



Rahoitettavuus kasvuyrityksen menestyksen edellytyksenä

Opas pienten ja keskisuurten yritysten
rahoitettavuuden rakentamiseen

CREOVISTA

Oppaan sisältö

1	Esipuhe - Kasvun rakentaminen	3
2	Kasvuyritys tarvitsee rahoitusta	4
3	Yritysten rahoitettavuus vaihtelee suuresti	7
4	Rahoituksen kolme sudenkuoppaa	9
5	Mitä rahoitettavuus edellyttää yritykseltäsi?	11
6	Miten valmistaudut kasvun rakentamiseen?	14
7	Rahoitettavuuden 5 vinkkiä	16
8	Tavoitteista toteutukseen	18

Kenelle opas on tarkoitettu?

Monen kokoiset ja tyyppiset kasvuhakuiset yritykset tarvitsevat rahoitusta, mutta yrittäjävetoisilla pk-yrityksillä on lisäksi omat erityispiirteensä. Opas on kirjoitettu pk-yrityksille, jotka haluavat kasvaa merkittävästi ja tarvitsevat rahoitusta tavalla tai toisella.

Rahoituksen hankkiminen on osa yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kokonaisuutta. Opas on tarkoitettu kasvaville pk-yrityksille, jotka haluavat löytää näkemyksiä ja tukea oman yrityksen menestymisen edellyksien luomiseen, ja onnistumaan paremmin myös kasvupolkua tukevien rahoitusratkaisujen hankkimisessa.

Mitä hyötyä oppaasta on?

Rahoitettavuus antaa yritykselle kokonaisvaltaisen näkökulman kasvun rakentamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Yrityksen hyvä ja uskottava rahoitettavuus luo vahvan perustan liikevaihdon kasvuksi, kannattavuudelle ja siten myös yrityksen arvon nousulle. Näiden avulla yritys on haluttu työpaikka ja arvostettu kumppani sekä luo arvoa asiakkaille ja omistajille kerryttään varallisuutta tulevaisuutta varten.



1

Esipuhe - Kasvun rakentaminen

Suomessa on paljon eri toimialojen pieniä ja keskisuuria yrityksiä (pk-yritykset), jotka voisivat olla kasvuyrityksiä kukin omalla tavallaan. Edellytyksenä on suhtautuminen kasvun rakentamiseen määrätietoisesti ja tavoitteellisesti. Pk-yrityksen omistajien tahtotilan tulee olla vahva, suunnitelmien pitää olla johdonmukaisia ja toteutusvaihtoehtojen uskottavia.

Olemme luoneet oppaan pk-yrityksille, jotka haluavat kasvaa merkittävästi, mutta hallitusti tulevien vuosien aikana. Pk-yritykset eivät usein löydä markkinoilta soveltuvia ratkaisuja, osaamista ja toimintatapoja kasvupolun luomiseksi ja toteuttamiseksi. Nämä yritykset ovat usein vakiinnuttaneet toimintansa omalla toimialalla, ovat sopeutuneet markkinaan tai kehittyneet maltillisesti, mutta uuden kasvuloikan kynnyks on kasvanut korkeaksi.

Pk-yrityksen kasvun rakentamiseen tarvitaan paitsi rahoitusta eri muodoissa, niin myös kaikkien sidosryhmien sitoutumista, omistajista työntekijöihin ja asiakkaista rahoittajiin. Kasvun rakentamisessa rahoitus näyttelee merkittävää roolia, mutta rahoituksen hankkiminen nähdään irrallisena osana, kertaluoteisena tapahtumana esimerkiksi laitteistoinvestoinnin yhteydessä.

Asiaa kannattaa lähestyä rahoitettavuuden näkökulmasta, jolloin huomioidaan yrityksen ja liiketoiminnan kaikki vaikuttavat osa-alueet suunnittelusta toteutukseen, määrätietoisesti ja tavoitteellisesti. Rahoitettavuus on uskottavuutta sidosryhmien silmissä, erityisesti rahoittajien, ja se muodostuu kaikesta siitä mitä yrityksessä tehdään ja miten asioita hoidetaan.

Vakiintuneiden pk-yritysten rahoitusvaihtoehtoja pohditaan usein liian yksipuolisesti, painottuen julkisiin tukimuotoihin ja erilaisiin lainavaihtoehtoihin. Tämä on mielestämme yksi kasvun este, etenkin kun rakennetaan pk-yritykselle kasvupolkua ja sen pitkäjänteistä toteutusta. Kasvun rakentamisen avuksi ja tueksi tarvitaan kaikki soveltuvat vaihtoehdot ja toteutustavat.

Oppaaseen olemme tuoneet kokonaisvaltaista näkökulmaa kasvuhakuisille pk-yrityksille uuden tulevaisuuden luomiseksi. Kaikkea ei tarvitse, eikä kannata tehdä itse. Yhteistyökumppanit voivat olla ratkaisevassa asemassa kasvun rakentamisessa, niiden kautta yritykseen voidaan tuoda ketterästi uutta osaamista ja toteutuskykyä. Kumppanit voivat tuoda tarvittavan lisävahvistuksen esimerkiksi rahoituksen hankkimiseen, jotta pk-yritys voi saavuttaa päämääränsä sekä kasvaa kannattavasti ja hallitusti.

Terveisin,

Creovista'n tiimi



Tommi Huhtala
Managing Partner



Raimo Jalonen
Senior Advisor

Kasvuyritys tarvitsee rahoitusta

Kasvuyrityksellä tarkoitamme yritystä, joka pyrkii nopeasti vähintäänkin tuplaamaan liikevaihtonsa. Onnistuminen edellyttää yrityksen omistajien ja johdon vahvaa tahtotilaa sekä kasvun rakentamiseen sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä. Nopean kasvuvauhdin ylläpitäminen on harvoin mahdollista pelkän tulo-rahoituksen avulla. Liiketoiminnan kasvaessa myös sisään ja ulos menevän rahan eriaikaisuus luo paineita kassavarojen kasvattamiseen.

Pk-yrityksen lähtökohdat

Pk-yritykset ovat paitsi merkittäviä työllistäjiä, niin myös arvoketjujen luottopelaajia mm. teollisissa verkostoissa. Kasvun rakentaminen ja sen rahoittaminen on pk-yritykselle isompi haaste omistusrakenteen ja taloudellisen riskinotto-kyvyn näkökulmasta. Asiakkaina on usein suurempia yrityksiä, joilla resurssit ja toimintamallit ovat eri luokkaa ja ne käyttävät ostovoimaansa mm. maksuaikojen muodossa. Omistajayrittäjänä tai perheyrittäjänä riskienhallinta on sisäsyntyistä. Kasvu ei ole itseisarvo, vaan kasvun tulee tapahtua hallitusti ja kannattavasti.

