



Startup-yritysten kasvun haasteet

Teemu Hellberg

OPINNÄYTETYÖ

Joulukuu 2020

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Myyntiosaaminen

HELLBERG, TEEMU:
Startup-yritysten kasvun haasteet

Opinnäytetyö 52 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Joulukuu 2020

Startup-yrityksillä on entistä kansainvälisemmässä maailmassa lukuisia mahdollisuuksia kasvaa entistä paremmin sekä tuottaa työpaikkoja ja positiivista kehitystä valtion taloudessa. Nuoret ja lupaavat tulevaisuuden menestyjät ovat tärkeässä roolissa talouden kehittymisessä sekä vahvan vientipainotteisen maan kehityksessä. Kyseiset yritykset nähdään valtiollisella tasolla äärimmäisen tärkeäksi ja kuluvin vuosina onkin panostettu näiden nuorien ja lupaavien yritysten kasvamiseen sekä haasteiden eliminointiin ja tunnistamiseen.

Tässä opinnäytetyössä määritellään mitä tarkoitetaan startup-yrityksellä, pyritään tunnistamaan sekä löytämään startup-yritysten kasvun haasteita ja tuomaan esille mahdollisia vaihtoehtoja haasteiden ratkaisemiseksi. Työssä tuodaan esille myös startup-yritysten mahdollisuuksia ulkoiseen apuun rahoituksen turvin.

Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena ja teoreettisen osuuden lisäksi haastateltiin suomalaisia startup-yritysten perustajia sekä johtohenkilöitä. Aineiston keruu suoritettiin teemahaastatteluiden muodossa ja näissä keskustelu sujui hyvin vapaasti, vaikka teemat olivat kaikille haastatelluille henkilöille samat.

Tutkimukseen valitut yritykset olivat osittain hyvin erilaisia toimialoiltaan sekä toiminnan osalta, mutta pääsääntöisesti haastatellut henkilöt olivat yhtä mieltä oikeiden ihmisten löytämisestä oikeisiin tehtäviin. Tämä oli yksi suurimmista onnistumisista näissä menestyneissä yrityksissä, mutta esille tuli useaan otteeseen, että pitää osata keskittyä oikeisiin asioihin jatkuvasti.

Tutkimusta tehdessä nousi esiin paljon samoja teemoja sekä kirjallisuudesta, että haastatteluista. Yksi suuri teema oli se, että lupaavien yritysten kasvattaminen suureksi ja globaalisti merkittäväksi, nähdään äärimmäisen tärkeänä ja monella eri tasolla pyritään tekemään töitä paremman tulevaisuuden eteen. Apua yrityksille sekä konsultointiin, rahoituksen ja valtion toimesta tulee jatkuvasti enemmän ja tämän ansiosta mahdollisuudet paranevat vuosi toisensa perään. Tämä ei kuitenkaan ole vielä aukotonta ja uusien keinojen löytäminen on tarpeen.

Asiasanat: startup, kasvun haasteet, rahoitusmahdollisuudet

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration
Sales Management

HELLBERG, TEEMU:
Challenges for the Growth of Startup Companies

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 3 pages
December 2020

When the world turns more and more global, the startup companies have wider range of possibilities to grow further, provide more jobs to people and bring positive impact in national economy. Success-making companies of the future are very important in the development of economy and especially in Finland which is strongly export-oriented. Startup companies are seen extremely important at government level and in the past years there have been significant loading to these companies as well as efforts to eliminate and identify the challenges on their way.

In this thesis it was defined, what a startup company is and what challenges those have. The thesis also brought out some options, how to solve the problems.

This research was carried out as a qualitative study and in addition to the theoretical part, there were interviews with founders and leaders of Finnish startups. Thesis material was collected through thematic interviews and in these interviews the conversations were really open although the themes were exactly the same for every person.

The companies selected to this research were in some ways quite different related to their industry but in most parts, the interviewed persons were in agreement to find the right people to the right positions. This was one of the biggest success factors in these companies but it came up many times that the most important thing was to keep clear focus on things that mattered the most.

During the research many similar themes emerged from both the literature and the interviews. One of the biggest themes was, that promoting young and promising companies to become huge and globally noticed, was seen as extremely important and people at many different levels are working for a better future. Help for the companies through consultation, funding and government measures has increased creating more and more opportunities for young companies year after year.

Key words: startup, challenges of growth, funding

SISÄLLYS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 2 | TUTKIMUSAIHE JA SEN RAJAAMINEN..... | 10 |
| | 2.1 Tutkimusaihe..... | 10 |
| | 2.2 Tutkimuksen tavoitteet | 10 |
| | 2.3 Tutkimusmenetelmä..... | 11 |
| 3 | STARTUP-YRITYKSEN OMINAISUUDET | 13 |
| | 3.1 Startup-yritykseksi luokittelu..... | 13 |
| | 3.1.1 Lähtölaukaus yritykselle | 13 |
| | 3.1.2 Kasvun mahdollisuudet | 14 |
| | 3.1.3 Asiakaskannan luominen tyhjästä | 16 |
| | 3.1.4 Startup-yritysten elinkaari | 17 |
| | 3.1.5 Yritysten oma vaikutus kasvuun | 18 |
| | 3.2 Startup-yrityksen muutos kasvun aikana..... | 19 |
| 4 | STARTUP-YRITYKSEN KASVUN HAASTEET | 21 |
| | 4.1 Asiakkaiden löytäminen | 21 |
| | 4.2 Yrityksen tarjoaman hinnoittelu | 23 |
| | 4.3 Yrityksen henkinen pääoma | 24 |
| | 4.4 Ulkoiset tekijät kasvun esteenä..... | 26 |
| 5 | KASVUN RAHOITTAMINEN | 27 |
| | 5.1 Rahan sitoutuminen yrityksessä..... | 27 |
| | 5.1.1 Yrityksen pysyvät vastaavat | 28 |
| | 5.1.2 Käyttöpääoma | 28 |
| | 5.2 Oma pääoma | 29 |
| | 5.2.1 Tulorahoitus..... | 30 |
| | 5.2.2 Ulkoinen oma pääoma..... | 30 |
| | 5.3 Vieras pääoma | 31 |
| | 5.4 Välirahoitus | 32 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 34 |
| | 6.1 Pohjatiedot haastatteluista | 34 |
| | 6.2 Haastatteluiden tarkemmat tulokset..... | 35 |
| | 6.2.1 Startup-yrityksen lähtökohdat | 35 |
| | 6.2.2 Kasvun rakentaminen..... | 37 |
| | 6.2.3 Rahoituksen hakeminen | 38 |
| | 6.2.4 Suurimmat kasvun haasteet | 40 |
| | 6.3 Haastattelun analyysi ja johtopäätökset..... | 41 |
| | POHDINTA | 44 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| LÄHTEET | 46 |
| KUVIOT JA KUVAT | 52 |
| TAULUKOT | 53 |
| LIITTEET | 54 |
| Liite 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET | 55 |

LYHENTEET JA TERMIT

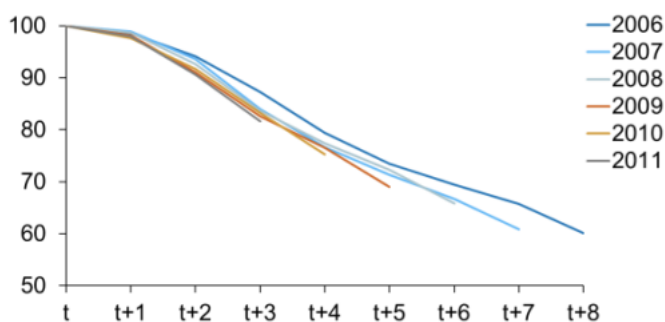
| | |
|----------------------|---|
| Startup-yritys | Nuori, kasvuhaluinen yritys, jonka tuote tai palvelu on helpohkosti skaalattavissa. |
| Kasvuyritys | Jatkuvasti kasvattaa vuosittaista liikevaihtoa sekä tuo markkinoille uusia mahdollisuuksia. |
| Enkelisijoittaja | Institutionaalisen rahoituksen ulkopuolinen toimija, joka sijoittaa omaa varallisuuttaan varhaisen vaiheen lupaaviin yrityksiin. |
| Pääomasijoittaja | Sijoittaa pörssin ulkopuolisiin yrityksiin ja pyrkii saamaan sijoittamalleen rahalle mahdollisimman hyvän tuoton. Väliaikainen rahallinen apu yrityksen kasvuhaluisten kynnyksellä. |
| Venture Capital (VC) | Pääomasijoitusta nimenomaan alkuvaiheen lupaaviin yrityksiin. |
| Private Equity | Pääomasijoitusta lupaaviin yrityksiin, joilla on jo kassavirtaa. |
| Skaalautuvuus | Toiminnan tehokkuuden lisääminen yrityksessä ilman resurssien kasvattamista. |

1 JOHDANTO

Yritysten matka on muuttunut valtavasti viimeisten vuosikymmenien aikana ja uusien edelläkävijäyritysten määrää olisi kasvatettava reilusti. Muutamassa vuosikymmenessä, globaaliuden tullessa jokaiselle arkipäiväiseksi, on muutokset yritysten toimialoissa, varsinkin menestyvien ja kasvavien yritysten toimialoissa, täysin päinvastaiset verrattuna vain 20 vuotta taaksepäin. Rakennemuutokset ovat osa normaalia kehittymistä yritysten sekä yhteiskunnan keskuudessa ja onkin normaalia, että perinteisiltä aloilta katoaa nopeasti mahdollisuuksia, ellei ne uudistu ajan hengen mukaisesti (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.).

Tutkimuksia startup-yritysten olemassaolosta ja niiden tulemisesta tulevaisuuden kasvun moottoreiksi on viimeisinä vuosina tehty varsinkin valtion toimesta melko paljon. Esimerkiksi Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen vuonna 2016 tekemässä selvityksessä pureuduttiin kyseisten yritysten työllisyyden kehittymiseen sekä niiden olemassaoloon ja jatkuvuuteen (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016). Edellä mainitun tyylliset tutkimukset ja selvitykset ovat lisänneet merkitystään, ja startup-yrityksissä nähdään suuri mahdollisuus uudistaa yrityskenttää nopeastikin ja parhaassa tapauksessa pystytään luomaan työpaikkoja myös nuorille entistä paremmin.

Yrityksiä, jotka täyttävät startup-yrityksen ominaisuudet, perustetaan vuosittain noin 4000–5000 ja tilastojen mukaan noin 80 % selviytyy kolmen vuoden päähän ja noin 70 % viiden vuoden päähän. Kuvassa 1 on visualisoitu edellä mainittu. Näistä ainoastaan 6–7 % vuosittain perustettavista startup-yrityksistä kasvaa merkittävästi kolme vuotta perustamisen jälkeen. Tästä syystä onkin tärkeää tarkastella yritysten haasteita kasvun kynnyksellä, jotta yrityksillä on mahdollisuus saada apua aiemmista tapauksista ja ratkaisuista niiden saralla. (Valtioneuvosto 2016, 25).



KUVA 1. Startup-yritysten eloonjäämisen todennäköisyydet (Valtioneuvosto 2016, 24).

Tässä opinnäytetyössä pureudutaan startup-yritysten haasteisiin yritysten elinkaaren eri vaiheissa ja pyritään löytämään ratkaisuja ja vaihtoehtoja, jotka voisivat olla mahdollisesti käytettävissä muilla aloittavilla yrityksillä toimialasta riippumatta.

Samalla tässä työssä tarkastellaan suomalaisia startup-yrityksiä, jotka jo muutaman ensimmäisen vuoden aikana ovat päässet kiinni menestykseen sekä syitä niiden pärjäämiseen. Koska rahoituksen hakeminen monen kovaa kasvua hakevan yrityksen alkuvaiheissa on äärimmäisen tärkeää, on työhön sisällytetty myös erilaisia esimerkkejä yrityksen rahoittamisesta alkuvaiheessa. Työn lopussa haastatteluissa on myös kysytty startup-yrittäjien mielipidettä rahoituksen hakemisesta ja sen hyödyistä yritystoiminnalle.

Työn taustalla on oma kiinnostus yritysten kasvuun ja tarkemmin se, että mikä on siivittänyt menestyneitä yrityksiä niiden alkutaipaleilla. Olisiko menestyksen resepti monistettavissa useampaan aloittavaan yritykseen sellaisenaan?

Suomessa on ollut raudanlujaa osaamista varsinkin teknisellä puolella kautta aikain. Suomalaisuuden peruspilareihin on kuulunut kuitenkin aina vaatimattomuus ja hyvien ideoiden jalostaminen menestystarinaksi onkin ollut jo hieman harvinaisempaa. Tähän on kuitenkin tullut suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana ja suunta ollut aavistuksen parempaa ja ongelmiin on löydetty ratkaisuja, joita voidaan monistaa useisiin eri organisaatioihin. Myös markkinoiden avautuessa ulkomaille helpommin, on sieltä onnistuttu löytämään osaajia tuomaan maailmalla toimineita toimintatapoja myös tänne kotimaisten yritysten käyttöön.

Työ on rakennettu niin, että alkuun käydään läpi tutkimuksen ja aiheen perusteet teoreettisesti, jotta saadaan paras mahdollinen käsitys työn tavoitteista ja näitä aiheita käsitellään luvuissa yksi (1) ja kaksi (2). Luvuissa kolme (3), neljä (4) ja viisi (5) annetaan määritelmä startup-yrityksestä, jonka avulla yrityksiä pystytään tarkastelemaan. Lisäksi kyseisissä kappaleissa tuodaan esille aikaisempia tutkimuksia startup-yritysten mahdollisista haasteista sekä rahoituksen eri vaihtoehtoja aloittaville yrityksille. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimushaastatteluiden tulokset sekä peilataan niitä teoreettisessa osuudessa esille tulleisiin haasteisiin kasvun kynnyksellä.

