

Startup-yrittäjien kasvupolun ensimmäiset kilometrit

Olli Sarvi



Tekijä(t) Olli Sarvi.	
Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Startup-yrittäjien kasvupolun ensimmäiset kilometrit.	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 2
<p>Olin mukana Tekesin rahoittamassa tutkimushankkeessa, jonka tavoitteena oli kehittää ohjelmistoidaamme kohti kaupallistamista. Tämä ns. TUTLI-hankkeena toteutettu projekti ei johtanut suoraviivaisesti hankkeen päätyttyä uudeksi startup-yritykseksi. Hankkeen myötä inspiroiduin tässä opinnäytetyössäni tutkimaan vaihtoehtoja ohjelmistoinnovaation kasvupolulle ja etsiä yleisemmälläkin tasolla siihen tarvittavia menestystekijöitä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli oletamus, jossa startupilla tai tulevilla startupilla oli jo maailmaa mullistava idea. Nyt oli löydettävä oikeat työkalut ja väylät lähteä konkretisoimaan ideaa.</p> <p>Tärkeimpänä tavoitteena oli löytää vastaus pääkysymykseeni: mitkä ovat ne tekijät, joita tarvitaan jo heti alkuvaiheessa mahdollistamaan startup-yrittäjien menestyminen? Hain tähän vastauksia enemmän henkiseltä puolelta. Mitä menestystekijöitä pitää löytyä startupin ydintiimin sisältä ja voiko tiimi kehittää näitä menestykseen vaadittavia tekijöitä?</p> <p>Tässä opinnäytetyössä on keskiössä tiimi, startupin tärkein voimavara. Haastattelemieni startup-asiantuntijoiden, alan julkaisujen ja omakohtaisten yhteisöllisten tiimikokemusten kautta on tiimi muutakin kuin oman alansa idearikkaat asiantuntijat. Tiimin on osattava tuoda osaaminen ja potentiaalinsa vakuuttavasti esille. Tiimissä avoimuus ja sitoutuminen on olennaista. Siinä vaiheessa, kun astutaan parrasvaloihin, sinne ei mennä pyytelemään anteeksi. Lavalla on tähtien loistettava.</p> <p>Monien tutkimusten mukaan ensimmäisen toimintavuoden aikana peräti yhdeksän kymmenestä startupista häviää kiitoradalta. Verkostot, ekosysteemi ja yritys- tai tutkimusorganisaatioiden tarjoama yhteistyö on lähes jokaiselle startupille välttämätöntä. Rahoittajat odottavat selkeitä perusteluja ja näyttöjä uniikin ja skaalautuvan liikeidean potentiaaliin. Lisäksi kaikissa startupeissa on oleellista, että ydinosaaminen on talon sisällä.</p> <p>Missä vaiheessa startupin on suunnattava ulkomaille, vai onko siihen vaihtoehtoja? Aina-kin pelialalla voidaan hyvin operoida Suomesta käsin. Heidän strategiansa toimisi yleisemminkin. Kun kaikki parhaat osaajat ovat täällä ja myyntimiehellä suora linja kaikkien tärkeimpien kontaktien luo ympäri maailmaa, on tästä vaikeaa pistää paremmaksi.</p> <p>Käsittelen tämän opinnäytetyön lopussa narratiivisesti (kerronnallisesti) omakohtaista kokemusta startup-pohjaisen ideamme alkutaipaleesta tutkimushankkeena. Mitä opetuksia se antoi ja minkälainen vaihtoehto tämä ns. TUTLI-hanke on uudelle uniikille idealle.</p>	
Asiasanat Startup-yritykset, Kasvuyritykset, Yrittäjyys, Tiimityö, Tutkimusprojektit, Ajoitus, Liiketoimintaprosessit	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.1.1	Pääkysymys.....	2
1.1.2	Alakysymykset	2
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	3
2	Startup-yritysten alkulähteillä.....	4
2.1	Startup työskentelyn merkityksellisyys	7
2.2	Halu menestyä	8
2.3	Syntynyt yrittäjäksi	9
2.4	Aineeton pääoma.....	10
2.5	Rahoitustarpeet.....	11
2.6	Startup-yhteistyö	11
3	Startupin käynnistysvaihe.....	13
3.1	Tiimin merkitys	15
3.2	Ideoista tuotteiksi	18
3.3	Ansainta ja skaalautuvuus	19
3.4	Tarinan merkitys rahoituskeskustelussa.....	20
4	Startup-kulttuuri Suomessa	22
4.1	Startupin kiitorata	23
4.2	Teknologian hyödyntäminen	24
4.3	Epäonnistumisen pelko	26
5	Startup-yrittäjäksi ulkomaille.....	27
5.1	Verkostojen merkitys.....	28
5.2	Eturiviin istumaan.....	29
5.3	Ulkomaille suuntautuvan startupin check-lista	30
6	Aloittavan startupin menestystekijöitä.....	31
6.1	Startupin strategia.....	31
6.2	Jaettu vastuu	32
6.3	Yhteistyö, rohkeus ja muuntautumiskyky.....	34
7	Liikeidean kehitystyön vaihtoehtona TUTLI-hanke	35
7.1	Oma startup idea starttasi TUTLI-hankkeena.....	35
7.2	Ensimmäinen pitchaus Tekesille	36
7.3	Rahoituspäätös viime hetkellä.....	37
7.4	Demoefektejä.....	38
7.5	Budjetoinnin epätasapaino.....	38
7.6	Kaupallistamisen haasteet	39
7.7	Elämää TUTLI-hankkeen jälkeen	40

7.8 Kokemukset TUTLI-hankkeesta	40
8 Pohdinta.....	42
Lähteet	44
Liitteet.....	50
Liite 1. Startup-yrittäjyyden kysymykset asiantuntijoille.....	50

1 Johdanto

Suomi tunnetaan innovaatioista ja startup-kulttuuri on nostanut viime vuosina voimakkaasti päätään. Tästä kertoo myös Helsingin sijoittuminen kolmanneksi Valuer-tutkimusyhtiön vuoden 2019 maailman parhaimpien startup-kaupunkien listalla. Helsingin eduksi lasketaan valmis startup-ekosysteemi, josta löytyy mm. lahjakkaita yrittäjiä, rahoittajia, startup-tiloja, startup-kiihdyttämöjä, sekä startupeille varhaisessa vaiheessa hyvin saatavilla olevat rahoitusvaihtoehdot. (Valuer 2019.)

Trendikkäät coworking-tilat, ilmaiset virvokkeet ja kahviautomaatit, suotuisa ekosysteemi, epäsuomalainen verkostoituminen ja suomalaisten inspiroiva innovointi ovat osa niistä tekijöistä, jotka rohkaisevat niin läheltä kuin kaukaa tulevia perustamaan yhä enemmän uusia startupeja. Se että Helsinki on noussut rankkauksessa korkealle, voidaan tietysti pitää hienona asiana, mutta yksittäiselle startupille se ei kuitenkaan takaa vielä yhtään mitään.

Suomessa perustettiin vuonna 2018 lähes 36.000 yritystä. (PRH 2019.) Näistä on runsaat 10 prosenttia (4000-5000 yritystä) Etlan kevyemmän määritelmän mukaan ns. startup-yrityksiä. Todellisuudessa vain 0,3 prosenttia, eli 100 yritystä ovat niitä, jotka täyttävät varsinaisen startupin määritelmän, eli on uuden liiketoiminta-arvon omaava ja skaalautuva kasvuyritys. (Etlä 2016.)

Jotta asiassa päästään liikkuvista spoteista ja parrasvaloista marraskuun harmauteen, heitän ilmaan kysymyksen: missä ovat suomalaiset startupien globaalit menestystarinat? Ja nyt tarkoitan nimenomaan tätä maailman kolmanneksi parhaimpana rankatun startup-kaupungin, Helsingin suojissa nousseita yrityksiä. Tai oikeastaan saman tarkastelun alle voidaan ottaa saman tien koko Suomen maaperä. Ehkä perspektiiviä asialle antaa se, että näistä vuosittaisesta noin 100 startupista on itsensä lyönyt läpi vuosien aikana kansainväliseen menestykseen vain muutama yritys, joista tunnetuimpana useita kertoja Suomen ykkös startupiksi rankattu Supercell. (Onnistuntu projekti 2019.)

Olen itse päässyt tarkastelemaan läheltä suomalaista startup-kulttuuria ja innovaation kehityspolkua ollessani mukana Tekesin rahoittamassa TUTLI-hankkeessa (Tutkimuksesta uutta liiketoimintaa). (Business Finland 2019.) TUTLI-hanke on määritelty tarkemmin luvun 7 alussa. Hankkeemme sai lentävän lähdön vuoden 2016 alussa, mutta sen jälkeen itse kehitystyön lento ei ollut niin vauhdikasta, millä odotusarvoilla siihen lähdimme. TUTLI-hankemallille löytyy hyviä perusteluja osana tutkimusorganisaation työskentelyä. Sen sijaan tutkimusorganisaation ulkopuoliselle henkilölle saattaa tulla yllätyksenä mm.

tutkimusorganisaation byrokratia ja työskentelymalli. Käyn läpi kokemukseni tästä TUTLI-hankkeesta tämän opinnäytetyön loppupuolella narratiivisesti.

Tämä opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden pohtia innovaatiommekin näkökulmasta vaihtoehtoja läpikäymällemme TUTLI-hankkeelle. Ja nyt kun TUTLI-hankevaihe on kohdaltamme ohi, antoi tämä hyviä näkökulmia seuraaviin askeliin.

Startupien alkuvaiheen ensiaskeleet ovat ratkaisevia, josta kertoo mm. englantilaisen Business Matters -lehden artikkeli, jonka mukaan 99 prosenttia teknologia-alan startupeista hiipuu ensimmäisen toimintavuotensa aikana. Suurin syy tähän on tuotteiden nerokkaastakin ideasta huolimatta niiden epäkäytännöllisyys ja se että ne koetaan usein täysin turhiksi. (Business Matters 2018.) Se että selviää ensimmäisen vuoden haasteista ei vielä takaa menestystä maailmalla, vaan edessä on armottoman kova kilpailu ja pudotuspeli.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Olen rajannut tämän opinnäytetyöni käsittelemään etenkin aloittavien startupien ensimmäisiä kilometrejä ja niitä osatekijöitä, joilla voitaisiin välttää ensimmäisen vuoden hiipuminen. Samalla tämä toimii myös oppaana ja ohjenuorana aloitteleville ja innostuneille startup-yrittäjille ja sellaisiksi aikoville.

1.1.1 Pääkysymys

Tärkeimpänä tavoitteena on löytää vastaus pääkysymykseeni: mitkä ovat ne tekijät, joita tarvitaan jo heti alkuvaiheessa mahdollistamaan startup-yrittäjien menestyminen?

Haen tähän vastauksia enemmän henkiseltä puolelta, kuten mitä menestystekijöitä pitää löytyä startupin ydintiimin sisältä ja voiko tiimi kehittää näitä menestykseen vaadittavia tekijöitä.

1.1.2 Alakysymykset

Omiin kokemuksiini perustuen käsittelen startupeja nimenomaan ”tech startup” eli teknologia-alan kasvuyritysten (teknologia ja ohjelmistot) näkökulmasta. Kun ydintiimi on kunnossa, tarvitaan ympärille sitä tukeva ekosysteemi. Tähän liittyen haen ensimmäisenä alakysymyksenä vastausta siihen, minkälaisia vaihtoehtoja on tarjolla suomalaisille startupeille vauhdittamaan niiden kasvu-uraa.

Koska startupien tavoitteena on skaalautuminen globaaleille markkinoille, on toisena ala-

kysymyksenä tavoitteena löytää vastaus siihen, onko meillä riittävän hedelmällistä maaperää startupien kasvu-uralle vai onko ruoho vihreämpää ulkomailla?

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tähän tutkimustyyppiseen opinnäytetyöhöni olen koonnut tietoja omakohtaisten kokemusieni lisäksi haastattelemalla startup-asiantuntijoita heidän näkemyksistään ja kokemuksestaan, sekä alaa käsittelevistä julkaisuista, kirjallisuudesta, mediasta ja tutkimuksista. Näistä edellä mainituista osoittautui työni kannalta kaikkein hedelmällisemmäksi keskustelut alan asiantuntijoiden kanssa, joissa kävimme toisinaan hyvinkin mielenkiintoisia ja syvällisiä pohdintoja.

Opinnäytetyöni rakentuu alussa yleisempään katsaukseen startupin alkulähteistä, joista huomio siirtyy yksittäisen startupin olennaisiin menestystekijöihin. Lähes kaikissa käsittelemissäni lähteissä ja haastatteluissa näistä varsinaista uniikkia ja toteuttamiskelpoista ideaa suuremman huomion sai itse tiimi. Koska työni käsittelee startupien ensimmäisiä kilometrejä, on tiimin osaaminen ja sitoutuminen pystyttävä tuomaan jo heti alkuvaiheessa vakuuttavasti esille.

Opinnäytetyöni alkuperäinen aihe oli suomalaisten startup-yrittäjien kasvupolun vaihtoehdot ja vertailut Suomessa ja Piilaaksossa. Opinnäytetyöni edetessä alkoi Piilaakson asema startupien kultakaivoksena hämärtyämään ja lopulta otin ulkomaat vaihtoehtona yleisempään käsittelyyn.