Kasvun rakentaminen vaatii aina rahoitusta jossakin muodossa, yksinkertaisimmillaan palveluliiketoiminnassa voi selvittää tulo-rahoituksella, kun äärimmillään pääomaintensiivisessä liiketoiminnassa vaaditaan monimutkaisia rahoitusratkaisuja tehtaan rakentamiseen tai isojen toimitusten toteutuksen rahoittamiseen.

Rahoitustarpeet ja -kohteet

Eri kasvuyrityksillä rahoituksen tarve kohdistuu eri asioihin ja ilmenee eri tilanteissa yrityksen elinkaaren aikana. Tyypillisesti käyttöpääoman tarve on yksi tärkeimpiä. Käyttöpääomaa tarvitaan paitsi operatiivisen toiminnan pyörittämiseen, niin myös kasvutoimien rahoittamiseen, esimerkiksi lisähenkilöstön palkkaamiseen tai varastojen kasvattamiseen.

Tuotannollisilla ja projektiliiketoiminnan pk-yrityksillä on liiketoimintamuodosta johtuen usein haasteellista rahoittaa laajoja toimituksia, kun kustannukset syntyvät etupainotteisesti, mutta laskutus laahaa pahimmillaan kuukausia perässä. Tämä korostuu entisestään, kun projektien lukumäärä tai koko kasvaa ja maksut saadaan vasta projektin valmistuttua vaiheittain tai sen päätyttyä sopimusten mukaisesti. Kasvun myötä nämä tarpeet lisääntyvät moninkertaisesti ja nopeammin kuin usein osataan varautua.

Kuva 1: Esimerkkejä rahoitustarpeista



Kansainvälistyminen



Käyttöpääoma



Projektitoimitukset



Henkilöstön kehitys



Digitalisaatio



Teknologiakehitys



Tuotantolinjat



Tehdasinvestoinnit

Kasvuun tarvitaan lisämyyntiä nykyisiltä asiakkailta tai laajentumalla uusille markkinoille. Nykyisille asiakkaille voidaan luoda uusia tuotteita tai täydentää tarjontaa lisäpalveluilla, jolloin tarvitaan rahoitusta myös tuotekehitykseen ja kaupallistamiseen sekä markkinointiin ja myyntiin. Laajentuminen uusille markkinoille vaatii merkittäviä panostuksia toimintaan eri muodoissa, esimerkiksi markkinakehitykseen ja uusasiakashankintaan. Näiden vaatimat taloudelliset panostukset ovat aina merkittäviä, kestävät usein odotettua pidempään ja siten rahoituksen tarve lähes aina aliarvioidaan.

Rahoitusta voi tarvita myös uuden tuotantolinjan rakentamiseen tai ulkomaan toimintojen aloittamiseen, vaikka myyntikonttorin perustamiseen Saksaan. Uusia henkilöitä palkatessa palkanmaksu alkaa heti, mutta usein henkilöt ovat yritykselle tuottavia vasta useiden kuukausien kuluttua. Rahoitustarpeiden kirjo on moninainen, kuten voimme kuvasta 1 havaita, ja jokainen vaatii erilaisen lähestymistavan ja rahoitusratkaisun.

Rahoituksen tarpeiden ja niiden ratkaiseminen tulee olla merkittävä osa kasvuyrityksen strategista suunnittelua ja taktista toteutusta. Pk-yrityksien lähtökohdat ja tilanteet ovat erilaisia. Rahoitustarpeet ovat samankaltaisia ja niihin löytyy ratkaisuja, kunhan tilannekuva on selvillä, kasvutavoitteet ovat kirkkaana mielessä ja kasvupolku on toteutuskelpoinen.

Rahoituksen lähteet ja muodot

Rahoitusta voi saada hyvin monesta eri lähteestä. Eri rahoittajilla on erilaiset intressit ja ehdot rahoitukselle. Kasvuyrityksen tulee tunnistaa mahdolliset vaihtoehdot ja valita itselleen kuhunkin tilanteeseen sopiva rahoituksen lähde ja muoto, oman tai vieraan pääoman ehtoinen ratkaisu.

Yrityksen perustaja laittaa osakepääoman yritykseen toiminnan alkaessa. Uusien avainhenkilöiden liittyessä mukaan, heiltä voidaan myös edellyttää pääoman sijoittamista yritykseen. Henkilökunnan kasvaessa eläkemaksujen takaisinlainauksen kautta voidaan myös oma eläkeyhtiö saada mukaan rahoittajaksi.

Rahoituksen hankkimisessa useimmille ensimmäisenä tulee mieleen pankki. Pankkilaina ja luotollinen tili tai limiitti ovatkin monelle yksi osa rahoituksen peruskomponenteista. Perinteisten pankkien lisäksi markkinoille on tullut myös erilaisia ns. varjopankkeja täydentämään lainarahoituksen vaihtoehtoja. Velkarahoitus on hyvä vaihtoehto, mutta sen saamiseksi yrityksen toiminnan ja kasvun tulee kyetä luomaan vahvaa kassavirtaa.

Suomessa on hyvä julkinen yritysten kehitystä tukeva kulttuuri ja rahoitusratkaisut tukemassa yrittäjyyttä ja yritystoimintaa. Pk-yrityksille on melko hyvin tarjolla yritystoiminnan rakentamiseen erilaisia julkisin varoin luotuja ratkaisuja, pienyritysten tukivaihtoehtoista tuotekehitys- ja käyttöpääomalainoihin sekä kansainvälisen kasvuun ja yhteistyöohjelmiin.

Jos myyntisaatavat ovat 1.0 miljoonaa euroa ja myynti tuplaantuu, niin myyntisaatavien määrä tuplaantuu.

Mistä tämä raha otetaan?

Toimitusprojektin materiaaliostot ja työkustannukset kasvavat kaksinkertaiseksi sekä laskutus viivästyy, käyttöpääoman tarve saattaa jopa kolminkertaistua.

Miten tähän varaudutaan?

Oman ja vieraan pääoman ehtoiset ratkaisut vaikuttavat eri tavoin yrityksesi toimintaedellytyksiin

Tunnetko näiden hyödyt ja haitat?

Monilla isoilla yrityksillä, erityisesti teknologia-aloilla, on oma sijoitustoiminto, jonka kautta investoidaan lupaavien kumppani-kasvuyritysten toimintaan ja pyritään tätä kautta nostamaan kumppanuuden arvoa. Nämä teolliset toimijat voivat olla oivallinen strateginen kumppani ja mahdollistavat myös pääsyn laajempiin ekosysteemeihin.