2 TUTKIMUSAIHE JA SEN RAJAAMINEN

2.1 Tutkimusaihe

Käsittämäni tutkimuksen aiheena on startup-yritysten kasvun haasteet ja tarkemmin, minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia kyseisillä yrityksillä on kasvaa pienestä autotalliyrityksestä mahdollisesti globaaliksi ja kannattavaksi liiketoiminnaksi. Työssä on pyritty käyttämään laaja-alaisesti materiaalia, hyödyntäen sekä ulkomaisia, että kotimaisia lähteitä painetusta kirjallisuudesta sekä sähköisistä lähteistä. Työhön on haastateltu lisäksi Suomessa ja maailmalla jalansijaa tehneiden yritysten perustajia ja omistajia.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään yritysten keinoja kasvaa mahdollisimman hyvin sekä esittää esimerkkejä hyvin toimivista ratkaisuista. Tähän liittyen halusin myös selvittää vastauksia kysymykseen minkälaiset yritykset menestyvät sekä minkä tyyppiset yritykset saavat rahoitusta ja miten yritysten suunta mahdollisesti on muuttunut rahoituksen saannin jälkeen. On myös hyvin olennaista asian yhteydessä selvittää miten yritykset ovat pystyneet luomaan kasvun edellytyksiä oman tehokkaan myyntinsä avulla.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ensinnäkin, millaisia haasteita kasvuyrityksillä on niiden kasvussa? Mistä yritykset ovat saaneet apua haasteidensa ratkaisemiseksi? Ovatko ongelmat samanlaisia yrityksestä riippumatta? Miten haasteet on ratkaistu lopulta? Vaikka startup-yritykset toimivat hyvin erilaisilla toimialoilla ja ovat omalla tavallaan uniikkeja, on tämän työn tarkoituksena tuoda esille niiden saman kaltaisia haasteita ennen kasvun saavuttamista. Työn tarkoituksena on myös löytää keinoja nuorille yrityksille ennaltaehkäisemään ongelmat tai ainakin soveltamaan ratkaisuja.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin empiirinen tutkimus kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Tutkimusmenetelmänä puolestaan käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska tarkoitus oli saada mahdollisimman erilaisia vastauksia haastateltavilta, jotta tutkimuksen tavoitteet toteutuisivat parhaalla mahdollisella tavalla. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavilta kysytään samat kysymykset, mutta järjestys voi poiketa sekä haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin (Valli & Aaltola 2015, 29). Teemahaastattelun valikoitui parhaaksi vaihtoehdoksi, koska sen avulla on mahdollisuus löytää niin sanottua käytännön kautta opittua tietoa ja tämän avulla pääsee parhaiten kiinni yrityspäätäjien mahdollisuuksiin ja parhaisiin toimintatapoihin.

Henkilöt, jotka valikoituvat haastateltavaksi pyrittiin keräämään mahdollisimman monimuotoisesti eri alojen edustajista, jotta aihetta tulisi tarkasteltua mahdollisimman monelta eri kantilta. Haastatteluita kerättiin kuuden (6) eri yrityksen toimitusjohtajan ja perustajan kautta sekä yhden sijoittajan kautta, jolla on sijoituksessa useampia lupaavia startup-yrityksiä. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää kyseisten henkilöiden omia kokemuksia haasteista ja parhaita käytäntöjä kasvun kattamiseksi sekä erilaisten rahoitusten hakemista ja mahdollisesti niistä avun löytämisestä.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna ja haastattelun muoto lähenteli avointa haastattelua keskustelun avoimuuden vuoksi. Haastattelun aihepiirit olivat mietitty jo etukäteen, mutta kuten teemahaastatteluille on tyypillistä, eteni haastattelu vastapuolesta riippuen hieman eri järjestyksessä. Teemat oli valittu niin, että haastatteluista saisi mahdollisimman paljon tietoa avoimilla kysymyksillä ja näin ollen haastateltavilta runsaasti omiin kokemuksiin pohjautuvaa tietoa. Teemoina jokaisessa haastattelussa oli yritysten elinkaari sekä omistuspohjan mahdollinen muuttuminen, kasvun kattaminen ulkopuolisen rahoituksen turvin sekä haasteet ja mahdollisuudet tulevaisuudessa yrityskentässä, että omalla toimialalla. Haastattelun aihe annettiin haastateltaville etukäteen, mutta kysymykset esitettiin vasta keskustelun aikana. Haastattelun kysymykset esitetään työn lopussa liitteessä yksi (1) ja

haastatteluiden tulokset esitetään anonymisti mahdollisten arkaluontoisten tietojen vuoksi.

3 STARTUP-YRITYKSEN OMINAISUUDET

3.1 Startup-yritykseksi luokittelu

Startup-yrityksen määritelmää ei suoranaisesti ole missään muodostettu eli monesti jokainen voi käyttää omia kriteerejään lopulliseen kohderyhmään. Tässä tutkimuksessa kuitenkin tämä määritelmä kattaa sen, että puhutaan vain nuorista, 1–5 vuotta vanhoista, yrityksistä toimialasta riippumatta. Tähän yritysjoukkoon ei lasketa yrityskauppoja vaan nimenomaan vasta perustettu uusi yritys, jolloin rajausta uusiin innovatiivisiin yrityksiin voidaan tehdä (Valtioneuvoston kanslia, 2016).

Kyseiset yritykset ovat lähtökohtaisesti melko pieniä ja tässä tutkimuksessa määritelmä rajautuu maksimissaan 60 työntekijään yrityksessä. Rajausta voisi olla pienempikin, mutta jotkin tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat investoineet valtavasti kasvuun henkisen pääoman puolella ja halunneet kasvattaa liiketoimintaa alusta asti kansainvälisellä näkökulmalla, jonka vuoksi työntekijöitä on työllistetty heti alkuun suurehko määrä.

Yllä mainitut määritelmät startup-yrityksestä ovat hieman virallisempia ja kuten aiemmin mainittu, on tarkan määritelmän tekeminen vaikeaa. Maailmalta löytyy useita vaikuttajia, jotka ovat tehneet omat määritelmänsä ja parhaiten kuvaavana voisi pitää väitettä, että startup-yritys on tilapäinen organisaatio, jonka tarkoituksena on etsiä toistettavissa olevaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia (Steve Blank 2010). Tämän määritelmän avulla voidaan erottaa hyvin toisistaan muuten vain pienet yritykset startup-yrityksistä. On siis selvää, että startup-yrityksen yksi tärkeimmistä kriteereistä on mahdollisuus ja ennen kaikkea halu kasvattaa liiketoimintaa mahdollisimman paljon ja nopeasti miettimättä alussa sen kummemmin kannattavuutta varsinkaan yrityksen alkuvaiheissa (Forbes 2013).

3.1.1 Lähtölaukaus yritykselle

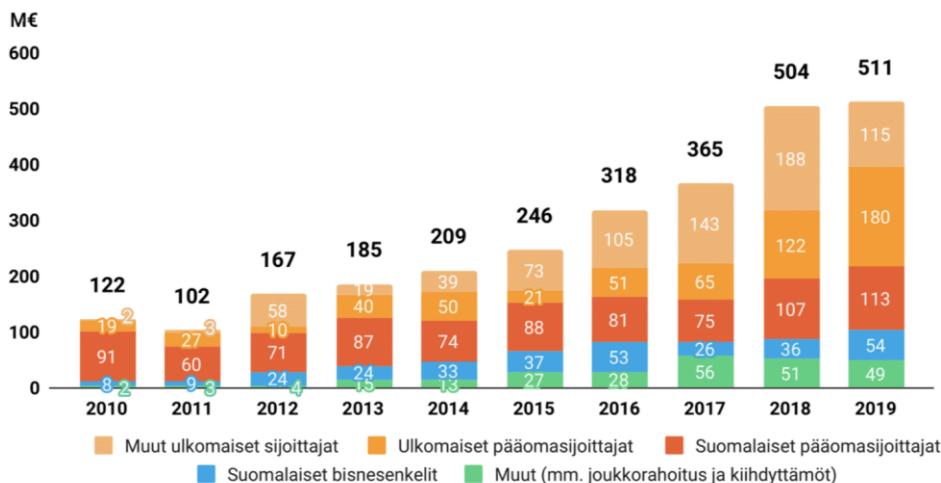
Suomessa perustetaan vuosittain noin 4000–5000 aikaisemmin mainitut kriteerit täyttävää startup-yritystä ja tuosta määrästä muutama prosentti ylittää haluamaansa kasvuun. Näissä yrityksissä on keksitty toiminnan aloittamiseen vaadittava liikeidea, joka ratkaisee jonkin ongelman, mutta ongelman ratkaiseminen ei välttämättä ole ilmeinen eikä tulevaisuus ole millään tavalla taattu (Forbes 2013). Monissa määritelmässä startup-yritys on kasvuun tähtäävä sekä liikeidea on myös oltava helposti skaalautuva, jonka vuoksi suuri osa kyseessä olevista yrityksistä ovat teknologia-alalla toimivia, esimerkiksi ohjelmistoja, tekeviä yrityksiä. Kaikki startup:it eivät kuitenkaan omaa skaalautuvaa liiketoimintamallia, mutta kasvuun tähtääviksi niitä voidaan kuitenkin pitää (Euroopan komissio, 2018).

Startup-yrityksien on myös äärimmäisen tärkeää miettiä yrityksen perustamisen ajoitusta. Monesti yrityksen idea liiketoiminnasta saattaa olla melko innovatiivinen ja katsoo pitkälle tulevaisuuteen, jolloin tulee haaste siinä, että onko markkinoiden maturiteetti vielä siinä pisteessä, että liiketoimintaa kannattaa alkaa kasvattamaan (Busulwa, Birdthistle & Dunn 2020).

3.1.2 Kasvun mahdollisuudet

Startup-kentän ollessa lähtökohtaisesti dynaaminen ja innovatiivinen, luo se hyvän mahdollisuuden kasvattaa liiketoimintaa hyvinkin nopeasti rakenteellisten muutostrendien alla. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi digitalisaation ja globalisaation vaatimia muutoksia liiketoiminnassa, jolloin nuorten yritysten on helpompi erottautua kilpailevasta kentästä suuria yrityksiä nopeammin (Valtioneuvosto 2016, 11).

Suomalaisten aikaisen vaiheen kasvuyritysten rahoitus



KUVA 2. Suomalaisten startup-yritysten rahoituksen kehittyminen (Pääomasijoittajat 2020)

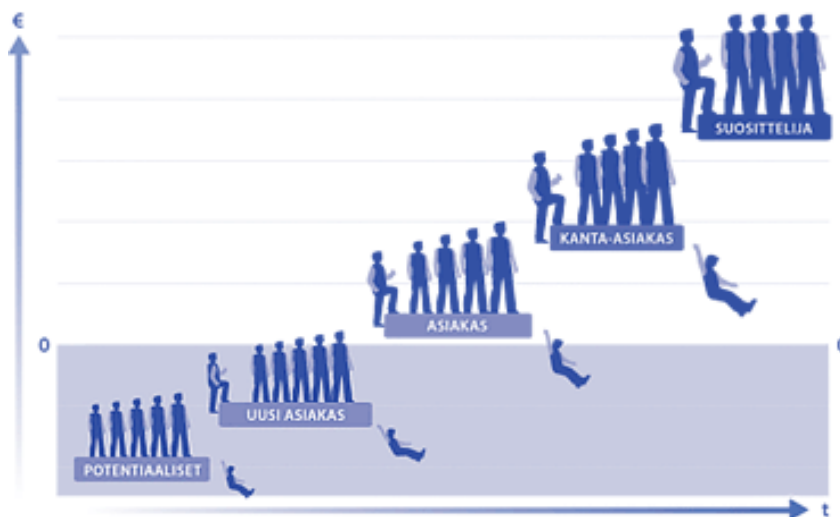
Vuonna 2019 startup-yrityksiin sijoitettiin Suomessa ennätyspaljon rahaa, yhteensä noin 511 miljoonaa euroa. Näistä sijoituksista noin 54 miljoonaa tuli bisnesenkeleiltä yritysten omaksi pääomaksi ja loput sijoituksista olivat pääomasijoituksia. Vuosi 2019 oli ennätyksellinen myös ulkomaisen sijoitetun rahan osalta, joten Suomen ulkopuolella on todettu Suomessa olevan hyvät mahdollisuudet saada rahoille mahdollisimman hyvä tuotto. Noin 35 % kaikista sijoituksista startup-yrityksiin on tullut Suomen ulkopuolelta ja suurin osa näistä sijoituksista tehdään kotimaisen VC-sijoittajan kanssa yhteistyössä. (FiBAN 2020).

Startup-yritysten tähdätessä kasvuun, on niiden perustajien ja avainhenkilöstön mietittävä alusta alkaen, että miten saadaan rakennettua skaalaava liiketoimintamalli. Tämä on monesti edellytys jatkuvalla kasvulla ja tässä tulee ottaa huomioon se, että millaisen radan haluaa valita kasvua kohti ja mistä mahdollisesti voisi saada apua, ehkä rahoituksen muodossa, saavuttaakseen tavoitteensa. Tutkimusten mukaan 30 % yrittäjistä kertoi, että juuri tämä skaalautuvuus, on liiketoiminnan suurin haaste saada toimivaksi kokonaisuudeksi (Cohan 2019, 1).

3.1.3 Asiakaskannan luominen tyhjästä

Aloittavan yrityksen alkuvaiheissa ja ensimmäisinä vuosina kannattavan kasvun luominen on melkoisen haastavaa, sillä suuri osa kasvua tavoittelevan yrityksen tuotosta menee investointeihin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Yritysten onkin varmistettava, että pohja kestäväälle kasvulle luodaan heti yrityksen alkuvaiheessa ja nimenomaan kestävästä asiakkuuksista rakennetaan peruspilari yrityksen jatkuvuudelle (Storbacka 2005, 13). Kestävillä asiakassuhteilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että yritys itsessään on tilanteen päällä ja johtaa asiakassuhteita eikä asiakas johda yrityksen määrittäviä tekijöitä. B2B-yrityksissä saatetaan helposti ajautua tilanteeseen missä muutama isompi asiakas vie useamman kymmenen prosenttia liikevaihdosta, jolloin tulevaisuus elää näiden muutaman hyvän asiakkaan armoilla (Storbacka 2005, 20). Pahimmillaan tilanne voi olla se, että yritys toimii alihankkijan roolissa ja tuolloin riippuvainen esimerkiksi vain yhdestä asiakkaasta, jonka myötä liiketoiminnan riskit voivat kasvaa kohtuuttomiksi (Sotka 2018).

