

**ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO**

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta  
Kauppätieteiden laitos

**YRITYKSEN TIE KUOLEMAN LAAKSON YLI  
UHAT, MAHDOLLISUUDET, HEIKKOUEDET, VAHVUUDET**

Pro gradu -tutkielma  
Liiketaloustiede: Laskentatoimi ja verotus  
Reta Lepik (246862)  
17.12.2020

## Tiivistelmä

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta</b>		Yksikkö <b>Kauppatieteiden laitos</b>	
Tekijä <b>Reta Lepik</b>		Ohjaaja <b>Jani Saastamoinen</b>	
Työn nimi (suomeksi ja englanniksi) <b>Yrityksen tie kuoleman laakson yli. Uhat, mahdollisuudet, heikkoudet, vahvuudet. The company's road across the valley of death. Threats, opportunities, weaknesses, strengths.</b>			
Pääaine <b>Liiketaloustiede: Laskenta-toimi ja verotus</b>	Työn laji <b>Pro Gradu</b>	Aika <b>23.11.2020</b>	Sivuja <b>90+2</b>
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksessa on selvitetty niitä tekijöitä, jotka toiminnan alussa vaikuttavat yhtiön tulevaan menestykseen ja toiminnan vakiintumiseen. Tavoite on löytää taloushallinnon ajantasaisuuden vaikutusta toiminnan ensimmäisten vuosien toimintaan ja toiminnan uudelleensuuntaamiseen. Samalla tutkitaan verkottumisen ja mentoroinnin vaikutusta toiminnan menestymistekijöinä. Lisäksi tavoitteena yrityksen taloushallinnon kautta tulevan tulostiedon merkityksen tiedostamista. Samalla analysoidaan verkottumisen vaikutusta yrityksen tulokseen.</p> <p>Tutkimuksen kohde on mikroyritykset. Kohderyhmän yrityksissä on vain 1 – 5 työntekijää yrittäjä mukaan luettuna. Yritykset ovat eri toimialoilta ja niiden ikä on 2 – 10 vuoden väliltä. Tutkimusmenetelminä ovat kansainvälinen kirjallisuustutkimus ja haastattelujen kautta tehty case-tutkimus. Kirjallisuustutkimuksessa on keskitytty yrityksen elinkaariteorian ja SWOT – analyysin eli nelikettä analyysin käyttöön elinkaaren eri alkuvaiheissa.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan puhdas laatututkimus ja se ei käytä kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Otoksessa on seitsemän pientä yritystä, joten sen avulla ei voi tehdä yleistyksiä. Tutkimus antaa kuitenkin viitteitä mahdolliseen jatkotutkimukseen.</p> <p>On todettavissa, että yritysten elinkaari noudattaa samanlaista kaavaa alussa. Ongelmana on usein se, että omistajan pitää suoriutua yksin. Verkottuminen korostuu alussa ja taloushallinnon järjestämisellä on suuri merkitys. Yrityksen iän kasvaessa se siirtyy elinkaarellaan eteenpäin. Jotta elinkaaren kuolemanlaakso jää lyhyeksi niin SWOT-analyysi on yksinkertainen tapa arvioida toiminnan tehokkuutta. Arvioinnissa tulee esille tarvittavat toimintatavan muutokset.</p> <p>Käytännön elämässä mahdollistuu yritysverkon kautta benchmarking. Tätä kautta yrittäjät voivat jakaa kokemuksiaan tutkimuksessa syntyvän toiminnan arviointitavan kautta. Tuloksena korostuu myös taloushallinnon ja yrityksen muiden toimintojen välinen yhteys. Yrityksen kannattavuus paranee sitä paremmin mitä enemmän omistaja tietää yrityksensä taloudellisesta tilasta.</p>			
Avainsanat elinkaari, life cycle, nelikenttä analyysi, SWOT, mikroyritys, PK-yritys			

## SISÄLLYS

1 TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS.....	5
1.1 Tutkimuksen rajausta.....	6
1.2 Tutkimuskysymys.....	7
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	8
2 YRITYKSEN ELINKAARIMALLI JA SWOT TOIMINNAN ALUN ENNUSTAJANA.	10
2.1 Strategian luominen, elinkaarimalli ja SWOT .....	10
2.2 Elinkaarimalli eli Life Cycle .....	12
2.3 Nelikenttäanalyysi SWOT .....	13
2.4 Elinkaarimalli Life Cycle ja nelikenttäanalyysi SWOT yhdessä .....	17
3 YRITTÄJYYS.....	21
3.1 Yrittämisen prosessi .....	21
3.2 Yrityksen toiminnan aloittamisen tausta ja syyt yrittäjän kannalta .....	22
3.3 Yrityksen perustaminen.....	23
3.4 Yrityskulttuuri ja suoriutuminen .....	25
3.5 Liiketoiminnan kasvuvaihe ja ulkoistaminen .....	26
4 START-UP YRITYSTEN TOIMINTAMAHDOLLISUUDET.....	31
4.1 Pienten start-up yritysten tukeminen .....	31
4.2 Epäonnistumiseen liittyvät tekijät .....	33
4.3 Riskit.....	35
4.4 Henkilöstö.....	36
5 YRITYKSEN TALOUDEN LÄHTÖKOHDAT .....	38
5.1 Yrityksen taloushallinto.....	38
5.2 Kilpailukyky, rahoitus, maksuvalmius .....	40
5.3 Taloushallinto toiminnan ohjaajana ja taloudellinen seuranta .....	41
5.4 PK –yrittäjä ja ulkoinen taloushallinnon toimija yhteistyöparina .....	42
5.5 PK – yritys ja tilintarkastaja .....	45
6 YHTEISTYÖVERKON VAIKUTUS .....	48
6.1 Verkoston osapuolet ja syntyminen.....	48
6.2 Benchmarking ja yhteistyöverkko .....	49
6.3 Yrityksen vastuullisuus.....	51
6.4 Yritys ja sidosryhmät.....	52
6.5 Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia .....	53
7 HAASTATTELUT YRITTÄJÄ / ULKOPUOLINEN TALOUSHALLINNON ASiantuntija .....	54
7.1 Haastattelututkimuksen tavoitteet ja toteuttaminen.....	54

7.2 Taloushallinnon organisoiminen – Millainen sen olisi oltava? .....	56
7.3 Case: Rakennusalan asennusyritys .....	57
7.4 Case: Lifestyle suoramarkkinointiyritys.....	62
7.5 Case: Media-alan yritys .....	66
7.6 Case: Koulutusyritys.....	69
7.7 Case: Logistiikka yritys .....	72
7.8 Case: Maahantuontiike .....	74
7.9 Case: Taloushallinnon konsultointiyritys .....	77
8 TIIVISTELMÄ JA JATKOTUTKIMUS.....	81
LÄHDELUETTELO .....	87

## 1 TUTKIELMAN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYS

Tutkielman tavoitteena on löytää vastauksia siihen, miten aloittavan yrityksen toiminnan ensimmäiset toimet vaikuttavat yrityksen menestykseen pitkällä tähtäimellä. Tosiasia on, että vain harvat yritykset menestyvät erinomaisesti taloudellisesti. Samoin selvitetään sitä, miten aloittavaa yritystä voivat yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät auttaa.

Tutkielman tieteellinen tausta ovat teoriat yrityksen elinkaaresta ja SWOT nelikenttä analyysistä. Elinkaariajattelu lähtee siitä, että yrityksen on kuljettava aluksi kuoleman laaksoksi kutsutun vaiheen yli. Yrityksen toiminta on alussa pääsääntöisesti tappiollista. Kustannukset keraantuvat heti, mutta tulot saattavat olla hyvinkin kaukana. Samoin myynnin määrä ei ole riittävä. Yrityksen toiminnan alussa tulot eivät kata menoja, joten yrityksen aloituspääoman määrä on ratkaiseva. Pieni oma pääoma rajoittaa voimakkaasti mahdollisuuksia ja rahoitusta on mietittävä jatkuvasti. Toiminnan alussa yrityksellä ei ole historian mukanaan tuomaa kokemusta, joten yrittäjien ensimmäisillä päätöksillä on suuri vaikutus siihen, millaiset mahdollisuudet yrityksellä on nopeasti kehittyä kannattavaksi. Ensimmäiset päätökset joudutaan tekemään suurelta osin tuntemusten perusteella.

Toinen lähestymiskohta on SWOT – analyysi, jossa arvioidaan aloittavan yrityksen uhkia ja heikkouksia sekä toisaalta mahdollisuuksia ja vahvuuksia. Tässäkin lähestymistavassa korostuu se, että tunteen ja tuntuman perusteella joudutaan tekemään päätöksiä, joiden toteutuminen vaikuttaa yrityksen toimintaan pitkään jopa sen elinkaaren loppuun asti. SWOT – analyysi kartoittaa yrityksen toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia. Toisena akselina ovat mahdollisuudet ja uhat. Näitä neljää tekijää analysoimalla saadaan myös kuva siitä, miten elinkaaren kuolemanlaakso voidaan ylittää mahdollisimman nopeasti. Analyysi voi myös antaa tuloksen siitä, että toiminnasta ei voi tulla kannattavaa. Tämäkään tulos ei välttämättä ole huono, koska siten voidaan välttää kustannuksia, jotka eivät koskaan tule katetuiksi.

Toiminnan alkuvaiheessa tapahtuu erehdyksiä, jotka vaativat uudelleenajattelua. Kielteisille kokemuksille ei kuitenkaan saa antaa valtaa. Ei ole varaa pysähtymiseen, koska kehittymisen pysähtyminenkin maksaa. Erehdykset on otettava kokemuksina, jotka mahdollistavat toiminnan muuttamista ja korjaamista. Toiminnan kehittämisessä on hyvä olla yhteistyöverkko, jonka kautta yritykset voivat vaihtaa tietoja. Verkostoituminen ei tapahdu nopeasti vaan se vaatii aikansa. Itse asiassa verkosto rakentuu ja uudistuu koko elinkaaren ajan. Kun taloushallinto on useinkin ulkoistettu, niin tämän kautta voidaan yhdistää yrityksiä toisiinsa tiedonvaihtoa varten.

Tällöin on hyvä myös se, että yritykset voivat olla toiminnassaan jo eri vaiheissa niin koon kuin iänkin suhteen. Ulkopuolinen talouden asiantuntija voi toimia niin mentorina kuin tiedon välittäjänä.

Syntyy benchmarking tilanne, jossa yritykset auttavat toisiaan levittämällä omia kokemuksiaan. Jotta benchmarkingin avulla saadaan tuloksia on hyvä olla yhteisesti ymmärretty tiedon analysointimenetelmä. Kokemusten keräämisessä auttavat puolestaan elinkaarimalli ja siihen yhdistetty SWOT-malli koskien niin asioiden hahmottamista ja hyödyllisen tiedon keräämistä. Perustana on se, että kaikessa tiedonvaihdossa käytetään kaikille samaa mallia, jolloin väärintymmärrys vähenee. Toiminnan kehittämisen kannalta on positiivista, että syntyy yhteinen kieli ja on helpompi omaksua uusia toiminnan tehostamiseen tähtääviä toiminnan muutoksia.

## **1.1 Tutkimuksen rajaus**

Tutkimus rajataan yrityksiin, jotka elävät 2 – 10 ensimmäistä elinvuottaan. Tässä vaiheessa yrittäjillä on vain vähän vertailutietoa toiminnan tuloksista alkuperäisiin oletuksiin nähden. Toisaalta liiketoiminnan luominen idean pohjalta vie suurimman osan ajasta ja ajatuksista. Päätöksiä tehdään paljolti myös mututuntumalla. Yrityksen toiminta haavoittumisillaan.

Toiminnan alussa on neljä osa-aluetta, jotka vaikuttavat voimakkaasti yrityksen tulevaisuuden toimintaan. Ne ovat myynti, tuotekehitys, rahoitus ja kustannukset. Erityisesti henkilöstökustannukset ovat alkuvaiheessa ongelmalliset, koska ne syntyvät joka tapauksessa, vaikka tuloja ei vielä ole. Niiden vaikutus on niin suuri, että hyväkään yritysidea ei riitä toiminnan jatkumiseen, jos rahoitus on riittämätöntä ja henkilöstön määrässä tulee ylilyöntiä.

Yrittäjälle yrityksen toiminnan rahoitus ja rahoitustarpeet ovat usealle uudelle yritykselle ja yrittäjälle osa-alue, joka on joko tuntematon tai kulujen ja tuottojen arvioiminen on vaikeaa, kun yrityksen toimintaympäristö on vaikeasti tunnistettavissa. Tällöin korostuu ajantasaisen taloushallinnan merkitys. Numerollinen tieto auttaa hahmottamaan kokonaistilannetta yrityksen tilasta.

Sama koskee henkilöstöön liittyviä kysymyksiä. Yhdenkin uuden henkilön palkkaamisesta koi-  
tuvat palkkakustannukset ovat suuri osa yrityksen kokonaiskustannuksista. Varsinaisen palkan lisäksi on huomioitava palkan sivukustannukset. Sivukustannukset ovat huomattavat ja asiaan

perehtymätön ei välttämättä osaa huomioida niistä. Lisäksi sivukustannukset ovat pakollisia. Virheisiin ei ole varaa.

Yrittäjän ja työntekijän on tultava hyvin toimeen keskenään. Vaarana on, että yrittäjä haalii kaikki työt itselleen ja sen seurauksena tulee tehottomuutta ja kustannuksia, joille ei kerry kaetta. Työntekijän työpanos on vajaa ja toiminnan tehokkuus vähentyy, kun yrittäjälle kerääntyy liikaa sellaisiakin tehtäviä, jotka muut voivat tehdä. Pienet tehtävät jäävät tekemättä ennen kuin niistä sitten tulee kiireellisiä.

## 1.2 Tutkimuskysymys

Tutkimus ja sen tulokset eivät ratkaise aloittavan yrityksen menestymistä. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin selvittää tekijöitä, jotka toiminnan alussa vaikuttavat tulevaan menestykseen ja toiminnan vakiintumiseen. Tarkastellaan, millaisia päätöksiä on tehtävä ja miten ympärillä oleva suhdeverkko voi auttaa virheiden välttämässä.

Tärkeä alatavoite on selvittää yrityksen taloushallinnon vaikutusta toiminnan ohjautumiseen ja suuntautumiseen. Yrittäjä ei pienessä yrityksessä ole yleensä talousihminen, vaan hän on oman liikeideansa paras taitaja yrityksessään. Yrittäjän oma persoona vaikuttaa voimakkaasti menestymismahdollisuuksiin. Yrittäjän on ymmärrettävä, että hänen on oltava joustava. Toiminnan ja tehtävien jakaminen eri henkilöille on tärkeä menestymisen ehto. Joustavuuden merkitys ja sen tärkeyden ymmärtäminen on tärkeä osatavoite. Joustavuudella tässä tapauksessa tarkoitetaan sitä, että hän luottaa työntekijöihinsä ja yrityksen ulkopuolisiin kumppaneihin. Yrittäjän on kuitenkin aina muistettava, että kokonaisvastuu kuuluu hänelle.

Tutkimuksen pääkysymys:

Miten yritystoiminnan ensimmäiset toimintavuodet vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen?

Pääkysymykseen haetaan vastaus apukysymysten avulla:

Mikä on ajantasaisen taloushallinnon ja laskentatoimen vaikutus yrityksen ensimmäisten vuosien toimintaan ja miten se vaikuttaa tulevaan menestykseen?

Miten verkottuminen ja mentorointi auttavat yritystä onnistuneiden päätösten tekemisessä toiminnan ensimmäisinä vuosina?

Miten yritys kerää toteutunutta taloustietoa ja analysoi sitä niin, että se voi korjata nopeasti odotusten jo toteutumisen johdosta syntyneet erot ja korjata alkuperäisiä päätöksiä?

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäiseksi selvitetään olemassa olevaa teoriaa pienten yritysten toiminnasta ja taloudesta. Asiaa lähestytään teoreettisesti elinkaariteorian ja SWOT-analyysin kautta. Elinkaari eli ”life cycle” käyrä kuvaa yrityksen, tuotteen tai palvelun kustannusten ja tulosten kerääntymistä yrityksen koko elämän ajalta. Elinkaaren eri vaiheissa käytetään työkaluna SWOT – analyysia. SWOT – analyysin avulla tutkitaan ongelmia sekä mahdollisuuksia ja tarkastellaan, miten pieni yritys havaitsee ongelmat tai uudet mahdollisuudet.

Toisessa osassa selvitetään eri sidosryhmien verkottumista yrityksen ympärille. Lisäksi tarkastellaan verkon myönteistä vaikutusta yritykseen. Pienikin yritys on jatkuvasti tekemisissä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Aloittavalla yrityksellä ei ole neuvotteluvoimaa, koska sillä ei ole toiminta historiaa. Luottamuksen voi saada vain tiedon kautta ja tämä tieto sisältää aina taloudellisenkin tiedon. Ulkopuolisten on hyvin vaikea arvioida toimintaa muuten kuin numeroiden avulla. Osoitus siitä, että yritys ymmärtää taloudellisen tilansa tulee numeroiden kautta. Numerot ovat yhteismitallisia kaikille ja niiden avulla niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella oleville sidosryhmille syntyy kuva yrityksen tilasta, kehitymisestä ja mahdollisuuksista.

Tutkimuksen kolmannessa osiossa case tapausten kautta tarkastellaan aloittavien yritysten käytännön kokemuksista. Tarkastelun pohjana on teoria elinkaaresta ja SWOT -analyysin toteuttamista yrityksen elinkaaren alkuvaiheissa. Selvitetään, miten SWOT – analyysin avulla löydetään yhteisiä piirteitä aloittaville yrityksille. Samalla tieto lisääntyy siitä, kuinka paljon erilaisia ratkaisuja on olemassa yhdenkin yksittäisen ongelman kohdalla. Samalla tulee eteen tietoa tulevista ongelmista. Tulevaisuuden ongelmien ratkaisu nopeutuu, kun yhteistyötä tekevien yritysten kautta tulee tietoa. On helpompi lähteä hakemaan ratkaisua, kun on etukäteistietoa muiden kohdalta. Kopiointi on omalta osaltaan tehokkuutta.



Yhteisten kokemusten kautta voidaan luoda malli, joka auttaa yrityksiä selviämään paremmin elinkaaren alun kuoleman laakson ohittamisesta, niin että yrityksillä on paremmat ja nopeammat mahdollisuudet päästä kannattavaan toimintaan. Samalla haetaan vastausta siihen, kuinka yksin yrittäjä voi saada apua ulkopuolisilta sidosryhmiltä.

Miten yritys hakee tietoa ja ratkaisuja ongelmiinsa? Yritystä lähestytään yritykseen syntyvän taloudellisen tiedon näkökohdasta. Ajantasainen talous auttaa yhteyksissä ulkopuolisiin sidosryhmiin. Taloudellinen tieto on rahoituksen kannalta olennainen, koska rahoittajat ovat vain ja ensi sijassa kiinnostuneet numeroista. Henkilöstö on myös kiinnostunut toiminnan tuloksellisuudesta. Kun henkilöstö tietää tuloksen se lisää motivaatiota. Kuinka tärkeäksi yritys sitten kokee taloudellisen tiedon ajantasaisuuden? Yrityksen taloushallinto ja sen osalta kirjanpidon kautta tuleva tieto on käytännössä ainoa tietolähde tuloksen toteutumisen seurannassa.

Yrittäjän on ymmärrettävä talous ja numerot tärkeäksi ja olennaiseksi. Hänen on varattava aikaa laskentatoimen ja kirjanpidon antamille tuloksille. Siten voi ymmärtää yrityksen tilaa neutraalimmin, koska numerot ovat kovaa tietoa toiminnasta. Ne erottavat toden haaveista ja tämä hyväksymällä on mahdollista tehostaa toimintaa reaali maailmassa ja ajassa.

## **2 YRITYKSEN ELINKAARIMALLI JA SWOT TOIMINNAN ALUN ENNUSTAJANA**

Yrityksen toiminnan alku voi olla joko intuitioon perustuva tai sitten paljolti suunnitteluun perustuva. Joka tapauksessa yrityksen omistajalla on oltava enemmän tai vähemmän tarkka käsitys siitä mihin hän on ryhtymässä.

Yrittäjälle on tavallista, että hänellä on huoli siitä, että suunnittelu viivyyttää kaupallistamista. Seuraus on, että valitsevat ensimmäisen mieleen tulevan käytännön strategian. Joissakin tapauksissa suoraan toimintaan meneminen onnistuukin. Useimmiten pelkkä toiminta ilman ajattelua ei kuitenkaan toimi. Toiminnan kehittäminen askeleittain on usein havaittu tehokkaammaksi toimintatavaksi. Ulkoiset sidosryhmät ovat vakuuttuneempia kuin myös henkilökunta, kun yrittäjä voi testata erilaisilla strategiavaihtoehdoilla liikeideansa. Testauksen avulla voidaan osoittaa liikeidean toimivuus ja vahvuus (Gans, Scott, Stern 2018, 46).

Seuraavaksi tarkastellaan kahta teoriaa ja niiden soveltuvuutta yrityksen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Samalla käsitellään niiden soveltuvuutta yrityksen ensivaiheen strategian suunnitteluun. Kyseessä ovat elinkaariteoria eli life cycle ja nelikenttäanalyysi eli SWOT.

### **2.1 Strategian luominen, elinkaarimalli ja SWOT**

Strategian luomisessa on mietittävä sitä, että suunnittelun ja toteutuksen välillä on oltava aikasuhte, joka mahdollistaa, että suunnitteluun ei kulu liikaa fyysisiä resursseja eikä myöskään taloudellisia resursseja. Suunnittelun aikajännettä voi lyhentää, kun yrityksellä on käytettävissä arviointimalleja, joiden pohjalta se voi suunnitella liikeidean toteuttamista.

Strategiavaihtoehtoja aloittavalle yritykselle voi tunnistaa ainakin neljä. Ensimmäinen on yrittäjämäinen, jossa on määritettävä tavoitettavat potentiaaliset asiakkaat, sovellettavat teknologiat, organisaatio ja sijoitettava oma asema suhteessa kilpailijoihin. Yrittäjämäisessä lähestymistavassa voi nähdä lukemattomia mahdollisuuksia, joista yritys valitsee (Gans, Scott, Stern 2018, 47).

Sekasortoisen strategian valitseva yritys rynnistää suoraan toimintaan markkinoille. Valvontaa ja kontrollia ei juurikaan ole. Tämän strategian mukaisesti toimiva ei kuitenkaan halua ärsyttää kilpailijoita vaan hän haluaa nopeasti kasvattaa yritystä. Markkinasegmentti on ennemmin tarkkaan rajattu niche asiakasryhmä, jossa kilpailua ei juurikaan ole tai se on vähäistä (Gans, Scott, Stern 2018, 49).

Kolmantena strategia vaihtoehtona on arvoketju. Korostetaan omaa pätevyyttä sekä osaamista. Ei käy aggressiivista kilpailua alan muita toimijoita kohtaan. Tavoitteena on sovittaa yrityksen olemassa oleva arvoketju uuteenkin toimintaan. Tavoitteena ei ole rikkoa yrityksen omaa jo olemassa olevaa arvoketjua. Vaikka arvoketjuajattelu vaikuttaa ehkä vanhentuneelta, niin se sopii hyvinkin monelle start-up yritykselle (Gans, Scott, Stern 2018, 49)

Arkkitehtoninen strategia on aivan uuden luomiseen tähtäävä toimintatapa. Yrittäjä ja yritys suunnittelee aivan uuden arvoketjun tuotteen lisäarvon lähtökohdaksi. Tämän strategia valinneet yritykset ovat usein palveluliiketoiminnassa ei fyysisten tuotteiden valmistuksessa (Gans, Scott, Stern 2018, 50).

Start-up yrityksellä on siis aina aikaongelma, kun se yrittää tuota markkinoille innovaationsa. Aikaongelma on sama niin palvelun kuin fyysisen tuotteen kohdalla. Yrityksen on nopeasti kehitettävä mahdolliselle asiakkaalle uusi tuote ja aloitettava samalla myynti. Kun havaitsee hetken tulleen, niin se on heti käytettävä, jotta markkinointi ja myynti voidaan aloittaa heti. On siis parempi saada ensimmäinen tuote- tai palveluversio valmiiksi ja todettu toiminnan hetki on käytettävä hyväksi. Strategian luominen aloittavalle yritykselle ei saa viedä liikaa aikaa vaan painopiste on liikeidean toteuttamisessa. On mentävä markkinoille ja keskusteltava asiakkaiden kanssa. Markkinoilta ja asiakkailta tulevan tiedon kautta voi toimintaa sitten kehittää edelleen (Shah, Sabet, Lum 2018, 57).

Strategian luomisessakin kyselemisellä on suuri merkitys. Kysymysten tekemisellä on voimakas vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Kyselemällä ja ideoiden vaihdolla opitaan uutta. Uuden oppimisen kautta voidaan toimintaa kehittää jatkuvasti. Kyselyn ja osallistumisen kautta kerätään luottamusta sidosryhmiltä. Samoin tulevien riskien hallintaan on ennalta käydyillä keskusteluilla suuri merkitys. Keskustelua voi tehostaa tarkentavilla kysymyksillä. On myös tiedettävä, milloin kysymysten on oltava avoimia. Samoin eri kysymysten ajoituksella on merkityksensä samoin kuin äänensävyllä. Keskusteluryhmän dynaamisuuden ja motivoitumiseen on kiinnitettävä huomiota (Wood Brooks, John 2018, 62).

Strategian luomiseen ja toteuttaminen on tärkeää, mutta tuloksena on oltava kannattavaa toimintaa. Seuraavaksi tarkastellaan, miten kahden toiminnan tehostamisen työkalun avulla voidaan kehittää toimintaa ja luoda uutta.

Ensimmäiseksi käsitellään yrityksen elinkaariajattelun teoreettista lähtökohtaa, joka kuvaa käyrän avulla sitä, miten yrityksen tulojen ja menojen suhde kehittyy. Elinkaarikäyrä kuvaa yksinkertaistettuna yrityksen taloudellista tulosta. Toiminnan alussa kertyy kustannuksia ja tulovirta seuraa myöhemmin.

SWOT-malli puolestaan tarkastelee yrityksen toimintaa niin yrityksen sisäpuolelta kuin ulkopuolelta. Sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet ja sen vastakohtana olevat heikkoudet. Yrityksen ulkopuolelta tulevat mahdollisuudet ja uhkat. Näitä tarkastelemalla xy-akselistolla saadaan yritys sijoitettua kohtaan, jossa se on tarkasteluhetkellä. Sijainnin avulla voidaan sitten arvioida kehitystoimenpiteitä. Samalla voidaan asettaa tavoitteita toiminnan kannattavuuden ja riskinkeston parantamiselle. Asemoinnilla tulee esiin se, miten hyvin valittu strategia ja toimintatapa käytännössä toimii.

## **2.2 Elinkaarimalli eli Life Cycle**

Amerikkalaiset Hersey ja Blanchard tutkivat johtamisen muuttumista yrityksen elinkaaren avulla. He jakoivat yrityksen johtamisen kahdelle akselille. Ensimmäisellä akselilla on suoritettavat tehtävät ja toisella huomioitavat henkilösuhteet. Life cycle teoria sisältää sen, että yrittäjän ja sen johtajan tehtävät muuttuvat, kun yritykselle tulee lisää ikää. Tehtäväorientoituminen muuttuu suhdeorientoitumiseksi. (Hersey & Blanchard 1969, 26).

Jo vuonna 1972 Mueller totesi, että yrityksen menestymiseen on voimakas vaikutus yrityksen iällä. Ikä vaikuttaa suuresti investointimahdollisuuksiin. Liikkeenjohdollisen taidon lisääntyminen vaikuttaa myönteisesti niin voitonmaksimointiin kuin yrityksen kasvuun (Mueller 1972, 199).

Liiketoiminnan aloituksen lähtökohtana on se, että on potentiaalisia asiakkaita, joilla on tarve käyttää yrityksen tuottamia tuotteita ja palveluksia. Yrityksen on ideansa pohjalta suunniteltava tuotteensa ja palveluksensa. Kyky tuotteistamiseen on olennaista, koska se ratkaisee niin

tuotantokustannukset kuin myyntihinnat. Suunnitteluvaiheessa on jo huomioitava elinkaari eli tuotot seuraavat alkupanostuksia (Fabrycky & Blanhard 1991, 5).

Italiassa Davide Viaggi on tutkinut biotalouden yritysten kehitystä elinkaarimallin ja SWOT mallin avulla. Hän tarkasteli aluksi elinkaarimallia eli Life Cycle mallia. Elinkaarimallissahan tarkastellaan tuotteen ikää sen alusta aina tuotteen lopettamiseen asti. Samalla tavalla tarkastellaan kaikkia yrityksen osa-alueita tuotteen olemassaolon ajan, niin materiaalien hankintaa, energiantarvetta, valmistusta, hinnoittelua, markkinointia ja niin edelleen aina tuotteen valmistuksen loppuun asti. Samalla valvotaan tuotteen tuottoja ja kustannuksia optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi. Lupaavin liiketoiminnan alue elinkaarelle on ruokatuotteiden markkinoinnissa (Viaggi 2012, 19).

### **2.3 Nelikenttäanalyysi SWOT**

SWOT nelikenttämalli puolestaan analysoi niin yrityksen ulkoista kuin sisäistä maailmaa. Se tarkastelee yrityksen sisäisiä vahvuuksia, että heikkouksia yhdistettynä yrityksen kohtaamiin ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT nelikenttämallin yhteydessä on ratkaisevaa, kuinka yhdistää eri asiantuntijoiden ja ryhmien mielipiteet ja mielihalut. Onnistumalla tässä aikaansaadaan jatkuvasti etenevä systematisointi ja synteesi. Samalla huomioidaan kaikki niin ulkoiset kuin sisäiset sidosryhmät. Tuloksena on yrityksen eri strategiset vaihtoehdot. Vaihtoehtojen vertailun tulos on nopea päätöksentekokyky (Viaggi 2012, 19).

Viaggin tarkastelun malli voidaan kuvata nelikenttä kaaviona. Tarkasteltavana on siis ollut biotalous ja sen tuotteet. Täyttämällä jokainen matriisin kohta saadaan kuva eri organisaation osien käsityksestä yrityksen lähtien tuotteen luomisesta aina sen tuotteistosta poistamiseen asti. Yhdistämällä matriisit saadaan kuva yrityksen tilasta ja strategiasta. Vaakatasolla ovat tuotteen elinkaaren eri vaiheet ja pystytasolla sisäinen kyvykkyys ja ulkoiset mahdollisuudet (Viaggi 2012, 24).

---

	Raaka-aineiden tuotanto	Prosessointi	Kaupallistaminen	Käyttö	Hävittäminen
Vahvuudet					
Heikkoudet					
Mahdollisuudet					
Uhat					

---

Kuvio 1. Perus Life Cycle – SWOT kaavio (Viaggi 2012, 20)

Tutkimus tukee tänäkin päivänä SWOT nelikenttäanalyysin käyttämistä työkaluna eri suunnitteluprosesseihin. Viime vuosina SWOT – analyysia on käytetty erityisesti yrityksen strategian kehittämisen työkaluna. Yhdessä esimerkiksi elinkaarimallin kanssa SWOT analyysi antaa yksikertaisen ja helpon tavan arvioida yrityksen kehitystä sen alkuvaiheista lähtien. SWOT on testattu, toiminnan kehitykseen soveltuva tuloslähtöistä ajattelua korostava strategian kehitystyökalu (Helms & Nixon 2010, 215).

Korealaiset Lee ja Leem ovat tutkimuksessaan arvioineet pienten ja keskisuurten yritysten vaihtoehtoisia strategioita SWOT analyysin perusteella. Tarkasteltavana teollisuusalan on ollut älytehtaat ja informaatio teknologia. Tutkimuksessa he ovat todenneet, että IT -alalla toimivan pienenkin yrityksen on ymmärrettävä strategian välttämättömyys. Yrityksen on valmisteltava eri vaihtoehtoja niin yrityksen sisälle kohdistuvia kuin ulkoisiin muutoksiin reagoivia (Lee & Leem 2018, 10).