Joillakin kasvuyhtiöillä on näkemys pääomasijoittajan (PE, private equity tai VC, venture capital) mukaan ottamisesta rahoittamaan tuotekehitystä, vauhdittamaan kasvua ja tukemaan laajentumista. PE-rahastot tekevät vähemmistö tai enemmistösijoituksia vakiintuneempiin yrityksiin. VC-rahastot puolestaan tekevät vähemmistösijoituksia aikaisen vaiheen yrityksiin ja myös voimakkaan kasvun yrityksiin elinkaaren aikana.

Saman tyyppistä rahoitusta voivat alkuvaiheen yritykset (start-up) etsiä myös yksityisiltä enkelisijoittajilta (BA, business angel) tai sijoitusyhtiöiltä. Viime vuosina joukkorahoitus, muut yksityiset verkostot ja sijoitusalusat ovat kehittyneet aidoiksi vaihtoehtoiksi.

Kasvun suunnittelussa ja rakentamisessa on hyvä pitää mielessä, miten rahoitusrakenteen tulisi kehittyä toiminnan myötä. Rahoitusrakenne on rahoituksen ratkaisujen yhdistelmä, jonka tulisi kehittyä ja muuttua ajan myötä, jotta yrityksen talouden tilanne ja edellytykset ovat kunnossa elinkaaren eri vaiheissa.

Hyvin usein kasvuyrityksen rahoitusratkaisu on yhdistelmä eri toimijoiden rahoitusta. Mukana ovat tyypillisesti yrityksen tuttu pankki, Finnvera ja mahdollisesti uusia osakkaita tai sijoittajia. Velkarahoitusta kartetaan usein turhaan, samoin erilaisia oman pääoman ehtoisia ratkaisuja. Oleellista on tuntee erilaisten ratkaisujen hyödyt ja rajoitukset, ja ylläpitää rahoitusrakennetta, joka tukee yrityksen hallittua kasvua elinkaaren eri vaiheissa.

Kasvuun ja hyvälle hankkeille löytyy lähes aina rahoitusta, mutta eri tilanteisiin pitää löytää soveltuvat ratkaisut ja toimijat.

Miten löydät sopivan rahoittajan?

Kuva 2: Esimerkkejä rahoituslähteistä



Pankit ja rahoituslaitokset



Julkiset yhteisöt



Strategiset kumppanit



Verkostot ja henkilöt



Pääomasijoittajat

Yritysten rahoitettavuus vaihtelee suuresti

Rahoituksen saatavuuden haasteet

Periaatteessa rahoitusta saa aina, kun on riittävät vakuudet suhteessa riskitasoon. Yritykset ovat hyvin erilaisessa tilanteessa riippuen yrityksen historiasta, markkinoista ja toiminnan luonteesta. Omistajuus määrittää usein pk-yrityksen mahdollisuuden saada rahoitusta. Vakuusvaatimukset ovat kovia ja joudutaan kiinnittämään henkilökohtaista omaisuutta, ja ehdot ovat tiukkoja. Tämä ei usein houkuttele pk-yrityksen omistajia, koska rahoituksen koko riski on laitettu heidän kannettavakseen.

Mitä parempi on yrityksen rahoituskelpoisuus, sitä enemmän rahoittajat ovat valmiit ottamaan riskiä ja tarjoamaan parempia ehtoja. Saatavuus on voimakkaasti riippuvainen yrityksestä ja sen ansaitsemasta luottamuksesta, mutta merkittävässä määrin myös markkinoiden tilanteesta. Rahoitusta pitääkin miettiä suhdanteiden yli, sillä rahoitusta saa parhaiten silloin kun sitä ei tarvitse tai markkinat ovat suotuisat.

Toiset eivät tunnu saavan rahoitusta millään, kun taas toisille rahaa on tarjolla enemmän kuin tarvitaan.

Miksi ollaan aivan eri asemassa?

Mitä rahoitettavuus tarkoittaa?

Kun rahoitettavuutta halutaan kehittää, pitää ymmärtää mistä komponenteista rahoitettavuus koostuu. Rahoitettavuus on monen osatekijän summa ja riippuvainen laaja-alaisesti yrityksen tilanteesta. Erilaiset rahoittajat ja rahoitusvaihtoehdot painottavat eri asioita, mutta kaikki muodostavat kokonais kuvan yrityksestä ja rahoitettavasta hankkeesta hyvin pitkälle samojen periaatteiden mukaan.

Kasvun rahoittaminen lähtee uskottavasta, kattavasta ja selkeästä strategiasta, joka voidaan käsittää markkinaan perustuvana kasvusuunnitelmana tuleville vuosille. Liikeidean kiinnostavuus ja kilpailukyky on hahmotettavissa markkinapotentiaalin, kilpailevien toimijoiden ja ratkaisujen kautta.

Organisaation toimeenpanokyky, esim. myynnin kyky voittaa uusia asiakkaita, on erityisen tärkeä, mutta samalla hankalasti arvioitava kyvykkyys. Talouden tilanne ja sen johtaminen on arvioitavissa yrityksen tavoitteista, suunnitelmista ja tunnusluvuista. Rahoittajat arvioivat myös, miten hyvin on valmistauduttu rahoitusneuvotteluihin ja miten suunnitelmista viestitään. Nykyään pk-yritystenkin on huomioitava erilaisia vastuullisuuden kysymyksiä.

Rahoitettavuus on laaja kokonaisuus, jonka voi ymmärtää yrityksen suhteellisena voimana ja kyvykkyytensä saavuttaa päämääränsä ja toteuttaa kasvupolkunsa pitkäjänteisellä työllä. Kasvupolku sekä talouden rahoituksen laskelmat ovat osa rahoitettavuutta, mutta sellaisenaan vain suunnitelmia. Tarvitaan osaamista, prosesseja ja toteutuskykyä, joilla rakennetaan luottamusta yritykseen pitkälle tulevaisuuteen.

Rahoituksen saamiseen tarvitaan muutakin kuin ennusteita, laskelmia ja tunnuslukuja.

Miten valmistaudut neuvotteluun?

Millaisena rahoittajat näkevät yrityksesi?

Pk-yritysten toiminta ei usein ole riittävän tavoitteellista, suunnitelmallista ja johdonmukaista, eikä siten herätä luottamusta rahoittajien silmissä. Näin ei välttämättä tarvitsisi olla. Kasvuhakuiselle pk-yritykselle iso kysymys on omistajien tahtotila ja sitoutuminen kasvupolun rakentamiseen. Rahoittajat haluavat nähdä luotettavan yrityksen, sitoutuneen johdon ja omistajat sekä uskottavan kasvupolun.

