



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Yritys alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen: toimintatavat ja haasteet

Estakari, Juha

2015 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yritys alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen:
toimintatavat ja haasteet

Juha Estakari
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Juha Estakari

Yritys alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen: toimintatavat ja haasteet

Vuosi 2015 Sivumäärä 59

Suomalainen innovaatioympäristö on haasteiden keskellä. Tutkimusmäärärahojen leikkaaminen asettaa esteitä uusien rahoitusprojektien käynnistämiseen ja tätä kautta innovaatioiden kaupallistamiseen. Näiden projektien eteenpäin viemisen kehittäminen ja oikeanlainen panostaminen niihin on ensiarvoisen tärkeää, jotta pystymme tuottamaan uutta liiketoimintaa myös tilanteessa, jossa tutkimusmäärärahat ovat niukempia. Tutkimuksen lähtökohtana olivat alkavan yrityksen toimintatavat, joilla yritys lisää mahdollisuuksiaan siirtyä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen. Lisäksi tarkasteltiin startup-yrityksen muutostilanteita sekä suurimpia haasteita, joita alkava yritys kohtaa. Tutkimuksen kohteena olivat alkuvaiheen teknologiayritykset ja rahoittajatahot.

Tutkimuksen avainkysymykset olivat: mitkä ovat alkavan yrityksen liiketoiminnallisesti merkittävimmät haasteet? Mitkä puutteet korostuvat alkavan yrityksen toiminnassa ja miten toimintaa voidaan parantaa? Mihin rajapintoihin yrityksen on alkuvaiheessa kiinnitettävä huomiota?

Teoreettinen viitekehys muodostui alkavien yritysten innovaatiotoiminnan tarkastelusta ja sen ongelma-alueista. Innovaatioprosessia tutkittiin myös blueprint-mallin ja kuiluanalyysin näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin projektityöskentelyä ja sen johtamista sekä perehdyttiin myös yrityksen muutostilanteisiin. Keskeisenä osana opinnäytetyön teoriaa oli myös alkavan yrityksen liiketoimintamalli ja avoin innovaatiotoiminta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja tutkimuksessa oli selkeitä piirteitä tapaustutkimuksesta. Tutkimuksen empiriaosuus koostui haastatteluista, joita tehtiin startup-yritysten johtohenkilöille ja julkisen rahoittajatahon edustajille. Työn rajaus tehtiin koskemaan pelkästään alkavia yrityksiä, jotka ovat toimineet noin 1-5 vuotta ja saaneet julkista rahoitusta joko lainan tai avustuksen muodossa. Yritysten rahoituksen määrä oli ollut yli 100 000 euroa ja yritykset olivat siirtyneet esiselvitystasolta lähemmäksi asiakasrajapintaa. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa oli myös teemahaastattelun muotoja.

Opinnäytetyön tuloksena oli, että alkavien yritysten merkittävänä haasteena koettiin siirtymisen tuotekehitysvaiheesta tuotteiden myyntitoimintaan. Lisäksi monet yritykset kohtaavat rahoituksellisia haasteita, jotka kulminoituvat tuotekehityshankkeiden pitkittymiseen. Monen yritysten vaikeutena on määritellä liiketoimintamallin toteutuskelpoisuus ja kuinka ansaintalogiikka lopulta toimii. Alkavien yritysten mahdollisuudet voivat parantua kaikki liiketoiminnan osa-alueet ja vaiheet kattavalla systemaattisella projektityöskentelyllä, liiketoimintamallin tarkemmalla analysoinnilla sekä avoimen innovaatiotoiminnan tuomilla mahdollisuuksilla. Tutkimus osoitti myös, että yritysten konsultoivalla ohjaamisella rahoittajien toimesta on selkeästi kysyntää, ja että siihen tulisi kiinnittää riittävästi huomiota. Huomiota vaativat rajapinnat ovat asiakkaat, rahoittajat sekä yrityksen ohjausryhmä (hallitus tai erillinen advisory board).

Asiasanat: Startup, yrityksen liiketoimintamalli, avoin innovaatiotoiminta, projektityöskentely, johtaminen, yrityksen muutos.

Juha Estakari

Company from startup phase to growth phase: operation methods and challenges

| Year | 2015 | Pages | 59 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The innovation environment in Finland is surrounded by challenges. The reduction of the research and development budget develops obstacles to the launch of new funding projects and in consequence to the commercialization of the innovations. Further development of running these projects and right way of investing in them is crucial in order to produce new business even in the situation where the research and development budget is limited. The starting point in this thesis was a new company's operation methods which help the company to increase its possibilities to move forward from the startup phase to the growth phase. In addition, the change situations in startup companies and also the greatest challenges that a new company faces were studied. The study objects were startup phase technology companies and funding organizations.

The key questions of the study were: what are the greatest business challenges for a startup company? What are the operations that a new company lacks and how operations could be improved? What are the interfaces that a startup phase company needs to take into consideration?

The theoretical framework consisted of a review of the innovation activities in a new company and of the problem areas related to them. In addition, the innovation process was studied in from the perspective of the blueprint model and gap analysis. Furthermore, project work and how to lead it were studied and the company's change situations were also reviewed. An essential part of the thesis theory was also the business model of a new company and open innovation activity.

The study was made with the qualitative research method and the study had clear features of a case research. The empirical section of the study consisted of interviews which were conducted with the management of startup companies and representatives of a public funding organization. The study was narrowed down to focus only on companies that have been in business for 1-5 years and have received public funding either in the form of a loan or a grant. The amount of funding that companies had received was over 100 000 euros and the companies had moved forward from the pre-study level closer to the customer interface. The interview was implemented as a half structured interview which also had features of a theme interview.

The conclusion of the thesis was that the major challenge that a new company faces is the transition from the product development phase to the sales operation. In addition, many companies face financial challenges which are culminated in the prolongation of the research and development projects. Most of the companies find it difficult to define the viability of the business model and figure out how the revenue logic actually works. The chance to succeed could improve with systematic project work throughout all the areas and phases of the business, by analyzing the business model in more detail and with the opportunities that open innovation activity brings. The study also proved that there is a clear demand for consultative direction from the funders and enough focus should be placed on this fact. Interfaces that the company needs to take into consideration are customers, funders and company's steering group (board of directors or separate advisory board).

Keywords: Startup, business model, open innovation activity, project work, leadership, company change.

Sisällys

| | | |
|-------|------------------------------------------------------------|----|
| 1. | Johdanto..... | 7 |
| 1.1 | Tutkimuksen aihealue ja tarkoitus..... | 7 |
| 1.2 | Tutkimusote ja menetelmä..... | 9 |
| 1.3 | Tutkimuksen rakenne..... | 10 |
| 1.4 | Tutkimusongelma ja tavoitteet..... | 11 |
| 1.5 | Työn rajaus..... | 12 |
| 2. | Teoreettinen viitekehys..... | 13 |
| 2.1 | Yrityksen liiketoimintamalli..... | 13 |
| 2.1.1 | Liiketoimintamallin avainkohdat..... | 14 |
| 2.1.2 | Liiketoimintamallien määrittely..... | 14 |
| 2.2 | Avoin innovaatiotoiminta..... | 16 |
| 2.2.1 | Toiminnan organisointi..... | 17 |
| 2.2.2 | Innovaatiotoiminnan ongelma-alueet..... | 18 |
| 2.2.3 | Alkavan yrityksen innovaatioprosessi..... | 21 |
| 2.2.4 | Blueprint-malli..... | 22 |
| 2.2.5 | Kuiluanalyysi..... | 23 |
| 2.3 | Projektityöskentely ja johtaminen..... | 24 |
| 2.3.1 | Tavoitteellinen ja systemaattinen projektityöskentely..... | 26 |
| 2.3.2 | Ongelmatilanteet..... | 26 |
| 2.3.3 | Riskien tunnistaminen..... | 26 |
| 2.3.4 | Johtaminen..... | 27 |
| 2.4 | Muutos yrityksessä ja liiketoiminnan kasvu..... | 28 |
| 2.4.1 | Yrityksen tarve muuttua..... | 29 |
| 2.4.2 | Muutoksen johtaminen..... | 30 |
| 2.4.3 | Yrityksen kestävä kasvu ja rahoitus..... | 32 |
| 3. | Haastattelututkimus..... | 34 |
| 3.1 | Haastattelututkimuksen menetelmät..... | 34 |
| 3.2 | Haastattelututkimuksen yhteenveto..... | 36 |
| 3.2.1 | Yrityksen liiketoimintamalli..... | 37 |
| 3.2.2 | Julkinen rahoitus ja siihen liittyvä raportointi..... | 39 |
| 3.2.3 | Operatiivinen toiminta..... | 41 |
| 3.3 | Vastaajaryhmien näkemysten vertailu..... | 43 |
| 4. | Pohdinta ja johtopäätökset..... | 45 |
| 4.1 | Tutkimuskysymykset ja johtopäätökset..... | 45 |
| 4.2 | Tutkijan oma havainnointi..... | 49 |
| 4.3 | Tutkimuksen luotettavuus ja onnistumisen arviointi..... | 50 |
| 4.4 | Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimus..... | 51 |

| | |
|---------------|----|
| Lähteet | 53 |
| Kuviot..... | 55 |
| Liitteet..... | 57 |

1. Johdanto

Alkavien teknologiayritysten haasteena on saavuttaa liiketoiminnasta todistettavasti toimiva, jolloin yrityksen jatkorahoitusmahdollisuudet paranevat. Tämä edellyttää perustajilta ja koko organisaatiolta riittävän paljon onnistumisia tuotekehityksen ja asiakasrajapinnan välillä. Mikäli tuotekehityshanke pitkittyy, merkitsee se resurssien määrän lisäystä, mikä puolestaan johtaa taloudellisen riskin kasvamiseen. Tämä esiintyy varsinkin startup-vaiheessa olevan yrityksen kohdalla.

Monen alkavan yrityksen keskeiset voimavarat ovat tuotekehityksessä. Alkavat yritykset voivat olla erittäin innovatiivisia, mutta haasteet liittyvät erityisesti markkinointiin sekä tuotteiden myyntiin. Yritys on mahdollisesti saanut kiinnostusta potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa ja uudet innovaatiot ovat synnyttäneet myös rahoittajien mielenkiinnon yritystä kohtaan. Toimintaympäristön muutosnopeus on kuitenkin tuonut uusia haasteita alkaville yrityksille joten niiden pitäisi pystyä kehittämään uudet tuotteet nopeasti niin, että myyntitoiminta voi alkaa. Tämä ajanjakso voi olla usein hyvin pitkä ja hidasliikkeinen. Mikäli kysymyksessä on esim. teollisuusasiakas, voi tuotevalintaan liittyä useita testausjaksoja, joissa käydään läpi eri vaihtoehtoja. Lopuksi asiakas poimii eri kriteerein tuotteita loppuarviointiin, jonka pohjalta se tekee lopullisen tuotteen hankintapäätöksen. Jokaisessa vaiheessa on monta välikatselmusta ja voi käydä myös lopulta niin, että tuote jää myymättä. (Namwood & Srivastava 1996, 1-2.)

1.1 Tutkimuksen aihealue ja tarkoitus

Tutkimusprosessin vaiheista on aihepiirin valinta vaikein osa-alue. Vaikka aihealue on pääosin tiedossa, on hyväksytyn näkökulman luominen haastavaa. Hyvä aihe ei vielä välttämättä takaa, että tutkimuksesta tulee onnistunut. Työssä onkin pyritty rajaamaan tutkimusongelma hallittavaksi kokonaisuudeksi, jotta yleinen tutkittavuus säilyy. (Metsämuuronen 2006, 21-38.)

Tutkittavien kysymysten asettaminen on erittäin tärkeää koko tutkimustyön lähtökohdalle. Tutkimuskysymyksissä voidaan, ei pelkästään ratkaista ongelmaa, vaan myös tuottaa uutta tietoa sekä tehostaa toimintaa. Tutkimustyön lähtökohdissa myös aiemmin tehdyn tutkimuksen merkitys korostuu. Paljonko tutkimustyötä on tehty ja minkälaisia tuloksia on käytettävissä? Mikäli tutkimustyötä ei ole paljon tehty, jää ennakkotietojen määrä vähäiseksi. Tällaisessa tilanteessa tutkimus voi olla kuvaileva. (Metsämuuronen 2006, 21-38.)

Tämän opinnäytetyön osalta kuvaileva tutkimus on yksi työn asettelun lähtökohdista. Myös aikaisempien tutkimusten ja ennakkotietojen määrä on osoittautunut rajalliseksi, vaikkakin kirjallisuutta alkavien yritysten liiketoiminnasta löytyy jo hyvin paljon. Niiden käytettävyys tämän työn kannalta on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi, koska suoraa yhteyttä esimerkiksi julkisiin rahoittajatahoihin on ollut vaikea löytää.

Opinnäytetyön aihealueena ovat alkavat teknologiayritykset. Hyvin usein alkava yritys, jossa kehitetään uusia teknologiaratkaisuja, on myös haastavien rahoitusratkaisujen edessä. Miten toiminta pystytään rakentamaan niin, että se on myös rahoituksellisesti kestävällä pohjalla? Tässä tapauksessa alkavien yritysten rahoittajien rooli on erittäin keskeinen. Rahoittajalta vaaditaan merkittävää osaamista. Miten alkava yritys, jossa osaaminen keskittyy hyvin usein teknologian ympärille, saadaan valjastettua niin, että tärkeät sijoituspanokset tulevat käytettyä tehokkaasti? Tutkimuksen aihealue on hyvin ajankohtainen, koska merkittävä määrä uusia teknologiayrityksiä on viime vuosien aikana perustettu Suomeen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia alkavien yritysten liiketoimintaa ja miten alkavat yritykset toimivat erilaisissa muutostilanteissa. Tarkastelemalla yrityksen liiketoimintamallia, operatiivista toimintaa sekä yrityksen rahoitusta, selvitetään, mitkä ovat yritysten suurimmat haasteet ja millä toimintatavoilla yrityksen mahdollisuudet siirtyä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen paranevat. Tutkimuksen kautta saadaan uutta tietoa alkavien yritysten toiminnasta ja näin ollen myös ohjeistusta alkavan yrityksen prosesseihin kuten tuotekehitystoimintaan. Tutkimustyö voi synnyttää myös jatkotutkimuskysymyksiä.

Suomessa innovaatioiden kaupallistamisessa nähdään haasteita tulevaisuudessa johtuen tutkimus- ja kehitystyöhön liittyvien määrärahaheikkauksista. Teknologiaosaajia on Suomessa nyt huomattava määrä joten tältä pohjalta mahdollisuuksia olisi rakentaa uusia innovaatioita mm. erilaisiin energiaratkaisuihin. Näiden ratkaisujen kysyntä kansainvälisillä markkinoilla on kasvamaan päin. (Timonen 2015)

Innovaation kehittäminen toimivaksi ja lopulta myytäväksi tuotteeksi on haastava prosessi. Helsingin Sanomien artikkelissa 30. päivä elokuuta 2015 professori Peter Lund toteaa ”Innovaatio ei pääse kuolemanlaakson yli markkinoille”. Onkin erittäin tärkeää, että rahoittajatahojen tukemat tuotekehityshankkeet saataisiin mahdollisimman onnistuneesti toteutettua, jolloin innovaatioiden kaupallistaminen pääsee kunnolla vauhtiin ja yrityksen mahdollisuudet siirtyä alkuvaiheesta kestäväälle kasvu-uralle paranevat.

1.2 Tutkimusote ja menetelmä

Työ pohjautuu tutkimuskysymysten asettamiseen ja menetelmän valintaan. Työn eri osa-alueiden huolellinen suunnittelu luo työstä onnistuneen kokonaisuuden ja antaa vastauksen tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön menetelmien valinnassa on esitettävä itselleen myös kysymyksiä, jotka pätevät jokaisen tutkimusmenetelmän valinnassa:

- A. Sopiiko aihevalinta tutkimusmenetelmään?
- B. Onko tämä menetelmä paras mahdollinen?
- C. Kuinka määrittelen tutkimuskysymyksen tämän tutkimusmenetelmän pohjalta?

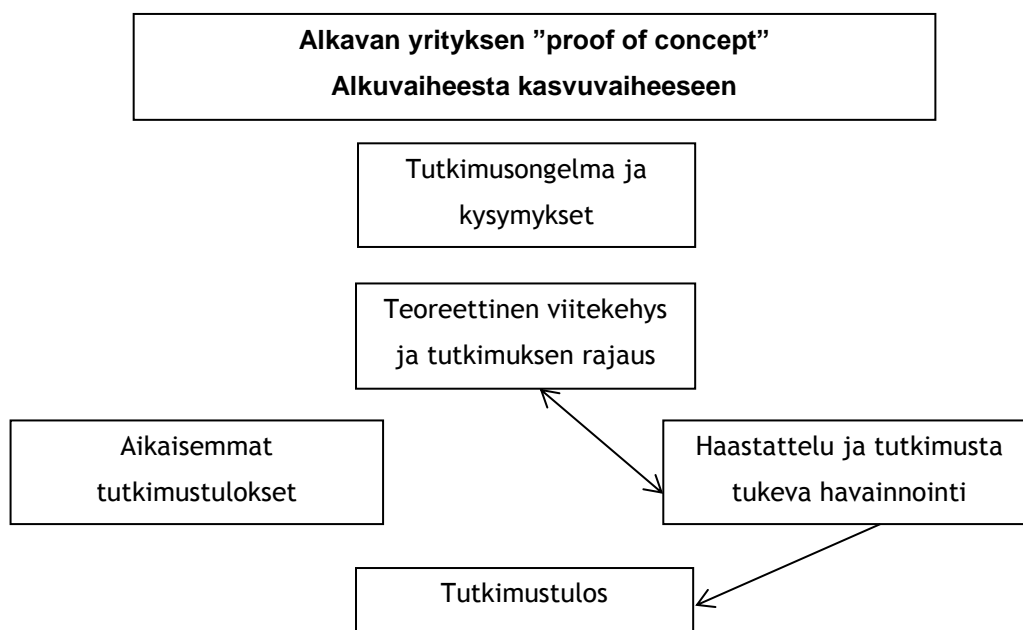
Luonnollisesti on olemassa muitakin lähtökohtia menetelmän valinnalle ja piirteitä voi tulla eri tutkimusmenetelmistä. Aina on kuitenkin kysyttävä itseltään, mitä voidaan tehdä ja mitä ei voida tehdä eri menetelmillä. (Silverman 2005, 5.) Lisäksi on tärkeää huomioida eri lähestymistapojen tekniikat ja perinteet. Näillä on suuri vaikutus tutkimuksen joustavuudelle sekä jatkuvuudelle. (Reid & Gough 2000, 59.)

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja keskeisessä asemassa tässä opinnäytetyössä on laadullisten menetelmien käyttö. Haastattelujen merkitys korostuu, ja siihen nojautuu myös tutkimuksen käytännön osuus. Tarkoituksena oli tehdä haastatteluja niin kauan, että vastauksissa oli nähtävissä selkeää toistuvuutta. Tältä pohjalta tarvittavien haastateltavien määrä osoittautui pieneksi. Otos on otettu yrityksistä, jotka ovat saaneet merkittävän rahoituspäätöksen ja näin ollen yritysten liikeidea on analysoitu rahoittajien toimesta. Tältä pohjalta voidaan todeta että vaikka otanta on pieni, niin yritysjoukko on työn kannalta laadullisesti edustava. Tärkeää on myös, että tutkimuksen joustavuus säilyy, kuten edellä mainittiin. Teemahaastattelussa tutkijan roolilla on myös osuutta oman havainnoinnin tuottajana alan tuntemuksen vuoksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia alkavien yritysten liiketoimintaa ja näin ollen tuottaa uutta tietoa yritysten tavoista toimia. Tässä tutkimuksessa käsitellään toteutuneita esimerkkitapauksia, ja lisäksi aihe on erittäin ajankohtainen, joten tutkimus sisältää selkeitä piirteitä tapaustutkimuksesta. Tapaustutkimuksen käyttäminen on perusteltua, mikäli seuraavia kohtia esiintyy tutkimuksessa. (Yin 2003, 5.):

- Pyritään saamaan vastauksia kysymyksiin miten ja miksi
- Aiheesta on rajallisesti tutkimusta käytettävissä
- Tutkimuskohde on ajankohtainen
- Tutkijalla on vähän vaikutusmahdollisuuksia.

