

Atte Haataja

Startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma

Opinnäytetyö

Liikunta-alan kehittäminen ja
johtaminen

Kevät 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Haataja Atte

Työn nimi: Startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma

Tutkintonimike: Liikunnanohjaaja (YAMK)

Asiasanat: start-up, kasvuyritys, rahoitussuunnitelma, liiketoimintasuunnitelma, kasvustrategia

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä startup-yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja rahoitussuunnitelma. Tutkimuksen aikana selvitettiin teoriassa yrityksen rahoitusmahdollisuuksia ja erilaisten rahoitusten soveltuvuutta yrityksen kasvun eri vaiheisiin. Tutkimuksen aikana haastateltiin kahta startup-yrittäjää, jotka ovat onnistuneesti hakeneet rahoitusta hankkeileen sekä rahoittajia pankista ja julkisen rahoituksen puolelta.

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys käyttää työn tuloksena syntynyttä liiketoimintasuunnitelmaa ja rahoitussuunnitelmaa tukena oman tuotekehitysprojektin rahoituksen suunnittelussa ja tuotteen saattamisessa lopulta markkinoille. Toimeksiantajayrityksen päämääränä on myös kerätä lisää tietoa erilaisista rahoitusvaihtoehdoista ja niiden soveltuvuudesta yrityksen hankkeisiin.

Tutkimuksen johtopäätöksenä erilaisten rahoittajatahojen rahoitusmuodot sopivat yritysten eri vaiheisiin. Yrityksen ulkopuolisen sijoittajan etuja ovat: oman pääoman ehtoinen rahoitus, sijoittajan mukana tuleva muu osaaminen sekä sijoittajan verkostot. Pankkirahoituksen etuja ovat: Rahoituksen helppo ja selkeä hakuprosessi ja nopea rahoituspäätös. Julkinen rahoittaja tarjoaa tuki muotoista rahoitusta, jota ei tarvitse maksaa takaisin. Lisäksi julkinen rahoittaja tukee ja avustaa yrittäjää rahoituksen hakemisessa. Yrittäjän oman sijoituksen etuina nähdään: nopea ja yksinkertainen sijoitus, josta ei tarvitse neuvotella. Lisäksi yrittäjän oma sijoitus on käytännössä aina sijoitus yrityksen omaan pääomaan.

Opinnäytetön kehittämisosiossa toteutettiin yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja rahoitussuunnitelma. Rahoitussuunnitelmaa tehtäessä painotettiin yrityksen valittua strategiaa ja pyrittiin tuottamaan sellainen rahoitussuunnitelma, joka tukee kasvua. Tässä opinnäytetyössä noudatettiin yleistä rahoitussuunnitelman prosessia, johon kuuluu viisi kohtaa: investointien suunnittelu, liikepääoman suunnittelu, tulo-rahoituksen ennakointi, pääomarahoituksen suunnittelu sekä tulo-rahoitukseen ja ulkoiseen rahoitukseen liittyvä tilinpäätössuunnittelu.

Abstract

Author: Haataja Atte

Title of the Publication: Startup company's business plan and financial plan

Degree Title: Master of Sports, Management and Development of the Sports Industry

Keywords: start-up, growth company, financing plan, business plan, growth strategy

The aim of thesis was to make a business plan and financial plan for a startup company. During the research, the company's financing possibilities and the suitability of different financing for different stages of the company's growth were investigated in theory. During the study, two startup entrepreneurs who have successfully applied for funding for their projects, were interviewed, as well as financiers from the bank and the public finance sector.

The company commissioning the thesis uses the business plan and financial plan created as the result of the work to support the implementation of product development project and the eventual launch of the product. The commissioning company also aims to gather more information about the different financing options and their suitability for the company's projects.

As a conclusion of the study, the forms of financing different financiers are suitable for the different stages of companies. The advantages of an investor outside the company are equity financing, other knowledge that comes with the investor and the investor's networks. The advantages of bank financing are easy and clear application process for financing and fast financing decision. A public funder provides a form of finance that does not have to be paid back. In addition, the public funder supports and assists the entrepreneur in applying for financing. The benefits of an entrepreneur's own investment are seen as quick and simple investment that doesn't need to be negotiated. In addition, the entrepreneur's own investment is almost always an investment in the company's equity.

In the development part of the thesis, the company's business plan and financial plan were implemented. In preparation of the financial plan, emphasis was placed on the company's chosen growth strategy and the aim was to produce a financial plan that supports growth. This thesis followed the general financial planning process, which includes five sections. Investment planning, working capital planning, income financing prediction, equity planning, and income financing and external financing in the financial statements.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Liiketoiminnan suunnittelu kasvustrategia ja kasvun rahoittaminen	3
2.1	Liiketoiminnan suunnittelu	3
2.2	Kasvuyritys ja kasvustrategiat	8
2.2.1	Yrittäjyys, startup ja kasvuyritys.....	8
2.2.2	Kasvustrategiat.....	12
2.3	Rahoitusteoria ja rahoitusmarkkinat.....	16
2.4	Rahan lähteet	17
2.4.1	Vieraan pääoman ehtoiset lähteet.....	18
2.4.2	Oman pääoman ehtoiset lähteet	19
2.4.3	Muut rahan lähteet	21
2.4.4	Rahan lähteet kasvun eri vaiheissa	22
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	24
3.1	Tutkimusstrategia ja -ote	24
3.2	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.....	28
3.3	Kehittämismenetelmät.....	30
4	Startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma.....	31
4.1	Toimeksiantajan ja lähtötilanteen kuvas.....	31
4.2	Tutkimuksen toteutus	32
4.3	Tutkimuksen tulokset	34
4.4	Kehittämisen toteutus ja tulokset.....	43
5	Pohdinta	45
	Lähteet	51

Liitteet

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma. Opinnäytetyön aikana yritykselle kehitettiin rahoitussuunnitelma, joka tukee yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Rahoitussuunnitelma tehtiin silmällä pitäen tulevia kasvun vaiheita tukevia rahoitusvaihtoehtoja.

Startup-yrityksen kasvuun tarvitaan usein yrityksen ulkopuolista rahoitusta. Rahoitusta voidaan kerätä jo yrityksen olemassa olevilta omistajilta tai yrittäjiltä, pankeilta, rahoituslaitoksilta tai pääomasijoittajilta. Jokaisella rahoittajalla on omat tavoitteensa ja lähtökohtansa sijoittaessaan erilaisiin start-up projekteihin tai kasvuyrityksiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää teorian pohjalta, mitä rahoitusmahdollisuuksia startup-yrityksellä on ja miten yrityksen eri tilanteet vaikuttavat eri rahoitusmahdollisuuksien sopivuuteen.

Yrityksen rahoitus voidaan karkeasti jakaa kahteen pääosaan: Omaan pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Oman pääoman ehtoisen rahoituksen lähteitä ovat kaikki, jotka haluavat sijoittaa omia rahojaan yritykseen. Vieraan pääoman ehtoinen rahoitus on pääsääntöisesti lainaa. Oman pääoman ja vieraan pääoman suhde määrittää yrityksen omavaraisuusasteen. Molemmissa rahoitusmuodoissa on etunsa. Oman pääoman ehtoisen rahoituksen etuna on, että se maksetaan takaisin, kun ja jos yritys tuottaa tulosta. Vieraan pääoman ehtoisen rahoituksen takaisinmaksu on yleensä määrätty ennalta jo rahoituksen hakuvaiheessa.

Yrityksen taloudellinen tilanne ja rahoituksen riittävyys ovat ensiarvoisen tärkeitä yrityksen toiminnassa. Yrityksen rahoituksen loppuessa ja oman pääoman mennessä miinukselle yritys joudutaan hakemaan konkurssiin. Tämän takia yrityksen tulee suunnitella rahoitus pitkällä aikavälillä ja käyttää sellaisia rahoituksen lähteitä, jotka ovat soveltuvia juuri sen yrityksen tilanteeseen.

Rahoituksen riittämättömyys voi joskus olla seurausta positiivisistakin asioista. Yrityksen kasvu vaatii rahaa, ja jatkuva kasvu vaatii rahaa jatkuvasti. Toki kasvaessa yrityksen voitot kasvavat, mutta hallitsematon ja liian nopea kasvu voi tietyissä tapauksissa ajaa yrityksen talousvaikeuksiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelma oli ymmärtää rahoitusmarkkinoita ja rahoituksen suunnittelua startup-yrityksen näkökulmasta. Eri rahoittajatahot tekevät rahoituspäätöksiään eri tavoin ja arvioivat yrityksiä omien kriteerien mukaisesti. Startup-yritys tarvitsee kasvun tueksi tietynlaista rahoitusta, jonka löytäminen on yrityksen menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää.

Tutkimuskysymys oli, miten laaditaan kasvua tukeva liiketoimintasuunnitelma ja rahoitussuunnitelma?

Opinnäytetyö oli konstrukttiivinen tutkimus ja lopputuloksena syntyi yrityksen liiketoimintasuunnitelma sekä rahoitussuunnitelma, jotka tukevat yrityksen kasvustrategiaa. Aineiston keruu toteutettiin haastattelututkimuksella, jonka aikana haastateltiin niin yrittäjiä, kuin eri rahoituksia tarjoavia tahoja. Haastattelujen perusteella muodostettiin peruskäsitys siitä, millaiset rahoitusmuodot sopivat eri kasvun vaiheisiin ja erilaisille yrityksille parhaiten. Tämän tiedon pohjalta laadittiin tilaajayrityksen liiketoimintasuunnitelma sekä rahoitussuunnitelma, jotka tukevat valittua kasvustrategiaa.

Opinnäytetön kehittämismenetelmä oli toteuttaa rahoitussuunnitelma prosessin mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä noudatettiin yleistä rahoitussuunnitelman prosessia, johon kuuluu viisi kohtaa: investointien suunnittelu, liikepääoman suunnittelu, tulorahoituksen ennakointi, pääomarahoituksen suunnittelu sekä tulorahoitukseen ja ulkoiseen rahoitukseen liittyvä tilinpäätössuunnittelu. Rahoitussuunnitelma oli tärkeä osa opinnäytetyössä tuotettua liiketoimintasuunnitelmaa. Rahoitussuunnitelman lisäksi muut liiketoimintasuunnitelman sisältämät asiat olivat: Liikeidea, markkina-analyysi, kilpailuetu, tuotteet, myynti ja markkinointi sekä riskien arviointi.

2 Liiketoiminnan suunnittelu kasvustrategia ja kasvun rahoittaminen

Kasvua ei saavuteta ilman investointeja, mutta toisaalta yrityksen kannattavuus usein reagoi aluksi negatiivisesti investointeihin (Mattinen 2020, 14). Kasvun rahoituksen suunnittelu ja oikeanlaisen kasvustrategian valitseminen onkin ensiarvoisen tärkeää, että yritys pääsee yli hetkellisestä kasvuun investoinnin aiheuttamasta kannattavuuden heikentymisestä. Investointipäätöksiä voi usein myös rajoittaa rahoituksen saatavuus (Puolamäki & Ruusunen 2009, 176). Rahoituksen saatavuuden kannalta on tärkeää tuntea mahdolliset rahoituksen lähteet, jotta oikeanlaisen rahoituksen kerääminen investointien rahoittamiseksi on mahdollista tarpeen mukaan.

2.1 Liiketoiminnan suunnittelu

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintasuunnitelma on yrityksen liiketoimintaa kuvaava dokumentti. Yleisimmin liiketoimintasuunnitelman laatii yrityksen johto. Liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen toiminnan, tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan siis pitää kuvauksena yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista sekä siitä, miten yrityksen liiketoiminnasta tehdään toimivaa ja kannattavaa. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

Yrittäjän tai yrityksen johdon on ensiarvoisen tärkeää määritellä itselleen, miten se toimii. Tärkeitä kysymyksiä ovat: ketkä ovat yrityksen asiakaskohderyhmä, minkä ratkaisun yritys tarjoaa, miten yritys tavoittaa asiakkaansa, miten yritys ylläpitää asiakassuhteitaan, mitkä ovat yrityksen tulonlähteet, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät resurssit, mitkä ovat yrityksen tärkeimmät tehtävät, mitä kumppaneita ja verkostoja yritys tarvitsee sekä mikä on yrityksen kustannusrakenne. Näiden asioiden määrittämisessä apuna voidaan käyttää liiketoimintasuunnitelmaa tai esimerkiksi ”liiketoimintakangasta” >> Business Model Canvas >>. (Leppänen 2013, 128-130.)

Business Model Canvas on helposti havainnoitava työkalu liiketoimintamallien kuvaamiseen, visualisointiin, arviointiin ja muuttamiseen. Siinä kuvataan perustelut sille, miten organisaatio luo ja tuottaa arvoa. Business Model Canvas esitetty kuvassa 1. (Cowan 2021.)

BMI • Business model canvas

<p>● Key partners Who are your most important partners? Which key resources do you acquire from partners? Which key activities do your partners perform?</p>	<p>● Key activities What are the activities you perform every day to create & deliver your value proposition?</p>	<p>● Value propositions What is the value you deliver to your customer? Which of your customer's problems are you helping to solve? What is the customer need that your value proposition addresses? What is your promise to your customer? What are the products and services you create for your customers?</p>	<p>● Customer relationships What relationship does each customer segment expect you to establish and maintain?</p>	<p>● Customer segments For whom are you creating value? What are the customer segments that either pay, receive or decide on your value proposition?</p>
<p>● Cost structure What are the important costs you make to create & deliver your value proposition?</p>	<p>● Key resources What are the resources you need to create & deliver your value proposition?</p>	<p>● Revenue streams How do customers reward you for the value you provide to them? What are the different revenue models?</p>	<p>● Channels How does your value proposition reach your customer? What can your customer buy or use your products or services?</p>	

Kuva 1. Business Model Canvas (Cowan 2021)

Business Model Canvasin tärkeimmät osat, joilla liiketoiminnan rakennetta pyritään kuvaamaan, ovat asiakassegmentti, arvon tuottaminen, kanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, keskeiset kumppanuudet sekä kustannusrakenne.

Asiakassegmentin rakennuspalikka määrittelee eri ihmisryhmät tai organisaatiot, joita yritys pyrkii tavoittamaan ja palvelemaan. Asiakas lupaus on minkä tahansa liiketoimintamallin ydin. Ilman kannattavia asiakkuuksia yksikään yritys ei voi selviytyä pitkään. Palvellakseen asiakkaita paremmin yritys voi halutessaan ryhmitellä heidät eri segmentteihin, joilla kullakin on yksilölliset tarpeensa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 20.)

Mitä arvoa yritys toimittaa asiakkailleen? Minkä asiakkaan ongelman yritys pyrkii ratkaisemaan? Mitä asiakkaiden tarpeita yrityksen palvelut ja tuotteet tyydyttävät? Mitä tuote- ja palvelupaketteja yritys tarjoaa kullekin asiakassegmentille? (Osterwalder & Pigneur 2010, 23.)

Arvoehdotus luo arvoa asiakassegmentille eri elementtien yhdistelmien avulla, jotka palvelevat kyseisen segmentin tarpeita. Arvot voivat olla määrällisiä esimerkiksi hinta ja palvelun nopeus tai laadullisia esimerkiksi design ja asiakaskokemus. (Osterwalder & Pigneur 2010, 23.)

Kanavien rakennuspalikka kuvaa sitä, miten yritys kommunikoi asiakassegmenttien kanssa ja tavoittaa heidät tarjotakseen arvotarjouksensa. Viestintä-, jakelu- ja myyntikanavat muodostavat yrityksen rajapinnan asiakkaiden kanssa. Kanavat ovat kosketuspisteitä asiakkaisiin, joilla on tärkeä rooli asiakaskokemuksessa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 26.)

Kanavilla on viisi eri vaihetta. Jokainen kanava voi kattaa osan tai kaikki näistä vaiheista. Voimme erottaa suorat ja epäsuorat kanavat sekä yrityksen omistamat kanavat ja kumppanikanavat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.)

Tulovirtojen rakennuspalikka edustaa rahaa, jonka yritys tuottaa jokaisesta asiakassegmentistä. Yrityksen pitää kysyä itseltään, mistä arvosta kukin asiakassegmentti on todella valmis maksamaan? Tähän kysymykseen vastaaminen antaa yritykselle mahdollisuuden luoda yhden tai useamman tulovirran kustakin asiakassegmentistä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Tärkeintä on selvittää, miten ja kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan tästä palvelusta. Tulonlähteitä on useita erilaisia esimerkiksi: Myynti, käyttömaksu, tilausmaksut, lainaus, vuokraus, leasing tai lisenssimyynti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 30.)

Avainresurssien rakennuspalikka kuvaa tärkeimmät resurssit, joita tarvitaan liiketoimintamallin toteuttamiseksi. Jokainen liiketoimintamalli vaatii avainresursseja. Näiden resurssien avulla yritys voi laatia ja tarjota arvoehdotuksen, päästä markkinoille, ylläpitää suhteita asiakassegmentteihin ja ansaita tuloja. Keskeiset resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, henkisiä tai inhimillisiä. Avainresurssit yritys voi omistaa tai vuokrata tai hankkia avainkumppaneilta. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34.)

Mitä avaintoimintoja yrityksen arvotarjous, jakelukanavat, asiakassuhteet ja tulovirrat edellyttävät? Keskeiset toiminnot vaihtelevat sen mukaan, minkä tyyppistä liiketoimintaa yritys harjoittaa. Yleensä keskeiset toiminnot voidaan luokitella seuraavasti: tuotanto, tuotekehitys tai alusta ja verkosto. (Osterwalder & Pigneur 2010, 37.)

Keskeinen kumppanuusrakenne kuvaa toimittajien ja kumppaneiden verkostoa, joka saa yrityksen liiketoimintamallin toimimaan. Yritykset solmivat kumppanuuksia monista syistä ja kumppanuuksista on tulossa monien liiketoimintamallien kulmakiviä. Yritykset luovat yhteyksiä liiketoimintamallinsa optimoimiseksi, riskien vähentämiseksi tai resurssien hankkimiseksi. Voimme erottaa neljä erilaista kumppanuustyyppiä:

1. Strategiset liittoutumat yritysten välillä, jotka eivät kilpaile samoista asiakkaista.

2. Yhteistyö: strategiset kumppanuudet kilpailijoiden välillä.

3. Yhteisyritykset uuden liiketoiminnan kehittämiseksi.

4. Ostaja-toimittaja-suhteet luotettavien toimitusten varmistamiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 38.)

Kustannusrakenne kuvaa kaikkia liiketoimintamallin mukaisesta liiketoiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Tämä rakenneosa pyrkii selventämään niitä pakollisia kustannuksia, joita aiheutuu toiminnasta tietyn liiketoimintamallin mukaisesti, jotta yritys voi tuottaa arvoa, ylläpitää asiakassuhteita ja tuottaa tuloja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40.)

