihteerin yleisimmät työtehtävät, joihin kuuluvat esimerkiksi asiakaspalvelu, toimistopalvelut, sekä tieto- ja taloushallinnon perustehtävät (Ammattinetti 2016, viitattu 6.11.2016). Talousrutiinit voidaan jakaa sihteerin ja tilitoimiston välillä, tai sisällyttää yleissihteerin tehtäviin. Mikäli kirjanpito päätetään yrityksessä hoitaa itse, on sijoitettava kirjanpito-ohjelmistoon. Koska investointien valmistelu ja lisärahoituksen hankkiminen liittyvät olennaisesti kasvuun, on usein käytävä neuvotteluja sijoittajien ja pankkien kanssa. Ensimmäisessä kasvuvaiheessa kustannuslaskennasta on apua kannattavuutta parantavia ratkaisuja tehdessä.

Toisessa kasvuvaiheessa yritys alkaa omaksua suurten yritysten piirteitä, jolloin haasteena on saada kasvuun tehdyt investoinnit maksamaan itsensä takaisin, ja samalla tehostaa kannattavuutta. Toiminnan- ja talouden ohjausjärjestelmät, sekä kustannuslaskentajärjestelmät saattavat edistää yrityksen tehokkuutta toisessa kasvuvaiheessa. Taloushallinnon merkitys yrityksessä kasvaa entisestään, jonka vuoksi onkin luonnollista, että yritykseen muodostuu luultavasti taloushallinto-organisaatio. Koko organisaatio jaetaan eri tulosalueisiin ja kustannuspaikkoihin, joille asetetaan tavoitteita, ja joiden tuloksia tarkkaillaan kuukausittain. (Toivola yms. 2008, 70.)

Suuren yrityksen taloushallinnon organisaatio on tämän kehitysmallin viimeinen vaihe. Tällöin taloushallinnosta kehittyy täysmittainen osaorganisaatio, joka erikoistuu taloushallinnon tietojärjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen, joka tällöin palvelee koko organisaation tarpeita. (Toivola yms. 2008, 70.)

## 5 HENKILÖSTÖ KASVAVASSA YRITYKSESSÄ

Useat meistä tietävät, mistä työuupumus syntyy. Se syntyy merkityksettömästä työstä, jatkuvasta stressin tunteesta ja vähäisestä arvostuksesta. Työhyvinvoinnilla tai sen puutteella on valtavat yhteiskunnalliset vaikutukset. Varsinkin jaksamiseen ja työhyvinvointiin huomiota kiinnittämällä voidaan ehkäistä ennenaikaisia sairauseläkkeitä. (Kuitunen & Pystynen 2015, 97-98.)

### 5.1 Yrittäjän työhyvinvointi

Erityisesti yksityisyrittäjä joutuu usein tiukoille, arvostusta ei välttämättä heru yhteiskunnalta eikä perheeltä. Yksityisyrittäjällä ei ole esimiestä, ja kiirettäkin pitää vähän väliä. Tällöin yrittäjän on tartuttava tiukasti kiinni työn merkityksellisyyteen ja pohdittava, onko työ merkityksellistä itselle, omalle paikkakunnalle, toimialalle tai perheelle. Yrittäjän on huolehdittava omasta jaksamisestaan, koska sitä ei tee mikään muu taho. (Kuitunen & Pystynen 2015, 97.) Yrittäjät.fi listasi kymmenen kohdan ohjenuoran yrittäjän hyvinvoinnin edistämiseksi:

- Uskalla jakaa vastuuta ja delegoida.
- Varaa aikaa vapaa-ajalle ja myös lomalle.
- Työn ulkopuolinen harrastus auttaa työstä irtautumisessa.
- Huolehdi myös fyysisestä kunnostasi.
- Muista säännölliset terveystarkastukset.
- Hae vertaistukea muista yrittäjistä.
- Pidä osaamisesi ja ammattitaitosi ajan tasalla.
- Älä uhraa ihmissuhteitasi työlle.
- Panosta onnistuneisiin rekrytointeihin.
- Yrityksen kehittäminen ja uudet visiot piristävät ja tuovat vaihtelua.

(Yrittäjät.fi 2016, viitattu 11.11.2016.)

## 5.2 Henkilöstön työhyvinvointi

Terveiden ja työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on osa esimiehen johtamista. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö toimii kilpailuvalttina yritykselle, jonka vuoksi henkilöstön hyvinvointia kannattaa tukea. Terveyttä edistävällä työpaikalla johto pyrkii kehittämään työtä, työyhteisöä ja -ympäristöä, sekä rohkaisee henkilöstöä kehittämään itseään ja osallistumaan aktiivisesti. Johtamisen tulisi olla osallistavaa, sekä yrityksen toiminnan ratkaisu- ja voimavarakeskeistä. (Työterveyslaitos 2015, viitattu 12.11.2016.) Kuitenkin myös työntekijällä itsellään on suuri vastuu työkykynsä ja ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä. Työntekijä voi itse omalta osaltaan vaikuttaa työilmapiiriin. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2016, viitattu 12.11.2016.)

Yrityksessä yhteisiä saavutuksia tulisi juhlia. Se voi olla esimerkiksi kakkupäivä kerran kuussa tai yhteinen elokuvailta jonain arkena. Juhliminen ei tarvitse tarkoittaa mitään suurta, esimerkiksi kallista saunailtaa tarjoiluineen tai ensi-iltaa teatterissa. Arkipäivän juhlistaminen sopii pieneksi rauhoittumishetkeksi kaiken kiireen keskellä. Spontaanisuus on mahdollista, jos ihmisillä ei ole stressiä, ja toisaalta spontaanit juhlat vähentävät stressiä. Näin ollen myönteinen kierre on valmis. (Kuitunen & Pystynen 2015, 90.)

”- - on motivoivampaa lapioida hiekkaa oman kesämökin perustuksia varten kuin lapioida sitä edestakaisin, muuten vaan. Tätä motivaatiotekijää kannattaa hyödyntää myös työpaikoilla. Kun ihminen näkee kytköksen oman työnsä ja omien unelmiensa välillä, hän näkee lapiointitasoa ylemmäs.” (Kuitunen & Pystynen 2015, 93.)

Taitava osaaja, joka haluaa pois yritystoiminnasta, on yksi yrityksen kalleimmista sijoituksista. Nykyään yrityksissä tapahtuu enenevässä määrin irtiottoja, jolloin hyvä työntekijä on palanut loppuun ja joutuu etsimään mielekkyyttä työn ulkopuolelta. Tällaisessa tilanteessa yrityksen aikaa, rahaa, voimia rekrytoimiseen sekä koeaikaan, sitouttamiseen ja kouluttamiseen on uponnut resursseja, sillä lopputulemalla, että hieno työntekijä etsii uutta työtä. Miten hyvä työntekijä saadaan pysymään talossa? Johdon, esimerkiksi lähiesimiehen tulisi auttaa työntekijöitä löytämään sisäinen motivaationsa. Mikäli se onnistutaan löytämään työstä, ei sen perässä tarvitse lähteä muualle. Ulkoiset motivaattorit kuten raha ja bonukset kantavat jonkin aikaa, mutta unelmien toteuttaminen työssä on loppupeleissä sen tekijälle kaikkein tärkeintä. Tämä on tärkeää myös yhteiskunnallisesti, ihmisten tulisi saada toteuttaa itseään työssään niissä rajoissa kuin se on mahdollista. Loppupeleissä henkilön sisäinen motivaattori toimii innostajana ja oikean suunnan antajana. (Kuitunen & Pystynen 2015, 72-73.)



### 5.3 Rekrytointi

Yrityksen kulttuuri syntyy työntekijöistä, kunhan johto mahdollistaa sen. Koska kulttuuri työpaikalla syntyy ihmisistä, kannattaa esimiehen olla tarkkana siinä, millaisia ihmisiä palkkaa organisaatioonsa. Kun yritys on pieni, syntyy sinne helposti erittäin samanhenkinen työyhteisö. Yrityksen omistaja usein palkkaa seurakseen itsensä oloisen henkilön, myös kolmas henkilö rekrytoidaan samojen ominaisuuksien mukaan. Aluksi tämä johtaa suureen työtyytyväisyyteen, mutta suppeaan hajontaan, jolloin herkästi käy niin, että kaikki henkilöt työyhteisössä ovat luonteeltaan ja osaamiseltaan liian samanlaisia.

Vähitellen yrityksen kasvaessa alkaa syntyä kulttuurillisia eroja. Erilaisiin tehtäviin vaaditaan erilaisia ihmisiä, esimerkiksi taloushallinnon ammattilainen on usein pikkutarkempi kuin muut yrityksessä. Myyjä voi olla kursailemattomampi kuin muut tekijät, ict-tuki saattaa olla puheliaampi kuin muu työyhteisö. Hitaasti syntyy tiimejä ja yksilöitä, jolloin edessä on väistämättä pieniä tai isoja eroamisia. Kuitunen & Pystynen (2015, 80.) kertovat kirjassaan Varustelekan tapauksen, jossa yritys joutui muuttumaan ”ollaan yhtä suurta perhettä” -yrityksestä isommaksi, jolloin kulttuuri työpaikalla muuttui. Kaikkien piti hyväksyä se, että joskus työntekijöitä irtisanoutuu, eivätkä kaikki osallistu jokaiseen virkistystapahtumaan. Tällöin perheidylli murtui, mutta tilalle tuli aikuisempi työkulttuuri. Toisaalta yrittäjää kuitenkin myös kannustetaan kysymään mielipidettä uuden työntekijän tulevilta kollegoilta, eli nykyiseltä henkilöstöltä. Nykyinen tiimi tietää itse parhaiten, millaista osaamista yrityksestä puuttuu ja millainen persoona sopisi tiimiin parhaiten. (Kuitunen & Pystynen 2015, 69, 80, 85.)

