



Turun yliopisto
University of Turku

STARTUP-YRITYKSEN KASSAVIRRRAN LÄHTEET KANNATTAVUUDEN MITTARINA

Case Vainu. io Software Oy ja Feedbackly Oy

Pro gradu -tutkielma
Laskentatoimi ja rahoitus

Laatija:
Tuomo Mäkitalo 419851

Ohjaajat:
Lehtori (emer.) Tuula Vilja
Lehtori Ulla-Maarit Valve

7.6.2018
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin OriginalityCheck service.

Sisältö

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus aihepiiriin.....	5
1.2	Tavoitteenasettelu ja aiheen rajaus.....	7
1.3	Tutkimusote ja -menetelmät	7
1.4	Empiirisen aineiston kuvaus	10
1.5	Tutkielman rakenne	13
2	STARTUP-YRITYYS JA KASVUN VAIHEET	14
2.1	Startup-yrityksen määritelmä ja erityispiirteet.....	14
2.2	Lean startup.....	15
2.3	Startup yrityksen kasvuvaiheet	17
2.4	Startup-yrityksen kasvu	21
2.5	Startup-yrityksen toiminnan ohjaus.....	24
2.5.1	Yleistä	24
2.5.2	Käytettävät toiminnanohjausjärjestelmät.....	28
3	KASSAVIRTOJEN HALLINTA STARTUP-YRITYKSISSÄ	32
3.1	Kassavirran määritelmä ja sisältö.....	32
3.2	Kassavirta kannattavuuden mittarina startup-yrityksissä	38
3.3	Ulkoisten tekijöiden vaikutukset kassavirtaan startup-yrityksissä.....	39
3.4	Kassavirtojen hallinta	40
3.5	Startup-yrityksen kassavirran erityispiirteet ja kassavirran lähteet.....	42
3.6	Teoreettinen viitekehys.....	48
4	KASSAVIRTA CASE-YRITYKSEN KANNATTAVUUDEN MITTARINA...50	
4.1	Yritysesittelyt.....	50
4.1.1	Feedbackly Oy.....	50
4.1.2	Vainu. io Software Oy	52
4.2	Kasvun vaiheet	54
4.3	Organisaation ohjaus case-yrityksessä	64
4.4	Case-yritysten kassavirtojen luonne	67
4.5	Kassavirran hallinta case-yrityksissä.....	75
4.6	Kassavirran lähteet ja suhde kasvuun case-yrityksissä.....	78
4.7	Empiiriset tulokset viitekehityksen valossa	80
5	LOPUKSI.....	83
5.1	Johtopäätökset	83

5.2	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	86
6	LÄHTEET	90
7	LIITTEET	94

Kuvioluettelo

Kuvio 1	Laskentatoimen tutkimusotteet (Kasanen et al. 1993, 257)	8
Kuvio 2	Pienen yrityksen kasvu (Scott & Bruce 1987, 47).....	20
Kuvio 3	Startup-yrityksen kasvu (Picken 2017, 588)	22
Kuvio 4	Liiketoimintastrategian johtamisen kannalta kriittiset muuttujat (Simons 1995, 7).....	27
Kuvio 5	Rahavirran kulku yrityksessä (mukaillen Jury 2012, 18).....	37
Kuvio 6	Teoreettinen viitekehys	49
Kuvio 7	Business Finlandin myöntämä ja maksama rahoitus Feedbackly Oy:lle (Business Finland 2018d).....	69
Kuvio 8	Business Finlandin myöntämä ja maksama rahoitus Vainu. io Software Oy:lle (Business Finland 2018d).....	71
Kuvio 9	Empiirinen viitekehys	81

Taulukkoluetelo

Taulukko 1	Kiertonopeuden tunnusluvut (Kroes & Manikas 2014, 39)	41
------------	---	----

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aihepiiriin

Startup-yritykset ovat yksi aggressiiviseen kasvuun tähtäävä segmentti pk-yritysten joukossa. Tyypillisesti startup-yritykset pyrkivät luomaan korkean teknologian innovatiivisia tuotteita ja palveluja sekä laajentamaan toimintaansa varsin voimakkaasti. Tuotteet ovat usein skaalattavissa ja laajennettavissa uusille markkinoille. Yrityksen luominen oikealle perustalle ja nopea muuntautumiskyky ja toisaalta vastaaminen ympäristön haasteisiin on samalla keskeistä ja haastavaa, sillä startup-yrityksille tyypillistä on resurssipula. (Paternoster et al. 2014, 1201; Sutton 2000, 33–34.)

Vuosituhanne vaihteessa startup-yrityksiä perustettiin erityisesti tietoteknologiasektorille paljon. Kyseiset yritykset nojasivat vahvasti perinteisiin tapoihin luoda liiketoimintasuunnitelma. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että lähes 75 prosenttia perinteisistä liiketoimintasuunnitelman perustamista noudattavista startup-yrityksistä epäonnistui. (Blank 2013, 66.)

Perinteisen liiketoimintasuunnitelman laatimisen sijaan lean-johtamisfilosofian mukainen ajattelutapa startup-yrityksen perustamisessa on viime aikoina saanut enemmän jalansijaa. Johtamisfilosofiassa pyritään tarkastelemaan yritystä ja tuotantoketjua kokonaisuutena. Tavoitteena on pyrkiä minimoimaan tuotannossa tarvittavan käyttöpääoman taso. Lean-filosofiaa noudattelevat startup-yritykset pyrkivät staattisen liiketoimintasuunnitelman sijaan kehittämään liiketoimintamallin, jota pyritään jatkuvasti sopeuttamaan. Sopeuttamisen työkaluina voidaan käyttää ohjausjärjestelmiä, joilla pyritään tunnistamaan startup-yrityksen toiminnan vaiheessa ne hetket, jolloin liiketoimintasuunnitelmaa on mukautettava vastaamaan nykyistä tilannetta. Lean startup -yrityksen kuvaankin olevan väliaikainen organisaatio, joka on suunniteltu etsimään toistettavia ja skaalattavia liiketoimintamalleja. (Blank 2013, 68; Ries 2011, 18; Womack, Jones & Roos 1991, 13–14.)

Startup-yritykset luonteensa vuoksi eivät noudata täysin perinteisemmän pienen yrityksen elinkaarimallia. Perinteisemmässä pienen yrityksen elinkaarimallissa painotetaan enemmänkin toiminnan paikallisuutta sekä yrittäjään henkilöityvää vastuuta kriisien ratkaisemiseksi (Scott & Bruce 1987.) Sen sijaan startup-yrityksessä painottuu toiminnan kehittämisen kannalta oikeiden resurssien hankkiminen yrityksen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa sekä se, että liiketoimintasuunnitelman sijaan liiketoimintamalli hakee suuntaansa ja sen toimivuutta testataan. Toisin kuin perinteisissä pienen yrityksen elinkaarimalleissa, startup-yritysten osalta voidaan elinkaarimallin nähdä päättyvän esimerkiksi yritysmyyntiin tai ulkopuolisen riskisijoittajan poistumiseen yrityksen omistajista.

Startup-yrityksen kehittyessä ja kasvaessa nopeasti, monimutkaistuva organisaatio vaatii toimiakseen erilaisia ohjausjärjestelmiä. Onnistuakseen ja selviytyäkseen kilpailuilla markkinoilla organisaatioiden on vaalittava luovuutta, innovointia ja lisäksi kannustettava työntekijöitä aloitteellisiksi. Tämä pätee erityisesti startup-yrityksiin, sillä startup-yritykset nimenomaisesti rakentuvat innovoinnille, tuotekehitykselle ja uuden luomiselle. Lisäksi startup-yrityksen alkuvaiheessa jokaisen henkilöstön jäsenen omistajasta työntekijään on sitouduttava organisaation ja oltava oma-aloitteinen.

Kasvaakseen mahdollisimman nopeasti startup-yrityksen on valittava rahoitusstrategia, jota noudattaa. Vaihtoehtoja on käytännössä kaksi: ensinnäkin on mahdollista rahoittaa liiketoiminnan kasvu joko omistajien omilla sijoituksilla tai liiketoiminnan kassavirralla, jota myöhemmin kutsutaan bootstrapping-strategiaksi. Toisena vaihtoehtona on pyrkiä löytämään riskisijoittaja, joka ostaa osuuden yrityksestä. Tällöin riskisijoittaja tuo oman pääomansa lisäksi usein myös omaa osaamistaan ja verkostojaan startup-yrityksen käytettäväksi. On nähty, että molempien strategioiden valinnalla on omat hyvät ja huonot puolensa. Bootstrap-strategiaa noudattavat startup-yritykset voivat kokea resurssi-niukuutta rahoituksen puuttumisen muodossa tai ne voivat ylipäättään olla kykenemättömiä saamaan riskisijoittajaa taakseen. On myös mahdollista, että startup-yrittäjät kokevat oman toimintansa ja liiketoimintamallinsa niin toimivaksi, että he eivät halua ottaa riskisijoittajaa mukaan ja luopua omistusosuudestaan toiminnan alkuvaiheessa. Toisaalta riskisijoittajastrategian valitsevat startup-yritykset voivat olla liian sidottuja alkuperäiseen liiketoimintamalliin ja sen muuttaminen vaatisi ylivoimaisia ponnisteluja riskisijoittajan suuntaan. Tämä saattaa hidastaa startup-yrityksen kasvua.

Päättyy startup-yritys kumpaan tahansa vaihtoehtoon rahoitusstrategiassa, on sen pidettävä huoli kassavirrastaan. Kassavirran rooli koostuu startup-yritysten osalta, sillä bootstrap-strategiaa noudattavien yritysten taseen ollessa kevyempi riskisijoittajan pääomasijoituksen puuttumisen takia, joten mahdollisuudet suuriin tilikauden tappioihin ovat rajallisemmat. Riskisijoituksen saavalla startup-yrityksellä on puolestaan enemmän pelivaraa kokeilla liiketoimintamallinsa toimivuutta. Molempien puolten osalta burn rate eli niin sanottu rahankäyttötahti on olennaista. Bootstrap-strategiaa noudattavan startup-yrityksen on huolehdittava siitä, että yritys ei käyttäisi kassavirtoja enempää kuin liiketoiminta pystyy sitä tuottamaan. Riskisijoituksen saaneet startup-yritykset pyrkivät usein viipumaan riskirahoituksen avulla toimintaa laajemmaksi mahdollisimman nopeasti. Burn rate auttaa tässä arvioinnissa siten, että yrityksen on pystyttävä laskemaan, monenko kuukauden kassavarat heillä on vielä käytössään.

Kassavirran yhdistäminen startup-yrityksen toiminnan kehittymisen ja kannattavuuden mittariksi on siinä mielessä mielekästä. Kassavirta on varsin objektiivinen, sillä siihen ei sisälly minkäänlaisia harkinnanvaraisuuksia, ei varauksia. Kassavirtaan ei sisälly myöskään liikearvoa tai tuotekehitysaktivointeja.

1.2 Tavoitteenasettelu ja aiheen rajaus

Tässä tutkielmassa tarkastellaan startup-yrityksen elinkaaren vaiheita ja pyritään näkemään miten startup-yrityksen elinkaaren vaiheet heijastuvat kassavirtaan suhtautumiseen. Samalla pyritään kuvaamaan, miten startup-yrityksen kassavirta poikkeaa perinteisemmän ja vakiintuneemman yrityksen kassavirrasta. Tutkielman viimeisessä käsittelykappaleessa yhdistetään edellä mainitut seikat ja tarkastellaan, miten startup-yritysten rahoituksen lähteet heijastuvat valittujen case-yritysten toimintaan operatiivisella ja strategisella tasolla ja edelleen yritysten kannattavuuteen ja taloudelliseen tilanteeseen yleisemminkin.

Tutkielmassa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

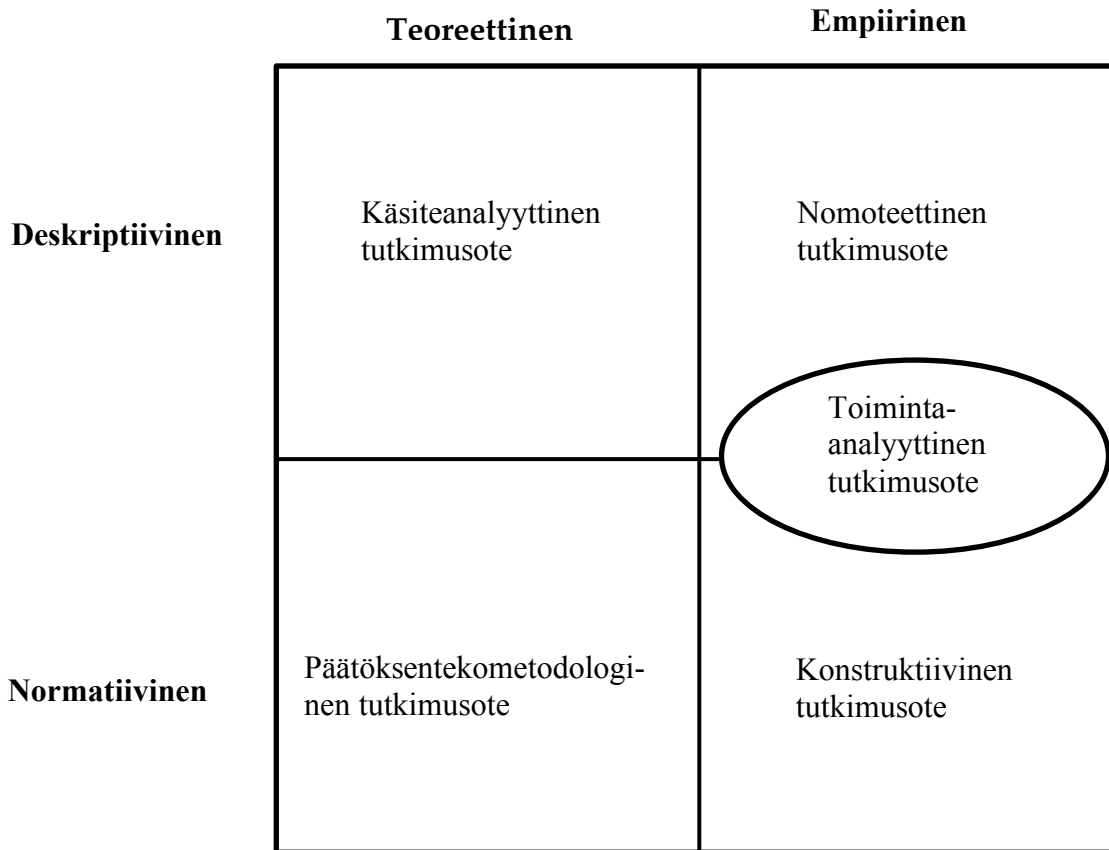
1. Mikä on startup-yritys ja millaisia kasvun vaiheita startup-yrityksessä on tai voi olla?
2. Mitä on kassavirta ja minkälaisia erityispiirteitä voidaan havaita startup-yrityksen kassavirrasta?
3. Haastattelujen avulla analysoidaan, näkyvätkö mahdolliset erot erilaisten startup-yritysten kassavirran lähteissä yrityksen toiminnassa paitsi operatiivisella myös strategisella tasolla ja miten se näyttäytyy yrityksen kannattavuudessa.

Tutkielmassa tarkasteltava aihealue rajataan kaikkien yritysten joukosta koskemaan ainoastaan startup-yrityksiä. Myös pienet yritykset jätetään tarkastelun ulkopuolelle, mikäli ne eivät lukeudu startup-yritysten joukkoon. Tarkasteltava toimiala on niin ikään rajattu varsin voimakkaasti koskemaan nimenomaan uutta toimialaa, jollaiseksi tietoteknologia-ala voidaan vielä lukea. Kyseisen toimialan sisältä tarkastellaan startup-yrityksiä, jotka toimivat ohjelmistoalalla toimittaan palveluaan *SaaS-palveluna*, software-as-a-service. Rajauksella on merkitystä, sillä ohjelmistoalan liiketoiminnan kustannusrakenne ja käyttöpääoman tarpeet poikkeavat merkittävästi valmistavaa toimintaa harjoittavasta yrityksestä.

1.3 Tutkimusote ja -menetelmät

Tutkimusotteesta puhuttaessa tarkoitetaan niitä tieteen sääntöjä siitä, mitä tulee tutkia, millä tavalla ja millaisilla menetelmillä. Lisäksi määritetään se, miten hankittu tieto tulee organisoida. Neilimo ja Näsi (1980) jaottelevat tutkimusotteen seuraavaan neljään kategoriaan: käsiteanalyttinen, päätöksentekometodologinen, nomoteettinen ja toiminta-

analyttinen tutkimusote. Myöhemmin tutkimusotteiden joukkoon on lisätty konstruktii-
vinen tutkimusote. (Neilimo & Näsi 1980, 31; Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 243–
244; Soininen 1995, 29.)



Kuvio 1 Laskentatoimen tutkimusotteet (Kasanen et al. 1993, 257)

Kuvion nelikentässä määräävinä tekijöinä ovat suhde teoriaan ja empiriaan sekä tutki-
muksen deskriptiivinen ja normatiivinen ote. Deskriptiivinen tutkimus on kuvailevaa tut-
kimusta, normatiivinen tutkimus pyrkii puolestaan antamaan ohjeita ja muodostamaan
vaihtoehtoisia toimintamalleja.

Käsiteanalyttinen tutkimusote sijoittuu voimakkaasti kuvailevien tutkimusten jouk-
koon. Perustana on aikaisempi kirjallisuus ja teoriat, joiden pohjalta uutta käsitteistä py-
ritään luomaan. Käsiteanalyttisessä tutkimuksessa pyritään ajattelun metodilla luomaan
uusia käsitteitä ja kehyksiä. Tutkimus tapahtuu erityisesti siitä näkökulmasta, että pyri-
tään paremmin jäsentämään, suunnittelemaan tai yleisemmin ottamaan haltuun jotain yri-
tyselämän ilmiöitä. Käsiteanalyttisellä tutkimusotteella ei usein ole välitöntä empiiristä
kytköstä, mutta välillisesti muiden aikaisempien tutkimustulosten kautta empiirinen yh-
teys voi löytyä. Käytännössä kaikissa tutkimuksissa on käsiteanalyttisiä piirteitä, sillä
tutkimuksen teoreettinen viitekehys johdetaan olemassa olevista teorioista. (Neilimo &

Näsi 1980, 32.) Tutkimuksen on tuotava jotain lisäarvoa aikaisempaan tutkimuskenttään, jota auttaa selvästi rajattu tutkimusaihe. Oman lisäarvon tuottamista edesauttaa tutkimuksen omaperäisyys, originaliteetti. Onnistuakseen tuottamaan lisäarvoa, on tutkijan tutustuttava aikaisempaan kirjallisuuteen aiheesta. (Ghuri & Gronhaug 1995, 14.)

Toisena teoreettisena tutkimusotteena on päätöksentekometodologinen tutkimusote. Päätöksentekometodologian taustalla on päätösten mallintaminen ja optimointi. Pyritään osoittamaan sellainen metodi, joka ratkaisee määrätyn ongelman. Tässä tutkimusotteessa empiirinen materiaali ei yleensä ole korostetussa roolissa, vaan pääpainopiste on analyttisessä mallinnuksessa. Empirian rooliksi päätöksentekometodologisessa tutkimusotteessa jää sen todistaminen, että kehitetyt metodit toimivat reaali maailman tilanteissa, jotka ovat tarkasti määritellyt. (Neilimo & Näsi 1980, 33–34.)

Puhtaammin empirian kanssa tekemisissä ovat nomoteettinen, toiminta-analyttinen ja myöhemmin konstruktiiivinen tutkimusote. Nomoteettisessa tutkimusotteessa voidaan havaita olevan käsitteellinen osuus sekä empiriaan nojaava puoli. Tutkimuksessa keskitytään tavallisesti peruskäsitteiden määrittelyyn, hypoteesien rakentamiseen ja erityisesti hypoteesien testaukseen, sekä niiden yhdistämiseen empiriaosuuden havaintojen kanssa. Liiketaloustieteen tutkimusotteista nomoteettinen tutkimusote on lähinnä luonnontieteitä, sillä siinä pyritään löytämään teoreettisia yleistyksiä ja lainalaisuuksia. Empiirisen aineiston pohjana on kausaalisuus, laaja-alainen empiirinen materiaali ja aineiston tulkinnan objektiivisuus. Yhtenä osana objektiivisuutta on pyrkimys saattamaan aineisto kvantifioitavana ja mitattavana muotoon. (Neilimo & Näsi 1980, 23, 35.)

Neilimo & Näsi (1980) kuvaavat toiminta-analyttisen tutkimusotteen olevan vastapuolena nomoteettiselle tutkimusotteelle, joka pyrkii ennemminkin selittämään ilmiöitä. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen tarkoituksena on ymmärtäminen. Siinä missä nomoteettinen tutkimusote pyrkii selittämään jotain tapahtumaa objektiivisesti, toiminta-analyttinen tutkimusote pyrkii ymmärtämään yksittäisen tapahtuman, tästä syystä toiminta-analyttinen tutkimusote sijoittuu nelikentässä deskriptiivisen ja normatiivisen solun välimaastoon. Yleistäminen jää toissijaiseen rooliin, mutta se ei poissulje sitä. Tutkijan rooli ja subjektiivisuus ovat oleellisessa roolissa tiedon luomisessa ja tutkijan otetta nimenomaan ei pyritä häivyttämään. Tätä tutkimusta tehdään toiminta-analyttista tutkimusotetta hyödyntäen. Pyrkimyksenä on nimenomaan yksittäisen ilmiön ymmärtäminen. (Neilimo & Näsi 34–35.)

Kasanen ym. (1993, 244–247) täydensivät liiketaloustieteen tutkimusote kenttää lisäämällä konstruktiiivisen tutkimusotteen. Konstruktiiivinen tutkimusote ongelmalähtöinen tapa tehdä tutkimusta, eli sillä pyritään ratkaisemaan liikkeenjohdollisia ongelmia kehittämällä uusia innovatiivisia konstruktioita. Konstruktioilla tarkoitetaan ihmisen luomia artefakteja, kuten mallit, kaaviot, suunnitelmat, organisaatorakenteet, toimintastrategiat, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmämallit. Tunnusomaista konstruktioille on se, että

niitä ei voi löytää luonnosta sellaisenaan, vaan ne on keksitty ja kehitetty. Pelkkä ongelmanratkaisuharjoitus ei kuitenkaan vielä täytä konstruktivisen tutkimusotteen tunnusmerkkejä, vaan ratkaisun yhdistäminen teoriaan on keskeisessä roolissa. Innovaatioprosessin yhteydessä mallin teoreettinen oikeutus, tarkastelu ja mallin testaus tapahtuvat jälkikäteen. Tämä korostaa innovaatioelementin roolia tutkimusotteessa. Mikäli tutkija ei kykene tuottamaan uutta innovaatiota, joka vastaisi liikkeenjohdolliseen ongelmaan, ei tutkimuksen jatkamiselle ole mitään perusteita, eikä siten synny mitään testattavaa. (Kasanen ym. 1993, 244–247, Lukka 2006, 111–112.)

Myöhemmin konstruktivinen tutkimusote on nähty ennemminkin osana interventivististä tutkimusotetta, sen alakäsitteenä. Interventionistiselle tutkimukselle on tunnusomaista tutkijan integroituminen osaksi tutkittavaa organisaatiota. Tutkimuksen lopullinen rakenne ei ole täysin tutkijan hallittavissa, sillä tutkijan on ennemminkin kyettävä muuntautumaan organisaation kanssa ja omaksumaan tai ainakin tiedostamaan mitkä tekijät vaikuttavat organisaatiossa sisäisesti liiketoimintaongelman taustalla. Tutkijasta tulee organisaation näkökulmasta luotettava jäsen. (Jönsson & Lukka 2007, 374.)

1.4 Empiirisen aineiston kuvaus

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa luonteensa mukaan kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin. Ne ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Kilpailevien tutkimussuuntausten sijaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus nähdään toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. Kvalitatiivisella tutkimusotteella lähestyttäessä tulkinnalla ja ymmärryksellä on aivan keskeinen sija. Ymmärryksellä tarkoitetaan ilmiöiden ja merkitysten oivaltamista. Karkeimmillaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ymmärretään yksinkertaisesti aineiston muodon kuvaukseksi. Pelkistetyimmillään laadullinen aineisto on ilmiösultaan tekstiä. Tekstin syntyminen voi olla tutkijasta riippuvaista tai riippumatonta. Tutkijasta riippuvaa tekstiä ovat esimerkiksi erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit, riippumatonta puolestaan päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet sekä muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto. Myös äänimateriaali luetaan riippumattoman joukkoon. Tämän tyyppiiseen aineistoon voidaan soveltaa erilaisia lukutapoja, myös kvantitatiivisia. Aineiston tulkinta laajenee kielen ilmaisusta koko sosiaaliseen todellisuuteen. Rajanveto ei ole täysin yksiselitteinen, sillä haastattelua voidaan käyttää sekä laadullisesti että määrällisesti ja puolestaan haastatteluilla kerättävää aineistoa voidaan analysoida sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Tyypillistä kvalitatiiviselle aineistolle on, että vastaajat ovat saa-

neet tuottaa aineistoa ilman, että tutkija olisi suuremmin rajoittanut aineistonkeruutilannetta. (Eskola & Suoranta 1996, 9–11; Hirsjärvi ym. 1997, 136–137; Soininen 1995, 34–40).

Kvantitatiivinen tutkimusote puolestaan pyrkii määrällistämään eli kvantifioimaan saatua tietoa. Täten tietoa kyetään analysoimaan erilaisina tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisen tutkimusotteen pyrkimyksenä on objektiivisuus ja siihen liitetään myös korostetusti luotettavuus. Molemmat tutkimusotteet ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Kvantitatiivista tutkimusotetta on kritisoitu siitä, että se on ennemminkin sopiva ainoastaan pinnallisten ja epäolennaisten piirteiden kuvaamiseen, eikä ilmiöiden tulkinta ja ymmärtäminen ole sen avulla helppoa. Kvalitatiivista tutkimusotetta varjostaa puolestaan subjektiivisuus. Se on altis tutkijan ennakkokäsitysten ja asenteiden vaikutuksille, vaikka tutkijan onkin pyrittävä objektiivisuuteen. Myös reliabiliteetti saattaa muodostua haasteeksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kysymys on tällöin aineiston paikkansapitävyydestä ja ymmärrettävyydestä. (Eskola & Suoranta 1996, 9–11; Hirsjärvi ym. 1997, 136–137; Soininen 1995, 34–40).

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun tulee tapahtua kahdella eri tasolla: mittavälineen tasolla ja koko tutkimuksen tasolla. Mittausmenetelmien tarkastelu keskittyy mittarin ominaisuuksien tarkasteluun. Tutkimuksen tarkastelu sen sijaan keskittyy siihen, kuinka pätevää, yleistettävää ja käyttökelpoista tietoa tutkimuksesta saadaan ulos. Mikäli mittaväline ei anna luotettavaa tulosta toistuvissa testeissä, ei koko tutkimukseen voi olla luotettava. Mittavälineen luotettavuus jaetaan kahteen: reliabeliuteen eli mittausvirheettömyyteen ja validiuteen eli pätevyuteen. Näiden kahden edellä mainitun välillä on kytkös, sillä luotettavan mittauksen edellytyksenä on aina korkea validius, jota vahvistaa korkea reliabelius. Korkea reliabelius mahdollistaa, mutta ei kuitenkaan takaa hyvää validiutta. Reliabelius voidaan todeta esimerkiksi rinnakkaisissa tutkimuksissa. Mikäli kaksi arvioijaa päätyy samanlaista aineistoa tarkastellessaan samanlaiseen lopputulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. Toisaalta, mikäli samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tuloksen olevan reliabeli. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä toimia juuri siten, miten tutkija on ajatellut sen toimivan. (Hirsjärvi ym. 1997, 231; Soininen 1995, 119–120).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen haastatteluilla on keskiössä. Myös kvantitatiivisen aineiston kerääminen haastattelulla on mahdollista. Tavoitteena haastattelussa on selvittää se, mitä vastaajalla on mielessä. Kyseessä on eräänlainen keskustelu, joka tapahtuu kylläkin tutkijan aloitteesta ja on tutkijan johdattama. Haastattelutyyppejä on neljä erilaista: (Eskola & Suoranta 1996, 64–66; Hirsjärvi ym. 1997, 207–209).

- strukturoitu haastattelu,
- puolistrukturoitu haastattelu,
- teemahaastattelu ja

- avoin haastattelu.

Listauksen haastattelutyypit etenevät jäykimmästä kohti vapaampaa haastattelua. Strukturoitu haastattelu on tyypeistä kaikkein jäykin. Kyseessä on usein lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat tarkalleen ennalta määrätyt ja määrätyssä järjestyksessä. Lisäksi vastausvaihtoehdot on annettu etukäteen. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa edeltävästä siten, että kysymykset ja järjestys ovat myös tässä ennalta määrätyssä järjestyksessä, mutta vastausvaihtoehdot ei anneta, vaan vastaajalle annetaan avoin mahdollisuus sanoittaa vastaus omin sanoin. Teemahaastattelun aihepiiri ja tema määrätään ennalta, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Haastattelijan on varmistettava, että kaikki etukäteen päätetyt aihealueet käsitellään haastateltavan kanssa, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Vapaimpana haastattelun muotona on avoin haastattelu. Siinä tilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä käydä läpi samoja teema-alueita. Haastattelija selvittää haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan mikä on haastattelun kulun kannalta luonnollista. On myös mahdollista, että aihe muuttuu haastattelun edetessä. (Eskola & Suoranta 1996, 64–66; Hirsjärvi ym. 1997, 207–209).

Teemahaastattelu on johdettu kohdennetusta haastattelusta. Kohdennetun haastattelun erityispiirteisiin kuuluvat se, että tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneen jonkun tietyn tilanteen. Tämän lisäksi yhteiskuntatieteilijä on alustavasti ja ennalta selviteltyt tutkittavaa ilmiötä ja oletettavasti sen olennaisia osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Sisällön- ja tilanneanalyysin avulla tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Haastattelija laatii haastattelurungon ja suuntaa haastattelun tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Teemahaastattelu eroaa kohdennetusta haastattelusta siinä, että se ei edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaatua yhteistä kokemusta. Se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Terminä teemahaastattelu ei myöskään sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin. Se ei myöskään ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen miten syvälle aiheeseen haastatteluissa ja aiheen käsittelyssä mennään. Sen sijaan olennaista on, että haastattelut noudattavat tiettyjä keskeisiä teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Tähän tutkielmaan tutkimusotteeksi on valittu toiminta-analyttinen tutkimusote, jossa lisäksi tukeudutaan kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä myös teemahaastatteluihin, sillä osa tutkimusaineistosta kerätään teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluilla haastatellaan startup-yritysten perustajia ja johtajia. Haastateltavia on valittu kaksi. Haastateltavista toinen edustaa yritystä, jossa rahoitusta ei ole saatu ja toinen sellaista yritystä, jossa rahoitusta on saatu ja jossa rahoituksen määrää voidaan pitää merkittävänä. Näin

pystytään saamaan yleisluontoinen käsitys startup-yritysten rahoitukseen liittyvästä päätöksentekoprosessista, rahoituksen vaikutuksesta kassavirtaan sekä yrityksen tulevaisuuden näkymistä yleisemmällä tasolla. Tutkimusaineistona hyödynnetään myös julkisesti yrityksistä saatavilla olevaa dataa, kuten tilinpäätösaineistoja. Toiminta-analyttisen tutkimuksen valossa halutaan selvittää, miksi tietyt, tutkimukseen valitut startup-yritykset ovat ensinnäkin valinneet tietyn tyyppisen omavaraisuuden rahoituksen suhteen ja miksi osa tukeutuu vahvastikin ulkopuoliseen rahoitukseen. Tämän tiedon valossa arvioidaan edelleen, miten tällaiset strategiset valinnat ovat näyttäytyneet yrityksen kassavirrassa. Toiminta-analyttinen metodi avaa aiheita näin ollen ennen kaikkea empirian näkökulmasta. Haastatteluilla saavutettu empiria avaa startup-yritysten kassavirtojen ymmärrystä astetta syvällisemmällä tasolla, vaikka myös tilinpäätöstiedoista on löydettävissä käyttökelpoisia indikaattoreita, joilla kassavirtaa ja rahoitusta voidaan tutkimuksellisesti analysoida. Vertailemalla näitä empiriisiä tietoja saavutetaan mahdollisimman kattava kokonaiskuva kahden erilaisen startup-yritysten kassavirrasta.

1.5 Tutkielman rakenne

Tässä tutkielmassa kuvataan ensinnäkin startup-yrityksiin sekä kassavirtaan liittyvää perusterminologiaa. Toisessa luvussa määritellään startup-yritys sekä lean startup. Lähteinä on käytetty alan perusteoksia, kuten startup-yritysten määrittämisen osalta Suttonia (2000), sekä lean startup -yrityksen osalta Riesiä (2011). Tämän lisäksi toisessa luvussa määritellään Simonsin (1995) ohjausjärjestelmät soveltuvin osin. Kolmannessa luvussa tutkitaan kassavirtaa Sharman (2009) ja Juryn (2012) teosten kautta sekä hyödynnetään kansainvälisiä tilinpäätösstandardeja määrittämisessä.

Neljäs luku on tutkielman kannalta merkittävin. Kappaleessa avataan ja selitetään teemahaastatteluiden avulla saatua dataa ja peilataan sitä aikaisemmassa luvussa esitettyyn teoreettiseen ja käsiteanalyttiseen aineistoon.

Juuri kyseessä olevasta aiheesta ei ole olemassa tutkimuksia. Aiheista on kirjoitettu yleisemmällä tasolla, mutta varsinaisia startup-yrityksen kassavirta-asioita käsitteleviä tutkimuksia on käytännössä vain yksi, ja tämäkin on vuodelta 2016. Tutkielmassaan Zhou (2016) tarkasteli startup-yritysten kassavirran ennustamista. Asiakokonaisuuksia on yksittäisinä käsitelty aiemmissakin tutkimuksissa, mutta niiden yhdistämisistä tässä tutkielmassa esitetyllä tavalla ei ole aiemmin tehty. Näin ollen tutkimusaihetta voidaan pitää paitsi ajankohtaisena myös tarpeellisena, ottaen huomioon startup-yritysten kasvavan määrän ja toisaalta myös rahoitusta tarjoavien yritysten ja yksityishenkilöiden tiedonintressit.

2 STARTUP-YRITYS JA KASVUN VAIHEET

2.1 Startup-yrityksen määritelmä ja erityispiirteet

Yksiselitteistä ja tyhjentävää määritystä startup-yritykselle on vaikea antaa. Laajemmassa kuvassa Kane (2010) määrittelee startup-yrityksiksi kaikki ne uudet ja itsenäiset toimijat, jotka ovat alle vuoden ikäisiä. Useista tutkimuksista Davila ja Foster (2005) johtivat, että termiä startup-yritys käytetään yleisterminä *kasvuyrityksestä*. Granlund ja Taipaleenmäki (2005) kuvaavat tällaisia, myös *uuden talouden yrityksiksi* kutsuttuja yrityksiä nopeaa kasvua tavoitteleviksi. Usein kyseisentyyppiset yritykset toimivat tietotekniikka-alalla tai bioteknologian parissa. Uuden talouden yrityksille on tunnusomaista suuret panostukset tuotekehitykseen ja toiminnan tietointensiivisyys. Riskisijoittajien läsnäolo on myös tyyppillistä, erityisesti toiminnan alkuvaiheessa. Vaikka he toteavatkin, että yrityksen ikä ja koko eivät ole määrääviä tekijöitä uuden talouden yritykselle, vaan ennemminkin sekava ja epävarma sekä sisäinen että ulkoinen toimintaympäristö on olennaisempi tässä määritelmässä. (Granlund & Taipaleenmäki 2005, 22.)

Kasvuyrityksen ja startup-yrityksen välillä on myös eroja. Näin ollen suoria yhtäsuuruusmerkkejä näiden kahden termin välille ei voida suoraan vetää. Kotimaisten kielten keskus (2013) määrittelee startup-yrityksen nuoreksi, enintään muutaman vuoden ikäiseksi yritykseksi, jonka toiminta perustuu innovatiivisiin ideoihin. Startup-yritykset ovat kehittämässä vasta ensimmäistä tuotettaan, eikä sen toiminta ole vielä voittoa tuottavaa. Luonteenomaista startup-yritykselle on myös voimakkaan kasvun tavoittelu. Kuten yllä Davila et al. (2003) totesivat kasvuyrityksestä, voidaan kasvuyritykseksi lukea myös yritys, joka on ollut toiminnassa jo pidempään ja sen liikevaihto nousee tietyn prosentin verran kolmen tai useamman peräkkäisen vuoden aikana. Kasvuyrityksellä voidaan viitata esimerkiksi jo pörssilistattuun yritykseen, mikäli edellä mainittu kasvuedellytys täyttyy. Voidaankin todeta, että startup-yritys on usein kasvuyritys, mutta kasvuyritys ei välttämättä ole aina startup-yritys. (Kielikello 2013.)

Tyypillisesti startup-yritykset pyrkivät luomaan korkean teknologian innovatiivisia tuotteita ja palveluja sekä laajentamaan toimintaansa aggressiivisesti. Tuotteet ovat usein helposti skaalattavissa ja laajennettavissa uusille markkinoille. Ohjelmistoalalla toimivien startup-yritysten on toimittava paremmin, nopeammin ja edullisemmin. Nopeus saa usein varsin vahvan jalansijan startup-yritysten toiminnassa, sillä juuri ne kohtaavat voimakasta aikapainetta ja toisaalta ovat alttiita kilpailijoiden toimille. Toimintaympäristö ohjelmistoalalla on varsin kaoottinen, nopeasti muuttuva ja se sisältää suurta epävarmuutta. Yrityksen luominen oikealle perustalle ja nopea muuntautumiskyky, sekä vastaaaminen ympäristön haasteisiin on samalla äärimäisen haastavaa, sillä startup-yrityksiä vaijaa krooninen resurssipula. Ensimmäiset käytössä olevat resurssit panostetaan tuotteen

lanseeraamiseen, mainontaan ja strategisten liittoutumien kehittämiseen. Mitä nopeammin startup-yritys onnistuu näissä, sitä paremmat selviytymismahdollisuudet sillä on. (Paternoster et al. 2014, 1201; Sutton 2000, 33–34.)

Startup-yritykset ovat usein nuoria ja kehittymättömiä. Ne ovat uusia ja kokemattomia yrityksiä verrattuna aikaisemmin perustettuihin, kypsempiin ja pidemmälle kehittyneisiin yrityksiin. Tämä johtuu siitä, että startup-yrityksillä on nuoresta iästään johtuen hyvin vähän kertynyttä kokemusta tai historiaa. Kokemuksen puute nousee esiin erityisesti toimintaprosessien puutteellisuutena sekä puutteissa organisaation rakenteessa. Kokemuksen puute näkyy myös siinä, että startup-yritykset ovat varsin alttiita ulkoisille vaikutuksille. Sijoittajat, asiakkaat, yhtiökumppanit, ja kilpailijat vaikuttavat kaikki nuoren yrityksen toimintaan. Toisaalta ketteränä nuorena toimijana yritys kykenee arvioimaan tilanteen ja tekemään tarvittavia säätö- ja sopeutusliikkeitä omaan toimintaansa. (Sutton 2000, 34.)

2.2 Lean startup

Vuosituhanneen vaihteeseen ja samaan ajankohtaan liittyneen it-kuplan mukanaan tuoma startup-aalto nojasi vahvasti perinteisiin tapoihin luoda liiketoimintasuunnitelma. Perinteisen mallin mukaan liiketoiminta aloitetaan liiketoimintasuunnitelman laatimisella, joka esitetään sijoittajille, jonka perusteella saadaan mahdollisesti rahoitusta. Tämän jälkeen kootaan ympärille tarvittava henkilöstö, jonka avulla kehitetään lähes valmis tuote ja aletaan myymään tuotetta mahdollisimman paljon. Tutkimusten mukaan lähes 75 prosenttia perinteistä liiketoimintasuunnitelman perustamista noudattavista startup-yrityksistä epäonnistuu. (Blank 2013, 66.)

Perinteinen liiketoimintasuunnitelma kuvaa varsin staattista asiakirjaa, jonka tarkoituksena on kuvata uutta mahdollisuutta liiketoiminnalle ja olemassa olevaa ongelmaa, joka on ratkaistava. Ongelman ratkaisuehdotukseksi esitetään startup-yrityksen perustamista. Tyypillisesti suunnitelmaan sisällytetään myös projektio tulevaisuuden kehityksistä, viiden vuoden myynnin kehitys, tuloksen kehitys ja kassavirta – kaikki seikkoja, joiden ennustaminen on käytännössä mahdotonta ennen kuin koko tuotetta on edes luotu. Taustaoletuksena on, että startup-yrityksen perustajat kykenevät ottamaan huomioon valtaosan tuntemattomista muuttujista ja huomioimaan myös niiden vaikutukset. (Blank 2013, 67.)

