

Jennika Hakola

## **Startup-vaiheen ekosysteemi**

Yrityksen alkuvaiheen yrittäjän ekosysteemi ja liiketoimintaekosysteemi

Opinnäytetyö

Syksy 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan kehittäminen, Yrittäjyys ja Pk-yrityksen johtaminen

Tekijä: Jennika Hakola

Työn nimi: Startup-vaiheen ekosysteemi

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 108

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia millainen on startup-vaiheen ekosysteemi. Tavoitteena oli tutkia millainen on startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemi ja millainen on yrittäjän startup-vaiheen ekosysteemi. Työn tavoitteena oli luoda malli siitä, millaisena kokonaisuutena yrittäjät kokevat startup-vaiheen ekosysteemin.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään liike-elämässä, uutta ja nousevaa käsitettä: liiketoimintaekosysteemi, joka hakee mallia biologisesta ekosysteemistä. Opinnäytetyössä liiketoiminta ja yrittäjä ovat käsiteltynä erillisinä ekosysteeminään, joten teoreettinen viitekehys paneutuu myös niihin. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee viittä eri asiaa: liiketoimintaa, yrittäjää, liiketoimintaekosysteemiä, yrittäjän ekosysteemiä ja startup-vaiheen ekosysteemiä. Teoreettisen viitekehysten oli tarkoitus luoda pohja tämän opinnäytetyön tutkimukselle.

Tutkimus tehtiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilöhaastattelua. Haastatteluun valittiin neljä yrittäjää ja kaikki haastateltavat tapaukset olivat startup-vaihetta läpikäyviä tai startup-vaiheen läpikäyneitä yrityksiä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Liiketoimintaekosysteemi -käsite ja sen ajattelun tausta, antoi tälle tutkimukselle vahvan pohjan ajatella kokonaisvaltaisesti liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä ja kuinka startup-vaiheen yritykset ja yrittäjät hyödyntävät toisia toimijoita, selviytyäkseen, kehittyäkseen ja menestyäkseen. Tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa, että yritykset käyttäytyvät luonnon ekosysteemin tavoin ja liiketoimintaekosysteemin, kuten myös yrittäjän ekosysteemin, olevan todellisuutta yrityksille tänä päivänä. Tutkimus osoitti, että yritysten startup-vaiheen ekosysteemiin kuuluu hyvin samankaltaisia elementtejä, toimialasta riippumatta.

Tämä työ antaa hyvän kuvan siitä, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia liiketoiminnalla tai yrittäjällä voi olla startup-vaiheessa. Työn tuloksia voivat hyödyntää niin alkavat yrittäjät kuin yritystoiminnan kehittäjät. Työn tuloksia voidaan hyödyntää myös opetuksessa.

Avainsanat: liiketoiminta, yrittäjä, yrittäjyys, startup, startup-vaihe, liiketoimintaekosysteemi, yrittäjän ekosysteemi, verkostot

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Business development, Entrepreneurship and SME Management

Author: Jennika Hakola

Title of thesis: The startup-phase ecosystem

Supervisor: Kirsti Sorama

Year: 2015

Number of pages: 108    Number of appendices: 3

---

The aim of the thesis was to examine what a startup-phase business ecosystem is like and what a startup-phase entrepreneurial ecosystem is like. The goal was to create a model of how entrepreneurs experience the startup-phase ecosystem.

The theoretical framework of this thesis deals with the new and rising concept of business ecosystem, used in the business world, which imitates a biological ecosystem. In this thesis, business and the entrepreneur are treated as separate ecosystems, so the theoretical framework focuses on them, as well. The theoretical framework focuses on five different elements: business, entrepreneur, business ecosystem, entrepreneur's ecosystem, and startup-phase ecosystem. The goal of the theoretical framework was to create the basis for the study of this thesis.

The study was conducted as qualitative. Individual interviews were used to collect the data. Four entrepreneurs were elected for the interview, and all the interviewed cases were companies undergoing or having gone through the startup phase. The method of analysis used was theory-based content analysis.

The concept of business ecosystem and the background for its thinking, gave this study a strong foundation to think holistically of factors with effects on business and to study how startups and entrepreneurs exploit other companies to survive, to co-evolve, and to succeed. Based on the results, it can be said that companies behave like natural ecosystems, and the business ecosystem, as well as the entrepreneurial ecosystem, is reality for businesses today. The study showed that enterprises' startup-phase ecosystem includes very similar elements, regardless of the industry.

This thesis gives a good picture of what kinds of challenges and opportunities the business or the entrepreneur can have at the startup phase. Starting entrepreneurs and developers of entrepreneurship can utilise the results of the thesis. The results of the thesis can also be utilised in teaching.

Keywords: business, entrepreneur, entrepreneurship, startup, startup phase, business ecosystem, entrepreneur ecosystem, networks

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Opinnäytetyön taustaa .....	7
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	9
1.3 Opinnäytetyön rakenne .....	10
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	12
2.1 Liiketoiminta vs. yrittäjä .....	13
2.2 Startup-vaihe.....	16
2.3 Liiketoimintaekosysteemi .....	19
2.3.1 Liiketoimintaekosysteemi -ajattelun tausta.....	20
2.3.2 Liiketoimintaekosysteemin määrittely.....	21
2.3.3 Liiketoimintaekosysteemin lähikäsitteet .....	25
2.3.4 Liiketoimintaekosysteemin roolit .....	27
2.4 Yrittäjän ekosysteemi.....	30
2.5 Startup-vaiheen ekosysteemi.....	33
2.6 Liiketoimintaekosysteemi vs. yrittäjän ekosysteemi vs. startup-vaiheen ekosysteemi; teorian yhteenveto.....	36
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	40
3.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä.....	40
3.2 Tiedonhankintamenetelmät.....	41
3.3 Haastateltavat .....	44
3.4 Aineiston kerääminen .....	50
3.5 Aineiston analyysi .....	52
3.6 Luotettavuus .....	55
4 TUTKIMUSTULOKSET .....	58
4.1 Liiketoimintaekosysteemi startup-vaiheessa haastateltavien näkökulmasta	
4.2 Yrittäjän ekosysteemi startup-vaiheessa haastateltavien näkökulmasta...	76

4.3 Mallinnus startup-vaiheesta .....	85
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET .....</b>	<b>88</b>
5.1 Startup-vaiheen ekosysteemi.....	88
5.1.1 Startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemi .....	90
5.1.2 Startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemi .....	95
5.2 Tutkimuksen anti.....	98
5.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	100
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>101</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>108</b>

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.....	11
Kuvio 2. Yrittäjyyden eriytyminen.....	14
Kuvio 3. Startup-vaiheen kehitysvaiheet.....	17
Kuvio 4. Startup-vaihe, jota opinnäytetyö tutkii.....	19
Kuvio 5. Liiketoimintaekosysteemin rakenne.....	22
Kuvio 6. Applen liiketoimintaekosysteemi.....	29
Kuvio 7. Yrittäjän ekosysteemi.....	32
Kuvio 8. Startup-vaiheen ekosysteemi.....	35
Kuvio 9. Liiketoimintaekosysteemi vs. yrittäjän ekosysteemi vs. startup-vaiheen ekosysteemi.....	39
Kuvio 10. Case-yritysten elinkaarivaihe.....	50
Kuvio 11. Startup-vaiheen ekosysteemi.....	86
Taulukko 1. Liiketoimintaekosysteemi ja sen läheiset käsitteet.....	26
Taulukko 2. Teemahaastattelut.....	46
Taulukko 3. Liiketoimintaekosysteemin elementit startup-vaiheessa haastateltavien näkökulmasta.....	60
Taulukko 4. Yrittäjän ekosysteemin elementit startup-vaiheessa haastateltavien näkökulmasta.....	77

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Yritystoiminnalta vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa kykyä luoda uutta ja innovatiivista ajattelukykyä, jotta Suomen talouskehitys voidaan taata. Uusien kasvuyritysten aikaansaaminen on, ei vain Suomen, mutta myös monien muiden maiden hallitusten talous- ja elinkeinopolitiikan keskeisimpiä tavoitteita. Halme ym. (2015, 11) katsovat kasvuyritysten olevan keino uudistaa elinkeinoelämää ja yhteiskunnan hyvinvointia. Uuden liiketoiminnan perustaminen ja yrittäjyys yleensä, ovat nousseet yhä enemmän esille viime vuosina. Laine, Kallio ja Jokiranta (2014, 4) uskovat, että nykyisessä maailmassa kestävän kilpailuedun saavuttaminen ei ole enää kiinni perinteisistä saavutuksista, kuten käsin kosketeltavista tai aineettomista hyödykkeistä, jotka ovat harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti imitoitavia ja korvaamattomia. Yritysten tukemiseksi tarvitaan ajantasaista tietoa sekä yrityksistä että niiden toimintaympäristöistä (Kasvuyrityskatsaus 2011, 5).

Yritysten ydinosaamisen ympärille on tarve rakentaa verkostoja, jotta kriittiset ja täydentävät resurssit voidaan varmistaa (Kogut & Zander 1992). Useat tutkimukset (mm. Audretsch 2012; Brüderl & Preisendöfer 1998; Littunen & Tohmo 2003; Matalamäki ym. 2015) osoittavat, että verkostoilla on suuri vaikutus yrityksen kasvuun. Myös Matalamäen, Soraman ja Varamäen (2015, 46) eteläpohjalaisille kasvuyrityksille tekemä tutkimus osoittaa, että yrityksen kasvun kannalta yksi merkittävä tekijä näyttäisi olevan juuri strateginen liittoutuminen ja verkostoituminen. Tulosten perusteella he ehdottavat (mts. 48), että yritysneuvonnassa tulisi korostaa kehittymisen ja muuntautumiskyvyn lisäksi verkostojen tärkeyttä. Samalla yritysten tulisi olla avoimia verkostoyhteistyölle, jotta yritys kykenee saavuttamaan isompia kokonaisuuksia. Peltolakin (2015, 44) huomauttaa, että yritysyritys yhteistyö saattaa olla yritykselle erittäin varteenotettava kilpailukeino. Esimerkiksi teollisuusyritykset ovat pyrkineet lisäämään kilpailukykyään ja tuottavuuttaan hyödyntämällä erilaisia palveluita osana omia tuotantoprosessejaan (Rikama 2014, 25).

Perinteinen liiketoiminta-ajattelu pitää yritystoimintaa yrityksen ja asiakkaan välisenä suhteena. Mutta, koska toimintaympäristö muovautuu koko ajan ja yhä ver-

kottuneempaan suuntaan, yritysten ympäristön ymmärtämiseen on pyritty luomaan erilaisia teoreettisia malleja. Tämän opinnäytetyön keskeinen motivaatiotekijä on ollut yritystoiminnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tarkastella uutta, nousevaa käsitettä: liiketoimintaekosysteemi, joka hakee mallia biologisesta ekosysteemistä. Käsite on laajalti hyväksytty strategisessa johtamisessa kuvaamaan organisaatioiden välistä vuorovaikutusta. Esimerkiksi Deschyvere ym. (2015) pitävät ekosysteemiajattelua mahdollisena ratkaisuna liiketoiminnan kehittämiseksi. Liiketoimintaekosysteemi käsitteen rinnalle tämä opinnäytetyö tuo tieteellisessä kirjallisuudessa, etenkin suomalaisessa kirjallisuudessa, harvemmin esiintyvän ja vakiintumattoman käsitteen: yrittäjän ekosysteemi. Kirjoittaja haluaa erottaa liiketoiminnan ja yrittäjän toisistaan, jotta voidaan ymmärtää, miksi nämä kaksi asiaa on esiteltyä erillisinä ekosysteemeinä. Sana liiketoimintaekosysteemi kuvaa ja tutkii enemmän yritysten välistä ekosysteemiä ja yrittäjän ekosysteemi käsittelee kirjallisuudessa enemmän yrittäjän toimintaympäristöä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia sekä liiketoimintaekosysteemiä että yrittäjän ekosysteemiä yrittäjien näkökulmasta yrityksen startup-vaiheessa. Startup-vaiheella tarkoitetaan tässä työssä yrityksen yhtä elinkaarivaihetta, joka kohdentuu yrityksen alkutaipaleeseen. Startup-vaihe on esiteltyä tarkemmin luvussa 2.2. Kirjoittaja on valinnut startup-vaiheen, koska se kuvaa yritykselle kriittistä alkutaivalta, jonka jälkeen yritys päättyy joko kasvuun tai taantumiseen. Yritys saattaa kokea yrityksen alkuvaiheessa nk. kuolemanlaakso-vaiheen<sup>1</sup>, joka saattaa johtaa jopa liiketoiminnan lopettamiseen. Tästä syystä kirjoittaja näkee, että on tärkeää oppia tunnistamaan yrityksen alkutaipaleen ekosysteemi ja sen tuomat mahdollisuudet ja uhat. Lähes kaikki yritykset kohtaavat Euroopan talouskriisistä johtuen suuria haasteita ja se vaatii yrityksiltä kykyä uudistua, mutta myös kykyä hyödyntää olemassa olevaa. Yritykset, niin liiketoiminta kuin yrittäjä, toimivat jatkuvassa yhteistyössä monien eri tahojen kanssa, olemassa olevien ekosysteemien toimijoiden kanssa. Onkin siis tärkeää ymmärtää tuota ekosysteemiä, jossa yritykset toimivat. Ja kuten aiemmin tässä luvussa on tullut todettua, verkostojen merkitystä

---

<sup>1</sup> Kuolemanlaakso on yrityksen kokema todellinen vaihe, jolloin liikevaihdon tuoma kassavirta ei riitä kustannusten kattamiseen. Kuolemanlaaksosta yritys voi selviytyä ainoastaan kääntämällä kassavirtansa positiiviseksi (ks. esim. Innolink Research Oy ym. 2010, 26).



korostavat sekä tutkijat että yrittäjät. Elämme peruuttamattomasti verkostojen maailmaa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Yritystoiminnan menestykseen opastetaan monin eri tavoin. Ekosysteemejä ja niiden vaikutuksia tai sen hyödyntämistä on tutkittu vähemmän, joten on aiheellista perehtyä hyvinkin olennaisiin, liiketoimintaan ja yrittäjään, vaikuttaviin osaluaisiin. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on: *Millainen on startup-vaiheen ekosysteemi?* Tutkimusongelma voidaan jakaa kahteen alaongelmaan: 1) *millainen on liiketoimintaekosysteemi startup-vaiheessa?* ja 2) *millainen on yrittäjän ekosysteemi startup-vaiheessa?* Tarkoituksena on tutkia, onko liiketoimintaekosysteemillä ja yrittäjän ekosysteemillä vaikutuksia yritystä käynnistettäessä, ja millaisena kokonaisuutena ne nähdään. Opinnäytetyössä tutkitaan myös sitä, miten yritys hyödyntää sekä liiketoimintaekosysteemiä että yrittäjän ekosysteemiä. Lopputuloksena voidaan käsittää, mikä on liiketoimintaekosysteemi, yrittäjän ekosysteemi ja millaisia ne ovat yrityksen startup-vaiheessa. Työn lopuksi voidaan käsittää, onko startup-vaiheen ekosysteemi yksi suuri kokonaisuus, jossa ei vain yritysten välinen yhteistyö, vaan myös yrittäjän ekosysteemi ovat tärkeitä osaluaisia, joita hyödynnetään. Teoreettinen viitekehys luo tälle opinnäytetyölle pohjan, mutta tarkoitus on tutkia millainen käytäntö on. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on myös havainnollistaa, mitä ekosysteemin osaluaisia yritys aidosti käyttää hyväkseen startup-vaiheessa versus millaisena ne kirjallisuudessa esitetään.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on käyttää laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten sellaisiin tilanteisiin, jossa ilmiöstä ei ole kunnolla tietoa, teorioita tai tutkimusta. Laadullinen tutkimus sopii myös silloin, kun halutaan ymmärtää ilmiötä syvällisemmin, tai halutaan luoda uusia teorioita tai hypoteeseja (Kananen 2008, 30; 32). Tämän opinnäytetyön aihetta on vähemmän tutkittu, etenkin suomalaisessa kirjallisuudessa, joten laadullinen tutkimus soveltuu juuri tämän aihealueen tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Koska liiketoimintaekosysteemi, yrittäjän ekosysteemi

tai erityisesti startup-vaiheen ekosysteemi, ovat vähemmän ymmärrettyjä, määrällinen tutkimus on poissuljettu tutkimusmenetelmänä.

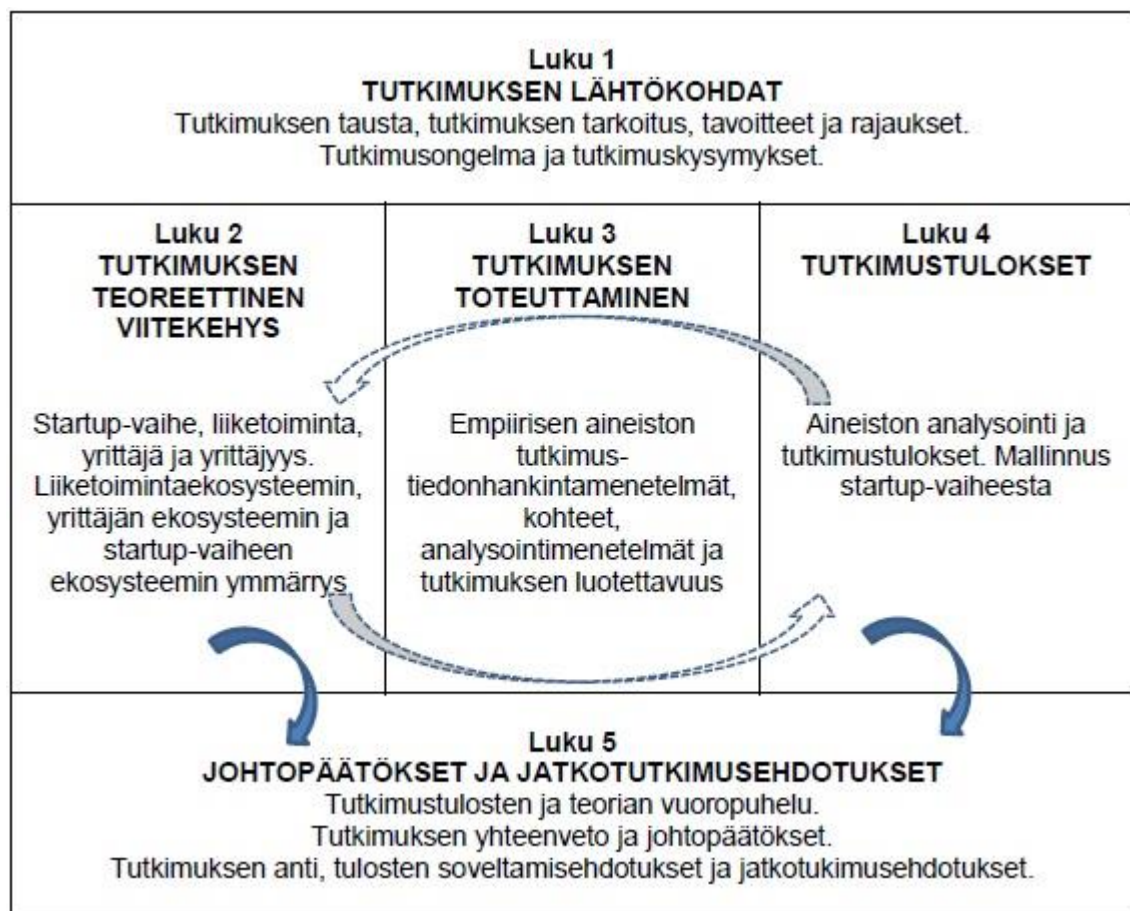
Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole keskittyä syvällisesti liiketoimintaekosysteemin muotoutumiseen, ekosysteemin terveyteen tai toimivuuteen, vaan siihen millainen startup-vaiheen ekosysteemi on. Tärkeintä on ymmärtää mihin liiketoimintaekosysteemi -ajattelu pohjautuu. Vaikka opinnäytetyössä pyritään haastattelemaan hyvin kasvaneita ja menestyneitä, startup-vaihetta läpikäyviä tai läpikäyneitä yrityksiä, kirjoittaja ei ota kantaa haastateltavien yritysten kasvun määrään. Tutkimuskohteenä ei ole mikään tietty toimiala, vaan tarkoituksena on löytää laadullisia tutkimustuloksia, muutamalta erilaiselta toimialalta. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole ajaa alas hyväksi havaittuja menestymisen keinoja, vaan tarkoituksena on herättää yrittäjä(t) miettimään omaa ekosysteemiään, sen ylläpitämisen tärkeyttä ja hyödyntämisen mahdollisuuksia.

Opinnäytetyön tavoitteena on saavuttaa sellaisia tutkimustuloksia, joita voivat hyödyntää yritysjohtajat, yrittäjät (erityisesti alkavat yrittäjät) ja muut sidosryhmät. Tutkimustuloksia pitäisi pystyä hyödyntämään myös erilaisissa koulutuksissa ja opeuksessa. Opinnäytetyö antaa mielenkiintoisen ja uuden näkökulman yritystoiminnan toimintaympäristön ymmärtämiseen.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

*Ensimmäisessä luvussa* esitellään opinnäytetyön taustaa, tutkimuksen tarkoitus, sen tavoitteet ja tutkimukseen liittyvät rajaukset. Luvussa esitetään tutkimusongelma tutkimuskysymyksineen ja lyhyesti tutkimuksen toteuttamismenetelmä. *Toinen luku* on tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Luvussa tarkastellaan ensimmäiseksi liiketoiminnan, yrittäjän ja yrittäjyyden eroja, jonka jälkeen luku käsittelee startup-vaihetta, liiketoimintaekosysteemiä ja yrittäjän ekosysteemiä, tieteellisen kirjallisuuden valossa. Luku perehtyy myös startup-vaiheen ekosysteemiin, alan julkaisuihin perustuen. Toisen luvun lopuksi kirjoittaja tekee yhteenvedon teoreettisesta viitekehyksestä. *Kolmannessa luvussa* esitellään tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttavat seikat: tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät, tutkimukseen valitut haastateltavat ja kerrotaan aineiston analyysimenetelmistä ja luo-

tettavuudesta. *Neljännessä luvussa* perehdytään tutkimustuloksiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tässä luvussa esitellään myös kirjoittajan oma mallinnus startup-vaiheen ekosysteemistä. Viimeisessä, eli *viidennessä luvussa* esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Viimeisessä luvussa esitellään myös esimerkkejä tutkimuksen tulosten soveltamisesta käytäntöön sekä pohditaan tutkimuksen antia. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tavoitteena on, että teoria ja käytäntö ”pallottelevat” edestakaisin pitkin koko prosessia ja lopulta muodostuu yksi kokonaisuus. Opinnäytetyön rakenne on kuvattuna alla, kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

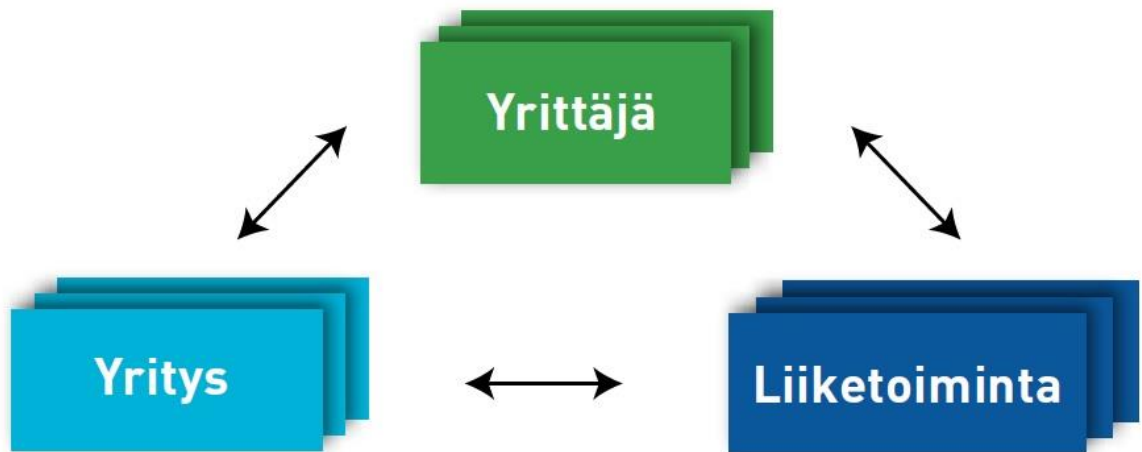
Tätä opinnäytetyötä varten on käyty läpi noin 100 eri lähdettä, joista keskeisimmät on valittu tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten taustaksi. Tavoitteena on ollut poimia mahdollisimman laaja, mutta myös opinnäytetyön tutkimusongelman – *millainen on startup-vaiheen ekosysteemi?* – kannalta olennaisimmat asiat. Teoreettisessa viitekehyksessä luodaan pohja tämän opinnäytetyön empirialle. Tarkoituksena on siis saavuttaa kokonaiskuva siitä, mitä ekosysteemiajattelu tarkoittaa liike-elämässä ja millainen se on liiketoiminnalla tai yrittäjällä. Kirjallisuuskatsauksen tuloksia on hyödynnetty muiden työvaiheiden suunnittelussa ja analyysin validoinnissa.

Tämän opinnäytetyön pääkäsitteinä toimivat liiketoiminta, yrittäjä, startup-vaihe, liiketoimintaekosysteemi, yrittäjän ekosysteemi ja startup-vaiheen ekosysteemi. Opinnäytetyön teoriatausta on rakennettu niin, että saadaan kokonaiskuva startup-vaiheesta, liiketoimintaekosysteemistä sekä yrittäjän ekosysteemistä. Teoreettisen viitekehysten pohjaksi erotetaan liiketoiminta ja yrittäjä toisistaan luvussa 2.1, jotta voidaan ymmärtää, miksi nämä kaksi asiaa on esitelty erillisinä ekosysteemienä. Vaikka nämä molemmat tuottavat yritystoimintaa, on hyvä ymmärtää miten nämä eroavat toisistaan ja miksi kirjallisuudessa puhutaan liiketoimintaekosysteemistä ja yrittäjän ekosysteemistä erikseen. Teoriaosuuden toisessa osassa, luvussa 2.2 kirjoittaja esittelee startup-vaiheen alalla vallitsevien ajatusten pohjalta, jotta saadaan käsitys siitä, mitä yrityksen kehitysvaihetta kirjoittaja tutkii. Teoriaosuuden kolmas vaihe, luku 2.3 käsittelee liiketoimintaekosysteemi -ajattelua. Tässä osiossa kirjoittaja esittelee, mihin liiketoimintaekosysteemi -ajattelu pohjautuu. Liiketoimintaekosysteemi -käsitteen vertailukohdaksi kirjoittaja tuo esiin alalla vallitsevat lähikäsitteet, jotta ymmärretään lähikäsitteiden eroavaisuudet. Teoriaosuuden neljäs vaihe, luku 2.4 käsittelee yrittäjän ekosysteemiä. Teoriaosuuden loppuosuus, luku 2.5 syventyy yhä syvemmälle ekosysteemiin ja tuo esiin, millaisena startup-vaiheen ekosysteemi nähdään liike-elämän uusimissa julkaisuissa. Kaikkien näiden teorioiden esittäminen tässä työssä on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää taustalla oleva systeemiajattelu. Viimeinen luku 2.6 on yhteenveto liiketoimintaekosysteemistä, yrittäjän ekosysteemistä ja startup-vaiheen ekosysteemistä.

## 2.1 Liiketoiminta vs. yrittäjä

Koska tässä opinnäytetyössä puhutaan sekä liiketoiminnan että yrittäjän ekosysteemistä, on tärkeä ymmärtää, mitä näillä kahdella termillä tarkoitetaan. Tämä alaluku käsittelee liiketoimintaa, yrittäjää ja yrittäjyyttä erillisinä toimintoina. Luku pohjautuu pitkälle Tallin ym. (2013) näkemyksiin, mutta esimerkiksi termit liiketoiminta, yrittäjä ja yrittäjyys on esitelty liike-elämän, sekä suomenkielisen että englanninkielisen, sanaston pohjalta. Se miksi yrittäjyys on esiteltynä omana terminään, johtuu kielellisistä seikoista. Tämän luvun pääasiallinen viesti on kuitenkin liiketoiminnan ja yrittäjän eriytyminen.

Se, miksi nämä kaksi termiä – liiketoiminta ja yrittäjä – ovat erotettuna toisistaan ja ekosysteemit ovat erotettuna toisistaan, pohjautuu Tallin ym. (2013) kiinnostavaan *Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia* raporttiin. He esittävät (mts. 26) mielenkiintoisen ja erilaisen näkökannan, mikä yrittäjyydessä muuttuu ja mikä siinä on pysyvää. He haluavat kumota turvallisen ja perinteisen ajattelun yrittäjyyden perusrakenteesta, jossa kolme erottamatonta osa-aluetta muodostavat yksikön – yrittäjyys. Tuo yksikkö muodostuu yrittäjästä, yrityksestä ja liiketoiminnasta. Tall ym. (mts. 28–29) esittävät, että yrittäjät tulevat eriytymään (ks. kuvio 2) yrityksistään, liiketoiminnastaan ja muodostavat omia yksiköitään. Jokaisella yksiköllä eli yrittäjällä, yrityksellä ja liiketoiminnalla tulee olemaan yhä vahvemmin omat ominaisuudet ja kehityksen vaiheet. He perustelevat (mts. 26–29) yrittäjyydessä tapahtuvia muutoksia mm. toimintaympäristön jatkuvalla muovautumisella, yrittäjien ikääntymisellä, yrityskannan uusiutumisella, yrittäjien yksityiselämän roolien vaihtuvuudella, organisaatioiden rajojen hälventymisellä, vuokratyövoiman lisääntymisellä, liiketoimintojen alihankkimisella ja työntekijöiden verkottumisella eri organisaatioihin. Yrittäjyys on ja tulee olemaan dynaamista (mts. 30), mutta he eivät kuitenkaan väitä (mts. 36) ettei yksikkömuotoisia – yrittäjä, yritys ja liiketoiminta – kokonaisuuksia tulisi olemaan, niiden elinkaaret vain lyhenevät ja ne kokevat erilaisia murrosvaiheita.



Kuvio 2. Yrittäjyyden eriytyminen (Tall ym. 2013, 29).

Tärkeintä tämän opinnäytetyön kannalta on havaita yllä olevasta kuviosta (ks. kuvio 2) se, että yrittäjä ja liiketoiminta eriytyvät. Tässä kappaleessa tutustutaan seuraavaksi sekä suomenkielisiin että englanninkielisiin määritelmiin termeistä liiketoiminta, yrittäjä ja yrittäjyys.

**Liiketoiminta (*business*).** Liiketoiminnalla tarkoitetaan YVI-sanakirjan (2012a) mukaan "...ammattimaista kaupallista tai teollista toimintaa, jonka tarkoituksena on ansaita rahaa ja/tai ylläpitää toimintaa. Yksinkertaistetusti liiketoiminta sisältää sijoittamisen tuotannontekijöihin, tuotannontekijöiden muuntamisen suoritteiksi ja suoritteiden vaihtamisen käypään hintaan markkinoilla." BusinessDictionaryn (2015a) mukaan englannin kielessä sana *business* tarkoittaa hyvin samoja asioita. Sillä tarkoitetaan taloudellista järjestöä tai järjestelmää, jossa tavara tai palvelu vaihdetaan keskenään tai rahaan. Viitala ja Jylhä (2013, 20) näkevät, että liiketoimintaa harjoitetaan yhä erilaisemmilla ideoilla ja palvelun alueilla. Tall ym. (2013, 31–32) näkisivät yhdeksi liiketoiminnan kehittämisen tehokkaaksi työkaluksi asiantuntijaryhmyöskentelyn, joka tuottaisi yrityksen käyttöön uusia oivalluksia.

**Yrittäjä (*entrepreneur*).** Suomessa Tilastokeskuksen mukaan "Yrittäjäksi luetaan henkilö, joka harjoittaa taloudellista toimintaa omaan laskuun ja omalla vastuulla. Yrittäjä voi olla työnantajayrittäjä tai yksinäisyrittäjä, kuten ammatinharjoittaja tai freelancer. Osakeyhtiössä toimiva henkilö, joka yksin tai perheensä kanssa omistaa vähintään puolet yrityksestä, luetaan yrittäjäksi." Viitalan ja Jylhän (2013, 29) mukaan yrittäjä pystyy näkemään toimintaympäristössään mahdollisuudet ja hänellä on kyky, halu ja riittävät resurssit noiden mahdollisuuksien toteuttamiseen.

Peltola (2013, 21) esittää, että yrittäjältä vaaditaan hyvää päätöksentekotaitoa ja organisointikykyä. Yleisimmin yrittäjiä kuvataan aloitteellisiksi, kilpailuhenkiseksi, kekseliäiksi, innostuneiksi ja riskinottajiksi (ks. esim. Peltola 2013, 15). Viitala ja Jylhä (mts. 30) kuitenkin huomauttavat, että useat tutkimukset osoittavat, että yrittäjän luonteenpiirteillä ei ole tekemistä menestyksen kannalta – yrittäjät ovat erilaisia. Nykyään ajatellaan yrittäjän omaavan erilaisia tavoitteita, motiiveja ja ominaisuuksia. BusinessDictionaryn (2015b) mukaan englanninkielinen sana *entrepreneur* tarkoittaa henkilöä joka "...uskaltaa hyödyntää tilaisuuden ja päättää mitä, miten ja kuinka paljon tuotteita tai palveluita tuotetaan." Myöhemmin luvussa 2.4 on käytettynä Daniel Isenbergin (2011) näkemyksiä yrittäjän ekosysteemistä ja hän sanoo yrittäjän olevan henkilö, joka on tyytymätön vallitsevaan tilaan ja pyrkii tavoittelemaan taloudellista kasvua arvon kautta (mts. 2). Viitalan ja Jylhän (2013) tavoin myös Isenberg (2013) haluaa kumota väitteitä yrittäjästä: yrittäjän ei tarvitse olla uudistaja tai innovaattori, yrittäjän ei tarvitse olla asiantuntija millään alalla, eikä yrittäjän tarvitse olla nuori.

**Yrittäjyys (*entrepreneurship*).** BusinessDictionaryn (2015c) määritelmän mukaisesti englannin kielessä sana *entrepreneurship* tarkoittaa yrittäjyyttä, uskaltajaa ja päätöksentekijää, jossa yrittäjällä on "...kyky ja halu kehittää, järjestää ja hallita yrityshankettaan sekä kaikkia sen riskejä voidakseen tehdä voittoa." Isenberg (2011, 2) pitää yrittäjyyttä toisinajatteluna. Tässä vaiheessa on siis huomattava, että englanninkielessä sanaa *entrepreneur* ja *entrepreneurship* käytetään, kun puhutaan yrittäjästä, joka näkee yrittäjyyden mahdollisuuden tuottaakseen yritystoimintaa. Suomen kielessä yrittäjyys voidaan nähdä monin eri tavoin (ks. esim. YVI-sanakirja 2015b). Pääsääntöisesti yrittäjyys nähdään ajatuksellisena ja toiminnallisena ulottuvuutena, jossa liiketoiminnallisia yrityksiä luodaan ja johdetaan. Peltolan (2015, 16) mukaan aina ei kuitenkaan ole kyse tavoitteellisesta liiketoiminnasta vaan yrittäjyys voidaan nähdä yrittäjämäisenä tapana ajatella ja toimia. Yrittäjyys ei siis välttämättä tarkoita yrityksen perustamista, vaan se voidaan käsitellä laajemmin. Tall ym. (2013, 31) näkevät, että yrittäjyys huomenna vaatii yrittäjältä itseltään itsensä johtamistaitoja.

Kuten edellä on todettu, tämän opinnäytetyön kannalta on olennaista ymmärtää, että yrittäjyydessä liiketoiminta ja yrittäjä eriytyvät. Luvussa 2.5 käsitellään englan-

ninkielistä käsitettä *entrepreneurship ecosystem*, joka tarkoittaa suomennettuna yrittäjyyden ekosysteemiä. Tässä tapauksessa yrittäjyys -termi käsittää myös yrittäjän. Liiketoiminta-, yrittäjä-, ja yrittäjyys -termien avaamisesta voidaan ymmärtää, että suomen kielen ja englannin kielen tulkinnoissa on eroja. Suomen kielessä yrittäjä tarkoittaa henkilöä – yrittäjyys toimintoja ja mielentilaa. Englannin kielessä *entrepreneurship* ja *entrepreneur* ovat selkeästi pelkkää liike-elämän sanastoa ja kulkevat käsi kädessä. Koska teoreettiset lähteet pohjautuvat paljolti englanninkieliseen materiaaliin, täytyy muistaa, että yrittäjyys tarkoittaa myös yrittäjää. Luvussa 2.5 käsiteltävä yrittäjyyden ekosysteemi voidaan siis myös tulkita yrittäjän ekosysteeminä, jota tässä työssä käytetään.

## 2.2 Startup-vaihe

Tässä alaluvussa esitetään opinnäytetyön, ei välttämättä keskeisin, vaan olennaisin termi: startup-vaihe. Olennainen termi sen vuoksi, että työ käsittelee tiettyä yrityksen elinkaarivaihetta, jolloin on hyvä ymmärtää mikä yrityksen kehitysvaihe on kyseessä. Ensimmäiseksi tässä alaluvussa käsitellään startup-sanaa ja kerrotaan miten tuo sana ymmärretään tässä työssä. Tämän jälkeiset kappaleet havainnollistavat mikä on startup-vaihe.