## 6 YRITYSTEN KASVUVAIHEEN SELVIITYMISKEINOIT

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on liiketoiminnassaan eloonjäämisen ja menestysvaiheiden välimaastossa. Liiketoimintaa on pyritty laajentamaan varattavissa olevien huoneistojen määrää kasvattamalla. Yritystoiminnan kasvu kuitenkin tuo tullessaan useita haasteita ja tilanteita, jotka ovat yrittäjälle uusia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda toimeksiantajalle uusia näkökulmia kasvun vaiheisiin, sekä vinkkejä sen haasteista selviämiseen.

Tässä työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää yrittäjien kokemuksia yritystoiminnan kasvuvaiheen haasteisiin liittyen, sekä saada vinkkejä kasvuvaiheen haasteista selviytymiseen opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle. Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden kautta. Tutkimusta varten haastateltiin kolmea eri aloilla toimivaa yrittäjää. Hotelli- ja majoitusala kuitenkin rajattiin kilpailuaseman vuoksi pois tutkimuksesta, eli näin ollen haastateltavat yrittäjät toimivat eri toimialoilla kuin opinnäytetyön toimeksiantajayritys. Haastateltaviksi valittiin kasvuvaiheessa olevia, sekä ensimmäisen kasvuvaiheen jo ylittäneitä yrittäjiä. Haastateltavat yrittäjät löytyivät yhteisten tuttujen ja verkostojen kautta. Haastateltavista yksi yrittäjä painiskeli toimeksiantajan tavoin kasvuvaiheen muutosten kanssa tällä hetkellä, muut kaksi yrittäjää olivat jo ohittaneet suurimman kasvuvaiheen ja siirtyneet kypsyyssvaiheeseen. Haastattelun pohjana käytettiin valmiiksi laadittua kyselyä (liite 1), jossa oli 21 ennalta valittua kysymystä. Kaikki haastattelut toteutettiin kolmen viikon sisällä, viikoilla 41 – 43. Haastattelut toteutettiin joko puhelimitse tai henkilökohtaisena tapaamisena. Haastattelut kestivät puolesta tunnista neljäänkymmeneenviiteen minuuttiin.

Laadulliseen tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Vilkan (2015, 118.) mukaan tämä edellyttää tutkimuksen tekijältä täsmentämistä siitä, tutkitaanko aiheesta kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen, käsitykset kertovat esimerkiksi tyypillisistä tavoista ajatella tai yhteisön perinteistä. Tätä tutkimusta käsitellään yrittäjien omien kokemusten kautta. Lisäksi laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteisiin kuuluu myös, että tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää absoluuttista totuutta tutkittavasta asiasta. Totuuden sijaan tutkimuksen tavoitteena on kuvata ihmisten kokemuksia ja käsityksiä, joiden avulla aiheesta voidaan tehdä tulkintoja.

Laadullista tutkimusta tehtäessä tutkimusaineistoa voi kerätä monella tavalla, sillä laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten välistä, sosiaalista merkitystä. Usein kuitenkin aineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin aineisto kerätään haastatteluina, kuten tässäkin tutkimuksessa. Muita laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoja voivat olla esimerkiksi esineet, ihmisen kuva- ja tekstiaineistot, dokumenttiaineistot, päiväkirjat tai vaikka valokuvat ja mainokset. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa ei säätele määrä vaan sen laatu, sillä tavoitteena on, että tutkimusaineisto auttaa asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa.

Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, ja haastattelun runko oli rakennettu teemoittain. Näin ollen kyse on teemahaastattelusta, eli puolistrukturoidusta haastattelusta. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita haastattelussa on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. (Vilka 2015, 120, 122, 124, 150.) Tämän tutkimuksen haastattelu oli jaettu teemoihin henkilö, kasvu, raha ja henkilöstö. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin perustietoja haastateltavista yrityksistä.

## 7 TULOKSET

Ensimmäisenä, varsinaista tutkimuskysymystä tukevana pohdintana selvitettiin perustietoja haastateltavista yrityksistä. Kysely aloitettiin tiedustelemalla haastateltavan yrittäjän yrityksen toimiala. Haastateltavat olivat:

- kuntoutus- ja liikunta-alalta (Haastattelu A.)
- markkinoinnin toimialalta (Haastattelu B.)
- ja sosiaalipalvelualalta (Haastattelu C.).

Seuraavaksi tiedusteltiin yrityksen perustamisvuotta. Haastateltavan A. yritys oli perustettu vuonna 2013. Haastateltavan B. vuonna 2009, ja haastateltavan C. vuonna 1999. Lisäksi tutkimuskysymystä tukevana pohdintana selvitettiin, oliko haastateltava toiminut yrittäjänä jo ennen nykyistä yritystään. Yhdellä yrittäjistä oli ollut toiminimi vuodesta 2008 alkaen, jonka hän perusti rahoittaakseen opintojaan. Yrittäjä kertoi saaneen osan nykyisistä asiakkaistaan jo toiminimen aikoihin. (Haastattelu A.) Muut vastaajat (Haastattelu B & Haastattelu C) eivät olleet toimineet yrittäjänä ennen nykyistä liiketoimintaansa. Lopuksi tutkimuskysymystä tukevana pohdintana selvitettiin, montako henkilöä haastateltavien yritykset työllistävät. Yksi haastateltavista kertoi yrityksensä työllistävän yrittäjän lisäksi neljä henkilöä, joista yksi tekee 75 prosentista päivää, yksi 25 prosentista päivää, ja yksi on täysipäiväinen ammatinharjoittaja (Haastattelu A). Toisen haastateltavan mukaan hänen yrityksensä työllistää yrittäjän mukaan lukien kuusi henkilöä, joista viisi työskentelevät Oulussa ja yksi Kajaanissa (Haastattelu B). Kolmas haastateltavista vastasi hänen yrityksensä työllistävän 20 henkilöä (Haastattelu C).

### 7.1 Yrittäjän ominaisuudet ja verkostoituminen

Kyselylomakkeen seuraavat kysymykset oli jaoteltu teemaan "Henkilö". Ensimmäiseksi osiossa tiedusteltiin haastateltavan mielipidettä siitä, millaisia luonteenpiirteitä kasvuhakuisella yrittäjällä pitäisi olla. Ensimmäinen haastateltavista mainitsi tärkeiksi riskinottokyvyn, suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden, optimismin, luoton omaan tekemiseen, sekä verkostoitumistaidot. Kyseinen haastateltava perusteli verkostoitumistaidot sillä, että "yksin harvemmin seleviää". (Haastattelu A.) Toisen haastateltavan mielestä tärkeitä luonteenpiirteitä olivat myöskin riskinottokyky, halu tehdä

töitä ja rohkeus. Tämän haastateltavan mukaan ”kasvua ei tehdä kahdeksasta neljään tunneilla” (Haastattelu B). Kolmas haastateltavista koki hyviksi luonteenpiirteiksi riskinottokyvyn, rohkeuden ja valmiuden tehdä pitkää päivää, sekä halun olla kaikessa mukana (Haastattelu C).

## 7.2 Kasvu

Seuraava haastattelun teema oli yritystoiminnan kasvu. Ensimmäiseksi haastateltavilta tiedusteltiin, milloin yritystoiminnan kasvu on ollut suurimmillaan yrityksen perustamisen jälkeen. Yksi haastateltavista koki liiketoiminnan suurimman kasvun jo heti yrityksen perustamisen jälkeen ensimmäisellä tilikaudella. Haastateltava kertoi alun olleen poikkeuksellisen hyvä, sillä asiakkaat seurasivat perässä aiemmista työpaikoista. (Haastattelu B.) Yksi haastateltavista vastasi suurimman kasvun olevan meneillään tällä hetkellä, ja kasvun odotetaan jatkuvan vielä ensi vuodenkin ajan uuden toimipisteen avaamisen myötä (Haastattelu A). Kolmas haastateltava kertoi kasvun olleen voimakkainta vuosien 2008-2009 taantumän jälkeen, vuonna 2010 ja 2011, eli yli kymmenen vuotta yrityksen perustamisen jälkeen (Haastattelu C). Haastateltavilta tiedusteltiin myös, miten yritystoiminnan kasvu konkreettisesti tapahtui, ja oliko kasvu sisäistä vai ulkoista. Yksi haastateltavista kertoi kasvun tapahtuneen sisältäpäin kovalla ja ahkeralla markkinoinnilla. Haastateltava mainitsi myös seuraavan kasvuloikan tulevan ensi vuonna uuden toimipisteen avaamisen myötä. (Haastattelu A.) Myös toisen haastateltavan mukaan hänen yrityksensä kasvu tapahtui sisältäpäin. Haastateltava kuvasi kasvun rakennettaan niin, että tietty määrä asiakkaita ja tietty määrä tunteja, tarkoittaa tiettyä määrää ihmisiä tekemässä tunteja. Kyseisen yrittäjän mukaan henkilöstövaje estää yrityksen kasvua, ja heidän kasvuperiaate onkin kasvaa tulorahoituksella niin, että rahaa laitetaan talteen uutta tulevaa henkilöinvestointia varten. (Haastattelu B.) Kolmas haastateltava kertoi yrityksen kasvun tapahtuneen yhtäkkiä. Haastateltavan mukaan asiakkaita tuli ovista ja ikkunoista, jonka seurauksena oli pakko rekrytoida uutta henkilöstöä nopealla aikataululla. (Haastattelu C.)