2 Startup-yritysten alkulähteillä

Maailmankuulun Lean Startup metodin luoja Eric Ries määrittelee Startupin inhimilliseksi instituutioksi, joka on suunniteltu luomaan uutta tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa (Ries 2016, 46). Startupin johtamiseen tarvitaan tiimi, joka pystyy hallitsemaan nämä epävarmat olosuhteet ja kykenee johdonmukaisesti luotsaamaan projektia kohti pohjantähteä eli projektin visiota (Business Thinkers 2017).

Startupissa on siis kyse uuden tuotteen tai palvelun kehitysprojektista, millä on selkeä potentiaali skaalautuvuuteen globaaleilla markkinoilla. On selvää, että kyse ei ole silloin yksittäisen kivajalkamyymälän perustamisesta. Startup-yrittäjällä on jo ennen perustamisvaihetta palava halu, intohimo ja usko omaan ideaansa, sekä toivottavasti riittävä määrä osaamista ja näkemystä oman uniikin tuotteensa etulyöntiaseman hyödyntämisestä globaaleilla markkinoilla. Ratkaisevaa kuitenkin on tekemisen tapa ja tietyllä tavalla jopa vallitsevan olotilan häirintä. Mikäli vanhaa ei jollain tavalla murreta, ei synny uutta. Keskeistä startupeille on usein myös jonkin konkreettisen ongelman ratkaiseminen. (Kauppakamari-tieto 2015.)

Maailman menestyneimpien (ex)-startupien listalla on hyvin nähtävillä vallitsevan konkreettisen ongelman ratkaiseminen:

STARTUP	PERINTEINEN TAPA	UUSI TAPA
Uber	Otetaan taksi tolpalta, maksetaan kuljettajalla	Tilataan ja maksetaan taksi kännykällä
Airbnb	Ostetaan hotellihuone	Mennään toisen ihmisen kotiin majoittumaan
Facebook	Tavataan kavereita oikeassa maailmassa	Tavataan kavereita virtuaalimaailmassa
Dropbox	Tallennetaan tiedostoja kovalevylle tai muistikortille	Tallennetaan tiedostoja pilvipalveluun
Snapchat	Kuva jää ikuisesti kameralle	Kuvan näkee vain yhden ainoan kerran ennen tuhoutumista
Pinterest	Leikellään kuvia leikekirjaan	Tallennetaan kuvia digitaaliseen leikekirjaan
Spotify	Maksetaan musiikista albumi tai biisi kerrallaan	Maksetaan musiikista kuukausimaksua
LendingClub	Lainataan rahaa pankista	Lainataan rahaa vertaisilta

Kuvio 1. Maailman menestyneimpien startupien liikeidean kiteytys (mukaillen Kauppakamari-tieto 2015)

Startupien ensiaskeleita kutsutaan esivaiheeksi (pre-seed), jossa on jo olemassa tiimi ja idea, mutta ei välttämättä vielä yritystä. On selvää, että tämäkin vaihe tarvitsee rahoitusta, joko omaa tai esim. enkelisijoittajien, jolla mahdollistetaan tuotekehityksen ja ideoinnin ensimmäiset vaiheet. Kun tiimi on tehnyt ensimmäisen prototyypin tuotteesta/palvelusta,

on kyseessä siemenvaihe (seed). Tässä vaiheessa on ratkaisevaa liiketoimintamallin todentaminen ja käynnistäminen. Mahdolliset sijoittajat odottavat jo konkreettista näyttöä tuotteen potentiaalista. (Etula 2014,12.)

Koulutus- ja innovaatioyritys Outside In perustaja, Washingtonin yliopiston MBA-tiedekuntaa kouluttaneen Mat Shoren mukaan hyvin harvat uudet tuotteet täyttävät liiketoiminnan menestyksen kolme perusperiaatetta: tarve, halu ja kysyntä. Hyllyt ovat yhä täynnä kalliita ja ylimitoitettuja tuotteita, joita valveutuneet kuluttajat eivät tarvitse. Mat Shoren mukaan menestyminen liiketoiminnassa ja etenkin uusilla tuotteilla vaatii harvoin nerokkaan ja monimutkaisen ratkaisun. Kyse on enemmän markkinoiden tarpeita paremmasta ratkaisusta. Tämä perussääntö unohtuu yhä useammalta yrittäjältä. Markkinoille tuodaan nerokkaita tuotteita, jotka ovat täysin turhia. Innovaatio on tärkeää, mutta ei innovoinnin takia.

Eri arvioiden mukaan noin 80 prosenttia vuosittain markkinoille tuotavista 30 000 uudesta tuotteesta epäonnistuu, Mat Shoren uskoo kuitenkin luvun olevan lähempänä 99 prosenttia. Tätä todentaakseen Mat Shore esitteli vuonna 2017 yksinkertaisen kaavan:

Tarve kerta Yksinkertaisuus jaettuna muut vaihtoehdot = Onnistuminen (Business Matters 2018.)

Kun startupille haetaan rahoitusta, ollaan varsin nopeasti startupin arvomäärityksen äärellä. Tähän ei ole mitään yksinkertaista kaavaa ja vastassa onkin monia eri tapoja. Keskustelulle tavoille on yhteistä se, että niissä tarvitaan oletuksia. Startupille oletukset ovat erityisen haastavia, koska yhtiö on voimakkaan muutoksen vaiheessa. Elämme kuitenkin markkinataloudessa ja loppupeleissä arvostus kiteytyy seuraavaan: Kuinka halukas markkinoilla on sijoittamaan tähän yritykseen, ja kuinka halukas yrittäjä on hyväksymään sijoituksen? (PWC 2019.)

Verkkokaupparatkaisujen toimittaja Woolmanin perustaja Juha Harju ottaa kasvuritysten potentiaalini arviointiin maanläheisemmän näkökulman, arvioiden niitä sellaisten kysymysten kautta, mihin johto ja omistajat joutuvat palaamaan jatkuvasti. Ne ovat merkittävässä osassa kasvun ja kannattavuuden tekemisessä. Kysymysten kautta myös ulkopuolinen pääsee lähemmäksi yrityksen ymmärtämistä. Hän alkoi tutkimaan myös suomalaisten analyytikkojen julkisten yhtiöiden yritysraportteja. Lähtökohtana tälle ajatusmallille oli hänen löytämänsä tiedot siitä, miten ammattilaiset arvioivat yrityksiä. Arvioita annetaan pienillä, sekundäärisillä tiedoilla ja ymmärryksellä. Potentiaaliakin käsitetään vain yhtiön arvon nousuksi. Juha Harju toteaaakin taloustietojen ja niiden trendien osoittavan sen, mihin yhtiö on tähän mennessä kyennyt. Samoin markkinatilanne kertoo toimintaympäristöstä,

joka on tärkeä. Mukaan ei mahdu oikeita juurisyitä tekemiselle, konkreettisia asioita päätöksien takana.

Juha Harju listaa kasvuyritysten potentiaalin arviointia seuraavien kysymysten kautta:

1. Miksi yritys on olemassa ja mikä sen suuri tavoite on kymmenen, kahdenkymmenen vuoden päästä?
 - Minkä asiakkaan ongelman yritys ratkaisee? Miksi asiakas ostaa?
 - Mikä on kilpailuetu?
 - Onko globaaleja trendejä, jotka tukevat yrityksen olemassaoloa ja kasvua?
2. Mitkä ovat yrityksen arvot? Toimiiko yritys arvoperusteisesti? Jos toimii, miten se näkyy johtamisessa?
3. Mikä on yrityksen strategia yhdellä lauseella? Ymmärtävätkö ja osaavatko yrityksen työntekijät kertoa tämän? Ymmärtääkö ulkopuolinen miksi, miten ja mitä yritys tekee?
4. Osaako yrityksen johto johtaa ihmisiä? Miten useasti ja hyvin johtajat viestivät sekä käyvät dialogia sisäisesti ja julkisesti esimerkiksi sosiaalisessa mediassa? Onko yhtiöllä kyky kasvattaa uusia johtajia?
5. Millainen yrityskulttuuri yrityksessä on? Luovatko ihmiset yrityksen brändin? Millainen läpinäkyvyys on yrityksen sisällä?
6. Millainen kyky yrityksellä on rekrytoida ja pitää löytyneet talentit talossa? Pystyykö yritys luomaan uusia työpaikkoja ja kasvattamaan osaajia? Mikä on henkilöstön vaihtuvuus? Kuinka hierarkkinen yritys on, eli montako porrasta on toimitusjohtajan ja työntekijän välillä?
7. Millainen kyky yrityksellä on hankkia uusia asiakkaita? Mikä on asiakashankinnan kustannus? Mitä kanavia pitkin uudet asiakkuudet syntyvät?
8. Millainen kyky yrityksellä on pitää asiakkaat? Paljonko on poistumaa?
9. Kuinka hyvin yritys kykenee ennustamaan? Kuinka hyvin hiljaiset signaalit saavuttavat johdon?
10. Onko yrityksellä kasvot? Onko verkkosivuilla muutakin kuin johtoa tai yleensäkin ihmisiä esitelty?
11. Kuinka skaalautuva liiketoimintainfrastruktuuri yrityksellä on? Käytetäänkö yritysjärjestelminä pilvipalveluita, jotka mahdollistava nopeita muutoksia? Onko järjestelmiä, jotka luovat erityistä kilpailuetua?
12. Millainen kassavirta yrityksellä on? Onko nyt tai tavoitteena kasvun lisäksi kilpailijoita parempi kannattavuus? (Woolman 2019.)

Startupit mielletään hyvin usein nuoremman sukupolven areenaksi, vaikka joukkoon mahtuu yhtä lailla niitä, jotka ovat jo kannuksensa ansainneet työelämässä toisen palveluksessa tai yrittäjänä. Lähtökohdat startup-yrittäjäksi ovat siis hyvin kirjavat, niin kokemuksen, osaamisen, verkostojen ja taloudellisten resurssienkin puitteissa. Kaikille on kuitenkin yhteinen tarve päästä konkretisoimaan omaa ideaa, jolle on muodostunut kunkin ajatusmaailmassa jo selkeä tarve markkinoilla ja mahdollisuus skaalautua globaalisti.

Liian monelle startupille on reittivalinta kuitenkin muodostunut vääräksi tai liian vaativaksi.

Sytä on monia, idea on osoittautunut toimimattomaksi, tarvittava osaaminen on puutteellista, puutteita on niin ikään verkostoissa ja rahoituksessa. Ja yksinkertaisesti ei ole mitään strukturoituja steppejä ja keinoja, joilla otetaan seuraavat askeleet. Vaikka olisit kehittämässä kuinka hienoa ideaa, niin jo se, että et osaa oikeilla hetkillä tuoda sitä julki riittävän selkeästi ja vakuuttavasti, alkaa bensamittari väkisin jossain vaiheessa vilkkumaan. Ja kun bensatankista on enää höyryt jäljellä ja jokapäiväisestä leivästä murusia pöydällä, ovat vaihtoehdot vähissä ja valitettavan usein joutuu startup luovuttamaan matkanvarrelle.

Omiin kokemuksiinkin perustuen uskallan väittää, että näiden luovuttaneidenkin joukossa on myös niitä, joiden ideat olisivat edelleen loistavia ja toteuttamiskelpoisia. Kunpa joku vielä ”keksii” päästä tarkastelemaan ja avaamaan hautoja kadonneiden startupien hautausmaalle. Silloin saattaa menestyvien startupien listalle nousta uudestisyntyneitä, joita alan termistöön voisi alkaa kutsua vaikka *reborn startup*.

2.1 Startup työskentelyn merkityksellisyys

Kun keskiössä on uuden, käännteentekevän idean tai innovaation kehittäminen, yrittäjältä vaaditaan kekseliäisyyttä: hänen on osattava ajatella tuttuja asioita uudella tavalla ja löydettävä uusi näkökulma. Ideansa saatuaan hänen on oltava sinnikäs, intohimoinen ja täynnä itseluottamusta. Startup-yrittäjyydessä piirtyykin pyrkimys markkinoiden tai teollisuudenalan mullistamiseen. Startup-kielellä puhutaan disruptiosta – luovasta tuhosta, joka pyrkii muuttamaan perustavalla tavalla sitä, miten työtä jollakin alalla tehdään tai miten jokin ala kokonaisuudessaan toimii. (Ilmiö 2018.)

Media on muokannut kuvaa startupeista. Pienet yritykset ovat määrätietoisella työllään kasvaneet ja lyöneet itsensä läpi. Työskentely startupissa poikkeaa hyvin usein ison organisaation selkeistä prosesseista, työnjaosta ja ennustettavuudesta. Haasteina niissä ovat usein monesti jäykkä päätöksenteko sekä strategian vaikeaselkoisuus, jossa oman työn ja osaston merkitys kokonaisuuden kannalta voi jäädä epäselväksi.

Pienen ja käynnistyvän yrityksen elämä voi olla täysin erilaista. Pienellä tiimillä työnjakoa ei voida tehdä selkeäksi ja moni joutuu osallistumaan lähes kaikkiin töihin. Työ voi olla välillä erittäin kuormittavaa ja jopa kaottista. Samalla kun uusia työkavereita perehdytetään, viimeistellään myyntiesityksiä ja hoidetaan projekteja. (Kauppa-lehti 2019.)

Suomen Yrittäjien verkkosivuilla käsiteltiin toukokuussa 2018 startup-yrittäjä Asmo Salorannan konkurssiin päätyneitä startup-matkaa. Kulissien takana startup-yrittäjän elämä onkin usein raastavaa selviytymistaistelua, josta glitter on kaukana ja yhdeksän kymme-

nestä startup-yrittäjästä päätyy konkurssiin. Konkurssiin liittyikin Suomessa voimakas stigma. Sitä pidetään häpeällisenä epäonnistumisena ja virheenä, josta pitää vaieta, kun taas esimerkiksi Piilaaksossa vasta konkurssin tehnyt yrittäjä on oikea yrittäjä. (Yrittäjät 2018.)