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ja rakenne

Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan pitää eräänlaisena tiekarttana, kun uutta yritystä ollaan perustamassa. Ilman karttaa on helpompi eksyä. Lisäksi, jos suunnitelma epäonnistuu, voidaan liiketoimintasuunnitelmaa käyttää apuna epäonnistumisen analysoinnissa ja toiminnan uudelleen suunnittelussa. Liiketoimintasuunnitelma tulee siis laatia jokaiseen tilanteeseen sopivilla tiedoilla, yksilöllisesti ja kriittistä arviointia käyttäen. Sitä ei voi kopioida, eikä sen teossa ole oikoteitä. (Passila 2009, 93-94.)

Liiketoimintasuunnitelma palvelee kahta tärkeää tarkoitusta yrityksessä. Toinen on, jo edellä mainittu, yrityksen liiketoiminnan kuvaus yrityksen johdolle. Toinen liiketoimintasuunnitelman tärkeä tehtävä on saada rahoittajat ja sijoittajat kiinnostumaan yrityksestä. (Passila 2009, 94-95.)

Liiketoimintasuunnitelma muodostuu useista osista. Yleisimmin nämä osat ovat operatiivisen johdon yhteenveto, missiolauselma, yrityksen historia, yrityksen ja sen toimialan profilointi, yritysstrategia, tuotteiden kuvaus, markkinointistrategia, kilpailija analyysi, omistajien ja johtajien taustat, taloudelliset ennusteet ja rahoitustarve (Passila 2009, 97-110; Koski & Virtanen 2005, 29-99.)

Mitä rahoittaja tarkkailee liiketoimintasuunnitelmassa

Koska liiketoimintasuunnitelman osittainen tarkoitus on saada rahoittajat kiinnostumaan hankkeesta, on liiketoimintasuunnitelman laatijan hyvä tietää, mitä rahoittajat erityisesti tarkkailevat siinä. Pääkohtia on viisi, joita englannin kielellä kutsutaan viideksi c:ksi. Capita, Capacity, Collateral, Character ja Conditions. (Passila 2009, 115-116.)

Pääoma (Capital) kuvaa yrityksessä olevaa omaa pääomaa. Tämä voi aloittavalla yrittäjällä olla myös yrittäjän yritykseen sijoittamaa omaa velkarahaa. (Passila 2009, 115.)

Kapasiteetilla (Capacity) tarkoitetaan yrityksen kassavirtaa. Rahoittajien pitää olla vakuuttunut siitä, että yritys selviää taloudellisista velvoitteistaan ja pystyy maksamaan lainansa takaisin. (Passila 2009, 115.)

Vakuudet (Collateral) kuvaavat niitä asioita, joita yrittäjä voi antaa vakuudeksi rahoittajille. Esimerkiksi vakuudet asetetaan pankin lainalle ja jos yritys ei pysty niitä maksamaan takaisin, pankki myy vakuudet ja toivoo saavansa niistä takaisin sijoittamansa rahan. (Passila 2009, 116.)

Luonne (Character) kuvaa yrittäjän tai yrittäjien luonnetta. Rahoittaja voi arvioida henkilöiden sopivuutta yrittäjäksi tai heidän osaamista tällä kyseisellä alalla ja tämän projektin toteuttamisessa. (Passila 2009, 116.)

Olosuhteet (Conditions) kuvaavat sitä todellisuutta, jossa yritys toimii. Tässä voidaan arvioida markkinoita, kilpailua, sijoittajia tai skaalaantuvuutta. Olosuhteet muodostavat tärkeän osan yrityksen menestymahdollisuuksista. (Passila 2009, 116.)

Rahoitussuunnitelma

Yrittäjä, joka luottaa vain näppituntumaan pienenkin yrityksen johtamisessa menettää todennäköisesti sijoituksensa. Loogisesti ja perusteellisesti tehty rahoitussuunnitelma on kuin tiekartta, joka ohjaa yrittäjää yrityksen toiminnassa. Kuten liiketoimintasuunnitelmalla, myös rahoitussuunnitelmalla, on kaksi tarkoitusta. Ensimmäinen rahoitussuunnitelman tarkoitus on olla ohjenuorana yrityksen johdolle. Toisen tarkoituksen on olla informaationa potentiaalisille rahoittajille. Rahoitussuunnitelma on usein osa suurempaa kokonaisuutta, esimerkiksi liiketoimintasuunnitelmaa, mutta sitä voidaan hyödyntää myös erillisenä dokumenttina. (Passila 2009, 161.)

Tärkeimpiä rahoitussuunnitelmassa käytettyjä talouden raportteja ovat tase, tuloslaskelma ja kassavirtalaskelma. Budjetti rakentuu usein näiden dokumenttien ympärille. On kuitenkin hyvä muistaa, että tulosennustetta, budjettia eikä rahoitussuunnitelmaa voi tehdä pelkästään kopioimalla aiempia kirjanpidon raportteja. (Passila 2009, 162-170.)

Tehtäessä tulosennustetta rahoitussuunnitelman tekijällä on kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto on aloittaa arvioimalla myynnin määrä. Toinen vaihtoehto on aloittaa asettamalla tuottotavoite. Jos asetetaan tuottotavoite, pitää sen jälkeen kriittisesti arvioida, miten yrityksen

käytössä olevat resurssit riittävät tavoitteen saavuttamiseen. Yksinkertaisimmillaan kun tulossuunnitelman tulo puoli on saatu valmiiksi, voidaan arvioida yrityksen kulut. Yleensä tehdään jaottelu kiinteisiin kuluihin ja muuttuviin kuluihin. Kiinteät kulut pysyvät koko ajan samana, riippumatta yrityksen myynneistä, esimerkiksi vuokra. Muuttuvat kulut vaihtelevat toiminnan mukaan, ja yleensä kasvavat, jos myynti kasvaa, esimerkiksi myyntiprovisiot. (Passila 2009, 169-175.)

Kassavirtalaskelman, tuloslaskelman ja taseen laatimisen yhteydessä joudutaan pohtimaan miten yrityksen toiminta rahoitetaan. Voi olla että yrityksen budjetti osoittaa yrityksen menojen olevan väliaikaisesti suuremmat, kuin yrityksen tulojen. Tämä ei tietenkään voi olla pitkäaikainen tilanne, mutta on valiaikaisesti hyväksyttävää esimerkiksi aloittavassa yrityksessä tai kasvua hakevassa yrityksessä. Tällöin ongelmaksi tulee, kuinka rahoittaa tuo ajanjakso, jolloin yritys tuottaa tappiota. Pääasiassa yrityksen rahoitusmuodot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään oman pääoman ehtoiseen rahoitukseen, vieraan pääoman ehtoiseen rahoitukseen ja välirahoitukseen. (Koski & Virtanen 2005, 83-84)

2.2 Kasvuyritys ja kasvustrategiat

Kasvuyrityksen lähtökohtana on yrittäjä tai omistaja, jonka ensisijaisena tavoitteena on yrityksen työntekijämäärän, liikevaihdon ja tuloksen kasvattaminen (Hautamäki, Brandt & Routamaa 2017, 96-97). Yrityksen kasvattamiseen ja menestymiseen on useita erilaisia mahdollisuuksia ja reittejä. Oikean strategian valitsemiseen ja strategiaa tukevan rahoitussuunnitelman tekemiseen kannattaa käyttää aikaa. Strategian valintaa ohjaavat ne tekijät ja mahdollisuudet joita yrityksellä on. Oikean strategian valitsemisessa auttaa, jos on tunnistettu yrityksessä olevat voimavarat ja mahdollisuudet sekä realistisesti arvioitu yritystoimintaa tukevia ja -estäviä tekijöitä. Kasvu vaatii aina rahaa ja kasvustrategiaa tukevan rahoituksen varmistaminen on yrityksen toiminnan kannalta keskeinen asia.

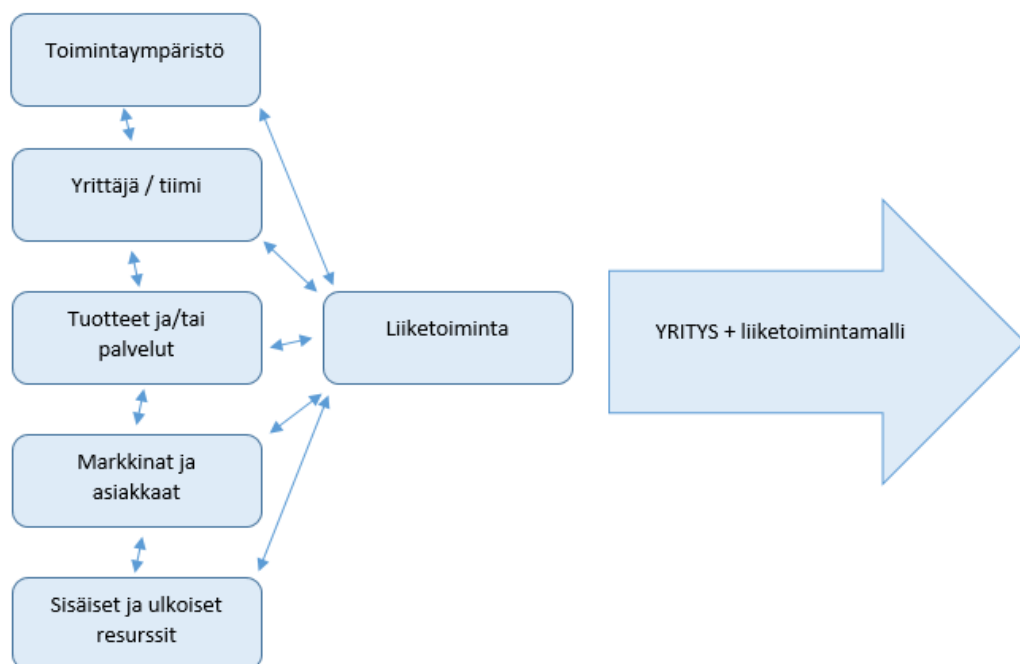
2.2.1 Yrittäjyys, startup ja kasvuyritys

Yrittäjyydeksi sanotaan yritysten perustamista ja johtamista. Yritys on liiketoimintaa harjoittava talousyksikkö. Kasvuyrittäjyys on toimintaa, jota ohjaa halu ja pyrkimys taloudelliseen kasvuun.

Kasvuyritykseksi voidaan kutsua kasvuhakuista yritystä, mutta jossain tapauksissa kasvuyritys on hyvä määritellä tapahtuneen kasvun perusteella. (Laukkanen 2007, 17-18.)

Yrittäminen on liiketoimintaa, jonka yrittäjä tai tiimi käynnistää ja jota se johtaa. Liiketoimintaa harjoittava yksikkö, yritys, toimii itsenäisenä oikeudellisena toimijana, joka mahdollistaa sopimisen ja vaihdannan. Liiketoiminnan perusehdoiksi voidaan lukea viisi tekijää, jotka on listattu alla ja havainnollistettu kuvassa 2. (Laukkanen 2007, 28.)

1. tuote
2. yrittäjä tai yrittäjätimi
3. asiakkaat
4. resurssit
5. toimintaympäristö



Kuva 2. Yrityksen ja liiketoiminnan perustekijät (Laukkanen 2007, 29)

Tuote on liiketoiminnan kohde ja näkyvin osa yritystä. Tuotteella on asiakkaita, jotka tarvitsevat tuotetta ja ovat siitä halukkaita maksamaan. Resurssit ovat yrityksen voimavaroja, joko sisäisiä tai ulkoisia. Yrittäjä tai yrittäjätimi puolestaan aloittaa yrityksen toiminnan perustamalla yrityksen. Yrittäjä on myytävän tuotteen tai palvelun takana, johtaa liiketoimintaa ja käyttää yrityksen

käytössä olevia resursseja. Toimintaympäristö kuvaa ympäristöä, jossa yritys ja yrittäjä toimii. Toimintaympäristössä vallitsee tietyt säännöt. Toimintaympäristö vaikuttaa tiukasti yrityksen toimintaan ja valintoihin. (Laukkanen 2007, 28.)

Startup-yritys

Startup-yrityksen aloittaminen vaatii rahaa. Aloittavalla yrityksellä on useita menokohteita, mutta ei usein vakiintuneita tulovirtoja. Toiminnan alussa suuria kuluja aiheuttavia kohteita voivat olla muunmuassa tuotekehitys, rekrytointi tai toimipaikan avaaminen.

Startup-yritystä voi kuvailla nuorena yrityksenä, joka etsii toimintamalleja, jolla se tähtää nopeaan kasvuun. Startup-yritys tuo usein markkinoille uudenlaisen tuotteen tai palvelun, jolla startup pyrkii ratkaisemaan jonkin olemassa olevan ongelman. (Helaniemi, Kuronen & Väkeväinen 2018, 18; Järvilehto 2018, 42.)

Startup-yrityksen keskeisinä määritelmänä pidetään skaalautuvan bisnesmallin etsimistä ja kansainvälistä fokusta. Startup vaihetta voidaan pitää myös vaiheena yrityksen kehityksessä, kohti vakiintuneempaa yrityskulttuuria. (Kormilainen 2015, 19.)

”startup on väliaikainen organisaatio, jonka tehtävä on etsiä toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia”

- Steve Blank

Skaalautuvuuden lisäksi start-up yrityksen erityispiirteinä voidaan pitää voimakasta halua kasvaa ja startup-yrityksen suurempaa riskiä verrattuna perinteiseen yritystoimintaan. Startup-yritys vaatii myös usein heti toimintansa alusta alkaen ulkopuolista rahoitusta toimiakseen. Startup-yritykset ovat myös lähes poikkeuksetta teknologiayrityksiä, koska räjähdysmäisen kasvun saavuttaminen on lähes mahdotonta henkilövetoisilla toimialoilla. (Järvilehto 2018, 41-43.)

Menestyksekkäästi toimiva startup tiimi tarvitsee ainakin seuraavat kolme rakenteellista ominaisuutta: Niukat, mutta turvatut resurssit, riippumattoman määräysvallan liiketoimintansa kehittämiseen ja henkilökohtaisen osuuden tuloksesta. (Ries 2016, 272.)

Kasvuyritys

Kasvuyritykset alkavat aina jostain, alussa kasvuyrityksiä on hankala erottaa. Kasvuyrityksiä voi yrittää hahmottaa ja erottaa tarkastelemalla kahta asiaa, liiketoiminnan luonnetta ja yrityksen johtoa. Kasvun perusehtona voidaan pitää, että liiketoiminta on laajennettavissa. Yrittäjällä

puolestaan tulee olla halua kasvaa ja kykyä oppia uutta, kehittää tuotetta, myydä sekä johtaa yritystä. Toimintaympäristön ongelmat ja resurssien saatavuus usein vaikuttavat kasvun mahdollisuuksiin, mutta nämä ongelmat ovat useimmiten ratkaistavissa, jos liiketoiminta ja yrittäjän osaaminen ovat kunnossa. (Laukkanen 2007, 31.)

Startup-yrityksestä voi tulla kasvuyritys, kun sillä on markkinoille sopiva tuote ja se on valmis skaalautumaan. Kasvun mittarit ovat yksilöllisiä, mutta kasvuyrityksen pääsääntönä voidaan pitää että kasvu on merkittävää. (Helaniemi, Kuronen & Väkeväinen 2018, 20-21.)

Kasvuyrityksen kasvulogiikat voidaan jakaa kuuteen erilaiseen malliin, joiden avulla yritys voi kasvaa nolasta lopulta vakaaksi pk-yritykseksi. Nämä esitettävät mallit voivat toimia kasvuyrityksessä osittain rinnakkain ja päällekkäin.

1. innovaatiolähtöinen yritys
2. liiketoiminnan johdettu levittäminen
3. aiempi yritys tai liiketoiminta lähtöalustana
4. kasvu yritysostoilla
5. portfoliokasvu
6. kasvu ulkoisessa imussa

Innovaatiolähtöisellä yrityksellä voidaan tarkoittaa monia eri asioita. Yleensä innovaatiolla tarkoitetaan keksintöä, joka on tuotteistettu ja tarjoaa yritykselle tuotepohjan, jolla saavutetaan kilpailuetua. Tähän tilanteeseen voidaan yleensä päätyä kahta eri reittiä, voi olla että ensin syntyy idea, jonka pohjalta lähdetään tuotteistamaan ja kehittämään liiketoimintaa. Toisaalta voi olla, että ensin huomataan jokin tarpeeksi yleinen ongelma ja lähdetään kehittämään sitä varten ongelman ratkaisevaa keksintöä. (Laukkanen 2007, 32.)

Liiketoiminnan johdettu levittäminen tarkoittaa sitä, että yritys laajentaa ja tehostaa jo olemassa olevaa perustoimintaansa. Tarkoituksena on tehdä olennaisesti paremmin olemassa olevaa liiketoimintaa, tämä tapahtuu yleensä pienten oivallusten ja innovaatioiden avulla, jotka tuodaan mukaan yrityksen toimintaa uutena toimintatapana. Kasvussa oleva yritys ei välttämättä tarvitse koko ajan uusia hohdokkaita ideoita, vaan kasvu voi löytyä myös toimivasta ja paremmin toistettavasta liiketoimintamallista. (Laukkanen 2007, 33-34.)

Kasvuyrityksen lähtötilanteena voi olla myös aiempi yritys tai liiketoiminta, jolloin tarkoitetaan sellaista tilannetta, jossa toisen yrityksen toiminnassa oleva liiketoiminta siirtyy osin tai kokonaan uuden organisaation alle. Tällainen tilanne voi tulla eteen kun perheyrityksen sukupolvenvaihdos tuo yrityksen tienhaaraan. Toinen mahdollinen tilanne syntyy, kun iso yritys ulkoistaa osan liiketoiminnasta omaksi toimintayksiköksi ja luo näin uuden yrityksen, jonka pääasiainen asiakas iso yritys ainakin aluksia on. Kolmas, nykyään yleistävä toimintamalli, on kun emoyritys kasvaa ulkoistamalla toimintaansa ja luo näin mahdollisuuksia uudelle yrittäjälle. (Laukkanen 2007, 35.)

Kasvu yritysostoilla on useimmiten jo suurten yritysten kasvumalli. Yritysstot ja yhteenliittymät ovat nykyään mahdollinen myös pienille- ja keskisuurille yrityksille. Yritystostojen perusteet ovat moninaisia. Voidaan ostaa tuotantokapasiteettia tai kehittämisosaamista, kiinnostavia tuotteita, nopea pääsy markkinoille ja joskus vain ostetaan kilpailija pois markkinoilta. Pienempien yritysten tekemien yritysostojen tai yhteenliittymien taustalla on usein molemminpuolinen havainto, että liittymällä voidaan kahdesta pienestä tehdä vahvempi ja menestyvämpi kokonaisuus. (Laukkanen 2007, 36.)

Portfoliokasvulla tarkoitetaan uusien yritysten tai liiketoimialojen perustamista. Tällöin kasvu haetaan olemassa olevan liiketoimintamallin ulkopuolelta laajentamalla portfoliota. (Laukkanen 2007, 37.)