Yrityksen omistajien ja rahoittajien yhteinen tilannekuva sekä tulevaisuuden näkymä toimintasuunnitelmineen luovat hyvän perustan yhteiselle taipaleelle. Osaltaan yritykset voivat vaikuttaa luottamuksen ja perustan rakentamiseen nostamalla osaamistaan ja lisäämällä rahoitettavuutta käytännön tekemisen kautta.

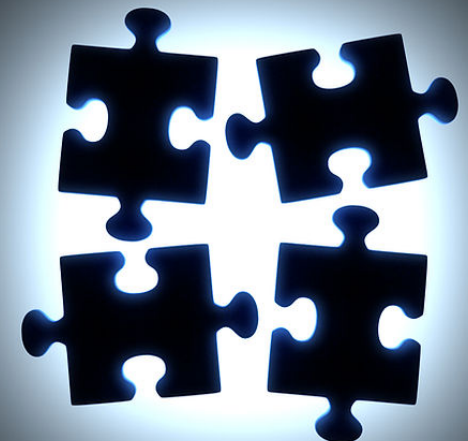
Kasvupolun rakentaminen on kokonaisvaltaista, johdonmukaista ja pitkäjänteistä työtä, jossa tekeminen ratkaisee tulokset. Rahoitettavuus on seurausta hyvästä johtamisesta ja määrätietoisesta kehitystyöstä usealla osa-alueella, oikein ajoitettuna ja toteutettuna.

Hyvin johdettu yritys, huolella suunniteltu ja uskottavasti rakennettu kasvupolku tavoittaa soveltuvat rahoittajat ja saa rahoitusta.

Miten rahoittaja näkee yrityksesi?

Mitä rahoitettavuus tarkoittaa?

- ✓ Tavoitteellisuutta
- ✓ Suunnitelmallisuutta
- ✓ Toimeenpanokykyä
- ✓ Tuloksellisuutta
- ✓ Ennustettavuutta
- ✓ Uskottavuutta



4

Rahoituksen kolme sudenkuoppaa

Kasvuyrityksen arki on kiireistä ja tasapaino lyhyen ja pitkän tähtäimen asioiden välillä on vaikea saavuttaa, kun operatiiviset asiat vyöryvät päivittäin täyttäen helposti kaiken käytettävissä olevan ajan. Rahoituksen tarve saattaa ilmaantua myös odottamatta ja kiireellisenä. Rahoitusratkaisut saattavat kuitenkin vaikuttaa kasvuyrityksen menestykseen hyvinkin pitkällä aikavälillä ja niihin tulisi suhtautua huolellisesti ja suunnitelmallisesti. Olemme tähän listanneet kolme sudenkuoppaa, joita kasvuhakuisen pk-yrityksen tulisi huomioida rahoitusratkaisua miettiessä.

Kuva 3:
Rahoituksen
kolme sudenkuoppaa



1

Toimitaan liian myöhään ja reaktiivisesti

Usein rahoitustarpeeseen havahdutaan, kun kassan pohja jo häämöttää. Silloin ollaan pahasti myöhässä, sillä ammattimaisen rahoituskierröksen toteuttaminen saattaa kestää jopa vuoden. Kun kiire on kova, niin fokus on usein nopeissa vaihtoehdoissa, jossa ehdot voivat olla kasvuyritykselle kovat. Rahoittaja välttelee riskin ottoa, koska ei ole ehtinyt perehtyä riittävästi kasvuyrityksen liiketoimintaan.

Kun ollaan reaktiivisesti liikkeellä, usein rahoituskelpoisuuteen liittyviä suunnitelmia, ja laskelmia ei ole ehditty työstämään riittävästi ja kasvuhakuinen pk-yritys näyttyy rahoittajille huonossa valossa. Tämä rajaa käytännössä vaihtoehtoja merkittävästi. Kun rahoitustarve on kuitenkin akuutti, on kasvuyrityksen tyytyminen siihen mitä on saatavilla. Tämä vie yrityksen rahoitusrakennetta väärään suuntaan, reaktiivisuus lisää onnistumisen paineita entisestään ja tulevaisuudessa vaihtoehdot voivat olla entistä rajallisempia.

2 Yrityksellä on krooninen alirahoitustila

Reaktiivisella toimintatavalla kasvuyritys päätyy helposti epäedullisiin rahoitusvaihtoehtoihin. Koska huonoilla ehdoilla ei kannata ottaa kuin minimimäärä rahoitusta, niin kohtalona voi olla krooninen alirahoitustila.

Kroonisella alirahoitustilalla tarkoitamme sitä, että yrityksen toiminta on jatkuvasti rajoitettua, kassavaroilla ei kyetä kehittymään ja kasvamaan. Tehdään sitä mitä voidaan, ei sitä mitä markkina ja asiakastarve mahdollistaisi. Seurauksena yritys ei kykene hyödyntämään liiketoimintamahdollisuuksia, joutuu tinkimään tavoitteistaan ja joutuu pohtimaan rahoitusta jatkuvasti sekä käymään rahoitusneuvotteluja huonoista lähtökohdista.

Koska kassa on tiukalla, fokus on säästämisessä, eikä kasvun rakentamisessa. Yritysjohdon aika kuluu neuvotellessa rahoittajien, ei asiakkaiden tai kumppanuuksien kanssa. Yrityksessä vallitsevan jatkuvan niukkuuden ilmapiirissä myös henkilöstö saattaa reagoida, kukin omalla tavallaan, vaihtuvuus voi lisääntyä ja uuden osaamisen saaminen vaikeutua.

Alirahoituksen kroonistuminen vaikuttaa pidemmällä aikavälillä haitallisesti myös yrityksen tekemisen kulttuuriin ja tästä voi seurata pysyväisluonteisia rajoituksia. Yrityksen kulttuurin rapautumisen ja uskalluksen puutteen vuoksi menetetään mahdollisuuksia isompien kasvuloikkien tekemiseen.

3 Rahoitusrakenne ei tue strategiaa

Monesti rahoitusratkaisuja mietitään omassa lokerossaan, tapauskohtaisesti ja irrallaan strategiasta. Näin voidaan päätyä tilanteeseen, jossa yksittäiset rahoitusratkaisut eivät tue pitkän aikavälin päämäärää ja kasvun rakentaminen jää operatiivisen suoriutumisen jalkoihin.

Eri rahoitusratkaisujen ja rahoitusrakenteen kehitys täytyy olla strategian mukaisia, muuten voi käydä niin, että häntä alkaa heiluttaa koiraa. Rahoitusrakenne on erilaisista vaihtoehtoista rakentuva kyvykkyys, jonka tulee kehittyä yrityksen elinkaaren aikana siten, että kulloinkin voidaan tehokkaasti toteuttaa kasvua tukevia päätöksiä ja kehitystoimia.