Kun katsotaan startup-yrittäjän työn vahvuuksia, näyttäytyy pienten startup-yritysten työ täysin erilaiselta verrattuna isoihin organisaatioihin. Pienillä työyhteisöillä on lähes aina poikkeuksellisen vahva tiimihenki, työyhteisön tulee luottaa toisiinsa ja yhdessä varmistaa yrityksen kasvu ja kehittyminen. Tämä johtaa vahvaan tiimihenkeen ja yhteenkuuluvuuteen. Tällainen ei ole itsestään selvää isommassa organisaatiossa. Startup-yritysten on myös helpompi rakentaa selkeä ja hyvin konkreettinen strategia. Liiketoiminnan käynnistyessä strategian tulee olla hyvin suoraviivainen ja jokapäiväistä toimintaa ohjaava. Strategiaa varmasti reivataan alkuvuosien aikana muutamaan kertaan uuteen suuntaan, jotta kantava maa löytyy liiketoiminnan pohjalle. Useimmiten koko henkilöstö on mukana strategian rakentamisessa ja sitoutuminen valittuun linjaan tulee näin vahvaksi. Strategia on juuri niin vahva, miten hyvin ihmiset sen ymmärtävät ja siihen sitoutuvat.

Tärkeimpänä asiana nähdään usein työn merkityksellisyys. Ison korporaation työn tulosten arviointi yrityksen menestymisessä jää usein arvoitukseksi. Sen sijaan pienessä organisaatiossa kaikkien työntekijöiden työpanos on tärkeä. Pystytään konkreettisesti näkemään kunkin työpanoksen vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja kehittymiseen. Vahva tiimihenki, yhteisen tavoitteen eteen työskentely sekä oman työn merkityksellisyyden konkreettisuus ovat huikeita voimavaroja. (Kauppalehti 2019.)

2.2 Halu menestyä

Pankin räjäyttävä innovaatio on startup-yrityksen perusteista tärkein. Kestävästä kehityksestä tai taloudellisesta vakaudesta ei ole tietoa. Startup-yrittäjä luottaa siihen, että jonain päivänä firman tuote tai palvelu mullistaa maailman, sanoo Japjot Seth, videomainontaa kehittävän Gloop Inc.:in toimitusjohtaja.

Se mikä tekee startupeista aiempia korporaatioita nokkelampia, on niiden tapa narrata työntekijät paahtamaan burn-outin partaalle puoli-ilmaiseksi. Unelma startupin kasvamisesta seuraavaksi Facebookiksi tuntuu olevan suurempi kuin tarve pitkäaikaisesta työsovimuksesta. (AntroBlogi 2017.)

Miksi startup-yrittäjäksi? Tämä kysymys olisi voitu esittää minulle kolmisen vuotta sitten. Olinhan ollut yli 20 vuotta myynti- ja tuotepäällikön, key account managerin, aluepäällikön

ja liiketoimintajohtajan tehtävissä. Mitkä olivat ne tekijät, jotka saivat luopumaan melko ta-
kuuvarmasta työstä ja palkasta. Uskoakseni itsellä, niin kuin monella startup-lajitoverilla oli
jo pitemmän aikaa kytenyt sisällä monia ideoita, mitä ei kuitenkaan voinut työssään lähteä
toteuttamaan. Kun työkokemus, osaaminen ja sen kautta muodostunut vahva näkemys
oman alan pullonkauloista ja yhden perushaasteen ratkaisemisesta vahvistui, oli selvää,
että niiden kehittäminen tapahtuisi jossain muualla.

Tässä vaiheessa oli myös selvää, ettei näin merkittävä elämänmuutos onnistuisi yksin.
Itse asiassa olin jo kotisohvalla miettinyt mitä osaamista ja verkostoa tämän toteuttaminen
tulee tarvitsemaan. Varsin nopeasti ensimmäiset palaset loksahelivat paikoilleen ja ydin-
tiimimme alkoi koputtelemaan mahdollisten yhteistyökumppanien ovia. Tämä avasikin
meille hiukan odottamatta mahdollisuuden lähteä kehittämään ideaamme julkisen rahoit-
uksen kautta, olimmehan luoneet vahvan verkoston myös yliopistomaailmaan.

Kun olimme herättäneet mielenkiinnon saada mahdollisuuden ideamme kehittämiseen jul-
kisen rahoituksen kautta, olivat suunnitelmat ja laskelmat maailmanvalloituksesta saatava
konkreettisemmiksi, sekä hiottava ensimmäinen veret seisauttavaa esitys, eli pitchdeck.
Näin teimmekin kesän 2015 kotiläksymme annettujen ohjeiden mukaisesti ja saimme al-
kusyksystä kutsun silloisen Tekesin pitchaus-tilaisuuteen. Olihan ideamme kuitenkin jotain
täysin uutta ja siihen sisältyneet laskelmat sen globaalista potentiaalista melkoiset.

Vaikka tuossa itse leijonanluolamaisessa pitchaus-tilaisuudessa kohtasimmekin ehkä jopa
tarkoituksella ”onhan näitä nähty” heittoja, saimme myös puoltavia kommentteja. Kunkin
esittäjäamme vahva ja vakuuttava usko ideamme sekä muodostamamme ydintiimin osaa-
minen ja kokemus ei voinut olla näkymättä. Itse päätöstä jouduimme odottamaan useam-
man kuukauden, kunnes saman vuoden loppusyksystä saimme puhelun, jossa hakemuk-
semme ns. TUTLI-hankkeeseen (Tutkimuksesta uutta liiketoimintaa) oli hyväksytty. Sa-
malla se tarkoitti sitä, että meidän ei vielä tarvinnutkaan perustaa yritystä, vaan pääsimme
kehittämään ideamme tutkimushankkeena. Se miten tuo TUTLI-tutkimushanke eteni,
mitä työkaluja ja yhteistyömahdollisuuksia se tarjosi, sekä mitä kehitettävää siinä on, kä-
sittelen myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

2.3 Syntynyt yrittäjäksi

Millä eväillä kannattaa tai voi ryhtyä startup-yrittäjäksi? Otan tähän alkuun vertailevan nä-
kökulman huippu-urheilusta. Suomessa on käyty viime aikoina keskustelua siitä, miten
nuorten lupaavien urheilijoiden kehityskäyrä hiipuu siirryttäessä aikuisten sarjaan. Toimit-
taja Mikko Huotari kiteytti Suomen Kuvalehdessä tutkija Mikko Salasuon haastattelun

seuraavasti:

Optimaalisella geneettisellä perimällä voi päästä huippujen joukosta vielä rinnanmittan muiden edelle, mutta huipulle sillä ei pääse.

- Kun joku pääsee huipulle, se voidaan ensisijaisesti selittää sillä, että hän on ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan, hänellä on ollut lajinsa kannalta oikeanlaisia aineellisia ja aineettomia pääomia, ja kaiken lisäksi hänellä on ollut hyvä tuuri”, Salasuo sanoo. ”Ilman sitä, että rakastaa sitä, mitä tekee, ihmisestä ei tule lahjakasta jossain asiassa.”

Huipuksi tuleminen vaatii hyvin vahvan siteen tekemiseen ja harjoitteluun.

”Vaikka olisit kuinka nopea, hyppäisit kuinka korkealle tai juoksisit vaikka kuinka pitkiä matkoja, niin ei voi tulla huippu-urheilijaksi, jos ei halua tehdä sitä ja kehittyä siinä.” (Suomen Kuvalehti 2016.)

Mukaillen edellä mainittua startup-yrittäjän maailmaan, ovat lähtökohtana yrittäjän osaaminen, kokemus, intohimo, ideat ja visiot. Näillä ei kuitenkaan luoda vielä mitään konkreettista, vaan urheilijan urakehityksen lailla startup-yrittäjä tarvitsee aineellisia ja aineettomia pääomia, sekä juuri sitä, että on oikeassa paikassa oikeaan aikaan, unohtamatta myös hyvää tuuria ja kovaa työtä.

2.4 Aineeton pääoma

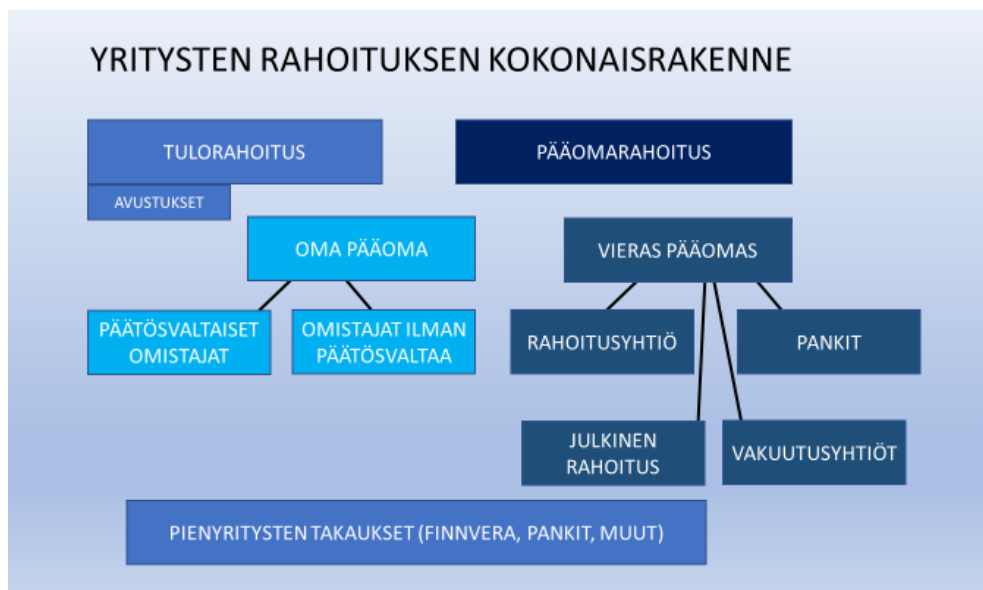
Jokaisen startup-yrityksen tuotteiden ja palvelujen taustalla ovat itse yrittäjät. Ilman yrittäjien osaamista, kokemusta, intohimoa, ideoita ja visioita ei olisi tapahtunut alkupamausta. Aineeton pääoma käsittää kuitenkin laajemman kokonaisuuden, joita tarvitaan jo heti alussa tai hyvin nopeasti. Puusan ja Reijosen kirjassa, Aineeton pääoma organisaation voimavarana, kerrotaan aineettoman pääoman olevan menestyksen tärkein moottori ja voimavara, etenkin informaatio ja tietotyössä. Kun perinteinen pääoma voidaan hahmottaa tehtaiden, koneiden ja tavaroiden ja muiden konkreettisten asioiden kokonaisuudeksi, viitataan aineettomalla pääomalla työntekijöiden motivaatioon, hiljaiseen tietoon, mentoointiin, maineeseen, brändeihin, yrityksen kulttuuriin ja muihin näkymättömiin asioihin. On kuitenkin selvää, että aineetonta pääomaa on lähes yhtä vaikea määrittää ja omistaa kuin ilmaa, joka leijuu kaikkialla ja jota kaikki hengittävät.

Kirjoittajat jakavat aineettoman pääoman inhimilliseen, rakenteelliseen ja suhdepääomaan. Inhimillinen lähtee yksilön ominaisuuksista, tiedoista ja taidoista, minkä näen juuri startupin edellytyksille lähtökohtana. Rakenteellinen viittaa yrityksen kulttuuriin ja arvoihin. Suhdepääomassa puhutaan yrityksen maineesta, brändeistä ja muista suhteista asiakkaisiin ja toisiin yrityksiin, eli verkostoihin. (Puusa & Reijonen 2011, 8 - 9.)

2.5 Rahoitustarpeet

Jokainen yrittäjä tai yrittäjäksi aikova joutuu tekemään investointeja jo ennen varsinaisen yritystoiminnan aloittamista. Varsinkin alkuvaiheessa, jolloin elanto hankitaan usein vielä muualta, ei kukaan maksa liikeidean kehitystyön tunneista, ajokilometreistä, matkakuluista, puheluista, lounaista jne. Kun prosessi alkaa yhä enemmän konkretisoitumaan ja oma y-tunnus ilmestyy näyttöruudulle, alkaa monen yrittäjän tai tiimin likviditeetti kaipaamaan ulkopuolista apua. Ohjelmisto- ja laiteinvestoinnit, työtilat, tarpeelliset koulutukset ja ulkopuoliset konsultoinnit, matkakulut ja mahdolliset palkat muodostavat jo merkittäviä kuluja. Onneksi Suomessa on kuitenkin hyvin saatavilla erilaisia rahoitusvaihtoehtoja. Niissä ei ole kuitenkaan kysymys hyväntekeväisyydestä ja jo heti alkuvaiheessa on pystyttävä antamaan laskelmia, näkemyksiä ja viimeistään hiukan myöhemmin myös konkreettisia näyttöjä liiketoiminnan potentiaalista.

Ulkopuolisen rahoituksen lähteinä voivat olla perheenjäsenet ja tuttavat, starttiraha, pankkilaina, rahoituslaitokset, julkinen rahoitus, bisnesenkelit ja pääomasijoittajat.