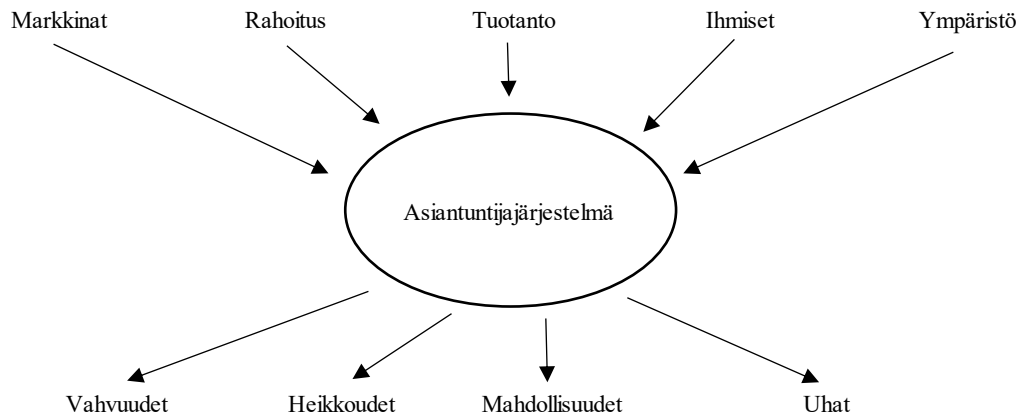
Alla olevasta taulukosta selviää älytehtaan vahvuuksia ja heikkouksia korostavat seikat vaakatasolla sekä mahdollisuudet ja uhkat pystytasolla. Tekijöiden avulla on sitten suunniteltu eri vaihtoehtoja SWOT- analyysin antamien tietojen perusteella.

	<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erinomaisen huipputeknologian innovaatiokyky kilpailutekijöinä</li> <li>- PK-yritysten valmistusteknologian innovaatiokyky</li> <li>- Erinomainen tietotekniikka (IT-teknikka)</li> <li>- PK-yritysten kyky vastata muutoksiin nopeasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puutteet tietoturvaosaamisessa</li> <li>- Älytehtaan teknisen standardoinnin puute</li> <li>- Ammattitaitoisten työntekijöiden puute älytehtaissa</li> <li>- Tehtaan ja tuotannon hallintajärjestelmien huono käytöstä</li> <li>- Osaavan henkilöstön pako PK-yrityksistä</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hallitus tukee älytehdasrakentamista</li> <li>- Tuki pk-yritysten koulutuskeskuksille</li> <li>- Älytehtaille luodut tekniset standardit</li> <li>- Yksityisen ja julkisen tahon yhteistyö virkistää Korean älykkään tehtaan säätiötä</li> <li>- Älytehtaille säädetty taloudellinen tuki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säilytä ylivoimainen maailmanlaajuinen valmistuskilpailukyky</li> <li>- Nopea globaalien standardien käyttöönotto</li> <li>- Kasvata jaettua arvoa yhteistyön avulla</li> <li>- Lisäkoulutus</li> </ul>
<b>Uhat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maailmanlaajuinen taloudellinen taantuma</li> <li>- Kiinan alhaiset työvoimakustannukset</li> <li>- Edistetään korkean teknologian valmistusta Yhdysvalloissa vahvistamalla kotimaista kysyntää</li> <li>- Saksan tuotannon elvytysstrategia</li> <li>- Japanin elvytystoimet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietoturvastrategian palvelutuki</li> <li>- Hallituksen tukipolitiikan parantaminen</li> <li>- Kilpailuetu vähentämällä tuotantokustannuksia</li> <li>- Lisää älykkäiden tehtaiden tehokasta käyttöastetta maailmassa</li> </ul>

Kuvio 2. Älytehtaan strategia-analyysi kaaviona Koreassa (Lee, Leem 2018, 10)

Yrityksen hyvän suoriutumisen taustalla on hyvä käsitys niin sisäisestä johtamisesta kuin yhteistyö ulkoisten tekijöiden ja sidosryhmien kanssa. Kuitenkin monella yrityksellä on todellisuudessa vain hajanaisia ajatuksia ja ideoita siitä, mitkä ovat heidän vahvuutensa ja heikkouksensa, mahdollisuutensa ja uhkansa.

Houben, Lenie ja Vanhoof kuvaavat SWOT analyysiä seuraavan kaavion mukaan. Kaaviosta selviää miten eri sidosryhmät yrityksen sisällä ja ulkopuolella ovat vuorovaikutussuhteessa (Houben, Lenie, Vanhoof 1999, 129).



Kuvio 3. Aloitus diagrammi päätöstilanteelle: Bontje – malli (Houben, Lenie, Vanhoof 1999, 129)

Tutkimus vahvisti edelleen sen, että yrityksen toiminnan tulos on suoraan seurausta siitä, että miten yrityksen johto toimii niin sisäisen kuin ulkoisen ympäristönsä kanssa. Yrityksen täytyy tulevaisuuttaan ajatellessa keskittyä vahvuuksiinsa ja samalla vältettävä heikkouksia. Omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin on myös jatkuvasti reagoitava tilanteen parantamiseksi. Menestys tulee vain, jos yritys pystyy reagoimaan ulkoisten sidosryhmien ja ulkoisen maailman kautta tuleviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Käyttäessään SWOT analyysiä pieni ja keskisuuri yritys tulee tietoisiksi siinä monitahoisuudesta, jossa se toimii. Yrityksessä analyysia voidaan käyttää niin ryhmä kuin yksilö tasolla (Houben, Lenie, Vanhoof 1999, 134).

Itävallassa on tutkittu SWOT analyysin soveltumista ja käyttöä mikro yritysten samoin kuin pienten, keskisuurten ja suurten yritysten käyttöön strategiasuunnittelun osana. Tutkimuksessa oli kohderyhmänä 174 sattumanvaraista ohjelmistoalan yritystä. Tulos oli, että jokainen tunnistettu menestystä estävä tekijä on käsitetty kielteisemmin pienissä kuin suurissa yhtiöissä. Vastaavasti suurissa yhtiöissä koetaan yrityksen ulkopuolisten ryhmien haasteet kasvulle kovempina kuin pienissä yhtiöissä (Bernroider 2002, 562).

Bernroider tutkimuksessa arvioitiin lopuksi erikseen eri kokoluokan yrityksiä. Seuraavaksi tarkastella mikroyritysten kohdalla havaittuja tuloksia. Ensiksikin kansainvälistymisen olennainen osatekijä on yrityksen organisaation koko, joka samalla vertautui koko yrityksen liikevaihtoon. Yrityksen mahdollisuudet kasvuun riippui yrityksen koon kasvusta. Samoin havaittiin, että EU suurena taloudellisena alueena ei vaikuttanut myönteisesti mikroyritysten menestykseen. Markkinointi, logistinen taito ja tuotteiden ominaisuudet koetaan usein mikroyrityksen



heikkoudeksi. Yritykset tarvitsevat lisätukia, jotta voidaan kompensoida mikroyritysten heikkouksia. Rahoituksen järjestäminen koetaan suureksi heikkoudeksi pienissä yrityksissä. Yrityksen itsensä kiinnostavuus riippuu suurelta osin yrityksen koosta. Pieni ei kiinnosta ulkoisia sidosryhmiä ennen kuin koko ylittää kriittisen koon, joka voi vaihdella suurestikin. Pienillä yrityksillä ei ole mahdollisuutta käyttää hienostuneita rahoitusmalleja. Syynä voi olla joko se, että yritys ei osaa, eikä pääse rahoittajien luo. Samoin taloudellisen riskin jakaminen useammalle on pienessä yhtiössä vaikeaa (Bernroider 2002, 571)

Yhteenvedona voi siis todeta, että mikroyrityksillä on vastassaan enemmän kielteisiä asioita kuin keskisuurilla tai suurilla yrityksillä. Vain hinnoittelu on koettu kilpailukykyisemmäksi keinoksi kuin suuremmilla yrityksillä. Mikroyritys voi hinnoitella itsensä edullisemmin pienten kustannusten vuoksi. Toisaalta SWOT malli havaittiin hyväksi työkaluksi mikroyrityksillekin. Samoin SWOT auttaa siinä, että on tulosten perusteella mahdollista laatia oikeanlainen tukipaketti kasvulle ja kansainvälistymiselle (Bernroider 2002, 571–572).

## **2.4 Elinkaarimalli Life Cycle ja nelikenttäanalyysi SWOT yhdessä**

Elinkaariteoria samoin kuin SWOT nelikenttäanalyysi ovat peräisin jo 1950 ja 60 – luvuilta. Teorioita on kuitenkin kehitetty jatkuvasti ja teorioiden soveltuvuutta nykypäivään osoittaa se, että niistä on tullut jatkuvasti uusia käyttösovelluksia. Edellä mainittujen kahden teorian yhdistämisellä tutkimuksen on aikaansaatu monia uusia lähestymistapoja yritystoiminnan kehittämistä ja kehittymistä tutkittaessa.

SWOT analyysin pitkäjänteistä soveltuvuutta elinkaaren keston koko ajalta ovat tutkineet Pesonen ja Horn 2013. He tutkivat, kuinka voidaan nopeuttaa varaston ja valmistusprosessin kiertonopeutta. Toisaalta miten saadaan saavutetut tulokset helposti ymmärrettäviksi eri sidosryhmille. Pitkäjänteinen SWOT nelikenttäanalyysi lisäsi uutta tietoa 45 prosentille sidosryhmistä ja lisähyötynä tuli vielä systemaattinen toimintatapa ja asioita pystyttiin katsomaan ja arvioimaan usealta eri näkökulmalta (Pesonen, Horn 2012, 1780–1792).

Havaittiin, että tietoisuus systeemin elinkaaresta lisäsi tiedon tasoa etenkin organisaation keskitason sekä iältään vanhemman johdon taholla. Samalla tulos osoittaa, että johto on usein tietämätön elinkaarivaiheen erilaisista vaikutuksista yritykselle. SWOT mallin vaikutuksesta

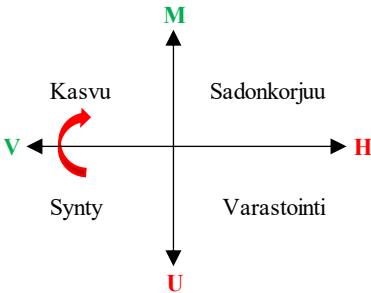
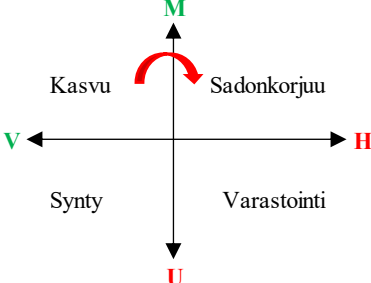
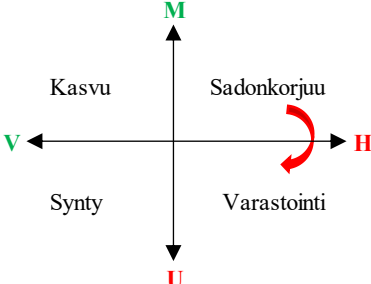
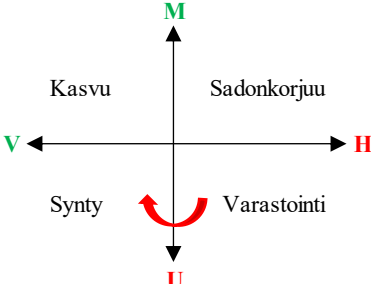
lisääntyivät muutokset eri organisaatiotasoilla ja liiketoiminnoiden eri alueilla. Muutokset tapahtuivat pääasiassa yrityksen sisäisissä sidosryhmissä (Pesonen, Horn 2012, 1780– 792).

On huomioitava, että tämän tutkimuksen suurin kohderyhmä olivat suuret yritykset. Yritysten arvoketjujen kaikissa vaiheissa havaittiin muutoksia ja muutosvastarinta väheni samalla. Saman aikaisesti toiminnan muutosideoiden määrä kasvoi (Pesonen, Horn 2012, 1780–1792).

Vaikka edellä oleva koskee isoja yrityksiä, niin voi olettaa, että se pätee ainakin osaksi myös pienten yritysten kohdalla. Pienillä yrityksillä on vaikeampaa seurata toiminnan tuloksellisuutta, koska sillä ei ole voimakasta taloushallinnon organisaatio auttamassa tuloksen selvittämisessä.

Elinkaariajattelulla on siis pitkä historia takanaan ja sitä käytetään yhdessä SWOT – analyysin kanssa useissa yhteyksissä tänäkin päivänä. Ajattelumallin perusajatus on siis tänäkin päivänä voimassa. Perusajatuksen on nykyisin yhdistetty elinkaari SWOT – analyysi, koska sen avulla on helppo arvioida ja tutkia elinkaaren eri vaiheissa tapahtuvaa painotusten ja tehtävien muuttumista. SWOT – analyysin neljä kenttää ovat uhkat / mahdollisuudet sekä vahvuudet / heikkoudet. Näiden neljän tekijän suhteen voidaan arvioida yrityksen toimintaa sen kehityksen eri vaiheissa.

Elinkaaren ja SWOT -analyysin yhdistämistä on tutkinut taiwanilainen Kuang-cheng Wang. Hän on käyttänyt hyväksi yrityksen elinkaarta jakamalla sen neljään nimittäin syntymään, kasvuun, sadonkorjuuseen, varastoitumiseen. Tämän jälkeen siirrytään uudestaan viidenteen vaiheeseen eli syntymävaiheeseen. Wangin mallin lisä on se, että se tuo esille yrityksen kehittymiseen jatkuvuuden. Elinkaari jatkuu uuden syntymän kautta.

	<p><b>Tila: synnystä kasvuun</b> Strateginen ongelma: Kuinka strategisesti siirtyä kohti uusia markkinoita samalla, kun mahdollisuudet (M) ovat asteittain suuremmat kuin uhat (U)?</p>
	<p><b>Tila: kasvusta sadonkorjuun</b> Strateginen ongelma: Kuinka ulkoiset mahdollisuudet (M) voidaan hyödyntää täysimääräisesti, kun sisäisiin heikkouksiin (H) vaikuttavat ulkoiset uhat (U) yhä enemmän?</p>
	<p><b>Tila: sadonkorjusta varastointiin</b> Strateginen ongelma: Kuinka arvioida liiketoimintaportfoliota ja omaksua ennakoivia lähestymistapoja, kun ulkoiset uhat (U) varjostavat vähitellen mahdollisuuksia (M)?</p>
	<p><b>Tila: varastoinnista syntyyn</b> Strateginen ongelma: Kuinka kartuttaa ja valmistella seuraavaan vaiheeseen tarvittavia resursseja, kun sisäiset heikkoudet (H) heikentävät vahvuuksia (V)?</p>

Kuvio 4. Strategia vaihtoehdot yrityksen elinkaaren eri vaiheissa (Wang 2007, 11)

SWOT -ajattelun neljä tekijää on yhdistettävissä elinkaareen. Tällä tavoin strategisia päätöksiä voidaan tehdä elinkaaren jokaisessa vaiheessa käyttämällä SWOT nelikenttäänalyysiä tehokkaasti. Wangin tutkimus yhdistää länsimaisen kaksiakselisen luokittelun ja kiinalaisen neljän elementin viideksi muutosvaiheeksi. Viittä muutosta voidaan tarkastella luokitteluna neljään ryhmään ja viides kuvaa muutosta seuraavaan vaiheeseen siirryttäessä yrityksen toiminnassa. Wangin tutkimuksen avulla yritykset voivat käyttää SWOT – ajattelua suunnittelussaan ja päätöksenteossään yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Mallissa yrityksen toiminnan eri vaiheet sekä SWOT nelikenttä, että elinkaari huomioivat toisensa automaattisesti (Wang 2007, 12).

Tutkimus tukee tänäkin päivänä SWOT – analyysin käyttämistä työkaluna eri suunnitteluprosesseihin. Viime vuosina SWOT – analyysia on käytetty erityisesti yrityksen strategian kehittämisen työkaluna. Yhdessä esimerkiksi elinkaarimallin kanssa SWOT analyysi antaa yksiker-  
taisen ja helpon tavan arvioida yrityksen kehitystä sen alkuvaiheista lähtien. SWOT on testattu, toiminnankehitykseen soveltuva tuloslähtöistä ajattelua korostava strategian kehitystyökalu (Helms & Nixon 2010, 215).

Pienten yritysten menestyksen syitä ovat selvittäneet myös Chowdhury ja Lang vuonna 1996. Kohteena oli 1918 yritystä. Tulos oli, että pienten yritysten menestykseen vaikuttavat samat strategiset tekijät kuin suurillakin. Strategiaa suunniteltaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että pieni on pieni. Toisaalta pienuus tuo joustavuuden, jota suurella ei kokonsa johdosta voi olla. Taloudellisissa ongelmissa on helpompi leikata kustannuksia. Lisäksi joustavuus auttaa nopeasti kannattavuuden kohottamisessa. Kannattavuutta parantaa nopeasti työntekijöiden tuottavuus, velkojen uudelleenjärjestely ja maksuaikojen muutokset. Jotta pieni yritys on kannattava, on sen pysyttävä perusasioissa, eikä ole kannattavaa tehdä jatkuvia muutoksia uusille tuotealueille (Chowdhury, Lang 1996, 176).

Suurissa yrityksissä toiminnan tehokkuutta seurataan mahdollisimman tarkasti taloushallinnon kautta. Pienessä yrityksessä tämä ei ole itsestään selvyys, koska yrittäjällä on toiminnan kehittämisessä työsarkaa tarpeeksi. Toisaalta omistajayrittäjä ei voi olla kaikkien toimintojen asiantuntija ja taloushallinto / laskentatoimi ei ole alussa yrittäjän ydintoimintaa.

### 3 YRITTÄJYYS

Yrittäminen ja yrittäjyys on aihe, josta jokaisella on oma käsityksensä. Yrittäjien ja ympärillä olevien muiden ihmisten käsitys todellisuudesta saattaa olla hyvinkin kaukana toisistaan. Se tuo epävarmuutta, koska ei tiedetä miten toiset ajattelevat ja mitä he todellisuudessa tekevät. Ihmisen käyttäytyminen saattaa poiketa paljonkin hänen teoistaan ja lupauksistaan. Yrittäjä toteuttaa yrittäjyyttä tämän epävarmuuden puitteissa.

Pienen yrityksen suunnitelmallinen kehittäminen tapahtuu suurelta osin tunnepohjalta. Kuten edellä mainitusta Chowdbyru & Langin tutkimuksesta selviää niin pientenkin yritysten tehokkuutta selvitetessä ovat samat tekijät paikkansapitäviä kuin suurilla yrityksillä. Eroavuudet suurten ja pienten ero eivät ole merkittäviä. Erona on vain mittakaavatekijä ja tarkasteltavien seikkojen moninaisuus.

Yrittämisen edellytys on yrittämishalu. Lisäksi lähtökohtaan kuuluu yrittämisen riskien ja mahdollisuuksien ymmärtäminen. Riskien tunnistamisessa ja ymmärtämisessä auttaa omalta osaltaan se, että on käytettävissä yksinkertainen ja nopea toiminnan tuloksellisuuden malli.

On muistettava, että yrittäminen ei ole vain ostamista ja myymistä. Yrittäjä elää ympäröivässä yhteiskunnassa sen osana. Yrittäjyys on itsenäistä taloudellista toimintaa, jossa lopputulos ei ole tiedossa. Yrittäjä käyttää aikaa, fyysistä ja henkistä ponnistelua. Toteuttaessaan yrittäjyyttä ihminen joutuu huomioimaan rahalliset, fyysiset ja sosiaaliset riskit (Siikavuo 2003, 11).

#### 3.1 Yrittämisen prosessi

Yrittäminen on prosessi, jossa sidosryhmät antavat yritykseen omat panoksensa. Panos voi olla rahaa, työtä tai henkistä toimintaa. Julkinen valta saa yritykseltä veroja ja niillä se rakentaa osaltaan yritystä ympäröivää infrastruktuuria, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan asiakkaidensa ja ympäristönsä kanssa. Omistajat saavat osinkotuloa ja rahoittajat korkoa lainaamalleen pääomalle. Työntekijöille maksetaan vastaavasti palkkaa. Tavarantoimittajat saavat maksut toimittamistaan tavaroista ja palveluista. Näin sidosryhmät vaikuttavat toisiinsa eli kaikki vaikuttaa kaikkeen (Siikavuo 2003, 15).

Edellä olevasta selviää, että erilaiset sidokset ja suhteet ovat hyvinkin monimutkaiset. Yrittäjän on vaikea, voi sanoa mahdotonta, vaikuttaa kaikkeen. On hyväksyttävä, että osa asioista tulee enemmän tai vähemmän annettuna.

Yrittäjältä vaaditaan luovuutta ja itsenäisyyttä. Hänen on pystyttävä päättäväisesti tekemään päätöksiä. Muut eivät tee yrittäjän puolesta päätöksiä ja ilman päätöksiä yritys pysyy paikallaan ja todennäköisesti loppuu nopeastikin. Yrittäjän on uskottava itseensä ja kykyihinsä. Hänellä pitää olla riskinotto-kykyä ja – halua. Koska yrittäjä on monelta osin riippuvainen muista ihmisistä, niin yrityksen sisältä kuin ulkopuolelta, niin hänen on oltava avoin, ulospäin suuntautunut ja kommunikointikykyinen. Yrittäjyyden kannalta on siis oltava monia positiivisia luonteenpiirteitä. Hänen on kaiken kaikkiaan oltava hyvä itseluottamus, koska sen kautta hän voi suhtautua luottamuksella ympäristöönsä (Siikavuo 2003, 18).

Edellä olevan perusteella jo selviää, miten yrittäjyys on hyvinkin monitahoista. Yritys ja yrittäjä on alusta lähtien riippuvainen suuressakin määrin yrityksen ulkopuolisista ryhmistä. Ulkopuolisten vaikutus toimintaa korostuu heti kun markkinointi ja myyntitoiminta alkaa. Samalla aktivoituu myös tuotantovälineiden ja -laitteiden hankinta. Erilaiset tuotantopanokset olivat ne sitten tavaroita tai palveluita kasvavat ja samalla rahoituksen merkitys kasvaa, koska hankinnat maksavat. Lisäksi panostukset aiheuttavat etupainotteisen kustannusvaikutuksen.

Menot tulevat ennen tuloja taloushallinto on ratkaisevassa asemassa. Taloushallinto on nyt ratkaisevassa asemassa siinä mielessä, että sen avulla voidaan tarkastella toiminnan suunnan oikeellisuus. Samalla voidaan alusta lähtien muuttaa suunnitelmia tarpeen mukaan ja ohjata toimintaa niin, että tappiollinen alkuvaihe ohitetaan mahdollisimman nopeasti.

### **3.2 Yrityksen toiminnan aloittamisen tausta ja syyt yrittäjän kannalta**

Nykyisin uusia työpaikkoja luodaan nimenomaan uusissa yrityksissä. Toisaalta uusista yrityksistä useat lopettavat toimintansa ensimmäisten toimintavuosiensa aikana. Ne, jotka selviävät alusta, alkavat kasvaa ja myöskin työllistää. OECD:n tutkimustulos on, että alle viiden vuoden ikäiset yritykset ovat 2000-luvun alusta alkaen olleet kohdemaissa tärkein uusien työpaikkojen lähde. Tilastojen mukaan Suomessa uusien aloittaneiden yritysten määrä on kuitenkin alkanut vähentyä ja tämä kehityspiirre on huolestuttavaa (Vanhala, Virén 2015, 6–7).

Toimintansa alussa yrityksellä on vähän kokemusta monelta yrityksen osa-alueelta siinäkin tapauksessa, että yrittäjällä on kokemusta liiketoiminta-alueelta omaa yrittäjyyttä edeltävältä ajalta. Vaikka yrityksellä on omistajansa mielestä tarvittavaa koulutusta, työkokemusta tai pääomaa, niin todellisuus ei välttämättä ole niin yksinkertainen kuin suunniteltaessa näyttää.

Vanhemmalla iällä yritystä perustettaessa kyseessä on usein elämäntilanne, joka mahdollistaa yrittämisen. Itsensä työllistämisen taustalla on voi olla aikaisempi yrittäminen. On myös sarjayrittäjiä, jotka aikaisemman yrityksensä ovat myyneet, ja haluavat nyt aloittaa yrittämisen uudestaan. Tässä auttaa se, että on aikaisemman yrityksen mukana kertynyt tieto ja kokemus tukena (Tervo 2014, 172).

Itsensä työllistämisen vaikuttaa siis ensimmäisenä aikaisempi kokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet, perhesuhteet, oma taloudellinen tilanne samoin kuin ympäristölliset tekijät. Tervo on tutkimuksessaan todennut, yrittämisen alussa auttavat seuraavat seikat. Suosituimmat edellytykset on miehellä, jolla on korkea koulutustaso, tekninen suuntautuneisuus ja samalla mielellään aikaisempaa itsensä työllistämisen kokemusta. Taustatekijänä on hyvä, että perhesuhteet ovat kunnossa. On hyvä, jos on ollut hyvä tulotaso aikaisemmin ja näin ollen on mahdollista taloudellinen riippumattomuus ainakin joksikin aikaa (Tervo 2014, 175–182).

Yrittäminen on siis hyvinkin monivivahteinen kokonaisuus. Kokonaisuus häviää helposti pienten päivittäisten asioiden hoitamisen taakse. Kuitenkin edellä olevasta kirjallisuustutkimuksesta selviää, että pienilläkin yrityksillä kokonaisuus on ositettavissa. Kun käytetään elinkaari ja nelikenttä malleja hyväksi, niin on mahdollista keskittyä todella tärkeisiin toimintoihin. Samalla pienet asiat eivät häivyttä tavoitetta tuloksellisesta toiminnasta. Toiminnan osittaminen auttaa myös selvittämään mitä tehdään itse ja mille alueille haetaan yhteistyökumppanit. On hyvä miettiä alusta alkaen verkottumista, koska sen suunnitelmallinen kehittäminen auttaa tuloksellisuuteen. Yrityksen elinkaariajattelu ja SWOT nelikenttä auttaa ymmärtämään yrittämiseen kuuluvaa jatkuvaa muutosta vaiheesta toiseen.

### **3.3 Yrityksen perustaminen**

Yrityksen perustaminen aloitetaan usein siten, että on idea mutta vähän rahaa. Tämän pohjalta tehdään sitten ensimmäinen liiketoimintasuunnitelma. Seuraavaksi innostuksen vallassa perustetaan ja rekisteröidään yritys Patentti- ja rekisterihallituksen internet sivuilla.

Rekisteröintimaksu maksetaan ja pankkitili auki. Tähän asti kaikki sujuu todennäköisesti hyvin, mutta miten sitten aloitetaan (Puustinen 2006, 93).

Pienen yrityksen perustaminenkin on hyvä tehdä suunnitelmallisesti, mutta yrittäjän oma koulutus ja kokemus ei useinkaan sisällä syvällistä kokemusta suunnittelussa. Vastaavasti korkeasti koulutetulla ei välttämättä ole kokemusta yksin yrittämisestä ja koulutus voi olla jopa taakka.

Edellä mainittujen seikkojen perusteella on hyvä, jos käytössä on tarpeeksi yksinkertainen suunnittelutyökalu, jolla voi arvioida kykyä selviytyä ensimmäisestä vuosisista. Elinkaari teoria ja SWOT nelikenttäanalyysi voivat olla yksi hyvä alkuvaiheen suunnittelussa auttava apuväline. Niiden etuna on, että suunnittelun tulos on havainnollinen kaavio, joka korostaa ominaisuuksia, joita yrittäjällä on. Vastaavasti hyvin mietittynä esille puutteita. Puutteiden kohdalla tulee miettiä, miten niiden poistaminen on mahdollista. Samoin tulee esiin yrityksen ulkopuolisen maailman voimakas vaikutus yrityksen toimintaan. Kun on käsitys niin yrityksestä itsestä ja ulkopuolisesta maailmasta, niin on helpompi reagoida ongelmiin nopeasti ja joustavasti. On hyvä muistaa, että kun on kerran mukaan hypännyt, niin sieltä ei enää pääse helpolla pois.

Toiminnan aloittaminen on helpointa aloittaa ehkä yksin, koska silloin ei tule riitoja. Yksin työn tekeminen sopii joihinkin ammatteihin kuten valokuvaajat tai taiteilijat, jossa tiimi ei todennäköisesti tuo lisäarvoa. Usean ihminen tiimityö tuo kuitenkin tehoa, kun usean ihmisen työpanos ja mielipiteet tulevat samanaikaisesti yrityksen hyväksi. Useamman panos voi myös vähentää yksittäisen osakkaan vastuuta ja paineita. Ryhmässä taloudelliset panokset ovat suuremmat. Ryhmä voi näyttää ulospäin uskottavammalta ja lisärahoituksen sekä yhteistyökumppanien löytäminen on helpompaa. Tiiminkin muodostamisessa avoimet ja luottamukselliset välit ovat kaikki kaikessa. Vaikeistakin henkilökohtaisista asioista on pystyttävä puhumaan ja tämä pätee myös kunkin taloudellisen tilanteen tiedostamiseen. Yhtiön toiminnan alussa on hyvä kirjata muistioihin se mistä on sovittu, koska muisti on valikoiva (Puustinen 2006, 96).

Rahasta tulee helposti väärinymmärryksiä ja riitoja. On mahdollista, että toisen euro on arvokkaampi kuin toisen. Näin ollen on hyvä, että yrityksen taloushallinto on alusta alkaen huolellisesti järjestetty. Ulkopuolinen tilitoimisto ja kirjanpitäjä ovat siinä mielessä hyviä, että niiden tuottamat tulos- ja taselaskelmat ovat objektiivista numerotietoa. Tieto numeroissa on helpompi ymmärtää samalla tavoin koko ryhmässä. On olennaista, että taloushallinnon tuottamaa numeerollista tietoa pohditaan jatkuvasti. Numeroiden perusteella toimintaa arvioidaan ulkoisista sidosryhmistä. On helpompi saavuttaa yhteisymmärrys, kun yrityksellään on käsitys, missä yritys menee taloudellisesti. Ajankohtainen tieto on olennaista, koska yrityksen tie käy yleensä alun



tappiollisen tuloksen kautta kohti kannattavuutta. Tähän toiminnan tuloksellisuuden analyysiin sopiva elinkaari ja SWOT ajattelu.

### **3.4 Yrityskulttuuri ja suoriutuminen**

Yrityksen toimintakulttuuri määrittää usein yrityksen suoriutumisen ja tulosten tason. Yrityksen toimintatapa koskettaa niin yrityksen organisaation sisäisiä suhteita kuin kanssakäymistä yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Toimintakulttuuri ja sen mukana muodostunut yhteistyö ihmisten välillä määrittää suurelta osin toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden (Murphy ym. 2013, 661).

Yrityksen toimintatavat kehittyvät ja muuttuvat eniten yrityksen elinkaaren alussa. Samalla alkaa toteutua yrittäjän näkemys yrityksen elinkaaresta. Yritykset pyrkivät aluksi yksinkertaisiin ratkaisuihin. Ratkaisuihin, jotka eivät vaadi erikoistietämystä ja jotka eivät aiheuta kustannuksia. Vain harvat yritykset pyrkivät monimutkaisempiin ratkaisuihin. Tällöin yritys on yleensä jo keskikokoinen, jolla on enemmän henkilöstöön ja rahoitukseen liittyvää pääomaa (Kurczewski 2014, 593).

Tutkimuksessa on havaittu, että aloittavilla yrityksillä, vaikka ne ovat eri liiketoiminnan aloilta, on samankaltaisia piirteitä kehityksessä. Toisaalta on huomioitava, että erojakin on paljon. Johtopäätösten teossa on siis oltava varovainen. Erot tulevat usein esille talouteen liittyvissä kysymyksissä. Johtopäätös on, että yritykset taloudellisissa päätöksissään ovat yksilöllisiä elinkaarensa eri vaiheissa (Kurczewski 2014, 599).

Yrityksen toimintatapa vaikuttaa siihen, miten henkilöstö ja ulkopuoliset ymmärtävät toisiaan. Samoin selittyy keskinäinen yhteistyö ja asioihin suhtautuminen. Yrityksessä on pystyttävä yksiselitteisesti selittämään mitä tehdään, ettei toimintatapa olisi mitä pitäisi tehdä. Rakenteellinen yrityskulttuuri muodostuu siitä, miten ihmiset tekevät uusia aloitteita, ratkaisevat ongelmia ja tekevät työtä yhdessä. Voi sanoa, että luova yrityskulttuuri lisää henkilöstön ja ulkopuolella toimivien yhteistyötä, parantaa toimintojen koordinoitua ja parantaa toiminnan tulosta (Murphy ym. 2013, 672–675).