Kyselyn kasvu-osiossa tiedusteltiin myös, mitkä asiat haastateltava koki erityisen haastavina kasvun ja muutosten aikaan, sekä miten niistä selvitettiin. Yksi yrittäjistä mainitsi ammattitaitoisen henkilökunnan saannin haastavaksi. Nopean aikataulun vuoksi yrityksessä tehtiin muutama virherekrytointi, jotka kuitenkin paikattiin myöhemmin ajan kanssa.

*” - , täytyy sanoa, että kyllähän siellä sinne sitte muutama sellanen hutilyöntiki sitte löyty, että me jouvuttiin vähä niinku hätäsesti palkkaamaan ihmisiä - -, siinä mielessä niinku*

*hutiloitiin - -, ois vaan pitäny niinku olla aikaa ettiä sitä parempaa, mut ku ei ollu - -"*  
(Haastattelu C.)

Myös toinen yrittäjä mainitsi rekrytoinnin olleen haastavaa. Haastateltava kertoi oikean ihmisen löytämisen vievän paljon aikaa. Yrittäjä koki myös, että myynnin tulee olla nousujohteista, jotta uudelle työntekijälle riittää töitä. (Haastattelu B.) Kolmas yrittäjä koki myös ongelmia olleen henkilöstöpuolella, henkilöstöjohtamisessa. Yrittäjä oli huomannut alaisten lisääntyessä henkilöstöjohtamisen olevan oma "taiteenlajinsa". Lisäksi haastateltava koki kannattavuuden pysymisen kasvuvaiheessa haastavaksi. Selviytymiskeinoiksi hän mainitsi kovan markkinoinnin, jolla pyritään saamaan tunteja myytyä niin paljon, että uuden työntekijän palkkaaminen on mahdollista. (Haastattelu A.)

Kasvu-teeman lopussa haastateltavilta tiedusteltiin, miten liiketoiminnan kasvua ja muutosta seurataan heidän yrityksissään, ja mitkä ovat kasvun mittarit. Ensimmäisen haastateltavan yrityksessä kasvun mittareina käytetään yrittäjän mukaan liikevaihtoa, tulosta ja asiakastuntimäärää. Yrittäjä mainitsi myös saadun tuloksen menevän kasvun rahoittamiseen. (Haastattelu A.) Myös toinen haastateltava mainitsi kasvun mittareikseen liikevaihdon. Muita mittareita hänen yrityksessään ovat myyntikate, asiakkaiden määrä ja koko, sekä toimialan kehittymien. Haastateltava kertoi seuraavansa toimialan kehittymistä fuusioiden, sekä asiakaskunnan muutosten varalta. Esimerkkinä asiakaskunnan muutoksesta yrittäjä mainitsi asiakkaiden määrällisen pienentymisen, mutta koon kasvun. (Haastattelu B.) Kolmas haastateltava kertoi yrityksen kasvun mittareiden olevan asiakkaiden lukumäärä, kassavirta, ja tuloslaskelmat. Yrittäjän mukaan "näppituntuma" liiketoiminnasta ja sen kasvusta saadaan jokapäiväisestä arjesta. (Haastattelu C.)

### **7.3 Talous**

Seuraavaksi teemahaastattelussa siirryttiin aiheeseen raha. Aluksi tiedusteltiin, millainen vaikutus haastateltavan mielestä yrittäjän alkukäyttöpääomalla on yrityksen kasvun kannalta, ja voiko vain varakas yritys/yrittäjä menestyä. Haastateltavien vastaukset erosivat toisistaan jonkin verran. Yhden yrittäjän mukaan kasvu vaatii aina rahaa, saatiin sitä sitten millä tavalla tahansa. Haastateltava itse oli aluksi yritystoiminnassaan pitänyt kulut minimissään, eikä mm. nostanut itselleen palkkaa. Haastateltava kertoi kuitenkin myöhemmin huomanneensa, että sitä kautta

kasvua ei onnistuttu saamaan. Haastateltavan mukaan kasvu vaatii aina jonkinlaisen rahoituksen taustalle.

*” - - mekihä alotettiin sillain, että omasta selkänahasta tavallaan revittiin sitä - -, että piettiin kulut täysin minimissään - -, niin ei siinä, siinä ei sitä kautta onnistu kyllä sitä kasvua saamaan.” (Haastattelu A.)*

Toinen haastateltava arvioi alkukäyttöpääoman tarpeen riippuvan toimialasta. Yrittäjä koki kuitenkin tärkeäksi sen, että yrittäjällä on mahdollisuus ja omat taustat kunnossa mahdollisen vieraan pääoman hankkimiselle. Hänen mukaansa yritystoiminta ei vaadi suurta varakkuutta, mutta näkemys siitä, miten ensimmäinen vuosi pärjätään, tulisi olla olemassa. (Haastattelu B.) Viimeisen haastateltavan mukaan yrittäjän alkukäyttöpääomalla ei ole merkitystä yrityksen kasvun kannalta. Hänen mukaansa toiminta tulee aloittaa pienestä, ja kasvu on mahdollista kaikille oikealla liikeidealla. (Haastattelu C.) Osiossa tiedusteltiin myös, oliko haastateltava itse hakenut rahoitusta yrityksen kasvuvaiheessa investointien tueksi ja jos oli, niin mistä ja oliko rahoituksen saaminen hankalaa. Vastaukset erosivat siten toisistaan, että vain yksi yrittäjistä oli hakenut rahoitusta investointien tueksi. Haastateltavan B. mukaan ulkopuolista rahoitusta ei tarvittu kasvuvaiheessa. Myös toisen yrittäjän mukaan investoinnit oli tehty kasvuvaiheessa tulorahoituksella (Haastattelu C). Yksi yrittäjistä kertoi hakeneensa ja saaneensa rahoitusta kasvuvaiheessa investointien tueksi pääomasijoittajilta. Yrittäjä oli kokenut tämän hieman haastavaksi, sillä pankilta lainaa haettaessa Finvera ei ollut lähtenyt takaamaan lainaa toisen osakkaan luottohäiriömerkinnän vuoksi. (Haastattelu A.)

Seuraavaksi tiedusteltiin haastateltavien kokemuksia siitä, miten myynnin kasvua voi edistää ilman, että yrityksen varat loppuvat samalla kokonaan. Vastauksista kävi ilmi, että useat haastateltavat painottivat markkinoinnin tärkeyttä. Yhden haastateltavan mukaan myynninkasvua voidaan edistää sisäisen kasvun, ja hyvien, tehokkaiden markkinointikanavien kautta (Haastattelu C). Yksi haastateltava taas koki verkostoitumisen, erilaiset tapahtumat ja niihin osallistumisen, sekä sosiaalisen median käyttämisen markkinointivälineenä tehokkaiksi ratkaisuuksi. Haastateltava kertoi suosivansa sosiaalisen median markkinointia sen tehokkuuden ja edullisuuden vuoksi. Yrittäjä myös painotti puskaradion tehokkuutta, hyvästä ja laadukkaasta työstä kiirii sana pitkälle. Omasta yritystoiminnastaan kannattaa myös kertoa mahdollisimman monelle eteenpäin. Lisäksi haastateltava mainitsi, että mikäli vain tuntee median edustajia, niin tehokkaimpia näkyvyyden tarjoajia hänen kokemuksensa mukaan eivät ole maksetut mainokset, vaan oikeat uutisjutut esimerkiksi paikallislehdissä. Kaiken kaikkiaan haastateltava tiivistä ilmaisen markkinoinnin

parhaimmaksi tavaksi edistää myynnin kasvua. (Haastattelu A.) Kolmas yrittäjä painotti kasvusuunnitelman ja -strategian tärkeyttä. Haastateltavan mukaan kasvun ollessa suunnitelmallista, toiminnassa varaudutaan tiettyyn prosenttikasvuun. Hyvin tehdyllä suunnitelmalla kasvu on helpompaa, ja vaikka muuttuvia tekijöitä tuleekin, suunnitelmissa on helpompi pysyä hyvällä strategialla. Hyvään strategiaan haastateltavan mukaan kuuluu se, että yrittäjä tietää miten kasvu on tarkoitus toteuttaa ja on myös tietoinen siitä, paljonko esimerkiksi vierasta pääomaa voidaan ottaa ilman, että se vaarantaa perusliiketoiminnan. (Haastattelu B.)

Teemahaastattelun rahaosiossa tiedusteltiin myös, vaikuttiko yrityksen kasvu yrityksen taloushallinnon järjestelyihin, ja jos vaikutti, niin miten. Kaikki haastateltavat kokivat hyvän tilitoimiston tärkeäksi ja aikaa säästäväksi tekijäksi. Yhden haastateltavan yrityksessä oli kasvun myötä otettu käyttöön sähköinen taloushallinnonjärjestelmä. Haastateltava myös mainitsi taloushallinnon olleen ulkoistettu yrityksen perustamisesta saakka. (Haastattelu A.) Myös toinen haastateltava kertoi taloushallinnon olleen ulkoistettu tilitoimistolle alusta alkaen. Kasvun myötä yrittäjän mukaan paperitöitä siirrettiin lisää tilitoimiston hoidettavaksi oman ajan säästämiseksi. (Haastattelu C.) Myös kolmannen haastateltavan kirjanpito oli ulkoistettu heti alusta alkaen. Haastateltava kertoi kasvun kuitenkin muokanneen taloushallintoa siten, että tilitoimistoa vaihdettiin vuosi sitten tositemäärien kasvusta johtuneen hallittavuuden heikkenemisen vuoksi. (Haastattelu B.)