Teoriaosuuden tarkoituksena on tukea tutkimustyötä. Työn teoriavalinnassa pyritään laaja-alaisuuteen, koska aiheesta on rajallisesti tutkimusmateriaalia käytettävissä. Teoriaosuudessa käsitellään yrityksen liiketoimintamallia sekä sitä, miten eri liiketoimintamallit eroavat toisistaan. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös alkavan yrityksen innovaatiotoimintaa, jossa lähtökohtana on avoin innovaatiokulttuuri. Lisäksi otetaan esiin blueprint-mallin hyödyntäminen innovaatioprosessissa ja miten kuiluanalyysia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa. Keskeinen osa teoreettista viitekehystä on myös yrityksen projektityöskentely ja johtaminen.



Kuvio 1: Tutkimusasetelman kuvaus

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö pohjautuu osittain liiketoimintaympäristön muutokseen, joka on synnyttänyt viime vuosina paljon uusia alkavia yrityksiä. Tämän päivän startup -liiketoiminnassa on yrityksen otettava huomioon kansainväliset markkinat heti toiminnan alusta alkaen sekä huomioitava myös rahoittajatahojen ja yhteistyökumppaneiden kansainvälisyys. Yritykset, jotka hyväksyvät tämän ajattelutavan, ovat todennäköisesti paremmissa asemassa tulevaisuuden kilpailuympäristössä. (Knight & Cavusgil 2004, 124.) On oleellista, että tämä ajattelumalli otetaan huomioon heti alkuvaiheessa riippumatta siitä onko yhteistyökumppani kotimaassa tai ulkomailla.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että nyt käyty tutkimusasetelma (kuviot 1) tarjosi hyvän pohjan tutkimustyölle. Tämä perustuu siihen, että tutkimusasetelma on selkeä, ja se sisältää ajankohtaisen aiheen. Lisäksi se antaa johdonmukaisen lähestymistavan itse tutkimukseen. Kuvion 1 mukaisesti tutkimusasetelma perustuu kahteen kulmakiveen, jotka ovat haastattelu ja sitä tukeva havainnointi sekä teoreettinen viitekehys. Näiden yhteistuloksena saavutetaan tutkimustulos. Koska aikaisempia tutkimustuloksia on rajoitetusti saatavilla, on sen merkitys tutkimusasetelmassa vähäinen.

Opinnäytetyön tutkimusosuus tehtiin haastattelemalla alan toimijoita ja havainnoimalla työkokemuksen kautta. Tässä työssä haastattelulla hankitaan tietoa tutkittavasta kohteesta eli tässä tapauksessa alkavien yritysten perustajilta tai johtohenkilöiltä. Lisäksi haastatellaan alkavalle yrityksellä tärkeää sidosryhmää eli rahoittajia. Tässä tapauksessa rahoittaja on julkinen eli valtion omistuksessa toimiva organisaatio. Tärkeää on saada uusia näkökulmia alkavien yritysten toimintatavoista opinnäytetyöhön ja lopulta tutkimustulokseen.

Tavoitteena oli selvittää mihin toimintatapoihin ja rajapintoihin keskittymällä yritykset saavuttavat ns. ”proof of concept” -tilanteen ja yritys luo paremmat mahdollisuudet siirtyä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen. Näin ollen yrityksen jatkorahoitusmahdollisuudet paranevat. Tämä voi olla joko tulo-rahoituksen kautta tapahtuvaa rahoitusta tai sitten ulkopuolista rahoitusta esimerkiksi kansainvälisiltä markkinoilta.

1.4 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimustyöhön liittyy aina ongelma, kysymykset ja niihin vastaaminen. Seuraavana kokonaisuutena tulee esiin teoreettinen viitekehys, jonka avulla pyritään luomaan uutta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.) Keskeisin kysymys opinnäytetyössä on, kuinka laaditaan tutkimustyön menetelmää tukevat kysymykset, jotta tutkimustyö onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuskysymysten laatiminen ei ole pelkästään haastavaa tutkimustyön alussa, vaan myös prosessin eri vaiheiden kohdalla. Tutkimuskysymykset ovat koko tutkimustyön havainnollistaja, jota pitäisi pystyä kriittisesti arvioimaan. (Flick 2002, 49.)

Tämän opinnäytetyön keskeisin tutkimusongelma on toimintatavat, joilla alkava yritys onnistuu saavuttamaan todistetusti toimivan liiketoimintamallin, sekä parantamaan omia mahdollisuuksiaan siirtyä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen. Tätä kautta myös yrityksen jatkorahoitusmahdollisuudet eri lähteistä paranevat.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on purettavissa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat alkavan yrityksen liiketoiminnallisesti merkittävimmät haasteet?
2. Mitkä puutteet korostuvat alkavan yrityksen toiminnassa ja miten toimintaa voidaan parantaa?
3. Mihin rajapintoihin yrityksen on alkuvaiheessa kiinnitettävä huomiota?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada vastaus tutkimuskysymyksiin sekä saavuttaa uutta tietoa alkavien yritysten toiminnasta. Tämän hetkinen toimintaympäristö on synnyttänyt paljon uusia yrityksiä, joten tutkimusaineistoa kohdeyrityksistä on hyvin saatavilla. Tutkimustyötä on kuitenkin tehty vielä rajallisesti, jolloin tavoitteena uuden tiedon tuottaminen on hyvin perusteltavissa.

1.5 Työn rajaus

Tutkimustyön keskiössä on tutkimusongelma, johon pyritään saamaan vastaus. Tutkimusongelman määrittelyssä on tutkimusmenetelmien perusteellinen tunteminen avainasemassa. Tätä kautta saadaan työlle selkeä rajaus ja menetelmäpolku, jota seurataan. Aikaisemmalla tutkimustyöllä ja siihen tutustumisella on myös suuri merkitys työn rajauksen määrittelyssä, vaikka aikaisempaa tutkimusmateriaalia olisi rajallisesti saatavilla.

Työn rajaus tehdään koskemaan pelkästään alkavia yrityksiä, jotka ovat toimineet noin 1-5 vuotta ja saaneet julkista rahoitusta joko lainan tai avustuksen muodossa. Määrältään rahoitus on ollut yli 100 000 euroa, mutta rahoituksen ylärajaa ei ole asetettu. Yrityksillä on jo olemassa olevia asiakkaita tai potentiaalisia asiakkaita. Käytännössä yritys on jo siirtynyt tuotekehityksen esiselvitystasolta lähemmäksi asiakasrajapintaa. Myös rahoituksen määrä on selkeästi normaalia korkeampi eli tässä tapauksessa puhutaan jo merkittävistä teknologiahankkeista, joiden avulla yritys on siirtynyt jo selkeästi liiketoiminnan kehityksessä eteenpäin. Hyvin todennäköistä on, että yrityksellä on jo ensimmäinen rahoituskierrös tehty.

Yritysten rajauksessa toimialojen suhteen ei ole tehty selkeää linjavetoa vaan kaikki ovat uusien innovaatioiden kentässä toimivia yrityksiä (esimerkiksi cleantech-yrityksiä), joilla tuote on joko paranneltu versio olemassa olevasta ratkaisusta tai sitten kokonaan uusi teollisuus- tai kuluttajaratkaisu. Rahoittajasektori on myös erittäin laaja kokonaisuus, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään ainoastaan julkiseen rahoittajatahoon, joka tässä tapauksessa on Teknologian kehittämiskeskus TEKES.

2. Teoreettinen viitekehys

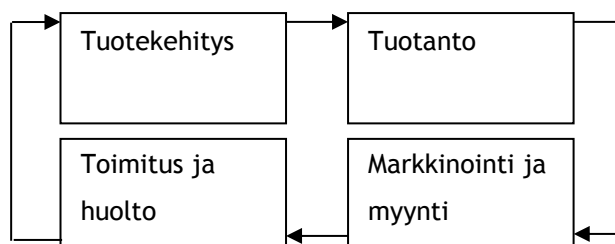
2.1 Yrityksen liiketoimintamalli

Tämän tutkimuksen yhdeksi avainkohdaksi muodostui yrityksen liiketoimintamallin määrittely. Alkavien yritysten haasteena on laatia juuri oikeanlainen liiketoimintamalli heti toiminnan alkuvaiheessa. Teoreettinen viitekehys aloitetaan käsittelemällä yrityksen liiketoimintamallia ja mitkä osa-alueet ovat tyypillistä eri liiketoimintamalleille.

Liiketoimintamalli on määritelmä yrityksen ydintoiminnoille. Se käsittää yrityksen tuotteet tai palvelut, asiakkaat, ansaintalogiikan ja yrityksen tavan toimia. Liiketoimintamalli vastaa erityisesti kysymykseen kuka on meidän asiakas. Liiketoimintamallin tavoitteena on luoda arvoa sen omistajille, henkilökunnalle, asiakkaille sekä muille tärkeille sidosryhmille kuten rahoittajille sekä tuotekehitysyhteistyökumppaneille. Liiketoimintamalli määrittelee yrityksen strategisen asemoinnin suhteessa yrityksen voimavaroihin. (Hannus 2004, 307-308.)

Liiketoimintamallin käsite on avainasemassa yrityksen strategisessa johtamisessa. Mikäli yritys onnistuu laatimaan liiketoimintamallin sellaiseksi että sitä on vaikea kopioida antaa se vahvan kilpailuedun. Jotta yritys menestyy, on liiketoimintamalli laadittava ainutlaatuiseksi. Sen tehokas toteuttaminen luo mahdollisuudet yrityksen menestykselle. Hyviä esimerkkejä tehokkaista liiketoimintamalleista on esimerkiksi Dellin suora asiakasyhteys ja tilauskohtainen kokoonpano. (Hannus 2004, 307-308.)

Kuviossa 2 on esitetty mukailien yrityksen liiketoimintamallin perusrakennetta McKinsey & Companyn mukaan. Tätä voidaan käyttää yleisenä mallina lähes jokaisen yrityksen kohdalla.



Kuvio 2: Liiketoimintamallin perusrakenne (McKinsey & Company 1999, 86)

2.1.1 Liiketoimintamallin avainkohdat

Liiketoimintamallissa keskittymisen tärkeys korostuu. Mihin asioihin ja tehtäviin henkilökunnan pitää keskittyä, jotta yrityksen asiakkaat saavat mahdollisimman suuren arvon ja yritys muihin yrityksiin nähden kilpailuedun. Yrityksen pitää etsiä avainkohdat liiketoimintamallista, jotka se pystyy suorittamaan tehokkaasti ja keskityttävä niihin toimintoihin. Toinen selkeä osa-alue joka liiketoimintamallissa korostuu, on erikoistuminen. Varsinkin alkavan yrityksen kohdalla on erikoistuminen avainasemassa. Mitä toimintoja hoidetaan itse ja mitkä toiminnot esimerkiksi ostetaan alihankintana. Alkavan yrityksen on liiketoiminnassa keskitettävä sen resurssit vain muutamaan keskeiseen liiketoimintamallin vaiheeseen ja hyödynnettävä mahdollisimman tehokkaasti sidosryhmiä.

Edellä mainitut avainkohdat edellyttävät että organisaatio on joustava. Organisaation pitää pystyä muuntautumaan yrityksen alkuvaiheessa eri muutostilanteisiin, kuten siirryttäessä tuotekehityksestä lähemmäksi markkinointia ja myyntiä. Yrityksen siirtyessä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen, sen henkilöstösuunnittelu on myös liiketoimintamallin suunnittelussa keskeinen osa-alue. Järjestelmällisesti suunniteltu henkilöstötarve ja ajoissa laadittu suunnitelma helpottavat yrityksen kasvua. (McKinsey & Company 1999, 87-89.)

2.1.2 Liiketoimintamallien määrittely

Liiketoimintamallit voidaan jakaa kolmeen eri malliin. Näitä malleja ovat Hannuksen (2004, 308-309) mukaan: tuoteliiketoiminnan malli, kapasiteettipalveluliiketoiminnan malli ja ratkaisuliiketoiminnan malli. Näiden mallien mukaan voidaan lisäksi määritellä kolme täydentävää mallia, joita ovat massaräätälöintiliiketoiminnan malli, kumppanuusliiketoiminnan malli, tuotteistettujen kapasiteettipalvelujen malli. Mallien välillä tehdyt valinnat ovat keskeinen osa yrityksen toimintastrategian valintaa.

Taulukossa 1 on kuvattu Hannuksen (2004, 345) mukaan eri liiketoimintamallien eroavaisuuksia, joista alkavan yrityksen on löydettävä oma vahvuusalue ja keskittyä kyseisen liiketoimintamallin toteuttamiseen.

| Perusliiketoimintamallit | Täydentävät liiketoimintamallit |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Tuoteliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selkeä tuote ja palvelu - Strategiana tuotejohtajuus - Myynti-, markkinointi- ja tuotekehitys erityisen tärkeää | <p>Massaräätälöintiliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksilölliset asiakasratkaisut kustannustehokkaasti - Asiakaslähtöisyyden ja tuotejohtajuuden yhdistäminen - Modulaaristen ratkaisujen hallinta |
| <p>Kapasiteettipalveluliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Käytössä olevien resurssien hyödyntämiseen perustuvat henkilö-, ja tuotantopalvelut - Operatiivisesti ylivertainen strategia - Tuotannon ja toimitusketjun hallinta erityisen tärkeää | <p>Kumppanuusliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pitkäkestoiset asiakas/toimittajasuhteet - Asiakaslähtöisyyden ja operatiivisen ylivertaisuuden yhdistäminen - Asiakkaan prosessien tuntemus ja omien kykyjen tunnistaminen |
| <p>Ratkaisuliiketoiminnan malli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiakkaan tarpeen pohjalta rakennettavat yksilölliset ratkaisut - Asiakaslähtöinen strategia - Asiakkaan toiminnan ja tarpeen syvälinen ymmärtäminen | <p>Tuotteistettujen kapasiteettipalvelujen malli</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kapasiteettipalvelujen tuotteistaminen markkinoinnin ja hinnoittelun avulla - Tuotejohtajuus ja operatiivinen ylivertaisuus - Tuotteistaminen ja markkinointikyky tärkeää |

Taulukko 1: Liiketoimintamallien eroavaisuudet (Hannus 2004, 345)

Edellä käsitellyt liiketoimintamallit edellyttävät yritykseltä erilaista osaamista, rakennetta, kulttuuria sekä johtamisjärjestelmiä. Eri liiketoimintamalleja yhdistämällä voidaan luoda alkavaa yritystä parhaiten tukeva toimintamalli ja näin ollen saavuttaa kilpailuetua. Yhdistäminen eri mallien välillä on kuitenkin erittäin vaativa prosessi ja edellyttää yritykseltä sen vahvuuksien tarkkaa arvioimista. Alkavan yrityksen tärkein tehtävä on tunnistaa omat kyvyt ja tältä pohjalta valita ne toimintamallit jotka parhaiten tukevat yrityksen liiketoimintaa. (Hannus 2004, 345.)

2.2 Avoin innovaatiotoiminta

Avoin innovaatiotoiminta on yksi mahdollisista toiminnan muodoista, joita alkava yritys voi hyödyntää toiminnassaan. Tämän tutkimuksen haastattelussa tuli esiin selkeästi osa-alueita joita vahvistamalla parannetaan yrityksen toimintaedellytyksiä. Avoimen innovaatiotoiminnan ideologiaa voidaan hyödyntää eri toiminnan osa-alueissa, kuten yrityksen johtamisessa, luottamuksen saamisessa, ongelmanratkaisussa sekä kommunikaatiossa eri sidosryhmien välillä. (Chesbrough 2006, ix.)

Innovaatiotoiminta on monen yrityksen elinehto. Ilman innovaatiotoimintaa yritys lakkaa olemasta. Innovaatiotoiminta on usein myös hyvin kallista ja aikavievää. Miten innovaatiotoiminnasta tehdään tehokasta niin, että kaikki yrityksen osa-alueet kehittyvät samanaikaisesti perustuen yrityksen liiketoimintamalliin? Liiketoimintamallin innovointi onkin koko yrityksen organisaation tehtävä, ei pelkästään yrityksen tuotekehitysjohtajan tai toimitusjohtajan. Yritysten pitäisi myös käyttää enemmän ulkopuolista näkemystä yrityksen eteenpäin viemisessä. Tämä edellyttää yritykseltä avoimempaa toimintakulttuuria kaikilla tasoilla. Tällä tavalla pystytään nopeuttamaan markkinoille pääsyä ja alentamaan kustannuksia. Ulkopuolisten ideoiden suurempi hyödyntäminen yrityksen toiminnassa on yksi avoimen innovaatiotoiminnan lähtökohdista. Myös käyttämättömien ideoiden hyödyntäminen muiden yritysten hyväksi vie yritystä enemmän avoimemman innovaatiokulttuurin suuntaan. (Chesbrough 2006, ix.)

Yritykset kokevat ulkopuolisen resurssien käyttämisen innovaatiotoiminnassa enemmänkin riskinä. Pelätään liikesalaisuuksien vuotavan kilpailijoiden tietoon. Ongelmana voi myös olla mahdolliset immateriaalioikeuksiin liittyvät kysymykset, mikäli tuotteeseen liittyviä oleellisia parannuksia saadaan yrityksen ulkopuolisilta kumppaneilta. Yrityksen olisi kuitenkin hyvä hyödyntää avoimen innovaatiokulttuurin tuomia etuja strategisesti. Tämä voi edesauttaa uusien ideoiden syntymistä ja näin ollen innovaatioprosessi tehostuu huomattavasti. (Nyström & Leminen 2011, 14-15.)

Avoimen innovaatiotoiminnan haasteita voi immateriaalioikeuksien lisäksi olla yrityksen menettelytapojen saaminen sellaiseen muotoon, että yritys voi toimia avoimen innovaatiotoiminnan mukaisesti. Näistä haasteista on esiin nostanut Nyström & Leminen (2011, 16) myös Westin ja Gallagherin esimerkin mukaan seuraavia kohtia:

- Innovaatiotoiminnan maksimointi
- Tiedon liittäminen yrityksen toimintaan
- Henkilöstön motivaatio

Kaikki edellä mainitut kohdat vaativat yrityksen menettelytapojen uudelleenarviointia. Yrityksen on kehitettävä innovaatiotoiminnan maksimointia niin, että myös uusien ideoiden immateriaalioikeudet pystytään hyödyntämään eri osapuolten kesken. Uudet innovaatiot eivät myöskään hyödytä yritystä, mikäli näitä ei osata liittää osaksi yrityksen toimintaa. (Nyström & Leminen 2011, 16-17.)

Kaikessa innovaatiotoiminnan jakamisessa pitää olla taloudellinen hyöty. Henkilöstöllä pitää olla motivaatiota jakaa innovaatiotoimintaa niin, että sen tuotto myös ymmärretään. On löydettävä yhteistyökumppaneiden kanssa selkeä ratkaisumalli, joka hyödyttää taloudellisesti molempia osapuolia immateriaalioikeuksien tulevasta tuotosta. (Nyström & Leminen 2011, 15-17.)