Murphy, Cook ja Lopez tutkivat 302 yksikköä erilaisissa yrityksissä. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset olivat eri teollisuusaloilta ja tutkimuskohteet olivat yritysten eri tasoilta ja

osastoilta. Päättulos oli, että toimintaympäristöllä oli suuri vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Tärkeänä ohjaavana tekijänä ovat kaikki toimintaan osallistuvat, mutta erityisesti korostuu kokeneiden työntekijöiden merkitys. Samoin yrityksen ulkopuolisilla sidosryhmillä on suuri vaikutus yrityksen toimintaan. Havaittiin, että yhteistyö ja koordinaatio vaikuttivat suoraan tuloksellisuuteen. Tutkimuksen tuloksena oli havainto myös siitä, että osallistavalla toimintatavalla parantui niin yhteistyö kuin toimintojen koordinointi. Kun työntekijät tuntevat, että he voivat aidosti vaikuttaa toimintaan, niin vaikutukset ovat tehokkuutta ja tuloksellisuutta lisääviä. Tuloksena oli myös havainto, että yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien ja henkilöiden osallistumisella oli suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja tulokseen (Murphy ym. 2013, 674–675).

Aikaisemmin on jo todettu, että Chowdhury ja Lang totesivat tutkimuksessaan, että suurempien yritysten kokemukset koskettavat suurelta osin myös pieniä ja/tai aloittelevia yrityksiä. Pienissä yrityksissä korostuu lisäksi yrittäjän monialainen kokemus. Toisaalta hänen on rohkeasti ulkoistettava sellaiset tehtävät, joita hän itse ei hallitse. Ulkoistamisen kohteeksi tulee usein laskekatoimi kirjanpidon muodossa. Yhteistyön merkitys korostuu ulkoistamisessa, koska osapuolet eivät ole jatkuvasti toistensa kanssa tekemisissä.

### **3.5 Liiketoiminnan kasvuvaihe ja ulkoistaminen**

Uudella yrityksellä on ensimmäinen kriittinen vaihe toiminnan järjestämisessä siinä vaiheessa, kun kasvu alkaa. Itse ei ehditä tehdä kaikkea ja lisäksi työn uudelleenjakaminen ei saa olla sitä, että siirretään ulkopuolelle kaikki sellainen, mikä itseä ei kiinnosta. Kyseeseen tulee usein yrityksen taloushallinto ja sen kautta tuleva tieto toiminnan tuloksellisuudesta. Osapuolten kohdalla korostuu keskinäinen tiedonvaihto. Pelkät raportit eivät yksin riitä, vaan ne on myös tulokittavat. Tulokinnassa on tärkeää, että varmistetaan molemminpuolinen ymmärrys. Yrittäjällä ei välttämättä kiinnostus talousasioihin riitä, vaan päivittäinen tilisaldo sanelee sen, mitä tänään tehdään. Taloushallinnon ja etenkin ulkopuolisen taloushallinnon toimijan on osallistuttava toiminnan kehittämiseen. Hänen on raportoinnillaan osoitettava yksiselitteisesti missä mennään ja mitä mahdollisuuksia ja uhkia numeroiden valossa on tulossa. Kasvuvaiheessakin korostuu toiminnan analysointi. Yrityksen ikä ja yrittäjän kokemus lisääntyvät jatkuvasti. Yrittäjän ja yrityksen on huomioitava, että yrityksen kasvaessa muuttuvat vaatimukset, mitkä takaavat yrityksen elinkelpoisuuden. Elinkaaren ja SWOT nelikenttäanalyysin avulla tulee esille kaavio, jonka perusteella havainnollistetaan yrityksen polkua tuloksellisuuteen.

Pienet yritykset ratkaisevat puutteellisista resursseistaan johtuvat ongelmat yleensä jälkikäteen eli ongelmat ovat toteutuneet ennen ratkaisua. Näin ollen etukäteissuunnittelu, toimintatavat, rutiinit ovat jääneet tekemättä. Yrittäjähajaiset yritykset ovat kuitenkin tunnettuja luovista ratkaisuistaan, joilla he ennakoivat lisäresurssien nopeata hankkimista saavuttaakseen parempia tuloksia. Ulkoistaminen tarjoaa usein yrittäjälle mahdollisuuden parempiin ratkaisuihin kuin sisäinen toimintojen organisointi. Suurissa yrityksissä ostajat voivat tehokkaasti käyttää ulkoistamista tarjouspyyntöjen kautta, mutta pienten yritysten kohdalla pienet rajalliset resurssit rajoittavat sopivan ulkoisen yhteistyökumppanin etsimistä. Ulkopuoliselle pieni yritys ei näytä houkuttelevalta asiakasmahdollisuudelta. Pienten yritysten verkostoitumisesta on myös vähemmän tutkimusta kohderyhmän hajautuneisuuden ja koon takia (Murphy ym. 2012, 249).

Pienten yritysten on usein haettava puuttuvien resurssiensa kattamiseksi vahvempien yritysten tukea, jolta he sitten voivat ostaa tarvitsemansa palvelun. Tältä pohjalta yritys lähtee palvelujen ostamiseen sen sijaan, että pyrkisi järjestämään toiminnan yrityksessä omana sisäisenä toimintona. Yrityksen olisi kuitenkin pyrittävä itse keskittymään vahvuuksiinsa ja haettava ulkopuolelta omia heikkouksia korvaavia palveluja, koska oma kehittäminen on usein kallista ja tehotonta kun omaa perustietoa ja kokemusta ei ole. Ulkoistamisessa on joka tapauksessa yrityksen keskityttävä sellaisen yhteistyösopimuksen tekemiseen, jonka molemmat osapuolet ymmärtävät. Pienen yrityksen kannalta toiminnon ulkoistaminen on mitä suuremmassa määrin strateginen päätös, jonka kanssa on eletävä pitkään. Ulkoistamisen lähtökohtahan on yrityksen kasvu. Kasvun mahdollistavat resurssit sisältävät työntekijät, rahassa mitattavan pääoman ja suhteet asiakkaisiin ja toimittajiin. Omien voimavarojen rajallisuus ratkaisee yrityksen kasvuvaiheessa mitä suurimmassa määrin strategian ja toimintatavat. Taustalla on lisäksi yrityksen oma halu kasvaa. Kasvun vaiheessa on selvästi keskityttävä omiin vahvuuksiin ja kaikenpuolista rönsyilyä on vältettävä. Yrityksen toimintojen kehittämisessä on myös olennaista ympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset, joihin yrityksellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Pienten yritysten taloudellinen neuvotteluvoima on myös rajallinen, sillä suurta kassavirtaa ei ole alussa tarjolla (Murphy ym. 2012, 252).

Palvelujen ulkoistaminen on joko täydellistä tai osittaista. Osittaisessa ulkoistamisessa voi pienikin yritys tehdä jokapäiväiset yksinkertaiset rutiinit itse ja palvelun tarjoaja keskittyy vaativaan työhön. Moni päivittäin tapahtuva rutiinitehtävä on myöskin tehokasta tehdä pienissä erissä saman aikaisesti, kun ne syntyvät. Palvelun voi ulkoistaa myös siinä vaiheessa, kun yrityksen työntekijä lähtee yrityksen palveluksesta ja perustaa oman yrityksen. Hänestä voi tällöin tulla palvelun toimittaja ja hänen vahvuutensa on lisäksi se, että hän tuntee yrityksen.

Murphyn, Wun ym. tutkimuksissa on todettu, että kaikki tutkimuksen kohteena olevat yritykset olivat ratkaisseet kasvuun liittyvät mahdollisuudet ulkoistamisen kautta. Tapa on ilmeisesti myös kustannustehokas, koska kulut tulevat vain tehdystä työstä. Ulkoistamisessa voidaan mennä myös siihen, että ydinprosesseja ulkoistetaan. On huomattavaa, että nopean kasvun aikana tapahtumien ja kustannusten ennakointi on vaikeaa (Murphy ym. 2012, 258–264).

Taloushallinnon ulkoistamisen kannalta olisi kannattavaa, että saavutettua tiivistettyä tietoa myös käytettäisiin hyväksi. Numeraalinen tulos on usein kuitenkin molemmin puolin helposti ymmärrettävää. Yrittäjällä ja palvelun tarjoajan on molempien ymmärrettävä tuloksen merkittävyys, jotta toimintaa voi miettiä ja kehittää. Taloushallinto ei saa olla vain pakollisesti tehty työ, jota tehdään vain viranomaisten vaatimana määräysten noudattamisena pakkona. Taloushallinto on nähtävä mahdollisuutena, koska vain siten säilyy motivaatio ulkopuolisellakin toimijalla.

Ulkoistaminen on käsitettävä ennakoivana aktiivisuutena, ei puolustavana, toteutuneeseen reagoivana tekijänä. Ulkoistaminen on käsitettävänä myös osapuolten välisenä yhteistyösuhteena, jossa arvostetaan molempia osapuolia. Vahvempi osapuoli ei saa käyttää voimaansa omaksi hyväkseen. Voimatasapaino vaikuttaa kuitenkin siihen millainen ulkoistamistapa kannattaa ja on mahdollista valita. Pienelle yritykselle ulkoistaminen on paljon merkittävämpi asia kuin toimintojen pelkkä jakotyö. Pienelle yritykselle ulkoisten sidosryhmien käyttäminen ratkaisee suurelta osin sen uran, jolla yritys kasvaa ja kehittyy (Murphy ym. 2012, 267–269).

On yrityksen tavoite oman henkilöstön lisääminen tai ulkoistaminen, on sen joka tapauksessa mietittävä ja luotava toiminnan valvonta ja kontrollisysteemi, koska kustannukset kasvavat hyvinkin nopeasti. Nopean kasvun aikana varsinkin kustannusvalvonta on tärkeää. Lisäksi on muistettava, että kauppa on toteutunut vasta kun rahat ovat tilillä.

Davila on tutkimuksessaan selvittänyt johtamisen valvontajärjestelmää. Hän toteaa, että se on tärkeää varsinkin kasvun aiheuttamia jännityksiä ratkaistaessa nuoressa yrityksessä. Johdon valvontasysteemi pitää olla joustava ja valmis muutoksiin nopean kasvun vaiheessa. Kasvuvaiheessa koordinoitua ja kontrolliongelmia ei voi ratkaista epämuodollisilla tavoilla. Se, mikä on ollut sopiva toimintatapa toiminnan aloitusvaiheessa, ei ole enää käyttökelpoinen kasvuvaiheen aikana (Davila 2005, 225).

Alkuvaiheen yrityksessä valvonta ja toimintojen koordinoitua tapahtuu jatkuvasti toistuvilla epämuodollisilla tavoilla. Yrityksen toiminnan sitten kasvaessa sen huomio kiinnittyy sellaisten

valvonta systeemien kehittämiseen, jotka muuttavat epämuodollisen toimintatavan muodolliseksi. Alussa ollaan työntekijöiden kanssa jatkuvasti tekemisissä, mutta toiminnan kasvaessa suora kanssakäyminen ei enää toimi, koska henkilöstön toiminta sisältää enemmän muutoksia ja niihin ei enää pystytä suoraan vaikuttamaan. Suora kanssakäyminen on kohdistettava tärkeisiin kysymyksiin, ei kaikkeen mahdolliseen (Davila 2005, 226).

Rutherford ym. käsittelevät tutkimuksessaan uusien yritysten tapoja ratkaista ongelmia ja mahdollisuuksia matkalla kohti kasvua ja kypsymistä toimivaksi organisaatioiksi. He käsittelevät yrityksen elinikää elinkaari eli life cycle mallin kautta. He tutkivat mallin avulla henkilöstöresursseja yrityksessä. Ongelmana on, että yrityksen elinkaareissa ei ole mitään aikarajoja elinkaaren eri vaiheiden välillä vaan kehittyminen tapahtuu jokaisen yrityksen omien kokemusten kautta. Teorian ja tutkimuksen mukaan yritykset siirtyvä vaiheesta toiseen ajan kuluessa. Muutosvaiheita ei ole välttämättä vain yleisesti mainitut neljä vaan niin voita olla useampia omaaloitteisen syntyvän mallin mukaan. Eri yritysten keskenään samankaltaisia toimintatapoja voidaan sitten ryhmitellä. Elinkaaren eri vaiheita yhdistää yrityksissä joka tapauksessa yrityksen ikä, kasvu ja koko. Toinen yhdistävä seikka on, että on joukko ainutkertaisia ongelmia, jotka liittyvät yrityksen elinkaaren askeliin riippumatta siitä, miten monta kehitysvaihetta yrityksellä tulee olemaan (Rutherford, Bullen, McMullen 2003, 322).

Pienten yritysten kohdalla on selvitetty sitä kuinka tärkeitä ovat henkilöresurssit. Yrittäjät ovat arvioineet henkilöresurssien johtamisen toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi yritystä kehitettäessä. Edellä on vain yleisjohtaminen. Vaikka näin on todettu, niin asiaa ei ole juurikaan tutkittu pienissä yrityksissä. Sitä vastoin suurissa yrityksissä on selvästi todettu, että henkilöstö on menestyksen avaintekijä yritykselle (Rutherford, Bullen, McMullen 2003, 323).

Rutherfordin, Bullenin ja McMullenin tutkimuksessa todettiin, että yrityksen ikä ei ole merkittävä tekijä henkilöstöjohtamisen kohdalla. Elinkaarella ei ole siis suurta merkitystä vaan yrittäjän oma persoona on suuri vaikuttaja henkilöstöongelmiin. Toisaalta Rutherford on omassa tutkimuksessaan havainnut, että rahoituksen ja yleisjohtamisen kohdalla on sitä vastoin suuri vaikutus yrityksen iällä. Nopean kasvun yrityksissä on elinkaaren eri vaiheissa suurin ongelmatekijä kehitystyö. Tämä on seurausta siitä, että kun yritys kasvaa nopeasti niin omistajat eivät voi enää perehdyttää jokaista työntekijää. Toisaalta nopeasti kasvavat yritykset totesivat, että niillä ei ole palkkausongelmia, koska nopea kasvu houkuttelee työntekijöitä. Pienen kasvun yritykset sitä vastoin kertoivat rekrytointiongelmista. Palkkauksen suhteen nopeasti kasvavissa

yrityksissä pienempi palkka saatettiin hyväksyä, kun taas vaatimattoman kasvun yrityksissä ei palkasta haluttu neuvotella alaspäin (Rutherford, Bullen, McMullen 2003, 331).

## 4 START-UP YRITYSTEN TOIMINTAMAHDOLLISUUDET

Pienen yrityksen kohdalla eri sidosryhmillä on hyvinkin erilaiset voimavarat suhteessa yritykseen itseensä. Pankeilla, julkisilla rahoittajilla, tavaran tai palvelujen toimittajat ovat usein ylivertaisessa asemassa pieneen yritykseen nähden. Siksi olisi tärkeää, että yrittäjällä on käsitys siitä, miten hänen yrityksensä tilanne on. Rahoituslaitokset ja julkisen vallan edustajat haluavat luoda nopeasti käsityksen yrityksen tilanteesta. He perustavat päätöksensä suurelta osin numerotietoihin, koska numeroita on helpompi ymmärtää, niin että kaikki ovat yksiselitteisesti samaa mieltä.

Tässä luvussa tarkastellaan niitä yrityksen osatekijöitä, joita taloushallinto tuo esille. Tekijöitä tarkastellaan elinkaarimallin ja SWOT - analyysin kautta. Varsinkin ensimmäistä kertaa yrityksen aloittaneelle on hyvä olla malli, jolla eri sidosryhmille voidaan tiivistetysti kertoa, miten yrityksen liiketoiminta edistyy. Yrittäjälle itselleen on vastaavasti hyötyä siitä, että SWOT – tarkastelun kautta on tietoa, mikä on tyypillistä kullekin kehitysvaiheelle. Alun todennäköisen tappiollisuuden mukanaan tuoman stressin helpottamiseksi on hyvä tietää, että tappio aluksi on normaalia liiketoiminnan aloittamiseen liittyvä asia.

### 4.1 Pienten start-up yritysten tukeminen

Nykyisin suuri osa uusista työpaikoista luodaan uusien yrittäjöpohjaisten yritysten kautta. Kuitenkin esimerkiksi entisen Itä-Saksan alueella on havaittu, että start-up yritysten eli uusien yritysten tukeminen on satunnaista. Lisäksi on osoitettu, että tuetut start-upit olisivat voineet selvitä ilman tukea ja avustuksia. Tästä voi esittää johtopäätelmän, että tuet kohdistetaan väärin ja tuen vaikutus on mitätön. Tutkimus on myös osoittanut, että tuet aiheuttavat helposti kustannustehottomuutta (Köster 2010, 199).

Julkisen rahoituksen heikko tuki yrityksen tulokselle on sinänsä yllättävä tutkimustulos, koska rahoitus on pienen ja nopeasti kasvavan yrityksen yleinen pullonkaula. Rahoitustarpeiden arvioimiseen on yrityksellä oltava alusta lähtien selvä kuva. Yrityksen tilanteen arvioimiseksi on oltava alusta lähtien tarkka taloushallinnon kirjaamis- ja arviointijärjestelmä. Mikäli taloushallinto on alusta lähtien ajallisesti selvästi myöhässä, niin kuva yrityksen talouden tilasta hämärtyy. Ajan tasalla oleva tieto puuttuu. Lopputulos on, että niin toiminnan mahdollisuudet kuin

uhat jäävät huomaamatta. Samoin omien heikkouksien korjaaminen jää tekemättä. Yrityksen on alusta lähtien koettava kaikki toiminnan osa-alueet tärkeiksi. Pelkkä hyväkään liikeidea ei auta, jos liiketoiminnan osa-alueet ovat retuperällä.

Yrittäjyys ymmärretään nykyisin yhä tärkeämmäksi niin akateemisissa kuin poliittisissakin piireissä. Samalla on julkinen valta yhtenä sidosryhmänä kiinnostunut yhä enemmän rohkaisemaan ihmisiä työllistymään oman liikeideansa kautta. Yrittäjällä on kuitenkin oltava itsellään selvä käsitys siitä, missä hänen liiketoimintansa on menossa. Tässä häntä auttaa toiminnan arviointimalli, missä elinkaariajattelu ja SWOT – malli yhdistyvät. Yrittäjällä on oltava yhteistyöverkko, jonka avulla hän voi arvioida oman toiminnan tehokkuutta muihin yrityksiin. Vaikka yritykset ovat liiketoiminnan eri alueilla, niin ongelmat ja ratkaisumallit ovat samantyyppisiä. Kehitystyön käytössä on kuitenkin oltava malli, jonka osapuolet suurelta osin ymmärtävät samalla tavalla.

On todettu, että aloittavan yrityksen ideoiden kaupallistaminen on ratkaisevaa. Kaupallistamisen onnistumiseen vaikuttavat yrityksen markkinoille tulo ja liikevaihdon kasvun kehittyminen. Lisääntynyt kilpailu pakottaa siihen, että uusia innovaatioita on jatkuvasti kaupallistettava. Start-up eli pienillä yrityksillä on myös se vaikutus, että kaupallistetaan uusia tuotteita, jotka jäisivät kaupallistamatta vanhoilta yrityksiltä. Uusien yritysten eri toimialueilla toimiminen vaikuttaa talouden kasvun voimistumiseen. Uusien yritysten kohdalla korostuu inhimillisen pääoman määrä, mutta se ei muutu välittömästi rahassa mitattavaksi taloudelliseksi tulokseksi. Aloittavilla yrityksillä, joilla on vahvat taloudelliset resurssit, on paremmat mahdollisuudet kannattavaan toimintaan pitkällä tähtäimellä. Hyvät taloudelliset resurssit antavat myös mahdollisuuden kestää kielteisesti vaikuttavia yllätyksiä, joiden välttäminen on vaikeaa. Kuitenkin on todettu jossain määrin, että innovatiiviset, kokeneet ja vahvoilla taloudellisilla resursseilla ja korkeilla kasvutavoitteilla varustetuilla yrityksillä on hyvät mahdollisuudet hyvään kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä (Köster 2010, 201).

Aloittavan yrityksen pääoman saanti on yleinen toiminnan edistymisen rajoite. Rahoittajista pankit eivät voi rajoitusten takia huomioida lainanhakijan riskejä. Riskitason lisäämiseksi pankkien pitäisi nostaa korkoja mutta se vaikuttaisi toisaalta myönnettävien rahoitusten lukumäärään. Voi sanoa, että pankit pyrkivät rahoittamaan perinteisiä liiketoiminnan alueita, joilta niillä on hyviä kokemuksia. Seuraus on, että pankit kieltäytyvät rahoittamasta, vaikka niillä olisi mahdollisuus parempaan korkotuottoon. Pienten yritysten rahoitustarpeet ovat toisaalta niin pieniä, että on helppo kieltäytyä lainoituksesta (Köster 2010, 203).



Rahoitusta voi vaihtoehtoisesti saada julkisen vallan perustamilta rahoitusyhtiöiltä, koska julkisia rahoittajia eivät koske samat tulos ja vakuusvaatimukset kuin pankkeja. Julkisessakin rahoituksessa on päätettävä ja priorisoitava siitä mihin aloittaviin yrityksiin annetaan rahoitusta ja tukea. Tukea olisi annettava korostaen innovatiivisuutta ja koulutuksen, kokemuksen kautta tulevaa inhimillistä pääomaa. Tukien myöntämistä selvitetessä on kuitenkin todettu, että ne eivät perustu niin järkiperäisiin myönteisiin ulkoisiin tekijöihin kuin pääomamarkkinoiden epäkohtien rationaaliseen korjaamiseen. Toisaalta satunnaisen tuen antaminen väitetään olevan tehotonta. Katsotaan kuitenkin, että työllistymisen lisääntyminen on selvä ennuste yrityksen kasvulle ja kannattavuudelle. Työllisyyden parantuminen katsotaan tärkeäksi poliittiseksi tavoitteeksi. Toiseksi pidetään yritystoiminnan pitkäaikaista jatkuvuutta hyväksyttäväksi tuen perusteeksi (Köster 2010, 213).

#### **4.2 Epäonnistumiseen liittyvät tekijät**

Voi olettaa, että epäonnistumiseen johtuvat seikat ovat jossain määrin riippumattomia toimialasta. Koulutuksella ja kokemuksella voi jossain määrin parantaa menestysmahdollisuuksia, mutta uuden toiminnan kehittämisessä on aina niin sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä, joiden ennakointi on mahdotonta. Toisaalta koulutus voi osaltaan estää luovuutta. Valmiit toimintamallit otetaan käyttöön liikaa itsestään selvyytensä.

Onnistumista parantaa kuitenkin joka tapauksessa etukäteissuunnittelu. Kun on suunnitelma, niin poikkeaminen korjaaminen on helpompaa, koska etukäteen on mietitty mitä halutaan. Etukäteissuunnittelussa auttaa se, että on ulkopuolisia sparraajia, jotka tuovat uusia näkökohtia toiminnan kehittämiseen. Etenkin hyvin organisoitu taloushallinto tuo toimintaan jänteveyttä ja realistisuutta. Taloustiedon suurin merkitys on ymmärrettävä korjausalusena mahdollisille virhearvioinneille.

Bennett on tutkinut aloittavan yrityksen epäonnistumisen syitä. Tarkasteltavana ovat olleet hyväntekeväisyyteen varoja keräävät yritykset. Tämänkin tyyppisillä yrityksillä todettiin inhimillisen pääoman tärkeys. Inhimilliseen pääomaan vaikuttavat perustajan koulutustausta, urahistoria ja toimialasidonnainen kokemus. Koulutustaustalla on vaikutusta siihen, kuinka tuottava perustaja on resurssien organisoimisessa. Samoin hänen kykynsä kerätä ja analysoida tietoa on parempi kuin koulutusta vailla olevalla. Myös kyky kerätä alkupääomaa on helpompaa, koska

koulutettu todennäköisesti puhuu ja ymmärtää samaa kieltä rahoituksen myöntäjien kanssa. Koulutetun mahdollisuudet tehdä ja luoda verkostoitumalla tehokas yhteistyöverkosto on parempi kuin koulutusta vailla olevalla (Bennett 2016, 334–335).

Seuraavaksi tärkeäksi tekijäksi tulee organisaatio. Organisaation muoto ja ympäristö, missä toimitaan, muodostavat perustan olemassaololle. Organisaation ilmapiiriin vaikuttavat työntekijöiden määrä, rahassa oleva pääoman määrä, markkinointi strategia ja turbulenssi, minkä piirissä toiminta tapahtuu. Pienuus johtaa usein alhaiseen pääomaan ja riippuvuuteen muutamasta taloudellisesta tukijasta. Pienellä on myöskin vähän työntekijöitä. Pienuus voi johtaa heikkoon maksuvalmiuden seurantaan ja samoin tulevaisuuteen kohdistuva maksuvalmiuden arviointi on vaikeaa. Osa yrittäjistä korostaa talouden seurannan merkitystä ja osalla taas rahan riittävyys tuntuu hyvinkin toisarvoiselta tekijältä. Riittävä pääoma on kuitenkin olennaista, jotta toiminnassa tapahtuviin yllätyksiin voidaan korjaavasti reagoida. Lisäksi taloudellisen tilanteen kuvaus ja tallennus on erittäin tärkeää rahoittajien puolelta. Rahoittajien luottamus on säilytettävissä vain hyvän tulos- ja kustannuslaskennan kautta. Epäonnistumisten kohdalla on tärkeää, että on järkevä selvitys sille miksi toiset onnistuvat, kun taas toiset eivät. Epäonnistumisellekin voi olla luonnollinen ymmärrettävä syy ja niin se ei aiheuta välttämättä luottamuksen katoamista rahoittajien puolelta (Bennett 2016, 336).

Kirjallisuustutkimuksissa on usein todettu, että epäonnistumiset johtuvat hyvin yleisistä ja kaikkia koskevista yhteisistä syistä. Yleisimmät syyt ovat johtamiseen, toiminnan strategiseen suunnitteluun, taloushallintoon, markkinointiin, organisointiin tai ulkopuolisiin yllätyksiin johtuvista seikoista. Epäonnistumisen mahdollisuus on siis alussa suuri ja lähes millä osa-alueella tahansa voi tapahtua kohtalokas epäonnistuminen. Onnistumisen edellytys on rahoituksen riittävyys ja perustajalla on oltava riittävästi aikaa toiminnan suunnitteluun ja ohjaamiseen. Kaiken kaikkiaan on havaittu, että kaikenkattava etukäteen tehty kokonaissuunnitelma on ratkaisevassa asemassa onnistumiselle. Hallinnollisen työn vähäisyyteen tai arvossa pitämiseen on perustajalla kaikkein ratkaisevin asema (Bennett 2016, 337).

Bennett'n tutkimuksessa tärkein tulos oli vaikeudet rahoituksessa ja tärkeimpien työntekijöiden työkuormassa. Seuraavaksi tulivat kokemuksen puute ja tarpeellisen toiminnansuunnittelun puuttuminen. Lisäksi koska kilpailu on kovaa, on ymmärrettävä tämän ulkoa tuoma vaikutus toimintaan. Julkista tukemista arvioitaessa ja kehittäessä on edellä olevat seikat huomioitava.

Oe ja Mitsuhashi ovat omassa tutkimuksessa myös havainneet aloittavan yrittäjän kokemuksen merkityksen. He ovat todenneet, että aikaisempi kokemus liiketoiminnan alueelta vaikuttaa

positiivisesti. Yrityksen tulos ohi kriittisen pisteen positiiviseen kannattavuuteen nopeutuu aikaisemman kokemuksen myötä. Lisäksi kannattavuus nopeutuu, kun yritys sitoo enemmän resursseja tiedon välitykseen ja analysointiin (Oe ym. 2013, 2193).

Kaikissa arvioinneissa, on ne yrityksen sisälle tai yrityksestä ulos suuntautuvia, on olennaista, että osapuolet ymmärtävät toisiaan. Elinkaari ja SWOT malli antavat omalta osaltaan toiminnan tulokseen tietoa. Koska muutosten tyyppi ja suuruus muuttuu ajan kuluessa niin mallien havainnollisuutta voidaan parantaa mallit yhdistämällä. Kirjallisuustutkimus on osoittanut, että 2010 – luvulla on tehty monia tutkimuksia, joissa mallit yhdistämällä on saatu uudenlaista tietoa aloittavan ja kasvavan yrityksen toiminnan monimuotoisuudesta.

### 4.3 Riskit

Yritystoiminnan alussa yrittäjällä ei ole historiatietoa yrityksen suoriutumisesta. Niinpä tulevaisuuden arviointi tapahtuu yrittäjän ajatuksissa. Hänellä on visio siitä, millaista toiminta tulevaisuudessa on. Ajattelu tarkoittaa todellisuuden tapahtumien ennakointia. Ihmisen ajattellessa on tavoitteena selvittää mitä siitä seuraa, kun toimitaan tietyllä tavalla. Yksinkertaistettuna ajattelu on toimenpiteiden soveltamista jossakin ympäristössä ja seuraus on uusi tila, jossa toimitaan (Kuusela ym. 1998, 124).

Tulevaisuutta miettiessään alkavalla yrittäjällä on siis voimavarana ajattelu. Ajattellessa saattaa syntyä virheitä ja se on jopa erittäin todennäköistä. Ajatteluvirheet voidaan jakaa kahteen tyyppiin. Ensimmäiseksi ovat kapasiteettivirheet eli ihmisen tiedonkäsittelykyky on rajallista. Ihmisen kyky vastaanottaa tietoa on yksilökohtaista ja tiedon vastaanottaminen on rajallista. Koska tiedon ja kokemuksen määrä on rajallista, niin syntyy virheitä. Toinen ajatteluvirheen muoto liittyy tilanteiden hahmottamiseen. Hahmotusongelmat syntyvät siitä, että tehdään virheellisiä taustaoletuksia. Tilanteet ymmärretään väärin ja seurauksena tehdään päätöksiä, jotka johtavat epätoivottaviin ongelmiin (Kuusela ym. 1998, 127).

Virheitä ei voi välttää. On hyväksyttävä, että virheet ovat olennainen osa elämää. Hyväksyessään virheellisyyden on helpompi korjata virheitä. Riskejä voi kuitenkin vähentää. Kokemusta omaava tekee vähemmän virheitä kuin aloittelija. Kokeneella on paljon ratkaisumalleja eri ongelmiin ja hän pystyy myös ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia. Tiedonkäsittelykyvyn taidon kehittäminen kestää yleensä noin kymmenen vuotta eli kokemusta asioista kerätään

todella pitkän ajan. Korkea tiedonkäsittelykyky edellyttää, että työskentelee samankaltaisten kysymysten parissa vuosia. On muistettava, että liiketoiminnassa osa-alueiden käytännöt saattavat muuttua hitaasti ja salakavalasti. Asiantuntijan käytön riski onkin erikoistumisen kapea-alaisuudessa. Mikä toimii yhdellä liiketoiminnan alueella, ei välttämättä toimi toisella osa-alueella (Kuusela ym. 1998, 130).

Edellä olevasta selviää, että päätösten tekeminen yritystoiminnan alussa sisältää huomattavan riskin. Riskin pienentämiseen on suuri vaikutus sillä, että yritystoiminnan alusta lähtien kerätään tietoa liiketoiminnan edistymisestä. Tiedon, jotta se on osapuolten yhdenmukaisesti ymmärrettävissä, on hyvä sisältää niin pian kuin mahdollista numeraalista tietoa. Samoin niin tietoa tallentavan taloushallinnon suorittajan kuin itse yrittäjän taidot on saatava yhteen, koska useamman henkilön tieto ja kokemus tuo uusia näkökohtia liiketoiminnan analysointiin.