Startup-yrityksissä, joissa ei luonnollisesti ole vielä asiakaspohjaa, on alkuun mietittävä, että ketkä ovat heille oikeita asiakkaita. Segmentoimalla löydetään tehokkaimmalla tavalla tuottavimmat asiakkaat ja tällöin myös markkinointi heidän suuntaansa on helpompaa, kun fokus on kirkaana mielessä (The Startup 2017). Kyseisissä juuri aloittaneissa yrityksissä tuote tai palvelu saattaa olla aikaansa edellä, jolloin kohderyhmän löytäminen voi olla hyvinkin haastavaa. Tämä vaatii jatkuvaa mittaamista asiakashankintakulun ja asiakkuuksien arvon välillä (kuva 3), jotta voidaan jossain vaiheessa todeta kyseisen asiakkaan tuottavan riittävästi saadakseen sen jossain vaiheessa kannattavaksi (Loyalistic 2019).



KUVA 3. Asiakkuuden vaiheet (Loyalistic 2019).

Kestävää liiketoiminnasta tulee siinä vaiheessa, kun ymmärretään, että asiakkaan arvon tulisi olla kasvatettavissa eikä tarvitse aina hankkia uutta asiakasta, jotta liiketoiminta kasvaisi. Asiakashankinnan alkupäätä täytyy jatkuvasti tarkastella ja minimoida asiakashankinnan kustannukset sekä verrata liiketoiminnan kuluja asiakkaan tuomaan arvoon nähden. Pääsääntöisesti olisi hyvä sääntö, että asiakashankinnan kulut katetaan vuoden sisällä kustannuksen synnystä. (Skok n.d.).

Asiakkuuksien saamiseen ja säilyttämiseen vaaditaan puolestaan yritykseltä monesti melkoinen määrä raakaa jalkatyötä ja ilman valtavaa halua päästä eteenpäin ja kasvattaa liiketoiminnasta kestävä, on vaikeaa kasvattaa yrityksen tulosta haluamaansa suuntaan (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 26).

3.1.4 Startup-yritysten elinkaari

Kuten aiemmin mainittu, Suomessa perustetaan noin 4000–5000 startup-yritystä vuosittain. Tuosta määrästä noin 100 on potentiaalisia oikealle kasville ja niitä voidaan sanoa lupaaviksi tulevaisuuden yrityksiksi. Suurinta osaa vuosittain perustettavista yrityksistä odottaa kuitenkin toiminnan päättäminen seuraavan viiden vuoden aikana ja asiantuntijoiden mukaan olisi hyvä, jos edes viidennes selviäisi hengissä viiden vuoden jälkeenkin (Yle, 2018).

Ensimmäisten vuosien aikana lopettavat yritykset ovat tutkimusten mukaan tuoton kannalta kaikkein heikoimpia ja monesti nuo ensimmäiset vuodet selvittääinkin mahdollisten ulkopuolisen rahoituksen turvin. Yritykset, jotka jatkavat tuon kriittisen viiden vuoden jälkeen, ovat pystyneet tehostamaan toimintaansa ja luomaan uusia toimintamalleja tuottavuuden parantamiseksi. Tämä antaa parhaan mahdollisen pohjan yrityksen tulevaisuuden kasvulle, kun on opittu luomalla yrityksen perusta mahdollisimman hyvään kuntoon. (Maliranta, Pajarinen & Rouvinen 2018, 29). Ani harva startup-yritys on alusta asti, tai edes ensimmäisinä vuosina, kannattava ja se onkin yksi suurimmista haasteista, jos yrityksen kassassa ei ole rahaa, jolla investoinnit saataisiin katettua ja kasvua jatkettua (Business Kangasala 2019). Tähän liittyy vahvasti yrityksen ulkopuolinen rahoitus, jota avataan tarkemmin luvussa viisi (5).

3.1.5 Yritysten oma vaikutus kasvuun

Lukuisissa artikkeleissa mainitaan, että tehokas kasvu on lähtöisin yrityksen tiimistä ja usein startup-yrityksen perustajat ovatkin nälkäisiä menestyksen suhteen ja heillä on motivaatiota ja tahtoa muita enemmän (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 26). Kuten Puttonen (Puttonen 2010, 20) kertoo selvityksessään, että kasvuyrittäjät ovat yleensä korkeasti koulutettuja, teknillisen alan tutkinnon suorittaneita, ansiotyössä ennen yrittäjyyttä toimineita, useimmiten miehiä, aiempaa johtamiskokemusta kartuttaneita, muita riskihakuisempia, motivoituneita vaurastumaan, uutta liiketoimintamahdollisuutta hyödyntäviä, joilla on keskimääräistä korkeampi tulotaso ja nettovarallisuus. Tätä samaa väitettä puoltaa tutkimus, jossa selvitettiin yrittäjyyden ydintä ja erityisesti yritysten perustajat ovat työskennelleet tuottavissa yrityksissä. Tämä on lähtökohta monesti kasvulle myös juuri perustetussa startup-yrityksessä. (Maliranta, Pajarinen & Rouvinen 2018, 30).

Keskimääräistä kovempaa kasvavat yritykset panostavat erityisen paljon tiimin sisäiseen tehokkuuteen ja pyrkivät saamaan mahdollisimman hyvin toimivan, erilaista osaamista omaavan tiimin. Tutkimusten mukaan tällaiset tiimit, joihin on

panostettu kulttuurin ja kokemuksen kautta, ovat tuottaneet kaksi kertaa korkeampaa liikevaihtoa ja neljä kertaa parempaa tulosta (Vapamedia).

Näiden lisäksi monet yritykset pyrkivät etsimään verkostoitumalla eri alan osaajien kanssa ja sitä kautta tekemään mahdollista yhteistyötä. On lähes mahdotonta tehdä kaikkea yrityksen sisällä ja siksi onkin järkevää ostaa työtä välillä ulkopuoliselta toimittajalta, joka on keskittynyt johonkin tiettyyn toimintoon tai osa-alueeseen. Näitä mahdollisuuksia voisi olla yrityksen tehokkuuden kasvattaminen, kansainvälisyyden mahdollisuuksien havaitseminen, myynnin lisääminen sekä markkinointipalveluiden ostaminen.

3.2 Startup-yrityksen muutos kasvun aikana

Startup-yrityksen perustamisen taustalla on idea tehdä jokin asia täysin eri tavalla, keksiä jokin täysin uusi tuote tai palvelu tai vain tehdä jokin asia huomattavasti paremmin kuin aikaisemmin. Kyseisille yrityksille ominainen kasvuhakuisuus ja esimerkiksi mahdollinen uusi innovaatio voivat johtaa valtavaan kasvuun ja tämä kasvutahti voi monessa tapauksessa tulla yllätyksenä, jolloin yrityksen on vaikeaa pitää kaikki langat käsissään samaan aikaan. Projekteja saattaa tulla ovista ja ikkunoista ja näihin on palkattava lisää työvoimaa, muutettava suurempiin toimitiloihin suuremman työntekijämäärän vuoksi ja luotava organisaation eri tasoja, jotta hommat etenevät yrityksen haluamalla tavalla (Kettunen 2015).

Yritysten kasvaessa tietyn pisteen ohi, alkavat monesti byrokratia ja etäisyydet kollegoiden ja esimiesten, että alaisten, välillä kasvamaan liiankin suureksi. Tästä aiheutuu monesti ongelmia yrityksen kommunikaatiossa ja tyytyväisyydessä tilanteeseen, jolla puolestaan on negatiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen.

Yllä kuvattu ongelma on tunnistettu jo vuosia ja monet organisaatiot ovatkin laittaneet valtavasti resursseja tämän ongelman parantamiseksi, ja yrityskulttuuria on yritetty ylläpitää startup-yritykselle tyypillisellä hyvin pienellä hierarkialla ja niin, että jokainen olisi kykenevä tekemään myös suuria

päätöksiä. Kun yrityksen kasvun haasteita pilkotaan pienempiin osiin, eri henkilöiden hoidettaviksi, muuttuu haasteet pienemmiksi ja organisaation pystyy hiomaan entistä yhtenäisemmäksi.

4 STARTUP-YRITYKSEN KASVUN HAASTEET

Lähtökohtainen idea yritystä perustaessa on se, että yrityksen myynnillä saadaan tuottoina enemmän kuin mitä kulut ovat. Kun liiketoiminta on saatu pyörimään, on useassa tapauksessa yrityksen toimintaa tarkoitus kasvattaa jatkuvasti ja tuottaa entistä enemmän liikevaihtoa. Startup-yrityksissä tätä liikevaihdon kasvua pyritään kasvattamaan keskimääräistä tehokkaammin ja pyritään löytämään monistettavia malleja tämän kasvun edistämiseksi (Harju 2018).

Yrityksen orgaaninen kasvu tarkoittaa sitä, että yritys kasvaa oman liiketoiminnan ansiosta ilman yritysostoja. Jos yritys valitsee orgaanisen kasvupolun, on sen mietittävä tarkasti mikä on sen kilpailuetu muihin alan toimijoihin verrattuna ja oltava varma siitä, että prosessit toimivat tehokkaasti (Storbacka 2005, 33). Liikevaihdon kasvun tiellä on kuitenkin useita haasteita, joihin yrityksen perustajien täytyy löytää oikeat keinot määränpään saavuttamiseksi. Mistä löydetään asiakkaat? Miten toimintaa tulisi kehittää? Mitkä ovat oman yrityksen vahvuudet? Mihin asioihin ei voi itse vaikuttaa? Näihin kysymyksiin voi löytyä apua SWOT-analyysistä (strengths, weaknesses, opportunities, threats), jossa arvioidaan yrityksen sisäisiä, että ulkoisia uhkia (Speth 2015, 5).

4.1 Asiakkaiden löytäminen

Kuten aina yritysten alkuvaiheissa, on yrityksen mietittävä mistä löytää ensimmäiset asiakkaat. Tutkimuksessa esiin tuoduissa nuorissa ja innovatiivisissa yrityksissä voi monesti taustalla olla laaja verkosto sekä perustajien näkemys jo valmiista kohderyhmästä (Lesonsky 2019). Tämän avulla voi päästä alkuun jo ennen liiketoiminnan varsinaista aloittamista, kun asiakkaita saattaa olla jo muutama valmiina. Tärkeintä kuitenkin yrityksen alkuvaiheissa on se, että osaa kertoa ketkä olisivat potentiaalisia asiakkaita ja minkä ongelman tuotos mahdollisesti ratkaisee (Talerico 2018).

Startup-yrityksissä on ominaista, että ensimmäinen tuote saattaa olla hyvinkin raakile ja siitä tuotetaan eräänlainen prototyyppi, jota kaupataan potentiaalisille asiakkaille. Tämän avulla pyritään saamaan asiakkaalta tärkeää palautetta ja opitaan samalla uusia polkuja löytää tie mahdollisten uusien asiakkaiden luokse tai mahdollisesti kasvattaa tuota jo olemassa olevaa asiakkuutta palautteen pohjalta (Roy 2019). On myös tärkeää miettiä myynnin ajoitusta yrityksen tuotteen osalta ja yrittäjän täytyy olla kartalla siitä, että onko myynnin aloituksen aika juuri nyt vai mahdollisesti myöhemmässä tulevaisuudessa (Blank & Dorf 2020, chapter 1).



KUVA 4. Uuden tuotteen esittäminen (Blank & Dorf 2020).

Ensimmäisten asiakkaiden osalta olisi hyvä luoda esimerkiksi muutaman kymmenen potentiaalisen yrityksen lista, joille pystyy myymään idean tulevasta tuotteesta tai palvelusta (Talerico 2018; Lesonsky 2019). Tähän voi kulua huomattavasti aikaa, sillä alkuvaiheessa yrityksellä ei välttämättä ole työkaluja helpottamaan asiakkaiden löytymistä, vaan kaiken joutuu tekemään manuaalisesti. Tätä kohdentamista kutsutaan segmentoinniksi ja sen tärkeys on korostunut viimeisinä vuosina entisestään. Segmentoinnissa perinteinen malli on esimerkiksi yrityksen toimialan, koon tai sijainnin määrittelemine ja tätä kautta oikeiden yritysten löytäminen. Rinnalle on kuitenkin tuotu esimerkiksi arvopohjainen segmentointi, missä edellä mainitun lisäksi pyritään määrittelemään potentiaalisen asiakkaan ominaisuuksia ostamisen suhteen (Mercuri International n.d.). Segmentoinnin tärkeys kuitenkin korostuu sen mennessä hyvin, sillä hyvällä kohdennuksella yritys säästää loppujen lopuksi aikaa, rahaa ja muita resursseja (Imsmarketing n.d.).