Kuvio 2. Yritysten rahoituksen kokonaisrakenne (mukaillen Haaga-Helia 2018)

2.6 Startup-yhteistyö

Startupeille on tarjolla paljon kansallisia ja kansainvälisiä verkostoja, joita ovat mm. yhteisölliset työtilat, järjestöjen edunvalvonta ja koulutukset, yrityskiihdyttämöt, rahoitusverkot, korkeakoulu yhteistyö, yritysten välinen yhteistyö, isojen organisaatioiden tarjoamat tukipalvelut, sosiaalisen median ja internetin tarjoamat verkostot. Yksittäisen startupin kannalta voivat henkilökohtaiset suhteet ja aikaisemmin eri yhteyksissä muodostuneet ver-

kostot muodostua oleellisen tärkeiksi. Tätä painottaa myös Finnish Business Angels Network (Fiban), jonka mukaan suhdeverkostojen laajuuden merkitys kuvastaa osaltaan tiimin aikaisempaa työhistoriaa ja kokemusta. Mitä laajempi verkosto, sitä useammassa asiassa on ehditty olla mukana ja sitä enemmän on opittu asioita. (Fiban 2014, 34.)

Monet startupit ovat hakeneet vauhtia yrityskiihdyttämöistä. Yksi Suomen johtavista yrityskiihdyttämöistä on Aalto Entrepreneurship Society (Aaltoes) yhteydessä toimiva Kiuas Accelerator -yrityskiihdyttämö. He lupaavat ohjelmissaan tuoda kunnianhimoiset yritysten perustajat yhteen ja tarjota heille parasta tukea ja työkaluja yritysten rakentamiseksi. (Kiuas 2019) Kasvunnälkäiset startupit hakeutuvat kiihdyttämöön kokeneiden yrittäjien ja neuvonantajien sparrattaviksi. Aiemmin Summer of startupina tunnettu Kiuas Accelerator -yrityskiihdyttämö järjesti kesällä 2019 yhdeksänviikkoisen ohjelman startup-yrityksille. Alkuvaiheen startup-yrityksille järjestettyyn ohjelmaan haki yli 120 yritystä, joista mukaan valittiin 17 tiimiä. Maksuton ohjelma piti sisällään luentoja, työpajoja ja mentorointeja heinä-elokuussa. Ohjelman päätteeksi pidettiin Demo Day -tapahtuma Helsingin Tennispalatsissa, jossa startupit pääsivät esittelemään yrityksensä toimintaa yli 600 hengen yleisölle. (Kaupalehti 2019.)

Monien startup-yritysten yhteistyö konkretisoituu startup-keskuksissa, joissa erialojen nuoret ja nälkäiset innovaattorit pitävät yhteistä pöhinää yllä. Näistä yksi tunnetuimmista on Helsingin Ruoholahdessa Maria 01. Entisen Marian sairaalan tiloissa toimiva ja myös startup-kampuksena tunnettu Maria 01 on kerännyt suojiinsa toistasataa yrittäjää. Kasvupaikat ovat suuret ja kampus tulee laajenemaan lähivuosina merkittävästi. (Helsingin kaupunki 2019.)

3 Startupin käynnistysvaihe

Startup on joukko kokeiluja, joiden tarkoituksena on löytää kestävä bisnesmalli ennen kuin kiitorata loppuu (Järvilehto 2018, luku Startupin elämänkaari). Kiitorata tai tässä opinnäytetyössäni käyttämä nimitys kasvupolku, käsittää valtavan määrän vaiheita, ylä- ja alamäkiä, umpihankea ja tuntematonta kairaa. Tästä kaikesta on päästävä eteenpäin nopeasti. Keksinnön tai idean uutuusarvo pitäisi pystyä hyödyntämään tehokkaasti ja tuottavasti, löytämällä optimaalisin kasvupolku kohti kansainvälistä menestystarinaa.

Startupin kasvupolku on kuin Helsingin kesäinen katukuva. Autoilijat, pyöräilijät, jalankulkijat ja muut liikkuvat härvelit poukkoilevat kuin muurahaiset keossa, mitä ei yhtään helpota lähes joka korttelissa käynnissä olevat katutyöt. Ja juuri kun luulit kadunpätkän valmistuneen, niin kohta se on taas revitty auki.

Startupin pyörittämiseen liittyikin todella paljon liikkuvia osia. Keskeisimpänä onkin pystyttävä tunnistamaan olennainen ja keskittymään siihen. Kaiken pohjalla on tai pitäisi olla mahdollisimman selkeä marssijärjestys. Ensin tarvitaan huipputiimi, jonka on kyettävä tekemään tuotteesta versio, mitä voidaan testata käyttäjillä. Todennäköisesti ulkopuolisen rahoituksen tarve kasvaa. Tiimi, tuote, markkinointi ja rahoitus ovat siis etenkin alkuvaiheen startupin keskeisimmät palikat, joiden avulla voit aloittaa kokeilujen sarjan, josta onnistuessaan seuraa menestyksestä liiketoimintaa. (Järvilehto 2018, luku Startupin rakennuspalikat.)



Kuvio 3. Alkuvaiheen startupin keskeisimmät palikat (mukaillen Järvilehto 2018)

Suomessa varsinainen yrityksen perustaminen helppoa ja uuden lainsäädännön myötä osakeyhtiöllä ei tarvitse olla edes osakepääomaa. Osakeyhtiö syntyy, kun se rekisteröidään kaupparekisteriin. Netissä tehtävää rekisteröintiä varten yhtiön täytyy tehdä perustamisilmoitus, jonka yhteydessä voi samalla kertaa tehdä ilmoitukset myös Verohallinnon rekistereihin. YTJ-palvelussa tehtävä ilmoitus maksaa 275 euroa. (PRH 2019.) Lienee kuitenkin selvää, että jo tätä ennen on brainstormattu monet pitkät illat ja yrityksen perustaminen on vain yksi muodollisuus, mikä viimein konkretisoi startupin lähtölaukauksen. Jotta ei kuitenkaan puhuttaisi lähtölaskennasta, on tässä vaiheessa jo pystyttävä synnyttämään kysyjälle muutakin kuin puolikkaalle A4:selle tikkukirjaimin runoiltu hissipuhe.

Kysyessäni startup-asiantuntijoilta mitä he kysyisivät ja haluaisivat nähdä Leijonanluola-ohjelmassa rahoitusta hakevalta startupilta, nousi esiin kolmelta osa-alueelta seuraavia kysymyksiä ja näkökulmia:

1. Tiimi

Leijonanluola-ohjelmassa esitettäviä kysymyksiä:

- Tiimi on kaikkein tärkein - kunkin osaaminen ja rooli yrityksessä?
- Mitä ovat tehneet ja missä epäonnistuneet?

Leijonanluolaan liittyviä näkökulmia:

- Tiimin pitää tietää mitä ovat tekemässä.
- Tiimin on oltava uskottava, johon kaikkien on sitouduttava.

2. Tuote

Leijonanluola-ohjelmassa esitettäviä kysymyksiä:

- Mihin tarpeeseen tuote vastaa ja miten se eroaa muiden tuotteista?
- Minkälaista palautetta tuote on saanut potentiaalisilta loppukäyttäjiltä?

Leijonanluolaan liittyviä näkökulmia:

- Demon pitää olla kunnossa, tuotteen tulee toimia ja tiimin demota oleellisia asioita.
- Riskinä on, että puhutaan vain teknologiasta, eikä oteta loppukäyttäjiä ja asiakkaita huomioon.
- On vain oletusarvoja, omalla mututuntumalla tehtyjä arvioita, eikä verkoston kautta saatua tietoa.

3. Ansainta ja skaalautuvuus

Leijonanluola-ohjelmassa esitettäviä kysymyksiä:

- Mikä on ansaintalogiikka?
- Teillä on mehustin, miten te tulette sen markkinoimaan ja myymään?
- Myynti- ja markkinointisuunnitelma?
- Potentiaaliset markkinat?
- Mihin skaalautuvuus perustuu?
- Oletteko jo saaneet myyntiä?

Leijonanluolaan liittyviä näkökulmia:

- Suunnitelma miten visio lopulta toteutetaan pitää olla aukoton ja realistinen. (Kaukinen, Korpi-Anttila, Laine, Roschier, Viilto 2019.)

Nämä edellä mainitut kysymykset ja näkökulmat nuotittavat startupin kasvupolun suunnitelmia ja toimenpiteitä. Kaikki kulminoituu jo heti alkuvaiheessa tiimiin, sen osaamiseen, kokemukseen ja tehokkuuteen. Asian kiteyttikin haastatteluissani varsin oivallisesti Gaia Consultingin johtava asiantuntija, tekniikan tohtori Solveig Roschier: ”Minusta ainakin tiimi on tärkein ja sellainen sanonta, että hyvä tiimi voi pelastaa huononkin idean ja huono tiimi tappaa hyvän, pitää paikkansa.” (Roschier 2019.)

Kun näille kolmelle em. osa-alueelle (1. Tiimi, 2. Tuote, 3. Ansainta ja skaalautuvuus) ovat suunnitelmat startupin alkuvaiheessa kunnossa, puuttuu listalta enää rahoitus. Jo startupin suunnitteluvaiheessa syntyy kustannuksia, mutta viimeistään käynnistymisen jälkeen aletaan polttamaan omaa, sekä hyvin usein perheen ja lähipiirin rahaa. Koska startupeilla

ei ole yleensä heti odotettavissa varsinaista tulorahoitusta, alkaa paine ulkopuoliseen rahoitukseen kasvamaan. Jotta voidaan aloittaa keskustelut ulkopuolisten rahoittajien kanssa, on nämä kolme em. osa-aluetta ratkaisevassa roolissa. Niihin on pystyttävä esittämään vastaukset, perustelut ja sitoutuminen, joilla vakuutetaan rahoittajat ja muut sidosryhmät.

3.1 Tiimin merkitys

Kun puhutaan tiimistä ja startupista, ollaan asian ytimessä. Tiimi sana tulee esille ja korostuu lähes joka yhteydessä, kun on kyseessä startup ja aloitusvaiheessa oleva startup. License to Fail-sivuston perustaja, valtakunnan virallinen epäonnistuja, Tomi Kaukinen kietytti tiimin merkitystä tekemässään haastattelussa seuraavasti: ”Varsinkin varhaisessa vaiheessa olevan startupin rahoituskeskusteluissa on päätösten kriteereinä 70% tiimi, koska kukaan ei vielä tiedä toimiiko tuote. Tiimissä pitää huokua draivi.” (Kaukinen 2019.)

Lauri Järvilehdon mukaan tiimiin pitäisi saada aidosti hommasta kiinnostuneita tekijöitä, jotka joko osaavat hommansa tai oppivat sen nopeasti. Ja sitten eri tyyppiset tekijät pitäisi saada jotenkin toimimaan yhteen myös tiiminä. Tämä on aina vaikeaa. Markkinointivetoisilla teknologia-aloilla tiimin rakentaminen on erityisen haastavaa. (Järvilehto 2018, luku Tiimin kokoaminen.)

Toimin itse vapaa-aikana bilebändin laulajana ja olemme noin 20 vuoden aikana tehneet runsaat 500 keikkaa, kiertäen kaikki merkittävät yökerhot, laivat, hiihtokeskukset, yksityisjuhlat jne. Bändi on myös vahvasti tiimi, jossa varsinkin keikoilla tiimin yhteistyö ja ns. hyvä meininki tuo esitykseen hyvän lisämausteen, joka tarttuu myös yleisöön. Välillä olemme kuitenkin joutuneet hankkimaan keikoille tuuraavan soittajan, kun esim. joku soittajistamme on sairastunut. Yleensä väliaikainen rekrytointi onnistuu hyvin tai kohtuullisen hyvin. Toisinaan se on työllistänyt meitä muita bändiläisiä enemmän, kun keikkaohjelmisto on pitänyt ajaa nopeasti tuuraajan takaraivoon. Valitettavasti välillä on myös mukaan tullut niitä sinänsä teknisesti erittäin taitavia ammattilaisia, mutta samalla hyvin oman erinomaisuutensa tiedostavia, jotka ilmoittavatkin jo rekrytointivaiheessa, että yksillä treeneillä mennään, nämä biisit ovat hallussa. Tällä asenteella ja toiminnalla päästään harvoin siihen tavoititilaan, jossa meille sovitut biisit, biisien aloitukset, ylimääräiset nyanssit ja lopetukset osuisivat sataprosenttisesti kohdilleen. Ja vaikka keikoilla soitto sujuisikin riittävästi hyvin, tuo tämä ”yksi keikka muiden joukossa” asenne selkeän eron verrattuna oman bändin olemiseen lavalla.

Kun tämä tuuraaja vielä tulee hyvin usein paikalle vain keikan ajaksi, jättäen roudaamiset

bändin vakiojäsenille, on tullut välillä mieleen peruuttaa koko keikka. Jos yksikin jäsen ei ole sitoutunut ja täysillä mukana, nakertaa se muunkin bändin toimintaa ja motivaatiota, eikä voi olla vaikuttamatta lopputulokseen.

Tilanne on samaistettavissa aloittavaan startupiin. Vaikka alkuvaiheessa hyvin usein tehdään vielä toimeentulon turvaamiseksi muuta leipätyötä, olisi oletettavaa, että kaikilla on sama palava intohimo viedä uniikki idea ripeästi eteenpäin. Kaikki mahdolliset keinot käytetään siihen, että kommunikaatio toimii saumattomasti ja jokainen raivaa kalenteristaan tilaa alkavan maailmanvalloituksen eteen. Se että yksikin ydinryhmästä on täystyöllistetty oman leipätyönsä äärellä ja/tai hänellä on lisäksi muita vastaavia projekteja käynnissä, kannattaa mielestäni miettiä onko hänen panoksensa ja lisäarvonsa sitä luokkaa, että tämän enemmän tai vähemmän vapaamatkustajan on perusteltua olla mukana. Asiaa mutkistaa myös se, että bändin tapaan on startupin kaikille instrumentille löydyttävä soittaja ja jos idean kehittäneen ydinryhmän sisältä ei päästä kokoamaan bändiä, on se etsittävä muualta.