Riskiarvioinnin perustana on oltava yhteinen toiminnan arviointimalli. Tässä auttaa elinkaari-mallin ja SWOT – nelikenttämallin käyttö. Mallit ovat tarpeeksi yksinkertaisia, jolloin yhteinen arviointi on helppoa. Yhdistetty malli tuo mahdollisuuden siihen, että voidaan käyttää vertailukohteina eri ikäisiä yrityksiä. Kokeneemmilta yrittäjiltä saa tietoa heidän yrityksensä alkutai-paleen vaiheista. Kun on tietoa muilta, niin oman toiminnan arviointi helpottuu. Yrittäjä huomaa, että mitään oikotietä ei ole, vaan samantyyppisiä vaikeuksia on kaikilla. Omat virheet on helpompi hyväksyä, kun ymmärtää, että ei ole yksin virheineen. Virheitä ei saa jäädä murehti-maan vaan katse on oltava koko ajan tulevaisuuteen.

#### **4.4 Henkilöstö**

Yrityksen toiminnan kehittyessä tulee eteen kysymys työntekijöiden palkkaamisesta. Samalla on tehtävä päätös siitä mitkä tehtävät hoidetaan ulkoistettuna ja mitä tehtäviä varten palkataan yritykseen oma työntekijä. Oma vai ulkopuolinen tehtävien suorittaminen on suuresti riippu-vainen siitä mitkä ovat yrittäjän omat vahvuudet ja heikkoudet. Ei ole yrittäjää, joka hallitsee kaiken. Toisaalta mitä enemmän itse tekee, niin sitä nopeammin toimintaa tulee tehottomuutta ja hitautta, koska aika on rajallinen tekijä.

Yrityksen kasvaessa kilpailukyvyyn takaamiseksi on toimintaan osallistuvien henkilöiden mää-rää kasvatettava. Toisaalta uuden työntekijän suhteen on myös riski, koska ihmisten yhteistyö-kyky korostuu pienessä yhtiössä. Suunnittelun ja tiedon keräämisen kautta voidaan varmistua

henkilöstön määrästä ja laadusta. Henkilöstön määrää ja laatua arvioitaessa tarvitaan tietoa niin yrityksen ulkoisesta kuin sisäisestä ympäristöstä. Organisaation koolla on merkitystä siinä, että se vaikuttaa suuresti joustavuuteen. Mitä enemmän työntekijöitä sitä jäykempiä ovat toimintatavat. Lisäksi reagoiminen muutoksiin hidastuu (Kauhanen 2006, 26).

Organisaation kehittämisen tavoitteet ovat samoja niin pienissä kuin suurissa yrityksissä. Erona on vain painotukset. Tavoitteena on ensisijaisesti lisätä tehokkuutta ja laatua. Yrityksen ja sen työntekijöiden hyvinvointi on tae sille, että yritys on tehokas ja toiminnan laatu on korkea. Kehittämisen olennainen osa on myös se, että huolehditaan kaikkien osaamisesta ja ammattitaidosta. Ulkoistettujen toimintojen on oltava yhdenmukaista omien sisäisten toimintojen kanssa henkilöstöasioissa (Kauhanen 2006, 29).

Pienellä yrityksellä ei ole varaa epäonnistuneisiin henkilöstön palkkauksiin. Yhdenkin uuden henkilön palkkaamista aiheuttavat kustannukset aiheuttavat suhteessa kaikkiin kustannuksiin suuren hyppäyksen. Toisaalta kustannustarkkailu korostuu, koska lisääntyneet kustannuksen on katettava nopeasti lisätuloilla.

Henkilöstön tarpeen arvioinnissa auttaa myös elinkaarimallin ja SWOT – analyysin yhdistäminen ja ymmärtäminen. Työvoiman tarpeen voi ratkaista eri tavoin, varsinkin kun käsite vakituisesta toistaiseksi voimassa olevasta työstä on heikentynyt. Elinkaaren alussa on toimintojen ulkoistaminen varteenotettava vaihtoehto. Työvoimaa joko ulkoista tai omaa käytetään vain sen verran kuin on työtehtäviä. Vaihtoehtoja voi olla työn ulkoistaminen esimerkiksi ulkoisen taloushallinnon osajalle. Vaihtoehto voi olla ulkoinen osuuskuntamuotoinen laskuttaja. Omaa henkilöstöä palkataan vain sen verran kuin tehollisia työtunteja on todella olemassa.

Koko ajan on ajateltava myös tulevaisuutta. Elinkaari ja SWOT auttavat tässäkin. Niiden avulla on suunniteltavissa etukäteen henkilöresurssien määrä tulevaisuudessa. On huomioitava se, että elintärkeät tehtävät toiminnan kasvaessa hoidetaan itse. Suunnittelussa voidaan arvioida myös sitä, mikä pidetään jatkuvasti ulkoistettuna ja miten. Jatkuva SWOT – analyysi tuo koko ajan esille myös uusia ideoita. Päätöksenteon hetkellä on selvä kuva siitä, miten toimintaa halutaan ohjata ja suunnata. Ydintoimintaan keskittyvä toiminta-ajattelu ei ole vain isojen yritysten strategia - ajattelua. Ydintoimintaa on ajateltava yrityksen ensimmäisestä päivästä lähtien.

## 5 YRITYKSEN TALOUDEN LÄHTÖKOHDAT

Yrityksen taloushallintoon liittyvät mahdollisuudet ja uhat vaihtelevat hyvinkin paljon. Iältään nuorilla yrittäjillä ei välttämättä ole käytännön kokemusta talouteen ja rahoitukseen liittyvistä asioista. Vastaavasti fyysiseltä iältään vanhemman yrittäjän yritystoiminnan aloitus saattaa kärsiä kokemuksen mukanaan tuomasta varovaisuudesta. Taloushallinnon tuntemus voi siis samalla hetkellä olla mahdollisuus tai uhka. Vastaavasti taloushallinnon rakenne on joko vahvuus tai heikkous.

Taloushallintoa suunniteltaessa on hyvä arvioida omat kyvyt. Miten arvokkaaksi taloushallinto arvioidaan. Yrityksen elinkaaren alussa taloutta ei välttämättä arvosteta, etenkin jos siitä ei ole kokemusta. Osaltaan tähän vaikuttaa se, että alussa numerotietoa on vähän ja numerot tuloksesta vaihtelevat paljon. Vertauskohtia ei ole.

On hyvä muistaa, että pelkkä numeroiden rekisteröinti ei riitä. Talouden numerot ovat lähtökohta tulevaisuutta suunniteltaessa. SWOT – analyysin avulla löydetään uusia vaihtoehtoja. Samalla automaattisesti tulee tietoa siitä mikä on yrityksessä vahvuutena ja mikä heikkoutena.

### 5.1 Yrityksen taloushallinto

Yrityksen taloushallinto etenkin rahoituksen kohdalla, on todettu yrityksen elinkaari huomioiden todettu haastavaksi ongelmaksi. Siirryttäessä elinkaaren vaiheista toiseen rahoituksen hankkimisessa haasteet vaihtelevat. Toisaalta kokemus lisääntyy koko ajan ja hyvin hoidettu ja ajan tasainen taloustieto auttaa rahoituksen suunnittelussa. Ulkopuoliset rahoittajat arvostavat sitä, että yritys tietää missä mennään. Kirjoitettu liiketoimintasuunnitelma auttaa ulkoisille sidosryhmille kohdistuvassa informaatioissa. Liiketoimintasuunnitelman kohdalla on muistettava, että toiminnan mahdollisuudet ja edellytykset muuttuvat jatkuvasti. Samoin ulkopuolisia uhkia voi tulla nopeastikin eteen. SWOT – analyysin avulla on yrittäjällä hyvät mahdollisuudet muuttaa toimintatapoja ja liiketoiminnan ohjaamista uusille liiketoiminta-alueille nopeasti.

La Rocca ym. ovat tutkineet pienten yritysten rahoitusvaihtoehtoja. Rahoituksen ratkaisuja lähestytään nimenomaan elinkaarimallin kautta. Pääoman hankinnan vaikeuksiin vaikuttaa merkittävästi tarkan taloudellisen informaation puute. Myös yrityksen luonteenpiirteet ja yrityksen

elinkaaren vaihe vaikuttaa olennaisessa määrin. Oletetaan, että yrityksen varhaisessa vaiheessa velkojen määrä kasvaa ja kypsän yrityksen velat vastaavasti pienenevät. Kypsän vaiheen yritys korvaa velkapääomaa positiivisen tuloksen kautta syntyvällä omalla pääomalla (La Rocca ym. 2011, 108).

Yleinen talousteoria ei sovellu pieniin yrityksiin. Rahoituksen tarpeeseen vaikuttaa enemmänkin yrityksen ikä eli missä vaiheessa yritys elinkaarellaan on. Rahoitustarpeet ovat riippuvaisi yrityksen kyvystä luoda kassavirtaaverrattuna riskiin. Alkuvaiheen yrityksillä on paljon epävarmaa informaatiota ja pieni koko. Tämä tilanne muuttuu yrityksen iän ja koon mukana tieto kasvaa ja samalla yritysten pitää kyetä muuttamaan rahoitustaan. Niinpä eri vaiheen yrityksille tulisi olla erilaisia rahoitusmalleja. On arvioitu, että alkuvaiheessa on sopivampaa venture capital eli yksityinen pääomarahoitus ja velkaperusteinen sopii vasta myöhemmän vaiheen yrityksille, kun oma kassavirta on riittävää (La Rocca ym. 2011, 108).

La Rocca ym. havaitsivat tutkimuksessaan, että olematon informaatio yrityksen tuloksesta on usein este pääsulle eri rahoittajien ja heidän rahoitusmahdollisuuksiensa kohteeksi. Tuloksen ollessa positiivinen yrityksen mahdollisuus olla riippumaton ulkopuolisista rahoittajista paranee. Yleisesti on niin, että mikäli yksityisiä sijoittajia ei ole, yrityksen alkuvaiheessaan on mahdollista hankkia ulkopuolista rahoitusta lähinnä vain pankeista. Vaikuttaa siltä, että rahoitusvaihtoehdot ovat saman kaltaisia riippumatta siitä, millä alalla yritys toimii. Politiikkatoimijoiden olisi pystyttävä luomaan pienille yrityksille omia rahoitusvaihtoehtoja (La Rocca ym. 2011, 127).

Taloushallinnon tehokas hoitaminen edellyttää, että kaikki talouden osa-alueet käydään tehokkaasti läpi. Kartoituksen alussa selvitetään asioiden nykytila. Taloushallinnon palveluja tarjoavat yritykset ovat usein valmiita tekemään tilannekartoituksen. Kartoituksessa tarkastetaan myös olemassa olevat henkilöresurssit ja mahdollisesti käytössä olevat ohjelmistot. Tarkistus koskee niin myyntiä, ostoja, palkkoja kuin maksuliikennettä. Tavoitteena on mahdollisimman laaja kokonaiskäsitys, kaikista taloushallintoon liittyvistä osa-alueista. Kun kokonaiskuva on selvä, niin seuraavaksi voidaan suunnitella ja toteuttaa kehittämistä ja kehityssuunnitelmien toteuttamista (Koivumäki ym. 2012, 16).

PK - yrityksen taloushallintoa hoidetaan usein samalla tavalla kuin on aloitettukin. Toimintatapoja ei ole kyseenalaistettu, joten ei tunneta tarvetta muutoksiin. Taloushallintoon ja sen tehostamiseen vaikuttavat myös lakisääteiset ilmoitukset ja yrittäjätkin tarvitsevat nopeammin kirjallisia raportteja. Taloushallinnon prosessien muuttaminen ja tehokkaampi käyttö vaatii

yritykseltä kuin tilinpidosta vastaavaltakin sitoutumista. Osapuolten on sitouduttava muutoksiin. Muutosvaiheessa syntyy yleensä ylimääräistä työtä ja ulkopuolisenkin tilinpitäjän on siihen varauduttava samalla huomioiden, että omasta katteesta on väliaikaisesti tingittävä. Se, että asia on tärkein osoittaa sitoutumista ja motivaatiota (Koivumäki ym. 2012, 18).

Ulkoistettua taloushallintoa käytettäessä on tiedonkululla ratkaiseva merkitys. Jos tieto ei kulje, niin yrittäjän käsitys yrityksen tilanteesta heikkenee. Yrittäjä ei havaitse tulevia taloudellisia ongelmia. Ei ole myöskään keinoa tarkistaa, että osapuolet ovat ymmärtäneet toinen toisiaan. Aikataulut ovat nykyaikana tiukkoja ja osapuolilta vaaditaan sitoutumista omalta osaltaan aikatauluihin. Varsinkin nykyisin, kun internetin kautta hoidetaan ilmoitukset, niin viivästyksiä ei sallita. Niin taloushallinnosta vastaavan kuin yrittäjänkin on varattava riittävästi aikaa toteutuneen tuloksen läpikäymiseen. Tarvitaan siis jatkuvaa kommunikointia ja samalla on varmistettava, että asiat on ymmärretty samalla tavalla (Koivumäki ym. 2012, 30).

## **5.2 Kilpailukyky, rahoitus, maksuvalmius**

Yritykset tavoittelevat kilpailukykyä ja lopputuloksena on voiton tavoittelu ja sen toteutuminen. Kilpailukyvyn parantaminen merkitsee jatkuvaa parantamista yritystoiminnan kaikilla osa-alueilla. Asioiden tilan analysoiminen ja muuttaminen on yrityksen olemassaolon tae. Kilpailukyvystä huolehtiminen tarkoittaa myös ulkoisten sidosryhmien huomioimista. Ulkoiset muutokset vaikuttavat omaan yritykseen ja ulkoisiin paineisiin on sopeuduttava ja reagoitava, jotta kilpailukyky säilyisi. Kilpailukyvyn lähtökohtana on, että yritys tuottaa ja myy sellaisia tavaroita ja palveluksia, joita asiakkaat haluavat (Lehtonen 2007, 15).

Kilpailukyky näkyy selvemmin siinä, että myynnistä saatavien tulojen ja tuotteiden sekä palveluiden kulujen välinen erotus on positiivinen. Rahaa on tultava enemmän sisään kuin mitä virtaa ulos. Tämän on toteuduttava ainakin pitemmällä aikavälillä. Kannattavuus osoitetaan niin rahoittajille kuin yritykseen sijoittaneillekin toiminnan tuloksesta kertovalla tuloslaskelmalla ja varallisuudesta kertovalla taseella.

PK – yrityksen rahoitus on yrittäjälle usein ongelma. Syy on yksi se, että yrittäjällä ei ole minäkäänlaista historiaa yrityksellään. Tavallaan kaikki on uuden opettelua. Omistajan oma tieto ja kokemus liittyy usein tuotteeseen tai palveluun, jota hän markkinoi. Taloudesta tiedot saattavat olla vähäiset ja toiminta edellä edettäessä, yrityksen taloushallinto saattaa tuntua alussa



vähäpätöiseltä asialta. Kuitenkin rahoitusta suunniteltaessa rahoittajat haluavat tietää numeroita tulostettuna. Alussa useimmilla yrittäjillä on käytössä oma työpanoksensa ja todennäköisesti vähemmän rahaa. Alun rahoituksen haku on tärkeää, koska ilman rahoitusta yrityksen kehittäminen on vaikeaa.

Rahoitus ei ole varsinaisesta liiketoiminnasta erillinen toiminto. Yrityksen toiminnan aloitus ja jatko on siinä mielessä yksinkertaista, että ensin investoidaan, ja se sitten tuottaa tuottoja enemmän kuin mitä rahoitus aiheuttaa kustannuksia. Asiaan sisältyy kuitenkin suurtakin epävarmuutta. Rahoittajat huomioivat epävarmuuden rahoituspäätöksissään (Leppiniemi ym. 2002, 17).

### **5.3 Taloushallinto toiminnan ohjaajana ja taloudellinen seuranta**

Taloushallinto ja sen tuottama raportoitu tieto voi olla suurena apuna pienenkin yrityksen toiminnan ohjaamisessa ja kannattavuuden osoittajana. Yrityksellä on mahdollista hoitaa taloushallintonsa joko itse sisäisenä tai ulkoistettuna tilitoimistolle. Yrityksen toiminnan alusta lähtien taloushallinnon on oltava kunnossa, mutta on inhimillistä, että sitä ei toiminnan alussa koeta tärkeäksi. Asia on kuitenkin pohdinnan arvoinen, koska myöhemmin voi välttää monta harmia, kun tulos on selvinä numeroina. Toimintaa voi tehokkaasti ohjata eteenpäin, kun tietää, missä mennään.

Totuus on, että yrittäjä haluaa löytää pätevän ja asiantuntevan tilitoimiston taloushallintonsa osaksi. Tilitoimiston valinta on usein kuitenkin sattumanvaraista, koska osapuolet eivät tunne toisiaan. Vastuunjaosta on sovittava heti alusta alkaen. Osapuolten on luotettava siihen, että oikeat tiedot oikeaan aikaan on käytettävissä. Tilin pitäjän tarkkaavaisuus on tärkeää yhteistyön jatkuvuudelle (Koskela 2012, 38–39).

Osapuolten on siis luotettava toisiinsa. Keskinäinen luottamus voi tulla vain yrittäjän ja ulkopuolisen taloushallinnon asiantuntijan avoimuuden kautta. On huomioitava, että ulkopuoliselakin on oma vastuunsa. Tämä tulee korostuneeksi esiin, kun toiminnassa ja taloudessa on selvästi tapahtumassa muutoksia, jotka saattavat muuttua ulkopuolelta tuleviksi uhkiksi. Mitä nopeammin yritys reagoi, sitä nopeammin ja pienemmin kustannuksin asioita voi korjata.

Taloudellisen seuranta jakautuu kahteen tekijään. Taloudellisen tuloksen seuranta jakautuu toisaalta vuosituloksen selvittämiseen tuloslaskelman kautta ja varallisuusaseman selvittää tase. Tuloslaskelma on periaatteessa tulojen ja menojen välinen erotus. Tase ilmoittaa varallisuuden tilinpäätöspäivänä. On muistettava, että yrityksen on pidemmällä tähtäimellä tuotettava voittoa. Yrittäjän on muistettava, että tappioita ei voi tehdä ikuisesti. Sidosryhmät eivät voi olla mukana vuosikausia tappiollisessa toiminnassa, koska tappiot heijastuvat niidenkin tulokseen negatiivisesti (Siikavuo 2003, 45).

#### **5.4 PK –yrittäjä ja ulkoinen taloushallinnon toimija yhteistyöparina**

Yrityksellä on oltava liikeidea eli ajatus siitä mitä tehdään ja myydään jotta saadaan tuloja. Yrityksen toiminta sisältää tuotannon, tekniikan, markkinoinnin, myynnin, johtamisen hallintaa. Lisäksi on hallittava niin talous ja oikeudelliset kysymykset. Kaikkia osa-alueita on hallittava riittävästi tai ainakin on tiedettävä, miten löytää vastaukset kysymyksiin. Omat heikot kohdat on korvattava toisten paremmalla tiedolla. On siis tunnettava omat heikkoudet ja vahvuudet. Huippuosaaminen yhdellä alueella ei korvaa puutetta toisella. Yritys on hyvinkin usean toiminnon kokonaisuus (Viitala 2006, 18)

PK – yrittäjät ulkoistavat usein taloushallintonsa. Vaarana on tällöin, että taloushallinto ymmärretään vain kirjanpitoa, joka on kustannuksia aiheuttava välttämätön paha ja yrittäjä ei siitä juuri välitä. Tästä seuraa helposti se, että kirjanpitäjä suorittaa vain minimittehtävät ja yhdessä ei käydä läpi sitä, mitä kirjanpito kertoo yrityksen tilanteesta ja etenkin kannattavuudesta. Toiminta on puhtaasti operatiivista minimivaatimukset täyttävää. Taloushallinto on kuitenkin paljon muutakin kuin toteutuneen kirjaamista ja taloushallinnon laajuus kasvaa koko ajan yrityksen kasvaessa. Yrittäjällä on hyvä olla myös käsitys siitä, miten tähän päivään on tultu yrityksen elinajan kasvaessa.

Perinteinen kirjanpito keskittyy tositteiden numeroimiseen ja järjestämiseen. Tositteiden avulla tehdään kirjanpito, joka keskittyy lakisäätteisten raporttien tulostamiseen. Toimeksianto on valmis, kun asiakas saa nipun tulosteita: päiväkirja, pääkirja, arvonlisäverolaskelma ja ehkä tuloslaskelma ja tase. Kun yrittäjä on sitä mieltä, että tämä riittää, niin vaihtoehtoisia kirjanpitäjiä on paljon. Lisäksi heitä on helppo kilpailuttaa (Ikkala 2000, 59).

Etäinen suhde yrityksen toiminnan ja kirjanpidon välillä on ymmärrettävää. Yrittäjällä ei ole välttämättä aikaa arjen kiireiden kanssa. Toisaalta hänellä ei ole ehkä tietoa talouden seurannasta ja sen merkityksestä. Taloushallinnon osana olevalla kirjanpitäjällä, yrityksen ulkopuolisena, ei ole riittävää motivaatiota kertoa yrityksen tilanteesta, varsinkaan jos hinta on kilpailutettu hyvinkin alas. Tilitoimiston tehtävänä on omalta osaltaan parantaa asiakkaan kannattavuutta. Mikäli työn hinta on kovin alas kilpailtu, on ulkopuolisen osaajan ensisijainen tavoite ehkä tehdä vain niin vähän kuin mahdollista. Taloushallinnon kustannukset siis minimoidaan tehtäviä karsimalla.

Toisaalta ikäero osapuolten välillä saattaa vaikuttaa voimakkaasti. Osapuolten peruskoulutuksessa saattaa olla eroja. Voi olettaa, että kokeneella ja vanhemmalla kirjanpitäjällä on paremmat mahdollisuudet tuoda numeroiden kautta saatu tulos yrittäjälle, niin että yrittäjä myös reagoi tulokseen etenkin sen puuttumiseen.

Uusien yrittäjien koulutustaso ja tiedonhankinta ovat paremmalla tasolla kuin vanhoilla ehkä kymmeniäkin vuosia toimineilla. Asiakkaalla voi nykyisin olla syvempi laskentatoimen koulutus kuin tilitoimiston kirjanpitäjällä. Samoin tietotekniikka voi olla yrittäjällä paremmin hallussa. Tilitoimiston tulee panostaa koulutukseen, koska koulutuksen ja kokemuksen karttuminen näkyy kirjanpitäjän taitona analysoida yrityksen tulosta (Ikkala 2000, 59).

Pärjätäkseen ulkopuolisen taloushallinnon asiantuntijan pitää tietää yrityksen kilpailutilanteesta, toimintaympäristöstä ja yrityksen toimintaedellytyksistä. Taloushallinnon ja laskentatoimen asiantuntijan, kirjanpitäjän on huolehdittava siitä, että yrityksellä on reaaliaikainen kirjanpito sisältäen reaaliaikaisen saatavien ja velkojen seuraamisen. Reaaliaikaisuus vaatii kirjanpitäjältä stressin sietokykyä ja oppimishalukkuutta, koska aineistojen luominen ja toimittaminen eivät ole yrittäjän työlistassa ensimmäisinä. Kirjanpitäjällä on oltava auktoriteettia ohjata yritystä ja yrittäjää (Ikkala 2000, 60).

Jotta yrittäjän ja kirjanpitäjän yhteistyö on tehokasta, on heidän välillään oltava luottamuksellinen suhde. Tämä tulee erityisen tärkeäksi, kun käsitellään kielteisiä asioita ja riskejä. Vaikka kirjanpidon tulos tuloslaskelma ja tase kertovat historiasta, niin sen kautta voi arvioida tulevaisuutta. Historia näyttää suunnan mitä kohti ollaan menossa.

Ulkoinen taloushallinto ja kirjanpitäjä ei ole enää mekaaninen tositteiden kirjaaja, joka tekee työnsä täyttääkseen verohallinnon vaatimukset. Taloushallinnon osaamisen lisäksi tarvitaan myös liiketoiminnan osaamista. Taloushallinnon ulkoinen asiantuntija on avainhenkilö, jolla

on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnan ohjauksessa. Ulkopuolisenkin talousosaajan on tulevaisuudessa oltava sparraaja, joka ennemminkin on talouden neuvonantaja. Tulevaisuuden kirjanpitäjällä on oltava rohkeutta tuoda ongelmatkin esiin. Hänen on oltava ulospäinsuuntautunut, luova verkostoituja. (Suomalainen 2017, 16).

Kirjanpitäjän tulisi käydä läpi havaitsemiaan riskejä yrittäjän kanssa. Kaikesta huolimatta yrittäjä on yksin vastuussa kaikesta toiminnasta, niin aloituksesta, jokapäiväisestä harjoittamisesta kuin päättämisestäkin. Ulkopuolinen taloushallinto on verkostoitumismahdollisuus, jonka hyödyntäminen on yrittäjästä kiinni (Ikkala 2000, 62).

Ulkopuolisenkin talouden asiantuntijan on tulevaisuudessa oltava aktiivinen asiakasyritykseensä nähden. Tilitoimistolla on paljon annettavaa taloudessa ja yrittäjän on voitava keskittyä ydinosaan. Asiantuntija tekee yrityksen numeroiden pohjalta analyysin yrityksen tilasta ja suosittelee toimenpiteitä yrittäjälle. Ulkopuolinen talousasiantuntija antaa ehdotuksia niin kustannussäästöistä kuin kannattavuuden parantamisesta. Kaikkia yrittäjiä pienistä suuriin koskevat samat jokapäiväiset haasteet: kassan riittävyys, palkoista suoriutuminen, laskutus, vuokrat ja niin edelleen (Soro 2017, 15).

Tilitoimistolla on useita asiakkuuksia. Toisaalta toimisto tietää eri yritysten liiketoiminnasta paljonkin. Toisten yritysten kautta tulee ennakoivaa tietoa siitä, miten ongelmia on ratkaistu. Tiedosta voi sitten olla suurtakin apua toiselle yritykselle (Soro 2017, 19).

Edellä olevasta selviää, että yrityksen ja ulkopuolisen taloushallinnon asiantuntijan yhteistyön määrä on jatkuvasti kasvamassa, jos aloittava yritys haluaa päätöksensä tueksi numerollista tietoa. Taloushallinto pienessä yrityksessä voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensiksi ovat ydinpalvelut, joihin kuuluvat kirjanpito, tilinpäätös ja tuloveroilmoitus. Ulkoisen laskennan palveluita voidaan syventää reaaliaikaisuuden ja / tai liiketapahtuman syntymisen suuntaan. Palveluihin tulee lisää palkanlaskenta, maksuliikenne sekä myynti- ja ostolaskujen käsittely. Palvelut voidaan laajentaa koskemaan sisäisen laskennan räätälöintiä. Johdon laskentatoimeen liittyvä budjetointi, rahan riittävyys, erilaiset controller-palvelut sekä veroneuvonta voivat sisältyä ulkoisen taloushallinnon asiantuntijan tehtäviin. Toimintaan sisältyy parhaimmillaan paljon konsultointia ja erityistehtäviä (Airola 2014, 41).

Taloushallinnosta vastaavan ja pienen yrityksen omistajan välillä on siis kiinteä yhteys. Jotta toimintaa voi tehostaa, niin osapuolten välillä on oltava yhteys, minkä avulla he ymmärtävät toisiaan. Avuksi voi olla elinkaaren ja nelikenttäanalyysin avulla tapahtuva toiminnan

analysointi. Mallin käytön avulla voi yksinkertaisella tavalla kuvioida yrityksen tilanteen kokonaisvaltaisesti. Yksinkertainen kaavio auttaa hahmottamaan sen mihin yritys on menossa. Samoin ongelmien ratkaisussa kaavio auttaa etsimään heikkouksiin ratkaisuja. Mahdollisuuksien analysoinnissa taas liiallisen nopeuden välttäminen on arvokasta, koska liika toiminnan kasvatus tuo mukanaan myös ongelmia.

## **5.5 PK – yritys ja tilintarkastaja**

Toinen mahdollinen ulkoisen taloushallinnon edustaja, joka olisi mahdollinen yhteistyökumppani on itsenäinen tilintarkastaja. Tilintarkastaja selvittää tuloslaskelman, taseen ja muun dokumentoidun aineiston kautta yrityksen tilaa. Tilintarkastajalla on käytettävissä mahdollinen tieto myös lain, asetusten kautta ja toimintaohjeiden olemassaolosta, joita yrittäjä tarvitsee.

Tilintarkastusta on kritisoitu yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien keskuudessa. Omistajatkin ovat huomioineet, että taloudellinen raportointi ja tilintarkastus eivät ole onnistuneet tunnistamaan yritystoiminnassa toteutuneita riskejä. Riskit toteutuvat niin suurissa kuin pienissä yrityksissä (Vuopala 2015, 37).

Tilintarkastuksen perusta on saada luotettavaa ja riippumatonta informaatiota päätöksentekoa varten. EU:n alueella pienet ja keskisuuret yritykset ovat vapautettuja lakisääteisestä tilintarkastuksesta. Pohjoismaissa ja siten myös Suomessa on kuitenkin pidetty kiinni suhteellisen laajasta tilintarkastusvelvollisuudesta. EU:n direktiivin mukaan vapaaehtoisetkin tilintarkastukset on suoritettava noudattaen direktiivissä mainittuja standardeja ja periaatteita (Vuopala 2015, 38).

Tilintarkastajat ovat huomanneet, että pienten ja keskisuurten yritysten tilintarkastukseen on löydettävä näille yrityksille sopivia omia tilintarkastusmenetelmiä. Tilintarkastajaa on usein pidetty moniosaajana, joka pystyy auttamaan pieniä- ja keskisuuria yrityksiä monissa yritystoiminnan osa-alueella. Pienetkin yritykset tarvitsevat luotettavaa taloudellista informaatiota sidosryhmilleen ja etenkin rahoittajille (Vuopala 2015, 38).

Tilanne on kuitenkin tällä hetkellä se, että jopa yli 98 prosenttia suomalaisista yrityksistä on ns. pieniä yrityksiä, joilla ei ole tilintarkastusvelvollisuutta. EU:n hyväksyessä yhteiset ISA-standardit tulevaisuudessa merkitsee se sitä, että samalla lakkaa kansallisten

tilintarkastusstandardien käyttö. Tämä merkinnee sitä, että yhtiöiden koko, joilla on tilintarkastuspakko koko kasvaa (Vuopala 2015, 39).

Iso-Britanniassa on tutkittu, mitä hyötyä pienille yhtiöille on tilintarkastuksesta, vaikka tilintarkastus velvollisuutta ei yhtiöllä olekaan. Euroopan Unioni on aikanaan laatinut direktiivin, joka mahdollistaa sen, että pienempien yhtiöiden kohdalla tilintarkastuksen laajuutta on supistettu ja mikroyrityksillä on mahdollisuus luopua kokonaan tilintarkastuksesta (Collis 2012, 442).

Tilintarkastusdirektiivistä seuraa se, että pienillä yhtiöillä tilintarkastus tapahtuu vapaaehtoisuuden pohjalta. Collis on tutkinut Iso-Britanniassa vapaaehtoisen tilintarkastuksen seurauksia. Hän on keskittynyt tutkimaan kahta seikkaa. Ensiksi mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että pienetkin yhtiöt haluavat tehdä vapaaehtoisuudesta huolimatta tilintarkastuksen. Toiseksi haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että suoritettu tilintarkastus haluttiin myös rekisteröidä (Collis 2012, 445).

Tilintarkastukseen vapaaehtoisuuteen vaikuttavat ensiksi tarkastuksen kustannukset. On todettu, että yrityksen suurempi koko lisää todennäköisyyttä siihen, että vapaaehtoista tilintarkastusta tehdään. Sen sijaan työntekijöiden lukumäärällä ja taseen suuruudella ei ollut vaikutusta vapaaehtoisen tilintarkastuksen tekemiseen. Collisin mukaan voimakkain positiivinen tekijä vapaaehtoiseen tilintarkastukseen on liikevaihto. Vapaaehtoiseen tilintarkastukseen vaikuttavat myös rahoittajien ja ulkopuolisten sijoittajien vaatimukset. Tilintarkastajan odotetaan antavan myös konsultaatiota liiketoiminnan kehittämiseen (Collis 2012, 463)

Suomessa on direktiivi myös otettu omalta osaltaan käyttöön. Tilintarkastus vaatimusta ei ole Tilintarkastuslain 18.9.2015 / 1141 2§ mukaan pienillä yhtiöillä. Tilintarkastusvelvollisuutta kevennettiin sillä perusteella, että todettiin tilintarkastuksen pienillä yhtiöillä olevan hallinnollinen taakka. Uudet tilintarkastusvelvollisuuden rajat ovat sellaiset, että taseen loppusumma ei saa ylittää 100.000,00 euroa. Toiseksi liikevaihto ei saa ylittää 200.000,00 euroa ja kolmanneksi yrityksen palveluksessa ei saa ylittää 3 työntekijää. Jos näistä rajoista vain yksi ylittyy niin tilintarkastajaa ei tarvitse valita (Tilintarkastuslaki 18.9.2017 / 1141).