Varsinainen tuotekehitys aloitetaan perinteisesti vasta, kun riskisijoittajat ovat hyväksyneet liiketoimintasuunnitelman ja lähteneet mukaan rahoittamaan toimintaa. Tunnusomaista on, että tuotekehitys tehdään vahvasti etupainotteisesti ja asiakkaiden tarpeita ei juurikaan kyetä tunnistamaan. On täysin mahdollista, että mittavan tuotekehitysprojektin jälkeen tuotteen lanseeraus epäonnistuu täysin, sillä tuote ei ominaisuuksiltaan välttä-

mättä vastaa lainkaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Blank (2013) kutsuu tämän tyyppistä tuotekehitystä ”tutkan alla lentämiseksi”. Tällä hän viittaa siihen, että startup-yrityksillä on perinteisesti ollut pyrkimyksenä välttää kaikki tietovuodot ulos mahdollisille kilpailijoilleen ennen tuotteen lanseerausta. (Blank 2013, 67–68.)

Ratkaisuksi perinteisille liiketoimintasuunnitelmien kehittämislle Ries (2011) kehitti lean startup -mallin. Esikuvana tätä kehittäessä hänellä oli Toyotan lanseeraama tuotannon optimoimiseen kehitetty lean manufacturing. Sana *lean* viittaa johtamisfilosofiaan, jossa yritystä ja tuotantoketjua tarkastellaan kokonaisuutena. Tarkoituksena on pyrkiä minimoimaan tuotannossa tarvittavan käyttöpääoman taso. Yrityksessä pyritään näin ollen minimoimaan resurssien käyttö sekä varastotasot, pyritään jatkuvasti parantamaan tuotantoa sekä saavuttamaan kustannussäästöjä. Kärjistäen voisi todeta, että yritys pyrkii siis täydellisyyteen. Täydellisyyteen sisältyy se, että samanaikaisesti pyritään alentamaan kustannuksia, eikä hyväksytä minkäänlaisia poikkeamia tuotannossa. Tämän lisäksi yrityksen olisi jatkuvasti kyettävä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Käytännössä tähän on mahdotonta päästä, mutta tavoittelemisen arvoista se on. Yhtenä keskeisimmistä opeista, joita lean-johtamisfilosofia toi mukanaan, on kyky tunnistaa arvoa lisäävät toiminnot ja ne seikat, jotka todellisuudessa tuhlaavat resursseja. (Blank 2013, 68; Ries 2011, 18; Womack et al. 1991, 13–14.)

Lean startup -malli tuo tuotantoympäristöstä tutun johtamisfilosofian startup-yritysten toimintaympäristöön. Malli on kehitetty startup-yritysten toiminnan kehittämistä varten. Sen sijaan, että keskityttäisi varsin staattisten liiketoimintasuunnitelmien kehittämiseen, jossa valtaosa muuttujista on pyritty arvioimaan vaikutuksiltaan ennalta, pyritään toimintaa sopeuttamaan jatkuvasti. Sopeuttamisen yhtenä työkaluna voidaan käyttää erilaisia ohjausjärjestelmiä, joista yksi on rakenna–mittaa–opi-malli. Tarkoituksena on pyrkiä jatkuvaan oppimiseen omasta toiminnasta sekä tunnistamaan ne hetket, milloin liiketoimintaa on sopeutettava. Sopeuttaminen on voi olla joko pieniä korjausliikkeitä, jolloin jatketaan pääosin alkuperäisen toiminta-ajatuksen mukaisesti, tai radikaalimpien korjausliikkeiden tekemistä, jos asiakkailta saadun palautteen perusteella kehitetty tuote ei vastaa markkinoiden kysyntää. (Ries 2011, 22.)

Liiketoimintasuunnitelman sijaan lean startup -yritys suosii liiketoimintamallin luomista. Mallissa kehitetään eri versioita siitä, miten voitaisiin toimia. Tämän pohjalta pyritään keräämään paljon ja laaja-alaisesti asiakaspalautetta, jonka perusteella tuotetta pyritään kehittämään. On keskeistä vastata siihen mitä asiakkaat oikeasti haluavat, startup-yrittäjien omien tuntemusten sijaan. Sen sijaan, että luotaisiin staattinen liiketoimintasuunnitelma etukäteen, pyritään luomaan malli, joka elää jatkuvasti. Asiakkaalta saadun palautteen perusteella voidaan jopa kääntää toiminnan suuntaa radikaalistikin. Tämän avulla pyritään estämään startup-yrityksen epäonnistuminen heti alkumetreillä. Blank (2013) kuvaakin lean startup -yrityksen olevan väliaikainen organisaatio, joka on suunnitellut etsimään toistettavia ja skaalattavia liiketoimintamalleja. (Blank 2013, 66–67.)

Lean startup -malli koostuu kolmesta pääperiaatteesta. Ensimmäisessä vaiheessa kehitetään liiketoimintamalli, joka koostuu olettamuksista. Olettamukset ovat käytännössä yrittäjien parhaita arvauksia siitä, miten yritys voisi toimia. Keskeistä on määrittää miten yritys luo arvoa itselleen ja asiakkailleen. Toisena pääperiaatteena on muodostaa yhteys asiakkaisiinsa. Tätä kutsutaan asiakkaiden kehittämiseksi. Tarkoituksena on pyrkiä testaamaan edellä luotuja olettamia. Pyritään saamaan palautetta potentiaalisilta käyttäjiltä, ostajilta sekä yhteistyökumppaneilta liiketoimintamallin kaikilta näkökulmilta. Palautetta halutaan erityisesti saada tuotteen ominaisuuksista, hinnoittelusta, jakelukanavista sekä asiakkaiden hankintakanavista. Kolmantena pääperiaatteena on ketterä tuotekehitys. Se kulkee käsi kädessä asiakkaiden kehityksen kanssa. Tarkoituksena on pyrkiä minimoimaan sekä aika että resurssit, jotka tuotekehitykseen tarvitaan, kehittämällä tuotetta iteroiden ja vähittäisin parannuksin. (Blank 2013, 67–68.)

2.3 Startup yrityksen kasvuvaiheet

Scott ja Bruce (1987) ovat määrittäneet pienen yrityksen kasvun viiden eri vaiheen kautta. He määrittävät pienen yrityksen sellaiseksi, joka on itsenäisesti johdettua tai yrittäjäveitoista, riittävä määrä pääomaa on saatavilla ja omistus on yksissä käsissä tai pienen ryhmän hallinnassa sekä toiminta on pääosin paikallista työntekijöitä ja omistajia myöten. Scott ja Bruce (Scott & Bruce 1987, 45–46.) kuitenkin painottavat, että vaikka toiminta olisi paikallista, markkinoiden, joilla yritys toimii, ei suinkaan tarvitse olla.

Kaikki pienet yritykset käyvät läpi selkeästi määritettäviä kasvun vaiheita. Näillä viidellä kasvun vaiheella on kullakin omat erityiset ominaisuutensa. Yrityksen kehittyminen tasolta toiselle ei tapahdu lineaarisesti ajassa, vaan yritykset viettävät eri tasoilla eri määrän aikaa. Joskus kehittyminen tasolta toiselle saattaa vaatia merkittävästi aikaa. Jokaisella kasvun vaiheella on omat ominaisuutensa, joten siirtyminen tasolta toiselle ei tapahdu kivuttomasti. Yritys ajautuu usein kriisiin. Kriisit voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia. Kriiseistä seuraa kaksi toisistaan riippuvaa huolenaihetta: kuinka pienen yrityksen yrittäjä hoitaa kriisin ja tätä seuraavana asiana, kuinka yrittäjä johtaa kriisin koulimaa uutta yritystä. (Scott & Bruce 1987, 45.)

Siirtymistä tasolta toiselle edeltää hyvin usein kriisi, joka yrityksen on selvitettävä. Useimmiten yrityksen epäonnistuminen kriisin selvittämisessä johtaa liiketoiminnan lopettamiseen. On myös mahdollista, että liiketoiminta lopetetaan myös muista syistä, mutta useimmiten epäonnistumiset liittyvät juuri kriisin hetkiin. On kyetty tunnistamaan viisi pienen yrityksen elinkaaren vaihetta, jotka ovat:

- alkuvaihe,
- selviytymisen vaihe,
- kasvun vaihe,

- laajentumisen vaihe ja
- kypsymisen vaihe.

Jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä ja tyypilliset kriisinsä. (Scott & Bruce 49–51.)

Alkuvaiheelle tyypillistä on, että yrityksen perustajan oma henkilökohtainen arvomaailma heijastuu voimakkaasti yrityksen arvomaailman kanssa. Toiminnan luonne on hyvin käytännönläheistä. Pääpainopiste on kehittää kaupallisesti hyväksyttävä tuote ja luotava sille jalansija markkinoilla. Tämän vaiheen onnistumiseen vaikuttaa merkittävästi toimialan elinkaaren vaihe. Tunnusomainen kriisi alkuvaiheelle on toiminnan taloudellinen, ajallinen ja voimavarallinen vaatavuus. Mikäli yrityksen perustaja kykenee hyväksymään sen, että toiminta vaatii häneltä merkittäviä ponnisteluja, voi yritys kehittyä seuraavalle tasolle. Toiminnan painopiste on tuloksen teossa, tai vähintään tappioiden leikkaamisessa. Tulosta tavoiteltavampana näkökulmana on positiivisen kassavirran luominen. (Scott & Bruce 49.)

Selviytymisen vaiheessa yrityksestä on muotoutunut toimiva yksikkö. Toiminnan jatkuessa ja kehittyessä taloudellinen painopiste siirtyy käyttöpääoman johtamiseen ja varastotasojen rahoittamiseen sekä saatavien hallintaan. Selviytymisvaiheelle on tunnusomaista tuotesortimentin rajallisuus. Se on rajoittunut joko yhteen tai muutamaa tuoteteeseen, mitä tarjotaan. Yritystoiminnan kasvu tulee ennemminkin markkinaosuuden kasvattamisesta. Osa yrityksistä viettää selviytymistasolla merkittävän ajan, ansaiten vain marginaalista tuottoa toiminnalleen. Yrityksen on mahdollista siirtyä seuraavalle tasolle, jos se päättää pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaansa tai koska kilpailijoiden ilmaantuminen markkinoille ja siitä johtuva kilpailun kiristymisen pakottavat yrityksen kasvamaan. Riskinä on tällöin hallitsematon kasvu. Jos liiketoiminnan kasvu lähtee hallitsemattomaan suuntaan, voi olla tarpeen, että yritys pyrkii leikkaamaan kasvua ja pysyttelemään vielä toistaiseksi selviytymisen vaiheessa. Toisena vaihtoehtona on jatkaa kasvun polulla, mutta pyrkiä tekemään se mahdollisimman hallitusti. Muita mahdollisia kriisejä ovat jakelukanavien monimutkaisuus, muutokset kilpailun perusteissa ja tietotarpeen lisääntyminen. Kilpailun perusteissa tapahtuvat muutokset hankaloittavat eriyttämisstrategian noudattamista ja lisäävät painetta kilpailla hinnalla. Tällöin kyky hyödyntää tuotannon skaalaetuja kasvattaa yrityksen arvoa. (Scott & Bruce 49–50.)

Covin et al. (2000) totesivat tutkimuksessaan, että sekä toimialan luonteella että alalle tulojärjestyksellä on merkitystä kilpailustrategiaa valittaessa. He totesivat, että mikäli ala on todella kilpailtu, kykenee alalla toimiva pioneeri irtautumaan hinnalla kilpailusta ja saavuttamaan kasvua veloittamalla tuotteistaan korkeitakin hintoja. Toimialalla, jolla kilpailu on voimakasta, saavuttaa pioneeria etua seuraajiin nähden rajoittamalla tuotesortimentin pieneen määrään ja samalla pyrkien saavuttamaan erinomainen sopivuus tarjottavan tuotteen ja markkinoiden kysynnän kanssa. Kilpaillun toimialan pioneerit pystyvät myös saavuttamaan laajemman maantieteellisen levinneisyyden verrattuna kilpailijoihin.

Kilpailulle toimialalle pioneeria seuraavat yritykset puolestaan pystyvät hyödyntämään kustannusjohtajuutta ja alhaisen myyntihinnan strategiaa omassa toiminnassaan. Tämän on nähty hyödyttävän seuraajia pioneeria enemmän nimenomaan kilpailulla toimialalla. (Covin et al. 2000, 176.)

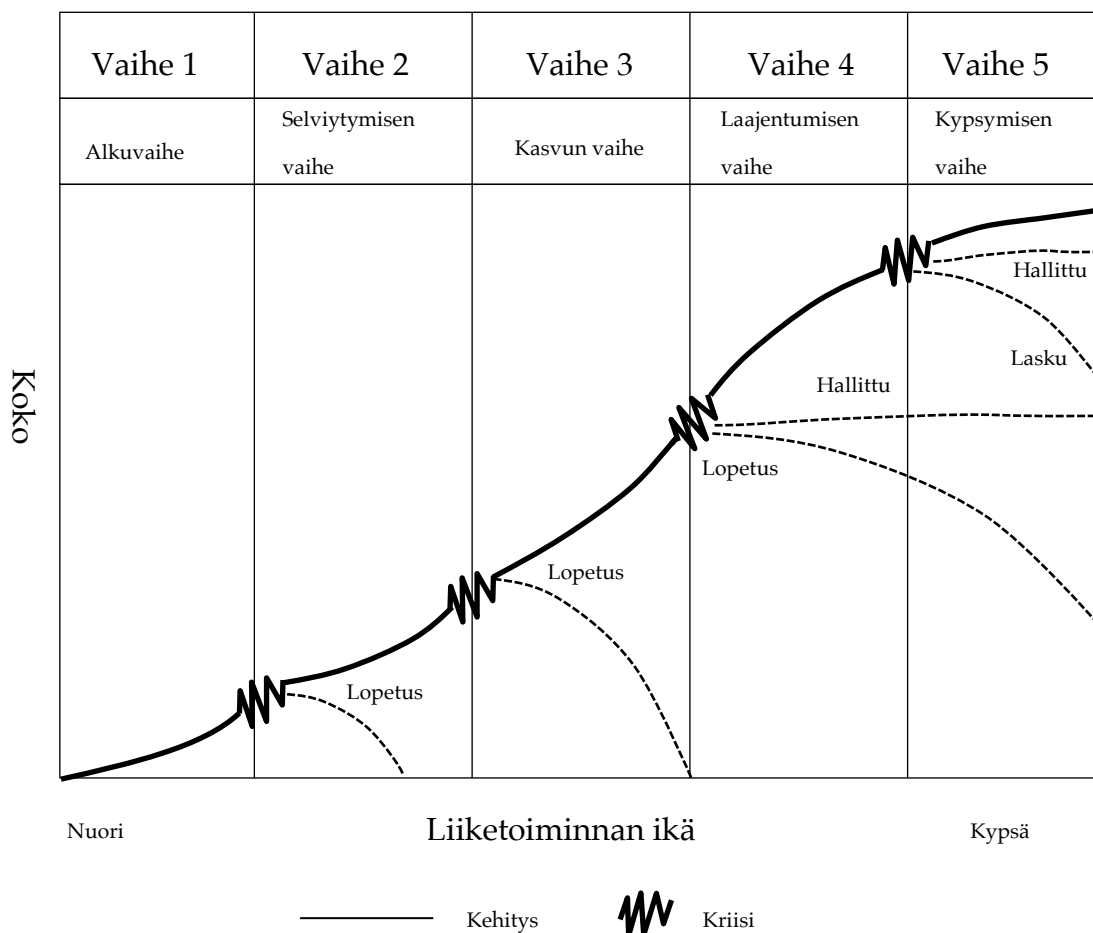
Suotuisilla toimialoilla tilanne on hieman toisenlainen, sillä hintasensitiivisyys ei ole aivan yhtä keskeisessä roolissa alalle seuraajien näkökulmasta. Itseasiassa, alalle seuraajat kykenevät myymään tuotteitaan suhteellisen korkealla hinnalla ja kilpailemaan muilla ominaisuuksilla kuin hinnalla. Suotuisalla toimialalla muut ominaisuudet nousevat olennaisempaan rooliin. Alalla toimivan pioneerin on keskityttävä tarjoamaan tuotettaan täydentäviä ominaisuuksia, kuten laajennettua takuuta, sillä sen on nähty lisäävän pioneerin kasvua seuraajia enemmän. Myös jakelukanavien määrän lisääminen nähdään hyödyntävän pioneeria enemmän, jolloin pioneerit kykenevät kasvamaan seuraajia nopeammin, mikäli ne käyttävät resurssinsa jakelukanavien lisäämiseen niiden johtamisen sijasta. (Covin et al. 2000, 176.)

Kolmantena vaiheena pienen yrityksen kasvussa ja kehittämisessä on Scottin ja Bruccen (1987) mukaan kasvuvaihe. Kasvuvaiheelle tunnusomaista on, että toiminnan olisi oltava operatiivisesta näkökulmasta kannattavaa, mutta välttämättä omistajalleen liiketoiminta ei vielä tuo rahavirtoja osinkojen muodossa. Kasvuvaiheessa yrityksen perustajan aikaa kuluu entistä enemmän esimiestyöskentelyyn hänen johtaessaan eri toimia yrityksessä. Tämä vaatii yritystä muodostamaan virallisia organisaatorakenteita, jotka perustuvat näille eri toiminnoille. Tutkimus- ja kehitystoimintaan on panostettava, jotta yritys kykenee laajentamaan tuotevalikoimaansa. Mikäli yrityksen johto kykenee muuntautumaan ja vastaamaan ympäristön haasteisiin, voi yritys viettää kasvupolulla merkittävänkin ajan. Mahdollisia kriisinhetkiä on suurten toimijoiden tulo alalle. Suuret yritykset kykenevät usein hyödyntämään tuotannon skaalaetuja omaksi hyödykseen. Kilpailu hinnalla nousee keskiöön, johon yritys voi pyrkiä vastaamaan kahdella tavalla. Ensimmäisenä vaihtoehtona on vastata tuleen tulella, eli pyrkiä lähtemään mukaan hintakilpailuun. Tällöin yrityksen on pyrittävä löytämään uusia markkinoita tai tuotteita. Tämä puolestaan vaatii tutkijoiden mukaan muutoksia yrityksen johdossa, jolloin yrittäjämäinen lähestymistapa saa väistyä ammattimaisemman johtamisen tieltä. Toisena vaihtoehtona yrityksellä on luopua osasta markkinaosuuttaan suurelle toimijalle ja sen sijaan pyrkiä jatkaamaan eriyttämisstrategiallaan. Tällöin yritys ikään kuin vaihtaa tuotantovolyyymiä tuotteen katteeseen. (Scott & Bruce 1987, 50.)

Neljäs vaihe on laajentumisen vaihe, jolloin yrityksessä on otettu käyttöön johtamisjärjestelmiä ja lisäksi valtaa on hajautettu organisaatiossa. Yritys kokee tässä vaiheessa myös ensimmäisiä organisaatiokulttuurikriisejään, sillä mukaan otetut ammattijohtajat eivät välttämättä ole yhtä sitoutuneita yritykseen, kuin ne, jotka ovat olleet mukana toiminnan alusta asti, eivätkä siten ole valmiita samanlaisiin uhrauksiin yrityksen eteen. Mikäli yrityksellä on halua kasvaa ja kehittyä, sen on mahdollista siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

Edessä on jälleen kuitenkin mahdollisia kriisejä. On mahdollista, että yrityksen perustaja, joka todennäköisesti nyt istuu yrityksen johdossa, on etääntynyt entistä enemmän päivittäisistä rutiineista, joka on usein täysin vastoin yrittäjän omaa luonnetta. Yrittäjän ympärilleen keräämät ammattijohtajat keräävät enemmän valtaa ja kykenevät omalla toiminnallaan horjuttamaan päätöksentekoa yrityksessä samalla heikentäen yrittäjän asemaa omassa yrityksessään. (Scott & Bruce 1987 50–51.)

Mikäli yritys kykenee hyödyntämään kasvun mahdollisuuden, voi se siirtyä viidenteen vaiheeseen, eli kypsyyden vaiheeseen. Toisin kuin perinteisissä elinkaarimalleissa, Scott ja Bruce (1987) toteavat, että yritys silti kasvaa kypsyyden vaiheessa. Useat yritykset siirtyvät pois pienen yrityksen kategoriasta suurten yritysten kategoriaan siirtyessään kypsyyden vaiheeseen. Painopisteenä on tällöin kustannuskuri, tuottavuuden lisääminen ja kasvumahdollisuuksien löytäminen ja hyödyntäminen. (Scott & Bruce 1987 50–51.)



Kuvio 2 Pienen yrityksen kasvu (Scott & Bruce 1987, 47)

Kuviossa kuvataan vaaka-akselilla liiketoiminnan ikää sen kehittyessä vaiheesta toiseen. Malli ei kuitenkaan pyri ennustamaan ajallisesti sitä milloin yrityksen on aika siirtyä

vaihteesta seuraavaan. Pystyakselilla esitetään yrityksen koko. Kokoa on heidän mukaansa vaikea määrittää yhdellä tarkasti määritetyllä mittarilla. Suuntaa-antavina tekijöinä voidaan käyttää myyntiä, käyttöpääoman määrää tai henkilöstön lukumäärää. Kuvioista on tulkittavissa, että yrityksen on mahdollista saavuttaa jokin rajallinen myynnin taso, joka käynnistää siirtymisen tasolta toiselle. Keskeistä yritykselle on löytää ne yrityskohtaiset tekijät, jotka ovat yrityskohtaisesti merkittäviä kasvun kannalta. (Scott & Bruce 1987, 47.)

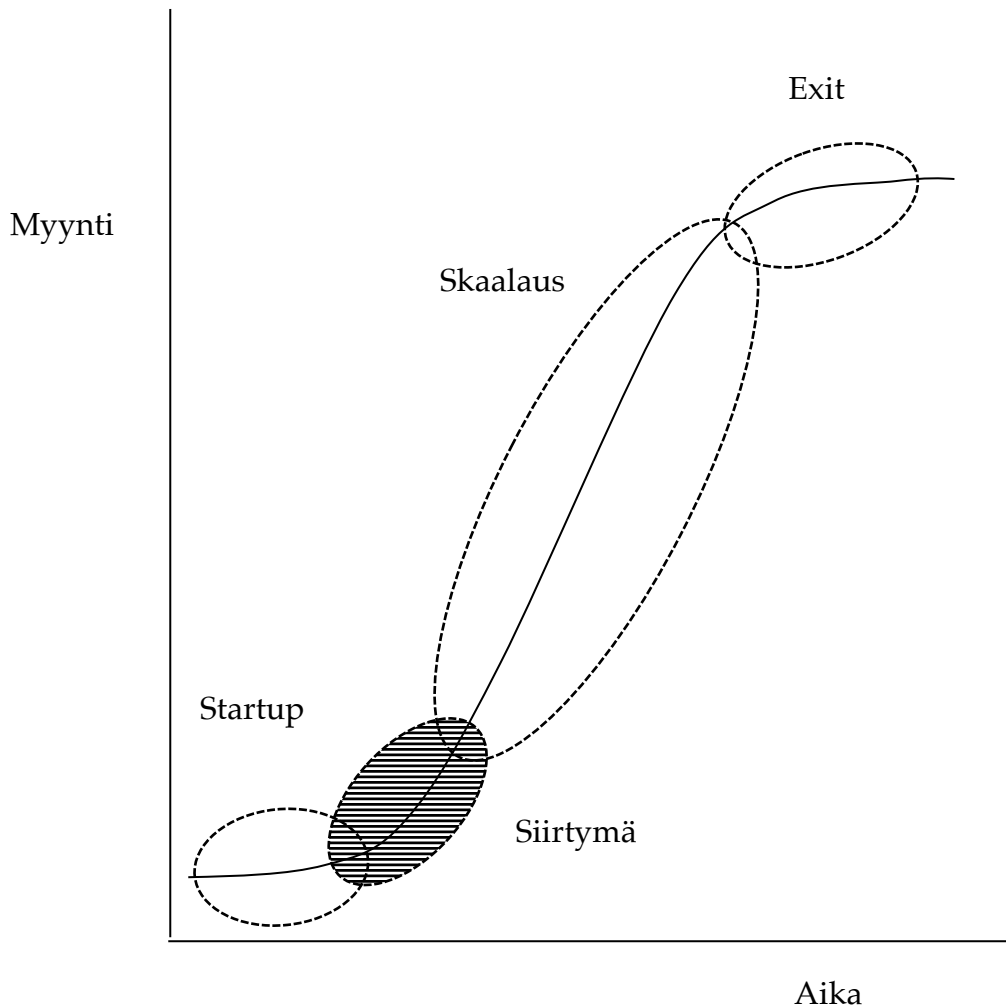
2.4 Startup-yrityksen kasvu

Osa startup-yrityksistä on pieniä yrityksiä, mutta se ei suinkaan tarkoita sitä, että kaikki startup-yritykset olisivat välttämättä pieniä yrityksiä tai että kaikki pienet yritykset olisivat startup-yrityksiä (Sutton 2000, 34).

Startup-yrityksen elinkaaren voidaan nähdä koostuvan neljästä eri vaiheesta. Yrityksen alkuvaiheessa startup-yritykset luovat ja kehittävät alkuperäisen idean pohjalta konseptin, jota sitten testaavat. Ensimmäinen vaihe kestää aina raakileen ensimmäiseen myyntiin saakka. Tunnusomaista ensimmäiselle vaiheelle on, että startup-yrityksen täytyy kerätä mukaansa tarvittava määrä osaamista, jotta tuotteen kehitys on mahdollista. Ensimmäisen myynnin jälkeen alkaa vakiintumisen vaihe. Tämä vaihe kestää niin kauan, kunnes tuotekehityksen myötä tuote on saatu riittävän vakaaksi, jotta sitä voidaan myydä edelleen uusille asiakkaille ilman, että se aiheuttaa lisää yleishallinnon kiinteitä kustannuksia. Kolmatta vaihetta kuvaa kasvuvaihe, jolloin tuotekehitys jatkuu vakaalla pohjalla. Tavoitteena on saavuttaa tietty markkina-asema, osuus markkinoista sekä kasvuvauhti. Lopulta startup-yritys kehittyy vakaaksi ja kypsäksi yritykseksi, jossa tuotekehityksestä tulee kestävää ja vakaata sekä ennakoitavaa. Lisäksi johtamisjärjestelmät tukevat säännönmukaista tuotekehitystä, joka toimii pohjana uusien innovaatioiden tuotekehitykselle. (Paternoster et al. 2014, 1202.)

Picken (2017) lähestyy startup-yrityksen elinkaaren vaihteita hieman eri näkökulmasta. Hänen elinkaarimallissaan on myös neljä vaihetta, mutta ne eroavat hieman edellä mainitusta. Picken listaa kehitysvaiheiksi startup-vaiheen, siirtymävaiheen, skaalauksen vaiheen sekä lopuksi exit-vaiheen. Startup-vaihe mukailee lean startup-yrityksen perustan mukaista liiketoimintasuunnitelman luomista, liiketoimintakonseptin määrittämistä ja testausta. Haasteena on pyrkiä luomaan strategia, jolla startup-yritys kykenee tuottamaan tuotteitaan tai palvelujaan kohdeasiakkailleen kannattavasti. Siirtymät eri vaiheiden välillä eivät ole täysin selviä. Rajat eri vaiheiden välillä ovat häilyviä ja osittain päällekkäisiä. Siirtymävaihe kuvaa muutosta löyhästä ja epämuodollisesta organisaatiosta kohti järjestäytyneempää ja muodollisempaa yritystoimintaa, joka vaaditaan, jotta toiminnan skaalaaminen olisi mahdollista. Startup-yrittäjien haasteena on saada aikaan houkutteleva

tuote, luoda vankka perusta toiminnalle ja valmistella organisaatio vastaamaan toiminnan nopeaa skaalausta. (Picken 2017, 588.)



Kuvio 3 Startup-yrityksen kasvu (Picken 2017, 588)

Kolmantena vaiheena startup-yritys siirtyy skaalausvaiheeseen, jossa yrittäjien on lisättävä toiminnan resursseja merkittävästi onnistuakseen käyttämään lisäresursseja viipuna toiminnan kasvattamiseksi. Tarkoituksena on toiminnan nopea kasvattaminen kyetäkseen hyödyntämään tuotannon skaalaetuja sekä vallatakseen markkinajohtajan aseman kestäväällä tavalla. Toiminnan kasvattaminen tuo mukanaan merkittäviä haasteita. Organisaation on kyettävä muuntautumaan liiketoiminnan kehittymisen mukana. Organisaation rakenteiden, prosessien ja organisaation sisäisen kurin on oltava kunnossa. Päivittäisessä toiminnassa eri roolien ja tehtävänkuvauksien on oltava paikallaan ja prosessikuvaukset syrjäyttävät aikaisemman startup-vaiheessa vallinneen ad hoc -päätöksenteon. Kasvaessaan organisaatio menettää osan ketteryydestään ja joustavuudestaan. Toiminnan on oltava kannattavaa, jotta sijoittajat kykenevät saamaan tuottoa omalle sijoitukselleen

yrittäjien arvokas kasvun muodossa. Lisäksi liiketoiminnan on tuotettava enemmän tuottoja kuin se synnyttää kustannuksia, jotta markkinajohtajan aseman ylläpito on mahdollista. (Picken 2017, 588.)

Neljäs vaihe, jonka Picken (2017) kuvaa on exit-vaihe. Exit-vaihe tulee startup-yritykselle eteen toivottavasti jossain vaiheessa. Kyseisessä vaiheessa tarkoituksena on pyrkiä realisoimaan sijoittajille heille kuuluva tuotto. Vaihtoehtoisia tapoja on listautua pörssiin, jolloin yrityksen osakkeet tulevat julkisen kaupankäynnin kohteeksi. Muita vaihtoehtoisia tapoja on myydä yritys joillekin toisille sijoittajille tai toimijoille tai pyrkiä myymään yritys toiselle yritykselle ja siten sulauttaa startup-yritys toiseen yritykseen. (Picken 2017, 588.)

Davila et al. (2003) tutkivat startup-yrityksen kasvua riskisijoittajien mukaantulon ja henkilöstön lukumäärän kasvamisen näkökulmasta. He tutkivat millaisia vaikutuksia startup-yritysten rahoituskierrosten ajallisella sijoittumisella on suhteessa oman henkilöstön lukumäärän kehittymiseen. Oli huomattavissa, että erityisesti muutamat kuukaudet, jotka edelsivät rahoituskierrosta, olivat vilkkaita startup-yritysten henkilöstömäärän lisäämisessä. Henkilöstömäärän lisäyksen nähtiin jatkuvan myös rahoituskierroksen tapahtumisen jälkeen. Startup-yrityksen laatu on se tekijä, joka kiteyttää henkilöstön lukumäärän kasvun. Lisätäkseen omaa laatuaan ja luotettavuuttaan startup-yritykset pyrkivät rekrytoimaan lisää väkeä ennen rahoituskierrosta. Rekrytoitavien henkilöiden määrä lisääntyy sitä mukaan, mitä lähemmäs rahoituskierrostapahtuma on tulossa ja mitä todennäköisempää rahoituksen saaminen on. Rahoituskierroksen jälkeistä henkilöstömäärän lisääntymistä puoltaa sen sijaan se, että mikäli startup-yritys saa mukaansa riskisijoittajan, toimii se erittäin positiivisena signaalina työmarkkinoille, joka osaltaan tekee yrityksestä houkuttelevamman työntekijöiden näkökulmasta. (Davila et al. 2003, 689–691.)

Henkilömäärän lisäämisen ajallinen sijoittuminen rahoituskierroksen yhteyteen viittaakin varsin voimakkaasti siihen, että taloudelliset resurssit eivät ole tehokkaassa käytössä, sillä rahoituksen puuttuminen on toiminut esteenä rekrytoinnille. Siksi onkin olennaista, että rahoitusmarkkinat toimivat tässä suhteessa tehokkaasti. Korkean teknologian startup-yrityksille rahoituksen oikea-aikainen saaminen on keskeistä, sillä ne pyrkivät hyödyntämään markkinoilla pioneerina toimimista. Mikäli rahoitus viivästyy, voi sillä olla negatiivisia seurauksia startupin menestymisen näkökulmasta. (Davila et al. 2003, 690.)

Davila et al. (2003) toteavat tutkimuksessaan myös, että rahoituskierroksilla on merkittävä rooli startup-yritysten menestyksessä. Tutkimuksessaan he totesivat, että yritykset, jotka ovat saaneet riskisijoittajilta rahoitusta, ovat kasvaneet nopeammin verrattuna yrityksiin, jotka eivät vastaavaa rahoitusta ole saaneet. (Davila et al. 2003, 705.)

Gundry ja Welch (2001) tutkivat startup-yritysten kasvua myynnin kehityksen näkökulmasta ja peilasivat sitä yrittäjien omaan tahtotilaan kasvun suhteen. He kykenivät erottamaan kasvuyritysten joukosta yrityksiä, joiden yrittäjät joko olivat kasvuorientoituneita

tai eivät olleet. Kasvuorientoituneet yrittäjät olivat merkittävästi aktiivisempia pyrkimyksessään kasvattamaan markkinaosuuttaan, hankkimaan uutta teknologiaa, etsimään uusia rahoitusmahdollisuuksia, toimintojen suunnittelussa ja organisatorisessa kehityksessä. Näiden lisäksi kasvua ajavana tekijänä nähtiin kasvuorientoituneiden yrittäjien tarve nähdä oma yrityksensä maineikkaana, toiminta ja tuotteet laadukkaina, rahoitus riittävänä ja yrityksen johtaminen tehokkaana. Varsin keskeiseksi tekijäksi nousi se, miten ulkopuoliset sidosryhmät näkivät yrityksen. (Gundry & Welch 2001, 465.)

Dutta ja Thornhill (2008) tunnistivat, että yrittäjän luonteenpiirteillä analyttisyyden ja holistisuuden suhteen on merkitystä siihen, miten yrittäjät tavoittelevat kasvua ja miten kasvuaikheet muuntautuvat, kun ympäristössä tapahtuu muutoksia. Kasvuaie on yrittäjän tavoite tai pyrkimys saada yritys kasvamaan tiettyä yrittäjän itsensä ennalta määrittämää kasvukäyrää pitkin. Dutta ja Thornhill (2008) huomasivat, että yrityksen ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta siihen, miten yrittäjä näkee oman yrityksensä kilpailutilanteen, joka puolestaan johtaa yrittäjää suhteuttamaan kasvuaikkeitään. Yrittäjän kognitiivinen tyyli vaikuttaa näin ollen siihen, miten koettu kilpailutilanne ja muutokset kasvuaikkeissa suhteutuvat toisiinsa. Holistiset yrittäjät tekevät analyttisiä yrittäjiä voimakkaampia muutoksia kasvuaikkeisiinsa, kun kilpailuympäristössä tapahtuu muutoksia. Mikäli muutos kilpailuympäristössä on yrityksen kannalta suotuisa, holistiset yrittäjät muuntavat kasvuaikkeitään merkittävästi ylöspäin. Toisaalta, jos muutos on epäsuotuisa, holistiset yrittäjät alentavat merkittävästi kasvuaikkeitään. Analyttiset yrittäjät puolestaan ovat objektiivisempia arvioidessaan omia kokemuksiaan ympäristön kanssa ja tekevät sen myötä pienempiä muutoksia kasvuaikkeisiin. Analyttiset yrittäjät pitäytyvät lähempänä alkuperäisiä aikeitaan, johon tekevät ajan mittaan vain pieniä muutoksia. Kognitiivinen tyyli vaikuttaa siihen, miten muutokset kilpailuympäristössä koetaan ja miten ne heijastuvat kasvuaikkeisiin ajan myötä. (Dutta & Thornhill 2008, 308–310.)

2.5 Startup-yrityksen toiminnan ohjaus

2.5.1 Yleistä

Tyypillisesti startup-yritykset ovat uusia yrityksiä tai vähintäänkin nuoria ja kokemattomia verrattuna aiemmin perustettuihin ja kypsempiin yrityksiin. Startup-yrityksillä on täten vain vähän kertynyttä kokemusta ja historiaa, jonka varaan nojata ja kehittää toimintaa. Nuoresta iästä johtuva yrityksen kypsyttömyys johtaa puutteisiin prosessien johtamisessa. Vastaavia puutteita voidaan nähdä myös organisaatorakenteen puolella. (Sutton 2000, 34.)

Startup-yrityksen toiminnan alkuvaiheen rajalliset resurssit pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, jotta yrityksen selviytymismahdollisuuksia voidaan parantaa. Toiminnan alussa perustajien sijoittamat resurssit käytetään toimintaa eteenpäin vieviin toimintoihin, kuten toimintoihin ensimmäisen kaupan aikaansaamiseksi, tuotteen markkinointiin ja strategisten yhteistyösuhteiden rakentamiseen. (Sutton 2000, 34.)

Toiminnan alkuvaiheen kypsyttömyys saa startup-yrityksen näyttäytymään kuin tyhjänä tauluna, joka on varsin altis ulkopuolisille vaikutuksille. Sijoittajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit sekä nykyiset ja tulevat kilpailijat kaikki jättävät oman jälkensä startup-yrityksen toiminnan kehitykseen. Näiden ulkoisten vaikutusten myötä startup-yritys saattaa joutua tilanteeseen, jossa sen toiminta ei millään ota vakiintuakseen ja toimintaa pyritään uudelleensäättämään jatkuvasti. (Sutton 2000, 34.) Vastatakseen prosessien kypsyttömyyden haasteeseen startup-yritysten on pyrittävä hyödyntämään erilaisia ohjausjärjestelmiä ja ohjauskeinoja pitääkseen kasvuorientoituneen yrityksen oikeilla urilla.

Simonsin (1995) mukaan organisaation olemassaolo on oikeutettua niin kauan kun sillä on erityistä kilpailuetua ja se pystyy hyödyntämään mahdollisuudet tuotteistamalla tai luomalla palveluja, jotka tuottavat lisäarvoa yhteisölle, jossa organisaatio toimii. Erittäin kilpailuedulla tarkoitetaan sitä, että organisaatio toimii taloudellisesti tehokkaasti suhteessa omaan toimintaansa ja kilpailijoihinsa. Taloudellinen tehokkuus puolestaan tarkoittaa sitä, että hyödyke tai palvelu saadaan aikaan mahdollisimman niukoilla resursseilla. Pitkällä aikavälillä organisaatiot, jotka eivät kykene hyödyntämään mahdollisuuksiaan markkinoilla, eli luomalla tuotteita ja palveluita, jotka tuovat lisäarvoa, korvautuvat sellaisilla organisaatioilla, jotka siihen kykenevät. (13–14).

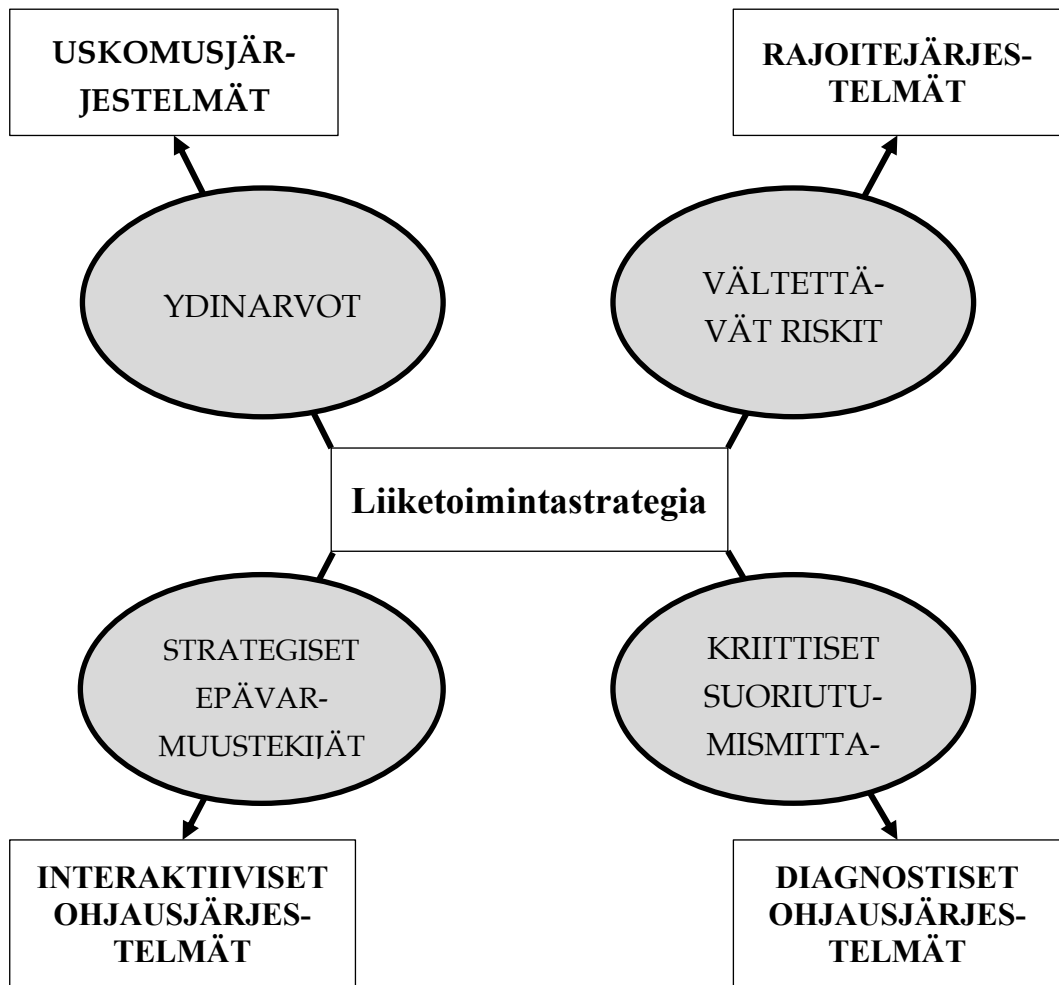
Organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja teknologisten muutosten myötä muutostahti vain kiihtyy. Osana toimintaympäristön muutosta voidaan nähdä kilpailutilanteen kiristyminen ja monimuotoutuminen. Nykyiset markkinat muuttavat muotoaan ja samalla uusia markkina-alueita syntyy jatkuvasti. Organisaatiomuodot ovat myös jatkuvassa kehityksessä ja uusia organisaatiomuotoja kehitetään jatkuvasti. Tuotteissa ja palveluissa tapahtuu vähittäistä ja radikaalia tuotekehitystä jatkuvasti ja uusia versioita julkaistaan kiihtyvään tahtiin. Näiden lisäksi tiedon merkitys kilpailuvaltina ja kilpailuetua tuovana tekijänä suhteessa kilpailijoihin on noussut keskeiseksi asiaksi. Onnistuakseen ja selviytyäkseen kilpailuilla markkinoilla organisaatioiden on hoivattava luovuutta, innovointia ja kannustettava työntekijöitä aloitteellisiksi. Kuitenkin luovuus, innovointi ja työntekijöiden aloitteellisuus ovat hieman ristiriidassa organisaatioiden perinteisempien johtamistapojen ja -järjestelmien kanssa. (Simons 1995, 3–4.)