Viimeinen kysymys tästä osiosta koski yrityksen päätöksentekoprosessia. Tarkoituksena oli selvittää, millainen yrityksen päätöksentekoprosessi oli kasvuvaiheen investointeja tehtäessä, sekä miten oikeat ja sopivat investointikohteet valittiin. Kaava oli melko samanlainen kaikkien haastateltavien kesken. Ensimmäinen yrittäjä kertoi prosessin etenevän tarpeellisten investointien kartoittamisesta palveluntarjoajien tutkimiseen ja kilpailuttamiseen, jonka jälkeen päätökset käytetään hallituksessa ja ryhdytään miettimään investointien rahoittamista (Haastattelu A). Toinen haastateltava sanoi investoinnin heidän yrityksessään olevan aina ihminen. Hänen mukaansa prosessin aikana käydään hallituksen ja yhteistyökumppaneiden kanssa tavoitteet läpi, tämän jälkeen annetaan investointiehdotus, jonka jälkeen itse investointiprosessi käynnistetään. (Haastattelu B.) Kolmas haastateltava kuvasi hallitustyöskentelyä yrityksessään liiankin yksinkertaiseksi johtuen siitä, että kyseessä on perheyritys. Prosessin aikana yrittäjä käy asian johtoryhmän kanssa läpi, jonka jälkeen päätöksen viimekädessä tekee toimitusjohtaja itse. Haastateltavan mukaan investoinnit hänen yrityksessään painottuvat tilojen peruskorjaamiseen ja uuden rakentamiseen. (Haastattelu C.)



## 7.4 Henkilöstö

Viimeinen teema tässä tutkimuskyselyssä oli henkilöstöaiheinen. Kysymyksissä keskityttiin henkilöstön jaksamiseen ja motivointiin koskeviin aiheisiin, sekä investointeihin. Ensimmäiseksi haastateltavilta tiedusteltiin, miten henkilöstön jaksamisesta huolehdittiin kasvun aiheuttaman muutoksen ja rasiuksen aikaan. Yksi haastateltavista kertoi tarjoavansa työntekijöilleen työpaikkahierontaa hyödyntäen yrityksen omia palveluita. Haastateltava kertoi myös työn vaativan henkilöstöltä paljon joustoa, jota kompensoidaan selkeästi korkeammilla palkoilla kuin TES:n määrittämällä minimi palkalla. Lisäksi haastateltavan yrityksessä työntekijät voivat vaikuttaa omaan työvuorosuunnitteluun. (Haastattelu A.) Toinen haastateltava kertoi ottavansa työntekijät mukaan investointien suunnitteluun investointien koskiessa henkilöstöä. Hän kertoi pohtivansa yhdessä työntekijöidensä kanssa, millainen olisi sopiva uusi työntekijä työyhteisöön ja tehtäviin. Yrittäjä myös kertoi työporukan olevan työpaikalla erittäin tiivis, koska työntekijät olivat tehneet yhdessä töitä jo useita vuosia aiemmissakin työpaikoissa. Hyvän työilmapiirin ja läheisten välien vuoksi haastateltava kertoi elämäntilanteiden purkautumisen olevan jokapäiväistä keskinäisen ”kotipsykiatritoiminnan” vuoksi. Haastateltava kertoi kuitenkin harkinneensa kokeilumielessä myös työterveyshuollon kautta työpsykologien käyttöä. Lisäksi haastateltavan mukaan hänen yrityksessään henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä välillä töitä etänä, ja hoitaa omia asioitaan silloin tällöin työajalla, koska hän ei koe tärkeimmäksi työaikaa vaan sen, että työt tulee tehtyä. (Haastattelu B.) Kolmas haastateltava kertoi tarjoavansa työntekijöilleen rajattomat kuntosalit- ja uintiliput työnantajan kustannuksella ja järjestävänsä virkistyspäiviä noin kaksi kertaa vuodessa. Yrittäjä mainitsi, että hektisenä aikana töitä tehdään paljon, kun taas rauhallisempaa aikana toteutetaan palkitsemiset ja muut virkistystoiminnot. (Haastattelu C.) Lisäksi kyselyssä selvitettiin, kuinka yrittäjä itse selviytyy työmäärän ja vapaa-ajan tasapainottamisen kanssa suurimpina kasvun aikoina. Eräälle yrittäjälle liikunta ja koiravaljakkoharrastus olivat tärkeitä (Haastattelu A), toiselle matkustelu ja sen kautta fyysinen etäisyys työpaikasta toi vaihtelua arkeen (Haastattelu C.).

Seuraava kysymys koski henkilöstön motivointia. Kasvun aikaan henkilökunnan motivointi ja sitouttaminen yritykseen korostuvat, joten haastateltavilta tiedusteltiin, miten näihin asioihin on kiinnitetty huomiota heidän yrityksissään. Yksi haastateltavista totesi, että palkka ei ole motivaattori kaikille, joten hänen yrityksessään pyritään järjestämään henkilökunnalle koulutuksia heidän oman mielenkiintonsa mukaan. Yrittäjä mainitsi myös virkistyspäivät. (Haastattelu A.) Myös toinen haastateltavista kertoi järjestävänsä virkistyspäiviä kaksi tai kolme kertaa vuodessa, ja hän koki tasapainottelun ajan kanssa haastavimmaksi virkistystoiminnan järjestämiseksi. Yrittäjä arvioi

työntekijöitä motivoivan sen, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä esimerkiksi etäpäivien avulla. Hän uskoi työntekijöille olevan tärkeää, että he hallitsevat työtä eikä työ heitä. Lopuksi haastateltava tuumasi, että motivointi ei ole koskaan valmis, vaan yrittäjän täytyy yrittää muistaa pysyä tarkkaavaisena ja selvittää työporukan tuntemuksia läpi yrityksen elinkaaren. Yrittäjä koki motivoinnin yrityksessä olevan erilaista elinkaaren eri vaiheissa, sillä aluksi työhön liittyy innostusta ja jännitystä, kun taas myöhemmin rutinoitumista ja pohdintaa siitä, miten uuden innostuksen saa taas syttymään. (Haastattelu B.) Yksi haastateltavista lähestyi motivointia ja sitouttamista vastuunannon kautta. Haastateltava katsoi selkeiden vastuualueiden, jotka pohjautuvat jokaisen työntekijän henkilökohtaisiin vahvuuksiin, pitävän työn tekijälleen mielekkäänä. Haastateltava kertoi myös panostavansa paljon henkilökuntansa koulutukseen tarjoamalla mahdollisuuksia henkilökunnan kiinnostuksen mukaan lyhyempiin koulutuksiin, sekä olemalla joustava työnantaja pitempiaikaisen koulutuksen aikatauluja järjestettäessä. (Haastattelu C.)

Viimeinen henkilöstöaiheinen kysymys toi paljon eri näkökulmia haastateltavien kesken. Kysymyksessä tiedusteltiin, milloin haastateltavan mielestä on oikea aika investoida henkilöstöön, toisin sanoen lisätä työntekijämäärää. Vastauksissa korostui ennakointi. Yksi haastateltavista totesi heti, ettei halunnut lähteä yksin viemään yritystoimintaansa ja sen kasvua eteenpäin, ja totesi näin:

*”Mitä aikasemmin sä saat siihen sitä henkilöstöä tarpeeksi, sitä helepompi on suorittaa se kasvu.. kasvuvaihe siinä.”* (Haastattelu A.)

Sama haastateltava kertoi myös myyneensä oman henkilöstön osaamista muille, näin ollen ulkoistanut palveluitaan, mikäli tilanne on välillä näyttänyt siltä, että henkilöstölle ei ole riittävästi töitä. (Haastattelu A.) Toinen yrittäjästä totesi, että henkilöstön määrää tulisi lisätä, kun tilanne yrityksessä on se, että kasvua ei voi enää tapahtua ennen uutta työntekijää. Haastateltavan mukaan kriittinen piste saavutetaan, kun kasvusta ei ole vielä varmuutta, mutta tiedetään, että ilman uutta työntekijää kasvu ei ainakaan voi tapahtua.

*”- - tilanne on se, että kasvua ei voi enään tapahtua, ennenkö sulla on siinä se uus henkilö, nii sillo mun mielestä on ilman muuta se oikea aika. Että, et vaikka sulla ei ole vielä varmuutta siitä, että se kasvu tapahtuu, mutta sää tiiät että sitä ei ainakaan tapahdu, jos ei siihen tuu uus ihminen, nii sillo sen riskin.. se kannattaa ottaa.”* (Haastattelu B.)

Haastateltava lisäsi myös, että suurin virhe minkä yrittäjä voi tehdä, on myydä ”ei-oota”, jonka vuoksi ennakointikyky on tärkeää. (Haastattelu B.) Kolmannen haastateltavan näkökulma

aiheeseen poikkesi hieman muiden näkemyksistä. Haastateltava pohti, että kukaan ei voi lisätä henkilöstöä ilman kasvua, ja tulovirtaa tulisi olla sen verran, että uusi henkilö voidaan palkata. Hän myös lisäsi, että asiat tulisi hoitaa hieman etunojassa suurilta yllätyksiltä välttyäkseen. (Haastattelu C.)