Avoin innovaatiotoiminta ei välttämättä luo suurta menestystä eli automaattisesti hyötyä tästäkään mallista ei kuitenkaan ole saatavilla. Avoimeen innovaatiotoimintaan liittyy useita menestystarinoita ja tämä on luonut kuvan toimintamallista, joka varmasti toimii. Tämä on kuitenkin perustunut aika lyhyen aikavälin tarkasteluun ja ei anna kokonaista kuvaa toimintamallin toimivuudesta, joten on syytä tarkastella tätäkin mallia kriittisesti ja tarkoin tutkia mikä sopii juuri mihinkin yritykseen. (Nyström & Leminen 2011, 15-17.)

Avoin innovaatiotoiminta on usein nopeatempoista ja pitkäjänteisen luottamussuhteen luominen voi olla erittäin haastavaa. Mikäli yrityksen tuotekehityksessä kohdataan ongelmatilanteita ja kaikkiin asiakasvaatimuksiin ei saadakaan heti ratkaisua, nousee pitkäjänteinen luottamussuhde esiin. Varsinkin tilanteessa, jossa siirretään erilaista informaatiota osapuolilta toiselle. Tältä pohjalta ei enää voida toimia satunnaisesti, vaan työskentelyn pitää olla johdonmukaista ja pitkäjänteistä yhteistyötä. (Nyström & Leminen 2011, 15-17.)

2.2.1 Toiminnan organisointi

Alkavan yrityksen siirtyminen alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen vaatii onnistuneita päätöksiä koskien organisaatiota. Toiminnan organisoinnin tärkeys tuli esiin niin tutkimustuloksissa kuin myös tutkijan omakohtaisessa kokemuksesta alkavien yritysten toiminnasta.

Yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan onnistunutta organisointia, mikä tarkoittaa sitä, että oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita ja jopa vielä oikeilla paikoilla. Tärkeää on tehdä päätökset tehtävien jaosta ja määritellä minkälaisilla vastualueilla toimitaan. Verkoston oikeanlainen hyödyntäminen on myös oleellisessa asemassa, kun organisoidaan yrityksen tehtävälueita. Toimiva organisaatio pystyy tarvittaessa joustamaan ja organisaation sisällä olevat jäsenet toimivat tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2013, 146-145.)

Edellä mainitut seikat korostuvat erityisesti startup-vaiheen yrityksissä. Hyvin harvoin organisointiin kiinnitetään riittävän paljon huomiota ja varsinkin tehtäväalueiden epäselvät rajat aiheuttavat usein epäselvyyksiä ja puutteita informaation kulussa. (Viitala & Jylhä 2013, 189-190.)

Organisoinnissa korostuvat yrityksen toiminta-ajatus, liikeidea ja se millä strategialla yritys toimii. Tästä syntyy yrityksen tavoitteet ja käytännön toiminta. Organisoinnin eri osavaiheet sisältävät joukon päätöksiä. Näitä päätöksiä ovat Viitala & Jylhän (2013, 189-190) mukaan:

- Mitä tehtäviä ja toimenpiteitä tarvitaan, jotta tavoitteet saavutetaan?
- Mihin vastualueisiin tehtävät jaetaan ja onko mahdollisesti olemassa erillisiä yksiköitä, joissa tehtävät suoritetaan?
- Miten yrityksen tehtävät ja vastualueet jaetaan?
- Miten informaatio kulkee eri osapuolten kesken?

Tältä pohjalta rakennetaan yrityksen toiminnan sisältö ja erityisesti sen muoto sekä lopulta koko organisaation toiminta ja rakenne. Liikeidean kehittyessä ja toiminnan laajentuessa rakenne hyvin usein muuttuu ja tukee onnistuessaan yrityksen kehittymistä jälleen seuraavaan vaiheeseen. (Viitala & Jylhä 2013, 189-190.)

2.2.2 Innovaatiotoiminnan ongelma-alueet

Alkavien yritysten ongelmina ovat usein hyvän suunnitelman puute sekä strategian ja markkinoinnin ongelmat. Nykyisin myös tulevaisuuden näkymiä on hyvin vaikea arvioida, mikä entistään hankaloittaa alkavien yritysten toimintaa. Tämä luo epävarmuutta toimintaan ja vaikeuttaa potentiaalisten asiakkaiden määrittelyä. Voi myös olla, että ei edes tiedetä kuka on yrityksen asiakas ja millainen tuote asiakkaalle pitäisi olla. (Ries 2011, 9.)

Riesin (2011, 8-9) mukaan alkavien yritysten tulisi toiminnassaan ottaa huomioon seuraavat kohdat: miten toimintaa priorisoidaan, kuinka laaditaan välitavoitteita ja miten toimintaa mitataan. Tämän päivän startup-yritystoiminnassa käsite ”proof of concept” on monen alkavan yrityksen tiedostamaton tai tiedostettu tavoite. Millä toimintatavoilla yritys lisää mahdollisuuksiaan siirtyä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen? Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yritysten liiketoiminnassa eteen tulevia ongelmia sekä haasteita. Lisäksi syvennyttään innovaatiotoiminnan päivittäiseen ongelmaratkaisuun. Sillä pohjimmiltaan koko innovaatiotoiminta on ongelmien ratkaisua.

Alkava yritys kamppailee monien kysymysten edessä varsinkin tilanteessa, jossa yrityksen suunnitelmallisuus on jäänyt taka-alalle. Seuraavana on lueteltu Riesin (2011, 58) mukaan muutamia niistä kysymyksistä, joita alkava yritys vastaavassa tilanteessa hyvin todennäköisesti kohtaa:

- Miten käsitellään asiakkaiden vaatimukset, onko kaikkia kuunneltava?
- Miten tuotekehitykselliset mahdollisuudet priorisoidaan?
- Mitkä ovat välttämättömiä ominaisuuksia tuotteellemme?
- Mitkä muutokset tuotteeseen ovat ylipäättänsä mahdollisia?
- Miten kestämmet kustannukset jatkossa, jos suunnitelma muuttuu?
- Mikä on seuraava askel yrityksen toiminnassa?

Ongelmaratkaisun keskiössä ovat yrityksen operatiivisessa vastuussa olevien henkilöiden kyky toimia yhdessä, etsiä vastauksia ongelmakohtiin ja erityisesti sitoutua tehtyihin päätöksiin sekä ratkaisuihin. Hyvin usein ongelmakohtat tunnistetaan, mutta tehtyihin ratkaisuihin sitoutumattomuus aiheuttaa uusia ongelmia ja pahimmassa tapauksessa hidastaa merkittäväällä tavalla yrityksen kasvua sekä kehittymistä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen. (Harisalo 2011, 19-23.)

Hyvin usein pelkästään riittävän kommunikaation puute aiheuttaa sen, että ongelmakohtat kärjistyvät ja organisaatiossa etsitään pikemminkin syyllisiä asioiden heikkoon etenemiseen kuin tartutaan kehittävään ongelmanratkaisuun. Luova ongelmaratkaisu on prosessi, jonka vaiheisiin yrityksen on kiinnitettävä toiminnassaan huomiota. Prosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet: ongelmien etsintä, harkinta, ideat, todentaminen, hyväksyttäminen ja toteutus. Yritys voi hyödyntää luovaa ongelmaratkaisua myös yrityksen liiketoimintamallin määrittelyssä. (Harisalo 2011, 19-23.)

Mahdollisuuksien tunnistaminen ja ongelmien tarkoituksellinen etsiminen luo edellytykset organisaation menestykselle. Näiden etsinnässä on kysymys kuitenkin taidosta enemmänkin kuin ympäristön tarjoamista mahdollisuuksista. Näin ollen ideoista on päästävä eteenpäin eli käytännössä ongelmat on ratkaistava, jotta kaupallisesti hyödynnettäviä innovaatioita syntyy. Loppujen lopuksi yrityksen tulos riippuu siitä, kuinka innovaatioprosessia organisoidaan ja kuinka sitä johdetaan. (Harisalo 2011, 19-23.)

Innovaatioissa on kyse ongelmanratkaisusta niin kuin on todettu. Mutta mitä vaaditaan, jotta ongelmat saadaan ratkaistua? David A Garvingin (1985, 2-3) artikkelin Building a learning organization mukaan systemaattinen ongelmanratkaisu on yksi pääaktiviteeteista, jonka organisaatio pystyy oppimaan ja kehittämään erityisesti oppivaksi organisaatioksi.

Tämä onkin yksi merkittävimmistä osa-alueista laadittaessa yrityksen ongelmanratkaisun prosessia. Organisaation jatkuva oppiminen on osa-alue, joka vaaditaan jatkuvaan innovaatiotoimintaan. Yrityksen luovuuden edistäminen ja jatkuva oppiminen voi tapahtua monella tavalla. Harisalo (2011, 216) esittelee viisi toisiaan vahvistavaa strategiaa edistämään organisaation luovuutta. Näitä ovat:

- Luovuus strategisena haasteena
- Luova prosessi
- Luova kulttuuri
- Luovuuden esteiden minimointi
- Luovuuden teknologian hyödyntäminen

Edellä mainittujen strategioiden yhteisvaikutus muodostaa organisaatiosta luovan. Tämän perusteella voidaan todeta, että juuri edellä mainittujen strategioiden kokonaisuus toimii organisaation oppimisen lähteenä, mutta luo myös systemaattista toimintatapaa.

Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta, kuten myös Harisalo (2011, 19) kirjassaan toteaa, että luovuuden edistämässä organisaation johto on avainasemassa. Ei riitä, että yritys toteaa olevansa luova ja edistävänsä luovaa oppimista vaan strategia pitää omaksua koko organisaatiossa. Näin ollen myös jokainen organisaation jäsen sitoutuu strategiaan ja päätöksiin, jotka päätetään toteuttaa.

Osaamisen merkitys korostuu, kun organisaatiosta pyritään saamaan luova. Luovuus toimii kehittämistyön voimavarana. Organisaation jäsenten kokemus kehittämistyöstä ja niiden kautta oppiminen edistää parhaiten liiketoiminnan kehitystä sekä luovaa oppimisprosessia. Juuri kehittämistöissä opitaan systemaattista toimintatapaa, joka on yksi merkittävimmistä organisaation kehityksen osa-alueista. (Collin, Paloniemi, Rasku-Puttonen & Tynjälä 2011, 207.)

Luovassa ongelmaratkaisussa tärkeää on positiivien asenne ja oma myönteinen asennoituminen ongelmaratkaisuun. Innovaatioiden synnyttäminen ja kyky tehdä innovaatioita ovat organisaation menestymisen elinehto. Yhteistyösuhteet ja kommunikaatio eri sidosryhmien sekä organisaatio tasojen välillä on tärkeää, jotta pystytään luomaan kannattavia innovaatioita. (Collin ym. 2011, 207.)

2.2.3 Alkavan yrityksen innovaatioprosessi

Innovaatioprosessista puhuttaessa on hyvä erottaa käsitteet idea ja lopullinen innovaatio. Ideaa hyvin usein kutsutaan jo innovaatioksi vaikkakin innovaatio on vasta kaupallisen prosessin päätös. (Collin ym. 2011, 193-195.)

Tutkimuksessa selvitettiin alkavan yrityksen innovaatiotoiminnan haasteita. Jotta voidaan lähemmin tarkastella vastauksia näihin haasteisiin, on perusteltua käsitellä innovaatioprosessia hieman tarkemmin ja mitä oikeastaan innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan. Tämän alustuksen kautta voidaan määritellä erilaisia ratkaisumalleja joilla parannetaan yrityksen innovaatioprosessia ja tätä kautta tuetaan yrityksen liiketoimintamallin toteutumista.

Yrityksen on pidettävä huoli sen kilpailukyvystä. Kilpailukykyä voidaan parantaa joko kustannuksia alentamalla tai sitten innovoimalla ja kehittämistyöllä. (Eronen 2010, 216.) Mutta mitä todellisuudessa innovaatiolla tarkoitetaan ja miten ongelmaratkaisua voidaan organisaatiossa parantaa? Collin ym. (2011, 193-195) viittaavat talousteoreetikko Schumpeteriin, jonka mukaan innovaatio jaetaan viiteen erilaiseen lajiin. Näitä ovat:

- Uuden tuotteen saattaminen kuluttajien saataville
- Uuden tuotantotavan tai menetelmän saavuttaminen käytettäväksi
- Uusien markkinoiden avautuminen tuotteelle
- Uuden raaka-aineen ja puolivalmisteen toimituslähteen haltuunotto
- Uuden markkinarakenteen toteuttaminen

Kaikkia näille yhteistä on kuitenkin uutuus ja tuotteen tai palvelun saattaminen kuluttajien ulottuville. (Collin ym. 2011, 193-195). Innovaatiot ovat usein tiimityötä, jossa asiakkaan rooli on keskeinen, ja sen myötä pyritään löytämään lisäarvoa tuotteille. On tärkeää, että tiimi muodostuu asiantuntijoista niin tekniseltä puolelta kuin myös kenttätöitä tekeviä henkilöistä, kuten myyntiprosessissa toimivista. Tiimi voi muodostaa myös yhteisen erillisen innovaatiopaneelin avainasiakkaan kanssa. Riskinä innovaatiopaneelissa on, että toiminta keskittyy helposti vain muutamiin asiakkaisiin ja skaalattavuus tuotteiden kehitystyössä unohtuu. Tuotekehityksen kuvaamista voidaan toteuttaa monella tavalla esimerkiksi vaiheittaisten prosessimallien avulla. (Ojasalo ym. 2009, 207-209.)

Keskittyminen innovaatioprosessiin on usein haasteellista. Tuotekehitysorganisaatiossa ideoita tulee liikaa tai ne ovat liian hajallaan yrityksen suunnasta. Keskittyminen ainoastaan muutama kohtaan antaa toiminnalle paremman fokuksen ja onnistumisen mahdollisuudet kasvavat. Varsinkin tuotekehityksessä, jossa myös palvelun rooli on oleellisessa asemassa, tulisi toiminta pystyä pitämään asiakkaan suuntaan suunnitelmallisena. Näin ollen jokainen prosessi

sin vaihe etenee suoraviivaisesti kohti tavoitetta. Tavoite voi olla esimerkiksi onnistunut testaus uuden tuotteen osalta. (Gibson & Skarzynski 2008, 139.)

2.2.4 Blueprint-malli

Alkavien yritysten haasteena on usein niinkin yksinkertaiselta tuntuva ongelma kuin, kuka meidän asiakas on. Alkavien yritysten tuotekehityksessä käytetään hyvin usein yksinkertaista mallia uuden tuotteen saamiseksi asiakkaalle. Aluksi laaditaan konsepti uudesta innovaatiosta, minkä jälkeen tuotetta kehitetään ja lopuksi laaditaan testaus. Tämän jälkeen tuote lanseerataan asiakkaalle. Tiekarttaa voitaisiin hyvinkin tarkentaa ja käyttää hieman laajemmin eri osa-alueilla kuten Blank & Dorfin (2012, 5) mukaan:

- Asiakkaiden etsiminen
- Ansaintalogiikan määrittäminen
- Aikataulun laatiminen
- Tuotteen julkaisu

Blueprint-mallilla tarkoitetaan prosessin yksityiskohtaista suunnittelua. Kaavio kuvaa prosessin etenemistä ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Hyvin usein tarkat blueprint-mallit jäävät toteuttamatta, jolloin se aiheuttaa ongelmia toiminnan eri vaiheissa. Kaavio helpottaa eri toimijoiden tehtäviä ja jokainen ymmärtää mitä missäkin vaiheessa tehdään ja miksi. Kaaviosta on helppo nähdä prosessin kokonaisuus, asiakkaan rooli ja työntekijöiden tehtävät. Ojasalo ym. 2009, 214-221.)

Blueprint-kaavion toteuttaminen sisältää seuraavat osa-alueet Ojasalo ym. (2009, 214-221) mukaan:

- 1) Identifioidaan prosessi
- 2) Määritellään asiakassegmentti
- 3) Kartoitetaan prosessi nimenomaan asiakkaan näkökulmasta
- 4) Kartoitetaan prosessia tapahtuvat toiminnot
- 5) Yhdistetään eri toiminnot tarvittaviin tukitoimintoihin
- 6) Fyysisten elementtien lisääminen eri toimintoihin

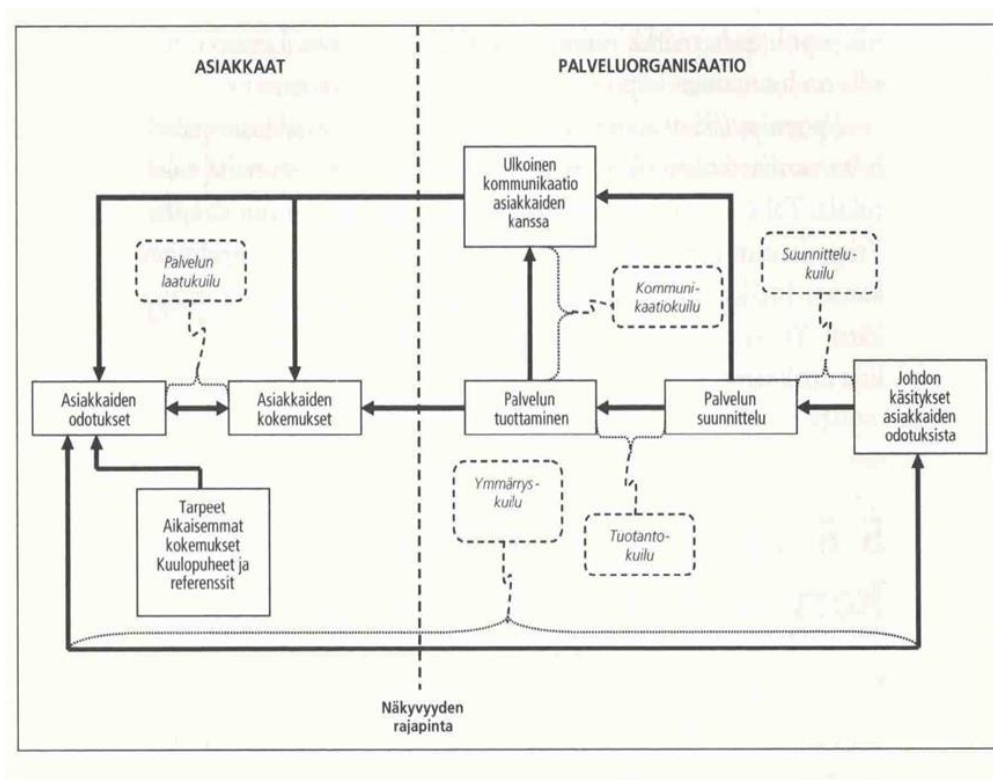
Asiakas voi myös osallistua blueprintin laadintaan ja ehdottaa parannuksia prosessiin. Asiakas voi myös toimia tarkkailijana alustavissa testauksissa. Avainasemassa on yrityksen johto ja prosessin omistaja sekä asiakkaan rooli, joka kulkee mukana koko prosessin ajan. Asiakkaalta voidaan saada arvokasta palautetta hyvin nopeasti ja tällöin voidaan tarvittaessa reagoida prosessin tuleviin vaiheisiin. Näin voidaan arvioida tarvetta muuttaa strategiaa tai edetä ole-

massa olevalla strategialla eteenpäin. Sisäiset ja ulkoiset katselmukset määrittelevät palautteen ohella myös tapahtuneet poikkeamat. (Ojasalo ym. 2009, 214-221.)