Jos liiketoimintapäätöksiä tehdään niukan rahoituksen ehdoilla, voi myös liiketoimintamalli rapautua ja muuttua epäselväksi. Strategian toteuttaminen ilman soveltuvia rahoitusratkaisuja on erittäin hankalaa ja uskottavuus kärsii lyhytjänteisen toiminnan vuoksi. Täyden kasvupotentiaalin hyödyntäminen edellyttää, että sidosryhmillä on hyvä luottamus, yhteinen tilannekuva ja vahva yhteistyö kasvustrategian toteuttamiseksi.

Väistä rahoituksen sudenkuopat

- # 1 - Tunnista tilanne
- # 2 - Johda ja ohjaa
- # 3 - Seuraa ja ennako
- # 4 - Rahoitu ajoissa
- # 5 - Kehity jatkuvasti



Mitä rahoitettavuus edellyttää yritykseltäsi?

Rahoituksen edellytykset ovat lähtökohtaisesti samat riippumatta tilanteesta ja tarpeesta; rahoittaja haluaa antamalleen rahoitukselle tuottoa suhteessa riskiin. Rahoittajatahot haluavat ymmärtää rahoitettavan yrityksen tai hankkeen menestymisen edellytyksiä kukin omalla tavallaan peilaten hankkeen tuotto-/riskisuhdetta omaan toimintaansa ja mahdollisuuksiin tarjota rahoitusta.

Yrityksesi valmiudet ja asenteet

Yrityksen näkökulmasta yksinkertaistettuna yrityksesi tarvitsee rahoituksen saavuttaakseen jonkin tietyn liiketoiminnallisen tavoitteen. Rahoituksesi kohde tai tarpeet määrittelevät, miten voit sen voidaan rahoittaa ja kenen puoleen tulisi kääntyä. Suunnittele liiketoimintatoimintansi mahdollisimman hyvin, toteuta johdonmukaisesti ja on valmistaudu huolella rahoituksen hankintaan.

Kokemuksemme mukaan ongelmia syntyy, kun rahoituksen hankintaan suhtaudutaan liian reaktiivisesti, eikä ole riittävän valmistautunut rahoitusprosessin eri vaiheisiin. Yrityksesi johtajana tai omistajana sinun tulee tuntee oman liiketoimintasi lisäksi myös ymmärtää riittävällä tasolla erilaisten rahoittajien lähtökohtia ja realiteetteja. Riittämätön ymmärrys saattaa johtaa väärinkäsityksiin ja luottamuspulaan, jonka korjaaminen vie aikaa.

Ajoituksen merkitys korostuu monessa kasvuyrityksen käännekohdassa. Rahoituksen viivästyminen kiristää tilannetta ja rajoittaa toimintaedellytyksiä, sitä kriittisemmin mitä vaativammasta rahoitushankkeesta on kysymys. Pienemmät yritykset ovat usein altavastaajina rahoitusta vaativissa tilanteissa. Tämä korostuu etenkin yrityskauppatilanteissa, kun ostajana on suurempi yritys. Yrityskauppojen neuvotteluprosessit kestävät pitkään ja edellyttävät asiantuntijaosaamista. Rahoitustilanteen kiristyminen prosessin aikana on koitunut monen pk-yrityksen kohtaloksi, vähintäänkin heikompana yrityksen arvostuksena ja lopullisena kauppahintana.

Yrityksesi kannalta alisuoriutuminen rahoitusta haettaessa voi kostautua monella tavalla. Pahimmillaan silloin kun yrityksellesi ei myönnetä rahoitusta. Mikäli yrityksesi toiminta näyttäytyy syystä tai toisesta väärässä valossa, vaikutelmaa on hankala korjata rahoittajien silmissä riittävän nopeasti. Valitettavasti hyväkin kasvuhanke jää silloin rahoituksen puuttuessa toteuttamatta.

Markkinan ja toimintaympäristön ymmärtäminen

Ymmärryksesi markkinoista ja toimintaympäristöstä on ehkä merkittävin lähtökohta, jonka kautta rahoittajat tarkastelevat yritystäsi ja sen mahdollisuuksia. Yksinkertaistaen voisi todeta, että mitä houkuttelevamman ja selkeämmän kuvan markkinoista ja toimintaympäristöstä pystyt esittämään, sitä helpommin rahoittaja hahmottaa yrityksesi tulevaisuuden potentiaalin ja investoinnin houkuttelevuuden.

Yritysjärjestelyt mahdollistavat nopeamman kasvun ja kehittymisen, mutta ovat erittäin vaativia toteuttaa.
Miten onnistut yritysjärjestelyn osapuolena?

Yrityksesi johtajana sinun tulee lisäksi osoittaa ymmärtäväsi toimialasi ja markkinasi kehitystrendejä. Erilaiset trendit näyttävät suuntaa, ja sinun tulee hahmottaa niiden vaikutukset kohdemarkkinoihisi. Näiden pohjalta voit esittää miten hyödynnät tai varaudut niihin tulevaisuudessa. Voimakasta kasvua tavoiteltaessa uusien kohdemarkkinoiden kehitystrendien vaikutus korostuu, ja ymmärryksen saaminen vaatii kunnon perehtymistä.

Kaikissa kohdemarkkinoissa on kilpailevaa toimintaa, muodossa tai toisessa, suoranaisia vastineita tai korvaavia tuotteita ja palveluja. Kilpaileva toiminta näyttäytyy erilaisissa muodoissa, eikä pelkästään vastaavien toimijoiden tai näiden ratkaisujen tuntemus monestikaan riitä. Tarkastele tilannetta ja tarpeita asiakkaiden silmin, näin hahmotat tarpeet ja lisäarvon tavoilla, jonka tulevat asiakkaasi ymmärtävät ja ovat siten vastaanottavaisempia.

Vahva kilpailukyky ja selkeä kasvupolku

Yrityksesi kilpailukyky muodostuu monesta tekijästä, se on määrätietoisien ja pitkäjänteisen työn tulos, jota sinun tulee kehittää ja ylläpitää jatkuvasti. Ilman vahvaa kilpailukykyä on lähes mahdotonta rakentaa menestyvää liiketoimintaa. Haastavaksi kilpailukykyyn luomisen tekee sen monimuotoisuus ja alati muuttuva markkinatilanne.