Koska yrityksen tarjoama ei ole vielä kaiken kansan tietoisuudessa, on tärkeää tuoda esille omaa preesensiä tavalla tai toisella. Koska alkuvaiheessa ei ole välttämättä vielä mainosmateriaalia tai muuta, jota voisi tuottaa digitaalisesti, on mahdollinen yrityksen esiintuominen mahdollista esimerkiksi alan messuilla tai vastaavissa tapahtumissa (Lesonsky 2019). Nykyaikana on kuitenkin järkevää

käyttää resursseja näkyvyyteen digitaalisissa kanavissa ja mainonnan kustannus kyseisissä kanavissa on suhteellisen edullista. Digitaalisissa kanavissa voi testata helposti toimivia ratkaisuja samalla tavalla kuin oman tuotteen osalta ja tulokset saa melko nopeasti ja hyvin tarkalla analytiikalla. Tämän avulla löytää helposti myös uusia näkökulmia asiakkaiden suuntaan ja voi avata odottamattomia portteja (Ferres 2019). Vaikka digitaaliset kanavat ovat kehittyneet ja mahdollisesti suurempi massa on helpommin tavoitettavissa, ei vielä pidä kuitenkaan unohtaa edellä mainittuja, hieman perinteisempiä malleja. ”Startup-yritykset eivät epäonnistu tuotteen puutteen takia, ne epäonnistuvat asiakkaiden puuttumisen ja kannattavan liiketoiminnan vuoksi”. (Maas & Ester 2016, 78).

4.2 Yrityksen tarjoaman hinnoittelu

Yrityksen elossa pysyminen alkutaipaleilla, startup-yrityksille varsinkin, vaatii jatkuvaa tuotteen tai palvelun kehittämistä parempaan suuntaan. Kyseiset yritykset ovat tunnettuja ketteristä toimintamalleistaan ja jatkuvasta muuntautumisesta liiketoiminnan osalta löytääkseen sen oikean raiteen. Tästä jatkuvasta testaamisesta käytetään termiä pivointi, suomeksi kääntyminen, ja tarkemmin tuossa mallissa siis kokeillaan, opitaan ja vaihdetaan mahdollisesti suuntaa jatkuvasti parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi (Herranen 2020, 39).

Koska yrityksen tarjoama tuote tai palvelu kehittyy jatkuvasti, on yrityksen myös syytä miettiä miten hinnoittelu asiakkaan suuntaan reagoi kehitykseen. Hinnoittelussa voi testata asiakkaiden halua maksaa enemmän tuotoksesta ja testauksen avulla pystytään myös selvittämään esimerkiksi uuden tuotteen kohdalla sen, että kattaako myyntihinta tuotannon kustannukset. Tällöin syntyy tietysti yrityksen tuotto, jota yritystoiminnalla loppujen lopuksi tavoitellaan (Smith 2016, 32).

Hinnoittelulla on suuri merkitys yrityksen selviämisessä ja sen merkitys on yhtä suuri kuin tuotteen tai palvelun ominaisuuksien. Yksinkertaisella ja selkeällä hinnoittelulla yrityksen menestyminen ja kannattavuuden löytyminen on helpompaa. (Roy 2019).

Tuotolla ja hinnoittelulla on tosiaan suuri merkitys yrityksen jatkuvuuden kannalta ja nuo voi paketoida muutamalla kysymyksellä, joiden avulla kokonaisuutta pystyy yrittäjänä miettimään. Kuinka monta asiakasta tarvitsemme? Mikä on tuotteen tai palvelun tuottomalli? Kuinka paljon veloitamme asiakkaalta ja miten? Onko myynnistä syntyvä kate riittävä myynnin jatkamiseen? Näiden kriittisten kysymysten pohjalta on helpompi ennustaa tulevaisuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta. (Blank & Dorf 2020). Blank ja Dorf (2020) tuovat edellä mainitun lisäksi esille, että tätä prosessia joutuu alussa tekemään jatkuvasti, jotta pystytään todentamaan toiminnan olevan oman energian ja investointien arvoista.

4.3 Yrityksen henkinen pääoma

Startup-yritykset, kuten normaalit perustettavat yritykset, ovat saaneet alkunsa liikeideasta, jota lähdetään kehittämään haluttuun suuntaan. Koskaan ei tiedä onko markkinoilla loppujen lopuksi tarpeeksi kysyntää tuotteelle mitä yritys kehittää tai valmistaa, joten lopputulosta on vaikeaa arvioida ennen kuin yritys on hetken aikaa toiminut. Yrittäjyyden katsotaan olevan pikemminkin olettamusten testaamista ja oppimista näiden saralla, jotta saadaan valittua parhaat mahdolliset asiakkaat ja niiden perusteella kehittää liiketoimintaa (Pyykkö 2015, 73).

Yritysten kasvussa yksi määrittelevistä tekijöistä yleisesti on yrittäjän halu kasvattaa yritystä ja kysyttäessä tätä kasvuhaluja, haluaa teoriassa kaikki kasvaa, mutta todellisuus harvoin kuitenkaan antaa niin ymmärtää. Kasvu vaatii joskus henkilökohtaisia uhrauksia ja harva antaa itsestään enempää mahdollistaakseen yrityksen jatkuvan kasvun. (Vuori 2011, 104). Tämä korostuu entisestään startup-ajattelussa, koska kuten aiemmin mainittu, startup-yritykset ovat kasvuhakuisia ja skaalavia yrityksiä, joiden pyrkimys on kasvaa useita kymmeniä prosentteja vuotta kohden. Yrittäjän oma esimerkki sekä halu nähdään yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä kasvun kattamiseksi ja kovien tavoitteiden edessä johdon täytyy pystyä kanavoimaan resurssit tehokkaasti hyödyksi niin, että paras kasvu löytyy (Vuori 2011, 111). Vaikka yrittäjien nähdään olevan olennainen tekijä yrityksen

kehityksessä, on startup-yrityksissä äärimmäisen tärkeää, että johtajuutta ja päätöksentekoa osataan jakaa hyvin aikaisessa vaiheessa, jotta kasvu ja visio pysyy kirkkaana ja ihmisistä saadaan paras mahdollinen anti irti (HBR, 2019).

Sini Saalasti (Saalasti 2016, 67) nosti tutkimuksessaan esille kuusi eri tekijää startup-yrityksille: riskiset kumppanuussuhteet, oikeiden kumppaneiden löytäminen, taloudelliset haasteet, toimialan vaikutus, kulttuurin muutokset sekä johdon antamat ohjenuorat. On siis nähtävissä tämän perusteella, että harva näkee haasteita oman tuotteen tai palvelun ominaisuuksissa.

Koska harvoin kukaan kykenee yksinään viemään yritystä siihen pisteeseen mikä mahdollisissa mielikuvissa olisi tavoitteena, on yrittäjien löydettävä ympärilleen ihmisiä, jotka tuovat kasvua omalla osaamisellaan. Erinomaiset tekijät ympärillä, jotka ymmärtävät innovatiivisen ilmapiirin on eräänlainen pakko matkalla kasvua kohti (Martínez 2016; Saalasti 2016, 19). Vaarana on siis hyvien tekijöiden puuttuessa se, että koko liiketoiminnan harjoittaminen ja kasvattaminen voi vaikeutua huomattavasti ja lopulta kuihtua kasaan ennen kuin on välttämättä edes alkanut (Salamzadeh & Kawamorita 2015, 8). Rahoittajat arvostavat monesti sarjayrittäjiä, jotka ovat jo kokeneita yrityksen perustamisessa, mutta perustajat arvostavat puolestaan johtavia ja osaavia tiimejä. Optimaalisessa tapauksessa löytyy perustajat ja yrityksen ensimmäiset työntekijät, jotka ovat jo aiemmin kasanneet menestyneen liiketoiminnan. (Wise, Feld & Sacca 2017, chapter 5).

Samaan hengen vetoon viitaten aiempaan kappaleeseen, startup-yritysten kasvaessa kovaa vauhtia, on heidän otettava huomioon liian kova kasvu ja liiketoiminnan liian nopea skaalaaminen. Tässä tapauksessa ei välttämättä mietitä sitä vaihtoehtoa, että alkuhuumassa tuotteen tai palvelun ostaneet eivät edusta suurta asiakaskantaa vaan niiden jälkeen markkinat ovat tyhjyyttä täynnä (Harnish n.d.). Toisaalta liian nopean skaalaamisen lisäksi liian nopean kasvun kautta saattaa henkilöstön suuren kasvun takia tulla ongelma siitä, että organisaatio ei ole enää niin ketterä kuin alun perin oli tarkoitus olla ja minkä vuoksi startup-yritykset ovat alkuun niin menestyneitä (Harnish n.d.; Zak 2018).

4.4 Ulkoiset tekijät kasvun esteenä

Moni haaste kasvulle tulee organisaation sisältä, mutta on olemassa myös haasteita joihin yritys ei itsessään voi välittömästi vaikuttaa. Globaalin talouden ollessa joka päivä enemmän jokaisen arkipäivää, tuo se mahdollisuuksia ja haasteita oman tarjoaman kehittämiseen. Oma tuotetta on vietävä koko ajan eteenpäin ja markkinoilta saatavaa informaatiota on hyödynnettävä, jotta pysyisi jatkuvasti etulinjassa omalla alalla. Markkinatutkimukset, omien avainasiakkaiden kanssa keskustelu ja oman henkilöstön osallistaminen tulevaisuuden suunnitteluun ovat kriittisiä tekijöitä liiketoiminnan kasvattamisen kannalta ja etenkin startup-yrityksissä tämä korostuu entisestään liiketoiminnan monesti ollessa täysin uutta ja uniikkia (Info Entrepreneurs 2009). Tämän perusteella tuotekehitys on äärimmäisen tärkeää ja kehitettyjen ratkaisujen on oltava skaalattavissa, jotta haluttu kasvu saadaan aikaiseksi (Hyvärinen & Valtakari 2018, 4).

Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, talouden avautuessa laajalti maailman markkinoille, tuo se myös yritysten kilpailijat huomattavasti lähemmäs omia asiakkaita. Onkin mahdotonta ennustaa miten kilpailijat tulevat omille markkinoille ja minkälaista kehitystä ne tuovat. Mahdollisuus reagoida kilpailijoiden liikkeisiin on kuitenkin helpottunut, mutta vain 23 % reagoi tarpeeksi nopeasti kilpailijoiden tarjoaman muutokseen tutkimusten mukaan (HBR 2009). Yritysten ulkopuolisten asiantuntijoiden mukaan on tärkeää korostaa strategisten kumppanuuksien, ulkopuolisen osaamisen hyödyntämistä sekä kilpailutilanteen seuraamista (Hyvärinen & Valtakari 2018, 4).

Avun hyödyntäminen riskien minimoinnissa on varmasti järkevää, mutta silläkin on rajansa. Yrityksen ulkopuolisella maailmalla voi olla merkittäviä vaikutuksia liiketoimintaan ja tähän ei yksittäinen yritys voi mitenkään vaikuttaa. Puhutaan siis systemaattisesta riskistä, vuonna 2020 esimerkkinä Covid-19-viruksen aiheuttama globaali kriisi. Tähän systemaattiseen riskiin sekä aiemmin mainittuihin muihin ulkoisiin riskeihin, olisi yrityksellä oltava jonkinlainen suunnitelma näiden varalle (Hirai n.d.).

5 KASVUN RAHOITTAMINEN

Kasvun tuottaminen ei ole yritykselle koskaan ilmaista. Yrityksen kasvaessa se joutuu investoimaan monesti etupainotteisesti mahdollistaakseen kasvamisen ja tähän yritys tarvitsee tietysti rahoitusta. Yritys tarvitsee siis käyttöpääomaa, millä se pystyy investoimaan mahdollisiin tarpeisiinsa, kuten esimerkiksi koneisiin tai järjestelmiin (Arola 2019).

Yrityksen päättäessä lähteä hakemaan kasvua, kannattaa sen miettiä tarkkaan miten ja mistä se loppujen lopuksi hankkii kasvuun tarvittavan rahoituksen. Täsmällisen suunnitelman tekeminen on järkevää, jotta yrityksen kasvu ja kehittyminen pysyy hallinnassa. Yrityksen on mahdollista rahoittaa kasvu omalla pääomalla, vieraalla pääomalla tai jonkinlaisella näiden kahden yhdistelmällä. (Keuke n.d.).

5.1 Rahan sitoutuminen yrityksessä

Yritykseen sitoutuva raha voidaan käytännössä jakaa kahteen osaan. Toinen puoli on yrityksen operatiiviseen toimintaan tarvittava käyttöpääoma ja toinen puoli on taas yrityksen pysyvät vastaavat eli omistukset, kuten laitteet, rakennukset ja patentit (Siipola 2014). Yrityksen panostaessa liikevaihdon kasvuun, sitoo kasvu alkuvaiheessa käyttöpääomaa. Kasvun edellytyksenä saattaa olla uusien tuotteiden tai tuotantolinjojen käynnistys, jolloin alkuvaiheessa uusien tuotteiden valmistus sitoo käyttöpääomaa (Salkunrakentaja 2012).

Rahan sitoutuminen yrityksen toimintaan riippuu hyvin paljon toiminnan laadusta. Tuotteita myyvän yrityksen käyttöpääoma on huomattavasti suurempi kuin palveluita tuottavan yrityksen, joka myy vain työpanosta (Eisto 2019). Jos yritys haluaa jossain vaiheessa rahoitusta yrityksen ulkopuolelta, on sen järkevää kiinnittää huomiota käyttöpääoman määrään ja pystyttävä tarpeen tullen perustelemaan se oikein (Salkunrakentaja 2012).

5.1.1 Yrityksen pysyvät vastaavat

Yrityksen pysyvät vastaavat pitävät sisällään sekä aineettomat, että aineelliset vastaavat ja vastaavat jaetaan niiden laadun perusteella. Aineelliset vastaavat tarkoittavat yrityksen aineellisia hyödykkeitä, kuten rakennuksia, koneita ja kalustoa. Aineettomilla vastaavilla tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi yrityksen patentteja. Pysyville vastaaville on ominaista, että niiden muuttaminen rahaksi kestää usein kauan ja niiden on tarkoitus hyödyttää yritystä pitkällä aikavälillä. (Niskanen & Niskanen 2010, 48; Bäckström 2017).

Yrityksen vastaavat kertovat siis taseessa mitä yritys omistaa ja minkälaisia saamia yrityksellä on tietyllä ajanhetkellä. Se jaetaan kahteen osioon riippuen siitä, kuinka pitkä on ajanjakso tuoton suhteen. (Finadeck n.d.).

