

Harri Lehtovaara

Startup-yrityksen kehitysprosessin konseptointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinöörityö

12.5.2013

Tekijä(t) Otsikko	Harri Lehtovaara Startup-yrityksen kehitysprosessin konseptointinen
Sivumäärä Aika	48 sivua + 2 liitettä 12.5.2013
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Globaali ICT-liiketoiminta
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Thomas Rohweder
<p>Tutkimus tehtiin Electricalle, Metropolia Ammattikorkeakoulun soveltavan elektroniikan tutkimus- ja tuotekehitysyksikölle. Electricassa on vahvaa teknologiaosaamista, mutta hankaluutena nähdään teknologiaprojektien kaupallistaminen. Aloittavilla startup-yrityksellä on lukuisia haasteita, jotka liittyvät yritystoiminnan aloittamiseen, käytettävissä oleviin resursseihin, rahoituksen hakemiseen ja niin edelleen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää parhaimpia käytänteitä startup-yrityksen kehitysprosessin nopeuttamiseksi ideasta merkittävään pääomasijoitukseen.</p> <p>Tutkimuksen edetessä syntyi konseptiehdotus, joka kuvaa startup-yrityksen tärkeimmät vaiheet ideasta pääomasijoitukseen ja niihin liittyvät resurssit ja menetelmät. Konseptiehdotus muodostettiin tutustumalla startup-yrityksiä käsittelevään teoriaan ja haastattelemalla suomalaisia startup-yrityksiä hyvien käytänteiden saamiseksi.</p> <p>Muodostettu konseptiehdotus toimii suuntaa-antavana ohjeena Electricalle yksiköstä alkuun saavien startup-yrityksien kehitysprosessien seuraamiseksi ja niiden nopeuttamiseksi ideasta merkittävään pääomasijoitukseen. Sitä on tarpeen soveltaa siten, että se sopii paremmin yksikön toimintatapaan.</p>	
Avainsanat	Startup-yritys, prosessi, konsepti, konseptointinen

Author(s) Title Number of Pages Date	Harri Lehtovaara Conceptualization of a start-up company's development process 48 pages + 2 appendices 12 May 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	Global ICT
Instructor(s)	Thomas Rohweder, Principal Lecturer
<p>This study was conducted for Electria, the electronics research & development unit of Metropolia School of Applied Sciences. Electria possesses strong technological know-how, but a problem arises with commercialization of technology projects. Start-up companies have several challenges with starting phases, resources, applying funding et cetera. The objective of this study was to examine best practices in order to precipitate the development process of a start-up company from the idea to the first significant venture capital investment.</p> <p>As the study proceeded, a concept proposal was formed. It illustrates the most essential phases of a start-up company from idea to venture capital investment, significant resources and practices. The concept proposal was made by exploring the theory around start-up companies and by interviewing Finnish start-up companies in order to figuring out more good practices.</p> <p>The concept proposal acts as a guiding tool for Electria to keeping track on the development processes of the units' start-up companies and to accelerate them from the idea to getting a significant venture capital investment. It is necessary to modify the concept in a way that it suits the units operations.</p>	
Keywords	Start-up company, process, concept, conceptualization

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	1
1.2	Liiketoimintaongelma	1
1.3	Tavoite	2
1.4	Rajoitteet	3
2	Tutkimuksen toteutustapa	3
2.1	Tapaustutkimus	5
2.2	Teemahaastattelut	5
3	Startup-yrityksen parhaita käytänteitä teorian valossa	6
3.1	Ideavaihe	8
3.2	Liiketoimintasuunnitelman olettamuksien testaaminen	10
3.3	Markkina-analyysi	13
3.4	Immateriaalioikeudet	13
3.5	Rekrytoinnit	13
3.6	Myynti	15
3.7	Etenemissuunnitelmat	16
3.8	Pääomasijoittajat ja bisnesenkelit	17
3.9	Yhteenvedo teorian parhaista käytänteistä	18
4	Startup-yritykset	20
4.1	IMVU	21
4.2	Blogger & Odeo	22
4.3	Yritys A	26
4.4	Yritys B	29
4.5	Yritys C	31
4.6	Agaidi	33
4.7	Yhteenvedo startup-yritykset	35
5	Konseptiehdotus startup-yrityksen kehitysprosessiksi	36
5.1	Ideavaihe	37
5.2	Yrityksen perustamisvaihe	39
5.3	Markkinakartoitus	40
5.4	Koemarkkinat	40

5.5	Rekrytoinnit	41
5.6	Kansainvälistyminen ja verkostot	42
5.7	Yhteenveto konseptiehdotuksesta	43
6	Johtopäätökset	45
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko 1	
	Liite 2. Haastattelurunko 2	

1 Johdanto

1.1 Kohdeorganisaatio

Electria on Metropolia Ammattikorkeakoulun tutkimus- ja tuotekehitysyksikkö. Yksikkö keskittyy erityisesti vähävirtaiseen teknologiaan. Electrian tuotekehityshankkeista muodostetaan projekteja, joille haetaan julkista rahoitusta muun muassa Tekesiltä. Tällä hetkellä (2012) käynnissä olevia projekteja ovat LCDA, Food Safety, SPAGU ja RFID muiden muassa. Electrian tavoitteena on, että vuosittain ainakin yhden projektin pohjalta saadaan muodostettua startup-yritys. Yksi projektin pohjalta perustetuista yrityksistä on Agaidi, jonka tuotteet perustuvat suurelta osin DASH 7 - langattomaan teknologiaan ja RFID-teknologiaan. RFID, Radio Frequency Identification eli radiotaajuinen etätunnistus on menetelmä tiedon etälukuun ja tallentamiseen. (Electria 2013) Agaidi nousee tässä työssä esille yhtenä analysoitavista startup-yrityksistä.

RFID-tekniikalle on lisääntyvää kysyntää erityisesti pienten, toistensa lähellä olevien tuotteiden paikannuksessa. RFID-tagit voivat olla joko puoliaktiivisia tai passiivisia. Aktiivinen tagi käyttää paristonsa virtaa lähetyssignaalin jatkuvaan lähettämiseen radioaaltoin. Puoliaktiivinen tagi ei sisällä paristoa, joten sen toiminta on riippuvainen lukijalaitteen lähettämästä signaalista. RFID-tekniikalle on tunnistettu olevan runsaasti sovel-
lusmahdollisuuksia hyvin monilla aloilla. (Zhang 2007.)

1.2 Liiketoimintaongelma

Electrian nykyinen toimintamalli on ollut teknologiatutkimuksen järjestäminen projekteiksi. Projektien tyypillisin rahoittaja on ollut Tekes, ja niiden kesto on ollut vuodesta kolmeen vuoteen. Projekteihin hankitaan yhteistyökumppaneita sekä julkisista tahoista että yrityksistä. Esimerkiksi LCDA-projektissa osallisina on tutkimusyhteistyökumppaneista VTT ja SIMTech Singaporesta sekä lukuisia suomalaisia yrityksiä, suurimpana Kone Oy. Tekesin rooli projekteissa on luonnollisesti suuri, sillä se niitä etupäässä rahoittaaakin. (Tekes 2013.)

Matala riskitaso julkisen rahoituksen ansiosta on nykyisen toimintamallin selvä vahvuus. Projektirahoituksen ansiosta Electriassa voidaan iteroida ideoita ja kehittää tek-

nologiaa kokeiluluonteisesti. Tämä lisää työskentelymotivaatiota ja toimii hyvänä ponnahduslautana startup-yrittäjyydelle. Electrian tavoitteena on, että vuosittain ainakin yhdestä projektista muodostetaan startup-yritys. Osa projektiin osallistuneista voi siten jatkaa työskentelyä uudessa yrityksessä.

Electriassa on hyvin vahva teknologiaosaaminen. Ongelma on teknologiaprojektien kaupallistamisen vaikeus. Toinen ongelma on paljon resursseja vaativa ja hankala yrityksen perustamisprosessi. Aikaa vievät rahoituksen hakeminen, ydintiimin kasaaminen ja niin edelleen. Koko prosessi ideasta ensimmäiseen merkittävään pääomasijoitukseen tulisi konseptoida nopeaksi ja tehokkaaksi. Tavoitteena olisi, että ydintiimi pysyisi keskittymään kokoaikaisesti idean kehittämiseen sen sijaan että heidän aikaansa veisivät muut joskin hyvin tärkeät toimet kuten liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja rahoituksen hakeminen. Ulkopuolinen apu olisi kohdistettava oikeisiin prosessin vaiheisiin.

Tämän lisäksi konseptoinnissa on huomioitava Electrian tahtotila. Electria haluaa olla paikka, johon opiskelija tulee idean kanssa, idea kaupallistetaan ja lopulta sen pohjalta perustetaan yritys. Electria haluaa tulla menestyväksi, muista erottuvaksi kiihdyttämöksi, jossa riskit nähdään mahdollisuuksina, aloituskynnys on matala ja luovuus ja innovaatio on jatkuva prosessi.

1.3 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on konseptoida tyypillinen startup-yrityksen kehitysprosessi. Opinnäytetyön aihe sai alkunsa Electrian tarpeesta selvittää parhaita käytänteitään yritysten perustamiseen dokumentoinnin avulla. Tämä opinnäytetyö toimii dokumentointina tuoden esille Electrian vahvuuksia sekä vahvuuksia Electrian ulkopuolelta. Tähän mennessä Electriassa tapahtuneita startup-prosesseja ei ole analysoitu tarkasti. Analysoinnin tarkoituksena on selvittää, mitkä vaiheet ovat toimineet aiemmin ja mitkä eivät.

Sen lisäksi, että tässä työssä tullaan tavoitteen saavuttamiseksi analysoimaan Electrian sisällä jo toteutettuja startup-prosesseja, perehdytään startup-yrittäjyyttä käsitteleviin ajankohtaisiin kirjallisiin lähteisiin toimivimpien käytänteiden esiintuomiseksi. Tutkimus tuo esiin yritysten kehitysprosesseja, jotka ovat olleet tehokkaita, nopeita ja me-

nestyneitä kuin myös vähemmän onnistuneita kehityskaaria. Lisäksi tullaan haastattelemaan startup-yrittäjyyden parissa työskenteleviä ihmisiä, jotta saadaan laajennettua käsitystä alan toimivimmista prosesseista.

Tutkimuskysymyksenä työssä on ”Kuinka voidaan nopeuttaa yrityksen kehittymistä ideasta ensimmäiseen merkittävään pääomasijoitukseen?”.

Toisessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen toteutustavan metodeja. Kolmannessa pääluvussa muodostetaan teorian avulla startup-yrityksen kehitysprosessi ideasta pääomasijoitukseen kaikkein olennaisimpine vaiheineen. Kukin vaiheista pitää sisällään hyödyllisiä menetelmiä. Neljännessä pääluvussa perehdytään neljän suomalaisyrityksen alkuvaiheisiin haastattelujen kautta, eritoten siihen kuinka yritykset ovat kehittyneet ideasta ensimmäisiin pääomasijoituksiin. Lisäksi perehdytään pariin esimerkkiyritykseen kirjallisuudesta. Viidennessä pääluvussa muodostetaan konseptiehdotus Electricalle startup-yrityksen kehitysprosessista teorian, haastateltujen yritysten sekä yritys-esimerkkien parhaiden käytänteiden perusteella. Johtopäätökset ovat kuudennessa luvussa.

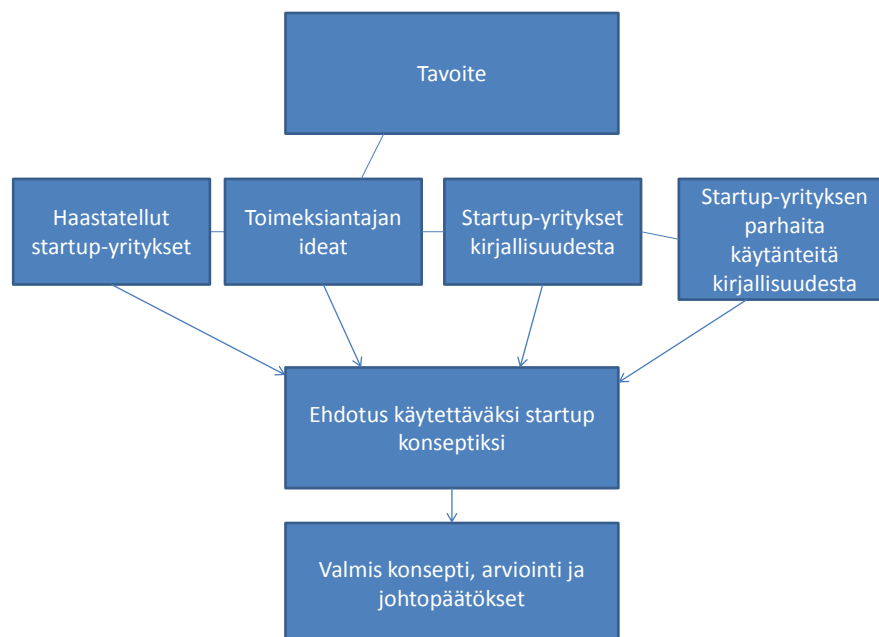
1.4 Rajoitteet

Koska työssä keskitytään startup-yrityksen kehitysprosessin alkuvaiheisiin ideasta ensimmäiseen merkittävään pääomasijoitukseen, ei työssä tulla juurikaan keskittymään kehitysprosessin vaiheisiin tuon vaiheen jälkeen. Pääomasijoittajan näkökulmaan ja rooliin tullaan keskittymään niiltä osin, kuin ne kohdistuvat prosessin alkuvaiheisiin.

2 Tutkimuksen toteutustapa

Työn tavoite on selvittää olennaisimmat vaiheet startup-yrityksen kehitysprosessissa ideasta pääomasijoitukseen ja kaupallistamiseen. Tavoitteen saavuttamiseksi käytetään tiedonkeruussa menetelminä tutustumista startup-yrityksiä käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, haastatteleamalla muutamia startup-yritysten perustajia, ottamalla huomioon toimeksiantajan ideoita toimivaksi prosessiksi ja nostamalla kirjallisuus-

desta esiin muutamia menestyneitä startup-yrityksiä. Teoriasta nostetaan esiin vaiheita ja menetelmiä, jotka ovat hyödyllisimpiä startup-yrityksen kehitysprosessissa. Kirjallisuuden ja artikkeleiden pohjalta kootaan teoriaviitekehys tehokkaasta startup-yrityksen kehitysprosessista olennaisimpine vaiheineen. Haastatteluiden avulla pyritään selvittämään lisää hyviä menetelmiä ja vaiheita startup-yrityksen kehitysprosessissa ideasta ensimmäiseen suureen pääomasijoitukseen. Kirjallisuudesta ja artikkeleista etsitään tapausesimerkkejä ulkomaisten startup-yritysten kehitysprosesseista. Toimeksiantajan ideoiden, yritysten haastatteluiden, kirjallisuusesimerkkien ja teorian parhaiden käytönteiden pohjalta luodaan ehdotus käytettäväksi startup-konseptiksi. Toimeksiantajan kanssa tullaan arvioimaan syntyynyttä konseptia, muokataan sitä ja muodostetaan viimeistely konsepti Electricalle käytettäväksi.



Kuvio 1. Tutkimuskaavio.

2.1 Tapaustutkimus

Tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui case-tutkimus eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen yksi perimmäisistä tehtävistä on selittää tiettyä ilmiötä. Tässä tutkimuksessa nostetaan esille muutamia tapauksia startup-yritysten kehitysprosesseista ideasta ensimmäiseen merkittävään pääomasijoitukseen. Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on yleistää tulokset suhteessa muihin samankaltaisiin tapauksiin. Laine ym. (2007) mukaan tapaustutkimuksessa kuuluu luoda teoreettisen aineiston pohjalta analyttinen kehys, joka sopii kohteeseen. Tässä työssä teorian pohjalta luodaan startup-yrityksen kehitysprosessi. Tähän kehitysprosessiin tullaan vertaamaan joitakin suomalaisia ja ulkomaisia startup-yritysten kehitysprosseja.

Tutkimuksen edetessä täsmennetään teoreettisia lähtökohtia. Kirjallisuudesta saattaa nousta esille tärkeitä asioita analyttistä kehystä muodostettaessa. Haastatteluissa esille tulevat mielenkiintoiset havainnot voivat myös poiketa täysin kirjallisuudessa esiintyneistä ilmiöistä. Tämän vuoksi teorian kanssa tullaan keskustelemaan jatkuvasti tutkimuksen edetessä. (Laine ym. 2007: 51.)

Myös tapausten huolelliset kuvaukset itsessään ovat osa tutkimuksen tulosta. Tapaustutkimuksessa korostuu tutkijan kyky ottaa huomioon pienimmätkin yksityiskohdat. (Laine ym. 2007: 53.)

2.2 Teemahaastattelut

Koska tavoitteena on saada laajasti tietoa aihealueesta, on haastattelujen tyypiksi valittu teemahaastattelu. Aihealueesta on valittu ainakin yksi näkökulma, jonka perusteella sitä käsitellään. Kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys puuttuvat tässä haastattelutyyppissä. Teemahaastattelulla saadaan hyvin tietoa haastateltavan omista kokemuksista ja mielipiteistä. Haastattelussa painottuu hyvin haastateltavien oma tuntemus ja tietämys aihealueesta. (Hirsjärvi ym. 1997.)

3 Startup-yrityksen parhaita käytänteitä teorian valossa

Startup-yrityksen kehitysprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Nämä ovat *aloitusvaihe*, *muutosvaihe* ja *kypsä vaihe*. Kehitysprosessin jakaminen kolmeen vaiheeseen on yleistävä ja suuntaa antava, koska käytännössä yrityksen eri osa-alueet saattavat siirtyä vaiheiden läpi eri aikaan. (Wasserman 2012: 206-207.) Myös Laukkanen (2007) jakaa kehitysprosessin kolmeen vaiheeseen, jotka ovat: *käynnistysvaihe*, *kasvuvaihe* ja *kypsyysvaihe*. (Laukkanen 2007: 246-249.)