Startup-sanan esiintyvyys liike-elämässä on jatkuvaa, niin kotimaisissa kuin ulkomaisissa julkaisuissa. Termille ei kuitenkaan ole olemassa vakiintunutta, yhteisesti sovittua määritelmää, edes englannin kielessä. Toisinaan sillä tarkoitetaan yleisesti nuoria tai aloittaneita yrityksiä ja toisinaan sillä tarkoitetaan nopeaa ja voimakasta kasvua tavoittelevia nuoria yrityksiä. Osa on sitä mieltä, että startup-sanan käyttö on sallittu vain puhuttaessa teknologiapainotteisista, kasvuhakuisista yrityksistä. Yleisesti ollaan kuitenkin sitä mieltä, että ”startupeilla” tarkoitetaan vasta hiljattain perustettua yritystä. Tässä opinnäytetyössä startup termi määritellään näin: startup tarkoittaa nuorta, kasvua (ei välttämättä voimakasta tai nopeaa) tavoittelevaa yritystä.

Startup-vaihe tarkoittaa tässä opinnäytetyössä yrityksen yhtä elinkaarivaihetta. Yritys käy elinkaariteorioiden (mm. Greinerin malli 1972; Churchillin ja Lewisin malli 1983; Scottin ja Brucen malli 1987) mukaan läpi useita eri kehitysvaiheita



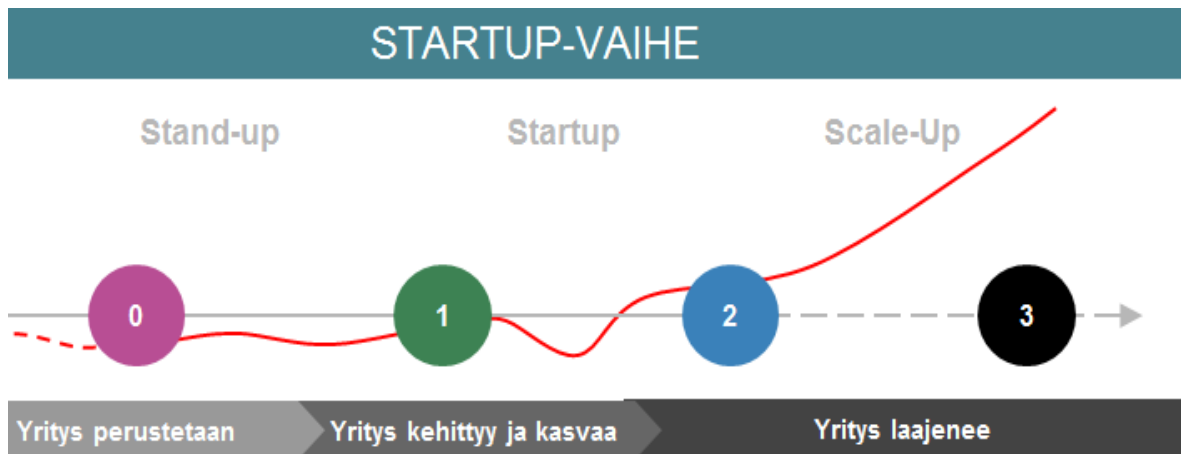
olemassaolonsa aikana, olipa yritys suuri taikka pieni. Elinkaarimallit poikkeavat toisistaan jonkin verran, niiden kehitysvaiheiden lukumäärässä tai eri vaiheisiin liittyvissä piirteissä. Kuitenkin elinkaariteoriat jaksottavat yrityksen olemassaolon tyypillisesti perustamiseen, kasvuun, kypsyysvaiheeseen ja jopa taantumiseen. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella startup-vaihetta, joka tyypillisesti keskittyy yrityksen elinkaaren alkuvaiheeseen. Ja kuten johdannossa todetaan, yritys voi kokea juuri alkutaipaleellaan nk. kuolemanlaakso-vaiheen, joka voi johtaa jopa taantumaa. On siis tärkeää oppia tunnistamaan yrityksen alkuvaiheen mahdollisuudet ja uhat. Yhden elinkaarivaiheen valintaa perustellaan sillä, että esimerkiksi Deschryveren ym. (2015) tutkimus 502 suomalaisyritykselle osoittaa, että yritykset eivät tiedä missä kehitysvaiheessa ekosysteemin hyödyntäminen on tärkeintä. On siis hyvä rajata ekosysteemitutkimus yhteen elinkaarivaiheeseen, jotta saadaan parempi kuva siitä, millainen ekosysteemi on yrityksen tietyssä kehitysvaiheessa. Alla on esiteltynä Startup Commonsin (2015a) mukaiset startup-elinkaarivaiheet (ks. kuvio 1).



Kuvio 3. Startup-vaiheen kehitysvaiheet (mukaillen Startup Commons 2015a).

Kuvion 2 vaiheet – 2, ja – 1 kuvaavat idean kehittymisen ja riittävän osaamisen kerryttämisen vaiheita. Näillä tasoilla yrittäjällä tai yrittäjillä on idea, mutta sen muuttaminen liiketoiminnaksi ei ole vielä alkanut. World Economic Forum (2014, 8) käyttää tästä vaiheesta nimitystä stand-up vaihe eli valikoitumisvaihe. Kuvion 2 vaiheessa 0 yrittäjä(t) sitoutuu yritystoimintaan sekä rahallisesti että juridisesti. Yritys siis perustetaan ja sillä on valmiudet tulla markkinoille. Kuvion 2 vaiheissa 1–2 yrityksen toiminta alkaa tuottaa tulosta, yritys kehittyy, kasvaa ja vakiinnuttaa asemaansa asiakkaiden keskuudessa. World Economic Forum (mp.) on yhdistänyt nämä startup-vaiheeksi, jolla tarkoitetaan yrityksen käynnistämisen- ja kehitysvaihetta. Kuvion 2 viimeisessä eli kolmannessa vaiheessa yritys on pystynyt vakiinnuttamaan kasvuasemansa ja sillä on mahdollisuuksia erilaisiin resurssien hankintoihin ja riskirahoitukseen. World Economic Forum (mp.) nimittää tätä vaihetta scale-up vaiheeksi eli laajentumisvaiheeksi.

Kuten edellisestä kappaleesta ja kuviosta (ks. kuvio 2) voidaan todeta, startup-vaiheen ositus voi olla erimittainen ja eri vaiheista voidaan käyttää erilaisia nimityksiä. Pääperiaate on kuitenkin sama: on vaihe ennen yritystä, vaihe jolloin yritys tulee markkinoille ja vaihe jolloin yritys pyrkii laajenemaan. Tässä opinnäytetyössä keskitytään enemmänkin yllä esitetyn kuvion vaiheisiin 0–3 (ks. kuvio 2). Eli World Economic Forum (2014, 8) jaottelun mukaisesti käynnistys-, kehitys- ja laajentumisvaiheeseen. Tarkoituksena ei ole jaotella liiketoimintaekosysteemiä tai yrittäjän ekosysteemiä jokaiseen yllä esitettyyn vaiheeseen erikseen. Tarkoituksena on tarkastella noita vaiheita yhtenä kokonaisuutena, startup-vaiheena, jolloin yritys siis käynnistyy, kehittyy ja pyrkii laajentumaan. Alla oleva kuvio 3 antaa selvennyksen siitä, mitä vaihetta tämä opinnäytetyö tutkii.



Kuvio 4. Startup-vaihe, jota opinnäytetyö tutkii (mukailleen Startup Commons 2015a; World Economic Forum 2014).

### 2.3 Liiketoimintaekosysteemi

”Ei se ole kaikkein voimakkain laji joka selviää, eikä kaikkein älykkäin. Se on laji, joka kaikkein parhaiten sopeutuu muutokseen” – Charles Darwin

”Sinun ei tarvitse tuoda monimutkaisuutta liikemaailmaan: se on jo olemassa.” – Roger Lewin (1999)

Tässä alaluvussa luodaan katsaus liiketoimintaekosysteemi -ajatteluun kirjallisuudessa. Tarkoituksena on, että tämä teoriaosuus auttaa ymmärtämään, mitkä elementit liiketoimintaekosysteemiin kuuluvat, millainen rooli yrityksellä voi olla ekosysteemissä ja millainen yrityksen vaikutusmahdollisuus on. Tarkoituksena ei siis ole perehtyä syvällisesti esimerkiksi liiketoimintaekosysteemin elinkaarivaiheisiin, terveyteen tai toimivuuteen. Näin pystytään tutkimusongelman rajausten sisäpuolella. Jotta voidaan ymmärtää *millainen on startup-vaiheen ekosysteemi*, tulee liiketoimintaekosysteemi ymmärtää kokonaisuutena. Yksi osa tätä lukua (luku 2.3.3) käsittelee liiketoimintaekosysteemin lähikäsitteitä, jotta eroavaisuudet ja samalla liiketoimintaekosysteemi -käsitteen syvälinen ymmärrys paranee. Useimmat liiketalouden tieteelliset julkaisut pohjautuvat ja viittaavat James F. Mooren (1993; 1996), Marco Iansitin ja Roy Levienin (2004b; 2004c) näkemyksiin liiketoimintaekosysteemistä. Heidän näkemyksensä eivät välttämättä edusta uusinta kirjallisuutta tai tieteellisiä tutkimuksia, mutta kuten edellä on todettu, useim-

mat julkaisut pohjautuvat juuri heidän näkemyksiinsä. Tämä alaluku pohjautuu myös pitkälle heidän näkemyksiinsä.

### 2.3.1 Liiketoimintaekosysteemi -ajattelun tausta

Voimakkaat muutokset yritysmaailmassa ovat saaneet yritysten toimintaympäristön käyttäytymään luonnon ekosysteemin tavoin. Liiketoiminnan verkostomalliin ja sen hahmottamiseen onkin haettu oppia luonnon ekosysteemeistä (mm. Moore 1993; 1996, Iansiti & Levien 2004b; 2004c) ja sen eliöyhteisöistä. Englantilainen kasvitieteilijä Arthur G. Tansley otti vuonna 1935 käsitteen ekosysteemi osaksi biologiaa (Tansley 1935, 299). Ekosysteemiä hän kuvaa kokonaiseksi systeemiksi, jossa elävät organismit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä keskenään että ympäristön kanssa. Biologisessa ekosysteemissä lajit ovat riippuvaisia toisistaan ja hyödyntävät toinen toistaan. MetsäVerkon (2002) mukaan metsä on hyvä esimerkki ekosysteemistä, joka on luonnon järjestelmä tietyssä paikassa, joka koostuu sekä elollisesta että elottomasta luonnosta. Elollinen luonto, kuten kasvit, eläimet ja mikrobit voivat olla ekosysteemissä tuottajina, kuluttajina tai hajottajina, asemansa mukaan. Elottomia ekosysteemin vaikuttavia tekijöitä ovat mm. maaperä, hiekka ja ilmasto. Kun ekosysteemi on terve, yksilö pystyy menestymään. Sitä vastoin, jos ekosysteemi on epäterve, sen lajit voivat huonosti (Iansiti & Levien 2004c, 9).

Kaunisto, Rainio ja Sääksjärvi (2014, 13–14) käyttävät omassa tutkimuksessaan hyvää esimerkkiä luonnon ekosysteemistä ja sen käyttäytymisestä. He hakevat tutkimuksessaan parviällylle mallia muurahaisilta ja ehdottavatkin, että voimme oppia muurahaisilta paljon. Tuo esimerkki on haluttu tuoda myös tähän opinnäytetyöhön, jotta luonnon ekosysteemin käyttäytyminen voidaan ymmärtää syvällisemmin metsä-esimerkin lisäksi. Kaunisto ym. (mp.) kirjoittavat lehdenleikkaaja-muurahaisista, joiden yhdyskunnat muodostuvat miljoonista yksilöistä. Nuo muurahaiset viljelevät sienirihmastoja maan onkaloissa muurahaistoukkien ravinnoksi. Lehdenleikkaajamuurahaisten, miljoonien yksilöiden yhdyskunnissa, on kurinalainen ja toimiva työnjako. Niillä on saumaton yhteistyö, joka mahdollistaa jokaiselle muurahaiselle paremmat puitteet, kuin että ne toimisivat yksin. Kuningatarmuura-

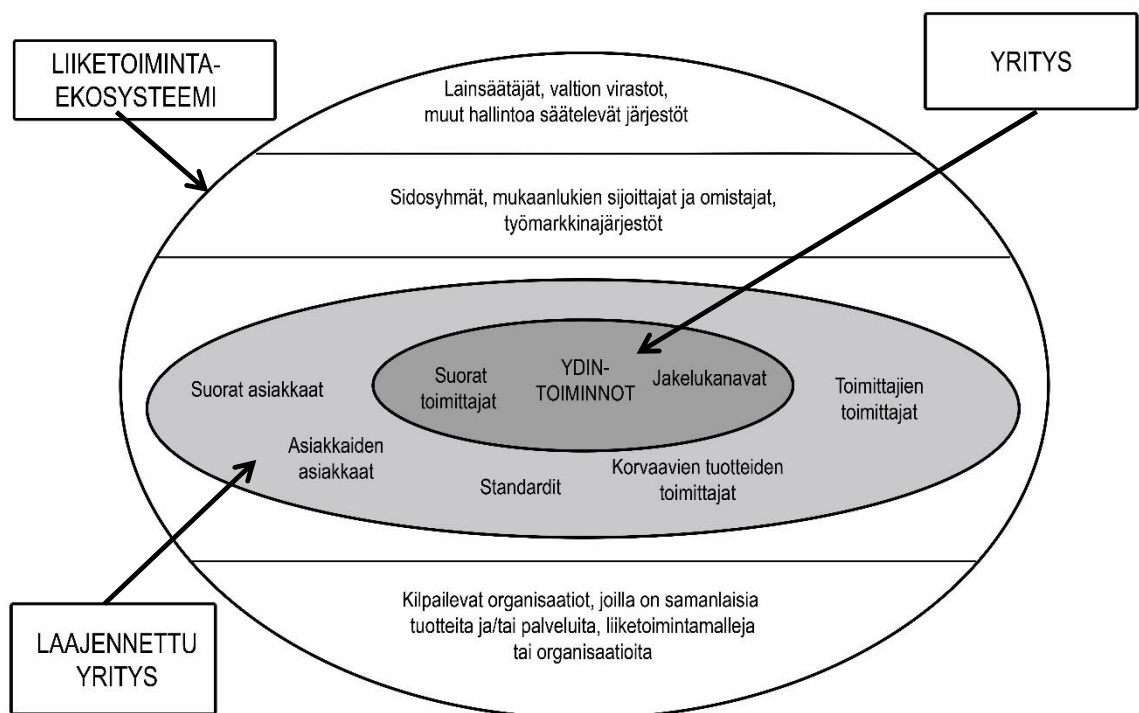
hainen muniin munia, joista kuoriutuu uusia työläisiä, jotka taas hoitavat kasvavia toukkia, huolehtivat jätehuollosta, puolustavat pesää ja hankkivat tuoretta lehtiaimesta sieniviljelmän kasvualustaksi. Kaunisto ym. (mp.) sanovat tuon toimivan kokonaisuuden olevan kuin yritys, joka toimii erinomaisesti muuttuvassa ympäristössä. Tämä esimerkki toimii hyvänä pohjana ja ajatusten tukena liike-elämän ekosysteemiajattelulle.

### 2.3.2 Liiketoimintaekosysteemin määrittely

Vuonna 1993 yhdysvaltalainen taloustutkija James F. Moore (1993) siirsi ekosysteemiajattelun liiketalouteen. Tuolloin hän (mts. 76) lanseerasi käsitteen liiketoimintaekosysteemi (*business ecosystem*). Vuoden 1993 (mts. 75) artikkelissaan ”*Predators and prey: A new ecology of competition*”, Moore halusi kiinnittää huomion siihen, että yrityksillä ei ole mahdollisuutta kehittyä tyhjiössä. Moore (mts. 75–76) hakee liiketoimintaekosysteemi oivallukselleen mallia antropologi Gregory Batesonilta, joka määrittelee luonnolliset ja sosiaaliset systeemit prosesseiksi, jossa toisistaan riippuvaiset lajit kehittyvät vastavuoroisessa kierrossa. Oivallukselleen Moore (mp.) hakee mallia myös biologi Stephen J. Gouldilta, joka toteaa radiikaalien muutosten aiheuttavan suuria muutoksia ekosysteemin sisällä. Myöhemmin liiketoiminnan tutkijat ovat kehittäneet erilaisia lähestymistapoja, erilaisilla painopisteillä (ks. mm. Den Hartigh & Van Asseldonk 2004; Järvi 2013; Peltoniemi 2005a; Peltoniemi & Vuori 2004; Peltoniemi, Vuori & Laihonon 2005). Pohjan liiketoimintaekosysteemi -käsitteelle ovat kuitenkin luoneet Moore (1993; 1996) sekä myöhemmin lansiti ja Levien (2004b; 2004c), joihin monet tutkijat (myös edellä mainitut) viittaavat. Huomattavaa on, että myöhemmin liike-elämässä on alkanut esiintyä myös muita liiketoiminnallisia ekosysteemikäsitteitä, kuten innovaatioekosysteemi (esim. Nabisan & Baron, 2013), sosiaalinen ekosysteemi (Mitleton-Kelly 2003), digitaalisen liiketoiminnan ekosysteemi (esim. Moore 2014) ja teknologian ekosysteemi (Adomavicius ym. 2006). Nämä näkemykset jäävät kuitenkin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Sekä Moore (1996, 26–27) että lansiti ja Levien (2004b, 2; 2004c, 8) määrittelevät liiketoimintaekosysteemin taloudelliseksi yhteisöksi, jossa sekä yksilöt että organi-

saatiot toimivat löyhässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämän taloudellisen yhteisön on tarkoitus tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille, joiden katsotaan olevan myös osa ekosysteemiä. Yritysten on kehittyäkseen ja kasvaakseen hyödynnettävä erilaisia resursseja, kuten yhteistyökumppaneita, toimittajia ja asiakkaita. Lansiti & Levien (2004c, 37) eivät väitä, että liiketoiminnan eri alat olisivat ekosysteemejä tai että liiketoimintaverkot olisivat ekosysteemejä, vaan biologisesta ekosysteemistä haettu malli voi tarjota yrityksille huomattavan hyödyllisiä oivalluksia. Liiketoimintaekosysteemin rakenteeseen kuuluvat esimerkiksi tuottajat, palveluiden ja tavaroiden toimittajat, loppuasiakkaat, kilpailijat, lainsäätäjät ja erilaiset virastot (Moore 1996, 26–27; Lansiti & Levien 2004b, 1–2; 2004c). Mooren (1996, 27) määritelmien mukainen liiketoimintaekosysteemin rakenne on havainnollistettuna kuviossa 5.



Kuvio 5. Liiketoimintaekosysteemin rakenne (mukaillen Moore 1996, 27).

Kuvio 5 osoittaa, että liiketoimintaekosysteemi koostuu erilaisista toimijoista. Ne kytkeytyvät toisiinsa siten, että jokainen vaikuttaa jokaiseen jotenkin. Oikeastaan Moore (1993; 1996) tai Lansiti ja Levien (2004b; 2004c) eivät edes mainitse, ketkä eivät kuuluisi ekosysteemiin. Voidaankin ajatella, että kaikki yrityksen liiketoimin-

taan vaikuttavat osatekijät ovat osa ekosysteemiä. Lansiti ja Levien (2004b, 2) toteavat, että ekosysteemien rajoja on mahdotonta piirtää tarkasti. He korostavat, että tärkeämpää on tunnistaa, mitkä yritykset vaikuttavat omaan yrityksen liiketoimintaan kriittisimmin, nyt ja lähitulevaisuudessa. Lansiti ja Levien (mp.) väittävät, että yrityksillä on mahdollisuus tunnistaa jopa satoja, ellei tuhansia yritykseen vaikuttavia toimijoita. Moore (1996, 28) on sitä mieltä, että liiketoimintaekosysteemi ei kunnioita perinteisiä toimialojen rajoja, vaan se ylittää nuo rajat. Uusimmissa julkaisuissaan Moore (2013, 1) väittää liiketoimintaekosysteemien olevan loppujen lopuksi melko yksinkertaisia: ekosysteemin tavoitteena on linkittää yrityksiä ja ihmisten luovuutta yhteen, jotta jokainen voi saavuttaa jotain arvoa tuottavaa.

Luonnon ekosysteemeissä voi syntyä tai tulla uusia organismeja, jotka voivat syrjäyttää vanhat lajit tai jopa tappaa ne sukupuuttoon (Moore 1996, 2). Näin myös liiketoimintaekosysteemeissä. Yritykset voivat ekosysteemin sisällä sekä kilpailla että toimia yhteistyössä. Ja kuten luonnon ekosysteemeissä, niin myös liiketoimintaekosysteemeissä kilpailu ekosysteemien sekä sisällä että niiden välillä, on kovaa. Ekosysteemin jäsenet kuitenkin jakavat yhteisen kohtalon, jolloin ne ovat riippuvaisia toisistaan. Mooren (1996, 12) mukaan yhteisevoluutio (*co-evolve*), eli rinnakkainen kehittyminen, on liiketoimintaekosysteemeille tärkeämpää kuin pelkkään yhteistyöhön tai kilpailuun keskittyminen. Yhteisevoluutiolla Moore (1993, 76) tarkoittaa yritysten kyvykkyyksiä toimia innovatiivisesti: yritykset toimivat yhteistyössä, mutta samalla myös kilpaillen tuottaakseen uusia, asiakastarpeita tyydyttäviä tuotteita. Yhteisevoluution kautta uusien innovaatioiden syntyminen on todennäköistä. Yhteisevoluution myötä koko liiketoimintaekosysteemistä tulee kestävämpi. Peltoniemi ja Vuori (2004, 10) sanovat liiketoimintaekosysteemin olevan itseään ylläpitävä rakenne, joka kehittyy itseorganisoitumisen, ilmaantumisen ja yhteisevoluution kautta. Järvi (2013) väittää väitöskirjassaan, että liiketoimintaekosysteemit eivät vain synny, vaan yritys voi myös itse luoda oman liiketoimintaekosysteemin ja muokata sitä. Vaikka tämän opinnäytetyön tutkimusongelman kannalta ei ole tärkeää miettiä kuinka liiketoimintaekosysteemi syntyy, on hyvä ymmärtää, että sillä ajatellaan olevan erilaisia muodostumistapoja.

Peltoniemi ja Vuori (2004, 2) osoittavat artikkelissaan, että biologiselle ekosysteemille löytyy useita eri määritelmiä. Tämä siis tarkoittaa sitä, että biologiselle

ekosysteemille ei ole kiveen hakattua määritelmää, joten liiketoimintaekosysteemin suora vertaaminen biologiseen ekosysteemiin ei olekaan järkevää. Tähän myös Moore (1996) on ottanut tutkimuksissaan kantaa. Suurimpana biologisen ja liiketoiminnan ekosysteemin erona Moore (1996, 18) pitää niiden vapautta valita. Eläimet ja eliöt eivät voi valita ympäristöään ja sen käyttäytymistä samalla tavalla kuin ihmiset. Myös Iansiti ja Levien (2004c, 38) huomauttavat, että liiketoiminta-ekosysteemit eroavat luonnon ekosysteemistä niiden älykkyydellä. Yritykset pystyvät suunnittelemaan tulevaa ja näin ollen pystyvät myös siihen varautumaan. Yrityksillä on myös mahdollisuus tehdä tietoisia päätöksiä, toisin kuin eliöillä luonnon ekosysteemissä. Eroksi he katsovat myös sen, että liiketoimintaekosysteemit kykenevät tavoittelemaan innovaatioita, luonnon ekosysteemeissä ainoana tavoitteena on selviytyminen. Peltoniemi ja Vuori (2004, 2) kuten myös Moore (1996, 10) sekä Iansiti ja Levien (2004c, 9), toteavat kuitenkin liiketoimintaekosysteemin olevan erittäin kuvaava sanana kuvaamaan monimutkaista liiketoimintaympäristöä ja sen olevan useimmille yrityksille todellisuutta tänä päivänä. Liike-elämässä esiintyvä käsite ”ekosysteemi” voidaankin nähdä kognitiivisena metaforana<sup>2</sup>.

Mooren (1993; 1996) sekä Iansitin ja Levienin (2004b; 2004c) liiketoimintaekosysteemien tulkintojen painopisteet eroavat hiukan toisistaan. Moore (1993, 76–84; 1996, 69–89) keskittyy ekosysteemin neljään elinkaarivaiheeseen, syntyyn (*pioneering*), laajenemiseen (*expansion*), valta-asetelmaan (*authority*) ja uudistumiseen (*self-renewal*) tai kuolemaan (*death*). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman – *Millainen on startup-vaiheen ekosysteemi?* – kannalta ei kuitenkaan ole olennaista perehtyä noihin ekosysteemin elinkaarivaiheisiin tarkemmin, vaikka Moore (mp.) pitää elinkaarta ja sen haasteiden ymmärtämistä erittäin tärkeänä. Iansiti ja Levien (2004a; 2004b, 5–10; 2004c) tarkastelevat tutkimuksissaan liiketoimintaekosysteemin rooleja ja niiden mahdollisuuksia. Roolit ovat esiteltynä myöhemmin luvussa 2.3.3.

---

<sup>2</sup> Kognitiivinen metafora syntyy kun liitetään yhteen ideoita, joita ei tavallisesti yhdistellä. Kognitiivinen metafora on ajattelumalli tai – tapa. Esimerkiksi liiketoimintaekosysteemissä ei ole pelkästään kyse termin lainaamisesta vaan myös käsitteellisen mallin lainaamisesta (ks. esim. Nupponen & Harakka 2014).



### 2.3.3 Liiketoimintaekosysteemin lähikäsitteet

Tämän alaluvun on tarkoitus luoda katsaus liiketoimintaekosysteemin lähikäsitteisiin, koska liiketoimintaekosysteemi saatetaan virheellisesti rinnastaa muihin, alalla vallitseviin käsitteisiin. Klusteri ja arvoverkko ovat laajassa käytössä ja yleisesti hyväksytyjä malleja. Nämä mallit on otettu vertailukohteeksi tässä alaluvussa.

**Klusteri.** Klusteri käsitteen liike-elämään on esitellyt Michael E. Porter vuonna 1990. Klusteri tarkoittaa yritysten välisiä maantieteellisiä keskittymiä, jotka syntyvät yritysten välisten suhteiden myötä: yleisesti nämä yritykset edustavat samaa toimialaa. Toimiala -käsite saakin merkittävän roolin klusteri -ajattelussa. Klusterimal- lissa menestys piilee sen kovassa sisäisessä kilpailussa, joka taas johtuu asiak- kaiden neuvotteluvoimasta (Porter 1990). Suurin ero liiketoimintaekosysteemi - ajatteluun on se, että liiketoimintaekosysteemi torjuu toimiala -käsitteen. Liiketoimintaekosysteemin muodostavat löyhä yritysten joukko, jossa toimialat sekoittu- vat. Toinen merkittävä ero käsitteiden välillä on niiden yhteistyötavoitteet. Kluste- rissa menestys perustuu kilpailuun, kun taas Mooren (1996, 12) mukaan, liiketoi- mintaekosysteemissä kilpailun lisäksi pyritään yhteistyön avulla yhteisevoluutioon eli rinnakkaiseen kehittymiseen.

**Arvoverkko.** Arvoverkko käsitteen taustalla on useiden tutkijoiden tutkimuksia, eikä varsinaista pioneeria tälle ajattelulle ole. Arvoverkon katsotaan olevan ”inter- aktiivinen yhdistelmä tietoa, koneita ja ihmisiä” (Marotti 2002). Arvoverkko ei pe- rustu maantieteelliseen ominaisuuteen, eivätkä tutkimukset korosta paikallisuuden tai globaalisuuden merkitystä. Arvoverkon menestyminen perustuu yritysten väli- seen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Arvoverkon idea perustuu eri toimialojen yhteistyöhön, jossa toiset yritykset täydentävät toistensa osaamista. Huomattavaa on, että jokaisella yrityksellä on omat tehtävänsä, eivätkä ne kilpaile keskenään (Peltoniemi 2005b, 88–89; 92). Liiketoimintaekosysteemissä sitä vastoin korostuu sekä kilpailu että yhteistyö. Arvoverkossa on yksi määräävä toimija, kun taas liike- toimintaekosysteemissä päätöksenteko on hajautettu ekosysteemin jäsenten kes- ken.

Taulukossa 1 esitetään Peltoniemen (2005a, 62) sekä Apilon, Valkokarin ja Vesa- laisen (2014, 38) havaintoja liiketoimintaekosysteemi, klusteri ja arvoverkko -

käsitteiden ominaisuuksista ja eroavaisuuksista. Taulukosta voidaan havaita, että liiketoimintaekosysteemi vaikuttaa tarjoavan laajempaa ymmärrystä liiketoimintaverkkojen monimuotoisuuteen.

Taulukko 1. Liiketoimintaekosysteemi ja sen läheiset käsitteet (mukaillen Apilo, Valkokari & Vesalainen 2014, 38; Peltoniemi 2005a, 62).

	<b>Liiketoimintaekosysteemi</b>	<b>Klusteri</b>	<b>Arvoverkko</b>
<b>Maantieteellinen sijainti</b>	Torjuu maantieteellisen sijainnin roolin	Maantieteellinen tihentymä	Lokaalista globaaliin
<b>Kilpailu ja yhteistyö</b>	Kilpailu, yhteistyö, rinnakkainen kehittyminen ( <i>co-evolution</i> )	Kilpailu ja yhteistyö (tieto)	Yhteistyö sovitulla alueella, kilpailu ”ennen jäsenyyttä”
<b>Toimiala</b>	Toimialan käsite hyödytön	Yritykset edustavat samaa toimialaa	Eri toimialat täydentävät toisiaan
<b>Tiedon luominen ja siirtäminen</b>	Yhteistyön mahdollistajana kytkeytyneisyys ja motiivina jaettu kohtalo	Kilpailuasetelma rajoittaa halukkuutta tiedon jakamiseen	Rajoittuu operatiiviseen tietoon
<b>Osallistujat</b>	Keskeinen yritys/yritykset, toimittaja yritykset, kilpailijat ja sidosryhmäorganisaatiot	Toimialan yritykset ja välittäjäorganisaatiot ja yliopistot tietyillä alueilla	Yritysten tietoisesti rakentamat ja johtamat verkostot
<b>Päätöksentekovalta</b>	Hajautettu päätöksenteko	Yritykset ovat itsenäisiä	Yksi määräävä toimija
<b>Julkiset toimijat</b>	Ei merkittävää roolia	Liiketoiminnan ja uuden tiedon syntymisen tukija ja lähde (yliopistot)	Eivät tyypillisesti osallistu, voivat tukea kehittymistä
<b>Teorettinen tausta</b>	Moore 1993, lansiti & Levien 2004	Porter 1990	Useita teoreettisia näkökulmia

### 2.3.4 Liiketoimintaekosysteemin roolit

Tämän tutkimuksen ja kokonaisuuden kannalta on hyvä ymmärtää, mihin yritykset ovat sidoksissa ja millaisissa rooleissa yritykset toimivat ekosysteemin sisällä. Liiketoimintaekosysteemin sisällä toimijat ovat eri rooleissa (Moore 1996, 9; lansiti & Levien 2004b, 5–10; 2004c). Ekosysteemin roolit ovat kiinnostaneet erityisesti lansitia ja Levieniä, joihin he perehtyvät syvällisesti vuonna 2004 ilmestyneessä kirjassaan ”*The keystone advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability*”. Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen kannalta on hyvä perehtyä noihin rooleihin, jotta voidaan ymmärtää, millaisessa roolissa yritykset toimivat stratup-vaiheen liiketoimintaekosysteemeissä ja millaisissa rooleissa toimivat ne yritykset, joita hyödynnetään. Liiketoimintaekosysteemin roolit jakautuvat lansitin ja Levienin (2004c, 10) ajatusten mukaisesti kolmeen, strategian perusteella: ekosysteemin kulmakivet (*keystones*) eli avainorganisaatiot, dominoijat (*dominators*) ja erikoistuneet pienet pelurit (*niche players*).

lansiti ja Levien (2004c, 68–69) näkevät, että avainorganisaatiot ovat merkittävässä roolissa liiketoimintaekosysteemeissä, vaikka niiden määrä on pieni, suhteessa muihin rooleihin. lansiti ja Levien (2004c, 10–11; 67–72) huomauttavat, että jokaisesta ekosysteemistä löytyy oma avainorganisaatio, johon jokainen ekosysteemin jäsen on sidoksissa. Ekosysteemin jäsenet ovat riippuvaisia avainorganisaation käyttäytymisestä. Nämä organisaatiot parantavat ekosysteemin vakautta, ennustettavuutta ja terveyttä, säätelämällä olemassa olevia yhteyksiä ja luomalla ennustettavia ja vakaita alustoja, joita muut ekosysteemin jäsenet voivat hyödyntää. Avainorganisaatiot pyrkivät edistämään muiden organisaatioiden hyvinvointia, ei epäitsekäistä syistä, vaan koska se on erinomainen strategia. Avainorganisaation tehtävänä on lansitin ja Levienin (mts. 74) mukaan edistää liiketoimintaekosysteemin terveyttä, luomalla arvoa ja jakamalla sitä ekosysteemille. Arvolla he tarkoittavat jotain sellaista hyötyä, jota muut yritykset voivat hyödyntää, kuten toimintamalleja. Kirjoittajat (mts. 10) kuitenkin korostavat, että jokaisella ekosysteemin jäsenellä on mahdollisuus luoda arvoa ja innovaatioita. Oikeastaan arvon luonti ei ole pääsääntöisesti avainorganisaation tehtävä, vaan valtaosan arvosta luovat muut ekosysteemin jäsenet.

Yksi hyvä esimerkki nykypäivän yhdestä avaintoimijasta (*keystone*), joka luo ja jakaa tehokkaasti arvoa sen ekosysteemille, on lansitin ja Levienin (2004a; 2004b, 8; 2004c, 80) mukaan EBay<sup>3</sup>. He näkevät, että EBay luo arvoa useilla tavoilla. EBay on kehittänyt työkaluja, jotka lisäävät verkoston jäsenille tuottavuutta ja kannustaa uusia jäseniä liittymään ekosysteemiin. Yhtiö on myös perustanut järjestelmän, jolla sekä myyjien että ostajien luottamus järjestelmään vahvistuu. Moore (mm.1993;1996) sekä lansiti ja Levien (2004b; 2004c) listaavat usein teoksissaan myös muita, liiketoimintaekosysteemin avainorganisaatioita, jotka voidaan nähdä myös onnistujina: esim. Microsoft, Google, yhdysvaltalainen vähittäiskauppajätti Wal-Mart. Kuten EBay, myös nämä yritykset ovat pystyneet luomaan heistä riippuvaisille yrityksille avoimen alustan, josta muut voivat hyödyntää tietoja, taitoja, ja jopa rakentaa uusia innovaatioita. Tämä tuhansien yritysten verkosto tuottaa korvaamatonta asiakasarvoa, kuluttaja saa haluamansa tuotteet tarvitsemallaan hetkellä, mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Yhtenä avainorganisaation epäonnistujana voidaan pitää Nokiana, ainakin Järven (2013, 13) väitteiden mukaan. Järvi (mp.) toteaa väitöskirjassaan Nokian olevan hyvä esimerkki siitä, millaista haittaa liiketoimintaekosysteemin puute voi aiheuttaa yritykselle. Nokia epäonnistui. Järvi (mt.) esittääkin väitöskirjassaan, että: ”Ekosysteemin puute voi aiheuttaa yritykselle vakavaa haittaa.” Järvi (mp.) perustelee Nokian epäonnistumista, erinomaisesta teknologiasta ja loistavasta tuoteinnovaatioista huolimatta sillä, että Nokia ei pystynyt luomaan ympärilleen tarvittavaa ekosysteemiä. Jotta Nokia olisi pystynyt menestymään, olisi se tarvinnut ympärilleen kumppanuuksia, joilla esimerkiksi sisältöä tai 3G-infrastruktuuria olisi voitu kehittää.

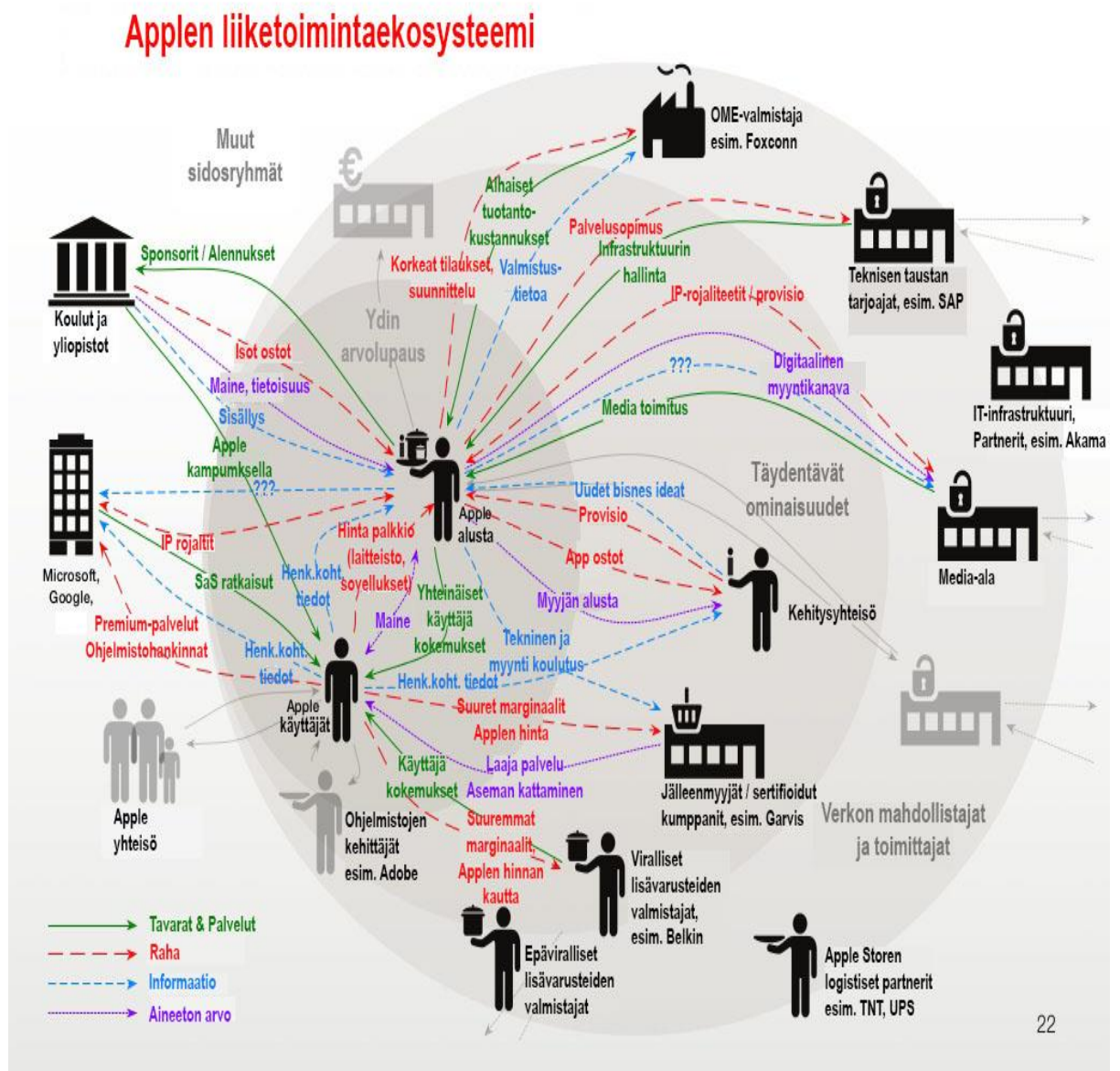
lansiti ja Levien (2004b, 8) esittävät, että avainorganisaatiot käyttävät asemaansa ekosysteemissä hieman epäsuorasti. Dominoijat (*dominators*) käyttävät asemaansa sitä vastoin enemmän perinteisellä tavalla. Näiden toimijoiden tavoitteena ei ole arvonluonti muille ekosysteemin jäsenille, vaan ne pyrkivät hallitsemaan liiketoimintaekosysteemiä, eivätkä toimi ekosysteemissä vastavuoroisesti (lansiti & Levien 2004b, 8-9; 2004c, 72–76). Nämä organisaatiot pyrkivät oman liiketoimintansa kasvattamiseen, heikompien organisaatioiden elintilan kustannuksella. Apple<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> EBay on yhdysvaltalainen huutokauppayhtiö, joka on tunnettu EBay.com-internethuutokaupastaan.