Esitin startup-asiantuntijoille kysymyksen, jossa peilasin seuraavanlaista tilannetta:

Tapaat henkilön, joka toimii ICT-alalla myyntitehtävissä. Kokenut myyntitykki on kehitellyt kollegansa kanssa ideaa uudesta softaratkaisusta, joka kuulostaa mielestäsi erittäin mielenkiintoiselta ja potentiaaliselta. Kaikki on kuitenkin vielä idean asteella. Koska heillä kummallakaan ei ole tarvittavaa osaamista koodaamiseen, herää kysymys: onko järkevää lähteä tältä pohjalta eteenpäin, vai luovuttaa? Mitä itse tekisit heidän saappaissaan?

Saamani vastaukset noudattelivat samaa linjaa tiimin sisäisestä osaamisesta, ainakin viimeistään siinä vaiheessa, kun lähdetään keskustelemaan ulkopuolisesta rahoituksesta ja lisäämään tiimin uskottavuutta:

Etsisin henkilön, joka haluaa mukaan yritykseen ja jolla on tarvittava koodauskokeemus. Ensimmäinen proto on saatava toimimaan omilla resursseilla, ellei halua laittaa omaa rahaa likoon” (Laiho 2019).

”Löytäkää tiimiin henkilö, joka tietää kaiken koodaamisesta. Tiimi on kaikkein tärkein. Ensimmäisen version pystyy tekemään outsourcaamalla, mutta menestykseen on oleellista, että tuoteosaaminen on tiimissä” (Viilto 2019).

”Myyntitykki osaa varmasti verkostoitua. Lähtisin hakemaan potentiaalista asiakas-kuntaa ja reflektaisin heidän kanssaan ideaa ja sen validoimista. Sen rinnalla lähtisin etsimään jotain sellaista partneria, joka voisi tuoda mukaan tarvittavaa puuttuvaa osaamista ja kertoa siinä suhteessa, mitä idean toteuttaminen vaatisi ja kuinka liiketoiminnallisesti eli kannattavasti se on toteutettavissa. Näistä keskusteluista alkaisin muodostaa kuvaa liiketoimintamallille, jonka pohjalta asiaa voisi sitten lähteä vieämään sopivaan suuntaan eteenpäin, jos tuntuu, että sitä kannattaa viedä eteenpäin.” (Rochier 2019.)

”Jos koodausosaaminen on ainoa, mikä puuttuu, niin sitä kyllä Suomesta löytyy. Tuo ei pitäisi ainakaan olla mikään ongelma” (Korpi-Anttila 2019).

”Jos on myyntiosaamista, niin hehän ovat paljon paremmassa tilanteessa kuin moni muu. Suomesta löytyy koodariosaamista. Menisin sijoittajille kertomaan ideasta ja jos he innostuvat, niin monesti heiltä löytyy tähän verkostoa. Antaa palaa” (Kaukinen 2019).

Otetaan myös toinen näkökulma startup-tiimiin niin ikään bändimaailman kautta. Lähes jokainen suomalainen on joskus ollut Tallinnan laivoilla, jossa jo päiväsaikaan joku tuntematon ulkomaalaisbändi, yleensä etelänaapuristamme tai Itä-Euroopasta, on vetänyt tunnettuja ikivihreitä, mutta vähemmän innostavasti. Biisit ovat kyllä soineet suhteellisen moitteettomasti, mutta laulajan esiintymisestä, puhumattakaan lähes patsaina lavalla seisovista soittajista on jäänyt se kuva, että kun on nyt merkattu soittoajat klo 13.15 ja klo 14.30, niin sitten soitetaan. Tällä mallilla ei mitään syvempää kontaktia yleisöön synny. Itselleni on porautunut mieleeni jonkun puolittutun heittäjä lause bändiuramme alkuajoilta, sä olet lavalla tähti, kukaan ei tule katsomaan tylsää ja nuokkuvaa artistia.

Sama pätee startup tiimiin, on siinä sitten ketä tahansa ja minkälaista porukkaa mukana, niin ne ketkä edustavat startupia/yritystä/tiimiä, heistä pitää huokua inspiroivaa innokkuutta ja osaamista.

Olen joskus tehnyt vertailua erilaisista luennoitsijoista ja pannut merkille sen, että vaikka luennoitsija olisi kuinka kova asiantuntija alallaan, mutta sosiaaliset taidot ja esiintymiskyky lähellä nollaa, ei lopputulos ole sitä miksi tulit paikalle ja mitä tilaisuuden järjestäjät halusivat tarjota. Hyvällä esiintymistaidolla peität jopa pienet aukkokohdat tiedoissasi, mutta huonoilla esiintymistaidoilla voit tuhoat sanomasi.

Startupin kohdalla ei niin ikään ole yhdentekevää kuka toimii äänitorvena ja mitä sanomaan tiimistä halutaan tuoda esille. Jos on jo etukäteen tiedossa, että kaikille ei mikrofoni sovi käteen ja paine esiintymistilanteessa käy ylivoimaiseksi, on enemmän kuin typerää ajaa päin seinää ja tuhota tällä sinänsä liikeideasta täysin ulkopuolisella asialla jopa koko projekti. Tätä ei välttämättä moni mieti ja h-hetkellä käy kuten aikanaan yhden suomalaisen olympialajin lajiliiton puheenjohtajalla, esiintymiskammoisena tuli yhden yhteistyökumppanin tilaisuudessa kirjaimellisesti vetelät housuun. On myös hyvä huomioida, että vaikka koko perustajatiimi olisi täynnä esiintymiskykyisiä innovaattoreita, on silloinkin nuotitus oltava selkeä. Jokaisella on oma rooli ja bändin tapaan on kunkin pidettävä rytmistä kiinni ja huolehdittava omalle kontolleen kirjoitetuista nuoteista. Mahdolliset soolonumerot ovat kaikkien tiedossa ja niissäkin pysytään sovitussa nuoteissa. Toki yleisön reaktioita on tärkeä lukea ja pieni taiteellinen vapaus on sallittua, kohtuudella.

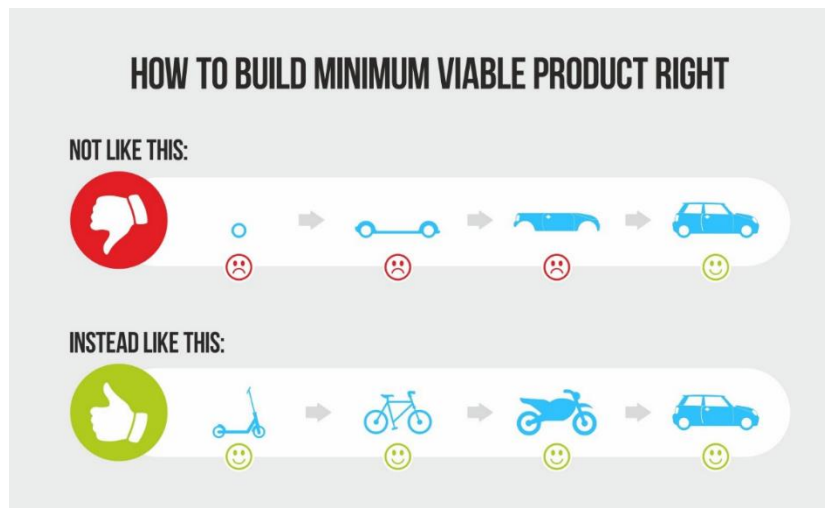
Kokeidenkin esiintyjien on syytä harjoitella yhteistä esiintymistä. Ja mitä enemmän tiimissä on omaa ääntään rakastavia yksilöitä, sitä suurempi riski on ilman harjoittelua sortua ylipitkiin monologeihin ja oman erinomaisuutensa korostamiseen. Hyvässä tiimissä ei kuitenkaan jäädä märehtimään pieniä virheitä, soitto jatkuu ja muut paikkaavat tilannetta.

3.2 Ideoista tuotteiksi

Prototyyppejä testaamalla syntyy ensimmäinen tuoteversio, jota voidaan kokeilla jo markkinoilla. Etenkin ohjelmistomarkkinoilla on nykyään helppoa testata tuotteita jo hyvinkin aikaisessa vaiheessa. Sitten pitää löytää tuotteelle järkevä ansaintamalli ja sen mittarit (Järvillehto 2018, luku Kilpajuoksu kelloa vastaan).

Eric Riesin menestyskirjassa, *Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja*, esitellään tuotekehitys Lean Startupin viiden metodin vaiheessa otsikolla *Rakenna-Mittaa-Opi*. Startupin keskeinen toiminto on muuttaa ideat tuotteiksi, mitata asiakkaiden reaktioita ja oppia, pivotoidako vai sinnitellä (pivot or persevere). (Ries 2016, 28.)

Pienin toimiva tuote (MVP=Minimum Viable Product), auttaa yrittäjää käynnistämään oppimisprosessin mahdollisimman nopeasti. MVP ei ole välttämättä pienin kuviteltavissa oleva tuote, vaan yksinkertaisesti nopein tapa pyörittää läpi *Rakenna-Mittaa-Opi* palautesykli mahdollisimman pienellä työmäärällä. (Ries 2016, 113.)



Kuvio 4. Miten rakentaa MVP oikein (Internetdevels 2018)

Tuotekehityksessä on toimialojen välillä eroja. Laitteistofirmassa tuotekehityssykli on huomattavasti pidempi kuin ohjelmistoyrityksissä, jotka voivat julkaista versioita tuotteestaan markkinoiden pureksittavaksi pitkin matkaa. Siksi rahoittajien riskitkin ovat laitefirmassa suuremmat. (Y-Studio 2019.)

On sitten kyseessä MVP, prototyyppi tai varsinainen valmis tuote, on haastattelemieni startup-asiantuntijoiden mielestä oleellista, että livedemossa tuote toimii. Suurin efekti tulee juuri tällöin, mutta siinä on riskinsä. Vaikka tuote olisi superhyvä, mutta demossa se ei toimi, silloin ei yleensä auta mitkään selitykset. Ja jos ei ole edes demottavaa, ei edes MVP-versiota, ei tilaisuudesta ole mitään hyötyä. Samoin jos olet tehnyt erinomaisen esitelyvideon ”tuotteesta”, jota ei oikeasti ole, aiheutat vain yleensä negatiivisia reaktioita. Tämän jälkeen saat ehkä mahdollisesti uuden audienssin, jos olet sinnikäs ja onnekas, mutta sitten on oikeasti oltava jotain konkreettista demottavaa.

3.3 Ansainta ja skaalautuvuus

Vaikka aloittavan startupin alkuvaiheessa ei hyvin usein ole vielä tulorahoitusta, on rahoittajille ja muille sidosryhmille pystyttävä esittämään liiketoiminnan potentiaali ja mistä se saadaan. Ja tietysti tämä on myös jo yrittäjille itselleenkin heti alkuvaiheessa se tekijä, joka toimii suurena motivaattorina.

Jokaisessa rahoituskeskustelussa tulee eteen kysymys liiketoiminnan potentiaalista. Business Finland tarjoaa esimerkiksi Tempo-rahoitusta kansainväliseen kasvuun tähtäville suomalaisille startup-, pk- ja yli 250 henkilön ns. midcap-yrityksille, joilla on halua ja kykyä rakentaa osaamisestaan ja ratkaisuistaan kansainvälinen menestystarina innovatiivisin keinoin. Tempo-rahoituksen hakukriteereissäkkin käsitellään ansaintamallia ja potentiaalia skaalautuvuuteen. Mm. näihin kysymyksiin on pystyttävä antamaan vastauksia:

- Yrityksellänne on realistinen näkemys kilpailuedusta markkinoilla, ja mitä osaamistarpeita siihen liittyy.
- Olette tunnistaneeet potentiaalisen asiakaskunnan ja ansaintamallin.
- Olette arvioineet kohdemarkkinoiden kokoa ja liiketoimintapotentiaalia.
- Yrityksellä on uskottava rahoitussuunnitelma ja edellytykset kannattavaan liiketoimintaan ja kasvuun. (Business Finland 2019.)

Finnish Business Angels Networkin oppaassa enkelisijoituksen hakemiseen on sijoituskohteen arvioinnissa yhtenä kriteerinä markkinoiden mahdollisuus. Siinä haetaan vastauksia yrityksen mahdollisuuksiin kasvuun ja merkittävään arvonnousuun, se on yksi sijoittajan keskeisimpiä edellytyksiä. Markkinoiden mahdollisuus voidaan jakaa viiteen eri osaluokkaan: markkinoiden kokoon, markkinarakoon, LV-mahdollisuuteen viiden vuoden päästä, kilpailutilanteeseen sekä momentumiin.