Aloitusvaiheeseen sisältyy yrityksen perustavan idean hautomisvaihe, ydintiimin muodostuminen ja roolien jakautuminen tiimin sisällä, toiminnan käynnistäminen ja siemenrahoituksen hankkiminen. Alkuvaiheessa kaikki yrityksen toiminta on hyvin kokeilunluontoista. Yrityksellä ei ole valmista liiketoimintamallia, lukkoonlyötyä strategiaa eikä valmista tuotetta. Kaikki toiminta perustuu ydintiimiin yhteiseen kehitystyöhön ja ideointiin. (Wasserman 2012: 206.) Alkuvaiheen onnistuminen määrittää hyvin paljon yrityksen menestymistä tulevaisuudessa.

Muutosvaihe pitää sisällään ensimmäiset pääomasijoitukset. Tässä vaiheessa yritykseen on täytynyt muodostua jo jonkin verran virallisia rakenteita. Myös ensimmäisen tuotteen kehitys on saatettu loppuun. Muutosvaiheessa päätöksenteko yleensä siirtyy enemmän perustajilta pääomasijoittajien edustajille (Wasserman 2012: 206.) Viimeistään tässä vaiheessa yritys tarvitsee ammattimaisempaa otetta. Yritykseen on luotava rakenteita, jotka tähtäävät tehokkuuteen ja organisoituneempaan toimintaan. Johdon tulisi hallita tässä vaiheessa kaikkiaan kolmea eri johtamisen osa-aluetta hyvin; henkilö-, tehtävä- ja suoritusorientoitunutta johtamista. Millekään osa-alueesta ei saa antaa määräävää paino-arvoa. (Laukkanen 2007: 248.) Muutosvaiheessa ammattilaisjohtajan palkkaaminen on yleistä ja perusteltua.

Kun startup-yrityksellä on tasaista kassavirtaa standardoidusta tuotteesta tai palvelusta ja on syntynyt eri osastoja, joilla on päätöksentekovaltaa, yritys on siirtynyt kypsään vaiheeseen. Yrityksen kehitysprosessin aikana perustajat joutuvat useimmiten luopumaan asteittain päätösvallastaan yrityksen johtamiseen. Pelkästään ammattilaisten palkkaaminen vie perustajilta valtaa päätöksentekoon, sillä mitä osaavampia rekrytoitavat ovat, sitä enemmän he vaativat palkkansa lisäksi osakepääomaa ja valtaa yrityksessä. (Wasserman 2012: 207.) Tutkimuksessa etsittävä startup-yrityksen kehityspro-

sessi ideasta pääomasijoitukseen tulee keskittymään kolmesta vaiheesta aloitusvaiheeseen ja jonkin verran muutosvaiheeseen.

Teknologiaintensiivisille startup-yrityksille on tunnistettu olevan kymmenen sääntöä, jotka määrittävät niiden menestymistä. Nämä kymmenen sääntöä ovat:

- Yritys tulee valinneeksi oikean toimialan.
- Yritys tunnistaa arvokkaan mahdollisuuden yritystoiminnalle.
- Yritys havaitsee, ymmärtää ja reagoi teknologioissa tapahtuvaan kehitykseen.
- Yrityksen tarjoama vastaa todelliseen tarpeeseen markkinoilla.
- Yritys ymmärtää todellisen markkinatarpeen ja syyt, miksi asiakkaat ryhtyvät käyttämään yrityksen tarjoamaa tuotetta tai palvelua.
- Yritys käyttää hyväkseen markkinoilla paikkansa vakiinnuttaneiden yritysten heikkouksia.
- Yritys hallinnoi tehokkaasti immateriaalioikeuksiaan.
- Yrityksellä on kilpailuetuja, joita muut eivät voi matkia.
- Yritys valitsee sopivimman organisaatorakenteen.
- Yritys hallinnoi tehokkaasti riskejä epävarmassa toimintaympäristössä.

(Shane 2008.)

Pitää kuitenkin muistaa, että nämä ovat vain kymmenen keskeisintä ohjetta, joita yrityksen tulee noudattaa. Näiden kymmenen ohjeen noudattaminen ei ole tae yrityksen menestymiselle.

Startup-yritykselle otollisin toimintaympäristö on jo olemassa oleva markkina, jossa on mahdollista menestyä kehittämällä parempi tuote. Kokonaan uudella ja tuntemattomalla alueella on paljon vaikeampi menestyä. (Shane 2008.)

3.1 Ideavaihe

Sijoittajat uskovat vahvasti innovatiivisten yritysten mahdollisuuksiin luoda menestyvää liiketoimintaa. Innovatiivisen kulttuurin luominen yritykseen vaikuttaa siihen, että yritys saa pääomasijoituksia sekä pystyy houkuttelemaan myöhemmässä vaiheessa parhaita osaajia. Ideoita tarvitaan runsaasti jatkuvasti, koska aikaisemmat ideat synnyttävät uusia ideoita. Yritys kannattaa perustaa sille idealle, jolla on eniten potentiaalia kasvaa kaupallisesti merkittäväksi tuotteeksi tai palveluksi. Startup-yrityksen on investoitava markkina-analyysiin, sillä se vakuuttaa tehokkaasti sijoittajat idean potentiaalista. Luopaava idea tulisi kaupallistaa mahdollisimman nopeasti, jotta yritys voi tulla menestyväksi. Merkittävien innovaatioiden kaupallistamiseen on mennyt keskimäärin aikaa seitsemän vuotta. Nykymaailmassa näin pitkä polku kuluttaa liikaa resursseja. Yritykseen tulisi alun alkaen synnyttää innovaatiokulttuuri. Apilo ym. (2007) mukaan innovaatiokulttuuri tarkoittaa niitä organisaatiokulttuurin innovatiivisuutta tukevia osia, jotka edesauttavat innovaatioiden syntyä. Innovatiivinen yritys on sellainen, jossa kaikki saadaan sitoutumaan yhteiseen tavoitteeseen, yksilöiden ja tiimien välillä on vahvaa luottamusta sekä virheitä siedetään ja niitä pidetään oppimiskokemuksina. Innovaatiokulttuuri rakentuu helpommin sellaiseen yritykseen, jossa on paljon mahdollisuuksia kanssakäymiselle sekä virallisella että epävirallisella tasolla. Solatien (2009) mukaan innovaatiokulttuurin synnyttäminen yritykseen tapahtuu hyväksymällä erilaisten ihmisten erilaisia näkökantoja, aktivoimalla mahdollisia asiakkaita ja muita yrityksen ulkopuolisia tahoja mukaan idean kehittämiseen arvioimalla ideoiden kehittymistä puolueettomasti ja avoimesti sekä palkitsemalla henkilöstöä menestyksestä. Merkittävää kaupallista potentiaalia omaavaa ideaa etsivässä yrityksessä tulisi keskittyä luovaan ongelmanratkaisuun analyyttisen ajattelun ja tiedon hallinnan sijaan. Ideaa pitää päästä testaamaan käytännössä hyvin nopeasti. Testaamalla konseptia nopeasti puutteet ja kehityskohdat tulevat paremmin tietoon. (Solatie 2009: 73-81, Apilo ym. 2007)

Ideaan ei kannata tukeutua sokeasti, mikäli liiketoiminnan tehokas käynnistäminen sen pohjalle vie liikaa resursseja. Kyky tehdä merkittäviä suunnanmuutoksia on elintärkeää startup-yritykselle. On hyvin vaikeaa tietää, koska on oikea aika tehdä strateginen suunnanmuutos. Tämän vuoksi yrityksen on saatava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa palautetta ideastaan, konseptistaan tai prototyypistään, jotta se voi päättää jatkaako kyseiseen ideaan pohjautuvalla liiketoimintamallilla vai tehdäkö strateginen suunnanmuutos. Markkinoilta saatavaa palautetta on verrattava perustajien itsensä asettamiin tavoitteisiin. Eric Riesin mukaan startup-yrityksen menestystä määrittää, kuinka nopeasti yritys kykenee läpikäymään seuraavanlaisen silmukan: saa ideansa pohjalle rakennettua tuotteen tai palvelun, saamaan siitä palautetta markkinoilta ja palautteen pohjalta oppii tekemään strategiamuutoksia. Seuraavilla kierroksilla silmukka on käytävä läpi entistä nopeammin, jotta kehitystä voi tapahtua. Kierrosten lopullinen päämäärä on yritys, joka on löytänyt tavan tehdä tasaista kassavirtaa. Startup-yrityksen tuotteet ja palvelut on ymmärrettävä kokeina, joista saatava tieto on yritykselle tärkeämpää kuin mikään muu. Kun yritys saa minimoitua silmukan läpikäyntiajan, se tulee menestymään varmemmin. (Ries 2011: 75.)

Anssi Tuulenmäki ja Liisa Välikangas uskovat Riesin ohella myös yritysten menestyvän, kun ne järjestävät toimintaansa kokeilunluonteiseksi. Tällä tavoin lyhennetään merkittävästi kaupallistamiseen kuluva aikaa ja resursseja. Yhtä tärkeää kuin itse idean innovointi, on idean toteutustavan kehittäminen. Useat sadat yritykset ympäri maailman tarjoavat edullisia huonekaluja asiakkailleen. Kuitenkin Ikea on ainut, joka on kehittänyt idealle oikeanlaiset toteutustavat. Perusidean eli halpojen huonekalujen myymisen toteuttamiseksi Ikea alkoi kokeilunluonteisesti kehittää toteutuksen ideoita. Ikea yhdisti tuotteiden suunnittelun, valmistamisen, myymisen ja toimittamisen omanlaiseksi, saumattomaksi prosessiksi. Tuloksena syntyi tehokas liiketoimintamalli. Ikean mallissa tuotteet pakataan tiiviisti kuljetuskustannusten minimoimiseksi, ja myymälät sijaitsevat kaupunkien keskustojen ulkopuolella. Asiakkaat kuljettavat tuotteet kotiinsa omalla autolla ja kokoavat huonekalut itse. Kokeiluun perustuva innovointimalli on Tuulenmäen ja Välikankaan mukaan harvinaisempi kuin muut mallit kuten stage-gate, flash development ja joustavat tuotekehitysmallit jopa innovaatiointensiivisillä aloilla. (Tuulenmäki & Välikangas 2011.)

Tuulenmäen ja Välikankaan tutkimien idean toteutustavan innovointi lähtee ajatuksesta, että nostetaan esille asioita, joita vakiintuneet yritykset tekevät samalla tavalla. Tämän jälkeen mietitään, kuinka näitä asioita voisi toteuttaa eri tavoilla. Hyvä alkuidea kyseen-

alaistaa startup-yrityksen toimialalla aikaisemmin käytössä olleet toimintatavat. Kun vakiintuneet toimintatavat on tunnistettu, voidaan ne kääntää ylösalaisin ja ideoida keuhkeiluja, jotta löydetään erilaisia toimintatapoja. Erilaiset toimintatavat nostavat esille uudenlaisia ongelmia. Löytämällä ratkaisuja näihin ongelmiin ollaan saavutettu kilpailuetuja, joita muiden yritysten on hyvin vaikea matkia. (Tuulenmäki & Välikangas 2011.)

3.2 Liiketoimintasuunnitelman olettamuksien testaaminen

Strategia on startup-yrityksille apukeino selvittää, mitkä ovat olennaisia kysymyksiä, joita niiden tulisi esittää. Liiketoimintasuunnitelmat ovat täynnä olettamuksia. Aloittavan yrityksen on syytä alkaa testata näitä olettamuksia heti. (Ries 2011: 80-81.)

Useimpien liiketoimintasuunnitelmien olettamukset perustuvat menneisyyden faktoihin. Vakuutetaan sijoittajat yrityksen tuotteen menestymisestä vertaamalla sitä aikaisemmin menestyneisiin tuotteisiin. (Ries: 81-82.)

Monet yritykset tekevät ensin liiketoimintasuunnitelman. Tämän jälkeen aletaan toteuttaa liiketoimintasuunnitelman kohtia vaihe vaiheelta. Todella merkittävien ideoiden liiketoimintamahdollisuuksien toteutusta ei ole mahdollista tai tarpeellista suunnitella etukäteen. Suunniteltu liiketoiminnan kehitys nojaa liiketoimintamahdollisuuden etsimiseen tai hyödyntämiseen. Perinteisessä liiketoimintasuunnitelman pohjalle rakentuvassa yrityksessä ideointi on ydintiimin vastuulla. Idean toteutukseen etsitään muita henkilöitä. Liiketoiminnan suunnittelu ei ole markkinalähtöistä vaan perustuu tuotteen kehittämiseen.

Menestyneet yritykset ovat löytäneet oikeat keinot testata liiketoimintasuunnitelmiansa olettamuksia ja selvittämään, mitkä kohdat toimivat ja mitkä osoittautuvat vääriksi. Kun yritykset alkavat kasvaa, on erittäin tärkeää, että tunnistetaan kasvun syyt. On lukuisia tuhoisia tapoja saavuttaa kasvua, esimerkiksi kasvaminen mainostuloilla lisäarvoa tuottamattoman palvelun puuttuessa. (Ries 2011: 85.)

Saadakseen vastauksia liiketoimintasuunnitelmansa olettamuksille, startup-yrityksen on tehtävä ensimmäinen käypä versio tuotteestaan tai palvelustaan. Ensimmäinen versio poikkeaa prototyypistä tai konseptista siinä mielessä, että sen perimmäinen tarkoi-

tus ei ole selvittää, miten parantaa teknisiä ominaisuuksia vaan antaa yritykselle kehityssuuntia kohti kestävästi liiketoimintamallin löytämistä. (Ries 2011: 94.)

Yrityksen tarjoaman ensimmäisen kelvon version tulisi olla yksinkertainen. Täten on helppo selvittää, mihin liiketoiminnalle tärkeille kysymyksille se tarjoaa vastauksia. Innokkaat omaksujat (early adopters) eivät vaadi tuotteeltaan monia sävyyttäviä ominaisuuksia. Ensimmäisen käyvän version tulisi tarjota vain sen verran ominaisuuksia, että yritys oppii parantamaan toimintaansa. Sen pitää vastata sellaisenaan, ovatko ihmiset kiinnostuneita ostamaan. Ihmiset ovat tottuneet ostamaan laadukkaita tuotteita. Niitä tarjoavat yritykset ovat vakiinnuttaneet paikkansa markkinoilla. Startup-yritysten kohdalla pätevät eri lait. Kun ei vielä ymmärretä, millaisia ovat asiakkaat, ei voida ymmärtää, mitä laatu on. Heikompilaatuinen tuote on omiaan selvittämään, mitä ominaisuuksia asiakkaat haluavat. Tällaisen tarjoaminen antaa vastauksia toisin kuin muut teknikat. (Ries 2011: 97-107.)

Monet verkkokaupan pioneirit epäonnistuivat, koska ne rakensivat logistiikkaketjunsia ennen kuin ne edes tiesivät, miten asiakkaat tulisivat ostamaan tuotteita. Nick Swinmurnin visio oli, että ihmiset tulisivat ostamaan kenkiä netin kautta. Hän testasi hypoteesiansa menemällä kenkäkauppaan, pyysi lupaa kuvata kaupan kenkiä ja lupasi tulla ostamaan kyseisen parin kenkiä, mikäli asiakas ostaisi ne hänen nettikaupassaan. Mikä alkoi vain yhden hypoteesiin testaamisena, johti useiden muiden olettamusten testaamiseen. Swinmurn havaitsi kenkien myynnin ohella, kuinka hoitaa maksuliikenne ja asiakaspalvelu. Menemällä oikeasti asiakkaiden pariin, hän oppi käytännössä mitä asiakkaat tarvitsevat ei sitä mitä asiakkaat luulevat tarvitsevansa. Kokeilu paljasti yllättävää asiakaskäyttäytymistä, jota yritys ei olisi pystynyt selvittämään markkinatutkimuksen keinoin kuten miten toimia kun asiakas palauttaa ostamansa kengät. Kokeilun keinoin Zappos oppi kuinka hoitaa maksuliikenne, asiakaspalautukset, ja asiakaspalvelun organisointi. Swinmurnin perustama yritys, Zappos, myytiin vuonna 2009 Amazonille 1,2 miljardin dollarin hintaan. (Ries 2011: 57-58.) Organisoimalla yrityksen toiminta kokeiluluonteiseksi kyetään havaitsemaan se suunta, johon yrityksen tulisi kulloinkin edetä. Kokeiluluonteinen toiminta paljastaa hyvin nopeasti asioita, jotka eivät toimi. Näistä otetaan opiksi ja yritys kehittyy sitä kautta kohti menestystä. Kokeiluluonteiseen toimintaan nojaava yritys ei pelkää tehdä asioita perinteisistä poikkeavilla tavoilla. Erilaiset tavat tehdä asioita nostavat esille uudenlaisia ajattelutapoja. (Tuulenmäki & Välikangas 2011.)

On hyvin tärkeää osata mitata tuotteen tai palvelun menestystä oikein. Sitä kautta saadaan tietää, mihin suuntaan yrityksen tuloksellisuus on myös kehittymässä. Yksi tuhoisimmista asioista startup-yritykselle on polkea paikallaan odottaen suurta läpimurtoa liian kauan. Yrityksen rahat kuluvat nopeasti loppuun ja se on tuomittu epäonnistumaan. Näin kuitenkin usein tapahtuu juuri perustajien periksiantamattomuuden ja optimistisuuden takia – luonteenpiirteiden jotka ovat myös suureksi eduksi yrittäjyydessä. (Ries 2011: 114.)

On olemassa kahdenlaisia mittareita yrityksen kehityksen selvittämiseen: toiminnallisia ja turhia. Yrityksen tulisi käyttää toiminnallisia mittareita kehityksensä analysoimiseen ja varoa käyttämästä turhia mittareita. Startupin johdon tulisi ymmärtää, että tapahtunutta kasvua ei voida tyytyä selittämään tuoteparannusten ja asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen ansioksi.