<sup>4</sup> Apple on yhdysvaltalainen suuryritys, joka suunnittelee, kehittää ja myy kulutuselektroniikkaa, ohjelmistoja ja tietokoneita.

on yksi tunnetuimmista dominoijaorganisaatioista. Schmiedgen (2013, 22) on luonut kuvan Applen liiketoimintaekosysteemistä. Tuo kuvio on esitettyä kuviossa 6. Kuviosta voidaan oikean yrityksen avulla ymmärtää paremmin liiketoimintaekosysteemiä. Esitetty Applen liiketoimintaekosysteemi on yksinkertaistettu, todellisuudessa Applen ekosysteemiin kuvaamiseksi ei riittäisi yksi tai edes sata A4:sta. Kuviossa 6 on myös esitettyä tuotteiden, palveluiden, rahan, tiedon ja aineettomien hyödykkeiden virrat.



Kuvio 6. Applen liiketoimintaekosysteemi (mukaillen Schmiedgen 2013, 22).

Erikoistuneet, pienet pelurit (*niche players*), muodostavat suurimman osan liiketoimintaekosysteemistä. Nämä organisaatiot ovat Iansitin ja Levienin (2004b, 9–10; 2004c, 76–78) mukaan niitä, jotka toimivat kapealla erikoisosaamisalueella. Nämä organisaatiot hyödyntävät toisia pienpelureita tai avainorganisaatiota parantaakseen omaa asiantuntemustaan. Pienpelurit ovat suurimmassa vastuussa ekosysteemin arvonluonnista ja uusista innovaatioista. Iansiti ja Levien (mp.) huomauttavat, että vaikka pienpelureilla ei ole niin suurta vaikutusvaltaa kuin avainorganisaatioilla, niin niillä on mahdollisuus syrjäyttää avainorganisaatio, jos se alkaa käyttäytyä dominoijan tavoin.

## 2.4 Yrittäjän ekosysteemi

Tämä alaluku perustuu paljolti Isenbergin (2011; 2013) näkemyksiin yrittäjän ekosysteemistä. Isenbergin (mt.) näkemyksiä käytetään paljon pohjana muissa liike-elämän julkaisuissa. Tässä luvussa on käytetty myös mm. World Economic Forumin (2013) havaintoja yrittäjän ekosysteemistä. Kuten liiketoimintaekosysteemi, niin myös yrittäjän ekosysteemi on asia, jossa ei ole absoluuttista totuutta. Tähän alalukuun on pyritty tuomaan alalla vallitsevia näkemyksiä ja alalla arvostettujen yhteisöjen tai tutkijoiden havaintoja. Myös tässä alaluvussa on tarkoitus luoda kokonaisvaltainen käsitys siitä, millaisena yrittäjän ekosysteemi nähdään yleisellä tasolla.

Luvussa 2.1 on esiteltyä Isenbergin (2011) näkemys yrittäjästä ja yrittäjyydestä. Yrittäjä on hänen (mts.) mukaansa henkilö, joka on tyytymätön vallitsevaan tilaan ja pyrkii tavoittelemaan taloudellista kasvua arvon kautta. Yrittäjyys on Isenbergin (mts. 2; 5) mukaan toisinajattelua ja menestyneimmät yrittäjät haluavat luoda lisää yrittäjyyttä. Yrittäjyydestä voi jopa tulla positiivinen riippuvuus. Daniel Isenberg (2011) on kehittänyt ”*The Babson Entrepreneurship Ecosystem Projectissa*” yhdessä Babson Globalin<sup>5</sup> kanssa ”*yrittäjän ekosysteemistrategian*.” Isenberg (mts. 1) uskoo tämän uuden strategian olevan taloudellista hyvinvointia edistävä ja kustannustehokas. Hän (mp.) jopa väittää, että tämä strategia joko korvaa kokonaan

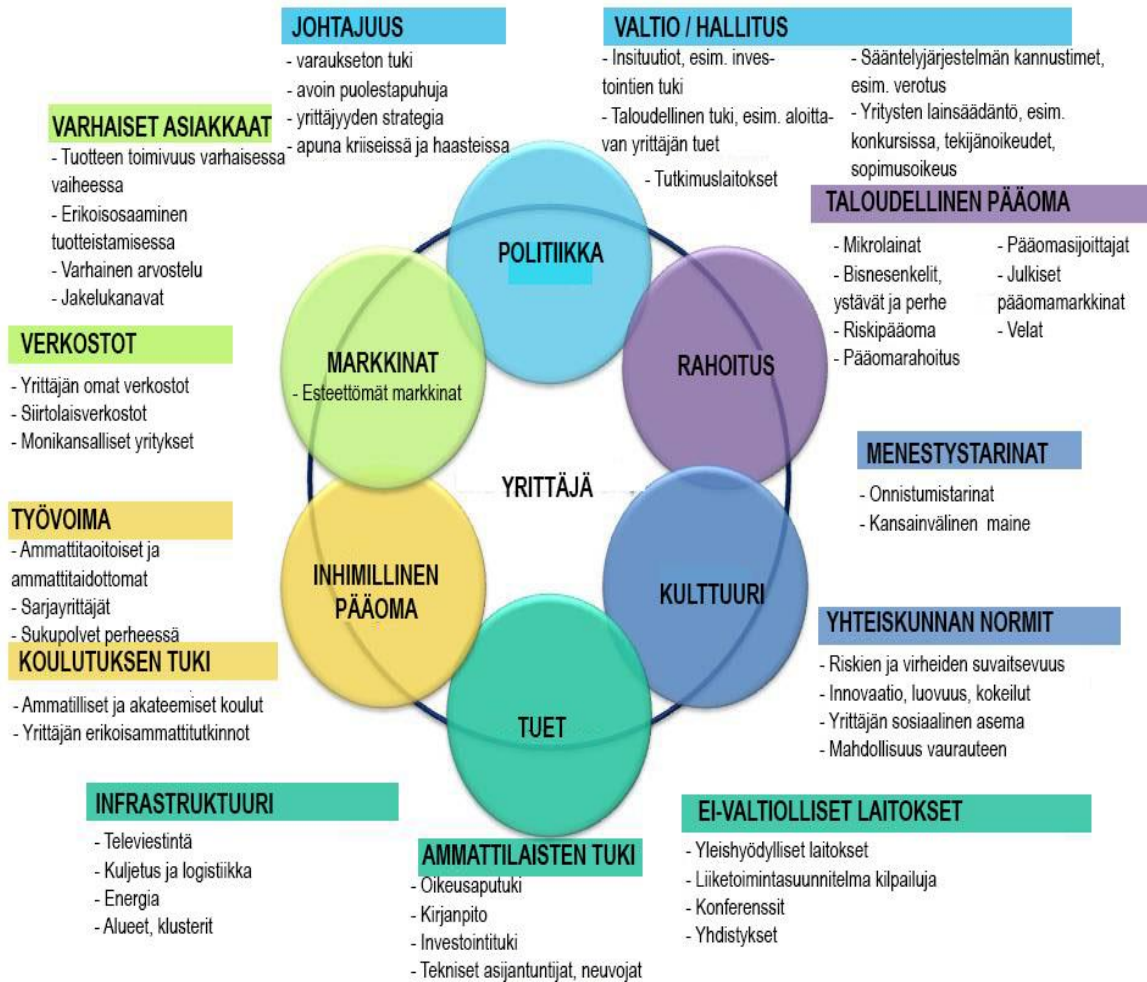
---

<sup>5</sup> Babson Global on koulutusta järjestävä yhtiö, joka on Babson Collegen tytäryhtiö. Babson Globalin tavoitteena on luoda yrittäjyyteen sosiaalista ja taloudellista arvoa globaalisti (Babson College 2015).

tai sen tulee ainakin täydentää esimerkiksi klusteristrategiaa tai innovaatiojärjestelmiä.

Isenbergin (2011) ja Babson Globalin toteuttaman projektin perimmäinen tarkoitus on herättää julkinen valta näkemään yrittäjien ekosysteemit ja omat heijastusvaikutuksensa tuossa ekosysteemissä. Isenbergin (mt.) näkemykset yrittäjän ekosysteemistä ovat kuitenkin hyödyllisiä tätä opinnäytetyötä ajatellen. Tutkimuksen tarkoituksena onkin päästä lähelle käytäntöä ja kuulla, millaisena yrittäjät kokevat tuon oman ekosysteeminsä ja Isenbergin (mt.) mallista voi ammentaa taustaa tuolle ymmärrykselle. Isenberg (mts. 6) esittää, että yrittäjyyden ekosysteemi koostuu muutamasta kymmenestä elementistä (ks. kuvio 7). Onko tuohon kuvioon haettu mallia Mooren (1993; 1996) tai Lansitin ja Levienin (2004b; 2004c) ekosysteemiajattelusta, siihen Isenberg (mt.) ei varsinaisesti ota kantaa. Hän kuitenkin toteaa (mts. 6) noiden yrittäjän elementtien olevan vuorovaikutuksessa erittäin monimutkaisilla tavoilla ja yrittäjän (mts. 11) tarvitsevan tuota ekosysteemiä kehittyäkseen. Isenberg (mp.) uskoo, että kestävä ja kehittyvä yrittäjyys vaatii ekosysteemin olemassaolon. Voidaan siis katsoa, että myös Isenberg (mt.) hakee ajatuksilleen mallia Mooren (mt.) sekä Lansitin ja Levienin (mt.) ekosysteemiajattelusta, jossa yritykset toimivat löyhässä taloudellisessa verkostossa hyödyntäen toinen toistaan kehittyäkseen ja kasvaakseen. Kuvion 7 on tarkoitus havainnollistaa Isenbergin (2011) näkemykset yrittäjän ekosysteemistä.

## YRITTÄJYYDEN / YRITTÄJÄN EKOSYSTEEMI



Kuvio 7. Yrittäjän ekosysteemi (mukaillen Isenberg 2011).

Isenberg (2011, 7) sanoo kehitetyn kuvion (ks. kuvio 7) olevan hyödyllinen käytettäväksi, koska se kuvailee hyvin yrittäjän kohtaamaa liike-elämää ja miten se vaikuttaa yrittäjän päätöksiin ja menestymiseen. Yrittäjän ymmärrys siitä, mikä hänen asemansa on ekosysteemissä, on Isenbergin (2013, 126) mukaan kuin hyvä kartta. Se auttaa yrittäjää ymmärtämään millaisten odotusten keskellä yrittäjä on ja auttaa samalla tunnistamaan omat vahvuudet, sekä heikkoudet että ekosysteemin tuomat mahdollisuudet. Jos kuvion syvyyttä haluttaisiin laajentaa, niin Isenberg (2011, 7) ehdottaisi lisäämään kuvioon nuolia, jotta voitaisiin osoittaa mikä vaikuttaa mihinkin. Isenberg (2011, 6) kuitenkin korostaa, että jokainen yrittäjän ekosysteemi on ainutlaatuinen, joten vaikutussuhteita olisi mahdotonta määrittää yleisellä tasolla. Jokaisella yrittäjällä ekosysteemi on kuitenkin aina läsnä. Kuviosta 7 voidaan nähdä, että yrittäjän ekosysteemi koostuu osittain sellaisista elementeistä, joiden toimintaan tai sisältöihin yrittäjällä ei ole varsinaisesti mahdollisuutta vaikut-



taa. Toki yrittäjällä on osittain mahdollisuus valita, millaisia ekosysteemin jäseniä hän käyttää hyväkseen tai on käyttämättä. Esimerkiksi Suomessa yrittäjällä on mahdollisuus hyödyntää erilaisia tukia, kuten alueellisia kehitysyhtiöitä, oikeus-apua, kirjanpidollisia tukia jne. Yrittäjä saa kuitenkin päättää, kuuluvatko ne hänen ekosysteemiinsä. Mutta esimerkiksi politiikka on osa yrittäjän ekosysteemiä, halusi hän sitä tai ei.

Onnistuneen yrittäjän ekosysteemistä, sen synnystä ja kehittymisestä on Masonin ja Brownin (2014, 12) mukaan vaikeaa ottaa mallia. Liiketoimintaekosysteemin onnistujia on helpompi luetella ja kuvata. Vaikeus piilee heidän mukaansa siinä, että esimerkiksi rahoituksen saaminen voi olla joko helppoa tai vaikeaa, riippuen esimerkiksi toimialan kilpailutilanteesta, yritysideoista tai sen innovatiivisuudesta, yleisestä taloustilanteesta jne. Jokaisen yrittäjän ekosysteemin toimivuus on monimutkaisista asioista kiinni. Yrittäjän ekosysteemi tarvitsee kuitenkin Masonin ja Brownin (mts. 13) mukaan hedelmällistä maaperää. Yrittäjyyttä syntyy tyypillisimmin paikkoihin, jossa yrittäjyyttä arvostetaan, tuetaan ja jossa se on jo saavuttanut asemansa. World Economic Forum (2013, 5) selvityksen mukaan yrittäjät kokevat kolmella ekosysteemin osa-alueella olevan ratkaiseva rooli yritysten onnistumisessa: markkinoilla, inhimillisellä pääomalla / työvoiman saatavuudella ja rahoituksen saatavuudella. World Economic Forum (mp.) selvityksen mukaan suurilla yrityksillä on merkittäviä rooli alkuvaiheessa olevien yritysten kasvun ja kehityksen tukemisessa. Tämä selvitys puoltaa myös Mooren (1996) ja erityisesti Lansitin ja Levienin (2004b; 2004c) näkemyksiä siitä, että avaintoimijoilla on suuri rooli myös liiketoimintaekosysteemin terveydessä ja toimivuudessa.

## 2.5 Startup-vaiheen ekosysteemi

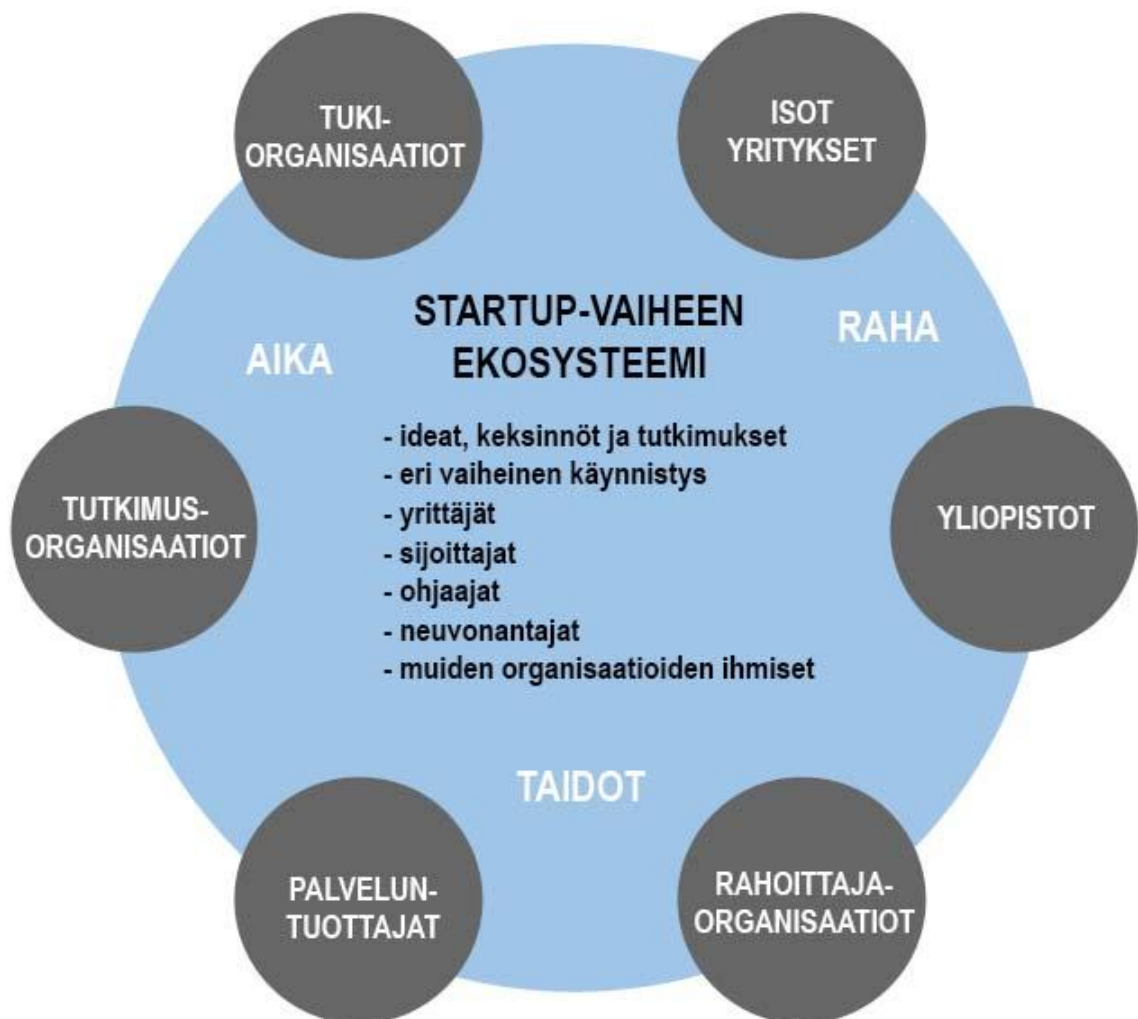
Liike-elämän kirjallisuudesta löytyy useita (ks. esim. Feld 2012; Gurber 2014; Smith 2013) oppaita tai kirjoja ”startupeille”. Pääsääntöisesti oppaat kertovat tai ehdottavat tapoja, joilla yritys saadaan onnistuneesti menestymään. Näkökulma noissa kirjoissa on usein se, että mitä *pitäisi* ottaa huomioon, harvemmin ne kertovat millainen startup-vaiheen ekosysteemi aidosti on. Tässä alaluvussa luodaan katsaus niihin näkökantoihin startup-vaiheen ekosysteemistä, jotka tuntuvat olevan

alalla vallitsevia. Kovin paljon ei ole olemassa näyttöä tai tutkimuksia siitä, millaisena yrittäjät itse kokevat ekosysteeminsä, liiketoiminnallisesti tai yrittäjän näkökulmasta. Suomessa, Tekesin rahoittaman projektin ”*Ecosystem, creation of new markets and the growth of newcomers (EnterGROW)*” tutkijat, Deschryvere ym. (2015) ovat tutkineet suomalaisyritysten kokemuksia omasta ekosysteemistään yrityksen alkutaipaleella. Tutkimukseen on osallistunut suhteellisen nuoria yrityksiä (perustamisvuosi 2009–2013), joten kokemukset pohjautuvat juuri startup-vaiheen kokeneisiin yrityksiin. Tämän vuoksi myös nämä tulokset on käsiteltyä vasta tässä alaluvussa.

Deschryveren ym. (2015) tutkimus 502 suomalaisyritykselle osoittaa, että yritysten johtajat näkevät eri tavoin ekosysteeminsä. Useimmat yritykset kokevat kuuluvansa useampaan ekosysteemiin (41 % kaikista yrityksistä) ja 25 % kaikista yrityksistä kokivat kuuluvansa ainakin yhteen ekosysteemiin. Ja esimerkiksi 57 % yrityksistä hyödyntää varsinaisen verkoston ulkopuolisia yrityksiä. Merkittävin asia tutkimuksen tuloksissa oli kirjoittajan mielestä se, että jopa 68 % yrityksistä jakaa osaamistaan ja ammattitaitoaan ekosysteemissään. Tämän esimerkiksi Lansiti ja Levien (2004b; 2004c) katsovat olevan erittäin merkittävä teko liiketoimintaekosysteemin toimivuuden kannalta. Ekosysteemin puuttumisen yritykset kokevat, Deschryveren ym. (2015, 4) tutkimuksen mukaan, aiheuttavan liian suppeaa verkostoa, hidasta edistymistä tai taitojen huonoa kehittymistä. Toimivan ja riittävän laajan startup-vaiheen ekosysteemin positiivisina vaikutuksina yritykset näkevät esimerkiksi, kunnianhimoisemmat projektit, uudet innovaatiot ja paremmat mahdollisuudet saavuttaa markkinarakoa. Jopa 88 % (mts. 5) yrityksistä näkee, että ekosysteemi auttaa yritystä verkostoitumaan paremmin. Kaiken kaikkiaan Deschryveren ym. (mp.) mukaan yritykset näkevät, että startup-vaiheessa ekosysteemillä on positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan ja samalla startup-vaiheen yritysten olevan enemmän riippuvaisia ekosysteemistä.

Feld (2012) esittelee kirjassaan tapoja, joilla voidaan rakentaa startup-yhteisö omaan kaupunkiin. Vaikka näkökanta eroaa tämän opinnäytetyön tutkimusongelmasta, hänen ajatuksistaan on hyvä hakea pohjaa sille, millainen olisi hyvä startup-vaiheen ekosysteemi ja mitä siihen kuuluu. Huomattavaa on, että myös Feldin (2012) tekstistä huokuu yhteistyön merkitys, toisten ”lajien” hyödyntäminen. Feld

(mts. 49) esittää, että käynnistysvaihe on enemmän kehittyvä organismi kuin tarkoin määritelty rakenne. Feldin (mts. 49–50) mukaan tuo organismi sisältää hallituksen, yliopistot, sijoittajat, mentorit, palveluntarjoajat ja suuret yritykset. Deschryveren ym. (2015, 1) määrittelevät suomalaisyritysten startup-vaiheen ekosysteemiin tärkeimmäksi sisällöksi esimerkiksi yliopistot, tutkimuslaitokset, rahoittajat, yhteisölliset ryhmät, standardointiorganisaatiot tai ammattijärjestöt. StartupCommons (2015b) on luonut yhden mallin startup-vaiheen ekosysteemistä, joka on esiteltyinä seuraavassa kuviossa (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Startup-vaiheen ekosysteemi (mukaillen Startup Commons 2015b).

Feld (2012, 51) toteaa esimerkiksi hallituksen olevan suuressa roolissa startup-vaiheessa, hallitus voi jopa tukahduttaa liiketoimintaa. Tähän ongelmaan myös Isenberg (2011) tarttuu omissa tutkimuksissaan, koskien yrittäjän ekosysteemiä. Yliopistojen maantieteellinen läheisyys startup-yrityksille katsotaan olevan merkit-

tävässä roolissa yritysten onnistumisessa. Feld (mts. 52) kuitenkin torjuu väitteen sanomalla, että yliopistojen läsnäolo on arvokasta, mutta yritykset eivät ole riippuvaisia yliopistoista. Feld (mts. 53) kuitenkin korostaa opiskelijoiden, jotka usein omaavat uutta ajattelua, tärkeyttä osana startup-yhteisöä. Opiskelijoiden lisäksi mentorit ovat Feldin (mts. 57) mukaan tärkeä osa yrityksen käynnistysvaihetta. Mentoreilla on näkemystä ja kokemusta yrityksen käynnistämisestä, joka osaltaan voi vaikuttaa positiivisesti käynnistysvaiheen yritykseen.

Lähes jokainen startup-vaiheen yritys tarvitsee Feldin (2012, 60) mukaan ekosysteemiinsä erilaisia palveluntarjoajia, kuten lakimiehiä, kirjanpitäjiä tai markkinointiasiantuntijaa. Jokaisella yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa ja valita, mitä palveluntarjoajia he käyttävät hyväkseen. Tässäkin tullaan siihen, että jokaisella yrityksellä ekosysteemi on omanlaisensa. Feld (mp.) korostaa, että palveluntarjoajan tulisi panostaa startup-vaiheen yrityksiin, koska uudesta yrityksestä voi tulla pitkäaikainen liikekumppani uuden yrityksen ekosysteemissä. Usein myös palveluntarjoajat voivat kasvattaa startupin ekosysteemiä omilla kontakteillaan.

## **2.6 Liiketoimintaekosysteemi vs. yrittäjän ekosysteemi vs. startup-vaiheen ekosysteemi; teorian yhteenveto**

Tämän alaluvun tarkoitus on koota yhteen edellä esitetyt teoriat liiketoiminta-ekosysteemistä, yrittäjän ekosysteemistä ja startup-vaiheen ekosysteemistä. Nuo kaikki ekosysteemit sisältävät paljon erilaisia elementtejä, mutta niissä on myös paljon yhtäläisyyksiä. Ensimmäiset teoreettisen viitekehyksen luvut pohjautuvat pääosin teoreettisiin lähteisiin, mutta tämä luku pohjautuu pääosin kirjoittajan omaan ymmärrykseen ja näkemyksiin. Ajatuksena on selittää teoria kirjoittajan näkemästä näkökulmasta ja kerrata teoriassa esiin nousseet asiat. Alaluvun lopun tarkoituksena on esitellä nuo kaikki kolme ekosysteemiä samassa kuviossa (ks. kuvio 9), jotta niiden näkemysten eroavaisuudet selkiytyvät.

Yrittäjyydessä yritys, yrittäjä ja liiketoiminta eriytyvät, mutta tämän opinnäytetyön kannalta on tärkeintä ymmärtää liiketoiminnan ja yrittäjän eriytyminen. Yrittäjä voi omistaa useita liiketoimintoja ja ne voivat toimia eri toimialoilla. Liiketoimintaan

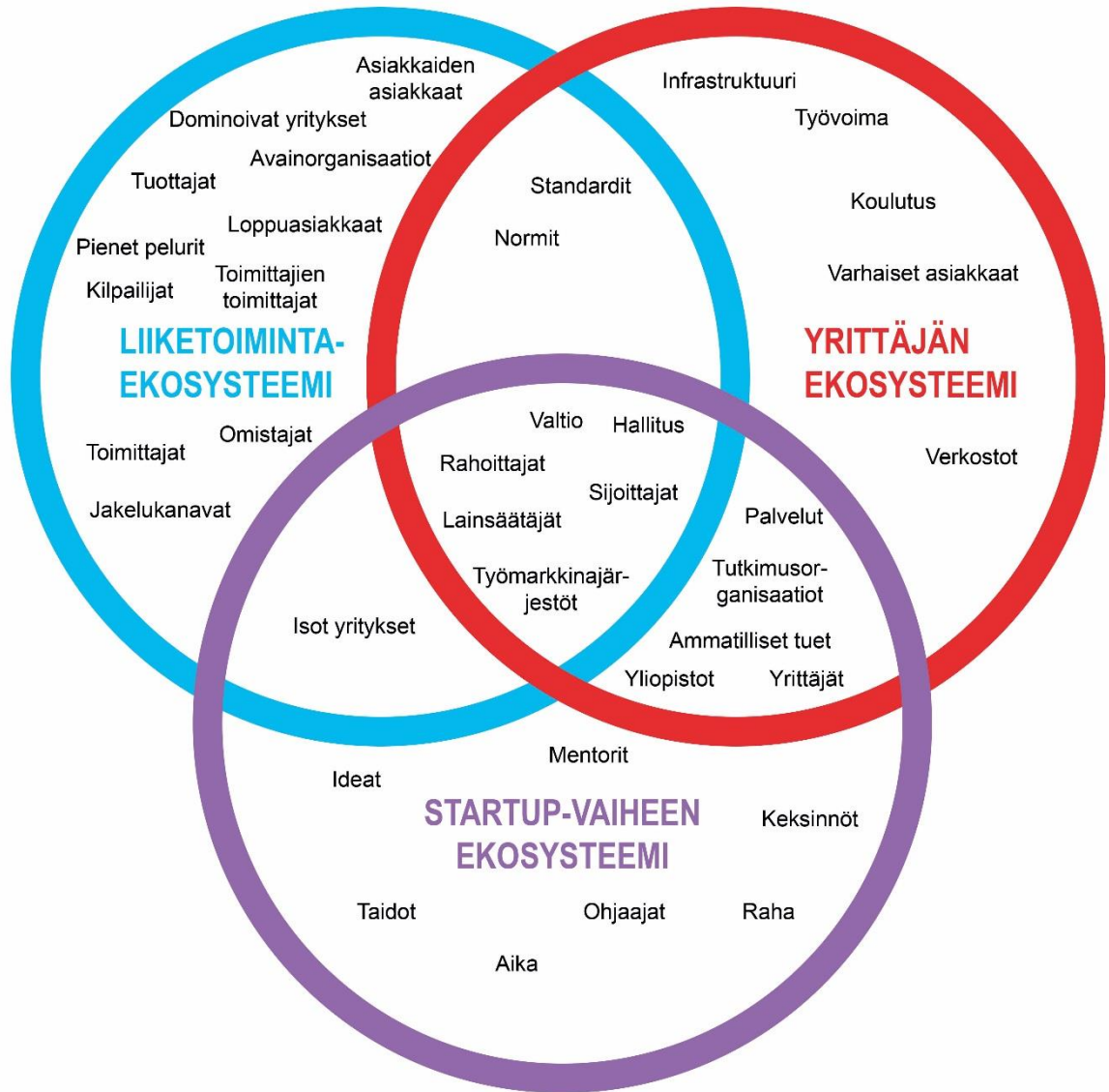
vaikuttavat esimerkiksi erilaiset yhteistyökuviot kuin yrittäjään. Sen vuoksi liiketoiminnan ja yrittäjän ekosysteemiä tulee ajatella erillisinä.

Liiketoimintaekosysteemin tutkiminen on vielä varhaisessa vaiheessa, määritelmät vaihtelevat tutkijoiden mukaan. Varsinaista yksimielisyyttä siitä, millainen liiketoimintaekosysteemi on, ei ole olemassa. Se on kuitenkin lupaava strategian apuväline. Liiketoimintaekosysteemit ovat lansitin ja Levienin (2004c, 6) mukaan edelleen huonosti ymmärrettyjä ja huonosti johdettuja. Liiketoimintaekosysteemin ymmärtäminen mahdollistaisi toiminnan tehostamisen ja innovoinnin. Verkostojen luominen tuottaisi valtavaa arvoa ja markkinoille tulo helpottuisi. Osasyys liiketoimintaekosysteemin huonoon ymmärtämiseen (mts. 7) he mainitsevat kirjallisuuden ”vanhanaikaisuuden”. Liiketoimintakirjallisuus on liian keskittynyt sisäisiin kyvykkyyksiin, eikä niissä kerrota kuinka yritystoimintaverkostoja olisi hyvä johtaa. Toki, nyt yli kymmenen vuotta myöhemmin, verkostojen tutkiminen on lisääntynyt huomattavasti. Liiketoimintaekosysteemi tarjoaa uuden tavan ymmärtää kokonaisvaltaisesti yrityksen verkostoja, niiden suhteita ja mekanismeja, rooleja ja strategioita. Suora vertaaminen luonnon ekosysteemiin ei ole perusteltua, eikä sitä kukaan tutkijoista teekään, sen tarkoitus on auttaa ymmärtämään yritysten monimutkaisia suhteita. Oikeastaan järkevämpää on ottaa mallia luonnon lajien toimivuudesta, älykkyydestä ja tavoista, jossa kaikki lajit pystyvät elämään kilpaillen yhteistyössä, hyödyntäen toinen toistaan. Liiketoimintaekosysteemi -käsitteen voima piilee siinä, että se ajattelee kokonaisvaltaisesti liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä ja kuinka toimijat voivat hyödyntää toisiaan selviytyäkseen, kehittyäkseen ja menestyäkseen. Se ei ulotu vain yritysten väliseen yhteistyöajatteluun, vaan se huomioi myös muut ekosysteemin vaikuttavat tekijät, kuten rahoittajat, median ja valtiollan.

Yrittäjän ekosysteemi hakee mallia liiketoimintaekosysteemi -ajattelusta. Yrittäjän ekosysteemi kuitenkin eroaa liiketoimintaekosysteemistä ekosysteemin elementeillä ja niiden painotuksilla. Yrittäjän ekosysteemi, kuten myös liiketoimintaekosysteemi, tarjoavat hyvän kuvan yritysten tai yrittäjän kohtaamista haasteista ja mahdollisuuksista. Perusteellista ja absoluuttista totuutta toimivasta yrittäjän ekosysteemistä ei voida koskaan saavuttaa, koska jokainen yrittäjä kohtaa haasteet eri tavoin ja jokainen yrittäjä tekee omat päätöksensä hyödynnettävistä elementeistä.

Tall ym. (2013, 31) näkevät, että yrittäjyys huomenna, vaatii yrittäjältä itseltään itsensä johtamistaitoja. Tehokkaita työkaluja itsensä johtamiseen voivat heidän mielestään olla esimerkiksi sosiaalisten verkostojen kehittäminen, aktiivinen haikutuminen erilaisiin valmennusohjelmiin, sekä kummiyritystoiminnan hyödyntäminen. Tarkoitus on siis hyödyntää jotain olemassa olevaa tarjontaa. Ekosysteemiäjäattelusta ja systemaattisesta itsensä ja ekosysteemin johtamisesta voisi olla apua noiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Startup-vaiheen ekosysteemi hakee mallia liiketoimintaekosysteemistä ja yrittäjän ekosysteemistä. Tuohon ekosysteemiin on pyritty tuomaan juuri yrityksen alkuvaiheeseen vaikuttavat tekijät. Yritys voi kohdata ja johtaa myöhemmässä elinkaari-vaiheessa erilaisia ekosysteemejä. Sekä startup-vaiheen että yrittäjän ekosysteemiin on tarjolla paljon samankaltaisia elementtejä, yrittäjän ekosysteemi on kuitenkin paljon kokonaisvaltaisempi ja mallinnettu kuin startup-vaiheen ekosysteemi. Startup-vaiheen ekosysteemi on fokusoitunut juuri alkuvaiheen elementteihin. Kuitenkin edelleen täytyy muistaa, että nämä elementit eivät ole kaikilla yrittäjillä käytössä tai että ne eivät ole kaikilla yrittäjillä samanlaisia. Startup-vaiheen ekosysteemi voi olla siis hyvinkin erilainen jokaisella yrittäjällä, yrittäjästä riippuen. Startup-vaiheen, kuten myös yrittäjän ekosysteemin sisältöön, voivat vaikuttaa myös yrityksen maantieteellinen sijainti ja globaalisti eri maiden säännökset ja lait. Sekä yrittäjän että startup-vaiheen ekosysteemin sisältöön voi vaikuttaa myös yrityksen toimiala. Kirjallisen katsauksen pohjalta kaikkiin ekosysteemeihin näyttäisi vaikuttavan erityisesti valtiovalta ja suuret yritykset. Suurten yritysten rooli korostuu liiketoimintaekosysteemissä ja yrittäjän ekosysteemissä. Alla esitetty kuvio (ks. kuvio 9) havainnollistaa, mitkä elementit ovat yhteisiä kaikille ekosysteemeille ja mitkä elementit katsotaan olevan erillään, tieteellisen kirjallisuuden ja liike-elämän alalla vallitsevien näkemysten pohjalta. Kuvion 9 on tarkoitus myös helpottaa haastateltavia yrittäjiä hahmottamaan, mistä kaikista elementeistä ja toimijoista ekosysteemit voivat koostua. Huomattavaa on, että kuvioon 9, on koottu pääpiirteet kaikista ekosysteemeistä ja osa tutkijoista on saattanut tarkoittaa ekosysteemiin kuuluvaksi joitain asioita, jotka eivät nyt ole sisällettynä esimerkiksi kaikkiin ekosysteemeihin.



Kuvio 9. Liiketoimintaekosysteemi vs. yrittäjän ekosysteemi vs. startup-vaiheen ekosysteemi.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan ja perustellaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen menetelmät sekä kerrotaan tutkimuksen toteutus. Luvussa 3.1 esitellään tutkimusongelman ja perustellaan tutkimuksen menetelmävalinnan. Luvussa 3.2 käydään läpi erilaiset tiedonhankintamenetelmät ja tähän työhön valittu tiedonhankintamenetelmä. Luvussa 3.3 esitellään perusteet haastateltavien määrästä, haastateltavat ja miksi juuri heidät valittiin haastatteluun. Luvussa 3.4 esitellään, kuinka aineisto on kerätty ja miten haastattelutilanteet etenivät. Luvussa 3.5 kerrotaan yleisesti aineiston analyysimenetelmistä ja tämän tutkimuksen analyysistä ja viimeisessä, luvussa 3.5, kerrotaan tämän tutkimuksen luotettavuudesta.