Yrityksen kasvu ulkoisessa imussa tarkoittaa sitä, että yritys on asemoituu yrityskentällä siten, että se kasvaa ulkoisten tekijöiden ansiosta. Esimerkiksi vahvaan kasvuun nousseen yrityksen alihankkijoille tulee usein tilanne, jossa myös ne onnistuvat kasvamaan ainakin lyhyellä aikavälillä. Koska kasvu johtuu ulkoisista tekijöistä voi se usein olla tilapäistä ja satunnaista, eikä varsinaisesti kasvavan yrityksen hallinnassa. Kansankielisesti tästä puhutaan kasvuna ”mahdollisuuksien mukaan”. Kun kasvuyritys huomaa kasvun kiihtyvän ulkoisten tekijöiden seurauksena olisi ensiarvoisen tärkeää pysähtyä tekemään riskiarvio ainakin jos kasvun askeleet ovat yrityksen kokoon nähden suuria. (Laukkanen 2007, 37-38.)

2.2.2 Kasvustrategiat

Yrityksen strategian lisäksi yrityksen kasvun hallinnasta on tullut merkittävä yrityksen kilpailuetu. Kasvun hallintaa varten yrityksissä on aloitettu luomaan erityisiä kasvustrategioita. Kasvustrategia auttaa yritystä toimimaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Kasvustrategioilla pyritään

parhaan osaamisen mukaan kohdentamaan yrityksen käytössä olevat sisäiset ja ulkoiset resurssit, jotta voidaan varmistaa yrityksen kasvu lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Leminen & Westerlund 2008, 27.)

Yrityksen kasvu tietyssä markkinassa on monimutkainen ja syklinen ongelma. Erilaisissa toimintaympäristöissä ja erilaisilla liiketoimialoilla toimivat yritykset tarvitsevat onnistuneeseen kasvuun erilaisen strategian. Tärkeintä onkin tunnistaa, millaisia resursseja yrityksen käytössä on sekä millaisessa markkinassa ja toimintaympäristössä toimitaan, näiden tietojen pohjalta voidaan luoda toimiva ja totuuden mukainen kasvustrategia. (Leminen & Westerlund 2008, 28-29.)

Yrityksen kilpailustrategialla tarkoitetaan yrityksen strategista orientaatiota, joko ympäristöön mukautumista ja/tai sen muuttamista. Tämä ajattelun mukaan yrityksen kasvustrategiat voidaan jakaa neljään pääryhmään. (Leminen & Westerlund 2008, 30.)

1. uusien resurssien luotaaminen
2. liiketoiminnan laajentaminen
3. nykyisten resurssien hyödyntäminen
4. liiketoiminnan supistaminen

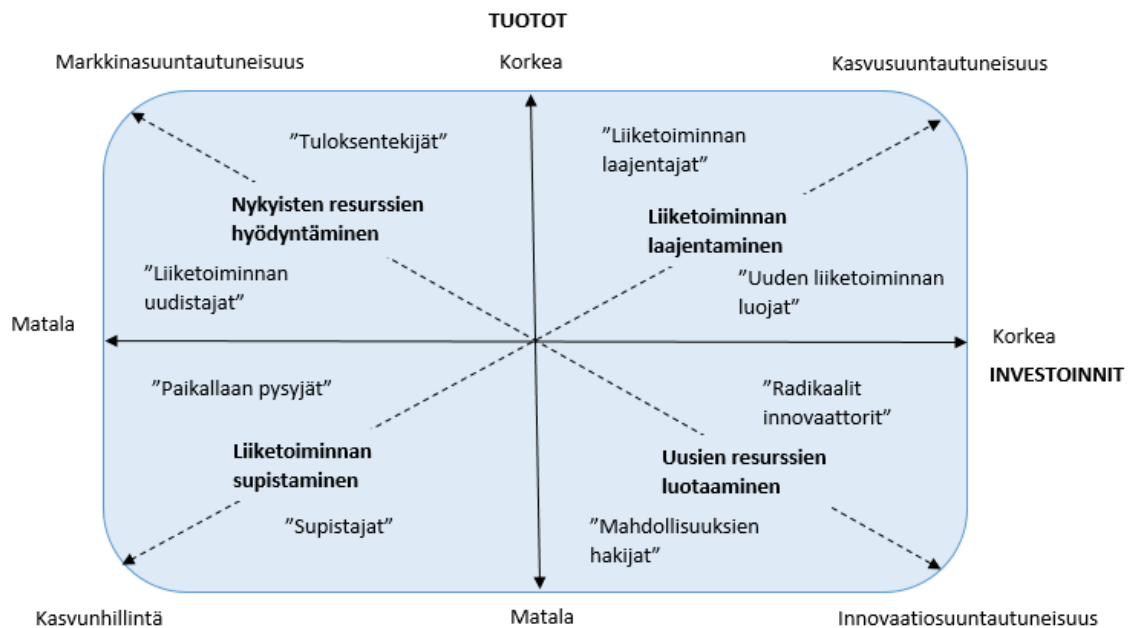
Uusien resurssien luotaaminen korostaa innovaatioisen kehittämistä. Uusia resursseja luomalla kasvua hakevan yrityksen on panostettava tutkimus- ja kehitystoimintaan. Tutkimus- ja kehitystoiminta on usein kallista, mutta uusia resursseja luotaavan strategian valinnut yritys luottaa uuden teknologian tai tuotteen tuovan yritykselle uutta liikevaihtoa ja kasvua jatkossa. (Leminen & Westerlund 2008, 30.)

Liiketoimintaa laajentamalla kasvua hakevat yritykset etsivät aktiivisesti uusia markkina-alueita tai liiketoiminnan muotoja. Kasvumotivaatio ja johdon osaaminen ovat keskeisiä osa-alueita liiketoimintaa laajentavassa kasvustrategiassa. Usein liiketoiminnan laajentamissuunnitelmat kaatuvat joko rahan tai informaation puutteeseen. (Leminen & Westerlund 2008, 31-32.)

Nykyisten resurssien hyödyntämisessä keskitytään tuloksenteon tavoitteisiin. Yritys pyrkii hyödyntämään olemassa olevia resurssejaan mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen organisaation tulee kehittyä riittävästi tukemaan massatuotantoa, mittakaavaetujen kehittymistä ja tuotteiden laajaa jakelua tukevaksi. (Leminen & Westerlund 2008, 31.)

Liiketoiminnan supistaminen ilmaisee halua hallita kustannuksia. Usein liiketoiminnan supistamiseen ja kustannusten hallintaan päätyvillä yrityksillä puuttuu joko halu kasvaa tai johdon osaaminen kasvun organisointiin. (Leminen & Westerlund 2008, 32.)

Yrityksen erilaisia kilpailustrategioita ja niiden suhdetta yrityksen toimintaa havainnollistettu kuvassa 3.



Kuva 3. Pk-yritysten kasvustrategiamalli (Leminen & Westerlund 2008, 33)

Useimmiten innovaation markkinoille tuova yritys jää riippuvaiseksi komplementaaristen, eli täydentävien tekijöiden toimittajista. Komplementaariseksi tekijöiksi luetaan kaikki tarvittavat resurssit, osaaminen ja teknologiat, joita tarvitaan uuden innovaation kaupalliseen hyödyntämiseen. Yrityksen kasvustrategian tulee riippua siitä, mihin sen innovaatio sijoittuu matriisissa (Taulukko 1). (Autere & Kotovirta 2008, 102-103.)

Taulukko 1 Saavuttaako innovaattori menestystä (Autere & Kotovirta 2008, 103)

		Komplementaariset tekijät	
		Vapaasti saatavilla tai merkityksetön	Muiden hallussa tiukasti olevat
Kopioitavuus	Korkea	I Kenenkään ei ole vaikea tehdä tulosta innovaatiolla.	II Komplementaaristen tekijöiden haltija tekee voittoa.
	Matala	III Innovaattori tekee voittoa.	IV Se taho, jolla on sekä teknologia, että komplementaariset tekijät hallussa tekee voittoa.

Oikeanlaisen strategian valinnan hahmottamiseen auttaa oman innovaation asettaminen matriisiin. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) kuvataan eri strategioiden sopimista erilaisten innovaatioiden haltioille.

Taulukko 2 Perusstrategia yrityksille eri asemissa matriisissa (Autere & Kotovirta 2008, 103)

		Komplementaariset tekijät	
		Vapaasti saatavilla tai merkityksetön	Muiden hallussa tiukasti olevat
Kopioitavuus	Korkea	I Strategia: Run Jatka innovoimista, ettei kilpailijat saa yritystä kiinni.	II Strategia: Yhdistä voimat Tarvitaan kumppaniksi taho, jolla komplementaariset tekijät hallussa.
	Matala	III Strategia: Block Estä innovaation kopiointi	IV Strategia: Block tai yhdistä voimat Parhaan neuvotteluaseman omaava tekee voittoa.

Orgaanisen kasvun strategia, toisin sanoen nykyisten resurssien hyödyntäminen kasvun lähteenä vaatii yritykselta paljon työtä tiedon hankkimiseen asiakkailta, jotta yritys löytää kaikki mahdolliset kasvun lähteet olemassa olevasta markkinasta. Jotta orgaaninen kasvu olisi mahdollista tulee yrityksen pystyä toimittamaan tuote uudelle asiakkaalle mahdollisimman pitkälti olemassa olevilla resursseilla. (Mognetti 2002, 15.)

2.3 Rahoitusteoria ja rahoitusmarkkinat

Aloittavan yrityksen rahoitus voi koostua useista eri lähteistä, yrityksiin tehtävistä sijoituksista, lainoista tai tuista. Erilaiset rahoittajat arvioivat rahoitusta hakevaa yritystä eri tavoin. Business enkelit ja muut riskisijoittajat saattavat arvioida yritystä tiimin ja idean perusteella, kun taas pankit voivat arvioida yrityksen maksuvalmiutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Rahoitusmahdollisuuksien tunteminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää, jotta voidaan hakea oikeaa rahoitusta oikeaan tarpeeseen.

Rahoitusteoria

Ei ole olemassa yhtä teoriaa, joka pystyisi selittämään rahoitusmarkkinoita. Useista teorioista on kuitenkin hyötyä, kun arvioidaan rahoitusmarkkinoiden toimivuutta ja syy seuraussuhteita. Rahoitusmarkkinoiden teoriapohjana voidaan käyttää täydellisten rahoitusmarkkinoiden teoriaa. Rahoitusmarkkinoita sanotaan täydellisiksi, jos:

- Kaikki markkinoilla toimivat talousyksiköt toimivat rationaalisesti.
- Kaikki markkinoilla toimivat talousyksiköt voivat antaa ja saada lainaa samoilla ehdoilla samaan markkinakorkokantaan; diskriminointia ei esiinny ja pääsy markkinoille on kaikille vapaa.
- Kaikki markkinoilla toimivat talousyksiköt voivat saada kaiken informaation vapaasti ja kustannuksitta.
- Yksikään markkinoilla toimiva talousyksikkö ei voi vaikuttaa arvopaperien hintaan, koska markkinoilla toimivien talousyksiköiden lukumäärä on niin suuri.
- Markkinoilla olevat arvopaperit ovat täysin jaollisia ja likvidejä, ja ne ovat myytävissä minkä suuruisissa erissä hyvänsä markkinahintaan.
- Markkinoilla ei esiinny vararikkokustannuksia.
- Markkinoilla ei esiinny veroja.
- Markkinoilla ei esiinny transaktiokustannuksia.

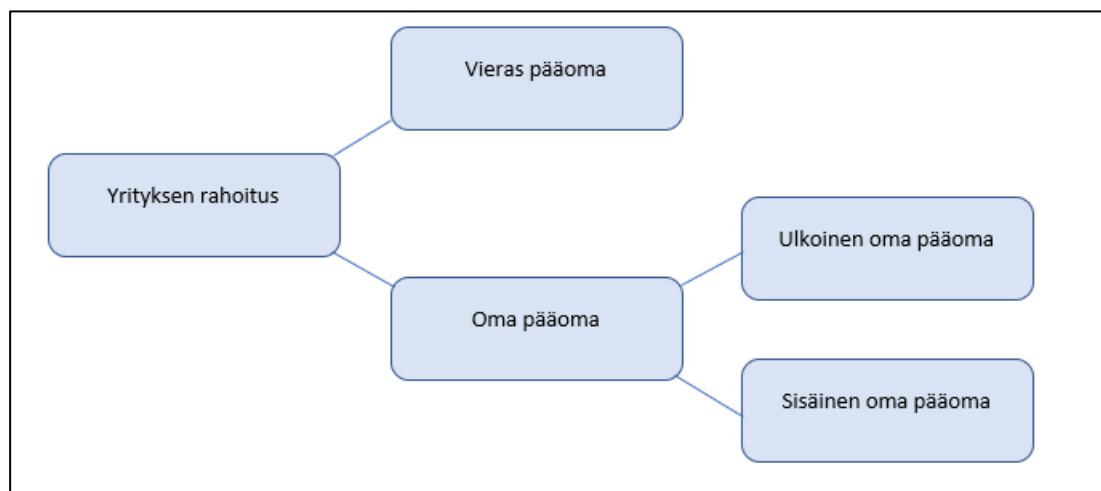
Kaikilla todellisilla rahoitusmarkkinoilla on poikkeamia täydellisistä rahoitusmarkkinoista (Leppiniemi 1993, 106-107.)

Rahoitusmarkkinat

Oman- ja vieraan pääoman ehtoista rahoitusta on saatavilla rahoitusmarkkinoilta. Rahoitusmarkkina jaetaan yleensä raha- ja pääomamarkkinoiksi. Rahamarkkinoilta on saatavilla lyhytaikaista vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Lyhytaikaiseksi sijoitukseksi lasketaan enintään yhden vuoden maksuajalla tehtyä vieraan pääoman sijoitusta. Pääomamarkkinoilta on saatavilla pitkäaikaista vierasta pääomaa sekä oman pääoman ehtoista rahoitusta. Sitä pääomamarkkinoiden osaa, joka on organisoitu arvopaperimarkkinoiden muotoon, kutsutaan myös osakemarkkinoiksi. (Leppiniemi 1993, 71-73.)

2.4 Rahan lähteet

Yrityksen rahoitus voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan vieraan pääoman ehtoiseen rahoitukseen ja oman pääoman ehtoiseen rahoitukseen. Oma pääoma voidaan edelleen jakaa ulkoiseen ja sisäiseen pääomaan. Ulkoisella omalla pääomalla tarkoitetaan yritykseen tehtyjä sijoituksia ja sisäisellä omalla pääomalla yrityksen itse tuottamia varoja. Vieraan pääoman ehtoisella rahoituksella yleensä tarkoitetaan lainaa. Näiden kahden pääomaluokan lisäksi usein puhutaan välirahoituksesta, mutta välirahoitukseen kuuluvat rahoitusmuodotkin lasketaan yrityksen taseessa kuuluvaksi jompaan kumpaan edellä mainittuun pääoma luokkaan. Yrityksen rahoituksen rakentumista mallinnettu kuvassa 4. (Puttonen 2007, 29-32; Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 267-268.)



Kuva 4. Yrityksen pääomalajit (Puttonen 2007, 30)

Yrityksen oman pääoman ehtoisen rahoituksen ja vieraanpääoman ehtoisen rahoituksen pääpiirteet voidaan tiivistää seuraavan taulukon 3 muotoon.

Taulukko 3 Oman- ja vieraan pääoman vertailu (puttonen 2007, 31)

	Oma pääoma	Veras pääoma
Etuoikeusasema konkurssissa	Maksetaan viimeisenä	Ennen omaa pääomaa
Velvollisuus maksaa tuottoa	Ei ole	Sopimusoikeudellinen velvollisuus
Tuotto ja riski	Korkea riski ja korkea tuotto	Pieni riski ja pieni tuotto
Äänioikeus	Kyllä	Ei
Pääoman palautus	Ei yleensä palauteta	Takaisinmaksu lainasopimuksen mukaan

Oman pääoman ehtoisen sijoittajan, yleensä osakkeenomistajan sijoitukselleen saama tuotto on sidoksissa yrityksen tulokseen ja yhtiön nettovarojen kehitykseen. Oman pääoman ehtoiseen sijoittamiseen liittyy usein korkeampi sijoitetun pääoman menettämisen riski. Osakesijoitus on yhtiötä purettaessa kaikkein huonoimmassa asemassa saamaan sijoittamansa pääoman takaisin. (Mähönen & Villa 2012, 75-86.)

Vieraan pääoman tuottovaatimus, eli kustannukset, määräytyvät lainan hakuvaiheessa. Yrityksen hakiessa lainaa, sille määritellään korko. Yritys maksaa lainanantajalle takaisin sekä lainan pääoman, että sille määrätyn koron. (Knüpfer & Puttonen 2018, 82.)

2.4.1 Vieraan pääoman ehtoiset lähteet

Yleisin vieraan pääoman lähde yrityksille on laina. Lainaa myöntävät pankit, vakuutusyhtiöt ja muutamat eritysluottolaitokset, kuten Finnvera. Lainaa maksetaan takaisin lainan myöntäjälle sovittuna aikana, sovituilla ehdoilla, lainaan liittyy aina korko. Lainaan liittyy usein myös vakuus, jonka lainanantaja vaatii saataviensa turvaamiseksi. (Kotro 2007, 63; Holopainen 2018, 198.)

Yrityksen kannalta vieras pääoma jaetaan kahteen kategoriaan lyhytaikaiseen eli alle vuoden periodilla erääntyvään ja pitkäaikaiseen eli yli vuoden maturiteetin lainoihin. Yleensä

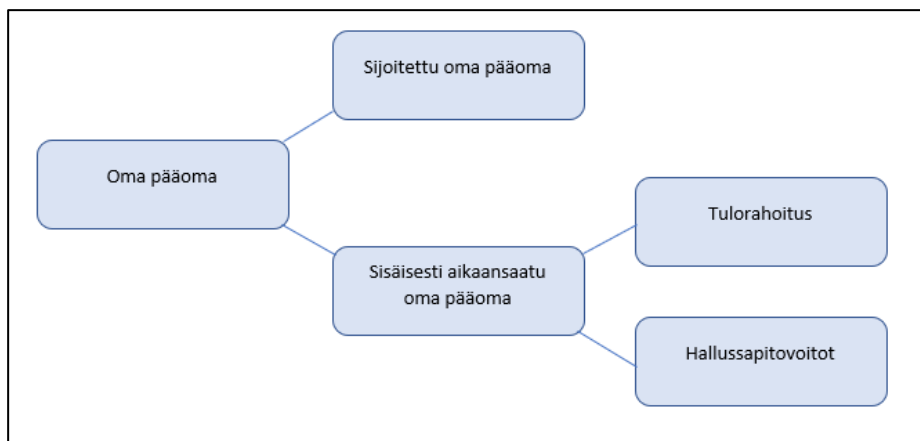
pitkäaikaisella lainalla rahoitetaan strategisia investointeja, koska niiden tulotkin yleensä kertyvät pitkän ajan kuluessa. Voimakkaan kasvun aikana yritys saattaa päätyä rahoittamaan kasvua myös lyhyen aikavälin lainalla. Kasvun rahoittamisessa lyhyen aikavälin lainalla piilee riski likviditeettikriisistä, jolloin muuten toimiva yritys voi ajautua suuriinkin vaikeuksiin, kun rahat eivät riitä päivittäisten toimintojen pyörittämiseen. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 177-178.)