Ensimmäisen käyvän version avulla selvitetään yrityksen nykytila. Se voi selvittää joko kaikkia liiketoimintasuunnitelman olettamuksia tai voidaan tehdä useita ensimmäisiä versioita, joista kukin testaa yhtä olettamusta. Tätä kautta yritys saa markkinoilta oikeaa tietoa kasvumallinsa olennaisista asioista, esimerkiksi kuinka hyödyllisiä ovat tietyt asiakkaat, asiakkaiden kokeiluhaluuden asteesta ynnä muusta. Tärkeintä on testata riskialteimmat olettamukset ensin. Kun yritys saa tietoa ensimmäisen käyvän version avulla, pystytään joko näkemään että liiketoimintasuunnitelman olettamukset ovat toimivia tai havaitsemaan, että ne eivät toimi, jolloin niitä on syytä muokata ja tehdä strateginen suunnanmuutos. (Ries 2011: 114-120.)

Startup-yritys ei voi luottaa siihen, että se on kohti kestävämpää kasvua ja kehitystä, mikäli katsotaan tilastollista tietoa kuten asiakkaiden määrän lisääntymistä ja kokonaisliikevaihdon kasvua. Nämä saattavat olla pettäviä kasvun mittareita, jotka eivät anna kokonaiskuvaa yrityksen kehittymisestä. Näitä kutsutaan turhiksi mittareiksi. (Ries 2011: 128-130.)

Mittarit, joita startup-yrityksen tulisi käyttää, jotta se voisi selvittää nykytilaansa, ovat toiminnallisia mittareita. Niiden on oltava ominaisuuksiltaan sellaisia, että ne voivat johtaa parannuksiin, niiden on oltava ymmärrettäviä ja niitä on pystyttävä tarkastelemaan jälkikäteen. On voitava todentaa esimerkiksi asiakasmäärän kasvu jonkin tietyn syyn aiheuttamaksi. Syy-seurausyhteyden todentaminen on hyvin tärkeää. Yrityksen kehitystä mittaavien raporttien on oltava yksityiskohtaisia, selkeällä kielellä kirjoitettuja

ja niiden olisi oltava kaikkien yritysten työntekijöiden saatavilla. Raporttien mittareita koskeva kolmas kohta, tarkasteltavuus jälkikäteen, tarkoittaa asiakkaiden kanssa keskustelemista, jotta voidaan todentaa että raportin tiedot pitävät todellakin paikkansa ja esimerkiksi selvittää miksi asiakkaat toimivat tietyllä tavalla. (Ries 2011: 143-147.)

3.3 Markkina-analyysi

Markkinatutkimus ei anna tietoa oikeista asiakkaista: siitä, mitä he ovat mieltä, kun ostavat tuotteen. Markkina-analyysi on hyvä työkalu aloittavalle yritykselle pääomasijoitusten saamiseksi, mutta sen ei saa antaa rajoittaa yrityksen toimintamahdollisuuksia ja eri etenemispolkua. (Laukkanen 2007.) Perinteinen markkinatutkimus ei tarjoa startup-yritykselle mitään. Sen sijaan aloittelevan suomalaisen yrityksen olisi hyvä käyttää vähäiset rahansa kohdemarkkina-alueensa selvittämiseen ammattilaisten tekemällä markkina-analyysillä ja mikäli mahdollista, palkata alan tunteva ja laajat verkostot omaava asiantuntija.

3.4 Immateriaalioikeudet

On hyvin tärkeää, että startup-yrityksen tuotteessa on patentoitavuutta. Patentit saattavat vuosien päästä olla hyvinkin arvokkaita. Patenteja arvostavat erityisesti pääomasijoittajat. Ensimmäistä merkittävää pääomasijoittajaa etsivälle yritykselle on tärkeää arvioida patentin rahallinen arvo mahdollisimman hyvin. Wienin teknillisen yliopiston tutkijat ovat kehittäneet uudenlaisen arvostusperiaatteen erityisesti startup-yritysten patenteille. Keskeisimmät parametrit uudessa patentin arvostusperiaatteessa ovat rojalitaste, syntyneet säästöt patentin voimassaoloaikana ja kapitalisaation aste. Uusi laskentatapa on helpompi ja antaa yrittäjälle ja sijoittajalle paremman arvion yrityksen arvosta. (Pöltner et al 2009.)

3.5 Rekrytoinnit

Stanford Project on Emerging Companies tutki 200 Piilaakson teknologiayrityksiä vuosina 1994-1997. Tutkimus tarkasteli, kuinka yritysten rekrytoinnit sopivat yhteen strate-

gian, yrityskulttuurin ja teknologian kanssa. Yritysten perustajien haastatteluissa antamat vastaukset lajiteltiin tutkimuksessa kolmeen ulottuvuuteen, joita ovat rekrytointi, palkkiot ja kontrolli. Laajan haastattelukierroksen perusteella saatiin selville, että on olemassa kolme rekrytointiperustetta, neljän tyyppistä palkitsemista ja neljä tapaa työn koordinointiin ja kontrollointiin. Rekrytointiperusteiden, palkitsemistapojen ja työn koordinoinnin ja kontrollin eri yhdistelmät tuottavat 36 eri permutaatiota, mutta havaittiin että viisi näistä permutaatioista pätee 67 prosenttiin tarkastelluista yrityksistä. Näitä viittä yhdistelmää kutsutaan rekrytointin toimintasuunnitelmiksi. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen pitäytyminen valitsemassaan toimintasuunnitelmassa oli merkitsevää menestyksen kannalta. SPECin tutkimuksessa havaitsemat viisi merkitsevää toimintasuunnitelmaa ovat:

- ”tähti”
- ”insinööritaitoon perustuva”
- ”velvollisuuden perustuva”
- ”byrokraattinen”
- ”autokraattinen”.

Tähti-suunnitelmassa yritys perustaa rekrytointinsa työntekijöiden potentiaaliin, palkitsee huippusuorituksista ja saavuttaa kontrollin valioyksilöiden sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Insinööriyöhön perustuvassa mallissa rekrytointi perustuu henkilöiden taitoihin, palkitseminen perustuu huippusuorituksiin ja kontrolli saavutetaan kun työntekijät kannustavat toisiaan parempiin suorituksiin omilla työsuorituksillaan. Velvollisuuden perustuvassa toimintasuunnitelmassa rekrytointi tehdään silmälläpitäen henkilön sopivuutta yritykseen. Palkitseminen ja palkkaus ovat suhteessa pienempää kuin muissa malleissa, työntekijät työskentelevät rakkaudesta yritykseen. Kontrolli saavutetaan vertaistuellalla kuten insinööriyöhön perustuvassa mallissa. Byrokraattisessa suunnitelmassa rekrytointia harjoitetaan silmälläpitäen potentiaalisen työntekijän välittömästi käytössä olevia osaamisalueita yrityksen senhetkistä tilannetta ajatellen, palkitseminen perustuu perustyösuorituksiin, ja kontrolli saavutetaan henkilöstöhallinnon vahvalla panostuksella. Viimeisessä yleisistä toimintasuunnitelmista, autokraattisessa, rekrytointi tapahtuu kuten byrokraattisessa mallissa, palkitseminen on monipuolisempaa sisäl-

täen palkan lisäksi optiot ja johtaminen perustuu suoraan valvontaan. SPECin tutkimuksen perusteella yrityksen pitäytyminen valitsemassaan rekrytoinnin toimintasuunnitelmassa oli olennainen yrityksen menestyksen edellytys. Noin 11 prosenttia tutkituista yrityksistä poikkesi rekrytoinnin suunnitelmastaan tutkimusjakson aikana. Näillä yrityksillä oli 2,3-kertainen todennäköisyys epäonnistua verrattuna yrityksiin, jotka pitäytyivät alkuperäisessä suunnitelmassaan. (Wasserman 2012: 210-211.)

3.6 Myynti

Kaikkein tärkeintä yritystoiminnassa on tietysti myynti ja markkinointi. Yrityksellä on hyvä olla jo kassavirtaa pääomasijoittajia kontaktoitaessa. Robin Saxby pitää tärkeänä, että startup-yritykset palkkaisivat kansainvälistä kokemusta hankkineita myynnin ja markkinoinnin osaajia. (Lebret 2007.) Olisi tärkeää, että teknologia ja liiketoiminta osattaisiin sovittaa yhteen.

Jotta palvelu, hyödyke tai näiden kahden yhdistelmä saadaan varmimmin myydyksi, pitää se tuotteistaa. Ilman tuotteistamista markkinointi ja myynti on paljon vaikeampaa kuin olisi välttämätöntä. Tuotteistamista pitää ymmärtää yrityksen sisäiseksi prosessiksi, mitä ei ole välttämätöntä mainostaa erikseen asiakkaalle. Sen sijaan tärkeää olisi luoda jokaiselle asiakkaalle vaikutelma, että juuri hän saa ainutlaatuisen palvelun. Tärkeää olisi luoda sellainen konsepti, joka olisi vertailukelvoton mahdollisista kilpailijoista. (Ilmoniemi ym. 2009.)

Tuotteistamisessa on tietty määrä vaiheita, joita tulee noudattaa. Ensimmäisessä vaiheessa suuren konseptin pohjalta pitää rakentaa pienempi versio, joka asiakkaan on helppo ymmärtää, ostaa ja todeta siten startup-yritys luotettavaksi palveluntarjoaksi. Jari Parantainen kutsuu tällaista pienempää konseptia sisäänheittotuotteeksi, joka havainnollistaa asiakkaalle yksinkertaisin keinoin yrityksen osaamisen. Asiakkaalle voi antaa tämän lisäksi vielä takuun, jotta hän viimeistään rohkaistuu ostamaan. Toiseksi tuotteistamisessa pitää hahmottaa konseptille kohderyhmä, jolla on yhteinen ostoikkuna, jokin tapahtuma joka puhuttelee kohderyhmää herättäen ostohalun. Ostoikkuna voi olla esimerkiksi sesongin alkaminen, trendin muuttuminen, merkittävä lakimuutos, sopimuskauden päättyminen ja niin edelleen. Asiakkaat ovat erilaisia, joten kaikille tuotteistus ei sovi sellaisenaan. Tuotteistusta voi pilkkoa osiin, joista voi koota eri asiakkaille sopivia yhdistelmiä. Tällainen modulaarinen tuotteistamisen lähestymistapa antaa

asiakkaalle mahdollisuuden päättää juuri häntä eniten miellyttävä ratkaisu. On odotettavaa, että myyntilupauksista ei pysty pitämään joka kerta. Petetyn lupauksen ylittämiseksi yrittäjä voi valmistella hyvitysohjelman, joka yllättää petetyn asiakkaan positiivisesti. Asiakkailla on monia ennakkoluuloja, joille yrittäjä voi etukäteen miettiä ratkaisuja. Tuotteistuksen kertalanseeraus ei toimi pitkään, joten tuottoisimmille asiakasryhmille on luotava yksilöityjä viestejä, joita toistaa usein. (Ilmoniemi ym. 2009; Hänninen ym. 2012.)

Perinteisessä myyntitilanteessa myyjä etsii asiakkaan ongelmiin ratkaisuja yrityksen valmiiksi räätälöidyistä vaihtoehtoista. Startup-yritykselle ei näitä vaihtoehtoja ole usein olemassa. Täten on perusteltua käyttää työkaluna nopean tuotteistamisen metodeja. Nopea tuotteistaminen alkaa myyntitilanteessa. Startup-yrityksellä ei ole tarjota ratkaisua valmiina asiakkaan ongelmaan. Myyjän tulee ymmärtää startup-yrityksen käytettävissä olevat resurssit, jotta hän voi tarjota asiakkaalle uudenlaista ratkaisua nopeassa ajassa. Hännisen ym. haastateltavat esittivät, että yrityksellä olisi erityinen tiimi asiakkaan ongelman käsittelyyn, jotta voidaan luoda nopea ratkaisu. Toinen haastateltavan esittämä mielipide oli, että nopea tuotteistaminen pidettäisiin erillään yrityksen perustuotekehitysprosessista. Nopea tuotteistaminen ei tähtää radikaalien innovaatioiden synnyttämiseen, vaan sen tarkoitus on lisätä yrityksen käytössä olevien moduulien määrää. Myyjän tulisi myyntitilanteessa ymmärtää erityisesti startup-yrityksen osaamisen ydinalueet. (Hänninen ym. 2012.)

3.7 Etenemissuunnitelmat

Herve Lebreton'n mukaan eurooppalaisilta startup-yrityksiltä on puuttunut taitoa tuoda esiin etenemissuunnitelmia. (Lebreton 2007: 175) Etenemissuunnitelman tarkoituksena on auttaa yrityksen johtoa ymmärtämään, mitkä osat teknologiaa ovat kriittisiä, missä osassa on aukkoja ja mihin kannattaa panostaa resursseja. Kunnolla tehtyä teknologista etenemissuunnitelmaa voidaan onnistuneesti käyttää markkinointityökaluna. Etenemissuunnitelmaan kuuluu kolme vaihetta: alustava vaihe, kehittämisvaihe ja seuranta-vaihe. Etenemissuunnitelman tarkoitus markkinointityökaluna on osoittaa, että yritys on ymmärtänyt markkinoiden tarpeet ja kehittää teknologiaansa niitä silmälläpitäen. Uusien teknologioiden etenemissuunnitelmat ennustavat teknologian kehitystä ja kaupallistumista, yrityksen kilpailuasemaa teknologian suhteen ja kuinka kilpailuasema tulee kehittymään. (Garcia & Bray 1997.)

3.8 Pääomasijoittajat ja bisnesenkelit

Pääomasijoittajat ovat rahoittajia, jotka sijoittavat aluillaan oleviin yrityksiin saadakseen mahdollisimman suurta tuottoa pääomalleen yrityksen kasvaessa. (Kasvuyrityskatsaus 2012) Pääomasijoittajat ovat yhtiöitä, jotka määräävät hyvin paljon startup-yrityksen kehityksestä tullessaan osaksi yritystä. Heillä on verkostoja, kokemusta alasta ja laajaa näkemystä, kuinka löydetään lupaavimmat yritykset ja tehdään niistä menestyjiä. Pääomasijoitusyhtiöt etsivät ratkaisuja ongelmiin, jotka tuottavat paljon rahaa silloin kun ne ratkaistaan. Pääomasijoittajat eivät lähes ikinä sijoita teknologiaan tai ideoihin. He sijoittavat tiimeihin. Sijoituspäätöstä ohjaa ennen kaikkea usko startup-yrityksen ydintii-
min kykyyn luoda kestävää liiketoimintaa. (Lebret 2007: 79-87.) Martin Kenneyn mukaan sijoituspäätöstä määrittää pääomasijoittajan luottamus ydintii-
min nopeaan kasvuun kykenevän yrityksen muodostamiseen, usko kehitettävän teknologian toimimiseen riittävän hyvin muutamassa vuodessa ja yrityksen kykyyn esiinnousevien markkinamahdollisuuksien hyödyntämiseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Kasvaakseen ja menestyäkseen startup-yritykset tarvitsevat kolmenlaista pääomaa: henkilöpääomaa, sosiaalista pääomaa ja rahallista pääomaa. Näistä kolmatta, rahallista pääomaa eli pääomasijoituksia ei ole mahdollista saada, mikäli kaksi ensimmäistä eivät ole sijoittajia vakuuttavalla tasolla. Teknologiayritysten tuotteet ovat usein sellaisia, että niistä ei ole mahdollista saada etumaksua eikä niitä voi käyttää vakuutena lainaa vastaan, joten ainoa saatavilla oleva sijoituksen muoto on pääomasijoitus. (Wasserman 2012: 251-253.)

Startup-yritys saa pääomasijoittajien kokemuksen, rahoituksen ja näkemyksen ansiosta keinoja kasvaa nopeasti ja järjestäytyneesti. On olemassa sijoittajia, jotka tarjoavat vain rahansa startupin käyttöön, mutta useimmiten pääomasijoittajat haluavat luonnollisesti rahojaan vastaan valtaa yrityksessä. (Wasserman 2012: 254-255.)

Pääomasijoittajien lisäksi on olemassa myös muita rahoituksen lähteitä. Näistä merkittävimpanä voisi pitää bisnesenkeleitä. Enkelit sijoittavat alkuvaiheen startup-yrityksiin valmistellakseen yritystä pääomasijoituksia varten ja saadakseen sitä kautta suuren tuoton rahoilleen. Lisäksi heitä ajaa usein halu toimia yrityksen mentoreina. Useimmin enkelisijoituksen saaneet yrityksiä on suositellut enkelille yhteinen tuttu (58 prosentissa tapauksissa). Seitsemän prosenttia enkelisijoituksen saaneista yrityksistä lähestyi ennestään tuntematonta enkelisijoittajaa puhelinsoitolla. Enkelisijoittajan rooli startup-

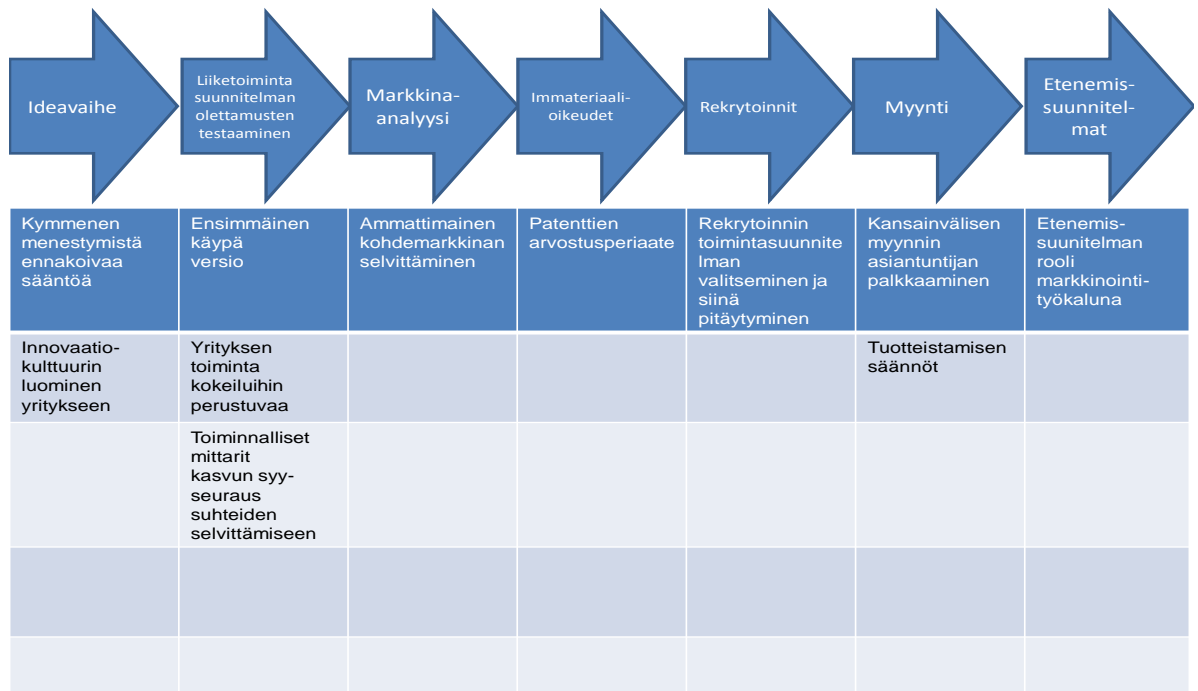
yrityksessä yleensä vähenee, kun yritys onnistuu saamaan pääomasijoituksia. Bisnesenkelin rooli saattaa olla tätä ennen merkittävä. 10 prosentissa Wassermanin tutkimuksen yrityksistä enkeli esitteli yrityksen pääomasijoittajalle, joka lopulta teki sijoituksen yritykseen. (Wasserman 2012: 262-264.)