Perinteisemmissä johtamistavoissa ja -järjestelmissä arvostetaan strategian jalkauttamista organisaatiokaaviossa ylhäältä alaspäin, tuotteiden ja tuotannon standardoimista mahdollisimman pitkälle sekä pyrkimystä eliminoida yllättävät tilanteet toiminnassa varautumalla niihin mahdollisimman hyvin, esimerkiksi riskiarviointien avulla. Luovuudelle, innovoinnille ja työntekijöiden aloitteellisuudelle ja valtaistumiselle täytyy antaa

tilaa. Vastatakse toimintaympäristön muutokseen organisaatioiden on siirryttävä kohti markkinalähtöistä strategiaa, tuotteiden eriyttämistä eli siirtymistä pois tuotteiden standardoinnista, pyrittävä jatkuvaan innovointiin ja uusien tuotteiden kehittämiseen. Uusien tuotteiden kehittäminen liittyy myös asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Jotta organisaatio kykenee säilyttämään otteensa asiakkaidensa pulssilla, pitää sen valtuuttaa asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät, jotta he pystyvät tarvittaessa tekemään päätöksiä koskien asiakassuhteitaan. (Simons 1995, 3–4.)

Organisaatiot, joiden ohjausjärjestelmät ovat rakentuneet perinteisten arvojen varaan, eli ennakoimaan ja pitämään ei-toivotut yllätykset poissa, voi olla vaikeaa ja ristiriitaista ajaa organisaatioon sisään markkinalähtöistä strategiaa, pyrkiä jatkuvaan innovointiin sekä uusien tuotteiden ja palvelujen jatkuvaan kehittämiseen. Varautuminen ei-toivottuihin yllätyksiin nimenomaan pyrkii estämään näiden syntymisen. Varautuminen kuitenkin mahdollistaa jännitteiden syntymisen organisaation sisälle. Näiden innovoinnin vaatiman vapauden ja varautumisen luomien rajoitusten jännitteiden lisäksi voidaan todeta syntyvän jännitteitä myös vastuun ja työntekijöiden valtaistumisen välille, ylhäältä alas johtamisen ja alhaalta ylös tapahtuvan innovoinnin välille syntyy jännitteitä, kuten myös uusien asioiden kokeilun ja tuotannon ja toiminnan tehokkuudentavoittelun välille. Jännitteiden hallintaa ja johtamista ei kyetä ratkaisemaan vain valitsemalla yksi tavoiteltava asia toista keskeisemmäksi, vaan organisaatioiden on kyettävä hallitsemaan jännitteitä aiheuttavien tekijöiden molempia puolia, todettava ne läsnä oleviksi ja johdettava niitä aktiivisesti. (Simons 1995, 3–4.)

Simons (1995) lähtee mallissaan liikkeelle siitä, että liiketoimintastrategia on kaiken keskiössä. Hän määritteli neljä liiketoimintaperusteista keinoa (engl. lever), joiden avulla ohjausjärjestelmät kytetään liiketoimintastrategian toteuttamiseen. Näitä keinoja ovat ydinarvot, vältettävät riskit, kriittiset suoriutumismittarit ja strategiset epävarmuustekijät. Ohjauskeinot eivät toimi organisaatioissa yksittäisinä kokonaisuuksina, vaan sisäkkäisinä, toisiaan täydentävinä ja rinnakkaisina järjestelminä, vaikkakin niiden tarkoitusperät ovat erilaiset. Ohjauskeinojen yhtenäinen voima piilee niissä jännitteissä, joita kukin ohjauskeino itsessään luo. Ohjauskeinot toimivat sidosaineena liiketoimintastrategian ja ohjausjärjestelmien välillä. Kukin ohjauskeino on kiinnittyneenä yhteen ohjausjärjestelmään. Ohjausjärjestelmät ovat uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät. (Simons 1995, 6–9.)



Kuvio 4 Liiketoimintastrategian johtamisen kannalta kriittiset muuttujat (Simons 1995, 7)

Kuviossa 4 esitetään Simonsin (1995) malli, josta näkyy miten ohjausjärjestelmät sekä ohjauskeinot ja liiketoimintastrategia ovat kytkeytyneet toisiinsa. Liiketoimintastrategian yläpuolella kuvattujen uskomusjärjestelmien ja rajoitejärjestelmien nähdään kuvaavan etsintäaktiivisuutta, jolla organisaatiot pyrkivät löytämään uusia mahdollisuuksia. Nämä ovat molemmat muunnelmia perinteisistä ohjausjärjestelmistä. Liiketoimintastrategian alapuolella kuvatut diagnostiset ohjausjärjestelmät toimivat palautejärjestelmän tavoin. Sen tavoitteena on mahdollistaa ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Neljännenä ohjausjärjestelmänä ovat interaktiiviset ohjausjärjestelmät. Toisin kuin diagnostiset ohjausjärjestelmät, interaktiiviset ohjausjärjestelmät pyrkivät rajoittamaan organisaation innovointia ja ohjaamaan sitä kohti asetettuja tavoitteita strategian toteuttamiseksi. Tällä

on siis tasapainottava vaikutus diagnostisten ohjausjärjestelmien suhteen. (Simons 1995, 33; 59; 91.)

2.5.2 Käytettävät toiminnanohjausjärjestelmät

Perustamisvaiheessa uusien organisaatioiden perustajat kommunikoivat ja ovat muutoinkin paljon tekemisissä keskenään. Tämä edesauttaa organisaation tarkoituksen ja vision pysymistä kirkkaana perustajien mielessä. Organisaation kasvaessa ja kehittyessä tarve määrittää ja kommunikoida yhteinen tarkoitus organisaatiolle tulee keskeisemmäksi ja haastavammaksi. Mitä useampia perustajajäsenten ulkopuolisia työntekijöitä organisaatioon palkataan, sitä olennaisempaa on huolehtia, että uusien työntekijöiden arvomaailma vastaa organisaation arvoja. Ensimmäinen Simonsin esittämä ohjauskeino on uskomusjärjestelmä. Uskomusjärjestelmä on tarkasti määrätty kokonaisuus organisatorisia määritelmiä, kuten mitä ovat organisaation arvot ja tarkoitus ja mihin suuntaan organisaatiota ollaan viemässä. Uskomusjärjestelmän ydinsanoma kiteytetään organisaatioissa usein missioksi ja arvolupaukseksi. Uskomusjärjestelmän pääasiallinen tarkoitus on kannustaa organisaatioita löytämään uusia mahdollisuuksia. Jos strategian jalkautuksessa ja toteutuksessa ilmenee ongelmia, uskomusjärjestelmää voidaan käyttää määrittelemään, mitkä ovat ne ongelmien tyypit, jotka pitää korjata sekä millaisia ratkaisuja on syytä etsiä. Uskomusjärjestelmän rooli on vielä keskeisempi tilanteessa, jossa ongelmaa ei ole vielä nostettu esiin, sillä uskomusjärjestelmät motivoivat organisaation yksilöitä etsimään uusia tapoja ja mahdollisuuksia luoda arvoa. Moderneissa it-alan yrityksissä uskomusjärjestelmän rooli on myös olennainen, sillä työntekijät joita organisaatioon palkataan, ovat entistä paremmin koulutettuja, heillä on suurempi tarve päästä haastamaan itseään työelämässä ja kehittämään organisaatiota. Uskomusjärjestelmän on oltava riittävän laaja, jotta se puhuttelee organisaation eri osia ja tekijöitä. Tästä syystä uskomusjärjestelmää ei nähdä kovinkaan formaalina. Se ei voi sellaisenaan toimia kannustinjärjestelmän osana tai toiminta-astetta kuvaavana standardina, jota vasten suoriutumista voitaisi verrata. (Simons 1995 33–38.)

Uskomusjärjestelmä mahdollistaa uusien mahdollisuuksien etsinnän. Ilman selkeästi asetettuja reunaehtoja mahdollisuuksien etsintä ei ole tehokasta. Tarvitaan siis rajoitejärjestelmä. Rajoitejärjestelmä on Simonsin (1995) mallissa esitetty toinen ohjauksen keino. Rajoitejärjestelmään on sisäänrakennettu hieman negatiivinen kaiku, sillä toisin kuin uskomusjärjestelmä, rajoitejärjestelmä ei niinkään luo mahdollisuuksia, vaan pikemminkin rajoitteita toiminnalle. Järjestelmän avulla luodaan vähimmäistaso tai standardi, jonka puitteissa on toimittava. Rajat, jotka järjestelmä luo, perustuvat liiketoimintatarkeihin mahdollisuuksien etsinnän sijaan. Organisaatiot pyrkivät määrittämään niitä asioita, jotka

ovat ei-toivottuja ja joita ei pitäisi toteuttaa. Samalla organisaatiot luottavat työntekijöiden kykyyn tunnistaa ne tavat, jotka luovat arvoa organisaatiolle asetetun rajoitejärjestelmän puitteissa. On helpompi määrittää niitä asioita, jotka ovat ei-toivottuja, sen sijaan, että organisaation johto pyrkisi määrittämään ne kaikki tavat, joilla kannustetaan ja ohjataan työntekijöitä löytämään uusia mahdollisuuksia. Rajoitejärjestelmä luo pohjan johtajien mahdollisuudelle delegoida päätöksentekoa ja siten mahdollistaa organisaation mahdollisimman suuren joustavuuden ja luovuuden. Monella tapaa nähdäänkin, että rajoitejärjestelmä on edellytys organisaation vapaudelle ja yrittäjähenkisyydelle. (Simons 1995, 39–41.)

Kolmantena ohjausjärjestelmänä esitetään diagnostinen ohjausjärjestelmä. Kyseinen ohjausjärjestelmä elää palautteesta, jota se saa organisaatiosta ja toimii siten perinteisemmän johdon ohjauksen selkärankana. Diagnostisten ohjausjärjestelmän tavoitteena on mahdollistaa ennakoita asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Riippumatta organisaation koosta, sen toimintojen monimutkaisuudesta ja moniulotteisuudesta, organisaatiossa tehdään jatkuvasti valtava määrä päätöksiä. Organisaation johto kykenee hyödyntämään diagnostista ohjausjärjestelmää ja sen tavoitteiden asettamista ja kannustamaan työntekijöitä tekemään itsenäisiä päätöksiä. Johdon on pystyttävä luottamaan siihen, että henkilöstön tekemät päätökset ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja luovat siten organisaatiolle arvoa. Kyseessä on varsin formaali informaatiojärjestelmä, jota johto hyödyntää tarkastellakseen organisaation suoriutumista tietyllä ajanjaksolla tuloksien varjossa ja tehdäkseen korjausliikkeitä, mikäli syntyy poikkeamia esiasetetuista standardeista. Diagnostiselle ohjausjärjestelmälle on tunnusomaista se, että organisaatiossa kyetään mittaamaan prosessien tuloksia. Ohjausjärjestelmän avulla määritetään ennalta tietyt minimitasot tai standardit, joita vasten toiminnan suoriutumista kyetään vertaamaan ja mittaamaan. Kolmantena tunnusmerkkinä on organisaation kyky huomata poikkeamat standardista ja myös kyetä reagoimaan näihin poikkeamiin. (Simons 1995, 59–64.)

Diagnostista ohjausjärjestelmää käytetään varsin objektiivisesti, riippumatta siitä onko suoritteiden valmistuksesta vastuussa yksilö, kone, osasto tai kokonainen tuotantolinja. Raaka-aineita ja resursseja syötetään tiettyssä suhteessa, joka muutetaan arvoa lisääväksi puolivalmisteksi tai lopputuotteeksi. Tuotannon kappalemääriä ja laatua mitataan aikajoin ja verrataan esiasetettuun standardiin. Poikkeamat raportoidaan ja tehdään tarvittavat muutokset tuotantolinjaan ja tuotannon prosesseihin siten, että seuraavat tuotokset vastaavat paremmin vaadittua laatua ja tuotantomääriä. Mikäli tuotannossa syntyy poikkeuksia parempaa laatua tai suurempaa tuotantomäärää kuin mitä standardi antaisi ymmärtää, voidaan näitä standardeja myös uudelleenarvioida ja muokata vastaamaan vallitsevaa tilannetta. (Simons 1995, 59–60.)

Valmisteiden mittaaminen ja vertaaminen standardeihin on merkittävässä roolissa diagnostisessa ohjausjärjestelmässä, koska standardit ovat organisaatioissa johdettuja liike-

toimintastrategiasta. Ne ovat niitä asioita, joiden toteutuksen on onnistuttava ja tavoitteita, jotka on saavutettava, jotta liiketoiminnan suunnaksi asetettu strategia on mahdollista toteuttaa. Kriittiset menestystekijät vaikuttavat näiden esiasetettujen tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyteen tai mahdollistavat mahdollisimman suuren potentiaalisen tuottomahdollisuuden hyödyntämisen. (Simons 1995, 63–64.)

Ohjausjärjestelmistä neljäntenä esitetään interaktiivinen ohjausjärjestelmä. Verrattuna aiemmin esitettyyn diagnostiseen ohjausjärjestelmään, joka pikemminkin pyrkii rajoittamaan innovaatiota ja ohjaamaan organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita, jotta strategia toteutuu, tuottaa interaktiivinen ohjausjärjestelmä täysin päinvastaisia vaikutuksia. Sen tarkoituksena on mahdollistaa organisaatiossa tutkimustoimintaa ja oppimista. Tämä puolestaan edesauttaa uusien strategisten mahdollisuuksien esiinnousua. (Simons 1995, 91.)

Uudet strategiset mahdollisuudet saattavat uhata organisaation nykyistä strategiaa. Strategiset epävarmuustekijät ovat niitä epävarmuustekijöitä tai mahdollisesti tapahtuvia asioita, jotka voivat realisoituessaan uhata nykyistä liiketoimintastrategiaa tai jopa lakkauttaa nykyisen strategian olemassaolon. Epävarmuus yleisesti johtuu jonkinlaisesta katkoksesta tiedossa, jota tarvitaan tietyn tehtävän suorittamiseksi, tai siitä tiedon määrästä ja sen puutteesta joka organisaatiolla on hallussaan. Strateginen epävarmuus johtuu johdon oletuksesta siitä, mikä on tunnistettua ja tiedostettua ja mikä on vielä tunnistamatta ja löytämättä, ja joka kuitenkin voi toteutuessaan uhata nykyistä liiketoimintastrategiaa tai jopa lakkauttaa sen. (Simons 1995, 94.)

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät ovat johdon käyttämiä formaaleja tietojärjestelmiä. Johto hyödyntää näitä järjestelmiä säännönmukaisesti ja samalla pyrkivät liittämään itsensä osaksi alaistensa päätöksentekoprosessia. Tavoitteena on, että johto kykenee säilyttämään kosketuspinnan alaisten päätöksenteossa ja reagoimaan tarvittaessa. Interaktiivista järjestelmää tarkasteltaessa on havaittava, että kyseessä ei ole yksi yksittäinen uniikki ohjausjärjestelmä. Ylimmän johdon toimet tekevät järjestelmästä interaktiivisen. Heidän henkilökohtainen läsnäolonsa uusien strategiasta johdettujen ohjelmien ja tavoitteiden asettamisessa, kuukausittaisessa seuranta-arvioinnissa ja toimenpidesuunnitelman laatimisessa sekä säännöllinen markkinakatsauksiin tutustuminen ja perehtyneisyys ovat keskiössä. (Simons 1995, 95–96.)

Interaktiivisella ohjausjärjestelmällä on tyypillisiä sen luonnetta kuvaavia piirteitä. Järjestelmä luo tietoa ja tieto on olennaisessa roolissa ja toistuvasti organisaation ylimmän johdon agendalla. Organisaation on operatiivisessa mielessä oltava kiinnostuneita interaktiivisen ohjausjärjestelmän tuottamasta tiedosta kaikilla sen tasoilla. Järjestelmän tuottamaa tietoa täytyy huomioida säännöllisesti ja säännönmukaisesti organisaation kaikilla tasoilla. Dataa ei vain raportoida, vaan se analysoidaan ja tulkitaan tiedoksi sekä käsitellään kokouksissa esimiesten, alaisten tai vertaisen kesken. Järjestelmä myös nähdään ärsykkeenä ja kannustimena toiminnan ja prosessien jatkuvalla haastamiselle sekä keskustelulle datan taustaoletuksista ja toimintasuunnitelmista prosessien kehittämiseksi.

Kriittisenä menestystekijänä huomio tulisi ensisijaisesti kiinnittää prosesseihin ja niiden toimivuuteen ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttamisen sijaan. (Simons 1995, 94–97, 123–124.)

3 KASSAVIRTOJEN HALLINTA STARTUP-YRITYKSISSÄ

3.1 Kassavirran määritelmä ja sisältö

Käyttöpääoman taso on yksi keskeisimmistä yrityksen taloudellisen tilanteen ja vakava-raisuuden määrittämisen kriteereistä. Käyttöpääomalla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan sitä rahamäärää, jonka yritys tarvitsee liiketoimintansa päivittäiseen pyörittämiseen. Laajemmin tarkasteltuna käyttöpääoman yhteydessä viitataan niihin omaisuuseriin, jotka ovat nopeasti muutettavissa rahaksi. Näitä ovat rahat ja pankkisaamiset, myynti- ja muut saamiset sekä varastot, niin raaka-aine- kuin valmistuotevarastokin. Onnistuakseen liiketoiminnan harjoittamisessa, yrityksen on onnistuttava käyttöpääoman johtamisessa. Mikäli yrityksellä on paljon likvidiä omaisuutta, pystyy se helposti rahoittamaan päivittäisen liiketoimintansa. Yrityksellä voi puolestaan todeta olevan rahoituksellisia haasteita, mikäli sen rahavarat ovat vähäiset, sillä on ongelmia saatavien hallinnan kanssa tai sen varastotasot ovat niukat. Pahimmillaan tämä johtaa tilanteeseen, jossa yritys ei kykene myymään tuotteitaan tai palveluitaan asiakkaalle. Tämä puolestaan heijastaa suoraan yrityksen tuloksenteekokykyyn, sillä mikäli yritys jättää myymättä asiakkaille, jotka olisivat olleet valmiit tuotteita ostamaan. Lyhytaikaisten omaisuuserien ja lyhytaikaisten velkojen kiertonopeudet ovat keskeisiä yrityksen olemassaolon kannalta. Lyhytaikaisiin omaisuuseriin luetaan kuuluvaksi raaka-aine- ja valmistuotevarastot, myyntisaamiset ja rahat ja pankkisaamiset. Lyhytaikaisiin velkoihin luetaan kuuluvaksi ostovelat ja muut lyhytaikaiset velat ja velvoitteet. Yrityksen on pystyttävä lyhytaikaisilla omaisuuserillä kattamaan lyhytaikaiset velvoitteet. Liian alhainen käyttöpääoma johtaa ongelmiin, sillä yritys ei pysty suoriutumaan lyhyen aikavälin velvoitteistaan. Liian suuri käyttöpääoma sen sijaan johtaa resurssien tehottomaan käyttöön, joka heijastuu edelleen heikkona tuottona omistajille. Yritys ei tällöin pyri maksimoimaan omistajiensa hyötyä. (Jury 2012, 4; Sharma 2009, 24–25.)

Rahavarat ja kassavirta ovat näin ollen yritystoiminnassa kaiken keskiössä. Riittävät rahavarat ovat ehto yritystoiminnan jatkumiselle. On ymmärrettävä, miten liiketoiminnassa tehtävät päätökset investointien, liiketoimintojen ja rahoituserien suhteen vaikuttavat yrityksen kassavirtaan, ja onko päätöksillä negatiivinen vai positiivinen vaikutus kassavirtaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Kassavirtavaikutus voi olla negatiivinen lyhyellä aikavälillä, mutta mahdollistaa suuremman positiivisen kassavirran tulevaisuudessa. Esimerkiksi investoinnit ovat tällaisia. Yrityksen kyky muuntaa materiaalit kassavirraksi heijastaa yrityksen kykyä luoda tuottoa sijoituksille. Samalla tämä toimii olennaisena signaalina sidosryhmien suuntaan. (Kroes & Manikas 2014, 37; Sharma 2009, 93.)

Rahavarojen siirtyminen yrityksestä sisään tai yrityksestä ulos on kassavirtaa yksinkertaisimmillaan. Kassavirta voi olla luonteeltaan positiivista tai negatiivista. Positiivinen kassavirta viittaa rahavarojen siirtymiseen yrityksen haltuun. Negatiivinen kassavirta kuvaa puolestaan rahavarojen siirtymistä yrityksen hallinnasta pois. Rahavirta on prosessi, jossa yritys käyttää rahaa valmistaakseen tuotteita tai palveluita, joita myydään asiakkaille ja kerää myyntiä vastaavat saatavat. Olennaista on pyrkiä toistamaan tätä kuviota mahdollisimman usein ja mahdollisimman nopeasti. (Jury 2012, 60; Sharma 2009, 107-108.)

Tuotteen tai palvelun myynti ei suoraan itsessään synnytä kassavirtaa, vaan kassavirta syntyy vasta siinä vaiheessa, kun asiakas suorittaa velvoitteensa. Mikäli asiakkaalle joudutaan syystä tai toisesta myöntämään lisää maksuaikaa, viivästyttää tämä tältä osin kassavirran syntymistä. Kassavirtaa voi syntyä myös uusien lainojen nostoista, uusista pääomasijoituksista, käyttöomaisuuserien myynnistä sekä muista mahdollisista korkotuotoista. Negatiivinen kassavirta on siis rahavarojen siirtymistä yrityksen hallusta pois. Kyse on yleensä liiketoimintaan liittyvien kustannusten maksamisesta, kuten raaka-aineiden varastoon hankinnasta liittyvistä ostoista. Valmistustoimintaa harjoittavalle yritykselle suurimmat negatiiviset kassavirrat syntyvät nimenomaan raaka-aineiden ja komponenttien hankinnasta. Muita negatiivista kassavirtaa aiheuttavia tekijöitä ovat palkat ja palkkiot työntekijöille, pääomien ja korkojen takaisinmaksut, osingot, verot, investoinnit ja käyttöomaisuuden hankinnat sekä muut ostovelat. (Jury 2012, 60; Sharma 2009, 107-108.)

Nettokassavirta on sisään ja ulos virtaavan kassavirran erotus tietyllä ajanjaksolla. Kumulatiivinen eri ajanjaksojen yli kertyvä positiivinen nettokassavirta kuvaa yrityksen kykyä luoda ylijäämää. Negatiivinen nettokassavirta yli ajanjaksojen kuvaa lisärahoituksen tarvetta. Usein puhutaan myös vapaasta kassavirrasta. Vapaalla kassavirralla tarkoitetaan sitä ylijäämää kassavirtaa, jota ei ole jo erikseen korvamerkitty. Kyse on kassavirrasta, jolla yritys pystyy tarttumaan uusiin mahdollisuuksiin. Mitä enemmän yrityksellä on vapaata kassavirtaa, sitä joustavammin se kykenee tarttumaan uusiin investointimahdollisuuksiin. Kyse on siis liiketoiminnan kassavirrasta, josta on vähennetty liiketoiminnan kannalta välttämättömät investoinnit sekä sijoittajille maksettavat osingot. Vapaata kassavirtaa hyödynnetään liiketoiminnassa tulevaisuissa investoinneissa ja yrityshankinnoissa. (Jury 2012, 60; Sharma 2009, 107-108.)

Kassavirtalaskelman tarkoituksena on tuottaa sidosryhmille tietoa siitä, miten yrityksen rahavarat ovat kehittyneet tarkasteluajanjakson, usein tilikauden, aikana. Kassavirtalaskelma kuvaa myös sitä, mistä rahaa on virrannut yritykseen sisään ja mistä puolestaan virrannut ulos. Kassavirtalaskelmalle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta muotoa, mutta sen sisältöä ohjaavat paikalliset kirjanpitolait ja -asetukset sekä kansainväliset tilinpäätösstandardit. Kansainväliset tilinpäätösstandardit antavat ohjeistuksen kassavirtalaskelman sisällölle, muodolle ja laatimisvelvollisuuksille. Kassavirtalaskelma kuvaa yrityksen

raha- ja pankkisaamisten muutosta tietyn ajanjakson aikana. Se perustuu tilinpäätösstandardeihin ja edellisten tilikausien kirjanpitodataan. Kassavirtalaskelma koostuu kolmesta osasta (IFRS/IAS7 2017; Jury 2012, 61–78.):

- liiketoiminnan rahavirta,
- investointien rahavirta ja
- rahoituksen rahavirta.

Liiketoiminnan rahavirtaan luetaan kuuluvaksi yrityksen normaalin liiketoiminnan aiheuttamat rahavirrat sekä ne kaikki, jotka eivät suoraan lukeudu investointien tai rahoituksen rahavirtalaskelmien alle. Investointien rahavirtaan kirjataan ne nettoinvestoinnit, joita yritys on tehnyt tilikauden aikana. Käytännössä kyseessä on uusiin investointeihin käytettyjen rahavarojen kirjaamisesta sekä positiivisesta rahavirrasta, joka liittyy vanhojen käyttöomaisuuserien myyntiin. Joissain tapauksissa investointeihin on mahdollista aktivoida myös aineetonta omaisuutta tietyn edellytyksin, erityisesti yrityksen tekemän tutkimus- ja kehitystoiminnan muodossa. Tällöin on erityisen tarkasti otettava huomioon ne rahavirrat, jotka ovat jo aiheutuneet kyseisten menojen aktivoimien yhteydessä. Lisäksi on oletettava, että on todennäköistä, että kyseiset investoinnit tuottavat taloudellista hyötyä yritykselle tulevaisuudessa. Rahoituksen rahavirtalaskelman yhteydessä tunnistetaan muutokset pääomien erissä, erityisesti muutokset omassa pääomassa, vieraassa pääomassa sekä mahdollisessa maksetussa osingossa. Kassavirtalaskelma on aina täsmäytettävä. Tällöin liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirran yhteenlaskettu tulos vastaa avaavan ja päättävän taseen rahat ja pankkisaamiset -erän muutosta. (IFRS/IAS7 2017; Jury 2012, 61–78.)

Kassavirtalaskelma voidaan laatia suoralla tai epäsuoralla tavalla. Suoralla tavalla laadittaessa tarkastellaan jokaista kassaan ja rahavaroihin liittyvää kirjanpilotapahtumaa tarkastelujakson aikana sen mukaan, mihin kassavirtalaskelman kolmesta osasta kyseinen tapahtuma kuuluu. Epäsuoran tavan laadinnassa lähtökohtana käytetään yrityksen tilinpäätösdatasta tuloslaskelmaa ja kahta edellistä päättävää tasetta. Tarkastelussa tuloslaskelman eriä oikaistaan tarvittavilta osin, jotta päästään käsiksi kassavirtavaikutuksiin. Kassavirtalaskelmaan tehtäviä tarvittavia oikaisuja ovat erilaiset ei-rahalliset liiketoiminnan tulokseen vaikuttavat tekijät, kuten erilaiset jaksotukset, jotka liittyvät joko menneisiin tai tulevaisuudessa syntyviin kassavirtoihin. (IFRS/IAS7 2017; Jury 2012, 59–60.)

Kirjanpitolautakunnan yleisohje (2007) rahoituslaskelman laatimisesta antaa ohjeita siitä, minkälaisia oikaisuja suoraan ja epäsuoraan kassavirtalaskelmaan on tehtävä. Käytännön erot suoran ja epäsuoran kassavirtalaskelman välillä rajoittuvat liiketoiminnan rahavirran tarkasteluun. Kaksi muuta osuutta, investointien rahavirta ja rahoituksen rahavirta, määritetään suorassa ja epäsuorassa kassavirtalaskelmassa samalla tavalla. Laadittaessa kassavirtalaskelma suoran rahoituslaskelman mukaisesti tarvitaan usein enemmän informaatiota, kuin tuloslaskelma, tase ja liitetiedot antavat. Tästä syystä yrityksen ulko-

puolelta tarkastelevan henkilön on todella vaikea, ellei jopa mahdoton käyttää suoraa rahoituslaskelmaa, jos halutaan saada riittävän oikean kuvan eri rahoituslaskelman osien todellisesta luonteesta. (Kirjanpitolauslaskenta 2007, 15.)

Suoraan rahavirtalaskelmaan tarvittavat luvut liiketoiminnan saaduista ja suoritetuista maksuista eristä voidaan kerätä kirjanpidon päätileiltä. Niitä voidaan oikaista vaihtomaisuuden muutoksilla, jos aineissa, tarvikkeissa tai tavaroissa tapahtuu muutoksia. Myynti-, siirto- ja muiden saamisten sekä osto-, siirto- ja muiden velkojen muutokset on myös otettava huomioon. Muita oikaisuja joita on tehtävä, ovat erät, jotka eivät kuulu tilikauden rahavaroihin sekä mahdolliset investointien ja rahoituksen rahavirtoihin kuuluvat erät. (Kirjanpitolauslaskenta 2007, 14–16.)

Epäsuorassa rahoituslaskelmassa määritellään liiketoiminnan nettorahavirta oikaisemalla tuloslaskelman erää ”Voitto (tappio) ennen satunnaisia erää”. Oikaisuja tehdään seuraavilla erillä (Kirjanpitolauslaskenta 2007, 17.):

- Varastojen muutokset
- Lyhytaikaisten korottomien liikesaamisten ja -velkojen muutokset niiltä osin, kun ne koskevat liiketoimintaa
- Suunnitelman mukaiset poistot, realisoimattomat kurssivoitot ja -tappiot sekä muut vastaavat tuotot ja kulut, joihin ei liity maksutapahtumaa
- Investointien ja rahoituksen rahavirtaan kuuluvat tuloslaskelmaan merkityt erät, kuten liiketoiminnan muihin tuottoihin ja kuluihin merkityt pysyvien vastaavien aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden myyntivoitot ja -tappiot sekä investointien rahavirtaan kuuluvat osinkotuotot.

Epäsuoran rahoituslaskelman mukaisessa liiketoiminnan rahavirran analyysissä tuloslaskelman voittoa tai tappiota oikaistaan suunnitelman mukaisilla poistoilla, realisoitumattomalla kurssivoitolla ja -tappiolla, muilla tuotoilla ja kuluilla, joihin ei liity maksua, rahoitustuotoilla ja -kuluilla sekä muilla oikaisuilla. Näin saadaan rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta. (Kirjanpitolauslaskenta 2007, 17.)

Oikaisemalla tuloslaskelman erää edelleen lyhytaikaisten korottomien liikesaamisten muutoksella, vaihtomaisuuden muutoksella sekä lyhytaikaisten korottomien velkojen muutoksella saadaan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja. Edelleen oikaisemalla maksetuilla koroilla ja maksuilla muista liiketoiminnan rahoituskuluista, saaduilla osingoilla liiketoiminnasta, saaduilla koroilla liiketoiminnasta sekä maksetuilla välittömällä veroilla saadaan rahavirta ennen satunnaisia erää. Jotta päästään liiketoiminnan rahavirtaan, on edellä laskettua lukua vielä oikaistava satunnaisista eristä johtuvan rahavirran nettovaiikutuksella. (Kirjanpitolauslaskenta 2007, 17.)

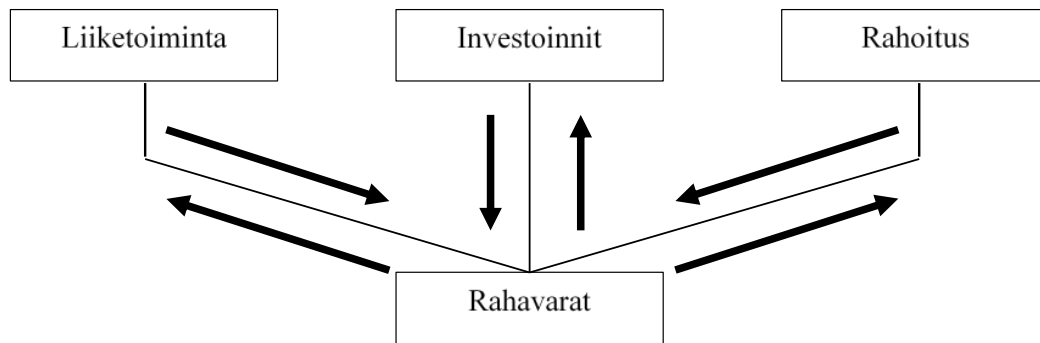
Julkisen osakeyhtiön on osakeyhtiölain mukaan aina laadittava rahoituslaskelma osaksi tilinpäätöstä. Sama velvoite koskee myös yksityisiä osakeyhtiöitä. Tosin tietyin edellytyksin yksityiset osakeyhtiöt voivat olla vapautettuja rahoituslaskelman laatimisesta. Jos kirjanpitovelvollinen on pieni kirjanpitovelvollinen, ei sen ole tarvetta laatia

rahoituslaskelmaa osaksi tilinpäätöstään. Kirjanpitolain 4 a §:n mukaan mikroyrityksellä tarkoitetaan kirjanpitovelvollista, jolla sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy *enintään yksi* seuraavista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä:

- liikevaihto on 12 milj. euroa;
- taseen loppusumma on 6 milj. euroa;
- palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä.

Mikäli siis sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittyy enintään yksi yllä mainituista kolmesta raja-arvosta tilinpäätöspäivänä, yritys lukeutuu edelleen pienten kirjanpitovelvollisten joukkoon. (Kirjanpitolautakunta 2007, 3; Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336, 4 a §).

Yritystoiminnassa rahavirrat muodostuvat kolmesta erillisestä virrasta. Näiden virtojen tasapaino ja suhde toisiinsa määrittää sen, vähenevätkö vai kasvavatko rahavarat. Kukin rahoituslaskelman kolmesta osasta on yhdistetty toisiinsa rahavarojen kautta. Kukin kolmesta virrasta voi kulkea molempiin suuntiin vähentäen tai kasvattaen rahavaroja. Liiketoiminta on yleisesti vakiintuneissa yrityksissä se virta, joka kasvattaa yrityksen rahavaroja. Tuote valmistetaan ja myynnistä saadaan enemmän rahaa kuin sitä vastaavat kustannukset sekä muut välilliset rahavarat ovat yhteensä. Ylijäämä rahavirtana liiketoiminnasta mahdollistaa uusien tuotteiden ja palveluiden innovoinnin ja niiden mahdollistamien investointien tekemisen. Se mahdollistaa myös mahdollisen rahavirran omistajien suuntaan osinkojen muodossa. Uusilla nuorilla yrityksillä rahavirta on usein rahavaroista kohti liiketoimintaa, joka pienentää rahavaroja. Tämä johtuu siitä, että liiketoiminta ei ole vielä riittävän kypsää kantamaan liiketoiminnan aiheuttamia välittömiä kustannuksia taikka sellaisia tuotekehityskustannuksia, joita ei voida aktivoida taseeseen poistettavaksi myöhempien tilikausien aikana. Vaikka aktivoitavaa toimintaa olisikin, kassavirtavaikutus on silti välitön. Tämän tyyppinen investointi vaikuttaakin usean tulevan tilikauden aikana tuloksenteikomahdollisuuksiin. Mikäli liiketoiminta kuluttaa enemmän rahavaroja kuin se luo, täytyy tämä vaje paikata jollain. (Jury 2012.)



Kuvio 5 Rahavirran kulku yrityksessä (mukaiillen Jury 2012, 18)

Investointien rahavirta voi myös kulkea molempiin suuntiin. Jotta rahavirta investoinneista rahavaroihin tapahtuisi, tarkoittaisi se käytännössä sitä, että yrityksen on myytävä jotain käyttöomaisuuttaan. Useimmiten rahavirta on kuitenkin rahavaroista kohti investointeja. Vaikka investoinnin kirjaamisella ei ole liiketoiminnallista tulosvaikutusta välittömästi ja suoraan, aiheuttaa se taseella vastaavien puolella muutoksia omaisuuserissä. Rahavarat pienenevät ja käyttöomaisuus kasvaa. Startup-yritysten osalta investointien rahavirta investoinneista rahavaroihin on käytännön tasolla mahdotonta, sillä startup-yritysten investoinnit rajoittuvat tuotekehitysmenojen aktivointeihin, joiden realisointi sellaisenaan on vaikeaa. (Jury 2012.)

Rahoituksen kassavirta pyrkii tasoittamaan liiketoiminnan ja investointien välistä epätasapainoa joko tuomalla lisää rahoitusta yritykseen tai vaihtoehtoisesti maksamalla pois vierasta pääomaa tai osinkoa omistajille. Yleisesti liiketoiminnan rahavirran ylijäämällä pyritään rahoittamaan investoinnit, jolloin vähennetään ulkopuolisen rahoituksen tarvetta. Tätä voidaan tietysti tukea rahoituksen rahavirralla. Ainoastaan tulorahoitukseen turvautuessa yritys saattaa hidastaa kasvumahdollisuuksiin tarttumista ja siten tilanne voi todellisuudessa olla yritykselle jopa haitallinen. (Jury 2012.)

Mikäli yritykselle kertyy merkittävästi positiivista kassavirtaa liiketoiminnoista, jota ei kyetä kanavoimaan uusiksi investoinneiksi, vaan rahavarat ennemmin maksetaan yrityksestä ulos osinkoina tai muina pääoman palautuksina, viestii se muille sidosryhmille, että yrityksellä ei ole enää jäljellä uusia mahdollisuuksia, joita se voisi pyrkiä hyödyntämään. Tämä saattaa vaarantaa tulevaisuuden kilpailukykyä. (Jury 2012.)

3.2 Kassavirta kannattavuuden mittarina startup-yrityksissä

Yritykset käyttävät oman toimintansa kannattavuuden mittaamiseen useita eri mittareita. Mittarit voivat olla taloudellisia, asiakaslähtöisiä, sisäiseen toimintaan liittyviä tai oppimisen ja kasvun mittareita. Taloudelliset mittarit nähdään edellisen listauksen keskeisimpänä mittausalueena, sillä taloudellinen näkökulma on mukana käytännössä kaikissa muissa mitta-alueissa luoden samalla pohjan mittareiden käytölle. Taloudellisten mittareiden teemoja, jotka heijastuvat myös muille mittauksen alueille ovat liiketoiminnan kasvattaminen, taloudellisen kannattavuuden parantaminen, käyttöpääoman tehokkaampi käyttö ja riskien minimointi. Kyetäkseen mittaamaan näitä teemoja, yrityksen tulos ja kassavirta ovat merkittävässä asemassa. Akateemisessa kirjallisuudessa onkin keskusteltu laajasti kassavirran käyttämistä yhtenä taloudellisen suoriutumisen mittarina. Greenberg et al. (1986) tutkivat suurten yritysten liiketoimintojen tuloksen ja kassavirran kykyä ennustaa tulevaisuuden kassavirtoja. Bowen et al. (1986) puolestaan totesivat, että perinteinen liiketoiminnan tuloksesta johdettu kassavirtalaskelma, joka ottaa huomioon käyttöpääoman muutoksen, korreloi voimakkaammin liiketoiminnan tuloksen kanssa kuin verrokkina käytetty vaihtoehtoinen tapa laatia kassavirtalaskelma. (Kaplan & Norton 1996, 43–47.)