Mielestämme johtavana ajatuksena tulee olla näkemyksellisyys, miten yrityksesi luo kilpailuetua ja tuottaa asiakkailleen merkittävää lisäarvoa. Kasvuyrityksen pitää onnistua kertomaan kilpailueduista asiakkaille, ja vakuuttaa heidät kyvystäsi auttaa heitä omassa liiketoiminnassaan. Asiakkaasi ostavat tuotteita ja palveluita vasta ymmärrettyään niiden tuoman lisäarvon.

Harva yritys onnistuu kertomaan selkeästi omista kilpailueduistaan, vaan viestintä painottuu tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin. Onnistuminen vaatii hyvää kohdemarkkinoiden tuntemusta, vahvan kilpailuedun rakentamista, johdonmukaista viestintää ja vuorovaikutusta nykyaikaisen markkinoinnin keinoin.

Yrityksesi kasvupolku on koko liiketoiminnan sisältävä tavoitteista toteutukseen oleva vaiheistettu tiekartta, jossa on kuvattu yrityksen oleelliset menestystekijät ja niiden kehityskulku nykyhetkestä tulevaisuuteen. Kasvupolku toimii perustana, kun laaditaan liiketoiminnan eri osa-alueiden suunnitelmat ja toteutusvaihtoehdot tavoitteiden saavuttamiseksi. Kasvupolun on oltava selkeä ja johdonmukainen kuvaus, jolla voidaan esittää yrityksen tahtotila ja päämäärä sekä kuvata päävaiheet, miten sinne päästään.

Markkinoiden kuvaaminen kokonaismarkkinoista yrityksesi kohdemarkkinoihin antaa hyvän yleiskuvan potentiaalista ja kasvun mahdollisuuksista.

Miten tavoitat kohdemarkkinan?

Näkemyksellisyydellä voit luoda asiakkaallesi uutta perspektiiviä ja uusia keinoja, joilla he voivat saavuttaa tavoitteitaan tarjoomasi avulla.

Kuinka autat asiakastasi onnistumaan?

Johtaminen vahvuudeksi ja talous hallintaan

Johtamisen haasteet eivät ole enää vain suurempien yritysten murhe, parhaimmat osaajat ja ammattilaiset edellyttävät uudenlaista johtamista, ja kasvuyrityksenä kilpaillet samoista huippuosaaajista tuloksien saamiseksi. Yrityksen johtamisen ja talouden osaamisen merkitys on korostunut erityisesti pk-yritysten parissa viimeisen vuosikymmenen aikana. Joillakin toimialoilla ammattilaisten puute ja yritysten kykenemättömyys houkutella uusia osajia on ollut kasvun pullonkaulana jo pitkään. Talouden epävarmuus on korostanut osaavan työvoiman saatavuutta.

Johtamisessa korostuu myynnin, henkilöstön ja talouden johtaminen. Systemaattisilla toimintatavoilla rakennat uskottavuutta yrityksesi kyvystä hallita vastaantulevia haasteita. Myynnin hyvällä johtamisella luot uskottavuutta kasvun toteutumiselle, henkilöstön hyvällä johtamisella rekrytoit helpommin ja vahvistat osaamisen pysyvyyttä. Talouden, erityisesti kannattavuuden ja rahoituksen, hyvällä johtamisella luot ennustettavuutta ja läpinäkyvyyttä. Pystyt vähentämään yrityksesi liiketoimintariskejä, kun ennakoit tulevia talouden haasteita, suunnittelet rahoitustarpeita ja pohdit niiden ratkaisuja.

Hyvällä johtamisella on ratkaiseva merkitys yrityksesi menestykseen ja rahoituksen saatavuuteen.

Miten kehität johtamisosaamista?

Kasvun rakentaminen edellyttää kykyä toteuttaa suunnitelmat ja toimia ketterästi muuttuvassa markkinassa. Kuten aiemmin todettiin, tätä arvostavat erityisesti sijoittajat ja rahakirstujen vartijat, sillä vain tuloksista ja ennustettavista tuotoista ollaan valmiita kantamaan riskiä ja siten rahoittamaan kasvun rakentamista. Talouden epävarmuuksien lisääntyessä kyky luoda ennustettavaa ja jatkuvaa kassavirtaa on jälleen noussut arvoonsa.

Talouden osaaminen ja sen puutteet ovat olleet monen pk-yrityksen kompastuskivi ja näin on edelleen kasvuyritysten etsiessä keinoja rahoittaa suunnitelmiaan ja tulevaisuuden visioita. Kokemuksemme mukaan yritysten puutteellinen talouden ja rahoituksen osaamisen ovat selkeä este kasvulle ja kehitykselle. Talouden osaaminen on yksi selkeimmistä osa-alueista, jonka yrityksesi voi saada käyttöönsä hyvän kumppanin kautta. Mieti mihin resursseja ja osaamista voidaan soveltaa ketterästi, jotta kasvupolkusi voidaan toteuttaa; kaikkea ei tarvitse, eikä kannata tehdä itse.

Miten valmistaudut kasvun rakentamiseen?

Rahoitettavuuden moniulotteisuus vaatii huomion kiinnittämistä useaan osa-alueeseen ja pitkäjänteistä kehitystyötä. Periaatteessa samat asiat ovat aina tarkastelun kohteena, mutta prioriteetit ja toimenpiteet riippuvat yrityksesi tilanteesta ja tavoitteistasi. Lähtökohdaksi tulee hahmottaa yrityksesi ja omistajien tahtotila, jonka pohjalta voidaan rakentaa kaikki tavoitteiden mukaiset edellytykset ja kyvykkyudet.

Liiketoiminnan suunnittelun avainkohdat

Yrityksesi jokainen rahoitusratkaisu vaatii tuekseen huolellisen, kattavan ja tarkoituksen mukaisen suunnitelman, jonka voi realistisesti esittää rahoittajille, olivatpa ne paikallinen pankin edustajia tai kansainvälisen sijoitusyhtiön tai -rahaston edustajia.

Rahoitusta hakiessasi suunnitelmien kriittinen läpivalaisu ei jätä selittelylle sijaa. Valmistaudu laatimalla ja realistinen, eli toteuttamiskelpoinen kasvupolun mukainen liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää tarvittavat strategiset ja operatiiviset toimintasuunnitelmat sekä talouden ja rahoituksen laskelmat.

Yrityksesi liiketoiminnan dynamiikan tuntemus ja tarvittavien kehitys-, käyttöpääoma- ja investointipanostusten vaikutuksen ymmärrys kasvupolun toteutumiseen luo vahvan perustan rahoituskeskusteluille. Rahoitustarpeesi tulee perustua selkeästi kasvupolusta johdettuihin tavoitteisiin, resursseihin ja investointeihin.