#### 3.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: ***Millainen on startup-vaiheen ekosysteemi?*** Tutkimusongelma on jaettu kahteen alaongelmaan, joilla pyritään etsimään vastuksia tutkimuksen varsinaiseen ongelmaan:

- 1) *millainen on liiketoimintaekosysteemi startup-vaiheessa?*
- 2) *millainen on yrittäjän ekosysteemi startup-vaiheessa?*

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen ja tutkimusongelman nojalla, tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus eroaa Kanasen (2008, 24) mukaan määrällisestä tutkimuksesta sillä, että siinä käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällisessä esitetään erilaisia lukuja. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten sellaisiin tilanteisiin, jossa ilmiöstä ei ole kunnolla tietoa, teorioita tai tutkimusta. Laadullinen tutkimus sopii Kanasen (mts. 30; 32) mukaan myös silloin, kun halutaan ymmärtää ilmiötä syvällisemmin tai halutaan luoda uusia teorioita tai hypoteeseja. Laadullinen tutkimus tarjoaa tutkijalle joustavuutta. Silloin tutkijalla on mahdollisuus tutkimustulosten syvälliseen analysointiin ja tutkijalla on myös mahdollisuus palata tutkimuksen aikaisempiin vaiheisiin. Tämän opinnäytetyön aihetta on vähemmän tutkittu, varsinkin suomalaisessa kirjallisuudessa, joten laadullinen



tutkimus soveltuu juuri tämän aihealueen tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Jotta tämä tutkimus voitaisiin toteuttaa määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, tulisi liiketoimintaekosysteemi ja yrittäjän ekosysteemi tuntea yrittäjien keskuudessa riittävän hyvin, jotta kysymykset voitaisiin suoraa esittää ekosysteemi - ajatteluun liittyen ja muuttujille voitaisiin laskea tilastollisia tunnuslukuja. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei kuitenkaan ole täysin poissuljettu vaihtoehto, sillä esimerkiksi Suomessa Deschryvere ym. (2015) tutkimus on teetetty määrällisenä tutkimuksena ja muuttujille on laskettu tilastollisia tunnuslukuja. Tässä työssä haluttiin kuitenkin välttää vääринymmärryksiä ja saada mahdollisimman syvällistä tietoa.

### 3.2 Tiedonhankintamenetelmät

Tuomen ja Sarajärven (2002, 73) mukaan yleisimmät menetelmät laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen ovat kysely, haastattelu, havainnointi tai erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko rinnakkain tai yhdisteltynä. Hirsjärven ja Hurmeen (mts. 34) mukaan haastattelu sopii moniin erilaisiin tutkimuksiin, jossa on mahdollisuus olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja saada esiin vastausten taustalla olevat motiivit. Haastattelussa, haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin juuri itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Vaikka haastattelua voidaan Järvisen ja Järvisen (2004, 146) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (mts. 35) mukaan kritisoida esimerkiksi haastatteluvastausten tarkoituksellisuudella tai haastattelun aikaa vievyydellä tai sillä, että haastattelijä perehtyy vain olennaisiin vastauksiin, niin Hirsjärven ja Hurmeen (mts. 35) mukaan haastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden selventää ja syventää vastauksia.

Haastattelulajit voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 43–44) mukaan jakaa omiin luokkiinsa: strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä syvähaastattelu. Kananen (2008, 73) käyttää neljää luokkaa: strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. Strukturoidut haastattelut eivät Kanasen (mts. 73–74) mukaan varsinaisesti kuulu laadulliseen tutkimukseen, koska siinä on hyvin tiukasti, ennakkoon

määritellyt kysymykset. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa kyselyä, jossa kysymykset ovat avoimia eikä vastausvaihtoehtoja ole annettu (Kananen, mts. 73) ja haastattelun näkökohta on etukäteen lyöty lukkoon (Hirsjärvi & Hurme, mts. 47). Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan Hirsjärven ja Hurmeen (mts. 48) mukaan tiettyihin teemoihin, jotka käydään haastateltavan kanssa ennakkoon läpi. Strukturoimaton ja avoin haastattelu kuuluvat samaan kategoriaan. Kananen (mts. 73) sanoo avoimen haastattelun olevan keskustelua valitusta aihealueesta. Syvähaastattelua Kananen (mts. 74) pitää yhtenä haastattelun muotona, kun taas Hirsjärvi ja Hurme (mts. 45–46) pitävät sitä yhtenä haastattelun lajina. Niin tai näin, syvähaastattelua käytetään yleensä kliinisessä psykologiassa, kansantieteessä tai sosiologisissa tutkimuksissa, kun asiasta halutaan ”syvällistä” tietoa (Hirsjärvi & Hurme, mts. 46).

Tämän opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmäksi eli tässä tapauksessa haastattelutyypiksi, valittiin teemahaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 48) pitävät teemahaastattelun etuna sitä, että se ei sido haastattelua mihinkään tiettyyn kontekstiin, eikä se määrittele, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa, eikä ole sidottuna yksityiskohtaisiin kysymyksiin. Tässä tutkimuksessa taustalla oli oletus, että tutkimusaihe synnyttää sellaisia vastauksia, että ne tarvitsevat tarkennusta tarkennuksen jälkeen. Taustalla oli myös oletus siitä, että haastattelija ei ole aikaisemmin miettinyt kaikkea liiketoimintaan ja yrittäjään vaikuttavia tekijöitä, joten asia voi tarvita paljonkin tarkennusta ja avointa keskustelua. Aihe antaa mahdollisuuden avoimeen keskusteluun, mutta sitä kuitenkin ohjaa tietty teema. Haastattelua ohjaavat teemat löytyvät liitteestä 2. Koska tutkimuksen pyrkimys oli saada mahdollisimman laaja kuvaus yrityksen ekosysteemin jäsenistä, annettiin haastateltaville mahdollisuus rönsyillä puheessa, ilman tarkkaa kysymysten listaa. Haastattelevan tueksi luotiin tukikysymykset, jotka löytyvät liitteestä 3. Tuon muistilistan tarkoituksena oli tukea haastattelutilannetta, jotta haastattelija muisti tarkentaa tiettyjä asioita haastattelun aikana, koskien liiketoimintaekosysteemiä ja yrittäjän ekosysteemiä.

Kananen (2008, 74) jakaa haastattelun muodot kolmeen: jo edellä mainittu syvähaastattelu, yksilöhaastattelu ja ryhmähaastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2008,

61) mukaan tavallisin tapa tehdä haastatteluja on yksilöhaastattelu, jossa siis haastatellaan yhtä henkilöä kerrallaan. Ryhmähaastattelussa säästetään Kanasen (mts. 75) mukaan tutkijan aikaa ja vaivaa. Ryhmähaastattelu antaa erilaista tietoa verrattuna yksilöhaastatteluun ja se voikin antaa Kanasen (mp.) näkemyksen mukaan enemmän tietoa siitä, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä, kuin että mikä ilmiön totuus on aidossa kontekstissaan. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin aitoon ilmiön tunnistamiseen, joten haastattelumuodoksi valittiin yksilöhaastattelu. Yksilöhaastattelu valittiin myös yritysten ja yrittäjien tietojen mahdollisen arkaluontoisuuden vuoksi. Jokaisella yrittäjällä ja yrityksellä on omat tiedot ja tavat, joita he haluavat mahdollisesti pitää salaisina, joten ryhmähaastattelu oli poissuljettu haastattelumuoto.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 53) huomauttavat, että haastattelussa tulee kielellisesti kiinnittää huomio siihen, että sanojen sivumerkitykset voivat olla eri ihmisillä hyvin erilaisia. Siksi tämän työn haastattelun tukikysymykset pyrittiin luomaan niin, että haastateltava ymmärtää varmasti mistä on kyse. Ekosysteemi -käsite ei ole suomen kielessä vielä vakiinnuttanut asemaansa ja haastateltavan olisi voinut olla hankala ymmärtää tai hahmottaa mitä haastattelija kysyy, ellei apuna olisi käytetty verkosto tai yhteistyö sanaa ja yritysten välisiä riippuvuuksia. Pelkän ekosysteemi -sanan käyttö olisi aiheuttanut riskin siitä, että vastaukset olisivat antaneet riittämättömät tiedot. Haastattelu teemoitettiin neljään eri teemaan:

**A) Yrityksesi** – Kerro vapaasti itsestäsi ja yrityksestäsi

**B) Yritykseesi vaikuttavat tekijät** – Kerro mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen millainen yrityksesi on nyt?

**C) Yrityksen verkostot** – Kerro millaisia verkostoja yrityksesi käyttää

**D) Yrittäjän verkostot** – Kerro millaisia verkostoja sinä yrittäjänä käytät

Jokaisessa haastateltavalle lähetetyssä sähköpostissa korostettiin sitä, että haastateltavan ei tarvitse tietää etukäteen vastauksia, eikä teemoja tarvitse sen erityisemmin miettiä, vaan haastattelijan vastuulla oli löytää tutkimuksen kannalta olennaiset seikat.

Haastattelusta ja sen teemoista tehtiin pilottihaastattelu opinnäytetyön tekijän tuttavalle, jotta pystyttiin testaamaan haastattelun toimivuus. Tuon haastattelun ai-

neistoa pystyttiin hyödyntämään tässä tutkimuksessa sellaisenaan. Luotu haastattelurunko ei tuottanut ongelmia, joten sitä päätettiin käyttää samanlaisena myöhemmissä haastatteluissa.

### 3.3 Haastateltavat

Laadulliseen tutkimukseen valittavat haastateltavat ja havaintoyksiköt valitaan harkinnanvaraisesti, käytetään siis teoreettista otantaa. Haastateltavien määrään ei ole olemassa Kanasen (2008, 34–35) mukaan selvää määrasääntöä, vaan laadullisessa tutkimuksessa laatu on määrää tärkeämpi. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 87) näkevät, että aineiston koko ei ole opinnäytetyön merkittävin kriteeri, vaan tulokintojen kestävyys ja syvyys. Tähän tutkimukseen oli tarkoitus valita sellaisia informanteja, eli tutkittavia, eli haastateltavia, joilla olisi mahdollisimman laaja kuva yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Haastateltaviksi siis valittiin yrityksen perustaja ja omistaja. Haastateltaviksi täytyi myös valikoitua sellaisia yrityksiä, jotka ovat käyneet läpi startup-vaiheen tai käyvät läpi startup-vaihetta tai ovat jo mahdollisesti saavuttaneet startup-vaiheessa kolmannen tason, eli yritys on pystynyt vakiinnuttamaan asemansa markkinoilla.

Haastateltaviksi haluttiin valita mikro- tai pk-yrityksiä<sup>6</sup> siitä syystä, että Suomen elinkeinorakenteen katsotaan nojaavan poikkeuksellisen vahvasti suuriin yrityksiin (Halme ym. 2015, 25). Mikro- ja pk-yritysten roolia sekä merkitystä tutkitaan liian vähän. Mikä sinällään on erikoista, koska useat tutkimukset (mm. Halme ym. 2015; Sorama ym. 2015; World Economic Forum 2013) osoittavat, että suuryritykset eivät enää ole suurin työllistäjätaho, vaan yhä useampi työpaikka syntyy mikro- tai pk-yritykseen.

Haastateltavat yritykset ja yrittäjät valittiin erityistä harkintaa käyttäen, eli niitä ei valittu sattumanvaraisesti. Tarkoitus oli valita sellaisia yrityksiä, joiden kasvunäkymät ovat hyvät ja/tai joiden kasvu on ollut hyvää. Tässä työssä ei kuitenkaan oteta

---

<sup>6</sup> Mikro- ja pk-yritykset (pienet ja keskisuuret yritykset) määritellään henkilöstön määrän, liikevaihdon tai taseen loppusumman perusteella. Keskisuuressa henkilöstöä on alle 250, liikevaihto alle 50milj. euroa tai taseen loppusumma on alle 43milj. euroa. Pienessä yrityksessä henkilöstöä on alle 50, liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 10milj. euroa. Mikroyrityksessä on henkilöstöä alle 10 ja liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 2milj. euroa (EUR-Lex 2007).

kantaa siihen, millaista tai kuinka suurta kasvu on ollut. Kaikki haastateltavat yritykset haluttiin valita niin, että ne edustaisivat erilaisia toimialoja, jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin pitää yleispätevinä, eivätkä ne ole sidottuna tiettyyn toimialaan. Haastateltavat yritykset olivat myös kooltaan erikokoisia, osassa yrityksissä työskenteli vain yrittäjä itse ja osassa yrityksistä työskenteli useampi henkilö. Yrityksien myyntikohteet olivat myös hiukan erilaisia: yksi on täysin business-to-business yritys, eli vain yritysten välistä kauppaa tekevä yritys ja kaksi yritystä, jotka pääsääntöisesti tekevät kuluttajakauppaa ja yksi täysin kuluttajakauppaa tekevä yritys. Yhtenä ehtona oli myös, että yritys ei saanut olla yli neljä vuotta vanha. Tämä siitä syystä, että vanhempien yritysten voidaan olettaa ohittaneen startup-vaiheen. Haastateltaviksi valittiin siis vuonna 2011 tai myöhemmin perustettuja yrityksiä.

Haastateltavien yritysten määrässä pyrittiin vähintään viiteen ja viisi haastattelua sovittiin. Yksi haastatteluista peruuntui viime tipassa, mutta tästä ei ollut haittaa tutkimustulosten kannalta, koska haastattelujen edetessä voitiin todeta, että jo kolmannen haastattelun kohdalla asiat ja vastaukset alkoivat toistaa itseään, aineisto alkoi siis kylläntyä. Tutkimustulosten kannalta siis riitti vain neljä haastateltavaa. Taulukko 2 kerää lyhyesti yhteen haastateltavat yritykset, perustamisvuoden, toimialan, haastattelupäivämäärän ja haastattelun keston. Kaikki haastateltavat yritykset ovat eteläpohjalaisia yrityksiä, paikkakuntaa ei ole mainittu, yritysten tunnistamisen ehkäisemiseksi. Huomattavaa on, että yritykset ja yrittäjät ovat esiteltynä vain Case A, Case B jne., jotta yrityksiä tai yrittäjiä ei voi tunnistaa vastauksista.

Taulukko 2. Teemahaastattelut.

Tapaus	Perustamisvuosi	Toimiala	PV	Haastattelun kesto
Case A	2011	Uusiutuvan energian ja komponenttien verkkokauppa sekä autokorjaamo	2.10.2015	59min
Case B	2012	Sisustuskahvila ja sisustustuotteiden verkkokauppa	9.10.2015	1 h 11min
Case C	2013	Katsastuspalvelut	12.10.2015	45min
Case D	2012	IT-konsultointi ja IT-palvelut	14.10.2015	44min

Seuraavaksi jokainen haastateltava ja haastateltavan yritys on esiteltynä tarkemmin. Jokaisesta tapauksesta käydään läpi yrityksen perustamisvuosi, toimiala, yrityksen koko, mahdollinen henkilöstön määrä ja yrityksen omistajuus. Erityistä huomiota kiinnitetään siihen, missä elinkaarivaiheessa yritys on yrittäjän näkemyksen mukaan. Tämän luvun lopussa, yritys ja yrittäjien esittelyn jälkeen, kuvio 10 havainnollistaa vielä, missä elinkaarivaiheessa kukin tapaus on.

**Case A.** Tämä yhden henkilön mikroyritys on perustettu vuoden 2011 alussa. Alun perin yrittäjä on toiminut sivutoimisena yrittäjänä ja toimialana on tuolloin ollut aurinkosähköalaan liittyvien komponenttien myynti verkkokaupassa. Vuosien saatossa verkkokaupan valikoima on laajentunut esimerkiksi valvontakameroihin, ledvalaistukseen ja tuulisähkötuotteisiin. Päätoimiseksi yrittäjäksi siirtyminen on tapahtunut vuoden 2014 alusta ja tuolloin yritystoiminta on laajentunut autokorjaamotoiminnalla. Käytännössä yrittäjällä on omistuksessa kaksi erillistä liiketoimintaa. Syy yrityksen perustamiseen oli se, että yrittäjä halusi jotain omaa ja näki molemmilla aloilla vapaita markkinoita. Haastattelussa yrityksen liiketoiminnot käsiteltiin erillisinä, mutta viimeistään aineiston purkamisessa ja litteroinnissa kävi ilmi, että molemmista liiketoiminnoista nousi esiin samanlaisia ekosysteemin elementtejä, joten ne ovat käsiteltynä samassa yhteydessä.

*”Markkinat oli silloin hyvät ja hinnat korkeet...Päätoimiseks yrittäjäksi halusin, koska itellä löytyy osaamista ja halus tehdä niin ku omaa ja olla oman ittensä herra. Ja tietty, olihan täs niin ku kysyntää tolle korjaamolle (Case A).”*

Yrittäjä kokee, että tietynlainen asema on saavutettu, mutta vakiintuneemman aseman saavuttamiseen on vielä matkaa. Yritys elää startup-vaihetta, eli esimerkiksi World Economic Forum (2014) määritelmien mukaisesti, yritys on vielä kehitysvaiheessa.

*”Kyllä täs alkutaipaleella ollaan, edelleen. Kummallakaan toimialalla ei oo asiakaskunta kunnolla vakiintunu, että ehkä tuo verkkokauppa, verkkokauppa homma on vakiintunu, vakiintunu enemmän, koska se nyt on ollu pitempään päällänsä...autokorjaamotoiminnas joka viikko kuitenkin tulee uusia asiakkaita, että kyllä se niinku alkutaipaleella kuitenkin vielä on (Case A).”*

**Case B.** Tässä kahden henkilön mikroyrityksessä toimii yrittäjäpariskunta, jotka molemmat osallistuivat haastatteluun. Yritys on perustettu loppuvuodesta 2012, mutta toiminta on alkanut virallisesti vasta 2013 vuoden tammikuussa. Yritys harjoittaa kahvilatoimintaa, sisustustarvikkeiden myyntiä sekä kivijalka- että verkkokaupassa. Itse he kutsuvat yritystään sisustuskahvilaksi. Kipinä yrityksen perustamiseen lähti toisen omistajan pitämästä blogista, mutta myös varhaisten asiakkaiden ja tuttavien toiveesta.

*”Miksi yritys ensinnäkin on, niin se on toi ... pitämä blogi, se on ehdottomasti se syy, miks ollaan tässä.”... ”Mä jotenki huomasin et ne alko, et täs alko muutkin istumaan täs kahvilan nurkas, ku vaan ne ystävät ja ja ja sit vaan joku vaan varmaan lohkas että, et saakohan täältä ikään mitään muuta ku cupcakeja (Case B).”*

Yrittäjät itse kokevat, että yritys kehittyy ja kasvaa kokoajan, mutta yritys on saavuttanut tietynlaisen vakiintuneen aseman asiakkaiden keskuudessa. Sisustuskahvila on kokenut vuosien aikana muutoksia ja yrittäjät ovat pystyneet laajentamaan toimintaansa. Osittain siksi, että asiakaskunta on laajentunut ja osittain siksi, että yritys on tuottanut niin, että laajennus on ollut mahdollista. Laajentumista on tapahtunut jopa niin paljon, että yrittäjäpariskunta on harkinnut lisätyövoiman palkkaamista. Voidaan siis katsoa, että tämä yritys on saavuttanut vaiheen, jolloin yri-

tys alkaa laajentua. World Economic Formuin (2014, 8) määritelmien mukaisesti yritys elää laajentumisvaihetta.

*”Onhan tää muuttunu paljon, niin ku vuosien varrella erilaiseksi. Laajennettiin, ku meidän piti saada lisää paikkoja. Liikevaihdollisesti kuitenkin kasvetaan kokoajan, kokoajan kasvetaan ja kehitytään, mut kyllä se paikka on löytyny, kyllä jalansija on, on vahvasti. Ollaan vähä harjittu, että on pikkusen työn alla semmonen kiireapulainen (Case B).”*

**Case C.** Tämän mikroyrityksen toimiala on ajoneuvojen katsastus, rekisteröinti, vakuutusasiain toiminta sekä ajoneuvojen kuntoon liittyvät tarkastukset. Yritys on perustettu vuonna 2013, mutta virallisesti toiminta on käynnistynyt 2014 keväällä. Yrityksessä työskentelee yrittäjän lisäksi neljä henkilöä. Kipinä yksityisen katsastusaseman perustamiseen on lähtenyt yrittäjältä itsestään ja halusta hoitaa asiat omalla tavalla, mutta osittain myös tuttavien ja paikallisten toiveesta. Kun huhu hyvistä tiloista kantautui yrittäjäksi haaveilevan korviin, päätti yrittäjä kokeilla siipiään.

*”Varmaan vuosi on asiaa haudottu, ja reilu puol vuotta meni siihen, et yritys saatiin tälläseks ku se nyt on ja miksei ny vähä tuttuhenki ja paikallistenki painostuksesta, mutta kyllä siinä oli halua ittelläki tehreä asiat omalla tyylillä. Aloituskipinä lähti siitä, että oli huhu että tääl olis hyvä kiinteistö, mihinkä pääsis vuokralle (Case C).”*

Yrittäjä kokee saavuttaneensa tietynlaisen vakiintuneen aseman. Yrityksen suurimmat investoinnit ovat lainsäädännöllisistä seikoista tehty jo perustamisvaiheessa, näin ollen varsinaisille lisäinvestoinneille ei ole kasvun myötä tarvetta. Yrittäjä kuitenkin näkee, että kasvunvaraa vielä on ja että esimerkiksi lisähenkilökunnan palkkaaminen ei ole poissuljettua. Voidaan katsoa, että tämä yritys on Startup-Commonsin (2015a) määritelmien mukaisesti saavuttanut vaiheen, jossa yritys tuottaa tulosta ja on vakiinnuttanut asemansa asiakkaiden keskuudessa. Seuraavaksi yrityksellä olisi mahdollisuus erilaisiin hankintoihin ja riskirahoitukseen.

*”Kyllä se ny joinki on vakiintunu ja aiva hyvälle tasolle, et kyl tää homma pyörii aiva ookoo. Totta kai, varmaan ny muutaman vuoren, se kasvaa tiettyihin juttuihin ja sitte se vakiintuu joinki. Toki nyt on aika hyvin saavutettu se optimaalinen asiakasmäärä, lisää jos tuloo, niin tarttee sit lisää porukkaa tänne (Case C).”*



**Case D.** Tämä pk-yritys on perustettu spin-offina eli irrotettu toisesta yrityksestä vuonna 2012. Mainittakoon, että vain yhtä yrityksen perustajaa haastateltiin tätä tutkimusta varten. Yhtiön toimiala on tietojenkäsittelyn ja laitteistojen käyttö- ja hallintapalvelut sekä niihin liittyvät koulutus-, kehitys- ja konsultointipalvelut. Yhtiö tarjoaa teollisuusyritykselle verkkopalvelua. Myös tämän yrityksen taustalla on asiakkaiden toivomukset. Ideaa lähdettiin kehittämään ensimmäisen kerran jo vuonna 2009 ja pitkän tuotekehityksen jälkeen, valmis tuote julkaistiin vuoden 2012 keväällä. Tänä päivänä tiimissä työskentelee noin 15 henkilöä.

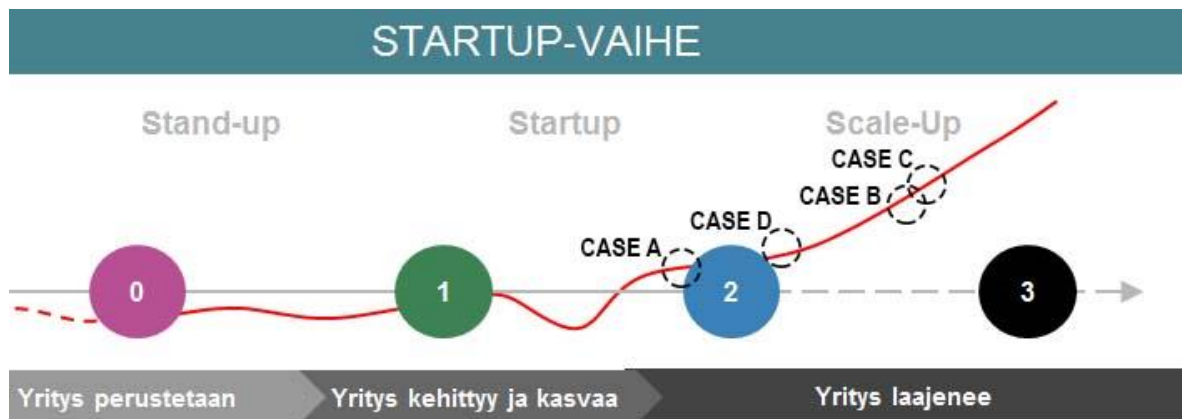
*”Ideaa ollaan lähdetty viemään eteenpäin 2009 elokuussa. Idea tuli asiakkailta. Asiakkaat sano, et tällanen ja tällanen paikka tarvittais ja, ja se tuli aika monesta tuutista. Ja me sit ruvettiin selvittelemään, et mitä sille vois tehdä ja sit huomattiin aika äkkiä, et siel on, et sellast ei oo niin ku tarjolla (Case D).”*

Kolmen vuoden olemassa olon jälkeen, yritys on ehtinyt saavuttaa paljon. Yrityksellä on asiakkuuksia 27 eri maassa, yritys on saanut riveihinsä kaksi enkelisijoittajaa ja yritys on huomioitu erilaisilla meriiteillä. Haastateltava yrittäjä kokee, että yrityksen elinkaarivaihe on vielä ihan alussa. Yritys pyrkii sijoittajien avulla kasvamaan ja kehittämään globaalia liiketoimintaansa. Vaikka yrittäjä katsoo yrityksen olevan ihan alussa, on yritys kuitenkin saavuttanut jonkinlaisen aseman markkinoilla, koska yritys on noteerattu kovanluokan sijoittajilla ja rahoituksen saaminen on helpottunut. Yrityksen voidaan katsoa olevan startup-vaiheessa ja esimerkiksi World Economic Forum (2014, 8) määritelmien mukaisesti yrityksen voidaan katsoa olevan kehitysvaiheessa.

*”Ihan alussa, ihan alussa ollaan, että, tai ainaki niin mä näen.”... ”Puoltoist vuotta ku oltiin tehty, niin sillon tuli niin ku seed-rahotus vaihe, jossa mukana saatiin sit strateginen sijottaja. Se tietysti vei mejän toimintaa ihan eri levelille sit siinä kohtaa. Nyt ollaan sitte otettu tähän kaks enkeliä mukaan (Case D).”*

Kaikki yrittäjät kokevat eri tavalla oman elinkaarivaiheensa, riippuen oikeastaan siitä, millaiset heidän omat tavoitteensa ja näkemykset menestyvästä yrityksestä ovat. Varsinaista kuolemanlaaksovaihetta (mikä voitaisiin ajatella olevan kuviossa 10, 1–2 kohdan välissä) mikään yritys ei ole kokenut ja kaikki yritykset ovat kuitenkin haastateltavien näkökulmasta saavuttaneet markkinoilla sellaisen aseman, että mahdollisuus laajentumiseen ja kasvamiseen on. Alla oleva kuvio (ks. kuvio 10)

tiivittää jokaisen haastateltavan yrityksen tämän hetkisen vaiheen, haastattelijan teorialähtöiseen sisällönanalyysiin pohjautuen.



Kuvio 10. Case-yritysten elinkaarivaihe.

### 3.4 Aineiston kerääminen

Kolme neljästä haastateltavasta tavoitettiin puhelimitse, yksi haastateltavista on kirjoittajan lähipiiristä, jonka kanssa haastattelusta sovittiin kasvotusten. Kaikki kolme puhelimitse tavoitettua haastateltavaa suostui heti puhelimesta haastatteluun. Viides haastateltava kyllä suostui haastatteluun, mutta sovittuna päivänä haastattelu peruuntui, eikä uutta aikaa saatu soviteltua. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin opinnäytetyön aihe, mutta heille korostettiin sitä, että termit startup-vaihe tai ekosysteemi ei tarvinnut sanoa heille mitään. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu koskisi yrityksen liiketoimintaa, yrittäjää ja haastattelija on kiinnostunut erityisesti heidän käyttämistään verkostoista yrityksen alkutaipaleella. Jokaiselle haastateltavalle selitettiin, että kyseessä on avoin keskustelu, jota tietyt teemat ohjaavat ja että he saisivat hyvin vapaasti kertoa itsestään yrittäjinä ja liiketoiminnastaan. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin puhelun jälkeen sähköposti, jossa opinnäytetyön tutkimuksen aihe kerrattiin ja kerrottiin haastattelun teemat, jotka haastattelussa tultaisiin käymään läpi. Haastattelun teemat on esiteltyä luvussa 3.2 ja liitteessä 2. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin etukäteen, että haastattelu tultaisiin tallentamaan, mutta niitä ei tultaisi käyttämään sellaisenaan opinnäytetyössä. Jokaiselle kerrottiin myös etukäteen, että haastateltavien yritysten tai yrittäjien nimiä ei käytettäisi työssä, vaan yksityisyyden ja yrityksen suojaamiseksi käytettäisiin nimityksiä Case A, Case B jne.

Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2015. Ennen haastattelun alkua, jokaiselta haastateltavalta pyydettiin kirjallinen lupa haastattelun tallentamiseen ja aineiston käyttämisestä opinnäytetyössä. Haastattelusopimuksesta (ks. liite 1) käy ilmi haastateltava yritys, päivämäärä, haastattelija, oikeus käyttää aineistoa tätä opinnäytetyötä varten, yrityksen ja yrittäjän nimien suojaaminen sekä se, että opinnäytetyön valmistuttua tallenteet tuhoetaan. Haastattelusopimuksen allekirjoittaminen korosti luottamusta ja sitä, että haastateltavat uskalsivat puhua vapautuneesti. Valmiin opinnäytetyön jokainen haastateltava voi saada halutessaan luettavakseen. Yksi haastateltava pyysi omasta haastattelusta käytetyt lainaukset oikoluettavaksi, ennen opinnäytetyön julkaisemista.

Kolme neljästä haastattelusta suoritettiin haastateltavan yrittäjän yrityksen toimitiloissa. Yksi haastattelu suoritettiin haastattelijan kotona. Pääsääntöisesti haastattelut voitiin suorittaa rauhallisissa tiloissa. Kaikki haastateltavat olivat selkeästi varanneet ajan haastattelulle, kaikki pitivät esimerkiksi puhelimensa äänettömällä ja keskittyivät ainoastaan haastatteluun. Sanelukoneen läsnäolo saattoi osasta tuntua hiukan jännittävältä ja alkuun vastaukset olivat hiukan jäykkiä ja jopa kirjakielisiä. Haastattelija kuitenkin pyrki luomaan rennon tunnelman, näyttämällä esimerkiksi ja kyselemällä vapautuneesti yrittäjästä ja yrityksestä. Haastattelut sujuivatkin kaiken kaikkiaan erinomaisesti ja yrittäjistä huokui ilo kertoa omasta yrityksestään. Haastattelija antoi yrittäjien rönsyillä puheessaan vapaasti, näin aineistoa kertyi laajasti ja se oli hyvin sisältörikasta.

Kaikki haastattelutilanteet olivat yksilöllisiä. Kaikissa haastatteluissa käytiin kaikki ennalta määrätyt teemat läpi, mutta järjestys jokaisessa haastattelussa oli erilainen. Tämä johtui siitä, että joissakin haastatteluissa haastateltavien puhe ajautui jo alkuun yrityksen verkostoihin ja toisissa haastatteluissa yrittäjän ja yrityksen verkostot vaihtoivat paikkaa. Haastattelutilanteessa tukikysymyksiä ei esitetty sellaisenaan, vaan ne muotoiltiin tilanteen ja jo käytyjen asioiden mukaan. Huomioitavaa on, että läheskään kaikkia tukikysymyksiä ei tarvittu, koska haastateltavien puheesta nousi automaattisesti sellaisia asioita, joita kysymykset olisivat koskeneet. Haastattelija käytti muistin apuna myös aineiston analyysiä varten luotua taulukkoa, jossa teoriassa mainitut ekosysteemien elementit oli kerättyinä yhteen. Näin haastattelija pystyi seuraamaan mitkä elementit olivat jo nousseet esiin ja

mistä elementeistä ei mahdollisesti ollut vielä puhuttu. Haastattelija ei kuitenkaan väkisin yrittänyt kysyä ja kaivaa kaikkia teoriassa esiintyneitä elementtejä, vaan haastattelija teki ennen haastatteluja karkean luettelon siitä, millaisia ekosysteemin jäseniä kukin yrittäjä tai yritys voisi käyttää ja mitkä elementit todennäköisesti voisivat vaikuttaa seuraavaksi haastateltavaan yrittäjään ja liiketoimintaan.

Tallennetta kertyi yhteensä 3 tunnin ja 39 minuutin verran, mutta kaikkea materiaalia ei voitu käyttää, koska ne eivät olleet tämän työn tutkimusongelman kannalta keskeisiä asioita. Aineiston rikkaudesta huolimatta, tutkimusongelman kannalta oli olennaista perehtyä vain niihin seikkoihin, jotka yrittäjät kokivat vaikuttaneen heihin yrittäjinä ja heidän liiketoimintaansa.

### **3.5 Aineiston analyysi**

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 135) esittävät, että haastattelusta saatu materiaali voi olla hyvinkin valtaisa, mutta yleensä kaikkea materiaalia ei ole tarvetta analysoida. Kaikkea kerättyä materiaalia ei ole edes välttämättä mahdollista hyödyntää. Hirsjärvi ja Hurme (mp.) huomauttavat, että aineiston analysointitapaa on myöhäistä miettiä, kun haastattelut on jo tehty. He korostavat, että analysointitapaa tulee miettiä viimeistään aineistoa kerättyä, mutta analyysitavan voi valita jo ennalta. Ennalta valittua analyysitapaa voidaan käyttää ohjenuorana suunniteltaessa haastattelua ja sen purkamista. Aineiston analyysi tulisi Hirsjärven ja Hurmeen (mp.) suosituksen mukaan aloittaa viimeistään pian keruuvaiheen jälkeen, mielellään jo ennemmin.

Kvalitatiivisen aineiston analyysiin on Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 136) mukaan useita tapoja. Tavallinen menettelytapa on aineiston analysointi samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Aineisto voidaan analysoida esimerkiksi 1) aineisto puretaan, ja analyysi aloitetaan heti, 2) aineisto puretaan, koodataan ja edetään analyysiin, 3) purkaminen ja koodaaminen yhdistetään ja siirrytään analyysiin. Tavallisesti aineiston purkaminen aloitetaan Tuomen ja Sarajärven (2002, 95) mukaan koodaamisella tai litteroinnilla, eli aineistosta kerätään tutkimuksen kannalta olennaisimmat seikat. Seuraavaksi litteroitu tai koodattu aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään, jotta aineistoa voidaan

lähteä analysoimaan. Tässä työssä aineiston purku aloitettiin jo valmiiksi koodattuihin taulukoihin, jonka jälkeen siirryttiin välittömästi analyysiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 93) pitävät laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä sisällönanalyysiä, mutta he huomauttavat kuitenkin, että periaatteessa laadullisen tutkimuksen kaikki analyysimenetelmät perustuvat tavalla tai toisella sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissa pyritään, Tuomen ja Sarajärven (mts. 110) esityksen mukaan, aineiston tiiviiseen järjestämiseen ja sen saattamisesta selkeään muotoon, kadottamatta sisällön informaatiota. Aineistoa voidaan Tuomen ja Sarajärven (mts. 97–99) mukaan myös analysoida esimerkiksi aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti tai teorialähtöisesti. Tämän opinnäytetyön aineiston analyysiksi valittiin teorialähtöinen sisällönanalyysi. Tuomen ja Sarajärven (mts. 99) mukaan teorialähtöinen analyysi nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämiin näkemyksiin. Tutkimuksessa tutkittava ilmiö määritellään jo jonkin tunnetun mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä luotu teoreettinen viitekehys ohjaa vahvasti työn empiriaa. Kyseessä on aikaisemman tiedon ja ajatusten testaaminen käytännössä. Teorialähtöisen analyysiin päättelyssä käytetään yleisesti deduktiivista päättelyä, eli Tuomi ja Sarajärvi (mts. 100) esittävät, että teoreettisessa viitekehyksessä hahmotellaan valmiit kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan ja analysoidaan tehtyjen päätösten perusteella. Tässä opinnäytetyössä päättelyn logiikka on deduktiivinen, koska aineiston keruuta johdattaa teoreettinen viitekehys, josta voidaan ajatella, että muuta kokemusta ei ole. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään Tuomen ja Sarajärven (mts. 116) mukaan liittämään ”jo tiedettyihin” teoreettisiin käsitteisiin. Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysillä pyrittiin löytämään teorialähtöisesti ne seikat, jotka kuvaavat parhaiten teoriaa ja selitetään ne sanallisesti, mutta myöhemmin analysoidaan myös kuvion avulla (ks. kuvio 11). Teorialähtöisen analyysin ensimmäiseksi vaiheeksi Tuomi ja Sarajärvi (mp.) esittävät analyysirungon muodostamista. Tässä työssä analyysirunko muodostettiin teorialähtöisesti ja aineistosta pyrittiin löytämään teorian luokittelun mukaisia ilmauksia, jotka jaettiin teemoittain eli ekosysteemeittäin.