2.2.5 Kuiluanalyysi

Innovaatioprosessin laatua voidaan mitata myös kuiluanalyysillä. Vaikka innovaatioprosessi on pitkälti uuden tuoteratkaisun synnyttämistä, on se myös mitä suurimmassa määrin potentiaalisen asiakkaan palvelua. Kuiluanalyysillä voidaan mitata palvelun laatua viidellä erilaisella vertailulla. Tarkoituksena on saada selville mitä palvelussa on tavoitteena saada aikaiseksi ja mitä palvelulla saadaan. (Grönroos 2009, 149.)

Kuviossa 3 on kuvattu palvelun laadun kuilumallia asiakkaan ja palveluorganisaation rajapinnoista.



Kuvio 3: Kuiluanalyysi (Grönroos 2009, 149)

Kuiluanalyysin viisi vertailukohtaa ovat Grönroosin (2009, 149) mukaan:

1. Odotusten kuilu

Johdon puutteellinen ymmärrys asiakkaiden laatuodotuksista ja epätarkat tiedot esimerkiksi markkinatutkimuksesta aiheuttavat odotusten ymmärryskuilun.

2. Suunnittelukuilu

Tämän kuilun aiheuttaa sisäinen epätieto laatuvaatimuksista johdon ja palvelun suunnittelun välillä.

3. Tuotantokuilu

Tuotantoprosessissa ei toteuteta sovittuja periaatteita ja laatuvaatimuksia ei noudateta johtuen esim. ohjeiden puutteellisuudesta tai jäykkyydestä.

4. Kommunikaatiokuilu

Markkinointi ja toteutettu palvelu eivät kohtaa, jolloin annetut lupaukset eivät ole palvelun mukaisia.

5. Koetun palvelun kuilu

Asiakkaan kokema palvelu ei ole odotusten mukainen, millä on tulevaisuuden kannalta huonoja vaikutuksia yrityksen imagoon sekä asemaan markkinoilla.

Kuiluanalyysillä voidaan etsiä laadun ongelmat ja löytää tekijät, joilla ongelmat saadaan korjattua. Kuiluanalyysi on suoraviivainen ja sen avulla on mahdollisuus löytää epäjohtonmukaisuuksia esimerkiksi tuotekehitysorganisaation ja asiakkaan välillä. Tätä kautta saadaan lopputuloksesta selkeästi parempi ja asiakasyrityksen kokemalle palvelulle positiivien vaikutus. (Grönroos 2009, 149.)

2.3 Projektityöskentely ja johtaminen

Alkavan yrityksen toiminnassa henkilöstön toimintatavat ja johtaminen ovat keskeisiä osa-alueita mitattaessa organisaation osaamista. Yrityksen menestys riippuu siitä kuinka hyvin henkilöstö hallitsee esimerkiksi projektityöskentelyn ja sitoutuu yrityksen toimintaan. Tutkimuksessa tuli esiin projektityöskentelyn haasteet, joten tätä osa-aluetta tarkastellaan tarkemmin.

Tuotekehitysorganisaation toiminnassa on henkilökunnan sitoutuminen kriittisin menestystekijä ja tietotaidon saaminen yrityksen tehokkaaseen käyttöön. Henkilöstön panostaminen yrityksen toimintoihin riippuu yrityksen prosesseista, mekanismeista ja kyvystä luoda innovatiivinen ympäristö. Koulutus on tärkeä osa-alue henkilöstön osaamisessa, kuten myös riittävien ns. sparraajien tuki tuotekehitysväelle. Henkilökunnan sitoutumisen ohella hyvin toteutettu projektityöskentely ja johtaminen ovat myös avainasemassa innovaatiotoiminnan onnistumisessa. (Skarzynski 2008, 238-239.)

Projekti on selkeästi määritelty kokonaisuus, jolla on aina alku ja loppu. Projektin tunnusmerkkeinä voidaan pitää seuraavia osa-alueita Rissasen (2002, 14) mukaan:

- Projektilla on tavoite
- Projekti on suunniteltu kokonaisuus
- Sille on määritelty aikataulu
- Projektille on olemassa resurssit
- Projekti on systemaattisen toiminnan ilmentymä

Projekti tuottaa aina tekijälleen lisäarvoa ja luo hyötyä projektin kohteena olevalle. Tärkeää jokaisen projektin kohdalla on, että niistä opitaan ja oppimista voidaan hyödyntää jatkossa uusissa projekteissa. Edellä mainittu on yksi tärkeimmistä tuloksista, joita projektilla voidaan saavuttaa. Vaikka projekti itsessään epäonnistuisi, voidaan epäonnistuneesta projektista synnyttää jotain uutta, joka edesauttaa tulevien projektien onnistumisessa. (Rissanen 2002, 14.)

Vaikka projekti onkin käsitteenä hyvin vanha, on sitä aikaisemmin käytetty lähinnä suurissa hankkeissa. Tänä päivänä projektista on tullut jokapäiväinen työtapa ja sille on muodostunut paljon uusia menetelmiä, joilla projektia voidaan suunnitella ja seurata entistä tehokkaamaksi. (Anttonen 2003, 16.)

Projektityöskentelyä on tutkittu vuosikymmeniä ja etsitty tekijöitä, joilla projektista saadaan onnistunut. Suoraa vastausta siihen, millä tekijöillä projekti onnistuu, on hyvin vaikea määritellä. Terry Cooke-Davies artikkelissa ”The ’Real’ success factors on projects 2002” määritteli kriittiset tekijät projektin onnistumiselle. Terry Cooke-Davies (2002, 185) hakee kriittisiä menestystekijöitä onnistuneista projekteista. Tämän pohjalta kriittisten menestystekijöiden tutkimiseen on laadittu hyvin yksinkertaiset kysymykset:

1. Mikä johti projektijohtamisen menestykseen?
2. Mitkä tekijät johtivat onnistuneeseen projektiin?
3. Mitkä tekijät johtivat jatkuvaan onnistumiseen?

Mutta mistä lopulta on hyvät projektit tehty? Onko onnistuneen projektin salaisuus juuri johtamisessa vai ainoastaan systemaattisessa työskentelyssä? Onko jopa hyvällä onnella merkitystä projektin onnistumisessa? Oman kokemuksen pohjalta tärkein kohta on nimenomaan ensimmäinen osa-alue eli johtaminen.

2.3.1 Tavoitteellinen ja systemaattinen projektityöskentely

On olemassa paljon hyviä ideoita, joista pystyy kehittämään mitä hienoimmalta vaikuttavia projekteja. Olen huomannut kuitenkin sen, että monet ideat ovat liian hajanaisia ja intoa viedä projektia eteenpäin on enemmän kuin tietoa siitä, mihin ollaan menossa tai mihin pitäisi mennä. Voi olla jopa erittäin hyvä suunnitelma, joka on esimerkiksi rahoittajien taholta hyväksytty, mutta osaaminen ja sitoutuminen projektisuunnitelmaan ontuvat pahasti. (Anttonen 2003, 110-111.)

Jotta projekti saadaan alkutekijöistä pidemmälle, on projektilla oltava erittäin selkeä päämäärä. Mikäli päämäärä on selvitetty kunnolla, on suunnitelmankin laatiminen huomattavasti helpompaa ja suoraviivaisempaa. Tämä ei luonnollisesti tarkoita, että se on helppoa, mutta esimerkiksi päämäärän jakaminen paloihin helpottaa käytännön tehtävien määrittelyä ja hajanainen idea saa selkeän suuntaviivan. (Anttonen 2003, 110-111.)

2.3.2 Ongelmatilanteet

Projekti harvoin etenee niin, että siinä ei synny ongelmatilanteita. Kuten aikaisemmin todettiin, on systemaattisella projektityöskentelyllä suuri merkitys koko projektin onnistumisen kannalta. Ongelmatilanteiden ennakointi on osa systemaattista projektityöskentelyä. Projektin eri ongelmat voidaan jakaa Rissanen mukaan (2002, 183) seuraaviin tyyppisiin: ryhmään tai tiimiin liittyvät ongelmat, osaamiseen tai sisältöön liittyvät ongelmat sekä sidosryhmiin liittyvät yhteistyöongelmat.

Projektissa syntyneiden ongelmien ratkaisuun voidaan käyttää hyvin yleistä peruskaavaa, joka lähtee tunnistamisesta ja analysoinnista. Tämän jälkeen arvioidaan ongelman merkitys ja etsitään erilaiset ratkaisuvaihtoehdot. Tärkeää on tehdä ongelmaan selkeä päätös ja seurata päätöksen vaikutusta. (Rissanen 2002, 183.)

2.3.3 Riskien tunnistaminen

Projektin onnistumisen kannalta on ennakolta tärkeää tunnistaa riskit, joita projekti mahdollisesti tulee kohtaamaan. Selkeää kaavaa tähän ei ole olemassa, mutta kaikki alkaa epävarmuuden tunnistamisesta ja epävarmuustekijöistä, joita projektin ympärillä ilmenee. Epävarmuustekijöitä voidaan lähteä kartoittamaan projektille tyypillisistä kohdista, joita ovat Heerkinsin (2002, 144-147) mukaan:

- Projektisuunnitelman sisältö
- Projektille vaadittava aika
- Kustannukset
- Onko teknologia riittävä
- Resurssit niin sisäiset kuin ulkoiset
- Organisaatio
- Odotukset esimerkiksi tuotteen vaatimusten osalta
- Kilpailijat

Kaikkien näiden edellä mainittujen kohtien osalta löytyy tekijöitä, joilla voidaan simuloida mahdollisia ongelmatilanteita. Tärkeää on saada mahdollisimman paljon tietoa ja näin ollen vähentää mahdollisia riskitekijöitä. Tiedon puute, osaaminen ja ymmärtäminen ovat suurimpia uhkatekijöitä joita projektityöskentelyssä ilmenevät. (Heerkens 2002, 144-147.)

Olen projektityöskentelyssä huomannut, että ongelmaan ei välttämättä saavuteta tehokasta ratkaisua. Vaikka ratkaisuvaihtoehdot ovat selvillä ja jokin ratkaisu otetaan käytäntöön, eivät osalliset ole välttämättä tarpeeksi motivoituneita päätöstä noudattamaan. Tämä aiheuttaa sen, että ongelmatilanne mahdollisesti selviää hetkellisesti, mutta pahenee projektin edetessä. Loppujen lopuksi ongelma löydetään ennemmin tai myöhemmin jälleen edestä ja tällöin tilanne voikin olla jo huomattavasti haastavampi selvittää. Tässä tilanteessa, kun ratkaisu otetaan käyttöön, on johtamisen merkitys suurimmillaan, varsinkin jos osallisten motivaatio toteuttaa ratkaisua on heikolla tasolla. Tämä voi vaatia projektin vetäjältä vaikeita päätöksiä esimerkiksi muutoksia projektitiimiin tai jopa osallisten vaihdoksia. Mielestäni on tärkeää tunnistaa päätösvaihtoehtojen seuraukset ja tehdä selkeät päätökset valitun vaihtoehdon mukaisesti kuin jättää tilanne epäselväksi ja päätös suurin piirtein tehdyksi.

2.3.4 Johtaminen

Projektijohtamisen lähtökohtana on haastava, mutta realistinen tavoite. Projektipäällikkö johtaa projektia johtoryhmänsä tai tiimin avulla. Projektipäällikön tehtävää voidaan verrata esim. toimitusjohtajan rooliin, tosin projektipäällikön tavoite ja päämäärä on paljon lähempänä kuin toimitusjohtajan, tai ainakin näin voisi olettaa. Tämä on kuitenkin nyky maailmassa muuttunut oleellisesti. Tavoiteasetanta niin toimitusjohtajalla kuin projektipäälliköllä voi olla hyvin samanlainen ja tavoitteet pyritään saavuttamaan hyvin tarkasti määritellyllä aikavälillä. (Rissanen 2002, 72.)

Projektijohtamisessa on olemassa kolme eri tasoa, jotka tosin hyvin usein menevät päivittäisessä toiminnassa sekaisin. Kuitenkin on tärkeää tiedostaa, mistä johtamistasosta on kysymys kun tärkeitä päätöksiä projektin kannalta tehdään. Päätöksen pitää olla linjassa muiden tasojen kanssa, muuten toiminnan systemaattisuus kärsii ja tehdään helposti päätöksiä, joiden vaikutukset ovat hyvinkin negatiivisia muiden tasojen suhteen. Projektijohtamisen tasot ovat Rissasen (2002, 84) mukaan:

- Strateginen taso, jossa määritellään projektin tavoite ja viitekehys sekä muut projektiin liittyvät keskeiset valinnat kuten esimerkiksi teknologia, jota projektissa tullaan käyttämään.
- Taktinen taso, joka määrittelee projektivalinnat tarkemmin eri avainhenkilöiden suhteen sekä keskeisimmät tavoitteet ja budjettiraamit.
- Operatiivinen taso, joka sisältää päivittäisen johtamisen ja yhteistyön eri sidosryhmien kanssa. Yksi oleellisimpia operatiivisen tason toimia on projektin seuranta.

Projektissa tiimi määritellään pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä. Henkilöiden ominaisuudet ovat toisiaan täydentäviä ja niitä hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti, jotta päämäärä saavutetaan. Tärkeää on, että tiimi tuntee olevansa kollektiivisessa vastuussa päämäärän saavuttamisesta. Yleisesti tiimityöskentelystä voidaan olla monta mieltä. Monet kokevat tiimin tuovan vain ongelmia ja erimielisyyksiä, kun taas jotkut ajattelevat tiimin tuovan motivaatiota, laatua sekä työiihtyvyyttä. Kaikkiin projekteihin tiimityöskentely ei sovi lainkaan vaan esimerkiksi yksittäiset projektin jäsenet tekevät itsenäistä työtä ja ovat näin ollen tehokkaimmillaan. Hyvä tiimi on sellainen, jonka jäsenet pystyvät hyvään vuorovaikutustaitoon keskenään. Heidän ongelmanratkaisutaidot ja päätöksentekokyky ovat hyvällä tasolla. Lisäksi tiimin jäsenet ovat sisäistäneet yrityksen päämäärän. (Rissanen 2002, 84.)

2.4 Muutos yrityksessä ja liiketoiminnan kasvu

Alkavan yrityksen toiminnassa tapahtuu useita muutostilanteita. Tutkimuksessa tuli esiin esimerkiksi muutos jossa yritys siirtyy tuotekehitysvaiheesta lähemmäksi myyntitoimintaa. Tämän muutostilanteen hallitseminen koettiin yhtenä keskeisenä haasteena alkavan yrityksen toiminnassa. Mikäli muutostilanteessa aikataulut venyvät, aiheuttaa se startup-yrityksen kohdalla myös rahoituksellisen haasteen. Seuraavana käsitellään tarkemmin yrityksen muutosta ja liiketoiminnan kasvua sekä rahoitussuunnittelun merkitystä, jotka haastattelussa ja myös tutkijan omakohtaisen kokemuksen perusteella nousevat tärkeiksi osa-alueiksi.

Yritystoiminnan keskeisin lähtökohta on synnyttää voittoa sen omistajille. Niin pienessä startup-yrityksessä kuin myös isossa konsernissa tulee kuitenkin tilanteita, jossa puhutaan enemmänkin selviytymistaistelusta kuin voiton tekemisestä. Päästäkseen tuloksen tekemiseen, on yrityksen pystyttävä muuttumaan. Tämä lähtökohta on erityisen tärkeä, kun maailma ja myös yrityksen toimintaympäristö muuttuvat vauhdilla. Olen päässyt todistamaan hyvin läheltä niin pienen startup-yrityksen muutospyristelyä kuin myös ison konsernin muutosvyöryä. Voidaan todeta, että isolla muutosvyöryllä saadaan kyllä muutosta aikaiseksi, mutta myös paljon epävarmuustekijöitä. Samoin on startup-yrityksissä, joissa vauhti voi olla välillä liiankin luja.

2.4.1 Yrityksen tarve muuttua

Toimintaympäristön muutos on ollut erittäin suurta viimeisten vuosikymmenien aikana. Tämä vaatii yrityksiltä myös jatkuvaa muutosta, jotta ne pysyvät ylipäättään mukana yhä kiristyvässä kilpailussa. Muutosta on tapahtunut kaikilla osa-alueilla niin taloudessa, teknologiassa, politiikassa kuin kulttuurissa. Olemme osa tietoyhteiskuntaa, jossa tieto on merkittävin pääoman muoto. Sillä, jolla on tietoa, on myös muita parempi mahdollisuus menestyä. Tätä kautta myös erilaisten verkostojen merkitys korostuu ja on jopa edellytys menestyvälle liiketoiminnalle. (Sydänmaanlakka 2009, 26.)

Myös yritystoiminnan käynnistäminen on jatkuvaa muutosta. Tämän hallitseminen ja vakaan kasvu-uran saavuttaminen edellyttää monia eri vaiheita, joissa voidaan hyödyntää erilaisia organisaatioiden muutosreseptejä. Yrityksen muutosvaiheita voidaan kuvata myös elinkaari-mallin mukaisesti. Jokaisessa vaiheessa on omat erityiset piirteensä, mistä yritys siirtyy oman halukkuutensa mukaan seuraavaan vaiheeseen tai vaihtoehtoisesti sillä ei ole enää mahdollisuuksia päästä eteenpäin. Kehityskaaren vaiheet jaotellaan Viitala & Jylhää (2013, 332-333) mukailten seuraavasti:

- Syntyvaihe
- Henkiinjäämisvaihe
- Menestyksen vaihe
- Kasvuvaihe
- Vakiintuminen ja kypsä yritys

Kaikissa kehityskaaren vaiheissa on omat haasteensa. Luonnollisesti syntyvaiheessa erityisesti perustajien kyvyt ja taloudellisten resurssien riittävyys punnitaan. Toisessa vaiheessa on päästy pahimman yli ja työntekijöiden määrä usein kasvaa. Toiminta on edelleen hyvin haavoittuvassa vaiheessa sekä lyhyen että pitkän aikavälin rahoitushaasteet ovat yritykselle todellisia haasteita. (Viitala & Jylhä 2013, 332-333.)

Menestyksen tilassa oikeiden päätöksiä merkitys korostuu. Lähdetäänkö yritystä kasvattamaan vai halutaanko sitä vakiinnuttaa ja pitää mahdollisimman kannattavana? Tässä vaiheessa omistajien tahtotila ratkaisee; halutaanko siirtyä seuraavaan kasvu vaiheeseen vai tyydyttäänkö nykyiseen tilanteeseen. Kasvuvaiheessa yrityksen rahoitustarpeet usein kasvavat nopeasti ja organisaatio alkaa muodostua suuremmaksi kokonaisuudeksi. Nopeassa kasvussa strategia-suunnittelun ja johtamisen merkitys korostuvat. Mikäli yritys vielä näiden osalta onnistuu ja pääsee eteenpäin, pystyy se vakiinnuttamaan toimintaansa merkittävästi. Tämän pohjalta yritys siirtyä kypsään vaiheeseen ja tämän myötä todellinen kansainvälistyminen voi alkaa. (Viitala & Jylhä 2013, 332-333.)

Edellä mainittujen vaiheiden huolellinen suunnittelu ja suorittaminen parantavat startup-yrityksen menestymismahdollisuuksia ja erityisesti sen selviytymismahdollisuuksia muutaman vuodenkin jälkeen. Yritys saa mahdollisuuden toteuttaa strategiaa, kun sillä on onnistuneita muutosvaiheita takana ja menestyksen kierrettä on käytetty tehokkaasti hyväksi. (Viitala & Jylhä 2013, 332-333.)