Pienten ja keskisuurten yritysten tilintarkastuksessa olisi luotava sellaiset tarkastustavat, että tilintarkastukseen ja sen dokumentointiin ei synny tarpeetonta byrokratiaa. Suomessa on vielä ongelmana se, että pk-yritysten keskimääräinen koko on vain 5 henkilöä. Näille sopivan tilintarkastuksen soveltaminen on siis haasteellista (Saari 2014, 48).

Voi todeta, että jotta vapaaehtoisesta tilintarkastuksesta olisi hyötyä pienelle tai mikroyritykselle, niin yrittäjällä on oltava kokonaisvaltainen kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tätä varten on hyvä, jos yrityksellä on kuva mikä on luonnollista elinkaaren kullekin vaiheelle. Tässä vuorostaan auttaa taloushallinnon osaajan kanssa analysoitu yrityksen tila. Analyysin perustana voidaan käyttää elinkaarimallin ja SWOT analyysin yhdistelmää.

Toisaalta tilintarkastusvaatimusten lieveneminen pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla korostaa taloushallinnosta vastaavan ulkopuolisen asiantuntijan painoarvoa. Hän on kirjanpidon kautta koko ajan hermolla siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Ulkopuolisella toimijalla on myös taloushallinnon kehitysvastuu siinäkin tapauksessa, että yrittäjä ei pidä taloushallintoa tärkeänä yritystoimintansa osa-alueena.

## 6 YHTEISTYÖVERKON VAIKUTUS

Pienikään yritys ei voi toimia täysin yksin. Yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät muodostavat yhteistyöverkon. Verkottuminen on tärkeää toiminnan tehokkuuden kannalta. Pienen yrityksen kannalta on merkitsevää se, että yritys voi viestiä yrityksen ulkopuolella olevien verkon jäsenten kanssa, niin että väärinymmärryksiä ei synny. Yrityksen on siis osattava viestiä toiminnastaan yksiselitteisesti. Yrityksen iän huomioimisella ja nelikenttäanalyysin muotoisen arvioinnin avulla yritys pystyy tiedottamaan toiminnastaan. On huomioitava, että malleja voi käyttää tiimejä muodostettaessa niinkin, että sitä ei ole kirjoitettu. Toimintamallin ajattelun tasolla helpottaa viestintää.

Pienenkin yrityksen voi katsoa muodostuvan tiimeistä, kun huomioidaan yrityksen toimintaan voimakkaasti vaikuttavat ihmiset ja yritykset. Tiimi nimityshän liittyy läheisesti siihen, miten yritys suoriutuu tehtävistään. Tällöin voi ajatella, että yritys ja läheiset sidosryhmät muodostavat ihmisjoukon, jotka suoriutuvat paremmin, kun he työskentelevät integroidusti ja tehokkaasti. Yrityksen ulkopuolinenkin voi toimia paremmin kuin yrityksen omistaja ja henkilöstö odottaa (Martin 2010, 261).

### 6.1 Verkoston osapuolet ja syntyminen

On kyseessä ulkopuolinen kirjanpitäjä, mentori tai konsultti tai kuka tahansa taloushallinnon osaaja, niin hän voi omalla panoksellaan vaikuttaa siihen, miten pienyritys voi tehostaa toimintaa. Pienen yrityksen on itse keskityttävä siihen, että se toimii täydellä teholla ja kannattavasti. Yrittäjä keskittyy siihen, mikä on hänen ammattitaitoaan ja osaamistaan.

Samalla yritys tarvitsee kuitenkin tietoa siitä, miten se on suoriutunut. Yrityksen taloudellinen tilanne ja sen ajantasaisuus on ensiarvoisen tärkeitä. Yrittäjän on ymmärrettävä, että talouden ajantasaisuus auttaa kehittämään yritystä ja omaa toimintaa.

Yritys tarvitsee kokemusta johtamista. Yritys tarvitsee myös resursseja, jotka ovat sitoutuneet yrityksen toimintaan. Resurssit voivat siis olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Yhteistyöllä pyritään parantamaan tuottavuutta, parannetaan tuotteiden tai palveluiden laatua, keskitytään kannattaviin asiakkaisiin ja levitetään uusia ideoita. Tavoitteena on, että yrityksellä on verkko, joka



pystyy reagoimaan niin mahdollisuuksiin kuin uhkiin nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Ulkoiset verkoston osat eivät näy organisaatiokaavioissa ja verkkoon kuuluminen on usein vapaaehtoista. Paljon asioita saadaan tehokkaasti aikaiseksi juuri epävirallisten verkostojen avulla ja kautta. Ajattelussa on paljon sitä, että minä autan Sinua nyt ja Sinä autat minua tulevaisuudessa (Martin 2010, 262–263).

Epäviralliset ulkoiset verkoston osat pyrkivät vaikuttamaan yritykseen. Tällöin on huolehdittava siitä, että kaikki ymmärtävät toisiaan. Taloudellisen tiedon ajantasaisuus helpottaa paljolti sitä, että osapuolet ymmärtävät toisiaan. Yrityksen tulos ja tase kuvaavat sitä, miten yritys toimii ja menestyy. Ulkopuolisella taloushallinnon osaajalla pitää siis olla motivaatiota muuhunkin kuin vain pelkän fyysisen kirjanpidon tekemiseen ja papereiden toimittamiseen asiakkaalle. Pienessä yrityksessä ei useinkaan ole sitä tietoa ja kokemusta kirjanpidosta, jotta hän pystyisi tiedon avulla analysoimaan yrityksensä tulosta ja kannattavuutta. Liian helposti toimintaa vietään eteenpäin pelkällä mutu - tuntumalla.

## **6.2 Benchmarking ja yhteistyöverkko**

Erilaisten yritysten yhteen saattaminen on tavoite, josta voi olla yritykselle paljonkin hyötyä. Erilaisissa ympäristöissä ja eri liiketoiminnan alueilla toimivien yritysten tietojen vaihto voi hyödyttää yrityksiä. Tietojen vaihto tuo uusia näkökohtia ja ideoita yrityksen toimintaan. Toiminta ei saa pyörittää jatkuvasti samalla tavoin, koska muutos ympäristössä on jatkuvaa. Normaalin jatkuvan rutiinin pyörittäminen tekee yrityksen sokeaksi muutoksille.

Benchmarking on menetelmä, jossa yritys voi verrata oman toimintansa tehokkuutta niihin, jotka ovat ”luokkansa parhaita”. Mitä edellä olevalla tarkoitetaan, niin sen jokainen ymmärtää omalla tavallaan. Vertailu voi tarkoittaa korkeata kannattavuutta, alhaisimpia tuotantokustannuksia tai korkeinta mahdollista asiakastytyvyyttä (Martin 2010, 25).

Pienen yrityksen kohdalla yrityksen sisäinen toiminnan vertailu muihin yrityksiin voi olla lähes mahdotonta. Tähän voivat kuitenkin verkoston ulkoiset jäsenet tuoda apua. Yritysten kehittämisessä on samankaltaisuutta, on sitten kyse tuotteiden tai palveluiden valmistuksesta ja myynnistä. Yrityksen kannalta vertailukelpoista tietoa voi saada niin ulkopuoliselta taloushallinnon osaajalta kuin mentorilta. Yrittäjän on vain ymmärrettävä, että toimintaa on hyvä katsoa ikään kuin ulkopuolelta, jolloin oman toteutuneen kehityksen nopeutta ja kannattavuutta voi peilata

omiin tavoitteisiin. On hyvä muistaa, että omassa ajattelussa kaikki kehittyy nopeasti ja ilman suuria ongelmia. Todellisuus on kuitenkin yleensä toista. Huomaamalla, että muilla on samankaltaisia ongelmia, niin yrittäjä voi paremmin ymmärtää ympäristöä. Tavoitteena on, että asioiden eteneminen on tärkeintä, ei niinkään nopeus.

Benchmarking on itsessään toistettava yhdentoista askeleen jatkuva prosessi. Jokaisella kierroksella nähdään, miten on kehitytty. Tavoitteena on toiminnan jatkuva parantuminen. Yhteiset asiat ja mahdolliset ongelmat auttavat vertailuparien muodostumisessa. Varottavana tekijänä on se, että yritykset eivät halua kertoa asioistaan. Tietoa saatetaan jakaa vääristeltynä tai tietoa toimitetaan vain osaksi. Tavoitteena on kuitenkin reilu peli. Siksi on tarpeellista varmistaa, että tietoa ei voi levittää ulkopuolisille yrityksille tai että vertailuyritys ei tule liikaa esille (Martin 2010, 27–28).

Tilitoimisto tarjoaa hyvän mahdollisuuden pienellekin yritykselle toiminnan kannattavuuden mittaamiseen. Tilitoimistolla on useita asiakkaita ja se voi kertoa tietoa, niin että mahdollisia salaisia asioita ei tule esille. Yritykset säilyttävät anonyymiutensa. Toisaalta tieto on vertailukelpoista, koska eri yritysten tiedot ovat kerätty ja käsitelty samalla tavalla. Edellytys on, että niin tilien kirjaaja kuin yrittäjäomistajakin käsittää yhteiseksi eduksi ja hyödyksi tulevaisuutta ajatellen. Yrittäjä saa tietoa siitä millaisia menestysmahdollisuuksia ja aikatauluja voi realistisesti olla. Vastaavasti antamalla lisäpalvelua pelkän kirjanpidon lisäksi kirjanpitäjä voi saada uusia asiakkaita.

Ulkopuolisen talouden asiantuntijan kautta syntyy luonnollista tietä yritysverkosto, jossa asiantuntija voi kokemuksellaan ja tiedollaan auttaa verkostossa olevia yrityksiä. Olennaista on kuitenkin osapuolten välinen luottamuksellisuus ja avoimuus. Ulkopuolisen asiantuntijan vinkeistä voi yritys kehittää omaa toimintaansa ja siten välttää turhia aikaa ja rahaa vieviä ongelmia. Vaikka yritykset ovat eri aloilta niin ongelmat ja mahdollisuudet ovat usein samankaltaisia lähes kaikille yrityksille. Ulkopuolinen asiantuntija voi siis olla luonteeltaan neuvonantaja, eikä vain rutiinitehtävien suorittaja. Osapuolista on itsestään kiinni se, miten he toimivat.

On yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella olevan verkon toiminnan tehokkuuden kannalta tärkeää, että osapuolet ymmärtävät toisiaan. Yrityksissä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella ihmiset ajattelevat kukin eri tavoin. On tärkeää, että on yksinkertainen toimintamalli, jonka avulla osapuolten yhteisymmärrys lisääntyy. Asioiden ymmärtämisen kautta syntyy luottamusta. Avoin suhde mahdollistaa tuloksellisuuden yrityksen kehittämisessä.

### 6.3 Yrityksen vastuullisuus

Yrityksen vastuullisuus ympäristöään kohtaan on myös ulkopuolisia sidosryhmiä kiinnostava aihe. Julkinen valta, jota edustavat poliittiset päätöksentekijät ja ympäristöjärjestöt ovat kriittisiä yritysten vastuullisuutta ajatellen. Julkinen valta haluaa, että yrityksen vastuullisuus näkyy sen toiminnassa, ei vain juhlapuheessa. Yrityksen organisaation toimintakulttuuri vaikuttaa paljon siihen, mitä yrityksestä ajatellaan (Onkila ym. 2013, 42).

Pienelle yritykselle toiminnan vastuullisuus näkyy siinä, että yrittäjä tietää, missä hänen yrityksensä menee. Etenkin teollista tuotantoa harjoittava pienikin yritys voi omalla esimerkillään osoittaa, että se ajattelee myös ympäristöään ja sen suojelua saastumiselta. Vastuunkanto on osoitettavissa myös yrityksen talouslukuista, jotka oikein luokiteltuna kertovat mitä yritys ajattelee vaikutuksestaan ympäristöön. Hyvä maine auttaa pitemmällä aikavälillä myös kannattavuuden parantumiseen ainakin hävikkikustannusten kautta. Tällöin on tärkeää, että yrittäjä ja taloushallinnosta vastaava ajattelevat samalla tavalla ja ymmärtävät toisiaan. Hyvä vastuullisuus ympäristöä kohtaan parantaa myös yrityskuvaa ja yleistä imagoa.

Yhteistyökumppanit arvostelevat vastuullisuuteen liittyviä kustannuksia eli kannattavuus ennen kaikkea. Vaikeutena on vastuullisuuteen liittyvien investointien takaisinmaksuajan määrittämisen vaikeus. Ei pystytä perustelemaan taloudellista lisäarvoa. Koetaan, että yrityksen päättäjät eivät koe vastuullisuutta ympäristöä kohtaan tärkeäksi (Onkila ym. 2013, 44).

Pienessä yrityksessä yrittäjän oma panos on tärkeä ja hän voi vaikuttaa tehokkaasti siihen, että henkilöstö kokee oman panoksensa tärkeäksi. Toimintaan vaikuttaa suurelta osin kustannukset ja kustannustietoisuus. Tällöin korostuu taas yrittäjän tietoisuus yrityksen kannattavuudesta ja samalla kyvystä osoittaa tuloksen kautta ympäristönsuojelun vaikutuksesta. Tähän numeroita saadaan kirjanpidon kautta. Numerot auttavat vakuuttamisessa ja kun vastuullisuus tulee heti alusta alkaen tavaksi, niin kustannuksetkin pienevät, koska siisti ja täsmällinen toiminta auttaa kustannusten hallinnassa ja optimoinnissa. Välinpitämätön toimintaa aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia niin tilojen kuin työn järjestämisen suhteen. Yrittäjästä itsestään riippuu se, että järjestelmällisyys on alusta lähtien huomioitu ja tuleen toimintakulttuurin oleelliseksi osaksi. Hyväksyminen tulee numeroiden kautta.

## 6.4 Yritys ja sidosryhmät

Yrityksen ja sidosryhmien kanssakäyminen on yrityksen menestyksen kannalta olennainen asia. Yrityksen on huomioitava ulkopuolinen yhteiskunta, jossa se toimii. Edellisessä kappaleessa käsiteltiin jo yrityksen vastuullisuutta. Lisäksi yrityksen on huomioitava myös yleiset moraaliset ja eettiset käsitykset toiminnassaan.

Ensivaiheessa yrityksen on määritettävä omat käsitykset vastuullisesta liiketoiminnasta. Pienessä yrityksessä tämä tarkoittaa yrittäjän omaa vastuullisuutta. Kun yritys sisällään tietää, miten se haluaa toimia, on seuraavaksi vuorossa yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien huomioiminen vuorossa. Yhdessä sidosryhmien kanssa määritetään vastuullisuusnäkökohdat ja vastuullisuuspolitiikka. Vuoropuhelua käyttää jatkuvasti liiketoiminnankin kautta (Kujala ym. 2002, 130).

Jotta vuoropuhelua ulkoisten sidosryhmien kanssa voi käydä, on yrityksen hyvä raportoida kirjallisesti toiminnastaan. Tällöin tulee usein kyseeseen myös numeroin kerrottava tilanne. Tässä vaiheessa tulee jälleen esiin se, että kirjanpitäjän on pystyttävä kertomaan numeroin se, mitä yritys on liiketoiminnassaan tehnyt. Samalla hänen on huolehdittava siitä, että yrittäjä on samalla tavalla ymmärtänyt sen missä yritys menee.

Yrittäjän on selvitettävä, miten sidosryhmät suhtautuvat yrityksen arvoihin, liikeideaan ja visioon. Tässä yhteydessä painottuu yrityksen raportointi ja viestintä yleisestikin. Tärkeää on huomata, että eettisestä ja moraalisesta toimintatavasta on hyötyä liiketoiminnallekin. Vuoropuhelun avulla sidosryhmät osaltaan antavat oman tiedollisen panoksen liiketoiminnan kehittämiseen. Liiketoiminnan jatko turvautuu ja mahdollisten konfliktien ennakoiminen ja hallinta parantuu (Kujala ym. 2002, 131).

Luottamuksellisen ja uskottavan vuoropuhelun aikaansaamiseksi on taustalla oltava uskottava dokumentointi. Yrityksen on raportoitava niin liiketoiminnan etenemisestä kuin päätösten taustalla olevista näkemyksistä ja ajatuksista. Tarkoitus ei ole kuitenkaan kaiken kaikille kertominen vaan kullekin sidosryhmälle kerrotaan heitä koskevat oleelliset asiat. Aina on muistettava, että vastuu päätöksistä on yksin yrityksen ja sen yrittäjän. Kaikkia sidosryhmiä ei voi tyydyttää samanaikaisesti sidosryhmien keskenään ristiriitaisten omien tavoitteiden takia. Yrittäjän on pyrittävä tasapainoilemaan niin, että sidosryhmät ovat niin paljolti kuin mahdollista tyytyväisiä (Kujala ym. 2002, 149).

## 6.5 Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia

Samalla kun yritys verkostoituu, niin syntyy suhteita, joiden kokonaisymmärtäminen on vaikeaa. On varmistettava, että kaikilla osapuolilla on yhteinen ymmärrys asioita. Helposti syntyy tilanne, jossa samasta asiasta eri osapuolilla voi olla täysin eri käsitys. Osapuolet luottavat siihen, että toiset ymmärtävät samalla tavalla kuin itse ymmärtää.

Verkostot perustuvat nimenomaan organisaatioiden välisiin suhteisiin. Liiketoiminnan yhteydessä on kyse nimenomaan yritysten suhteista verkoston synnyssä. Verkostomaisessa organisoitumisessa hyödyt perustuvat suhdespesifisiin investointeihin, tiedon jakamiseen ja yhteisen oppimisen käytäntöihin. Yritykset täydentävät toisiaan ja onnistuttaessa verkoston yritykset saavat kukin lisän kilpailukykyensä suhteessa verkoston ulkopuolisiin yrityksiin (Saarnilehto ym. 2013, 19).

Arvojärjestelmät syntyvät kahdella tavalla. Ensiksikin verkostoituminen voi olla markkinalähtöistä, jossa kannattavuus paranee yhdessä toimien enemmän kuin yksin toimiessa. Verkoston kanssakäymisen jokaisessa vaiheessa toteutuu kauppa. Seurauksena on, että hinta yli korostuu. Yritykset pyrkivät kuitenkin erilaistamaan tuotteitaan ja tarjontaa. Näin hinnan merkitys laskee ja muut kriteerit ratkaisevat enemmän. Voi olettaa, että tällöin myös kannattavuus on parempi. Kuitenkin tässäkin tapauksessa on enemmän kyse markkinaehtoisesti tapahtuvasta toiminnasta. Markkinaehtoisen arvojärjestelmässä on kolme osatekijää: yrittäjyys, asiakkuus ja kilpailu (Saarnilehto ym. 2013, 22).

Toiseksi verkostoituminen voi tapahtua pystysuorasti ja tällöin yksi ja sama yritys vastaa liiketoiminta prosessin kaikista vaiheista. Tällöin ei ole yrittäjyyttä, koska yrityksen johto määrittää kaiken. Samalla häviää kilpailu. Yhteenvetona voi todeta, että markkinamekanismia ei voi kukaan johtaa (Saarnilehto ym. 2013, 22).

Edellä olevat organisoitumismuodot vaikuttavat oleellisesti pk –yrityksen toimintamahdollisuuksiin. Pienen yrityksen joustavuus ja muuntautumiskyky antaa kuitenkin hyvät mahdollisuudet toimia nimenomaan markkinaehtoisessa ympäristössä. Yrityksen on tällöin oltava hyvin perillä siitä, mihin rahoitus riittää. Samoin hänen on tiedettävä, mitkä ovat todelliset kustannukset omille tuotteille ja palveluille.

## **7 HAASTATTELUT YRITTÄJÄ / ULKOPUOLINEN TALOUSHALLINNON ASIANTUNTIJA**

Käytännön haastattelujen perusteella on tavoitteena tutkia, miten paljon yritystoiminnan ensimmäiset vuodet vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen. Rajallisista voimavaroista johtuen menetelmäksi on valittu pieni laadullinen case-tutkimus. Samalla selvitetään alusta lähtien ajantasaisen taloushallinnon vaikutusta yrityksen menestykseen. Samoin tutkitaan verkottumisen vaikutusta. Viimeisenä tutkittavana seikkana on se, miten yritys kerää taloudellista tietoa ja analysoiko se numerollista tietoa yrityksen toiminnan ohjaamiseksi ja muuttamiseksi. Näin selvitetään sitä, miten tutkimuksen pää- ja apukysymykset toteutuvat tutkituissa pienissä yrityksissä.

Teoriaosa osoittaa, että pienelläkin yrityksellä on moninainen verkosto ympärillään. Tämän verkoston hallitseminen yrityksen hyödyksi vaatii toimivaa läpinäkyvää tiedon keräämistä ja jakamista eri ryhmille. Tutkimuksen käytännön tiedon analysoimisessa on käytetty hyväksi elinkaarimallia ja SWOT mallin nelikenttäanalyysiä.

Käytäntöä on tutkittu seitsemän pienen yrityksen kautta. Johtopäätöksien tekemisessä huomioidaan se, että tutkittavien yritysten lukumäärä on pieni, joten johtopäätöksiä ei voi yleistää.

### **7.1 Haastattelututkimuksen tavoitteet ja toteuttaminen**

Työn käytäntöä käsittelevä osa on case tyyppinen empiirinen tutkimus, jossa selvitetään pk – yrityksen ja yrityksen taloutta dokumentoivan ulkoisen taloushallinnon suhdetta. Tavoitteena on haastatella yhden tilitoimiston kaikki asiakkaat ja samalla tutkia yrittäjien ja kirjanpitäjän välistä suhdetta. Kriittisesti on jo alussa myönnettävä, että case -tutkimus ei täytä tiukkoja kriittisiä tutkimuskriteerejä. Toisaalta tutkimusta voi arvioida lähtökohtana tulevalle laajalle tieteellisiin kriteerein suoritettavalle tutkimukselle. Tutkimusongelmaa lähestytään elinkaariteorian ja SWOT – analyysin kautta.

Tutkimusmenetelmänä käytetään haastatteluja. Haastattelun pohjana on ollut haastattelulomake, jossa selvitetään pienten yritysten yrittäjien näkemystä yhteistyöstä ulkoistetun taloushallinnon ammattilaisen kautta. Kysymykset ovat suurelta osin avoimia. Yrityksistä selvitetään syntymisen tausta. Yrittäjistä itsestään selvitetään koulutus, työkokemus ja yrittämisen tausta.

Lisäksi keskitytään siihen, miten yrittäjä suhtautuu yrityksen talouteen ja sen kannattavuuteen. Samoin selvitetään ulkoisen taloushallinnon ammattilaisen kokemuksen tuomaan lisäarvoon talouteen liittyvissä asioissa.

Haastatteluissa selvitetään myös yrittäjä - talousammattilaisen suhteen luottamuksellisuuteen. Tällä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten henkilökemiat toimivat. Ääripäänähän on minimi eli pelkkä kirjanpidon toteuttaminen ilman kommentteja. Toisena ääripäänä sitten on aktiivinen suhde, missä molemmat osapuolet ovat motivoituneita toiminnan kehittämiseen. Samalla selvitetään avoimuuden ja luottamuksellisuuden määrä yhteistyössä.

Tavoitteena on luoda profiili hyvälle taloushallinnolle. Tavoitteena on myös osoittaa, miten ajantasainen taloushallinto vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan ja kehittymiseen. Mitä virheitä voidaan välttää, kun taloushallinto on reaaliaikaista? Haastateltavia yrityksiä on 7 kappaletta, jotka toimivat eri aloilla: tuotekauppa, rakennustyö, maahantuonti, vientitoiminta, median tuottaminen, graafinen ala. Yritykset ovat elinajaltaan nuorista vakiintuneisiin 8 – 10 vuoden ikäisiin. Yrittäjät ovat myös ikähaarukaltaan laajoja ja kansallisuudeltaan suomalaisia ja venäläisiä.

Tilitoimisto, jonka asiakkaat ovat haastattelussa, on iältään yli 20 vuotta vanha. Yrittäjä on yli 60 vuotta vanha. Hänellä on aikaisemmalta työajalta kokemusta teollisuuden ja kaupan alalta. Hänellä on sekä tekninen että kaupallinen koulutus perustana. Hänellä on kokemusta niin toisen yrityksen palveluksesta kuin itsenäisenä yrittäjänä.

Taloushallinnon ammattilaisen haastattelussa on tavoite selvittää yrityksen elinmahdollisuuksia oman yrittäjähistorian kautta. Mitkä ovat nuoren ja pienen yrityksen mahdollisuudet selvitä kriittisistä ensimmäisistä vuosista. Miten kirjanpitäjä voi vaikuttaa siihen, että alun virheet ja sudenkuopat olisivat mahdollisimman pieniä? Kuinka paljon yrittäjät arvostavat taloushallinnon ajantasaisuutta. Mikä vaikutus on avoimella ja luottamuksellisella yhteistyösuhteella? Miten eri yritysten kokemuksia voi jakaa toisille vastaavissa tilanteissa oleville yrityksille?

Tutkimusvaiheen tulostavoitteena on tuoda esille, miten aloittavan yrityksen elinmahdollisuuksia voidaan parantaa yrittäjän ja ulkoisen taloushallinnon avulla. Mikä vaikutus on koulutuksella ja työkokemuksella? Ensimmäiseksi ennen haastattelulomakkeen laatimista, käytiin ennakkoiva keskustelu ulkoisen taloushallintoyrittäjän kanssa siitä, miten hän kokee oman tehtävänsä ja vastuunsa. Tämän pohjalta laadittu haastattelulomake, joka osoitetaan asiakkaille. Asiakkaiden haastatteluista tehdään yhteenveto, jotta pystytään arvioimaan tuloksia molemmin puolin.

## 7.2 Taloushallinnon organisoiminen – Millainen sen olisi oltava?

Taloushallinnon asiantuntijan ensimmäinen edellytys on, että hän on motivoitunut työstään. Hänen on koettava itsensä palveluammattin tekijäksi, jonka velvollisuus tai vastuu ei rajoitu pelkästään minimitason kirjanpidon tekijäksi. Vain viranomais- tai eläkeyhtiöiden ilmoitusten vaatimusten toteuttaminen ei riitä. Talouden asiantuntijan on pystyttävä osoittamaan yrittäjälle se, että hänelle on hyötyä siitä, että yrityksellä on ajan tasalla oleva taloushallinto. Yrityksellä ei tarvitse olla tilitapahtumia kovinkaan paljon, kun syntyy kuva siitä, mitä yrityksessä todella tapahtuu. On myös ymmärrettävää, että yrityksen jokapäiväisessä pyörittämisessä on niin paljon tehtävää, että rahaan liittyvät hallinnolliset asiat jäävät työlistan viimeisiksi.

Asiantuntijan tilinpito on mitä suurimmassa määrin rutiinityötä. Asiantuntijan on kuitenkin pystyttävä osoittamaan hyöty, mikä ajantasaisesta talouden pidosta syntyy. Jos yrittäjä ei välitä numeroista, niin asiat jäävät puolitiehen siinä mielessä, että vain minimitiedot täyttävä kirjanpito tulee normaaliksi normiksi. Kirjanpitäjällä, alansa asiantuntijana, pitää siis olla koulutusta ja työkokemusta, jotta hänestä on hyötyä yrittäjälle. Tilinpidosta vastaavaan arvovalta ja itseluottamus on oltava korkealla tasolla, jotta kirjanpidon reaaliaikaisuus toteutuu. Yrittäjältä on saatava aikaan niin aineiston hankintaan kuin lyhyisiin palavereihin kirjanpidon tilasta.

Sitkeyttä tarvitaan siihen, että kirjanpito tunnustetaan toimeksi, josta on apua yrityksen toimintaa kehitettäessä. Yrittäjälle on saatava realistinen kuva siitä, mikä yritykselle on mahdollista. Oikea-aikaisuus on myös siinä mielessä tärkeää, että raportit niin verohallinnolle kuin muillekin asianomaisille ovat aikarajojen puitteissa tehtävä ja toimitettava. Oikea-aikaisuudella on yritykselle myös imagoarvoa, koska on tärkeää, että yritys tunnetaan täsmällisyydestä. Ajan tasalla oleva kirjanpito auttaa yrittäjää myös rahoituksen järjestämisessä. Ajantasaisuus ja kirjanpitäjän kokemus auttaa rahoituksen hakemisessa, koska siten voi osoittaa asiaan perehtyneisyyttä. Samoin kuva toiminnan hallinnasta on parempi.

Isomman tilitoimiston kohdalla tilanne voi olla ongelmallisempi, koska itse kirjanpityön tekijä saattaa olla vaille riittävää laaja-alaisempaa perehtyneisyyttä vain rutiinityötä tekevänä. Tällöin korostuu esimiesten merkitys asiakasyritysten toiminnan tukena. Vaarana on, että tällainen yhteistyö ei toteudu, jos yrittäjälle riittää, että vain raportit tulevat ajallaan ja viranomaisilmoitukset on tehty.



Vastaa taloushallinnosta kuka tahansa niin hänen on pystyttävä osoittamaan päätöksentekijöille yksiselitteisesti mitä tulos kertoo yrityksen tilasta. Alansa asiantuntijan hänen on analysoitava myös tulevaisuuteen kohdistuvia ongelmia ja mahdollisuuksia. Antamalla oman mielipiteensä taloushallinto antaa päätöksentekijöille tuen päätösten tekoon.

### **7.3 Case: Rakennusalan asennusyritys**

Rakennusallalla toimivalla asennusyrityksellä on vajaan kymmenen vuoden kokemus alalta. Yrittäjällä ei ole varsinaista ammattikoulutusta alalle, mutta hän on motivoitunut käden taitoja vaativiin työtehtäviin. Yrittäjä on luoteeltaan introvertti, joten hänelle on sopinut hyvin yksinään tekeminen. Toisaalta hänellä on hyvä itsekuri, joten työt tulevat ajallaan tehdyksi. Menestystä edistää myös keski-ikäisyys. Asennusyritystä perustaessaan yrittäjällä oli takanaan kokemusta useammasta omasta ja osin omistamasta yrityksestä. Työkokemusta oli kertynyt 25 vuoden ajalta. Hän oli kokenut yrittäjänä Suomen 1990 – luvun laman, joten hänellä oli kokemusta huonoistakin taloudellisista ajoista.

Liikeidea syntyi siitä, että yrittäjällä oli taipumus taiteellisuuteen ja oman luomiseen. Hän oli harrastuksena korjannut ja rakentanut erilaisia puutöitä. Yrityksen tavoitteena on ollut koko ajan itsensä työllistäminen ja suuria kasvutavoitteita ei ole ollut. Oppiminen kalusteiden asentamiseen tapahtui mestari oppipoika ajattelulla. Kokenut alan ammattilainen opetti ja neuvoi asennustyön vaateet.

Jotta kalusteiden eri osat ovat silmälle kauniit, niin asennuksessa vaadittava mitoitus on olennaisen tärkeää. Asennettavat kalusteet ovat kalliita, joten vika-asennuksista seuraa kustannukset asentajalle. Yrityksen laskutus tapahtui aluksi asennuksiin opettavan yrityksen kautta. Mutta aikaa myöten työkohteet on verkottumisen kautta hankittu itse ja laskutus on tapahtunut suoraan työnantajalta, joka vuorostaan on ollut joko yritys tai yksityishenkilö. Yritys on suurten toimistusten yhteydessä asentanut projekteja yhdessä yhteistyöyritysten kanssa. Työntekijöiden palkkaamista ei ole mietitty missään vaiheessa. Yrityksen liikevaihto on vaihdellut 50.000,00 ja 75.000,00 euron välillä. Liikevaihto koostuu työveloituksista. Tuotemyyntiä ei yrityksellä ole ollut. Toimintatavalla on pyritty taloudellisen riskin pienentämiseen ja vierasta pääomaa ei ole missään vaiheessa haettu.