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysissä lähdettiin siitä liikkeelle, että analyysimenetelmä valittiin ennalta, joka siis oli teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa käytettiin deduktiivista päättelyn logiikkaa. Koska teoria ohjaa vahvasti empiriaa,

voitiin luoda ja koodata teorian pohjalta taulukko, jossa kaikki ekosysteemien elementit on teemoittain mainittu. Luvun 2.6 kuviota 9 on hyödynnetty taulukon luomisessa. Taulukko siis jaettiin teemoittain – liiketoimintaekosysteemiin ja yrittäjän ekosysteemiin – ja niihin listattiin kaikki ne elementit, jotka teoriassa esiintyvät. Teoriassa esiintyvän startup-vaiheen elementit käsiteltiin joko liiketoimintaekosysteemissä tai yrittäjän ekosysteemin kanssa samassa taulukossa. Sijoittelu tehtiin sen perusteella, mihin niiden katsottiin enemmän vaikuttavan. Kirjoittaja katsoi myös, että olisi ollut turha käsitellä teoreettista startup-vaiheen ekosysteemiä erikseen, koska tässä työssä kaikki haastateltavat käyvät läpi juuri tuota startup-vaihetta.

Jokaisen haastattelun jälkeen aineiston analyysiin ryhdyttiin viimeistään seuraavana päivänä, toki osittaista analyysiä oli mahdollista tehdä jo itse haastattelutilanteessa. Jokaisella yrityksellä oli omat taulukot, joka helpotti aineiston käsittelyä. Koko aineiston sanasta sanaan litterointi nähtiin turhana, koska tutkija tiesi, mitä asioita aineistosta tulisi teorian pohjalta etsiä. Aineisto litteroitiin sanasta sanaan vain siltä osin, kun se nähtiin tarpeelliseksi. Koska taulukko oli jo valmiiksi koodattu, oli aineistosta helppo löytää kaikki olennainen. Kun tallennettuja haastatteluja lähdettiin purkamaan, pystyttiin haastateltavan puheesta poimimaan ne elementit, jotka kuuluvat liiketoimintaekosysteemiin tai yrittäjän ekosysteemiin. Samalla pystyttiin seuraamaan, kuinka moni teoriassa mainittu tekijä oli todellisuudessa osa liiketoiminnan ja yrittäjän ekosysteemejä yrityksen startup-vaiheessa. Näin pystyttiin vastaamaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan – *Millainen on startup-vaiheen ekosysteemi?* –. Haastatteluista löytyi myös joitain sellaisia ekosysteemin jäseniä, joita teoriassa ei ollut varsinaisesti esillä. Nämä elementit lisättiin jokaisen yrityksen omaan taulukkoon. Kun aineisto oli osittain litteroitu omiin taulukkoihin, voitiin sitä lähteä analysoimaan ja tekemään yleistäviä johtopäätöksiä. Lopulta siis pystyttiin luomaan sekä liiketoimintaekosysteemille että yrittäjän ekosysteemille yhteenvetotaulukot, josta analyysit ja johtopäätökset tehtiin. Periaatteessa aineisto olisi voitu jopa kvantifioida, eli aineisto olisi voitu esittää määrällisesti. Mutta kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002, 119) toteavat, laadullinen aineisto on yleensä niin pieni, että kvantifiointi ei tuota työlle lisäarvoa tai erilaisia näkökulmia. Kirjoittaja kokee, että kvantifiointi ei olisi tuottanut tutkimustuloksiin selkeää lisäarvoa.

### 3.6 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleisesti termeillä *validiteetti* ja *reliabiliteetti* (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; Kananen 2008, 123). Vaikka niiden sopivuudesta laadulliseen tutkimukseen ollaan montaa mieltä, niitä käytetään myös yleisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; Kananen 2008, 123).

**Validiteetti.** Kananen (2008, 124) ja muiden koulukuntien mukaan validiteettia ei voida sellaisenaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen, koska aineistosta tehty tulkinta on jokaisella tutkijalla erilainen. Tämän opinnäytetyön aineistonkeruuvaiheessa pyrittiin siihen, että jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus puhua avoimesti omasta yrityksestään ja sen verkostoista. Haastattelujen laaduntarkkailua pystyttiin korostamaan sillä, että haastattelun teemoja syvennettiin mahdollisilla lisäkysymyksillä. Näin pystyttiin muodostamaan kattavampi aineisto. Aineistonkeruun laatua voidaan myös Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184–185) mukaan lisätä sillä, että yksi ja sama henkilö suorittaa kaikki haastattelut. Näin myös tässä tutkimuksessa tehtiin. Vaaraa siitä, että haastattelijoiden erilaiset ymmärrykset asiasta vaikuttaisivat aineistoon, ei ollut. Aineiston laatua pyrittiin nostamaan sillä, että aineiston purkaminen ja analyysi alkoivat mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 189) mukaan haastateltavien luotettavuuden osoittaminen on yksi validointitapa. Tässä tutkimuksessa haastateltavat edustivat alkaneita yrittäjiä ja yrityksiä, jotka edustivat tutkimusongelman kannalta oikeaa teoreettista otantaa. Jokaisella haastateltavalla on Suomessa toimiva, hiljattain perustettu yritys. Näin voidaan katsoa, että haastateltavien vastaukset / tiedot ovat oikeita ja luotettavia. Merkittävä osa tutkimuksen luotettavuudesta muodostui siitä, että tutkimuksessa tutkittiin sitä, mitä oli luvattu tutkia. Tutkimuksessa asetettiin punaiseksi langaksi selvittää millainen on startup-vaiheen ekosysteemi, liiketoiminnalla ja yrittäjällä. Teoreettinen viitekehys luotiin pohjaksi tutkimusongelmalle ja tutkimuksesta saadut tulokset antoivat vastauksen tutkimusongelmiin. Myös haas-

tatteluteemat ja haastattelun tukikysymykset noudattivat tutkimuksen ongelmaa, joka takasi sen, että työssä tutkittiin sitä, mitä oli luvattu tutkia.

**Reliabiliteetti.** Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei voi rinnastaa yleiseen reliabiliteettiin suoraan, vaan esimerkiksi Mäkelä (1990, 48) ehdottaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiperusteeksi aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta ja analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta. Riittävydellä hän tarkoittaa aineiston kylläntymistä eli saturaatiota, eli aineisto alkaa toistaa itseään. Kattavuudella hän tarkoittaa sitä, että tulkinnat eivät perustu satunnaisiin tulkintoihin. Arvioitavuudella hän tarkoittaa aineiston selkeää dokumentointia, jolloin aineistoa on mahdollista kenen tahansa toimesta tarkastella. Toistettavuus liittyy arvioitavuuteen, ulkopuolinen arvioitsija voi päätyä samoihin tuloksiin. Tässä opinnäyte-työssä reliabiliteettia päädyttiin arvioimaan kolmella tavalla: aineiston riittävyys, kattavuus ja arvioitavuus.

Aineisto voitiin todeta riittäväksi jo kolmannen haastattelun kohdalla, sillä vastaukset ja saatu aineisto alkoi kylläntyä. Haastattelut oli sovittu reilun kolmen päivän välein ja koska jokainen aineisto pyrittiin analysoimaan ennen seuraavaa haastattelua, pystyttiin tuo kylläntyminen havaitsemaan ajoissa ja toteamaan, että aihetta lisähaastatteluille ei olisi. Neljäs haastattelu suoritettiin, kun kaikki muut kolme haastattelua oli jo suoritettu ja analysoitu. Myös neljäs haastattelu antoi vahvistuksen sille, että aineisto oli saavuttanut saturaatiopisteensä. Tästä voidaan todeta, että aineisto oli riittävän kylläinen.

Aineiston kattavuus varmistettiin huolellisella aineistoon paneutumisella ja sillä, etteivät tutkimuksen tulokset perustuneet sattumanvaraisiin aineiston osiin. Tulokset ja tulkinnat tehtiin huolellisesti aineiston pohjalta, käyttäen apuna analyysin avuksi luotua taulukkoa. Näin sattumanvaraisiin tulkintoihin ei ollut mahdollisuutta.

Arvioitavuus taattiin haastattelujen tallentamisella ja tarkalla dokumentoinnilla. Arvioitavuutta pyrittiin lisäämään tutkimuksen eri vaiheiden tarkalla kertomisella. Tutkimuksen eri vaiheet kuvattiin erittäin tarkasti, kuinka haastattelut toteutettiin, kuinka haastatteluaineisto purettiin ja kuinka se analysoitiin, johtopäätöksiä sekä tulkintoja varten. Toteutus kerrottiin mahdollisimman tarkasti ja yksiselitteisesti, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi mahdollista. Luotettavuutta ja uskottavuutta lisäävät



myös esiin tuodut perustelut tutkimusmenetelmien, aineiston analyysin ja päättelyn logiikan valinnassa.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia teorialähtöisesti, sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Luvussa haetaan vastausta opinnäytetyön tutkimusongelmaan: *Millainen on startup-vaiheen ekosysteemi?* Tutkimusongelma jaettiin kahteen alaongelmaan: 1) *millainen on liiketoimintaekosysteemi startup-vaiheessa?* ja 2) *millainen on yrittäjän ekosysteemi startup-vaiheessa?* Tutkimustulokset jaettiin kahteen eri lukuun, tutkimusongelman alaongelmien mukaan – liiketoimintaekosysteemi (luku 4.1) ja yrittäjän ekosysteemi (luku 4.2) startup-vaiheessa. Molemmat luvut käsittelevät haastatteluista esiin nousseita elementtejä. Molemmissa luvuissa taulukot auttavat havainnollistamaan, mitkä asiat ovat nousseet esiin haastateltavien puheesta. Taulukkoihin (ks. taulukko 3 ja taulukko 4) on merkitty X, siihen kohtaan, mitkä ovat tulleet ilmi kunkin tapauksen haastattelussa, jotta taulukko pysyisi mahdollisimman lyhyenä. Jotta taulukot pysyisivät selkeinä ja lyhyinä, kirjoittaja on yhdistänyt teoriassa esiintyviä elementtejä samoihin kategorioihin, eli esimerkiksi valtio, hallitus, lainsäätäjät, normit, standardit ja lait ovat samassa kategoriassa. Kategorisointia helpotti kaikkien haastattelujen purkaminen ja analysointi erikseen, omiin taulukoihin, ennen yhteisten tutkimustulosten tekemistä. Kaikki haastatteluisista nousseet elementit on käyty läpi taulukon esittämisen jälkeen ja analysoitu haastateltavien puheesta, käyttäen apuna kappaleotsikointia. Molemmissa luvuissa, analyysin ja johtopäätösten tukena, käytetään apuna tämän työn teoreettista viitekehystä. Luvussa 4.3 kirjoittaja esittelee kuvion avulla mallinnuksen startup-vaiheen ekosysteemistä.

### 4.1 Liiketoimintaekosysteemi startup-vaiheessa haastateltavien näkökulmasta

Tutkimustulosten taustalla täytyy muistaa liiketoimintaekosysteemi -ajattelun perusajatus: yritykset eivät voi kehittyä tyhjiössä, vaan yritykset kehittyvät löyhässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tuon taloudellisen yhteisön perimmäinen tarkoitus on tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Liiketoimintaekosysteemi koostuu erilaisista toimijoista, jossa yritykset hyödyntävät erilaisia resursseja. Malli liiketoimintaekosysteemille tulee luonnon ekosysteemeistä, jossa lajit ovat riippu-

vaisia ympäristöstään, toisistaan ja hyödyntävät toinen toistaan. Tulosten analysoinnin taustalla on käytetty tuota ajatusta: liiketoiminnat ovat startup-vaiheessa riippuvaisia joidenkin toimijoiden käyttäytymisestä, joidenkin toimijoiden käyttäytyminen vaikuttaa liiketoimintaan tavalla, johon on mahdoton vaikuttaa ja jotkin toimijat ovat kriittisiä liiketoiminnan kannalta.

Jokainen haastateltava näki yritykseen vaikuttaneet tekijät hiukan eri painotuksilla, mutta hyvin samoja asioita kaikista aineistoista nousi esiin. Alla olevasta taulukosta (ks. taulukko 3) voidaan nähdä, että lähes kaikki teoriassa nousseet liiketoimintaekosysteemin elementit, nousevat myös kaikkien haastateltavien kertomuksista. Riippuen yrityksen toimialasta tai koosta, muut yritykseen startup-vaiheessa vaikuttaneet tekijät vaihtelevat. Taulukosta voidaan huomata, että haastatteluista nousi esiin muutamia startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin vaikuttavia tekijöitä, jotka eivät ole olleet varsinaisesti esillä teoreettisessa viitekehyksessä. Taulukosta voidaan myös tehdä johtopäätös siitä, että aineisto on kylläntynyt jo kolmannen haastateltavan kohdalla hyvin voimakkaasti. Lähes kaikki aineistosta nousseet elementit esiintyivät jokaisen haastateltavan aineistossa.

Huomion arvoista on se, että haastateltavien puheesta nousi myös muutamia liiketoimintaekosysteemiin vaikuttavia elementtejä, joita ei ole taulukossa esitelty. Esimerkiksi kolme neljästä yrittäjästä kertoi vuodenaikojen ja sääolosuhteiden vaikuttavan heidän liiketoimintaansa hyvin vahvasti. Tämän katsottiin kuitenkin olevan sellainen tekijä, joka ei ole varsinaisesti vaikuttanut vain startup-vaiheeseen, vaan se tulee vaikuttamaan yrityksen liiketoimintaekosysteemiin jokaisessa yrityksen elinkaarivaiheessa. Kukaan haasteltavista ei ottanut puheeksi, että tiettyinä vuodenaikana olisi ollut haasteellista perustaa yritystä, jos näin olisi ollut, olisi sen voitu katsoa olevan osa startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiä.

Taulukko 3. Liiketoimintaekosysteemin elementit startup-vaiheessa haastateltavien näkökulmasta.

<b>Liiketoimintaekosysteemin elementit teoreettisessa viitekehyksessä</b>	<b>Case A</b>	<b>Case B</b>	<b>Case C</b>	<b>Case D</b>
Valtio, hallitus, lainsäätäjät, lait, normit, standardit	X	X	X	X
Avainorganisaatiot, dominoivat yritykset, pienet pelurit, isot yritykset	X	X	X	X
Rahoittajat	X	X	X	X
Omistajat, sijoittajat, yrittäjä itse	X	X	X	X
Loppuasiakkaat, asiakkaiden asiakkaat	X	X	X	X
Toimittajat, toimittajien toimittajat, tuottajat, jakelukanavat	X	X	X	X
Kilpailijat	X	X	X	X
Tutkimusorganisaatiot				X
Ideat, keksinnöt	X		X	X
Mentorit, ohjaajat				X
Työmarkkinajärjestöt				
<b>Haastateltavien puheesta nousseet, muut liiketoimintaekosysteemin elementit</b>				
Työntekijät			X	X
Epäviralliset tietokanavat	X	X	X	X
Markkinat	X		X	X
Yleinen taloustilanne	X	X		X
Trendit	X	X	X	
Media, sosiaalinen media, ansaittu media <sup>7</sup>	X	X	X	X

**Valtio, hallitus, lainsäätäjät, lait, normit, standardit.** Erityisesti yrityksen perustamisvaiheessa kaikki yritykset ovat kokeneet valtion vaikutukset. Haastatteluissa, valtion vaikutuksista kysyttäessä, melkein kaikki haastateltavat näkevät, että valtio ei käytännössä vaikuta mitenkään heidän toimintaansa: *”Ei minkäänmoista merkitystä (Case A).”* Yrittäjät eivät kuitenkaan välttämättä aina ymmärrä ajatella valtio-

<sup>7</sup> Ansaittu media tarkoittaa jonkun riippumattoman, kolmannen osapuolen kirjoittamaa artikkelia, lehtijuttua tai jopa yleisönosastokirjoitusta. Myös esimerkiksi Facebookissa kolmannen osapuolen jakamat linkit lasketaan ansaituksi mediaksi (ks. esim. Oksanen, 2015).

ta, lakia, normeja, standardeja tai lainsäätäjiä yrityksen liiketoimintaan vaikuttavina tekijöinä. Toisaalta liiketoimintaekosysteemi -ajattelussa täytyy myös huomioida ne tekijät, joihin itsellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Vaikka haastateltavat eivät ajatelleetkaan valtiolla yms. olevan vaikutusta heidän liiketoimintaansa, lähes samaan hengen vetoon he toteavat, että ennen kuin liiketoimintaa voi pyörittää, on tehtävä erilaisia lakisäätteisiä ilmoituksia ja hakemuksia (ks. esim. L 27.9.1919/122; L 24.6.1968/360). Olisi järjetöntä väittää, ettei valtio yms. vaikuttaisi liiketoimintaan. Toimialasta riippumatta, valtio, laki, hallitus ja lainsäätäjät vaikuttavat jokaiseen liiketoimintaan startup-vaiheessa.

*”...oha se niin, et laki säätelee tiettyjä juttuja, et pystyy yritystä pyörittää, ja et esim. Et ehä mä ihan kaikkee voi tehdä. Niin no tietty, viähän se valtio neljäsosan kaikesta rahasta mitä tulee (Case A).”*

*”Meillä piti olla y-tunnus ja veronumerot ja muut, niin et pystyy ees tilaamaan mitään (Case B).”*

Osassa yrityksissä työskentelee palkattua henkilökuntaa ja nämä yritykset kokevat työntekijöillä olevan suuri merkitys menestyvään yritykseen. Vaikka yritykset eivät varsinaisesti ole kohdanneet ongelmia työntekijöiden palkkaamisessa, he kokevat, että nykyinen työsuhdelaki (L 26.1.2001/55) aiheuttaa erityisesti alkuvaiheessa sen, että hyvät työntekijät tulee valita tarkoin. Haastateltavat tarkoittavat tällä sitä, että jos työsuhde ei jostain syystä toimi, niin irtisanominen ja uuden työntekijän palkkaaminen ei ole niin yksinkertaista. Työsuhdelain koetaan aiheuttavan myös esteitä kasvulle ja esteitä rekrytoinnille.

*”Eihän hyviä miehiä oo tuolla joutilahan. Jonku huonon olis voinu ehkä saada halvemmalla, mut siinä ei ehkä oo sitte järkiä, sitte menee firmalta, firman mainee siihen, jos tänne ottaa jonku tontun pyörimään, se on ehkä kumminki tärkein niin ku asia, niin ku noi työntekijät. Et kyl tosi tarkkaan piti valita työntekijät, ettei jouru väkisin savustaa ketää huonoa ulos, ku ei toi työsuhdelakijuttu oo oikee joustava (Case C).”*

*”Ei se nyt oo meille mikään probleema, mut tän niin ku työlain niin ku jousto, että nyt se on aika kiree, et nyt se estää kasvun, se estää rekrytoinnin. Että jos sellanen tilanne aktualisoitus, et tää työsuhde ei vaan niin ku pelaa, niin siitä pitäis päästä irti ja pitäis pystyy palkkaa heti uus, niin siihen ei oo mahdollisuutta (Case D).”*

Yrityksen toimialasta riippumatta, jokaisella haastateltavan liiketoiminnalla on omia lakeja, normeja ja standardeja, joita tulisi tai tulee noudattaa. Esimerkiksi Case B:n tulee terveysturvallisuuden varten suorittaa omavalvontaa, jotta kahvilatoiminta on lainvoimaista ja sitä voidaan harjoittaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että näiden vaikutukset tulevat näkymään liiketoiminnassa jokaisessa yrityksen elinkaarivaiheessa. Osa haastateltavista kokee, että startup-vaiheessa standardien noudattaminen tuntuu haasteelta ja on aikaa vievää, mutta auttaa toiminnan eteenpäin viemisessä.

*”...tietysti kuluttajansuojalait, jotka vaikuttaa kaikkeen toimintaan ja korjaamopuolella joutuu antaa tiettyjä työtakuita, mikä sinällään ei oo paljo vaadittu, oha se hyvä, tulee toimittua niin ku kaikin puolin hyvin alusta lähtien (Case A).”*

*”Tämä tietysti tämä raportointi ynnä muuta, mitä Trafín vaatimaa, niin ku työpaikan sisästä valvontaa ynnä muuta, niin se nyt on aika haasteellista, ku ne pakkaa aina jäädä. Pointti on tietysti se, jotta jos lähretään autoa katsastamahan, niin ei oo yhtää väliä mihinkä asemalle Suomes viet niin lopputulos ja paperin pitää näyttää samalt, ja sihe tietty pyritähän (Case C).”*

**Avainorganisaatiot, dominoivat yritykset, pienet pelurit.** Yhden avainorganisaation (*keystone*), joka siis teorian mukaan johtaisi liiketoimintaekosysteemiä ja johon jokainen ekosysteemin jäsen olisi sidoksissa, hahmottaminen kaikkien haastateltavien yritysten liiketoimintaekosysteemistä on hiukan haasteellista. Avainorganisaatiot siis lansitin ja Levienin (2004c, 10–11; 67–72) mukaan parantavat ekosysteemin vakautta, ennustettavuutta ja terveyttä, säätelämällä olemassa olevia yhteyksiä ja luomalla ennustettavia ja vakaita alustoja, joita muut ekosysteemin jäsenet voivat hyödyntää. Yhdestä aineistosta itse asiassa nousee esiin, että Case D:n voidaan jopa katsoa olevan itse avainorganisaatio. Case D:n yrityksen verkkopalvelu on luonut muille yrityksille avoimen alustan, jossa luodaan arvoa ja muilla yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää tietoja ja kehittää tuottavuuttaan. Tässä kohtaa siis voidaan ajatella, että Case D:n startup-vaiheeseen ei vaikuta avainorganisaatio, enemmänkin yritykseen vaikuttavat dominoivat (*dominators*) yritykset ja pienpelurit (*niche players*).

Case C:n liiketoimintaekosysteemiä johtaa Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, joka siis jakaa avoimesti tietoa, asettaa toimintamalleja ja pyrkii pitämään ekosysteemin

terveenä ja vakaana. Tämän voidaan katsoa vaikuttaneen Case C:n startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin. Case C:n perustamisvaiheessa yrittäjä on hyödyntänyt Trafifin ohjeistuksia:

*”Onhan ny Trafifilta luettelo, että mitä vehkeitä pitää vähintään olla ja helpottahan tuo. Ilman niitten ohjeeta ei pääse alkuhun. Trafista ny tietysti, kyllä sieltä nyt saa kysytyä, jos jotaki mieles on (Case C).”*

Case A:n molemmat liiketoiminnat hakevat tietoja ja taitoja Googlen kautta. Voi-  
daankin katsoa, että Google on yksi tämän yrityksen avainorganisaatioista, koska sitä kautta yritys pystyy hakemaan tarvitsemaansa tietoa ja taitoja vapaasti ja näin hyödyntämään niitä liiketoiminnassa. Google myös hyödyntää tässä kohtaa Case A:n osaamista, tietoja ja taitoja, välittämällä niitä muille maksusta. Yrityksen liiketoiminta hyödyntää myös muita avainorganisaatioita, kuten EBaytä ja alueellisesti varaosatoimittajaa, joka avoimesti jakaa tietoa asiakkailleen, mutta samalla toimii yrityksen asiakkaiden kilpailijana. Varsinaista liiketoiminnan avainorganisaatiota ei voida kuitenkaan selkeästi todentaa.

*”...mutta kyllä Google on varmasti yks suurin yhteistyökumppani, varsinki alakuhunsa, ku kokemus on vähäästä. Kun jotakin, mitä tahansa etsii, etsii niin ku tota vain pelekästään autokorjaamo, autokorjaukseen liittyen, niin ihan niin ku jotaki vikakuvausta mitä, mitä muilla ihmisillä on ollu, josta vois, jos on niin ku, ettei oo mitään hajua mistään, jossei oo ittellä kokemusta sellasesta mikä sen vois aiheuttaa tai sitte varaosa, varaosia Googlen kautta voi, varaosahintoja, varaosanumeroita, hintavertailuja niille ja sitte tuota asiakkaiden yhteystietoja ja puhelintiedustelu, puhelinluettelot on yks. Kyllä se niin ku se Google on yksistään yks niitä suurimpia tai hakukoneet, ku niitä tulee käytettyä mainostamiseksi. Nii, sit tietysi Ebay on yks tärke verkosto, mut se on myös mun kilpailija, samoon ku yks tärke autokorjaamon kannalta on tuo varaosientoimittaja, se niin ku on antanu paljo, et esim. niitten ohjelmistoja tulee hyödynnettyä paljo, mut ohan se vähä niinku tavalansa kilpailija (Case A).”*

Kaikki haastateltavat eivät puhu suoraan Googlestä tai sen vaikutuksista, mutta haastatteluista käy kuitenkin ilmi, että jokainen yrittäjä on hakenut liiketoimintalleen tietoja Googlen avulla. Googlen voidaan katsoa olevan jokaisen startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemin jäsen, yksi avainorganisaatioista, jota ilman tieto olisi hankittu muilla keinoilla.

Haastatteluaineistosta on vaikeampi löytää dominoivia yrityksiä, jotka siis lansitin ja Levienin (2004b, 8–9; 2004c, 72–76) määritelmien mukaisesti pyrkivät oman liiketoimintansa kasvattamiseen, heikompien organisaatioiden elintilan kustannuksella. Haastateltavilta kysyttäessä, liiketoimintaa ahtaalle ajavista yrityksistä, heidän on vaikea löytää sellaisia: *”Ei kyllä oo yhtään yritystä joka ajaas mun liiketoimintoja ahtaalle (Case A).”* Kaikki haastateltavat yritykset toimivat sellaisella toimialalla, että dominoivia yrityksiä ei varsinaisesti löydy. Mutta esimerkiksi päivittäistavarakaupan puolelta olisi mahdollista löytää suuria kauppaketjuja, jotka ajavat pienet kaupat ahtaalle.

Haastatteluaineistoista löytyy startup-vaiheeseen vaikuttaneita, muita isoja yrityksiä, esimerkiksi paikallisia toimijoita. Näillä kuitenkin ei ole selkeää roolia liiketoimintaekosysteemissä, mutta toisaalta niiden ei voida katsoa olevan dominoivia yrityksiä tai pienpelureitakaan. Usein isot yritykset, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin, ovat siis joko paikallisia kilpailijoita tai esimerkiksi toimittajia tai tavarantuottajia.

Kolme neljästä haastateltavasta yrityksestä hyödyntää tai on hyödyntänyt jollain tasolla pienpelureita, jotka siis lansitin ja Levienin (2004b, 9–10; 2004c, 76–78) määritelmien mukaisesti ovat niitä yrityksiä, joilla on jotain erikoisosaamista, jolla yritykset pyrkivät parantamaan omaa asiantuntemustaan. Yrityksen liiketoiminnasta riippuen, hyödynnettävät pienpelurit täydentävät yritysten tuottamaa tuotetta tai palvelua. Pienpelurit voivat myös tukea startup-vaiheessa olevia yrityksiä. Esimerkiksi Case D on hyvin ymmärtänyt sen, että eri alojen asiantuntijoiden hyödyntäminen auttaa oman tuotteen eteenpäin viemisessä.

*”Lähienergialiitto, josta mä saan tietoa, et sieltä mä nyt saan niitten keskusteluryhmien kautta alan muilta ihmisiltä, niin ku tietoa, et jos on ensimmääsenä julukaasemas sitä tietoa loppukäyttäjälle, nii sillälailla pystyy ehkä hetkellisesti joitaki kilpaaluetuja. Ja sit tietty autokorjaamopuolella pystyy esim. erinäisiä ohjeaikoja saamaan monestakin paikasta, tavarantoimittajilta, ohjelmistotuottajilta (Case A).”*

*”Kyl korjaamojen kans tulee tehtyä yhteistyötä, et muutamien kans on niinku sopimus. Et me ohjataan ne, ne asiakkaiden vialliset autot sinne ja ne ohjaa sit meille, et win-win. Ja asiakkaat on kyl ollu tyytyväisiä (Case C).”*



*”Siin heti alkuvaihees tuli sitte, ku meil ei ollu koodiosaamista, niin me hankittiin sitte koodikumppani siihen.” ... ”...käytettiin siinä asiantuntijaa tai tällästä niin ku IT-alan konsulttifirmaa” ... ”Oikeestaan, tos niin ku yhdisty se et, siin oli niinku, et me ymmärrettiin se niin ku liiketoimintasuhteen ja verkostojen dynamiikka teollises kontekstissaan ja sitte taas ohjelmistotalo ymmärsi, et miten se tällänen, et jos on yrityksensä keskipiste, niin miten sellanen voi tota, miten sellanen voidaan niin ku tarjota ja toteuttaa, niin ku tietokannoissa ja näin poispäin, ku meil ei oo sitä osaamista (Case D).”*

Kaikki yrittäjät ovat liiketoimintaa perustettaessa hyödyntäneet eri alojen asiantuntijoita. Ulkoasun, verkkosivujen tai tuotteen desingissä on käytetty apuna erikoisosaamista. Vaikka nämä pienpelurit eivät välttämättä ole enää myöhemmin yritysten liiketoimintaekosysteemissä, niin ne ovat vahvasti vaikuttaneet yrityksen liiketoimintaekosysteemiin startup-vaiheessa. Nämä mainostoimistot yms. ovat omalta osaltaan tuottaneet arvoa haastateltavien yritysten liiketoimintaan.

**Rahoittajat.** Jokainen haastateltava nosti esiin, että yrityksen käynnistämisen edellytyksenä on ollut rahoituksen saaminen. Osa yrittäjistä näkee, että liiketoimintaa ei olisi välttämättä edes käynnistetty, jos rahoitusta ei olisi saatu. Ainoastaan Case D on hyödyntänyt rahoitusta esimerkiksi tuotteen kehittämiseen ja rajapintojen määrittelyyn. Jokaisen yrittäjän liiketoimintaidea on katsottu kannattavaksi rahoittajien näkökulmasta ja yrittäjät ovat ottaneet rahoittajat osaksi liiketoimintaekosysteemiään. Kaikkiin yrityksiin rahoittajat vaikuttavat edelleen, liiketoimintaa pyritään kasvattamaan saadulla rahoituksella. Tässä kohtaa on huomioitava, että kaikki yrittäjät ovat saaneet rahoituksen liiketoiminnan tukemiseksi, ei varsinaisesti yrittäjän tukemiseksi.

*”...ihan kaikkee ei oo pystyny omasta pussista laittaa. Finveran rahoitusta on tullu käytettyä, varsinki ku autokorjaamoon tarvitti vähä isompaa tavaraa, toki sitä otettiin myös verkkokaupan kehittämiseen (Case A).”*

*”Tietenki koko perustamisen edellytyksenä oli se, että me saahan siihen laina ja siel oli, sittehän nyt on niin ku oikeestaan, tätähän on, ollaan kasvatettu sillä rahalla mitä on ollu olemassa (Case B).”*

*”Kiinteistön rakentamisehen ne ei ottanu milläläilla osaa, mutta sitte tähän katsastusfirman laite hankintoihin, niin se otti, sai niin ku hakia*

*avustusta niihin, toki osittain on liisinki vehkeet, pankki on sit rahootanu muun (Case C)."*

*"Sitte totta kai ollaan käytetty Tekesiä, Tekesin yks tuotekehitysprojekti" ... "Se mahdollisti kyllä tosi tärkeit juttuja, niin ku tuotteen suojaamisen kannalta. (Case D)."*

**Omistajat, sijoittajat, yrittäjä itse.** Kolmessa neljästä haastateltavasta yrityksestä liiketoiminnan omistaa yksi henkilö tai aviopari yhdessä. Case D:n liiketoiminnan omistaa useampi henkilö. Case D:n hallitus koostuu osittain ulkopuolisista henkilöistä, jotka ovat valikoituneet tarkasti. Heillä on selkeä rooli yrityksen liiketoiminnan neuvonantajina. Sijoittajat tuovat oman osansa Case D:n liiketoimintaan ja heidän avullaan startup-vaihetta ja liiketoimintaa pystytään viemään eteenpäin. Kaikkien haastateltavien puheesta ei suoraan nouse itsensä jalustalle nostaminen, suomalaisen mentaliteetin tapaisesti, vaan enemmän ulkopuolisten kehumien. Kaikkien haastateltavien puheesta kuitenkin huokuu se, että vaikka startup-vaiheessa on käytetty ulkopuolisia liiketoiminnan käynnistämässä ja kehittämässä, niin kyllä yrittäjät itse ovat tehneet niitä parhaita liiketoiminnallisia päätöksiä, jotka kantavat liiketoimintaa. Haastateltavilla on ollut selkeä kuva siitä, miten liiketoiminta tulee toimimaan ja kuinka yritystä voidaan kehittää ja kasvattaa.

*"Ja minkä moinen yritys on nyt tällä hetkellä, siihen on varmasti vaikuttanut ehkä eniten just se, että millä lailla niin ku, niin ku oma ajatus siitä asiasta, kuinka se vois mennä (Case A)."*

*"Nimenomaan tehä rohkeasti sitä mitä, mistä ite tykkää ja mihi ite uskoo, niin me ollahan tehty. Täysillä ollahan lähetty tekemään heti aluusta lähtien (Case B)."*

Eryteisesti Case C, joka pyörittää osittain liiketoimintaansa palkatulla henkilökunnalla, ei ehkä näe omia vaikutuksiaan kovinkaan helposti. Hän katsoo henkilökunnan olevan suurimmassa roolissa. Voidaan kuitenkin ajatella, että yrittäjä itse on valinnut hyvät työntekijät, joten yrittäjä on itse vahvasti vaikuttanut siihen millainen yritys on.

*"Et ehkä edellisellä työmaalla oli jonkimoista erimielisyyttä kuinka asioita pitää hoitaa, et halus tehä asiat niin ku paremmin. Vaikka tätä bisnestä säädellään aika paljo, niin kyl sitä pystyy tiettyihin juttuihin vaikuttaa, mut ehdottomasti se on noi työntekijät (Case C)."*

Case D:ssä, jossa yrityksen perustajia on ollut useampi, haastateltava nostaa esille, että ilman hyvää tiimiä, yritys ei olisi niin vahva kuin se nyt on.

*”No ihan varmaan niin ku se ensimmäinen, niin ku se meidän kolmen tiimi, mikä silloin lähti aikanaan tekemään, niin kyllähän se nyt, niin kun sen tavat ja sen niin ku sitoutuminen on vaikuttanu siihen mimmost porukkaa täällä on niin ku ensinnäkään hankkiutunu. Et meill oli oikeestaan niin ku, niin ku jälkikäteen mietittynä, niin meil oikeestaan kolme sellast niin ku vahvaa tekijää siinä. Me oltiin, oltiin niin ku hyvin, niin ku toistemme vahvuuksia täydentäviä (Case D).”*

Riippuen siis yrityksen omistajuudesta ja yritysmuodosta, startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin vaikuttavat joko yrittäjät itse, omistajat tai sijoittajat tai kaikki yhdessä.

**Loppuasiakkaat, asiakkaiden asiakkaat.** Haastateltavien puheesta ei jää epäselväksi se, etteivätkö yrityksen loppuasiakkaat vaikuttaisi liiketoimintaan. Startup-vaiheessa loppuasiakkaiden merkitys on osalla korostunut, se on muovannut heidän liiketoimintaansa, joko palvelua tai tuotetta. Kun asiakkaiden määrä ei ole vielä vakiintunut, yksi haastateltavista toteaa, että etenkin uusia asiakkaita on palveltava koska tahansa ja jopa vastoin omia periaatteitakin.

*”Asiakkaat on, vaikuttaa enite yritykseen, tällä hetkellä kun, ei oo viä, varsinkaan ku ei oo se vakiintunut asema, et osittain tuloo toimittua niiren pillin mukaan. Vaikkei itte välttämättä aina haluaasikkaan, niin joutuu silti palvelemaan erikoosina kellonaikoona, erikooseen hintahan, ja erikooseen, erikoisesti, vastoon joitaki omia periaatteitaki” (Case A).”*

*”Toisaalta täs on niin ku, pari kakkua on nyt niin ku vakiintunu, just sen takia, et mä joskus oon jättäny pois, nii on tullu ikäviä pettymyksii. Et sitte ollaan opittu, et siin on tietty runko mikkä on aina samaa ja siitä ollaan kyllä tykätty kovastikki (Case B).”*

Asiakkaiden asiakkaat ja heidän roolinsa startup-vaiheen ekosysteemissä näkyvät ehkä enemmän business-to-business puolella. Voimakkaimmin tämä näkyy Case D:n liiketoiminnassa, mutta myös Case C:n liiketoiminnan kehittymisessä. Esimerkiksi pienpelureita hyödyntävä Case C on saanut paljon asiakkaiden asiakkaita omaksi asiakkaakseen yhteistyösopimuksen kautta.

*"Muutamien kans on niinku sopimus, jotta ne käy täs, alennettuhun hintaan niitten asikkaaden autojen kans, se on kyllä tuonu kivasti ja jää sitte niitten asiakkaiden papereihin, jotta täl on käyty viimeeks (Case C)."*

Case D:n liiketoiminnan suurin arvoa luova elementti on tuotteen loppuasiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat. Asiakkaat voivat kutsua omia asiakkaitaan tuotteen käyttäjiksi ja loppuasiakkailla on suurin vaikutus mahdollisuus siihen, millainen lopputuote on.

*"Kaikki mejjän sovellukset, niin tulee mejjän asiakkaiden kautta (Case D)."*

**Toimittajat, toimittajien toimittajat, tuottajat, jakelukanavat.** Tuotteiden toimittajat, toimittajien toimittajat, tuottajat ja erilaiset jakelukanavat kuuluvat jokaisen yrityksen startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin. Ilman heitä liiketoimintaa ei olisi. Osan haasteltavien puheesta käy ilmi, että startup-vaiheessa saattaa joutua kokeilemaan useampaa eri tavarantoimittajaa, jos ensimmäisellä kerralla yhteistyö jostain syystä epäonnistuu.

*"Kyllä se on tavallaansa hidasteena, jos siinä on tai, alkuhun joutuu tietysti valitsemahan jonku yhteistyökumppanin minkä vain saa, niin se voi olla huono, se verkosto, niin sehän hidastaa sitä alkua ja voi jopa lopettaa koko liiketoiminnan (Case A)."*

*"...se on kyllä meille semmonen niin ku tosi tärkeä, et se tuo paljon asiakkaita. Niiden vaatimus oli, et pitää olla kivijalka (Case B)."*

Yksi startup-vaiheessa olevista haastateltavista yrityksistä kokee erityisesti tavarantoimittajilla olevan tietynlaista valtaa, kun yritykset ovat vielä pieniä. Yhden haastateltavan liiketoimintaan tavarantoimittajat vaikuttavat niin, että heillä on oikeus sanella, mitä milläkin alueella myydään ja mihin hintaan. Esimerkiksi hyvillä tarjouksilla, uusien asiakkaiden houkuttelemisen ei ole aina mahdollista.