## 7.5 Tulevaisuuden näkymät

Haastattelun loppupuolella yrittäjiltä kysyttiin, mitä tulevaisuuden suunnitelmia heillä oli yritystoiminnalleen. Vastauksista kävi ilmi, että kaikki yrittäjät näkivät mahdollisuuden kasvulle tulevaisuudessa. Yksi yrittäjästä kertoi katsovansa, miten ensimmäinen vuosi uuden avattavan toimipisteen kanssa lähtee rullaamaan, jonka perusteella yrityksen konseptia lähdetään monistamaan eteenpäin. Yrittäjä kertoi pitävänsä toiminnan kehittämisestä ja uuden keksimisestä. (Haastattelu A.) Toinen yrittäjästä toivoi pääsevänsä pian tavoitehenkilömääräänsä seitsemään. Lisäksi tulevaisuuteen kuuluu pohdinta siitä, lähteekö hän hakemaan ihan uutta toimialuetta, minne tarjota saman tyylistä palvelua. (Haastattelu B.) Myös kolmannen haastateltavan tulevaisuudennäkymiin kuuluivat pieni kasvu ja laajeneminen (Haastattelu C).

Lopuksi haastateltavia pyydettiin antamaan vinkkejä kasvuvaiheen kanssa painiskevalle yrittäjälle. Kaikki haastateltavat painottivat ulkopuolisen avun ja vertaistuen tärkeyttä. Ensimmäinen haastateltavista mainitsi esimerkkeinä verkostot ja yrityskummit. Haastateltava kuvasi asian seuraavasti:

Kaikki ne yritykset joissa mä oon, joita mä oon seurannu sivusta, jotka on lähteny sitte menemään nurin, - - niissä on se yhdistävä tekijä, että on tullu se tietynnäkönen luovuttaminen sitte jossain vaiheessa, - - säntäillään joka paikkaan ja loppuu sitte se järjestelmällisyys siitä hommasta ja se usko siihen tulevaan - - sitte ei saaha enään mittään aikaseksi. Hyvin monet onnistuttais kyllä pelastamaan, jos siihen otettais apua niinku ajoissa tai jos mietittäis fiksusti uuestaan asiat kondikseen. (Haastattelu A.)

Haastateltava mainitsi myös, että omille virheilleen tulee helposti sokeaksi, jonka vuoksi tekemiseen tarvitaan nöyryyttä. Lisäksi yrittäjä korosti oman henkisenpuolen kunnossapidon tärkeyttä tasapainottamalla ajan työn ja vapaa-ajan välillä. Hänen mukaansa ei ole kenenkään etu, että painetaan liian pitkää päivää luovuuden kustannuksella. (Haastattelu A.) Myös haastateltavat B ja C mainitsivat yritysasiantuntijoiden ja konsulttipalveluiden käytön. Eräs haastateltavista suositteli konsulttipalveluita suunnitelmien tueksi, sillä ne ovat pieni sijoitus tulevaisuutta ajatellen

(Haastattelu B). Yrittäjä myös puhui lämpimästi tukiverkostoista muiden toimialojen yrittäjien kanssa - vaikka toimiala on eri, ongelmat yritystoiminnassa ovat usein samoja. Sama haastateltava painotti suunnitelmien tärkeyttä:

*”se, että se suunnitelma on oikeesti tehty, että siihen on niin helppo sitte tukeutua - -, sä oot sen rakentanu järkevästi ja lyönyt lukkoon niin sun ei tarte joka kerta miettiä - -, nii se on semmonen, että siihen kannattaa oikeesti panostaa.”* (Haastattelu B.)

Kolmas haastateltava puolestaan vinkkasi, että kaikki mahdolliset rahoituskanavat kannattaa tarkistaa, sillä uusia ja yllättäviäkin tukikanavia voi löytyä. Yrittäjä myöskin suositteli, kuten muutkin, apujen ja yritysasiantuntijoiden käyttöä. (Haastattelu C.)

Haastattelun päätteeksi yrittäjille annettiin mahdollisuus täydentää vastauksiaan tai kertomaan, jos mielenpääle oli jäänyt jotain, mitä tutkimuksessa voitaisiin mainita. Yksi haastateltava summasi koko haastattelun niin, että liika suunnittelu ei kannata, sillä muuten asiat jäävät helposti vain suunnitelma-asteelle ja tekemättä. Lisäksi hän oli kokenut parhaaksi ja mielenrauhan takaamiseksi järjestää raha-asiat siviilissä ja yrityksessään erikseen tällä tarkoittaen sitä, että lainoja ei hänen mukaansa kannata taata esimerkiksi omalla talolla tai autolla. (Haastattelu A.)

## **7.6 Yhteenveto**

Haastateltava A on toiminut kuntoutus ja liikunta-alalla vuodesta 2013. Hänellä oli aiemmin ennen nykyistä yritystään toiminimi, jonka koki olleen hyödyllinen kokemus tämän yrityksen kannalta. Yritys työllisti kahdeksan henkilöä, joista osa ei tehnyt täyttä päivää. Yrittäjä mainitsi kasvuhakuisen yrittäjän hyväksi luonteenpiirteiksi riskinottokyvyn, optimismin, suunnitelmallisuuden, sekä hyvät verkostoitumistaidot. Hän itse hyödynsi useita eri verkostoja ja teki yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Yrittäjä kertoi yrityksen kasvun olevan suurimmillaan juuri tällä hetkellä, ja seuraavan kasvuloikan tulevan ensi tammikuussa uuden toimipisteen avaamisen myötä. Kasvu oli ollut haastavaa aikaa kannattavuuden pysymisen ja henkilöstöjohtamisen kannalta. Kasvua seurattiin liikevaihdon, tuloksen ja asiakastuntimäärän kautta. Yrittäjän mielestä kasvu vaatii aina taustalleen jonkinlaisen rahoituksen, hän itse oli käyttänyt vierasta pääomaa pääomasijoittajien kautta. Yrittäjä painotti myynnin kasvun edistämiseksi ilmaisen markkinoinnin käyttöä. Henkilöstön jaksamisesta huolehdittiin hyvällä palkkauksella ja työntekijöiden mahdollisuudella omaan työvuorosuunnitteluun. Henkilöstöä sitoutettiin koulutusten ja virkistyspäivien avulla. Yrittäjä itse

huolehti hyvinvoinnistaan koiravaljakkoharrastuksen parissa ja kertoi perheen kanssa vietetyn ajan olevan tärkeää. Haastateltava katsoi oikean ajan uuteen henkilöstöön sijoittamisen kasvun aikaan olevan mahdollisimman nopeasti sujuvan kasvun takaamiseksi.

Haastateltava B puolestaan on toiminut markkinointialalla vuodesta 2009 lähtien, eikä hänellä ollut aiempaa kokemusta yrittäjyydestä. Hänen yrityksensä työllisti yhteensä kuusi henkilöä. Hänen mukaansa kasvuhakuisen yrittäjän tulisi olla riskinottokykyinen ja rohkea. Hän oli verkostoitunut aiemman elämän mukana tulleiden kanavien, sekä asiakkaiden kokemusten ja kokeilun kautta. Yrityksen kasvu oli ollut suurimmillaan heti yrityksen perustamisen jälkeen asiakkaiden seurattessa aiemmista työpaikoista. Konkreettisesti kasvu tapahtui sisäisesti asiakkaiden ja sen mukaan tasatun työntekijämäärän kautta. Yrittäjä koki henkilöstövajeen estävän kasvua. Haastavimmaksi kasvussa yrittäjä koki oikean henkilöstön löytämisen ja rekrytoinnin. Liiketoiminnan kasvua seurattiin liikevaihdon, myyntikatteen ja asiakkaiden määrän ja koon kautta. Yrittäjä oli rahoittanut kasvuaan tulorahoituksella, mutta mainitsi samalla investointien olleen pieniä niiden painottuessa lähinnä ainoastaan rekrytointiin. Haastateltava painotti strategian ja suunnitelmien tärkeyttä, sillä niihin oli helppo tukeutua kasvuvaiheen haasteita kohdatessa. Henkilöstön jaksamisesta huolehdittiin jakamalla yhdessä työporukan kesken ilot ja surut, sekä työntekijöille annettiin mahdollisuus etätöypäiviin. Lisäksi heitä motivoitiin virkistystoiminnalla. Yrittäjä myös pohti motiivoinnin olevan jatkuva ja kehittyvä prosessi, joka on yrityksen elinkaaren eri vaiheissa erilaista. Haastateltavan mielestä oikea aika henkilöstön sijoittamiseen oli silloin, kun kasvua ei voi enää tapahtua ilman uutta työntekijää.