Omassa tutkimuksessaan Finger (1994) tutki nykyisen liiketoiminnan tuloksen kykyä ennustaa tulevaisuuden tuloksia ja kassavirtaa sekä nykyisen liiketoiminnan kassavirran kykyä ennustaa tulevaisuuden kassavirtoja sekä tuloksia. Hän tuli siihen lopputulokseen, että liiketoiminnan tulos on kuvaava työkalu tulevaisuuden tuloksen ennustamiseen erityisesti keskipitkällä ja pitkällä ajanjaksolla. Pitkänä ajanjaksona voidaan pitää viidestä kahdeksaan vuoden pituista aikaa. Liiketoiminnan nykyinen tulos käytettynä yksin ja yhdistettynä liiketoiminnan kassavirran kanssa on toimiva työkalu tulevien kassavirtojen ennustamiseen. Fingerin (1994) tutkimuksesta käy ilmi, että liiketoiminnan kassavirta on parempi ennustamistyökalu lyhyellä, vuoden aikajänteellä, mutta tarkastelujaksoa pidentäessä liiketoiminnan tuloksen ja kassavirran käyttö antavat samansuuntaisen tuloksen. (Fight 2006, 78; Finger 1994, 220)

Reider ja Heyler (2003) painottavat kassavirran olennaisuutta liiketoiminnan näkökulmasta. Liiketoiminnan johdon ja sidosryhmien tarkastelun painopisteen siirtyessä entistä enemmän myynnin lukujen kehitykseen ja raportoitujen tulosten seurantaan, unohtuvat usein todellisen kassavirran vaikutukset. He painottavatkin, että positiivinen kassavirta riittämättömällä tuloksentelekyvyllä turvaa yrityksen lyhyen aikavälin toiminnan, mutta ongelmia syntyy tulevaisuudessa. Positiivinen liiketoiminnan tulos ilman riittävää kassavirtaa puolestaan johtaa yrityksessä välittömiin ongelmiin. Vaikka yritys kykenisikin tekemään positiivista tulosta liiketoiminnassaan, täytyy sen johtaa kassavirtaansa tehokkaasti ja pyrkiä minimoimaan ulos- ja sisäänpäin suuntautuvien kassavirtojen väliset ai-

kaerot. Liiketoiminnan lukujen ja kassavirran lukujen vertaamisessa on myös se perustavanlaatuisen ero, että kassavirta perustuu todelliseen rahan siirtymiseen, kun taas liiketoiminnasta raportoitu tulos on usein jaksotusperusteinen. Tällöin julkaistuja tuloksia voidaan manipuloida varsin helposti luomalla erilaisia jaksotuksia ja varauksia. Kassavirran osalta näin ei kuitenkaan ole. (Reider & Heyler 2003, 1, 12–13.)

3.3 Ulkoisten tekijöiden vaikutukset kassavirtaan startup-yrityksissä

Liiketoiminnan harjoittaminen tuo aina mukanaan riskejä. Riskit ilmenevät monissa eri muodoissa. Osa riskeistä on yrityksen sisäisiä ja osa ulkoisia riskejä ja ulkoisia tekijöitä. Nämä ulkoiset tekijät myös vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn. Yrityksen sidosryhmät tarkastelevat yritystä ulkopuolelta ollen erilaisten riskiarviointien varassa. Perusteellinen riskiarviointi vaatii osakseen aina laajemman viitekehityksen tarkastelun. Arvioinnissa otetaan mukaan myös perusteellinen arvio liiketoiminnan perusosasta, joiden päälle se on rakennettu, sisältäen arvioita yrityksen kilpailutilanteesta ja johdon kyvykkyyksistä sekä strategiasta, jota yritys noudattaa. Yrityksen ulkopuolisina tekijöinä on mielekästä ottaa huomioon myös makrotaloudellisia näkökulmia, joilla voi olla vaikutusta yrityksen taloudellisen suoriutumisen kannalta. (Fight 2006, 43.)

Laajassa tarkastelussaan, joka käsitti 320 aikaisempaa tutkimusta, Capon et al. (1990) tutkivat meta-analyysissään niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet taloudelliseen menestykseen. He tiivistivät nämä tekijät kolmeen tarkoituksenmukaiseen kategoriaan: ympäristö, strategia ja organisaatio. Kaikilla näillä tekijöillä on oma vaikutuksensa kannattavuuteen, kasvuun tai ne pienensivät poikkeamaa taloudellisesta kasvusta. Ympäristötekijät, kuten toimialan keskittyminen, toimialan koko ja kasvuvauhti, alalle tulon esteet ja tuotannon skaalaedut vaikuttivat kaikki positiivisesti taloudelliseen menestykseen. Maahantuonti ja vienti sekä maantieteellinen hajaantuneisuus vaikuttivat puolestaan negatiivisesti. (Capon et al. 1990, 1143, 1156.)

Strategisista tekijöistä kasvu, markkinointi, markkinaosuus, tuotekehityksen määrä, tuotteiden ja palveluiden laatu, organisaation pystyysuuntainen integroituminen ja yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttivat positiivisesti taloudelliseen menestykseen. Tuotannon pääomaintensiivisyys ja suuret investointitarpeet sekä toiminnan hajauttaminen sen sijaan haittaavat taloudellista menestystä. Tuotantokapasiteetin käyttöaste heijastaa positiivisesti taloudelliseen suoriutumiseen. Tutkimuksessaan he myös totesivat, että toimialan hajaantumisen, yrityksen koolla, suhteellisella hinnalla, markkinointikustannuksilla, toimimisella kuluttaja- tai yrityskaupassa, varastotasoilla ja omistus tai johtamistavalla ei ollut merkittävää painoarvoa taloudellisen suoriutumisen näkökulmasta. (Capon et al. 1990, 1156–1157.)

Riskiarvioinnin näkökulmasta Fight (2006) totesi joidenkin subjektiivisten ja ei-numeeristen tekijöiden vaikuttavan taloudelliseen suoriutumiseen ja siksi yritysjohdon on kyettävä tunnistamaan nämä tekijät. Hän listaa riskitekijöiksi ympäristötekijät, kilpailuasetelman sekä yrityksen johdon. Ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi poliittiset, taloudelliset, sosiokulttuuriset ja teknologiset tekijät. (Fight 2006, 41–44.)

3.4 Kassavirtojen hallinta

Kassavirtojen hallinnalla pyritään parantamaan yrityksen rahoitustilannetta. Kassavirran hallinnassa pyritään hyödyntämään niitä käytäntöjä ja tekniikoita, jotka on suunniteltu nopeuttamaan ja paremmin hallitsemaan saatavia ja käteismaksujen siirtoa tehokkaasti pankkitilille, parantamaan eri maksukeinojen hallintaa sekä minimoimaan turhat rahavarat laittamalla nämä varat parempaan käyttöön tuottamaan taloudellista lisäarvoa. Rahalla yleismaallisenä hyödykkeenä on aina vaihtoehtoiskustannus. Säilytettyjen rahavarojen todellinen kustannus on se tuotto, jonka raha olisi sijoitettuna pystynyt tuottamaan. Yksinkertaisimmillaan kassavirran hallinnassa on kyse siitä, miten maksimoidaan yrityksen rahavarat minimoimalla rahavarojen maksimoinnin aiheuttamat kustannukset. (Sharma 2009, 73–74.)

Operatiivisesta näkökulmasta rahan kiertonopeustunnusluvut ovat olennaisia. Yrityksen yhtenä tavoitteista on pyrkiä määrittämään mahdollisimman alhainen käyttöpääoman määrä, jolla yritys pystyy vielä jatkamaan toimintaansa ilman häiriöitä. Käyttöpääoman määrää pystytään minimoimaan vaikuttamalla kolmeen eri erään, samalla vaikuttaen yrityksen kassavirtaan. Nämä erät ovat myyntisaamisten kiertoaika, varastojen kiertoaika sekä ostovelkojen kiertoaika. Myyntisaamisten kiertoaika kuvaa keskimääräistä aikaa, joka kuluu siihen, että myyntisuoritetta vastaavat rahat maksetaan. Varaston kiertoaika mittaa keskimääräistä aikaa, jonka tuotteet viettävät varastossa ennen niiden myymistä asiakkaille. Ostovelkojen kiertoaika kuvaa keskimääräistä aikaa, joka yrityksellä kuluu ostolaskujen maksuun velkojille. Kiertonopeuksia voidaan tarkastella yksittäisinä osina tai yhdistää ne yhdeksi tunnusluvuksi, käyttöpääoman. Käyttöpääoman kiertoaikassa lasketaan yhteen myyntisaamisten kiertoaika sekä varaston kiertoaika ja siitä vähennetään ostovelkojen kiertoaika. Tällöin saadaan yleiskuva siitä ajanjaksosta, joka tarvitaan, jotta ostetut ja valmistetut tuotteet saadaan myytyä asiakkaille. Joissain yhteyksissä voi olla mielekästä muokata käyttöpääoman kiertoaikaa operatiivisen käyttöpääoman kiertoaikaksi. Tällöin tarkastellaan ainoastaan myyntisaamisten kiertoaikoja sekä varaston kiertoaikoja. Lopputuloksena saadaan päivien lukumäärä, jonka rahat ovat sitoutuneena varastoon ennen kuin asiakas suorittaa maksun. (Kroes & Manikas 2014, 37–38; Sharma 2009, 76–77.)

Taulukko 1 Kiertonopeuden tunnusluvut (Kroes & Manikas 2014, 39)

Mittari	Kuvaus	Laskukaava
Myyntisaamisten kiertoaika	Keskimääräisten päivien lukumäärä, joka tarvitaan myyntiä vastaavan suorituksen maksuun.	$(\text{Myyntisaamiset} / \text{myynti}) \times \text{tarkasteluajanjakson päivien lukumäärä}$
Varaston kiertoaika	Keskimääräinen päivien lukumäärä, jonka tuotteet ovat varastossa ennen niiden myyntiä.	$(\text{Varasto} / \text{myyntiä vastaavat kustannukset}) \times \text{tarkasteluajanjakson päivien lukumäärä}$
Ostovelkojen kiertoaika	Keskimääräinen päivien lukumäärä, joka kuluu ennen laskujen maksua.	$(\text{Ostovelat} / \text{ostot}) \times \text{tarkasteluajanjakson päivien lukumäärä}$ Ostot = myyntiä vastaavat kustannukset + varaston muutos
Käyttöpääoman kiertoaika	Ajallinen kesto, joka kuuluu siihen, että tarvikeisiin sijoitetut rahat palautuvat kassaan asiakkailta.	$\text{Myyntisaamisten kiertoaika (DSO)} + \text{Varaston kiertoaika (DIO)} - \text{Ostovelkojen kiertoaika (DPO)}$
Operatiivinen käyttöpääoman kiertoaika	Ajallinen kesto, jonka raha on sidottuna käyttöpääomaan ennen kuin suoritus vastaanotetaan asiakkaalta.	$\text{Myyntisaamisten kiertoaika (DSO)} + \text{Varastojen kiertoaika (DIO)}$

Kroes ja Manikas (2014) totesivat tutkimuksessaan, että kassavirran johtamisella on suoria vaikutuksia yrityksen taloudelliseen menestykseen. Erityisesti muutokset kassavirran johtamisessa heijastuvat siihen. He totesivat operatiivisen käyttöpääoman kiertoaikatunnusluvun olevan kaikkein suurimmin yhteydessä menestyksen muutokseen. Samansuuntaiset lopputulokset tulivat myös, kun he tutkivat myyntisaamisten kiertoaikoja sekä varastojen kiertoaikoja. Tämä tulos on siinä mielessä ymmärrettävä, että operatiivinen käyttöpääoman kiertoaika koostuu nimenomaan kahden edellä mainitun yhteenlasketusta luvusta. Muutos jommassakummassa, toisen pysyessä vakiona, aiheuttaa täten väistämättä muutoksen myös ylätasen luvussa. Yrityksen liiketoiminnasta vastaavien onkin syytä kiinnittää huomiota nimenomaan myyntisaamisten, varastojen ja operatiivisen käyttöpääoman kiertoaikoihin niiden suoran tulosvaikutuksen takia. (Kroes & Manikas 2014, 49.)

Kiertoaikoihin ja niiden aiheuttamaan sisään ja ulos suuntautuvien rahavirtojen välistä kuilua voidaan pyrkiä kaventamaan vaikuttamalla käyttöpääoman kiertoajan elementteihin, sillä mitä lyhempi aika ulos maksettavien erien ja sisään saapuvien saamisten välillä on, sitä parempi taloudellinen tilanne yrityksessä on ja sitä vähemmän on tarvetta rahoittaa operatiivista toimintaa ulkopuolisella rahoituksella. Useissa tapauksissa raaka-ainesten osto varastoon ja siitä aiheutuva kassavirta raaka-ainelaskun eräpäivänä tulee vastaan nopeammin kuin yrityksen myynti tapahtuu. Yhtenä vaikuttamisen keinona on myöntää yrityksen asiakkaille alennusta, mikäli he maksavat laskut nopeammalla aikataululla. Tämä lyhentää myyntisaamisten kiertoaikaa, mutta samalla pienentää suoritteen myynnistä saatavaa katetta. Varaston kiertonopeuksia voidaan nostaa, samalla laskien varastopäiviä, kohdistamalla myyntiponnisteluja tiettyjen hitaasti kiertävien tuotteiden saamiseksi liikkeelle varastosta. Nämä toimenpiteet myös pienentävät tuotteiden myynnistä aiheutuvaa kassavirtaa. Kolmantena vaihtoehtona on jättää käyttämättä ostoisiin liittyviä alennuksia. Vastaavasti kuin myynnin puolella, ostolaskut sisältävät usein aikaiseen maksuun liittyviä käteisalennuksia. Jättämällä nämä käyttämättä saadaan viivästytettyä ulospäin suuntautuvaa rahavirtaa. Tämä yhdistettynä yllä mainittuihin toimiin auttaa kaventamaan ulos ja sisään suuntautuvien operatiivisten kassavirtojen välistä aikaa. (Edwards 2014, 9.)

3.5 Startup-yrityksen kassavirran erityispiirteet ja kassavirran lähteet

Startup-yritysten yhteydessä puhutaan usein *burn rate*sta, jolla viitataan siihen tahtiin missä yritys kuluttaa rahaa. Eräs burn raten määrittäminen on tarkastella lukua vähentämällä edellisen tilinpäätöksen taseen rahat ja pankkisaamiset -erän kuluvan tilikauden vastavasta ja jakamalla tämän erotuksen edellisen tilinpäätöksen taseen rahat ja pankkisaamiset -erällä. Kyse on siis varsin yksinkertaisesta tavasta, jossa lasketaan keskimääräinen rahan käyttö tietyssä ajanjaksona. (Edwards 2014, 6; Levitas & McFadyen 2009, 666.)

Tilinpäätösdataan pohjautuva rahan käytön analyysin aikajänne on liian pitkä. Startup-yritys on ollut olemassa vasta muutaman kuukauden, joten historiadataa ei ole riittävästi saatavilla. Edwards (2014) tiivistää burn raten siten, että se kuvaa negatiivista kassavirtaa. Startup-yritykset käyttävät liiketoiminnan aloituksessa sijoitettua alkupääomaa sekä vaihtoehtoisia ulkoisia sijoituksia ja lainoja tietyn lyhyen ajanjakson ajan. Toisilla yrityksillä tämä ajanjakso on lyhempi ja toisilla puolestaan pidempi. (Edwards 2014, 6.)

Burn raten juuret juontavat niin sanotulle dot-com-aikakaudelle, jolloin useat startup-yritykset kävivät läpi useita rahoituskierroksia ennen kuin kykenivät muuntamaan toimintansa kannattavaksi ja operatiivisen liiketoiminnan kantamaan itsensä kassavirran näkökulmasta. Tämä onkin olennainen hetki jokaisen yrityksen toiminnassa, niin uuden

kuin vanhankin, eli milloin yritys saavuttaa sen toiminnan tason, jolloin se alkaa luoda positiivista kassavirtaa. (Edwards 2014, 6.)

Burn raten tarkastelu voidaan jakaa kahteen osaan: brutto- ja nettokassavirtaan. Burn raten osalta bruttokassavirrasta puhuttaessa puhutaan siis siitä kokonaisrahamäärästä, jonka yritys käyttää tietyssä ajanjaksona. Tarkastelussa otetaan huomioon kaikki ne operatiiviset kustannukset, joilla on kassavirtavaikutus ja jotka syntyvät kyseisen tarkasteluajanjakson aikana. Bruttokassavirtaa tarkasteltaessa kustannuksia vastaavalla myynnillä ja myynnin kassavirralla ei ole merkitystä. Tällä ajanjaksolla operatiiviseen kassavirtaan on lisättävä myös ulospäin suuntautuvat kassavirran erät, jotka eivät ole luonteeltaan operatiivisia, kuten mahdolliset lainan takaisinmaksut, ennakkoerot ja osingot. Näiden erien yhteenlaskun lopputuloksena saadaan burn raten bruttokassavirta. (Edwards 2014, 6.)

Vähentämällä burn raten bruttokassavirrasta liiketoiminnasta aiheutuvan positiivisen kassavirran saadaan nettokassavirta. Burn raten nettokassavirta kuvastaa sitä rahamäärää, jonka yritys kuluttaa tai generoi tietyn ajanjakson aikana. Oletuksena startup-yritykselle on toiminnan alkuvaiheessa negatiivinen tuloksentelekyky, joka viittaa samalla myös negatiiviseen burn raten negatiiviseen nettokassavirtaan. Tarkasteltaessa burn raten nettokassavirtaa esimerkiksi kuukauden tarkasteluajanjakson aikana, voidaan nettokassavirran lukuarvo suhteuttaa käytettävissä oleviin raha- ja pankkisaamisiin ja saadaan käsitys siitä, kuinka moneksi kuukaudeksi rahavarat riittävät nykyisellä käyttötahdilla. (Edwards 2014, 6–8.)

Uudet liiketoiminnat, joiden tarkoituksena on pyrkiä nopeaan kasvuun, tarvitsevat paljon resursseja, mukaan lukien taloudelliset resurssit. Resursseja hyödyntämällä yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla sekä tuottamaan ylisuuria tuottoja suhteessa verrattaviin resurssiniukkuudesta kärsiviin kilpailijoihin. Resurssien parempi hyödyntäminen nähdään tyypillisesti johtavan uuden yrityksen parempaan selviytymistodennäköisyyteen ja kasvuun verrattuna yritykseen, joilla vastaavia resursseja ei ole käytössään. (Vancker et al. 2011, 681.)

Perinteisten rahoituslähteiden, kuten pankkilainojen saaminen ja nosto voi olla hankalaa pienelle ja nuorelle yritykselle, sillä informaation epäsymmetria on suurta erityisesti pienissä yrityksissä. Startup-yrittäjällä on usein todella paljon tietoa siitä potentiaalista, jota hänellä ja hänen tiimillään on toiminnan kasvattamiseksi. Toisaalta, osa yrittäjistä saattaa olla haluton jakamaan yksityiskohtaista tietoaan omasta toiminnastaan ulkopuolisille rahoittajille. Pelkona on liikesalaisuuksia vuoto kilpailijoille – keinolla tai toisella. Muita syitä rahoituksen saamisen haasteille on taloudellisen ja operatiivisen historiadan puuttuminen sekä lainalle vaadittavien vakuuksien puuttuminen. Tämä yhdistettynä siihen, että startup-yritysten toiminnan jatkuminen on yleisellä tasolla varsin epävarmaa, on lainarahan hinnalla suuri riski nousta. Lainarahan hintaa nostaa myös suhteellisen pienten lainojen yhteydessä transaktiokustannukset, sillä näiden kustannusten suhteellinen osuus

on pienessä lainassa merkittävästi suurempi suureen lainaan verrattuna. (Ebben & Johnson 2006, 853–854; Vancker et al. 2011, 683; Winborg & Landström 2001, 237.)

Ulkopuoliset sijoittajat startup-yrityksissä nähdään kirjallisuudessa hieman kahtiajakoisesti. Valtaosa näkemyksistä tukee sitä, että riskisijoittajan läsnäololla on positiivinen vaikutus startup-yrityksen kehittymiseen. Hieman vähemmälle huomiolle ovat puolestaan jääneet näkökulmat startup-yrityksestä, joka ei ole halunnut ottaa mukaansa riskisijoittajaa ja silti kyennyt menestymään. (Granlund & Taipaleenmäki 2005; Davila et al. 2003; Vancker et al. 2011.)

Ulkopuolisen riskisijoittajan läsnäolon on nähty vaikuttavan positiivisesti uuden yrityksen kasvuvauhtiin sekä yrityksen liiketoimintasuunnitelman jalkauttamiseen (Granlund & Taipaleenmäki 2005, 24). Startup-yritysten on todettu kasvavan henkilöstöluvulla mitattuna riskisijoittajan tultua mukaan toimintaan rahoituskierron päätyttyä. (Davila et al. 2003, 689). Ulkopuolisen rahoituksen hakemisella näyttäisi olevan monia merkittäviä positiivisia vaikutuksia startup-yrityksen kasvun suhteen. Kuitenkin osa startup-yrittäjistä ei ole halukas hakemaan ulkopuolista rahoitusta lainkaan, vaan pyrkii käynnistämään toiminnan omilla sijoituksilla tai lähipiirin avustuksella. Tätä lähestymistapaa kutsutaan *bootstrappingiksi*. Osasyynä tämän lähestymistavan käyttämiselle on se, että startup-yrittäjät saattavat pelätä menettävänsä yrityksensä päätäntävällän ulkopuoliselle sijoittajalle. (Vancker et al. 2011, 682.)

Bootstrap-strategia on kirjallisuudessa varsin kirjavasti määritelty. Konseptina bootstrap-strategialla viitataan keinoihin hankkia rahoitusta ilman, että joudutaan turvautumaan pitkäaikaiseen ulkopuoliseen rahoituslähteeseen. Bootstrap-strategialla voidaan nähdä olevan kaksi toisiinsa liittyvää muotoa. Ensinnäkin se sisältää ne strategiat, jotka pyrkivät minimoimaan rahoituksen tarpeen pyrkimällä hankkimaan tarvittavat resurssit mahdollisimman pienellä kustannuksella tai jopa ilmaiseksi. Yrittäjät voivat esimerkiksi pyrkiä hyödyntämään omia sosiaalisia verkostojaan hankkiakseen osan resursseja käyttöönsä ilmaiseksi. Toiseksi strategiassa pyritään hankkimaan resurssit käyttöön ilman ulkopuolista rahoitusta. Yrittäjät pyrkivät rahoittamaan toimintaa sijoittamalla omaa varallisuuttaan yritykseen. Ebben ja Johnson (2006) toteavat, että alalla on saavutettu konsensus sen suhteen mitä bootstrap-strategialla tarkoitetaan. Yksinkertaisuudessaan kyse on niistä keinoista, jotka minimoivat ulkopuolisen velan sekä ulkopuolisen sijoitetun pääoman määrän pankeilta ja muilta sijoittajilta. Tämän määritelmän mukaisesti bootstrap-strategiaan sisällytetään ne keinot, joilla pyritään vähentämään pääoman tarvetta, parantamaan kassavirtaa ja hyödyntämään henkilökohtaiset rahoituksen lähteet. (Ebben & Johnson 2006, 853; Harrison et al. 2004, 308; Vancker et al. 2011, 682; Winborg & Landström 2001, 238.)

Bootstrap-strategian noudattamisen taso vaihtelee yrityksissä varsin paljon. Lähes kaikki nuoret yritykset pyrkivät jollain tasolla noudattamaan bootstrap-strategiaa. Asiaan vaikuttavia seikkoja ovat toiminnan koko, teknologinen suuntautuminen, kehitysvaihe ja

riskitaso, mutta entistä enemmän nähdään myös startup-yrittäjän luonteenpiirteiden vaikuttavan strategian valintaan ja noudattamiseen. Näitä luonteenpiirteitä on tunnistettu olevan muun muassa kyvykkyys ja kasvuhaluus. Tämän lisäksi koulutus ja sukupuoli vaikuttavat bootstrap-strategian noudattamisessa. (Harrison et al. 2004, 322; Vancker et al. 2011, 683.)

On löydettävissä sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia sille, miten bootstrap-strategian nähdään vaikuttavan startup-yritysten kasvuun. Jotkut startup-yritykset turvautuvat bootstrap-strategiaan viimeisimpänä keinonaan. Mikäli muita rahoituslähteitä ei ole saatavilla, ei yrityksellä ole käytännössä muuta mahdollisuuttakaan. Tällöin yritystoiminnan ylle heijastuu olettamus siitä, että bootstrap-strategiaa noudattavat yritykset ovat taloudellisesti rajoitettuja ja noudattavat valitsemaansa strategiaa ainoastaan toiseksi parhaana vaihtoehtona. (Vancker et al. 2011, 683–684.)

Bootstrap-strategian noudattamisella voidaan nähdä olevan negatiivisia vaikutuksia startup-yrityksen kasvulle. Ensinnäkin taloudelliset rajoitteet toiminnan rahoituksessa todennäköisesti tulevat haittaamaan ja hidastamaan yrityksen tekemiä investointeja, joka puolestaan tulee hidastamaan yrityksen kasvua. Bootstrap-strategian kautta hankitut varat ovat yleisesti riittämättömiä kasvun vaatiman rahoituksen mahdollistamiseksi. Erityisesti yksityiset hankkeet ovat kroonisesti alirahoitettuja. Tämän lisäksi bootstrap-strategian noudattaminen voi rajoittaa uusien mahdollisuuksien kasvuvauhtia, mikäli rahoitus on puutteellista. Uudet mahdollisuudet voisivat kasvaa nopeammassa tahdissa, mikäli riittävä rahoitus olisi taattu. Ne yritykset, jotka kykenevät säilyttämään tietynlaisen väljyyden rahoituksessaan, kykenevät kokeilemaan enemmän uusia ideoita ja ottamaan enemmän riskejä, jotka tukevat heidän innovointityötään. Tämä puolestaan tukee yrityksen pitkän aikavälin taloudellista kannattavuutta. Rahoituksen puuttuminen saattaa myös hidastaa startup-yritystä saavuttamasta niin kutsutun pioneerin asemaa markkinoilla. Pioneerin aseman saavuttamisen on nähty vaikuttavan positiivisesti sen kilpailijoihin pitkällä aikavälillä. (Harrison et al. 2004, 309; Vancker et al. 2011, 684.)

Toiseksi ulkopuolisen sijoittajan ottamatta jättäminen saattaa hidastaa yrityksen kasvua ja kehitystä. Riskisijoittajat tuovat mukanaan rahoituksen lisäksi omaa lisäarvoaan ja viestittävät ulkopuolisille sidosryhmille toiminnan laadusta ja siitä, että riskisijoittajan mukanaolo tulee todennäköisesti hyödyttämään startup-yritystä. Riskisijoittajat auttavat kehittämään yritystä parantamalla sen hyvää hallintatapaa, pitämällä huolen siitä, että yritys kehittyy oikeaan suuntaan ja olemalla mukana laatimassa johdon palkitsemisjärjestelmiä. Riskisijoittajat tuovat mukanaan myös kontaktiverkoston. Mikäli startup-yritys ei kykene saamaan ulkopuolista sijoittajaa mukaansa, voi sen olla todella vaikeaa rekrytoida riittävän kyvykästä henkilöstöä. (Bhide 1995, 115; Davila et al. 2003, 691; Vancker et al. 2011, 684.)

Kolmantena näkökulmana siitä, miten bootstrap-strategian noudattaminen hidastaa startup-yrityksen kasvua, ovat bootstrap-strategiaan liittyvät välilliset kustannukset verrattuna perinteisempiin rahoituslähteisiin. Bootstrap-yrittäjät käyttävät enemmän arvokasta aikaansa pyrkiessään etsimään marginaalisia säästökohteita ja samalla jättäen huomiotta esimerkiksi uusien mahdollisuuksien tunnistamisen ja hyödyntämisen. Resurssien jakaminen muiden samanlaisten yritysten tai omistajan lähipiirin kanssa on nähty olevan yksi tekijä, joka voi pidemmällä aikavälillä hidastaa yrityksen kasvua, sillä yritys voi fiksoitua pyrkimykseen löytää ja hyödyntää halpoja ja ilmaisia resursseja. Yrittäjä ei tällöin välttämättä tule huomanneeksi uusia mahdollisuuksia oman sosiaalisen lähipiirinsä ulkopuolella. (Vancker et al. 2011, 684–685.)

Toisaalta bootstrap-strategian on nähty vaikuttavan myös positiivisesti startup-yrityksen kasvuun. Yrittäjät voivat hyödyntää omia verkostojaan päästäkseen käsiksi resursseihin, jotka olisivat muutoin tavoittamattomissa, tai yritykset voivat hakea rahoitusta sellaisista innovaatorahoituslähteistä, jotka muut yritykset mahdollisesti jättävät hyödyntämättä. Perinteisten rahoituskanavien puute voi johtaa siihen, että startup-yrityksille kehityy erityinen taito rahavarojen johtamiseen ja hallintaan ja se puolestaan voi kannustaa yrittäjiä etsimään innovatiivisempia tapoja kasvun saavuttamiseen verrattuna ulkopuolista rahoitusta saaneisiin yrityksiin. Bootstrap-strategiaa noudattavat yritykset joutuvat ratkaisemaan sellaisia ongelmia, jotka ulkoista rahoitusta saaneet yritykset voisivat jättää ratkaisematta. Tämä johtaa siihen, että ulkopuolista rahoitusta saavat yritykset kuluttavat turhaan rahaa, eivätkä ratkaise näitä ongelmia. Tämä johtaa lisärahoituksen tarpeeseen. (Bhide 1992, 112; Vancker et al. 685.)

Bootstrap-strategian noudattaminen voi luoda kilpailuetua kilpailijoihin nähden luoden yritykseen lean-johtamisfilosofian mukaisen kurin. Tällöin jokainen yrityksen palveluksessa työskentelevä työntekijä ymmärtää jokaisen rahayksikön merkityksen ja sen, miten se hyödyntää yritystä. Tämä johtaa siihen, että yhtiö tulee pitäneeksi huolta omasta pääomastaan, joka puolestaan johtaa omistajien arvon maksimointiin. (Harrison et al. 2004, 309.)

On myös havaittu, että startup-yritykset, joilla ei ole ollut riittävästi pääomia käytettävissään ovat suoriutuneet keskimääräisesti paremmin verrattuna niihin, joilla on ollut riittävästi resursseja käytettävissään. Voikin olla, että henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan nerokkaammat yrittäjät noudattavat bootstrap-strategiaa ja kykenevät siten hyödyntämään niukat resurssinsa tehokkaammin saavuttaen vähintään vastaavan tai jopa paremman suoriutumistason verrattuna enemmän rahoitusta perinteisemmistä lähteistä saaviin yrityksiin. (Vancker et al. 2011, 868.)

Yritysten luonteissa on havaittu olevan eroja. Ne yritykset, jotka hakevat enemmän ulkopuolista rahoitusta ovat kaikkein riskialttiimpia ja informaation näkökulmasta läpinäkymättömmimpiä. Yrittäjät, jotka pyrkivät hakemaan ulkopuolista rahoitusta rahoit-

taakseni yrityksensä voimakasta kasvua, ovat usein niitä, jotka ovat jo sillä hetkellä lyhytaikaisen epäonnistumisen partaalla. Toisaalta voidaan kuitenkin havaita, että ne yrittäjät, jotka pyrkivät rahoittamaan toimintaa itse tekevät niin, koska he uskovat vahvasti sen, että heidän yrityksensä tulee menestymään ja siksi tahtovat säilyttää koko yrityksen omistuksen itsellään. Voidaan olettaa, että ne yrittäjät, jotka ovat perustaneet kaikkein lupaavimmat yritykset menestyksen ja kasvun näkökulmasta, turvautuvat bootstrap-strategiaan ja pyrkivät alkuvaiheessa välttämään ulkopuolisen rahoituksen käytön. (Vancker et al. 2011, 686.)

Liiallisen rahoituksen saaminen liian varhaisessa vaiheessa voi johtaa yrityksen liialliseen jäykkyyteen. (Bhide 1992, 112). Uudelle toimialalle tuleva startup-yritys onnistuu liiketoimintansa mallintamisessa harvoin heti ensimmäisellä kerralla. Onnistuminen ei usein ole täysin suoraviivaista, vaan yritykseltä vaaditaan useita strategisia muutoksia, suuria ja pieniä, ennen kuin toiminnalle löydetään sopiva muoto. Yritykset, jotka onnistuvat saamaan ulkoista rahoitusta toiminnan alkuvaiheessa joutuvat hyväksymään sijoittajien lyhytaikaisia vaatimuksia. Velkarahoitusta nostavat yritykset joutuvat myöntämään velalle kovenanteja. Strategisten muutosten tekeminen tulee tämän myötä entistä vaikeammaksi, sillä yrittäjän on pystyttävä myymään sijoittajille ajatus siitä, miksi strateginen muutos on yritykselle keskeinen sen selviytymisen näkökulmasta. Tiedostaessaan nämä vaatimukset, yrittäjät eivät välttämättä edes ole halukkaita kohtaamaan sijoittajia strategian muutosta ajaakseen, vaan pitäytyvät alkuperäisessä suunnitelmassaan turhankin pitkään. Bootstrap-strategia on puolestaan paljon joustavampi, sillä rahoitus on usein jo saatavilla, eikä sen takeeksi ole tarvinnut määritellä ehdottoman tiukkaa liiketoimintasuunnitelmaa tai kovenanteja. Bootstrap-strategiaan nojaavat yritykset ovatkin kykeneviä kääntämään liiketoimintansa strategista suuntaa helpommin – mikäli tarpeellista. Tämä lisääntynyt ketteryys hyödyntää yrityksen kasvua ja tuloksentekeyttä todennäköisesti ajan kuluessa. (Bhide 1995, 112; Vancker et al. 2011, 686.)

Pienet yritykset kykenevät hyödyntämään neljää eri tapaa bootstrap-strategian mukaisesti: asiakaslähtöinen tapa, maksujen viivästyttäminen, omistajaan liittyvä rahoitus ja resurssiyhteistyö muiden yritysten kanssa. Asiakaslähtöisellä tavalla viitataan keinoihin parantaa asiakkaiden kassavirtaa. Keinoja ovat maksujen aikaistaminen, viivästyskoron muuttaminen tai asiakassuhteiden katkaisu huonosti maksavien asiakkaiden osalta. Eräs keino viivästyttää maksuja on maksaa laskut mahdollisimman myöhään ja siten parantaa kassavirtaa. Toisena keinona on pyrkiä neuvottelemaan mahdollisimman pitkät maksuajat toimittajien kanssa sekä käyttöomaisuuden liisaaminen ostamisen sijaan. Omistajaan liittyvä rahoitus sisältä ne rahoituslähteet, joita omistaja itse pystyy tarjoamaan: henkilökohtaiset säästöt, omistajan henkilökohtaiset lainat sekä muut lainat perheenjäseniltä ja ystäviltä. Resurssiyhteistyö muiden yritysten kanssa sisältää työntekijäyhteistyötä, käyttöomaisuuden tai toimitilojen jakamista muiden yritysten kanssa sekä keskitettyjä osto-toimintoja oston skaalaetujen hyödyntämiseksi. (Ebben & Johnson 2006, 855–856.)

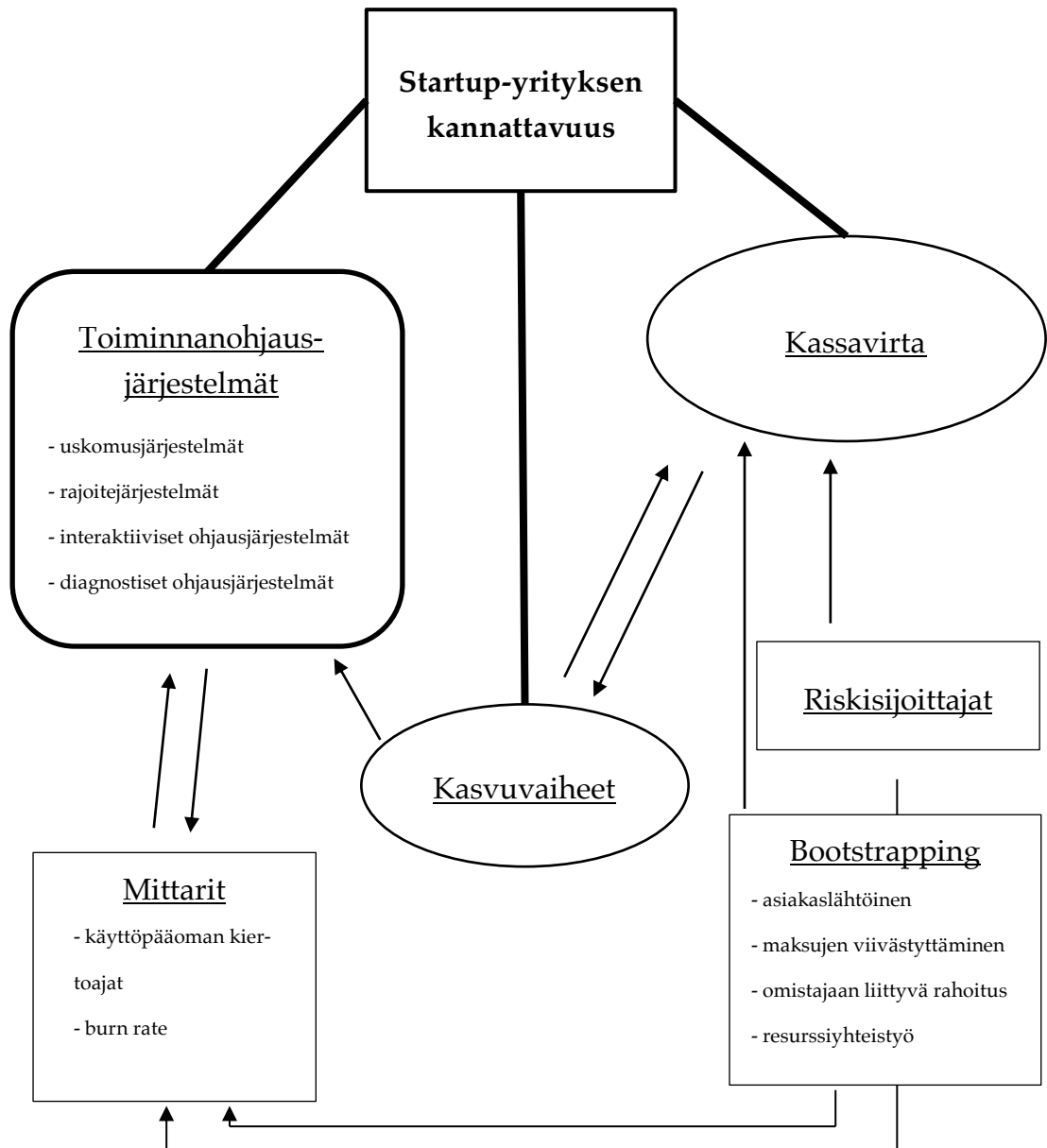
Asiakaslähtöinen tapa bootstrap-strategian noudattamiseksi pyrkii aikaistamaan asiakailta saadun kassavirran. Nuoren yrityksen on kuitenkin vaikeaa saavuttaa sellaista neuvotteluasemaa, jossa se pääsisi lähes yksipuolisesti sanelemaan maksuehdot asiakkailleen. Asiakkaat vaativat pidempiä maksuaikoja, koska tuotteen tai palvelun ollessa uusi he haluavat takuun sille, että tuote toimii. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan laskunsa vasta, kun ovat todenneet tilauksen tulleen täytetyksi. Startup-yrityksen toiminnan kehityksessä ja sen saavuttaessa legitimiisyyttä, asiakkaiden on helpompi hyväksyä lyhempiä maksuehtoja ja kovempia sanktioita myöhästyneistä maksuista. Sama pätee myös maksujen viivästyttämiseen. Mitä pienempi ja tuntemattomampi yritys on, sitä vaikeampi sen on saada neuvoteltua itselleen pitkiä maksuaikoja toimittajille. Pitkät maksuajat parantavat kuitenkin yrityksen kassavirtaa. Startup-yritykseltä puuttuu toiminnan ikänsä vuoksi historiadataa, joten toimittajan on useissa tapauksissa vaikea myöntää maksuaikaa. Yritys joutuu tällöin turvautumaan joko ennakkomaksuihin tai koviin sanktioihin maksujen viivästyessä. On havaittu, että toimittajien myöntämällä maksuajoilla ja yrityksen koolla on yhteys. (Ebben & Johnson 2006, 856.)

On todettu, että pienen yrityksen rahoituksen valikoima kasvaa ajan kuluessa. Pankkilainan suhteen tämä tarkoittaa sitä, että pitkäaikaiset asiakassuhteet pankin kanssa johtavat usein pienempiin maksettaviin korkoihin ja alhaisempiin vaadittuihin vakuuksiin. Omistajaan liittyvän rahoituksen näkökulmasta tämä on merkittävä asia, sillä yrittäjät eivät pääasiassa ole riskinottajia. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjät eivät ole valmiita riskeeraamaan omaa omaisuuttaan, jos vaihtoehtoisia rahoituslähteitä on saatavilla. (Ebben & Johnson 2006, 856–857.)