*"Kyllä ku täs on aika pieni toimija, niin huomaa, et tavarantoimittajat toimii jotenki toisin pientä yritystä kohtaan, et saa kyllä taistella, et saa samaan hintaan ku isoommatki yritykset (Case A)."*

*”Sittehan niillä saattaa olla rajoituksia tai tälläisiä, tietyissä hinnoittelussa ja muissa, et ei saisi poiketa linjasta. Ja jos jollain alueella on joku joka myy niin, tuetaan sen toimintaa, eikä lähdetä joka paikkaan (Case B).”*

Tuotteet päätyvät asiakkaille erilaisten jakelukanavien kautta. Kaksi neljästä haastateltavasta huomauttaa, kuinka tärkeää niiden jakelukanavien toimivuus.

*”Onhan se aina ikävää, jos posti kolhii jotain. Ja sit ku saattaa olla niin, että tuote tulee seuraavan kerran kuukauren päästä, niin ikävii tilanteisiin ollaan joutunut (Case B).”*

Yksi haastateltavista korostaa jakelukanavan tärkeyttä ja sitä, kuinka se auttaa yrityksen laajenemisessa.

*”Suurin osa tulee, niin mejän palvelusta, se käyttävä asiakas kutsuu ja siel on paikka mistä se pystyy kutsumaan toisen yrityksen käyttäjäksi. Se on se mejän tärkein jakelukanava. Et sillä se niin ku laajenee ulkomaille kyllä (Case D).”*

**Kilpailijat.** Jokainen haastateltava yritys näkee kilpailijansa eri tavoin ja hyödyntää heitä eri tavoin, mutta sitä ei voida kiistää, etteikö jokaisen startup-vaiheen ekosysteemiin kuuluisi kilpailija ja etteikö se vaikuttaisi yritykseen jollain tasolla. Osa yrittäjistä pystyy hyötymään kilpailijoiden korkeista hinnoista. Osa yrittäjistä tekee yhteistyötä kilpailijoiden kanssa. Yksi yrittäjä kokee saavansa hyötyä kilpailijan huonosta maineesta.

*”Kyllähä meillä on periaatees samoja asiakkaita, ja on se niin ku mun kilpaalija, mut yhteistyössä me toimitaan, et niiltä tulee ostettua tavaraa (Case A).”*

*”Yleensä se on jääny tappiolle, aiva sen takia, että ku niillä on se vanha huono maine (Case C).”*

*”Mejän palvelu on etulyöntiasemassa, kun siihen ei tarvi investoida (Case D).”*

Haastateltavien puheesta voidaan tehdä johtopäätös siitä, että kilpailijat ovat osa startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiä. Jos on uusi yrittäjä alalla, pitää pystyä tekemään jotain paremmin kuin kilpailija, jotta yritys voi menestyä. Kilpailijat voivat

joko haitata tai parantaa yrityksen toimintaa. Kilpailijat voivat osallistua startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin siten, että heidän avoimen ja näkyvänä oleva tieto monistuu alkaviin yrityksiin.

*"Toki on niinki, että paljo tulee käytettyä, justihin että kopioo niitä hyviä hommia toisilta, varsinki, varsinki aluuksi (Case A)."*

*"Jos kilpaalija teköö jonku asian niinku vähä niinku alta riman, niin sitte oletetahan, että meidänki pitää tehrä väärin (Case C)."*

*"Kyllä ku kilpaalija toimii huonosti, niin ohan se sit etu meille (Case C)."*

**Tutkimusorganisaatiot.** Ainoastaan yksi haastateltava tuo esiin, että heidän nykyiseen yritystoimintaansa ja tuotteeseen on vaikuttanut eräs tutkimusorganisaatio. Se, että muiden haastateltavien puheesta ei löydy tutkimusorganisaatioita, voidaan katsoa johtuvan siitä, että muilla haastateltavilla ei ole ollut tarvetta käyttää tuotteen tai palvelun kehittämiseen tutkimusorganisaatioita. Haastateltava joka mainitsee yhteistyöstä tutkimusorganisaation kanssa, kertoo, että ensimmäisen version epäonnistuttua, tutkimusorganisaatiolta haettiin apua, jotta tuotetta voitiin kehittää. Voidaan siis todeta, että riippuen yrityksen toimialasta, tutkimusorganisaatioiden rooli vaihtelee.

*"Mut varmaan mejän piti ajaa seinään, et me niin ku ymmärrettiin, et se ei voi näin mennä. Sitte me putsattiin taas pöytä kokonaan, muistan se oli 2011 keväällä, niin että tapettiin se mejän demo ja kesällä me tehtiin sit sellanen tota uus stadi siihen. 2011 kesällä, et mitä tälle vois tehdä, käytettiin siinä asijantuntijaa tai tällästä niin ku IT-alan konsulttifirmaa. Ja niitten raportist oli kyl hyötyä (Case D)."*

**Ideat, keksinnöt.** Kolme haastateltavaa kertoo omien sekä asiakkaiden ideoiden vaikuttaneen siihen, millainen yrityksen liiketoiminta on nyt. Yksi haastateltava kertoo halunneensa muista, alalla toimivista yrityksistä, poikkeavan ulkonäön ja toteaa sen olevan oman ideoinnin tulosta. Toisaalta ideat ja keksinnöt ujuttautuvat liiketoimintaekosysteemiin ja toisaalta yrittäjän ekosysteemiin. Voidaan kuitenkin ajatella, että liiketoiminta ei olisi tietynlainen ilman noita ideoita tai keksintöjä. Voimakkaammin niiden voidaan katsoa vaikuttavan liiketoimintaekosysteemiin kuin yrittäjän ekosysteemiin.

*”Kyllä sitä on ideoitu iteksensä ja muiden kans, millanen yritys ja liiketoiminta pitää olla (Case A).”*

*”Oikiastansa tää sisustus ynnä muu on omaa käsialaa ja se on kyllä ollu hyvä juttu, olla niin ku vähä erilaanen (Case C).”*

**Mentorit, ohjaajat.** Ainoastaan yksi haastateltavista kertoo ohjaajilla olleen vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Nämä ohjaajat ovat yrityksen sijoittajia, mutta antavat vahvaa näkemystä siihen, mihin suuntaan yritys voi kehittyä ja kuinka yritys voi globalisoitua. Tietynlaista ohjausta yrityksen liiketoiminnalle antaa myös hallituksen jäsenet.

*”Ja tota, nyt ku sitte oltiin kolme vuotta oltu tai palveltu asiakkaita, niin nyt haluttiin sitte saada niin ku kansainvälisiä, kansainvälistä niin ku osaamista, globaalin liiketoiminnan kehittämistä. Niin nyt ollaan sitte otettu tähän kaks enkeliä mukaan – lähti kuukaus takaperin advisoriksi ja hallituksen jäseneksi (Case D).”*

**Työmarkkinajärjestöt.** Kukaan haastateltavista ei nosta esiin, että teoreettisessa viitekehysessä esiin noussut, työmarkkinajärjestöt, vaikuttaisi heidän liiketoimintaekosysteemiinsä. Haastateltavat yritykset, joilla on palkattua henkilökuntaa, olisivat voineet asian nostaa esiin, mutta kumpikaan haastateltavista ei näe työmarkkinajärjestöillä olevan vaikutusta heidän startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin. Voidaan ajatella, että työmarkkinajärjestöt vaikuttavat jollain tapaa kuitenkin sellaisen yrityksen liiketoimintaekosysteemin, joka toimii työnantajana ja jolla on työntekijöitä palkattuna, mutta tämän opinnäytetyön tutkimusongelman kannalta sitä ei ole olennaista nostaa esiin.

**Työntekijät.** Kahdella haastateltavalla yrityksellä on palkattua henkilökuntaa ja haastateltavien puheesta saa selkeän käsityksen siitä, että työntekijöillä on suuri vaikutus startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemissä. He kokevat, että ilman oikeanlaista henkilökuntaa yritys ei olisi sellainen, kun se nyt on.

*”Siihen mun mielestä ei vaikuta mikää muu, ku sen työntekijät, loppujen lopuksi kumminki ne työntekijät, jotta kyllä se on niin ku, siihen pitää investoida. Ja sitä kautta, jos on hyvät, hyvät miehet, niin kyllä mä nyt uskon, et se on suurin syy minkä takia kaikki täällä, väkiä käy (Case C).”*

*"No ihan varmaan, niin ku se ensimmäinen, niin ku se meidän kolmen tiimi, mikä silloin lähti aikanaan tekemään, niin kyllähän se nyt, niin kun sen tavat ja sen niin ku sitoutuminen on vaikuttanu siihen mimmost porukkaa täällä on niin ku ensinnäkään hankkiutunu." "Et kyl se ihan varmasti näkyy kaikilla firmassa ja liiketoiminnan onnistumisessa (Case D)."*

**Epäviralliset tietokanavat.** Lähes kaikkien haastateltavien puheesta nousee liiketoimintaan vaikuttava, epävirallinen tiedotuskanava: puskaradio. Toisaalta tämän voidaan katsoa olevan liiketoimintaekosysteemissä osa asiakkaita ja heidän vaikutusta liiketoimintaan. Ajatellaan siis niin, että yrityksen asiakas on kertonut hyvästä palvelusta tai tuotteesta muille ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen liiketoiminta-ekosysteemiin. Osa yrittäjistä kuitenkin näkee puskaradion olevan jopa tärkeämpi yrityksen menestyksen kannalta, kuin mikään muu tiedotuskanava. Startup-vaiheessa yrittäjät kokevat saavansa puskaradion kautta hyvää huomiota ja kokevat, että puskaradio on ehdottomasti yksi lisäasiakkaita tuova keino. Tästä syystä tämä on haluttu eritellä tässä työssä erillisenä elementtinä.

*"Eipä oo hirveesti tarttenu mainostaa, ku on tullu asiakkaita kuulopuheiden perusteella (Case A)."*

*"Puskaradiohan on niinku yks tärkeimmistä, tärkein, kyllä se on mikä on tuonu eniten asiakkaita (Case B)."*

*"Aivan riittävän usein, että tuloo, että on kuullu pelkää hyvää siellä ja täällä ja tuolla, ja niin pois päin (Case C)."*

Yksi haastateltava nostaa myös esiin sen, että epävirallisessa tiedotuskanavassa saattaa olla myös niitä vaikuttajia, jotka vaikuttavat ei-toivotulla tavalla yrityksen liiketoimintaan. Yrittäjä kokee, että asiakkaiden tuttavilla saattaa olla vaikutuksia nykyisiin tai potentiaalisiin asiakkaisiin.

*"Asiakkaiden kaverit voi vaikka sanoa niille, että mä tiedän paremman autokorjaamon tai että mä oon ostanu vielä paremman tuotteen tai ollu tyytyväinen johonki toiseen yritykseen ja esimerkiksi jonku kaveri voi olla, et on ollu tyytyväinen johonki toiseen verkkokauppaan, niin sit voi munki tyytyväinen asiakas siirtyä siihen toiseen verkkokauppaan ja voi sit tehdä ostoksen kaverinsa suosituksesta ostoksen toisesta verkkokaupasta (Case A)."*



**Markkinat.** Kaikki haastateltavat mainitsevat sen, että esimerkiksi alueellinen markkinatilanne on vaikuttanut siihen, että he ovat lähteneet perustamaan yrityksen. Case B ei suoranaisesti sano markkinatilanteen vaikuttaneen liiketoiminnan aloittamiseen, mutta heidän puheestaan voi tulkita, että he halusivat tuoda pienelle paikkakunnalle lisää tarjontaa ja jotain sellaista, mitä paikkakunnalta ei vielä löytynyt. Case D:n tapauksessa markkinoilta puuttui kokonaan tuote, jollaista he lähtivät kehittämään.

*”Et silloin ku tota verkkokauppaa lähti pyörittää, nii oli hyvä markkinatilanne. Oli nii kovat hinnat, et oli helppo lähtee. Korjaamoolla tuntuu aina olevan töitä, et miks ei sit yks mahtunu sit joukkoon (Case A).”*

*”Et olihan täs ny, niin ku kartaltaki kattottuna aika, aika hyvä paikka sinänsä ja mitä ku yks huonomaineenen kilpaalija oli vaan täs kylällä (Case C).”*

*”Me sit ruvettiin selvittelemään, et mitä sille (asiakkaiden toiveelle) vois tehdä ja sit huomattiin aika äkkiä, et siel on, et sellast ei oo niin ku tarjolla, tarjolla sellast, niin ku avointa paikkaa (Case D).”*

**Yleinen taloustilanne.** Kaikki haastateltavat ovat huomanneet, että yleinen taloustilanne, jonka siis katsotaan olevan tällä hetkellä huono, vaikuttaneen yrityksen liiketoimintaan, joko negatiivisesti tai positiivisesti. Varsinkin yrittäjät, jotka kokevat yleisen taloustilanteen vaikuttavan liiketoimintaan negatiivisesti, kokevat, että alkavan yrityksen on työskenneltävä kovemmin, jotta asema markkinoilla on saavutettavissa.

*”Kyllä se vaan vaikuttaa, varsinki ku on vielä markkinarakoa saavuttamatta, nii pitää kilpailla asiakkaista kovemmin (Case A).”*

*”Vaikka katsastus onki pakollista, niin kyl ne asiakkaat valittoo helposti halvemman ja jos ei oo halvin, niin täytyy tehdä kovasti töitä, että saa ne asiakkaat ittelle (Case C).”*

Case B kokee taloustilanteen vaikuttavan sekä negatiivisesti että positiivisesti.

*”Toki sillälaila niin ku, et taloudellinen tilanne, et ku on huono taloudellinen tilanne ihmisillä, niin kyllä ehdottomasti vaikuttaa. Et, se on just se sisustustavara, mistä ensimmäisenä pihistetään, et se jätetään ostamatta. Mut, sitte taas niin ku vastaavasti kahvila, sitte niin ku li-*

*sääntyy, et sitte tullaan herkuttelemaan, ja istumaan sitte ystävien kans sitte (Case B)."*

Case D kokee huonon taloudellisen tilanteen olevan jopa positiivinen vaikuttaja heidän liiketoiminnalleen, se on lisännyt jopa yrityksen tarjoaman tuotteen kysyntää.

*"Pelkästään positiivisesti. Meidän palvelu on sellanen, et siihen ei, koska meidän ratkasu on päinvastanen perinteisestä IT-palvelusta, jossa joudutaan tekee valtavat investoinnit ensin ja kustannukset on isot. Että päinvastoin, että tää tilanne niin kun, et jotkut firmat on jopa investointikiellossa, niin sillonhan meidän palvelu on etulyöntiasemassa, kun siihen ei tarvi investoida (Case D)."*

**Trendit.** Haastateltavat yritykset, jotka toimivat ainoastaan Suomen markkinoilla, kokevat, että tämän päivän trendi kotimaisen ja lähellä tuotetun suosimisesta, on vaikuttanut positiivisesti heidän liiketoimintaansa. Haastateltavat kokevat, että markkinoille on ollut helpompi tulla, kun ihmiset ovat oppineet arvostamaan oman alueen yrittäjiä ja lähellä tuotettuja tuotteita. Vaikka esimerkiksi Case A:n ja Case B:n tuotevalikoimista löytyy ulkomailla tuotettua tavaraa, he katsovat, että asiakkaat tuovat rahansa mieluummin pieneen yritykseen kuin suuriin ketjuihin.

*"On se ollu mahtava kuulla asiakkailta, et ne haluaa tukea oman alueensa yrittäjiä (Case A)."*

*"Kyllä lähellä tuotetun arvostus on näkyny meillä, kyllä joo ehdottomasti. Et tulee just kommenttia, et ihanaa ku ei maistu niin teolliselta tai et kylä tälläsest itetehrystä viittii maksaakki (Case B)."*

*"Kyllähän se nyt aika hyvin tieretään, että kilpailijalla, et siellä pääomat karkaa ulkomaille, niin kyllä ny mieluusti kannatetaan sitte kotimaasta, et jokku tuo sen aika hyvinki julki. Mut se on ollu vaan positiivista se." (Case C)."*

**Media, sosiaalinen media, ansaittu media.** Puhuttaessa median vaikutuksista, kaksi haastateltavaa kertoo medialla olevan yrityksen liiketoimintaan jonkinlaisia vaikutuksia. Erityisesti Case A:n toiseen liiketoimintaan on vaikuttanut positiivisesti uusiutuvan energian esillä oleminen mediassa.

*”Verkkokauppahan media vaikuttaa ainaki paljo, paljo, ehkä autokorjaamoon toimintaan ei niinkää, no ehkä rengas, kausiasioihin, mutta ei ny muute varmaa siihen autokorjaamotoimintaa. Mutta siihe verkkokauppahan vaikuttaa kyllä, niin ku positiivises mieles. Nyt on ollu niin paljo juttua aurinkopaneeleista ynnä muuta, et kyl oon huomannu, et ihmiset on paremmin liikkeellä niitten asiootten kans (Case A).”*

Kaikki haastateltavat kokevat sosiaalisen median hyödyntämisen olevan tärkeä osa liiketoimintaa. Aineistosta nousee esiin selkeästi se, että sosiaalisen median olemassa olo ja etenkin siellä oleminen, on auttanut viemään yritystä eteenpäin. Kaikki haastateltavat kokevat, että alkavan yrityksen on ehdottoman tärkeää olla esillä sosiaalisessa mediassa ja hyödynnettävä sen tuomia mahdollisuuksia.

*”Kyllähän se on, jos ei sosiaalis medias oo millään tavalla näkyvis, niin se on ku ampuus ittiänsä jalkahan (Case A).”*

*”Facebookin käyttämiseen, et se et sinne pitää laittaa kuvia ja monilla on just se, et ne alottaa sen ja sit se lopahtaa kuvien laitos ja et siel pitää olla koko ajan niin ku asialla, et sitte se niin ku vetää ihmisiä, et sun pitää koko ajan laittaa sinne kuvia (Case B).”*

*”Kyl tuo Face on antanu hyvin näkyvyyttä meille, et ihmiset on hoksannu, et tällänen ja tällänen yritys on. Ja onhan se ollu niin ku sillai tosi hyvä, ku siel voi olla ilmaaseks, niin alottaneelle tosi kätevä ja edullinen (Case C).”*

*”Noi omat sosilaalisen median kanavat, niin niitten maksimaalinen hyödyntäminen, on niin ku helpottanu. Et sitä kautta pystytään rakentaa sitä huomioo, et tällänen on olemassa (Case D).”*

Kolme neljästä haastateltavasta yrittäjästä nostaa esiin ansaitun median vaikutukset. Ansaittu media tarkoittaa siis jonkun riippumattoman, kolmannen osapuolen kirjoittamaa lehtijuttua, artikkelia tai yleisönosastokirjoitusta (ks. esim. Oksanen, 2015). Kaikki kolme haastateltavaa kokee ansaitun media olleen erittäin hyödyllinen siihen, että yritys on saanut näkyvyyttä ja uusi yritys on tullut tunnetuksi. Voidaan katsoa, että startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemissä erityisesti ansaittu media vaikuttaa yritykseen positiivisesti.

*”Mehän ei olla niin ku maksettuja mainoksia käytetty missään. Oikeestaan koko olemassaolo aikana on ollu vissiin kolme maksettua mainosta, kaks tai kolme. Mehän kuitenkin useammassa sisustuslehdessä*

*ollaan oltu, sisustusalan kirjoissa, ollaan oltu niin ku kuvien kanssa, niin ku lähinnä kotikuvien kanssa, mut nää on kuitenkin kaikki, et ollaan näkyvillä jossain, tai on jotain lehtijuttuja jossain tai muita, niin ne on kaikki sitä mainosta mistä ei tarvi maksaa ja ne on vaikuttanu kyllä tosi positiivisesti (Case B).”*

*”Kyllä meille on tullu porukkaa, ihan sillä et miest on tehty juttuja paikallisiin lehtiin. Ja se on ollu ihan kiva, et naama ja yritys tuloo heti alkuunsa tutuksi (Case C).”*

*”Media on meille erittäin tärkeä sidosryhmä, et ku meillä kuitenkin puhutaan massatuotteesta, että kyllä ansaittu media on meille tosi tärkeä siinä mieles. Et tälläseen firmaan, niin mediaan me ei olla budjetoitu oikeestaan yhtään rahaa (Case D).”*

## **4.2 Yrittäjän ekosysteemi startup-vaiheessa haastateltavien näkökulmasta**

Yrittäjän ekosysteemin elementtien löytäminen haastateltavien puheesta suoraan oli haasteellisempaa kuin liiketoimintaekosysteemin elementtien. Tämä johtui oikeastaan siitä, että haastateltavat kokivat kuitenkin kaiken itseen vaikuttavan ja yrittäjästä itsestään lähtevät asiat vaikuttavan suoraan liiketoimintaan. Taustalla täytyy kuitenkin muistaa teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt ajatukset siitä, että yrittäjä ja liiketoiminta eriytyvät. Liiketoimintaan vaikuttavat erilaiset verkostot ja toimijat kuin yrittäjään. Edelleen on hyvä muistaa, että myös yrittäjän ekosysteemi hakee mallia luonnon ekosysteemeistä – yrittäjä on riippuvainen ympäristöstään, toisista yrittäjistä, ja heidän käyttäytymisestään ja toiminnoista. Ja kuten haastateltavista käy ilmi, yrittäjä voi omistaa useamman liiketoiminnan, mutta aineiston analyysin pohjalta näyttää siltä, että hyvin samat seikat vaikuttavat yrittäjään startup-vaiheessa, oli liiketoiminta millaista tahansa. Haastateltavien puheesta ei selkeästi noussut esiin, että liiketoiminta olisi kovinkaan erillään heistä itsestään: *”Siis enempihän tää yrittäjyys on niin ku elämäntapa, kaikki vaikuttaa kaikkehen (Case B).”* Teoreettista viitekehystä apuna käyttäen, aineistosta pystyttiin kuitenkin analysoimaan niitä elementtejä, jotka vaikuttavat enemmän yrittäjään kuin liiketoimintaan. Taustalla täytyy myös muistaa, että usein yrittäjän tekemät päätökset ja valinnat oman ekosysteemin jäsenistä vaikuttavat liiketoimintaan.

Alla olevasta taulukosta (ks. taulukko 4) voidaan havaita, että yrittäjän startup-vaiheen ekosysteemin elementit ovat enemmän erilaisia jokaisella yrittäjällä, kuin liiketoimintaekosysteemin elementit. Tämä puoltaa teoreettisessa viitekehysesäkin esiin nousutta asiaa – jokaisen yrittäjän ekosysteemi on ainutlaatuinen (Isenberg 2011, 6). Haastateltavien puheesta kuitenkin nousi yllättävän paljon yhtäläisyyksiä ja näitä elementtejä voidaan jo pitää yleispätevinä. Suurin osa haastatteluista nousseista elementeistä voidaan kuitenkin löytää, joko kaikilta haastateltavilta tai vähintään kolmelta.

Taulukko 4. Yrittäjän ekosysteemin elementit startup-vaiheessa haastateltavien näkökulmasta.

<b>Yrittäjän ja startup-vaiheen ekosysteemin elementit teoreettisessa viitekehysesä</b>	<b>Case A</b>	<b>Case B</b>	<b>Case C</b>	<b>Case D</b>
Valtio, hallitus, lainsäätäjät	X	X	X	X
Työmarkkinajärjestöt				
Normit	X		X	
Infrastrukturi				
Työvoima			X	X
Koulutus	X		X	X
Varhaiset asiakkaat, asiakkaat	X	X	X	X
Rahoittajat, raha	X		X	
Verkostot	X			
Ammatilliset tuet, palvelut	X	X	X	X
Toiset yrittäjät	X	X	X	X
Aika	X	X	X	X
Taidot, asenne	X	X	X	X
<b>Haastateltavien puheesta nousseet, muut yrittäjän ekosysteemin elementit</b>				
Perhe	X	X	X	

**Valtio, hallitus, lainsäätäjät.** Kaikki haastateltavat eivät nosta esiin, että startup-vaiheessa, teoreettisessa viitekehysesä (ks. luku 2.4 ja kuvio 7) esiin nousseet valtio, hallitus tai lainsäätäjät vaikuttaisivat heihin yrittäjinä. Olisi kuitenkin järjetön-

tä väittää, ettei kaikkiin yrittäjiin vaikuttaisi Suomen valtio. Esimerkiksi Suomen yrittäjien (2013) nettisivuilta löytyy lista, mitä kaikkia yrittäjän tulee hoitaa ennen kuin yritystä voi perustaa ja esimerkiksi yrittäjän eläkelain (L 22.12.2006/1272) mukaan, jokaisen yrittäjän on otettava yrittäjän eläkevakuutus. Yksi haastateltavista mainitsee yrittäjän korkeat sivukulut ja toteaa itselle palkan nostamisen olevan startup-vaiheessa melkein mahdotonta. Voidaan siis katsoa, että jokaiseen yrittäjään valtio, hallitus ja lainsäätäjät ovat vaikuttaneet yrityksen startup-vaiheessa.

*”Et jos nyt vielä sitä ajatellaan, niin onhan nää yrittäjää kohti aikamoiset nää sivukulut, mitä niinku siinä yrityksen pyörittämisessä on, et siitä ei pääse mihinkään, ja kyllä ne alkuun tuntuu hurjalta (Case B).”*

Yksi haastateltavista on hakenut käynnistysvaiheessa itselleen starttirahaa. Voidaan katsoa, että valtion tarjoamat tuet, ovat joillekin yrittäjille ehto. Loput haastateltavat eivät ole syystä tai toisesta hakeneet tai saaneet starttirahaa.

*”Hain starttirahaa, jotta pysty ittekki elämään (Case C).”*

**Työmarkkinajärjestöt.** Teoreettisessa viitekehysessä esiin noussut, työmarkkinajärjestöt, ei tule ilmi kenenkään haastateltavan puheesta. Ja kuten edellisessä luvussa (ks. luku 4.1) todettiin työmarkkinajärjestön olevan yrityksen startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemin ulkopuolella, myöskään yrittäjän startup-vaiheen elementtiin ei kuulu työmarkkinajärjestöt.

**Normit.** Teoreettisessa viitekehysessä yrittäjän ekosysteemiin kuuluu Isenbergin (2011, 7) näkemysten mukaan normit. Näillä hän tarkoittaa yhteiskunnan suvaitsevuuutta riskiä ja virheitä kohtaan, yrittäjän sosiaalisen aseman tukemista ja yrittäjän mahdollisuutta vaurastua. Kahden haastateltavan kanssa keskusteltiin yrittäjämönönteisistä asenteista alueellisesti ja koko yhteiskunnallisesti. Molemmat kokevat oman alueensa kuntien vaikuttavan positiivisesti yrittäjään. Molemmat haastateltavat kokevat, että kunnat tukevat uusia yrittäjiä. Samalla yrittäjät näkevät, että alkaville yrittäjille on tarjolla todella paljon sekä ilmaisia että maksullisia palveluita, jotka yhteiskunta tarjoaa. Haastateltavat katsovat yhteiskunnallisten normien edistävän ja rohkaisevan yrittäjäksi alkavia. Ainoastaan yksi haastateltava sanoi, ettei heidän yritykselle tai yrittäjille ole alueellista merkitystä, missä he toimivat. Voidaan

kuitenkin katsoa, että normit ovat jonkinlaisessa osassa startup-vaiheen ekosysteemiä haastateltavien näkökulmasta.

*"Kyllä mä tiedän, että kaikkennäkööstä palvelua olis tarjolla alakavalle yrittäjälle, verkostoitumispalveluita, tapaamisia, ja kaikkennäkööstä kuntoutushommaa, kaikkia, niinku mitä tahansa. Ja kyl must tuntuu, et ainaki se madaltaa yrittäjäksi lähtemisen kynnystä (Case A)."*

*"On kyl ollu mahtava, että kaupunki tukoo alkavaa yrittäjää. Ja onhan noita palveluita tarjolla, kunhan ehtiis (Case C)."*

**Infrastrukturi.** Infrastruktuurilla Isenberg (2011, 7) tarkoittaa yrittäjille saatavia tukia, kuten televiestintää, kuljetusta, logistiikkaa, energiaa, alueita ja klustereita. Haastateltavien puheesta ei selkeästi nouse esiin mitään sellaista, minkä voitaisiin katsoa olevan osa infrastruktuuria ja sitä kautta tärkeä osa yrittäjän startup-vaiheen ekosysteemiä. Täytyy muistaa, että Suomessa esimerkiksi televiestinnän tai logistiikan toimivuus on itsestään selvää kaikilla alueilla, joten harvemmin kukaan kokee sitä esimerkiksi haasteelliseksi.

**Työvoima.** Kaksi neljästä haastateltavasta kehuu vuolaasti yrityksen työntekijöitä ja heidän osuuttaan yrityksen liiketoiminnan menestymiseen. Toinen haastateltavasta nostaa esiin sen, että yrittäjä itse on päässyt huomattavan paljon vähemmällä päänvaivalla, kun hänen ei ole tarvinnut miettiä henkilökunnan osaamista tai sitoutumista. Vaikka työntekijöiden pääasiallinen vaikutus on haastateltavien näkökulmasta liiketoimintaekosysteemissä, voidaan haastateltavien puheesta kuitenkin ymmärtää, että työntekijät vaikuttavat yrittäjään myös henkilökohtaisesti.

*"Tietysti ny vähemmälläki murheella ja ressillä ihminen vois viikkonsa viettää, mutta silti en nyt ehkä entiseen palaasi kumminkaan. Ja onneks on tullu, tai on saanu tänne niin hyvä porukka, ettei niitä oo tarvinnu ressata (Case C)."*

**Koulutus.** Kolme neljästä haastateltavasta nostaa esiin oman koulutustaustansa ja sen vaikutukset liiketoimintaan. Kaksi haastateltavaa nostaa selkeästi esiin sen, että oikeastaan koulutuksen puute, on ollut hiukan hidasteena yritystä käynnistettäessä. Liiketoiminnan kannalta, nämä kaksi haastateltavaa ovat oman alansa ammattilaisia, mutta kokevat, että yrittäjyydestä on opittu paljon, mutta opittavaa on vielä paljon. Yrittäjän startup-vaiheen ekosysteemiin vaikuttaa yrittäjän koulu-

tus, kokemus tai kokemattomuus. Tietysti myös yrityksen harjoittama liiketoiminta voi vaikuttaa siihen, onko uuden yrittäjän koulutustaustalla merkitystä tai hyötyä liiketoiminnan kannalta. Mutta kaiken kaikkiaan haastateltavat kokevat, että yrittäjyys on oma toimialansa opeteltavaksi ja vuosien varrella kerrytetty kokemus kantaa loppuelämän, vaikka liiketoiminta vaihtuisi tai sitä ei enää olisikaan. Yksi haastateltavista kokee, että olisi päässyt hiukan nopeammin eteenpäin, jos hänellä olisi ollut kokemusta yrittäjyydestä.

*”Itte korjaamopuolehen oli koulutus jo valamiina, mutta sitte yrittäjäksi, niin siihen on paras koulutus vaan kasvaa. Toki, jos olis joku yrittäjäpuolen koulutus, nii ei siitäkää haittaa olis, olis jotaki asioita osannu ehkä tehrä helpommallaki (Case A).”*

*”Itte homman tekeminen on heleppua, mutta sitte kaikki muu niin, teoriapuoli mitä tuloo, niin, niin ku tämän alan yrittämises kautta sitte muuten niin ku tietysti yrityspuoles, se on kaikki uutta, mutta kyllä se on pikku hiljaa, en mä tiedä oppiiko, mut tajuaa mitä kaikkia siinä on. Olishan se nopeuttanu alkusysteemejä, ku olis monen homman tienny ennalta (Case C).”*

**Varhaiset asiakkaat, asiakkaat.** Mielenkiintoista kyllä, mutta kaikkiin haastateltaviin yrittäjiin on vaikuttanut vahvasti varhaiset asiakkaat. Jokaisesta haastatteluai-  
neistosta nousee selkeästi samoja piirteitä siitä, mikä on ollut yksi syy siihen, miksi haastateltavat ovat lähteneet viemään liiketoimintaa eteenpäin. Tuo piirre on selkeästi varhaiset ”asiakkaat”. Asiakkaat lainausmerkeissä, koska kaikki eivät ole olleet maksavia asiakkaita tai varsinaisesti tuotteen tai palvelun testaajia. Nuo varhaiset ”asiakkaat” ovat liittyneet jokaisen haastateltavan yrittäjän ekosysteemiin niin, että he ovat antaneet sysäyksen liiketoiminnan käynnistämiseen ja yrittäjäksi lähtemiselle. Yksi haastateltava yrittäjä kertoo uskaltaneensa lähteä liiketoiminnan laajentamiseen, verkkokaupasta kivijalkamyymäläksi ja kahvilaksi, juuri varhaisten asiakkaiden toiveesta ja rohkaisusta.

*”Se oli se kysyntä, et ku tosiaan se ensimmäinen vuosi oli se, et syötiin niitä cupcakeja, niin sit, joku tuota niin, sit mä jotenki huomasin et ne alko, et täs alko muutkin istumaan täs kahvilan nurkas, ku vaan ne ystävät ja, ja sit vaan joku vaan varmaan lohkas että, et saakohan täältä ikään mitään muuta ku cupcakeja, sit mä uskallsin lähtee yrittää sitä hommaa (Case B).”*



*"Asiakkaat sano, et tällänen ja tällänen paikka tarvittais, missä yhteinen tieto jaetaan ja, ja se tuli aika monesta tuutista ja se anto sysäksen tälle yritykselle (Case D)."*

Osa haastateltavista yrittäjistä tunnustaa nykyisten asiakkaiden vaikuttavan yrittäjän käyttäytymiseen, siihen kuinka ja koska asiakasta palvellaan, etenkin, kun yritys on vielä alkutaipaleella.

*"Jos mull ois vakiintunu asema ja ikään kuin arvostettu asema asiakkaiden näkökulmasta, niin mulla olis varaa tavallansa, ikään kuin tinteilla vähän, ny täytyy olla hyvin nöyrää (Case A)."*

*"(Naurua) Kyl täs on ollu tai on joutunu vähä nöyristellä ja totta kai pitää palvella asiakkaat satakymmen rosenttisesti aina, mut kyllä sitä ku alkuun kilpaalee asiakkaista, nii joutuu tehdä vähemmän töitä ja käyttäytyä tietyllä tapaa (Case C)."*

**Rahoittajat, raha.** Käytännössä kaikki neljä haastateltavaa puhuvat rahoittajien vaikutuksista liiketoimintaan, mutta kaksi haastateltavaa yrittäjää kokee erityisesti rahoituksen saannin vaikuttavaan myös yrittäjään itseensä.

*"Ja totta kai ne vaikuttaa, jos ei oo rahaa, niin sitte yrittäjän ideat jää toteuttamatta, ja sitte tietysti se rahootus aiheuttaa niille, sille yrittäjälle stressiä ja samoon sille liiketoiminnalle stressiä (Case A)."*

*"Rahootuksen saanti oli tärkeää, ette olisi niin ku kovin korkea kynnyks aloittaa. Ja kyllä starttiraha helpotti pirusti, oli vähemmän itellä ressiä (Case C)."*

**Verkostot.** Yksi haastateltavista tuo esiin, että hän on hyödyntänyt omia, jo olemassa olevia verkostoja yritystä perustettaessa. Haastateltava kertoo hyödyntäneensä esimerkiksi omia kaverisuhteita, että on saanut mahdollisimman hyviä toimittajasuhteita. Samoin haastateltava kertoo kyselleensä tuttavilta ja kavereiltaan mielipiteitä esimerkiksi rengasvalikoimasta. Muut haastateltavat kokevat verkostojen löytyneen yrityksen myötä ja vaikuttavan enemmän suoraan liiketoimintaan.

*"Sellaanen mitä mä oon hyödyntäny ja mitä on ollu mulle yrittäjänä hyvä, hyväksi ja sitä kautta on tietysti liiketoiminnallekin, nii omat verkostot, ettei oo tarvinnu sitä printtimediaa tai muuta, käytännössä ollenkaa, että se on siitä huolimatta tuloo uusia asiakkaita ja ja asiakkaita ny yleensäkki (Case A)."*

**Ammatilliset tuet, palvelut.** Kaksi haastateltavasta yrittäjästä sanoo yrittäjien neuvontapalveluista olleen heille itselleen hyötyä siinä mielessä, että ovat uskaltaneet ryhtyä yrittäjiksi. He kokivat saaneensa tukea ja kannustusta oman yrityksen perustamiseen. Molemmat yrittäjät kokivat ammattilaisten neuvontapalvelut kuitenkin muuten lähes hyödyttömiksi, koska eivät kokeneet saavansa sieltä muuta kuin nipun esitteitä, eikä riittävän henkilökohtaista palvelua. Kirjanpitäjät ovat olleet jokaisen haastateltavana yrittäjän tukena yrityksen perustamishetkestä lähtien ja haastateltavat kokevat, että kirjanpitäjän palkkaaminen on ollut ehdottoman tärkeää. Osa haastateltavista korostaa kirjanpitäjän tärkeyttä enemmän kuin toiset, mutta tämä saattaa johtua haastateltavien aiemmasta kokemuksesta tai kiinnostuksesta.

*”En mä oikeen tiedä, et oliko niistä neuvontajutuista hyötyä, ehkä, ehkä silleen, et sai vahvistusta omille ajatuksille, tavallansa vihreetä valoo, et pysty lähtee (Case A).”*

*”Ne näytti vihriää valoa, jotta kyllä tämä näyttää ookoo jutulta ja jotta miehellä on järki pääs, et ei tää ny mitää pilivilinnoja oo rakentamas ja niin pois päin ja ja, ne osas sitte neuvoa, mihinkä niin ku mennä sitte. Ja toki, kirjanpitäjä on palkattu, et se osaa neuvoa ja hoitaa sitä puolta, ei itte olis ymmärtäny kyllä yhtään (Case C).”*

Yksi haastateltavista yrittäjistä on kokenut yrittäjien neuvontapalvelujen vaikuttaneen yrityksen alkuvaiheen liiketoiminnan muotoon negatiivisesti.