Koska itse fyysinen työ vaati täyden työajan, niin case-yrityksemme otti heti toiminnan alusta lähtien ulkoisen asiantuntijan hoitamaan kirjanpidon. Taloushallinto järjestettiin alusta alkaen ajantasaisesti. Yrittäjä perusti uuden yrityksen, joten vanhoja rasiitteita ei toimintaan tullut. Taloushallintopalvelut on tehty tulos ja tase etupainotteisesti, jotta yrityksen velvoitteet etenkin verohallinnolle olivat hyvissä ajoin tiedossa. Samalla toiminnan taloudelliset rajat pystyttiin hallitsemaan. Taustalla oli asentajan aikaisemmat huonot kokemukset laahaavasta kirjanpidosta. Lisäksi aikainen tuloksen selvittely vaikutti positiivisesti siihen, että asentajayritys pystyi vakauttamaan yrityksensä maksuvalmiuden helposti.

Koska asennusyriyksellä ei ollut koulutusta ja kokemuksesta taloushallinnosta ja toiminnan kannattavuuden seuraamisesta, niin tilitoimiston ja yrittäjän tehtävien jaossa korostui alusta lähtien se, että kirjanpitäjä vastasi ja korosti yrityksen taloudellisen tilan tiedottamisesta jatkuvasti. Ajan tasaisuus vaikutti myös siihen, että kalustohankintoja voitiin toteuttaa niin, että ei syntynyt yllättäviä kustannuspiikkejä ja siten vältettiin stressaavia kassakriisejä. Alusta alkaen kirjanpitäjällä oli toiminnassaan konsultoiva luonne ja valvonta korostui yrittäjään päin.

Yhteistyön kehittyessä vuosien kuluessa on yrittäjän tiedon taso talousnumeroista kasvanut ja seuraus on ollut toiminnan tehostuminen. Ajan tasalla oleva taloustieto on auttanut siihen, että asentamiseen eli kassavirtaa tuottavaan toimintaan yrittäjä on voinut keskittyä täysin. Vastavasti kirjanpitäjän toiminta on tehostunut, koska hän vuorostaan on ajan tasalla toiminnasta ja kalustohankinnoista etukäteen. Kirjanpitäjä voi myöskin avustaa hankintojen ajoittamisessa, koska hänellä on ollut annettavanaan ajantasainen tieto yrityksen tilanteesta. Kirjanpitäjän on aktiivisuudellaan osoitettava arvonsa. Yhteenvetona voi todeta, että yrittäjä säästää rahaa ja kirjanpitäjä säästää aikaa, koska veloituksen nostopainetta ei ole.

Toimintaa on ohjannut voimakkaasti yrittämäinen strategia, jota on selvitetty työn teoriaosassa. Yritys on pyrkinyt omien rajojensa puitteissa määrittämään potentiaaliset asiakkaat. Aluksi asiakkaina ovat olleet joko yksittäiset asiakkaat tai mentoriyrityksen kautta tulleet toimeksiannot. Kokemuksen lisääntyessä mukaan ovat tulleet omat suorat projektit loppuasiakkaiden kanssa. Yritys on keskittynyt korkean laatutason tuotteisiin ja se on vastaavasti muokannut asiakaskuntaa. Yrittäjä ei ole halunnut kilpailluille bulkkimarkkinoille. Yritys on edellä olevan perusteella joustava ja tuntee omat rajansa. Yritys on osoitus strategiasta, jota Gans, Scott ja Stern kuvaavat toiminnan yrittämäiseksi strategiaksi.

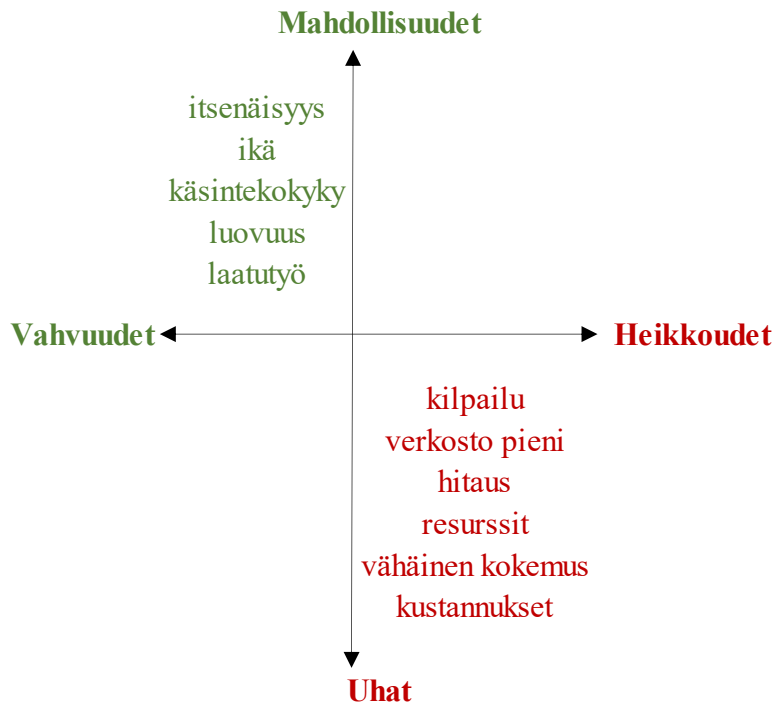
Mietittäessä yrityksen toimintaa elinkaariajattelulla ja SWOT nelikenttämallin avulla voidaan todeta, että yritys on toiminnan alusta lähtien miettinyt omia vahvuuksiaan. Tärkeimpänä

vahvuustekijänä voi todeta, että yrittäjä on tuntenut alusta lähtien sen mihin hän pystyy. Samoin heikkoutena oleva taloushallinnon tuntemus on alun alkaen ulkoistettu asiantuntijalle. Vahvuutena voi pitää työajan hallintaa ja töiden tulostavoitteisuutta. Yrittäjä on alusta lähtien hyväksynyt oman taustansa, eikä ole alkanut kasvattamaan yritystään.

Elinkaaren alusta lähtien on oma työ ollut ainoa toimintamuoto. Alussa osin puutteellinen asentajataito on järjestetty mestari kisällä tyyliin. Näin taidon puute on nopeasti muutettu heikkoudesta vahvuudeksi. Elinkaaren pidentyessä on siirrytty omaan laskutukseen ja töiden hankintaan. Näin on kannattavuutta onnistuttu parantamaan. Toimintamalli on mahdollistanut myös sen, että yritys on nopeasti saatu tulokseltaan positiiviseksi. Töiden lisääntyessä on siirrytty tarkoituksella yhteistyökumppanien avulla toteutettaviin suurempiin projekteihin.

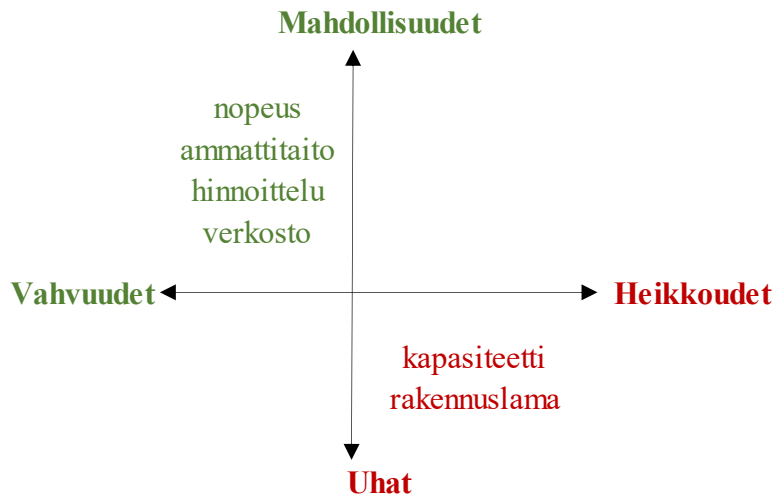
Riskejä arvioinnissa on huomioitu alun alkaen yrityksen mahdollisuudet ja uhat. Alusta lähtien ulkoista riskiä pienennettiin mentori kisällä työtavalla. Tämä mahdollisti nopeasti riittävän liikevaihtotason. Samalla alkuvaiheen uhkaa siitä, että pystyikö yritys vaadittuun laatutasoon, pienennettiin. Rakennusala on viime vuosina kasvanut nopeasti. Taloudellinen riskin uhkaa on pienennetty siten, että tuotemyyntiä ei ole.

Yhteenvedona voi todeta, että elinkaaren ja SWOT – ajattelun toteuttaminen on auttanut yritystä löytämään paikkansa. Samalla nähdään, että yritystä on kehitetty tasaisesti kasvaen. Lopputuloksena on toteutunut yritys, joka on hyvin taloudellisesti hallinnassa. Toiminnan muutosta arvioitaessa on selvästi havaittavissa eri SWOT – mallin painotuksissa muutosta. Muutosten avulla yritys on pystynyt toimimaan koko elinaikansa tulokseltaan positiivisena.



Kuvio 5. Case: Rakennusalan asennusyritys – alkuvaihe (syntyvaihe)

Kaaviosta selviää yrityksen alkuvaiheen lähtökohtatilanne. Mahdollisuudet / vahvuudet liittyvät paljolti yrittäjän omaan persoonaan. Koska yrittäjän ensisijainen tarkoitus on taata oma niin työ- kuin taloustilanne niin lähtökohtatilanne on kohtuullinen. Toisaalta alkuvaiheen SWOT tuo esiin sen, mikä on tavoite. Toiminnan muutoksia voi lähteä arvioimaan ja kehittämään analyysin mukaan.



Kuvio 6. Case: Rakennusalan asennusyritys – kasvuvaihe

Kuviossa kuusi on kuvattu sitä, miten yrityksen tilanne on kehittynyt kahden kolmen vuoden sisällä toiminnan alusta. Tuottavuus on lisääntynyt nimenomaan käytännön kokemuksen ja ammattitaidon kehityksen kautta. Yritys on toisaalta saavuttanut alkuperäisen tavoitteensa. Tulevaisuuden uhkana on saavutettu kapasiteetin katto. Toimialan mahdolliset muutokset ovat mahdollinen uhka.

Case rakennusalan asennusyritys on saavuttanut tilan, jossa sen on päätettävä, tyytyykö se saavuttamaansa tilaan vai haluaako se muuttaa tavoitetta. Siirtyminen seuraavaan vaiheeseen tarkoittaa toiminnan vakiintumista. Viimeisenä vaiheena tulee aikanaan toiminnan taantuminen.

Mikäli yritys kuitenkin haluaa muuttaa tavoitettaan uuteen kasvuun, niin vakiintumisvaiheessa on toimintatapaa muutettava radikaalisti. Yritykselle on vuosien aikana kehittynyt vahvuuksia, jotka antavat mahdollisuuksia kasvuun. Yrityksen on luotava strategiansa uusiksi, koska kasvu tietää siirtymisestä puhtaasta yrittäjämäisestä strategiasta pois. Samalla se tarkoittaa tehokkaampaa verkottumista muiden saman alan yritysten kanssa. Samoin henkilöstön palkkaaminen tulee ajankohtaiseksi. Alku- ja kasvuvaiheiden SWOT analyysistä näkyy ne muutostarpeet mitä yrityksen toiminnalla pitkällä tähtäimellä on. Elinkaarianalyysi osoittaa, että riskit ovat muuttumassa niin, että taloudelliset riskit ovat pienentyneet. Nelikenttäänalyysi ja elinkaari osoittavat yrityksen iän mukana tulevan muutoksen ja auttaa toiminnan kehittämässä.

#### 7.4 Case: Lifestyle suoramarkkinointiyritys

Yrittäjällä oli kaupallisen alan peruskoulutus, mutta se oli parin kymmenen vuodes takaa. Verkostoitumisesta ja useista jakelumahdollisuuksista hänellä oli laaja kokemus ja se oli käytännön kautta hankittu. Ennen nykyistä yritystä yrittäjällä oli ollut aikaisempia yrityksiä ja joista hän sitten oli luopunut. Perustieto yrittämisen iloista ja suruista oli siis olemassa.

Kyseinen yritys aloitti toimintansa erilaisten lifestyle tuotteiden maahantuonnilla. Taustalla oli pitkäaikainen kiinnostus kyseisiin tuotteisiin. Hän oli perehtynyt kansainvälisiin tutkimuksiin liikeideansa tuotteista. Toiminta oli alussa täysin oman rahoituksen varassa. Liikeideansa kanssa yrittäjä oli ensimmäinen ja ainoa Suomessa tunnettu ja joka keskittyi siihen täydellisesti. Kilpailijoita ei ollut, vaan muut alan lähellä toimivat yritykset myivät samoja tuotteita ainoastaan sivutuotteina päätuotteidensa ohella. Yhteenvetona voi todeta, että liikeidea perustui pitkään kiinnostukseen alalla, joten tuotetieto ja hankintalähteet olivat ennestään tuttuja.

Yrityksen toimintastrategia perustui omaan alan tuntemukseen ja pätevyyteen markkinoijana. Strategiaa voi kirjallisuusanalyysin perusteella sanoa perustuvan arvoketjuun. Toisaalta vaikutteita oli suoraan markkinoille suuntautuvasta strategiasta, jossa suunnittelua oli kovin vähän. Arvoketjustrategia oli kuitenkin korostuneesti esillä, koska liiketoiminnan aloittamista ennen oli takana useiden vuosien miettiminen tuotteiden maahantuonnista. Suoraan markkinoille strategian piirteet johtuivat paljolti siitä, että yrittäjä ei antanut talousasioille paljon merkitystä.

Toiminta alkoi suppealla tuotteistolla ja verkkokaupan kautta. Liiketilän kautta tapahtuva vähittäismyynti oli vähäistä, vaikka liikepaikka oli sinänsä hyvällä paikalla. Toimintatapa takasi sen, että oma rahoitus riitti niin kauan kuin kasvu oli tasaista.

Hankaluuksia alkoi tulla siinä vaiheessa, kun liikevaihdon kasvu kiihtyi. Ongelmaksi tuli se, että taloushallinto oli olematonta, joten toiminnan taloudellinen seuranta oli tunnetasolla. Yrittäjäomistaja ei itse ollut kiinnostunut taloushallinnon vaatimuksista. Seurauksena oli ongelmat rahoituksen ja kassavirran kanssa. Tulojen ja menojen välillä puuttui koordinaatio. Tässä vaiheessa tuli mukaan ulkopuolinen talouden asiantuntija ja talousluvut saatiin kohtuullisessa ajassa ajan tasalle. Sovitulla rahoitusohjelmalla kassavirta niin sisään kuin ulos ajoitettiin ja toiminta jatkui kasvun ollessa nopeaa. Seurauksena nopeasta kasvusta oli uudelleen lähestyvä kassavirtaongelma.

Seuraavassa vaiheessa yritys vaihtoi liiketilansa ja aloitti uuden tuoteryhmän maahantuonnin. Tällä tuoteryhmällä ei ollut maahantuontia keskitetysti. Potentiaaliset asiakkaat olivat ulkomaisten verkkokauppojen kautta ostaneet tuotteensa. Uusi liikepaikka sopi hyvin nimenomaan vähittäisliikkeestä tapahtuvaan kuluttajamyyntiin. Myynnin kasvu muuttui taas hyvin nopeaksi ja seurauksena oli jälleen rahoitusvaikeudet. Tästä selvittiin kuitenkin oston maksuaikoja pidentämällä ja uuden rahoittajan avulla kassavirta saatiin positiiviseksi.

Yritys muutti vielä kerran toimipaikkansa tavoitteena saada asiakkaille helppo asiointi. Vaikka kasvu oli edelleen nopeaa, niin myynnin kassavirran nopeus asiakkailta yritykseen ja toisaalta ostojen pitkät maksuajat ovat mahdollistaneet sen, että kassavirta on vahvasti positiivinen, joten rahoitusongelmia ei ole näköpiirissä. Lisäksi ulkopuolinen rahoitus saatiin järjestetyksi. Rahoituksen jatkuvan järjestämisen jäädessä taka-alalle yritys pystyi kehittämään itse liiketoimintaa nopeasti. Koko laajentumisvaiheen aikana talousseuranta on kehitetty niin, että tiedot ovat ajantasaisia. Tuloksena on, että toiminnan ohjaus on muuttunut suunnitelmalliseksi. Yhtiöllä on käsitys taloudellisesta tilastaan.

Yritys on edelleen hyvin kasvuhakuinen. Tavoitteena on kasvattaa toimintaa luomalla laaja jälleenmyyntiverkosto rakentamalla läpi koko maan. Lisäksi maahantuonti ja tukkumyynti muutetaan omaksi kokonaisuudeksi. Oma vähittäismyynti erotetaan omaksi yksikökseen.

Yhtiön kehittymiselle on ollut osin samanlainen elinkaari kuin edellisessä case – tapauksessa esitetyllä asennusliikkeellä. Erona on ollut se, että fyysistä työtä sisältävässä yrityksessä rajat tulevat pian vastaan. Samoin case lifestyle suoramarkkinointiyrityksen tapauksessa riskinotto on ollut suurta.

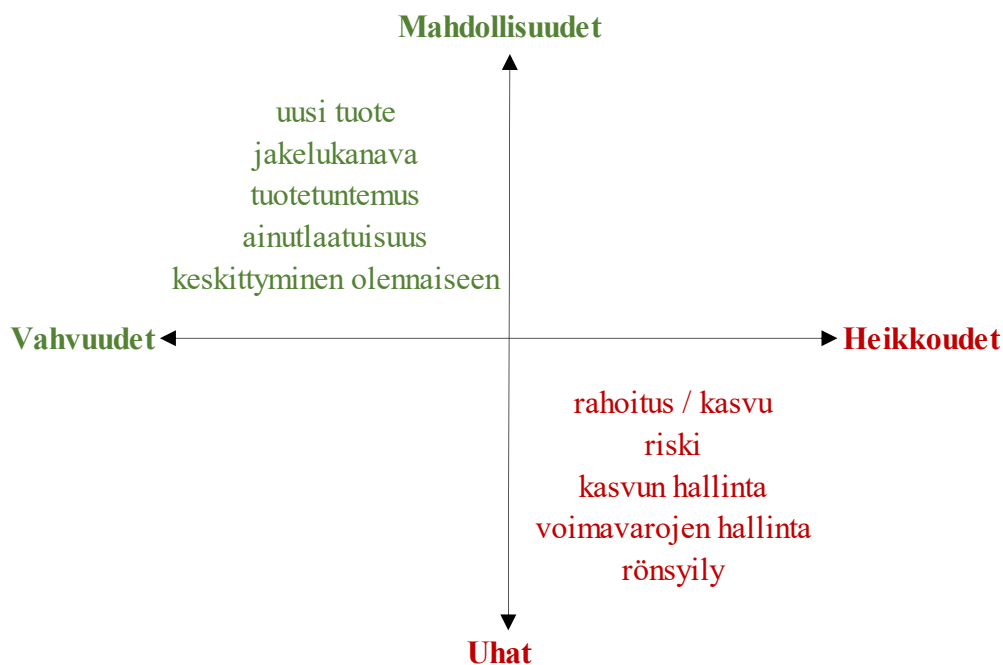
Kasvu on aiheuttanut sen, että henkilöstön palkkaus on tullut ajankohtaiseksi. Palveluyrityksessä riskit työntekijöiden palkkaamisessa ovat suuret, koska tasainen työvirta ei ole itsestään selvyys. Samoin palkkakustannukset ovat ratkaisevia kustannuseriä kannattavuutta ajatellen.

Kaupallisessa yrityksessä riskit ovat suurelta osin varastoon sitoutuneessa pääomassa. Toisaalta kasvun lähdettyä vauhtiin, toimintaa on vaikeaa rajoittaa. Kasvun kohdalla pääoman hallinta on ratkaisevaa taloudelliselle tulokselle. Riskinä on, että ellei yritys ymmärrä rahoitustilannetta, joudutaan lähelle kassakriisiä. Näin tapahtui myös nyt esitellyssä case-tapauksessa. Kun toiminta tapahtui tunnetilan mukaan, niin sinänsä kannattava kauppa kriisiytyi, koska yritys ei tiennyt kuinka pitkälle rahkeet riittävät.

Toiminnan ymmärtäminen ja kannattavuus selvisi vasta, kun kirjanpito ja samalla taloushallinto saatiin ajan tasalle. Samanaikaisesti tuli tuloksen laskennan kautta esiin myös ne kassavirtaan vaikuttavat asiat, joille yritys pystyi aktiivisesti tekemään jotain. Kun tietää toiminnan tuloksen koko ajan, tietää myös mitä mahdollisuuksia on parantaa ja tehostaa toimintaa. Yhtiön on muistettava, että kun yritykselle tulee ikää niin sen tulee tehostaa ja muuttaa suhdettaan sekä asiakaisiin päin samoin kuin tavarantoimittajiin.

Nopean kasvun yrityksessä on yrittäjän ja sidosryhmien luotettava toisiinsa. Erityisen tärkeä on suhde ulkopuolisen taloushallinnon osaajan kanssa. Ymmärtämällä toisiaan he voivat luoda synergiaa, joka auttaa toiminnan hallinnassa. On pystyttävä avoimesti keskustelemaan ongelmista ja tarkistettava, että molemmat ymmärtävät asiat oikein.

Taloushallinnon asiantuntijan kannalta ongelma on ollut se, että työtehtävät olivat kuormittavia. Samoin yrittäjää oli jatkuvasti muistutettava kustannuksista ja rahoitukseen liittyvistä kulloinkin ajankohtaisista ongelmista. Koska yritys itse ei välittänyt kustannuksista, korostui ulkopuolisen sitoutuneisuus yrityksen toimintaan. Ulkopuolisen talousasiantuntijan oli suoraan kerrottava mielipiteensä. Onneksi tuloksena oli avoin ja luottamuksellinen yhteistyö.

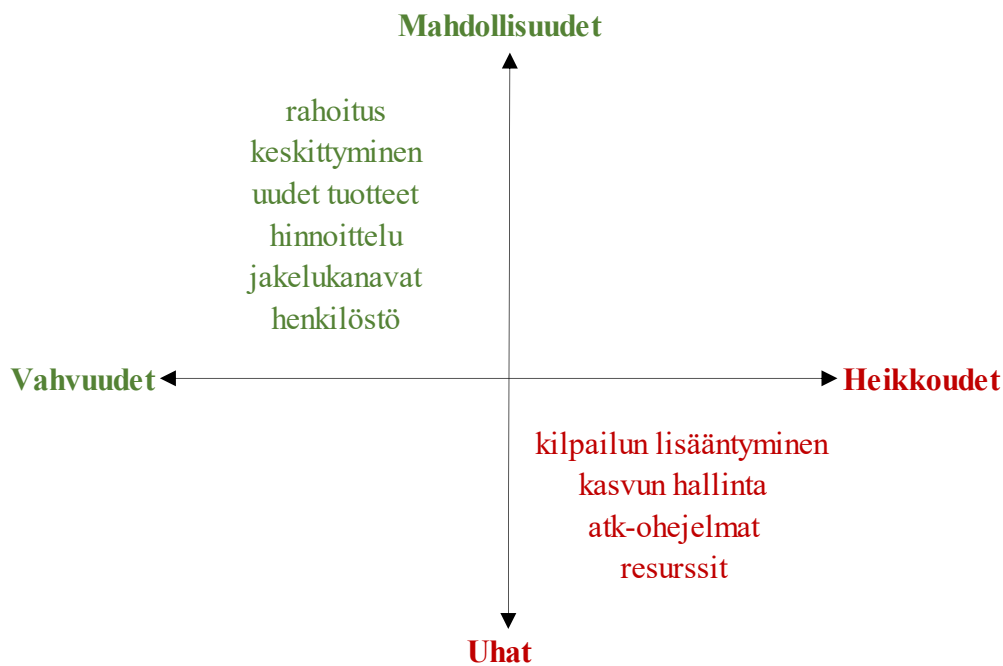


Kuvio 7. Case: Lifestyle suoramarkkinointiyritys – alkuvaihe (syntyvaihe)



Yrityksellä on suuri mahdollisuus kasvaa nopeastikin. Toisaalta kasvun takana on suuri riski. Rahoitus on rajoittavana tekijänä. Toisaalta vauhti on kova ja kasvua haetaan monelta alueelta, eivätkä tuoteryhmät tue toisiaan. Valmistusmateriaali ja käyttö ovat yhdistäviä tekijöitä, mutta tuotteiden liittyminen on näennäistä siinä mielessä, että kullakin tuotteella on oma asiakaskuntansa. Asiakasryhmät eivät ole ristikkäisiä tai limittyviä, joten mittakaavaetua ei saavuteta.

Positiivista on, että tuotteet herättävät suurtakin mielenkiintoa. Uutuuden takia kilpailua ei ole, mutta tiettyjen tuotteiden korkea hinta rajoittaa asiakaskuntaa. Myynti ja markkinointi tapahtuu suurelta osin digitaalisesti. Samoin puolet myynnistä tapahtuu digitaalisesti. Yritys on aloittanut keskittymisen ydintuoteryhmiin, jossa tuoteryhmät tukevat toisiaan. Seuraus on, että euromääräinen myyntipotentiaali per asiakas kasvaa. Uusintaostojen määrä kasvaa ja asiakasuskollisuus lisääntyy.



Kuvio 8. Case: Lifestyle suoramarkkinointiyritys – kasvuvaihe

Kasvuvaiheessa kasvu on kiihtynyt ja keskittyminen muutamaan tuoteryhmään on auttanut varaston hallinnassa. Rahoitusasema on parantunut voimakkaasti kahdesta syystä. Ensiksi kun yritys on pystynyt osoittamaan tavarantoimittajille tehokkuutensa ovat maksuajat pidentyneet. Toisaalta myynti on lähes täysin käteiskauppaa toistaiseksi, joten sisään tulevan kassavirran kierto on nopeaa. Toiseksi yritys sai uutta oman pääoman ehtoista rahoitusta, joten sekin auttoi kassavirran osalta. Kasvun seurauksena yritys on jatkuvasti palkkaamassa uutta henkilökuntaa.

Koulutus ja tutustuminen tuotteisiin vaatii oman aikansa. Toisaalta rekrytoinnit ovat olleet onnistuneita. Tulevaisuus näyttää valoisalta, mutta taloushallinnon on oltava jatkuvasti ajan tasalla, jotta hyvä maine säilyy.

Yhteenvedona voi todeta, että toiminnan tuloksellisuuden mittaaminen numeroilla on lisääntynyt. Yrittäjän kiinnostus ja kokemus tuloksen ajantasaisuuden merkityksestä on lisääntynyt. Toiminnan raportointi on muuttunut säännölliseksi ja vertailutiedon määrä lisääntyy. Tuloksena on toiminnan kehittämisen suunnitelmien parantuminen.

### **7.5 Case: Media-alan yritys**

Tässä tarkasteltava yritys toimii media-alalla. Omistajille yritys oli heidän ensimmäisensä. Yrittäjillä ei ollut peruskoulutusta vaan toiminta perustui omaan henkilökohtaiseen kiinnostukseen alasta. Tuoteideana oli omien video ohjelmien tuottaminen ja sen eri osa-alueet. Yritysidea alkoi osakkeiden kiinnostuksesta musiikkiin ja sen tekemiseen. Samalla heräsi kiinnostus omien videoiden tekemiseen, tuottamiseen ja myymiseen. Yhtiö perustettiin rekisteröimishetken minimipääomalla, koska omaa rahoitusta ei ollut. Omistajilla oli osa tuotantolaitteista olemassa, joten toiminnan alkuun lähtö oli helppoa.

Strategisessa mielessä oli toimintatapa alusta lähtien asioiden tekeminen eri tavalla kuin yleisesti alalla käytetty toimintatapa. Toimintastrategiaksi valittiin kirjallisuustutkimuksessa esitetty arkkitehtoninen strategia. Vaikka se tapahtui osin tiedostamattomasti, niin haluttiin tuoda asiakkaille kokonaisvaltainen palvelupaketti. Eri osa-alueita liitettiin yhteen. Konsepti oli uusi, siten että aikaisemmin alan toimijat olivat itsenäisiä pieniä alihankkijoita. Ala oli toimija mielessä pirstaleinen. Arkkitehtonisessa strategiassa tuotteeksi syntyi uusi palvelukonsepti. Asiakkailla markkinointiin helppoutta ja se toteutui suuressa määrin asiakkaan talousasioiden yksinkertaistumisena.

Omien rahoitusvarojen rajallisuudesta seurasi se, että lisäpääoman saaminen tuli heti tarpeelliseksi. Koska kassavirtaa ei kertynyt tarvittavassa määrin nopeasti, niin rahoitusta haettiin ja saatiin ELY – keskuksen starttirahojen ja Finnvera Oyj:n yrityslainan kautta. Rahoituslähteinä olivat edellä mainitut, koska yrittäjillä ei itsellään vakuuksia ollut.

Talousasioiden hallintaan ei ollut kokemusta, mutta yrittäjät ottivat kokeneemman yrittäjän vinkistä vaarin ja ulkoistivat heti taloushallinnon. Näin heillä oli alusta lähtien tiedossa se missä taloudellisen tuloksen osalta menttiin. Toiminnan suunnitteluun tuli heti huomioiduksi rahoituksen rajallisuus. Samoin, kun pian tuli lisärahoituksen tarve, oli uusi rahoitushakemus nopeasti tehtävissä, koska ajan tasalla oleva tuloslaskelma ja tase olivat pikaisesti saatavilla. Yrittäjät myös ymmärsivät ja hyväksyivät lisäksi sen, että heidän oli pidettävä oma palkan nostonsa minimaalisena.

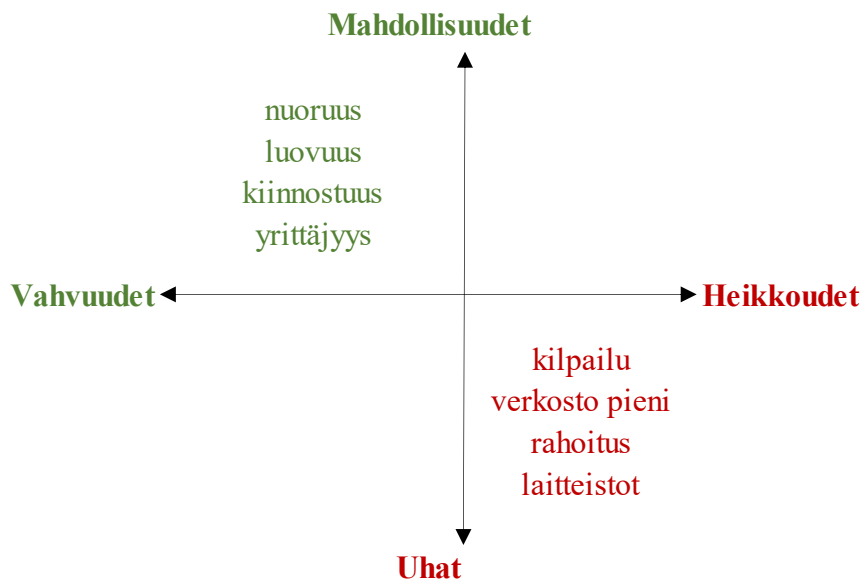
Kokemuksen kerääntyessä yritys huomasi, että se oli haukkaamassa liian suurta palaa kerralla. Oma tuotanto tuli kalliiksi eikä tuotoista ollut takuuta. Tähän vaikutti osaltaan se, että omistajat tiesivät koko ajan missä yritys tulokseltaan oli menossa. Toisaalta heille oli kerääntynyt näytetöitä, joita saattoi käyttää referensseinä useallakin osa-alueella.

Tulos oli, että yritys valitsi yhden osa-alueen, johon keskittyä. Näin yhtiö rajasi liiketoiminta-alueitaan voimakkaasti. Toiminnan alussa oli valmistettu markkinointitarkoituksiin näytetöitä, jotka toivat hyvin esille kyvyt ja luovuuden. Liiketoiminnan uudelleen kohdistus toimi samalla rajauksena sille, mitä yhtiö itseasiassa oli alusta lähtien liikeideallaan tavoittanut. Toiminnasta poistuivat sinänsä mielenkiitaiset työt ja tehtävät, mutta kuitenkin sellaiset, joilla oli myös paljon kilpailua. Täydellisen ohjelmatuotannon edellytys on myös, että on oltava rahoitusta, koska tekemisen ja myyntilaskun tilille tulon välillä voi olla pitkäkin aika. Kauppa on tehty vasta kun rahat ovat tilillä. Rahoituksen saaminen pienelle iältään nuorelle yritykselle on vaikeaa, koska yrityksellä ei ole historiaa näytettäväksi rahoittajille.