On olemassa monenlaisia taktiikoita perustajille pääomasijoittajien kanssa toimimiseen. Olemassa oleva tuote, kassavirta ja asiakaskontaktit vaikuttavat startupin arvoon pääomasijoittajien silmissä. Jotkin yrittäjät varmistuvat siitä, että heillä on kaikki kolme ennen yhteydenottoa pääomasijoittajiin. Toisaalta pääomasijoittajia täytyy alkaa etsimään mahdollisimman varhain. Mikäli yritys on hyvin rahaköyhä alkaessaan neuvotella pääomasijoittajien kanssa, on etu pääomasijoittajien puolella. Kaksi tai usempi pääomasijoitusyhtiötä on myös parempi kuin yksi. Näin ollen kukaan sijoittajista ei pääse monopolisoimaan päätöksentekoa yrityksessä. (Wasserman 2012: 295.)

Pääomasijoituksia saadakseen yrityksen ydintiimin on koostettava henkilöistä, jotka ovat kukin asiantuntijoita jollain alalla. Tämän lisäksi tarvitaan usein yhteyshenkilöä, joka tuntee pääomasijoittajia. Mikäli tiimi tuntee jonkin verran epävarmuutta omasta osaamisestaan, korostuu yhteishenkilön rooli entisestään.

3.9 Yhteenveto teorian parhaista käytänteistä

Kuviossa 2 on hahmoteltu startup-yrityksen kehitysprosessin tärkeimmät vaiheet ideasta pääomasijoitukseen. Jokainen vaihe pitää sisällään yhden tai useamman tärkeän menetelmän tai työkalun. Teorian perusteella on ilmeistä, että yrityksen täytyy huomioida ja tarkastella kymmentä Scott Shanen esittämää ohjetta aina ideavaiheesta eteenpäin. Ideavaiheessa yritykseen täytyy luoda myös innovaatiokulttuuri, jota pidetään yllä ja kehitetään jatkuvasti. Innovaatiokulttuuri on perustajista itsestään lähtevää ja he osallistavat siihen muita ryhmiä yrityksen kehittyessä.



Kuvio 2. Startup-yrityksen vaiheet menetelmiseen luetun kirjallisuuden perusteella.

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on tärkeä pääomasijoittajia kontaktoitaessa, mutta perustajille itselleen siitä ei ole monesti juurikaan käytännön hyötyä. Tärkeää on luoda ideasta toteuttamiskelpoinen mahdollisimman nopeasti luomalla sen pohjalta ensimmäinen versio tuotteesta tai palvelusta, jota sitten tarjotaan markkinoille. Uudella alueella toimivan yrityksen kaikki toiminta pitää olla alussa kokeiluihin perustuvaa. Näin opitaan, mitä suuntia tulee ottaa liiketoiminnan kehittämisessä. Ensimmäisen version menestymisestä saatavaa tietoa täytyy tarkastella toiminnallisten mittareiden avulla, jotta voidaan todentaa kasvun syy-seuraus suhteet. Pääomasijoittajia vakuuttaakseen yrityksen on varattavaa rahaa ammattimaiseen markkina-analyysiin. Yrityksen innovaatioille on lähdettävä hakemaan patenteja jo varhaisessa vaiheessa, koska ne vakuuttavat pääomasijoittajia yrityksen potentiaalista menestystä.

Palkatessa ihmisiä yritykseen on oltava johdonmukainen. Yrityksen pitää sovittaa rekrytointiperusteensa strategiaansa, teknologiaansa ja yrityskulttuuriinsa. Rekrytointiperusteiden, palkitsemistapojen sekä työn koordinoinnin ja kontrollin yhdistelmät tuottavat tutkimukseen (SPEC) perustuen viisi yleistä rekrytoinnin toimintasuunnitelmaa. Näistä

viidestä startup-yrityksen olisi valittava itselleen sopivin ja pitäytyä siinä, jotta se lisäisi menestymisen mahdollisuuksia.

Hyvin tehty etenemissuunnitelma auttaa osaltaan yritystä tavoittamaan pääomasijoittajia. Sen tarkoitus työkaluna on osoittaa sijoittajille, että startup-yritys on ymmärtänyt markkinoiden tarpeet ja kehittää teknologiaansa sen pohjalta.

Kuviossa esitetyt vaiheet eivät seuraa yksiselitteisesti toisiaan. Jotkin vaiheista voivat alkaa samaan aikaan. Rekrytoinnit eivät ole välttämätön vaihe pääomasijoituksen saamiseksi vaan voi tapahtua vasta sijoituksen jälkeen.

4 Startup-yritykset

Startup-yritys eli kasvuyritys eroaa tavallisesta yrityksestä siten, että sen kaikki toiminta tähtää liiketoiminnan kasvuun. Yritystä johdetaan kasvuhakuisesti. (Laukkanen 2007)

Startup-yritykset ovat tärkeitä, koska maailmanlaajuisesti on havaittu, että työpaikkoja luovat eniten nopeasti kasvavat pienet yritykset. Vuonna 2006 3-5 prosenttia kaikista uusista yrityksistä loi 50-80 prosenttia uusista työpaikoista. Kansantaloudellisesti ajatellen ei riitä, että syntyy pieniä yrityksiä kotimaan markkinoille, vaan tärkeämpiä ovat kasvuhakuiset kansainväliseen liiketoimintaan keskittyvät startup-yritykset. (Laukkanen 2007.) OECD:n ja Eurostatin työllisyyteen perustuvan määritelmän mukaan kasvuyritys on yritys, jossa työskentelee vähintään kymmenen henkeä tarkastelun alkuvaiheessa ja jossa työntekijöiden määrä kasvaa 20 % vuosittain seuraavan kolmen vuoden aikana. Tähän määritelmään perustuvia yrityksiä oli Suomessa 668 vuosina 2007-2010, ja tänä aikana ne työllistivät 50 000 ihmistä, joka vastasi yli 50 prosentin osuutta työllisyyden lisääntymisestä kaikissa yli 10 henkeä työllistävissä yrityksissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Tässä työssä haastatellaan kolmea suomalaista teknologiayritystä. Nämä yritykset ovat innovaatiolähtöisiä yrityksiä, joiden toiminta perustuu aivan uudenslaisiin keksintöihin ja tuotekonsepteihin. Yritysten toiminta on alkuvaiheessa hyvin tuotekehityspainotteista,

mikä vaatii rahallista täsmätukea julkisilta organisaatioilta kuten Tekes ja Sitra. Yleinen ongelma suomalaisilla innovaatiolähtöisillä startup-yrityksillä on innovaatioiden kaupallistaminen. (Laukkanen 2007.) Perustajia haastatteleamalla selvitetään yritysten vaiheita ideasta ensimmäiseen merkittävään pääomasijoitukseen, jotta saadaan selville, kuinka yritykset ovat läpikäyneet eri vaiheita tässä prosessissa. Haastatteluilla pyritään saamaan selville, mitkä ovat tärkeimpiä vaiheita ja mitä apukeinoja yritykset ovat käyttäneet kehitysprosessinsa aikana. Lisäksi tässä luvussa perehdytään muutamaaan yhdysvaltalaiseen startup-yritykseen, jotta saadaan laajempaa näkökulmaa aiheeseen.

4.1 IMVU

Imvu perustettiin vuonna 2004, jolloin vanhat kollegat There.comista Eric Ries ja Will Harvey päättivät kehittää sosiaalisen verkoston. IMVUn tarkoitus oli olla verkosto, jossa ihmiset voisivat chattailla käyttäen itse muokkaamiaan 3D Avatar -hahmoja. Perustajat päättivät olla hakematta yhtään ulkopuolista rahoitusta yrityksen alkuvaiheessa, koska he eivät halunneet menettää otettaan asiakkaisiinsa.

Ensimmäisinä kuukausina yritys ansaitsi rahaa vain muutamia satoja dollareita. Liikevaihto kasvoi hyvin hitaasti. Sijoittajien silmissä tämä näyttää hyvin huonolta. On usein parempi olla nollaliikevaihdolla toimiva yritys lupaavalla liikeidealla saadakseen rahoitusta. (Ries 2011: 38.) Suuri määrä rahoitusta voi olla turmiollista yrityksen alkutaipaleella. Yritys saattaa siten ajautua tekemään jotain, jolle ei ole lainkaan kysyntää. IMVun kohdalla liikevaihdon hidas kasvu sai rahoittajat suosittelemaan yrityksen johdolle markkinoilta vetäytymistä, jotta he kehittäisivät tuotetta olematta yhteydessä asiakkaisiin.

IMVU on mahdollisesti tunnetuin Lean Startup-mallia käyttävistä yrityksistä. Lean Startup-mallin ydin on rakenna-mittaa-opi-silmukka. IMVUn kehitysprosessi noudatti hyvin tätä silmukkaa. Yrityksellä oli ensiksi idea mahdollisesta tuotteesta: chattiympäristö 3D-avatareineen. Idean pohjalta rakennettiin ensimmäinen käypä versio tuotteesta (minimum viable product). Tuotteen ensimmäinen versio opetti tekijöilleen tiiviin asiakasvuorovaikutuksen kautta suuntia, mihin yrityksen tuli edetä ja mitä ominaisuuksia tuotteessa tuli olla. Asiakkaita, jotka toimivat testiryhmänä ensimmäiselle käyväälle tuotteelle, kutsutaan aikaisiksi sopeutujiksi (early adopters). Heille kelpaa virheitä sisältävä versio,

kunhan he vain tietävät tuotteen tai sen teknologian olevan jotain erityistä ja valtavirrasta poikkeavaa. (Ries 2011: 59.)

IMVU kehitti tuotettaan tavoilla, jotka olivat hyödyllisiä loppuasiakkaan kannalta. Insinöörit ja suunnittelijat työskentelivät yhdessä pienten tuotemuutosten parissa pienissä tiimeissä. Näin ollen tuotetta voitiin päivittää hyvin nopeassa tahdissa uusin ominaisuuksin. Tiimit pääsivät tällä tavoin hyvin nopeasti käsiksi dataan, joka paljasti, kuinka hyödyllistä tuotekehitystyö on ollut asiakkaan kannalta ja missä osissa kehitystyötä on mahdollisesti virheitä. Yritys sai jatkuvasti tietoa siitä, mihin suuntaan tuotetta tulisi kehittää. IMVU tekee noin viisikymmentä muutosta tuotteeseen päivittäin. Näillä keinoin on mahdollista suorittaa rakenna-mittaa-opi-silmukka nopeammin, joka on yksi startup-yritysten kilpailueduista. (Ries 2011: 189-190.)

Päähuomion Imvun tavassa toimia saa lean-metodi, jota Riesin mukaan on käytetty jokaisessa yrityksen vaiheessa. Asiakslähtöinen tuotekehitys on lähtökohta prosessille, joka on menestyvien yrityksen taustalla. Toinen tärkeä huomio on yrityksen kyky mukautua muuttuviin tilanteisiin nopeasti. Kyky tunnistaa ajankohdat fokuksen siirtämiselle on aloittelevan startup-yrityksen elinehto.

4.2 Blogger & Odeo

Kirjassaan *The Founders Dilemmas* (2012) Noam Wasserman käsittelee hyvin laajalti tyypillisiä pulmia, joita startup-yrittäjät kohtaavat yrityksen synty- ja kasvuprosessin aikana. Suurimmat kipukohdat start-up yritysten kehitysprosesseissa näyttävät liittyvän henkilöstöongelmiin. (Wasserman 2012: 3.) Yrityksen sisäisiä tekijöitä ei ole aikaisemmin kuitenkaan tunnustettu merkittäviksi yrityksen menestystä ennakoiviksi tekijöiksi, vaan tutkimuksissa on keskitytty lähes yksinomaan yrityksen toimintaympäristön ongelmiin. Perustajien alkuvaiheen päätöksillä saattaa olla kauaskantoisia seurauksia yrityksen myöhemmissä vaiheissa. Merkittävämpänä esimerkkinä käsitellään Evan Williamsia, sarjayrittäjää, joka muutti Nebraskasta Piilaaksoon 1990-luvun puolivälissä. Williams havaitsi alkuvaiheessaan olevan Internetin tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet ja alkoi kehittämään yritystään PyraLabsia sekä myöhemmin yhtä ensimmäisistä blogiyökaluista, Bloggeria. (Wasserman 2012: 4.)

Yrittäjät pitävät, jos eivät alussa, niin ainakin alkavat pitää yritystään usein kuin omana lapsenaan, josta ei tietenkään voi luopua. Näin tapahtui myös Evan Williamsille, joka halunnut luopua kontrollistaan Bloggerissa ja kieltäytyi useiden miljoonien ostotarjouksesta. Parikymmentävuotiaiden miesyrittäjien motivaatiotekijöistä ensimmäiseksi Wassermanin laajassa tutkimuksessa onkin nostettu juuri vallan- ja vaikuttamisen halu. Tämä peilaa hyvin Williamsin päätöstä pitää kynsin ja hampain kiinni Bloggerista. (Wasserman 2012: 32-33.)

Williamsin yrittäjäuraa edelsi monen vuoden työkokemus teknologiayritysten parissa. Hän tunnisti itsessään yrittäjän jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Hän piti ideoiden hautomisesta ja pyrki tuomaan yrittäjänäkökulmaa työtehtäviinsä kaiken aikaa. Työskenneltyään tyypillisissä toimistotoissa, hän ymmärsi, että se ei ollut sitä, mitä hän halusi työltä. Williams ajautui työtehtävissään aina vain itsenäisempään suuntaan, freelance-riksi, kirjoittaen koodia muun muassa Hewlett-Packardille ja Intelille. 1999 hän lopulta perusti yrityksen Pyra Labs ja myöhemmin Bloggerin yhdessä toisen freelancerin, Meg Hourihanin kanssa.

Professori Scott Shanen tutkimus pienyrityksistä osoittaa, että 55 prosenttia yrittäjistä valitsee alan, josta heillä ei ole aikaisempaa kokemusta. Useat näistä yrittäjistä uskovat, että tämä tietämättömyys ja kokemuksen puute on heille suosiollista, koska se jättää tilaa uusille ajatuksille ja ideoille. Osittain tämä ajattelutapa saattaa toimia, mutta usein kokemuksen puute alalta koituu yrittäjälle turmiolliseksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että perustajien kokemuksen puute yrityksen toimialalta ennakoi varmemmin epäonnistumista sekä johtaa pienempiin pääomasijoituksiin ja pienempään henkilöstön kasvuun. Sen sijaan Pyra Labsin perustajien Evanin ja Meganin vuosien kokemus tietotekniikasta auttoi selkeästi yrityksen kasvu-uralle. (Wasserman 2012: 42.)

Blogger noudattaa liiketoiminnan alkuvaiheillaan niin sanottua käytäväperiaatetta (corridor principle) (Laukkanen 2007). Käytäväperiaate tarkoittaa, että liiketoiminnan lähtökohta on yrittäjän omat kokemukset ja tiedot aikaisemmasta työhistoriastaan harjoittamastaan aikaisemmasta liiketoiminnasta; asiakkaista, teknologioista ja trendeistä. Liiketoimintamahdollisuuden synty selitetään usein käytäväperiaatteella (Laukkanen 2007: 73.) Laukkasen tutkiessa hyvien yritysten perustamiseen johtaneita syitä, yleiseksi selittäväksi tekijäksi nousi käytäväperiaate.

Mikäli liiketoiminta on aloitettu käytäväperiaatteen mukaisesti, lisää se yrittäjän varautumista tuleviin koitoksiin uran varrella, mikäli hän on itse tietoinen periaatteen olemassaolosta (Laukkanen 2007: 75.) Käytäväperiaate korostaa, että paras keino uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen piilee yrittäjän olemassaolevissa verkostoissa.

Myös työskentely startup-yrityksessä lisää mahdollisuuksia henkilön innostumiseen oman startup-yrityksen perustamiseen. Työskentely startup-yrityksessä lisää niin sanottua hiljaista tietoa, josta on paljon apua yrittäjän uralla.