*”Meidät tyrmättiin ihan täysin, ihan täysin siellä. Se vaikutti muhun sen verran, et mä en sit kumminkaan uskaltanu, et sit mä painotin tätä sisustus, sen takia tää oli sisustusliike niin ku ensin. Ne vähän säikäytti (Case B).”*

**Toiset yrittäjät.** Kaikki haastateltavat yrittäjät tuovat haastattelussa esiin, että he ovat kyselleet kokemuksia ja vinkkejä toisilta yrittäjiltä. Kaksi haastateltavista katsoo, että toisista yrittäjistä ja heidän mielipiteistään on ollut haittaa, kun yritystä on perustettu. Vaikka toisten yrittäjien mielipiteet eivät ole vaikuttaneet siihen, että yritystä ei olisi perustettu, haastateltavat kokevat, että mielipiteet ovat saaneet yrittäjän pohtimaan ja epäilemään yrityksen kannattavuutta. Yksi haastateltava sanoo toisten yrittäjien aiheuttaneen paineita yrityksen aukioloihin. Vaikka kolmepäiväi-

sestä aukiolosta päätettiin yrittäjien kesken, he kokevat, että muiden yrittäjien näkemykset ovat saaneet heidätkin epäilemään aukioloaikojen toimivuutta.

*”Ykski kilpaileva yrittäjä toivotti tervetulleeks kuolleeseen kylään yrittäjäksi, niin kyllä se aina pistää miettimään, et onko tää kannattavaa sit kuitenkaan (Case A).”*

*”Jokku on niin ku sitä mieltä, ett ei missään tapaukses riitä kolme päivää viikos, et ei tää oo taloudellisesti kannattavaa millään, et paineet on tavallaan niin ku, muualta päin (Case B).”*

*”Joku vanhempi yrittäjä, joskus sanoo, jotta jos sä meinaat jonku yrityksen perustaa, ja jos sä tavallaan ajattelet, että paikalliset olis asiakahia, ja niin poispäin, niin ei tuu toimimahana. Nii kyl sitä tietty miettii, onko siinä perää (Case C).”*

Yksi haastettavista kertoo yrityksen toimivan samassa työyhteisössä toisten yritysten kanssa. Vaikka yritykset eivät varsinaisesti tee yhteistyötä keskenään, on työyhteisöllä suuri merkitys kaikkiin sen sisällä toimiviin yrityksiin.

*”Täll on tietysti aika iso merkitys, tälläsella työyhteisöllä, et on useampaa eri paloa ja näkökulmaa ja pysyy niin ku aika virkeenä täs. Me tehdään töitä tääl yhdessä, jokainen tekee omaa juttua, tää on vaan niin ku työyhteisö. Ja kyllä siitä, sit niin ku, koituu erilaista työssä jakamiseen ja työssä viihtymiseen ja oppimiseen liittyviä juttuja (Case D).”*

**Aika.** Kaikissa haastatteluissa nousee voimakkaasti esiin aika. Jokaista yritystä on perustettu yrittäjien käytettävissä olevalla ajalla ja sen kanssa. Haastateltavista kukaan ei ole lähtenyt suin päin perustamaan yritystä, vaan ovat ajan kanssa suunnitelleet, tehneet päätöksiä, hahmotelmia ja hankkineet tarvittavaa tietoa. Esimerkiksi Case B:n ensiaskeleet on otettu jo 2009, mutta yritys on perustettu vasta vuonna 2012. Osittain aika liittyy ennen yritystä perustettavaan vaiheeseen, mutta osittain sen voidaan katsoa liittyvän vahvasti startup-vaiheeseen. Ilman hyvää suunnittelua, yritykset eivät olisi sellaisia kuin ne nyt ovat.

*”Ku päätoimiseks yrittäjäksi lähin, niin kyllä sitä tuli mietittyä vuoden päivät ja sit yritystä korjaamaa rakennettiin puol vuotta, et tähän pisteeseen päästiin (Case A).”*

*”Varmaan vuosi on asiaa haudottu ja reilu puol vuotta meni siihen, et yritys saatiin tälläseks ku se nyt on (Case C).”*

*”Yritys on 2012 perustettu, niin me ollaan sitä ideaa, ollaan lähdetty viemään eteenpäin jo 2009 elokuussa. Ja tosi kurinalasesti päätettiin tehrään kymmenen tuhat tuntii töitä ja sit katotaa et mis ollaan (Case D).”*

Muutama haastateltava kertoo myös ajan puutteen haittaavan yrityksen kehittymistä. Ideoita ja kehittämissuunnitelmia olisi paljon, mutta nykytilanteessa aika ei tahdo riittää siihen.

*”Ideoita olis kyllä ja kehittämissuunnitelmia, mutta aikaa niihin vain ei oo. Jotaki kehittämispalveluutaki oon harkinnu, mut tuntuu kyllä, et kaiken ajan vie tää nykyinen toiminta (Case A).”*

*”Ideoita uusien asiakkaiden hankkimiseks olis, mutta sitte ku täs päivän mittaan on tekemistä ollu, niin se on kaikki unohtunu ja ei oikeen oo aikaakaan suunnitella sellasia (Case C).”*

**Taidot, asenne.** Yrittäjän taidot, asenne ja luonne nousee esiin kaikista haastatteluista. Taidoilla ei tässä kohtaa tarkoiteta yrittäjän kolutusta tai osaamista, vaan taitoja toimia yrittäjänä. Haastatteluista nousee yrittäjien uskallus tehdä omaa juttuaan ja omalla tavalla. Kaikista aineistoista päällimmäisenä huokuu yrittäjien vahva halu ja asenne olla yrittäjiä, joka osaltaan on vaikuttanut siihen, millainen yritys on nyt.

*”Oma yrittäjä luonne, ja sitten tuota halu olla itsensä herra ja vapaa päättämään asioista. Ja minkä moinen yritys on nyt tällä hetkellä, siihen on varmasti vaikuttanut ehkä eniten just se, että millälailailla niin ku, niin ku oma ajatus siitä asiasta, kuinka se vois mennä (Case A).”*

*”Se oma pää pitää pitää siinä että mitä myy ja nimenomaan tehä rohkeasti sitä mitä, mistä ite tykkää ja mihi ite uskoo (Case B).”*

Yhdestä haastattelusta nousee voimakkaasti yrittäjien kurinalainen työskentely, kunnioitus ja ihailu toisia ja työtä kohtaan, epäonnistumisista oppiminen ja siitä ylösnouseminen.

*”Meil oli kaikilla niin ku valtava kurinalasuus ja kunnioitus työtä kohtaan ja sitte se, et se kunnioitus sitä työtä kohtaan on niin ku, teki nyt mitä tahansa, niin se tehdään aina niin ku viimesen päälle. Ja sitte totta, kolmas oli semmonen varaukseton, niin ku ihailu ja kuunioitus toisii kohtaan, et se oli niin ku ja kyl mä uskon, että se niin ku kantaa tähän päivään asti (Case D).”*

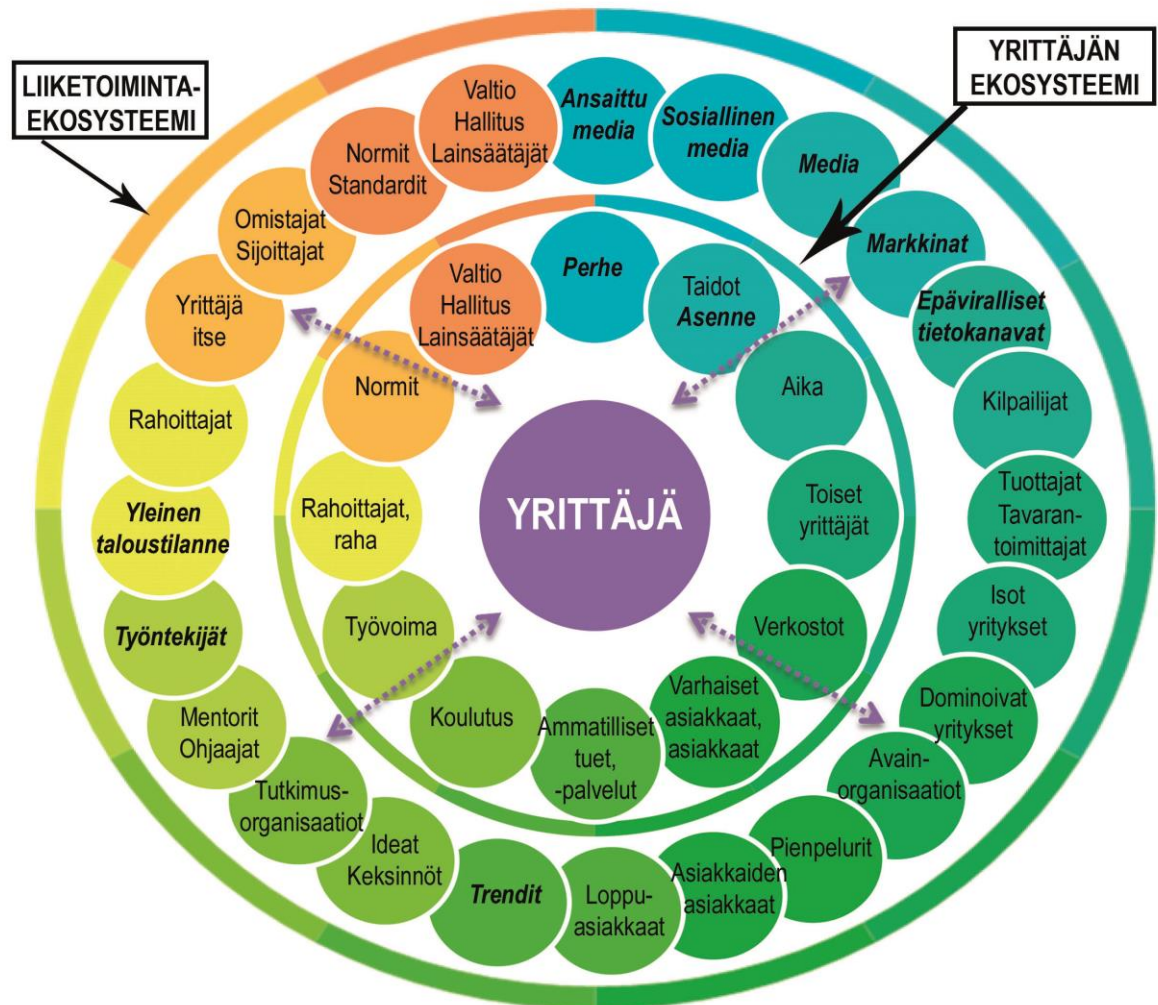
**Perhe.** Vaikka perhe voisi lukeutua yrittäjän omiin verkostoihin, haluttiin se tuoda esiin omana erillisenä elementtinään, koska se nousi voimakkaasti esiin kolmen haasteltavan puheesta. Haastateltavat kokevat, että erityisesti yrityksen alkuvaiheessa perheen rooli ja tuki, on ollut erittäin merkityksellinen. Yhdessä haastattelussa nousee esiin, että perhe on jopa ollut toppuuttelemassa yrityksen laajentamista. Yhdessä haastattelussa yrittäjä kertoo, että perhe on ollut muistuttelemassa yrittäjyyden kääntöpuolista ja raskaudesta. Kaikki haastateltavat kuitenkin korostavat, että perheeltä on saanut korvaamatonta tukea yrityksen startup-vaiheessa, kun monia asia on vielä hyvin epävarmaa ja jopa sekasortoista.

*”Kyllähän se pitää se kotitouhu pyöriä ja jos se olis ollu mun harteilla, et kyllähän sen pyöriminen olis aika hidasta ollu, et kyllähän se on tietysti vaatinu, varsinki rakennusvaihees, et tääl on oltu aamusta iltaan, yritetty rakentaa, niin korvaamaton apu on ollu perheestä (Case C).”*

### 4.3 Mallinnus startup-vaiheesta

Tämän alaluvun tarkoitus on muodostaa kuvion (ks. kuvio 11) avulla käsitys siitä, millainen on startup-vaiheen ekosysteemi haastateltavien ja aineiston analyysin perusteella. Kuviossa 11, on koottu kaikki aineistosta nousseet startup-vaiheen elementit, sekä liiketoimintaekosysteemin että yrittäjän ekosysteemin. **Lihavoidut** ja *kursivoidut* elementit ovat niitä elementtejä, jotka ovat nousseet haastateltavien puheesta ja jotka eivät ole olleet teoreettisessa viitekehyksessä esillä. Näin voidaan helposti nähdä, kuinka paljon tutkimustulokset poikkeavat teoriasta.

## STARTUP-VAIHEEN EKOSYSTEEMI



Kuvio 11. Startup-vaiheen ekosysteemi.

Kuviossa yrittäjä on kaiken keskiössä, koska tutkimustulosten perusteella voidaan ajatella, että yrittäjä vaikuttaa eniten siihen, millainen on startup-vaiheen ekosysteemi. Toki täytyy muistaa, että liiketoimintaekosysteemiin ja yrittäjän ekosysteemiin kuuluu paljon sellaisia tekijöitä, jotka eivät ole yrittäjän valinnoista kiinni. Vaikka luvussa 2.1 esitetään, että yrittäjyydessä liiketoiminta ja yrittäjä eriytyvät, ei ole korrektia esittää tämän tutkimuksen aineiston pohjalta, että liiketoiminta olisi kovin kaukana yrittäjästä.

Kuviosta 11 voidaan nähdä, että erityisesti liiketoimintaekosysteemin elementit ovat startup-vaiheessa oikeassa yritysmaailmassa hyvin samankaltaisia kuin millaisena sen nähdään olevan kirjallisuudessa. Teoriassa startup-vaiheen ekosys-

teemi esitetään varsin erilaisena (ks. luku 2.5 ja kuvio 8) kuin tämän työn tutkimustulokset osoittavat. Tämän voidaan kuitenkin osittain katsoa johtuvan siitä, että StartupCommonsin (2015b) luoman kuvion taustalla ei ole ajattelua siitä, että liiketoiminta ja yrittäjä olisivat erillisiä. Osittainen eroavaisuus, teoriassa esiteltyihin kuvioihin, johtuu myös siitä, että nämä kuvat eivät ole suomalaisten tutkijoiden näkemyksiä. Kaiken kaikkiaan teoriassa esitetyt kuvat ovat kuitenkin luoneet hyvän pohjan käytännölle. Tutkimuksen varsinaiset johtopäätökset on käytynä luvussa 5.1.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tämän luvun tarkoitus on tehdä tutkimustulosten avulla johtopäätökset ja yhteenveto siitä, *millainen on startup-vaiheen ekosysteemi?* Luvussa 5.1 käsitellään johtopäätöksiä yrittäjyydestä ja startup-vaiheesta, käyttäen apuna teoreettista viitekehystä ja tutkimustuloksia. Luvussa luodaan yleinen kuva siitä, kuinka hyvin teoria ja käytäntö kohtaavat, tämän työn tulosten pohjalta. Luku 5.1 on jaettu alalukuihin (luku 5.1.1 ja 5.1.2) alaongelmien mukaan. Luvussa 5.1.1 käsitellään syvällisemmin startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiä ja luvussa 5.1.2 käsitellään yrittäjän ekosysteemiä. Molemmissa luvuissa teoria ja tutkimustulokset käyvät vuoropuhelua. Luvussa 5.2 tehdään vielä yhteenveto tutkimuksesta ja kerrotaan näkemyksiä siihen kuinka tämän työn tuloksia voisi käyttää ja soveltaa. Luvussa 5.3 pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaihioita.

### 5.1 Startup-vaiheen ekosysteemi

Tämän työn keskeisenä motivaatiotekijänä oli ymmärtää yritysten alkutaipaleen toimintaympäristöä, käyttäen apuna alalla uutta ja nousevaa, ekosysteemi-ajattelua. Useiden tutkimusten (mm. Audretsch 2012; Brüderl & Preisendöfer 1998; Littunen & Tohmo 2003; Matalamäki ym. 2015) perusteella yritysten erilaiset verkostot ovat merkittävässä roolissa. Myös tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että aloittaneet yritykset tarvitsevat ympärilleen hyvin monimuotoisen verkoston, ekosysteemin, jonka avulla yritykset ja yrittäjät voivat kehittyä, kasvaa ja saavuttaa kilpailuetuja. Sekä liiketoimintaekosysteemin että yrittäjän ekosysteemin hyödyntäminen tuottavat korvaamatonta etua alkavalle yritykselle.

Se, miksi kirjoittaja käsitteli työssä liiketoimintaa ja yrittäjää erillisinä, pohjautui pitkälle Tallin ym. (2013) näkemyksiin siitä, mikä yrittäjyydessä muuttuu. Vaikka opinnäytetyön tutkimusongelman kannalta ei ollut tärkeintä tutkia, ovatko Tallin ym. (mt.) näkemykset liiketoiminnan, yrittäjän ja yrittäjyyden eriytymisestä paikkaansa pitäviä, voidaan tähän ottaa kantaa tutkimustulosten perusteella. Haastateltavat yrittäjät näkevät liiketoiminnan ja yrittäjän liittyvän vahvasti toisiinsa. Erityisesti yksin toimivat yrittäjät näkevät kaikkien yrittäjään vaikuttavien tekijöiden vai-



kuttavan suoraan liiketoimintaan. Tästä syystä kirjoittajan tekemä mallinnus startup-vaiheesta (ks. kuvio 11) luotiin niin, että yrittäjän ekosysteemi on kaiken keskiössä, joka laajentuu liiketoimintaekosysteemiin. Haastatteluista löytyneiden tulosten perusteella voidaan tukea Tallin ym. (mt.) näkemyksiä. Liiketoimintaan vaikuttavat erilaiset asiat kuin yrittäjään. Esimerkiksi alkavaan yrittäjään voi vahvasti vaikuttaa perheen tuki ja mielipiteet. Hiukan yleistäen voidaan ajatella, että perhe ei välttämättä vaikuta suoranaisesti liiketoimintaan. Tämä puoltaa ajatusta siitä, että yrittäjä ja liiketoiminta eriytyvät. Kuitenkin syy-seuraussuhteen kautta, perhe voi tietyllä tapaa vaikuttaa yrittäjän liiketoiminnallisiin päätöksiin ja sitä kautta liiketoimintaan. Ilman liiketoiminnan ja yrittäjän eriyttämistä, tutkimustulokset olisivat saattaneet jäädä löyhiksi. Pelkkään startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin keskittyminen olisi antanut virheellistä kuvaa siitä, millainen kokonaisuus startup-vaiheen ekosysteemi on.

Tutkimuksen rajauksissa kerrottiin, että opinnäytetyössä ei oteta kantaa haastateltavien yritysten kasvun määrään, mutta mainittakoon, että jokaisen yrityksen kasvu on ollut positiivista ja edelleen menossa positiiviseen suuntaan, kysynnän kasvaessa. Kaikki haastateltavat yrittäjät kokivat yrityksen elinkaarivaiheen hiukan eri tavalla. Voidaan ajatella, että tämä riippuu siitä, mitkä ovat yrittäjän omat tavoitteet ja millaiseen kasvuun yrittäjä itse on tyytyväinen. Toiset haastateltavat yrittäjät kokivat yrityksen olevan vielä kehitysvaiheessa, kun taas toiset näkivät, että yritys on jo saavuttanut tietynlaisen pisteen, johon on pyritty. Kaikki haastateltavat kuitenkin näkevät, että tulevaisuudessa yrityksellä on mahdollisuuksia kasvaa ja laajentua. Kukaan yrittäjistä ei koe, että yritys olisi ainakaan vielä kokenut nk. kuolemanlaaksovaihetta, jossa yritys olisi joutunut tietynlaiseen taantumaa ja se olisi uhannut yrityksen olemassaoloa. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoo yrityksen laajentuneen ja laajentuvan kansainvälisille markkinoille. Tämän voidaan osittain katsoa johtuvan siitä, että tällä yrityksellä on palvelu, jolla on mahdollisuudet laajentua globaalisti. Lopuilla haastateltavilla yrityksillä mahdollisuudet globaaliin laajentumiseen vaatisi yrityksen konseptin monistamista ja sellaisten palvelujen tai tuotteiden tuottamista, jotka antaisivat mahdollisuuden kansainvälisille markkinoille.

### 5.1.1 Startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemi

Moore (1993; 1996) sekä Lansiti ja Levien (2004b; 2004c) määrittelevät liiketoimintaekosysteemin taloudelliseksi yhteisöksi, jonka tarkoituksena on tuottaa palveluita ja tuotteita asiakkaille. Mallia tuon yhteisön käyttäytymiseen kirjoittajat hakevat luonnon ekosysteemistä, jossa lajit ovat riippuvaisia toisistaan, ympäristöstään ja hyödyntävät toinen toistaan. Tuo ajattelu pidettiin toisena punaisena lankana tutkimusongelman lisäksi, tutkimustuloksia analysoitaessa. Haastatteluista pyrittiin löytämään yritykseen startup-vaiheessa kriittisimmin vaikuttaneet tekijät, ne tekijät, joita ilman yritys ei olisi sellainen kuin se nyt on.

Haastatteluissa nousi esiin Mooren (1996, 28) ajatusten tueksi se, että liiketoimintaekosysteemi ei kunnioita perinteisiä toimialan rajoja, vaan se ylittää nuo rajat. Jokaisen haastateltavan startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemi sisältää paljon sellaisia yritykselle kriittisiä toimijoita, jotka eivät kuulu haastateltavan yrityksen toimialaan. Esimerkiksi mainostoimistojen hyväksikäyttäminen, on ollut muutamalle haastateltavalle yritykselle kriittinen yhteistyökumppani, jotta yrityksen ulkoinen ilme on saavutettu. Myös erilaiset palvelujen tuottajat ja tuotteiden toimittajat, jotka ylittävät toimialarajat, ovat olleet haastateltaville yrityksille kriittisiä, jotta yrityksen asiakkaille voitaisiin tuottaa mahdollisimman suurta arvoa. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, että huonot yhteistyökuviot saattavat hidastaa yrityksen kehittymistä ja kasvamista. Startup-vaiheessa yhteistyökumppaneiden valinta kannattaa tehdä huolella, liiketoimintaa on helpompaa pyörittää ja viedä eteenpäin.

Liiketoimintaekosysteemi -ajattelun pioneerit, Moore (1993; 1996) ja erityisesti Lansiti ja Levien (2004b; 2004c) näkevät liiketoimintaekosysteemin jäsenten olevan riippuvaisia avainorganisaation käyttäytymisestä, niiden jakamasta tiedosta ja avoimista alustoista, joista jäsenet voivat hyödyntää ja parantaa omaa osaamistaan. Tässä työssä tutkimustuloksista nousi esiin, että avainorganisaatioiden hahmottaminen yritysten startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemeistä ei ole kovin helppoa. Osan haastateltavien liiketoimintaan vaikuttaa vahvasti tietty avainorganisaatio, joka säätelee koko liiketoimintaekosysteemiä, mutta toisissa yrityksissä avainorganisaatiota tai sen merkitystä ei pystytty selkeästi todentamaan. Toisaalta, ylipäättään erilaisten roolien hahmottaminen ei ollut tämän työn kannalta tärkeää. Tärkeämpää oli ymmärtää, että startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin vaikut-

tavat eri rooleissa ja erikokoiset yritykset. Mainittava on kuitenkin, että yhden haastateltavan yrityksen voidaan katsoa olevan avainorganisaatio. On siis täysin mahdollista luoda yritys, joka luo muille yrityksille arvoa ja toimia itse avainorganisaationa.

Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että jokaisella yrityksellä on osittain mahdollisuus muodostaa oma startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemi. Toki jokaisen haastateltavan ekosysteemistä löytyy sellaisia jäseniä, joiden olemassa oloon on lähes mahdotonta vaikuttaa, kuten valtio. Tutkimustulosten perusteella voidaan tukea Järven (2013) väitteitä siitä, että jokaisella yrityksellä on mahdollisuus osittain luoda liiketoimintaekosysteemi itse. Kaikki haastateltavat yrittäjät ovat pystyneet vaikuttamaan esimerkiksi siihen, millaisia yhteistyökumppaneita yrityksen liiketoiminta hyödyntää. Olisi ehkä jopa väärin väittää, ettei yrityksellä tai yrittäjällä ole mahdollisuutta vaikuttaa liiketoimintaekosysteemiin. Kaikkiin ekosysteemin jäseniin yritys ei voi vaikuttaa, mutta yritykseen kriittisimmin vaikuttaviin jäseniin kyllä.

Kriittisiä startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemin jäseniä vaikuttaisi olevan erilaiset palvelua tai tuotetta tukevat toimijat, kilpailijat, rahoittajat, valtio, asiakkaat, yrittäjä itse, omistajat, työntekijät, sosiaalinen ja ansaittu media. Tutkimustuloksissa korostuu työntekijöiden, asiakkaiden, yrittäjän/omistajien, rahoituksen saannin ja ansaitun median roolit. Nämä elementit nousevat esiin hyvin vahvasti lähes jokaisesta haastattelusta. Näiden elementtien voidaan siis katsoa olevan merkittävässä roolissa startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemissä. Tämä osittain kumoaa esimerkiksi Deschryveren ym. (2015, 1) näkemykset siitä, että suomalaisyritysten startup-vaiheen ekosysteemin tärkein sisältö koostuisi yliopistoista, tutkimuslaitoksista, rahoittajista, yhteisöllisistä ryhmistä, standardointiorganisaatioista ja ammattijärjestöistä. Yliopistojen roolia olisi eteläpohjanmaan alueella mahdotonta todentaa, sillä täällä haastateltavien yritysten läheisyydessä ei sijaitse yliopistoja. Ammattikorkeakoulujen tai ylipäätään koulujen roolia ei kukaan haastateltava korosta, joten näiden roolia startup-vaiheen ekosysteemissä voidaan pitää tämän työn tutkimustulosten perusteella mitättömänä. Tämä puoltaa Feldin (2012, 52) ajatuksia siitä, että yritykset eivät ole riippuvaisia kouluista.

Eriyistä huomiota, etenkin liiketoiminnan kasvaessa, tulisi kiinnittää yrityksen omistajuuteen ja hallitukseen. Vaikka vain yhdessä haastateltavassa yrityksessä on useampi henkilö hallituksen jäsenenä, ei niiden merkitystä voida vähätellä. Tutkimustuloksista on hyvä nostaa esiin, että hallituksen jäsenet tulee valita tarkoin. Mahdollisuuksien mukaan, hallitukseen olisi hyvä valita ulkopuolisia jäseniä, jotka pystyvät omalla osaamisella viemään yritystä eteenpäin.

Kappaleessa 2.3.3 käsiteltiin liiketoimintaekosysteemin lähikäsitteitä taulukossa 1. Tämä taulukko luotiin Apilon, Valkokarin ja Vesalaisen (2014, 38) sekä Peltoniemen (2005a, 62) näkemysten pohjalta. Taulukosta erityisesti julkisten toimijoiden rooli täytyy nostaa esiin tämän opinnäytetyön tutkimusten perusteella. Taulukossa julkisten toimijoiden roolia liiketoimintaekosysteemissä vähätellään. Varmaksi ei voi sanoa, johtuuko tämä siitä, että yhdysvaltalaiset tutkijat Moore, Lansiti ja Levien eivät korosta julkisten toimijoiden roolia niin voimakkaasti. Kuitenkin yhdysvaltalaiset Hechavarría ja Ingram (2014) esittävät, että yrittäjän ekosysteemiin ja sitä kautta liiketoimintaekosysteemiin, julkinen valtiovalta vaikuttavat eniten. Myös Suomessa julkisten toimijoiden rooli on hyvin vaikuttavassa asemassa, erityisesti jos ajatellaan startup-vaiheen ekosysteemiä. Tämän työn tutkimustulokset osoittavat, että sekä yrittäjä että liiketoiminta, joko hyödyntävät tai joutuvat tekemisiin julkisten toimijoiden kanssa. Erilaiset lait ja säännökset ohjailevat liiketoimintaa ja sanelevat säännöt, joiden puitteissa liiketoimintaa voidaan harjoittaa. Haastateltavat kuitenkin itse hiukan väheksyvät julkisten toimijoiden roolia, johtuen osittain siitä, että tiettyihin säännöksiin on jo totuttu. Osittain tämä johtuu siitä, että haastateltavat näkevät, että julkisiin toimijoihin yrittäjän on mahdoton vaikuttaa. Olisi kuitenkin väärin väittää, etteivät julkiset toimijat ottaisi osaa yrityksen startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin. Kuten edellä todettiin, liiketoimintaa sääntelevät lait yms., tarjolla on myös valtion tarjoamia erilaisia tukia. Osa haastateltavista kertoo käyttäneensä julkisten toimijoiden rahoitusta tai muuta vastaavaa, kehittääkseen liiketoimintaa. Osa haastateltavista näkee, että ilman noita tukia liiketoimintaa olisi ollut mahdotonta viedä eteenpäin.

Vaikka jokainen haastateltava koki yritykseen vaikuttaneet tekijät hyvin eri tavoin, löytyi kaikista aineistoista yhteneviä piirteitä. Haastatteluaineisto alkoi kylläntyä voimakkaasti jo kolmannen haastattelun kohdalla. Viides tai kuudes haastattelu ei

olisi todennäköisesti tuottanut uusia tuloksia. Yhteneviä piirteitä löytyi myös teoreettisen viitekehyksen kanssa. Yhtä elementtiä lukuun ottamatta, kaikki teoriassa esiintyvät liiketoimintaekosysteemin elementit nousivat esiin kaikista neljästä haastattelusta. Voidaan siis todeta, että liiketoimintaekosysteemin teoreettinen näkökulma ei poikkeakaan kovinkaan paljoa todellisuudesta. Haastatteluista nousi startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin kahdeksan uutta elementtiä. Täytyy kuitenkin muistaa, kuten kappaleessa 2.3.2 on todettuna, että liiketoimintaekosysteemi - ajattelun pioneirit, Moore (1993; 1996) sekä Lansiti ja Levien (2004b; 2004b) eivät ota varsinaisesti kantaa siihen, mitkä toimijat eivät kuuluisi liiketoimintaekosysteemiin. Näiden kahdeksan ”uuden” elementin nouseminen tutkimustuloksista ei siis kumoa teoriaa vaan se täydentää sitä. Täydennyksen voidaan ajatella johtuvan osittain siitä, että tämä työ tutki yrityksen tiettyä elinkaarivaihetta, myöhemmässä vaiheessa liiketoimintaekosysteemi saattaisi olla erilainen. Osittain tämän täydennyksen voidaan katsoa myös johtuvan siitä, että liiketoimintaekosysteemi - ajattelun taustalla ovat yhdysvaltalaiset eikä suomalaiset tutkijat.

Haastatteluaineistosta nousseet, ”uudet” elementit vaikuttaisivat olevan, osa erittäin kriittisiä ja osa vähemmän kriittisiä, startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemin osia. Nämä kahdeksan haastatteluista noussutta elementtiä olivat trendit, yleinen taloustilanne, media, sosiaalinen media, ansaittu media, markkinat, työntekijät ja epäviralliset tietokanavat. Lähes kaikki elementit nousivat kaikista haastatteluista, joten näiden voidaan katsoa olevan osa startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiä. Erityisesti työntekijöiden ja ansaitun median roolit korostuvat lähes kaikissa haastatteluissa. Näiden kahden tekijän mahdollisuudet ja hyödyntäminen tulisi huomioida erityisen hyvin startup-vaiheessa. Esimerkiksi ansaitun median avulla haastateltavat kokivat saaneensa korvaamatonta ja positiivista näkyvyyttä yrityksen alkutaipaleella. Tutkimustuloksista käy ilmi myös sosiaalisen median maksimaalinen hyödyntäminen. Kaikki haastateltavat korostivat sosiaalisessa mediassa näkyvyyden tärkeyttä ja hyötyjä. Ne haastateltavat, jotka korostivat työntekijöiden roolia, pitivät ehdottoman tärkeänä löytää ja kunnioittaa hyviä työntekijöitä. Yksi startup-vaiheen yrityksiä hyödyttävä tieto on, että yleiset trendit ovat hyödyttäneet alkavia yrittäjiä. Esimerkiksi suomalaisuuden tai lähellä tuotetun esille tuominen voi nousta yrityksen yhdeksi kilpailuvaltiksi.

Kuten tämän työn johdannossa on todettu, lähes kaikki yritykset kohtaavat Euroopan talouskriisistä joutuen suuria haasteita. Myös tämän työn tutkimustulokset osoittavat, että yleinen taloustilanne vaikuttaa startup-vaiheen yrityksiin ja liiketoimintoihin. Osalla se voi vaikuttaa jopa positiivisesti, riippuen yrityksen tarjoamasta palvelusta tai tuotteesta. Yleinen kuva on kuitenkin se, että yritykset joutuvat tekemään yleisen ja huonon taloustilanteen vuoksi enemmän töitä. Tämä vaatii yrityksiltä kykyä uudistua tai kykyä hahmottaa tarjolla olevat hyödyntämisen mahdollisuudet. Työn tutkimustuloksista nousi esiin, yhtenä kilpailukyvyn mahdollistajana yhteistyö kilpailijoiden kanssa. Varsinaista Mooren (1996, 12) määrittelemää yhteisevoluutiota (*co-evolve*) ei esiintynyt tutkimustuloksissa, mutta yhteistyö voitiin niistä todeta. Yhteistyön kautta yritykset pystyvät hyötymään toisistaan tietojen ja taitojen avulla. Osittain jopa niin, että lopettavien kilpailijoiden varastot ostetaan käypään kauppahintaan pois. Toisaalta kilpailijoiden maantieteellinen sijainti nähdään olevan hyödyllinen startup-vaiheen yrityksille, näin voidaan houkuttaa kilpailijan asiakkaat oman yrityksen asiakkaiksi, tekemällä asiat paremmin. Kilpailijoita ei kannata arastella tai kilpailijoiden kanssa yhteistyön tekemistä ei kannata karttaa, vaan ottaa niistä kaikki hyöty irti ja ymmärtää sen tuomat mahdollisuudet. Yhdessä haastattelussa kilpailijoiden kanssa tekemä yhteistyö tuottaa yrittäjän näkemysten ja kokemusten mukaan asiakkaille suurempaa arvoa, kuin että yhteistyötä ei tehtäisi. Samalla kilpailija hyötyy yhteistyöstä niin, että haastateltavan yrityksen asiakkaat eivät käytä kilpailijan omaa kilpailijaa. Kilpailijoiden kanssa yhteistyön tekeminen pidemmälle vietyinä, voisi synnyttää uusia innovaatioita.

Mooren (1993, 76) lanseeraama liiketoimintaekosysteemi -käsite ja sen ajattelun tausta, antoi tälle tutkimukselle vahvan pohjan ajatella kokonaisvaltaisesti liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä ja kuinka startup-vaiheen liiketoiminnat hyödyntävät toisia toimijoita, selviytyäkseen, kehittyäkseen ja menestyäkseen. Mooren (1993; 1996) ja myös Lansitin ja Levienin (2004b; 2004c) näkemykset liiketoimintaekosysteemeistä ovat varsin käyttökelpoisia, käytäntöä ajatellen. Se, miten liiketoiminta jokaisen aloittavan yrityksen kohdalla sitten muodostuu, riippuu osittain yrittäjän tekemistä valinnoista. Muodostumiseen voi vaikuttaa myös esimerkiksi liiketoiminnan harjoittama toimiala, maantieteellinen sijainti ja sen hetkinen lainsäädäntö. Tutkimustulosten perusteella vaikuttaisi kuitenkin siltä, että toimialasta riippumatta, startup-vaiheen liiketoimintaekosysteemiin kuuluu hyvin samanlaisia elementtejä.

Tämä voidaan perustella sillä, että tutkimus tehtiin hyvin erilaisille toimialoille ja siitä huolimatta aineisto alkoi toistaa itseään jo hyvin varhaisessa vaiheessa.

### **5.1.2 Startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemi**

Isenbergin (2011; 2013) näkemykset yrittäjän ekosysteemistä toimivat tämän startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemin tutkimisen pohjana. Haastattelujen ja tutkimustulosten perusteella yrittäjät kokevat oman ekosysteeminsä hiukan eritavalla kuin Isenberg (mt.). Täytyy kuitenkin muistaa, että Isenbergin (2011, 7) näkemysten tarkoitus on enemmänkin herättää julkinen valta näkemään yrittäjän ekosysteemin jäsenet kuin todentaa yrittäjien näkemyksiä. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan poikkea niin vahvasti teoreettisesta viitekehystä, että teoriaa voitaisiin pitää virheellisenä. Tämän työn tutkimustulokset puoltavat Isenbergin (mt.) ajatuksia siitä, että jokaisen yrittäjän ekosysteemi on ainutlaatuinen. Vaikka haastatteluista nousee yleistettäviä elementtejä, niiden vaikutusten painotukset ovat hyvin erilaisia. Toiset yrittäjät kokevat esimerkiksi perheen tai rahan vaikuttavan yrittäjään enemmän kuin toiset. Mutta yhtä kaikki, startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemin elementit näyttävät toistuvan lähes jokaisen haastateltavan yrittäjän startup-vaiheessa.

Yrittäjä valitsee oman ekosysteeminsä, ainakin osittain. Sitä vastoin, liiketoiminta-ekosysteemiä voivat ohjailla muut yritykset. Yhteistä liiketoimintaekosysteemin ja yrittäjän ekosysteemissä ovat valtio, hallitus, lainsäätäjät, työntekijät, asiakkaat ja rahoittajat. Voidaan kuitenkin katsoa, että näillä elementeillä on myös suora vaikutus yrittäjään itseensä, eikä vain pelkkään liiketoimintaan. Esimerkiksi osa haastateltavista yrittäjistä nosti esiin, että rahoituksen saaminen vaikuttaa yrittäjään ja yrittäjän stressitasoon. Tämä puoltaa World Economic Forumin (2013, 5) selvitystä siitä, että yrittäjät myös maailmalla kokevat mm. rahoituksen saannin olevan ratkaisevassa roolissa yrityksen onnistumisessa. Startup-vaiheessa onkin tärkeää kiinnittää huomiota riittävään rahoitukseen, jotta yrittäjän henkilökohtainen talous voidaan taata. Tähän on tarjolla esimerkiksi valtion tarjoamaa starttirahaa. Suomessa mahdollisuudet starttirahan saamiseksi vaihtelevat.