Velkojan ja yhtiön välinen rahoitussuhde eroaa oman pääoman ehtoiseen rahoitajaan, esimerkiksi osakkeenomistajaan, siten että velkojalla ei yleensä ole oikeutta yhtiön varoihin vaan velkojan vaatteet ovat kiinteitä. Velkoja on antanut määrätyn pääoman yhtiön käyttöön tietyillä ehdoilla yleensä ennaltamäärätyksi ajaksi. (Villa, Ossa & Saarnilehto 2007, 270-271.)

Vieras pääoma tai tarkemmin sanottuna lainarahoitus voidaan jakaa kahteen kategoriaan, tilimuotoisiin ja markkinaperusteisiin lainoihin. Tilimuotoisilla lainoilla tarkoitetaan jälkimarkkinakelvottomia lainoja, joissa lainasitoumus säilyy koko laina-ajan lainan antajalla. Markkinaperusteisilla lainoilla tarkoitetaan jälkimarkkinakelpoisia lainoja, joilla sijoittajat voivat käydä kauppaa keskenään ilman, että velallinen tarkasti edes tietää kuka hänen velkojansa milläkin hetkellä on. (Kotro 2007, 63.)

2.4.2 Oman pääoman ehtoiset lähteet

Oman pääoman ehtoinen rahoitus voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan: Sijoitettuun omaan pääomaan ja sisäisesti aikaan saatuun omaan pääomaan. Sisäisesti aikaan saatuun omaan pääomaan lasketaan yrityksen tulorahoitus ja hallussapitovoitot. Oman pääoman muodostumista havainnollistettu kuvassa 5. (Leppiniemi 1993, 74-75.)



Kuva 5. Oman pääoman muodostuminen (Leppiniemi 1993, 74)

Oman pääoman ehtoinen rahoitus merkitään kirjanpidossa taseeseen yrityksen pääomaksi. Yleensä tämä tarkoittaa sijoitusta yrityksen osakkeisiin tai yrityksen sijoitetun vapaan oma pääoman rahastoon (SVOP -rahasto). Joissakin tapauksissa oman pääoman ehtoinen rahoitus voi olla myös merkintä- tai optio-oikeuden muodossa. (Tikka, Nykky, Virtanen, Heiniö & Linnavirta 2014, 40-41.)

Aloittavissa yksityisissä yrityksissä osakkeiden merkintäoikeudet annetaan laskemalla liikkeelle suunnattu osakeanti. Suunnatussa osakeannissa tietyille, aloittavan yrityksen tapauksessa yleensä yrittäjälle ja hänen lähipiirilleen, annetaan mahdollisuus sijoittaa rahaa yrityksen osakkeisiin. Tämä poikkeaa julkisesti listatuneiden yritysten osakkeiden ostamisesta, jotka ovat kaikkien vapaasti merkittävässä pörssin kautta. Myös julkisesti listautuneet yhtiöt voivat laskea liikkeelle suunnatun osakeannin, mutta tässä tapauksessa joukko jolle osakeanti kohdistetaan on laajempi kuin aloittavan pienen yrityksen tapauksessa. (Koski 2017, 125.)

Yrittäjän omat sijoitukset

Yrityksen alkurahoitus perustuu usein yrittäjän omaan pääomasijoitukseen. Yleensä vieraan pääoman sijoittajat edellyttävät, että yrittäjä on sijoittanut yritykseen myös omaa rahaa. (Kotro 2007, 62.)

Bootstrap rahoitus

Usein yrityksen ensimmäisiä kasvun rahoittamisen muotoja on niin sanottu bootstrap rahoitus. Bootstrap rahoitukseksi lasketaan uudet kekseliäät tavat käyttää yrityksen jo olemassa olevia resursseja käytössä olevan kassan kasvattamiseen ja sitä kautta kasvun rahoittamiseen. Bootstrap rahoitus on selkeästi yleisin rahoitusmuoto, jota aloittavat start-up yrittäjät käyttävät. Esimerkkejä bootstrap rahoituksesta ovat ostovelka, myyntiennakot, leasing ja omien henkilökohtaisten säästöjen käyttäminen yritykseen. (Patel 2020.)

Muut pääomasijoittajat

Pääomasijoittamisessa on otettava huomioon yrityksen arvonmääritys, yrityksen rahoitusstrategia kokonaisuudessa sekä mahdollinen tuotto-odotus verrattuna sijoituksen riskiin. (Lauriala 2004, 3-6)

Pääomasijoittajamarkkinat ovat muodostuneet useista erilaisista toimijoista. Pääluokkina pääomasijoittajatahoista voidaan listata Business Enkelit (Business Angel, BA), Pääomasijoittajat

(Venture Capitalist, VC) sekä pääomasijoittajaorganisaatiot (Corporate Venture Capitalist, CVC). (Schmidt 2014, 4)

Schmidtin luettelemien pääomasijoittajien lisäksi voidaan listata oman pääoman ehtoihin rahan lähteisiin myös yrittäjän ystäviltä, tuttavilta ja sukulaisilta saatavat sijoitukset.

Pääomasijoitukset voidaan luokitella erilaisiin sen mukaan, missä vaiheessa kasvua rahoitusta hakeva yritys on. Siemenvaiheeksi kutsutaan rahoitusta, jossa sijoitetaan ensisijaisesti tutkimukseen, tuotekehitykseen ja yrityksen alustavaan organisointiin ennen liiketoiminnan varsinaista käynnistämistä. Käynnistysvaiheen rahoitus on tarkoitettu tuotekehitykseen ja koemarkkinointiin yritykselle, joka voi olla jo toiminnassa, mutta sen tuotteita ei ole vielä kaupallistettu. Aikaisen kasvuvaiheen rahoitus on suunnattu yritykselle, jonka tuotekehitys on onnistunut ja joka tarvitsee rahoitusta pääasiassa tuotannon aloittamiseen ja myyntiin. Nopean kasvuvaiheen rahoitus on tarkoitettu yritykselle, jonka toiminta on tappiollista, mutta toiminta kasvussa. (Holopainen 2018, 228.)

Sijoittajat vaativat tyypillisesti sijoituksen vastineeksi, osakkeiden lisäksi, jonkinlaista määräysvaltaa yksityisestä. Sijoittaja ottaa tyypillisesti hallituspaikan yrityksessä. Yleensä yksityissijoittaja tuo yritykseen pääoman lisäksi osaamistaan ja käyttää asiantuntemustaan strategisten parannusten toteuttamiseen kannattavuuden lisäämiseksi ja liiketoiminnan lisäarvon saavuttamiseksi. (Veki 2017, 83.)

2.4.3 Muut rahan lähteet

Avustukset

Yritykset voivat myös saada myös julkisen vallan tukea, esimerkiksi tuotekehitykseen tai joihinkin investointeihin. Julkisiin tukiin liittyy aina ehtoja, mutta niitä ei yleensä makseta takaisin. (Kotro 2007, 66)

Erilaisia avustuksia tarjoavia tahoja ovat esimerkiksi alueelliset ely-keskukset, eu-rahoitusta jakavat toimijat kuten alueelliset leader hankkeet, kunnat ja kaupungit, Business Finland sekä erilaiset aatteelliset yhdistykset ja säätiöt.

Välirahoitus

Välirahoituksella tarkoitetaan usein pääomalainaa, joka luokitellaan oman ja vieraan pääoman välimuodoksi. Pääomalainalla on usein sekä oman että vieraan pääoman ominaispiirteitä. Tietyin ehdoin pääomalaina on nykyisen osakeyhtiölain mukaan mahdollista merkitä taseessa kokonaan omaksi pääomaksi. Välirahoitusta voi olla tietyissä tapauksissa myös optiolaina, joka sisältää vieraan pääoman luonteensa lisäksi omalle pääomalle ominaisia piirteitä. Lähtökohtaisesti välirahoituksella saatava rahoitus merkitään taseessa vieraaksi pääomaksi, sillä on kuitenkin aina joitain oman pääoman ominaispiirteitä. (Leppiniemi 1993, 71-88; Puttonen 2007, 39-45.)

Joukkorahoitus

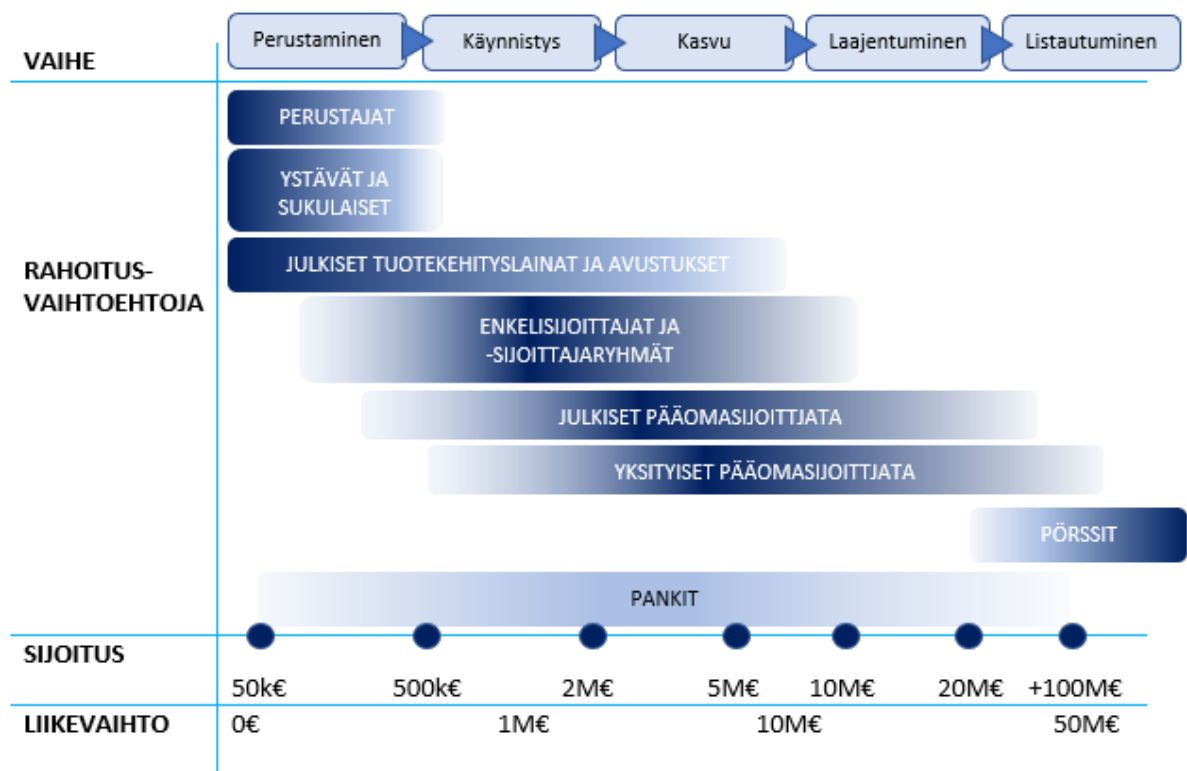
Joukkorahoitus sopii rahoitusmuodoksi varsinkin kuluttajatuotteiden lanseeraukseen sekä start-up yritysten alkuvaiheen rahoittamiseen. Joukkorahoitusta hakevan yrityksen tulee tuntea hyvin oma kohderyhmänsä ja hallita markkinointi, jotta joukkorahoituksen olisi mahdollista toteutua. Joukkorahoitusta voi kerätä laina- tai osakepohjaisena tai tuotteen ennakkomyynnin osalta vastikepohjaisena joukkorahoituskampanjana. Suomessa vastikkeettoman joukkorahoituskampanjan järjestäminen on kiellettyä. (Holopainen 2018, 230-231.)

2.4.4 Rahan lähteet kasvun eri vaiheissa

Se mistä ja miten yritys kerää rahoituksen on merkittävä strateginen valinta ja se ohjaa yrityksen toimintaa vahvasti tulevaisuudessa. Rahoituksen riittävyys on varmistettava, koska lisärahoituksen hankkiminen kesken projektin voi olla vielä haastavampaa kuin sen hankkiminen projektia aloitettaessa. Yrityksen elinkaari voidaan tiivistetysti jakaa seuraaviin vaiheisiin: yrityksen perustaminen, yritystoiminnan käynnistäminen, yrityksen kasvuvaihe, yrityksen laajentumisvaihe sekä pörssilistautuminen (Ahokas 2012, 6). Jokaiseen yrityksen elinkaaren vaiheeseen on olemassa eri rahoitusmuotoja.

Yrityksen tarvitsema rahoitusmuoto riippuu usein yrityksen elinkaaren vaiheesta, kasvunopeudesta ja toiminnan volyyymista. Lisäksi yritystoiminnan riskit, kasvupotentiaali ja kasvutavoite vaikuttavat rahoitusmahdollisuuksiin, joita yrityksellä on käytettävissä. Vastaavasti rahoittajat ovat sijoittuneet rahoitusmaailmaan näiden tekijöiden mukaisesti, ja kulloisellakin rahoittajalla on oma sijoitusprofiilinsa ja tyypillisimmät sijoitusinstrumenttinsa ja tavoitteensa. (Ahokas 2012, 6.)

Rahoitussuunnitelman tekemiseen tulee käytettävä riittävästi aikaa ja ajatusta, jotta se on varmasti projektin kannalta riittävä ja kattava. Lisäksi on otettava huomioon, että rahoitus tukee yrityksen valitsemaa kasvustrategiaa. Yrityksen kasvun vaiheet ovat pääsääntöisesti: perustaminen, käynnistys, kasvu, laajentuminen ja listautuminen. Eri kasvun vaiheissa ovat mahdollisia erilaiset rahoituslähteet. Perustamisvaiheen yleisimmät rahoittajat ovat perustajat itse tai ystävät ja sukulaiset. Julkiset tuotekehityslainat ja avustukset ovat tärkeässä roolissa yrityksen rahoituksessa perustamis vaiheessa, mutta myös käynnistys ja kasvu vaiheessa.

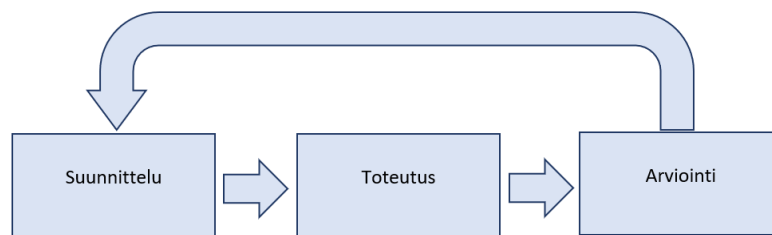


Kuva 6. Yrityksen kasvun vaiheet ja rahoituksen lähteet (Ahokas 2012, 6)

Enkelisijoittajat sekä yksityiset ja julkiset pääomasijoittajat ovat sijoittajaprofiilistaan riippuen mukana yrityksen rahoittamisessa käynnistys, kasvu, laajentumis ja listautumis vaiheissa, pörssit tulevat mukaan yrityksen rahoitukseen listautumis vaiheessa. Pankit ovat yrityksen mahdollisia rahoittajia koko kasvu kaaren ajan, jos katsovat että yrityksellä on riittävä kassavirtanäkymä selviytyäkseen veloista. Eri kasvun vaiheet ja kasvun vaiheiden eri rahoitus vaihtoehdot on esitetty kuvassa 6.

3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina. Prosessissa edetään toisiaan seuraavien vaiheiden kautta kohti lopputulosta. Jokaisen prosessin vaiheen toteuttaminen vie aikaa ja koostuu selkeistä toiminnoista. Kaikenlainen kehittämistyö voidaan yksinkertaistaa muutostyön prosessiksi, jonka vaiheita ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Prosessia on havainnollistettu kuvassa 7. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22-23.)



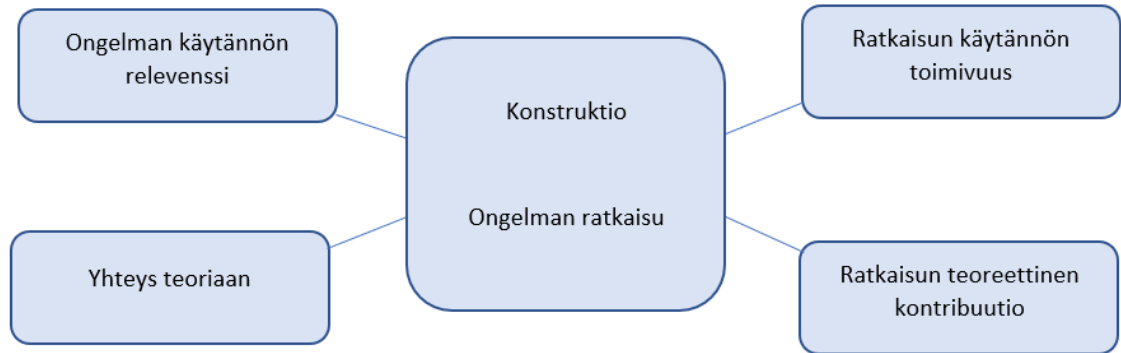
Kuva 7. muutostyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 23)

3.1 Tutkimusstrategia ja -ote

Konstruktivisen tutkimuksen on tarkoitus luoda käytännön ongelmaan uusi, teoriaan pohjaava ratkaisu. Lisäksi konstruktivisen tutkimuksen tuloksena syntyy usein myös tiedeyhteisöön uutta tietoa. Konstruktivisessa tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoretietoon. Konstruktion toimivuuden testaaminen ja tieteellisen annin osoittaminen vaativat usein lisätyötä. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Konstruktivisen tutkimuksen prosessi lähtee ongelman täsmentämisestä ja etenee teoria tarkastelun kautta käytännön ratkaisun kehittämiseen ja ratkaisun testaamiseen. Tärkeää konstruktivisen tutkimuksen prosessissa on jokaisen prosessin vaiheen dokumentoiminen mahdollisimman tarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

Konstruktivisen tutkimuksen piirteet ja yhteydet on havainnollistettu kuvassa 8.



Kuva 8. Konstruktiiivinen tutkimusote (Kasanen, lukka & Siitonen 1993, 246)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kuvaaminen on kuitenkin usein hiukan monimutkaisempaa ja sisältää useampi prosessin vaiheita. Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan jakaa kuuteen päävaiheeseen. (Ojasalo ym. 2014, 23-26.)

1. Kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen

Mielekkään kehittämiskohteen löytäminen ja tunnistaminen sekä sopivien tavoitteiden asettaminen ovat monella tapaa tärkeitä kehittämistyön prosessin onnistumisen kannalta. Kehittämistyö voi olla ongelmaperusteista, jolloin ryhdytään etsimään ratkaisuja käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen tai kehittämistyö voi olla uudistamisperusteista, jolloin etsitään ratkaisuja erilaisia rajapintoja kohtaamalla, tällöin tuloksena on usein uusi tuote tai palvelu. (Ojasalo ym. 2014, 23-26.)