Yksi ratkaisevista päätöksistä yrityksen kehityksen kannalta on henkilöstön rekrytoinnit. Evan Williams toimi täysin eri tavalla kahden perustamansa yrityksen, Bloggerin ja Odeon kohdalla tässä asiassa. Williamsilla oli omanlaisensa visio Bloggerin kohdalla, yritys oli hänelle kuin oma lapsi ja hän toimi tunteidensa varassa yrityksen johtamisen suhteen. Bloggerin yrityskulttuuri kehittyi tarkoitushakuisesti tiiviiden perhe- ja ystävyssuhteiden varaan, ja henkilöstö sitoutui halusta yhteisen päämäärän saavuttamiseen suhteellisen pienellä rahallisella korvauksella. Odeon kohdalla sen sijaan Williamsin tavoitteena oli kasvattaa yrityksen arvoa nopeasti, joten hän rekrytoi tarkasti määriteltyihin rooleihin sopivia ihmisiä, joilla oli tehtäviinsä täsmällisesti sopivat tiedot ja taidot. Tämän tyyppiset rekrytoinnit vaativat myös suhteellisesti paljon rahallista investointia. Ihmisten johtaminen Odeossa poikkesi myös suuresti Bloggerista ollen hyvinkin virallista ja byrokraattista. (Wasserman 2012: 211.)

Bloggerin kohdalla Williams käytti velvollisuuteen perustuvaa toimintamallia, koska hän palkkasi henkilöitä, jotka sopivat yrityksen perhekeskeiseen kulttuuriin, olivat halukkaita työskentelemään yrityksen eteen intohimosta yritystä kohtaan ja hänen johtamisensa oli epävirallista ja henkilökohtaisiin suhteisiin perustuvaa. Tällä tavoin toimivissa yrityksissä kasvu on kuitenkin hitaampaa kuin muiden mallien mukaan toimivissa yrityksissä. Williams kuitenkin halusi pitää kiinni visiostaan ja pitää langat omissa käsissään, joten tämä malli toimi hänen näkökulmastaan hyvin. Odeon kohdalla Williams tavoitteli nopeaa kasvua ja tuottoa. Suhtautuminen Odeoon rahantekokoneena ”oman lapsen” sijaan vaikutti siihen, että suunnitelmaksi valikoitui byrokraattinen malli.

Startup-yrittäjien on useimmiten valittava, haluavatko he johtaa yritystään pitäen langat visusti käsissään vai luopuvatko he osittain kontrollistaan ja tähtäävät rahallisiin tuottoihin. Yritysmaailmasta löytyy muutamia esimerkkejä, jotka ovat kyenneet pysymään

tiukasti yrityksensä johdossa sekä saavuttaneet huikeaa rahallista menestystä, mutta ihmiset kuten Bill Gates ovat harvassa. Päätös, valitako rahat vai kontrolli omasta yrityksestään, on yrittäjälle aina vaikea. Molempia ei ole mahdollista useimmiten saada. Bloggerin tapauksessa Williams siis halusi säilyttää kontrollin täysin yritykseensä. Kaikki hänen tekemänsä päätökset tähtäsivät tähän myöhemmin tarkasteltuina. Sekä Bloggerin että Odeon kohdalla Williamsin toimintaa määrittää johdonmukaisuus, joka osoittautuu erittäin tärkeäksi tavoitteen saavuttamisen kannalta. Bloggerin toiseksi perustajaksi Williams houkutteli Meg Hourihanin, jolla tuolloin ei ollut yhtään kokemusta startup-yrityksistä eikä alasta. Työntekijöiksi palkattiin perustajien suhteellisen kokemattomia ystäviä, jotka työskentelivät suhteellisen pienellä palkalla. Myöhemmin Williams teki vielä radikaalimman rekrytointivalinnan ottamalla työntekijöiksi vapaaehtoisia. Williams ei jakanut pääomaa tasan Hourihanin kanssa vaan pitäytyi suuremmassa omistusosuudessa. Hän vältteli pääomasijoittajia ja haki rahoitusta sen sijaan ystäviltä ja bisnesenkeleiltä. Yrityksen johtoryhmä pysyi neuvoa-antavana sen sijaan, että se olisi määrännyt strategian. Hourihan haastoi Williamsin toimitusjohtajan paikasta, mutta koska Williams oli haluton luopumaan kontrollista, Hourihan lähti yrityksestä. Williams kieltäytyi suuresta sijoitustarjouksesta, koska se olisi tarkoittanut juuri kontrollin menettämistä. Tämä päätös johti siihen, että hän menetti lopulta koko henkilöstönsä ja oli pakotettu jatkamaan yksin. (Wasserman 2012: 340-341.)

Seuraavassa yrityksessään Odeossa Evan Williams teki johdonmukaisesti päätöksiä silmälläpitäen yrityksen nopeaa kasvua. Tämä tarkoitti kontrollista luopumista. Yrityskumppanikseen hän valitsi Noah Glassin, liiketuttavan, jolla oli kokemusta podcasteista – alasta jolla Odeo tulisi toimimaan. Noah Glass sai toimitusjohtajan paikan ja suuremman osuuden yrityksestä. Rahaa lähdettiin hakemaan aktiivisesti tunnetuilta pääomasijoittajilta aluksi 5 miljoonaa dollaria. Tällä rahalla yritykseen saatiin hyvin kokeneita päätöksentekijöitä, teknologiaosaajia ja myyntihenkilöstöä. Päätöksenteko siirtyi pääomasijoituksen jälkeen enemmän yrityksen hallitukselle, joka koostui pääomasijoittajien edustajista. Vaikuttaa siltä, että Williams olisi tuskin saanut merkittävää pääomasijoitusta mikäli kokenut Noah Glass ei olisi vaikuttanut yrityksessä.

Mikäli yrityksen halutaan kasvavan nopeasti, tulisi ydintiimin rakentamisessa huomioida ihmisten vahva osaaminen sillä alueella, millä yritys toimii. Perustajan ja idean isän tulisi antaa enemmän valtaa päätöksenteosta osaaville yrityskumppaneilleen sekä jakaa pääoma-osuuksia motivoidakseen heitä. Työntekijöitä tulisi rekrytoida laajalta ken-

tältä, ei perustajien lähiverkostoista. Päätöksenteko tulisi delegoida osaavimmalle työntekijälle. (Wasserman 2012: 334-335.)

4.3 Yritys A

Yrityskertomus perustuu suomalaisen teknologiayrityksen toisen perustajan haastattelun. Yritystä tullaan kutsumaan nimellä Yritys A.

Yritys A perustettiin vuonna 2006. Ensimmäinen idea pohjautui lääketieteelliseen tekniikkaan. Yritys aloitti toimintansa nojautuen tähän ideaan. Yksi lääketieteellisen tekniikan haasteista on kuitenkin vaivallinen ja pitkä sertifiointiprosessi, joka saattaa viedä viisikin vuotta. Lääketieteellisen teknologian kaupallistamisen vaikeus havaittiin jo yrityksen alkuvaiheessa.

Uusi idea kehittyi vuosien 2006 ja 2007 aikana. Idea perustui tuntoteknologiaan, jolle alkoi kehittyä lupaavia liiketoimintamahdollisuuksia vuoden 2007 aikana kosketusnäytöjen ilmaannuttua matkapuhelimiin. Pitkän aikaa yrityksessä kehitettiin kahta teknologiaa samanaikaisesti. Yrityksessä päätettiin kuitenkin tehdä raju suunnanmuutos vuonna 2007. Lääketieteellisen teknologian kehittämistä päätettiin luopua pitkän sertifiointiprosessin ja tuntoteknologiaa suhteellisesti huonompien tuottomahdollisuuksien vuoksi. Muutokset matkapuhelinmarkkinoilla vuonna 2007 olivat huomattavia, mikä avasi Yritys A:lle loistavan markkinamahdollisuuden.

Yritys A rahoitti perustamisensa jälkeiset ensimmäiset kuukautensa Tekesin perustamislainalla, joka oli 100 000 euroa. Välittömästi alettiin etsiä myös kansainvälisiä sijoituksia ensin lääketieteelliselle teknologialle ja myöhemmin tuntoteknologialle. Yritys haki aktiivisesti sijoitustarjouksia kansainvälisesti muun muassa Piilaaksosta, jonne tehtiin lukuisia vierailuja. Odotettiin kuitenkin parempia tarjouksia. Vuonna 2008 huhtikuussa Yritys A sai ensimmäisen suuren pääomasijoituksensa.

Yritys A:n tuntoteknologian innovaatio suojattiin kesällä 2007. Patentointiin saatiin rahaa Keksintösäätiöltä. Yritys käytti alkutaipaleellaan Tekesin TULI-rahoitusta. Rahoitushakemusten tekeminen ja lähettäminen vievät paljon aikaa aloittelevalta yritykseltä.

Perustaja ei kuitenkaan näe rahoitus- ja patenttihakemusten tekemistä niin työläänä, että se hidastaisi aloittelevan yrityksen kehitystä ja keskittymistä myös muihin asioihin. Hän on tyytyväinen tukimuotoihin, joita oli tarjolla yrityksen alkutaipaleella. Varsinaisen sysäyksen yrityksen kehitykselle antoi kuitenkin vasta ensimmäinen kansainvälinen pääomasijoitus. Pääomasijoittajat määräävät paljon yrityksen rakenteesta ja siten yrityksen on muututtava aiempaa dynaamisemmaksi.

Haastellista yrityksen perustamisvaiheessa on sopimusten tekeminen: näistä esimerkkinä osakassopimukset perustajien kesken. Selkeät sopimusrakenteet varmistavat sen, että yritys on toimiva pääomasijoittajien silmissä. Apua yritys A sai alussa TeVe-yrityshautomosta. Mikäli nähdään, että aloittelevalla yrittäjällä on lupaava idea, apua sen kehittämiseen löytyy Suomesta paljon.

Yritys A on alun alkaen kansainvälinen yritys. Kaikki mahdolliset asiakkaat ovat ulkomailla. Kansainvälistyminen on hyvin kallista varsinkin aloittavalle, pienelle yritykselle. Kohdemaista on löydettävä asiantuntevia kontaktihenkilöitä. Kontaktihenkilöiden tehtävänä on esitellä yritystä mahdollisille kumppaneille ja asiakkaille. Kontaktihenkilöiden on täytettävä tiettyjä kriteereitä. Heidän verkostonsa on oltava laajoja, yritystä palvelevia ja heidän on tunnettava ala läpikotaisin. Yritys A:n kohdalla tämä tarkoittaa muun muassa mobiilimarkkinoiden arvoketjun tuntemista. Kansainvälistymisessä on kiinnitettävä huomiota siihen, ketkä ovat parhaita asiakkaita hyödyntämään Yritys A:n teknologian koko potentiaalin. Eri tahoja pitää käydä läpi aktiivisesti ympäri maailmaa, kysellä asioita monipuolisesti, olla herkkä kuuntelemaan, mutta muistettava olla myös kriittinen. Uutta teknologiaa esille tuotaessa on muistettava, että ihmiset yrittävät ajatella asioita vanhojen mallien mukaan. Koska startup-yrityksellä ei ole välttämättä mahdollista palkata kohdemaista siellä kauan liiketoimintaa tehneitä asiantuntijoita, tulee organisaatioiden, kuten Finpro, tarjoama maatietous, materiaalit ja asiantuntemus erittäin hyödylliseksi. (Finpro 2013.)

Markkinatutkimusta Yritys A:lle tarjottiin alkuvaiheessa monelta taholta. Ulkopuolisesti tehtyä markkinatutkimusta ei kuitenkaan katsottu hyödylliseksi missään vaiheessa. Asiantuntija, joka olisi tietänyt kohdemarkkinan ja kartoittanut sen kontaktiensa läpi olisi ollut arvokas yritykselle. Markkinatutkimuksen tekeminen yrityksen teknologialle olisi ollut erittäin haastavaa, koska teknologia olisi pitänyt ymmärtää ensin hyvin syvällisesti.

Yrityksen ydintiimi koostui aluksi toimitusjohtajan lisäksi lääketieteellisen tekniikan asiantuntijasta ja liiketoimintaosaajasta, joka oli yksi yritystä alkuun auttaneista liiketoimintakonsulteista. Roolit olivat selvät alussa. Konsultilla ei kuitenkaan ollut paljon kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta, joten hän jättäytyi yrityksestä pääomasijoittajien mukaantulon jälkeen 2008. Ensimmäisiin kymmeneen työntekijöihin asti yritys kasvoi verkostojensa kautta. Tällä tavalla kasvamisessa yrityksen perustaja näkee hyvänä puolena tiiviin yhteisöllisyyden syntymisen yrityksessä, koska kaikki työntekijät ovat ennestään jo tavalla tai toisella kytköksissä toisiinsa. Vuoden 2008 aikana yrityksen palvelukseen oli hakeutunut jo pari ihmistä siinä uskossa, että yritys saa pian suuren pääomasijoituksen. Tässä piilee hankaluutena se, että ihmisiä pitää mahdollisesti motiivoida osakkeilla, mutta firmalla ei ole tässä vaiheessa paljon arvoa.

Aloittavalle yritykselle hyvin haastavaa ja työlästä on erilaisten sopimusten tekeminen. Se vaatii paljon opettelua, ja lakimiespalvelut ovat erittäin hyödyllisiä ja tarpeellisia. Myös se, miten jaetaan tietoa alkuvaiheessa olevassa yrityksessä, on kriittistä. Pitää olla erittäin kriittinen sen suhteen, kuinka paljon ja keille jakaa tietoa ideasta, kun se on vielä sillä tasolla, että sen voi kertoa muutamalla lauseella. Liian usein perustajat kuitenkin pelkäävät jopa liikaa jakaa ideaansa, jopa lähipiirissäänkin. Niiden, jotka pelkäävät ideansa varastamista, on syytä muistaa, että yrittäminen on kuitenkin kovaa työtä. Yrittäminen vaatii myös vahvaa vakaumusta. Mikäli kaikki perustuisi jonkun toisen idealle, olisivat lähtökohdat entistä vaativammat. Toisaalta uudella alueella toimivan yrityksen ideat voivat olla hyvinkin merkittäviä koko liiketoiminnan kannalta. Tällaiset ideat on viisasta suojata patentein jo varhaisessa vaiheessa. Yritys A on muun muassa lähettänyt patenttihakemuksia samoista teemoista vain paria kuukautta ennemmin tai myöhemmin kuin alan jättiyritykset Apple ja Honda. Salassapitosopimuksia ja muita sopimuksia on uudella alalla toimivassa yrityksessä tehtävä usein ja herkästi. Pelkkään luottamukseen ei ole syytä tukeutua. Patentit ovat nykypäivänä erittäin arvokkaita. Mikäli ideat on julkisesti kerrottu, niitä ei pystytä enää patentoimaan.

Suurimmat haasteet yrityksen kehitysprosessissa ideasta pääomasijoitukseen Yritys A:n kohdalla nähtiin tiedon jakamisessa, sopimusten tekemisessä, oman rahoituksen turvaamisessa ja rahoituksen hankkimisessa. Olisi tärkeää turvata oma selustansa niin, että jos perustaja ei maksa itselleen palkkaa yrityksestä, hänellä olisi muutaman kuukauden säästöt turvanaan. Kasvuyrityksen on haettava rahaa aina kun mahdollista ja suurempia summia. Suomalaiset yritykset ovat usein liian vaatimattomia toimintansa rahoittamisessa. Sadattuhannet eurot kasvuyrityksen kassassa ovat loppujen lopuksi

pieniä summia. Nähtiin, että menestystarinoita syntyy vain suurilla rahamäärillä. Maailmankuva pitäisi nähdä Suomea suuremmaksi ja ymmärtää, että lisää resursseja tarvitaan jatkuvasti yrityksen kasvattamiseksi. Tämän mahdollistavat vain suuret sijoitukset yritykseen.

Prosessissa onnistuneina askelina yritys A:n perustaja näkee sen, että yritys ei jäänyt paikalliseksi. Lähdettiin välittömästi tavoittelemaan maailman suurimpia yrityksiä ja huomattiin niiden kiinnostus yritystä ja sen teknologiaa kohtaan.

4.4 Yritys B

Yrityksen vaiheita kartoitettiin haastattelemalla yrityksen perustajaa. Yritystä tullaan kutsumaan Yritys B:ksi.

Yrityksen perusta on Tampereella, Optoelektroniikan tutkimuskeskuksessa (ORC). ORC on ollut pohjana useille spin-off-yrityksille, mukaan lukien Yritys B. ORC:ssä on yritys B:n perustajan mukaan aina kannustettu yritystoimintaan sen sijaan että tutkittaisiin ja kehitettäisiin jotain millä ei ole käytännön hyötyä. Perustutkimus pyrkii sovelta-vaan tutkimukseen eli kehittämään asioita, jotka voisivat päätyä markkinoille.

Vuonna 2001 yrityksen perustajat kehittivät ORC:ssä uutta puolijohdemateriaalia, joka olisi pohjana entistä paremmille ja edullisimmille tietoliikennelasereille. Samana vuonna rekisteröitiin domain-osoite silmälläpitäen liiketoiminnan aloittamista idean pohjalle tulevaisuudessa. Perustajat osallistuivat Tampereen teknillisen korkeakoulun liiketoimintasuunnitelma-kurssille vuoden 2002 lopulla. (TUT 2013.) Kurssilla erinomaisen arvosanan saaneesta liiketoimintasuunnitelmasta saatiin innostusta yrityksen perustamiseen. Perustajat osallistuivat 2003 keväällä VentureCup Finland-kilpailuun, jossa heidän liiketoimintasuunnitelmansa sijoittui toiseksi. Tämän rohkaisemina perustajat rekisteröivät Yritys B:n samana keväänä. Aluksi yrityksen toimintaidea oli tehdä uudella puolijohdemateriaalilla laserkiekkoja, joita myytäisiin jatkokehitykseen. Kiekkojen valmistamiseksi vuokrattaisiin yliopiston laitteita silloin, kun ne eivät olleet tutkimuskäytössä. Toinen idea oli tehdä sinistä laseria DNA-analysaattoriin lääketieteellisuuden käyttöön. Ensimmäisten ideoiden kehittyminen oli perustajien osaamiseen perustuvaa. Tietoliikennelasereiden tekeminen uudella materiaalilla perustui pelkästään tietoon siitä, miten

materiaalia tehdään, eikä sitä siksi voitu patentoida. Sitten yrityksen tekemiä innovaatioita on suojattu välittömästi.