Tutkimuksessa nousi esiin se, että yrittäjät ovat käyttäneet yrittäjille suunnattuja palveluita jonkin verran. Huomion arvoista on kuitenkin se, että kukaan yrittäjistä ei kokenut käytettyjä palveluita hyödyllisiksi. Yksi haastateltavista jopa kertoo palveluiden haitanneen yrityksen käynnistämistä. Olisi siis väärin ajatella, että kaikki yrittäjille tarjottavat palvelut vaikuttaisivat positiivisesti ja rohkaisivat yrittäjää eteenpäin. Nämä palvelut voidaan kuitenkin liittää yrittäjän startup-vaiheen ekosysteemiin, huolimatta siitä ovatko kokemukset olleet positiivisia tai negatiivisia. Tutkimustuloksista nousi esiin myös yrittäjämönteisen ympäristön tärkeys, joka tukee esimerkiksi Masonin ja Brownin (2014, 12) näkemyksiä siitä, että yrittäjyys syntyy hedelmälliselle maaperälle, jossa yrittäjiä arvostetaan ja tuetaan. On kuitenkin vaikea sanoa, millaisia vaikutuksia ei-yrittäjämönteisellä alueella voisi yrittäjän ekosysteemiin olla. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että yrittäjämönteinen alue tukee ja kannustaa yrittäjyyteen. Eri asia on, kuinka paljon yrittäjä itse hyödyntää alueen yrittäjämönteisyyttä, esimerkiksi käyttääkö yrittäjä hyödykseen alueellisia yrityskehitysorganisaatioita.

Startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemistä tutkimustulosten perusteella voidaan erityisesti nostaa esiin yrittäjän omat taidot ja asenne. Siihen millainen yritys on nyt, on vaikuttanut paljon se, kuinka yrittäjä itse asennoituu ja käyttäytyy yrittäjänä. Tutkimustulosten perusteella voidaankin ajatella, että yrittäjän asenteella ja taidoilla on merkitystä startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemissä. Viitalan ja Jylhän (2013, 30) huomautus useista tutkimuksista, joissa ositetaan, että yrittäjän luonteenpiirteillä ei ole tekemistä yrityksen menestyksen kannalta, kumoutuu osittain tämän tutkimuksen perusteella. Näyttäisi siltä, että ei ole yhdentekevää kuinka yrittäjä yrittäjyyteen asennoituu, vaan yrittäjältä tulee löytyä tietynlaista tahtoa, itsekuria ja uskallusta. Näiden voidaan kuitenkin katsoa olevan tietynlaisia luonteenpiirteitä. Yhdestä haastattelusta kävi ilmi, että startup-vaiheessa yrittäjä pyrkii saamaan uusia asiakkaita palvelemalla heitä mahdollisimman hyvin ja asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että esimerkiksi palveluajat voivat ajoittua mihin kellonaikaan tahansa. Asiakkailla voidaan katsoa olevan iso rooli yrittäjän ekosysteemissä yrityksen startup-vaiheessa. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että yrittäjän täytyy uskoa omaan asiaansa, omaan yritykseensä, omiin näkemyksiinsä ja tehdä kurinalaisesti töitä. Jokainen yrittäjä on erilainen, mutta nuo edellä mainitut piirteet nousivat vahvasti esiin tämän työn tutkimustuloksista. Startup-vaiheessa



yrittäjä voi kohdata asioita, jotka tuntuvat ylitse pääsemättömiltä ja vaikka yrittäjän ekosysteemistä löytyy jäseniä, jotka epäilisivät tai vaikuttaisivat negatiivisesti yrittäjään, tärkeintä on löytää uskallus luottaa itseensä ja yritykseen. Toisten yrittäjien vaikutukset voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia. Toisilla yrittäjillä voidaan katsoa olevan samantyyppisiä vaikutuksia yrittäjään kuin yrittäjille suunnatuilla palveluilla, ne joko rohkaisevat tai saavat yrittäjän epäilemään yrittäjyyttä.

Yrityksen kehittäminen ja kasvattaminen vie aikaa ja tutkimustuloksissa nouseekin esiin, että yrittäjän käytössä oleva aika vaikuttaa paljon siihen, mihin asioihin yrittäjän on mahdollista tarttua. Osa yrittäjistä kokee ajanpuutteen vaikeuttavan yrityksen kehittämistä ja eteenpäin viemistä. Ajanhallinta on kuitenkin yrittäjän omissa käsissä ja olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen mihin omat resurssit riittävät. Toinen aikaan liittyvä asia on se, että jokainen yrittäjä on käyttänyt aikaa ennen yrityksen perustamista. Yritystä ei ole perustettu yhdessä yössä, vaan hahmotelmiin ja suunnitelmiin on käytetty aikaa. Osan yrittäjien puheesta voidaan tulkita, että käynnistysvaihe on aikaa vievää, mutta järjestelmällisellä ja rauhallisella suunnittelulla vältetään suurimmat virheet ja pystytään varautumaan moniin asioihin.

Yksi startup-vaiheen yrittäjän ekosysteemiin vaikuttavista tekijöistä on tämän työn tutkimustulosten perusteella yrityksen varhaiset asiakkaat. Näyttäisi siltä, että varhaiset asiakkaat ovat merkittävässä roolissa yrittäjän ekosysteemissä. Yrittäjät ovat uskaltaneet tarttua varhaisten asiakkaiden kysyntään ja lähteneet rohkeasti vastaamaan asiakkaiden toiveisiin. Tietyllä tapaa voidaan jopa ajatella, että ilman varhaisten asiakkaiden kysyntää, yritys ei olisi välttämättä olemassa tai yritysideoita olisi toteuttanut joku muu. Yrittäjäksi aikovan onkin hyvä kuunnella mahdollisten asiakkaiden toiveita tai mahdollisia ongelmia, joihin yrittäjä voisi tarjota ratkaisua. Toinen mikä näyttäisi vaikuttavan yrittäjään ja löytyvän yrittäjän ekosysteemistä, ovat yrittäjän omat verkostot. Osa yrittäjistä kokee verkostojen syntyneen yrittäjyyden myötä, mutta osa yrittäjistä kokee omien verkostojen olleen hyödyksi yritystä perustettaessa. Olisi hyvä kiinnittää huomiota yrittäjän omiin verkostoihin, jota kautta yrittäjällä voisi olla mahdollisuuksia saavuttaa korvaamattomia verkostosuhteita liiketoiminnalle.

Yrittäjän koulutustaustalla voidaan katsoa olevan merkitystä yrittäjän startup-vaiheessa. Tietysti yrityksen toimialasta riippuen, voi olla, että yrittäjä tarvitsee tiet-

tyä ammattiosaamista ja ammattitaitoa, mutta itse yrittäjyyttä olisi myös hyvä opiskella. Tutkimustuloksista nousee esiin, että osa yrittäjistä kokee yrittäjyydessä olevan paljon sellaisia asioita, joihin kouluttautumalla voisi varautua paremmin. Esimerkiksi harvalla yrittäjällä on kokemusta liiketoiminnallisista tunnusluvuista tai yrittäjän velvollisuuksista tai oikeuksista. Ennen yrityksen käynnistämistä yrittäjällä olisi hyvä olla tietyt asiat, kuten kirjanpidolliset asiat, edes jotenkin hallussa, jotta yrittäjä voi ymmärtää liiketoiminnallisia seikkoja. Kaikkeen on toki tarjolla joko maksutonta tai maksullista tukea, mutta yrittäjät kokevat tietyntasoisen yrittäjyyden ymmärtämisen helpottavan ja nopeuttavan yrittäjän startup-vaihetta. Tutkimustuloksissa korostuu hyvän kirjanpitäjän löytäminen. Jos itsellä ei ole kokemusta kirjanpidosta, on tärkeää löytää sellainen kirjanpitäjä, joka osaa neuvoa uusia yrittäjiä mahdollisimman yksinkertaisesti.

Kuten edellä on todettu, jokaisen yrittäjän ekosysteemi on ainutlaatuinen. Menestyvän yrittäjän ekosysteemiä on mahdotonta kopioida, koska se sisältää paljon syy-seuraussuhteita. Tämän työn tutkimustulokset osoittavat, että jokainen yrittäjä kokee oman ekosysteeminsä hyvin eri tavalla, mutta tietty toistuvuus tutkimustuloksista löytyy. Ja kuten Isenberg (2013, 126) toteaa, yrittäjän ekosysteemin ymmärtämisen voidaan katsoa olevan kuin hyvä kartta. Tärkeintä on ymmärtää, millaisia mahdollisuuksia yrittäjän ekosysteemistä voi löytyä ja sitä vastoin millaisia mahdollisia uhkia yrittäjän ekosysteemistä voi löytyä. Tuo hyvä kartta auttaa yrittäjää hahmottamaan millaisten odotusten keskellä hän on ja voi auttaa yrittäjää ymmärtämään omat vahvuudet ja heikkoudet.

## **5.2 Tutkimuksen anti**

Absoluuttista totuutta ekosysteemien hyödyntämisen vaikutuksista yrityksen kasvuun on mahdotonta saavuttaa, sillä yritystoimintaan vaikuttavat ilmiöt voivat olla hyvin monimutkaisia ja sisältävät paljon syy-seuraussuhteita. Voidaan kuitenkin ajatella, että ekosysteemien jäsenten monipuolinen hyödyntäminen on vain positiivista yrityksen kasvulle. Tyhjiössä kehittyminen on mahdotonta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pyrkiä muodostamaan mahdollisimman monipuolinen kuva siitä, kuinka tieteellinen kirjallisuus ja yrittäjien omat kokemukset kohtaavat ja mil-

laisena startup-vaiheen ekosysteemi voidaan kuvata. Tähän tavoitteeseen päästiin huolellisella perehtymisellä tieteelliseen kirjallisuuteen ja hyödyntämällä sitä tutkimuksen eri vaiheissa. Työn tulokset auttavat ymmärtämään millaisessa toimintaympäristössä yritykset toimivat ja kuinka paljon yritykseen tai yrittäjään vaikuttavia tekijöitä on. Jos tarkasteltaisiin vain yhden yrityksen ja yrittäjän ekosysteemejä, voitaisiin sieltä löytää satoja vaikuttavia tekijöitä. Olisi esimerkiksi väärin ajatella, että vain yrityksen tavarantoimittaja vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Tavarantoimittajan liiketoimintaekosysteemiin ja sen toimivuuteen vaikuttavat toiset toimijat ja niiden toisten toimijoiden liiketoimintaekosysteemiin taas toiset toimijat jne. Toimintaympäristö voi siis olla hyvin valtaisa, ja kun tuon toimintaympäristön kokonaisuuden pystyy hahmottamaan, voi sen muutoksiin varautua paremmin.

Jos ekosysteemi -ajattelu olisi paremmin ymmärrettynä osana strategiaa, sen tuomat hyödyntämisen mahdollisuudet olisivat myös paremmin ymmärrettyjä ja niitä olisi helpompi tutkia. Monet yritykset eivät vielä osaa hyödyntää ekosysteemejä niin laajasti, kuin se antaisi mahdollisuuden. Yritykset kyllä ovat osana ekosysteemejä, ja tässä opinnäytetyössä pystytään vain sanomaan millainen on liiketoimintaekosysteemi tai yrittäjän ekosysteemi startup-vaiheessa. Jos haluttaisiin tutkia enemmän hyödyntämisen vaikutuksia, pitäisi yritysten ymmärtää ekosysteemien tuomat mahdollisuudet ja osata käyttää niitä. Kauniston, Rainion ja Sääksjärven (2014, 13–14) kuvaus lehdenleikkaajamuurahaisista antaisi oivan näkökulman ja esimerkin yritysten mahdollisuuksista hyödyntää parviälyä ja toisia yrityksiä. Tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa, että yritykset käyttäytyvät luonnon ekosysteemin tavoin ja liiketoimintaekosysteemin, kuten myös yrittäjän ekosysteemin, olevan todellisuutta yrityksille tänä päivänä. Lajit, eli yritykset hyödyntävät toisiaan ja ympäristöään, mutta joutuvat myös kohtaamaan asioita joihin ei ole mahdollisuutta suoranaisesti vaikuttaa. Kilpailu selviytymisestä on kovaa, vain vahvimmat ja älykkäimmät selviytyvät. Luonnon ekosysteemeihin erona kuitenkin se, että ihmisillä on vapaus valita toimintaympäristö ja vaikuttaa toimintaympäristöön voimakkaammin kuin eliöyhteisöillä. Ihmiset ja yritykset pystyvät myös suunnittelemaan tulevaa ja varautua siihen ja sitä kautta tehdä tietoisia päätöksiä. Tämä työ antaa hyvän kuvan siihen, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia liiketoiminnalla tai yrittäjällä voi olla startup-vaiheessa. Tutkimustulokset osoittavat, että sekä liiketoiminta että yrittäjä joutuvat kohtaamaan hyvin erilaisia toimijoita ja

vaikuttajia, on eri asia kuinka niitä käyttää hyödykseen. Kaikki tässä työssä haastatellut yritykset ovat hyvin kasvaneita, joten voidaan katsoa, että tutkimustulokset olisivat hyödyllisiä hyödynnettäväksi. Tutkimustuloksia voidaan ajatella käytettäväksi osana strategiaa. Näitä tutkimustuloksia voivat hyödyntää niin alkavat yrittäjät kuin yritystoiminnan kehittäjät. Työn tuloksia voidaan hyödyntää myös opetuksessa.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tutkimuksen aikana nousi paljon erilaisia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Esimerkiksi teoreettisessa viitekehyksessä sivuttiin liiketoiminta-ekosysteemien syntyä ja terveyttä. Liiketoimintaekosysteemin syntyyn otettiin ohimennen kantaa sekä teoriassa että tutkimustuloksissa. Mutta sen syvempään ymmärtämiseen tarvittaisiin uusi tutkimus. Miten ekosysteemit syntyvät? Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin kiinnittää huomiota yrittäjän mahdollisuuksiin vaikuttaa ekosysteemiin jne. Tässä työssä ei otettu lainkaan kantaa ekosysteemien terveyteen tai kestävyteen. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten ekosysteemien terveys tai kestävyys vaikuttaa yrityksiin tai yrittäjään. Mitä jos ekosysteemi on epäterve?

Yksi selkeä jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia miten liiketoimintaekosysteemi tai yrittäjän ekosysteemi muuttuu yrityksen eri elinkaarivaiheissa. Millaisia ekosysteemit ovat kun yritys on vakiinnuttanut kasvuasemansa? Yksi mielenkiintoinen tutkimus voisi olla myös tutkimus konkurssiin menneiden yritysten ekosysteemeistä. Oliko yrityksen ekosysteemeillä vaikutusta siihen, että yritys ajautui konkurssiin? Millä tavoin konkurssiin ajautunut yritys hyödynsi ekosysteemejä? Tällainen tutkimus voisi auttaa ymmärtämään ekosysteemien merkitystä ja korostaa kuinka tärkeää on tunnistaa niiden tuomat mahdollisuudet ja uhat.

Tällainen tutkimus olisi mielenkiintoista suorittaa myös suuremmalle joukolle yrityksiä. Tutkimuskysymysten tarkalla suunnittelulla ja asettelulla, tutkimus olisi varmasti mahdollista toteuttaa myös määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Muuttujille voitaisiin laskea tilastollisia tunnuslukuja.

## LÄHTEET

- Adomavicius, G., Bockstedt, J., Gupta, A. & Kauffman, R. J. 2006. Understanding patterns of technology evolution: An ecosystem perspective. University of Minnesota: Department of Information and Decision Sciences, and MIS Research Center.
- Apilo, T., Valkokari, K. & Vesalainen, J. 2014. Ekosysteemi verkottuneessa liiketoiminnassa. Teoksessa: Valkokari, K., Salminen, J., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. [Verkkojulkaisu]. Espoo: VTT. VTT Technology 152.[Viitattu 1.9.2015]. Saatavana: [www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf](http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf)
- Audretsch, D. B. 2012. Determinants of High-Growth Entrepreneurship Report. [Verkkojulkaisu]. OECD/DBA International Workshop: High-growth firms: local policies and local determinants. [Viitattu 21.8.2015]. Saatavana: [http://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch\\_determinants\\_of\\_high-growth\\_firms.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/Audretsch_determinants_of_high-growth_firms.pdf)
- Brüderl, J. & Preisendörfer, P. 1998. Network Support and the Success of Newly Founded Business. [Verkkojulkaisu]. Springer: Small Business Economics, Vol. 10, No. 3, pp. 213–225. Vaatii käyttöoikeuden.
- BusinessDictionary. 2015a. Business. [Verkkosanakirja]. WebFinance, Inc. [Viitattu 15.9.2015]. Saatavana: <http://www.businessdictionary.com/definition/business.html>
- BusinessDictionary. 2015b. Entrepreneur. [Verkkosanakirja]. WebFinance, Inc. [Viitattu 15.9.2015]. Saatavana: <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneur.html>
- BusinessDictionary. 2015c. Entrepreneurship. [Verkkosanakirja]. Web Finance, Inc. [Viitattu 22.9.2015]. Saatavana: <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html>
- Den Hartigh, E. & Van Asseldonk, T. 2004. Business ecosystems: A research framework for investigating the relation between network structure, firm strategy, and the pattern of innovation diffusion. The Netherlands: ECCON 2004 Annual Meeting: Co-Jumping on a Trampoline.
- Deschryver, M., Lehenkari, J., Oksanen, J., Rilla, N. & Still, K. 2015. [Verkkojulkaisu]. Impact of ecosystems: Key results of the Finnish Entergrow survey. Teke-sin Ohjelmatoiminnan strateginen tuki: Policy Brief, 4/2015. [Viitattu 25.9.2015]. Saatavana: [https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief\\_4\\_2015\\_entergrow.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief_4_2015_entergrow.pdf)

- EUR-Lex. 2007. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. [Verkkosivu]. EUR-Lex: Access to European Union law. [Viitattu 4.10.2015]. Saatavana: <http://eur-lex.europa.eu/content/welcome/about.html>
- Feld, B. 2012. Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in your City. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Gruber, F. 2014. Startup Mixology: Tech Cocktail's Guide to Building, Growing, and Celebrating Startup Success. [Verkkokirja]. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken. Saatavana Ebarry-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Halme, K., Salminen, V., Lamminmäki, K., Barge, B., Dalziel, M., Miller, C. & Rikama, S. 2015. Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Edita Publishing Oy. Työ- ja elinkeinoministeriö: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Konserni 10/2015. Edita Publishing Oy. [Viitattu 21.8.2015]. Saatavana: [http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/konserni/nuorten\\_kasvavien\\_yritysten\\_merkitys\\_menestystekijat\\_ja\\_yritystukien\\_rooli\\_kasvun\\_ajurina.97982.xhtml](http://www.tem.fi/ajankohtaista/julkaisut/konserni/nuorten_kasvavien_yritysten_merkitys_menestystekijat_ja_yritystukien_rooli_kasvun_ajurina.97982.xhtml)
- Hechavarria, D. M. & Ingram, A. 2014. A review of the entrepreneurial ecosystem and the entrepreneurial society in the United States: An exploration with the global entrepreneurship monitor dataset. [Verkkajulkaisu]. Journal of Business & Entrepreneurship. Fall 2014 Special Issue. [Viitattu 26.10.2015]. Saatavana: [https://www.researchgate.net/publication/266392166\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Entrepreneurial\\_Ecosystem\\_and\\_the\\_Entrepreneurial\\_Society\\_in\\_the\\_United\\_States\\_An\\_Exploration\\_with\\_Global\\_Entrepreneurship\\_Monitor\\_Dataset](https://www.researchgate.net/publication/266392166_A_Review_of_the_Entrepreneurial_Ecosystem_and_the_Entrepreneurial_Society_in_the_United_States_An_Exploration_with_Global_Entrepreneurship_Monitor_Dataset)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [Verkkokirja]. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press. [Viitattu 27.9.2015]. Saatavana Ellibs-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Iansiti, M. & Levien, R. 2004a. Creating Value in Your Business Ecosystem. [Verkkajulkaisu]. Boston: Harvard Business School, Working Knowledge, 8.3.2004. [Viitattu 24.8.2015]. Vaatii käyttöoikeuden.
- Iansiti, M. & Levien, R. 2004b. Strategy as Ecology. Harvard Business Review: Harvard Business School Publishing. Vol. 82, no. 3. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavana: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology/ar1>
- Iansiti, M. & Levien, R. 2004c. The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston: Harvard Business School Press.
- Innolink Research Oy, Tempo Economics Oy & Suomen Uusyrittäjäkeskus ry. 2010. Tutkimus 2-3 vuotta toimineiden yritysten palvelutarpeista. [Verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Työ ja yrittäjyys 24/2010. [Viitattu

19.9.2015]. Saatavana: [www.firmaxi.kokkola.fi/doc/2-3v\\_tutkimus\\_palvelutarpeet2010-05.pdf](http://www.firmaxi.kokkola.fi/doc/2-3v_tutkimus_palvelutarpeet2010-05.pdf)

Isenberg, D. 2011. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. [Verkkajulkaisu]. Babson Global: The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavana: [http://www.wheda.com/uploadedFiles/Website/About\\_Wheda/Babson%20Entrepreneurship%20Ecosystem%20Project.pdf](http://www.wheda.com/uploadedFiles/Website/About_Wheda/Babson%20Entrepreneurship%20Ecosystem%20Project.pdf)

Isenberg, D. 2013. Worthless, impossible, and stupid: how contrarian entrepreneurs create and capture extraordinary value. Boston: Harvard Business Review Press.

Järvi, K. 2013. Ecosystem architecture design: Endogenous and exogenous structural properties. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kasvuyrityskatsaus 2011. 2011. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Edita Publishing Oy. [Viitattu 19.8.2015]. Saatavana: [https://www.tem.fi/files/29659/TEM\\_Kasvuyrityskatsaus\\_2011.pdf](https://www.tem.fi/files/29659/TEM_Kasvuyrityskatsaus_2011.pdf)

Kaunisto, K., Rainio, K. & Sääksjärvi, I. 2014. Parviällyn biologista alkuperää etsimässä. Teoksessa: Valkokari, K., Salminen, J., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. [Verkkajulkaisu]. Espoo: VTT. VTT Technology 152.[Viitattu 1.9.2015]. Saatavana: [www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf](http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf)

Kogut, B. & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Philadelphia: Organization Science 3: 3, 383-397.

L 27.9.1919/122. Laki elinkeinon harjoittamisen oikeudesta.

L 24.6.1968/360. Laki elinkeinotulon verottamisesta.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

L 22.12.2006/1272. Yrittäjän eläkelaki.

Laine, J.A.T, Kallio, A. & Jokiranta, L. 2014. Menestyksen avaimet pk-yrityksille: näkökulmia käytännön työhön. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Aalto yliopisto, Kuppakorkeakoulu, Pienyrityskeskus. Aalto yliopiston julkaisusarja. Kauppa + Ta-

- lous 7/2014. [Viitattu 20.8.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6020-0>
- Littunen, H. & Tohmo, T. 2003. The High Growth in New Metal-Based Manufacturing and Business Service Firms in Finland. [Verkkojulkaisu]. Small Business Economics, Vol. 21, No. 2, pp. 187–200. Saatavana Springer-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Matalamäki, M., Sorama, K. & Varamäki, E. 2015. PK-yritysten kasvupyrähdysten taustatekijät: suunnitelman toteuttamista vai tilaisuuden hyödyntämistä?. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 109. [Viitattu 19.8.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-29-8>
- Mariotti, J.L. 2002. The Value Network. Executive Excellence. Vol. 19, No. 7, 18. Saatavana Ebsco-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mason, C. & Brown R. 2014. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. [Verkkojulkaisu]. The Netherlands: OECD LEED Programme, Dutch Ministry of Economic Affairs. [Viitattu 22.9.2015] Saatavana: <http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- MetsäVerkko. 2002. Metsäekologian perusteet 1. [Verkkosivusto]. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. [Viitattu 16.9.2015]. Saatavana: <http://virtuoosi.pkky.fi/metsaverkko/index.html>
- Mitleton-Kelly, E. 2003. Complex Systems and Evolutionary Perspective on Organizations: The application of complexity theory to organizations. Pergamon.
- Moore, J. F. 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. [Verkkojulkaisu]. Harvard Business Review: Harvard Business School Publishing. Vol. 71, No. 1, pp.75–86. [Viitattu 15.7.2015]. Saatavana: <http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>
- Moore, J. F. 1996. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: John Wiley & Sons.
- Moore, J. F. 2014. Shared Purpose: A Thousand Business Ecosystems, a Worldwide Connected Community, and the Future. 2. uud. p. Massachusetts: First Ecosystem Concord.
- Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudemaus.
- Nambisan, S. & Baron, R. A. 2013. Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success. Baylor University: Entrepreneurship theory and practice. Volume



- 37, Issue 5, 1071–1097. Saatavana OnlineLibrary-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Nupponen, A. & Harakka, T. 2014. Ekosysteemi – metaforasta käsitelliin. [Verkkolehti]. Terminfo. [Viitattu 16.9.2015]. Saatavana: <http://www.terminfo.fi/sisalto/ekosysteemi--metaforasta-kasitemalliin-15.html>
- Oksanen, J. 2015. Digitaalisen markkinoinnin sanastoa. [Verkkosivu]. Turku: Super Analytics Oy. [Viitattu 17.10.2015]. Saatavana: <http://www.superanalytics.fi/digitaalinen-markkinointi/digitaalisen-markkinoinnin-sanastoa/>
- Peltola, L. 2015. Liikeideasta liikkeelle. 10. uud. p. Helsinki: Edita
- Peltoniemi, M. 2005a. Business ecosystem: A conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution. Tampere: Tampere University of Technology. E-Business Research Center, Research Reports 18.
- Peltoniemi, M. 2005b. Klusteri, arvoverkko ja liiketoimintaekosysteemi innovaatioiden tuottamisen kannalta. Tekosessa: Maula, M. & Peltoniemi, M. (toim.) Tietointensiivinen palvelutoiminta: näkökulmina kompleksisuus ja tiedonhallinta. 2005. [Verkkojulkaisu]. Tampere 2005: e-Business Research Center, Research Reports 25. [Viitattu 20.9.2015]. Saatavana: [https://www.academia.edu/1013107/Tietovirrat\\_itseorganisoituvan\\_toiminnan\\_mahdollistajina](https://www.academia.edu/1013107/Tietovirrat_itseorganisoituvan_toiminnan_mahdollistajina)
- Peltoniemi, M. & Vuori, E. 2004. Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. [Verkkojulkaisu]. Tampere University of Technology. [Viitattu 25.8.2015]. Saatavana: [http://www.researchgate.net/publication/228985086\\_Business\\_ecosystem\\_as\\_the\\_new\\_approach\\_to\\_complex\\_adaptive\\_business\\_environments](http://www.researchgate.net/publication/228985086_Business_ecosystem_as_the_new_approach_to_complex_adaptive_business_environments)
- Peltoniemi, M., Vuori, E. & Laihonon, H. 2005. Business ecosystem as a tool for the conceptualisation of the external diversity of an organisation. Tampere University of Technology, Institute of Business Information Management.
- Porter, M. E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free press.
- Rikama, S. 2014. Teollisuus hiipuu ja palvelut kasvavat EU-maissa – Suomi muutoksen kärjessä. Teoksessa: Yrityskatsaus 2014 ohjausryhmä & Kangaspunta, S. 2014. Yrityskatsaus 2014: Murroksia ja uudistumisia. [Verkkoujulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Kilpailukyky 39/2014. [Viitattu 11.9.2015]. Saatavana: [https://www.tem.fi/files/41042/TEMjul\\_39\\_2014\\_web\\_02102014.pdf](https://www.tem.fi/files/41042/TEMjul_39_2014_web_02102014.pdf)
- Ristimäki, K. 2004. Yrittäjäyyskasvatus. Helsinki: Yrityssanoma.

- Schmiedgen, J. Business Ecosystem Design. [Verkkajulkaisu]. Hamburg: Design Thinking Barcamp 2013. [Viitattu 27.9.2015]. Saatavana: <http://www.slideshare.net/janschmiedgen/business-ecosystem-design>
- Smith, H. 2013. Learn small business start-up in 7 days: Launch a lean, efficient start-up. [Verkkokirja]. Australia: Wrightbooks. Saatavana Ebury-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sorama, K., Varamäki, E., Joensuu, S., Viljamaa, A., Laitinen, E., Petäjä, E., Länsiluoto, A., Heikkilä, T. & Vuorinen, T. 2015. Mistä tunnet sä kasvajan: Seuran-tutkimus eteläpohjalaisista kasvuyrityksistä. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 20. [Viitattu 19.8.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-05-2>
- Startup Commons. 2015a. Startup Development Phases. [Verkkajulkaisu]. Grow VC Operations: Startup Commons. [Viitattu 28.8.2015]. Saatavana: <http://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>
- Startup Commons. 2015b. Startup Ecosystem. [Verkkajulkaisu]. Grow VC Operations: Startup Commons. [Viitattu 28.8.2015]. Saatavana: <http://www.startupcommons.org/understanding-startup-ecosystems.html>
- Tall, J., Sorama, K., Tulisalo, P., Petäjä, E. & Virkamäki, A. 2013. Yrittäjyys 2.0 – menestyksen avaimia. [Verkkajulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 69. [Viitattu 28.8.2015]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-5863-51-2>
- Tansley, A. 1935. The use and abuse of vegetational concepts and terms. England: Oxford University. Ecology, Vol. 16, No. 3., pp. 284–307. [Viitattu 24.8.2015]. Saatavana: <http://www.jstor.org/stable/1930070>
- Tilastokeskus. Ei päiväystä. Tietoa tilastoista, käsitteet ja määritelmät: yrittäjä.. [Viitattu 14.9.2015]. Helsinki: Tilastokeskus. Saatavana: <http://www.stat.fi/meta/kas/yritlkm.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. [Verkkokirja]. 6. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy. Saatavana Elibris-kokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- World Economic Forum. 2013. Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics: Report summary for the annual meeting of the new champions 2013. [Verkkajulkaisu]. World Economic Forum, September 2013. [Viitattu 25.8.2015]. Saatavana:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EntrepreneurialEcosystems\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_EntrepreneurialEcosystems_Report_2013.pdf)

World Economic Forum. 2014. Enhancing Europe's Competitiveness: Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe. [Verkojulkaisu]. World Economic Forum, January 2014. [Viitattu 13.9.2015]. Saatavana: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_EuropeCompetitiveness\\_InnovationDrivenEntrepreneurship\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_EuropeCompetitiveness_InnovationDrivenEntrepreneurship_Report_2014.pdf)

Suomen Yrittäjät. 2013. Yrityksen perustamisen vaiheet. [Verkkosivu]. Helsinki: Suomen Yrittäjät. [Viitattu 18.10.2015]. Saatavana: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustaminen/>

YVI-sanakirja. 2012a. Liiketoiminta (business). [Verkkosanakirja]. Yrittäjyyskasvatus: Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö. [Viitattu 15.9.2015]. Saatavana: <http://www.yvi.fi/sanakirja/249-liiketoiminta-business>

YVI-sanakirja. 2012b. Yrittäjyys (entrepreneurship). [Verkkosanakirja]. Yrittäjyyskasvatus: Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö. [Viitattu 15.9.2015]. Saatavana: <http://www.yvi.fi/sanakirja/310-yrittajyys-entrepreneurship>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelusopimus

Liite 2. Haastattelua ohjaava runko

Liite 3. Haastattelijan muistilista ja tukikysymykset haastattelun tueksi

## LIITE 1. Haastattelusopimus

### HAASTATTELUSOPIMUS

#### HAASTATTELUSOPIMUS OPINNÄYTETYÖN AINEISTON KERÄÄMISTÄ VARTEN

Tämä sopimus koskee Jennika Hakolan opinnäytetyön tutkimusta varten tallennettavaa ja litteroitavaa haastattelua. Opinnäytetyö tehdään Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy:lle. Opinnäytetyön aiheena on ”Startup-vaiheen ekosysteemi”. Työn ohjaajana toimii yliopettaja Kirsti Sorama.

Haastattelukertoja yhtä haastateltavaa kohden on yksi (1). Haastattelutyypinä käytetään teemahaastattelua ja avointa keskustelua. Tämän haastattelusopimuksen myötä sitoudutte osallistumaan yhteen (1) sovittuun haastattelukertaan, jonka tarkoituksena on kartoittaa kokemuksianne ja näkemyksiä yrityksestänne, yrityksen verkostoista ja itsestänne yrittäjänä. Haastattelun kesto on noin yksi (1) tunti.

Haastattelija sitoutuu säilyttämään haastatteluaineiston niin, ettei luovuta sitä ulkopuolisille. Alkuperäisiä tallenteita kuuntelee vain haastattelija ja tallenteet tuhoaan opinnäytetyön valmistuttua. Aineistosta tullaan esittämään näytteitä valmiissa tutkielmassa, mutta haastateltavan tai yrityksen nimi ei tule missään esille ja mahdolliset tunnistetiedot häivytetään aineistosta. Yrityksen toimiala ja perustamisvuosi ilmenevät opinnäytetyössä, muutoin haastattelun tuloksia esitetään muodossa Case A jne. Kaikki haastateltavat saavat halutessaan valmiin opinnäytetyön luettavakseen sähköpostin välityksellä.

Tätä sopimusta on tehty kaksi (2) kappaletta, molemmille sopijapuolille. Molemmat osapuolet sitoutuvat noudattamaan yllämainittua sopimusta.

---

**Haastateltava yrittäjä ja yritys**

---

<b>Paikka</b>	<b>Päiväys</b>	<b>Allekirjoitus ja nimenselvennys (haastateltava)</b>
---------------	----------------	--

---

<b>Paikka</b>	<b>Päiväys</b>	<b>Allekirjoitus ja nimenselvennys (haastattelija)</b>
---------------	----------------	--

## **LIITE 2. Haastattelua ohjaavat teemat**

Ennen haastattelua jokaiselta haastateltavalta kysytään lupa haastatteluun ja sen tallentamiseen. Haastattelua ohjaa ennalta määrätyt teemat A) Yrityksesi, B) Yritykseesi vaikuttavat tekijät, C) Yrityksen verkostot ja D) Yrittäjän verkostot. Näiden teemojen tarkoitus on, että haastateltavalla on mahdollisuus kertoa vapaasti ja avoimesti omasta yrityksestään. Haastattelijan rooli on tarkentaa tarinaa ja ajatuksia.

Haastattelun teemat koskevat yrittäjää, yritystä ja sen liiketoimintaa sekä erityisesti niitä tekijöitä mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen millainen yritys on nyt.

**A) Yrityksesi** – Kerro vapaasti itsestäsi ja yrityksestäsi

**B) Yritykseesi vaikuttavat tekijät** – Kerro mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen millainen yritykseesi on nyt?

**C) Yrityksen verkostot** – Kerro millaisia verkostoja yritykseesi käyttää

**D) Yrittäjän verkostot** – Kerro millaisia verkostoja sinä yrittäjänä käytät

### **LIITE 3. Haastattelijan muistilista ja tukikysymykset haastattelun tueksi**

Tukikysymyslista, joiden avulla voidaan löytää kaikki mahdolliset yrityksen startup-vaiheeseen vaikuttaneet tekijät.

#### **A. Yrityksen ja yrittäjän taustatiedot**

- Yrittäjän taustatiedot
- Koulutus, työ- ja yrittäjäkokemus
- Yrityksen taustatiedot
- Perustamisvuosi, toimiala, omistajuus, henkilömäärä
- Millainen yrityksen asema on nyt?

#### **B. Yrityksen liiketoimintaekosysteemi startup-vaiheessa**

- Millaisia verkostoja tai toimijoita yrityksen liiketoiminta hyödyntää?
- Mitkä kaikki toimijat vaikuttavat liiketoimintaan?
- Mistä tai kenestä toimijasta on eniten haittaa?
- Mistä tai kenestä toimijasta on eniten hyötyä?
- Kuinka monta toimijaa yritys tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseksi startup-vaiheessa?
- Sääntelevätkö jotkin standardit toimintaa?
- Ohjailevatko muut yritykset yrityksen toimia?
- Onko liiketoiminnalla jokin avaintoimija (iso yritys), joka jakaa avoimesti tietoja / taitoja, joita yritys hyödyntää?
- Mikä verkostojen osa-alue jarruttaa liiketoiminnan kehittymistä?
- Ovatko verkostot apuna vai hidasteena?
- Jakaako yritys liiketoiminnallisesti jotain avoimesti yrityksen verkostoille?
- Onko yrityksen liiketoiminnallinen verkostoituminen harkittua?
- Hyötyvätkö yrityksen verkostot yhteistyöstä?
- Kilpailijoiden rooli?
- Kuinka suurta roolia asiakkaat näyttävät liiketoiminnassa?

#### **C. Yrittäjän ekosysteemi startup-vaiheessa**

- Mitkä tekijät vaikuttavat vain yrittäjään?

- Yrittäjän omat verkostot
- Mitä palveluita yrittäjälle on tarjolla startup-vaiheessa?
- Mitkä yrittäjän palvelut ovat helpoiten saatavilla?
- Mitä vaikutuksia yrittäjän verkostojen hyödyntämisellä on ollut?
- Millaisia toimijoita yrittäjä itse on hyödyntänyt startup-vaiheessa?
- Yliopistot, ammattikorkeakoulut, yrityskehittämöt yms.
- Mikä ekosysteemin osa-alue jarruttaa yrittäjän kehittymistä?
- Kuinka suuri rooli on yrittäjän perheellä yrittäjään?