2. Tiedon hankkiminen ja arvioiminen

Ennen varsinaista kehittämistyötä on tärkeää tutustua huolellisesti ja perusteellisesti. Sen sijaan, että vain pintapuolisesti mietittäisiin miten kehittämistyö toteutettaisiin kannattaa mieluummin pysähtyä tutustumaan huolellisesti käsillä olevaan ilmiöön, josta kehittämistyötä aloitetaan valmistelemaan. Tutkittavaan kohteeseen tai ilmiöön voidaan tutustua havainnoimalla sitä tai hankkimalla siitä kirjallisuutta ja muuta materiaalia. Ennen kehittämistyön aloittamista on vielä tärkeää arvioida hankitun tiedon oikeellisuus. On tärkeää että hankittua tietoa arvioidaan kriittisesti ja näin löydetään kehittämiskohteen kannalta oikeasti oleelliset asiat. (Ojasalo ym. 2014, 23-26.)

3. Kehittämistehtävän määrittäminen

Kehittämistehtävä tulee määritellä hyvin tarkasti, että on selvää mihin kehittämistehtävällä pyritään. Kehittämistehtävän määrittäminen on usein vaikeampaa kuin kuvitellaan. Tässä prosessin vaiheessa pohditaan syvällisesti ja huolellisesti, mihin kehittämisellä tähdätään. Määrittelyn kannalta oleellista on asettaa myös kehittämistehtävän onnistumisen mittarit, joiden avulla tuloksia voidaan arvioida. Kehittämistehtävä voi muuttua tai tarkentua kehittämisprosessin aikana, tällöin kirjataan ylös tarkennettu kehittämistehtävän määritelmä. (Ojasalo ym. 2014, 23-26.)

4. Tietoperustan muodostaminen

Kehittämistyön prosessin kannalta on keskeistä tuntea tutkittava aihealue ja löytää näkökulma, josta tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Näkökulma perustuu olemassa olevaan teoriaan ja jäsentää kehittämistyön kohteena olevaa aihepiiriä. Tietoperustan muodostamisessa voi käyttää apuvälineitä, esimerkiksi käsitekartan muodostaminen voi olla apukeino jolla hahmottaa asiakokonaisuuden oleelliset kohdat. (Ojasalo ym. 2014, 23-26.)

5. Lähestymistavan valitseminen

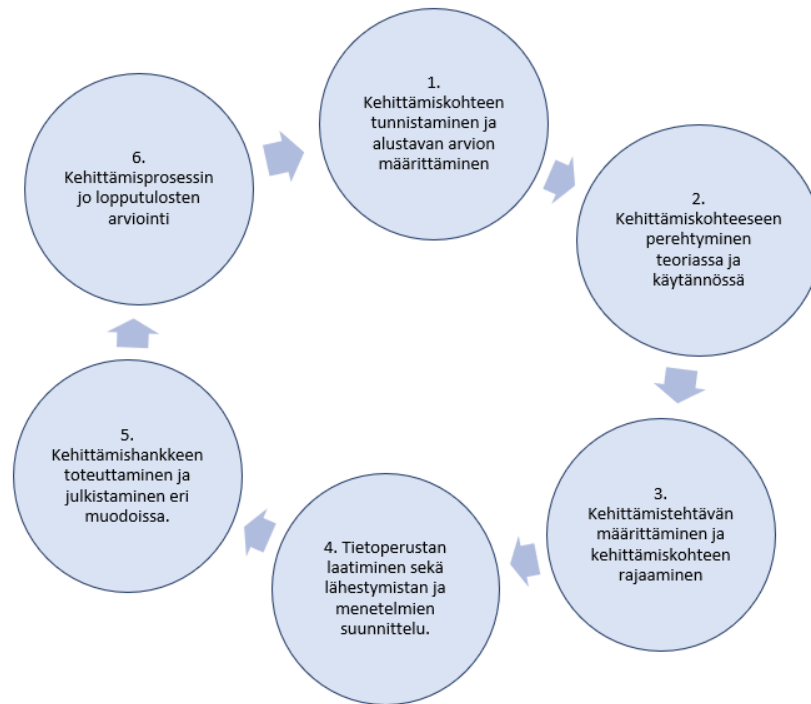
Ennen konkreettisen tutkimusmenetelmän valintaa on syytä pohtia yleisesti, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä lähdetään viemään eteenpäin. Kun tunnetaan erilaiset lähestymistavat on helpompaa sovittaa ne käytäntöön ja sopivaksi juuri tähän kehittämistyön kohteeseen. Yleensä kehittämistyön lähestymistavat jaetaan viiten erilaiseen lähestymistapaan tapaustutkimukseen, toimintatutkimukseen, konstruktiiiviseen tutkimukseen, palvelumuotoiluun ja innovaatioiden tuottamiseen. Kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa soveltuu siihen parhaiten. (Ojasalo ym. 2014, 23-26.)

6. Kehittämistyötä tukevien menetelmien käyttäminen

Kehittämistyössä voidaan käyttää hyväksi monenlaisia menetelmiä. Tutkimustyössä menetelmät jaetaan usein kahteen kategoriaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin). Kehittämistyössä oleellista on eri menetelmien moninainen käyttö. Eri menetelmillä kehittämistyön tueksi saadaan erilaista tietoa ja näkökulmia tällöin kysymys kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista ei nouse enää ratkaisevaksi. Menetelmiä valittaessa keskeistä on se millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Yleisimpiä kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä ovat kysely, haastattelu, ryhmähaastattelu,

havainnointi, dokumenttianalyysi, benchmarking, prosessikarttojen piirtäminen, yhteisölliset ideointimenetelmät sekä ennakoitimenetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 23-26.)

Yllä mainittujen osien lisäksi kehittämistyön prosessiin kuuluu lisäksi varsinainen hankkeen toteuttaminen ja julkaiseminen sekä prosessin- ja lopputulosten arviointi. Kehittämistyön prosessi havainnollistettu kuvassa 9.

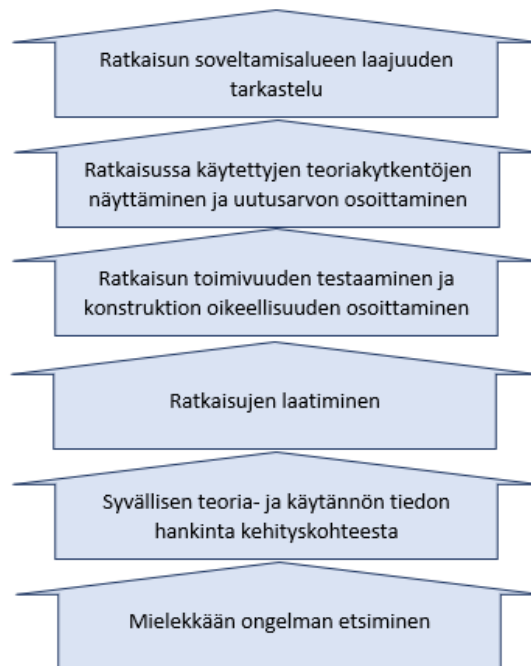


Kuva 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24)

Konstruktiiivinen tutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi, jos tavoitteena on luoda konkreettinen tuotos. Tuotos voi olla tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Oleellista on että tuotos on ratkaisu oikeaan ongelmaan ja tuotos on merkityksellinen sekä käytännössä hyödynnettävä. (Ojasalo ym. 2014, 66.)

Konstruktiiivisessa prosessissa ratkaisun laatiminen vaatii erityisesti teoreettista perustelua. Konstruktiiivinen prosessi perustuu uusiin ideoihin, joten ideoiden testaaminen esikokein, ennen varsinaista testaamista on suotavaa. Eri prosessin vaiheiden dokumentointi on konstruktiiivisessa tutkimuksessa tärkeää. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

Konstrktiivisen tutkimuksen prosessin eteneminen havainnollistettu kuvassa 10



Kuva 10. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2014, 67)

Tämä opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen, eli kvalitatiivinen. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan että mitä tahansa havainnot ovat ja miten tahansa ne on tehty, on tärkeää että niitä tulkitaan niiden tuottamisen kontekstissa. Toisin sanoen puhtaita faktoja ei ole olemassa. Tapausta tai aineistoa tutkitaan, koska tuloksilla ajatellaan olevan käyttöä muuallakin kuin kyseisen työn aikana. (Alasuutari 2021, 10-12.)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään paremmin ilmiötä, jota ollaan tutkimassa. Tällä tarkoitetaan kokonaisvaltaisen sekä syvemmän käsityksen saamista tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen analyysille on tyypillistä induktiivinen päättely, jossa pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineiston perusteella nousevista yksittäisistä seikoista. (Vilka 2015, 118-127.)

3.2 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Teemahaastattelun lähtökohtana on, että tiedetään haastateltavan kokeneen tietyn tilanteen tai olevan asiantuntija tietyllä alalla, jota haastattelussa käytetään. Teorian perusteella haastattelija kehittää tietyn hypoteesin ja lähtökohdan haastattelulle. Seuraavaksi analyysin perusteella

haastattelija kehittää haastattelurungon. Viimeiseksi haastattelurungon perusteella haastatellaan valitut henkilöt ja verrataan heidän subjektiivisia kokoemuksia aiemmin luotuun hypoteesiin. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.)

Haastattelu on kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä. Haastattelun käyttämistä tutkimusmenetelmänä puoltaa useat seikat. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, tämä lähtökohta antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa haastattelutilanteen aikana. Haastattelu vaatii haastattelijalta paljon taitoa ja kokemusta. Aineiston keruun tulisi olla tilanteen mukaista ja haastateltavaa myötäilevää. Haastattelun valmistelu, toteutus ja purkaminen vievät tutkijalta myös paljon aikaa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 34-35.)

Neutraalius on haastattelijan tärkeimpiä ominaisuuksia, vaikka haastattelija voikin kysymyksillään ja lisäkysymyksillään jossain määrin ohjata haastateltavaa. Haastattelijan tulisi olla mahdollisimman puolueeton ja minimoida vaikutuksensa haastattelun etenemiseen. Kommentit ja lisäkysymykset on esitettävä neutraalisti ja vältettävä sellaisia kielellisiä tai ei-kielellisiä viestejä, jotka voivat ohjata haastateltavan vastauksia. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 44–45.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavina on startup-yritysten rahoittajia sekä startup-yrityksen perustajia. Startup-yrittäjillä ei välttämättä ole tietoa rahoittajien päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä, mutta heillä on henkilökohtainen kokemus rahoituksen hankkimisesta yritykselle. Rahoittajilla ei välttämättä ole kokemusta startup-yrityksen perustamisesta, mutta heillä on tietämys ja kokemusta startup-yritysten rahoitushakemuksista ja rahoitus päätöksen tekemisestä.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kuultujen, nähtyjen tai kirjoitettujen sisältöjen analyysinä. Induktiivisessa sisällönanalyysissä liikutaan yksittäisistä havainnoista yleistettäviin tuloksiin. Tulokset/teoria muodostetaan aineiston perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-97.)

Sisällönanalyysin tulosten luotettavuus riippuu monipuolisen ja tarkoituksenmukaisen tiedon hankinnasta. Sisällönanalyysin luotettavuuden parantaminen alkaa perusteellisella valmistelulla ennen tutkimusta ja vaatii huomiota tiedonkeruussa, sisällön analysoinnissa, luotettavuuskeskustelu ja tulosten raportoinnissa. (Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014, 8.)

3.3 Kehittämismenetelmät

Rahoitussuunnittelussa tärkeää on kurinalaisuus, tarkkuus ja kassatulojen ja -menojen yksityiskohtainen ajoittaminen. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä yrittäjän on selvitettävä yrityksen investointikustannukset ja kannattavuuslaskelmat vähintään seuraavien kolmen vuoden ajalle. (Leppiniemen 1993, 59.)

Yrityksen menestystä ja yritystoiminnan kannattavuutta mitataan numeroilla. Mitä suurempi liikevaihto ja mitä suurempi tilikauden tulos, sitä onnistuneempaa liiketoiminta on ollut. Yritystä perustettaessa yrittäjän on laadittava rahoitussuunnitelma, johon kuuluu realistiset laskelmat liiketoiminnasta aiheutuvista tuotoista ja kuluista sekä pääoman tarpeesta. (Oja 2017, 25.)

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan yleistä rahoitussuunnitelman prosessia, johon kuuluu viisi kohtaa:

1. investointien suunnittelu
2. liikepääoman suunnittelu
3. tulorahoituksen ennakointi
4. pääomarahoituksen suunnittelu
5. tulorahoitukseen ja ulkoiseen rahoitukseen liittyvä tilinpäätössuunnittelu.

Rahoitussuunnitelma kehitettiin seuraavalle kolmelle vuodelle ja se suunnitellaan tukemaan yrityksen kasvustrategiaa, joka tässä opinnäytetyössä tämän tilaajayrityksen tapauksessa oli liiketoiminnan laajentaminen tuotekehityksen kautta.

4 Startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma

Startup-yrityksen rahoitus sekä rahoituksen riittävyys ja jatkuvuus yrityksen kasvun aikana ovat yrityksen elinehto. Onnistuneen rahoituksen toteuttaminen vaatii tietoa, suunnittelua ja työtä. Startup-yrityksessä toimivien henkilöiden on tärkeää tuntea erilaiset rahoitusmahdollisuudet, niiden hyödyt ja haitat sekä niiden hakemiseen vaikuttavat seikat. Startup-yritys myy tuotteensa lisäksi yritystään rahoittajille. Eri rahoittajatahoille, kuten pankeilla, sijoittajilla tai julkisilla rahoittajille, kaikilla on omat lähtökohtansa ja tavoitteensa joilla he ovat valmiita rahoittamaan erilaisia yrityksiä. Startup-yritys voi tekemällä työtä liiketoimintasuunnitelmansa ja rahoitussuunnitelmansa kanssa tuoda itsensä esille hyvässä valossa eri rahoittajille ja näin vauhdittaa yrityksen kasvua ja kehittämistä oikeilla rahoitusmuodoilla oikeissa kasvun vaiheissa. Hyvä rahamarkkinoiden tuntemus, perusteellinen suunnittelu ja työskentely yhteistyössä rahoittajien kanssa antavat parhaan mahdollisuuden onnistua startup-yrityksen rahoittamisessa ja kasvattamisessa.

4.1 Toimeksiantajan ja lähtötilanteen kuvas

Opinnäytetyön tilaajana oli Hatma Oy. Hatma Oy on opinnäytetyön tekijän oma yritys. Opinnäytetyön tekijä toimii siis yrittäjänä tilaajayrityksessä. Tämä asetti opinnäytetyölle haasteita ja korosti yhteistyötä oppilaitoksen kanssa entistä enemmän. Kajaanin ammattikorkeakoulun järjestämät opinnäytetyöpajat, joissa työstä keskusteltiin muiden oppilaiden kanssa ja yhteistyö opinnäytetyön ohjaajan kanssa toimivat apuna opinnäytetyön tekemisessä.

Yrityksen rahoitus muodostuu useista lähteistä. Startup-yritykset tähtäävät usein nopeaan kasvuun. Nopean kasvun rahoittaminen ei useinkaan toteudu pelkällä tulorahoituksella. Tällaisessa tilanteessa ulkopuoliset rahoittaja, kuten pankin, pääomasijoittajat tai julkisia tukia myöntävät laitokset nousevat erityisen tärkeään asemaan yrityksen menestymisen kannalta. Tilaajayrityksellä on kehitteillä tuote, jota on testattu yhdessä toimipisteessä kehittäjä yhteistyökumppanin, Oulun kaupungin, kanssa mutta jolle ei ole vielä olemassa selkeää markkinaa, eikä tuotekehityksen rahoitusta.

Rahoitusta suunnitellaan monesti, ainakin ihan aloittelevissa yrityksissä, melko lyhyellä tähtäimellä. Useinkaan yrittäjälle ei ole selvillä, miten rahoittajat arvioivat yrityksen rahoittamisen mahdollisuuksia ja miten eri rahoituslähteet eroavat toisistaan. Tämän työn

tarkoituksena oli selvittää millaiset rahoitusmuodot sopivat parhaiten tilaajayrityksen tilanteeseen, jossa tuotekehitykselle etsitään rahoitusta ja suunnitellaan kasvustrategiaa, jolla uusi tuote tuodaan lopulta markkinoille.

Tämän työn lopputuloksena laadittiin rahoitussuunnitelma, joka tukee yrityksen kasvustrategiaa eri vaiheissa. Rahoitussuunnitelmaa hyödynnetään, kun tilaajayritys hakee rahoitusta uuden tuotteen kehitystyölle.

Yrityksen rahoitukseen liittyy useita huomion arvoisia seikkoja. Yrityksen rahoitus voi muodostua useista eri lähteistä. Rahoitus voi muun muassa olla yrittäjän omaa rahoitusta, tulorahoitusta, lainaa, pääomasijoittajan sijoittamaa, julkisia yritystukia tai jopa lahjoituksia. Kaikissa eri rahoituslähteissä ovat vallalla eri lainalaisuudet, jotka usein tosin pohjautuvat rahoitusteoriaan. Tilaajayrityksellä on tarkoitus hyödyntää tämän tutkimuksen tietoa, jotta se voi parhaalla mahdollisella tavalla rahoittaa uuden tuotteen kehityksen ja minimoida tuotekehitysinvestointien riskit.

Yrityksen rahoitus ja varsinkin Startup-yrityksen rahoitus on monisyinen prosessi, jossa on useita vaihtoehtoja. Oman kokemuksen mukaan rahoitusta suunnitellaan melko lyhyellä aikavälillä. Tämän työn tavoitteena olisi löytää työkaluja suunnitella ja toteuttaa pidempiaikainen rahoitussuunnitelma, jonka avulla yrityksen kasvua voidaan turvata pidemmällä tähtäimellä. Tavoitteena on myös paremmin ymmärtää rahoituksen ehtoja myös rahoittajien näkökulmasta. Rahoitus on kuitenkin kasvuhakuisen yrityksen elinehto, koska kasvu usein maksaa ja tulorahoitus ei aina riitä kattamaan ainakaan nopeaa kasvua. Näin ollen startup-yrittäjälle on tärkeää ymmärtää rahoituksen edellytyksiä myös rahoittajan näkökulmasta.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä opinnäytetyö oli konstruktiiivinen tutkimus. Konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheita ovat ongelman tunnistaminen, teoria- ja käytännön tiedon hankinta kehityskohteesta, ratkaisujen laatiminen, ratkaisun toimivuuden testaaminen, ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen ja uutuusarvon osoittaminen sekä ratkaisun soveltamisalueen tarkastelu. Tämä opinnäytetyö noudatti pääsääntöisesti tätä yleistä konstruktiiivisen tutkimuksen kaavaa, joskin ratkaisun toimivuuden testaaminen jäi aikataulullisten ongelmien takia vähäiseksi.

Tämän opinnäytetyö aikana toteutettiin teemahaastattelututkimus, jossa haastateltiin onnistuneesti kasvunsa rahoittaneiden startup-yritysten yrittäjiä. Lisäksi haastateltiin myös yrityksiä rahoittavia tahoja pankista ja julkisen rahoittajan puolelta ELY-keskuksesta. Kaikkiaan haastateltavia on neljä (4) kappaletta. Näiden haastattelujen tarkoituksena on luoda kuvaa siitä, miten rahoittajat näkevät eri kasvun vaiheessa olevan start-up yrityksen, millaisia rahoitusvaihtoehtoja on saatavilla ja miten start-up yrittäjät näkevät eri rahoittajatahojen hyödyt ja ongelmat.