Fibanin mukaan markkinoiden koko auttaa parhaiten ymmärtämään yrityksen teoreettista kasvun mahdollisuutta. Markkinoiden koko voidaan arvioida kolmen eri osa-alueen avulla: kokonaismarkkinoiden, soveltuvan markkinan ja kohdemarkkinan avulla. Kohdemarkkinoiden koko pitää olla riittävän iso, jotta 1 - 5 prosentin markkinaosuuskin antaa edellytykset

merkittävään liikevaihtoon. Soveltuva markkina antaa näkymät keskipitkälle aikavälille ja kokonaismarkkinat pitkälle. Valtaosa yrityksistä ei koskaan ylitä 10 prosentin markkinaosuutta, joten esityksissä ja arvioissa kannattaa olla uskottava. Markkinarako avaa yrityksen potentiaalia kasvaa. Tässä on kuitenkin hyvä huomioida kohdemarkkinoiden mahdolliset lainsäädännölliset rajoitteet.



Kuvio 5. Fiban, markkinoiden mahdollisuus (mukaillen Opas enkelisijoituksen hakemiseen 2014)

Kilpailutilanteessa haetaan nykyisten ja tulevien markkinoiden fragmentoitumisen astetta ja alalle tulon esteitä. Mitä vähemmän alalla on kilpailua ja mitä fragmentoituneempi se on, sitä parempana tilanne nähdään.

Liikevaihtomahdollisuudessa viiden vuoden päästä haetaan vastauksia myyntiin, strategiaan ja toimintamalliin. Yrityksen on pohdittava, onko sen ”kokonaispaketti” siinä kunnossa, että sillä on markkinoiden näkökannasta edellytykset toimia kasvumarkkinoilla.

Momentum määrittää hetkeä, jolloin yritys on liikkeellä. Joskus hyväkään idea ei tuota tuloksia, kun hetki on väärä. Kyseessä onkin yksi sijoittajan vaikeimmista asioista, sillä yrityksen tavoitteena voi olla murtaa olemassa olevat toimintamallit, jotka perustuvat ihmisten totuttuihin käyttäytymismalleihin. (Fiban 2014, 35-37.)

3.4 Tarinan merkitys rahoituskeskustelussa

Tässä yhteydessä käsittelen startupin rahoitusta kasvupolun alkuvaiheessa olevan startupin näkökulmasta. Toiminta on siis jo saatu tulille, mutta klapeja ei ole riittävästi pitämään nuotiota pitkään ja nyt on kehitettävä hyvä myyntipuhe, jotta naapurin saha saadaan mukaan yhteistyöhön ympärivuotiseen juhannuskokkoon. Laitankin painopisteen tässä rahoitusmekanismien sijasta enemmän niihin asioihin, miten tuo naapurin saha saadaan vakuuttuneeksi juhannuskokon ympärivuotisesta tarpeellisuudesta.

Kun tarve ulkopuoliselle rahoitukselle on vääjäämätön, on kirstunvartijoille pystyttävä va-

kuuttamaan ainakin startupin tiimi, tuote, sekä ansaintamalli ja skaalautuvuus. On sitten kyseessä varhaisen vaiheen tai myöhempien kierrosten rahoitus, harvemmin mennään oikopäätä vihille.

Business Finlandin kanssa yhteistyötä tekevä ruotsalainen pitchausvalmentaja Jenny Lindblad tuo realismia pitchaamiseen. Hänen mukaansa tärkein tavoite on saada sovittua seuraava tapaaminen. Yritysten päätöksentekijät, sijoittajat ja ostajat eivät koskaan tee merkittäviä päätöksiä vain yhden esityksen perusteella. Mutta täydellinen pitchi voi avata yrityksellesi oven seuraavaan tapaamiseen, jossa päätökset tehdään. (Lindblad 2018.)

PayPal Inc. perustaja Peter Thiel pitää pitchauksen esityksessä, eli ns. pitch deckissä, ehkäpä tärkeimpänä tiimin esittelyä. Sijoittajat haluavat tietää, kuka on tiiminne ratissa ja mikä tekee juuri teistä niin ainutlaatuisia toteuttamaan kyseistä tehtävää ja visiota. On silti syytä huomioida, että ainakin 100 muuta ihmistä on myös ajatellut samaa ideaa. Tästä syystä idea on vain 10 prosenttia ja loput 90 prosenttia on toteutusta. (Cremades 2019.)

Kun kotiläksyt on tehty huolella ja tiimi on valmis esittäytymään ja kertomaan kehittämänsä tuotteen yliveraisuudesta ja sen mahdollisuuksista, on vaihtoehtoja saatavilla useista eri rahoituslähteistä.

Kotimaisten startup-yritysten rahoitus on nelinkertaistunut vuosina 2010-2018. Ulkomaisien sijoittajien osuus startup-sijoituksista on yli puolet, summa on 15-kertaistunut vuodesta 2010. Startupien ja kasvuyritysten saama rahoitusten kokonaismäärä oli viime vuonna (2018) 479 miljoonaa euroa, joista startupien osuus oli 203 miljoonaa euroa. (Pääomasijoittajat 2019) On kuitenkin huomioitava, että olemme vielä jäljessä eurooppalaiseen tasoon. Vuoden 2018 tilastoissa suomalaisen startupin keskimääräinen sijoituspotti siemenvaiheessa oli 0,3 miljoonaa euroa, kun vastaavasti eurooppalaisen verrokin 0,7 miljoonaa euroa. Myöhemmässä vaiheessa suomalainen startup keräsi kasvurahoitusta keskimäärin 0,9 miljoonaa euroa, kun eurooppalainen verrokki 2,4 miljoonaa euroa. (Kauppalehti 2019.)

4 Startup-kulttuuri Suomessa

Minkälaiseen kulttuuriin ja ekosysteemin uusi startup ja sen tiimi pääsee rakentamaan maailmanvalloituksen palikoita Suomessa? Ainakin mediaa seurattessa näyttää lupaavalta, siitä kertoo mm. jo aikaisemmin mainitsemani Helsingin sijoittuminen kolmanneksi tämän vuoden maailman parhaimpien startupien rankkauksessa. Lisäksi meiltä löytyy muun muassa Slush, on startup-hubeja, Business Finlandin erilaiset rahoitusohjelmat, aloittavien yritysten starttirahat, erilaiset verkostot ja mentorointeja. Maaperä vaikuttaa suotuisalta. Ainakin vaihtoehtoja on tarjolla. Mutta kuten jo aikaisemmin on tullut sanottua, näihin karkeloihin ei kannata tulla vain hengaillemaan.

Haastattelemieni startup-asiantuntijoiden mukaan meillä onkin Suomessa juuri nyt menossa ja kasvamassa startup-buumi. Esimerkiksi Helsingissä entisen Marian sairaalan tiloihin rakennettu startup keskittymä Maria 01 on voittoa tavoittelematon startup-keskittymä ja jo muutaman vuoden päästä puhutaan eurooppalaisenkin mittapuun mukaan alansa suurimmasta hubista. Maria 01 tiloissa toimii tällä hetkellä yli 120 startupia ja kasvuyritystä, 12 venture capital-rahastoa sekä useita startup-ekosysteemin toimijoita, kuten FiBAN ja osaamiskiihdyttämö The Shortcut. Kampuksella työskentelee reilut 1 100 henkilöä, ja se on tällä hetkellä Pohjoismaiden suurin startup-keskittymä. Maria 01:n monipuolinen verkosto, otolliset innovaatio-olosuhteet sekä keskeinen sijainti auttavat startup-yrityksiä kasvamaan. Vuoteen 2023 mennessä tulee Maria 01 laajentumaan yli tuplasti ja puhtaankin startup-kampuksesta, joka on lajissaan Euroopan suurin. (Helsingin kaupunki 2019.)



Kuva 6. Havainnekuva Maria startup-keskittymän laajennuksesta (Maria 01 2019)

Nokian poistumisen jälkeinen elämä toi Suomen työmarkkinoille paljon ammattilaisia ja lisää pöhinää. Slush ja vastaavat startup-tapahtumat ovat myös luoneet hypeä ilmiön ympärille (Laiho 2019).

Ainakin pelialalla Helsinki on aivan ykköspaikka. Vastaavaa ekosysteemiä, joka on Suomessa, ei ole missään muualla. Ei edes Piilaaksossa. Suomessa kaikki tuntevat pelialalla toisensa. Tältä pohjalta syntyy koko ajan uutta (Korpi-Anttila 2019).

Tästä samasta menestysreseptistä kerrotaan myös Lauri Järvilehdon kirjassa Kiitorata – Startup maailman molemmat puolet. Suomalaisella pelialalla aloitteleva peliyrittäjä voi kävellä kysymään neuvoa suoraan menestyneimmiltä pelintekijöiltä. Nähdäkseni tässä onkin yksi suomalaisen pelialan suurimmista menestystekijöistä. Perinteisillä toimialoilla nämä asiat olisivat tarkimmin varjeltuja yrityssalaisuuksia. (Järvilehto 2018, luku Suomalainen peliala startup-ekosysteeminä.)

Tomi Kaukinen valaa uskoa startup-ekosysteemiin ja uusiin menestystarinoihin. Suomessa alkaa olla hänen mukaansa paljon 45-48 vuotiaita, jotka ovat kyllästyneet oravanpyörään, mutta osaamista ja intoa kehitellä uutta löytyy. Heillä on jo valmiina riittävää kaupallista osaamista ja käytännön kokemusta, mikä monelta nuoremmalta puuttuu. (Kaukinen 2019.)

Rundit Oy:n perustaja Pekka Viillon mukaan löytyy paljon hyvää ja lupaavaa, mutta kehitettävää ja epäkohtiakin löytyy. Rahoitusmahdollisuudet ovat edelleen hyvin rajoitettuja. Ensimmäisestä demosta toimivaan tuottavaan liiketoimintaan on vielä matkaa ja aina oletetaan, että yrittäjällä löytyy rahat ja rahaa siihen vaiheeseen. Kuoleman laakso tappaa liian monet yritykset liian aikaisin. Tutkimuksesta nousevia innovaatioita tuetaan myös liian vähän ja usein tutkimustulokset jäävätkin kaupallistamatta. (Laiho 2019.)

Gaia Consultingin johtava asiantuntija Solveig Rochier toteaa ekosysteemin nähtävänä myös miesvaltaisena, vaikka naisyrittäjiä on tullut viime vuosina enemmän. Hänen mukaansa startup-yrityksen ei välttämättä pidä tarkoittaa IT-alan yritystä on päästy eteenpäin, mutta vielä olisi tehtävää. Ehkä kuitenkin tärkeimpänä on Rochierin mukaan edelleen tutkimusperustaisen osaamisen ja startup-yrityskonseptin väliin jäävä liian iso juopa. Kaikkien startup-yritysten pitäisi ottaa osaaminen aivan toisella tavalla agendalle, kuin se tällä hetkellä on, ja tehdä siitä kilpailukykytekijä. Se on enenevässä määrin yrityksen tulevaisuutta määrittävä tekijä globaalissa ja monimutkaistuvassa maailmassa. (Roschier 2019.)

4.1 Startupin kiitorata

Startupin tehokkuutta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Yleisellä tasolla koke-

neet yrittäjät puhuvat usein startupin jäljellä olevasta kiitoradasta, eli ajasta siihen hetkeen, kun startupin täytyy lähteä lentoon tai se epäonnistuu. Esimerkiksi startupilla, jolla on miljoona dollaria pankissa ja kulutus on 100.000 dollaria kuukaudessa, on kiitorataa kymmenen kuukauden verran. Tätä voidaan tietysti pidentää leikkaamalla kuluja tai nostamalla lisärahoitusta. Toinen mittari on pivottien määrä, eli montako mahdollisuutta yrityksellä on tehdä perusteellinen muutos liiketoimintaansa. Tätä voidaan myös mitata ajan mittaamisen sijaan siirtymällä pivotista toiseen koko ajan nopeammin. Toisin sanoen pitää löytää keinoja saavuttaa sama validoitu oppiminen joko pienemmillä kustannuksilla tai lyhyemmässä ajassa. (Ries 2016, 180.)

Pienillä työyhteisöillä on lähes aina poikkeuksellisen vahva tiimihenki. Pienen työyhteisön tulee luottaa toisiinsa ja yhdessä varmistaa yrityksen kasvu ja kehittyminen. Tämä johtaa vahvaan tiimihenkeen ja yhteenkuuluvuuteen. Tällaista tunnetta pääsee harvoin kokemaan isommassa organisaatiossa. Vahva tiimihenki, yhteisen tavoitteen eteen työskentely sekä oman työn merkityksellisyyden konkreettisuus ovat huikeita voimavaroja. (Kauppa-lehti 2019.)

Nämä edellä mainitut tekijät: tiimihenki, yhteisen tavoitteen eteen työskentely ja oman työn merkityksellisyys näkyy myös tehokkuutena. Uutuusarvon omaava uusi keksintö tai liikeidea on saatava tehokkaasti työstettyä eteenpäin. Samalla se tarkoittaa usein perinteisten työtapojen unohtamista, mikä voi myös osoittautua haasteeksi, varsinkin jos sellaisiin on tottunut. Se että yrityksestä käytetään nimitystä startup, ei takaa vielä pääsylippua paratiisiin, eikä sinänsä anna vielä sellaisenaan mitään lisäbuustia. Hiukan kärjistäen kysyttynä: jos olit eilen työntekijänä perinteisemmässä yrityksessä X ja tänään sait Y-tunnuksen omaan startupiin, mikä muuttui? Kaikki on kiinni yksilöstä, tiimistä, toimintatavoista ja ympärillä olevien työkalujen tehokkaasta hyödyntämisestä.