Pysyvän vastaavan määrän kasvattaminen voidaan rahoittaa kahdella eri tavalla. Tämä tarkoittaa siis sitä, että on mahdollista rahoittaa sitä joko omalla pääomalla tai vaihtoehtoisesti vieraalla pääomalla. Omaa pääomaa ovat yrityksen omistajien sijoitukset yritykseen tai yrityksen kerryttämä voitto. Vieras pääoma on puolestaan lainaa ulkopuoliselta taholta, kuten pankilta tai pääomasijoittajilta. (Siipola 2014).

5.1.2 Käyttöpääoma

Käyttöpääomalla tarkoitetaan käytännössä yrityksen juoksevaan toimintaan sitoutuvaa rahoituksen määrää ja pääoman käytön tehokkuutta. Tähän käyttöpääomaan sisältyy sekä lyhytaikainen, että pitkäaikainen vieras pääoma ja tietenkin yrityksen oma pääoma (Alma Talent n.d.). Pääomaa sitoutuu yrityksen eri vaiheissa esimerkiksi tuotantoon, myyntisaamisiin ja vaihto-omaisuuteen. Tästä vähennetään yrityksen omat ostovelat ja näin ollen saadaan laskettua yrityksen käyttöomaisuuden tarve. Käyttöpääoman osiot ovat monessa yrityksessä taseen suurimpia eriä, mutta harvoissa tapauksissa tämän

tarkasteluun käytetään aikaa strategian tai ylimmän johdon puolelta (Bender & Ward 2002, 222).

Yritysten kasvaessa, sitoutuu sen liiketoimintaan tyypillisesti enemmän pääomaa. Tämä korostuu varsinkin valmistavan teollisuuden osalta, sillä sen alan yritys joutuu investoimaan raaka-aineisiin entistä enemmän ja puolivalmiita tuotteita odottaa myyntiä (Miettinen 2016). Kun yritys haluaa kasvaa ja se joutuu investoimaan esimerkiksi koneeseen, joka tuottaa enemmän myytävää, on yrittäjän tärkeää miettiä miten se vaikuttaa mahdolliseen pääoman kasvavaan tarpeeseen. Pääsääntöisesti uuden tuottavan investoinnin seurauksena vaihto-omaisuus kasvaa sekä materiaalin hankinnat, jotka puolestaan nostavat tarvetta yrityksen käyttöpääomalle (Eisto 2019).

Käyttöpääoman parantamiseen on olemassa muutamia erilaisia vaihtoehtoja. Yritys pystyy lyhentämään tarvittaessa laskujen maksuaikaa asiakkailleen, jolloin vaihto-omaisuus on muutettavissa nopeasti rahaksi. Jos tuo ei kuitenkaan ole suoraan mahdollista tai sitä ei halua toteuttaa, on vaihtoehtoisena tapana perinteisen pankin tarjoama luotollinen tili tai mahdollisesti myymällä laskunsa siihen erikoistuneeseen yritykseen. (Toivonen 2017).

5.2 Oma pääoma

Omalla pääomalla tarkoitetaan käytännössä yrityksen omia varoja eli yrityksen omistajien sijoittamaa osakepääomaa, osakeantien yhteydessä syntynyttä ylikurssirahastoa sekä toiminnasta saatujen voittojen muodostama vapaasti käytettävissä oleva kassa (Niskanen & Niskanen 2010, 48). Omaa pääomaa sijoittaessa yritykseen, ei tälle makseta korkoa kuten vieraalle pääomalle vaan mahdollisesti ainoastaan osinkoa yrityksen tuotoista (Minilex n.d.). Oma pääoma voidaan jakaa kahteen eri osaan, ulkoiseen sekä sisäiseen omaan pääomaan. Sisäinen oma pääoma on nimenomaan yrityksen toiminnasta saatua positiivista kassavirtaa eli tulorahoitusta ja ulkoinen pääoma sen sijaan tarkoittaa osakeantien kautta saatua omaa pääomaa. Yrityksellä ei ole omalle pääomalle velvoitetta maksaa tätä takaisin sijoittajalle.

5.2.1 Tulorahoitus

Tulorahoituksella tarkoitetaan yksinkertaisesti rahaa, joka on muodostunut yrityksen liiketoiminnasta saaduilla voitoilla. Tällöin siis yritykseen kassaan kertyy enemmän varoja kuin mitä sieltä poistuu ja tuolla ylimääräisellä rahastolla voi sitten esimerkiksi investoida, jakaa osinkoja tai maksaa pois velkoja (Elo 2007). Joissain tapauksissa, varsinkin kovaa kasvua hakevissa startup-yrityksissä, saattaa tulla heti alkumetreillä tilanne, että rahoitusta tarvitaan markkinaosuuden kasvattamiseen. Tuossa vaiheessa tulos sekä kassavirta saattaa olla miinuksella, mutta tämänkin tarkoituksena on lopulta kuitenkin päästä yritystoiminnassa voitolliseksi (Elo 2007).

Yrityksen halutessa kasvaa, olisi pohja tuolle kasvulle järkevää kasata tulorahoituksen avulla, joka mahdollistaa tasaisen kassavirran yritykselle (Kinnunen 2017). Kinnunen (2017) mainitsee myös, että tarkka suunnitelma kassavirran ja rahoitusbudjetin osalta antaa uskottavuutta mahdollisen ulkopuolisen rahoituksen hakemisessa.

Tulorahoitus on edullinen tapa yritykselle rahoittamiseen, koska sille ei tarvitse maksaa korkoa kuten esimerkiksi lainalle. Yrityksen täytyy kuitenkin pystyä osoittamaan sen kasvattavan tuottoa suhteessa enemmän kuin mihin sijoittajalla olisi sillä hetkellä mahdollisuus. Se ei myöskään aiheuta liikkeeseenlaskukustannuksia ja tuo mainittu kustannus voi olla merkittäväkin sen kasvaessa tietysti annin koon mukaan. (Knüpfer & Puttonen 2014, 36).

5.2.2 Ulkoinen oma pääoma

Ulkoisen oman pääoman saaminen yritykseen tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen omistusosuutta on annettu osakkeiden muodossa eri henkilöille. He ovat sijoittaneet omaa varallisuuttaan yritykseen mahdollisen tuoton toivossa ja nämä osakkeet ovat sitten jonkin ajan päästä myytävissä pois hyvällä tuotolla. (Knüpfer & Puttonen 2014, 33). Tässä tapauksessa tulee monesti lupaavissa

yrityksissä esille esimerkiksi bisnesenkelit sekä joukkorahoitusalusstat, jotka ovat viimeisinä vuosina nostaneet päätään huomattavasti aikaisempaa enemmän.

Tämä kyseinen keino on eniten käytetty rahoituksen muoto startup-yritysten alkuvaiheissa. Bisnesenkelit etsivät itse aktiivisesti uusia lupaavia kohteita itsenäisesti, mutta on myös perustettu suuria yhteisöjä, jotta sekä yritysten, että sijoittajien toisena löytäminen helpottuisi. Bisnesenkelit ovat monesti poikkeuksellisen aktiivisesti yrityksen toiminnassa mukana ja tuo sitä kautta oman kortensa kekoon tulevaisuuden menestymisessä (Business Tampere n.d.). Joukkorahoitusalusstoja on lukuisia ja niiden määrä on kasvanut merkittävästi vuosi toisensa perään. Suomessa aktiivisia ja tunnettuja alustoja ovat esimerkiksi Invesdor ja Mesenaatti.me. Joukkorahoituksen ideana on, että kuka vain voi lähteä omistajaksi ja sijoittaa omaa varallisuuttaan lupaaviin yrityksiin oletuksena, että jossain vaiheessa sijoitukselleen saa suhteellisen korkean tuoton (Financer n.d.). Näissä molemmissa vaihtoehtoissa sijoituksen ehdot määritellään tapauskohtaisesti eli voi olla, että sijoittaja saa määräysvaltaa yrityksessä, kun toisaalta voi sijoitus olla pelkästään rahallinen.

Joukkorahoituksen määrä on ollut hieman laskusuhdanteinen ja antien määrä vuodesta 2018 vuoteen 2019 laski noin 10 %. Antien määrän sekä kerätyn rahan määrän laskun syitä ei suoranaisesti mistään löydä, mutta esimerkiksi Herrala ja Rajala (Herrala & Rajala 2020, A6-7) tuovat esille, että hyvin harva joukkorahoituksen avulla rahoitusta keränneistä yrityksistä, on pystynyt tuottamaan sen lupaaman tuoton tai menestyksen.

Oman pääoman sijoittamisessa on suurimpana etuna se, että sijoitetulle rahalleen saa mahdollisesti vastineeksi äänivaltaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin sekä korkeamman riskisyyden vuoksi suuremman tuotto-odotuksen. Kuitenkin pahimmassa tilanteessa yrityksen mennessä konkurssiin, ovat vieraan pääoman sijoittajat, kuten pankit, etulyöntiasemassa rahojen takaisinsaannin kannalta.

5.3 Vieras pääoma

Vieras pääoma on yrityksen velkaa, eli lainaa, jota se on saanut yrityksen ulkopuoliselta rahoittajalta ja tästä on tehty takaisinmaksusopimus (Rahoittaja.fi 2016). Vieraassa pääomassa yritys hakee siis lainaa yrityksen toiminnan rahoittamiseen tai esimerkiksi kasvamiseen, mutta tässä ei tarvitse luopua yrityksen omistusosuudesta. Vieras pääoma voi olla joko lyhytaikaista tai pitkäaikaista, joka tarkoittaa sitä, että lyhytaikaisen lainan takaisinmaksuaika on pisimmillään vuosi ja pitkäaikaisessa vähintään yli vuosi (Tilastokeskus n.d.).

Vieraan pääoman hankkiminen on perinteisesti hoitunut pankin tai muun instituution kautta, mutta myös tähän on tullut uusia mahdollisuuksia viimeisten vuosien varrella. Tästä esimerkkinä vieraan pääoman ehtoinen rahoitus eli vertaislainan hyödyntäminen. Tämä on käytännössä idealtaan sama kuin aiemmin esitetty joukkorahoitus, mutta erona tässä se, että puhutaan lainasta, joka maksetaan takaisin tietyssä ajassa ja tietyllä korolla (Suomen Yrityslaina n.d.). Tutkimusten mukaan lainapohjainen joukkorahoitus on merkittävin joukkorahoituksen muoto eli kuten yllä esitettiin, maksetaan lainaa kuukausittain takaisin tietyllä korolla. Esimerkiksi vuonna 2017 tämän joukkorahoituksen kautta välitettiin 75,8 miljoonan euron arvosta. (Vauraus 2018).

5.4 Välirahoitus

Välirahoitus tarkoittaa käytännössä rahoituksen muotoa, jossa sekä oman, että vieraan pääoman piirteet kohtaavat keskenään. Välirahoitusinstrumentit sisältävät ominaisuuksia molemmista eikä tästä voi suoraan sanoa kumpaa se on enemmän. Vaihtoehtoja näistä ovat optiolaina, vaihtovelkakirjalaina sekä pääomalaina. (Knüpfer & Puttonen 2014, 42).

Välirahoituksen tarkoituksena on tarjota muutama eri vaihtoehto rahoituksen saamiseen, jotta jokaiselle yritykselle löytyisi sopiva, omaan tilanteeseen sopiva lisärahoituksen mahdollisuus. Optiolaina ja vaihtovelkakirjalaina ovat hyvin saman tyyppisiä muotoja rahoituksesta, ja molemmissa on mahdollisuus vaihtaa velka yrityksen osakkeisiin velkojan niin halutessa. Pääomalaina puolestaan on vain käytännössä sijoitettua rahaa yritykseen ulkopuolisen tahon toimesta, mutta ei sisällä optiota vaihtaa velkaa yrityksen osakkeisiin. Tämä vaihtoehto tarjoaa

kuitenkin huomattavasti korkeamman tuoton aikaisemmin mainittuihin vaihtoehtoihin nähden.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa pureudutaan tarkemmin haastattelun tuloksiin. Haastatteluissa esiin tulleita asioita verrataan kirjallisuudessa esiintyneisiin asioihin ja pyrittiin kysymään haastateltavilta työn teoriaosuudessa läpikäytyjä mahdollisia haasteita sekä löytämään uusia näkökulmia. Tutkimuksessa käytettiin kuutta (6) eri haastattelua, joista 3 oli saman henkilön toimesta, mutta kolmea (3) eri startup-yritystä käsitellen. Haastatteluiden kesto oli keskimäärin hieman alle puoli tuntia ja kaikki suoritettiin etäyhteyden avulla 26.10.2020-3.11.2020 välisenä aikana. Haastattelut on purettu litteroimalla tekstimuotoon ja litteroinnissa käytettiin puheen pääsisällön purkavaa yleislitterointia, sillä tässä tapauksessa ei nähty arvoa puheenvuorojen tauotuksille tai eleille (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 427–428). Haastatteluista syntyi yhteensä 30 sivua aineistoa.