Haastateltavista yrittäjät olivat kaikki sarjayrittäjiä ja olleet mukana useamman start up yrityksen toiminnassa. Molemmilla yrittäjillä oli 5-10 vuoden kokemus startup-yrittäjyydestä ja useita onnistuneita yrityksen rahoituskerroksia. Molemmat yrittäjät toimivat Kainuun alueelta käsin, mutta tähtäävät kansallisille ja kansainvälisille markkinoille. Molemmat yrittäjät olivat korkeakoulututkinnon suorittaneita. Kumpikaan haastatelluista yrittäjistä ei ollut saanut rahoitusta businessenkeliä tai muulta yksityiseltä pääomasijoittajalta.

Molemmat rahoittajan edustajat olivat toimineet yritysrahoituksen parissa yli 10 vuotta. Molemmilla rahoittajan edustajilla oli alalle soveltuva korkeakoulututkinto. Molemmat rahoittajan edustajat olivat työssään olleet mukana rahoittamassa useita start up - ja kasvuyrityksiä.

Kaikkien haastattelujen teemana oli keskustella startup-yrityksen rahoitusmahdollisuuksista ja rahoituksen hakemisesta. Haastattelun teemat rakentuivat seuraavien asioiden ympärille:

1. start-up yritysten mahdolliset rahoitusmuodot
2. rahoittajan ja rahoituksen hakijan väliseen keskusteluun valmistautuminen
3. yrityksen rahoittamispäätökseen vaikuttavat asiat
4. rahoitussuunnitelman ja/tai kasvustrategian kaltaiset dokumentit vaikutus rahoitusta haettaessa
5. rahoituksen onnistumisen arviointi jälkikäteen
6. rahoituksen hakemiseen liittyvät ongelmat ja mitä pitäisi muuttaa

Kaksi haastatteluista toteutettiin kasvotusten ja tallennettiin matkapuhelimen tallenninohjelmalla. Kaksi haastatteluista toteutettiin etänä, käyttäen Teams-sovellusta. Tallenteiden litteroinnissa käytettiin apuna tekoälyyn pohjautuvaa ohjelmaa, joka purki haastattelut tekstimuotoon ja jakoi haastattelun osapuolten puheet osiin. Tämän jälkeen koneellisesti litteroidut tekstit käytiin läpi käsin ja paranneltiin koneen tekemää litterointia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää teoriassa eri rahoitus mahdollisuuksia startup-yrityksen ja kasvuyrityksen tarpeisiin, sekä tutustua eri rahoittajatahojen intresseihin heidän tehdessään rahoituspäätöksiä. Tämän tiedon pohjalta oli tavoitteena tehdä startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma.

Teemahasstattelun kysymykset oli aseteltu siten, että onnistuneita rahoituskierroksia tehneiden yrittäjien kanssa keskusteltiin noihin rahoituksiin liittyneistä prosesseista. Haastattelussa kerätystä aineistosta poimittiin litteroinnin jälkeen erityisesti startup-yrityksen rahoitukseen liittyneet teemat. Näitä olivat, projektin suunnittelu ja liiketoimintasuunnitelma. Lisäksi yrittäjien haastatteluissa teemaksi nousi se seikka, että myös he arvioivat rahoittajia sen suhteen mikä on heille paras ja yleensä helpoin tapa saada rahoitus. Teemaksi nousi myös se, että yrittäjät ja varsinkin aloittavat yrittäjät yleensä ottavat rahoituksen sieltä, mistä se on pienimmällä vaivalla saatavissa.

Teemahaastattelujen kysymykset rahoittajien taholle oli aseteltu siten, että niillä pyrittiin selvittämään eri rahoittajien tekemiin päätöksiin liittyvät seikat. Haastattelun perusteella kerätty aineisto teemoiteltiin siten, että sieltä poimittiin rahoittajien ensisijaisesti rahoituspäätökseen vaikuttavat seikat. Rahoittajien vastauksista erottui selkeästi teema, että rahoittajat haluavat selvittää ennen rahoituspäätöstään mahdollisimman todennäköiseksi hankkeen onnistumisen. Tähän päämäärään rahoittajat pyrkivät analysoimalla yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa sekä rahoitussuunnitelmaa. Startup-yrityksen tapauksessa nämä kaksi dokumenttia ovat kaikkein tärkeimmät. Lisäksi rahoittajien arvioidessa startup-yritystä, he arvioivat yrityksen tiimiä sekä yrittäjien soveltuvuutta yrittäjiksi. Mainittavan arvoinen arviointikriteeri on myös rahoitusta hakevan yrityksen kassavirta ja kassaennuste. Jo pidempään toimineen kasvuyrityksen hakiessa rahoitusta tärkeiksi dokumenteiksi rahoituspäätöstä tehtäessä nousevat myös edellisten tilikausien tilinpäätökset.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Start up yritysten rahoitusmuodot

Tärkeimmät start up yrityksen rahoittajat ovat julkista rahoitusta välittävät tahot. Molemmat tässä tutkimuksessa haastatellut yrittäjät olivat hakeneet ja saaneet julkista rahoitusta useisiin eri projekteihin.

” Pääosin ollut niitä julkisia rahoitusinstrumentteja. Ely-keskuksen rahoitusta ja Business Finlandin rahoitusta.”

-Yrittäjä

Toinen tärkeä startup-yritysten rahoittaja on pankit. Pankit rahoittavat yrityksiä käytännössä täysin velkarahoituksella. Velkarahoitus ei voi kovinkaan useassa tapauksessa olla startup-yrityksen, kasvuinvestoinnin tai kasvuun tähtäävän kehitysprojektin kokonaisrahoitus. Lähes aina velan vakuudeksi tarvitaan yrittäjän omaa omaisuutta tai jonkun henkilön vakuus. Useimmin yrittäjälainan vakuuden antaja, jos se on joku muu kuin yrittäjä itse, on Finnvera.

” Joo, kyllähän se niinku ihan on sitä perinteistä velkakirja lainaa, mitä niinku pääsääntöisesti myönnetään niinku varsinkin startup yrityksille ja sitten siellähän tulee sitten eroja että minkälaisia niinku takausmuotoja siellä on niinku käytettävissä. Että esimerkiksi Euroopan Investointipankin takauksia ja Finnveran takauksia, niin siellä tulee sitten (erilaisia rahoitusmahdollisuuksia).”

-Pankin edustaja

Yleisin sijoitus yrityksen pääomaan on yrittäjän oma sijoitus. Tällöin yrittäjä sijoittaa yritykseen joko omia säästöjään tai henkilökohtaisesti nostaamansa lainaa, esimerkiksi Finnveran tarjoamaa yrittäjälainaa.

”Yrittäjälainaa en oo ottanut, mutta omaa pääomaa kyllä sijoittanu”

-yrittäjä

Pääomalaina ja osakkuus ovat yleisimmät rahoitusmuodot, joilla yrittäjät ovat hakeneet rahoitusta yritykselleen omasta verkostosta. Pääomalainarahoitusta on käytetty myös siten, että pääomalainan antaja saa myös osan yrityksen osakkeista rahoitusta vastaa, mutta ei niin suurta osuutta kuin saisi suoralla sijoituksella yrityksen pääomaan. Näin sijoittaja pienentää sijoituksensa riskiä, ja yrittäjä saa pitää alkuvaiheessa suuremman osuuden yrityksensä osakkeista.

”... oikeastaan tultiin siihen, että haluttiin tämä tietty osakas mukaan ja hän oli valmis rahoittamaan toimintaa antamalla sitten tämän pääomalainan käyttöön. Ja korko oli siinä kohtaa parempien taas, (jos) vaikka pankista lähtis hakemaan lainaa. ... Nuo niin oli oikeastaan semmoisia semmoisia juttuja, että tuota niitä puntarointi ja sitten ei lähdetty hakemaan siinä kohtaa rahoitusta tai (osakas) rahoittajaa taakse, koska startup firma

valuation on siinä kohtaa semmoinen että, jossa olis myyty jo suoraan sielu sitten sille rahoittajalle. Elikkä sen takia se laina, sitten pystyttiin antamaan käytännössä pieni osa yrityksistä sitten sitä rahoitusta vastaan.

-Yrittäjä

Molemmat haastatellut yrittäjät olivat myös pitchanneet omaa yritysideaansa Business Enkeli-sijoittajille, mutta eivät olleet saaneet hankkeelleen rahoitusta.

”Osallistuimme Kasvu Open nimiseen tapahtumaan, jossa oli paikalla niin julkisen rahoituksen kuin myös sitten pankkien ja niin pääomasijoittajien edustajia.”

-Yrittäjä

Rahoittajatahojen tarjoamat edut

Yrittäjät tuntevat pääosin alueensa julkiset rahoitusmahdollisuudet hyvin. Lisäksi julkisen rahoittajan edustajat markkinoivat palveluitaan verrattain hyvin yrittäjille. Usein julkisen rahoituksen edustajat ovat hyvin verkottuneita alueensa yrittäjiin ja muihin toimijoihin, kuten yrityskiihdyttämöön, oppilaitoksiin ja yrittäjäjärjestöihin.

” Ne (kontakti maaseuturahastoon) oikeastaan tuli ammattikorkeakoulun kautta. Silloin siellä oli yrityskiihdyttämö ja sieltä sieltä tuli vinkki että nyt kannattaa hakea. Siellä (yrityskiihdyttämössä) oli tavallaan kanssa semmoinen omaa konsultti siellä, mutta tuota enemmän ja siellä tuli sitten (informaatiota rahoitusvaihtoehdoista) elyn puolelta kyllä.”

-Yrittäjä

Julkisen rahoituksen etuna on myös, että rahoittaja hyvin avoimesti kertoo, mitä ehtoja yrityksen ja yrittäjän tulee täyttää, jotta rahoitus on mahdollista myöntää. Usein myös julkisen rahoituksen edustaja avustaa rahoitushakemuksen tekemisessä koko prosessin ajan.

” ... kyllä ja sitten elyn tapauksessa taas tuota, miten valmistauduttiin, valmistauduttiin siihen, niin se lähti sillä kontaktilla ensin elylle kontakti, että että tämmöistä tukea haluttaisiin tai luettiin tämmöistä tuesta, että voidaanko pitää palaveria, että onko tämä ylipäätään meille mahdollinen. Ja sitten kun saatiin tieto, että se on mahdollinen sitten lähdettiin puntaroimaan, että tuota miten meidän pitää hakemus tehdään ja näin.”

-Yrittäjä

Julkisen rahoitus on myös lähes aina avustusta, jonka yritys saa hankkeen aikana, eikä sitä tarvitse maksaa takaisin rahoittajalle eikä rahoittaja vaadi yrityksestä osuutta itselleen. Avustusmuotoinen rahoitus on startup-yrityksen tapauksessa paras mahdollinen rahoitusmuoto sen tarjoamien etujen takia.

” Tietysti ensinnäkin se, että tämä on tosiaan avustus muotoista rahoitusta mitä ely-keskus myöntää, eli sitä ei tarvitse missään vaiheessa tämän tuensaajan sitten maksaa ely:lle takaisin.”

-Julkisen rahoituksen edustaja

Yrittäjän kannalta lainarahoituksen hakeminen pankilta nähdään helppona ja nopeana ratkaisuna, varsinkin jos lainarahoitus on toimintaan nähden maltillinen ja yrittäjällä on halua ja kykyä asettaa lainalle vakuudet.

” Ei mun mielestä sillä (Finnveralla) ei ollut hirveitä mitä piti tehdä, että se meni kohtuu kivuttomasti. Oisko ollu jo muutamassa viikossa rahat tilillä. Ja pankkilaina suhteen vielä helpompi. Toki ei puhuttu isoista summista siinä kohtaa, että... Pitiköhän sinne ottaa henkilökohtainen vakuus. Oli se joku muutaman tonnin vakuus piti laittaa.”

-Yrittäjä

Yrityksen ulkopuolelta tulevat sijoitukset omasta verkostosta tarkoittavat myös usein, että uusi sijoittaja tarjoaa yritykselle rahoituksen lisäksi myös työpanostaan. Tämä voi olla muunmuassa yritystoiminnan konsultointi, avustamista yrityksen päivittäisessä toiminnassa tai toimimista yrityksen hallituksessa.

”...Kyllä tosiaan niinku tämäkään henkilö niin ei ole pelkästään pelkästään rahallisesti mukana vaan antaa myös työpanosta.”

-Yrittäjä

Rahoittajatahojen ongelmat

Julkisen rahoituksen ehtona on usein monenlaisia asioita, jotka voivat liittyä yrityksen kokoon, toiminnassaoloaikaan tai yrityksen toimipaikan sijaintiin. Nämä seikat on usein kerrottu jo rahoituksen hakuvaiheessa, jolloin yrittäjä voi valita itselleen mahdollisen tukimuodon.

”...se ei ollut sopiva rahoitusmuoto et sitten rahoittajakin perusteli, että nyt nämä kriteerit ei vaan niinku ei mitenkään täyty. Ja sitten se, että mä itsekin ymmärsin, että vaikka miten kirjoittaisin uusiksi ja mitä tekisin niin ei tule täyttämään, että ei siinä ihan puuta heinää kuitenkaan pysty kirjoittaa. Että, Sijainnilla on on yksi iso merkittävä osa, jossain maaseudun rahoituksessa...”

-Yrittäjä

” Siis yleensähan me toivotaan, että meihin otetaan yhteyttä jo ennen se hakemuksen jättämistä, jotta me voidaan niinkun vähän jo arvioida tarkemmin sitä avustuksen myöntämisen mahdollisuutta ja että mihin asioihin sitä hanketta olisi ehkä järkevää painottaa.”

-Julkisen rahoituksen edustaja

Julkisen rahoituksen puolella on useita erilaisia tukimuotoja ja osa niistä on tarkkaan rajattu, mutta toisaalta rahoitusvaihtoehtoina löytyy myös ratkaisuja, jotka soveltuvat useisiin erilaisiin kasvun tilanteisiin.

”Ja sitten jos puhutaan vähän tarkemmin tästä kehittämisavustuksesta, niin sehän on tosiaan hyvin tämmöinen laaja monipuolinen tukimuoto siinä mielessä, että siinä voi olla monenlaista tuotekehitystä, menetelmä kehitystä, järjestelmä kehitystä, sovelluskehitystä, kansainvälisten markkinoiden selvittämistä. Toki sitten myös ihan kone-, laite-, kalustoinvestointeja myöskin mukana. Eli se soveltuu hyvin laajasti semmoisiin tarpeisiin, missä yritys on selkeästi hakemassa kasvua tai tai muutoin kehittämässä tai uudistamassa toimintaansa merkittävästi. Ja se tosiaan sopii sekä startupeille että sitten Jo pidempään toimineille yrityksille.

-Julkisen rahoituksen edustaja

Varsinkin startup-yritysten tapauksessa yrityksen vakuudet ovat erityisen tärkeitä, koska pankit arvioivat sijoituskohtetitaan kassavirta-arvion perusteella, tarkoittaen sitä että pankki arvioi onko lainaa hakevan yrityksen mahdollista tuottamallaan kassavirralla maksaa takaisin lainan pääoma ja sen korot.

”...Ja tuota, varsinkin sitten start-up yrityksillä on se, että kun kuitenkin pankit niinku kassavirta perusteisia rahoittajia, niin siellä ei välttämättä ole vielä syntynyt eurookaan

sitä kassavirtaa. Näissä tilanteissa varsinkin niin vakuuksilla on sitten suuri merkitys (lainapäätöksen kannalta)."

-Pankin edustaja

Startup-yrityksen alkuvaiheen rahoituksen hakemiseen liittyy useita ongelmia, kuten suuret investoinnit jotta toiminta saadaan edes aloitettua, oman pääoman ehtoisen rahoituksen vähyys, lainarahan hinta ja takaisinmaksu aikataulut sekä useat epävarmuustekijät, joita uuden yritystoiminnan aloittamiseen liittyy. Myös useat rahoittajat toivovat, että aloittavien ja myös jo pidempään toimineiden kasvuhakuisten yritysten rahoitukseen löytyisi entistä useammin ratkaisuja. Ratkaisuja voitaisiin löytää helpottamalla rahoituksen hakuprosesseja, parantamalla tietoisuutta erilaisista rahoitusmahdollisuuksista sekä paremmalla yhteistyöllä eri toimijoiden välillä.

" Kyllähän se tietysti noita varsinkin aloittavia yrityksiä että kun ollaan tai pankit hyvin kassavirta perusteisia rahoittajia niin... tavallaan että olisi niinku löydettävissä aina se ratkaisu kuitenkin. Niin kuin uusia aloittavia, varsinkin vientialan yrityksiä, kuitenkin tarvitaan että löytyisi niitä keinoja lisää, että miten niissä hankkeissa voitaisiin olla mukana. Että esimerkiksi jos sinne saataisiin niin kuin riskirahoittajia vaikka niin kun mukaan kaveriksi että saatas sillä tavalla sitä pankin riskiä pienennettyä. Niin voitaisi voitaisi tällöisiä niin kuin rahoitusratkaisuja pysty pystyä niinku ... niinku järjestelmään, että sinne saataisiin, se koostu sitten useammasta palasesta ... Ja pankit tulisi sitten vasta myöhemmässä vaiheessa mukaan, kun siinä olisi kassavirtaa syntynyt, jolloin se tavallaan olisi sitä pankin perinteistä rahoittamista."

-Pankin edustaja

Rahoittajatahojen kanssa käytävät neuvottelut ja tarvittavat dokumentit

Julkinen rahoittaja hakee rahoituksellaan aluevaikuttavia tuloksia, jotka näkyvät usein vuosien päästä alueelle tulleina työpaikkoina ja menestyvinä yrityksinä. Julkisen rahoituksen tarkoitus on olla helpottamassa kasvuhakuisen yrityksen toimintaa, jotta yrittäjät kykenevät sijoittamaan kasvuun.

" No tietysti se että tällöisen niinku tän tuki rahan roolihan on tietysti aina olla jakamassa sitä riskiä"

-Julkisen rahoituksen edustaja

” Monestihan näissä start-ypeissa tää on just, niinku tuossa äskenkin taisin sanoa, niin se kokonaisrahoitus on niinku se olennainen asia joka on niinku eniten teettää aina työtä että sen täytyy olla kunnossa ennen kuin päätöksiä voidaan meidän puolella sitten tehdä. Ja sitten tietysti se, että meidän pitää nähdä että yrityksellä on kaiken kaikkiaan edellytykset jatkuvaan kannattavaan toimintaan.”

-Julkisen rahoituksen edustaja

” Niin meillähän tietysti onnistuminen on se, että että tuota yritykset kasvaa ja menestyy tällä alueella ja ja tota pystyvät työllistämään täällä ihmisiä, jotka sitten maksaa veronsa tänne aluetalouteen. Että meidän näkökulmastahan se hyöty syntyy tietysti sitten sitä kautta.”