4.2 Teknologian hyödyntäminen

Perinteisessä organisaatiossa käydään edelleen viikkopalavereja, joissa hyödynnetään antiikinaikaisia fläppitauluja ja post it-lappuja. Ehkä tuulahdusta lähihistoriasta tuo projektorilla esiteltävät power pointit tai edistyneisimmässä taloissa siirtyminen kosketusnäyttöihin. Jos ollaan jo niin pitkällä, että kaikilla on uusimmat mobiililaitteet, langaton tiedostojen jako, uusimmat etätyökalut ja pilvipalvelujen takana oleva ohjelmistoarsenaali, alkaa jo kuulostaa hyvinkin tehokkaalta.

Tässä kohtaa onkin paikallaan pieni briiffaus, sillä uusimmasta teknologiasta huolimatta totuus voi olla silti edelleen jotain ihan muuta. Työskennellessäni aikaisemmin esitystek-

nologian maahantuojat Aronet-Esitysyhtiössä, teetimme tutkimuksen organisaatioiden kokouskäytännöistä. Tuolloin vuonna 2012 oli tuon kyselyn lopputulemana se, että Suomessa istutaan erilaisissa palavereissa keskimäärin yli 30 prosenttia työajasta, siis puoli-toista päivää viikossa ja näistä koettiin puolet täysin turhiksi ja tuottamattomiksi. (Aronet-Esitysyhtiö 2012.)

Uskallan väittää, että tilanne ei ole tuosta kohentunut merkittävästi, jos ollenkaan. Huomioitavaa on, että kyseessä eivät olleet startupit, vaan yleisesti erikokoiset organisaatiot. Tänä päivänä kuitenkin yhä enemmän samat ihmiset tai sitä seuraava sukupolvi on mukana startupeissa ja miksi he eivät noudattelisi samoja metodeja? Startupeilla ei ole varaa tällaiseen ajanhukkaan ja tehottomuuteen. Ei tosin olisi muillakaan organisaatioilla. Tästä päästäänkin sitten tehokkaan työstämisen menetelmiin ja luovaan työstämiseen, josta tulen kertomaan enemmän luvussa 7, käsitellessäni omakohtaista liikeidean kehitysprojekteja.

Tässä edellä toin tarkoituksella esiin tehokkuuden epäkohtia jopa hiukan kärjistäen. Toisaalta meillä jokaisella on silmät päässä ja peiliin katsomisen paikka. Hakemalla saa haakea niitä yhteisiä palavereja, suunnittelusessioita yms; jossa joku ei räpläisi omaa kännykkäänsä tai läppäriään. Aalto-yliopiston tutkimuksen mukaan multitaskaus heikentää tuottavuutta jopa 40 prosenttia ja suhteellisesti helppojenkin tehtävien tekeminen kestää 10-20 prosenttia kauemmin. (Tiede 2017.)

1 tunnin palaveri, 3 käsiteltävää asiaa

- **Vihreät keskittyvät käsiteltävään asiaan**
- **Punaiset, multitaskaajat, tekevät samaan aikaan kolmea muuta asiaa: sähköpostit, what's up, muu informaatio**



Kuvio 7. Multitaskaaminen heikentää tuottavuutta (mukaillen Tiede 2017)

Kun startupit murtavat maailmaa ja toimintatapoja jo muutenkin, niin tämän murroksen on oleellista näkyä yhä enemmän myös työskentelytavoissa. Tätä onkin varmasti tapahtunut,

kertovathan siitä mm. pelialalla tapahtuneet tulokset, joissa asioita on vietävä eteenpäin tehokkaasti, hierarkioista niin välittämättä. Tietynlainen taiteellinen vapaus on sallittua, kunhan se ei vie fokusta tekemisestä ja sen suunnasta.

On kuitenkin hyvä huomioida, että vaikka tiimin ja/tai organisaation omat prosessit olisivatkin kunnossa ja toimisivat hyvällä tehokkuudella, ei se aina takaa koko projektille samaa vauhtia. Mitä enemmän startupilla on eri sidosryhmiä, esim. yhteistyökumppaneita, ali-hankkijoita, mentoreita, rahoittajia, saatetaan oman prosessin turbovaihdetta joutua hõlentämään tai kiristämään. On oltava muuntautumiskykyinen.

4.3 Epäonnistumisen pelko

Startup-yhteisössä konkurssin tehneitä yrittäjiä tuetaan ja kannustetaan yrittämään uudelleen. Ja vaikka ensimmäinen yritys ei välttämättä lennä, ehkä toinen tai kolmas viimeistään lentääkin (Järvilehto 2018, Luku Lopuksi).

Enkelirahoittajat hakevat korkealla motivaatiolla, tahdolla ja liiketoimintaosaamisella varustettuja henkilöitä, joilla on kyky tehdä vaikuttavia esityksiä sijoittajille, partnereille ja asiakkaille. Aikaisemmat epäonnistumiset, kuten konkurssi, eivät välttämättä vaikuta negatiivisesti, vaan ennemminkin ne nähdään positiivisina oppimiskokemuksina. (Fiban 2014, 33.)

Nopeat yritykset ja erehdykset tulevat kaikille halvemmaksi kuin pitkittyvä sinnittely sijoittajien rahoilla. Konkurssi ei ole huono asia, mutta jatkuva tekohengitys on. Osa jatkorahoituksesta haetaan pakkoraossa, kun liikevaihto ei pääse käyntiin. Jos konkurssin hoitaa kunnialla, kyse on oppikokemuksesta. Seuraavaa yritystä perustaessaan onkin jo sarjayrittäjä. Sellaisia tarvitaan. (Kauppalehti 2019.)

Industryhackin hallituksen puheenjohtaja ja startup-sijoittaja Inka Mero kertoi startupin epäonnistumisen syitä Tietoviikko-lehdessä seuraavasti:

”Epäonnistumisia tulee eri syistä, esimerkkeinä mainittakoon ajoitus, teknologia, johtaminen, rahoituksen puute tai vaikkapa alimitoitettut kansainvälistymis-, myynti- ja markkinointipanostukset.” Mero huomauttaa: ”Suomessa on vasta vähän toisen tai kolmannen kierroksen sarjayrittäjiä. Moni yritys kaatuukin siksi, että yrittäjillä ei ole tarpeeksi kokemusta kansainvälisestä kasvuyritysluiketoiminnasta.” (Tietoviikko 2018.)

5 Startup-yrittäjäksi ulkomaille

Amerikkalaiseen Dotdash (.dash) mediataloon kuuluva Investopedia otsikoi tämän vuoden kesäkuussa: Miksi Piilaakso on startupien taivas? Pohdiskelu jatkui kirjoituksen ingressissä:

Piilaaksosta on tullut teknologiayritysten perustamisen kohde. Apple, Google, HP, Intel, Adobe, Ebay ja monet muut suuret tekniikan jättiläiset ovat perustaneet pääkonttorinsa Piilaaksoon, operoiden sieltä käsin menestyksestä liiketoimintaa. Piilaakson sijainti houkuttelee edelleen uusia startup-yrityksiä. Jopa kansainväliset teknologiayritykset toivovat saavansa jalanjäljen Piilaaksosta.

Artikkelissa hehkutetaan sijaintia, jossa samojen markkinoiden ja toimialojen yritysten on tapana keskittyä tietyille alueelle. Myös menestyksen nähdään ruokkivan menestystä verkostoitumisen ja erikoistumisen kautta, joissa kaikkia yhdistää innovaatio, yhteistyö ja riskinotto. Lisäksi Piilaakson etuina nähdään paikalliset mahdollisuudet, hyvät oikeudelliset tuet, yhteisölliset edut ja valtava rahoituspotentiaali. Mutta mitalilla on kaksi puolta, Piilaaksossa palaa rahaa. Tarpeellisten lahjakkuuksien palkkaaminen voi olla todella kallista ja nykyiset tekijät voivat karata kilpailijalle. Myös muut resurssit ja palvelut voivat tulla kalliiksi. Ja fakta on myös se, ettei yrityksen sijainti Piilaaksossa ole mikään taie menestyselle. Tekstin lopussa tullaankin jo sitten tutumpaan näkökulmaan: ennen kuin valitset teknologian aloittamiselle maaperää, tulee rakentaa vahva tuote, palvelu tai applikaatio kannattavan liiketoiminnan varmistamiseksi. (Investopedia 2019.)

Pohdiskellessani alun perin tämän opinnäytetyön aihetta, oli minulla otsikkona Suomalaisen startup-yrittäjien kasvupolun mahdollisuudet ja niiden vertailut Suomessa ja Piilaaksossa. Vähitellen opinnäytetyöni edistyessä alkoi tuo Piilaakson asema keitaana keskellä erämaata hämärtymään. Kun vielä haastattelemani startup-asiantuntijat hämärsivät sitä lisää, en nähnyt enää niin mielekkäänä mennä merta edemmäs kalaan, kun vaihtoehtoja löytyy lähempääkin.

Kun on kyse startupista, niin tuskin kukaan jättää pitchauksessa pois kasvupotentiaalia ja skaalautuvuutta ulkomaille. Joka tapauksessa toimenpiteet on tehtävä globaaleja markkinoita silmällä pitäen. On sitten kyseessä lähinaapurimme tai Piilaakso, niin haastattelemini startup-asiantuntijoiden Piilaaksoa koskevat kommentit toimivat varmasti yleisemminkin: ”kilpailu on todella kovaa. Jollet tuo sinne jotain mikä on uutta, et saa jalansijaa. Paranneltu asia jostain ei riitä. Business plan, tiimi jne. on oltava kunnossa ja sitoutuminen” (Laiho 2019). ”Varaudu siihen, että tulee turpaan joka suunnasta, älä luovuta. Siellä on kilpailu 100 kertaa kovempaa” (Viilto 2019).

5.1 Verkostojen merkitys

Otetaanpa muutama askel taaksepäin. Mitkä ovat sitten ne tekijät, joiden kautta startup-leirin siirtäminen ulkomaille olisi perusteltua? Turvallisin vaihtoehto se on startupin, rahoittajien ja muiden sidosryhmien silmissä viimeistään siinä vaiheessa, kun tulorahoitusta alkaa tulla myös maamme rajojen ulkopuolelta ja läsnäolo isoilla markkinoilla on kasvulle tarpeellista.

Toiset lähtevät ulkomaille kokeilemaan kepillä jäätä jo kehitysvaiheessa ja toisinaan saamme myös lukea tuoreen suomalaisen startupin positiivisesti alkanutta nousukiittoa ulkomailta. Kysytäänpä perusteluja ulkomaille leirin siirtämiseen pelialan asiantuntijalta. Hiljattain 2 miljoonan euron rahoituksen saaneen Mainframe Industriesin (Mainframe Industries 2019) johtava ohjelmoija ja Co-Founder Jyrki Korpi-Anttila toteaa, ettei mitään perustelua ulkomaille siirtymiselle ole. Korpi-Anttilan mukaan pelialalla Helsinki on aivan ykköspaikka. Vastaavaa ekosysteemiä joka Suomessa on, ei ole ylipäätään missään muualla. Ei edes Piilaaksossa. Suomessa kaikki tuntee pelialalla toisensa. Täältä pohjalta syntyy koko ajan uutta. (Korpi-Anttila 2019.)

Entä sitten rahoitus, markkinointi, verkostot ja muut sidosryhmät? Monikansallinen Mainframe Industries pystyy tämänkin operoimaan ilman leirinsä siirtämistä isoille markkinoille. Myyntimies joka projektia myy, pitää tuntea Piilaaksossa jo entuudestaan kaikki. Tätä auttaa pitkä kokemus alalla. Korpi-Anttilan mukaan Mainframe Industriesin toimitusjohtaja tuntee henkilökohtaisesti kaikki, jotka pitää pelialalla ylipäätään tuntea ympäri maailmaa. Tämä on hyvä pohja päästä keskustelemaan ihan kenen kanssa tahansa. (Korpi-Anttila 2019.)

”Jos tulemme pois pelialalta ja katsomme yleisemmin esim. muita ohjelmisto- ja teknologia-alan yrityksiä, on edelleen verkostot oltava kunnossa tai ne on luotava. Kontaktit ovat oleellinen asia, introja kannattaa kaikilta pyytää. Jos joku ei halua sijoittaa, mutta ei myöskään tyrmää ideaasi, pyydä onko joku muu, joka haluaa sijoittaa. Suomesta löytyy kimpasijoittajia ulkomaalaisten kanssa, etsi ne!” (Viilto 2019.)

”Tapaamisia voi saada, jos kovasti verkostoituu oikein ihmisten kanssa ja löytyy hyvä tuote/palvelu” (Roschier 2019).

Piilaaksoon havittelevien on myös hyvä huomioida nämä seuraavat kommentit:

”Miksi Piilaakso? Esim. Espanjassa on valmiina 50 miljoonan ihmisen markkinat ja sitä kautta suora väylä satojen miljoonien ihmisten Etelä-Amerikkaan. Lisäksi Espanjassa arvostetaan suomalaisten rehellisyyttä. Myös Aasiassa on valtavat ja koko ajan kasvavat markkinat.” (Kaukinen 2019.)

”Piilaakso ei todellakaan ole kaikki kaikessa, vaan minä katsoisin mieluummin USA:sta myös muita alueita ja mieltäisin erilaisin kriteerein, missä olisi juuri minun yri-

tykselleni paras paikka saada jalansijaa USA:n markkinoille. Jossain voi olla hyvin rahaa tarjolla kaikenlaisten palvelujen kera ja huomattavasti vähemmän kilpailua sekä ehkä parempi markkina tai sopivimmat kumppanit saatavilla juuri sinun yrityksellesi. Ja yleinen tietohan on, että jos johonkin osavaltioon USA:ssa ei kannata yritystä perustaa, niin juuri Kaliforniaan, siellä on eniten byrokratiaa ja yritystoimintaan vaikuttavia ohjaavia lakeja. Ylipäänsä USA on erittäin byrokraattinen maa ja esim. verotuksen suhteen on parasta olla käytössä verokonsultti, puhumattakaan sopimusten tärkeydestä ja USA:n lakiviidakosta. Eli varmasti yritys tarvitsee myös lakimiehen.” (Roschier 2019.)