6.1 Pohjatiedot haastatteluista

Haastatteluun valikoitui kuusi (6) eri startup-yrittäjää eri toimialoilta. Yrityksistä viisi (5) toimii teknologian alalla ohjelmistojen ja digitaalisen markkinoinnin saralla sekä yksi haastateltu henkilö on perustanut menestyvän, tällä hetkellä kotimaassa toimivan, verkkokaupan. Haastatteluissa hajontaa saatiin reilusti, yritysten ollessa osa hyvin alkuvaiheessa ja osa jo jollain tavalla asemansa vakiinnuttaneita toimijoita. Haastateltavat henkilöt olivat yritysten johtohenkilöitä, joko toimitusjohtajia tai hallituksen aktiivisia jäseniä. Ikähaitari haastatelluiden henkilöiden osalta oli 26–51 vuotta ja koulutustausta kaikilla oli yliopisto, suurin osa valmistunut useita vuosia sitten ja yhdellä oli vielä opiskelut kesken. Henkilöistä noin puolet olivat perustaneet jo aiemmin yrityksen, mutta joukossa oli myös toimijoita, joilla perustettu yritys oli ensimmäinen. Kaikissa yrityksissä, yhtä lukuun ottamatta, on ollut perustajina enemmän kuin yksi henkilö ja pidempään toimineissa, on omistajapohjaa laajennettu joko osakeanneilla tai sijoitusten muodossa. Useammassa yrityksessä on haettu yrityksen ulkopuolelta apua niin, että hallitukseen on otettu aktiivisia jäseniä, jotta on saatu uusia silmäpareja uuden kasvun luomiseksi. Vauhtiin pääseminen on

kestänyt noin puolesta vuodesta lähes kolmeen vuoteen ja osassa rahoitusta on kerätty miljoonia, jotta tuote on saatu kehitettyä tai saatu rahoituksen avulla mahdollisuus skaalata liiketoimintaa tarpeeksi nopeasti. Puolet haastatelluista yrityksistä toimivat globaalisti ja ovat tähänneet tähän heti alusta asti. Loput yrityksistä eivät vielä osanneet sanoa laajentumisesta ulkomaille tai se ei ollut relevanttia vielä lähivuosina. Liikevaihdon osalta kaikki ovat kohtalaisen pieniä ja korkeimmillaan vuosittainen liikevaihto kohosi reiluun 10 miljoonaan euroon. Kasvu parhaillaan kohosi yli 250 % ja kaikki yritykset ovat kovassa nousukiidossa. Taulukossa 1 esitellään lyhyesti yritysten ominaisuuksia ja haastateltujen henkilöiden titteleitä.

| Toimiala | Titteli | Ikä | Yrityksen liikevaihto |
|--|---------------------------|-----|-----------------------|
| Muu päivittäistavaroiden vähittäiskauppa | Toimitusjohtaja | 26 | 3 560 000 € |
| Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus | Toimitusjohtaja | 37 | 3 300 000 € |
| Elokuviin, videoiden ja televisio-ohjelmien tuotanto | Hallituksen puheenjohtaja | 37 | 1 900 000 € |
| Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus | Hallituksen jäsen | 37 | 421 000 € |
| Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus | Toimitusjohtaja | 51 | 4 870 000 € |
| Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus | Toimitusjohtaja | 50 | 429 000 € |

TAULUKKO 1. Haastateltujen henkilöiden ja yritysten perustietoja.

Yksi haastatelluista henkilöistä oli perustanut jo aiemmin useilla kymmenillä miljoonilla myydyin menestyvän yrityksen. Tämän jälkeen hän on ollut auttamassa useita startup-yrityksiä kasvamaan sekä sijoittanut useaan lupaavaan yritykseen alkuvaiheessa.

6.2 Haastatteluiden tarkemmat tulokset

6.2.1 Startup-yrityksen lähtökohdat

Startup-yrityksissä on tunnistettu jonkinlainen haaste, jota lähdetään ratkomaan joko kotimaan markkinoilla tai suoraan globaaleilla markkinoilla. Ongelmaa, joka on tunnistettu, lähdetään ratkomaan usein muutaman yhtiökumppanin kanssa ja aihioita esitellään mahdollisesti rahoittajille tai tuleville asiakkaille, joiden ongelman kyseinen ratkaisu mahdollisesti poistaisi tai helpottaisi heidän liiketoimintansa suorittamista huomattavasti.

"Ollaan tehty tuote millä on aidosti product market fit niin, että vaikka se tuote on alkuvaiheessa, niin se ratkaisee jo jonkin ongelman vaikkakin rajatun mahdollisimman hyvin ja paremmin, kun muu". H4

Startup-yrityksen tuotteiden ollessa monesti innovatiivisia ja tulevaisuuden työkaluja, vaatii se yritykseltä myös valtavaa työpanosta markkinointiin ja ihmisten tietoisuuden lisäämiseen yrityksen olemassaolosta. Yrityksen on tässä kohtaa otettava huomioon myynnin aloituksen ajankohta, kuten Blank ja Dorf (2020, chapter 1) mainitsi sekä myös miettiä asiakkaiden segmentointi tarkkaan (Mercuri International n.d.).

"...meidän ongelma on se, että 99% niistä ei oo koskaan kuullutkaan meistä". H1

Monet haastatelluista yrityksistä toimi teknologian saralla, jonka vuoksi se vaati osaamisen keräämistä heti alkuun hieman eri osa-alueilta eli joku henkilöistä osasi vastata hyvin teknologiseen kehittämiseen liittyviin kysymyksiin ja toisaalta oli myös henkilöitä, jotka olivat perillä liiketoiminnallisista asioista.

Koska lähes kaikissa tapauksissa osaamista oli vähän jokaiselta osa-alueelta, pyrittiin tällä luomaan mahdollisimman hyvä tiimi saadakseen mahdollisimman hyvän ja tehokkaan aloituksen liiketoiminnalle. Kaikissa haastatteluissa tuli sama erinomaisen tiimin muodostamisen tärkeys vastaan ja tätä pidettiin tärkeimpänä tekijänä sekä yritysten johtajien, että rahoittajan puolelta.

"Nää on ehkä vähän kliseisiä, mutta onko sulla oikeat ihmiset nyt ja tulevaisuudessa eli ihmiset on yksi". H2

"Ensinnäkin meillä on ihan timanttinen tiimi ja se on heittämällä meidän kovin onnistuminen". H5

Jälkimmäisen viittauksen totesi eräs haastatellun yrityksen perustajana ja toimitusjohtajana toimiva henkilö ja tuo kiteyttää lähestulkoon jokaisen läpikäydyn keskustelun keskeisimmän tekijän yritysten onnistumisessa alkuaikoina. Tämä sama tekijä on noussut useassa lähteessä kriittiseksi tekijäksi kasvua tehtäessä ja esimerkiksi Hirvikorpi sekä Swanljung ilmaisevat asian: "Jos henkilöstö ei ole kyvykästä, yritys tuskin kasvaa" (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 36).

6.2.2 Kasvun rakentaminen

Tiedon kulkeminen globaalissa maailmassa on nopeutunut valtavasti internetin mahdollisuuksien myötä ja tämän vuoksi joissain tapauksissa yritysten on saatava valtavalla vauhdilla iso markkinaosuus, koska tuote, jota kehitetään, on mahdollisesti helposti kopioitavissa tai toteutettavissa muulla tavalla,

"...pitää olla todella hyvä siinä mitä tekee ja, että onhan tuotteessa riittävän kirkas fokus, että ollaan varmasti maailman luokkaa". H2

Haastatteluissa tuli esille myös tuotekehityksen kalleus ja se, että tuotteen tekeminen ei olisi mahdollista ilman isoa rahoitusta yrityksen alkutaipaleella.

"Totta kai tuotteeseen menee rahaa, noin 6–7 miljoonaa ollaan laitettu tällä hetkellä tuotteeseen". H1

Eriäviä mielipiteitä kuitenkin syntyi jatkuvan kasvun hakemisessa ja se toki johtui paljon yrityksen myytävän tuotteen tai palvelun laadusta, sillä osassa tapauksista puhuttiin ohjelmistosta, jonka myyntiin tarvittiin osittain konsultoivaa tai innovatiivista myyntityötä, kun taas osa oli helposti skaalattavissa ja helposti ymmärrettävissä sekä ostosten koko ei rahallisesti ollut kovinkaan suuri. Storbacka (2005, 116) mainitsee, että asiakaskannan arvon kasvattaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja näin ollen investointeja tulee tehdä, jota väitettä tuettiin haastattelussa ilmeneviin seikkoihin:

"...kannattava kasvu ei ole ollut vaihtoehto, koska puhutaan volyymibisneksestä ja olisi jääty auttamatta kilpailijoiden jalkoihin" H5

"...rahaa olisi kyllä ollut tarjolla, mutta halusimme tehdä mahdollisimman pitkään itse pelkällä myynnillä eikä meillä ollut selkeää kuvaa mihin ulkopuolisen rahan olisi laittanut". H2

Tämän lisäksi nousi esiin asiakassuhteiden tärkeys toiminnan kasvattamisessa nimenomaan orgaanisesti. Vuori (2011, 39) mainitsee, että asiakasuskollisuus räjäyttää pankin ja on suurin avain yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen johtava tekijä.

"Ollaan rohkeesti lähdetty tekemään myyntiä asiakkaat on sitten rahoittanut sen liiketoiminnan kasvattamisen". H2

On siis selkeää, että kun panostetaan nykyisiin asiakkaisiin ja kasvu syntyy sitä kautta, on tuottosuhde paljon parempi kuin lähdettäisiin vain hakemaan pelkästään uusia asiakkuuksia. Tämä toki riippuu suuresti yrityksen liiketoiminnasta ja siitä, että kuinka uusia asiakkuuksia hankitaan ja millainen tuotto tulee per asiakas.

Kuten Eisto (2019) mainitsi aiemmin, että kasvun kynnyksellä yritykseltä vaaditaan käyttöpääomaa operatiivisen pyörittämiseen kasvaneiden tarpeiden vuoksi, oli se myös otettu huomioon useassa yrityksessä.

"... mutta kassa riittää tosi pitkälle, niinku vuosia eteenpäin" H4

"...kassassa on vielä rahaa riittävän pitkäksi aikaa" H5

6.2.3 Rahoituksen hakeminen

Rahoituksen hakemiseen liittyen usealta haastatellulta henkilöltä tuli esille se, että he ajattelevat rahoituksen hakemisen olevan varsinkin alkuun täysin

myyntityötä ja vaatii omaa aktiivisuutta sekä selvittämistä. Yhdessä tapauksessa tuli esille, että heihin oli otettu suoraan rahoittajan toimesta yhteyttä, mutta muuten ulkopuolisen rahan saanti oli enemmän tai vähemmän kiinni omasta aktiivisuudesta sijoittajien suuntaan. Ajatusvaiheessa ulkopuolisen rahoituksen saaminen voi olla hyvin haastavaa, koska riskit ovat korkeat (Business Credit 2020) ja monesti rahoituksen saamista helpottaa jo jonkinlainen pohja yrityksellä. Tähän yhtyi myös Kinnunen (2017) todeten, että uskottavuuden lisäämiseksi, on yrityksellä hyvä olla tarkka suunnitelma kassavirrasta ja rahoitusbudjetista.

"... näin jälkiviisaana toi oli ihan hyvä roadmap, koska silloin meidän yhtiön arvostus oli jo jonkinlainen silloin, kun otettiin sijoittajia mukaan." H5

Pienyhtiöihin liittyvä korkea tuottopotentiaali on sidottu korkeampaan riskiin (Eisto 2018) ja tämän vuoksi myös sijoittajat etsivät aktiivisesti uusia kohteita saada oma varallisuutensa poikimaan. Tässä on sijoittajilla äärettömän hyvä mahdollisuus siirtää varallisuuttaan nuoriin lupaaviin yrityksiin, jotka saattavat skaalautua valtaviksi organisaatioiksi.

"Sijoittajathan tekevät prospektointia siinä missä myyjätkin ja se automatisoituu, mut se hetki, kun sä päädyt johonkin lupaavien yritysten listalle, niitä yhteydenottoja tulee tosi paljon ja nykyäänkin kyl mä saan vähintään pari viikossa yhteydenottoja erilaisilta pääomasijoittajilta." H3

Kaikki yritykset eivät ole siis hakemalla hakeneet rahoitusta vaan uuden innovaation keksittyään ja saatuaan jonkin verran jo palstatilaa, on rahan tarjoajia jo ovelta vastassa. Osa siis pääsee median kautta helposti ihmisten tietouteen ja lopulta saattaa syntyä "yksisarvisia" eli yrityksiä, joita ei pitäisi käytännössä olla mahdollista kasvattaa niin nopeasti, niin suureksi, kuin mitä ne ovat.

Vain yhdessä haastatellussa yrityksessä oli käytetty perinteistä tapaa hankkia lainaa, kuten pankkia, yrityksen rahoittamiseen. Toimintaa oli pitkälti rahoitettu joko omistajien omilla sijoituksilla tai toisaalta oli kerätty omaa pääomaa rahoituskierroksilla, jolloin omistajia on tullut yritykseen lisää.

"...me nostettiin 100 000 € laina firmalla ja kasvatettiin sillä lainalla firmaa ekat puol vuotta." H5

6.2.4 Suurimmat kasvun haasteet

Vaikka toimialat olivat haastatteluissa yrityksissä hyvin saman tyyppiset, olivat haasteet kasvun jatkamiselle hieman eriäviä toisistaan. Ohjelmistojen valmistuksessa ja myynnissä tuli selkeästi esille se, että heidän on jatkuvasti tarkasteltava mahdollisuutta kehittyä ja olla kriittinen sen suhteen, että heidän tuotteensa on jatkuvasti oltava ajan hermolla ja, että se on jokin mitä heidän asiakkaansa ehdottomasti tarvitsevat. "Product market fit" oli lause mitä asiayhteydessä viljeltiin ja Talerico (2018) mainitsee myös, että yrityksellä on tärkeää olla visio siitä kelle tuote tai palvelu soveltuu sekä minkä ongelman se ratkaisee yrityksen asiakkaille.

"...se on itseasiassa aika kilpailtua, vaihtoehtoja on paljon...sun pitää olla todella hyvä siinä sun jutussa eli onhan tuotteessa riittävän kirkas fokus, ollaanhan aidosti maailman luokkaa siinä mitä tehdään." H4

Kuten Pyykkö (2015, 73) mainitsi, että yrittäjyys on olettamusten testaamista ja oppimista näiden saralla, tukee tämä väite jatkuvaa kehittämisen tarvetta yrityksen tarinassa koko matkan ajan.