Kuvaa miten rahoitettavat asiat, esimerkiksi laiteinvestoinnit tai digitaaliset markkinointikanavat, vaikuttavat liiketoiminnan kehittymiseen; erityisesti liikevaihdon kasvuun, kannattavuuteen ja kassavirtaan. Liiketoiminnan suunnittelun ja sitä tukevan strategiatyön tulee olla pitkäjänteistä, mutta konkreettista.

Suunnitelmien ja laskelmien pitää toimia paitsi rahoituksen hankintaa, mutta myös liiketoiminnan kehittämistä ja toimeenpanoa silmällä pitäen. Kuvassa 4 on esitetty tyypilliset liiketoiminnan suunnittelun osa-alueet, joilla useimmat pk-yritykset pärjäävät. Näiden tietojen pohjalta voidaan luoda vaihtoehtoisia skenaarioita sekä erilaisia raportteja ja yhteenvetoja yrityksen sidosryhmille.

Kuva 4: Liiketoiminnan suunnittelu



Liiketoiminta-
suunnitelma



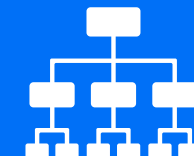
Investointi- ja
rahoitusesitys



Tuloslaskelma,
tase ja kassavirta



Myyntiennusteet
ja kulubudjetit



Organisointi ja
resurssointi



Investoinnit ja
rahoitusrakenne

Kumppani kasvun ja rahoitettavuuden tukena

Kasvuyrityksien rahoituksen tarpeita on mahdollista ratkaista monenlaisilla vaihtoehdoilla, jotka sisältävät sekä erilaiset rahoitusmuodot – esimerkiksi lainat tai pääomasijoitukset – että rahoituksen lähteet, kuten pankit tai pääomarahastot. Oleellista on ymmärtää mitkä vaihtoehdot soveltuvat yrityksen toimintaan ja omistajien tahtotilaan. Tehtävä on haastava, siksi usein on järkevää tukeutua osaavaan kumppaniin yrityksen rahoitettavuuden tasoa nostettaessa.

Erityisenä haasteenasi kasvupolun rahoittamisessa on ymmärtää miten toimia koko rahoitusprosessin aikana, suunnitelmista rahoittajien tavoittamiseen sekä neuvottelujen kautta rahoitusratkaisuun ja kasvupolun toteuttamiseen. Yrityksesi elää valittujen rahoitusratkaisujen kanssa useita vuosia, ja niiden vaikutukset yrityksen menestymiseen ovat parhaimmillaan käänteentekeviä, sekä yritykselle itselleen että kaikille sidosryhmille. Mikäli oma osaaminen ei riitä, ja aikaa ei tahdo riittää, kannattaa yhdistää voimat kumppanin kanssa.

Kasvuyrityksen haasteena on niukkuus joka saralla, alusta alkaen ja lähes joka vaiheessa. Asiantunteva kumppani voi tuoda yritykseesi monipuolista osaamista kasvun eri vaiheissa. Kehitysvaiheissa elinkaaren aikana tarvitaan kaikkea etupainotteisesti, osaamisesta materiaalihankintoihin, toimituksiin ja investointeihin. Kasvun rakentaminen vaatii lähes aina uudenlaista osaamista, jotka mahdollistavat voimakkaan kehityksen ja kasvuloikan ottamisen hallitusti; esimerkkejä on esitetty kuvassa 5.

Kumppanin kanssa varmistat liiketoiminnan operatiivisen toiminnan sujuvuuden, saat uutta osaamista ja toteutuskykyä kasvupolun suunnitteluun ja toteutukseen. Keskeistä on luoda selkeä ja vahva yhteinen tahtotila ja tavoitteet, joita vasten kasvua rakennetaan. Tärkeää on myös sopia kannustavista kaupallisista periaatteista, joiden pohjalta yhteistyö sujuu mahdollisimman saumattomasti.

Kuva 5: Esimerkkejä kasvuosaamisesta



Strategiatyö



Markkinointi ja myynti



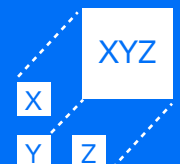
Kansainvälistyminen



Talous ja rahoitus



Menetelmät ja prosessit



Yritysjärjestelyt



7

Rahoitettavuuden 5 vinkkiä**1 Hanki osaamista ja toteutuskykyä**

Pk-yrityksissä tekninen ja tuotannollinen asiantuntijaosaaminen on verrattain hyvällä tasolla. Suomessa korkean osaamisen teolliset pk-yritykset ovat tuotannollisesti integroituneet alihankinnan kautta osaksi laajempia ekosysteemejä. Liiketoiminnan pyörittäminen on useimmiten hyvin operatiivista, eikä resursseja ja toteutuskykyä laajempien muutoshankkeiden tai kasvuloikkien tekemiseen ole. Tilanteen korjaamiseksi ja kasvun rakentamiseksi hanki sellaista osaamista, joka mahdollistaa kasvupolun toteuttamisen tuloksellisesti ja hallitusti. Tämän voi tehdä yksin tai yhdessä kumppaneiden kanssa, mutta tavalla tai toisella osaamista tarvitaan lisää. Rekrytoinnit ja koulutukset ovat hyviä pitkän linjan ratkaisuja, harkitse tueksi ulkopuolista kumppania, jolla on jo osaamista ja kokemusta. Oikeat resurssit oikeaan aikaan ovat elinehto.

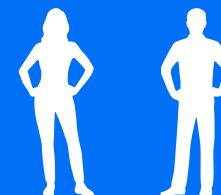
2 Luo yrityksen tilannekuva ja tahtotila

Omistajan ääni ja päättäväisyys ovat pk-yrityksessä avainasemassa. Selkeä tahtotila yrityksen suunnasta ja päämäärästä sitouttaa kaikki sidosryhmät, henkilöstöstä mahdollisiin kasvun rahoittajiin ja yhteistyökumppaneihin. Pk-yritysten omistajajohtajilla ei ole monesti aikaa pohtia, saati suunnitella strategia ja tulevaisuutta siten, että voisi viestiä selkeän ja johdonmukaisen suunnan kaikille sidosryhmille. Tilannekuva yrityksesi liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä ja mahdollisuuksista on hyvä lähtökohta tahtotilan muodostamiseksi. Tilannekuva on tiivis ja ytimekäs katsaus, joka antaa eväät ja suuntalinjat jatkotoimille. Parhaimmillaan tilannekuva läpivalaisee yrityksesi nykytilan ja nostaa uusien näkökulmien kautta esiin kehittymismahdollisuuksia, joita ei ole aiemmin tunnistettu tai kyetty hahmottamaan. Tilannekuvan luominen onnistuu kokeneen asiantuntijan johdattamana yrityksen avainhenkilöiltä muutamien päivien työllä.