Uusi malli mahdollisti sen, että tarjottava tuote oli helpommin hinnoiteltava. Samoin toiminnan jatkuttua jo 2 vuotta, niin hinnoittelu ei ollut enää pelkkää mututuntumaa. Kuin myös ulkoisen taloushallinnon kautta oli yhdessä kirjanpitäjän kanssa selvitetty miten ja kuinka paljon kustannuksia kertyy tuloslaskelman eri tileille.

Edellä kuvatun elinkaaren alku noudattelee normaalia kaavaa. Toiminta on alussa tappiollista. Alkuvaiheen ohittamiseksi oli hyvä arvioida yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja SWOT -analyysin avulla voi arvioida yrityksen mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Toisaalta elinkaaritietojen mukaisesti alku oli kuten yleensä kaikilla aloittavilla yrityksillä.

Yrittäjillä oli harrastusten kautta käsitys mitä he voivat ja haluavat tehdä. Yrittäjät olivat joustavia, eikä heillä ollut historian mukana tullutta painolastia. Liikeidean uudistamiseen liittyviä muutoksia oli helppo tehdä siksikin, että muutosvastarintaa ei ollut.

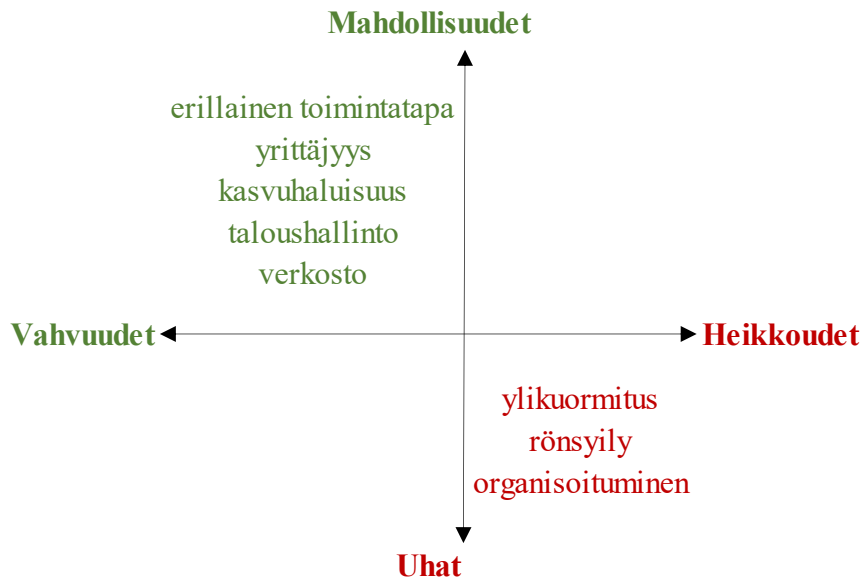


Kuvio 9. Case: Media-alan yritys – alkuvaihe (syntyvaihe)

Media-alan yrityksen voimavara on ollut itsenäisyyttä korostava yrittäjyys. Perustajat ovat osin harrastustensa ja ikänsä kautta olleet hyvin samanhenkisiä. Yrityksen strategian ja tavoitteiden luonti on yhteistyössä onnistunut. Motivoitumisen kautta luovuus on jatkuvana prosessina laajaa. Nopea muutos ja suhteessa suurtenkin riskien ottaminen vaativat taloushallinnolta paljon.

Yrityksellä on heikkoutena se, että yhteistyöverkosto on alussa pieni. Samoin hinnoittelusta ja omasta kilpailukyvyistä on rajallisesti tietoa. Ongelmaa on lähdetty ratkaisemaan ulkoistetun taloushallinnon kautta. Oman pääomarahoituksen niukkuudesta johtuen on ulkopuolista rahoitusta lähdetty hakemaan nopeasti. Rahoitusta on haettu lainamarkkinoilta, koska yritys ei ole alkuvaiheessa halunnut uusia osakkaita.

Yritykselle on ollut hyötyä siitä, että taloushallinto ulkoistettiin ennen toiminnan varsinaista alkua. Taloushallinnon asiantuntijan ollessa alusta lähtien mukana on hänen kokemuksestaan ollut hyötyä ja virheitä on onnistuttu välttämään. Tuloksena on ollut avoin ja luottamuksellinen suhde. Yhteistyömuodoksi on tullut liiketoiminnan kehittämisen konsultointi. Työ on muodostunut molempia osapuolia motivoivaksi.



Kuvio 10. Case: Media-alan yritys – kasvuvaihe

Yritys on päässyt kasvu-uralle tarjoamalla asiakkaille uuden toimintatavan. Asiakkaita lähestytään yrityksenä ei yksityisten henkilöiden keikkatyönä. Strategian taustalla on ajatus tarjota hallinnon keveyttä osana tuotepakettia. Asiakkaalle ei tule taloushallinnollisia tehtäviä. Samoin tarjotaan yhdellä kerralla niin henkilöstö kuin tuotantovälineistö omaa alaa koskien. Markkinointiin ja myyntiin on panostettu voimakkaasti ja samalla riskitasoa on korotettu.

## 7.6 Case: Koulutusyritys

Koulutusyrityksen liikeidean alku oli peräisin omasta harrastuksesta musiikin tekemiseen. Varsinaista koulutusta yrittäjällä ei ollut. Toisaalta ympärille oli muodostunut verkosto, jotka olivat musiikin lisäksi kiinnostunut media-alaan.

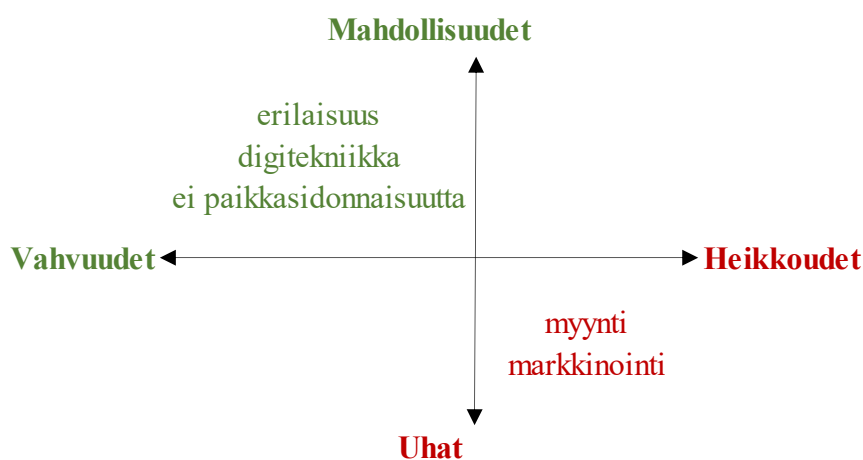
Yrittämisestä kokemus oli ensimmäinen. Motivaatio kohdistui nimenomaan omaa tekemiseen. Samanlaisesti ajattelevat auttoivat eteenpäin ja myös tarvittava laitteisto oli jo aikaisemmin hankittu. Yrityksen tavoitteena oli oman toimeentulon hankinta tekemällä työtä, joka kiinnosti yrittäjää itseään. Ongelmana oli aluksi ehkä se, että varsinaista tavoitetta ei ollut.

Strategisesti ajattelua voi perustella arvoketjulla. Yhtiön aloitus perustui omaan tietoon, kokeiluun. Yrittäjä antoi oman tietonsa ja kokemuksensa oppimaan innostuneiden käyttöön. Opetus perustui verkon kautta tapahtuvaksi. Oma motivaatio oli takana.

Yrittäjällä ei ollut talouteen liittyvistä asioista koulutusta eikä käytännön kokemusta. Taloushallinto oli alusta alkaen ulkoistettava, koska omaa tietoa, kokemusta ja laitteita ei ollut. Taloushallintoon yrittäjä sitoutui alusta alkaen omalta osaltaan. Hän oli aktiivinen ja oma-aloitteinen ymmärtääkseen sen, mitä hänen on vähintään tiedettävä yrityksensä taloudellisesta tilanteesta. Taloushallinnon raportointi tapahtui alusta alkaen kuukausikohtaisesti ja keskustelemalla yrittäjä lisäsi omaa tietoaan yrityksensä tilanteesta jatkuvasti.

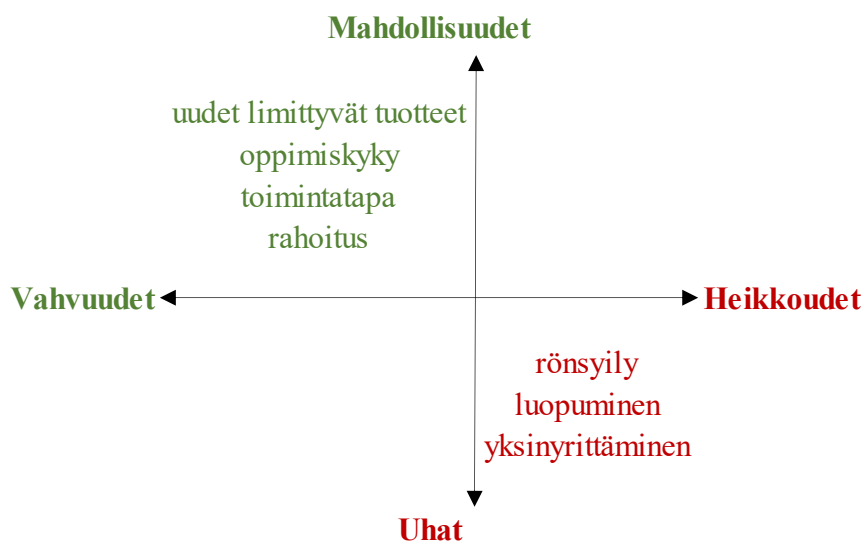
Varsinaista riskianalyysia ei yrittäjä tehnyt vaan toiminta perustui uskoon omasta taidosta. Talouden asiantuntijan kanssa yrittäjä oli jatkuvasti yhteydessä ja samalla analysoitiin riskejä. Analyysien keskeinen ajatus oli pitää huolta siitä, että kassavirta oli positiivinen. Samalla seurattiin pakollisten kuluerien kehittymistä. Kulujen kiinteä seuraaminen auttoi siinä, että tulos oli hallinnassa, vaikka alussa toiminta ei kehittynyt niin nopeasti kuin yritys oli arvioinut.

Yrittäjän ja taloushallinnon asiantuntijan välillä oli alusta alkaen avoin luottamus ja mahdollisuuksista keskusteltiin avoimesti. Ajan tasalla oleva taloustieto vaikutti positiivisesti myös rahoituksen haussa. Osaltaan luottamukseen ja avoimuuteen vaikutti myönteisesti se, että ulkoinen asiantuntija panosti itsekkin siihen, että talouden rajoitteita hän toi myös oma-aloitteisesti esille. Ulkopuolinen panostus talouden vaihtoehtoista auttoi myös toiminnan alkuvaiheen kehitystyössä.



Kuvio 11. Case: Koulutusyritys – alkuvaihe (syntyvaihe)

Koulutusyrityksen taustalla on digitaalinen opetus. Yrittäjä on perehtynyt alaan oman harrastuksen kautta. Yrittäjän oma toimeentulo on rakentunut starttirahaan ja omiin keikkatöihin musiikin tuottajana. Tuote on omalla tavallaan erilainen henkilökohtaisuutensa kautta. Koska opetus tapahtuu digitaalisesti, niin yrittäjällä ja oppilailla ei ole paikkasidonnaisuutta. Seuraus on, että potentiaalinen asiakaskunta on suuri. Ongelmana on miten tavoittaa mahdolliset asiakkaat niukkojen rahoitusvarojen rajoittamana. Sen seurauksena on ollut, että asiakkaiden lukumäärän kasvattaminen ei ole nopeaa. Motivaatiosta ja innosta alaan johtuen sitkeyttä toimintaan on riittänyt.



Kuvio 12. Case: Koulutusyritys – kasvuvaihe

Päästäkseen nopeampaan kasvuun yritys etsi uusia liikealueita. Tavoitteena oli, että uudet työt olisivat lähellä yrityksen alkuvaiheen liiketoimintaa. Koska yrittäjällä oli halu oppia käytännön kautta, niin uusi mahdollisuus löytyi olemassa olevan verkoston kautta. Uusi tehtävä mahdollisti opettamisen ja uuden työn limittämisen. Yrittäjä pystyi itse laatimaan aikataulunsa niin, että eri työtehtävät eivät häirinneet toisiaan.

Yhtiö on kuitenkin varonut sitä, että se ei ala rönsyillä. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi yrittäjä on hyväksynyt tosiasian, että hän on valmis luopumaan lyhyellä tähtäimellä tuoton maksimoinnista. Yrityksen tavoitteena on olla kannattava nimenomaan pitkällä tähtäimellä.

Yhtiön asiakaspotentiaali on suuri. Ongelmana on ollut mahdollisten uusien asiakkaiden tavoittaminen. Toisaalta hyvä maine on auttanut uusien asiakkaiden hankinnassa. Olemassa olevat asiakkaat ovat jatkaneet yhteistyötä, joten asiakaskatoa ei ole ollut.

Uudet mahdollisuudet aiheuttavat tulevaisuudessa tilanteen, jossa yrityksen on mahdollisesti luovuttava kasvun johdosta jommastakummasta liiketoiminta-alueesta. On osattava luopuakin. Kasvun rajoitteena on oman työresurssin rajallisuus. Tehokasta työaikaa on kokonaisuutena vain rajallinen määrä. Kasvaakseen yrityksen on päätettävä jossain vaiheessa, haluaako palkata lisähenkilöitä, vai onko se tyytyväinen saavutettuun tilaan.

### **7.7 Case: Logistiikka yritys**

Tarkasteltava yritys sai muotonsa, kun yrittäjä lopetti aikaisemman yrityksensä ja perusti uuden vain logistiikan yhdelle osa-alueella toimivan yrityksen. Aikaisempien kokemusten kautta yrittäjä päätti, että hän haluaa olla ainoa omistaja yrityksessä.

Yrittäjällä oli peruskoulutus eri alueelta, mutta hän oli käytännön kautta täysin perehtynyt alaansa. Liikeidea syntyi voimakkaan kauttakulkuliikenteen kasvusta Venäjälle. Töitä oli niin paljon, ettei strategiaa ja tavoitteita juurikaan ehditty miettiä.

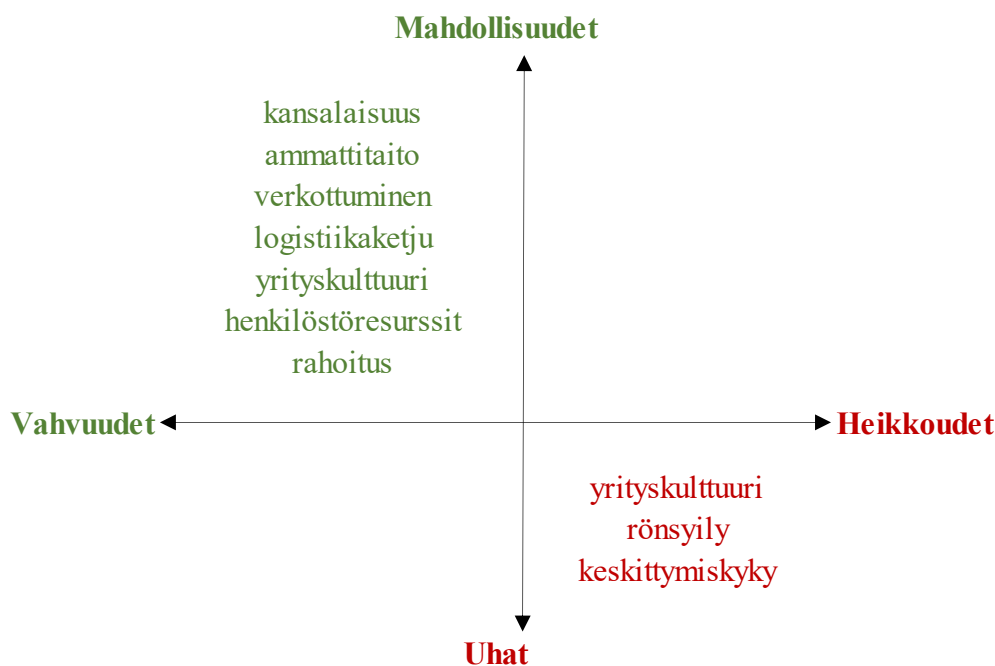
Strategiaa voi kuvailla teoriavaiheessa kuvatuksi sekasortoiseksi strategiaksi. Yritys syöksyy suoraan markkinoille. Eletään päivä kerrallaan ja muutoksia tehdään sen mukaan, kun ongelmia tulee eteen. Taloudellista puolta ei juurikaan ole mietitty, vaan taloushallinto ymmärretään vain välttämättömäksi pahaksi. Toiminnan suunnittelu on vähäistä.

Kasvu jatkui oman aikansa ja nykyisin yrityksen tärkein tavoite on selviytyminen. Selviytymisessä auttaa se, että kokemusta on kertynyt koko ajan lisää. Samoin verkottuminen on lisääntynyt koko ajan.

Taloushallinto ymmärretään lähinnä pakoksi. Pakollisuudesta on seuraus ollut se, että muutosvastarinta on kohtuullisen iso. Yrittäjän oma taloushallinnon tehtävien taso on kohtuullinen ja yrittämisestä ja taloushallinnosta on kertynyt paljon tietoa. Varsinaista taloushallintoon liittyvää koulutusta ei ole.

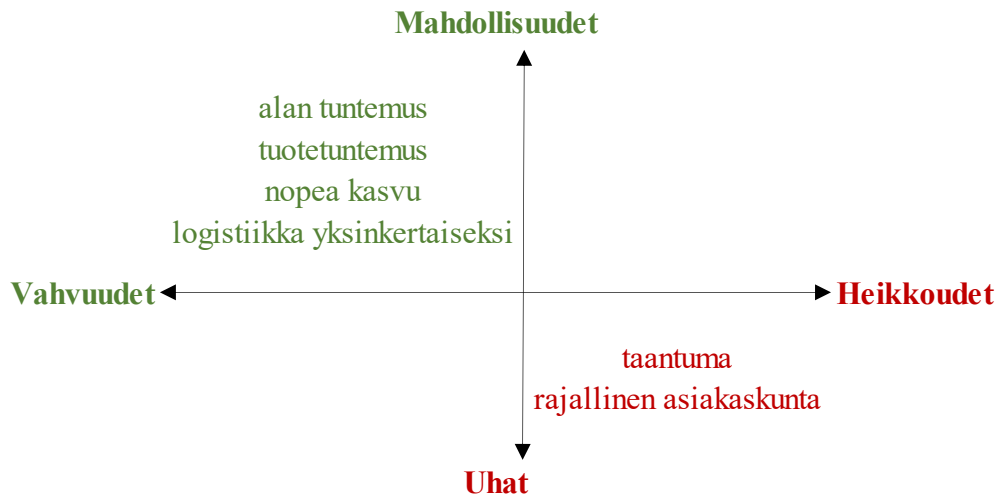


Yhtiö on koko ajan käyttänyt ulkoistettua taloushallinnon yritystä. Aikaisemmin ongelmana oli, että yrittäjä hyväksyi kirjanpidon jatkuvan laahaamisen. Taloushallintoa käsittelevä ulkoistettu yritys kuitenkin vaihtui ja sen seurauksena tuloksenhallinta on ajantasaista. Yrittäjän oma panos on kuitenkin minimaalista, eikä hän juurikaan välitä taloudellisesta tilanteesta. Ulkoistetulle asiantuntijalle aiheuttaa vuorostaan ongelmia se, että hän ei juurikaan tiedä tulevaisuudesta, vaan taloushallinto on suurelta osin toteutumisen rekisteröintiä. Tuloksesta raportoidaan kuukausittain, mutta yrittäjä ei välitä raporteista. Toiminta on suurelta osin ulkoisiin tapahtumiin reagoivaa.



Kuvio 13. Case: Logistiikka yritys – alkuvaihe (syntyvaihe)

Yrityksen toiminnan vahvuus oli asiakkaiden kanssa kansalaisuus. Koska liiketoiminta oli suurelta osin kauttakulkuliikennettä, oli ketjun loppumaan tuntemus olennaisen tärkeää. Toisaalta yrityskulttuurin erot Suomessa olivat niin suuret, että sekaannuksia syntyi helposti. Verkottuminen oli nopeaa ja koska yritys pystyi rahoittamaan logistiikkaketjun eri toiminnot, niin asiakkaita oli kohtuullisessa määrin myös alkaneen taantuman aikana.



Kuvio 14. Case: Logistiikka yritys – kasvuvaihe

Yritys kasvoi suhteellisen nopeasti. Uhkaksi nousi taantuma, joka aiheutti sen, että alalta poistui yrityksiä. Toiminnan jatkumisen kannalta oli olennaista, että kokemusta oli kertynyt usean vuoden ajalta. Yritys pystyi edelleen tarjoamaan kuljetuksen aikaisen rahoituksen ja maksuvalmius pysyi hyvänä. Toisaalta taantumana aikana tuli esiin pienen yrityksen rajallisen asiakaskunnan aiheuttamat ongelmat. Kasvun aikaansaamiseksi oli jatkuvasti etsittävä uusia asiakkaita.

### 7.8 Case: Maahantuontiliike

Maahantuontiin keskittyvä yritys on saanut alkunsa siitä, että verkkokauppa ei itsessään tavoittanut niin nopeasti asiakkaita kuin yritys oli halunnut. Myyntivolyymit eivät tyydyttäneet yrittäjää. Yhdeksi vaihtoehdoksi tuli aloittaa maahantuojana jälleenmyyjäverkoston rakentaminen.

Yrittäjällä on taustallaan kaupallinen perustutkinto ja pitkä kokemus myynnistä. Toisaalta hänen kaupallinen kokemuksensa oli suurelta osin suoramarkkinoinnin ja -myynnin alueelta. Vahvuutena oli kuitenkin atk-pohjaisten varastonhallinta ja myyntijärjestelmien hyvä tuntemus. Yrittämisestä kokemusta oli usean vuosikymmenen ajalta.

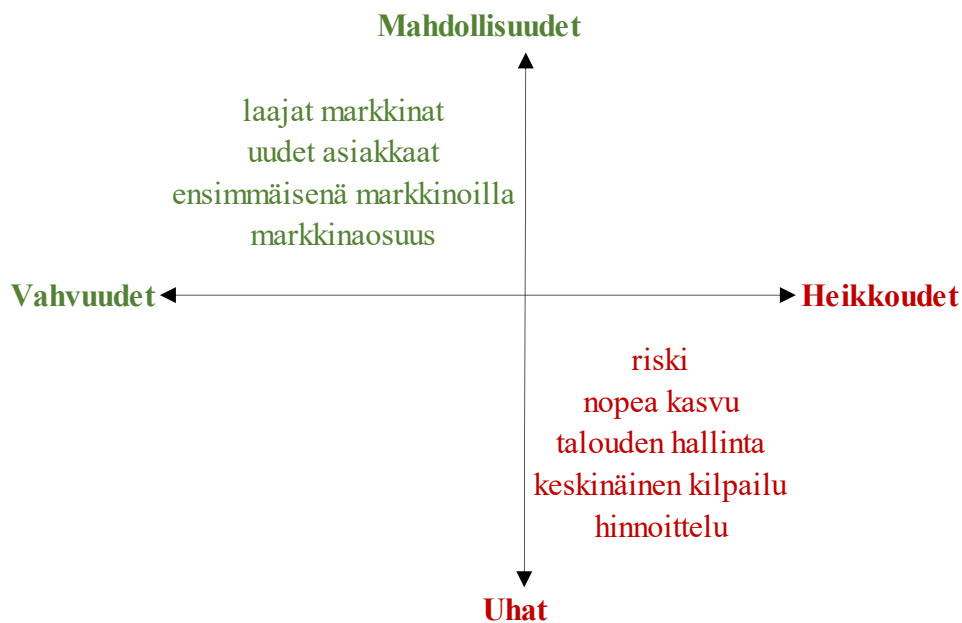
Liikeidea syntyi siitä, että oman pisteen kautta oli tuotteita myyty usean vuoden ajan. Kasvuhaluisuus oli ensimmäisenä mielessä. Kasvun takaamiseksi tuli eteen maan kattavan

jälleenmyyjäverkon rakentaminen. Verkkokauppapohjaisena digiratkaisuna logistiikka on hallittavissa pienellä henkilömäärällä.

Strateginen ajattelumalli oli suoraan markkinoille. Yllätyksenä on tullut se, että toiminnan aloittaminen ei ole ollut niin nopeaa kuin yrittäjä ajatteli. Samoin henkilökuntaan asetettavat vaateet ovat erilaiset. Yrittäjän oma motivaatio ja tekeminen on ratkaisevaa onnistumiselle.

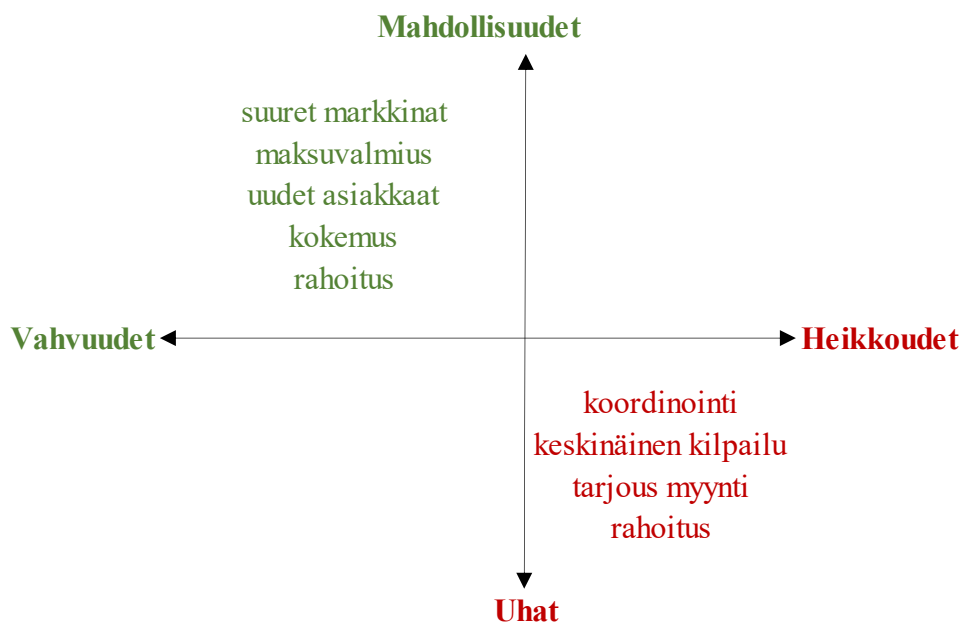
Yrittäjän rahoituspohja oli hyvä ja mahdollisti laajan sekä kattavan tuotevalikoiman alusta alkaen. Yrittäjällä oli aikaisemman yritystoiminnan kautta käsitys siitä, miten hän halusi järjestää taloushallinnon. Tavoite oli, että talousasiat olivat ajan tasalla toiminnan alusta alkaen. Taloushallinnon koulutus oli rajallista, koska peruskoulutus oli markkinoinnin ja automaattisen tietojenkäsittelyn alueelta. Tavoite oli, että alusta alkaen on ulkopuolinen talouden asiantuntija yhteistyökumppanina.

Taloudelliset riskit ovat jälleenmyyjäverkoston kautta tapahtuvassa myynnissä suurehkot. Se, että löytyykö motivoituneita jälleenmyyjäiä, ei ole mikään itsestäänselvyys. Toiminnan rahoittaminen on myös oma riskinsä. Jälleenmyyjän aloitusvaihetta voi joutua rahoittamaan.



Kuvio 15. Case: Maahantuontiliike – alkuvaihe (syntyvaihe)

Maahantuonti ja koko maata käsittävän jälleenmyyjäverkoston rakentaminen on yritykselle luonteeltaan uutta. Taloudelliset riskit kasvavat, koska on vaikeampi hallita kassavirtaa. Jälleenmyyjien hankinta ei ole itsestäänselvyys, koska tähän asti myynti on ollut suoramyyntiä. Oman suoramyynnin ja jälleenmyyjien tasapuolinen kohtelu on tärkeää, jotta vältetään keskinäinen kilpailu. Keskinäinen kilpailutilanne on vältettävä niin oman suoramyynnin ja jälleenmyyjien välillä kuin jälleenmyyjien keskinäinen kilpailu. Hinnan käyttämistä liikevaihdon kasvattajana on pyrittävä välttämään.



Kuvio 16. Case: Maahantuontiliike – kasvuvaihe

Kasvun taustalla on tiedollinen voima verrattuna muihin mahdollisiin kilpailijoihin Suomessa. Yrityksen logistiikkaketju hankintapäässä on yksinkertainen ja toimiva. Voi siis olettaa, että ostopuolen yritykset haluavat käyttää toimivaa toimitusketjua. Maahantuontiyrityksellä on jo toimiva rahoitus ja se on osoittanut pystyvänsä nopeaankin kasvuun ilman rahoitusvaikeuksia. Mahdolliset kilpailijat ovat omassa yrittämisessään toiminnan alkuvaiheessa.

Koordinointi oman suoran myynnin ja jälleenmyyntiverkoston kesken on uhka siinä mielessä, että voi syntyä turhaa kilpailua, joka heikentää asiakkaiden luottamusta. Tavoitteena on hinnoittelu, jossa loppuasiakas maksaa aina saman loppuhinnan. Koska kasvu on suurta kyseisellä

tuoteryhmällä, on tarjousmyyntiä estettävä, koska siten ei saavuteta varsinaisesti uusia markkinoita, vaan ainoastaan kate heikkenee.

Yrityksen on oltava rahoituksessa tarkka, koska kassavirran muutokset ovat suuria verrattuna käteis- ja verkkokauppamyyntiin. Kassavirran menojen ja tulojen suhde heikkenee, koska jälleenmyyjille on alkuvaiheen ennakkomaksun jälkeen annettava maksuajan kautta rahoitusta.

### **7.9 Case: Taloushallinnon konsultointiyritys**

Konsultointi- ja kirjanpitoyrityksen alun taustalla oli korkean koulutuksen ja työkokemuksen omaava yrittäjä. Haittapuolena oli, että suuri osa työkokemuksesta ei ollut validia, koska se perustui työsuhteisiin suuryrityksissä. Toisaalta liiketoiminnan lainalaisuudet koskevat niin pieniä kuin suuriakin yrityksiä. Suuressa yrityksessä työtehtävät rajoittuvat usein hyvinkin rajatulle liiketoiminnan osalle. Korkea koulutustaso on etu, koska se tuo perspektiiviä ajatteluun yleisellä tasolla. Kokemus rajoittui toisaalta tuotantotaloudellisiin tehtäviin ja toisaalta markkinointiin ja myyntiin.

Toiminen konsulttina alkoi alihankintana keskisuudessa yrityksessä, jossa työtehtävät vaihtelivat logistiikkatyöstä taloushallinnollisiin tehtäviin. Työ oli siis rönsyilevää, eikä varsinaista paneutumista mihinkään erityisesti ollut. Tilanne saavutti siis lakipisteensä, eikä siitä olisi päässyt eteenpäin, ellei toimintatapa muuttuisi.