Haastateltava C oli sosiaalipalvelualalta. Yritys oli ollut toiminnassa vuodesta 1999, eikä yrittäjällä ollut aiempaa kokemusta yrittäjyydestä sitä ennen. Tämä yritys työllisti 20 henkeä. Kasvuhakuisen yrittäjän luonteenpiirteiksi haastateltava mainitsi rohkeuden, innovatiivisuuden ja valmiuden tehdä pitkää päivää. Yhteistyökumppanit yrittäjä oli saanut hyvästä työstä, tarkoittaen tällä asiakkaita. Yrittäjä myös osallistui tapahtumiin, joissa muiden yrittäjien tapaaminen oli mahdollista. Hänen yrityksensä kasvu oli ollut 2008 lamavuoden jälkeen, yhdeksän vuotta yrityksen perustamisen jälkeen. Kasvu oli tapahtunut yhtäkkisellä asiakasmäärän kasvulla, joka johti nopeisiin rekrytointipäätöksiin. Tästä aiheutui muutamia virherekrytointeja, jotka paikattiin myöhemmin tilanteen tasaantuessa. Liiketoiminnan kasvua seurattiin asiakkaiden määrän, kassavirran ja tuloslaskelmien kautta. Yrittäjän mukaan yrityksen alkupääomalla ei ole merkitystä kasvun kannalta vaan toiminta tulee aloittaa pienestä. Hän itse oli tehnyt kasvuvaiheen vaativat investoinnit tulorahoituksella ja kasvanut sisäisesti. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehdittiin liikuntalippuja

tarjoamalla, sekä järjestämällä virkistyspäiviä. Henkilökuntaa motivoitiin antamalla heille paljon vastuuta ja ottamalla jokaisen henkilökohtaiset mahdollisuudet huomioon. Myös mahdollisuuksia lyhyemmän ja pidemmän aikavälin koulutuksiin tarjottiin joustavasti. Yrittäjä itse huolehti omasta hyvinvoinnistaan matkustelemalla. Haastateltavan mukaan kukaan ei voi lisätä henkilöstöä ilman kasvua, vaan tulovirtaa tulisi olla sen verran, että palkkaus voidaan rahoittaa. Hän kuitenkin painotti myös ennakointia suurten yllätysten välttämiseksi.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa tutkimuksesta saatuja tuloksia käsitellään teorian ja kehittämistehtävän kautta, sekä rinnastetaan opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen toimintatapoihin. Tiedot toimeksiantajayrityksen toimintatavoista on saatu havainnoimalla, sekä yrittäjän kanssa käytyjen keskustelujen myötä. Tuloksia tarkastellaan teemoittain.

### 8.1 Elinkaarimallit

Tutkimuksesta kävi ilmi, että haastateltavien yrittäjien yritykset olivat hyvin eri ikäisiä. Nuorin yrityksestä oli perustettu vuonna 2013, toiseksi nuorin vuonna 2009, ja vanhin yritys oli iältään 17 vuotta. Tästä voidaan päätellä, että kaikki yritykset ovat elinkaaren eri vaiheissa. Nuorin yritys opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen tapaan koki kasvuvaiheen ajankohtaiseksi juuri tällä hetkellä. Näiden yritysten voidaan päätellä olevan yrityksen elinkaarimalleihin pohjautuvan teorian mukaan ensimmäisessä kriittisessä vaiheessa. Ensimmäiseen kriittiseen vaiheeseen liittyvät suuret investoinnit ja negatiivinen kassavirta, joiden haastateltava kertoi ilmenevän uuden, tammikuussa avattavan toimipisteen myötä. Toimeksiantajayritys puolestaan käy ensimmäistä kriittistä vaihetta läpi huoneistojen määrää ja valikoimaa laajentamalla.

Toiset haastateltavat yrittäjät olivat käyneet kasvuvaiheen läpi noin kuusi vuotta sitten. Kasvuvaiheet kuitenkin sijoittuivat haastateltavien kesken eri elinkaaren vaiheisiin. Toinen yrittäjistä koki kasvun jo heti ensimmäisenä tilikautenaan, kun taas toinen vasta 11 vuotta yrityksen perustamisen jälkeen. Vaikka toinen yrittäjistä koki kasvun ensimmäisenä tilikautenaan ja voitaisiin päätellä kriittisen pisteen olevan syntyvaiheessa, koki yritys kuitenkin ennemmin taantumisvaiheen haasteet. Tämä johtui siitä, että asiakkaat ja sopiva työtiimi seurasivat yrittäjää yrityksen perustamisen jälkeen vanhoilta työpaikoilta. Näin ollen yrittäjän tuli jo heti alkuunsa kiinnittää huomiota tuotteen markkinoiden kasvunopeuteen, suhteelliseen markkinaosuuteen, sekä kilpailijoiden kapasiteettiin, siis samoihin asioihin joihin hänen tulee keskittyä edelleen.

Kolmas yrittäjistä koki suurimman kasvun suhteellisen myöhään, yritystoiminnan kypsyysvaiheessa, kun 2008 – 2009 vuosien laman jälkeen asiakasmäärä kasvoi yllättäen. Näin ollen yrittäjän tuli kypsyysvaiheeseen liittyvien asiakassuhteisiin panostamisen ja

kustannustehokkuuden optimoinnin lisäksi kiinnittää huomiota investointeihin ja oikeanlaiseen rekrytointiin. Tästä voidaan päätellä, että yritystoiminta on aina tietyllä tapaa ennustamattomissa. Kuten haastateltavatkin useaan otteeseen mainitsivat, yrittäjän tulisi pyrkiä ajattelemaan ja suunnittelemaan liikkeitään etunojassa. Kyselyn tuloksista päätellen yritys voi vielä kypsyyssvaiheen puolellakin kohdata yllättävän kasvupiikin, johon on kyettävä reagoimaan liiketoiminnan turvaamiseksi ja laadun säilyttämiseksi mahdollisimman nopeasti. Myös yrittäjien tulevaisuuden suunnitelmia tiedusteltaessa kävi ilmi, että jokainen heistä näki mahdollisuuden kasvulle myös tulevaisuudessa. Mikäli kasvu on tavoitteena tulevaisuudessa, tulisi yritysten päivittää strategiansa sen mukaiseksi esimerkiksi aiemmin teoriassa mainittujen kasvustrategioiden kautta.

## 8.2 Yrityksen kasvu

Kasvu-teema oli haastattelussa opinnäytetyön kannalta erittäin keskeinen. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi kaikkien haastateltavien yrittäjien kasvattaneen liiketoimintaansa sisäisesti rekrytoimalla uutta henkilöstöä, sekä uusimalla toimitiloja. Jokaisen yrittäjän kasvustrategiat kuitenkin olivat erilaiset. Yrittäjän, joka oli avaamassa uutta toimipistettä ensi vuoden alussa ja joka käyttää paljon resursseja investointeihin ja palvelun kehittämiseen, voidaan ajatella noudattavan liiketoiminnan laajentamisstrategiaa. Toinen haastateltava puolestaan, jonka liiketoiminnallinen tilanne oli säilynyt vakaana jo vuosia, käytti liiketoiminnan supistamisstrategiaa. Toisaalta samainen yrittäjä oli pohtinut, josko laajentaisivat yrityksenä liiketoimintaansa uudelle toimialueelle. Kolmas haastateltavista noudatti nykyisten resurssien hyödyntämisstrategiaa tähtäämällä investoinnit vanhojen tilojen peruskorjaamiseen ja henkilökunnan koulutukseen. Mitä opinnäytetyön toimeksiantajayritykseen tulee, kasvustrategiaa on vielä vaikea sanoa. Nykytilanteen mukaan yritys noudattelee uusien resurssien luotaamisstrategiaa uusia huoneistoja ja kehittämismetodeita etsimällä. Toimeksiantaja on kuitenkin yritystoiminnassaan vielä niin aikaisessa vaiheessa kasvua, että yritys voi vaikuttaa tulevaan kasvustrategiaansa. Esimerkiksi liiketoiminnan supistamisstrategia, vaikka se saattaakin kuulostaa karulta, voisi olla hyvä tavoite vaihtoehto pk-yrittäjälle. Tämän strategian voidaan ajatella olevan riskeiltään alhaisin, sillä investointikulut ovat pienet, mutta yritystoiminta kuitenkin tuottaa riittävästi varoja elämiseen.

Kasvun kannalta haastavimmaksi tekijöiksi yrittäjät kokivat kannattavuuden pysymisen, sekä henkilöstöön liittyvät tekijät. Henkilöstöjohtamiseen jouduttiin perehtymään tarkemmin työntekijöiden määrän kasvaessa, myös itse rekrytointi koettiin haastavaksi. Markkinointialan



yrittäjä painotti strategian ja tahtotilan tärkeyttä kasvun myllerryksessä selkeämmän näkemyksen ja tavoitteen tueksi.

### 8.3 Yrityksen talous kasvun aikana

Haastatteluista ilmeni, että yrityksen kasvu vaatii taustalle aina jonkinlaisen rahoituksen, tuli se sitten vieraan pääoman kautta tai omasta pussista. Kasvuvaiheen investointien koko voi luonnollisesti vaikuttaa tähän, yksi haastateltavista investoi uuteen toimipisteeseen – vierasta pääomaa tarvittiin. Muiden haastateltavien investoinnit koostuivat lähinnä rekrytoinneista, jotka pystyttiin hoitamaan tulorahoituksella eli omalla, sisäisellä pääomalla. Yksi haastateltavista kertoi kokemuksensa siitä, kuinka he olivat yritystoiminnan alussa pyrkineet pitämään kulut minimissään, mutta huomanneet myöhemmin, että näin kasvua ei onnistuttu saamaan. Kaikkia haastatteluja ajatellen voidaan tiivistää, että kasvu ja menestyminen vaativat aina jonkinlaista riskinottoa, oli se sitten rahallista tai muuten mukavuusalueelta poistumista.