-Julkisen rahoituksen edustaja

Kun rahoittaja ja rahoitusta hakeva yritys neuvottelevat mahdollisesta rahoituksesta ovat liiketoimintasuunnitelma, rahoitussuunnitelma ja kassavirtaennusteet tärkeimpiä dokumentteja, joilla rahoittajan mielenkiintoa herätellään rahoitettavaa kohdetta kohtaan. Muita asioita, joita rahoittajat tarkkailevat ovat markkinat, rahoitettavan hankkeen toteutettavuus ja tiimi, joka rahoitusta hakee.

” Joo, kyllähän sitä ennen ennen neuvotteluja sitten niinku pyydetään. liiketoimintasuunnitelmat ja rahoitussuunnitelmat, ennusteet, kassavirtaennusteen, tulos- ja tase ennusteet että ne niitä niinku tutkitaan etukäteen. Ja sitten pystytään niinku näissä neuvotteluissa niin tarkentamaan vielä näitä asioita ja tavallaan pääsemään niitten lukujen taakse...”

-Pankin edustaja

” Onhan se tietysti juuri niin kuin numeroiden lisäksi niin arvioidaan sitten sitä yrittäjä ominaisuuksia, että tavallaan mikä hänen taustaa ollut että jos on vaikka aloittava yrittäjä, mutta on esimerkiksi ollut toimialalla niinku työntekijänä, niin kyllähän se niinku antaa semmoisen vahvemman pohjan tähän. Ymmärtää kuitenkin sitten sen toimialan. Ja tietenkin se, että kyllähän se kun näitä ... sekin kertoo, että miten pystyy näitä niinku eri materiaaleja toimittamaan pankkiin niin sehän jo kertoo sen, että minkälaiset tavallaan on niin kuin mahdollisuudet menestyä sitten”

-Pankin edustaja

Yksityisillä sijoittajilla hankkeen riskipotentiaali vaikuttaa neuvotteluissa siihen, kuinka suuren osuuden he haluavat yrityksen osakkeista tai voivatko he muuten turvata sijoitustaan tai pienentää sijoitusriskiä. Toisaalta myös pankit hinnoittelevat lainarahoituksen koron oman hankkeeseen liittyvän riskianalyysin perusteella.

” joo kyllähän se on aina että mitä riskisempi se hanke on niin sitä isompi ihan sillä rahalla on se hinta. Ihan samalla täällä, kun sijoittajat arvioi että ne odottaa isompaa pääoman tuottoa niin kuin mitä riskisenpänä ne katsoo sitten sen sijoituksen olevan, niin kyllä pankit toimii hyvin pitkälti samalla periaatteella.”

-Pankin edustaja

Tulosten yhteenveto

Eri rahoittajatahojen tarjoamat edut ja ongelmat kuvattu taulukossa 4. Taulukossa kuvattu myös, mihin yrityksen toiminnanvaiheeseen kyseinen rahoitusmuoto parhaiten sopii.

Taulukko 4 Rahoittajatahojen tarjoamat edut ja ongelmat

	EDUT	HAITAT	YRITYKSEN VAIHE
Sijoittaja	<ul style="list-style-type: none"> - Oman pääoman ehtoinen rahoitus - Muu osaaminen, jota sijoittaja tuo yritykseen - Sijoittajan verkostot 	<ul style="list-style-type: none"> - Yrittäjä joutuu luopumaan osasta yrityksen osakkeita 	<ul style="list-style-type: none"> -Alkuvaihe -Kasvuvaihe
Pankki	<ul style="list-style-type: none"> - Helppo ja nopea hakea. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiukka takaisin maksu aikataulu - Lainalle tarvitaan vakuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Kun yrityksellä on kassavirtaa, jolla maksaa laina takaisin
Julkinen rahoittaja	<ul style="list-style-type: none"> - Tuki muotoinen rahoitus, jota ei tarvitse maksaa takaisin - Rahoittaja avustaa rahoituksen hakemisessa 	<ul style="list-style-type: none"> -Byrokrania - Julkisella rahalla, ei yleensä voi rahoittaa hanketta 100% 	<ul style="list-style-type: none"> -Alkuvaihe -Tuotekehitys - Kasvurahoitus
Yrittäjän oma sijoitus	<ul style="list-style-type: none"> - Nopea ja yksinkertainen sijoitus. Ei tarvitse hakea ulkopuolelta - Oman pääoman ehtoinen sijoitus 	<ul style="list-style-type: none"> - Pitää rahoittaa joko omilla säästöillä tai henkilökohtaisella lainalla 	<ul style="list-style-type: none"> - Alkuvaihe

Taulukossa 5 kuvataan ne asiat, jotka vaikuttavat rahoittajatahojen sijoituspäätökseen. Ja tärkeimmät dokumentit, joiden pohjalta rahoitusneuvotteluja käydään.

Taulukko 5 Rahoittajatahojen sijoituspäätökseen vaikuttavat tekijät ja dokumentit

	Tärkeimmät seikat sijoituspäätöksessä	Hakijan tärkeimmät dokumentit
Sijoittaja	- Tiimi - Markkina - Liikeidea	- Liiketoimintasuunnitelma - Pitchi - Sijoittajakansio
Pankit	- Yrityksen lainanmaksukyky -	- Kassavirtalaskelma
Julkinen rahoittaja	- Yrityksen kasvuun tähtäävän projektin riskin jakaminen - Projektin alueellinen vaikuttavuus	- Liiketoimintasuunnitelma - Hankesuunnitelma - Hankkeen budjetti - Ulkopuolisten hankintojen tarjoukset

4.4 Kehittämisen toteutus ja tulokset

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin yleistä rahoitussuunnitelman kaavaa, johon kuuluu viisi kohtaa:

1. investointien suunnittelu
2. liikepääoman suunnittelu
3. tulorahoituksen ennakointi
4. pääomarahoituksen suunnittelu
5. tulorahoitukseen ja ulkoiseen rahoitukseen liittyvä tilinpäätössuunnittelu.

Tutkimuksen tuloksena saadun tiedon perusteella opinnäytetön tekijä, joka on myös tilaajayrityksen omistaja, arvioi yrityksen mahdolliset rahoittajatahot. Koska yritys on perustettavat startup-yritys, joka lähtee kehittämään uutta tuotetta ja liiketoiminta alkaa nolosta on luonnollista, että ensimmäinen rahoitusmuoto on yrittäjän oma sijoitus.

Riskejä arvioidessa on hyvä huomioida, että varsinkin startup-yrityksen alkuvaiheessa tehtävät omat sijoitukset yrityksen pääomaan ovat hyvin korkean riskin sijoituksia. Tässä tapauksessa sijoitetaan yrittäjän muusta yritystoiminnasta saatuja voittoja.

Toinen alkuvaiheen ja varsinkin tuotekehityksen selkeä rahoitusmuoto on julkiset avustukset. Tämän yrityksen liiketoimintasuunnitelman mukaan yritys hakee ensimmäisen kolmen toimintavuotensa aikana kahta erillistä avustusta. Ensimmäinen haettava avustus on Oulujärvi leaderin aloittavan yrityksen tuki, jota voi käyttää tuotekehitykseen ja lisäksi yrityksen toiminnan kehittämiseen, kuten johdon koulutukseen, suunnitteluun ja muuhun tarvittavaan liiketoiminnan kehittämiseen. Toinen haettava avustus, jota haetaan toisena toimintavuonna, on ELY-keskuksen kehittämisavustus, joka on tällä hetkellä yleisin yrityksiä käyttämä julkinen tuotekehitystuki.

Yrityksen tavoitteena on kehittää toimintaansa siten, että yritykselle saadaan ensimmäiset ulkopuoliset sijoittajat toisen toimintavuoden alussa.

Liiketoimintasuunnitelman osana opinnäytetyön tekijä kehitti rahoitussuunnitelman, joka ohjaa yrityksen toimintaa ensimmäisten kolmen toimintavuoden aikana ja joka on suunniteltu tukemaan yrityksen valittua kasvustrategiaa. Kasvustrategiana on kehittää toimintaa kehitettävän uuden tuotteen ympärille ja kasvaa tästä syntyvällä markkinalla.

Rahoitussuunnitelma pitää sisällään kassavirtaennusteen, tulossuunnitelman, tase-ennusteen sekä investointisuunnitelman. Rahoitussuunnitelma siis sisälsi yleisen rahoitussuunnitelman mallin prosessin mukaiset kohdat. Rahoitussuunnitelma on tehty seuraavalle kolmelle vuodelle ja sen tekemisessä on noudatettu kriittistä arviointia. Rahoitussuunnitelma sisältää myös skenaarioita, joilla pyritään arvioimaan rahoituksen riittävyys jos yritys ei täytä tavoitteitaan aikataulussa tai joutuu projektin aikana luopumaan joistain tavoitteistaan.

Suunnittelun pohjalta tuotettiin liiketoimintasuunnitelma ja rahoitussuunnitelma, jotka on liitetty tähän opinnäytetyöhön salattuna liitteenä (liite 3).

5 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia yrityksen liiketoimintasuunnitelma ja rahoitussuunnitelma. Tämän rahoitussuunnitelman mukaisesti tilaaja yritys voi lähteä hakemaan rahoitusta ja tukea tuotekehitysprojektilleen ja mahdollisesti lopulta saattaa uuden tuotteen markkinoille. Työn aikana saatiin paljon teoriatietoa rahoituksesta yleensä ja rahoituksen hakemisesta yrityksen kasvun eri vaiheissa. Tämä tieto on arvokasta tilaajayritykselle jatkossa tämän projektin osalta, mutta myös yleisellä tasolla ajatellen tulevia uusia tuotekehitys- ja liiketoiminnankehittämishankkeita.

Rahoitusta ja startup-yrittäjien rahoitusta Suomessa on tutkittu aiemmin jonkin verran ja nämä tutkimukset tarjosivat hyvän lähtökohdan tämän työn tekemiselle. Kuitenkaan täysin tämän työn kaltaista tutkimus- ja kehittämistyötä ei ollut aiemmin toteutettu ja työ tarjosikin uutta tietoa yrittäjien ja yrityksiä rahoittavien tahojen suhteesta startup-rahoituksen pelikentällä. Parannettavaa olisi ollut syventymisessä startup-yrityksille tarjottavien avustusten maailmaan teoriassa. Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että avustukset ovat yleisin ja usein ratkaisevin rahoitusmuoto startup-yritysten aloitusvaiheessa. Kuitenkin tämän työn teoriaosassa avustukset käsitellään hyvin lyhyesti.

Opinnäytetyön metodina oli konstruktiiivinen tutkimus, jossa teoriatietoon pohjautuen kehitetään jokin konkreettinen tuotos. Tässä opinnäytetyössä tuo kehitettävä tuotos oli startup-yrityksen liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma. Konstruktiiivinen tutkimusote, joka lähtee ongelman täsmentämisestä ja etenee teoria tarkastelun kautta käytännön ratkaisun kehittämiseen ja ratkaisun testaamiseen, soveltui rahoitussuunnitelman tekemiseen erinomaisesti. Tämän opinnäytetyön aikana ei toteutettu varsinaista rahoitussuunnitelman testaamista, mutta muuten työn tekeminen seurasi hyvin konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheita.

Konstruktiiivisen tutkimuksen vaiheet ovat:

1. Ongelman löytäminen, joka toteutui tässä opinnäytetyössä erinomaisesti. Ongelma oli tekijän työn kannalta oleellinen ja sen ratkaiseminen auttoi yritystä konkreettisesti kehittymään.
2. Syvällisen teoria- ja käytännön tiedon hankinta, joka onnistui tässä opinnäytetyössä tyydyttävästi. Teoria tietoa voidaan pitää hiukan suppeana tietyiltä osin, mutta kuitenkin työn kannalta kaikki oleellinen on teoriassa käsitelty. Käytännössä, haastattelujen

perusteella, saatiin luotua hyvä peruskuva startup-yrityksen rahoitusmahdollisuuksista joka on yleistettävissä ainakin Kainuun alueella toimiville yrityksille varsin hyvin.

3. Ratkaisujen laatiminen, joka onnistui tässä opinnäytetyössä oikein hyvin. Työn tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma ja rahoitussuunnitelma, joita tilaaja yritys voi hyvin käyttää hakiessaan projektilleen rahoitusta.
4. Ratkaisujen toimivuuden testaaminen, joka toteutui tässä opinnäytetyössä kohtalaisesti. Liiketoimintasuunnitelmaa ja rahoitussuunnitelmaa on alustavasti käyty läpi rahoittajien kanssa ja ne ovat hyvällä tasolla, mutta vaativat vielä hiomista ennen varsinaista rahoituksen hakemista. Optimaalisessa tilanteessa liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelmasta olisi voitu näyttää rahoittajille useampi versio. Tällöin ratkaisun toimivuuden testaaminen olisi toteutunut paremmin, aikataulujen puitteissa tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista.
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen, joka tässä opinnäytetyössä onnistui erittäin hyvin. Haastattelujen perusteella saatu kuva rahoitusvaihtoehdoista pystyttiin kytkemään teoriaan hyvin. Toisaalta uutusuusarvon osoittaminen, joka onnistui tässä opinnäytetyössä kohtalaisesti. Tutkimuksen aikana ei oikeastaan pystytty löytämään varsinaisesti uusia teorioita. Uutena asiana voitiin kuitenkin pitää kuvausta startup-yrityksen ja rahoittajien yhtenevistä intresseistä.
6. Ratkaisun soveltuvuuden laajuuden arviointi, joka toteutui tässä opinnäytetyössä varsin hyvin. Oman pohdinnan perusteella tässä työssä käytetty prosessi ja kuvattu yhteistyö rahoittajien ja startup-yrityksen välillä on hyvin yleistettävissä ainakin alueella toimiviin saman kaltaisiin yrityksiin.

Luotettavuuden arviointi

Työn aikana osoittautui erittäin haastavaksi löytää startup-yrittäjää, joka olisi onnistuneesti hakenut rahoitusta yksityisiltä pääomasijoitusrahastoilta tai enkelisijoittajilta. Tutkimukseen kysyttiin erityisesti yrittäjiä, jotka toimivat tai joiden yritys sijaitsee Kainuun alueella. Tämä aiheuttaa ongelman tulosten arvioinnissa, koska yksityiset sijoittajat ovat merkittävä osa varsinkin startup-yritysten rahoittajia. Kuitenkin molemmat haastatellut yrittäjät olivat keränneet myös yksityistä pääomarahoitusta omasta verkostostaan. Tämä antaa mahdollisuuden yrittäjille kuitenkin verratta yksityisiä sijoituksi muihin mahdollisiin rahoitusmuotoihin ja niiden etuja ja haittoja. Tietenkin neuvottelu sukulaisten tai tuttavien tekemisen rahoitusten suhteen on täysin

erilainen kuin työkseen pääomasijoituksia tekevien tahojen kanssa. Rahoituksen toteutus on teknisesti kuitenkin samanlainen prosessi. Lisäksi kaikki tässä työssä haastatellut yrittäjät olivat hakeneet rahoitusta yksityisiltä sijoittajilta, mutta eivät olleet sitä saaneet, joten heillä oli hyvä mahdollisuus myös arvioida yksityissijoittajien kanssa käytäviä rahoitusneuvotteluja.

Haastattelututkimuksessa on aina omat haasteensa, koska kaikki haastateltavien vastaukset pohjautuvat heidän omaan muistiinsa ja tulkintaansa aiheesta. Vastausten todenmukaisuutta ja rehellisyyttä ei voi mitenkään varmentaa. Luotettavuutta vahvistaisi saman kyselyn tekeminen samalle kohderyhmälle tietyn ajan kuluttua. Kuitenkin voidaan todeta, että kaikilla haastatelluilla oli vahva, useita vuosia kestänyt kokemus omalta alaltaan. Voidaan myös olettaa, koska kaikki haastateltavat osallistuivat siihen vapaaehtoisesti, että heidän vastauksensa ovat vilpittömiä ja niin tarkkoja kuin se on mahdollista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta voidaan testata esimerkiksi rinnakkaiskoodauksen tai aineiston puolittamisen avulla. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukijalle tarjotaan mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä työn aikana ja kritisoida sitä. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että kuvatulla tavalla on päädytty esitettyihin tulkintoihin. (Anttila 2014)

Tässä opinnäytetyössä saatu aineisto litteroitiin ensin tekoälyyn pohjautuvalla ohjelmalla, joka jakoi haastattelun osiin. Nämä litteroinnit paranneltiin käsityönä ja tämän aineiston pohjalta aloitettiin luokittelu. Luokittelussa samankaltaiset kuvaukset rahoituksesta nousivat varsin selkeästi esille. Luotettavuutta olisi parantanut, jos tutkimuksella olisi ollut useampia tekijöitä ja luokitteluja olisi voitu vertailla keskenään. Tässä työssä kuvattu prosessi, jonka pohjalta liiketoiminta- ja rahoitussuunnitelma on laadittu on varsin selkeästi esitetty työn aikana. Voidaan todeta, että henkilö jolla on perustiedot olemassa yritystoiminnasta sekä perus osaaminen rahoituksen ja liiketoiminnan kirjanpitoon liittyvistä perussäännöistä, kykenee toistamaan tässä työssä tehdyn liiketoimintasuunnitelman ja rahoitussuunnitelman. Tämän opinnäytetyön uskottavuutta lisää se, että haastattelujen perusteella luotu peruskuva startup-yrityksen rahoitusmahdollisuuksista oli vahvistettavissa teorian pohjalta.

Ammatillinen kehittyminen

Rahoitukseen, rahoitussuunnitelmaan ja rahoituksen hakemiseen perehtyminen teoriassa kehitti minua ammatillisesti eniten tämän työn aikana. Olen itsekin toiminut startup-yrittäjänä useassa yrityksessä ja minulla oli jonkilainen tuntuma rahoituskenttään jo työtä aloittaessa. Työn aikana

kuitenkin huomasin useita virheitä, joita olen aiemmalla työurallani toistanut ja joiden seuraukset ovat hankaloittaneet yrityksen toimintaa pitkällä aikavälillä.

Opin työn aikana paljon rahoitussuunnitelman tekemisestä ja sen suhteesta yrityksen valittuun strategiaan ja kasvustrategiaan. Kehityin työn aikana keskustelijana rahoittajien kanssa, koska osaan tämän tutkimustyön ansiosta paremmin huomioida heidän toiveensa rahoitussuunnitelman ja rahoituksen hakemisen suhteen.

Toisten startup-yrittäjien kanssa keskustelu aiheesta auttoi minua huomaamaan yleisiä toimintatapoja, joita myös itsekkin olen toistanut. Esimerkiksi startup-yrittäjillä voi monesti, varsinkin ensimmäistä yritystä perustettaessa, olla ajatus että ”otetaan rahoitusta sieltä, mistä se helpoiten saadaan”. Kuitenkaan pelkkä rahoitus ei aina ole riittävä asia, vaan sen tulisi olla oikeassa suhteessa tekeillä olevaan projektiin.