3 Hahmota tavoiteltu kasvupolku

Kasvupolku voidaan ytimekkäästi mieltää tiekartaksi, jossa kuvataan yrityksesi liiketoiminnan keskeiset strategiset osa-alueet ja miten niiden halutaan muuttuvan ajan kuluessa. Pk-yrityksen näkökulmasta toimiva lähtökohta on luoda ensin ylätasen näkemys, jolla tahtotila voidaan kuvata konkreettisina muutosaskeleina. Kasvupolku näyttää miten nämä askeleet luovat tien päämäärään sekä määrittävät tärkeimmät kehityskohteet ja nostavat esille onnistumisen edellytykset. Kasvupolku luo siten perustan

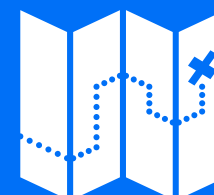
Vinkki 1



Vinkki 2



Vinkki 3



liiketoiminnan tarkemmalle suunnittelulle, resurssoinnille, ennusteille ja toteutusvaihtoehdoille. Tilannekuvasta rakennettu kasvupolku on tehokas ja selkeä tiekartta, jonka pohjalta sidosryhmille voidaan viestiä uskottavasti ja luottamusta rakentaen.

4 Toteuta tavoitteellisesti ja vaihteittain

Tahtotilasta päämäärien kautta johdetut tavoitteet määrittävät konkreettisesti mitä kasvupolun aikana halutaan saada aikaiseksi. Kasvupolkusi voi kestää vuoden tai kaksi, mutta useimmiten kehityksen tulokset näkyvät vasta usean vuoden jälkeen. Määritä selkeät tavoitteet ohjaamaan suunnittelua ja toteutusta sekä sitouttamaan henkilöstöä kasvun rakentamiseen ja näyttämään suuntaa sidosryhmille. Kasvupolun toteuttamiseksi tarvittavat selkeät kehitystoimet osatavoitteineen, jotka nivotaan kaupallisen suorituskyvyn rakentamiseen vaihteittain.

Pk-yrityksien kasvun ehkä pahimmat kompastuskivet – markkinointi, kilpailuetu ja uusien asiakkuuksien luominen – ovat tärkeimpiä yrityksesi kaupallisen suorituskyvyn osa-alueista. Nykypäivänä digitaalisen markkinoinnin ymmärtäminen ja soveltaminen on välttämättömyys, ja tähän harvoin löytyy osaamista yrityksiltä itseltään. Myynti on toinen merkittävä kehityskohde, se tulee olla vahvasti integroitu markkinointiin, erityisesti digitaalisen murroksen myötä. Talous ja rahoitus tulevat edellisten rinnalla, liiketoiminnan talouden suunnittelusta rahoituksen rakenteisiin ja hankintaan.

5 Rakenna kaupallinen suorituskyky

Kaupallinen suorituskyky kuvaa kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoiminnan suorituskykyä, ja myös koko yrityksen uskottavuutta ja rahoitettavuutta markkinoista kilpailuetuun sekä omistajista osaamiseen ja toteutuskykyyn. Kaupallisen suorituskyvyn rakentaminen ei suju kädenkäänteessä, vaan vaatii määrätietoista ja pitkäjänteistä työtä joka osa-alueella strategiasta markkinointiin ja myyntiin sekä talouteen ja rakenteisiin.

Yrityksesi kaupallinen suorituskyky on kokonaisuus, jonka vaikuttaa sekä liiketoiminnan tuloksiin että yrityksen rahoitettavuuteen. Kasvuhakuisten vakiintuneiden yritysten kaupallisen suorituskyvyn rakentaminen on järkevää toteuttaa ketterästi vaihteittain, täydentäen osaamista ja toteutuskykyä hallitusti.

Haasteenasi on täydentää operatiivista osaamista ja toimintaa liiketoimintaosaamisella; mm. nykyaikaisen markkinoinnin ja myynnin sekä talouden johtamisen saralla. Lähtökohtana voi olla rahoitustarpeen käynnistämä hanke, jonka puitteissa rakennat ja vahvistat osa-alueita tärkeysjärjestyksessä. Integroi laajempi kehittäminen osaksi operatiivista toimintaa sopivin askelin yrityksesi arkiryhtiin mitoitettuna ja ajoitettuna.

Vinkki 4



Vinkki 5



Tavoitteista toteutukseen

Kasvun rakentaminen oikein ajoitetusti vaiheittain uuden osaamisen ja resurssien avulla parantaa onnistumisen mahdollisuuksia ja vähentää kasvupolun riskejä.

Tavoitteet ja toteuttaminen kannattaa jakaa nopeampiin lyhyen aikavälin toimenpiteisiin ja perustavanlaatuisiin pidemmän aikavälin hankkeisiin.

Lähtökohtina toimivat tilannekuva ja tahtotila, näiden pohjalta suunniteltu kasvupolku hahmottaa tärkeimmät kehityskohteet ja kirkastaa tavoitteet.

Toteutus on hyvä perustaa suunnitelmaan, joka tarkentuu vaihe kerrallaan, nojaten yrityksen mahdollisuuksiin ja liiketoiminnan tavoitteisiin.

Lopulta tärkeää on lähteä liikkeelle ja saada tuloksia nopeammin, matkan varrella oppii lisää ja kerääntyvä lisäymmärrys auttaa päätöksenteossa.

Ota yhteyttä, keskustellaan yrityksesi kasvun rakentamisesta

Tommi Huhtala
Managing Partner
+358 40 568 5839

Tommi on Creovistan perustaja, jolla on yli 25 vuoden kokemus liiketoiminnan kehittämisestä, johtamisesta ja arvonluonnista. Tommi on erikoistunut auttamaan pk-yrityksiä kasvamaan ja kehittymään strategian sekä kasvun rahoittamisen ja yrityksen rakenteellisten ratkaisujen toteuttamisen avulla.

Raimo Jalonen
Senior Advisor
+358 40 589 4834

Raimo on kokenut yritysjohtaja, jolla on yli 35 vuoden kokemus kaupallisesta johtamisesta ja kehittämisestä. Raimon osaamisen erityisalueena ovat markkinoinnin ja myynnin johtaminen, sekä näiden prosessien, menetelmien ja osaamisen soveltaminen kasvun rakentamiseksi.

Sähköpostit osoitteet ovat muotoa etunimi.sukunimi@creovista.com

CREOVISTA

PIENTEN JA KESKISUURTEN YRITYSTEN

KASVUKUMPPANI

www.creovista.com