Ilmaiseksi myynnin kasvun keinoksi lähes kaikki haastateltavat mainitsivat hyvän markkinoinnin. Sosiaalisen median vaikutusta ihmisiin ei tule aliarvioida, mutta kuten eräs haastateltavista mainitsi, tekemällä hyvää työtä saadaan parhaat tulokset. Asiakkaiden hyvät kokemukset ovat erittäin tärkeitä etenkin nykyajassa, kun omista kokemuksistaan on niin vaivatonta kertoa sosiaalisessa mediassa. Esimerkkinä Facebook-ryhmä Oulun Puskaradio, jossa kommentoijan julkaisu saa heti tuhat päisen yleisön. Esimerkiksi tällaisissa tapauksissa asiakas toimii osa-aikaisena markkinoijana. Mikäli pohditaan muuta ilmaista markkinointia, oikeiden markkinointikanavien ja niiden tavoittaman yleisön kohdentaminen on tärkeää. Julkaisut tulisi suunnitella tavoiteltavan asiakasryhmän mukaan, jotta niistä saataisiin mahdollisimman paljon irti. Opinnäytetyöntekijä keskustelikin tästä toisen, yrityksessä harjoittelijana olleen henkilön kanssa jolloin pohdittiin, voisiko Traveo Oy ketjuna palkata itselleen yhden valtakunnallisen B2B-myyjän? Tämä takaisi tehokkaan ketjun tavoitteleman kohderyhmän saavuttamisen.

Myös verkostoituminen ja erilaiset yhteistyökuviot nousivat esiin haastatteluista. Yrityksen tulisi optimoida verkostosuhteet eri elinkaarivaiheiden mukaisesti eli priorisoida tärkeimmät. Opinnäytetyöntekijä itse pohti, voisiko Oulun toimipiste tehdä yhteistyötä esimerkiksi läheisten ravintoloiden kanssa. Voisivatko yrityksessä majoittuvat asiakkaat saada viereiseltä lounasravintolalta esimerkiksi viiden prosentin tai euron alennuksen lounashinnasta?

Vastavuoroisesti Traveo Oy:n Oulun toimipiste voisi suositella viereistä ravintolaa vierailleen, jolloin myös ravintola saisi ilmaista mainosta. Lisäksi tiiviimpi yhteistyö Oulun kaupungin kanssa voisi olla yksi ratkaisu asiakasmäärän suurentamiseksi. Opinnäytetyön tekijä suosittelee yrittäjille erilaisissa tapahtumissa ja verkostoitumisryhmissä käyntiä aktiivisesti, sillä ne voivat poikia uusia ja jopa yllättäviäkin suhteita tulevaisuuden varalle.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä myös taloushallinnon muuttuvan yrityksen kasvun myötä. Haastateltavien yrityksissä oli otettu käyttöön sähköisiä taloushallinnonjärjestelmiä, kirjanpitoa oli vaihdettu kokonaan tai lisätty vastuuta enemmän tilitoimiston hoidettavaksi. Jokainen haastateltava yritys oli taloushallinnon kehitysvaihemallin mukaan toisessa kasvuvaiheessa, jolloin tehostetaan kannattavuutta. Tutkimuksen toimeksiantajan puolestaan voidaan ajatella kehitysmallin ensimmäisessä kasvuvaiheessa, jolloin mikroyrityksestä kasvaa pk-yritys. Taloushallinnon käytännöt kuitenkin ovat jo pidemmällä yrityksen kuuluessa franchising-ketjuun, jolloin itse Traveo Oy voisi olla toisessa tai jopa viimeisessä kasvuvaiheessaan.

Lopuksi sovellettaessa lean-menetelmää toimeksiantajayritykseen, voidaan pohtia muutamia seikkoja. Havainnoinnin perusteella tuotannon virtausta voitaisiin kehittää esimerkiksi muokkaamalla itse toimistosta sujuvamman. Tarvittavat paperityöt voitaisiin järjestää esimerkiksi huoneistoittain omiin kansioihinsa järjestykseen ajan ja vaivan säästämiseksi. Voisiko tarvittavien saatekirjeiden ja muun informaation tulostusprosessia nopeuttaa jotenkin? Kiireisen arjen keskellä tällaisia projekteja on luonnollisesti usein vaikeaa lähteä toteuttamaan, mutta pidemmällä aikavälillä ne usein säästävät enemmän aikaa kuin ovat kertarykäisyllä vieneet. Lisäksi, kuten toimeksiantajayrityksessä parhaillaan tehdäänkin, imuohjausta rakennetaan asiakkaan mukaan. Huoneistoja säädellään asiakasmäärän mukaan pohtimalla ovatko kaikki huoneistot käytössä ja mistä kannattaisi luopua, sekä minkälaisille asunnoille olisi enemmänkin kysyntää.

#### **8.4 Henkilöstö kasvavassa yrityksessä**

Tuloksista kävi ilmi, että haastateltavat yritykset olivat hyvin eri kokoisia. Yksi haastateltavista kuvasi työntekijöidensä työsuhteen laadun tarkemmin määrittelemällä, moniko työntekijöistä teki täyttä päivää, ja moniko yrityksessä oli osa-aikaisena. Tämä oli tutkimuksen kannalta hyvä, sillä se sai opinnäytetyön tekijän pohtimaan olisiko toimeksiantajayrityksen kannalta helpompaa palkata aluksi osa-aikainen työntekijä, mikäli kokoaikaisen työntekijän investointiriski tuntuu liian suurelta.

Kysymys, joka koski henkilöstöön investointia ja työntekijämäärän kasvattamista, oli toimeksiantajayritykselle erityisen tärkeä. Tähän saatiinkin kattavia ja monipuolisia vastauksia haastateltavien kesken. Vastaukset olivat osittain ristiriidassa toistensa kanssa siinä, kannattaako henkilöstöä palkata ennakoivasti jo ennen yritystoiminnan kasvua, vai vasta kun kasvu on jo tiedossa tai meneillään parhaillaan. Yksi yrittäjistä suositteli henkilöstön palkkaamista mahdollisimman nopeasti jo ennen kasvun alkua. Toinen yrittäjä taas koki, että oikea aika palkata lisää väkeä on, kun kasvua ei voi enää tapahtua ennen uutta työntekijää. Kolmannen yrittäjän mukaan taas kukaan ei voi palkata uutta henkilöstöä ennen kasvua ja sopivaa tulorahoitusta, mutta tilanteessa olisi hyvä ennakoida. Näistä vastauksista voidaan päätellä, että henkilöstöä tulisi lisätä ennakoivasti. Tulosten perusteella yksi yrittäjistä oli hyvä esimerkki siitä, kuinka virheinvestointeja, tässä tapauksessa vääriä rekrytointeja, voi tapahtua, kun investoinnit joudutaan tekemään kiireellisesti kasvun yllättäessä. Pitkällä tähtäimellä on siis kustannustehokkaampaa tehdä investointipäätös mieluummin liian aikaisin, kuin liian myöhään. Tuloksista kävikin ilmi, että yksi yrittäjistä rohkaisi ulkopuoliseen rahoitukseen, eli vieraan pääoman käyttöön, jos tulorahoitus ei vielä riitä tarvittavien investointien tekoon. Kysymys työntekijämäärän kasvattamisesta sai myös tutkimuksen tekijän pohtimaan, riittääkö toimeksiantajayrityksen työvoima enää, mikäli kasvun toivotaan tapahtuvan? Olisiko uuteen henkilöön investoiminen kuitenkin pienempi riski, kuin mahdollinen yrittäjän ja työntekijöiden loppuun palaminen?

Myös rekrytoinnin haastavuus nousi puheenaiheeksi kahdessa kolmesta haastattelusta. Rekrytointi koettiin haastavaksi ammattitaitoisen henkilökunnan löytämisen kannalta. Yksi haastateltavista kertoi pohtivansa yhdessä henkilöstönsä kanssa, millainen uuden työntekijän tulisi olla. Tämä voi olla positiivinen tai negatiivinen asia, kuten teoriasta kävi ilmi. Pieni työyhteisö rekrytoi helposti liian samanlaisia henkilöitä töihin, jonka vuoksi uusia näkökulmia asioihin ja käytäntöihin ei synny yhtä helposti. Pieni työyhteisö on usein myös hyvin tuttavallinen ja ”perhekeskeinen”. Kavereiden kesken on luonnollisesti mukavaa työskennellä, mutta uskalletaanko työpaikan epäkohdista puhua suoraan työyhteisön ja esimiestyöskentelyn ollessa liian kaverillista? Pelätäänkö toisen tunteiden loukkaamista liikaa? Kun esimiehen suhde alaisiin on läheinen ja yhteisö koetaan omalla tavallaan perheenä, osaako esimies erottaa johtajan roolin ystävän roolista tarvittaessa? Tutkimuksen toteuttajan mielestä nämä ovat asioita joihin toimeksiantajayritys voi kiinnittää huomiota heidän työyhteisön ollessa erittäin tiivis ja pitkä historialtaan.

## 9 POHDINTA

Idea opinnäytetyöhön syntyi viime keväänä, kun yhdessä toimeksiantajayrityksen omistajan kanssa olimme sopineet, että toteutan opinnäytetyön heidän yritykselleen. Lopulta yrityksen päivittäisten aiheiden ja arjen perusteella tekemieni havainnointien perusteella sopiva aihe löytyi. Aihe muotoutui ja tarkentui matkan varrella, jotain jäi pois ja jotain lisättiin. Tämän vuoden kesäkuussa tapasin ensimmäistä kertaa opinnäytetyön ohjaajani, jolloin projektin alustava aikataulu suunniteltiin aloituskeskustelun merkeissä. Aikataulu ei kuitenkaan, kuten useissa tapauksissa, pitänyt paikkaansa, mutta sain kuin sainkin työn valmiiksi ajallaan.