Rahoitusta toiminnan käynnistämiseen Yritys B sai Tekesin TULI-rahoituksen muodossa noin 10 000 euroa ja Tekesin ja Sitran liiketoiminnankehitysrahoitusta 33 000 euroa. Rahoitusta käytettiin liiketoimintasuunnitelman hiomiseen ammattimaiseksi ja ulkopuolisen markkina-analyysin ostamiseen. Liiketoimintasuunnitelman hiomisessa yritystä auttoi tamperelainen Ledi Oy. Liiketoimintasuunnitelma kirjoitettiin uudestaan sellaiseen muotoon, että se olisi vakuuttava kansainvälisille sijoittajille. Markkina-analyysin tarkoitus oli myös osoittaa kansainvälisille sijoittajille, että DNA-analysaattorin siniselle laserille olisi lupaavat markkinat olemassa. Lisäksi alkuvaiheen rahoitusta käytettiin sopimusmallin tekemiseen Tampereen teknillisen korkeakoulun kanssa laitteiden vuokraamiseksi.

Eräs Ledi Oy:n työntekijöistä auttoi yritystä etsimään pääomasijoittajia vuoden 2004 alkupuolella. Maaliskuun lopussa 2004 Yritys B kirjoitti sopimuksen VNT Managementin ja Suomen Teollisuussijoitus Oy:n kanssa muutaman sadantuhannen euron pääomasijoituksesta.

Vanhanmallisten tietoliikenneseläkkeiden hinnat romahtivat 2000-luvun alkupuolella IT-kuplan puhjettua. Tämä johti siihen, että tietoliikenneyrityksillä ei ollut enää suurta intressiä vaihtaa laserarkkitehtuuriaan Yritys B:n tarjoamaan uudentyyppiseen materiaaliin. Yritys teki jonkin verran liikevaihtoa DNA-analysaattorillaan 2000-luvun alkuvuosiin. Vuonna 2006 yrityksen toinen perustaja sai uuden idean. Yrityksen sisällä oli jo pitkään mietitty siirtymistä uuden markkinan, lasertelevisioiden ja laserprojektoreiden pariin. Idea oli luoda televisioissa ja projektoreissa käytettävä laserarkkitehtuuri uudella tavalla, jolla lasereista saataisiin kustannustehokkaita, edullisia ja tehokkaita. Yritys patentoi idean lukuisin kansainvälisin patentein alkuvuodesta 2007. Yritykseen 2004 sijoittaneet pääomasijoittajat uskoivat ideaan ja sijoittivat miljoona euroa lisää yritykseen.

Kansainvälistymisen yritys aloitti jo heti 2003, koska nähtiin, että Suomessa ei ole mahdollisia tuotantopartnereita ja asiakkaita. Kansainvälistyminen on kallista. Yritys B tekee tuotekehitystyötään Tampereella ja siirtää tuotantoprosessit kolmelle alihankintapartnerilleen Aasiassa. Kansainvälistymisen kustannuksia on vähentänyt yrityksen viimeisin innovatiivinen idea, joka innosti alihankintapartnerit mukaan. Alihankintapartnerit

vakuuttivat idean markkinapotentiaali ja suuri tuotantovolyymi. Näiden seikkojen vuoksi he myös veloittivat yritystä edullisemmin yhteistyöstä.

Kansainvälistymisessä tarvitaan paikallisia kontaktihenkilöitä. Yrityksen perustaja oli jo vuodesta 2001 tuntenut erään japanilaisen konsultin, johon hän tutustui ORC:llä työskennellessään. Japanilainen konsultti tutustutti Yritys B:n useisiin yrityksiin 2005 vuoden aikana. Konsultin kautta yritys sai ensimmäisen asiakkaansa vuonna 2006. Japani on perustajan mukaan hyvin vaikea paikka ulkomaiselle yritykselle toimia ilman paikallista esittelijää. Konsultin maineen on oltava hyvä sekä verkostojen laajat ja oikeanlaisia.

Yritys B osti alkuvaiheessa markkinatutkimuksen LIKSA- ja TULI-rahoilla vakuuttaakseen pääomasijoittajat idean toimivuudesta ja markkinapotentiaalista. Perustajan mukaan markkinatutkimus oli hyvin tärkeä pääomasijoitusten saamiseksi. Sijoittajat vakuuttaa paremmin tutkimusfirman tekemä ammatillinen markkinatutkimus kuin perustajan itse tekemä selvitys markkinoista. Nykyään yritys kartoittaa markkinoita itse tekemänsä markkinamallin pohjalta. Yritys ostaa analyysejä neljältä firmalta, jotka seuraavat aktiivisesti matkapuhelinprojektoreiden markkinoita ja täydentävät analyysejä itse hankkimallaan tiedolla.

4.5 Yritys C

Yrityksen lähtökohdat ovat Teknillisessä korkeakoulussa. Perustajat tekivät tutkimusta nanokatalyyteistä. Huomattiin, että perustajien kemian ja fysiikan asiantuntemus saattaisi poikia liiketoimintamahdollisuuksia nanoputkien kehittämisessä. Ideoita testattiin ja kehitettiin laboratoriossa. Onnistumiset laboratoriossa johtivat Yritys C:n perustamiseen ja välittömään patenttihakemusten lähettämiseen.

Syy yrityksen perustamiseen oli perustajien halu selkeään idean yhteisomistukseen. Yritys perustettiin vuonna 2004. Rahoitusta saatiin ennen yrityksen perustamista Suomen Akatemialta tutkimustyöhön. Patenttien hakemiseen rahallista tukea saatiin Kekintösäätiöltä. Sitra auttoi yritystä vuonna 2007 etsimään pääomasijoituksia. Sitran projekti oli menestyksenkäs, sillä Yritys C sai ulkopuolista asiantuntija-apua ja rahoitusta yrityksen järjestämiseksi pääomasijoituksia varten. Projektin jälkeen Yritys C sai sijoituksia Infostolta ja Tekesiltä yhteensä 2,3 miljoonaa euroa. Rahoitus mahdollisti sen,

että Yritys C kykeni osoittamaan pystyvänsä tekemään laadukkaita nanokalvoja kaupallistamiseen tähtäävällä tuotantokapasiteetilla. Toinen rahoituskierrös tapahtui vuonna 2010. Rahoitus saatiin Infostolta ja Inventurelta, ja se tähtäsi tuotantoprosessin automatisointiin ja tiimin kasaamiseen.

Yritys C on lähtökohdiltaan kansainvälinen yritys, koska perustajat ovat kotoisin Yhdysvalloista, Suomesta, Venäjältä ja Kiinasta. Perustajilla on laajoja verkostoja tiedeyhteisössä ympäri maailman. Liiketoimintaverkostoja ei alkuvaiheessa ollut. Näiden rakentaminen on ollut haasteellista. Verkostoitumista on tapahtunut vuodesta 2004 lähtien, mutta sopimuksia yhteistyökumppaneiden kanssa on tehty vasta aivan viime aikoina. Perustajan mukaan yrityksen viestin selkeä esilletuominen on haastavaa. Useat startup-yritykset epäonnistuvat, koska merkittävät tahot eivät tule koskaan tietämään niiden olemassaolosta. Teknologian oikeanlaisen viestittämisen ohella yrityksellä on tärkeää olla selkeä etenemissuunnitelma, jota viestittää mahdollisille yhteistyökumppaneille.

Verkostoista on noussut esiin ihmisiä, jotka ovat olleet avuksi yritykselle mentoroimalla perustajia. Näistä monet ovat yrittäjiä, jotka ovat olleet mukana monissa yrityksessä. Tämän tyyppiset henkilöt ovat hyödyllisiä aloittavalle yritykselle, koska he auttavat viestin hiomisessa, antavat palautetta ja ideoivat ydintiimin kanssa startup-yrityksen kehityssuuntia.

Yritys C hioi teknologiaansa vuoteen 2010 saakka. Perustajan mukaan nanoteknologian käyttömahdollisuudet ovat hyvin laajat. Tämän voi toisaalta nähdä etuna, toisaalta hankaluutena strategian valinnassa. Vasta vuonna 2011 päätettiin, että tuntosensorit olisivat tuote, jota yritys tulisi valmistamaan. Vaihtoehtoja listalle oli siihen mennessä kertynyt kolmisenkymmentä. Tuotestrategian valinta vaati vuosien tutkimustyön ja verkostojen rakentamisen, jotta saatiin riittävästi tietoa markkinoista, erityisesti siitä, millä alueella olisi eniten potentiaalia kasvuun ja menestykseen. Yritys C rakensi verkostojaan etenemissuunnitelmiansa varaan. Yritys viestitti, missä vaiheessa he ovat nyt, missä vaiheessa vuoden päästä ja millä resursseilla ja niin edelleen. Etenemissuunnitelmien oikeanlainen viestittäminen on perustajan mukaan hyvin olennaista yritykselle, joka toimii uuden teknologian parissa uusilla markkinoilla. Tämä on tärkeää hyvän maineen saamiseksi ja sen välttämiseksi, että yritys olisi markkinoilla liian aikaisin väärällä strategialla.

Ennen nykyisen strategiansa lukkoonlyömistä Yritys C:n on täytynyt tehdä lukuisia merkittäviä valintoja. Jokaisen mahdollisen tuotteen kohdalla on pitänyt selvittää, millaisia ovat asiakkaat, mitä he voisivat maksaa tuotteesta, millaiset tuotantovolyymit ovat mahdollisia, markkinoiden koko nyt ja tulevaisuudessa sekä olisiko Yritys C alueella liiketoiminnan edelläkävijä vai seuraaja. Tuntoteknologia vaikutti yli kolmestakymmenestä vaihtoehdosta lopulta kaikkein potentiaalisimmalta. Strategian valinnassa päätöksen teki lopulta yrityksen kokenut hallitus. Päätökseen vaikutti vahvasti yrityksen velvollisuudet pääomasijoittajille. Valittavan strategian täytyi olla tuottavampi rahallisesti kuin muut. Yritys C harkitsi alkuvaiheessa esimerkiksi lyhytpulssilasereiden valmistusta. Näiden lasereiden potentiaali oli hyvin suuri, koska niitä voi soveltaa lukuisiin tuotteisiin. Niitä voidaan käyttää tieto- ja viestintäteknologiassa, suurissa datasiirroissa, laserleikkauksissa ja paikannuksessa. Lyhytpulssilasereiden kohdalla investoinnin tuottoprosentti olisi kuitenkin ollut paljon pienempi kuin tuntoteknologian kohdalla. Yritys C arvioi, että heidän osuutensa markkinoista olisi parhaimmillaan ollut noin 50 miljoonaa euroa. Tuntoteknologiassa tuotto on mahdollisesti satakertainen lyhytpulssilasereihin verrattuna, koska yritys voi mahdollisesti dominoida markkinoita. Tämän asian selvittäminen vaikutti ratkaisevasti strategian valintaan.

4.6 Agaidi

Agaidi on Electriasta alkunsa saanut spin-off-yritys. Electria teki RFID-tutkimusprojektia Koneen kanssa. Electriassa havaittiin tutkimusprojektin aikana, että syntynyttä konseptia hieman muokkaamalla voitaisiin tehdä ihmisten ohjaamiseen liittyviä sovelluksia. Yritys perustettiin tämän idean pohjalle vuonna 2010.

Alusta alkaen tavoitteena oli käynnistää yritystoiminta mahdollisimman nopeasti. Rahoitus järjestyi alussa Tekesin TULI-rahoituksella, jonka avulla ideaa validoitiin ja selvitettiin sen patentoitavuutta. Ideasta muotoiltiin puolen vuoden aikana Tekes-hanke, jonka rahoituksella tuotekehitys ja yritystoiminta saatiin toden teolla käyntiin.

Lupaavalla idealla saatiin rahoitus suhteellisen helposti ja kukin yrityksen omistajista on sijoittanut yritykseen myös omaa pääomaa. Yrityksen strategia on ollut rakentaa asiakasprojektien kautta tuotteita askel askeleelta valmiiksi. Toiminta on ollut hyvin

pitkälle tuotekehityspainotteista. Prototyyppejä on testattu pienimuotoisesti asiakkaiden kanssa. Pilotoinnin avulla on saatu selvitettyä niitä suuntia, johon yrityksen onärkevin-tä lähteä kasvamaan.

Markkinoiden selvittämiseen yrityksessä on käytetty enimmäkseen omia resursseja. Tämän lisäksi ELY-keskus ja Tekesin NIY-ohjelma ovat tarjonneet markkinoiden selvi-tyskonsultointia.

Agaidin henkilöstö koostuu tutkimushankkeessa mukana olleista. Yrityksessä on toimi-tusjohtaja, liiketoiminnan kehityksestä vastaava henkilö, tuotekehitysjohtaja ja tuoteke-hityshenkilöitä omine vastuualueineen.

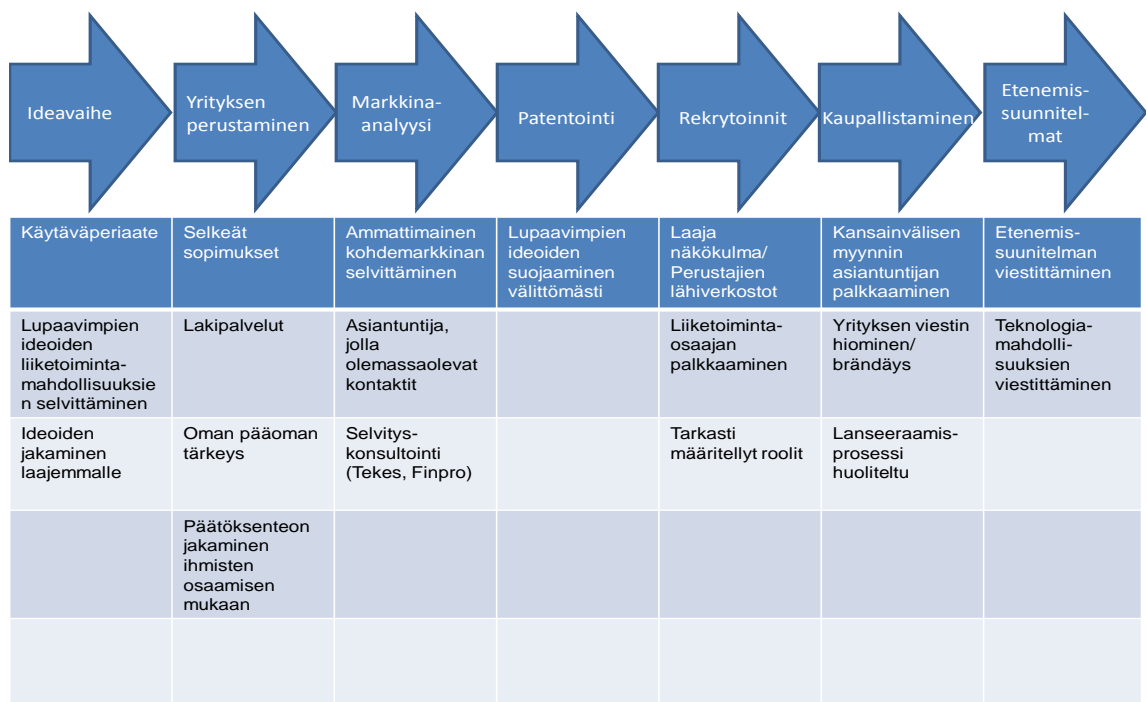
Suurimmaksi haasteeksi yrityksen kehitysprosessissa nähdään valitun toimintaympä-ristön laajuus. Teknologia, ohjelmistot ja taustajärjestelmät pitää luoda suurimmaksi osaksi itse, koska alue on uutta. Resursseja kuluu uudella alueella toimivan yrityksen toiminnassa paljon ennen kuin tuotteita saadaan valmiiksi. Joitakin valmiita osia olisi mahdollisesti voinut olla käytettävissä teknologian uutuudesta huolimatta. Myöhemmin tarkasteltuna yrityksessä tunnistetaan myös vaihtoehtoinen kehitysprosessi, jossa olisi tehty tuotteet aluksi välittämättä standardista ja liiketoiminnan vakiinnuttua siirrytty standardin suuntaan. Näin prosessia olisi saatu nopeutettua.

Tuotteen lanseerausprosessi tunnistetaan hyvin tärkeäksi prosessin jälkitarkastelussa. Tieto eräästä yrityksen alkuvaiheesta tehdystä proof-of-consept-asiakasprojektista levisi niin hyvin mediaan, että siitä oli yritykselle jopa haittaa. Julkisuus oli tässä vai-heessa haitallista, koska tuotteet eivät olleet vielä valmiita. Kiinnostuneille asiakkaille ja yhteistyökumppaneille jouduttiin tiedottamaan, että yrityksellä on tarjota valmiita ratkai-suja mahdollisesti vasta vuoden päästä. Lanseeraukseen kannattaa panostaa ja sen kanssa tulee olla huolellinen, koska medianäkyvyys on suurinta ensimmäisellä kerralla.

Yrityksessä tunnistetaan myös fokuksen siirtäminen prosessin alkupäähän, että saa-daan ensimmäinen tuote markkinoille mahdollisimman nopeasti ja tekemään myyntiä.

4.7 Yhteenveto startup-yritykset

Yrityshaastatteluissa ja yritys-esimerkeissä korostui Laukkasen (2007.) esittelemä käytäväperiaate eli perustajien aikaisempi kokemus vaikuttimena yrityksen perustamiselle. Ideoita tulee helposti jatkuvasti, joten alussa korostuu lupaavimpien ideoiden liiketoimintamahdollisuuksien selvittäminen. Kaikkien hyvien ideoiden selvittäminen ei ole mahdollista, sillä se vaatii paljon resursseja. Ideoita olisi hyvä jakaa luotettavan lähipiirin ja ammattilaisten kanssa, jotta saadaan aikaan keskustelua ideoiden potentiaalista.