Koska tuotteita tai palveluita on vaikea myydä ilman ponnisteluja myynnin ja markkinoinnin saralla, tuli esille näiden prosessien hiominen entisestään paremmalle tolalle. Oli siis tärkeää löytää uusia keinoja asiakkaiden saamiseen ja oman liikeidean tuomista entistä useamman näkyville sekä tehdä se mahdollisimman kustannustehokkaasti,

"... haetaan sieltä ns. AB-testauksen kautta niitä juttuja, jotka toimii." H1

"Olemme kasvaneet useita satoja prosentteja vuosittain ja asiakashankinta on skaalannut, mutta varaa olisi kasvaa nopeamminkin, jos löydettäisiin keinoja markkinoida uusissa kanavissa kustannustehokkaasti." H5

Yrityksillä olisi siis potentiaalia kasvaa vieläkin nopeammin, mutta vielä ei ollut löydetty keinoa tuon kasvun kattamiseksi ja kuten aiemmin teoriaosassa kävi ilmi, saattaa liian nopea skaalaaminen tuottaa ongelmia organisaatiossa (Harnish n.d.).

Hyvin samanlaista tietoa löytyi kasvuun liittyvästä kirjallisuudesta ja vaikka asioita tarkasteltiin lähteissä hyvin eri kanteilta, oli lopputulokset johdateltavissa hyvin samoihin päätelmiin. Kasvuyritykset harvoin jatkavat kasvuaan, ellei ne ole jatkuvasti valmiita muuttumaan ja uudistumaan (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 35).

Vaikka useasti tuli esiin tiimin tärkeys, nostettiin aiemmin esille myös yrityksen johtajan oma esimerkki ja erityisesti halu viedä yritystä eteenpäin (Vuori 2011, 111), jolle saatiin vahvistusta myös haastatellun sijoittajan toimesta.

”Kyllähän se on yrityksen johto mikä ratkaisee sen pelin niinku ihan täysin. Onko sillä yrityksen johdolla vilpitön nälkä kasvaa?” H6

6.3 Haastattelun analyysi ja johtopäätökset

Opinnäytetyön raamina oli startup-yritysten kasvun haasteet ja näitä lähdettiin selvittämään sekä kirjallisuuden, netistä löytyvien artikkeleiden ja useiden haastatteluiden turvin. Pohjaa työlle luotiin mieltimällä millaisia startup-yritykset ovat, miten ne voisi luokitella ja millaisia henkilöitä kyseisen kaltaisia yrityksiä perustaa. Suomi on täynnä pieniä yksinyrittäjiä tai muutaman henkeä työllistäviä perheyrityksiä, mutta kuten aiemmin tekstissä on mainittu, tähtää startup-yritykset kovaan kasvuun ja tuote tai palvelu olisi skaalattavissa helposti. Tällaisia yrityksiä perustetaan kohtalaisen paljon vuosittain, mutta äärimmäisen harva yritys kykenee lunastamaan odotukset ja nousemaan esimerkiksi pelialan pioneeri Supercellin kaltaiseen uskomattomaan kasvuun. Startup-yrityksissä nähdään kuitenkin valtavasti potentiaalia yhteiskunnallisen kehityksen kannalta ja jos vuosittain saataisiin vähintään yksi tai kaksi yritystä edes lähelle

aikaisemmin käytetyn esimerkin kaltaista nousua, olisi tilanne jo aivan toinen Suomen kokoisella pienellä markkinalla.

Haastatteluihin valittiin satunnaisella otannalla menestyviä yrityksiä Suomen mittakaavassa ja tällä pyrittiin tuomaan tukea opinnäytetyön tarkasteltuihin aiheisiin. Jotta löydetään keinoja kasvun haasteiden ratkomiseksi, on tärkeää tarkastella jo menestyneitä yrityksiä ja heidän omia keinojaan. Näissä lähestulkoon kaikissa tuli esille ensimmäisenä oikeiden ihmisten löytäminen, oikeisiin positioihin. Tiimin tärkeys onkin kirjallisuudessakin yksi merkittävimmistä tekijöistä yritysten menestymiseen alkutaipaleilla, koska tällöin toisten innostaminen ja oikeiden reittien löytyminen on avain menestykseen loppujen lopuksi. Tämä vaatii yrityksen perustajalta ja johdolta tietynlaista näkemystä sekä vahvuutta osata tehdä oikeat päätökset oikeassa hetkessä.

Yhtenä isona osa-alueena tutkimuksessa oli myös startup-yritysten rahoituksen saanti sekä sen tärkeys kullekin aloittaneelle yritykselle. Rahaa on markkinoilla olemassa valtavasti, mutta halu sijoittaa alkaviin yrityksiin sekä informaatio eivät ole kohdanneet aiemmin toivotulla tavalla. Tämä on kuitenkin parantunut vuosi vuodelta ja viime vuonna lupaaviin alkuvaiheen yrityksiin sijoitettiin ennätysellisen paljon. Kun rahaa on satsattu yrityksiin, tämän tutkimuksen tärkeäksi kriteeriksi nousi selvitys siitä, miten yritykset ovat käyttäneet rahat ja miten suunta on muuttunut rahoituksen saannin jälkeen. Osassa yrityksistä, joita haastateltiin, oli edellytys tai tietynlainen pakko hakea rahoitusta, jotta liiketoiminta saatiin edes käyntiin, kun taas osassa haastatelluista pystyttiin toiminta laittamaan pystyyn ilman kovinkaan suurta pääomaa. Haastatteluissa tuli esille kommentti, että rahaa ei ole järkeä ottaa vastaan, jos ei ole täyttä varmuutta, miten ja mihin tuon ulkopuolisen satsauksen kohdistaisi. Kohderyhmän yrityksissä rahalle oli löydetty oikeat paikat, jotta kasvua on saatu aikaiseksi, mutta pääsääntöisesti tuntuma Suomen yritys kentästä on se, että rahojen sijoittamiselle ei olla löydetty oikeaa rakoja, jolloin tämä sijoitus on mennyt aika lailla hukkaan ja yrityksen kulku ei ole halutun lainen.

Jatkoksi tälle tutkimukselle olisi mielenkiintoista selvittää miten kasvuun tähtäävien yritysten haasteet ovat muuttuneet vuosien saatossa ja sitä, että onko suunta oikea, jotta yrityksistä saadaan entistä enemmän kasvatettua kovaa

kasvavia ja uusia työpaikkoja luovia armeijoita. Kaiken kaikkiaan suunta on varmasti oikea, koska näiden lupaavien nuorien yritysten mahdollisuudet on tunnistettu ja töitä tehdään sekä yritysten, että valtion toimesta paremman huomisen toivossa.

POHDINTA

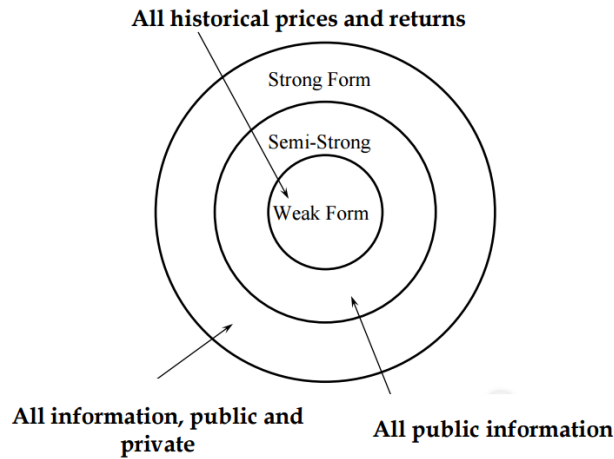
Viimeisten vuosien aikana näkyvä kehitys on selkeästi askel parempaan suuntaan yritysten kasvamisessa jopa globaalisti merkittävään kokoon. Osaamista Suomessa on ollut valtavasti kautta aikain, mutta sen jalostaminen voitavaksi yhtälöksi on puuttunut tai ainakin timanttisin keihään kärki on ollut hieman kadoksissa jo pidemmän aikaa. Suomen siirtyessä koko ajan enemmän palveluyhteiskunnaksi entisestä teollisuuden jyräämästä yritysmaailmasta, on uusia keinoja mietittävä jatkuvasti ja esimerkiksi oppimisella sekä sen kehittämällä voisi olla suuria mahdollisuuksia Suomen kaltaisella korkean koulutusasteen maalla.

Työssä selvitettiin millaisia haasteita startup-yrityksen kohtaavat kasvun kynnyksellä. Teoriaosuudessa tuotiin esille se, että yrityksen täytyy pystyä jatkuvasti kehittymään ja löytämään uusia keinoja päästäkseen asiakkaiden tietoisuuteen sekä se, että yritysten on pystyttävä löytämään oikeat ihmiset kasvun takaamiseksi. Se miten näihin kysymyksiin vastattiin haastatteluiden osalta, oli melko suoraviivaista ja tukea väitteille tuli useaan otteeseen. Samat pullonkaulat ja haasteet esiintyivät teoriassa sekä oikeassa elämässä lähestulkoon samanlaisina. Useisiin haasteisiin oli löydetty ratkaisu, mutta niiden selvittyä, oli yrityksen arvioitava jatkuvasti uusia haasteita ja luovittava niiden läpi.

Mikä on sitten voitava yhtälö? Tuo on ollut kysymys kautta aikain ja oikeanlaisia ainesosia rakenteisiin on vaikeaa löytää ja kaikkia ei voi monistaa jokaiseen yritykseen täysin samanlaisena. Historiasta voi kuitenkin ottaa oppia ja soveltaa hyväksi todettuja malleja omaan toimintaan ja miksei myös kopioida samaa käytäntöä suoraan.

Yksi tehokkaiden markkinoiden perusprinsipeistä on se, että markkinoilla vallitsee täydellinen informaation saanti ja päätöksiä voisi tehdä vahvasti faktiseen tietoon perustuen (kuva 4). Ennen internetin tuloa tämä oli sula mahdottomuus, mutta tänä päivänä sen ollessa lähestulkoon jokaisen ihmisen

arkipäivää, on tiedon kerääminen ja sen hyödyntäminen helpottunut äärimmäisen paljon.



KUVA 5. Efficient market hypothesis (Seeking Alpha 2016).

Tämä on yksi syy tämän työn alkupäässä mainittuun esimerkkiin, että Suomessa perustettuihin yrityksiin on sijoitettu ennätysellisen paljon rahaa ulkomailta. Tämä takaa entistä paremmat mahdollisuudet suomalaisille lupaaville yrityksille kasvaa ja kehittyä, kun kaikki tuki ei ole ainoastaan kotimaan markkinoiden ja osaamisen varassa. Kuten aiemmin mainittu, osaamista Suomesta löytyy varsinkin tekniseltä puolelta, mutta kaupallisen tekemisen puutteet ovat olleet näkyvissä jo pitkään. Kun myös tähän osa-alueeseen on kiinnitetty valtavasti huomiota, on myös tuloksia alkanut pikkuhiljaa tulemaan. Ulkomaisten sijoittajien ja osaamisen hyödyntäminen on tässä osittain oikotie onneen ja näiden osajien löytäminen on huomattavasti helpompaa kuin esimerkiksi vain 10 vuotta taaksepäin. Tämä vaatii rohkeutta ja heittäytymistä epämukavuusalueelle jatkuvasti kehittääkseen jotain uutta ja uniikkia.

LÄHTEET

PAINETUT:

Bender, R. & Ward, K. 2002. Corporate financial strategy. 2nd edition. Amsterdam, Boston: Butterworth-Heinemann.

Blank, S., Dorf, B. 2020. The Startup Owner's Manual. Wiley.

Busulwa, B., Birdthistle, N., Dunn, S. 2020. Startup Accelerators: A Field Guide. In Startup Accelerators. John Wiley & Sons, Incorporated.

Cohan, P. 2019. Scaling Your Startup: Mastering the Four Stages from Idea to 10 Billion. Apress.

Fisher, S., Ja-Naé, D. 2016. Startup Equation: A Visual Guidebook to Building, Launching, and Scaling Your Startup. McGraw-Hill Professional.

Herrala, O., Rajala, A. 2020. Joukkorahoitus tuottaa tutkitusti keinoja jälkeä. Kauppalehti. 237/2020, A6-A7.

Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent.

Hirvikorpi, H., Swanljung, E. 2008. Kasvun vimma – 12 tarinaa kasvuyrityksistä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Knüpfer, S., Puttonen, V. 2014. Moderni rahoitus. 7. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Maas, A., Ester, P. 2016. Silicon Valley: planet startup: disruptive innovation, passionate entrepreneurship & hightech startups. Amsterdam University Press.

Niskanen, J., Niskanen, M. 2010. Yritysrahoitus. 5.–6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pyykkö, M. 2015. Onnistu kasvuyrittäjänä. 1.painos. Helsingin Seudun Kauppakamari.

Smith, T. 2016. Pricing done right: value-based pricing from ideation through implementation to execution. John Wiley & Sons, Incorporated.

Speth, C. 2016. SWOT analysis. Lemaitre Publishing.

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva: WSOY

Valli, R., Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuori, J-P. 2011. Kasvun paikka. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Wise, S., Feld, B., Sacca, C. 2017. Startup opportunities: know when to quit your day job. 2. painos. Wiley.

TUTKIMUKSET:

Martínez, Marc Salas. 2016. Good Practices of the Lean Startup Methodology: Benefits, challenges and recommendations. Aalto yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

Saalasti, S. 2016. Startup activities of established Finnish companies. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

Salamzadeh, A., Kawamorita Kesim, H. 2015. Startup Companies: Life Cycle and Challenges. Proceedings of the 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.