Resurssiyhteistyön muiden vastaavien yritysten kanssa nähdään laskevan ajan kuluessa, sillä tämän bootstrap-strategian toteutustavan nähdään liittyvän toiminnan alkuvaiheen resurssivajeeseen ja legitimitietin puutteeseen. Resurssiyhteistyön näkökulma mahdollistaa nuorelle yritykselle pääsyn tiettyyn omaisuuserään ilman, että sen täytyisi maksaa siitä yksin kokonaan täyttä hintaa. Yritys kuitenkin kykenee hyödyntämään omien asiakkaidensa suuntaan sen uskottavuuden, jonka tämä omaisuuserä tuo tullessaan ja sen, että yrityksellä on pääsy hyödyntämään kyseistä omaisuuserää. Toiminnan kehittyessä resurssiyhteistyön nähdään vähenevän. (Ebben & Johnson 2006, 857.)

3.6 Teorettinen viitekehys

Alla olevassa kuviossa on esitetty yhteenvedona teorettinen viitekehys. Tutkielman seuraavan luvun empiria-osuutta peilataan tämän viitekehysten avulla.



Kuvio 6 Teoreettinen viitekehys

4 KASSAVIRTA CASE-YRITYKSEN KANNATTAVUUDEN MITTARINA

4.1 Yritysesittelyt

Tutkielmassa käsitellään kahta kotimaista tietoteknologia-alan startup-yritystä. Yritykset ovat Feedbackly Oy ja Vainu. io Software Oy. Case-yritysten valintaan on vaikuttanut se, että yritykset muistuttavat hyvin pitkälti toisiaan. Molemmat ovat perustettu lähes samaan aikaan. Molemmat yritykset pyrkivät lisäämään omilla toimillaan asiakasyritystensä myyntiä. Kumpikin case-yrityksistä on myös saanut rahoitusta Business Finlandilta, ja tämä rahoitus näyttelee yritysten toiminnassa varsin merkittävää roolia. Yritykset ovat näin ollen keskenään vertailukelpoisia.

Suurin ero näiden kahden case-yrityksen välillä on suhtautuminen liiketoiminnan rahoitukseen. Feedbackly Oy pyrkii rahoittamaan toimintaansa hankkimalla riskisijoittajia ja sitä kautta vipuamaan omaa toimintaansa nopeaan kasvuun. Vainu. io Software Oy pyrkii omalta osaltaan kasvamaan liiketoiminnan generoiman kassavirran turvin. Näin ollen yrityksissä on aivan perustavaa laatua oleva, jopa uskonnollinen ero siihen, miten he suhtautuvat liiketoiminnan kasvattamiseen. Tutkimalla siis kahta sinänsä saman tyyppistä, mutta erilaisia strategisia valintoja tehnyttä yritystä saadaan kattava kuva niistä suunnista, joihin yritykset voivat kassavirran lähteiden osalta mennä ja miten tällaiset valinnat näyttäytyvät yrityksen taloudellisen menestyksen arvioimisessa. Teoreettisista startup-yrityksen määritelmistä johdettuna molemmat case-yritykset määrittävät itsensä startup-yrityksiksi.

4.1.1 *Feedbackly Oy*

Feedbackly Oy on asiakaspalautteen keräämiseen ja hyödyntämiseen erikoistunut startup-yritys. Yrityksen tavoitteena on markkinointi- ja myyntityökaluja hyödyntäen muuttaa asiakaskokemukset myynnin lisäykseksi. Feedbackly Oy:n tuote on mukana koko asiakaskokemuksen ajan eri myyntikanavissa luoden mitattavaa myyntiä ja uusia näkökulmia asiakkuuksiin palautejärjestelmän avulla. Monikanavainen asiakaspalautteen keräys yhdistää datan eri lähteet. Asiakaspalautetta kyetään keräämään yhtä lailla kivijalkakaupasta kuin nettikaupastakin sekä sähköpostista ja sosiaalisesta mediasta. Olennaista on kyetä yhdistämään nämä eri lähteet toisiinsa. (Linkedin 2018.)

Feedbackly Oy aloitti toimintansa 2012 Helsingissä. Aluksi yritys toimi TapIn Solutions Oy:n nimellä, mutta muutti nimensä keväällä 2016 Feedbackly Oy:ksi. Yhden Feed-

backly Oy:n perustajista, toimitusjohtaja Jaakko Männistön mukaan, uusi nimi kuvaa paremmin sitä, mitä yritys todellisuudessa tekee ja mikä on se asia mitä asiakkaat saavat yhteistyöstä Feedbackly Oy:n kanssa. (LinkedIn 2016.)

Feedbackly Oy:n startup-määrittäminen on kahtiajakoinen. Ensinnäkin toiminnalla haetaan aggressiivista kasvua riskirahoituksen turvin. Yritys pyrkii hakemaan ja etsimään skaalautuvaa liiketoimintamallia. Toisaalta yritys näkee olevansa tietyn ikäinen yritys, joka kuuluu tiettyyn liikevaihtoluokkaan ja se omalta osaltaan auttaa määrittämään toimintaa startup-yritysten joukkoon kuuluvaksi. Uuden teknologian hyödyntäminen kuuluu osaltaan Feedbackly Oy:n startup-määrittelyyn. Samalla Feedbackly Oy määrittää toiminnan skaalautuvuuden osaksi startup-yrityksen määrittelyä. Feedbackly Oy määrittää itsensä erittäin myyntiorientoituneeksi organisaatioksi. Männistö (haastattelu, 8.5.2018) luonnehtii, että tilanteen ollessa mikä hyvänsä, toiminnassa on aina pyritty priorisoimaan kasvavirtaa sillä tavalla, että kasvavirta on riittänyt ja toiminta on pysynyt hengissä ja että toimintaa on ylipäättään kyetty jatkamaan. Toisena näkökulmana Männistö nostaa menestymistä edistäväksi asiaksi yrityksen perustajien panostukset toiminnan eteen. Toiminnan kehittäminen on vaatinut omistajilta merkittäviä ponnistuksia oppimisen, henkisen venymisen ja joustamisen näkökulmasta.

Feedbackly Oy:n ensimmäinen tilikausi päättyi vuonna 2013. Tämän jälkeen yritys on kyennyt tuplaamaan liikevaihtonsa vuosittain. Vuoden 2016 lopulla liikevaihto oli 318 000 euroa. Liikevaihto on kehittynyt samalla, kun raportoitu henkilömäärä on pysynyt vakiona kolmessa. Henkilömäärätieto puuttuu vuodelta 2016. Henkilöstömäärä on todennäköisesti kasvanut yhdellä henkilöllä. Tätä tukee palkkojen ja palkkioiden kasvaminen sekä sivukulujen kasvaminen yhteensä kahdellakymmenellä tuhatta eurolla. Liiketoiminnan tulos on ollut negatiivinen kaikilla tilikausilla, mutta erityisesti tilikaudella 2016 poistot näyttelevät merkittävää roolia tulokset negatiivisuuden kanssa, sillä ilman poistoja liiketoiminnan olisi ollut käytännössä nolla. Kaikilla tilikausilla tulosta rasittavat myös korkokulut ja muut rahoituskulut, jotka painavat tulosta alas entisestään. Neljän vuoden aikana kumulatiivinen liikevaihto nousee 590 000 euroon ja kumulatiivinen tappio -110 000 euroon. Tappiollisesta liiketoiminnasta huolimatta yritys on pystynyt pitämään maksuvalmiutensa vähintäänkin hyvällä tasolla kaikkina vuosina. Yrityksen quick ratio -tunnusluku, joka kuvaa yrityksen suoriutumista välittömistä velvoitteistaan on ollut yli yhden kaikissa tilinpäätöksissä. (Voitto+ 2015.)

Keväällä 2016 Feedbackly Oy sai viidensadantuhannen euron rahoituksen, nostaa koko rahoitusposition 740 000 euroon. Rahoitus koostui muutamista eri sijoittajalähteistä, kuten East Wings ja Birch Venture. Sijoitusyhtiönä East Wings on yrityskehityksen johtaja, joka tarjoaa rahoituksen lisäksi talous- ja hallintopalveluiden tukea lupaaville kotimaisille teknologia-alan startup-yrityksille, joilla on suuret kansainväliset menestymismahdollisuudet. East Wings auttaa yrityksiä kasvustrategian luomisessa, tuotekehityksen johtami-

sessä ja liiketoimintamallin optimoinnissa ja kansainvälisten asiakas- ja yhteistyökumppanisuhteiden luomisessa. Tämän lisäksi he auttavat nopeuttamaan laajentumista uusille markkina-alueille ja kasvattamaan osakkeenomistajien arvoa sekä tekemään startup-yrityksistä houkuttelevampia kohteita sijoitusyhtiöille. East Wingsin oman pääomarahaston taustalla vaikuttavat sarjayrittäjät ja enkelisijoittajat. East Wings hallinnoi myös EW1-sijoitusrahastoa, jossa on mukana muun muassa Tekes. Birch Venture on puolestaan yksityinen sijoitusyhtiö, joka on erikoistunut sijoittamaan suomalaisiin kansainvälistymistä suunnitteleviin startup-yrityksiin. (Aamulehti 2016; East wings 2013.)

Näiden rahoituslähteiden lisäksi Business Finland on myöntänyt tutkimus-, kehitys- ja innovaatorahoitusta vuosina 2014–2017 yhteensä lähes 456 000 euroa. Business Finland on globaalin kasvun kiihdyttämö, joka on syntynyt Finveran ja Tekesin yhdistymisen seurauksena. Kyseessä on rahoitus- ja asiantuntijapalveluita startup-yrityksille, pienille- ja keskisuurille yrityksille sekä midcap-yrityksille tarjoava toimija. Tavoitteena on rahoittaa yrityksiä, jotka haluavat kasvaa ja kansainvälistyä. Toiminnassa painottuu kasvuhalu ja -kyky, toimiva tiimi sekä laaja-alainen osaaminen, liikeidean kansainvälinen kilpailuetu sekä yrityksen riittävät resurssit ja riittävä omarahoitus. Vuoden 2016 loppuun mennessä Feedbackly Oy oli kerännyt yhteensä 740 000 euroa rahoitusta. Vuoden 2017 Business Finland rahoitus nostaa kokonaisrahoituksen lähelle miljoonaa euroa eli yhteensä noin 990 000 euron tasolle. (Business Finland 2018a, 2018b, 2018d.)

Feedbackly Oy on kansainvälistynyt vauhdilla. Sillä on kaksi toimistoa Suomessa, yksi Barcelonassa Espanjassa, yksi Meksiko Cityssä Meksikossa sekä yksi Melbournessa Australiassa. Globaali jalanjälki on siis varsin laajalle levittäytynyt. (Feedbackly 2018.)

4.1.2 Vainu. io Software Oy

Vainu. io Software Oy on ohjelmistoyhtiö, joka on kasvanut yhdeksi Suomen lupaavimmista startup-yhtiöistä kokonaan ilman ulkopuolista riskirahoitusta. Vainu. io Software Oy on valittu Talouselämä-lehden kymmenen lupaavimman startup-yrityksen joukkoon ja onkin listalla ainoa, joka on kasvanut kokonaan ilman pääomasijoittajien tukea. Vainu. io Software Oy:n liiketoiminta yhdistää kullakin markkina-alueella toimittaessa paikallisen yritystietokannan muuhun Internetissä saatavilla olevaan avoimeen dataan. Tekoäly pyrkii löytämään datan joukosta mahdollisia asiakkaita, jotka tarvitsisivat myytävää tuotetta juuri sillä hetkellä. Oikea-aikaisuus on Vainu. io Software Oy:n toiminnan ytimessä. (Lappalainen 2018, 32–34; Vainu.io 2018.)

Vainu. io Software Oy on aloittanut toimintansa vuonna 2013. Vainu. io Software Oy:n talousjohtaja Kekäläisen (haastattelu, 9.5.2018) mukaan he määrittävät yrityksensä edelleen startup-yritykseksi, vaikka ajan kulumisen perusteella näin ei ehkä enää olisi. Vainu. io Software Oy ei missään nimessä halua korostaa omassa toiminnassaan olevansa

startup. Vainu. io Software Oy:n startup-yrityksen taustalla ei korostu liikevaihdon perusteella määrittyvä kasvutavoite, vaikka he sitä mittarina käyttävätkin. Ennemmin he määrittävät itsensä startup-yrityksenä yritykseksi, joka pyrkii olemaan tuhat ihmistä työllistävä globaali toimija pohjoismaisen pk-yrityksen sijaan ja joka tekee positiivista kasvavirtaa. Yritys on onnistunut varsin lyhyessä ajassa kasvamaan tyhjältä ja nollostakaan väkisin sata kuusikymmentä henkeä työllistäväksi yritykseksi. Vaikka Vainu. io Software Oy:n toiminnassa on nähtävissä joitain alueellisia rajoitteita teknologian muodossa, näkevät he markkinan silti globaalina ja tavoite on kasvaa isoksi pelaajaksi siinä kentässä. Rajoitteita toiminnalle luo se, että yrityksen asiakkailleen tuottama lisäarvo nautuu varsin vahvasti kunkin markkina-alueen paikalliselle enemmän tai vähemmän julkisesti saatavilla olevalle datalle.

Vainu. io Software Oy:n ensimmäinen tilikausi päättyi 2014. Tämän jälkeen Vainu. io Software Oy on moninkertaistanut liikevaihtonsa seuraavina vuosina. Vuoteen 2015 mennessä liikevaihto oli kaksikymmenkertainen ensimmäiseen vuoteen verrattuna ja kasvu jatkui edelleen vuodelle 2016, jolloin toiminta 2,5-kertaistettiin. Vuodelle 2017 liikevaihto nousi 2,2 miljoonasta eurosta noin kuuteen miljoonaan euroon, lähes kolminkertaiseksi. Henkilöstön lukumäärä on kasvanut Vainu. io Software Oy:n kasvun mukana. Vuoden 2016 lopulla henkilöstön lukumäärä oli hieman alle 40 henkilöä, jolloin liikevaihto per henkilö oli 55 500 euroa. Henkilöstömäärä kasvoi sadalla henkilöllä vuonna 2017, eli noin sataan neljäkymmeneen henkilöön, joka tarkoittaa noin 42 000 euroa per henkilö liikevaihdossa mitattuna. Kasvuvauhti siis hieman taittui henkilöstön ja liikevaihdon suhdeluvulla mitattuna. (Lappalainen 2018, 32–34.; Voitto+ 2015.)

Vainu. io Software Oy:n liikevaihdon kasvaessa miljoonaluokkaan liiketoiminnan tulos pyörii silti nollan molemmin puolin. Ensimmäisenä vuonnaan Vainu. io Software Oy teki 18 tuhannen euron tappion, jonka se kuitenkin pystyi kääntämään positiiviseksi seuraavana vuonna, raportoiden 28 tuhatta euroa positiivista tulosta. Vuodelle 2016 liiketoiminnan tulos painui jälleen negatiiviseksi. Aktivoitujen kehitysmenojen johdosta suunnitelman mukaiset poistot ovat kasvaneet noin 70 tuhanteen euroon, joten liiketoiminta itsessään pystyy ne lähes kantamaan. Vuoden 2017 lukuja ei ole vielä julkistettu, mutta yhtiön perustajan Tuomas Rasilan mukaan vuoden 2017 kasvu on saavutettu kannattavasti. Yhtiön kumulatiivinen liikevaihto vuosilta 2014–2016 nousee 2,8 miljoonaan euroon ja kumulatiivinen tulos on hieman negatiivinen, kymmentuhatta euroa tappiollinen. Vainu. io Software Oy on kyennyt pitämään maksuvalmiutensa quick ratiolla mitattuna erinomaisena kaikkina tilikausina, tullen alas ensimmäisen vuoden 11:stä 2:een vuodelle 2016. (Lappalainen 2018, 32–34; Voitto+ 2015.)

Vainu. io Software Oy on hakenut rahoitusta Business Finlandilta yhteensä lähes 1,5 miljoonaa euroa vuosien 2014–2016 aikana siten, että vuonna 2014 Vainu. io Software

Oy:lle myönnettiin 47 500 euroa tukea, vuonna 2015 tuki nousi lähes 300 tuhanteen euroon ollen 299 700 euroa. Vuonna 2016 Vainu. io Software Oy:lle myönnettiin yli miljoona euroa rahoitusta, 1 149 000 euroa tarkalleen.

Kassavirtalaskelmalla tarkasteltuna Vainu. io Software Oy:n liiketoiminnan rahavirta ennen käyttöpääoman muutoksia on ollut ensimmäistä vuotta lukuun ottamatta positiivinen. Liiketoiminnan kannattava kasvu ja skaalautuvuus ovat olleet Vainu. io Software Oy:lle keskeistä asioita alusta alkaen.

Vainu. io Software Oy on nuoresta iästään huolimatta kansainvälistynyt voimakkaasti. Vainu. io Software Oy:llä on toimistot Tukholmassa Ruotsissa, Oslossa Norjassa, Amsterdamissa Hollannissa sekä New Yorkissa Yhdysvalloissa. Noin puolet koko henkilöstöstä työskentelee ulkomaisissa yksiköissä. Keskeisessä roolissa eri maiden osalta on paikallisen yritysdatan hyödyntäminen. (Haastattelu, 9.5.2018; Lappalainen 2018, 32–34; Vainu.io 2018.)

4.2 Kasvun vaiheet

Pienen yrityksen elinkaarimallia ja kasvun vaiheita mukailleen voidaan todeta, että molemmat case-yrityksistä ovat siirtyneet kasvumallin ensimmäisten vaiheiden läpi varsin nopeasti. Nämä ovat aiheuttaneet haasteita johtamisen suhteen molemmissa yrityksissä. Koska kasvuvauhti, pääomarakenne ja näkemykset taustalla vaihtelevat jonkin verran yritysten välillä, heijastuu se myös siihen, miten kasvun vaiheet on koettu.

Feedbackly Oy on alkuvaiheessa kolmen henkilön perustama yritys. Jo alusta alkaen Feedbackly Oy on pyrkinyt hakemaan riskirahoitusta ja kasvamaan sen turvin mahdollisimman aggressiivisesti ja nopeasti. Feedbackly Oy:n toiminnasta käy varsin selvästi esille se, että riskirahoituksen avulla kasvaminen on yritykselle keskeinen asia, ja yritys näkeekin sen olevan heidän tilanteessaan paras keino toiminnan kehittämiseen ja kasvatamiseen. Toimitusjohtaja Männistö (haastattelu, 8.5.2018) toteaa, että liiketoimintasuunnitelma on jouduttu työstämään useaan otteeseen yritystoiminnan aikana. Alkuvaiheessa Feedbackly Oy on luonut ensimmäisen version kaupallisesta tuotteestaan ja on sitä myöten pystynyt siirtymään seuraavaan vaiheeseen. Männistö toteaa, että toiminnan pyörittäminen on vaatinut omistajilta merkittäviä ponnisteluja ja venymistä. Alusta alkaen Feedbackly Oy:lle on ollut olennaista huolehtia kassavirran riittämisestä sekä samalla varautua eri rahoituslähteiden hyödyntämiseen.

Selviytymisen vaiheessa toiminnan kehittyminen on johtanut siihen, että toiminta on kasvanut ja laajentunut. Feedbackly Oy on kyennyt laajentamaan toimintaansa kotimaassa sekä kansainvälisestikin. Toiminnan keskiössä on edelleen toiminnan rahoittaminen. Tähän Männistö (haastattelu, 8.5.2018) toteaa, että burn raten seuraamisella on kes-

keinen rooli. Hänen mukaansa yrityksen on jatkuvasti seurattava sisään tulevia kassavirtoja, tämän hetkistä burn ratea sekä sitä, miten paljon yrityksellä on käytössään kassavaroja kullakin hetkellä. Näiden yhdistelmä muodostaa sen ajanjakson, jonka aikana tarkastellaan, kuinka paljon yhtiöllä on varallisuutta jäljellä ennen kuin on viimeistään saatava lisärahoitusta toiminnalle. Tuotesortimentti on yrityksellä edelleen melko suppea. Feedbackly Oy on keskittynyt toiminnassaan pitämään tuotteen rajallisena ja sitä kautta skaalautuvana. Skaalautuvuudesta pidetään huoli määrittämällä mahdollisimman tehokkaita prosesseja niin tuotteiden kehityksen kuin myynninkin suhteen. Lähtökohtana myynnissä on valmis sapluuna.

Vielä toistaiseksi Feedbackly Oy on selviytymisvaiheessa, sillä tunnusmerkit eivät vielä riitä kuvaamaan yhtiötä kasvuvaiheen yhtiöksi. Toki, Feedbackly Oy:n liikevaihto on kehittynyt vuosi toisensa jälkeen, mutta kuten Männistö itsekin toteaa (haastattelu, 8.5.2018) kasvuvauhti ei ole ollut riittävä. Lisäksi henkilöstömäärä on pienehkö, vain yhdeksän henkeä työskentelee parhaillaan yrityksessä. Henkilöstön lukumäärän kasvu on yksi keskeisistä mittareista mittaamaan startup-yrityksen kasvua. Feedbackly Oy:n kansainvälistyminen on toteutettu käytännössä kumppanuusyhteistyön kautta, joka luonnollisesti keventää henkilöstörakennetta, sillä kansainvälisissä toimistoissa työskentelevä henkilöstö ei ole Feedbackly Oy:n palkkalistoilla, vaan paikallisen yhteistyöyrityksen palkkaamia.

Kasvuvaiheeseen siirtymistä tukee se, että Männistö (haastattelu 8.5.2018) itse toteaa päivittäisen työajan kuluvan entistä enemmän esimiestyöskentelyyn aikaisemman myynti- ja kehitystyön sijaan. Feedbackly Oy:llä tosin on vielä pitkä matka kasvuvaiheeseen ja siten myös muihin kasvuun seuraaviin vaiheisiin.

Vainu. io Software Oy:n alkuvaiheessa toiminta on käynnistetty kolmen perustajan toimesta. He ovat luoneet liiketoimintasuunnitelman ja esitelleet sitä potentiaalisille asiakkaille ennen kuin myytävää tuotetta on edes kunnolla kehitetty. Perustajien arvomaailma on alusta asti iskostettu varsin vahvasti Vainu. io Software Oy:n toimintaan, sillä toiminnan on haluttu olevan itseään kantavaa heti alusta alkaen. Tällä tarkoitetaan sitä, että liiketoiminnan synnyttämät tuotot kattavat sen aiheuttamat kustannukset. Vainu. io Software Oy on heti alusta kyennyt kehittämään kaupallisesti hyväksyttävän tuotteen sekä luomaan sille jalansijaa markkinoilla. Toimiala itsessään on mahdollistanut toiminnan kehittymisen varsin nopeasti, sillä kyseessä on toimiala, jolla perinteisesti liikutaan varsin nopeasti. Samanaikaisesti voidaan teknologia-alasta puhua jo varsin vakiintuneena toimialana.

Toiminnan kehittyessä Vainu. io Software Oy on luonut itsestään toimivan yksikön. Painopiste Vainu. io Software Oy:llä on ollut jatkuvasti toiminnan kannattavassa kasvussa. Tuotekehityspuolella on myytävää tuotetta jatkojalostettu, mutta tuotesortimentti on pidetty rajallisena. Tuotteen skaalautuvuus markkinan sisällä on ollut ratkaisevassa

asemassa. Skaalautuvuus markkinalta toiselle on rajallista yritysten perusdatan louhimisen takia, koska eri markkina-alueiden väliset yritystietokannat poikkeavat toisistaan. Vainu. io Software Oy:n on päästävä jokaiseen tietokantaan erikseen käsiksi. Tämä hidastaa alkuvaiheessa markkinapenetraatiota, sillä yritysten perusfilosofiaan on iskostettu toiminnan kannattavuus heti alusta alkaen. Uudelle alueelle mennään kannattavasti. Tämä yhdistettynä toimialalle tunnusomaiseen erityispiirteeseen, eli vaihto-omaisuuden puuttumiseen johtaa siihen, että käyttöpääoman johtaminen helpottuu merkittävästi. Selviytymisen vaiheessa Vainu. io Software Oy on painottanut lyhyen myyntisyklin noudattamista, joka johtaa tuotteen nopeaan laskutukseen, joka puolestaan johtaa varsin nopeaan kassavirtaan. Myytyä tuotetta vastaavat kustannukset muodostuvat käytännössä ainoastaan myyjille maksettavasta komissiosta toteutuneesta kaupasta. Vainu. io Software Oy:n kasvaminen koko yrityksen olemassaolon ajalta on muodostunut käytännössä markkinaosuuden kasvattamisesta kotimarkkinoilla sekä uusille markkina-alueille siirtymisestä. Tiettyjen avainmittareiden seuraaminen on taannut sen, että laajentuminen ja kasvu ovat pysyneet hallinnassa, eikä selviytymisvaiheen yhteydessä mahdollisesti tapahtuvasta kasvusta johtuvaa hallitsematonta kasvua ole päässyt syntymään.

Vainu. io Software Oy vaikuttaa kehitysvaiheessaan olevan edelleen kolmannessa vaiheessa, eli kasvuvaiheessa. Tunnusomaista kasvuvaiheelle on se, että toiminta olisi operatiivisesti kannattavaa, mutta ei vielä generoi kassavirtoja omistajille osinkojen muodossa. Vainu. io Software Oy:n toiminta alkaa olla varsin organisoitunutta. Henkilöstömäärän raju kasvu ja kehitys ovat johtaneet siihen, että esimiehiltä menee aikaa entistä enemmän henkilöstöjohtamiseen oman päivittäisen operatiivisen työnteon sijaan. Organisaatiorakenteen muotoutumisen ja myyntiorientoitumisen risteyksessä Kekäläinen (haastattelu, 9.5.2018) toteaaakin, että myynnin tehokkuusluvut ovat asioita, jotka toistuvat viikoittaisella agendalla eri tiimien kokouksissa toiminto- ja maakohtaisesti. Johtoryhmätyöskentelyssä myynnin tehokkuusluvut ovat niin ikään keskiössä.

Vainu. io Software Oy panostaa myös tuotekehitykseen nykyisen tuotteensa kehityksen osalta. Kekäläinen (haastattelu, 9.5.2018) ei ainakaan maininnut, että uusia tuotteita olisi tulossa, joten nykyiset taseelle aktivoituneet tuotekehitykset liittyvät nykyisten tuotteiden jatkokehitykseen. Merkittävä rooli tuotekehityksessä onkin eri markkina-alueiden, kuten Ruotsin, Norjan, Hollannin, Iso-Britannian, Saksan ja Yhdysvaltojen erityispiirteisiin vastaaminen. Osittain Vainu. io Software Oy on onnistunut saamaan jalansijaa edellä mainituilla markkinoilla, mutta joidenkin markkina-alueiden ominaispiirteet ovat tuoneet haasteita, jotka puolestaan ovat hidastaneet markkina-alueen haltuunottoa. Esimerkiksi Kekäläinen (haastattelu, 9.5.2018) mainitsee Yhdysvaltojen markkinat, joilla toimintamallia on jouduttu hieman muuttamaan. Lisäksi legitimitetin saaminen Yhdysvaltain markkinoilla on osoittautunut oletettua haastavammaksi yrityksen rahoitusasemasta johtuen. Kulttuuri Yhdysvalloista eroaa nimittäin täkäläisestä merkittävästi, sillä Yhdysval-

tain markkinoilla arvostetaan taustalla vaikuttavaa voimakasta riskisijoittajaa. Koska liiketoiminnan on oltava kannattavaa heti alusta alkaen, johtaa tämä siihen, että Vainu. io Software Oy:llä ei käytännössä ole varaa lähteä kokeilemaan eri markkinoita kasvun toivossa, vaan jokaiselle markkinalle mennään tosissaan. Eri tunnuslukuja seuraamalla Vainu. io Software Oy kykenee näkemään sen hetken, jolloin on varaa lähteä kasvattamaan toimintaa kyseisellä markkinalla. Vuonna 2017 ja alkuvuodesta 2018 Vainu. io Software Oy onkin rekrytoinut lisää henkilöstöä, joka on johtanut siihen, että henkilöstöä on otettu osittain etupainotteisesti sisään. Tämä puolestaan on lisännyt kustannuksia, joka edelleen antaa lisäpainetta muiden yksiköiden menestymiselle. Etupainotteisesti sellaisten päätösten tekeminen, jotka lisäävät toiminnan kustannuksia ennen myyntityön käynnistymistä on johtanut siihen, että ainakin toistaiseksi Vainu. io Software Oy:n liiketoiminta kansainvälisillä markkinoilla on ollut tappiollista.

Kasvuvaiheelle tyypillisesti perustajat ovat vielä varsin merkittävässä roolissa toiminnan johtamisessa. Tosin laajentumisen vaiheelle tunnusomaista on, että perustajat hajauttavat valtaa organisaatiossa. Yritys onkin rekrytoinut ja laajentanut johtoryhmäänsä, jotta toiminnan johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta. Vainu. io Software Oy:n osalta on kuitenkin nähtävissä, että yritys pysyy kasvuvaiheessa vielä varsin pitkään. Toiminnan kehittyminen, uusien markkina-alueiden löytäminen ja niillä olevien mahdollisuuksien hyödyntäminen kasvattavat yrityksen markkinaosuutta näillä alueilla. Lisäksi uusilla markkinoilla, esimerkiksi Yhdysvalloissa, toimintaympäristön vaatimat muutokset kytetään skaalaamaan myös muille markkinoille, joka puolestaan luo lisää kilpailuetua siellä, missä Vainu. io Software Oy jo on.

Reflektoiden case-yritysten elinkaaren vaiheita startup-yritysten elinkaarimalleihin, voidaan huomata yhtäläisyyksiä suhteessa siihen, miten case-yritykset sijoittuvat näihin malleihin. Feedbackly Oy:n kehitys on ollut hieman varovaisempaa verrattuna toiseen case-yritykseen Vainu. io Software Oy:hyn. Feedbackly Oy on alusta alkaen perustettu siten, että sillä on tarvittava osaaminen perustajien joukossa, jotta tuotekehitystä voidaan alusta alkaen tehdä. Toimintaa on pyritty kasvattamaan ja tuotekehitystä on viety eteenpäin, jotta myynti uusille asiakkaille on ollut mahdollista. Vaikka Feedbackly Oy on pystynyt kansainvälistymään paikallisten yhteistyöyritysten avustuksella, tuotekehitystyö tehdään edelleen Suomessa. Toiminta on siinä mielessä vakiintunutta, että tuotekehitys on vakaalla pohjalla. Tämä on startup-yrityksen elinkaaren mallin mukainen edellytys siirtymiselle kasvuvaiheeseen. Kasvuvaiheessa edelleen Feedbackly Oy jatkaa tuotekehitystään. Tavoitteena sillä on kasvaa jatkossakin mahdollisimman nopeasti. Feedbackly Oy:llä on varsin pienen henkilöstömääränsä takia vielä matkaa vakaan ja kypsän startup-yrityksen vaiheeseen. Tunnuksmerkkeinä tällaiselle yritykselle Paternoster et al. (2014) ovat listanneet kestävän ja vakaan sekä ennakoitavan tuotekehityksen. Johtamisjärjestelmät tukevat säännönmukaista tuotekehitystä, joka puolestaan toimii pohjana innovaatioiden tuotekehitykselle. Feedbackly Oy on vasta matkalla siihen vaiheeseen, sillä Männistö

itsekin toteaa hänen aikansa ja roolinsa yrityksen päivittäisessä johtamisessa olevan vähemmän päin. Feedbackly Oy on matkalla viimeiseen elinkaarimallin vaiheeseen, mutta ei ole siellä vielä.

Startup-yrityksen kasvumallin näkökulmasta tarkastellen voidaan todeta, että Feedbackly Oy on käynyt läpi startup-vaiheen. Alkuperäiselle liiketoimintasuunnitelmalle ei ole sen luomisen jälkeen annettu juurikaan painoarvoa. Startup-vaiheen on sanottu mukailevan lean startup -yrityksen vaiheita liiketoimintasuunnitelman luomisesta edelleen konseptin määrittämiseen ja testaukseen. Feedbackly Oy:n mukaan liiketoimintamalli määrittyy uudelleen lähes kuukausittain, eikä alkuperäinen liiketoimintasuunnitelma ole enää millään lailla vertailukelpoinen nykytilanteen kanssa. Tietysti jotkin asiat ovat pysyneet samana, kuten se liiketoimintaketta, missä liikutaan. Muutoksia on tehty tuotteiden hinnoittelumalliin ja asiakaskuntaan uusien segmenttien kautta:

”Asiakaskunta on sekin muuttunut radikaalisti. Siellä on tullut uusia segmenttejä ja tietyt segmentit ovat rajautuneet. Core-palvelu on edelleen samassa spacessa, mutta sinne on tullut kaksi uutta kulmaa. Sen kulman markkina on aivan täysin eri kuin silloin. Me ei myydä enää henkisesti samaa asiaa sille asiakkaalle. Jos kysyt, onko liiketoimintasuunnitelma muuttunut, niin on, meillä ei ole semmoista.” (Haastattelu, 8.5.2018)

Liiketoimintasuunnitelman voimakas eläminen ja jopa kokonaan puuttuminen on varmasti vaikeuttanut sellaisen strategian luomista, jonka avulla yritys pystyisi tuottamaan tuotteitaan ja palvelujaan kohdeasiakkaille kannattavasti.

Startup-yrityksen kasvumallin mukaisesti siirtymävaiheessa organisaatio siirtyy kohti järjestäytyneempää ja muodollisempaa yritystoimintaa. Siirtymävaiheessa yrityksen johdon on valmisteltava organisaatio vastaamaan toiminnan nopeaan skaalaukseen. Tässä mielessä Feedbackly Oy on toiminut järkevästi, sillä kansainvälistyminen on hoidettu yhteistyöyritysten kautta, jolloin paikallisen henkilöstön mukaan saaminen on helpompaa, koska paikallinen organisaatio vieraassa kulttuurissa hoitaa kaikki käytännön järjestelyt. Myytävä tuote on alun alkaenkin suunniteltu skaalattavaksi, jolloin pienillä kustannuksilla tuotetta pystytään myymään uusille asiakkaille. Tämä aiheuttaa tietysti sen, että tuotteen asiakaskohtainen räätälöinti on pyrittävä pitämään minimissään. Se on tehokkuuden elinehto. Jos skaalautuvan tuotteen myynti asiakkaalle tuntuu vaikealta, on mietittävä modifioinnin sijaan, mitä tuoteportfolion sisällä voidaan asiakkaan eteen tehdä. (Haastattelu, 8.5.2018.)

Skaalausvaiheessa tarkoituksena on toiminnan nopea kasvattaminen toiminnan resurssien merkittävällä lisäyksellä. Riskirahoitusta hyödynnetään lisäresurssien hankkimiseksi aikaisemmassa vaiheessa, verrattuna tilanteeseen toimittaessa ilman riskirahoitusta. Ris-

kirahoituksen tuomia lisäresursseja voidaan hyödyntää vipumaisesti ja saada kasvua aikaiseksi aikaisemmin ja nopeammin. Feedbackly Oy:n näkemys onkin, että riskirahoitus on heidän kohdallaan tie nopeampaan kasvuun.

”Varmasti voi yritys kasvaa kannattavasti, mutta ei yhtä nopeasti. Jos kasvaa kannattavasti, niin se tarkoittaa sitä, että kasvaa hitaammin kuin voisi. Aina voisi ottaa rahaa sisään, jolla voisi aina monistaa myyntikoneistoa ja go-to-marketia. Rahalla voisi replikoida nopeammin.” (Haastattelu, 8.5.2018)

Skaalausvaiheessa olevan startup-yrityksen päivittäisessä toiminnassa roolien ja tehtävänkuvauksen on oltava paikallaan, jotta perustajien rooli pystyy pienenemään.

Exit-strategiasta on Feedbackly Oy:n osalta ollut puhetta. Startup-yrityksen kasvumallin mukaan tarkoituksena on pyrkiä realisoimaan sijoittajille kuuluva tuotto. Vaihtoehtoisia tapoja ovat pörssiin listautuminen ja yritysmyynti eri kohteille. Riskisijoittajan läsnäolo kuvaa hyvin sitä, miksi exit-strategiaa on niinkin paljon. Nykyiset riskisijoittajat tahtovat realisoida tuoton sijoituksilleen ennemmin tai myöhemmin. Feedbackly Oy on myös ilmoittanut hakevansa uusia sijoittajia, joille johdon on pystyttävä kertomaan miltä mahdollinen exit-strategia heidän osaltaan näyttäisi. Nopeasti kasvavassa startup-yrityksessä kahden vuoden takainen riskisijoittajalle esitetty exit-case on jo vahvasti vanhentunut ja sen sisältämät oletukset ovat muuttuneet moneen otteeseen toiminnan kehittyessä. Feedbackly Oy:n mukaan olennaisinta ei olekaan se, mitä on absoluuttisesti sanottu rahoituskerrosten yhteydessä vaan se, että ymmärtääkö toimiva johto lainkaan sitä markkinaa, jossa toimitaan. Toimivan johdon on myös ymmärrettävä omat käytettävissä olevat vaihtoehdot sijoittajien suhteen. Pääpainopiste on siinä, että ymmärretään niitä malleja ja suuntia mihin markkina on kehittymässä. (Haastattelu, 8.5.2018.)

Feedbackly Oy pohtii exit-strategiaansa sen yrityskauppojen kautta. Samalla he pohtivat sitä, miten eri strategiat vaikuttavat sijoittajien mahdolliseen exit-strategiaan. Yritys voi erilaisten järjestelmälustayhteistöiden kautta vaikuttaa siihen, millaista asiakaskuntaa se tavoittelee. Tilanne on Feedbackly Oy:n näkökulmasta täysin eri, jos yritys palvelee sataatuhatta pientä asiakasta verrattuna sataan isoon asiakkaaseen. Exit-strategian osalta vaihtoehto, jossa toinen toimija ostaa Feedbackly Oy:n toiminnan, on asiakaskunnalla heidän mukaansa merkitystä. Männistön (haastattelu, 8.5.2018.) mukaan on helpompaa löytää ostaja tilanteessa, jossa palvellaan pienempiä asiakkaita kuin tilanteessa, jossa palvellaan ainoastaan suuria asiakkaita. Samalla nämä valinnat heijastavat yrityksen arvostukseen eli arvostukseen.

Feedbackly Oy näkee käytännössä kaksi exit-mahdollisuutta. Ensimmäisenä vaihtoehtona on, että isompi ja vakiintuneempi alan toimija haluaa vahvistaa omaa asemaansa markkinalla ja ostaa kilpailijan pois. Tätä vaihtoehtoa silmällä pitäen Feedbackly Oy

myös aktiivisesti pyrkii yhteistyöhön vastaavien toimijoiden kanssa. Toisena vaihtoehtona Feedbackly Oy näkee kansainvälisen suuremman investointikonglomeraatin esiin astumisen, jolloin toimija kykenisi ostamaan viisi eri toimijaa, omien alojensa markkina-johtajaa ja tekemään niistä yhden isomman yrityksen. (Haastattelu, 8.5.2018.)

Riskisijoittajan läsnäolon näkökulmasta tarpeellisempaa kuin se, mikä mahdollinen exit-toteutus tulee olemaan, on tiedostaa se, että sijoittajan exit saattaa toteutua. Mikäli yrityksellä ei ole minkäänlaista näkemystä siitä, miten sijoittajan poistuminen voisi tapahtua ja mitä se voisi tarkoittaa, riskisijoittajan poistumisella voi olla suuria vaikutuksia myös startup-yrittäjiin henkiselällä puolella. (Haastattelu, 8.5.2018.)

Feedbackly Oy:n osalta riskisijoittajan mukaantulo korreloi positiivisesti henkilöstön lukumäärän kasvun kanssa. Tarkalleen ei ole tiedossa, onko henkilöstön lukumäärän kasvu ajoittunut välittömästi rahoituskierrosta ennen vai sen jälkeen, mutta haastattelun perusteella ja edellisistä tilinpäätöksistä saatavaan tietoon reflektoiden yrityksen oman henkilöstön lukumäärä on enemmän kuin tuplaantunut viimeisen päättyneen tilikauden aikana. Lukumäärä on noussut neljästä yhdeksään henkeen. Tämän lisäksi tulee vielä ostopalveluna tapahtuva kansainvälinen liiketoiminta, jota ei kuitenkaan lasketa yhtiön vakituisen henkilöstöön. Palkanmaksu tapahtuu paikallisen yrityksen toimesta, eivätkä luvut ole nähtävissä Feedbackly Oy:n tuloslaskelman he alla, vaan liiketoiminnan muissa kuluissa. (Haastattelu, 8.5.2018.)

Mikäli rekrytoinnit ovat sijoittuneet ennen rahoituskierrosta, antaa se signaalin, että yritys pyrkii lisäämään omaa laatuvaikutelmaansa. Toisaalta mikäli rekrytoinnit ovat tapahtuneet vasta rahoituksen valmistuttua, tarkoittaa se sitä, että taloudelliset resurssit eivät ole olleet tehokkaassa käytössä, sillä mitä ilmeisimmin rahoituksen puute on tällöin toiminut rekrytoinnin esteenä.