2.4.2 Muutoksen johtaminen

Alkuvaiheen yrityksen menestyminen edellyttää onnistunutta muutosta siirryttäessä kestävämmälle kasvu-uralle. Erityisesti johtamisen merkitys korostuu ja mikä tärkeintä, se on roolitettu oikein. Luottamus toisiin ja selkeä vastuunjako parantavat muutoksen onnistumista. Niin isoissa organisaatioissa kuin pienissäkin on luottamuksen merkitys erittäin suuri. (Mattila 2007, 31-32.) Tätä kohtaa tullaan tarkastelemaan johtamisen ohella tarkemmin.

Johtamisen käsitettä on tutkittu todella paljon, ja lähtökohtaisesti Yhdysvalloista alkunsa saaneet opit johtamisen kulttuurista ovat vakiinnuttaneet asemansa tämän päivän toimintatapana (Mattila 2007, 206). Erilaisia johtamismalleja on muodostunut useita, ja on erittäin vaikeaa määrittellä, minkä tyyppinen persoona on paras mahdollinen muutoksen vetäjä. Usein toivotaankin kaikkia mahdollisia ominaisuuksia. Johtajuuden tyypit voidaan myös jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään transaktionaaliseen eli tapahtumakeskeiseen ja transformationaaliseen eli muutoskeskeiseen johtamistyyliin. (Mattila 2007, 31-32.)

Transaktionaalisessa johtamisessa johtaja esittää organisaatiolle tavoitteet ja miten toimitaan, jotta tavoitteet saavutetaan. Taustalla on myös organisaation palkitseminen hyvistä suorituksista, mikä usein motivoi organisaation toimijoita. Transformationaalisisessa johtamisessa pyritään vaikuttamaan enemmänkin asenteisiin ja uskomuksiin, jolloin vuorovaikutuksella on keskeinen rooli toiminnassa. Tällainen toimintatapa ei ole hallintaa tai pakottamista, vaan enemmänkin juuri mainittua tehokkaaseen vuorovaikutukseen perustuvaa yhteistoimintaa. (Mattila 2007, 32.)

Yrityksen alkuvaiheesta eteenpäin pääseminen edellyttää muutosvaiheen onnistumista. Liian pitkälle mennyt muutosvaihe aiheuttaa epävarmuutta ja usko menestykseen alkaa aiheuttaa jo edellä käsiteltyä luottamuksen vähenemistä organisaation sisällä. Jokainen muutosvaihe tarvitsee onnistuneita hetkiä, jotka ruokkivat uutta onnistumista. Tässä tilanteessa juuri johtamisen merkitys korostuu ja hyvällä viestinnällä on ratkaiseva merkitys Varsinkin pienessä organisaatiossa hyvät tulokset on syytä saada nopeasti jokaisen tietoisuuteen, jotta luottamusta organisaation kykyyn toimia menestyksekkäästi saadaan lisättyä ja tätä kautta positii- vista kierrettä synnytettyä. (Mattila 2007, 231).

Alkavien yritysten kohdalla puhuttaessa on syytä nostaa esiin yrityksen innovaatiokulttuuri. Yrityksen innovaatiokulttuuri sisältää arvot sekä määrittelee luovuuden organisaatiossa. Yri- tyksen organisaation jäsenten pitää sitoutua yhteiseen visioon. Tämän kautta jokainen jäsen kasvattaa omaa henkilökohtaista motivaatiota ja pitää toiminnan vauhdin yllä. (Sydänmaan- lakka 2009, 213.)

Tätä kautta syntyy myös arvomaailma, joka antaa suunnan yrityksen toiminnalle. On erittäin tärkeää, että erehdykset nähdään oppimismahdollisuuksina. Yhteistoiminta jäsenten välillä pohjautuu saumattomaan yhteistyöhön ja luottamukseen. Kaikilla tiimin jäsenillä pitää olla mahdollisuus kyseenalaistaa. Tämän pohjalta syntyy oikeanlainen muutosvalmius, jossa yri- tyksen mahdollisuudet moninkertaistuvat. (Sydänmaanlakka 2009, 213.)

Edellisissä kappaleissa on käsitelty yrityksen muutoksen onnistumista ja kuinka mm. organi- saation jäsenten asenteilla on keskeinen merkitys yrityksen menestymisessä. Innovaatiora- kennetta voidaan hahmottaa myös seuraavilla kysymyksillä Sydänmaanlakan (2009, 214) mu- kaisesti:

- Onko organisaation rakenne sellainen, että se edistää luovuutta?
- Onko organisaatio joustava niin tiimi- kuin prosessiorganisaationa?
- Onko organisaatio aktiivinen?
- Kulkeeko tieto nopeasti?
- Onko kontrolli ja vapaus sopivasti tasapainossa?
- Miten tehdään yhteistyötä kilpailijoiden kanssa?
- Millaisena organisaatio nähdään? (fyysinen, virtuaalinen, mentaalinen)
- Kuka vastaa innovaatiojohtamisesta?
- Toimijayhteisöjen asema organisaatiossa?

Yrityksen siirtyminen alkuvaiheesta kestäväälle kasvu-uralle on haastava prosessi (Sydänmaalakka 2009, 214). Olen käsitellyt yrityksen muutoksen onnistumisen välttämättömyyttä ja kuinka luovuus ja sen merkitys on keskeinen osa yrityksen tulevaa menestystä. Lopuksi käsitellään lyhyesti luottamusta ja viimeisenä yrityksen kestäväää kasvua sekä rahoitussuunnittelun tärkeyttä.

Monesti avainasemassa organisaation menestykselle on johtamisen ohella luottamus, joka kumpuaa hyvästä ja onnistuneesta johtamisesta. Johtamisen ontuessa luottamus katoaa. Luottamuksen puute heikentää organisaatiota ja vähentää kykyä kohdata muutosta sekä keskittymistä yhteisiin tavoitteisiin. Luottamus resurssina on erittäin vahva, ja se rakentuu erityisesti menneistä kokemuksista. Tämän johdosta on erittäin tärkeää perehtyä luottamukseen hieman tarkemmin, koska alkavan yrityksen tiimi on usein henkilömäärältään pieni ja luottamuksen merkitys korostuu esimerkiksi muutostilanteissa. (Mattila 2007, 54-57.)

Luottamus syntyy, kun työyhteisö kokee haastavia tilanteita ja selviytyy niistä eteenpäin. Taito toimia tällaisessa tilanteessa ei luonnollisesti synny hetkessä, vaan se vaatii myös kykyä muuttua organisaation ja tilanteiden vaatimalla tavalla. Luottamus näkyy organisaatiossa silloin, kun luottamus puuttuu joko kokonaan tai kun syntyy tilanteita, joissa se vahingoittuu. Muutosvaiheessa epävarmuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, joita lähes kaikissa muutostilanteissa syntyy, siirtyvät hyvin usein vastarinnaksi organisaation jäsenten välille. Varsinkin jokaisen organisaation jäsenen luottamus itseensä vahvistaa omaa osaamista sekä epävarmuuden sietoa. Tätä kautta myös luottamus muihin organisaation jäseniin voi vahvistua, kun nähdään, että muillakin jäsenillä on toimintatavat kunnossa. (Mattila 2007, 54-57.)

2.4.3 Yrityksen kestävä kasvu ja rahoitus

Menestyäkseen on yrityksen kehityttävä jatkuvasti. Ainoastaan innovatiivisuus, osaaminen sekä toimintatapojen kehittyminen pitävät yrityksen elinvoimaisena markkinoilla. Mikäli toiminta pysähtyy, vaarana on, että se putoaa pois markkinoiden kehityksestä. Kasvu voi tapahtua hyvinkin nopeasti tai se voi olla asteittaista, riippuen luonnollisesti yrityksen strategiasta. Kokonaisuutena kuitenkin kasvu pitäisi aina olla kannattavaa ja kestäväällä pohjalla. Tärkeää on saavuttaa kasvulla menestyksen kierrettä ja näin lisätä yrityksen mahdollisuuksia markkinoilla. Yrityksen kasvu voi myös perustua innovatiiviseen kasvuun, joka on usein myös startup-vaiheen toiminnan keskiössä. (Viitala ym. 2013, 326-330.)

Innovatiivisen kasvustrategian suunnittelussa ja toteutuksessa pitää olla erityisen huolellinen ja korostaa toimintaympäristön ymmärtämistä. Toimiala on tunnettava hyvin ja osattava arvioida tulevaisuuden näkymät sekä yhteiskunnallisen vaikutuksen merkitys yrityksen liiketoimintaan. Lisäksi on tarkasteltava toimialaa myös eri näkökulmista; näin voidaan saavuttaa uusia kasvumahdollisuuksia. (Viitala ym. 2013, 326-330.)

Yritys käy monia vaiheita läpi ennen kuin voidaan puhua kypsästä yrityksestä, jonka toiminta on hyvin vakiintunutta. Monet yritykset eivät pääse edes alkuvaihetta pidemmälle ennen kuin toiminta jo loppuu. Jokainen vaihe on tietyn tyyppinen muutosvaihe. Yrityksen on pystyttävä muuttumaan, jotta se säilyy toimintakelpoisena. Organisaation kyky toimia yhteisten tavoitteiden eteen, ja vielä oikealla asenteella, luo haasteen. Tämä pätee aloittavan startup-yrityksen kohdalla sekä yrityksen kohdalla, joka on jo vakiinnuttanut toimintansa, mutta kokee uuden strategian myötä merkittävän muutoksen toiminnassa. (Viitala ym. 2013, 326-335.)

Kaiken taustalla muutoksen onnistumisessa on organisaation johtaminen ja kuinka organisaation jäsenet luottavat toisiinsa. Jotta organisaatiota pystytään oikein johtamaan, on jo startup-vaiheessa organisoinnilla keskeinen merkitys. Tältä pohjalta syntyy yrityksen toimintajajatus ja liikeidea, jonka jokaisen organisaation jäsen tulee sisäistää. Varsinkin pienessä aloittavassa yrityksessä, jossa tiimin jäsenten näkemykset poikkeavat merkittävästi esimerkiksi asiakasvalinnasta, on suuri vaara että ollaan vaikeuksien tiellä. Menestyksen kierre on tavoite, jossa saavutetaan onnistumisia niin tuotekehityksessä kuin tuotteiden myynnissä uusille asiakkaille. Tähän jokaisen alkavan yrityksen pitää pyrkiä. (Viitala ym. 2013, 248-264.)

Sijoittajien halu sijoittaa kasvaa myös yrityksen kehittymisen myötä. Tämä helpottaa varsinkin alkuvaiheen rahoitushaasteiden ratkaisemisessa. Yrityksen johto pitää olla hyvin organisoitu ja sen tavoitteet oltava selkeät ja kaikkien organisaation jäsenten tiedossa. Tämän luvun alussa käsiteltiin päätöksiä, joita yrityksen on organisoinnin yhteydessä tehtävä. Lopuksi voidaan todeta, että vaikka yritys pystyy luomaan uskottavaa tarinaa, ei sen lopullinen toiminnan sisältö näy välttämättä yhtä selkeästi.

Startup-yrityksen toiminnassa tieto tulevaisuudesta on yksi tärkeimmistä operatiivisen toiminnan välineistä, jolla voidaan suunnitella tulevaa toimintaa. Tuloslaskelma ja tase näyttävät enemmänkin menneisyyttä, mutta oikealla kassasuunnittelulla voidaan nähdä pitkälle tulevaisuuteen ja jopa välttää ennakoitavat tulevat ongelmat. Kuviossa 4 on esitetty perusrakenteeltaan hyvin yksinkertainen kassavirtalaskelma. (Mäkinen 2012, 42.)

| |
|----------------------------|
| Kassa alussa |
| + juokseva kassavirta |
| - investointien kassavirta |
| ± rahoituksen kassavirta |
| <hr/> <hr/> Kassa lopussa |

Kuvio 4: Yksinkertaistettu kassavirtalaskelma (Mäkinen 2012, 44)

Kassasuunnitteluun on hyvä osallistua koko henkilökunta, jotta yrityksen tulevaan toimintamahdollisuuksiin saadaan paras mahdollinen tieto. Tämä vähentää epätietoisuutta henkilökunnan piirissä ja parantaa johdon kykyä tehdä päätöksiä. Kassasuunnittelun peruskysymyksiä on, miten paljon rahaa yritykseen tulee sisälle ja miten paljon sitä kulutetaan sekä milloin nämä tapahtuvat. (Mäkinen 2012, 98.)

Kassasuunnittelu on osa taloushallinnon kokonaisuutta ja se kannattaa integroida myös koko yrityksen toiminnanohjaukseen. Kokonaisuuteen sisältyy luonnollisesti taloushallinnon tukijärjestelmät kuten myynti- ja ostoreskontra, kirjanpito jne., mutta myös muut toimintaan oleellisesti vaikuttavat järjestelmät. Tärkeintä on muuttaa ajattelumaailma yrityksen johtamisesta niin, että jatkuvasti huolehditaan maksuvalmiudesta tulevaisuudessa. (Mäkinen 2012, 81.)

Liiketoiminta edellyttää, että kassavirta-analyysillä saavutetaan riittävän tarkkaa tietoa päätöksenteon tueksi. Tulevaisuustieto on hyvin usein epätarkkaa, mutta usein jopa tärkeämpää kuin jo tehty tulos. Hyvällä kassasuunnittelulla päästään tilanteeseen, jossa pystytään tarttumaan hyviin liiketoiminnallisiin tilaisuuksiin ja kasvattaa yrityksen arvoa. (Mäkinen 2012, 172.)

3. Haastattelututkimus

3.1 Haastattelututkimuksen menetelmät

Kysely on eniten käytetty tutkimusmenetelmä, kun pyritään tuottamaan laajaa tutkimusaineistoa. Kyselyssä tyypillisesti kerätään numeroihin perustuvaa tietoa ja se on luonteeltaan tehokas sekä nopea. Kyselyn heikkoutena on sen pinnallisuus, ja aina ei voida varmuudella todeta, miten tutkimuksen kohteena oleva vastaaja on suhtautunut tutkimukseen. Koska aikaisempaa tietoa on rajallisesti saatavilla tutkimuksesta, on haastattelun selkeästi parempi vaihtoehto saada hyvä tutkimustulos. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Haastattelu on yleisimpiä tapoja kerätä laadullista aineistoa. Haastattelulla voidaan tosin kerätä myös kvantitatiivista aineistoa. Haastattelussa tavoitteena on selvittää, mitä ajatuksia haastattelun kohteena olevalla on. Perinteisestä kysymys-vastaus-tyyppisestä haastattelusta on siirrytty keskustelemaan haastatteluun. Haastattelu on hyvin sosiaalinen tilanne, jossa normaalit kommunikaatioon liittyvät asiat vaikuttavat haastatteluun, mikä voi myös omalta osaltaan vaikuttaa tulokseen. Haastattelulle on tyypillistä Eskola & Suorannan mukaan (2000, 85):

- Ennakolta suunniteltu kokonaisuus
- Haastattelijan aloittama ja ohjaama
- Haastattelija joutuu pitämään keskustelua yllä ja myös motivoimaan
- Haastattelijan rooli on selvillä ja myös haastateltava tietää sen
- Luottamus

Haastattelussa on tärkeää määritellä haastattelumenetelmä eli käytännössä strukturointiaste. Haastattelutyypit riippuu siitä, kuinka paljon haastattelija jäsentää haastattelutilannetta ja mikä on kysymysten muotoilun aste. Täältä pohjalta saadaan seuraavat haastelutyypit, joita ovat: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu vastaa lähinnä lomakehaastattelua, jossa kysymysten muoto ja järjestys on kaikille sama. Vastausvaihtoehdot voivat myös olla valmiina, mistä haastateltava valitsee itselleen sopivimman vastauksen. Eli kysymyksessä on juuri ohjattu lomakehaastattelu. (Eskola & Suoranta 2000, 84-86.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samoja, mutta vastausvaihtoehtoja ei enää anneta samalla lailla valmiina kuin strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelussa on etukäteen määriteltyjä aihealueita, mutta haastattelusta puuttuu strukturoidun haastattelun mukainen tarkempi muoto. (Eskola & Suoranta 2000, 84-86.)

Haastattelija käy kaikki teemat läpi, mutta niiden laajuus riippuu haastattelun etenemisestä. Tässä tyypissä haastattelijan roolin merkitys kasvaa ja on tärkeää, että haastattelija on tehnyt ennakkoon laaditun suunnitelman perusteellisesti. Viimeisenä muotona on avoin haastattelu, joka vastaa lähinnä keskusteluomaista haastattelua, jossa haastattelija käy teema alueita läpi ja tätä kautta hankkii tarvittavan tutkimustiedon. (Eskola & Suoranta 2000, 84-86.)

Tämän opinnäytetyön strukturointiaste on puolistrukturoitu, eli tarkoituksena ei ole suorittaa täyttä lomakehaastattelua vaan haastattelussa pyritään joustamaan tilanteen mukaan. Lisäksi haastattelussa on myös teemahaastattelun muotoja, ja haastattelu toteutettiin kahden eri näkökulman kautta. Molemmissa näkökulmissa oli samat teemat, mutta kysymyksissä oli pyritty ottamaan haastateltavan oma rooli huomioon. Tämä vaikutti haastattelukysymyksiin, mutta myös muodosti tärkeän osan tutkimustyötä, jossa pyritään samaan vertailukohtia eri näkökulmien välillä.

Haastattelu yhdistetään hyvin usein myös muihin menetelmiin ja tässä opinnäytetyössä tutkijan omakohtaisella kokemuksella on myös osa tutkimusta sekä lopullista johtopäätöstä. Havainnointi on yksi kehittämistyön menetelmistä, jolla voidaan saada hyvin tärkeää tietoa organisaatioiden toiminnasta ja siitä, miten ihmiset toimivat tietyissä tilanteissa. Havainnointi toimii usein jonkin toisen menetelmän tukena. Havainnoinnin toteutus voidaan tehdä täysin ulkopuolisena tarkkailijana tai vastaavasti hyvin aktiivisella osallistumisena selvityksen kohteena olevaan yhteisöön. (Ojasalo ym. 2009 108.)

Tässä työssä havainnoinnilla pyrittiin tukemaan tehtyä haastattelua, jossa tutkimuksen tekijällä on omakohtaista kokemusta alkavien yritysten toiminnasta. Tutkija on toiminut alkavassa yrityksessä taloushallintotehtävissä. Tehtäväkenttä on pitänyt sisällään myös vastaavanlaisien hankkeiden talousraportointia, kuin nyt tutkimuksen kohteena olevat yritykset tällä hetkellä toteuttavat. Näin ollen havainnointia voidaan pitää perusteltuna tämän tutkimustyön tekemisessä.

3.2 Haastattelututkimuksen yhteenveto

Tässä osiossa on esitetty tämän opinnäytetyön käytännön tutkimuksen osuus. Aluksi käsitellään haastattelun toteutus. Tämän jälkeen siirrytään haastattelututkimuksen yhteenvetoon esittämiseen ja vastaajaryhmien vertailuun. Lopuksi esitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja johtopäätökset.

Tämän opinnäytetyön haastattelut suoritettiin keväällä 2015. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisena haastatteluna. Haastatteluja suoritettiin 11 kappaletta, joista yritysten edustajia oli 6 kappaletta ja rahoittajien edustajia 5 kappaletta. Haastattelut kestivät kerrallaan noin 60-90 minuuttia ja vastausten sisällön osoitettua toistettavuutta, määrä koettiin riittäväksi. Haastateltavat olivat joko jossain vaiheessa työuraa toimineet tai parasta aikaa toimivat alkavien yritysten johtotehtävissä. Toinen haastattelunäkökulma suunnattiin asiantuntijoille, jotka toimivat alkavien yritysten rahoittajina. Kaikki rahoittajat toimivat julkisen rahoittajatahon palveluksessa.