Kuvio 2. Yhteenveto startup-yritys-esimerkkien vaiheista ja menetelmistä

Pääomasijoittajat vaativat, että yrityksessä on oltava tietty määrä järjestystä, ennen kuin he sijoittavat yritykseen. Tämän vuoksi selkeät osakas- ja muut sopimusrakenteet on oltava jo alusta lähtien. Lakipalvelut tulevat tarpeellisiksi yrityksen perustamisvaiheessa. Perustajilla on hyvä olla omia säästöjä turvanaan ja sijoitettavana yritykseen, jotta yrityksellä on uskottavuutta pääomasijoittajien silmissä. Päätöksentekoa pitää jakaa yrityksessä ihmisten ydinosaamisen mukaan.

Ammattilaisten tekemä markkina-analyysi vahvistaa liiketoimintamahdollisuuden olemassaolon perustajille ja vakuuttaa sijoittajia siitä, että yrityksen tuotteella tai palvelulla on menestymisen edellytyksiä. Sijoittajia vakuuttaa myös ammattimaisesti tehty liiketoimintasuunnitelma. Markkinamahdollisuuksien selvittämiseen on olemassa tukea muun muassa Tekesiltä ja Finproilta. Teknologiyrityksen on haettava patenteja markkina-analyysin osoittamille lupaavimmille innovaatioille mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Esimerkkiyritykset ovat työllistäneet henkilöitä pääosin perustajien olemassa olevista lähiverkostoista. Positiivisena puolena tässä voidaan nähdä yhteisöllisyyden rakentuminen yritykseen. Mikäli halutaan mahdollisimman nopeaa kasvua ja kehitystä, yrityksen täytyisi rekrytoida ihmisiä laajemmalta kentältä entistä tarkemmin määriteltyihin rooleihin. Nopeaa kasvua tavoittelevan yrityksen olisi perusteltua palkata liiketoimintaa osaavia ihmisiä yritykseen, jotta toiminta painottuisi enemmän teknologioiden kaupallistamiseen tuotekehitystoiminnan sijasta.

Kansainvälistä myyntiä osaavan henkilön palkkaaminen yritykseen on perusteltua. Ihanteellinen osaja olisi henkilö, joka hallitsisi mahdollisimman suuret startup-yritystä hyödyttävät verkostot kohdemaassa ja osaisi viestittää yrityksen teknologiaa moitteetomasti. Tärkeintä kohdehenkilön valinnassa voidaan pitää kohdemaan kulttuurin tuntemusta.

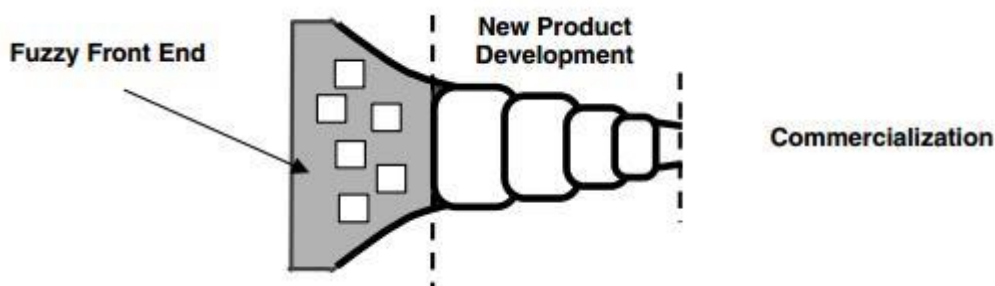
Startup-yrityksen on hyvä muodostaa erilaisia skenaarioita tulevaisuuden päämäärittään ja askelistaan niiden saavuttamiseen. Nämä etenemissuunnitelmat ja niiden viestittäminen ovat tärkeitä myös pääomasijoittajia kontaktoidessa.

5 Konseptiehdotus startup-yrityksen kehitysprosessiksi

Tässä luvussa luodaan startup-yrityksiä käsittelevän teorian, kirjallisuudesta nousseiden esimerkkiyritysten ja haastateltujen yritysten parhaiden käytänteiden perusteella Electricalle ehdotus, konsepti yksiköstä alkunsa saaville startup-yritysten vaiheille ja parhaille käytänteille.

5.1 Ideavaihe

Startup-yrityksen on keskityttävä innovaatiotoiminnassaan erityisesti innovaatioprosessin sumeaan alkupäähän (fuzzy front-end). Sumealla alkupäällä tarkoitetaan innovaatioprosessin alkuvaihetta, joka sisältää muun muassa ideointia, suppeaa markkina-analyysiä ja niin edelleen. Startup-yrityksien keskittyminen nimenomaan innovaatioprosessin alkupäähän on perusteltua, sillä suuryritykset ulkoistavat mielellään tämän vaiheen tai eivät juurikaan keskity siihen. Näin ollen startup-yrityksellä on kilpailuetu. (Breuer ym. 2009.)



Kuvio 3. Innovaatioprosessin kolme vaihetta. Alkuperäinen kuva: Koen ja muut. 2002, 6

Luovalle innovaatiotoiminnalle on olemassa tehokas prosessi, joka perustuu Alex Osbornen ja Sidney Parnesin luovan ongelmanratkaisun metodologiaan. Prosessi koostuu kahdeksasta askeleesta. Ensimmäisessä vaiheessa virittäydytään irti arkirutiineista, toisessa vaiheessa keskitytään siihen, mikä ongelma halutaan ratkaista, kolmannessa vaiheessa ongelmat käännetään mahdollisuuksiksi, neljännessä kartoitetaan sitä, miksi ongelma halutaan ratkaista. Selvitetään, mitkä toiveet ovat taustalla ongelman ratkaisemisessa. Viidennessä vaiheessa listataan kaikki, mitä ongelmasta tiedetään ja täsmennetään ongelma. Kuudes vaihe on varsinaisten ideoiden luomista, jossa kaikki ideat hyväksytään kritiikittä. Ideoita saa tulla satoja. Annetaan tilaa kaikenlaisille, kaikkein käsittämättömimmillekin ideoille. Arvioinnin aika tulee seitsemännessä vaiheessa. Tässä vaiheessa ideoita karsitaan, yhdistellään ja valitaan lopulta parhaat ratkaisut ongelmaan. Näitä saa lopulta olla korkeintaan muutama. Kahdeksannessa vaiheessa

luodaan etenemissuunnitelma sille, miten uusi idea tulee muuttamaan maailmaa. (Solatie 2009: 86.)

Uuden idean etenemissuunnitelma on tärkeä työkalu, kun yritystä aletaan toden teolla viedä eteenpäin. Ideointiprosessin myötä tiedetään jo monia niistä haasteita, joita idea tulee kohtaamaan ennen kuin siitä syntyy kaupallistettava innovaatio. Etenemissuunnitelmassa listataan haasteet, kuinka ne voitetaan, mitä resursseja tarvitaan ja jaetaan vastuut.

Seuraavaksi yrityksen on kehitettävä itselleen sopiva innovaatiojärjestelmä. Startup-yrityksen on panostettava tähän erityisesti, koska se on merkittävä kilpailuetu. Parhaiten markkinoilla menestyvissä suuryrityksissä on ymmärretty innovaatiotoiminnan merkitys liiketoiminnan kasvulle. Nämä yritykset ovat kehittäneet yksilöllisiä innovaatiojärjestelmiä, jotka sopivat parhaiten niiden tarpeisiin. Lähtökohdat innovaatiojärjestelmän rakentamiseen ovat kuitenkin täysin erilaiset, kun verrataan paikkansa vakiinnuttaneita yrityksiä ja startup-yrityksiä.

Luetun ja haastattelujen perusteella on ilmiselvää, että ideaa on päästävä esittelemään asiantuntijoille varhaisessa vaiheessa. Tämä pitää sisällään myös jo yhteydenottoja varhaisessa vaiheessa mahdollisiin pääomasijoittajiin. Startupin arvoa sijoittajien silmissä lisää kuitenkin se, että tuote on valmis, yrityksellä on esittää olemassa olevia asiakasreferenssejä ja jo jonkinlaista liikevaihtoa.

Ideointiin on olemassa monenlaisia tekniikoita, kuten Solatien esittämä Innostorm-malli, joka pohjautuu Osbornen ja Parnesin luovan ongelmanratkaisun metodologiaan. Näillä tekniikoilla alkuideaa voidaan tarkastella monelta eri näkökannalta.

Hyvän liiketoimintamahdollisuuden sisältävästi ideasta pitää saada palautetta mahdollisimman pian. Startup-yrityksen on etsittävä käsiinsä henkilöitä, joilla on kokemusta yrittäjyydestä. Näistä ihmisistä ei ole Suomessa pulaa. Perustajien on hyvä jakaa ideoitaan lähipiirissään ja ammattilaisten kesken muistaen kuitenkin salassapitosopimuksien tärkeyden.

5.2 Yrityksen perustamisvaihe

Tärkeämpää kuin itse idean kehittäminen on toteutustavan innovointi. Tuulenmäki ja Välikangas (2011) esittävät, että alkuidea kyseenalaistaa markkinoilla vakiintuneiden yritysten toimintatapoja. Tunnistamalla vakiintuneet toimintatavat voidaan miettiä uusia toimintatapoja. Uudet toimintatavat nostavat esille uudenlaisia ongelmia, joita nopeasti ratkomalla startup-yritys saavuttaa kilpailuetuja. Uusien idean toteutustapojen esiin nostamia ongelmia ratkomalla yritys oppii, kuinka asioita tulisi tehdä. Näin ollaan askel askeleelta lähempänä kestävästä liiketoiminnasta ja kasvavaa tulosta tekevää yritystä. Toteutustavan innovointi alkaa ideavaiheesta ja jatkuu yrityksen perustamisvaiheen ajan aina markkinoiden kartoitusvaiheeseen ja koemarkkinavaiheeseen.

Perustamisvaiheessa korostuu perustajien oman pääoman tärkeys, päätöksenteon jakaminen ihmisten osaamisen mukaan, osakassopimukset ja lakipalvelut. Osakassopimukset on tärkeää tehdä alussa huolellisesti. Niiden tekemisessä ja muussa yrityksen perustamiseen liittyvässä dokumentoinnissa lakipalveluiden käyttäminen saattaa olla hyödyllistä.

Ei riitä, että idea on lupaava ja oikeanlaisen toteutustavan etsiminen on aloitettu varhaisessa vaiheessa. Mikäli perustajia on useampi kuin yksi, tulee heidän kaikkien olla valmiita kompromisseihin ja suunnanmuutoksiin jo yrityksen alkuvaiheessa. Hyvin voimakkaat, eriävät mielipiteet kaatavat yrityksen jo alkuunsa. Henkilöstöongelmat osoittautuvat suuremmaksi yrityksen menestymistä estäväksi tekijäksi kuin ulkoiset tekijät. Osakassopimukset on tärkeää tehdä jo yrityksen alkuvaiheessa. Selkeät sopimusrakenteet vakuuttavat pääomasijoittajia siitä, että yrityksen ydintiimi kykenee hyvään yhteistyöhön. Tämä on pääomasijoittajien mielestä paljon tärkeämpää kuin alkuperäisen idean laatu.

Merkittävän pääomasijoituksen saamiseen tähtäävän yrityksen perustajien tulisi huomioida toistensa osaaminen, jakaa päätöksentekoa jokaiselle kunkin ydinosaamisaluetta vastaavasti. Toimitusjohtajan tulisi olla perustajista se, kenellä on eniten laajaa osaamista.

5.3 Markkinakartoitus

Hyvä kohdemarkkinoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien selvittäminen palvelee hyvin startup-yritystä pääomasijoittajien etsimisessä. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä perinteisiä markkinatutkimuksia pidettiin turhina. Siemenrahoitusta pitää varata erityisesti ammattilaismaiseen markkina-analyysiin. Markkina-analyysin lisäksi kansainvälisen yrityksen tulisi alkurahoituksella palkata kansainvälisen myynnin asiantuntijoita, jotka hyödyttävät yritystä aluksi asiakasverkostoillaan ja myöhemmässä vaiheessa myyntitaidoillaan.

5.4 Koemarkkinat

Yrityksen on mahdollisimman aikaisessa vaiheessa saatava palautetta prototyypistään tai konseptistaan. Tätä metodia haastateltuihin yrityksiin verrattaessa voidaan nähdä, että niiden toiminta painottuu niin paljon tuotekehitykseen, että pitkästä olemassaolostaan huolimatta ne eivät ole onnistuneet tekemään todellista läpimurtoa markkinoille. Kaikissa yrityksissä on tunnistettavissa vahva tausta tieteellisen tutkimuksen parissa. Tämä saattaa osaltaan selittää pitkää kaupallistamisprosessia. Toiseksi uudella alueella toimiminen vaatii valtavasti resursseja, jotta saadaan luotua jotain uutta ja mullistavaa.

Yrityksen perimmäinen tehtävä on olla kannattava ja tuottaa voittoa, joten myyntiä on oltava mahdollisimman varhain. Aiemmassa vaiheessa suoritettu markkina-analyysin avulla on löydetty lupaava koemarkkina, jolle yritys alkaa myydä prototyyppiään, pilotoida tai testata konseptiaan. Prototyypin myyminen antaa yritykselle monenlaisia vastauksia. Se paljastaa, mitä ominaisuuksia asiakkaat haluavat tuotteelta ja ovatko he ylipäätään halukkaita sen ostamaan. Prototyypin myyntiprosessi nostaa esille kehityskohteita esimerkiksi jakeluketjussa, myynnissä, asiakaspalvelussa ja niin edelleen. Näitä ongelmia tai kehityskohteita ratkomalla opitaan. Oppimisen kautta saadaan uusia ideoita ja kehityssuuntia, joihin yrityksen tulee edetä. Prototyyppi, joka voi olla tuote tai varhainen konsepti antaa vastauksia siihen, miksi asiakkaat sen ostavat. Tätä kautta saadaan selville uusia kehityskohteita liiketoiminnassa ja mitä tehdä paremmin. Varhaisista prototyypeistä tai konseptista voidaan kutsua myös ensimmäiseksi käyväksi versioiksi, jonka tarkoitus on mahdollistaa yrityksen oppiminen siitä, kuinka tehdä paremmin liiketoimintaa. Toiminnallisia mittareita käytetään tapahtuneen kasvun syy-

seuraussuhteiden tarkastelemiseen, jotta voidaan todentaa esimerkiksi asiakasmäärän kasvu jonkin tietyn tuoteparannuksen ansioksi. Koemarkkina-alueella toimiminen nojaa askeltavaan tuotekehitykseen, toteutustavan innovointiin ja nopeaan tuotteistamiseen.

5.5 Rekrytoinnit

Ratkaisevia päätöksiä startup-yrityksen menestyksen kannalta on rekrytointisuunnitelmat. Koska suurimmat vaikeudet startup-yrityksissä näyttävät liittyvän henkilöstöongelmiin, tämä osa-alue on hyvin tärkeä.

Haastatelluilla yrityksillä ei ollut käytössä rekrytointisuunnitelmia. Työntekijöitä on saatu perustajien henkilökohtaisten verkostojen kautta pääasiassa. Yritysten lähtökohdat ovat yliopistomaailmassa, josta perustajien verkostot ovat syntyneet.

Parhaita tekijöitä ja nopeaa kasvua tavoittelevan yrityksen on perusteltua olla työntekijöitä palkattaessa johdonmukainen ja käyttää apunaan rekrytoinnin toimintasuunnitelmaa. Stanford Project on Emerging Companiesin suorittamassa tutkimuksessa nousi esiin viisi hallitsevaa rekrytoinnin toimintasuunnitelmaa, joita menestyneet yritykset käyttivät. Rekrytoinnin toimintasuunnitelma pitää sisällään rekrytointiperusteet, tavat työn koordinointiin ja kontrolliin sekä palkitsemistavat. Startup-yrityksen pitää valita itselleen sopivin yhdistelmä ja olla johdonmukainen sen käytössä tulevia työntekijöitä palkattaessa.

Rekrytointisuunnitelmat ovat työkaluja, joiden johdonmukainen käyttäminen on perusteltua yrityksen tulevaisuutta silmälläpitäen. Tärkeä tutkimuksen esiin nostama ohje on rekrytoida ihmisiä laajalla näkökannalla tarkasti määriteltyihin rooleihin. Voidaankin siis nähdä, että startup-yrityksen ei ole perusteltua rekrytoida ihmisiä, jotka suorittavat useita tehtäviä laaja-alaisesti yrityksessä, joskin työnhakijoiden monialaisesta kokemuksesta on varmasti hyötyä yritykselle.

5.6 Kansainvälistyminen ja verkostot

Suomalaiselle startup-yritykselle kansainvälistyminen on ehdottoman tärkeää, koska kotimaan markkinat ovat aivan liian pienet todellista menestystä tavoittelevalla yritykselle. Kansainvälistymisen vaiheet on saatava alulle heti.

Tutkimuksen yhdysvaltalaisyrityksille kansainvälistyminen ei ole varmasti edes käsitteenä tuttu, koska itse Yhdysvaltain markkinat ovat niin suuret. Esimerkkeinä käytetyt yritykset IMVU, Blogger, Odeo ja Zappos ovat myös kaikki ohjelmistoyrityksiä, joille tuotteen saaminen maailmanlaajuiseen levitykseen onnistuu helpommin kuin haastatelluilla käsin kosketeltavaa teknologiaa kehittäville suomalaisyrityksillä.

Israelissa syntyy yllättävän paljon kansainvälisesti menestyneitä startup-yrityksiä maan kokoon nähden. Yrittäjyyskulttuuri on syvästi juurtunut israelilaiseen mentaliteettiin, mutta enemmän kansainvälisesti menestyneiden israelilaisyriytysten suurta määrää selittää israelilaisyrittäjien kansainvälinen verkostoituneisuus. (Senor & Singer 2009.)