Riskirahoitusta saaneet yritykset ovat kasvaneet nopeammin verrattuna yrityksiin, joilta riskirahoitus on puuttunut. On mielenkiintoista, että tämä ei ole Feedbackly Oy:n osalta vielä realisoitunut voimakkaaksi kasvuksi. Ensimmäinen riskisijoittajan mukaantulo julkaistiin alkuvuodesta 2015. Viimeisimpien riskisijoittajien mukaantulo julkaistiin kesken tilikauden 2017. Startup-yritysten nopean syklisyyden johdosta kasvun olisi jo pitänyt realisoitua ja näkyä voimakkaammin päättyneellä tilikaudella. Haastattelun perusteella liikevaihto onkin kasvanut noin 30 %, mutta samaan hengenvetoon Männistö (haastattelu, 8.5.2018) toteaa sen olevan aivan liian vähän. (Y-lehti 2015; LinkedIn 2016.)

Vainu. io Software Oy:n osalta yritys siirtyi varsin nopeasti alkuvaiheesta vakiintumisen vaiheeseen. Perustajakolmikolla oli tarvittava osaaminen jo hallussaan, jotta he kykenivät myymään tuotteen ja tämän jälkeen kehittämään myytyä lupausta vastaavan tuotteen. Mallin mukaan tuotekehitystä jatketaan niin kauan, kunnes tuote on niin kypsä, että sitä voidaan myydä edelleen uusille asiakkaille ilman, että se aiheuttaa lisää yleishallinnon kiinteitä kustannuksia. Tämä aiheuttaa siinä mielessä määritelmällisen haasteen, sillä

erityisesti SaaS-palveluita (Software-as-a-Service) myyvällä toimialalla ei jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, joita yleishallinnon kustannukset edustavat, ole kovin mielekäästä. Valtaosa kustannuksista on kiinteitä, jotka eivät seuraa lainkaan myynnin kehitystä. Toisaalta, mallin mukaan kehoitetaan pysymään vakiintumisen vaiheessa niin kauan kuin on mahdollista, ilman yleishallinnon kustannusten kasvamista.

Vainu. io Software Oy on kyennyt kasvamaan, saavuttamaan markkina-asemaa sekä saavuttamaan tietyn kasvuvauhdin. Asiakaspuolelta laajentuessa on täysin luonnollista, että kasvuvauhti taittuu liiketoiminnan kasvaessa. Kasvu ensimmäisistä vuosista liikevaihdolla mitattuna on ollut moninkertaista: nyt tavoitteena on tuplata liiketoiminta. Absoluuttisina lukuina harppaus tarkoittaa suurempaa loikkaa kuin tähänastinen menestys yhteensä, mutta kasvun lukuina voidaan todeta kasvuvauhdin taittuneen. Vakaan ja kypsän startup-yrityksen vaihe kuvaa Vainu. io Software Oy:n nykytilannetta parhaiten. Tuotekehitys on vakaalla pohjalla ja jatkuu. Tätä kuvaa viimeaikainen strateginen muutos siirtää tuotekehityshenkilöstö eri tiloihin kaupungin toiselle laidalle myyntihenkilöstön sekä muun johdon jatkaessa työskentelyä alkuperäisessä toimipisteessä. Kekäläinen kuvaa myyntiprosessin olevan heillä tarkkaan kuvattua, jolla mahdollistetaan myyjien tehokas toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen. (Haastattelu, 9.5.2018.)

Startup-yrityksen kasvumallin mukaan voidaan todeta Vainu. io Software Oy:n edenneen startup- ja siirtymävaiheiden läpi skaalauksen vaiheeseen. Erityistä Vainu. io Software Oy:n liiketoiminnassa on se, että liiketoiminta on löytänyt muotonsa jo varsin varhaisessa vaiheessa. Startup-toiminnalle tyypillistä uuden suunnan hakemista on luonnollisesti tapahtunut ja Kekäläinen (haastattelu, 9.5.2018) toteaa, että olisi omituista, jos sellaista ei olisi tapahtunut. Perusajatus toiminnassa on kuitenkin pysynyt samana, käyttäjäkokemuksen ja käyttöliittymien muuttuessa. Arvolupaus Vainu. io Software Oy:llä on edelleen sama, kuin se oli alussa: Vainu. io Software Oy kroolaa avointa dataa tuottaen asiakkaille relevanttia informaatiota, jolloin asiakas voi tehdä enemmän kauppaa.

Siirtymävaihetta kuvaa Vainu. io Software Oy:llä toiminnan muuttuminen ammattimaisempaan suuntaan. Myyntiprosessien määrittäminen ja luonti sekä henkilöstön sijoittaminen fyysisesti eri tiloihin erilaisen kulttuurin luomiseksi kuvastaa hyvin siirtymävaiheessa olleita kasvukipuja. Sijoittuminen kahteen eri paikkaan on mahdollistanut kahden erilaisen kulttuurin muodostumisen. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tämä on nähty Vainu. io Software Oy:llä välttämättömänä toimenpiteenä, sillä kahden erilaisen yrityskulttuurin optimoimiseksi tarvitaan erilaisia työkaluja. Tuotekehityksen vaatiman rehellisyyden ja myynnin vaatiman innostuneisuuden yhdistäminen ja johtaminen saman organisaatiokulttuurin alla voidaan kokea varsin haastavaksi. Samalla sijoittuminen fyysisesti eri paikkoihin mahdollistaa tuotekehityksen eteenpäinviemisen kokonaisuutena yksittäisten toiveiden täyttämisen sijaan. (Lappalainen 2018, 32–34.)

Vainu. io Software Oy:n tuotekehityksessä tuotteen skaalautuvuus on ollut ensiarvoista alusta alkaen. Skaalautuvuus markkina-alueen sisällä on sängen tehokasta, mutta

siirtyminen markkina-alueelta toiselle vaatii merkittäviä ponnisteluja, jotta uuden markkina-alueen yritysdata saadaan tuotua avoimen datan pohjalle. Yrityskohtainen organisaatiodata luo perustan, jonka päälle avoin data rakentaa lisäarvoa tuovan kehikon. (Haastattelu, 9.5.2018.)

Skaalausvaiheessa Vainu. io Software Oy pyrkii kasvattamaan liiketoimintaansa mahdollisimman tehokkaasti. Tämä ei Kekäläisen (haastattelu, 9.5.2018) mukaan tarkoita kuitenkaan sitä, että toimintaa pyrittäisi skaalaamaan suuremmaksi vain skaalautuvuuden takia. Toiminnan kasvattamisessa merkittävässä roolissa ovat avainmittarit, kuten myynnin kehityksen tunnusluvut, asiakashankinnan tunnusluvut sekä muut mittarit, jotka ovat Vainu. io Software Oy:llä käytössä. Kekäläinen kokee, että kasvuvauhti ei heillä olisi voinut olla yhtään nopeampi. Henkilöstön lukumäärään nopea kasvu lyhyessä ajassa asettaa omat haasteensa Vainu. io Software Oy:n people and performance -tiimille uuden henkilöstön sisään ajamiseksi toimintaan mukaan. Skaalausvaiheessa erilaiset roolit ja tehtävänkuvaukset syrjäyttävät aikaisemman ad hoc -päätöksenteon. Vastaavaa kasvua on nähtävissä myös Vainu. io Software Oy:llä. Kekäläinen (haastattelu, 9.5.2018) puhuu fokusoitumisen kulttuurista. Tällä hän viittaa siihen, että henkilöstö myynnissä, asiakastehtävissä tai taloudessa pyrkii päivittäisessä toiminnassaan keskittymään omaan tekemiseensä. Töissä tehdään töitä. Tällä Kekäläinen viittaa muihin vastaaviin startup-yrityksiin, joilla toiminta saattaa olla vähemmän keskittynyttä ja fokus saattaa olla kateissa, joka näyttäytyy yrityksessä pitkinä työpäivinä ja näennäisenä kiireenä. (Haastattelu, 9.5.2018.)

Startup-yrityksen viimeisenä elinkaaren vaiheena on exit-vaihe. Pyrkimyksenä exit-vaiheessa on pystyä realisoimaan sijoittajille heille kuuluva tuotto. Vainu. io Software Oy:n tapauksessa liiketoiminnan harjoittaminen ilman riskirahoitusta, ei vastaavaa riskisijoittajan painetta toiminnasta sivuun siirtymiselle luonnollisestikaan ole. Kekäläisen (haastattelu, 9.5.2018) mukaan exit-strategiaa on Vainu. io Software Oy:ssä mietitty hyvin vähän. Toiminnassa heijastuu todella voimakkaasti perustajien ja samalla pääomistajien tahtotila Vainu. io Software Oy:n tulevaisuudesta, joten exit-strategian miettiminen ja luominen ei ole vielä tullut ajankohtaiseksi.

”Kun teemme asiat oikein, strategian mukaan, menestymme. Kyllä exit-strategia seuraa siellä mukana. Ei ole nimenomaan mitään sellaista ajatusta, että haluammeko me mennä viiden vuoden kuluttua pörssiin tai onko meillä tavoitteena, että joku strateginen iso toimija ostaa meidät. Ei, meidän tavoitteenamme on tulla meidän domainissamme globaaliksi markkinajohtajaksi. Se on tavoite. Exit ei ole.” (Haastattelu, 9.5.2018)

Henkilöstön lukumäärän kasvu on ollut Vainu. io Software Oy:llä erittäin voimakasta. Rahoituskierrosten ajallisen sijoittumisen liittyvän startup-yritysten rekrytointiajankohtiin. Vainu. io Software Oy:n puolelta riskisijoittajien puuttuminen ei siis ole vaikuttanut henkilöstömäärän ajalliseen kasvuun. Sen sijaan henkilöstön lisäämisen näkökulmasta

Vainu. io Software Oy:llä on keskitytty kahteen pääkohtaan. Ensinnäkin myyjät pitää saada ajettua toimintaan sisään mahdollisimman tehokkaasti. Toiseksi, toiminnan kehityessä ja kasvaessa, täytyy organisaation kasvattaa myös yleishallinnon puoltaan. Erityisesti toiminnan kasvaessa 50 hengestä 100 henkeen, on Vainu. io Software Oy:n hallinnon osuutta henkilöstöpotista jouduttu kasvattamaan. Kuitenkin Vainu. io Software Oy:n näkemyksen mukaan hallinnon henkilöstöä pitää olla, mutta suhdeluku myyjien ja hallinnon henkilöstön välillä pitäisi pysyä vakiona, vaikka toiminta laajeneekin. Tämä on olennainen asia toiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Erityisesti uusien työtehtävien osalta on ensisijaisesti pyrittävä tarkastelemaan, kyetäänkö tehtävä hoitamaan nykyisen henkilöstön kesken työtehtäviä uudelleenjärjestelemällä vai onko uuden henkilön rekrytointi välttämätöntä. Tässä Vainu. io Software Oy:n avainmittarit auttavat päätöksenteossa. (Haastattelu, 9.5.2018.)

Riskisijoituksen näkökulmasta startup-yritysten on nähty menestyvän paremmin ja kasvavan nopeammin verrattuna yrityksiin, joilla ei ole riskisijoittajaa ja jotka sen myötä eivät ole riskisijoitusta saaneet. Vainu. io Software Oy kuitenkin kokee, että vaikka olisivat ottaneet mukaan riskisijoittajan, eivät he olisi pystyneet kasvamaan yhtään nykyistä vauhtia nopeammin, sillä myyntihenkilöstön mukaan saaminen on aikaa vievä prosessi. (Haastattelu, 9.5.2018.)

Molempien case-yritysten taustalla vaikuttaa voimakas tahtotila startup-yritysten kasvattamiseen. Kasvuorientoituneet yrittäjät toimivat aktiivisesti markkinoilla. Tämä heijastuu markkinaosuuden kasvun tavoittelussa, uusien teknologioiden hyödyntämisessä ja uusien rahoitusmahdollisuuksien etsimisessä. Molemmat case-yritykset keskustelevat aktiivisesti sijoittajien kanssa. Feedbackly Oy:n tavoitteena on nostaa rahoitusta mahdollisimman pian. Vainu. io Software Oy:llä tilannetta seurataan, jotta pysytään perillä sijoitusmarkkinoiden kehitymisestä. Molemmat yritykset kokevat myös keskeiseksi sen, miten ulkopuoliset sidosryhmät näkevät yrityksen. Osana ulkopuolisten sidosryhmien mielikuvan parantamista Feedbackly Oy on osallistunut erilaisiin startup-yrityksille suunnattuihin kilpailuihin. Kilpailun voittajille jaetaan usein pieni rahallinen korvaus. Feedbackly Oy listaa myös tämän rahoituslähteen heille merkitykselliseksi. Vainu. io Software Oy puolestaan on voittanut Nordic Startup Awardseissa palkinnon parhaana bootstrap-yrityksenä sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun myöntämän paras myyntiorganisaatio -palkinnon keväällä 2018. (E-Pressi 2018; Haastattelu, 8.5.2018; Nordic Startup Awards 2018; Lappalainen 2018, 32–34.)

Jako case-yritysten osalta holistisiin ja analyttisiin yrittäjiin on suppealla kahden yrityksen otannalla haastavaa. Molemmat yritykset tavoittelevat kasvua, eikä kasvuaikaisissa ole aineiston perusteella havaittavissa muutoksia. Toisaalta Vainu. io Software Oy jatkaa hyvin pitkälti niiden ydinajatusien ympärillä, millä toiminta on käynnistynytkin. Pieniä liiketoiminnallisia säätöjä on jouduttu toiminnan aikana tekemään, ja kasvuvauhti on ollut

Kekäläisen (haastattelu 9.5.2018) mukaan niin voimakasta kuin mahdollista. Kun toiminta on ollut kasvuaikoiden mukaisella käyrällä, ei ole ollut tarvetta tehdä muutoksia kasvusuunnitelmiin, joten analyttisyys tai holistisuus ei ole noussut merkittävällä tavalla esiin. Feedbackly Oy on tehnyt useampia muutoksia liiketoimintasuunnitelmaansa, ja toisaalta liiketoimintasuunnitelman mainitaan puuttuvan kokonaan ja sen olevan asia, joka elää jatkuvasti ajassa. Feedbackly Oy:n maininta siitä, että he ovat muuttaneet hinnoittelumalliaan useampaan kertaan, viittaisi toiminnan holistisuuteen. Yrityksessä ollaan näin ollen valmiita tekemään isojakin muutoksia, jotta päästään kiipeämään jälleen aiotulle kasvukäyrälle. (Haastattelu 8.5.2018.)

4.3 Organisaation ohjaus case-yrityksessä

Yleisesti startup-yritysten yllä leijuu sekavuuden tunne. Startup-yrityksen pitäisi samanaikaisesti olla rennolla ympäristöllä varustettu, mutta kuitenkin mahdollisimman nopeaan kasvuun pyrkivä yksikkö, joka yrittää tehdä vain ne asiat, jotka ovat olennaisia. Mediasta saadun kuvan perusteella startup-yrityksiä vaivaa tietynlainen prosessittomuus ja fiiliksellä meneminen, joka ei kuitenkin alaa sisältäpäin tarkastelevan näkökulmasta pidä paikkaansa läheskään kaikissa startup-yrityksissä, sillä suuri osa startup-yrityksistä on itseasiassa varsin hyvin johdettuja (haastattelu, 9.5.2018).

Startup-yrityksen ollessa nuori on kuvattujen ohjausjärjestelmien määrä ja vaikutus toimintaan vielä varsin vähäinen. Organisaation ohjauksen mukainen uskomusjärjestelmä ja sen rooli on alkuvaiheesta lähtien erittäin merkittävä, sillä toiminnan kasvaessa ja laajentuessa, on perustajien pidettävä huoli siitä, että jokainen yrityksen palvelukseen palkkattava työntekijä jakaa organisaation arvot ja arvomaailman. Yhtenä keinona arvomaailman yhdistämiselle on pyrkiä rekrytoimaan perustajien kanssa samanhenkisiä persoonia, jolloin yrittäjähenkisyys on usein korostettava asia. Näin on myös Feedbackly Oy:n osalta. He painottavat yhdessä viimeisimmistä rekrytoinneistaan mahdollisuutta päästä osaomistajaksi yrityksessä sekä yrittäjähenkisyyttä. Tavoitteena sitouttaa henkilöstö organisaatioon. (Monster 2016.)

Feedbackly Oy:llä kasvu on olennaisin asia. Sitä pyritään maksimoimaan. Rajoitejärjestelmän näkökulmasta tämä luo varsin mielenkiintoisen asetelman, sillä kysyttäessä myyntityön johtamisesta ja myynnin rajoitteista, ei niitä käytännössä ole. Kauppaa saa tehdä niin paljon kuin haluaa. Rajoitejärjestelmän tarkoituksena on pyrkiä luomaan reunaehdot, joiden sisällä toimitaan. Järjestelmän on silloin oltava hyvin kuvattu, jotta järjestelmän tehokas käyttö on mahdollista. Feedbackly Oy toteaa, että he pyrkivät prosesseissaan standardoituun malliin. Tämä johtaa väistämättä siihen, että jos rajoitejärjestel-

mää ei ole hyvin kuvattu ja poikkeavat ratkaisut joudutaan hyväksyttämään myyntijohtajalla, kuten Feedbackly Oy:n tapauksessa tehdään, täytyy myyntijohtajan työaika ad hoc -ongelmien ratkaisusta. (Haastattelu, 8.5.2018.)

Pienissä yrityksissä, joita startup-yritykset usein ovat, kulkeutuvat rajoitejärjestelmät ja diagnostiset ohjausjärjestelmät hyvin pitkälti käsi kädessä. Toimintaa on vielä verrattain vähän, ja poikkeamat diagnostisen ohjausjärjestelmän standardeista tapahtuvat usein ihmistyön aikaansaannoksena. Diagnostisen ohjausjärjestelmän tarkoituksena on mahdollistaa ennakolta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. On siis mitattava niitä asioita, jotka johtavat esiasetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Diagnostinen ohjausjärjestelmä luo puitteet sille, että työntekijät pystyisivät tekemään yrityksen kannalta lisäarvoa tuottavia päätöksiä ja ylin johto kykenee samalla luottamaan siihen, että näin todella tapahtuu. Feedbackly Oy:n tapauksessa, jossa myynnin on hyväksyttävä poikkeamia heidän esiasetetuista standardeistaan myyntijohtajalla sekä vaikeuttaa että hidastaa päätöksentekoa ja sitä kautta lisäarvon luontia. Mitä kauemmin asiakkaan kanssa sopimuksen tekeminen kestää, sitä enemmän menee aikaa siihen, että asiakkaalle voidaan lähettää lasku, joka on kaikki pois kassavirran optimoinnista. (Haastattelu, 8.5.2018.)

Diagnostisen ohjausjärjestelmän näkökulmasta Feedbackly Oy painottaa toiminnassaan muutamaa avainmittaria, jotka hieman elävät toiminnan eri vaiheiden mukaan. Keskeisimmät mittarit toki pysyvät samana ja niistä olennaisimpana esiin nostettiin kuukausittain toistuva laskutus, *monthly recurring revenue*. Kyseinen mittari heijastaa toiminnan kasvun vauhtia ja sitä pyritään optimoimaan mahdollisuuksien mukaan. Toisena tarpeellisenä mittarina listataan rahan käyttöä kuvaava burn rate. Näiden kahden mittarin yhdistelmänä pystytään arvioimaan sitä, kuinka paljon yrityksellä on varaa juuri nyt sijoittaa toiminnan kasvuun ja miten se näkyy kasvukäyrällä. (Haastattelu, 8.5.2018.)

Neljäntenä ohjausjärjestelmänä on interaktiivinen ohjausjärjestelmä, jossa painottuu startup-yritystenkin jatkuvasti tavoittelema uusi innovointi. Tuotekehitystyössä pyritään jatkuvasti tekemään joko suuria tai pienempiä innovointeja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Yhtenä Feedbackly Oy:n osalta ensiarvoinen asiana on strategiatyö eli uusien näkökulmien hakeminen liiketoiminnan kehittämiseksi. Feedbackly Oy mainitseekin, että he ovat parhaillaan laatimassa liiketoiminnalleen uutta strategiaa, joka on kyettävä muuttamaan uusiksi tavoitteiksi ja sitä kautta mitattavaksi toiminnaksi, jotta strategiassa asetettujen tavoitteiden seuraaminen on mahdollista. (Haastattelu, 8.5.2018.)

Suuremmissa ja vakiintuneimmissa yrityksissä interaktiivisen ohjausjärjestelmän luomat uudet strategiset innovaatiot voivat vaarantaa nykyisen liiketoimintamallin olemassaolon. Startup-yrityksen osalta tämä voidaan nähdä jopa tavoiteltavana ajatuksena, erityisesti lean-startupin näkökulmasta, jossa tavoitteena on pyrkiä jatkuvasti kehittämään liiketoimintamallia ja testaamaan eri vaihtoehtojen toimivuutta ja pyrkiä löytämään mahdollisimman toimiva konsepti.

Toisen case-yrityksen kohdalla, Vainu. io Software Oy:llä, jo organisaation kasvuvauhti on tuonut mukanaan sen, että ohjausjärjestelmien täytyy olla tarkemmin kuvattuja. Vainu. io Software Oy:n osalta on helpommin nähtävissä, miten eri ohjausjärjestelmät nivoutuvat toisiinsa muodostaen varsin tehokkaan kokonaisuuden. Uskomusjärjestelmän näkökulmasta Vainu. io Software Oy:n visio heijastuu monessa toiminnassa ja se tuntuu olevan viestitty henkilöstölle selvästi. Haastattelun yhteydessä sitä painotettiin useaan otteeseen. Vainu. io Software Oy tahtoo olla globaali tuhansia ihmisiä työllistävä firma, eikä vain Pohjoismaista ponnistava pk-firma. Uskomusjärjestelmä heijastuu myös Vainu. io Software Oy:llä rekrytointeihin. Myyntihenkilöstöä rekrytoitaessa Vainu. io Software Oy:llä painotetaan startup-yritykselle tyypillistä keveyttä hyvin tehdystä työstä saavutettavien palkintojen muodossa, mutta myös kuukausittaiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen tuodaan selvästi esille. Erityisesti tavoitteiden saavuttamisen kulttuuri rakennetaan jo rekrytointivaiheessa. (Duunitori 2018; Haastattelu, 9.5.2018.)

Uskomusjärjestelmä nojaa myös Vainu. io Software Oy:n kasvutavoitteisiin varsin voimakkaasti, sillä heidän osaltaan myyntityö on melko paljon sidoksissa myyjän työpanokseen. Tämä johtaa siihen, että työntekijöiden on oltava motivoituneita. Henkilöstö on myös varsin korkeasti koulutettua, joka on tyypillistä it-alalle. Tällöin henkilöstöllä täytyy olla myös mahdollisuuksia kehittyä urallaan. Mikäli urakehitysmahdollisuuksia ei ole nähtävissä, voi yritys menettää taitavan työntekijän. Siksi tarvitaan kasvua, jotta yritys kykenee tarjoamaan jatkuvasti mielenkiintoisia positioita työntekijöilleen. Mikäli kasvuvauhti jostain syystä hidastuisi, johtaisi se siihen, että Vainu. io Software Oy:llä ei ehkä enää olisikaan mahdollisuuksia tarjota hyvälle työntekijöille sitä seuraavaa askelmaa omalla urapolullaan. Tämän he näkevät varsin suurena riskinä. (Haastattelu, 9.5.2018.)

Uskomusjärjestelmän monimutkaisuus Vainu. io Software Oy:llä on myös nähtävissä, erityisesti Suomessa siinä, että henkilöstö on pääkonttorilla jakautunut kahteen toimipisteeseen. Käytännössä myynti- ja hallintohenkilöstö jatkaa Helsingin ydinkeskustassa, kun taas teknologiakehitysyksikkö on siirtynyt ydinkeskustan laidalle. Tällä on kulttuurin rakentamisen kannalta valtavan suuri vaikutus. Vainu. io Software Oy:n näkemyksen mukaan sama kulttuuri ei voi olla läsnä sekä myynnissä että tuotekehityksessä. Tuotekehityksessä korostuu rehellisyys, myynnissä sen sijaan innostuneisuus. Vainu. io Software Oy:llä on varmasti tästä kokemusta, sillä toiminnan alkuvaiheessa sekä myynti että tuotekehitys sijaitsivat saman katon alla. (Lappalainen 2018, 32–34.)

Rajoitejärjestelmän osalta kasvutavoitteiden saavuttamiseksi johdettu myynti on tarkasti rajattua. Uusien myyntihenkilöstön rekrytointienkin osalta painotetaan sitoutumista Vainu. io Software Oy:n myynnin pelikirjaan. Myynnin osalta Vainu. io Software Oy pyrkii mittaamaan myynnin kiertoaikaa ja asiakashankinnan kustannusta. Erityisesti asiakashankinnan kustannuksia tarkasteltaessa Vainu. io Software Oy suhteuttaa myynnin ja markkinoinnin kustannukset tietyllä ajanjaksolla saatujen uusien asiakkaiden lukumäärään, josta puolestaan saadaan johdettua uuden asiakkaan takaisinmaksuaika kuukausissa.

Myyntitoiminta on erittäin selvästi kuvattu, dokumentoitu ja johdettu prosessi Vainu. io Software Oy:lle. Tämä toimii perustana rajoitejärjestelmän tehokkaalle hyödyntämiselle toiminnassa. (Duunitori 2018; Haastattelu, 9.5.2018.)

Diagnostista ohjausjärjestelmää Vainu. io Software Oy hyödyntää esimerkiksi rekrytointiensa tueksi. Eri mittareilla, kuten myyntisyklin kestolla ja asiakashankinnan kustannuksella pystytään määrittämään se hetki, jolloin bootstrap-strategiaa noudattavalla yrityksellä on varaa palkata lisää myyjiä tietylle alueelle. Samat keinot eivät toimi täysin samanlaisena jokaisella markkinalla, jolloin tiettyihin mittareihin keskittymällä saadaan päätöksiä tehtyä objektiivisemmin. Samoin Vainu. io Software Oy pystyy hyödyntämään diagnostista ohjausjärjestelmää tekemällä muutoksia jo nykyiseen asiakaskantaan ja sen pysyvyyteen. Mikäli asiakaspoistumassa tapahtuu heilahteluja lyhyellä aikavälillä, viittaa se siihen, että asiakaskokemukseen on panostettava. (Haastattelu, 9.5.2018.)

Interaktiivisen ohjausjärjestelmän näkökulmasta myynnin ja tuotekehityksen sijoittuminen fyysisesti kahteen eri paikkaan tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia että uhkia. Mahdollisuutena on se, että saadaan tuotekehityspanostukset keskitettyä täysin siihen, mitä yrityksen johto haluaa. Riskinä olisi muutoin, että resursseja käytetään siihen, että pyritään kehittämään ja vastaamaan jokaisen asiakkaan pienintäkin toivetta vastaava muutos, joka saattaa sitoa todella paljon resursseja ilman, että se realisoituisi kassavirraksi. Uhkana puolestaan on tiedon kulkeminen siinä tarkoituksessa kuin on haluttu. Pienikin etäisyys kommunikoiden välillä aiheuttaa sen, että elekieli ei välity ja tulkinta saattaa olla vääränlainen.

4.4 Case-yritysten kassavirtojen luonne

Kassavirtalaskelmia case-yritysten osalta laaditaan tilinpäätösdataan nojautuen epäsuoralla tavalla. Epäsuoran tavan laadinnassa lähtökohtana käytetään yrityksen tilinpäätösdatan tuloslaskelmaa sekä päättävän ja sitä edeltävän taseen lukuja. Tuloslaskelman eriä oikaistaan tarvittavilta osin, jotta päästään käsiksi kassavirtavaikutuksiin. Oikaisuja ovat erilaiset ei-rahalliset liiketoiminnan tulokseen vaikuttavat tekijät, kuten poistot ja arvonalenemiset sekä varaston muutos.

Tilinpäätösaineisto on noudettu käyttäen Voitto+-tilinpäätöstietokantaa. Järjestelmän rajoitteena on, että se antaa raportoidut luvut pyöristäen ne tuhannen euron tarkkuuteen. Mahdolliset pyöristysvirheet saattavat kuitenkin johtaa siihen, että epäsuoralla tavalla laadittu kassavirtalaskelma ei täysin täsmää. Tilinpäätösstandardien mukaan tarkasteltuna todetaan, että kassavirtalaskelma on aina täsmäytettävä, jotta voidaan osoittaa liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen rahavirtojen yhteen lasketun summan vastaavan avaavan ja päättävän taseen erotusta. Ottaen huomioon lukujen epätarkkuuden ja niistä

johtuvan pyöristykseen, hyväksytään tässä yhteydessä kuitenkin pienet pyöristykset. Rahoituslaskelma antaa silti riittävän tarkan kuvan siitä, miten case-yritysten kassavirrat ovat kehittyneet, mistä rahavirta on tullut ja mihin se on käytetty. Tämä on tutkielman kannalta keskeinen asia. Viranomaistarkastelussa mahdollisia pyöristyksiä ei hyväksyttäisi ja rahoituslaskelma laadittaisi käyttäen tarkkoja lukuja. Case-yritysten rahoituslaskelmat ovat esitetty liitteissä 3 ja 4.

Avustukset muodostavat merkittävän osan case-yritysten rahoituksesta. Kirjanpitolautakunnan lausunnon (2003) mukaan hyvän kirjanpitolautakunnan mukaisesti voidaan aina katsoa saadun avustuksen käsittely bruttoperiaatetta noudattaen omaan tuottoeränään tuloslaskelmassa erässä ”liiketoiminnan muut tuotot”. Avustusta vastaava meno kirjataan puolestaan avustusosuutta vähentämättä täysimääräisenä asianomaiseen kustannuserään. Mikäli menoerää, joka on avustuksen kohteena, aktivoidaan, merkitään avustus siirtovelkoihin ja tuloutetaan siitä poistoja vastaava osuus menon vaikutusaikana. (Kirjanpitolautakunta 2003.)

Feedbackly Oy:n rahoituslaskelmaa tarkasteltaessa huomataan, että liiketoiminta on ollut tappiollista jokaisena tilikautena. Tappion määrä on vaihdellut kahdesta tuhannesta eurosta noin kuuteenkymmeneentuhanteen euroon. Tämän lisäksi toiminta on jatkanut tappiollisella uralla myös tilikaudella 2017 liikevoiton ollessa -20 000 euroa. (Haastattelu 8.5.2018). Tuloksen ollessa tappiollinen, on liiketoiminnan rahavirta ollut positiivinen ensimmäisen kahden tilikauden aikana, painuen negatiiviseksi liiketoiminnan kasvaessa. Kun tarkasteluun otetaan mukaan käyttöpääoman muutoksen luvut, saadaan toiminnalle vielä enemmän vaihtelua. Käyttöpääoman muutoksen myötä ensimmäisellä tilikaudella liiketoiminnan rahavirta saadaan positiiviseksi, 9 000 euron suuruiseksi. Seuraavalla tilikaudella, tilikaudella 2014, liiketoiminnan rahavirta on ollut negatiivinen 33 000 euron verran. Vaikka liiketoiminnan rahavirta ennen käyttöpääoman muutoksia olikin positiivinen, painaa tilikauden aikana kasvaneiden muiden saamisten osuus rahavirtaa alaspäin. Tätä tasapainottaa lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys, mutta ei riittävästi. (Voitto+ 2015.)

Tilikaudelle 2015 siirryttäessä toiminnan kehittyessä raportoidun tappion määrä kasvaa, sillä tilikauden raportoitu tappio on -39 000 euroa. Oikaistaessa tätä lukua suunnitelman mukaisilla poistoilla ja rahoituskuluilla, nähdään rahavirran olevan negatiivinen, -20 000 euroa ennen käyttöpääoman muutoksia. Myyntisaamisten kasvaminen ja muiden saamisten samanaikainen pieneneminen parantavat käyttöpääoman muutoksen kassavirtaa. Samalla ostovelkojen ja muiden lyhytaikaisten korottomien velkojen kasvu entisestään nostavat liiketoiminnan rahavirtaa kääntäen sen lopulta positiiviseksi 26 000 euron verran. (Voitto+ 2015.)

Viimeksi päättyneellä tilikaudella, josta luvut ovat julkisesti saatavilla, raportoitu tappio ennen satunnaiseriä on -60 000 euroa. Tappiota painaa merkittävästi alaspäin investointien aiheuttamat suunnitelmanmukaiset poistot. Oikaistaessa poistot ja rahoituskulut,

päästään lähes nollatulokseen. Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta on 1 000 euroa negatiivinen. Lyhytaikaisten saamisten lisäys johtuu pääasiassa muiden saamisten lisäyksestä myyntisaamisten pysyessä käytännössä ennallaan. Tätä nousua tasapainottaa muiden lyhytaikaisten velkojen kasvu, joka taasen johtuu siirtovelkojen kasvusta. Lopputulomana liiketoiminnan rahavirta on negatiivinen 14 000 euron verran. Kumulatiivisessa tarkastelussa huomataan liiketoiminnan rahavirran olevan negatiivinen 12 000 euron verran. (Voitto+ 2015.)

Feedbackly Oy:lle on myönnetty avustusta Business Finlandin toimesta vuonna 2014 48 750 euroa sekä vuonna 2015 on myönnetty 50 000 euroa. Näistä on maksettu vuoden 2015 aikana yhteensä 96 934 euroa. Tämän lisäksi Feedbackly Oy:lle on myönnetty Business Finlandin toimesta lainaa 107 000 euroa vuoden 2016 aikana. (Business Finland 2018d.)

Row Labels	Sum of Myönnetty Avustus €	Sum of Maksettu Avustus €	Sum of Myönnetty Laina €	Sum of Maksettu Laina €
Feedbackly Oy	€ 348 750	€ 273 881	€ 107 000	€ 101 038
2014	€ 48 750	€ -	€ -	€ -
2015	€ 50 000	€ 96 934	€ -	€ -
2016	€ -	€ -	€ 107 000	€ 32 000
2017	€ 250 000	€ 176 947	€ -	€ 69 038

Kuvio 7 Business Finlandin myöntämä ja maksama rahoitus Feedbackly Oy:lle (Business Finland 2018d)

Business Finlandin julkaisemista rahoitustiedoista käy ilmi, että Feedbackly Oy on päässyt mukaan Nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitusohjelmaan, jonka ensimmäisen vaiheen rahoitus, 250 000 euroa, on myönnetty 2017 aikana ja osittain maksettukin. (Business Finland 2018d.)

Investointien rahavirran näkökulmasta Feedbackly Oy:n investoinnit rajoittuvat koneisiin ja kalustoon sekä kehittämismenojen aktivointiin. Yhteensä Feedbackly Oy on investoinut olemassaolonsa aikana lähes 370 000 euroa, kun otetaan huomioon tuloslaskelmalle jo kirjatut kumulatiiviset suunnitelman mukaiset poistot. Suurimmat investointien rahavirtaan vaikuttavat kirjaukset tapahtuivat tilikaudella 2016, jolloin investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin olivat 248 000 euroa. (Voitto+ 2015.)

Rahoituksen rahavirtaa tarkasteltaessa on todettava, että osa liitteessä 4 esitetyistä rahoituksen rahavirran eristä esitetään netotettuna. Lyhytaikaisten lainojen nostot ja takaisinmaksut esitetään samalla rivillä laskentateknisistä syistä. Tällä ei ole vaikutusta lopputuloksen kanssa.

Liiketoiminnan rahavirran vaihdella nollan molemmin puolin ja investointien rahavirran ollessa negatiivinen joka vuosi, on Feedbackly Oy:n rahoitettava toimintansa jollain tavalla. Rahoituksen rahavirtaa tarkasteltaessa nähdään, miten toiminta on rahoitettu. Feedbackly Oy on tehnyt maksullisen osakeannin joka vuosi. Suurimmat osakeannit tehtiin vuosina 2015 yhteensä 44 000 euron suuruisena sekä seuraavalla tilikaudella, tilikaudella 2016, yhteensä 106 000 euron suuruisena. Käytännössä erät jakautuvat siten, että tilikaudella 2015 osakeanti jakautuu 13 000 euron osalta oman pääoman lisäykseen. Loppuosan korotuksesta muodostavat sijoitukset yhtiöjärjestyksen mukaisesti rahastoihin. Sama teema jatkui myös 2016 sillä erotuksella, että koko 106 000 euron lisäys on tehty yhtiöjärjestyksen mukaisesti rahastoihin. Käytännössä kyse on sijoitetun vapaan pääoman rahastosta. Muita merkittäviä rahoituksen lähteitä Feedbackly Oy:n osalta ovat pitkäaikaiset vieraan pääoman erät. Näihin on laskettu mukaan pääomalaina, joka rahoitusinstrumenttina on oman pääoman ehtoinen sijoitus, mutta lasketaan kuitenkin vieraaksi pääomaksi. Tarkasteltaessa yrityksen oman pääoman määrää, pääomalainat otetaan tässä tarkastelussa huomioon. Tämän lisäksi Feedbackly Oy:llä on vierasta pääomaa rahoituslaitoksilta. (Voitto+ 2015.)

Merkittävä ero pääomalainan ja lainan rahoituslaitoksilta välillä on koronmaksussa. Pääomalainalle ei ole välttämätöntä maksaa korkoa varsinkaan, jos tilikauden tulos on negatiivinen. Tämä riippuu pääomalainasopimuksesta ja sen sisällöstä. Rahoituslaitoksen lainalle korkoa sen sijaan on maksettava, oli tilanne mikä tahansa.

Tarkasteltaessa Vainu. io Software Oy:n liiketoiminnan rahavirtaa huomataan liiketoiminnan rahavirran kääntyvän negatiivisesta positiiviseksi ensimmäisen kahden tilikauden jälkeen. Vainu. io Software Oy:n voiton tai tappion ennen satunnaisia eräitä nähdään vaihtelevan -18 000 ja 28 000 euron välillä. Toiminnan ensimmäisenä vuotena liiketapahtumien vähäinen määrä näkyy tuloslaskelman ja taseen erissä. Tappio ennen satunnaisia eräitä on negatiivinen: 18 000 euroa tappiota. Tätä lukua pitää oikaista lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäyksellä, joka tässä tapauksessa on 8 000 euroa. Liiketoiminnan rahavirta ensimmäisenä vuonna on täten -10 000 euroa. (Voitto+ 2015.)

Toisena vuonna liiketoiminnan voitto ennen satunnaisia eräitä oli positiivinen, 28 000 euroa, joka on varsin poikkeuksellista nuorelle startup-yritykselle. Lyhytaikaisten korottomien liikesaamisten lisäys yli 420 000 eurolla, painaa liiketoiminnan rahavirran ennen rahoituseräitä ja veroja negatiiviseksi, vaikka sitä oikaistaan edelleen lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäyksellä. Liiketoiminnan rahavirraksi vuonna 2015 muodostuu -118 000 euroa. Vuonna 2016 liiketoiminnan tehdessä tappiota 18 000 euroa, muodostavat suunnitelmanmukaiset poistot merkittävän kustannuserän tuloslaskelmalla. Tämän erän oikaistuaan nousee rahavirta ennen käyttöpääoman muutoksia 43 000 euroon. Lyhytaikaisten liikesaamisten lisäys kuitenkin heikentää lukua, mutta muiden lyhytaikaisten velkojen merkittävä kasvu kääntää liiketoiminnan rahavirran merkittävästi positiiviseksi lähes puolella miljoonalla eurolla. Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys muodostuu

kahden taseen erän kasvusta: muut velat sekä siirtovelat. Erityisesti siirtovelkojen osuus tunnusluvun kasvussa on merkittävä. Business Finlandin mukaan Vainu. io Software Oy:lle on myönnetty vuosien 2015 ja 2016 aikana Nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitusohjelman mukaista avustusta yhteensä 500 000 euroa. Tämän lisäksi Vainu. io Software Oy:lle on myönnettyä 2014 ja 2015 aikana lähes 100 000 euroa muuta avustusta Business Finlandin toimesta. (Business Finland 2018c, 2018d; Voitto+ 2015.)

Business Finlandin avustus näkyy erityisesti investointien rahavirrassa, sillä Vainu. io Software Oy on vuosien aikana tehnyt merkittäviä investointeja. Toiminnan ensimmäisenä vuotena, tilikaudella 2014, investointien rahavirta koostuu lyhytaikaisista saamisista. Seuraavalle tilikaudelle siirryttäessä lyhytaikaisten saamisten määrä kasvaa, ollen kokonaisuudessaan 233 000 euroa, josta vuoden 2015 investointien rahavirtaan otetaan huomioon vain 2015 kasvun osuus eli 181 000 euroa. Tämän lisäksi Vainu. io Software Oy on investoinut hieman koneisiin ja kalustoon sekä investointeja muihin sijoituksiin 11 000 euron edestä. Käytännössä investoinnit muihin sijoituksiin on kirjattu tilille ”Saamiset saman konsernin yrityksiltä”. (Business Finland 2018c, 2018d.)

Vuoden 2016 aikana Vainu. io Software Oy on käyttänyt Business Finlandin avustusta yhteensä lähes miljoonan euron edestä. Vainu. io Software Oy on tilikauden aikana aktivoinut tuotekehityskustannuksiaan yli 450 000 euron edestä, kasvattanut muita saamisiaan 93 000 euron edestä sekä kasvattanut investointeja muihin sijoituksiin 554 000 euron edestä. Viimeisessä erässä näkyvät sijoitukset konsernin muihin yrityksiin ulkomailla. (Business Finland 2018d.)