Haastattelukysymysten (liitteet 1 ja 2) tarkoituksena on hahmottaa alku- tai kasvuvaiheessa olevien yritysten ja julkisen rahoittajatahon näkemyksiä siitä, mitkä ovat olleet organisaation keskeisimmät haasteet ja mitkä ovat yritysten suurimmat toiminnan ongelmakohdat. Lisäksi kartoitettiin yritysten toimintatapoja sekä liiketoimintamallia. Tätä kautta tavoitteena on saada vastausta tutkimuskysymyksiin, joiden keskiössä ovat muun muassa yrityksen toimintatavat, joilla se parantaa mahdollisuuksiaan siirtyä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen ja tätä kautta varmistaa jatkorahoitusmahdollisuudet.

Haastattelu sisälsi kolme osa-aluetta, jotka käsittelivät yrityksen liiketoimintamallia, rahoitusta ja operatiivista toimintaa. Osiot olivat molemmille haastatteluryhmille samat. Kysymykset olivat luonteeltaan samankaltaisia, jotta vastauksien kautta pystyttiin tekemään vertailua kahden eri haastatteluryhmän välillä. Tämä tavoite saavutettiin ja tutkimustuloksissa oli mahdollista tehdä vertailua. Seuraavassa on haastattelukysymyksistä (liitteet 1 ja 2) tehty yhteenveto sekä vertailu eri haastatteluryhmien välillä. Tämän jälkeen käsitellään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tehdään niistä johtopäätökset.

3.2.1 Yrityksen liiketoimintamalli

Yrityksen liiketoimintamallin osiossa selvitettiin, kuinka hyvin yritykset ovat dokumentoineet liiketoimintamallin, jolla toimitaan ja mitkä ovat yleensä suurimmat esteet sekä virheet alkavan yrityksen toiminnassa. Lisäksi tarkasteltiin yritysten patentointiprosessia ja kuinka suuri vaikutus rahoittajalla on yrityksen patentointisuunnitelmiin.

Valtaosassa rahoittajien vastauksissa oli selkeästi havaittavissa, että yrityksen liiketoimintamallin dokumentointia tehdään kyllä hyvin laajasti. Materiaalia osataan työstää, mutta vaarana on, että liiketoimintamallin esittämisestä muodostuu enemmänkin myyntikirje, ei niinkään konkreettinen ja toteutuskelpoinen liiketoimintasuunnitelma. Usein ongelmana on, että alkavilla yrityksillä on liian teknologiapainotteinen suunnitelma.

Kokonaisvaltainen näkemys ja asian ydin puuttuvat. Yrittäjät ovat enemmän innoissaan ratkaisusta, mikä toisaalta on hyvin luonnollista. Mutta vähemmälle huomiolle jää ansaintalogiikka, kuinka se toimii ja kuinka liiketoimintamalli muuttuu tulevaisuudessa liikevaihdoksi. Viime vuosina on yleistynyt myös sana sarjayrittäjä, jossa startup-yrittäjällä on jo toinen tai kolmas yritys menossa. Näillä yrittäjillä on kokonaisuus selkeästi paremmin hallussa. Liiketoimintamallia sekä sitä kautta kokonaissuunnitelman osa-alueita osataan analysoida riittävän hyvin.

Yritysten vastaajista yli puolet koki, että liiketoimintamallin ja -suunnitelman dokumentointia tehdään, mutta vaikeutena on määrittellä milloin liiketoimintamalli on toteutuskelpoinen ja sillä voidaan edetä markkinoille. Helposti ensimmäinen toimintamalli on liian laaja ja siinä on monta optiota toimia. Tämä aiheuttaa sen, että suunnitelmaa joudutaan joka tapauksessa muuttamaan. Toinen selkeä ongelmakohta on liiketoimintamallin joustavuus. Liiketoimintamalli ei välttämättä palvele tilanteessa kuin tilanteessa, mikä vaikeuttaa toimintaa jo heti ensimmäisten muutostilanteiden tullessa vastaan. Yrittäjät myös tunnistivat teknologiaosaamiseen painottumisen ja ansaintalogiikan jäämisen vähemmälle.

Yrityksiltä kysyttiin, kuinka toimintaa on prosessoitu ja tehdäänkö yrityksessä lyhyen ja/tai pitkän tähtäimen suunnittelua niin, että tavoitteet kirjataan ja tietyin väliajoin suoritetaan katselmointia. Vastauksista pystyi toteamaan sen, että toiminnan prosessointi on moninäkökulmainen käsite yrityksissä. 50 % vastauksista prosessikartta saatetaan laatia, mutta paineet myyntiin ovat sen verran suuret, että prosessikartta unohtuu kriittisissä tilanteissa. Lopuissa vastauksista prosessikartta saattoi puuttua kokonaan. Voimakas teknologiaosaaminen painottuu alkuvaiheen toiminnassa, ja ehkä prosesseja ei täysin osata laatia sellaisiksi, että toiminnassa on systemaattinen etenemistapa. Hyvin usein aliarvioidaan tuotekehityksen kestoa ja sitä, kuinka nopeasti päästään asiakasrajapintaan.

Tavoitteiden asettamista tehdään kaikissa haastatelluissa yrityksissä niin lyhyellä tähtämellä kuin pitkälläkin. Rahoitus tosin ohjaa alkavassa yrityksessä tavoitteiden määrittelyä. Mikäli suuri kuva toiminnassa muuttuu, niin myös tavoitteiden määrittely vaikeutuu. Asioita tarkastellaan helposti nykytilanteesta eteenpäin, mutta ei osata riittävästi analysoida mennyttä aikaa.

Valtaosasta rahoittajien vastauksista tuli esiin, että yleisimmät virheet kulminoituvat projektiosaamisen puutteisiin. Hyvin usein aikataulut eivät pidä, jolloin vaihtoehtoista mallia edetä ei ole suunniteltu. Luotetaan omaan teknologiaan liikaa ja välttämättä asiakkailta ei osata kysyä riittävästi palautetta. Yrityksiltä puuttuu myös avoimuus sidosryhmiä kohtaan. Pelätään, että tuoteinnovaatio ja kilpailuetu tulevat kilpailijoiden tietoon.

Rahoittajat kokivat myös, että alkavan yrityksen tulisi olla myös itsekriittinen. Terve itsekriittikki ja omien puutteiden analysointia ei osata riittävästi tehdä. Yrityksen osaamisen puutteellinen laajuus tulee yhtenä ongelmakohtana vastaan, mikä on valitettavasti se yleisin puute. Lisäksi yhtenä erittäin tärkeänä osa-alueena tulee esiin skenaarioajattelun puute siinä tilanteessa, jos esimerkiksi projekti ei etene niin kuin on suunniteltu.

Noin 50 % haastatelluista yrityksistä yksi suurimmista haasteista oli oikean asiakkaan löytäminen. Tämä koettiin jopa yllättävän vaikeaksi johtuen siitä, että aloittavien yritysten potentiaalinen asiakaspohja on kansainvälinen. Isojen yhteistyökumppaneiden kanssa vaikeutena on hitaus, kun taas pienempien kumppaneiden kohdalla rahoitus on suurempi este yhteistyön eteenpäin viemiselle. Kansainvälisestä näkökulmasta katsottuna on paikallisen osaamisen saaminen tärkeää.

Myös patentointi on alkavassa yrityksissä monesti esillä. Tähän liittyy monta näkökulmaa niin yrittäjien puolelta kuin rahoittajien näkökulmasta. Pääomasijoittajia kiinnostaa usein onko tuoteinnovaatio patentoitu ja miten se vaikuttaa yrityksen arvoon.

Patentointi koetaan tärkeänä asiana rahoittajien keskuudessa. Tässä on syytä kuitenkin olla selkeä strategia sille, miksi patentoidaan ja ketä vastaan. Rahoittajien näkemyksen mukaan tämä analysointi puuttuu ja lähdetään hakemaan patentteja, mutta ei tiedetä miksi. Osa rahoittajista totesi, että runsas patentointi ei välttämättä ole alkuvaiheessa kannattavaa. Lisäksi rahoittajat kokivat, että suuri virhe patentoinnissa on, että kehitetään liikaa ja patentointikustannukset karkaavat käsistä, vaikka yrityksellä olisi mahdollisuuksia jo edetä yhdellä valmiilla tuotteella. Kannattaa kartoittaa myös vaihtoehtoisia suojausmenetelmiä, kuten tuotemerkin kautta saatavaa suojaa omalle tuotteelle.

Tehdyn haastattelun perusteella, myös yritykset ovat muuttaneet käsitystä patentoinnista. Käytännössä lähes 80 % vastauksissa esiin tuli enemmänkin kustannuspuoli ja se, että arvioidaan tarkemmin patentoinnista saatavia hyötyjä, eikä harkitse mattomasti lähdetä tekemään laajaa patenttisalkkua. Patenttisalkkua ei tulisi kuitenkaan aliarvioida ja olisi tärkeää, että ydinteknologia olisi patentoitu. Yritykset kokivat, että patentointivaatimuksia tulee myös rahoittajien suunnalta sekä partnerikeskusteluissa. Lähes kaikissa yritysten vastauksissa kuitenkin perinpohjainen patenttistrategia puuttui, joka on selkä puute.

3.2.2 Julkinen rahoitus ja siihen liittyvä raportointi

Alkavien yritysten rahoitus muodostuu tänä päivänä hyvin usein omistajien omasta rahoituksesta, joka voi olla myös businessenkelityyppinen sijoitus yrittäjän kontaktiverkostosta. Lisäksi rahoittajina ovat tyypillisesti pääomasijoittajat sekä erilaiset kiihdyttämöt. Keskeinen osa alkavien yritysten rahoitusta on myös julkinen rahoitus ja monesti rahoituskokonaisuus muodostuu kaikista näistä edellä mainittujen yhdistelmänä. Myöhemmin, kun yritys siirtyy alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen, se voi mahdollisesti rahoittaa jo toimintaa myös tulorahoituksen kautta.

Haastattelussa käsiteltiin julkisen rahoituksen prosessia ja kuinka rahoittajat näkivät yritysten toiminnan ja miten yritykset kokivat rahoittajien omat vaatimukset projektien eteenpäin viemiselle. Raportointi on yksi keskeisin väline, jolla rahoituksen saaneita yrityksiä ohjataan. Raporttien kautta seurataan yrityksen hankkeen etenemistä ja samalla myös tehdään yritykselle tärkeää rahoitusmaksatusta, joka voi olla joko avustuksen muodossa tai sitten lainarahoitusta. Yritykset saavat maksatuksen, kunhan projektisuunnitelman mukaiset kustannukset ovat kertyneet ja ne on todistetusti maksettu. Eli käytännössä aina kun yritys toimii julkisen rahoituksen piirissä, omalla rahoituksella on keskeinen rooli kokonaisrahoituksessa.

Alkavat yritykset laativat raportin julkisen rahoitusprojektin eri vaiheissa. Raportointi on kytetty rahoituksen maksuun ja ilman hyväksyttyä väliraporttia yritys ei saa rahoituksen maksatusta. Vastauksissa tuli ilmi, että yrityksillä on hieman kiire raportoinnin suhteen, jotta rahoitus saataisiin myös nopeasti käyttöön, mutta tämän johdosta laatu kärsii.

80 % rahoittajien vastauksista ilmeni, että yritykset eivät saa suoraa palautetta yrityksen liiketoimintatilanteesta raportoinnin yhteydessä, eli käytännössä seurataan enemmän kustannusten kertymää ja miten kustannukset sopivat projektisuunnitelmaan. Raportointi on hieman teknispainotteinen eikä paneudu riittävästi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan. Alkuvaiheessa oleva yritys ei luonnollisesti mielellään mainitse negatiivisista asioista raportissa vaikka tässäkin tilanteessa voisi terve itsekriittisyys olla paikallaan.

Yritysten vastauksissa 50 % oli sitä mieltä, että raportointi ei palvele parhaalla tavalla itse yritystä ja raportointi koetaan hieman vaikeana kokonaisuutena. Vaikka raportointi on erittäin hyvä asia ja aiheuttaa positiivisen pysähdyksen, jolloin projektin tilannekatsaukseen paneudutaan tarkemmin, niin toteutustapa koettiin kuitenkin ongelmalliseksi. Varsinkin, jos raportointi kulkee eri tahdissa yrityksen muun raportoinnin kanssa. Tästä voi syntyä tilanne, että raportoinnista tehdään pakonomainen toimenpide, joka vain on tehtävä. Pahimmassa tapauksessa raportoinnilla ei saavuteta oikeaa kuvaa rahoittajalle.

Seuraavana käsiteltiin yrityksen ja rahoittajan välistä vuoropuhelua. Kuinka aktiivista keskustelua käydään projektin eri vaiheissa vai onko vuorovaikutusta rahoituspäätöksen jälkeen ainoastaan raporttien kautta. Rahoittaja-asiantuntijoiden mielestä yrityksen organisaation kanssa käydään aika vähän dialogia. Jotkut asiantuntijat ovat aktiivisempia, mutta käytännössä seuranta on projektiraporttien kautta. Kokonaisuutena tuloksista voidaan todeta, että vuorovaikutusta tehdään ehkä liian vähän ja tarvetta dialogin käymiseen kyllä olisi.

Yrityksillä on selkeästi samanlainen mielipide, käytännössä valtaosassa vastauksista oli havaittavissa seikka, jonka mukaan dialogia käydään aika vähän tai ei lainkaan. Joidenkin mielestä sopivasti, mutta ei kuitenkaan riittävästi. Voisi olla paikallaan, että vuorovaikutusta käytäisiin enemmänkin ihan käytännön liiketoiminnan tasolla eikä pelkästään yksittäisen raportin tai projektin tasolla. Tämän suhteen yrityksillä oli selkeästi tarvetta.

Lisäksi kysyttiin rahoittajan mahdollisuuksia ohjata yrityksiä ja kuinka yrityksissä koettiin ohjeistuksen määrä. Yritysten vastauksissa tuli aika selkeä yksimielinen näkemys. Valtaosa vastauksista oli sen suuntaisia, että julkisen rahoittajan mahdollisuudet ohjata rahoituksen saaneita yrityksen ovat rajalliset. Selkeästi rooli on asetettu sellaiseksi, että ohjaaminen tapahtuu enemmänkin mahdollisten projektimuutosten ja raporttien kautta, mutta suora ohjaaminen ei ole mahdollista. Rahoittajien mielestä tämä johtuu resurssien ja osaamisen sekä uskalluksen puutteesta. Rahoittajat ovat todenneet, että julkinen rahoittaja ei voi toimia yrityksen ohjaajana johtuen julkisen tahon roolista. Heidän roolinsa on tehdä kysymyksiä, ei auttaa vastauksissa. Rahoittaja antaa tukea lähinnä yhteistyömahdollisuuksien hakemiseen toisten yritysten tai sitten tutkimuslaitosten kanssa, mutta liiketoimintaan ei puututa.

Yritykset kokivat, että ohjeita yrityksen toimintaan ei rahoittajalta tule. Tarvetta olisi enemmänkin konsultoivaan tukemiseen eikä niinkään auditoivaan eli käskevään ohjeistamiseen. Yritykset kokevat, että suurimmat ongelmat ovat myyntiosaamisessa ja tähän tarvittaisiin sellaisen apua, joka on syvällisesti perehtynyt yrityksen toimintaan, kuten rahoittaja on analyysia ja rahoituspäätöstä tehdessään tehnyt. Ohjeistus on lähinnä sellaista, mitä kustannuksia projektiin voi ottaa ja rahoitusprosessiin, mutta muuhun ei ohjeita tule kuten liiketoimintamalliin.

3.2.3 Operatiivinen toiminta

Alkavan yrityksen toiminta on jatkuvaa muutosta. Tilanteet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti ja tämä aiheuttaa paineita yrityksen organisaatiolle. Haastattelussa kysyttiin miten yrityksen muutokset näkyvät rahoittajille ja miten yrityksen toimivat muutostilanteissa. Lisäksi kysyttiin, kuinka päätöksenteko onnistuu vaikeissa tilanteissa. Lopuksi hahmotettiin myös hallituksen roolia yrityksen toiminnassa. Rahoittajilta kysyttiin myös, miten projektien etenemistä valvotaan ja mitkä ovat toimintamallit, mikäli hanke ei etene siihen suuntaan kuin on suunniteltu.

Valtaosassa rahoittajien vastauksista oli tulkittavissa niin että yrityksen muutostilanteiden näkyminen rahoittajille on hyvin vähäistä. Muutostilanteet pitää ilmoittaa yleisten ehtojen mukaisesti myös rahoittajalle. Paljon on kuitenkin kiinni yrityksestä, miten aktiivisesti muutoksista raportoidaan. Muutostilanteet saattavat tulla myös sen verran nopeasti ja yllättäen,

että yrityksen tilanne on jo erittäin huono. Tällaisessa tilanteessa joudutaan rahoitus mahdollisesti keskeyttämään ja tätä kautta yrityksen vaikeudet myös kasvavat.

Tässä tilanteessa tulee myös vastaan EU:n laki, joka estää julkisten varojen käytön ongelmissa oleviin yhtiöihin. Käytännössä miten muutokset näkyvät rahoittajalle, niin projektiin saataan hakea esimerkiksi pidennystä projekti-aikaan. Tämä voi johtua monesta syystä esimerkiksi yrityksen yhteistyökumppaneissa on tapahtunut muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet projektin aikatauluun.

Yritykset tunnistivat hyvin muutostilanteet. Muutostilanteita tulee ja vastauksissa selkeästi nousi esiin tarve henkilökunnan nopealle reagointikyvyille. Hyvin usein alkuvaihe on menty teknologiakärjellä, mutta miten päästä siirtymään tuotekehityksestä lähemmäksi asiakasrajapintaa ja myyntiprosessia. Noin 80 % vastauksissa tämä muutostilanne näyttää olevan yksi tärkeimmistä osa-alueista, joka pitäisi pystyä hallitsemaan. Monella yrityksellä tämä on selkeästi aiheuttanut suurimmat ongelmat. Sille, kuinka muutostilanteessa toimintaan, pitäisi olla selkeä suunnitelma.

Muutostilanteissa päätöksenteko korostuu ja myös tähän haettiin vastausta yrittäjiltä. Miten organisaatiossa tehdään päätöksiä ja aiheuttaako päätösten voimaansaattaminen ongelmia? Vastauksissa tuli esiin roolien merkitys; millä tavoin päätösvaltuudet on jaettu ja kuinka päätöksiä informoidaan tiimin jäsenten kesken. Näyttäisi, että menestyneet yritykset ovat pyrkineet laatimaan tietyt toiminnot projektimaiseen malliin ja käyttämään osittain myös konsultteja toiminnan eteenpäin viemisessä. Tämä on helpottanut päätöksentekoa ja liiketoiminnan kehitystä.

Operatiivisen toiminnan osiossa rahoittajilta kysyttiin myös heidän valmiuksia ja tahtotilaa puuttua yrityksen toimintaan, mikäli projekti ei mahdollisesti etene suunnitellulla tavalla. Vastauksissa tuli hyvin selkeästi esiin, että yrityksen toimintaan ei juurikaan puututa. Katsotaan yksittäistä projektia, ja mikäli sillä ei ole edellytyksiä jatkaa, niin rahoituspäätös perutaan ja maksatus keskeytetään. Liikevaihtotavoitteet ovat usein alustavia ja eikä niinkään sitovia tavoitteita. Tavoitteita kuitenkin seurataan ja keskustelua myös käydään siitä ovatko ne realistisella tasolla. Mikäli yritys on jo menettänyt esimerkiksi oman pääoman, yrityksen rahoitus keskeytetään välittömästi.