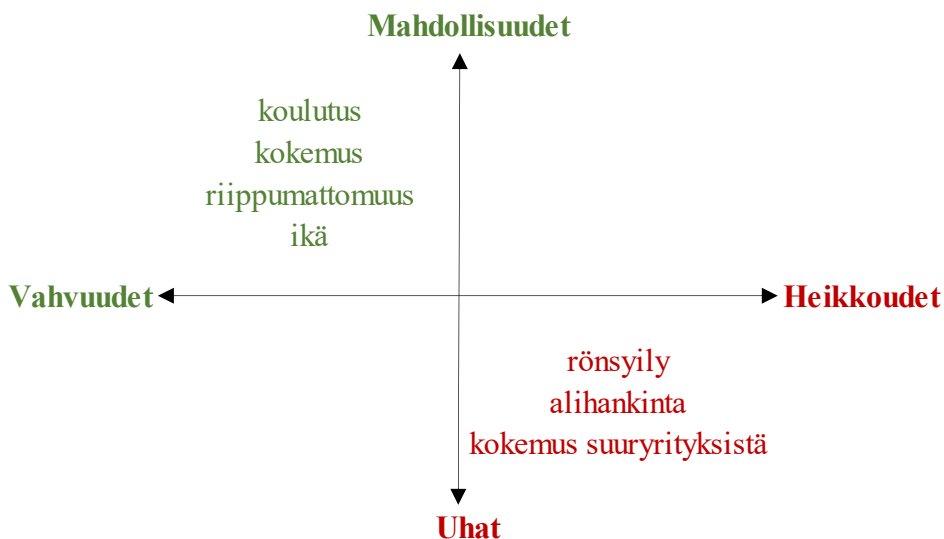
Yrittäjän tuottama palvelu on perustunut arvoketjuun, joka hänellä on tarjottavana. Kokemuksellaan ja koulutuksellaan hän pystyy laajentamaan toimintaa myös yritystoiminnan kehittämisen alueelle. Ikä antaa myös perspektiiviä toimintaan. Laajasta perustietämyksestä on ollut seuraus se, että luodut suhteet asiakkaisiin ovat olleet avoimet.

Tilanne alkoi muuttua, kun vuosien mittaan syntyneen verkoston jäsen otti yhteyttä. Hänellä oli uusi yritys, jossa hän tahtoi, että taloushallinto on alusta lähtien ajan tasalla. Yrittäjän ajantasaisen taloushallinnon vaatimuksen hyödyllisyys oli tullut tiedostetuksi aikaisemman yrittäjäuran kokemusten kautta. Tieto siitä mihin yhtiöllä on varaa, on aina tärkeätä. Vaikka asiakasyritys vaikuttaisi siltä, että talous ei ole ensisijainen liiketoiminnan alue, niin yrittäjä tietää, että positiivinen kassavirta mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen. Kassavirran tilan saa parhaiten selville ajantasaisella taloushallinnolla.

Talouden tilan tiedostaminen auttaa myös riskin arvioimisessa. Mennyt ja toteutunut tieto näyttää mahdollisuudet ja uhat. Ne puolestaan vaikuttavat toiminnan jatkamiseen nykyisellä tavalla tai johtavat toiminnan muutoksiin.

Toiminnan kasvaessa tulivat esiin erilaiset konsulttityötä sisältävät toimeksiannot. Taloushallinto työ laajeni perinteellisestä kirjanpidosta asiakasyrityksen toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen liittyviin tehtäviin. Seurauksen oli myös laskutuksen kasvu ja kannattavuuden parantuminen.

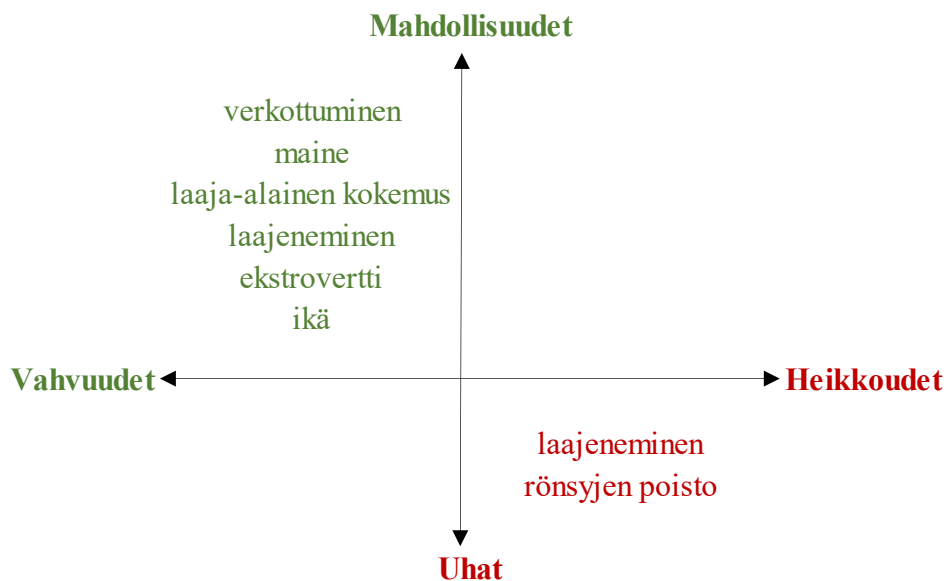
Toimeksiantojen laajentuminen toi esille yrittäjän laajan koulutuksen hyödyn. Asioiden ymmärretyksi tekeminen oli helpompaa, koska koulutus takasi sen, että raha-asioden muutosten selvittäminen oli tehokkaampaa, koska aikaisemmissa tehtävissä tiedon esittämisestä oli tullut paljonkin kokemusta.



Kuvio 17. Case: Taloushallinnon konsultointiyritys – alkuvaihe (syntyvaihe)

Tilitoimiston alkuvaiheen ongelma oli verkostoitumisen puute. Yrityksen sijainti keskisuudessa kaupungissa ei helpottanut asiakashankintaa. Toiminnan liikeidea ei ollut kirkastunut, vaan alkuvaiheessa asiakkaista yritettiin hakea vähän, joka kautta. Aikaisempi työkokemus oli myös niin erilaista, että sen antama hyöty oli rajallista. Pienessä yrityksessä toiminnan alkuvaiheessa korostuu olemattomat asiakassuhteet.

Vahvuutena oli koulutus, koska sen kautta tuli laaja-alaisempi käsitys yritystoiminnan eri osa-alueista. Taloushallinnon merkitys tuli jo koulutuksen kautta tärkeäksi tekijäksi.



Kuvio 18. Case: Taloushallinnon konsultointiyritys – kasvuvaihe

Yritys suuntautui uudelle alueelle osittain tiedostamatta, osittain tiedostettuna. Uusia asiakkaita yritys alkoi saada hyvän maineen kautta. Koska taloushallinnon ja sen konsultoinnin puolelta kasvoi tasaisesti ja logistiikkaan liittyvät toimet vähenivät hiljakseen luonnollisesti varsinaista stressiä työpaineesta ei tullut.

Vuoden kuluttua liiketoiminnan uudelleensuuntauksesta toimeksiannot kasvoivat kerralla moninkertaisesti. Seuraus oli, että asiakaskapasiteetti tuli kerralla täyteen. Maineen tukena oli hyvinkin laaja-alainen kokemus siitä, miten yritykset toimivat kaikilla organisaatiotasoilla. Samalla työtehtävät ovat monipuolistuneet ja koko ajan on omaksuttava uusia asioita. Tässä on auttanut korkea koulutustaso, mikä yrittäjällä on takanaan.

Iällä on myös ollut positiivinen vaikutus. Paljon kokeneena ja nähneenä on helppo keskustella ja miettiä ratkaisuja nuorten yritysten ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Ulospäin suuntautunut luonne ei ole myöskään pahasta. Ikä, koulutus ja kokemus vaikuttavat myös siihen, että oman egon korostaminen ei ole enää tärkeää. Näin voi suuntautua avoimemmin uusien yritysten palvelamiseen. Kokemus ja ikä vaikuttavat siihen, että luottamus ja sitoutuminen on tärkeää. Aloitettavien nuorten yritysten kanssa yhteydenpito on suurelta osin konsultoivaa.

Toiminnan vaihtoehtoista on helppo keskustella, kun toisella osapuolella on pitkä kokemus, mutta tiedonkulku ei ole kuitenkaan yksipuolista. Nuorilla yrittäjillä on luovuutta ja ideoita, jotka motivoivat vanhempaa. Tärkeätä on ollut se, että osapuolet eivät kilpaile siitä kuka tietää enemmän, vaan täydentävät toisiaan. Lopputuloksena on synergia, jossa osien summa on osia suurempi.

Yritys on tullut vaiheeseen, jossa yrittäjä ei yksin pysty kasvamaan ja toimimaan tehokkaasti. On päätettävä uuden työntekijän palkkaamisesta. Miten palkata juuri oikea työntekijä? Yrittäjän on tiedettävä, mitä hän tavoittelee. Itsetuntemusta on oltava, jotta ei oman toiminnan kautta luostaita uuden työntekijän työlle. Tehtäviä on myös osattava jakaa ja osasta tehtäviä on osattava luopua. Oma tieto ja asiantuntemus ei ole kaikilta osin ajan tasalla, joten uuden työntekijän olisi hyvä olla sellainen, että hänen kauttaan päivittyy tieto. Uuden tiedon tuleminen on tärkeää, koska se takaa yrityksen toiminnan jatkumisen.



## 8 TIIVISTELMÄ JA JATKOTUTKIMUS

Pienten ja keskisuurten yritysten kehittymisestä ja kasvamisesta on tehty useita tutkimuksia eri maissa. Tutkimukset käsittelevät usein vain yhden ja saman liiketoiminnan yritysten kokemuksia. Pienten yritysten toiminnan tutkiminen ei ole kuitenkaan yleistä, koska aihe ei tutkijoiden mielestä ole houkutteleva. Tutkimukseen on vaikea saada rahoitustakin.

Kurczewski on tutkimuksessaan vuodelta 2014 todennut, että toiminnan kannattavuutta edistää se, miten hyvin yritys tulee toimeen niin sisäisen kuin ulkoisen ympäristönsä kanssa. Hän totesi myös, että eri liiketoimintojen aloilta olevien uusien yritysten kehityksessä on samankaltaisia piirteitä. Toiminnan alussa yritykset pyrkivät yksinkertaisiin ratkaisuihin. Monimutkaiset toimintaratkaisut tulevat esiin vasta kun yritys on kasvanut henkilöstöltään.

Yrityksen on pystyttävä reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin. On todettu, että tulevat mahdollisuudet riippuvat yrityksen kyvystä kasvattaa kokoaan. Sen sijaan talousalueen suuruus, millä yritys toimii, ei vaikuttanut mikroyrityksen menestykseen. Murphy totesi vuoden 2012 tutkimuksessaan, että ulkoistaminen tarjoaa yrittäjälle usein paremmat ratkaisut, kun asioiden hoitaminen sisäisesti. Pienellä yrityksellä on kuitenkin rajalliset mahdollisuudet etsiä ulkoistamisen kautta yhteistyökumppaneita. Murphyn mukaan pienet eivät kiinnosta ja se näkyy pieniä yrityksiä koskevan tutkimuksen vähäisyytenä.

Markkinointi, logistinen taito ja tuotteiden ominaisuudet koetaan pienten yritysten heikkoudeksi. Riittävän rahoituksen järjestäminen on koettu heikkoudeksi pienissä yrityksissä. Pieni ei kiinnosta ennen kuin yrityksen koko ylittää vaikeastikin määriteltävän kriittisen koon. Pieni yritys ei voi käyttää hienostuneita rahoitusmalleja.

Mikroyrityksillä on vastassaan enemmän kielteisiä asioita kuin keskisuurilla ja suurilla yrityksillä. Hinnoittelu on ainoa osa-alue, missä pieni yritys voi olla kilpailukykyisempi ja joustavampi. Pienet kustannukset takaavat kilpailukykyisen hinnan. Köster totesi 2010, että suuri osa uusista työpaikoista luodaan yrittäjöpohjaisten yritysten kautta. Köster totesi myös, että tukien ja avustusten vaikutus on mitätön yrityksen tulevaisuutta. Tärkein asia on yrittäjän ja yrityksen henkilöstön luovuus. Kuitenkin uusien yritysten eri liiketoiminnan alueilla toimiminen luo kasvua. Pienet yritykset toteuttavat myös ideoita, jotka isoilta yrityksiltä jää toteuttamatta.

Bennet tutki aloittavien yritysten epäonnistumisten syitä. Vuoden 2012 tutkimuksessa hän totesi, että inhimillinen pääoma on ratkaisevassa asemassa. Etukäteissuunnitelma parantaa

onnistumisen mahdollisuuksia. Suunniteltaessa on hyvä, jos on ulkopuolisia sparraajia. Koulutustausta, urahistoria ja toimialasidonnainen kokemus vuorostaan auttavat toiminnan organisoinnissa

Edellä käsitellyistä case-tapauksista selviää, että aloittavien yritysten kokemat tilanteet ovat usein samantyyppisiä. Kokemukset eivät ole kiinni liikeideasta tai liiketoiminta-alueesta. Tässä tutkimuksessa on käsitelty pienten yritysten toiminnan tehostamisessa ja kehittämisessä tarvittavaa työkalupakkia, joka elinkaari- ja SWOT-mallin yhtäaikaisen soveltamisen.

Elinkaarimalli ja sen eri vaiheisiin yhdistetty SWOT nelikenttämalli on hyödyllinen ajattelumalli niin yrittäjälle kuin ulkopuoliselle yhteistyökumppanille. Malli antaa mahdollisuuden ottaa kantaa kaikkiin yritystoiminnan osa-alueisiin. Siinä otetaan kantaa tuotekehityksen, tuotantoon, markkinointiin, henkilöstöön, rahoitukseen ja taloushallintoon.

Pienen yrityksen toiminta on mammuttimaista, koska yhden tai muutaman ihmisen organisaation on hallittava kaikki yritystoiminnan osa-alueet. Pienessäkin yrityksessä verkottumista tapahtuu niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella.

Malli tuo selvästi esiin sen, miten vaatimukset kannattavalle toiminnalle muuttuvat yrityksen ikääntyessä ja kasvaessa. Samalla näkyy selvemmin ne hetket, jolloin yrityksen on edistyäkseen muutettava toimintamalliaan. Yritys alkaa taantua, jos se ei huomaa muutosvaatimuksia toimintaansa. Samoin riskit yrityksen olemassaolosta lisääntyvät. Toimintaa on muutettava jatkuvasti, koska yrityksen ympäristö muuttuu jatkuvasta. Yrityksen toimintaa on analysoitava koko ajan. Analyysiin antavat elinkaari ja nelikenttäanalyysi yksinkertaisen toiminnan valvontatavan.

Elinkaaren ja SWOT-mallin takana on paljon konkreettisia tutkimuksia. Elinkaari mallin esitti tutkimuksissaan Hersey & Blanchard jo vuonna 1969. Samoina aikoina eri tutkijaryhmät kehittivät nykyisin SWOT nelikenttäanalyysinä tunnettua yritysten toiminnan ja kehittämisen analyysimallia. Viimevuosina mallia on yhdistettynä käyttänyt Davide Viacci 2012. Helms & Nixon totesivat tutkimuksessaan vuodelta 2010, että elinkaari ja SWOT elinkaari tarjoavat yksinkertaisen ja helpon tavan arvioida pienenkin yrityksen suoriutumista. Pienellekin yritykselle on mallien käytöstä strategian ja tavoitteiden asettelussa hyötyä. Samoin yritysten väliselle ymmärrykselle on hyödyllistä, jos yritykset puhuvat ja ymmärtävät asiat samalla tavalla.

Tutkimuksissa on havaittu usein, että elinkaaren ja SWOT:n avulla on arvioitavissa elinkaaren eri vaiheissa tapahtuva asioiden painotusten ja tehtävien muuttuminen. Taiwanilainen K. Wang

on kuvannut elinkaaren ja SWOT nelikenttäajattelun jatkuvana prosessina, jossa jokainen kierros yrityksen elinkaarella päättyy siirtymiseen uuteen alkuun. Malli kuvaa hyvin yrityksen siirtymistä aikajanalla eteenpäin. Samalla malli havainnoi sitä, että mikäli jatkuvaa muutosta ei ole, niin yritys kuihtuu pois. Wang käytti elinkaarimallia ja nelikenttäanalyysiä jatkuvana prosessina. Kun yritys on kiertänyt yhden vaiheen elinkaareensa, niin analyysi jatkuu alusta huomioden se mihin ensimmäisellä kierroksella on päästy. Kierto jatkuu jatkuvana prosessina niin kauan kuin yritys toimii.

Chowdhury & Lang totesivat vuonna 1996, että pienen yrityksen menestymiseen vaikuttavat samat tekijät kuin suurissa. Tutkimuksissa on myös todettu, että yrityksen johto ja yrittäjä on usein tietämätön elinkaaren eri vaiheiden erilaisista vaikutuksista yrityksen toiminnassa. Pienten yritysten kohdalla menestymiseen vaikuttavat samat tekijät kuin suurilla yrityksillä.

On huomioitava, että pienen yrityksen kohdalla eri organisaation osat ovat yhden tai korkeintaan muutaman henkilön vastuulla. Organisaatiokaaviota on vaikea aikaansaada, mutta osat ovat samat. Tämä korostaa toimintaverkon rakentamisen tärkeyttä. Eri toimijoiden yhteinen verkko mahdollistaa nopeamman kasvun.

Yrityksen aloittaminen on aina hyppy tuntemattomaan. Ihmisten omat taidot ovat rajalliset. Tuotteen tai palvelun kehittämiseen, markkinointiin ja myyntiin menee nuoren yrittäjän koko aika. Tietetyt osa-alueet jäävät helposti vähemmälle huomiolle. Vähälle huomiolle jäävät usein taloushallintoon liittyvät tekijät.

Samoin tieto mahdollisista rahoitusvaihtoehdoista on usein vähäistä. Nuorelle yritykselle on tärkeää saada automaattisesti tietoa kassavirrasta sekä rahoituksesta ja sen hankintaan liittyvistä asioista. Linkkinä yritysten välillä on usein ulkoistetun taloushallinnon asiantuntija eli kirjanpitäjä. Hänen vastuullaan on tuoda yrityksen toiminnasta vastaaville tieto siitä, missä taloudellisesti mennään. Tiedon tuottamisessa on painotettava asiakkaan palvelemista. Asiakkaan ja kirjanpitäjän on luotava yhteistyömuoto, jossa kumpikin tuottaa toiselle tietoa, jota he voivat käyttää omassa työssään.

Pieni yritys on joustava ja kustannusleikkauksessa on monia vaihtoehtoja nopeasti käytettävissä. Näitä vaihtoehtoja eivät isot yritykset voi käyttää yhtä joustavasti. Pienen yrityksen kohdalla tehokkaampaa on tuottavuuden nosto. Velkojen uudelleen järjestely ja maksuaikamuutokset vaikuttavat nopeasti kannattavuuden parantamisessa.

Suuressa yrityksessä taloushallinnon antama tieto on tehokas keino toiminnan ja kannattavuuden seuraamisessa. Pienellä yrityksellä se ei ole itsestään selvyys vaan taloushallinto on suunniteltava siten, että taloustietoa yritys saa joustavasti

Edellä käsitellyistä case-tapauksista selviää, että aloittavien yritysten kokemat tilanteet ovat usein samantyyppisiä. Kokemukset eivät ole kiinni liikeideasta tai liiketoiminta-alueesta.

Ulkoistettu taloushallinto on se lähde, jolla on tietoa erilaisista ratkaisuvaihtoehdoista liittyen yritysten kustannuksiin. Samalla hänellä on tietoa erilaisista tavoista järjestää henkilöstöä koskevia asioita. Nykyisin erilaiset digipalvelut tarjoavat monenlaisia palkkausmuotoja, jotka ovat yritykselle joustavia. Samoin elinkaaren eri vaiheissa henkilöstön palkkaaminen pysyvästi on eri asia. Taloushallinnon luoman tiedon avulla voidaan siirtyä hallitusti palkkausmuodoista toiseen.

Mietittäessä, miten pienet yritykset voivat kerätä kokemuksia yrityksensä ulkopuolelta on benchmarking menetelmä, jonka avulla yritys voi verrata toimintaansa jo aikaisemmin onnistuneisiin yrityksiin. Martin kirjoitti vuonna 2010, että prosessi itsessään toistettava yhdentoista askeleen jatkuva prosessi. Tavoitteena on yrityksen toiminnan jatkuva parantaminen. Yhteiset asiat ja mahdolliset ongelmat auttavat vertailuparien muodostumisessa. Vertailtavana voi olla kannattavuus, tuotantokustannukset tai asiakastyytyväisyys. Benchmarking prosessissa voi elinkaari nelikenttä yhdistelmä olla yksi työkalu.

Tämän tutkimus on tehty empirialtaan case-muotoisena, jota taloudelliset tekijät rajoittavat. Samalla se on kuitenkin arviointi siitä, voiko pienikin yritys käyttää tieteelliset kriteerit täyttäviä malleja oman toiminnan suunnittelussa ja tehostamisessa.

Miten hyvin tutkimus vastaa sitten tutkimuskysymyksiin? Pääkysymykseen vastaus on, että yrityksen ensimmäiset vuodet ovat ratkaisevia sen tulevaisuudelle. Sama havainto on todettu eri puolilla maailmaa tehdyissä laajoissakin tutkimuksissa kuin nyt tehdyssä case-tutkimuksessa. Eri tutkijat ovat todenneet, että suunnittelu ja ajan tasalla oleminen parantaa yrityksen toimintaedellytyksiä reagoida niin sisä- kuin ulkopuolisiin muutoksiin.

Apukysymyksiin on todettavissa, että verkottuminen ja ulkopuolelta tuleva mentorointi parantaa uuden yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. Verkottuminen alusta alkaen auttaa yritystä keskittymään siihen, missä se on paras. Mentorointi auttaa uusien mahdollisuuksien näkemisessä ja sen avulla on mahdollista välttää riskejä.

Pienen yrityksen ja sen yrittäjän mahdollisuudet kannattavaan toimintaan paranevat, kun yrityksen taloutta koskevat tiedot ovat ajan tasalla. Lisäksi ajan tasalla oleva taloustieto palvelee eri sidosryhmiä. Ajantasainen tieto yrityksen tilasta lisää yrityksen luotettavuutta.

Case tapaukset osoittavat, että pienten yritysten ongelmat ovat samantapaisia toimialasta riippumatta. Toimintaa ohjaa ja korostaa liikeidea ja sen toteuttaminen. Ongelmaksi tulee, että pieni yritys ja sen henkilöstö ei pysty tekemään kaikkea itse. Vaihtoehdoksi tulee usein se, että taloushallinto ulkoistetaan.

Yrittäjän on ymmärrettävä, että vaikka talouden hoitaminen tuntuu vähemmän kiinnostavalta, niin sen merkitystä ei saa unohtaa. Toisaalta ulkopuolisen taloushallinnon osaajan on osoitettava, että talouden kautta löytyy tie muutokseen. Nopean kasvun aikana on oltava ajantasainen tieto siitä, missä yrityksen kassavirta menee. Taloudellinen numeraalinen tieto on se, mitä ulkopuoliset sidosryhmät, varsinkin rahoittajat haluavat.

Yrityksen ja talouden asiantuntijan on luotettava toisiinsa. Heidän on oltava avoimia ongelmista ja mahdollisuuksista. Yrityksen elinkaariajattelu ja siihen yhdistetty eri elinkaarivaiheiden SWOT – malli tarjoaa yksinkertaisen ja helposti ymmärrettävän mallin yrityksen toiminnan arvioimiseen. Mallien yhdistäminen auttaa ymmärtämään sitä, että yritys ei ole koskaan valmis. Toimintaa on jatkuvasti tarkasteltava kriittisesti. Havaittuihin uhkiin ja ongelmiin on puututtava mahdollisuuksien mukaan heti niitä havaittaessa. Mahdollisuuksia ja vahvuuksia on myös analysoitava jatkuvasti. Tavoitteena on oltava rullaava suunnitelma, jonka avulla yrityksen muutosherkkyys lisääntyy.

Tämän tutkimuksen puute on empiirisen tiedon vähäisyys. Vaikka esitellyt yritykset ovat valittu satunnaisesti, niin kohderyhmä ei täytä tilastollisia vaatimuksia. Tuloksena on myös se, että yritysten koko ei ole yksiselitteinen asia. Tutkimus ei täytä yleisiä kokoon perustuvia luokitteluja. Otannan pienuudesta johtuen yleisten johtopäätösten tekeminen on vaikeaa.

Tutkimusta voi jatkaa ottamalla tutkimuksen kohteeksi Suomessa olevia mikroyrityksiä, joiden henkilöstön määrä on esimerkiksi alle 5 tai liikevaihto on alle miljoona euroa. Kiinnostavaa jatkotutkimusta on tutkia varsinkin uusien nuorten ihmisten yritysten kasvu-uraa. Tosiasiahan toistaiseksi on, että suuri osa uusista yrityksistä lopettaa toimintansa parin ensimmäisen toimintavuoden aikana. Nuoret yrittäjät ovat hyviä liikeideoissaan, mutta taloudellinen tieto ja sen hyväksikäyttö on puutteellista.

Tutkimusaiheena voi olla se, että miten löytää taloushallinnon asiantuntijoita, jotka voivat ja ovat motivoituneet auttamaan tavallisia nuoria yrittäjiä yrittäjän usein harmaallakin polulla.

## LÄHDELUETTELO

### **Kirjalliset lähteet:**

Fabrycky, W. & Blanchard, B. (1991). *Life – Cycle Cost and Economic Analysis*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey

Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOU oppimateriaalit Oy. Porvoo

Koivumäki, J., Lindfors, H. (2012). *Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Kujala, J., Kuvaja, S. (2002). *Välittävä johtaminen – sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kiritäjinä*. Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä

Kuusela, H., Ollikainen, R. (1998). *Riskit ja riskien hallinta*. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Leppiniemi, L., Puttonen, V. (2002). *Yrityksen rahoitus*. WS Bookwell Oy. Porvoo

Lehtonen, R. (2007). *Taloustiedolla tulosta ja arvonnisää*. Gemmerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. SAGE Publications Ltd. London, United Kingdom

Puustinen, T. (2006). *Avain omaan yritykseen*. Kirjakas

Saarnilehto, A., Vesalainen, J., Annala, V. (2013). *Monimuotoinen verkosto, johtamista ja juridiikkaa*. Meedia Zonw Oü, Viro

Siikavuo, J. (2003). *Pienyrityksen taloushallinto*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Viitala, J. (2006). *Yrittäjän taloushallinnon perusteet*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

### **Artikkelit:**

Airola, S. (2014). Taloushallinnon sisällöstä sopiminen. *Tilisanomat* 2/2014, 40–42.

- Bennett, R. (2016). Factors contributing to the early failure of small new charity start-ups. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 23, Issue:2, 333–348.
- Bernroider, E. (2002). Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large Software Enterprises: An Austrian Study. *European Management Journal* Vol. 20, No 5, 562–573.
- Chowdhury, S.D. & Lang, J.R. (1996). Turnaround in small firms: an assessment of efficiency strategies. *Journal of Business Research* 36.2., 169–178.
- Collis, J. (2012). Determinants of voluntary audit and voluntary full accounts in micro- and non-micro small companies in the UK. *Accounting and Business Research* 42:4, 441–448.
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society* No 30, 223–248.
- Gans, J. & Scott, E. & Stern, S. Strategy for Start-Ups. *Harvard Business Review*. May-June 2018, 44–51.
- Helms, M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*. Vol 3 No 3, 215–251.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1962), Life – cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*. Vol 23 (5), 26–34
- Houben, G., Lenie K., Vanhoof, K. (1999). A knowledge -based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems* No 26, 125–135.
- Ikkala, J. (2000). Tulevaisuuden tilitoimiston kirjanpitäjä pk-yrittäjän keskustelukumppanina. *Tilisanomat* 2/2000.
- Koskela, M. (2012). Pk-yrittäjän ja tilitoimiston yhteistyö – minkälaisia ongelmia saattaa esiintyä? *Tilisanomat* 2/2012, s. 38–39.
- Kurczewski, P. (2014). Life cycle thinking in small and medium enterprises: the results of research on the implementation of life cycle tools in Polish SMEs-part 1: background and framework. *The International Journal of Life Cycle Assessment* Volume 19 Issue 3, 593–600.



- Kösters, S. (2010). Subsidizing Start-Ups: Policy Targeting and Policy Effectiveness. *Journal of Industry, Competition and Trade* September 2010, Volume 10, Issue 3-4, 199–225.
- La Rocca, M. & La Rocca, T. & Cariola, A. (2011). Capital Structure Decisions During a Firm's Life Cycle. *Small Bus Econ* No 37, 107–130.
- Lee, H. H., Leem, C. S. (2018). SWOT Analysis for Small and Medium Enterprise in Smart Factory introduction. *Journal of the Korea Convergence Society* Vol 9 No 3, 1–14.
- Mueller, D. (1972). A Life Cycle Theory of the Firm. *The Journal of Industrial Economics* Vol 20, No 3, 199–200.
- Murphy, P. & Cooke, R. & Lopez Y. (2013). Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management and Decision* Vol. 51 issue: 3, 661-679.
- Murphy, P. & Wu, Z. & Welsch, H. & Heiser, D. & Young, S. & Jiang, B. (2012). Small firm entrepreneurial outsourcing: traditional problems, nontraditional solutions. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Vol. 5 Issue: 3, 248–275.
- Oe, A. & Mitsuhashi, H. (2013). Founders' experiences for startups' fast break-even. *Journal of Business Research* Vol. 66 Issue 11, 2193–2201.
- Pesonen, H.L. & Horn, S. (2013). Evaluating the sustainability as a streamlined tool for life cycle sustainability assessment. *Int J Life Cycle Assess* No 18, 1780–1792.
- Rutherford, M. & Bullen, P. & McMullen, P. (2003). Human Resource Management Problems over the Life Cycle of Small to Medium-sized Firms. *Human Resource Management* Winter 2003, Vol. 42 No 4, 32–335.
- Saari, K. (2014). PK-yhteisöjä tarkastuskohteena ei saa unohtaa ISA-standardeja kehitettäessä. *Balanssu* &/2014, 48–49.
- Shah, N. & Sabet, B. & Lum, J. (2018) *Harvard Business Review* May-June, 55–57.
- Soro, A. (2017). Tilitoimistojen neuvonantajan rooli korostuu. *Tilisanomat* 1/2017, 14–19.
- Suomalainen, T. (2017). Kirjanpitäjä yrityksen sparraajaksi. *Tilisanomat* 4/2017, 14 – 19.
- Tervo, H. (2014). Starting a new business later in life. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27:2, 171–190.

Vanhala, J. & Virén, M. (2015). Pula uusista yrityksistä jumiuttaa työmarkkinoita. *Euro & talous. Suomen Pankki*, 1–9.

Viaggi, D. (2013). Developing Improved Tools for the Economic Analysis of Innovations in the Bioeconomy: Towards of Life – Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (LC – SWOT) concept? *Journal of Management and Strategy* Vol.4, No 2, 17–25.

Vuopala, T. (2015). Miksi tarvitsemme oman standardin pienten yritysten tilintarkastukseen? *Balanssi* 3/2015, 37–41.

Wang, K. (2007). A process view of SWOT analysis. *Proceedings of 51st Annual Meeting of the ISSS*, 1–12.

Wood Brooks, A. & John, L. (2018). The Surprising Power of Questions. *Harvard Business Review*. May – June 2018, 60–67.

#### **Lait:**

Tilintarkastuslaki 18.9.2015 / 1141.

#### **Haastattelut:**

Haastattelu 1, toimitusjohtaja, asennusyritys 8.5.2019

Haastattelu 2, toimitusjohtaja, lifestyle suoramarkkinointiyritys 20.1.2020

Haastattelu 3, toimitusjohtaja, mediayritys 26.4.2020

Haastattelu 4, toimitusjohtaja, koulutusyritys 18.5.2020

Haastattelu 5, toimitusjohtaja, logistiikka yritys 23.3.2020

Haastattelu 6, toimitusjohtaja, maahantuontiyritys 15.4.2020

Haastattelu 7. toimitusjohtaja, tilitoimisto 25.5.2020

**LUONNOS HAASTATTELULOMAKKEEKSI**

1. Yrittäjän tausta ja kokemus

Koulutus

Työkokemus

Kokemus yrittämisestä

2. Yrityksen liikeidea

Mistä liikeidea on syntynyt?

Millaiset tavoitteet yrityksellä on?

3. Taloushallinto

Mikä on yrittäjän käsitys taloushallinnon merkityksestä?

Oma taloushallinnon koulutus ja kokemus

Oma kirjanpito vai ulkoistettu kirjanpito

4. Taloushallinto

Yrittäjän oma panos taloushallintoon

Yhteistyömuodot

Raportointi

5. Riskien arviointi

Tunteella vai analysoiden

Taloushallinnon asiantuntijan vaikutus ja osallistuminen taloudellisten riskien arvioinnissa

6. Yhteistyön osatekijät

Luottamus

Avoimuus

7. Ulkoiset sidosryhmät

Tehtävänjako raportoinnissa

Tiedottaminen ja siinä avustaminen