Row Labels	Sum of Myönnetty Avustus €	Sum of Maksettu Avustus €	Sum of Myönnetty Laina €	Sum of Maksettu Laina €
Vainu. io Software Oy	€ 596 200	€ 596 154	€ 900 000	€ 900 000
2014	€ 47 500	€ 9 359	€ -	€ -
2015	€ 299 700	€ 87 795	€ -	€ -
2016	€ 249 000	€ 499 000	€ 900 000	€ 109 059
2017		€ -		€ 790 941

Kuvio 8 Business Finlandin myöntämä ja maksama rahoitus Vainu. io Software Oy:lle (Business Finland 2018d)

Rahoituksen rahavirran puolelta Vainu. io Software Oy on tilikaudella 2014 rahoittanut toimintaansa osakepääoman maksamisella yhtiön perustamisvaiheessa sekä kahden tuhannen euron sijoituksella muihin rahastoihin, käytännössä sijoitetun vapaan pääoman rahastoon. Tämän lisäksi lyhytaikaisen vieraan pääoman erissä esitetään kolme tuhatta euroa, ja merkittävin erä on Vainu. io Software Oy:n nostama 61 000 euron suuruinen

pääomalaina. Pääomalainaa on maksettu takaisin tilikauden 2015 aikana siten, että tilinpäätöksessä sitä on jäljellä enää 16 000 euroa. Näin ollen pääomalainan lyhennys tilikauden aikana on 45 000 euroa. Samanaikaisesti muiden lyhytaikaisten vieraanpääomien määrä on kasvanut merkittävästi: nousua on 535 000 euroa. Erä on kirjattu tilille ”Saadut ennakot”. Lisäksi sijoitetun vapaan pääoman rahastossa ollut kahden tuhannen euron erä on siirretty osakepääoman tilille. Vuonna 2016 tapahtui jälleen merkittävämpiä asioita, sillä sijoitetun vapaan pääoman rahastoon on tehty 102 000 euron sijoitus. Pääomalaina on maksettu kokonaisuudessaan pois, mutta samanaikaisesti Vainu. io Software Oy:llä on pitkäaikaista velkaa rahoituslaitoksilta 109 000 euroa sekä velkaa saman konsernin yritykselle 303 000 euroa. Myös lyhytaikaisten vieraan pääoman eriin lukeutuvan ”Saadut ennakot” -tilin saldo on kasvanut 827 000. Tällöin rahoituksen rahavirta kasvaa 1,3 miljoonaan euroon. (Voitto+ 2015.)

Tämä on nähtävissä kokonaisuudessaan myös yhtiön rahoissa ja pankkisaamisissa. Samalla kun yhtiö on sijoittanut tytäryrityksiin samassa konsernissa, ovat sen rahavarat kasvanut lähes 700 000 euroa. Merkittävä rooli on Business Finlandin rahoitusohjelmalla sekä myönnettyjen avustusten että lainojen muodossa. (Voitto+ 2015.)

Rahoituslaskelman tarkastelu on olennaista, jotta saadaan käsitys siitä synnyttääkö liiketoiminta rahavirtaa, jota yritys voi käyttää toiminnan laajentamiseen. Mikäli liiketoiminta sitoo rahavirtoja enemmän kuin luo, joutuu yritys paikkaamaan mahdollisesti syntyvää kassavajetta rahoituksen rahavirralla. Tämä saattaa tulla kyseeseen tilanteessa, jossa tarkoituksena on pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaa mahdollisimman nopeasti. Toisaalta, jos yrityksen tavoitteena on pyrkiä investoimaan ja aktivoimaan tuotekehityskustannuksia, on oltava jatkuvasti selvillä siitä, että siihen on varaa.

Startup-yritysten toiminnan kehittyessä vauhdilla, voi vuosittain julkaistavan tilinpäätöksen aineisto olla jo merkittävästi vanhentunutta. Se ei itsessään merkitse, että tilinpäätösanalyysi olisi merkityksetöntä, mutta tilinpäätösaineistosta on jatkojalostettava joitain tunnuslukuja, kuten käyttöpääoman kiertoaikojen tunnuslukuja, jotta saadaan käsitys siitä, miten päivittäisessä toiminnassa varmistutaan rahavarojen riittävydestä.

Feedbackly Oy:n osalta myyntisaamisten kiertoaika on kehittynyt positiiviseen suuntaan viimeisen tilikauden aikana. Myyntisaamisten kiertoaikaa vastaava tunnusluku on tippunut neljästäkymmenestä päivästä kahteenkymmeneen päivään. Tämä on merkittävä muutos, varsinkin kun otetaan huomioon liikevaihdon lähes kaksinkertaistuneen tilikauden aikana. Mikäli myyntisaatavat pyritään saamaan asiakkailta aikaisemmin maksuun ja mahdolliset perintätoimenpiteet hoitamaan tehokkaasti, pystyy yritys saamaan rahavaroja aikaisemmin käyttöönsä. (Voitto+ 2015.)

Ostovelkojen kiertoajan puolella kiertoajoissa ei ole tapahtunut merkittävää kehitystä. Tunnusluku ostovelkojen kiertoajan osalta on pysynyt korkealla, 78 vuorokauden tasolla. Positiivista on se, että ostovelkojen kiertoaika on pidempi kuin myyntisaamisten kiertoaika. Tämä tarkoittaa periaatteessa sitä, että asiakkaat maksavat myyntilaskunsa ennen

kuin liiketoiminnan perusteella syntyvien ostovelvoitteiden ja sitä kautta ostolaskujen maksuhetki erääntyy. Toiminnassa, jossa varastojen kiertoaikoja ei voida laskea vaihtomaisuuden puutteen vuoksi, typistyy käyttöpääoman kiertoajan laskenta myyntisaamisten ja ostovelkojen erotuksen laskemiseen. Vuoden 2016 lukujen perusteella käyttöpääoman kiertoajan tunnusluku muodostuu negatiiviseksi tunnusluvun ollessa -58 vuorokautta. Toiminnan rahoituksessa käytetään käytännössä toimittajien myöntämää luottoa maksuaikojen muodossa. (Voitto+ 2015.)

Käyttöpääoman kiertonopeuksia tarkasteltaessa on syytä pitää mielessä toimialan luonne. Toimialan ominaispiirteenä on, että henkilöstön merkitys on varsin suuri. Tämä johtaa siihen, että käyttöpääoman kiertoaika on syytäkin pitää mahdollisimman alhaisena tai jopa negatiivisena, jotta asiakkaiden myyntisaamisten kuittaus vapauttaa rahavaroja henkilöstön palkanmaksuun.

Vainu. io Software Oy:n myyntisaamisten kiertoaika on laskenut merkittävästi vuonna 2016 verrattuna edelliseen vuoteen. Vuonna 2015 luku oli 250 päivää ja vuodelle 2016 luku on tippunut 73 päivään. Tämä on merkittävän suuri luku ottaen huomioon Vainu. io Software Oy:n rahoitusstrategian. Tarkasteltaessa taseen lukuja tarkemmin huomataan, että myyntisaamiset ovat pysyneet käytännössä samalla tasolla vuosien 2015 ja 2016 aikana. Kasvua on vain alle 5 prosenttia. Samaan aikaan myyntisaamisten kiertoajan laskukaavan nimittäjä, myynti, on kasvanut kuudestasadasta tuhannesta yli kahteenmiljoonaan euroon. Suhteellinen pudotus myyntisaamisissa on merkittävä. (Voitto+ 2015.)

Ostovelkojen kiertoajan osalta tunnusluku paisuu suureksi. Tämä johtuu pelkästään siitä, että ostovelkojen kiertoajassa suhteutetaan ostovelat päättävästä taseesta ostoihin tilikauden aikana. Kirjausteknisesti Vainu. io Software Oy ei näytä ostot tilikauden aikana -tilillä juurikaan mitään, verrattuna toiseen case-yritykseen Feedbackly Oy:hyn. Vainu. io Software Oy on noudattanut kyseistä kirjaustapaa ensimmäisten tilikausien osalta. Haastattelussa (9.5.2018) Kekäläinen toteaa, että kirjaustapaa on muutettu tilikaudelle 2017 siten, että jatkossa he käsittelevät datan ja servereiden hankintakustannuksia raaka-aineostojen tapaisesti esittäen ne ostot tilikauden aikana -tilillä. Jo päättyneiltä tilikausilta erät esitetään liiketoiminnan muissa kuluissa.

Ohjelmistoalalla toimialan luonteen mukaisesti varastoa ei ole käytännössä lainkaan. Tämä johtaa kyseisen tunnusluvun puuttumiseen kokonaan. Lisäksi koska raaka-ainehankintoja ei tehdä lainkaan, on täten myös ostovelkojen määrä suhteellisen pieni ja ostovelkojen luonne on enemmänkin liiketoiminnan muihin kuluihin liittyvää, joten syy-seuraussuhdetta myynnin syntymiseen voi olla vaikea määrittää. Laskut pitää silti maksaa, joten liiketoiminnan muiden kustannusten laskujen sisällyttäminen tarkasteluun on tässä mielessä hyväksyttävää.

Henkilöstökustannukset, jotka muodostavat suuren osan case-yritystenkin kustannuksista, pitäisi myös huomioida jollain tavalla. Tähän kirjallisuus vastaa varsin heikosti. Yhtenä vaihtoehtona olisi olettaa, että palkat maksetaan kerran kuussa. Tällöin riippuen

siitä, missä vaiheessa kuukautta eletään, voi seuraavaan palkanmaksuun olla aikaa mitä tahansa yhden ja kolmenkymmenen päivän väliltä. Luku 15 voisi olla varsin hyvä keskiarvoluku tässä tarkastelussa. Toisaalta, jos myyjän saama palkkio perustuu allekirjoitettuun sopimukseen ja myynnistä maksettava komissio maksetaan vasta seuraavan kuukauden palkassa, nousee tämän komission osuus käytännössä vähintään kolmeenkymmenen päivään, maksimin ollessa käytännössä kaksi kuukautta. Kaksi kuukautta siksi, että jos kuukausipalkat maksetaan kuukauden viimeisenä työpäivänä kuukautena 1 ja komissiot siirretään maksettavaksi seuraavan kuukauden, tässä tapauksessa kuukauden 2 palkanmaksun yhteyteen, komissio-oikeuden syntyessä kuukauden 1 ensimmäisenä työpäivänä, pysyy myynnistä kerätty maksu yrityksen kassassa kuukauden 2 palkanmaksupäivään saakka.

Myyntiponnistelut vaativat myös usein enemmän aikaa, verrattuna fyysisten tuotteiden myyntiin valmistusta harjoittavan liiketoiminnan puolella. Myyntityöhön käytetty aika olisi myös otettava huomioon tarkastelussa, ja se voisikin käytännössä korvata varaston kiertoajan käyttöpääoman kiertoaikoja tarkasteltaessa ohjelmistopalveluja myyvällä toimialalla. Kekäläinen luonnehtii asiaa näin:

”Myynnin tehokkuusluvut ovat seikkoja, jotka ovat joka viikko johtoryhmän palaverissa, tiimipalaverissa ja maakohtaisissa tiimeissä esillä. Viikoittain meidän maajohtajat käyvät niitä läpi. Mikä on myynnin hit rate puhelusta palaveriin ja palaverista kauppaan. Se on tärkein kriteeri. Se on myös hirveän reaaliaikainen mittari. Meillä puhutaan aika lyhyestä myyntisyklistä, noin 30 päivää soitosta kauppaan. Tai sitten päätökseen, että asiakas ei ostakaan. Se on helppoa olla todella pulssilla, verrattuna vaikka johonkin enterprise-kauppaan, jossa saattaa olla 12 kuukauden myyntisykli.” (Haastattelu 9.5.2018)

Tarkasteltaessa käyttöpääoman mittareita ohjelmistoalalla voitaisi DPO-mittariin, eli ostovelkojen kiertoaikoihin, lisätä yllä olevan pohdinnan mukaisesti myös palkanmaksun kiertoaika. Tämän lisäksi DIO-mittari, eli varaston kiertoaika, voidaan korvata myyntisyklillä, sillä henkilöstö aiheuttaa kustannuksia, vaikka kauppa ei syntyisikään. Kekäläisen (haastattelu 9.5.2018) mukaan Vainu. io Software Oy:n myyjien palkka muodostuu käytännössä kiinteästä kuukausiosasta ja sen päälle maksettavasta komissiosta. Kolmas asia, eli myyntisaamisten kiertoaika toimii nykyisellään varsin hyvin, sillä se pakottaa yritystä kiinnittämään huomiota myöntämiinsä maksuaikoihin sekä siihen, kuinka tehokkaita perintätoimia yritys käyttää.

4.5 Kassavirran hallinta case-yrityksissä

Kassavirtaa pitää hallita aktiivisesti. Tavoitteena on pyrkiä parantamaan yrityksen kassan tilannetta. Yrityksen rahoitustilanteen parantaminen tapahtuu aikaistamalla yritykseen tulevia kassavirtoja, eli nopeuttamalla ja paremmin hallitsemalla saatavia. Kassavirran johtamisen toinen puoli, yrityksestä ulos suuntautuvat maksut, kuuluvat myös kassavirran hallinnan piiriin. Tavoitteena on pyrkiä viivästyttämään ulos suuntautuvat maksut.

”Kassa ei valehtele. Sinne ei sisälly varauksia, ei harkinnanvaraisuutta, sinne ei sisälly liikearvoa tai tuotekehitysaktivointeja.” (Haastattelu 9.5.2018)

Rahavarojen todellinen kustannus on se tuotto, jonka raha olisi sijoitettuna pystynyt tuottamaan. Kassavirran ja rahavarojen hallinnassa on kyse siitä, että saadaan maksimoidua yrityksen rahavarat minimoimalla siitä aiheutuvat kustannukset. Ylimääräisen kassan ongelma ei yleisesti vaivaa startup-yrityksiä. Startup-yritykset kärsivät ennemminkin resurssiniukkuudesta, joka joissain tilanteissa saattaa rajoittaa yrityksen kehittymistä ja kasvua. Molempien case-yritysten osalta tavoitteena on saada rahavarat mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Rahavirran lähde vain poikkeaa yritysten kesken toisistaan Feedbackly Oy:n tukeutuessa ainakin osittain ulkopuoliseen riskirahoitukseen ja Vainu. io Software Oy:n puolestaan pyrkiessä pyörittämään toimintaa liiketoiminnan generoimalla kassavirralla.

Käyttöpääoman optimoinnin osalta kolmijako myyntisaamisten, varastojen ja ostovelkojen voidaan käytännössä supistaa vain kahteen, sillä case-yritysten toimiessa tietoteknologia-alalla, ei toiminnan luonteen mukaisesti varastoja ole lainkaan. Kyse on myyntisaamisten ja ostovelkojen optimoinnista. Vaikuttamalla myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoaikoihin yritys pystyy merkittävästikin parantamaan oman toimintansa kassavirtaa.

Molemmat case-yritykset pyrkivät liiketoiminnassaan laskuttamaan mahdollisimman etupainotteisesti. Pieniä eroja yritysten välillä on, joka vääjäämättä heijastuu myös kassavirtaan. Tämä näkyy myös case-yritysten käyttämissä mittareissa, joilla seurataan laskutuksen tasoa. Periaatteessa kyse on samasta asiasta, mutta pieni vivahde-ero on tässä tilanteessa merkittävä. Feedbackly Oy seuraa tunnuslukunaan monthly-recurring-revenue-tunnuslukua. Kyseessä on kuukausittaiseen laskutukseen perustuva tunnusluku. Vainu. io Software Oy puolestaan pyrkii omassa toiminnassaan seuraamaan annual-recurring-revenue-tunnuslukua. Erona kahdella tunnusluvulla on aikahorisontti. Toinen tarkastelee kuukausittaista lukua, toisessa on kyse koko vuoden tasosta. Ero saattaa tuntua pieneltä, mutta kun otetaan huomioon toiminnan laskutusrytmi, erosta tulee merkittävämpi.

Feedbackly Oy:n laskutusrytmi omalle palvelulleen on varsin moninainen. Heidän palvelussaan laskutusperusteena toimii kuukausi. Tuote laskutetaan kuukausipohjaisuuden

perusteella. Tämä heijastuu siihen, että laskutusta tapahtuu vuosilisenssin omaisesti, mutta laskutusrytmi voi myös olla Feedbackly Oy:n mukaan kuukausi, kolme kuukautta, kuusi kuukautta tai jopa kaksi vuotta – kuten on joissain tapauksissa ollut. Oli laskutusrytmi mikä tahansa, hinnanmuodostus on aina kuukausiperusteinen. Vaikka toiminnassa pyritään laskuttamaan etupainotteisesti, joka tapahtuu käytännössä kaikissa yli yhden kuukauden mittaisissa laskutusrytmeissä, voisi myyntisaamisten optimointia viedä vielä pidemmälle. (Haastattelu 8.5.2018.)

Vainu. io Software Oy:n laskutusrytmi on hieman harvempi. Vainu. io Software Oy:n mitatessa vuositason toistuvaa laskutusta, on heidän laskutusrytminsäkin yksi vuosi. Vainu. io Software Oy laskuttaa koko vuoden lisenssin kertalaskuna. Tämä on omiaan aikaistamaan yhden vuoden sisällä tapahtuvaa kassavirtaa ja olennaisesti lyhentää myyntisaamisten kiertoaikaa. Tämä yhdenvertaisuus laskutuksessa heijastuu myös myyjien vastuisiin ja siihen, miten hyvin myyntiprosessi on Vainu. io Software Oy:llä kuvattu. (Haastattelu 9.5.2018.)

Mielenkiintoista on ollut huomata, että kumpikaan case-yrityksistä ei ottanut lainkaan kantaa maksuaikoihin. Laskutusperusteen tarkastelu kuukausi- tai vuositasolla viittaa ai-noastaan laskutusoikeuden syntymiseen, mutta ei ota kantaa siihen velvoitteeseen, joka laskun myöntämisestä syntyy, eli montako päivää asiakkaalla on aikaa maksaa laskunsa. Lyhentämällä maksuaikaa voidaan myös vaikuttaa positiivisesti kassavirtaan. Kiertoaikatunnuslukuja tarkasteltaessa pelkkä myyntisaamisten kiertoaika ei suoraan kerro koko totuutta. Tunnuslukua on verrattava yhtiön myöntämiin maksuaikoihin, joka on käytännössä luoton myöntämistä asiakkaille. Kiertoaikatunnusluku myyntisaamisille voi olla pitkäkin, mutta jos myös myönnettyt maksuajat ovat pitkiä, yrityksellä ei silloin ole ongelmia saamisten erääntymisten kanssa. Toisaalta, jos myyntisaamisten kiertoaika on varsin pitkä, mutta maksuajat lyhyet, on yhtiöllä ongelmia myyntisaamisten perinnän kanssa.

Ostotoiminnan puolella case-yritysten keinot kassavirran maksimoimiseksi ovat hieman rajallisemmat verrattuna valmistavaa tuotantoa harjoittaviin yrityksiin. Valmistavaa tuotantoa harjoittavat yritykset pystyvät jonkin verran vaikuttamaan raaka-ainehankintoihin ja raaka-ainevaraston tasoon tilanteissa, joissa raaka-aineiden hinnat vaihtelevat. Tietoteknologia-alan luonteenpiirteisiin kuuluu raaka-aineettomuus ja ulospäin suuntautuvat kassavirrat muodostuvat valtaosin henkilöstökustannuksista, joiden maksujen viivästyttäminen on mahdotonta tai vähintäänkin erittäin vaarallista.

Yritykset kykenevät kuitenkin käyttämään joitain tekniikoita kassavirtansa optimoimiseksi. Vainu. io Software Oy pyrkii välttämään tuotteiden hankkimista ja samalla yrityksen taseen kasvattamista mahdollisimman pitkään. Vainu. io Software Oy:ssä mietitään jatkuvasti, mihin omaa kassaa sitoutuu ja ylimääräisten rahaerien sitouttamista pyritään välttämään. Vainu. io Software Oy pyrkii toiminnassaan leasing-sopimuksin ratkaisemaan mahdollisimman monet käyttöomaisuuseriin liittyvät kysymykset. Kekäläisen

(haastattelu 9.5.2018) mukaan tietokoneet, puhelimet ja jopa huonekalut pyritään hankkimaan leasing-sopimuksin mikäli vain mahdollista, jos sopimuksen kustannus ja maksettava korko on kohtuullinen. Vainu. io Software Oy kokee, että se saa rahalleen paremman tuoton sijoittamalla sen nyt kasvuun sen sijaan, että rahamäärä sitoutuisi käyttöomaisuuteen. Feedbackly Oy puolestaan toteaa, että yritys pyrkii toimimaan mahdollisimman pienin resurssein. Johtoryhmän jäsenet ovat ainoat, jotka saavat hyväksyä suurempia hankintoja. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki yli tuhannen euron hankinnat pitää hyväksyttää johtoryhmällä ennen hankintaan sitoutumista.

Molemmille case-yrityksille rahan käyttöä kuvaava burn rate on keskeinen suoriutumisen mittari. Näkökulma hieman vaihtuu sen suhteen, tarkastellaanko Feedbackly Oy:tä vai Vainu. io Software Oy:tä. Tämä toimii heijastuspintana startup-yritysten valitseman rahoitusstrategian kanssa. Feedbackly Oy painottaa omassa toiminnassaan burn ratea ja erityisesti suhteuttaa sitä käytössä oleviin rahavaroihin. Feedbackly Oy:n tietäessä, mikä on käytössä oleva varallisuus, eli sisään tulevan kassavirran ja keskimääräisen kolmen kuukauden burn raten välinen suhde, pystytään laskemaan kuinka pitkäksi ajaksi yrityksen rahavarat riittävät. Rahavarojen riittäminen on kriittinen tekijä, sillä yhtiön taseen ollessa erittäin kevyt, ei sillä ole käytännössä mitään realisoitavaa omaisuutta, jolla voisi väliaikaisesti paikata heikkoa kassatilannetta. Haastattelun perusteella Feedbackly Oy:n rahavarat tulevat kulutetuksi kokonaisuudessaan kuluvan tilikauden aikana. Tämän ajanjakson aikana Feedbackly Oy:n on joko saatava uutta rahoitusta, käytännössä riskisijoittajilta, tai käännettävä liiketoiminta kassavirtapositiiviseksi. Tosin ennustaminen Feedbackly Oy:n mukaan kolmea kuukautta pidemmälle on todella riskialtista. (Haastattelu 8.5.2018.)

Feedbackly Oy:n tavoin myös Vainu. io Software Oy listaa burn raten erittäin kriittisten mittareiden joukkoon. Heidän osaltaan tarkastelussa otetaan huomioon lyhyen aikavälin myyntiennuste ja vastaavan ajanjakson kustannusten ennuste. Vaikka Vainu. io Software Oy listaakin burn raten yhdeksi kriittiseksi mittariksi, kyseisen mittarin painotus toiminnassa on huomattavasti kevyempi Feedbackly Oy:hyn verrattuna. Tämä johtuu siitä, että liiketoiminnan on tuotava sisään enemmän rahaa kuin sen aikaansaamiseksi joudutaan kuluttamaan. Vainu. io Software Oy:n talousjohtaja sen sijaan keskittyy enemmän pitkän aikavälin kassaennusteeseen. Vainu. io Software Oy käyttää kassavirran ennustamiseen pitkää, 18 kuukauden rullaavaa kassaennustetta. Painopisteenä kassaennusteessa on hyödynnettävä teknologia ja se seikka, millaisille asiakkaille pyritään myymään. Vaikka kyseessä on pitkän aikavälin ennuste, sisältää se jonkin verran epävarmuutta.

”Näkemys pitää olla. Välillä sitä pitää perustella joillekin ulkopuolisille. Tosiasiallisesti, talousjohtajan pitää pystyä sanomaan tarkasti kuusi kuu-

kautta eteenpäin. Loppuajalle 18 kuukauden ennusteessa on tietyt olettammat, jos näin toimintaan niin se johtaa tämmöiseen lopputulokseen.”
(Haastattelu 9.5.2018)

Kekäläinen myös toteaa, että kassavirran ennustaminen heidän liiketoimintamallissaan on varsin kiitollista talousjohtajan näkökulmasta, sillä tietyt olettammat mukaan lukien sisään tulevan kassavirran osalta yhdistettynä maksettaviin eriin, johtavat ennustettavuuden kohtuulliseen paikkansapitävyyteen. Alalla henkilöstökustannukset muodostavat suurimman yksittäisen erän maksettavien kulujen osuudesta. (Haastattelu 9.5.2018.)

4.6 Kassavirran lähteet ja suhde kasvuun case-yrityksissä

Molemmat case-yrityksistä ovat tulleet valituksi Business Finlandin nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitusohjelmaan. Rahoitusohjelman tarkoituksena on mahdollistaa ja auttaa nuoria startup-yrityksiä, jotka ovat kaikkein innovatiivisimpia ja kunnianhimoisimpia saavuttamaan kansainvälisiä kasvutavoitteitaan. Rahoitusta on mahdollista käyttää kansainvälisen liiketoiminnan laaja-alaiseen kehittämiseen: liiketoimintamallin ja kasvustrategian kehittämiseen tai uusien markkina-alueiden avaamiseen. Nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitusohjelma on näytellyt merkittävää roolia kummankin yrityksen toiminnassa. Erityisesti Vainu. io Software Oy:n talousjohtaja Kekäläinen (haastattelu 9.5.2018) mainitsee, että Business Finlandin rahoituksen turvin ovat uskaltaneet lähteä kansainvälisille markkinoille nopeammin kuin he olisivat tehneet ilman tätä rahoitusohjelmaa. (Business Finland.)

Business Finland Nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitusohjelma on tarkoitettu Suomeen rekisteröidyille nuorille yrityksille. Yritys saa olla enintään viisi vuotta vanha ja mahdollisten tukien ja lainojen maksu loppuu silloin, kun yritys täyttää kahdeksan vuotta. Jotta nuori yritys voidaan hyväksyä rahoitusohjelmaan mukaan, on sen pitänyt ensin pystyä todistamaan liiketoimintakonseptinsa toimiminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yritys on pystynyt myymään tuotettaan ja sillä on maksavia asiakkaita. Business Finland toteaa, että rahoitusohjelmaan on mahdollista päästä mukaan, mikäli liiketoimintamalli on skaalautuva ja sillä on oikeasti mahdollisuuksia saada markkinaosuutta kansainvälisiltä markkinoilta. Tosin pelkkä mahdollisuus ei riitä, vaan yrityksellä on myös oltava selkeä suunnitelma kansainvälistymisen toteuttamiseksi sekä tarvittavat resurssit laajentumisen toteuttamiseksi. Yrityksellä on myös oltava sitoutunut ja riittävän ammattitaitoinen johtoryhmä. (Business Finland.)

Muita kriteerejä, joita rahoitusohjelmaan valittavilta yrityksiltä vaaditaan ovat, että yrityksen pitää olla itsenäinen ja omistaa itse omat aineettomat omaisuutensa, se ei saa

jatkaa jonkun toisen yrityksen liiketoimintaa, se ei saa olla yritysyhteenliittymän lopputuloksen, eikä yritys ole saanut jakaa voittoja ulos yrityksestä. Lisäksi yrityksen on tosiasiallisesti panostettava tuotekehitykseen ja innovointiin, sillä rahoitusohjelman hakuvaiheessa yrityksen on kyettävä todistamaan, että se on sijoittanut vähintään 10 % liiketoiminnan kustannuksista tuotekehitykseen ja innovointiin vähintään yhden tilikauden aikana viimeisen kolmen vuoden ajanjaksolla tarkasteltuna. (Business Finland.)

Nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitusohjelma jakautuu kolmeen tasoon. Kaksi ensimmäistä tasoa koostuvat yhteensä 500 000 euron suuruisesta rahoituksesta siten, että kummallakin tasolla on mahdollista saada 250 000 euron rahoitus. Kolmas taso on Business Finlandin myöntämä laina, jonka maksimisumma nousee 750 000 euroon. Kokonaisrahoituksen taso nousee näin 1,25 milj. euroon. Rahoitusohjelmaan mukaanpääsy ei automaattisesti tarkoita sitä, että yritys on automaattisesti oikeutettu kaikkiin kolmeen rahoituskierrokseen. Jokaisen rahoitustason välillä Business Finland asettaa yrityskohtaisia tavoitteita, jotka täyttäessään mahdollistavat yrityksen siirtymisen seuraavalle rahoitustasolle. Tavoitteet koskevat liikevaihdon kehitystä, rahoituksen saamista myös muista lähteistä sekä laajentumista muille markkina-alueille. (Business Finland.)

Vuodesta 2008 lähtien Nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitusohjelmaan on valittu mukaan kaiken kaikkiaan 361 kotimaista startup-yritystä. Näistä yrityksistä vain 108, eli alle 30 prosenttia on kyennyt saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet ja ne ovat suorittaneet kaikki kolme rahoituskierrosta. Jokainen rahoitusvaihe on ansaittava erikseen. Ohjelmaan mukaanpääsy ei automaationa takaa kaikkia kolmea rahoitusvaihetta, vaan jokainen vaihe pitää erikseen ansaita. Mukaan ohjelmaan valittu yritys voi siten tippua missä tahansa vaiheessa rahoitusohjelmasta pois. (Business Finland b.)

Kahdesta case-yrityksestä Feedbackly Oy valittiin mukaan ohjelmaan vuonna 2017 ja se sai ensimmäisen vaiheen rahoituksen. Tämän jälkeen ei ole vielä ehditty julkistamaan uusia rahoituskierrosten tuloksia Business Finlandin toimesta. Vainu. io Software Oy puolestaan onnistui saamaan rahoitusohjelman kaikki kolme tasoa. Heidät on nimetty Business Finlandin toimesta NIY Championiksi, eli Nuoret innovatiiviset yritykset -mestariksi. Tämä tarkoittaa sitä, että Vainu. io Software Oy on saanut rahoitusta kokonaisuudessaan Business Finlandilta tämän ohjelman puitteissa yhteensä 1,25 milj. euroa, josta 500 000 euroa on ollut tukea ja 750 000 euroa on ollut lainaa. (Business Finland b.)

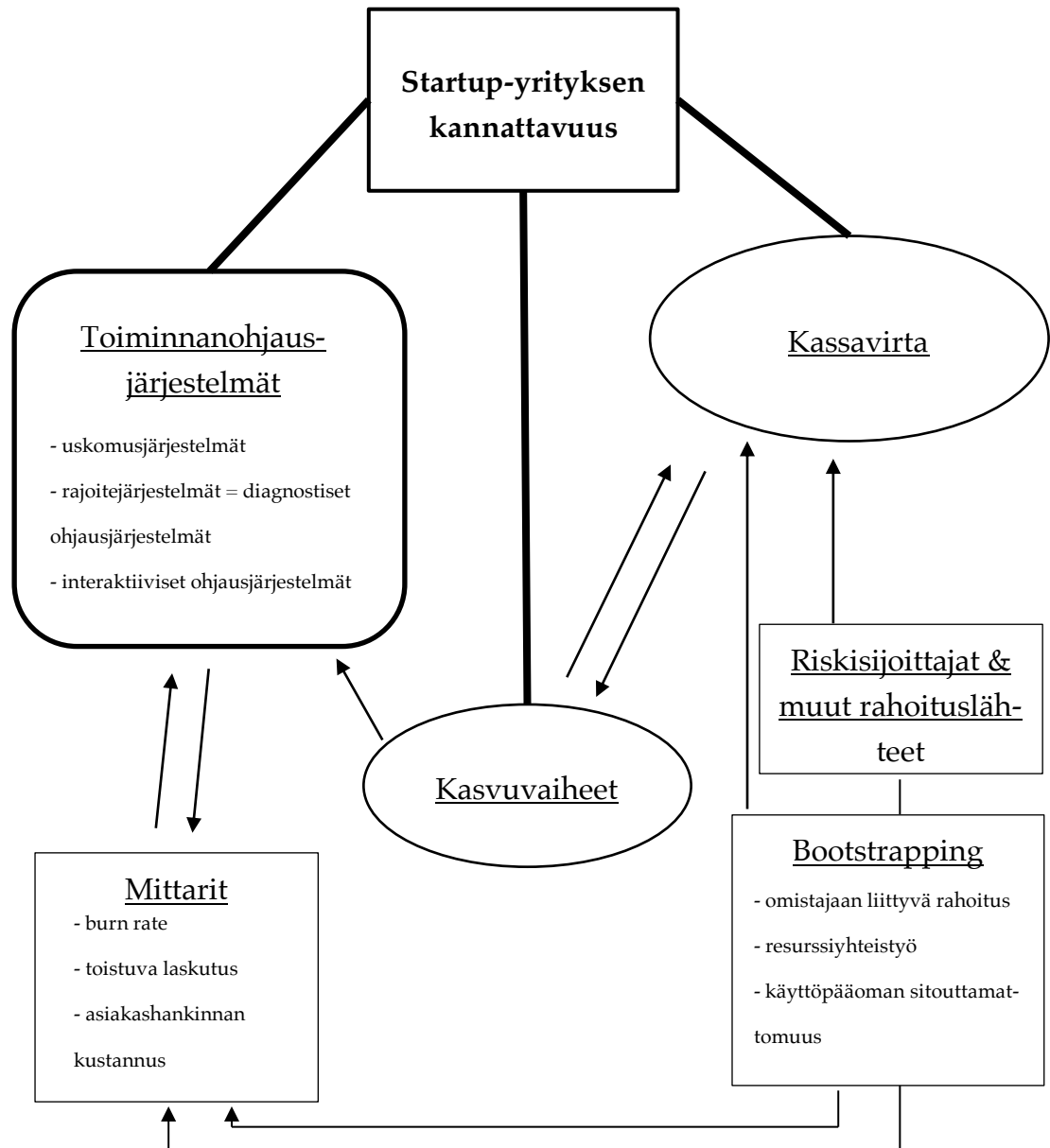
Muiksi rahoituslähteiksi Vainu. io Software Oy nimeää perinteisemmät rahoitusinstrumentit, kuten pankkien myöntämät luottolimiitit. Välttämättömäksi asiaksi Vainu. io Software Oy kokee sen, että toiminnan kasvaessa tietyn pisteen yli on luovuttava siitä ajatuksesta, että yrityksen perustajien ja omistajien olisi enää henkilökohtaisesti oltava takaamassa yrityslainoja, vaan ennemminkin niin, että liiketoiminnan on oltava kestäväällä pohjalla ja hyvin johdettua, että pankit ovat valmiita myöntämään luottolimiittiä. Kekäläinen (haastattelu, 9.5.2018) kuitenkin kokee tilanteen haastavaksi, koska yrityksen toimintafilosofiassa on operoiminen liiketoiminnan tuottaman kassavirran mukaisesti. Tämä

filosofia heijastuu myös rahoituslaitosten suuntaan. Yrityksen oman pääoman erien ollessa varsin kevyitä – ja taseen muutenkin, ei sellaista realisoitavaa omaisuutta ole juuriakaan kertynyt, joka voisi tarvittaessa toimia rahoituslaitokselle vakuutena. Kekäläinen on tyytyväinen, että myös pankit ovat luottolimiitin muodossa lähteneet rahoittamaan toimintaa.

Feedbackly Oy puolestaan mainitsee uudentyyppisen rahoitusinstrumentin, joka on noussut esiin viimeisten vuosien aikana. Nämä ovat erilaiset kasvuyrityskilpailut, joista palkintona voi olla pieni rahasumma, mutta joka kuitenkin auttaa yritystä eteenpäin. (Haastattelu, 8.5.2018.)

4.7 Empiiriset tulokset viitekehyksen valossa

Alla olevassa kuviossa on esitetty yhteenveto tutkimuksen empiirisistä havainnoista startup-yrityksen kannattavuuden suhteen.



Kuvio 9 Empiirinen viitekehys

Startup-yritysten ollessa nuoria yrityksiä, ei toiminta ole vielä kaikilta osin jäsenyttyä. Tämä on nähtävissä peilattaessa toimintaan liittyviä ohjausjärjestelmiä, jotka ovat jo käyttöönotetut teoriassa esitettyihin eri ohjausjärjestelmiin. Uskomusjärjestelmien rooli on startup-yrityksissä alkuvaiheessa olennaisessa roolissa. Tämä nousee esiin tarkasteltaessa molempien case-yritysten rekrytointi-ilmoituksia. Kyseisissä ilmoituksissa toistuu hakijalta toivottavat luonteenpiirteet ja arvot, joiden avulla huolehditaan tulevan työntekijän sopivuudesta yrityksen kulttuuriin. Toiminnan ollessa vielä kehittymätöntä voidaan rajoitejärjestelmien ja diagnostisten ohjausjärjestelmien todeta kuvaavan samoja seikkoja.

Startup-yritysten oman kassavirran seuranta on nähty olevan olennaista, mutta lähestymistapa ei ole varsin perinteinen. Käytännössä perinteisiä käyttöpääoman mittareihin ja optimointiin liittyviä työkaluja ei ole juurikaan käytössä. Kumpikaan case-yrityksistä ei nostanut esiin merkittävästi yritykseen suuntautuvan kassavirran aikaistamista ja ulos maksettavan kassavirran viivästyttämistä. Burn rate nousi molempien yritysten osalta keskeisesti esille, samaten asiakashankinnan kustannus.

Rahoituslähteisiin nousi keskeiseen rooliin Business Finlandin myöntämä tuki startup-yrityksille. Tämä on auttanut molempia case-yrityksiä kansainvälistymisen ensiaskeleissa. Toisaalta bootstratp-strategian puolella käyttöpääoman optimointiin liittyvät seikat, kuten saamisten aikaistaminen ja maksujen viivästys eivät tosiaan nousseet esille. Sen sijaan käyttöpääoman sitouttamattomuus nousi. Toinen case-yrityksistä ilmaisi tahotilakseen hankkia tarvittavat työkalut leasing-sopimuksilla mahdollisuuksien mukaan, sillä rahavarat, jotka he pystyvät nyt sijoittamaan toiminnan kasvattamiseen tuottavat suurempaa tuottoa, verrattuna siihen, että he sijoittaisivat rahavarat näihin työkaluihin kokonaisuudessaan nyt.

5 LOPUKSI

5.1 Johtopäätökset

Startup-yritykset ovat usein pienten ja keskisuurten yritysten joukkoon lukeutuvia yrityksiä, jotka pyrkivät kasvattamaan omaa liiketoimintaansa mahdollisimman nopeasti. Tuotteen skaalautuvuus on startup-yrityksille olennainen yhdistävä kriteeri. Kasvuvauhdin saavuttaminen ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteistä. Alkuvaiheessa startup-yrityksen on pyrittävä hankkimaan ympärilleen tarvittavaa osaamista sekä saamaan kaupallinen tuote markkinoille.

Tietoteknologia-alalla toimivien startup-yritysten on pyrittävä testaamaan omaa liiketoimintamalliaan ja oltava valmiita tekemään tarvittavia muutoksia vastatakseen asiakaskunnan tarpeisiin. Yhtiön on saatava hyödynnettyä sen käytössä oleva käyttöpääoma mahdollisimman tehokkaasti. Startup-yrityksen kasvuvaiheet noudattavat startup-yritykselle tyypillistä mallia, jossa keskeisimpiä painopisteitä ovat oikeiden resurssien oikea-aikainen hankkiminen, liiketoimintamallin testaus sekä rahoitusmallin valinta.

Organisaation kasvattaminen on haastavaa ja resursseja sitovaa toimintaa. Startup-yrityksiä vaivaa krooninen resurssipula, joten käytössä olevat resurssit on osattava kohdentaa oikein, jotta tavoiteltu kasvu-ura saavutetaan. Siitä syystä tarvitaan enemmän tai vähemmän formaaleja ohjausjärjestelmiä tukemaan organisaation kasvua. Ainoastaan mitaamalla oikeita asioita oikea-aikaisesti voidaan saavuttaa liiketoimintastrategiasta johdetut kasvutavoitteet. Usein kasvutavoitteiden taustalla olevat mittarit ovat sidoksissa startup-yrityksen kassavirtaan. Ilman kassavirtaa tavoitteiden saavuttaminen on haastavaa. Kassavirran lähde voi olla joko ulkopuolinen sijoituksen muodossa, tai liiketoiminta itsessään voi generoida riittävästi positiivista kassavirtaa, joka mahdollistaa liiketoiminnan orgaanisen kasvun.

Ohjausjärjestelmät tukevat organisaation kasvua, jotta pidetään huoli siitä, että kyetään rekrytoimaan oikea-aikaisesti ja oikea määrä henkilöstöä. Liiallinen henkilöstön palkkaaminen liian varhaisessa vaiheessa voi johtaa tilanteeseen, jossa henkilöstöstä ei saada kaikkea potentiaalia irti.

Rahoitusmallilla ja ohjausjärjestelmien yhteistoiminnalla on merkitystä startup-yrityksen kasvuvauhdin kanssa. Rahoitusmallin valintaa voidaan jopa verrata uskonnollisuuteen, sillä koulukuntia nähdään olevan kaksi: ne yritykset, jotka jo alkuvaiheessa valitsevat ulkopuolisen rahoituksen polun, ja ne yritykset, jotka päättävät pärjätä omillaan. On myös täysin mahdollista, että sellaiset startup-yritykset, jotka päättävät menestyä ilman ulkopuolista rahoitusta kykenevät johtamaan toimintaa jo siinä vaiheessa mahdollisimman tehokkaasti, eikä ulkopuolinen lisärahoitus mahdollistaisi minkään sellaisten uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä, mihin organisaatio ei jo itsessään pystyisi.