Lopuksi haastattelussa kysyttiin hallitustyöskentelystä. Pitäisikö omistajien osallistua hallitustyöskentelyyn vai hankkia ennemminkin asiantuntijatahoja yrityksen hallitukseen? Noin 80 % vastanneista yrityksistä puuttui asiantuntijat hallitustyöskentelystä. Yritykset kokivat, että hallituksen hyötyjä ei kokonaisuutena ole ehkä parhaalla mahdollisella tavalla otettu käyttöön ja organisointi tässä tapauksessa hieman ontuu. Asiantuntijoita sekä omistajaedustajia pitäisi

saada hallitukseen. Mahdollinen advisory board voisi olla paikallaan ilman hallitusvastuuta, kohtuullisilla kustannuksilla.

Myös rahoittajat toivoivat, että hallituksessa olisi monipuolinen osaaminen. Valtaosa vastauksista painottui teknologia-, rahoitus- ja markkinointiosaaminen, joka pitää olla vahva henkilöillä jotka ovat hallituksessa edustettuina. Hallitusten jäsenten pitää kantaa vastuu yrityksen toiminnasta ja omistajien on huolehdittava siitä, että osaamisen taso on riittävän korkea kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla. Jotkut vastaajista kokevat ongelmalliseksi sen, jos omistajat eivät ole hallituksessa kantamassa vastuuta yrityksen toiminnasta. Rahoittajien vastauksissa tuli myös esiin omistajapohjainen hallitus ja erillinen advisory board, josta löytyisi tarvittava lisäosaaminen. Kokonaisuutena vastauksissa oltiin yhtä mieltä siitä, että yrityksessä on oltava selkeä osaaminen kaikilla kolmella osa-alueella.

3.3 Vastaajaryhmien näkemysten vertailu

Haastattelu toteutui odotusten mukaisesti ja haastattelussa saatiin hyviä ja selkeitä vastauksia molemmilta vastaajaryhmiltä. Ensimmäisessä osiossa haastateltavilta selvitettiin yrityksen liiketoimintamallia. Haastatteluryhmissä havaittiin hyvin alkavan yrityksen haasteet luoda heti alkuun toimiva liiketoimintamalli. Yrityksillä oli selkeästi hyvä näkemys omaan liiketoimintamalliin vaikka monella yrityksellä liiketoimintamallia joudutaan hyvinkin varhaisessa vaiheessa muuttamaan. Tämä usein aiheuttaa sen, että yritys päättyy takaisin tuotekehityksen pariin ja rahoitussuunnitelman toteutuminen hankaloituu. Molemmissa vastaajaryhmissä oli havaittavissa liiketoimintamallin laadinnan haasteet. Rahoittajat kokevat, että yrittäjillä on hieman ylioptimistiset ajatukset omasta tuotteesta ja ansaintalogiikka on jäänyt vähemmälle huomiolle.

Yrittäjien mielestä liiketoimintamallin eri vaihtoehtojen laatimisesta tulee liian laaja eli selkeä strategiavalinta puuttuu. Tässä suhteessa vastaukset olivat samankaltaisia rahoittajien kanssa vaikkakin näkökulmasta riippuen vastauksissa oli nähtävissä erilainen mielipide liiketoimintamallin laadintaan. Yrityksillä on selkeästi tarvetta laatia suunnitelma, jossa on monta liiketoimintamalli vaihtoehtoa auki, kun taas liiketoimintamallin pitäisi rahoittajan mielestä olla hieman suoraviivaisempi. Tällöin myös rahoittaja pystyisi antamaan parhaan mahdollisen tuen toiminnan eteenpäin viemiseksi.

Toisessa osiossa haastateltavista kysyttiin rahoittajien ja yrittäjien keskinäisestä vuoropuhelusta sekä osapuolten välisestä raportointivelvollisuudesta. Vastaukset olivat yhteneväisiä siinä mielessä, että vuoropuhelu yritysten ja rahoittajan välillä on hyvin rajallista. Liiketoimintaan ei juurikaan puututa. Tässä yrittäjillä olisi selkeästi halukkuutta enemmän käydä dialogia yrityksen toiminnan eteenpäin viemiseksi, kun taas rahoittajataholla tätä halua ei selkeästi

ole, tai sitä ei ole mahdollista toteuttaa. Tosin tästä ei ollut selkeää yksimielisyyttä. Raportointivelvollisuus ei kokonaisuutena tue yritysten toimintaa vaan tässä suhteessa tarvittaisiin parempia työkaluja, jotka myös tukisivat yrityksen liiketoimintaa.

Kolmas osio käsitteli operatiivista toimintaa, hallitustyöskentelyä sekä muutostilanteita. Tässä osiossa oli eniten eroavaisuuksia vastaajaryhmien välillä. Yrittäjien muutostilanteet ovat suurimmillaan siirryttäessä tuotekehityksellisestä vaiheesta lähemmäksi myyntiprosessia. Yrittäjät kokivat tämän olevan keskeinen osa-alue ja suurin muutostilanne yrityksen toiminnassa. Tämä muutostilanne ei kuitenkaan ole esillä rahoittajalle kovinkaan merkittävästi.

Muutostilanteet koskevat lähinnä yksittäistä projektia ja siihen liittyviä muutoksia. Tässä tilanteessa, kun yrityksen toiminta siirtyy eteenpäin kasvaa myös monipuolisen osaamisen tarve. Rahoittajat painottivat myös hallituksen roolia ja siellä olevien jäsenten osaamista, jonka pitää olla monipuolista niin rahoituksen, teknologian kuin myynnin osalta. Tätä osa-aluetta vertailtaessa yritysten vastauksiin tuli esiin selkeä puute. Osassa vastauksia ei hallituksen roolia pidetty riittävän tärkeänä ja sen kaikkia mahdollisia hyötyjä ei ole kokonaan osattu käyttää hyväksi.

4. Pohdinta ja johtopäätökset

4.1 Tutkimuskysymykset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön alussa esitettiin tutkimuksen aihealue sekä keskeiset tutkimuskysymykset. Haastattelututkimuksen yhteenvedon pohjalta on laadittu vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin ja esitelty johtopäätökset sekä vertailtu niitä viitekehityksessä käytyyn teoriapohjaan.

1. Mitkä ovat alkavan yrityksen liiketoiminnallisesti merkittävimmät haasteet?

Tutkimustuloksissa tuli esiin, että yrityksen suurimpana haasteena koettiin siirtyminen tuotekehitysprosessista lähemmäs myyntiprosessia. Miten tuotekehityskoneisto saadaan kääntymään lähemmäksi myyntitoimintaa? Tämä on selkeästi suurin haaste ja muutostilanne, joka valitettavasti ei näy riittävän hyvin myöskään rahoittajalle. Julkisesti rahoitetuissa hankkeissa, joissa lähtökohtana on myös tuotekehityksellinen näkökulma, tulisi myyntiprosessi ottaa vielä entistä tarkemmin huomioon. Tällä hetkellä liiketoimintamallin laadinnassa myyntiprosessin osa-alueesta muodostuu liian ylioptimistinen. Ei tunneta riittävän hyvin oman tuotteen asiakassegmenttiä ja eikä kyetä kriittisesti arvioimaan omia mahdollisuuksia.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin yrityksen muutostilannetta. Muutostilanteissa johtamisen merkitys korostuu ja erilaiset johtamistavat on otettava huomioon. Johtajuuden tyypit voidaan jakaa Mattilan mukaan (2007, 31-32) kahteen eri ryhmään transaktionaaliseen eli tapahtumakeskeiseen ja transformationaaliseen eli muutoskeskeiseen johtamistyyliin.

Startup-yrityksessä tarvitaan molempia tapoja, mutta selkeästi enemmän transaktionaalista tapaa, jolloin yrityksen tavoitteet on selkeästi asetettu ja tarvittavat keinot tavoitteiden saavuttamiseen määriteltä. Tutkimustuloksissa tuli esiin alkavan yrityksen vaikeus siirtyä myyntitoimintaan. Tämä edellyttää transaktionaalista johtamista, jossa erityisesti keinot myyntitoiminnan käynnistämiseksi on laadittu. Ainoastaan tämän kautta tarvittava muutos on saavutettavissa ja yritys pystyy siirtymään alkuvaiheesta onnistuneesti eteenpäin.

Haastatteluista kävi ilmi, että vaikka liiketoimintamalli dokumentoidaan ja sen suunnitteluun käytetään aikaa, vaikeutena on määritellä liiketoimintamallin toteutuskelpoisuus ja kuinka ansaintalogiikka toimii. Helposti käy niin, että liiketoimintamalli sisältää liian monta optiota joita ei ole tarpeeksi hyvin analysoitu ja pahimmassa tapauksessa joudutaan siirtymään takaisin suunnitteluvaiheeseen sekä tekemään syvempää analyysia eri vaihtoehdoista. Liiketoimintamallin suoraviivaisuus, mutta toisaalta myös joustavuus yhden keskeisen vaihtoehdon mukaisesti, antaisi enemmän mahdollisuuksia edetä verrattuna suureen määrään erilaisia optioi-

ta ja liiketoimintamallivaihtoehtoja. Toisena haasteena tutkimuksessa koettiin oikean asiakkaan löytäminen. Asiakasryhmä saatetaan hahmottaa, mutta juuri oikean segmentin löytäminen koetaan yhtenä keskeisenä vaikeutena.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin eri liiketoimintamallien ominaisuuksia. Alkavan yrityksen on valittava oman strategian mukainen liiketoimintamalli ja toteuttaa mallia suunnitelman mukaisesti. On tärkeää, että alkava yritys laatii liiketoimintamallista myös joustavan, jolloin sitä voidaan tarvittaessa yhdistää myös muihin malleihin. Tämä vaatii kuitenkin yritykseltä runsaasti sen omien ominaisuuksien kriittistä arvioimista; missä olemme hyviä ja missä meidän pitää vielä parantaa.

Teoreettisessa viitekehyksessä otettiin esiin myös avoimen innovaatiotoiminnan mahdollisuudet. Ulkopuolisia resursseja pitäisi käyttää enemmän ja hyödyntää avoimen innovaatiokulttuurin tuomia etuja, kuten menestyvimmissä haastatelluissa yrityksissä oli toimittu. Alkuvaiheessa oleva yritys hyvin usein toimii myös kansainvälisillä markkinoilla, jolloin markkina-alueella olevien paikallisten asiantuntijoiden ja yrityskonsulttien käyttö on perusteltua. Tämä nopeuttaa markkinoille pääsyä ja alentaa kustannuksia. Alkava yritys voi hyödyntää myös prosessien suunnittelussa teoriaosuudessa esiteltyä blueprint-mallia, jolla saadaan toimintaan systemaattista toimintatapaa ja selkeyttä. Joissain tilanteissa voi asiakas osallistua myös blueprint-mallin rakentamiseen ja tätä kautta saadaan arvokasta tietoa asiakkaan vaatimuksista ja toiveista.

Tutkimustuloksissa tuli esiin yrityksen rahoituksellinen haaste. Yritys voi arvioida tuotekehitykseen kuluvan ajan lyhemmäksi kuin se lopulta muodostuu, jolloin rahoituksen riittävyys synnyttää merkittävän ongelmatilanteen. Rahoitussuunnitelmien laatiminen on yksi keskeisistä osa-alueista alkavan yrityksen toiminnassa. Erilaiset skenaariomallit myös rahoituksellisesta näkökulmasta katsottuna on edellytys, jotta voidaan varautua erilaisiin muutostilanteisiin esimerkiksi juuri projektin pitkittymisen yhteydessä.

Hyvin usein yritys kohtaa tilanteen, jossa rahoitussuunnitelma ei ole enää pysynyt aikataulusa ja yrityksen toimintaedellytykset ovat heikentyneet. Tällöin yritys löytää itsensä tilanteesta, jossa esimerkiksi julkista rahoitusta on lähes mahdoton jatkaa ja pahimmassa tapauksessa hyväkin tuoteinnovaatio voi jäädä lopulta hyödyntämättä.

Työn teoriaosuudessa otettiin esiin yrityksen kassasuunnittelun tärkeys. Yrityksen toiminnot voivat olla hajallaan startup-vaiheessa ja yrityksen menotarpeet syntyvät hyvin nopeasti, kuten haastattelussa tämä ilmeni yritysten kohdalla. Myös tulevaisuustiedon hankinta on hyvin vaikeaa, joten koko operatiivisen henkilökunnan sitoutuminen kassasuunnitteluun on tärkeää. Palkkakustannukset ja muut kiinteät menot on hyvin helppo arvioida, mutta esimerkiksi tuo-

tekehitystoiminnassa tarvittavien laitteiden hankintatarpeet, testauksesta aiheutuvat kulut sekä mahdollisesta patentoinnista ja tuotehyväksynnöistä syntyvät kustannukset, ovat ainoastaan operatiivisen henkilökunnan arvioitavissa. Yksinkertaisella kassansuunnittelulla voidaan arvioida tulevaisuustietoa ja näin ollen ottaa huomioon myös mahdolliset riskitilanteet mikäli projekti ei etene suunnitelman mukaisesti.

2. Mitkä puutteet korostuvat alkavan yrityksen toiminnassa ja miten toimintaa voidaan parantaa?

Haastatteluissa tuli ilmi, että rahoittajilla oli selkeä näkemys yritysten osaamisen puutteisiin, jotka kulmineituvat lähinnä projektiosaamiseen. Yrityksellä voi projektiosaaminen olla puutteellista, minkä johdosta yrityksen eteenpäin vieminen hankaloituu. Yrityksillä näkemykset olivat puolestaan hieman erilaisia. Monet tunnistivat liiketoimintasuunnitelman tärkeyden, mutta vaikeutena koetaan sen implementointi itse käytäntöön. Tutkimustuloksissa korostui myös yritysten vahva teknologiapainotteisuus. Muut tärkeät osa-alueet kuten markkinointi ja rahoitus jäivät vähemmälle huomiolle.

Startup-yrityksen toiminnan prosessointi ja systemaattinen toimintamallin toteuttaminen ovat haasteellinen kokonaisuus. Tästä voidaan yhteenvetona todeta, että yritysten parempi projektiosaamisen hallitseminen edesauttaisi pääsemään paremmin alkuvaiheesta eteenpäin. Hyvin suunniteltu projekti kestää mahdolliset muutokset liiketoimintamallissa ja mahdollistaa laajemman skenaarioajattelun toiminnan eteenpäin viemiseksi. Teoriaosuudessa käsiteltiin projektitoimintaa, jossa määriteltiin, että projekti on systemaattisen toiminnan ilmentymä.

Tämän päivän yritystoiminnassa voidaan monessa suhteessa todeta, että itse liiketoiminta on yksi suuri projekti, ei pelkästään yksittäinen hanke. Tavoitteiden määrittely ja välikatselmoinnit ovat avainasemassa onnistuneessa projektissa. Tutkimustuloksissa tämä esiintyi myös siinä, että rahoittajille jätetyissä raporteissa on laadullisesti parannettavaa. Raportointi pitäisi tukea niin rahoittajaa kuin myös yritystä itseään. Raportointia varten on laadittava oikeanlaisia työkaluja, jotta se tukee koko yrityksen toimintaa ja antaa oikein ja realistisen kuvan yrityksen toiminnasta.

Yrityksellä, jolla oli tavoitteet hyvin saavutettu, oli myös systemaattisesti laadittu johtamistapa. Tässä yrityksessä toimintaa vietiin eteenpäin nelikenttämallilla. Jokaisessa nelikentän osiossa on oma vastuuhenkilö, jolle on asetettu tavoitteet. Vastuuhenkilöt käyvät kahden viikon välein ryhmäpalaverissa, jossa suoritetaan katselmointi oman osion etenemisestä.

3. Mihin rajapintoihin yrityksen on alkuvaiheessa kiinnitettävä huomiota?

Alkavista teknologiayrityksistä hyvin harvat pääsevät kunnolla kasvuvaiheeseen. Syitä menestyksen puuttumiselle on varmasti monia, mutta haastatteluissa selkeästi nousivat esiin seuraavat rajapinnat, joihin pitää kiinnittää erityistä huomiota.

Kuten tässä työssä on tullut monesti esiin, on asiakkaan rooli erittäin tärkeä. Asiakkailta saadaan sekä tuotekehityksen että markkina-analyysin kannalta oleellista tietoa. Tiiviissä yhteistyössä korostuu yrityksen palvelun laatu. Tämä antaa tärkeää tietoa yritykselle siitä, missä kohdin innovaatioprosessia voidaan parantaa ja mahdollisesti jopa välttää epäonnistumisia projektin eri vaiheissa.

Yrityksen tavoitteena voi esimerkiksi olla, että se haluaa tehdä tuotteestaan selkeästi paremman kuin markkinoilla jo olemassa olevat tuotteet. Tämä edellyttää saumatonta yhteistyötä sekä riittävää kommunikaatiota tuotekehityksen ja asiakasrajapinnassa toimivien myyjien välillä. On tärkeää, että myynnin näkemykset ovat mukana tuotekehitysprosessin vaiheissa, jotta tuotteen markkinamahdollisuudet tunnistetaan mahdollisimman tarkasti jo kehityksen alkuvaiheessa. Puhuttaessa aivan uudenlaisten tuoteapplikaatioiden luomisesta, voi pienillä yksityiskohdilla olla suuri merkitys. Yrityksen tuotekehitysorganisaation osaaminen ja jatkuva kehittäminen on edellytys tuoteapplikaatioiden onnistumiselle.

Teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltiin kuiluanalyysiä. Tästä tutkimuksesta voidaan huomata, että kommunikaatiokuilu on selkeästi yksi tärkeimmistä tarkastelun kohteena olevista kuiluista. Riittävällä kommunikaatiolla on mahdollisuus välttää suuria virheitä, jotka maksavat yleensä aikaa ja pitkittävät projektia sekä tuovat tätä kautta lisää kustannuksia. Kommunikaatiokuilu ei ole pelkästään esillä tuotekehityksen ja asiakasrajapinnan välillä vaan myös rahoittajan ja yrityksen välillä. Tästä voidaan vetää myös toinen johtopäätös siitä, että yritysten ja rahoittajien vuoropuhelua pitäisi selkeästi terävöittää. Innovaatioiden syntymiselle olisi paremmat edellytykset, jos näiden ympärille saataisiin luotua riittävästi vuoropuhelua, jossa etsitään nykyisiä ja tulevia ongelmakohtia.

Monipuolinen ja usean näkökulman sisäistävä konsultoiva tukeminen voisi edesauttaa projektin läpiviemisessä huomattavasti paremmin kuin auditoiva eli käskevä ohjeistus. Lisäksi yrityksen hallituksen tuomia etuja ei aivan täysin startup-yritykset ole hyödyntäneet. Monipuolinen hallitus, jossa on myös monipuolista osaamista niin teknologian, myynnin kuin rahoituksen osa-alueelta, tuo lisätukea yrityksen toimintaan. Tutkimustuloksissa tuli myös esiin niin sanottu advisory board - mahdollisuus. Siinä muodostetaan ilman hallitusvastuuta oleva ryhmä, joka tuo strategista osaamista edellä mainituille osa-alueille. Tässä tilanteessa on toki otettava huomioon advisory boardin aiheuttamat kustannukset.