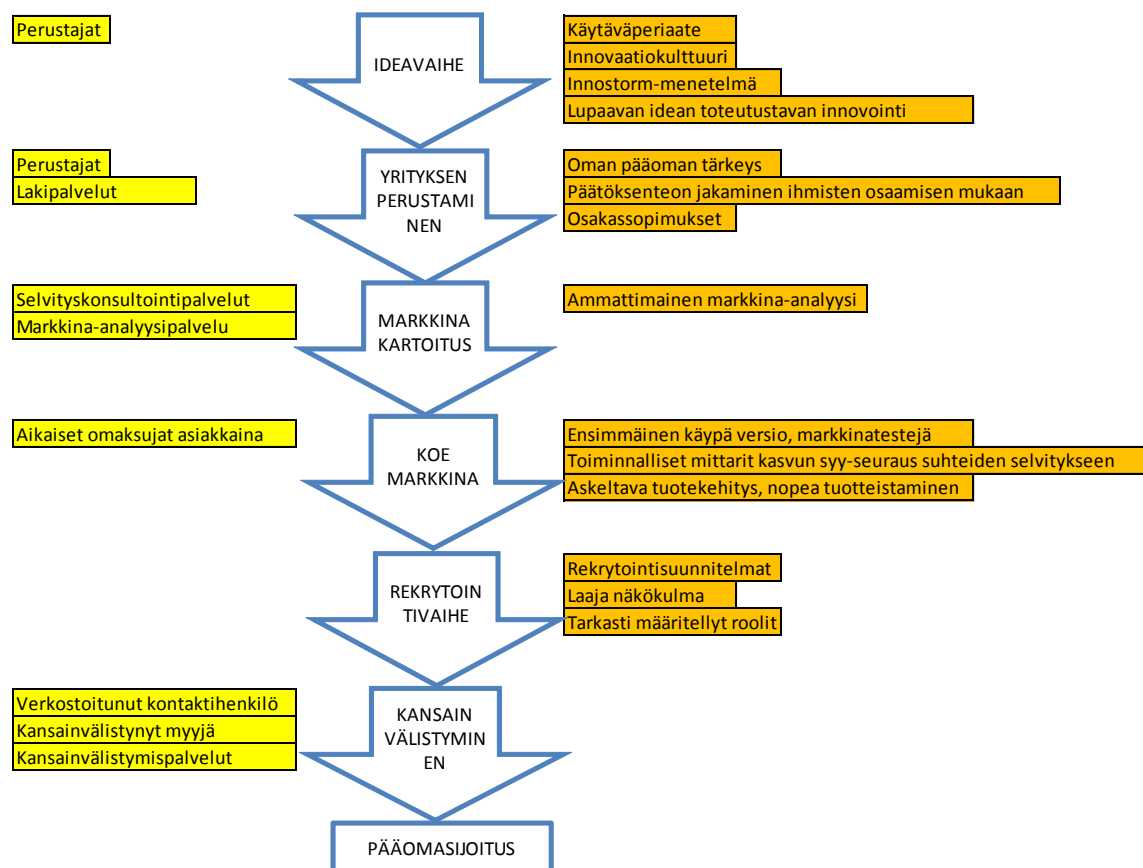
Kansainvälisten verkostojen luominen on erittäin oleellista yrityksen menestymistä ajatellen. Ulkomailta löytyy suuremmat markkinat ja runsaasti pääomasijoittajia. Haastatellut yritykset ovat ratkaisseet kansainvälistymisen ongelmia olemassa olevien kontaktihenkilöidensä avulla. Kontaktihenkilöt ovat olleet henkilöitä, joita perustajat ovat tunteet jopa ennen yritystoiminnan aloittamista. Yritys B:n kontaktihenkilö esitteli yritystä omassa kotimaassaan kiinnostuneille sijoittajille ja yhteistyökumppaneille. Yritys A tunusti erityisen hyvin kontaktihenkilöiden tarpeen kansainvälistymisessä. Paras asiantuntija Yrityksen A:n perustajan mielestä olisi sellainen, joka tuntisi yrityksen toimialan läpikotaisin sekä omaisi laajat verkostot, jotka palvelisivat nimenomaan yritystä. Henkilöä, joka täyttää kaikki kriteerit, on kuitenkin hyvin hankala löytää ja kallista palkata startup-yrityksen alkuvaiheen rahoituksella. Mikäli ammattimainen markkina-analyysi on osoittanut lupaavaa tulevaisuutta yrityksen idealle, on kansainvälisen myynnin asiantuntijan palkkaaminen hyvinkin perusteltua. Haastateltujen yritysten perustajat olivat sitä mieltä, että kontaktihenkilöä palkattaessa tulee kiinnittää huomiota henkilön aktiivisuuteen, verkostojen laatuun sekä kohdemaan kulttuurin tuntemukseen.

Kaikki haastatellut suomalaisyritykset ovat saaneet alkuvaiheessaan ainakin jonkinasteista mentorointia ja konsultointiapua. Perustajat korostivat usein nimenomaan yksit-

täisten yritysmaailmassa kokeneiden henkilöiden merkitystä yritystensä alkutaipaleella. Nämä henkilöt olivat perustajille tuttuja jo ennen yritystoiminnan aloittamista.

5.7 Yhteenveto konseptiehdotuksesta

Kuvio 4 on visualisointi ehdotelmasta Electriclille syntyvien startup-yritysten ohjaamiseksi nopeasti ideavaiheesta pääomasijoituksiin. Olennaiset vaiheet on kuvattu nuolilla. Vaiheeseen läheisesti linkittyvät sidosryhmät ovat merkittyinä vaiheen vasemmalle puolelle. Kunkin vaiheen oikealle puolelle on listattu olennaisia työkaluja ja menetelmiä käytettäväksi vaiheen läpikäynnin aikana.



Kuvio 4. Konseptiehdotus.

Ideavaiheessa perustajat luovat yritykseen innovaatiokulttuurin, johon he myöhemmin osallistavat muita. Ideointiin on olemassa monia menetelmiä, esimerkiksi Innostorm, jonka avulla perustajat voivat ideoida nopeasti lisää ideoita ja kehittää ideoitansa monelta eri näkökannalta. Yritys kannattaa tietysti perustaa sille idealle, jolla on eniten menestyspotentiaalia. Yrityksen luonnollinen lähtökohta on useimmiten perustajien itsensä kokemuksissa ja ammattitaidossa tietyllä alalla. Tätä kutsutaan käytäväperiaatteeksi ja sille rakentuvat yritykset menestyvät varmemmin. Lupaavalle idealle perustajien pitää alkaa heti alussa innovoimaan mahdollista toteutustapaa. Jo toteutustavan innovoinnissa korostuu kokeilujen keskeinen rooli.

Yrityksen varsinaiseen perustamisvaiheeseen osallistuu perustajien lisäksi lakipalvelut, joista on hyötyä sopimusrakenteiden luomisessa yritykseen. Osakassopimukset ovat keskeisiä pääomasijoittajia kontaktoitaessa. Perustajilla on hyvä olla omaa pääomaa sekä sijoitettavana yritykseen että omana henkilökohtaisena taloudellisena turvanaan.

Markkinakartoitusvaiheessa tutkitaan markkinaselvityskonsultointipalvelun tai markkina-analyysipalvelun avulla, onko yrityksen idealle olemassa oikeanlaisia markkinoita. Tuloksena on markkina-analyysi, joka vakuuttaa pääomasijoittajia idean potentiaalista. Tähän vaiheeseen voi lisäksi sisältyä liiketoimintasuunnitelman hiomista ammattilaisten avulla.

Onnistunut markkinakartoitus osoittaa parhaimmassa tapauksessa yritykselle useita markkina-alueita ja mahdollisuuksia. Koemarkkinoiksi valitaan markkina, jolla on mahdollista epäonnistua ilman pelkoa täydellisestä maineen menettämisestä. Koemarkkinoilla yritykselle käytännöllisimmät asiakkaat ovat aikaisia omaksujia. He ovat teknologiasta kiinnostuneita, mutta eivät odota tuotteen olevan täydellinen. Näin ollen he ovat parhaita arviomaan yrityksen tarjoamaa konseptia paljastaen siinä esiintyviä mahdollisia kehityskohteita. Ensimmäisellä versiolla tehdään useita markkinatestejä, jotta saadaan tarkasteltua yrityksen konseptia monelta eri näkökannalta. Askeltava tuotekehitys ja asiakkaan aloitteesta alkunsa saava nopea tuotteistaminen ovat avainmenetelmiä koemarkkinavaiheessa.

Mikäli koemarkkinoilla toimiminen on osoittanut, että yrityksen tuotteella, palvelulla tai konseptilla on mahdollisuuksia menestykseen, tulee seuraavaksi palkata lisää työntekijöitä. Työntekijöitä on parasta palkata johdonmukaisesti laajalta kentältä tarkasti määriteltyihin rooleihin ja käyttämällä rekrytointisuunnitelmia ohjeena.

Kansainvälistymisvaiheeseen siirryttäessä yrityksen on hankittava käyttöönsä maatie-toutta, jota tarjoavat kansainvälistymispalvelut, kansainvälistynyt ja kohdemarkkinoilla kontaktoitunut myyjä sekä verkostoitunut kontaktihenkilö. Verkostoituneen kontaktihen-kilön tehtävä on esitellä yritystä mahdollisille yhteistyökumppaneille ja asiakkaille. Täs-sä työssä hänen ensisijainen vahvuutensa on kohdemaan kulttuurin tuntemus.

Konseptiehdotelma esittää olennaisimmat vaiheet, niihin liittyvät tärkeät menetelmät ja sidosryhmät. Konseptin esittämän prosessin läpikäynyt yritys saa varmemmin suuren pääomasijoituksen ja on siten yhä lähempänä maailmanlaajuista kasvua ja menestys-tä.

6 Johtopäätökset

Työn lähtökohta oli Electrician tarpeessa selvittää parhaita käytänteitä startup-yritysten kehitysprosessissa. Tutkimusongelmana työssä oli startup-yrityksen kehitysprosessin nopeuttaminen ideasta ensimmäiseen merkittävään pääomasijoitukseen. Lopputulok-sena syntyi konseptiehdotus, joka esittää olennaisimmat vaiheet, menetelmät ja vaihei-siin liittyvät sidosryhmät startup-yrityksen kehityksessä ideasta aina kansainvälistymi-seen. Konseptiehdotuksen esittämän prosessin läpikäynyt yritys saa varmemmin pää-omasijoituksia.

Konseptiehdotukseen päädyttiin perehtymällä startup-yrityksiä käsittelevään teoriaan, poimimalla kirjallisuudesta esimerkkiyrityksien hyviä menetelmiä sekä haastattelemalla neljän suomalaisen startup-yrityksen perustajia vaiheiden kartoittamiseksi sekä hyvien käytänteiden ja menetelmien esiin nostamiseksi. Konseptin vaiheet valikoituivat siten, että startup-yrityksiä käsittelevän kirjallisuuden ja haastattelujen perusteella havaittiin tiettyjä painotuksia startup-yrityksen kehitysprosessissa. Tuloksia voidaan pitää luotet-tavina sikäli, että konseptiehdotuksessa esiintyvien vaiheiden ja niihin liittyvien mene-telmien hyödyllisyydestä uudella alueella toimivalle teknologiayritykselle on selkeää näyttöä sekä kirjallisuuden useiden lähteiden että haastattelujen perusteella.

Syntynyttä konseptia voidaan pitää suuntaa-antavana ja sitä on varmasti tarpeen muut-taa siten, että se sopii paremmin Electrician toimintatapaan. Kokonaisuutena konsep-tiehdotus on varmasti toimeksiantajalle hyödyllinen tarjoten selkeän kehityksen yksikös-tä alkunsa saavien startup-yritysten johtamiselle ideasta pääomasijoituksen saami-

seen. Mahdollisena jatkotutkimuksen aiheena voitaisiin pitää sen tutkimista, kuinka merkittävästi konseptiehdotuksessa esiintyvät yksittäiset vaiheet määrittävät startup-yrityksen menestymistä.

Insinöörityön aihe oli kokonaisuutena mielenkiintoinen. Vaikeaa oli saada aluksi hyvä kokonaiskäsitys aihealueesta, jotta työn rajaaminen olisi helpompaa. Jälkikäteen ajateltuna aihealueen jäsentäminen aluksi esimerkiksi käsitekarttojen avulla olisi varmasti helpottanut ja nopeuttanut prosessia.

Lähteet

Apilo, T., Taskinen T., Salkari I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum Media Oy. 260 s. ISBN: 978-952-14-1126-7.

Baron, R. A. & Shane, S. A. 2008. Entrepreneurship: A process perspective. 2nd Edition. Mason, Ohio USA: Thomson Higher Education. 479 s. ISBN: 978-0-324-36558-6.

Breuer H. Hewing M. & Steinhoff F. 2009. Divergent Innovation: Fostering and Managing the Fuzzy Front End of Innovation. PICMET 2009 Proceedings, August 2-6, Portland, Oregon USA.

Electria. 2013. <http://www.electria.metropolia.fi>. Luettu 11.2.2013.

Finpro. 2013. <http://www.finpro.fi/>. Luettu 25.3.2013.

Garcia, M. L. & Bray, O. H. 1997. Fundamentals of Technology Roadmapping.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15.-16. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 463 s. 978-951-31-4836-2.

Hänninen K., Kinnunen T., Muhos M., Haapasalo H. 2012. Rapid Productization – Empirical Study on Preconditions and Challenges. University of Oulu Working Papers in Department of Industrial Engineering and Management. 37 s. 978-951-42-9813-4.

Ilmoniemi, M., Järvensivu P., Kyläkallio, K., Parantainen J., Siikavuo J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum Media Oy. 454 s. ISBN: 978-952-14-1368-1.

Koen P. A., Ajamian G. M., Boyce S., Clamen A., Fisher E., Fountoulakis S., Johnson A., Puri P. & Seibert R. 2002. Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools and Techniques. The PDMA Toolbook for New Product Development.

Laine M., Bamberg J., Jokinen P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki, Suomi: Gaudeamus Helsinki University Press. 300 s. ISBN 978-952-495-032-9.

Laukkanen, Mauri. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy. 435 s. 978-952-14-1189-2.

Lebret, Herve. 2007. Start-Up: What We May Still Learn From Silicon Valley. CreateSpace Independent Publishing Platform. 196 s. 978-1434820068.

Malone M. 2009. The Twitter Revolution.

Pöltner, P., Schwingenschlögel, T., Gotwald A., Grechenig, T., Pöll, M. 2009. Patent Valuation for Innovative Business Models in Start-up Companies and University Spin-offs.

Ries, E. 2011. The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. Strand, London England: Penguin Group. 320 s. ISBN 978-0-670-92160-7.

Senor, D., Singer, S. 2009. Start-up Nation, The Story of Israel's Economic Miracle. 1st Edition. New York, NY, USA. Hachette Book Group Inc. 304 s. ISBN 978-0-446-54146-6.

Shane, S. 2008. Finding fertile ground: Identifying Extraordinary New Business Ventures.

Solatie J. & Mäkeläinen M. 2009. Ideasta Innovaatioksi. Helsinki, Suomi. Talentum Media Oy. 288 s. ISBN 978-952-14-1437-4.

Stanford Project on Emerging Companies. Saatavissa:
<http://www.gsb.stanford.edu/ces/research/specproject.html>. Luettu 23.3.2013.

Tampereen teknillinen korkeakoulu. 2013. <http://www.tut.fi/fi>. Luettu 12.3.2013.

Tekes 2013. Saatavissa:
<http://www.tekes.fi/fi/community/Innovaatorahoitus/311/Innovaatorahoitus/593>.
Luettu 24.3.2013.

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2012. Kasvuyrityskatsaus. Saatavissa:
www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf. Luettu 16.4.2013.

Wasserman, N. 2012. The Founder's Dilemmas: Anticipating And Avoiding The Pitfalls That Can Sink A Startup. Princeton, New Jersey, USA: Princeton University Press. 480 s. ISBN 978-0-691-14931-4.

Zhang, Y., Amin, M., Kaushik., S. 2007. Localization and Tracking of Passive RFID Tags Based on Direction Estimation. Volume 2007. Hindawi Publishing Corporation. International Journal of Antennas and Propagation. 9 s.

Haastattelurunko 1.

Kuinka onnistunut ja nopea on ollut yrityksenne tie ideasta ensimmäiseen merkittävään sijoitukseen?

Idea

- Kuinka saitte idean
- Kuinka kehititte ideaa (tekniikoita, ulkopuolinen apu, yrityshautomotoiminta)
- Innovaation suojaaminen

Rahoitus toiminnan käynnistämiseen

- mistä?
- millaisella vaivalla (hakemukset, ym.), kokemuksia?
- kuinka paljon?
- mitä varten?

Toiminnan käynnistäminen ja kansainvälistyminen

- vaiheet?
- apua käynnistämiseen?
- haasteita?

Markkinoiden ja asiakkaiden kartoittaminen alkuvaiheessa

- Kuinka hankalaa, aikaavievää?
- Käytittekö ulkopuolista apua?

Tiimin rakentaminen ja osaamisen hankkiminen

- mistä?
- keitä?
- millaisilla työsuhteilla?
- roolien ja tehtävien määrittely?

Yhteistyökumppanit ja verkostoituminen

- yhteisten intressien hakeminen ilman kirjallisia sopimuksia?
- kirjallisia sopimuksia?
- haasteita?

Koko prosessin kesto ja arviointi

- missä suurimmat haasteet?
- mitä olisi voinut tehdä paremmin?

Haastattelurunko 2

How successful and fast has been company's path from the idea to first significant investment?

The Idea

-how did you get the idea?

-how did you develop the idea (techniques, help from outside the company, business incubators)?

-protecting the innovation?

Funding for starting the company

-from where?

-inconveniences in applying funding?

-how much funding?

-for what purposes?

Starting of operations and becoming international

-phases?

-help for starting operations and becoming international?

-challenges?

Mapping out markets and customers in early stages

-how difficult, time-consuming?

-use of outside help?

Building team & recruiting talent

-from where?

-who?

-what types of contracts?

-defining roles and work assignments?

Cooperation partners and networking

-challenges?

Evaluation of the whole process

-where are the greatest challenges?, -what could have been done better?