Kassavirran seuraaminen pienillä yrityksillä, jotka pyrkivät aggressiiviseen kasvuun on keskeistä. Toiminnan kasvaessa yrityksellä on tiettyjä velvoitteita, joista sen on tietyin säännöllisin ajanjaksoin suoriuduttava. Tällainen velvollisuus on esimerkiksi palkanmaksu. Startup-yrityksen rahan käyttöä seurataankin startup-yritysten joukossa varsin usein. Burn rate -lukua tarkastelemalla yritys pystyy määrittämään, miten sen tämänhetkinen toiminta suhteutettuna käytössä oleviin rahavaroihin riittää kattamaan lähikuukausien tarpeet. Mikäli startup-yrityksen rahavarat eivät riitä kattamaan lähitulevaisuuden tarpeita, on sen pystyttävä hankkimaan lisärahoitusta sijoittajilta. Jos yritys ei ole kykenevä hankkimaan lisärahoitusta, on sen kyettävä muuttamaan liiketoimintamalliaan siten, että liiketoiminta alkaa luomaan positiivista kassavirtaa. Tämän kassavirran yritys voi jatkossa investoida liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen.

Kassavirran tarkastelu yhtenä kannattavuuden mittarina on mielekäästä, koska yritystoiminnassa kassa antaa yritystoiminnasta varsin realistisen kuvan. Kassavirta antaa totuudenmukaisen kuvan liiketoiminnasta. Yrityksen rahavaroihin ei sisälly lainkaan varauksia, harkinnanvaraisuuksia, liikearvoa tai tuotekehitysaktivointeja. Se on näin ollen objektiivinen mittari.

Kirjallisuudessa nousee esiin varsin voimakas tuki sille, että riskisijoittajan läsnäolo olisi signaali startup-yrityksen voimakkaalle kasvulle. Samalla kirjallisuudesta on tulkittavissa, että mikäli startup-yritys ei kykene saamaan rahoitusta, johtuu se siitä, että kyseessä olisi kohde joka ei kiinnosta sijoittajia. Tutkielman näkökulmasta näin ei aivan täysin ole. Feedbackly Oy on saanut riskisijoittajia mukaansa, mutta silti toiminta ei tunnu kasvavan verrokkiyrityksen kanssa vastaavaa vauhtia. Feedbackly Oy:n johtoryhmän täytyy varsin aktiivisesti ottaa riskisijoittajat mukaan toimintaan ja esittää varsin usein toiminnan kehittymisen lukuja heille. Varsinaista operatiivista toimintaa se ei tunnu haittaavan, mutta varmasti hidastaa hieman. Lisäksi rohkeus strategian suuremmalle uudelleen järjestäytymiselle ei ole kovin voimakkaasti läsnä.

Toiminta-analyttisen tutkimusotteen mukaisesti tutkielmassa on valittu kaksi case-yritystä, jotka edustavat liiketoiminnan rahoituksen näkökulmasta kahta erillistä koulukuntaa. Toinen hakee riskirahoituksella kasvua ja toinen pyrkii rahoittamaan kasvun liiketoiminnan kehittämällä kassavirralla. Aineisto on kerätty teemahaastattelulla haastatellaamalla johtoryhmätason henkilöä kummassakin case-yrityksessä. Feedbackly Oy:n osalta haastateltiin toimitusjohtajaa, joka on myös yksi yrityksen perustajista. Vainu. io Software Oy:n osalta haastateltiin talousjohtajaa. Hän on tullut toimintaan mukaan hie-man perustamisen jälkeen, mutta osoitti perehtyneisyyttä yhtiön toimintaan sen alkuaajoista lähtien. Käytetty haastattelurunko on esitetty liitteessä 5. Kvalitatiivista haastatelluaineisto on täydennetty yritysten julkaisemilla tilinpäätösaineistoilla, jotka on noudettu Voitto+-tilinpäätöstietokannasta. Kyseessä ovat tilintarkastajan tarkastamat ja hyväksymät tilinpäätökset.

Vainu. io Software Oy:n osalta kyse ei missään nimessä ole siitä, etteivätkö he olisi saaneet ulkopuolista rahoitusta halutessaan. Vainu. io Software Oy on kokenut toiminnassaan, että sillä ei ole tarvetta ulkopuoliselle sijoittajalle, sillä liiketoiminta on ollut riittävän kannattavaa alusta alkaen ja luonut riittävät kassavirtaa, joka on mahdollistanut nykyisen kasvuvauhdin. Vainu. io Software Oy on todennut, että vaikka he olisivatkin saaneet ulkopuolista rahoitusta, eivät he olisi kyenneet kasvamaan yhtään nopeammin. Syynä tähän on tuotteen voimakas nojaaminen myyntityöhön. Myyjien tehokas saaminen toimintaan mukaan ei voi tapahtua liian vauhdilla, vaan vaatii aikaa ja henkilöresursseja.

Tutkittaessa, miten rahoitusstrategian valinta heijastuu organisaation ohjaukseen, on riskisijoittajan ja bootstrap-strategian valitsevilla yrityksillä varsin erilainen mentaliteetti yritystoiminnan kehittämisessä. Riskisijoitukseen nojaava Feedbackly Oy yrittää käyttää riskirahaa vipuna ja sen avulla kasvattaa toimintaansa. Riskirahoitus heillä mahdollistaa joidenkin pääomaa vaativien asioiden toteuttamisen nopeammassa tahdissa. Tämä johtaa siihen, että toiminnassa painopiste ja fokus ovat siinä, paljonko rahaa on nyt ja kuinka kauan sitä riittää. Lisäksi Feedbackly Oy:llä pyritään tunnistamaan se hetki, jolloin rahoitusta tarvitaan lisää. Liiketoiminnassa itsessään täytyy monien toimintojen olla kunnossa, jotta riskisijoittaja lähtee pääomittamaan toimintaa, joten se voidaan nähdä erittäin positiivisena signaalina ulospäin.

Vainu. io Software Oy:n osalta kasvun rahoituksen tapahtuessa liiketoiminnan kehittämisen kassavirran ehdoin, toiminnassa pyritään kiinnittämään huomiota sellaisiin asioihin, jotka lisäävät yrityksen arvoa tässä hetkessä. Uusilla markkinoilla toimittaessa pyritään tunnistamaan asiakashankintakustannuksen ja keskimääräisen myyntiajan kautta se hetki, milloin markkina-alueelle voidaan rekrytoida lisää myyjiä, jotta liiketoiminnan kannattavuus ei merkittävästi vaarannu. Lisäksi jo saturoituneimmilla markkinoilla pyritään kiinnittämään huomiota edelleen uusasiakashankintaan, mutta myös yhtä lailla pitämään nykyiset asiakkaat tyytyväisinä. Toiminta on strukturoidumpaa ja rajatumpaa ja päivittäinen fokus pyritään pitämään itse tekemisessä, sillä Vainu. io Software Oy:ssä voidaan luottaa perusliiketoiminnan toimivuuteen. Johto voi tällöin käyttää energiansa lisäarvoa tuottavien toimintojen kehittämiseen.

Tutkielmassa käytettiin empiriatietoja kahdesta erilaisesta startup-yrityksestä. Toinen pyrki kasvamaan omavaraisesti ja toinen kehittyi lähes yksinomaan riskirahoittajien avulla. Yrityksiä tutkimalla ja vertailemalla saatiin arvokasta tietoa kassavirran arviointitavoista sekä tällä tavoin saavutetun tiedon käytännön relevanssista yritystoiminnassa. On kuitenkin pidettävä mielessä, että otoksen ollessa näinkin pieni, ei ole tarkoituksenmukaista pitää tutkimustuloksia yleistettävänä. Tutkimuksen avulla on pyritty vastaamaan yleisellä tasolla kysymyksiin siitä, miten erilaiset rahoituslähtökohdat näyttäytyvät yrityksen kannattavuudessa nimenomaan kassavirran näkökulmasta ja onko startup-yrityksen kassavirroissa havaittavissa ominaispiirteitä.

Tutkielman empiriaosuuden yhteydessä otettiin kantaa käyttöpääomamittarina perinteisesti toimivan käyttöpääoman kiertonopeuden tunnusluvun toimivuuteen ohjelmistoalan yrityksen mittarina. Toimialan luonteen mukaisesti ohjelmistoalan yrityksellä ei ole teollisuuden yritystoimintaan verrattavia raaka-ainehankintoja, eikä siten raaka-ainevarannoja, joten suuri osa käyttöpääoman kiertoajan laskentakaavasta jää hyödyntämättä. Sen sijaan pitäisi tutkia lisää niitä elementtejä, jotka tuovat teknologiasektorialan yritykseen lisäarvoa, ja lisäksi pyrkiä näkemään tämän kassavirtavaikutus ja pyrkiä optimoimaan sitä. Yhtenä vaihtoehtona on sisällyttää myynnistä vastaavien henkilöiden myyntiin käyttämä aika kassavirtaa sitovana tekijänä palkkojen ja palkkioiden muodossa henkilöstökustannuksiin. Samoin ostolaskujen ja myyntisaatavien käsittelyä voisi tarkastella lisää, erityisesti myyntisaatavien puolelta ja valitun laskutusperusteen näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi tutkia lisäksi, miten laskutusperuste vaikuttaa yrityksen kasvuun. Laskutusperusteella viitataan tässä yhteydessä vuosimaksuun kertasuorituksena tai kuukausittaiseen laskutukseen. Suhde kasvuun liittyy laskutusrytmin tiheyden tai harvuuden mukaiseen kassavirtaan ja sen aikaistamisen tuomaan hyötyyn ja mahdollisuuteen investoida rahavirrat takaisin yritystoiminnan kasvattamiseen.

Tämä tutkimus antaa suuntaa sille, kuinka merkittävässä roolissa kassavirta on startup-yrityksen toiminnassa. Kassavirta antaa läpinäkyvän, rehellisen ja nopean näkemyksen siitä, kuinka kannattavasti yritystoiminta kehittyy. Kassavirta-analyysiä startup-yrityksestä ei kuitenkaan saa tehdä tyhjiössä, sillä monet muutkin ympärillä vallitsevat asiat vaikuttavat yritystoiminnan kehittymiseen. Startup-yrityksen johdon strategiset ja kognitiiviset päätökset voivat yhtä lailla viedä yritystoimintaa kohti kasvun suuntaa. Tehokas kassavirran johtaminen auttaa kuitenkin näiden tavoitteiden saavuttamisessa ja on siksi erinomainen ja hyödyllinen työkalu kannattavuuden arvioinnissa ja seurannassa. Toisaalta on pidettävä mielessä, että yritysjohton strategiset ja kognitiiviset päätökset voivat myös suistaa koko yritystoiminnan raiteiltaan riippumatta siitä, kuinka hyvin kassavirtaa on yrityksessä johdettu. Startup-yritysten – kuten muidenkin yritysten, koosta ja iästä riippumatta – on pyrittävä löytämään muitakin erilaisia mittareita, joilla yritystoiminnan kannattavuutta voidaan hallita ja ennustaa.

5.2 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Tutkijoiden tavoitteena on saavuttaa valideja tutkimustuloksia. Tutkimustulosten olisi oltava totta. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset, joita tutkimusaineistosta saadaan ovat totta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten syy-seuraus-suhde on olemassa. Lisäksi niiden tekijöiden välinen suhde, joita tutkielmassa tarkastellaan, käyttäytyy niin kuin tut-

kimuksessa kuvataan. Ulkoisella validiteetilla viitataan tutkimustulosten yleistettävyyteen. On syytä arvioida ovatko tutkimustulokset yleistettävissä muissa vastaavissa otoksissa, muilla vastaavilla järjestelyillä tai muuna vastaavana ajankohtana. Kvantitatiivisen tutkimuksen osalta tulosten yleistettävyys on keskeisessä roolissa. Tulokset voivat olla yleistettävissä, mikäli otos on riittävän laaja. (Ghauri & Gronhaug 1995, 63.)

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti on myös olennaista. Ghauri ja Gronhaug (1995) lajittelevat validiteetin kuvailevan, tulkitsevan, teoreettisen ja yleistettävän validiteetin mukaan. Kuvaileva validiteetti viittaa tutkimuksen kuvauksen oikeellisuuteen, niiltä osin kuin kuvataan esimerkiksi jonkin prosessin kulkua. Tarkastellaan, onko asia kuvattu oikein. Tulkitsevalla validiteetilla viitataan tehtyjen tulkintojen onnistumiseen. Tarkastellaan, onko aineistosta tehty tulkinta oikea. Teoreettinen validiteetti tarkastelee käytettyjen teorioiden soveltuvuutta ja oikeaa tulkintaa. Viimeisimpänä Ghauri ja Gronhaug (1995) listaavat yleistettävän validiteetin. Tällä on kvantitatiivisen ulkoisen validiteetin kanssa vastaavia piirteitä. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä yleistettävällä validiteetilla tarkastellaan sitä, ovatko tulokset yleistettävissä myös kyseisen rajatun tutkimuksen ulkopuolella, esimerkiksi kokonaan toisella toimialalla. (Ghauri & Gronhaug 1995, 210–211.)

Ghauri ja Gronhaug (1995, 63–64) ovat listanneet 4 seikkaa, jotka uhkaavat validiteettia:

- historia,
- kypsyminen,
- kokeen vaikutus ja
- itsevalinta.

Historialla viitataan tiettyihin tutkimuksen ulkopuolisiin tapahtumiin, jotka ovat tutkimuksen näkökulmasta kontrolloimattomia ja tapahtuvat samaan aikaan tutkimuksen kanssa. Näillä asioilla voi olla vaikutuksia tutkimustuloksiin. Kypsymisellä tarkoitetaan prosessia, joka tapahtuu tutkimuskohteen sisällä esimerkiksi ajan kulumisen perusteella. Tutkittavan kohteen jatkaessa toimintaansa normaalisti omien prosessiensa mukaisesti, jolla puolestaan voi olla vaikutusta tutkimustulosten kanssa. Kolmantena uhkana listataan kokeen vaikutus. Tutkimuksen kohde saattaa tuntea olevansa tutkittavana, joka puolestaan voi vaikuttaa saataviin vastauksiin ja sitä kautta se voi heijastua myös tutkimustuloksiin. Itsevalinta on uhkista konkreettisin validiteetin näkökulmasta. Sillä viitataan tutkimuskohteiden olevien valintaan. Usein tutkimuskohteiden täysin sattumanvarainen valinta on vaikeaa, ja valituksi tulevat tutkimuskohteet ovat enemmän tai vähemmän tutkijan itsensä vaikuttamia. (Ghauri & Gronhaug 1995, 63–64.)

Reliabiliteetissa on kyse siitä, onko tutkijan tutkimuskohteesta saama data sellaista mihin voi luottaa. Tutkimuskohteen data saattaa olla reliabiliteetin näkökulmasta heikentynyttä, mikäli ei voida varmistua siitä, että satunnaiset epänormaalit tapahtumat eivät ole

vaikuttaneet dataan. Kyselytutkimuksen osalta tutkija voi itse omalla kysymyksenasettelullaan vaikuttamaan datan luotettavuuteen. Empiirisen tutkimuksen osalta näin ei aina ole. Empiirisen tutkimuksen näkökulmasta painopiste on tilanteen kuvauksessa tai mallinnuksessa. Jotkin empiiriset tutkimukset pyrkivät kuvaamaan ja mallintamaan monimutkaisia prosesseja ja prosessin osien keskinäisiä suhteita. Joidenkin empiiristen tutkimusten osalta tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan ja mallintamaan kirjallisuudessa aiemmin esitetty ilmiö. Toisten empiiristen tutkimusten tavoitteena on havaita ja kehittää uusia malleja sekä ilmiöitä. Kyselytutkimus ja empiirinen tutkimus kohtaavat myös uhkia reliabiliteetin suhteen. Uhkia ovat (McKinnon 1988, 36–37.):

- haastattelijan aiheuttamat vaikutukset,
- haastattelijan puolueellisuus,
- rajoitettu datan saatavuus ja
- ihmismielen monimutkaisuus ja rajoittuneisuus.

Haastattelijan aiheuttaman vaikutukset ovat reaktiivisia vaikutuksia. Haastattelija omalla läsnäolollaan voi vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Haastattelijan puolueellisuudella viitataan siihen, että tutkijalla saattaa olla taipumusta tutkia tutkittavaa ilmiötä tavalla, joka poikkeaa hyvästä tavasta tehdä tutkimusta. Puolueellisuudella viitataan niihin seikkoihin, mitä haastattelija näkee ja kuulee, tai luulee näkevänsä ja kuulevansa, haastattelutilanteessa. Tämä johtaa siihen, että tutkija saattaa tehdä vääriä tulkintoja tutkittavan kohteen suhteen. Kolmantena uhkana on datan rajoitettu saatavuus. Pääsyä dataan voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin tutkija on tutkimuspaikalla vain rajoitetun ajan. Hän ei voi havainnoida mitä tutkimuskohteessa on tapahtunut juuri ennen hänen saapumistaan tai välittömästi hänen poistumisensa jälkeen. Toisena rajoitteena on tutkimuskohteen tekemät rajoitteet tutkimuskohteessa liikkumisen suhteen tai sen suhteen mihin dokumentteihin tutkija pääsee käsiksi. Lopuksi, neljäntenä uhkana reliabiliteetille McKinnonin (1988) mukaan ihmismieli on monimutkainen ja luo rajoitteita sen suhteen mitä se pystyy käsittelemään. Haastattelutilanteessa haastateltavat saattavat antaa harhaanjohtavia vastauksia estääkseen haastateltavaa itseään joutumasta huonoon valoon tutkimuksen näkökulmasta. Toisaalta haastateltavat voivat pyrkiä totuudenmukaisuuteen, mutta he saattavat unohtaa kertoa asioita, tai pitävät haastateltavien kesken eri asioita merkittävinä, jolloin heidän huomionsa kyseisiin seikkoihin painottuu eri tavalla. (McKinnon 1988, 36–39.)

Tässä tutkielmassa tutkija pyrki olemaan vaikuttamatta haastateltavien vastauksiin. Tutkijalla ei ole ollut intressiä tietyn lopputuloksen aikaansaamiseksi. Validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta uhkana on, että haastattelutilanne on voinut vaikuttaa annettuihin vastauksiin ja haastateltavat ovat saattaneet jättää joitain asioita kertomatta kasvojenmenetyksen pelossa tai ovat vääristäneet vastauksia antaakseen omasta toiminnastaan po-

sitiivisemmän vaikutelman. Tutkielman toiminta-analyyttisen luonteen mukaisesti tutkittavat yritykset ovat tutkijan itsensä valitsemia, joten tutkimustulosten yleistettävyys voi olla uhka validiteetin näkökulmasta.

6 LÄHTEET

- Aamulehti. (2016) <<https://www.aamulehti.fi/kotimaa/mika-heikinheimo-rikastui-yrityskaupoilla-auttaa-nyt-uusia-yrityksia-24038629/>>, haettu 2.5.2018.
- Bhide, A. (1992) Bootstrap finance: The art of start-ups: it's not raising money but having the wits and hustle to do without it. *Harvard Business Review*, 70(6), p. 109-117
- Blank, S. (2013) Why the lean start-up changes everything. (Spotlight on Entrepreneurship)(Cover story). *Harvard Business Review*, 91(5), p. 64.
- Bowen, R. & Burgstahler, D. & Daley, L. (1986) Evidence on the Relationships between Earnings and Various Measures of Cash Flow. *The Accounting Review*, 61(4), pp. 713-725.
- Business Finland. (2018a) <<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/etusivu/>>, haettu 2.5.2018.
- Business Finland. (2018b) <<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tule-asiakkaaksi/>>, haettu 2.5.2018.
- Business Finland. (2018c) <<https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/services/funding/startup/young-innovative-company-funding-yic/>>, haettu 10.5.2018.
- Business Finland. (2018d) <<https://tietopankki.tekes.fi/anonymous/extensions/MyonnettyRahoitus/MyonnettyRahoitus.html>>, haettu 10.5.2018.
- Capon, N. & Farley, J. & Hoenig, S. (1990) Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science*, 36(10), pp. 1143-1159.
- Covin, J. & Slevin, D. & Heeley, M. (2000) Pioneers and followers. *Journal of Business Venturing*, 15(2), pp. 175-210.
- Davila, A. & Foster, G. & Gupta, M. (2003) Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), pp. 689-708.
- Dutta, D. & Thornhill, S. (2008) The evolution of growth intentions: Toward a cognition-based model. *Journal of Business Venturing*, 23(3), pp. 307-332.
- Duunitori. (2018) <<https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/vainu-io-software-amsterdam-sales-consultant-svsai-5277719>>, haettu 21.5.2018.
- East Wings. (2014) <<https://www.eastwings.net/uutiset.html?2>>, haettu 2.5.2018.
- Ebben, J. & Johnson, A. (2006) Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 21(6), pp. 851-865.
- Edwards, J. (2014). Managing the Cash Flow Gap. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 26(1), pp. 3-10.

- E-pressi. (2018) <<https://www.epressi.com/tiedotteet/koulutus/vainu-on-suomen-paras-myyntiorganisaatio-2017.html>>, haettu 15.5.2018.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1996) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Lapin yliopisto, Rovaniemi
- Fight, A. (2006) Cash flow forecasting. Elsevier Ltd. Great Britain.
- Finger, C. (1994) The ability of earnings to predict future earnings and cash flow. *Journal of Accounting Research*, 32(2), p. 210-223.
- Feedbackly. (2018) < <https://www.feedbackly.com/company>>, haettu 21.5.2018.
- Ghauri, P. & Gronhaug, K. (1995) *Research methodology in business studies*. 4th edition. Edinburgh gate, England
- Greenberg, R. & Johnson, G. & Ramesh, K. (1986) Earnings versus Cash Flow as a Predictor of Future Cash Flow Measures. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 1(4), pp. 266-277.
- Gundry, L. & Welch, H. (2001) The ambitious entrepreneur: High growth strategies of women-owned enterprises. *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 453-470.
- Harrison, R. & Mason, C. & Girling, P. (2004) Financial bootstrapping and venture development in the software industry. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), pp. 307-333.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Remers, P. & Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 20. painos, Bookwell, Porvoo
- IFRS/IAS7. (2017) <<http://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-7-statement-of-cash-flows/>>, haettu 6.4.2018.
- Jury, T. (2012) *Cash flow analysis and forecasting. The definitive guide to understanding and using published cash flow data*. Wiley, United Kingdom
- Jönsson, S. & Lukka, K. (2007) There and back again. Doing interventionist research in management accounting. In Chapman, C. & Hopwood, A. & Shields, M. (eds.) (2007) *Handbook of Management Accounting Research*. Vol.1. Elsevier, 373–397.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A. (1993) The constructive approach in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*. Vol.5, Fall, 241–264.

- Kielikello. (2013) <<https://www.kielikello.fi/-/kasvuyritys-ja-startup-yritys>>, haettu 16.4.2018.
- Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336.
- Kirjanpitolautakunnan yleisohje rahoituslaskelman laatimisesta (2007)
- Kirjanpitolautakunta. (2003), lausunto avustuksen kirjaamisesta <<https://www.edilex.fi/kila/1701>>, haettu 17.5.2018.
- Kroes, J. & Manikas, A. (2014) Cash flow management and manufacturing firm financial performance: A longitudinal perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, pp. 37-50.
- Lappalainen, E. (2018) Vainu haistaa oikean hetken myydä. *Talouselämä* 8, 32–34.
- LinkedIn. (2016) <<https://www.linkedin.com/pulse/tapin-feedback-now-feedbackly-we-just-announced-500k-growth-m%C3%A4nnist%C3%B6/>>, haettu 15.5.2018.
- LinkedIn. (2018) <<https://www.linkedin.com/company/feedbackly/>>, haettu. 2.5.2018.
- Levitas, E. & McFadyen, A. (2009). Managing liquidity in research-intensive firms: Signaling and cash flow effects of patents and alliance activities. *Strategic Management Journal*, 30(6), pp. 659-678.
- Lukka, K. (2006) Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia, toim. Rolin, K. & Kaakkuri-Knuutila, M.-L. & Henttonen, E. (2006) 111–113, Gaudeamus, Helsinki.*
- McKinnon, J. (1988) Reliability and Validity in Field Research: Some Strategies and Tactics. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1(1), pp. 34-54.
- Monster. (2016) <<https://avoimettyopaikat.monster.fi/Full-stack-node-Vue-React-developer-Helsinki-Finland-Feedbackly/31/70ab9ec2-ee8f-43b0-b410-879ab5950bba>>, haettu 21.5.2018.
- Neilimo, K. & Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta.* Tampereen yliopisto, Tampere.
- Nordic Startup Awards. (2018) <<http://nordicstartupawards.com/season-2017-now>>, haettu 15.5.2018.
- Paternoster, N. & Giardino, C. & Unterkalmsteiner, M. & Gorchek, T. & Abrahamsson, P. (2014). *Software Development in Startup Companies: A Systematic Mapping Study.* *Information and Software Technology*, 56(10), pp. 1200-1218.
- Reider, R. & Heyler, P. (2003) *Managing cash flow an operational focus.* John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

- Ries, E. (2011) *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.
- Scott, M. & Bruce, R. (1987) Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), pp. 45-52.
- Sharma, D (2009) *Working capital management – a conceptual approach*. Himalaya publishing house, India
- Simons, R. (1995) *Levers of Control*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Soininen, M. (1995) *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Painosalama, Turku
- Sutton, S. (2000) The role of process in software start-up. *Software, IEEE*, 17(4), pp. 33-39.
- Vainu.io. (2018) < <https://product.vainu.io/fi/>>, haettu 7.5.2018.
- Y-lehti. (2015) < <https://www.y-lehti.fi/uutiset/nayta/11133/East+Wings+vauhdittamaan+Tapin+feedbackin+kasvua+p%c3%a4%c3%a4omasijoituksella?uutiset/nayta/11133/East+Wings+vauhdittamaan+Tapin+feedbackin+kasvua+p%c3%a4%c3%a4omasijoituksella>>, haettu 7.5.2018.
- Winborg, J. & Landström, H. (2001) Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors. *Journal of Business Venturing*, 16(3), pp. 235-254.
- Voitto+ (2015) *Yritystietokanta [CD-ROM]*. Asiakastieto, Helsinki.
- Womack, J. & Jones, D. & Roos, D. (1991) *The machine that changed the world*. New York: HarperPerennial.
- Zhou, Y. (2016) *Cash flow forecasting in startup companies*. Aalto university school of business. Helsinki.

Haastattelut:

- Männistö Jaakko, toimitusjohtaja, perustaja, TapIn Solutions Oy, Feedbackly Oy. Haastattelu 8.5.2018, kesto 50 minuuttia.
- Kekäläinen, Sami, talousjohtaja. Vainu. io Software Oy. Haastattelu 9.5.2018, kesto 49 minuuttia.

7 LIITTEET

Liite 1: Rahoituslaskelma, suora malli (Kirjanpitolautakunta 2007)

Rahoituslaskelma

Suora malli

Liiketoiminnan rahavirta

Myynnistä saadut maksut	(+)
Liiketoiminnan muista tuotoista saadut maksut	(+)
Maksut liiketoiminnan kuluista	(-)
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	(+/-)
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	(-)
Saadut korot liiketoiminnasta	(+)
Saadut osingot liiketoiminnasta	(+)
Maksetut välittömät verot	(-)
Rahavirta ennen satunnaisia eriä	(+/-)
Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)	(+/-)
Rahavirtoina toteutuneet oman pääoman veloitukset/hyvitykset aikaisempien tilikausien kertaluonteisista tapahtumista	(+/-)
Liiketoiminnan rahavirta (A)	(+/-)

Investointien rahavirta

Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	(-)
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	(+)
Myönnettyt lainat	(-)
Investoinnit muihin sijoituksiin	(-)
Lainasaamisten takaisinmaksut	(+)
Luovutustulot muista sijoituksista	(+)
Saadut korot investoinneista	(+)
Saadut osingot investoinneista	(+)
Maksetut välittömät verot	(-)
Investointien rahavirta (B)	(+/-)

Rahoituksen rahavirta

Maksullinen osakeanti	(+)
Omien osakkeiden hankkiminen	(-)
Omien osakkeiden myynti	(+)
Lyhytaikaisten lainojen nostot	(+)
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut	(-)
Pitkäaikaisten lainojen nostot	(+)
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	(-)
Maksetut korot ja maksut rahoituskuluista	(-)
Maksetut osingot ja muu voitonjako	(-)
Maksetut välittömät verot	(-)
Rahoituksen rahavirta (C)	(+/-)

Rahavirtojen muutos (A+B+C) lisäys (+) / vähennys (-) (+/-)

Rahavarat tilikauden alussa xx

Rahavarat tilikauden lopussa xx

Liite 2: Rahoituslaskelma, epäsuora malli (Kirjanpitolautakunta 2007)

Rahoituslaskelma**Epäsuora malli***Liiketoiminnan rahavirta*

Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä	(+/-)
Oikaisut:	
Suunnitelman mukaiset poistot	(+)
Realisoitumattomat kursivoitot ja -tappiot	(+/-)
Muut tuotot ja kulut, joihin ei liity maksua	(+/-)
Rahoitus tuotot ja -kulut	(+/-)
Muut oikaisut	(+/-)
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta	(+/-)

Käyttöpääoman muutos

Lyhytaikaisten korottomien liikesääntöjen lisäys(-)/vähennys(+)	(+/-)
Vaihto-omaisuuden lisäys(-)/vähennys(+)	(+/-)
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys(+)/vähennys(-)	(+/-)
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	(+/-)

Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnasta	(-)
Saadut osingot liiketoiminnasta	(+)
Saadut korot liiketoiminnasta	(+)
Maksetut välittömät verot	(-)
Rahavirta ennen satunnaisia eriä	(+/-)
Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto)	(+/-)
Rahavirtoina toteutuneet oman pääoman veloitukset/hyvitykset aikaisempien tilikausien kertaluonteisista tapahtumista	(+/-)

Liiketoiminnan rahavirta (A) (+/-)*Investointien rahavirta*

Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin	(-)
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot	(+)
Myönnettyt lainat	(-)
Investoinnit muihin sijoituksiin	(-)
Lainasääntöjen takaisinmaksut	(+)
Luovutustulot muista sijoituksista	(+)
Saadut korot investoinneista	(+)
Saadut osingot investoinneista	(+)
Maksetut välittömät verot	(-)

Investointien rahavirta (B) (+/-)*Rahoituksen rahavirta*

Maksullinen osakeanti	(+)
Omien osakkeiden hankkiminen	(-)
Omien osakkeiden myynti	(+)
Lyhytaikaisten lainojen nostot	(+)
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut	(-)
Pitkäaikaisten lainojen nostot	(+)
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	(-)
Maksetut korot ja maksut rahoituskuluista	(-)
Maksetut osingot ja muu voitonjako	(-)
Maksetut välittömät verot	(-)

Rahoituksen rahavirta (C) (+/-)

Rahavirtojen muutos (A+B+C) lisäys (+) / vähennys (-) (+/-)

Rahavarat tilikauden alussa xx

Rahavarat tilikauden lopussa xx

Liite 3: Rahoituslaskelma, Vainu. io Software Oy

VAINU. IO SOFTWARE OY
Rahoituslaskelma

	12/2016	12/2015	12/2014
<i>Liiketoiminnan rahavirta</i>			
Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä (+/-)	-18 000,00	28 000,00	-18 000,00
Oikaisut:			
Suunnitelman mukaiset poisot (+)	70 000,00	1 000,00	0,00
Realisoitumattomat kurssivoitot ja -tappiot (+/-)	0,00	0,00	0,00
Muut tuotot ja kulut, joihin ei liity maksua (+/-)	0,00	0,00	0,00
Rahoitusuotot ja -kulut (+/-)	-9 000,00	0,00	0,00
Muut oikaisut (+/-)	0,00	0,00	0,00
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta	43 000,00	29 000,00	-18 000,00
<i>Käyttöpääoman muutos</i>			
Lyhytaikaisten korottomien liike-saamisten lisäys(-)/vähän	-28 000,00	-421 000,00	0,00
Vaihto-omaisuuden lisäys(-)/vähennys(+)	0,00	0,00	0,00
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys(+)/vähennys(-)	449 000,00	276 000,00	8 000,00
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	464 000,00	-116 000,00	-10 000,00
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista	0,00	0,00	0,00
Saadut osingot liiketoiminnasta (+)	0,00	0,00	0,00
Saadut korot liiketoiminnasta (+)	0,00	0,00	0,00
Maksetut välittömät verot (-)	0,00	-2 000,00	0,00
Rahavirta ennen satunnaisia eriä (+/-)	464 000,00	-118 000,00	-10 000,00
Liiketoiminnan satunnaisista eriistä johtuva rahavirta (netto) (-)	0,00	0,00	0,00
Liiketoiminnan rahavirta (A)	464 000,00	-118 000,00	-10 000,00
<i>Investointien rahavirta</i>			
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin (-)	-452 000,00	-4 000,00	0,00
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutus-tulot (+)	0,00	0,00	0,00
Myönnettyt lainat (-)	-93 000,00	-181 000,00	-52 000,00
Investoinnit muihin sijoituksiin (-)	-554 000,00	-11 000,00	0,00
Lainasaamiset takaisinmaksut (+)	0,00	0,00	0,00
Luovutus-tulot muista sijoituksista (+)	0,00	0,00	0,00
Saadut korot investoinneista (+)	0,00	0,00	0,00
Saadut osingot investoinneista (+)	0,00	0,00	0,00
Investointien rahavirta (B) (+/-)	-1 099 000,00	-196 000,00	-52 000,00
<i>Rahoituksen rahavirta</i>			
Maksullinen osakeanti (+)	102 000,00	0,00	35 000,00
Omien osakkeiden hankkiminen (-)	0,00	0,00	0,00
Omien osakkeiden myynti (+)	0,00	0,00	0,00
Lyhytaikaisten lainojen nostot (+)	827 000,00	535 000,00	3 000,00
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut (-)	0,00	0,00	0,00
Pitkäaikaisten lainojen nostot (+)	396 000,00	-45 000,00	61 000,00
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut (-)	0,00	0,00	0,00
Maksetut osingot ja muu voitonjakko (-)	0,00	0,00	0,00
Rahoituksen rahavirta (C) (+/-)	1 325 000,00	490 000,00	99 000,00
Rahavirtojen muutos (A+B+C) lisäys (+) / vähennys (-)	690 000,00	176 000,00	37 000,00
Rahavarat tilikauden alussa	213 000,00	38 000,00	0,00
Rahavarat tilikauden lopussa	911 000,00	213 000,00	38 000,00
	698 000,00	175 000,00	38 000,00

Liite 4: Rahoituslaskelma, Feedbackly Oy

FEEDBACKLY OY
Rahoituslaskelma

	12/2016	12/2015	12/2014	12/2013
<i>Liiketoiminnan rahavirta</i>				
Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä (+/-)	-60 000,00	-39 000,00	-9 000,00	-2 000,00
Oikaisut:				
Suunnitelman mukaiset poistot (+)	57 000,00	17 000,00	11 000,00	7 000,00
Realisoitumattomat kursivoitot ja -tappiot (+/-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Muut tuotot ja kulut, joihin ei liity maksua (+/-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahoitustuotot ja -kulut (+/-)	2 000,00	2 000,00	2 000,00	1 000,00
Muut oikaisut (+/-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahavirta ennen käyttöpääoman muutosta	-1 000,00	-20 000,00	4 000,00	6 000,00
<i>Käyttöpääoman muutos</i>				
Lyhytaikaisten korottomien liikesaamisten lisäys(-)/vähennys(+)	-37 000,00	36 000,00	-57 000,00	-1 000,00
Vaihto-omaisuuden lisäys(-)/vähennys(+)	0,00	0,00	0,00	0,00
Lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys(+)/vähennys(-)	24 000,00	10 000,00	20 000,00	4 000,00
Liiketoiminnan rahavirta ennen rahoituseriä ja veroja	-14 000,00	26 000,00	-33 000,00	9 000,00
Maksetut korot ja maksut muista liiketoiminnan rahoituskuluista (-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Saadut osingot liiketoiminnasta (+)	0,00	0,00	0,00	0,00
Saadut korot liiketoiminnasta (+)	0,00	0,00	0,00	0,00
Maksetut välittömät verot (-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahavirta ennen satunnaisia eriä (+/-)	-14 000,00	26 000,00	-33 000,00	9 000,00
Liiketoiminnan satunnaisista eristä johtuva rahavirta (netto) (+/-)				
Liiketoiminnan rahavirta (A)	-14 000,00	26 000,00	-33 000,00	9 000,00
<i>Investointien rahavirta</i>				
Investoinnit aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin (-)	-248 000,00	-68 000,00	-23 000,00	-33 000,00
Aineellisten ja aineettomien hyödykkeiden luovutustulot (+)	0,00	0,00	0,00	0,00
Myydyttyt lainat (-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Investoinnit muihin sijoituksiin (-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Lainasaamis- ja takaisinmaksut (+)	0,00	0,00	0,00	0,00
Luovutustulot muista sijoituksista (+)	0,00	0,00	0,00	0,00
Saadut korot investoinneista (+)	0,00	0,00	0,00	0,00
Saadut osingot investoinneista (+)	0,00	0,00	0,00	0,00
Investointien rahavirta (B) (+/-)	-248 000,00	-68 000,00	-23 000,00	-33 000,00
<i>Rahoituksen rahavirta</i>				
Maksullinen osakeanti (+)	106 000,00	44 000,00	11 000,00	5 000,00
Omien osakkeiden hankkiminen (-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Omien osakkeiden myynti (+)	0,00	0,00	0,00	0,00
Lyhytaikaisten lainojen nostot (+)	-19 000,00	-19 000,00	45 000,00	9 000,00
Lyhytaikaisten lainojen takaisinmaksut (-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Pitkäaikaisten lainojen nostot (+)	126 000,00	82 000,00	11 000,00	24 000,00
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut (-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Maksetut osingot ja muu voitonjako (-)	0,00	0,00	0,00	0,00
Rahoituksen rahavirta (C) (+/-)	213 000,00	107 000,00	67 000,00	38 000,00
Rahavirtojen muutos (A+B+C) lisäys (+) / vähennys (-)	-49 000,00	65 000,00	11 000,00	14 000,00
Rahavarat tilikauden alussa	85 000,00	21 000,00	13 000,00	0,00
Rahavarat tilikauden lopussa	34 000,00	85 000,00	21 000,00	13 000,00
	-51 000,00	64 000,00	8 000,00	13 000,00

Liite 5: Teemahaastattelukysymykset

1. Miten/miksi määritätte oman yrityksenne startup-yritykseksi?
 - a. Pyrittekö saavuttamaan mahdollisimman nopeaa kasvua?
2. Mitkä ovat tärkeimmät kriteerit startup-yrityksen menestyksen kannalta?
 - a. Mitkä ovat näitä vastaavat mittarit? Taloudelliset ja ei-taloudelliset.
 - b. Miten seuraatte näitä mittareita?
 - c. Mitä muita toiminnalle tärkeitä tunnuslukuja seuraatte?
 - d. Ovatko seuraamanne tunnusluvut muuttuneet/vaihtuneet toiminnan kasvaessa? Mitkä tunnusluvut ovat seuranneet mukanaan toiminnan alusta asti?
3. Mitkä ovat teidän liiketoimintanne kannalta keskeiset menestystekijät?
 - a. Oletteko joutuneet tekemään liiketoimintasuunnitelmaanne merkittäviä muutoksia alkuperäisen liiketoimintasuunnitelman muodostamisen jälkeen?
4. Kuinka tarkasti pidätte silmällä kulujen puolta?
 - a. Onko mielestäsi olemassa tiettyä teille sopivaa kulurakennetta?
 - b. Olette tehneet tilinpäätöksessä raportoitua tappiota joka vuosi /lähes joka vuosi, miten pidätte huolta kassavirrasta?
 - c. Kumpi on tärkeämpää, tuloksen saaminen positiiviseksi vai myynnin kehitys
 - i. Onko myyntihenkilöstöllä selviä tavoitteita/rajoitteita sen suhteen mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä?
 - ii. Onko mielestäsi startup-yrityksellä nähtävissä ristiriitaa näiden kahden asian välillä?
5. Mihin rahoituslähteisiin olette turvautuneet?
 - a. Pyrittekö omarahoitteiseen toimintaan? Miksi?
 - i. Koetteko tämän hidastavan kasvua?
 - ii. Onko olemassa suunnitelmaa sijoittajien ottamiseen toimintaan mukaan?
 - b. Pyrittekö saamaan mukaan ulkopuolisija sijoittajia? Jos, niin miksi?
 - i. Mitä hyvää / huonoa koette ulkopuolisen sijoittajan tuovan mukaan?
 - ii. Onko olemassa sijoittajien exit-strategiaa?
 - c. Miten rahoituslähteiden valinta heijastuu strategiastanne?
 - d. Mitä muita rahoituslähteitä olette hyödyntäneet, miksi?
6. Miten kansainvälistymisenne on edennyt?
7. Vuoden 2017 lukuja ei ole julkistettu vielä. Kertoisitteko pääpiirteissään tärkeimmät luvut: liikevaihto, tulos ja henkilöstön lukumäärä.