Strategian puuttuminen immateriaalioikeuksista on myös yksi asiakasrajapinnan osa-alue, johon pitäisi kiinnittää huomiota. Hyvin usein ryhdytään tuotteen patentoimiseen, mutta ei tiedosteta miksi se tehdään. Teoriaosuudessa käsiteltiin avoimen innovaatiokulttuurin tuomia etuja myös immateriaalioikeuksien käsittelemiseen. Tuotteeseen voidaan saada erittäin hyviä parannuksia yrityksen ulkopuolelta. Tällaisessa tilanteessa on yhteistyökumppanin kanssa immateriaalioikeuksien tuotosta päästävä selkeään yksimielisyyteen. Toiminnan avoimuus vie huomattavasti enemmän eteenpäin kuin liika varovaisuus. Tämä edellyttää yritykseltä avoimempaa toimintakulttuuria. Yrityksen olisi kuitenkin hyvä hyödyntää avoimen innovaatiokulttuurin tuomia etuja strategisesti.

4.2 Tutkijan oma havainnointi

Tehdyn haastattelun toteuttamisessa on hyödynnetty myös tutkijan omaa aikaisempaa kokemusta ja tässä tutkimuksessa omalla havainnoinnilla tarkoitetaan juuri tätä taustaa. Tutkija itse on toiminut kolmessa eri aloittavassa yrityksessä taloushallinnon tehtävissä, joissa pääasiainen toimenkuva on ollut julkisesti rahoitettujen hankkeiden tilitysraportointi. Tällä hetkellä vastaavanlaista tilitysraportointia tekevät myös haastattelun kohteena olevat yritykset. Aikaisemman työkokemuksen kohteena olevista yrityksistä yksi toimi ohjelmistosovellusten kehityksessä ja kaksi yritystä cleantech-alalla. Näistä yrityksistä työkokemuksta on yhteensä neljän vuoden ajalta. Tutkijan omaan kokemukseen perustuva havainnointi tuo myös lisänäkökulman haastatteluun.

Kokemukseni mukaan yrityksen liiketoimintamallin valinta on yksi kriittisistä osa-alueista ja mallin pitää olla selkeästi toteutettavissa. Liiketoimintamalli on pääpiirteittäin tiedossa, mutta sen toteuttaminen käytännössä osoittautuu lähestulkoon aina hyvin vaikeaksi. Yrityksen tuotekehityksessä pitää olla selkeä fokusalue, johon keskittyä. Yrityksellä voi olla useita tuotteita, mutta tärkeää on saada valmiiksi yksi tuote, jolla jo voidaan edetä markkinoille. Liian monen tuotteen kehittäminen samanaikaisesti vie liikaa sekä resursseja että aikaa.

Mikäli yrityksen liiketoimintamallin toteuttaminen ei etene suunnitelmien mukaisesti on hallituksen vastuulla toteuttaa päätöksiä, jotka turvaavat yrityksen toimintaedellytykset. Kokemukseni kautta myös rahoittajien kanssa käytävää vuoropuhelua pitää ehdottomasti lisätä ja laatia sekä yritystä että rahoittajaa tukevia yhteistoimintamalleja.

Olen havainnut, että yrityksen systemaattinen toimintapa ja oikeat roolit parantavat yrityksen käytännön operatiivista toimintaa. Henkilökunnan sitoutumisella tehtyihin strategiavalintoihin ja tätä kautta motivaatiolla sekä luottamuksella organisaation jäseniä kohtaan, on keskeinen osa alkavan yrityksen menestystä. Yrityksen henkilöstön pitää olla itsekriittinen ja

analysoitava omia puutteita. Ainoastaan perinpohjaisen analysoinnin kautta voidaan arvioida mitä voimavaroja alkava yritys tarvitsee missäkin tilanteessa.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja onnistumisen arviointi

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tutkijan oma rooli. Tutkija onkin pääasiallinen luotettavuuden kriteeri ja tältä pohjalta arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tästä syystä kvalitatiiviset tutkimukset ovat paljon henkilökohtaisempia kuin kvantitatiiviset tutkimukset (Eskola & Suoranta 2000, 210.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus on hyvä, koska haastattelun kohteena olevat henkilöt omaavat todistetusti merkittävän kokemuksen alkavien yritysten toiminnasta. Yritystoimintaa harjoittavat ovat toimineet tai juuri tällä hetkellä toimivat alkavassa yrityksessä, joka on saanut julkista rahoitusta. Näin pystyttiin varmistamaan, että vastaukset tulevat juuri sellaiselta taholta kuin tutkimus vaatii. Tämä näkemys on pohjana tämän työn luotettavuuden arvioinnissa.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta edesauttaa se, että tutkija itse on myös toiminut alkavan yrityksen palveluksessa projektien hallinnoinnin parissa ja tutkija pystyy näin ollen arvioimaan haastattelutuloksia ja tutkimustyötä kriittisesti. Kuitenkin tutkimuksessa on pyritty säilyttämään objektiivisuus koko tutkimusprosessin ajan.

Rahoittajahaastattelut suoritettiin valitsemalla asiantuntijoita, jotka ovat toimineet usean vuoden ajan alkavien yritysten parissa tai ovat jossain vaiheessa työuraa toimineet. Tältä pohjalta saatiin luotettavat vastaukset rahoituskysymysoseion näkökulmaan. Kaikki haastateltavat toimivat omissa asiantuntija- tai johtotehtävissä ja haastattelut käytiin rehelliseltä pohjalta niin, että haastateltavilla ei ollut syytä väaristellä vastauksiaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen sisäistä luotettavuutta mitataan myös toistettavuudella (Eskola & Suoranta 2000, 66). Tehdyt haastattelut osoittivat keskenään paljon yhtäläisyyksiä, jolloin voidaan todeta, että saatu tieto on luotettavaa ja samanlaisia tuloksia saataisiin toistettaessa haastattelu, ainakin vastaavissa kohderyhmissä.

Toinen tutkimuksen sisäisen luottavuuden mittari on validius, joka tarkoittaa sitä kuinka hyvin tutkimuksen toteutus vastaa tutkimuskysymysten asettamiin tavoitteisiin. Työn teoriaosuus käsitteli pääosin projektityöskentelyä sekä johtamista, koska tutkimustuloksissa oli selkeästi huomattavissa näiden kahden osa-alueen vaikutus. Työssä jätettiin käsittelemättä alkavan yrityksen perustaminen yleisesti, koska tavoitteena oli kuitenkin keskittyä enemmän käytännön operatiiviseen toimintaan.

Haastattelukysymyksiin saatiin tavoitteiden mukaisia vastauksia, josta voitiin johtaa vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen aihealue on myös kohtalaisen uusi, ja vaikka aikaisempia tutkimuksia aihealueelta on tehty, niin suoraan niistä ei ollut merkittävää hyötyä tähän tutkimukseen. Aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet enemminkin pääomasijoitustoiminnan kautta saatavaan rahoitukseen eikä niinkään julkiseen rahoitukseen. Haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen erittäin positiivisesti ja kaikilla haastatteluihin osallistuneilla oli erittäin hyvä asenne tutkimusta kohtaan. Vaikka aihealue oli laaja sekä monimuotoinen, niin tehokkaalla rajauksella pyrittiin saamaan tutkimuksesta onnistunut.

4.4 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimus

Alkavien yritysten rahoituksessa julkisen rahoituksen osuus on merkittävässä asemassa. On erittäin tärkeää, että rahoituksen hyödyntäminen voitaisiin tehdä mahdollisimman hyvin, jotta suurin osa hankkeista siirtyisi vahvalle kasvu-uralle. Tämä luo uusia työpaikkoja sekä mahdollistaa uusien vientituotteiden synnyn.

Tämän tutkimustyön tuloksia voivat hyödyntää startup-vaiheessa olevat tai uuden yrityksen perustamista suunnittelevat. Tämä työ pyrkii edesauttamaan uusien rahoitushankkeiden käynnistämässä ja siinä, mitä kohtia operatiivisessa toiminnassa on otettava erityisesti huomioon uusia teknologiahankkeita toteutettaessa. Tutkimuksen hyödynnettävyys keskittyy juuri tämän alueen vahvistamiseen, jotta uudet innovaatioprojektit saataisiin onnistuneesti toteutettua. Yritysten lähtötilanne projektin eteenpäin viemiseksi pitäisi olla paremmalla tasolla. Osaamiseen, ja erityisesti monipuoliseen osaamiseen, panostaminen heti alkuvaiheessa on erityisen tärkeää. Olisikin merkittävää, jos rahoittajilla olisi mahdollisuus toteuttaa enemmän konsultoivaa ohjaamista eikä pelkästään kustannusseurantaa. Monet kehitysalueet kulminoituvat juuri projektityöskentelyyn ja systemaattiseen toimintatapaan. Näitä osa-alueita parantamalla heti projektin alkuvaiheessa, voidaan onnistumisen mahdollisuuksia parantaa huomattavasti.

Tämä tutkimus on ollut mielenkiintoinen, koska tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen. Alkavia teknologiayrityksiä on viime aikoina perustettu merkittäviä määriä ja osasta on syntynyt hienoja menestystarinoita. Yritykset ovat päässeet alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen ja saaneet mukaan esimerkiksi kansainvälisiä sijoittajia tai toimintaa on pystytty rahoittamaan tulorahoituksen kautta. Startup-yritys tarvitsee paljon onnistumisia sekä tuotekehityksessä että asiakasrajapinnassa toimimisessa. Näiden onnistumisten kautta on erittäin tärkeää saada myös onnistumisen kierrettä jatkettua. Vain tällä tavalla startup-yritys pääsee alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen.

Suomalainen innovaatioympäristö on haasteiden keskellä. Tutkimusmäärärahojen leikkaaminen asettaa haasteita uusien rahoitusprojektien käynnistämiseen ja tätä kautta innovaatioiden kaupallistamiseen. Näiden projektien eteenpäin vieminen ja niihin panostaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta pystymme tuottamaan uusia tuotteita myös tilanteessa, jossa tutkimusmäärärahat ovat vähäisempiä. Työssä saamani näkemyksen mukaan Suomessa saa rahoitusta laadultaan hyviin innovaatioihin. Yleinen ilmapiiri on kuitenkin sellainen, että hyviä ideoita on liian vähän. Kun katsotaan toteutuneita rahoituskierroksia, niin startup-hankkeita Suomessa määrällisesti kuitenkin on, mutta todennäköisesti näistä saadut tuottavuustulokset eivät ole riittäviä uusien kasvuyritysten saamiseksi.

Nykyisessä tilanteessa on erityisen tärkeää panostaa olemassa olevien projektien parempaan seurantaan ja edesauttaa näitä yrityksiä etenemään osaamisen tasolla enemmän. Tämä edellyttäisi uusia yhteistyömuotoja rahoittajien sekä yritysten välillä. Rahoitushankkeita on tällä hetkellä useita käynnissä ja näissä hankkeissa on erittäin suuri potentiaali luoda merkittävää liiketoimintaa tulevaisuudessa. Tämä edellyttää, että hankkeiden eteenpäinvieminen on systemaattista ja yritysten seuranta on riittävällä tasolla. Erittäin hyvä jatkotutkimusaihe voisinkin siis olla, miten rahoittavan tahon ja alkavan yrityksen yhteistoimintaa voitaisiin vielä parantaa ja luoda toimintamalleja, joilla rahoitusprojektit etenisivät suunnitelmien mukaisesti ja yritys onnistuisi siirtymään alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen.

Lähteet

- Anttonen, K. 2003. Tehosta projektityötä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Blank, S. & Dorf, B. 2012. The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. USA, California: K&S Ranch, Inc. Publishers.
- Chesbrough, H. 2006. Open business models. How to thrive in the new innovation landscape. Boston, USA: Harvard business school publishing.
- Collin, K., Paloniemi, P., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toimi.) 2011. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Cooke-Davies, T. 2002. The "real" success factors on projects. Human Systems Limited, 4 West Cliff Gardens, Folkestone, Kent CT20 IPS. United Kingdom, 185.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Flick, U. 2002. An introduction to qualitative research. 2 editon. London: Sage Publications Ltd.
- Garvin, D. 1985 Building a learning organization.
- Gibson, R. & Skarzynski, P. 2008. Innovation to the core. Boston: Harvard business school publishing.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: ProTalent Oy.
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Heerkens, G 2002. Project management. Wisconsin USA: CWL Publishing Enterprises.
- Knight G. & Cavusgil T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, 124.
- Lund, P. 2015. Innovaatio ei pääse kuolemanlaakson yli markkinoille. Helsingin Sanomat. 30.8.2015, B6.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- McKinsey & Company. 1999. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.
- Namwood K. & Srivastava R. 1996: Facilitating sales processes in industrial markets: Managing intra-organizational diffusion of innovations, 1-2.
- Nyström, A-G. & Leminen, S. 2011. Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa. Näkemyksiä Living lab -toimintaan. Turku: Painosalama Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Reid, A. & Gough S. 2000. Guidelines for reporting and evaluating qualitative research: what are the alternatives?, 59.

Ries, E. 2011. The Lean Startup. How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York, USA: Crown Publishing Group.

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silverman, D. 2005. Doing qualitative research. 2 edition. London: Sage Publications Ltd.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Timonen, J. 2015. Energiakeksinnöt jäämässä entistä useammin ideoiksi. Helsingin Sanomat 30.8.2015

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Yin, R. 2003: Case study research. 3. edition. London: Sage Publications Ltd.

Kuviot

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1: Tutkimusasetelman kuvaus..... | 10 |
| Kuvio 2: Liiketoimintamallin perusrakenne (McKinsey & Company 1999, 86)..... | 13 |
| Kuvio 3: Kuiluanalyysi (Grönroos 2009, 149) | 23 |
| Kuvio 4: Yksinkertaistettu kassavirtalaskelma (Mäkinen 2012, 44) | 34 |

Taulukot

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1: Liiketoimintamallien eroavaisuudet (Hannus 2004, 345) | 15 |
|-------------------------------------------------------------------------|----|

Liitteet

| | |
|---------------------------------------------------|----|
| Liite 1: Haastattelukysymykset, yritykset | 58 |
| Liite 2: Haastattelukysymykset, rahoittajat | 59 |

Liite 1: Haastattelukysymykset, yritykset

Alkavien teknologiayritysten haasteena on saavuttaa liiketoiminnasta todistetusti toimiva, jotta yrityksen jatkorahoitusmahdollisuudet paranevat. Tämä edellyttää perustajilta ja koko organisaatiolta riittävän paljon oikeita päätöksiä ja onnistumisia tuotekehityksen sekä asiakasrajapinnan välillä. Menestyksen tilassa oikeiden päätösten merkitys korostuu. Lähdetäänkö yritystä kasvattamaan vai halutaanko sitä vakiinnuttaa ja pitää mahdollisimman kannattavana.

Kysymysten kautta on tarkoituksena hahmottaa alku- tai kasvuvaiheessa olevien yritysten näkemyksiä siitä mitkä ovat olleet organisaation keskeisimmät tavat toimia. Tätä kautta tavoitteena on saada vastausta kysymykseen, millä toimilla yritys parantaa mahdollisuuksiaan siirtymä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen ja varmistaakseen jatkorahoitusmahdollisuudet niin tulo- kuin ulkopuolisen rahoituksen kautta.

Yrityksen liiketoimintamalli

1. Millä periaatteilla ja perusteluilla on valittu yrityksen liiketoimintamalli, jossa toimitte tai olette toimineet (esim. valitaanko yhteistyökumppani jonka kanssa kehitetään liiketoimintaa vai toimintaanko itsenäisesti). Onko liiketoimintamalli dokumentoitu?
2. Onko yrityksen toimintaa prosessoitu eli laadittu prosessikartta jonka mukaan esim. tuotekehitystä tehdään? Kuinka paljon haasteita on toimivan teknisen konseptin löytäminen aiheuttanut?
3. Tehdäänkö yrityksessä lyhyen ja/tai pitkän tähtäimen suunnittelua niin että tavoitteet kirjataan ja tietyn väliajoin suoritetaan katselmointi?
4. Minkälainen merkitys patentoinnilla on yrityksen liiketoiminnassa?

Julkinen rahoitus

1. Julkiseen rahoitukseen liittyy raportointia. Koetteko raportoinnin lähinnä pakonomaisena asiana vai hyötykö myös yritys siitä?
2. Käydäänkö julkisten rahoittajatahojen kanssa dialogia yrityksen etenemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta?
3. Tuleeko julkiselta rahoittajataholta ohjeita toiminnan eteenpäin viemiseksi? Ovatko ne hyödyllisiä ja tuleeko niitä riittävästi?

Operatiivinen toiminta

Alkuvaiheen yrityksen menestyminen edellyttää onnistunutta muutosta, jossa siirrytään kestävämmälle kasvu-uralle. Yritys saa mahdollisuuden toteuttaa strategiaa, kun sillä on onnistuneita muutosvaiheita takana ja menestyksen kierrettä on käytetty tehokkaasti hyväksi.

1. Yritystoiminta on jatkuvaa muutosta. Miten muutokseen reagoidaan?
2. Miten yrityksessä tehdään päätöksiä (esim. selvitystöiden perusteella, tiimin keskustelujen pohjalta, hallituksen näkemyksen mukaisesti)? Kohdataanko organisaation sisällä ongelmia päätösten voimaansaattamisessa?
3. Kuinka paljon haasteita on aiheuttanut toimivan ja kannattavan kokonaisuuden kehittäminen
 - oikean asiakastarpeen löytäminen
 - riittävän asiakaskunnan löytäminen
4. Pitäisikö omistajien osallistua hallitustyöskentelyyn vai hankkia enemmänkin asiantuntijatahoja yrityksen hallitukseen

Liite 2: Haastattelukysymykset, rahoittajat

Alkavien teknologiayritysten haasteena on saavuttaa liiketoiminnasta todistetusti toimiva, jotta yrityksen jatkorahoitusmahdollisuudet paranevat. Tämä edellyttää perustajilta ja koko organisaatiolta riittävän paljon oikeita päätöksiä ja onnistumisia tuotekehityksen sekä asiakasrajapinnan välillä. Kysymysten kautta on tarkoituksena kartoittaa alku- tai kasvuvaiheessa olevien yritysten näkemyksiä siitä mitkä ovat olleet organisaation keskeisimmät tavat toimia. Tätä kautta tavoitteena on saada vastausta kysymykseen, millä toimilla yritys parantaa mahdollisuuksiaan siirtyä alkuvaiheesta kasvuvaiheeseen ja varmistaakseen jatkorahoitusmahdollisuudet niin tulo- kuin ulkopuolisen rahoituksen kautta.

Yrityksen liiketoimintamalli

1. Tehdäänkö mielestänne yrityksissä riittävästi liiketoimintamallin dokumentointia?
2. Mitkä ovat mielestänne suurimmat esteet kasvuvaiheeseen siirtymisessä?
3. Mitkä ovat yleisimmät aloittavan yrityksen virheet?
4. Onko runsas patentointi startup vaiheessa tarpeellista, vai tulisiko keskittyä vasta siihen kun toiminta on todistetusti liiketoimintakelpoista?

Rahoitus

1. Rahoittajille tehdään määrätyn väliajoin raportointia. Onko yritysten raportoinnin laatu riittävää? Laaditaanko raportoinnista palaute yritykselle?
2. Käydäänkö yrityksen organisaation kanssa dialogia yrityksen etenemisestä?
3. Miten rahoituksen saaneita yrityksiä ohjataan?

Operatiivinen toiminta

1. Kasvuvaiheessa oleva yritys kohtaa mahdollisesti muutostilanteita. Miten tämä näkyy rahoittajalle ja kuinka siihen reagoidaan?
2. Miten yrityksen toimintaan puututaan, mikäli on nähtävissä, että tavoitteisiin ei välttämättä päästä?
3. Pitäisikö omistajien osallistua hallitustyöskentelyyn vai hankkia enemmänkin asiantuntijatahoja yrityksen hallitukseen