SÄHKÖISET:

Alma Talent. n.d. Käyttöpääoma ja käyttöpääoma-%. Luettu 9.12.2020. <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/kayttopaaoma-ja-kayttopaaoma-prosentti>

Arola, J. 2019. Kasvuyrityksen rahoitus: Kiinnitä huomiota kassavirtaan. Y-Studio. Luettu 10.12.2020. <https://y-studio.fi/yrityksen-alku/talous/kasvuyrityksen-rahoitus-kiinnita-huomiota-kassavirtaan/>

Ashwini, A. 2017. 8 Proven Customer Acquisition Strategies For Startups. Medium. Luettu 25.11.2020. <https://medium.com/swlh/8-proven-customer-acquisition-strategies-for-startups-ec14f99fdef1>

Blank, S. 2010. What's a startup? First principles. Steve Blank. Luettu 27.10.2020. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

Business Credit. 2020. Startup-yrityksen rahoitus. Luettu 24.11.2020. <https://www.businesscredit.fi/blog/startup-yrityksen-rahoitus>

Business Tampere. n.d. Ulkopuoliset sijoittajat. Luettu 17.11.2020. <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/tredea/toimiva-yrittaja/rahoitus/sijoittajat/>

Bäckström, A. 2017. Mikä on tase ja miten sitä luetaan? FinFami. Luettu 9.12.2020. <https://finfamilatu.fi/laatukasikirja/tase/>

Chen, J. 2020. Venture Capital. Investopedia. Luettu 17.11.2020. <https://www.investopedia.com/terms/v/venturecapital.asp#:~:text=Venture%20capital>

Coyne, K., Horn, J. 2009. Predicting Your Competitor's Reaction. Harvard Business Review. Luettu 9.11.2020. <https://hbr.org/2009/04/predicting-your-competitors-reaction>

- Eisto, S. 2018. Nopeita, ketteriä ja kova kasvupotentiaali – Pienyrityksiin sijoittaminen kiinnostaa. OP-media. Luettu 10.12.2020. <https://op.media/talous/sijoittaminen/nopeita-ketteria-ja-kova-kasvupotentiaali-pienyrityksiin-sijoittaminen-kiinnostaa-37ab3b8d3170436a94fc571c219dcd89>
- Eisto, S. 2019. Tiedätkö yrityksesi käyttöpääoman tarpeen? Y-Studio. Luettu 9.12.2020. <https://y-studio.fi/yrityksen-perustaminen/laskelmat/kayttopaaoma/>
- Elo, H. 2007. Tärkein rahoitusmuoto on tulo-rahoitus. Kauppalehti. Luettu 1.12.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/80-plus-paivassa-osakesijoittajaksi/paiva-20-tarkein-rahoitusmuoto-on-tulo-rahoitus>
- Ferres, Z. 2019. How to Acquire the First 20 Customers for Your Startup. Entrepreneur. Luettu 8.12.2020. <https://www.entrepreneur.com/article/334920>
- FiBAN. 2020. Finnish startup funding reached a new high in 2019. Luettu 27.10.2020. <https://fiban.org/finnish-startup-funding-reached-a-new-high-in-2019/>
- Finadeck. n.d. Tuloslaskelman ja taseen logiikka kansankielellä. Luettu 9.12.2020. <https://finadeck.fi/tuloslaskelman-ja-taseen-logiikka/>
- Harju, J. 2018. Liiketoiminnan skaalaaminen: Painajainen, unelma vai arjen todellisuutta? Woolman. Luettu 8.12.2020. <https://woolman.fi/blogs/blogi/liiketoiminnan-skaalaaminen-painajainen-unelma-vai-arjen-todellisuutta>
- Harnish, V. n.d. Top 10 Reasons Startups Fail After Their First Growth Spurt. Growth Institute. Luettu 9.11.2020. <https://blog.growthinstitute.com/scale-up-blueprint/10-mistakes-startups-make-under-rapid-growth>
- Heima, Timo-Pekka. 2018. Noin sata startup-yritystä aloittaa vuosittain Suomessa ponnistuksen kohti menestystä. YLE. Luettu 3.11.2020. <https://yle.fi/uutiset/3-10218908>
- Hirai, A. n.d. What Kills Startups? Cayenne Consulting. Luettu 8.12.2020. <https://www.caycon.com/what-kills-startups>
- Hyvärinen, J., Valtakari, M. 2018. 10 tekijää tunnistaa yrityksen menestyminen. Business Finland. Luettu 9.11.2020. https://www.businessfinland.fi/48dfd7/globalassets/finnish-customers/news/blogs/2018/impact-brief-1_18-kymmenen-tekijaa-menestykseen.pdf
- Imsmarketing. n.d. The Importance of Market Segmentation. Luettu 8.12.2020. <https://www.imsmarketing.ie/business-strategy/the-importance-of-market-segmentation/#:~:text=Segmentation%20helps%20marketers%20to%20be,most%20likely%20to%20purchase%20products.>
- Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy. n.d. Kasvun rahoitus. Luettu 10.12.2020. <https://www.keuke.fi/yritysneuvonta/kasvu-ja-kansainvalistyminen/kasvun-rahoitus/>

- Kettunen, S. 2015. Kasvu on kaaoksen johtamista. Kauppalehti. Luettu 3.11.2020 <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/kasvu-on-kaaoksen-johtamista>
- Kinnunen, A. 2017. Kassan merkitys liiketoiminnassa. Talousverkko. Luettu 17.11.2020. <https://www.talousverkko.fi/kassan-merkitys-liiketoiminnassa/>
- Lin, Y. 2016. Predicting The Stock Market And Defeating The Efficient Market Hypothesis - Part I. Seeking Alpha. Luettu 24.11.2020. <https://seekingalpha.com/article/3877416-predicting-stock-market-and-defeating-efficient-market-hypothesis-part-i>
- Maliranta, P. n.d. Miten ihmeessä saada paras irti segmentoinnista? Mercuri International Luettu 8.12.2020. <https://insights.mercuri.fi/insights/miten-ihmeessa-saada-paras-irti-segmentoinnista>
- Miettinen, A. 2016. Mitä käyttöpääoma ja sen rahoitus tarkoittaa? Guida Invest. Luettu 9.12.2020. <https://www.guida.fi/2016/03/03/mita-kayttopaaoma-tarkoittaa/>
- Minilex. n.d. Rahoituksen lajit: Oma pääoma. Luettu 1.12.2020. <https://www.minilex.fi/a/rahoituksen-lajit-oma-p%C3%A4%C3%A4oma>
- Neilimo, K. 2019. Miten startupeista saadaan Suomeen uusia kasvuyrityksiä? Business Kangasala. Luettu 17.11.2020. <https://www.businesskangasala.fi/miten-startupeista-saadaan-suomeen-uusia-kasvuyrityksia/>
- Pietilä, A. 2019. Asiakkuuden vaiheet. Loyalistic. Luettu 25.11.2020. <https://blog.loyalistic.com/fi/asiakkuuden-vaiheet>
- Puttonen, V. 2010. Julkisen kasvurahoituksen ja yritystukijärjestelmän kehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 9.12.2020. <https://docplayer.fi/309298-Julkisen-kasvurahoituksen-ja-yritystukijarjestelman-kehittaminen-selvitysmiehen-raportti.html>
- Pääomasijoittajat ry. 2020. Startup-yritysten rahoitus nousi ennätyslukemiin 2019. Luettu 24.11.2020. <https://paaomasijoittajat.fi/aikaisen-vaiheen-kasvuyritysten-rahoitus-suomessa-vuonna-2019/>
- Rahoittaja.fi. 2016. Oma pääoma vs. vieras pääoma. Luettu 1.12.2020. <https://rahoittaja.fi/oma-paaoma-vs-vieras-paaoma/>
- Robehmed, N. 2013. What Is A Startup? Forbes. Luettu 27.10.2020. <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#3d6704104044>
- Roy, V. 2019. Monetization: Product pricing for startups. Medium. Luettu 7.12.2020. <https://vinaysays.medium.com/product-pricing-for-startups-e55f35b73719>

- Saarinen, E. 2018. Mikä ihmeen joukkorahoitus? Vauraus. Luettu 1.12.2020. <https://vauraus.fi/mika-ihmeen-joukkorahoitus-2/>
- Salkunrakentaja. 2012. Yrityksen käyttöpääoma sijoittajan näkökulmasta. Luettu 9.12.2020. <https://www.salkunrakentaja.fi/2012/11/yrityksen-kayttopaaoma-sijoittajan-nakokulmasta/>
- Siipola, S. 2014. Mikä on tase ja mitä se kertoo? Talousverkko. Luettu 9.12.2020. <https://www.talousverkko.fi/mika-on-tase-ja-mita-se-kertoo/>
- Skok, D. n.d. Startup Killer: the Cost of Customer Acquisition. For Entrepreneurs. Luettu 25.11.2020. <https://www.forentrepreneurs.com/startup-killer/>
- Sotka, J. 2018. Verkostoitumisesta ja alihankkijoiden keskinäisistä sopimuksista. Almgren & Sankamo. Luettu 7.12.2020. <https://almgren-sankamo.fi/verkostoitumisesta-ja-alihankkijoiden-keskinaisista-sopimuksista/>
- Sponsor Capital. n.d. Pääomasijoittaminen. Luettu 17.11.2020. <https://www.sponsor.fi/paaomasijoittaminen/>
- Suomen Yrityslaina. n.d. Mikä on vertaislaina? Luettu 1.12.2020. <https://suomenyrityslaina.fi/mika-on-vertaislaina/>
- Talerico, A. 2018. How to land your start up's first customer. Medium. Luettu 8.12.2020. <https://medium.com/swlh/how-to-land-your-start-ups-first-customer-fdc63b8461f0>
- Taneja, H., Chenault, K. 2019. Building a Startup That Will Last. Harvard Business Review. Luettu 9.11.2020 <https://hbr.org/2019/07/building-a-startup-that-will-last>
- Tilastokeskus. n.d. Vieras pääoma. Luettu 1.12.2020. <https://www.stat.fi>
- Toivonen, J. 2017. Kuinka kasvattaa käyttöpääomaa ja parantaa likviditeettiä? Svea. Luettu 9.12.2020. <https://www.svea.com/fi/fi/yritykset/yritysblogi/lue/kuinka-kasvattaa-kayttopaaomaa-ja-parantaa-likviditeettia/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. n.d. Rakennemuutos. Luettu 27.10.2020. <https://tem.fi/rakennemuutos>
- Valtioneuvoston kanslia. 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. Luettu 27.10.2020. <https://tietokayttoon.fi/documents/10616/1034423/Startup-yritysten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat>
- Vapamedia. n.d. Tiimiäly – tulevaisuuden kilpailuetu. Luettu 3.11.2020 <https://www.vapamedia.fi/2019/04/24/tiimiaily-tulevaisuuden-kilpailuetu/>
- Yli-Korhonen, J. n.d. Joukkorahoitus kasvattaa suosiotaan myös Suomessa. Financer. Luettu 1.12.2020. <https://financer.com/fi/lainaa/joukkorahoitus/>

Zak, H. 2018. 3 Challenges Every Startup Runs Into While Scaling, and How to Overcome Them. Inc. Luettu 9.11.2020. <https://www.inc.com/heidi-zak/watch-out-for-these-3-challenges-while-scaling-a-rapid-growth-startup.html>

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Startup-yrityshaastattelu 26.10.2020

Startup-yrityshaastattelu 28.10.2020

Startup-yrityshaastattelu 29.10.2020

Startup-yrityshaastattelu 29.10.2020

Startup-yrityshaastattelu 29.10.2020

Startup-yrityshaastattelu / Sijoittajahaastattelu 3.11.2020

KUVIOT JA KUVAT

| | |
|--|----|
| KUVA 1. Startup-yritysten eloonjäämisen todennäköisyydet (Valtioneuvosto 2016, 24)..... | 8 |
| KUVA 2. Suomalaisten startup-yritysten rahoituksen kehittyminen (Pääomasijoittajat 2020) | 15 |
| KUVA 3. Asiakkuuden vaiheet (Loyalistic 2019). | 17 |
| KUVA 4. Uuden tuotteen esittäminen (Blank & Dorf 2020). | 22 |
| KUVA 5. Efficient market hypothesis (Seeking Alpha 2016). | 45 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| TAULUKKO 1. Haastateltujen henkilöiden ja yritysten perustietoja. | 35 |
|--|----|

LIITTEET

| | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Liite 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET | 55 |
| Liite 2. LITTEROIDUT HAASTATTELU | Error! Bookmark not defined. |

Liite 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET

PERUSKYSYMYKSET

1. Nimi?
2. Ikä?
3. Koulutustaso?
4. Asema yrityksessä?
5. Kuinka monessa yrityksessä olet ollut mukana ja kuinka pitkään toiminut yrittäjänä?
6. Yrityksen toiminta pähkinän kuoressa?
7. Kuinka monta työntekijää yrityksessä on tällä hetkellä?
8. Kuinka kauan tuotetta tai palvelua kehitettiin ennen markkinoille tuontia?

YRITYKSEN KASVUUN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

1. Ketä oli yrityksessä alussa mukana?
2. Miten omistus pohja on muuttunut matkan varrella?
3. Mikä on ollut merkittävin hetki yrityksen kasvun kannalta?
4. Minkä tyyppisiä rahoituksia olette saaneet ja kuinka paljon panostatte rahoitusten hakemiseen?
5. Miten ajattelet suhdetta tulorahoituksen ja ulkopuolisen rahoituksen välillä?
6. Mitä ajattelet suomalaisten startup-yritysten rahoittamisesta? Mitä toivoisit yrityksiltä vastineeksi rahoituksen antamiselle?
7. Onko teillä ollut tarvetta rahoitukselle kasvun kattamiseksi?
8. Mitä pidät isoimpana haasteena yrityksen kasvulle?
 - a. Jos mietitään yrityksen alkuaikoja?
 - b. Jos mietitään tilannetta nyt?

RAHOITUKSEN MAHDOLLISUUTEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

1. Miten rahoitustarpeet on ratkaistu kasvun eri vaiheissa ns. rahoituksen elinkaari?
2. Mitä tahoja on mukana?
3. Missä vaiheessa rahoittajat kiinnostuivat yritykseen sijoittamisesta?

4. Mikä on ollut haastavinta rahoituksen hakemisessa? Entä mikä helppoa?
5. Jos yrityksessänne on sijoittaja, miten tapasitte sijoittajan kanssa?
6. Mitä riskejä näet rahoituksen ottamisessa