Tämän työn tekeminen opetti minua myös paljon tieteellisen prosessin vaiheista ja asioihin perehtymisestä tutkimuksellisen otteen avulla. Opinnäytetyön aikana huomasin kuinka hyvällä suunnittelulla, dokumentoinnilla ja järjestelmällisellä toimintatavalla voin tukea kokeilua ja saada siitä enemmän hyötyä. Tämä opinnäytetyö on aloitettu jo vuonna 2017, jolloin rahoituksen kohteena ollut projekti oli aivan eri kuin tässä lopullisessa työssä. Jälkikäteen ajateltuna olisin voinut dokumentoida myös jo tuon epäonnistuneen projektin ja saada sitä kautta myös toisenlaista näkökulmaa tähän opinnäytetyöhön.

Yleistettävyys

Passilan (2009) mukaan rahoittajat tarkastelevat yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa viittä kohtaa. Niin sanotusti viittä C:tä. Nämä kohdat ovat: Capita (pääoma), Capacity (kapasiteetti), Collateral (vakuudet), Character (luonne) ja Conditions (olosuhteet).

Haastattelujen perusteella rahoittajat tarkastelevat juuri näitä ominaisuuksia tehdessään yritystä koskevia rahoituspäätöksiä. Eri rahoittajat saattavat painottaa näitä kohtia eri tavoin, mutta jossakin määrin kaikki kohdat ovat rahoittajien arvioitavana aina. Esimerkiksi tämän tutkimuksen perusteella pankin edustaja nosti tärkeimmiksi päätöksentekokriteeriksi rahoituspäätöksissä kapasiteetin, eli kassavirran ja vakuudet. Kuitenkin myös pankin edustaja tarkastelee yrittäjän luonnetta ja olosuhteita ja yrityksen pääomaa tehdessään päätöksiä.

Tässä suhteessa haastattelut tukivat vahvasti teoriatietaoa. Aloittavan startup-yrityksen tulisi heti ensimmäistä liiketoimintasuunnitelmaa tehdessään tarkastaa että nämä viisi c:tä on esitelty

heidän suunnitelmassaan. On myös hyvä muistaa, että liiketoiminnan kehittyessä liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää koko ajan.

Ahokkaan (2012, 6) mukaan rahoitussuunnitelman tekemisessä tulee pitää mielessä, että eri rahoittajat toimivat eri kasvun vaiheissa. Yrityksen kasvun vaiheet ovat pääsääntöisesti: perustaminen, käynnistys, kasvu, laajentuminen ja listautuminen. Eri kasvun vaiheiden rahoittajia puolestaan ovat: perustaja, ystävät ja sukulaiset, julkiset rahoittajat, enkelisijoittajat, yksityiset ja julkiset pääomasijoittajat, pörssit sekä pankit.

Tämän opinnäytetön aikana tehtiin rahoitussuunnitelma aloittavalle startup-yritykselle. Ahokkaan (2012, 6) mukaan perustamisvaiheen yleisimmät rahoittajat ovat yrittäjä itse, sekä julkiset rahoittajat eli avustukset. Tässä tapauksessa opinnäytetyön aikana saatu tieto vastaa teoriaa. Tämän yrityksen ensimmäisiä rahoitusmuotoja ovat yrittäjän oma sijoitus sekä, ainakin suunnitelman mukaan, kaksi erillistä tuotekehitysavustusta joita haetaan yrityksen kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana.

Tämän opinnäytetyön aikana tehdyn rahoitussuunnitelman mukaan seuraavia mahdollisia rahoittajia ovat enkelisijoittaja, jota aloittava startup-yritys alkaa etsimään heti toiminnan alkaessa. Ahokkaan (2012, 6) mukaan muita mahdollisia käynnistämisen vaiheen rahoittajia ovat pankit, ystävät ja sukulaiset sekä pääomasijoittajat riippuen heidän sijoittajaprofiilistaan.

Pääsääntöisesti startup-yrityksen rahoitukseen liittyvää tietoa on hyvin saatavilla ja varsinkin julkisia avustuksia myöntävät tahot todella tehokkaasti myös avustavat rahoituksen hakuprosessissa. Aloittavan startup-yrittäjän kannalta on tärkeää pitää hyvät suhteet eri rahoittajatahoihin jo hyvissä ajoin ennen kuin varsinaista rahoitusta ollaan hakemassa. Rahoituspäätöksiin liittyvät harkinnat ja prosessit saattavat joissain tapauksissa kestää pitkäänkin. Rahoitusta on hyvä myös suunnitella ennakoon, mahdollisuuksien mukaan myös rahoittajien kanssa. Tällöin yritys voi paremmin vastata niihin kysymyksiin joita rahoittaja tarvitsee tehdessään rahoituspäätöstä.

Liiketoimintasuunnitelma muodostuu useista osista. Yleisimmin nämä osat ovat operatiivisen johdon yhteenveto, missiolauselma, yrityksen historia, yrityksen ja sen toimialan profilointi, yritysstrategia, tuotteiden kuvaus, markkinointistrategia, kilpailija analyysi, omistajien ja johtajien taustat, taloudelliset ennusteet ja rahoitustarve (Passila 2009, 97-110; Koski & Virtanen 2005, 29-99.)

Tämän opinnäytetön tuloksena laadittu liiketoimintasuunnitelma vastaa tuota yleistä kavaa pääpiirteissään. Laaditusta liiketoimintasuunnitelmasta puuttuvat yrityksen historia sekä operatiivisen johdon yhteenveto. Nämä kohdat puuttuvat, koska aloittavalla yrityksellä ei vielä ole näitä. Tarkoituksena on kuitenkin lisätä myös nämä osiot liiketoimintasuunnitelmaan toiminnan kehittyessä. Lisäksi tämän opinnäytetyön aikana laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa painotetaan rahoitussuunnitelmaa.

Jatkotutkimus ehdotukset

Työn aikana muodostui haasteeksi löytää, ainakin Kainuun alueelta, yrittäjiä jotka olisivat keränneet onnistuneesti rahoitusta yksityisiltä pääomasijoittajilta. Toki tämän tutkimuksen otanta alueen startup-yrittäjiin on pieni, mutta olisi mielenkiintoista tutkia miten Kainuun alueen startup-yritykset suhteutuvat yksityisen pääomasijoitusten keräämisessä muun Suomen startup-yrityksiin verrattuna.

Työn aikana rahoittajien kanssa käytyjen keskustelujen aikana nousi toistuvasti esiin aihe, että rahoittajat tarkkailevat rahoitusta hakevan yrittäjän ja tiimin ominaisuuksia. Tämän työn aikana käydyissä keskusteluissa ja teoriassa löytyi tietoa, mitkä nuo arviointikriteerit yleensä ovat. Kuitenkin olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin millaisista asioista rahoittajan arvio yrittäjän tai tiimin soveltuvuudesta projektin toteuttajaksi muodostuu. Tai miten rahoittajan henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttavat rahoituspäätökseen.

Lähteet

Ahokas, M. (2012). Ohjelmistoyritysten rahoitusopas. Ohjelmistoyrittäjät ry ja Teknologiateollisuus ry. Suomi: Keili Oy. Haettu osoitteesta: https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/rahoitusopas_2012_uusi.pdf

Alasuutari (2021). Mitä on laadullinen tutkimus? Tampereen Yliopisto. Haettu osoitteesta: <https://docplayer.fi/8150-Mita-on-laadullinen-tutkimus-pertti-alasuutari-tampereen-yliopisto.html>

Anttila, P. (2014). Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Haettu osoitteesta: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.2%20Laadullisen%20tutkimuksen%20arviointi>

Autere, J. Kotovirta, J. (2008). Vaihda kasvuvaihteelle. Hämeenlinna, Suomi: Talentum Media Oy.

Beverly, H. T. (2018). Navigating your way to startup success. Berlin, Germany: De G Press.

Chaudhry, Z. H. (2015). Business Plan for XYZ Hand Car Wash in Finland. YAMK opinnäytetö Satakunnan ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97981/Chaudhry_zia.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cowan, A. (2021). The 20 Minute Business Plan: Business Model Canvas Made Easy. Haettu osoitteesta: https://www.alexandercowan.com/business-model-canvas-templates/#Whatx2019s_the_Business_Model_Canvas

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. SAGE journals. Haettu osoitteesta: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244014522633>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Suomi: Vastapaino.

Etula, S. (2017). Nordic Guide to Finding an Angel Investment. Helsinki, Suomi: Finnish Business Angels Network. Haettu osoitteesta: http://etula.fi/pdfs/guide_to_finding_an_angel_investment.pdf

Etula, S. (2015). OSAAMISTA, VERKOSTOJA, RAHAA. Opas enkelisijoituksen hakemiseen. Saarijärvi, Suomi: : Saarijärvi Offset Oy. Haettu osoitteesta: http://etula.fi/pdfs/opas_enkelisijoituksen_hakemiseen.pdf

Hautamäki, P., Brandt, T. & Routamaa, V. (2017) Identifying the orientations of growth entrepreneurs in Finland. Proceeding the role of entrepreneurship and business management in shaping collaborative economy. The Sixth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2017) Hanoi, Vietnam – November 16-17, 2017. Jakarta: Universitas Tarumagara.

Havia, M. Sirkiä, N-M. (2016). drivers, challenges and support needs of a start-up company. YAMK-opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115672/Havia_Maria_Sirkia_Noora-Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Heikkilä, T. (2018). The commercialization of technoöogical innovation by growth oriented finnish start-ups. YAMK opinnäytetyö Tampereen ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/156457/Heikkila_Tarja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Helaniemi, K. Kuronen, A & Väkeväinen, V. (2018). Kutsuvat sitä pöhinäksi. Helsinki, Suomi: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Holopainen, T. (2018). Yrityksen perustamisopas. Käytännön perustamistoimet. Turenki, Suomi: Hansaprint Oy.

Invesdor.com (2021). What makes digital fundraising a great choice? Invesdor.com. haettu osoitteesta: <https://www.invesdor.com/en-gb/for-companies/>

Jokelainen, J. (2020). Liiketoimintasuunnitelman laatiminen digimarkkinointiyritykselle -case Leaduout oy. YAMK opinnäytetyö Turun ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354783/Jokelainen_Jari.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Järvi, H. (2018). Startup-yrityksen rahoitusratkaisu: perinteinen pääomasijoittaja vai joukkorahoitus? Pro gradu-tutkielma. Tampereen Yliopisto.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103208/1523435475.pdf>

Järvilehto, L. (2018). Kiitorata. Startup-maailman molemmat puolet. Helsinki, Suomi: Tammi.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Fall 1993, 243-264

Keino, J. (2019). Maaseuturahaston rahoitus- ja maksatusprosessin kehittämissuunnitelma. Case Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. YAMK-opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265127/Keino_Jutta.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kirjola, S. (2011). Business Value Creation and Stakeholder Expectation Management as Tolls for Better Business Relationships. Case Study: TeliaSonera AB, Enterprise Systems. YAMK opinnäytetyö Lahti University of Applied Sciences. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34180/Kirjola_Sirpa.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Klemm, C. (2018). Developing a Start-Up Business Plan for a Digital Media Company in the Finnish Market. YAMK opinnäytetyö Satakunnan ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/152954/Klemm_Christopher.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Knüpfer, S. & Puttonen, V. (2018). *Moderni Rahoitus*. Helsinki, Suomi: Alma Talent.

Kormilainen, V. (2015). *Kukaan ei puhu fruugosta. Tarinoita startup Suomesta*. Helsinki, Suomi: Helsingin seudun kauppakamari.

Koski, T. (2017) *PK-yrityksen starteginen talousjohtaminen*. Viro: Printon.

Koski, T. & Virtanen, M. (2005). *TULOS. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen*. Keuruu, Suomi: Otavan Kirjapaino.

Kotro, M. (2007). *YRITYKSEN KANNATTAVUUS JA RAHOITUS. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulmasta*. Helsinki, Suomi: Edita Prima Oy.

- Landström, H., Parhankangas, A. & Mason, C. (2019). Handbook of Research on Crowdfunding. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing
- Laukkanen, M. (2007). Kasvuyritys. Helsinki, Suomi: Talentum Media Oy
- Laurila, J. (2004). Pääomasijoittaminen. Helsinki, Suomi: Edita Prima Oy.
- Leminen, S. Westerlund, M. (2008). PK-yritysten kasvustrategiat. Kirjassa Varamäki, E (toim.) Rohkeasti kasvu –näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. (s.27-40). Helsinki, Suomi: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Leppiniemi, J. (1993). Rahoitus. Helsinki, Suomi: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Leppänen, O. (2013). Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin. Helsinki, Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lintunen, T. (2017). Pelialan startup-yrityksen alkuvaiheen rahoitusmahdollisuudet Suomessa. YAMK opinnäytetyö Laurea ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137140/ONT%20Teemu%20Lintunen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lukka, K. (2014, toukokuu, 2) Konstruktiivinen tutkimusote. Haettu osoitteesta: : <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Mattinen, M. (2020). Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Helsinki, Suomi: Alma Talent Oy.
- Mercado, D. S. (2017). Crowdfunding, an alternative source of financing construction and real estate projects. Guideline for Developers on how to use this tool in medium size projects. YAMK opinnäytetyö Matropolia ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133968/SIERRA_DAVID.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mognetti, J-F: (2002). Organic Growth. Cost-Effective Business Expansion From Within. West Sussex, England: John Wiley Sons, Ltd.
- Mähönen, J. Villa, s. (2012). Osakeyhtiö II Pääomarakenne ja Rahoitus. Helsinki, Suomi: Sanoma Pro Oy.

- Oja, J. (2017). Teknologiayrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen – Case: Restarant Oy. YAMK opinnäytetyö Turun ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132291/Juha%20Oja%20-%20Teknologiayrityksen%20liiketoimintasuunnitelman%20laatiminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki, Suomi: Sanoma Pro Oy.
- Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Passila, E. (2009). Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Suomi: Saarijärven Offset Oy.
- Patel, N. (2020, marraskuu, 11) The Definitive Guide on How to Bootstrap Your Startup. Haettu osoitteesta: <https://neilpatel.com/blog/bootstrap-startup/>
- Paul, S., Whittam, G. & Wyper, J. 2007. The pecking order hypothesis: does it apply to start-up firms?. Journal of small business and enterprise development, 14(1), 8–21.
- Perälä, S. & Schwartz, K. (2017). Rahoituslaskelma. Tallinna, Viro: Printon Trükikoda AS.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. (2009). Strategiset investoinnit. Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Porvoo, Suomi: WS Bookwell Oy.
- Puttonen, V. (2007). Moderni Rahoitus. Juva, Suomi: WS Bookwell Oy.
- Ries, E. (2016). Lean Startup -kokeilukulttuurin käsikirja. Latvia: LavasDesign Oy.
- Ruusuvuori, J & Tiittula, L. (2005). Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere, Suomi: Vastapaino.
- Sallmén, L. (2020). Developing a Business Concept with Business Model Canvas. Case Sali Events. YAMK opinnäytetyö Satakunnan ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353783/Sallmen_Linda.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Schmidt, D. (2014). Entrepreneur’s choice between Venture Capitalist and Business Angel for Start-Up Financing. Hampuri, Saksa: Anchor Academic Publishing

Sundell, A. (2016). Funding an Enterprise via Crowdfunding. What make it a success in Finland? YAMK opinnäytetyö Jyväskylän ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/114048/Sundell_Ane.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Thande. N. W. (2020) Financial Scope in Business Planning Process from Idea to Service Business. YAMK opinnäytetyö Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343110/Thande%20Nelly-Thesis%202020.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Tifa, N. A., Armanu, T., Gugus, I. & Ainur, R. (2021). Tech Start-up Incubation Program: Business Model Evaluation on Government Based Incubator in Indonesia. TEM Journal, 10 (1) , 283-291.

Tikka, M. Nykky, U. Virtanen, P. Heiniö, S. Linnavirta, R. (2014). Rahoitusinstrumentit. Yrityksen kirjanpito, tilinpäätös ja verotus. Helsinki, Suomi: Sanoma Pro Oy

Tikkanen, E. (2014). Kasvuyrityksen rahoitusmahdollisuudet Suomessa. AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69779/Kasvuyrityksen%20rahoitusmahdollisuudet%20Suomessa.pdf>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Veki, K. (2017). Financing of Start-up Company and Private Equity Investor Do I Need To Sell My Soul For The Money? YAMK opinnäytetyö Oulu University of applied science. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/126397/Kimmo_Veki.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vilkka, H. (2006). Tutki ja havainnoi. Helsinki, Suomi: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. (2015) Tutki ja kehitä. Jyväskylä, Suomi: PS-kustannus.

Villa, S. Ossa, J. Saarnilehto, A. (2007). Yritysmuodot. Toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki, Suomi: WSOYpro

Yrjölä, A-S. (2020). Business Plan for Company Mumba oy. Conducting a business plan for a company yet to be established. YAMK opinnäytetyö Centria University of Applied Sciences.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/340175/Yrj%c3%b6l%c3%a4_Ann-Sofia.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Liitteet

SAATEKIRJE

KAJAANI 18.05.2021

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa, Liikunnanohjaaja (YAMK) tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Teen opinnäytetyönäni haastattelututkimuksen kasvuun tähtäävän yrityksen rahoitusmahdollisuuksista. Tutkimuksen tilaajana on kajaanilainen Hatma oy. Tutkimuksen avulla lisätään tietoa yritysten rahoitusmahdollisuuksista ja parannetaan valmiuksia suunnitella sekä hakea kasvurahoitusta.

Opinnäytetyö toteutetaan Haastattelututkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee haastatteluun osallistumista.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottaman luottamuksellisesti. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksissa. Haastattelutilanteesta tehty nauhoite hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Päivi Auno Kajaanin ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theseus.fi.

Ystävällisin terveisin

Atte Haataja

HAASTATTELUKYSYMYKSET

YRITTÄJÄLLE

1. Millaisia rahoitusmuotoja olet käyttänyt yrityksen rahoittamiseen?
2. Miten rahoittajanne arvioivat yritystä ennen rahoituspäätöksen tekemistä?
3. Miten valmistelit rahoitushakemusen? Mitä asioita tekisit nyt eri tavalla rahoitushakemuksessa?
4. Millä tavoin rahoitussuunnitelman ja/tai kasvustrategian kaltaiset dokumentit olivat mukana hakemuksessanne rahoittajalle?
5. Miten valmistauduit keskusteluun rahoittajan kanssa?
6. Millaista ulkopuolista rahoitusta yrityksenne aikoo hakea jatkossa?
7. Muuta? Mitä

RAHOITTAJALLE

1. Millaisia rahoitusmuotojan tarjoatte start-up yrityksille?
2. Miten valmistaudutte keskusteluun hakijan kanssa?
3. Mitkä asiat vaikuttavat yrityksen rahoittamispäätökseen? Mikä asia on tärkein?
4. Millä tavoin rahoitussuunnitelman ja/tai kasvustrategian kaltaiset dokumentit vaikuttavat rahoituspäätökseen?
5. Miten arvioitte rahoituksen onnistumista jälkikäteen?
6. Mitä haluaisit muuttaa rahoituksenhakijan arvioinnissa? Poistaa? Lisätä? Painottaa enemmän?
7. Muuta? Mitä

(LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA RAHOITUSSUUNNITELMA SALATTU JULKAISU VERSIOSTA)