Alkuvaiheessa koin ajan riittävyyden erittäin haasteelliseksi. Opinnäytetyö oli mahdutettava mukaan kahden työn kiireiseen aikatauluun. Kun projekti todella saatiin käyntiin, oli minun aluksi vaikeaa rajata tutkimuksen aihe sopivan kokoiseksi. Kaikesta olisi tehnyt mieli kirjoittaa vähän, ja samalla paneutua joihinkin aiheisiin usean sivun verran. Myös lähteitä aiheeseen löytyi hyvin, paremmalla ajalla luultavasti vieläkin sopivampia ja tarkempia lähteitä olisi voinut löytyä. Olen kuitenkin lopulliseen teorian rajaukseen ja laajuuteen tyytyväinen.

Itse tutkimus oli mukava toteuttaa. Oli mielenkiintoista päästä kuulemaan yrittäjien kokemuksia omista yritystoiminnan kasvuvaiheistaan ja muutenkin oppimaan itse yrityksestä, joka saattoi aiemmin olla tuntematon. Haastattelut toteutettiin nauhoittamalla puhelin- tai henkilöhaastattelut. Pidän itse enemmän haastatteluista, joissa molemmat osapuolet olivat fyysisesti läsnä, tällöin jatkokysymykset valmiiseen runkoon ja koko keskustelu muutenkin sujui luontevammin.

Jälkeenpäin ajateltuna haastattelussa oltaisiin voitu kysyä myös yrittäjien tavoista säästää teoriaosuuden Lean-menetelmän tueksi, mutta tämä kappale teoriaa syntyi vasta tutkimuksen jälkeen. Kyseinen kappale olisi voitu myös jättää kokonaan työstä pois, mutta koin sen hyödylliseksi toimeksiantajayrityksen kannalta. Lisäksi mahdollisia tulevia haastatteluja varten panin merkille, että haastateltavilta ei kannata kerralla kysyä kahta kysymystä, sillä jälkimmäinen kysymys jää helposti vastaamatta.

Pidän itse opinnäytetyötä onnistuneena, sillä sain tavoitteen mukaisesti laajat vastaukset tutkimuskysymykseen ”Mitkä ratkaisut edesauttavat nuorta yritystä kasvun ylityksessä”. Mielestäni teoria tukee sopivissa määrin haastattelussa esille nousseita aiheita ilman, että itse opinnäytetyön

ydin hukkuu liian laajaan teoreettiseen viitekehykseen. Koska itse tutkimus on muodoltaan pieni ja laadullinen, sen tulokset eivät ole yleistettävissä. Absoluuttisen totuuden etsiminen ei ollutkaan tämän opinnäytetyön tarkoitus, vaan tarjota toimeksiantajayritykselle erilaisia näkökulmia ja muiden yrittäjien ratkaisuja yrityksen kasvuun liittyvissä asioissa.

Loppujen lopuksi opinnäytetyö oli erittäin aikaa vievä, mutta äärimmäisen hyödyllinen ja opettavainen prosessi. Opin paljon uutta tietoa minua kiinnostavista aiheista joita ei olisi muuten opiskelujen aikana tullut esille. Työ opetti aikatauluttamista ja työnsuunnittelua, myös kärsivällisyys saattoi hieman parantua tämän kokemuksen myötä. Koen antaneen kaikkeni, niissä puitteissa kuin se oli mahdollista tälle työlle, ja olen ylpeä saavutuksistani. Mielestäni tämä työ kuvastaa hyvin 3,5 vuoden matkaani liiketalouden koulutusohjelmassa. Jälkeenpäin ajateltuna työn olisi voinut tehdä myös parityönä aikaa säästämiseksi, mutta toisaalta pari- ja ryhmitöihin pääsi kyllä tutustumaan jo melkoisesti muiden kurssien aikana. Lopuksi haluan kiittää yrityksiä, jotka olivat osana tätä opinnäytetyötä ja järjestivät hetken kiireisestä yrittäjän arjesta vain minulle ja tutkimukselleni.

## LÄHTEET

Ammattinetti 2016. Viitattu 6.11.2016. [http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/322\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/322_ammatti)

Haastattelu A. Yrittäjä. Puhelinhaastattelu 12.10.2016. Tekijän hallussa.

Haastattelu B. Yrittäjä. Haastattelu 19.10.2016. Tekijän hallussa.

Haastattelu C. Yrittäjä. Puhelinhaastattelu 27.10.2016. Tekijän hallussa.

Kallio J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karttunen M. 2011. 30 R:n soveltaminen palvelualan toiminnassa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma, markkinointi ja viestintä. Opinnäytetyö. Viitattu 11.11.2016, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25871/karttunen\\_minna.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25871/karttunen_minna.pdf?sequence=2)

Kuitunen M. & Pystynen J. 2015. Yrittäjyyden myytinmurtajat. Kirjapaino Jaarli.

Kujansivu P., Lönnqvist A., Jääskeläinen A. & Sillanpää V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.

Kyröläinen J. & Lius M. 2005. Yrityksen hallittu kasvu. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustiede, laskentatoimi. Pro-gradu-tutkielma. Viitattu 16.10.2016, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92973/gradu00749.pdf?sequence=1>

Knüpfer S. & Puttonen V. 2014. Moderni rahoitus. Viro: Print Best.

Laukkanen M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Leppiniemi J. 2009. Rahoitus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lumijärvi O-P. 2007. Huipulla – Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro

O'mara P. 2015. Going for growth. NZ Business 29 (1), 63.

Puolamäki E. & Ruusunen P. 2009. Strategiset investoinnit – Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Viitattu 12.11.2016, <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Toivola T., Tornikoski E., Tuomi L., Varamäki E. 2008. Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Helsinki: Edita.

Työterveyslaitos 2015. Viitattu 12.11.2016, [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/sivut/default.aspx)

UHY TietoAkseli 2015. Viitattu 2.10.2016, <http://blog.tietoakseli.fi/miten-yrityksesi-taloudellista-menestysta-mitataan>

Vilka H. 2015. Tutki ja Kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Wikisanakirja. 2012. Viitattu 15.10.2016, <https://fi.wiktionary.org/wiki/ylikapasiteetti>

Yrittäjät, Vieras pääoma 2013. Viitattu 9.10.2016, <https://www.yrittajat.fi/etela-savon-yrittajat/a/yrittajan-abc/talouhallinto-ja-maksut/rahoitussuunnittelu/vieras-paaoma-317215>

Yrittäjät, Yrittäjän kunto on yrityksen elinehto 2016. Viitattu 11.11.2016, <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/yrittaja-ihmisena/hyvinvointi/yrittajan-kunto-yrityksen-elinehto-317566>

# LIITTEET

## KYSELYPOHJA

LIITE 1

Millä toimialalla yrityksesi on?

Milloin yritys on perustettu?

Oletko toiminut aiemmin yrittäjänä ennen tätä yritystä?

Montako henkilöä yrityksesi työllistää?

Henkilö

Mitä luonteenpiirteitä kasvuhakuisella yrittäjällä pitäisi mielestäsi olla?

Miten verkostoidut? Miten sopivat yhteistyökumppanit/-kanavat ovat löytyneet? Kuinka verkostoja hyödynnetään yrityksessäsi?

Kasvu

Milloin yrityksen kasvu on ollut suurimmillaan yrityksen perustamisen jälkeen?

Miten kasvu konkreettisesti tapahtui? Kasvoiko yritys sisäisesti vai ulkoisesti?

Mitkä asiat koit erityisen haastavina suurimman kasvun ja muutosten aikaan? Miten niistä selvittiin?

Miten liiketoiminnan kasvua ja muutosta seurataan yrityksessänne? Mitkä ovat kasvun mittarit?



## Raha

Millainen vaikutus mielestäsi yrittäjän alkukäyttöpääomalla on yrityksen kasvun kannalta? (Voiko vain "varakas" yritys/yrittäjä menestyä?)

Haitko itse rahoitusta yritystoiminnan kasvuvaiheessa investointien tueksi? Mistä rahoitusta haettiin/saatiin? Oliko rahoituksen saaminen hankalaa?

Kokemuksia: Miten myynnin kasvua voi edistää ilman, että yrityksen varat loppuvat samalla kokonaan?

Vaikuttiko yrityksen kasvu taloushallinnon järjestelyihin? Miten?

Millainen päätöksentekoprosessi oli, kasvuvaiheen investointeja tehtäessä? Miten oikeat/sopivat investointikohteet valittiin?

## Henkilöstö

Myös henkilöstö joutuu rasitukselle ja heiltä vaaditaan joustoa yrityksen kasvun aiheuttaman muutoksen aikaan. Miten henkilöstön jaksamisesta huolehdittiin tällöin/huolehditaan nykyään yrityksessänne?

Mitkä olivat omat selviytymiskeinosi työmäärän ja vapaa-ajan tasapainottamisen kanssa suurimpina kasvun aikoina?

Kasvun aikaan henkilökunnan motivointi ja sitouttaminen yritykseen korostuvat. Miten näihin asioihin kiinnitettiin huomiota?

Milloin mielestäsi on oikea aika sijoittaa henkilöstöön, toisin sanoen lisätä työntekijämäärää?

***Mitä tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on yritystoiminnallesi?***

***Vinkkejä kasvuvaiheen kanssa painiskelevälle yrittäjälle!***

*Muuta:*