On sitten verkostoa jo luotu isoon maailmaan tai ei, niin on myös hyvä muistaa, että ”Suomi on pieni ja syrjäinen maa. Ei meistä edelleenkään kukaan tiedä mitään” (Korpi-Anttila 2019). Tästä päästäänkin sitten siihen kysymykseen, että miten se tuntematon Suomen lippu tai paremminkin tuntemattoman startupin lippu saadaan näkyvästi heilumaan, miten luodaan verkostoja.

5.2 Eturiviin istumaan

Olen elämäni aikana käynyt lähes kaikissa Euroopan maissa, ja Kauko-Itä sekä Pohjois-Amerikka on myös tullut tutuksi. Monesti olen reissannut työn merkeissä. Liian usein on ollut silmiinpistävää se, että me suomalaiset tykkäämme elää laumana myös ulkomailla ja isoissa seminaareissa kuulee suomalaisten puheensorinaa enemmän takarivin suunnalta. Tämä hullunkurinen ”naapurია ei moikata mentaliteetti” näkyy myös monesti alkeellisten käytöstapojen puutteena, joissa sanat hyvää päivää, kiitos ja näkemiin eivät kuulu sanavarastoon. No toisaalta tasavaltamme päämieskin on joutunut istumaan täydessä juhlasalissa käytävällä, kun ilmeisesti ilmaisia ämpäreitä hakenut juhlakansa ehti varata kaikki istumapaikat jo tuntia ennen tilaisuuden alkua. (Iltalehti 2018.)

On sitten kyseessä pihatalkoot, naapurin kohtaaminen pakkasaamalla auton laseja skrapatessa, kutsuvierastilaisuus, saunailta tai se ulkomaisen sijoittajan tapaaminen, voit jo ennen ensikättelyä vaikuttaa henkilökohtaisiin osakkeisiin vastapuolen silmissä. Ensivaikutelmalla voi olla kauaskantoisia seuraamuksia. Muun muassa Työ- ja elinkeinoministeriö on nostanut tämän asian ihan perinteisen työhaastattelunkin evästyksiin. Ensivaikutelman merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa! Huonoa ensivaikutelmaa on vaikea muuttaa jälkikäteen. Ensivaikutelma syntyy ensimmäisen 30 sekunnin aikana ja voit tehdä sen vain kerran. Panosta siis huolella tähän vaiheeseen. Ja listaus jatkuu: myöhästyminen, paita miten sattuu ja juoponnapeissa, epäsiisti olemus sekä löysä lahnomainen kädenpuristus ovat asioita mitkä kannattaa unohtaa! (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.) Nämä asiat on hyvä pitää mielessä, varsinkin jos näitä itsestään selvyiksi ei ole korostettu kotikasvatuksessa.

Nyt kun aapisen alkeet on kerrattu, niin ensimmäiset asiat, mitä ulkomaille havittelevan

startupin on matkalaukkuunsa pakattava, ovat huipputuote, tiimi ja niiden tarinan kerron-
taan tarvittava itsevarmuus. Nyt jos koskaan tarvitset tarinasi nostamiseen parrasvaloihin
vielä enemmän itsevarmuutta.

Kirjoitin aikaisemmin pitchaukseen ja sen esittämiseen liittyen vertauksen saamastani oh-
jeistuksesta bändin solistille: olet lavalla tähti, kukaan ei halua nähdä apaattista ja ”an-
teeksi että olen olemassa” - artistia. Kun tuotteesi ja tiimisi ovat kunnossa ja lähdet kerto-
maan omasta startupistasi, pitää olla niin paljon itsevarmuutta, rohkeutta ja taitoa vetää
veret seisauttava esitys, että uniikki tuotteesi yhdessä huipputiimisi kanssa jättää lähte-
mättömän muistijäljen. Varsinkin ulkomailla on vastassa satoja samalle apajille pyrkiviä. Ei
ole ihan sama millä keinoin nouset valokeilaan. Tässä pelissä ei riitä, että olet kakkonen.
Välillä on käytettävä kyynärpäitäkin nostaessasi itsesi kärkeen. Jos et ole valmistautunut
tekemään riittävän vakuuttavaa ja erottuvaa esitystä, voi kaikki olla sen jälkeen paljon vai-
keampaa. Mutta kuten haastattelemanasi asiantuntijat totesivat, älä lannistu. Monelle yrittä-
jälle on käynyt pahemminkin ja vasta yhden tai kahden konkurssin jälkeen on karstat pois-
tuneet moottorista ja oppirahat maksettu.

5.3 Ulkomaille suuntautuvan startupin check-lista

Olen koonnut tähän haastattelemieni startup-asiantuntijoiden näkemysten ja keräämäni
aineiston perusteella ulkomaille suuntautuvan startupin check-listan:

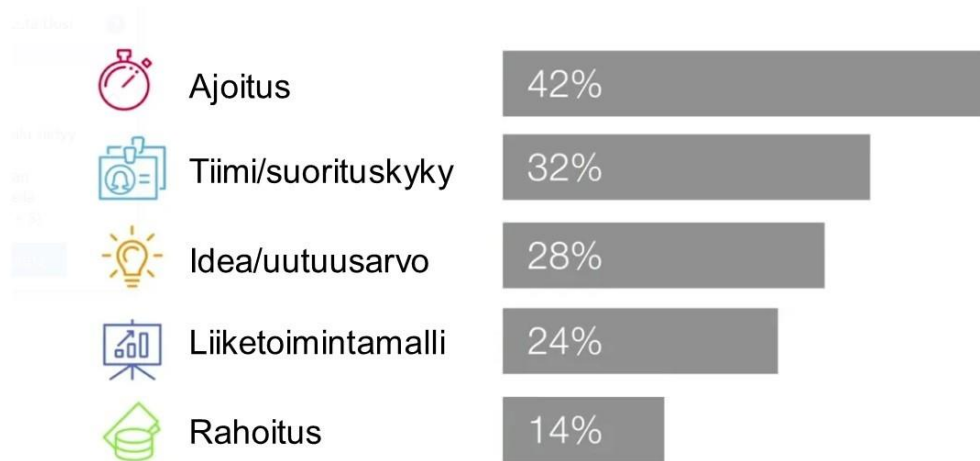
- Hio uniikki tuotteesi/ideasi siihen kuntoon, että se halutaan viedä käsistä.
- Kerää tuotteestasi käyttökokemuksia ja kehitysehdotuksia.
- Aina parempi jos löytyy jo kaupallista näyttöä.
- Rakenna ja hyödynnä verkostoasi.
- Tunne markkinat ja potentiaali.
- Selvitä missä on startupillesi paras ekosysteemi ja miten se toimii.
- Hallitse tärkeimmät luvut.
- Pidä tiimisi hyvässä vireessä.
- Sopikaa pelisäännöt ja vastualueet.
- Liikeidean kannalta tärkeimmät osaajat on oltava talon sisällä.
- Hio tiimisi- ja tarinanne esitys pitkin matkaa huippukuntoon.
- Virheitä tulee ja välillä myös lunta tupaan, älä lannistu – ota näistä opiksi.
- Anna tähtesi loistaa.

6 Aloittavan startupin menestystekijöitä

Yhdysvaltalaisen yrityshautomo Idealab Studion perustaja ja sarjayrittäjä Bill Gross tutki startupien menestystekijöitä. (Idealabstudio 2019.) Otannassa oli 125 Idealab Studiassa alkunsa saanutta startupia sekä 125 muualla perustettua startupia. Hänen tutkimustulostensa mukaan startupien viisi menestystekijää olivat ajoitus, tiimi, idea, liiketoimintamalli ja rahoitus.

- Tärkeimmäksi tekijäksi startupin menestyksessä nousi ajoitus. Sillä oli todella paljon merkitystä, oliko yritys liikkeellä aivan liian aikaisin, hiukan liian aikaisin, liian myöhään vai juuri sopivaan aikaan.
- Toiseksi tärkeimpänä tekijänä oli tiimi ja sen suorituskyky. Tiimin tehokkuus ja mukautumiskyky olivat olennaisia.
- Kolmantena menestystekijänä oli idea ja sen uutuusarvo sekä ainutlaatuisuus. Oleellista oli myös idean suojeleminen.
- Neljäntenä liiketoimintamalli. Oliko startupilla selkeä polku millä tehdään tulosta.
- Viidentenä tuli rahoitus. Löytyykö perusteluja saada rahoittajat mukaan liiketoimintaan, jossa muut ovat epäonnistuneet. (Game-Changer 2015.)

Startupien 5 menestystekijää – Bill Gross, Idealab Studio



Kuvio 8. Startupien 5 menestystekijää (mukaillen Bill Gross, Idealab Studio 2015)

Nämä viisi edellä mainittua menestystekijää ovat mukana yritystoimintaan vaikuttavassa kokonaisuudessa, jonka hallitseminen vaatii suunnitelmallisuutta. Vaikka startupien kohdalla monet karttavat sanaa strategia, näen sen kuitenkin ehkä jäykästä ja paremmin perinteisille organisaatiolle mielletystä sanasta huolimatta olevan startupienkin kohdalla olennaista.

6.1 Startupin strategia

Kasvuyrittäjä, businessenkeli ja hallitusammattilainen Juha Lehikoinen kirjoitti Business

Tampereen blogikirjoituksessa aiheesta kasvuyrityksen 7 menestystekijää, ettei yritys voi menestyä, jos ei se tiedä mitä haluaa saavuttaa. Strategialla on tässä hänen mukaansa tärkeä rooli, jossa asetetaan tavoite, suunnitellaan toimintaa sen saavuttamiseksi avoimella ja toistuvalla kommunikoinnilla. Kun koko tiimi osallistuu tavoitteen määrittelyyn, se on helppo kokea omaksi. Erityisesti startupissa on hyvin tärkeää tiedostaa ydintiimiläisten henkilökohtaiset tavoitteet ja niiden väliset mahdolliset ristiriidat. (Lehikoinen 2018.)

Samaan aiheeseen tarttui myös Markkinointi & Mainonta -lehdessä Digital Media Finlandin strategiakonsultti Virpi Martikainen, kirjoittaessaan startupien menestyksen yhdeksi tärkeimmistä mahdollistajista hyvin laaditun strategian. Startup-yrittäjyys nähdään toimintana, joka vaatii jatkuvaa suunnan muutosta, koska informaatiota tulee lisää ja markkina muuttuu nopeasti. Mielenkiintoisena näkökulmana tuotiin esille se, että niukkojen resursien startup-yritysten strategiatyössä pitää keskittyä erityisesti niihin valintoihin, joita ei tehdä. Aihetta peilattiin esimerkin kautta, jossa olemassa olevan yrityksen kaksi koodaajaa varataan tekemään räätälöity tuote uudelle asiakkaalle. Oman tuotteen uuden version kehittäminen voi tuolloin viivästyä useilla kuukausilla. Tässä ajassa olosuhteet ovat melkoisella varmuudella muuttuneet ja kilpailijat ovat menneet ohi vasemmalta ja oikealta. Hyvin todennäköisesti yrityksellä ei ole ollut selkeää linjaa mihin keskitytään ja mistä karsi-taan vaarantamatta omia tavoitteita. Martikainen tiivistää lopussa strategian merkitystä auttamaan valintojen tekemisessä ja toiminnan suuntaamisessa oleellisiin asioihin. Strategia tosin ei synny itsestään vaan vaatii pitkäjänteistä työtä ja aika ajoin myös pysähtymistä. (Markkinointi & Mainonta 2017.)

Mitä enemmän ympärillä on liikkuvia tekijöitä, sitä tärkeämmäksi muodostuu toteuttamiskelpoinen strategia. Ei ole ihan sama millä strategialla ja kenen kanssa suunnataan startupin kiitoradalle. Väärillä valinnoilla ja kepillä jäätä kokeillen ollaan hyvin nopeasti upoksissa. Kun taas puolestaan tuotteen, ydintiimin, strategian ja aidon sitoutumisen ollessa oikealla tasolla, on helpompi lähteä viemään projektia eteenpäin.

6.2 Jaettu vastuu

Startupeista löytyy insinöörejä, ohjelmistokoodaajia, yliopistotutkijoita, lakimiehiä, liikkeenjohdon konsultteja, sähkötekniisiä suunnittelijoita, televiestinnän suunnittelijoita, elintarvikkeiden valmistajia, prosessisuunnittelijoita, teollisia muotoilijoita, myyntimiehiä, vaatesuunnittelijoita, eri alojen tutkijoita, lääkäreitä, urheilvalmentajia, opiskelijoita ja monia muita (Maliranta, Pajarinen, Rouvinen 2018, 38). Joukossa on nuorempia ja vanhempia yrittäjiä, juuri koulupenkiltä valmistuneita ja pitkän työuran ammattilaisia. Esimerkiksi pitkän linjan myyntimies on oivaltanut vankan urakokemuksensa kautta tarpeen uudelle tuotteelle, jota

ei vielä ole kukaan tuonut markkinoille. Nyt enää puuttuu ne henkilöt, jotka osaisivat tehdä teknisesti tuon tuotteen. Vastaavasti toisaalla kolme insinööriä ovat kehittäneet uuden mullistavan ratkaisun, josta ovat onnistuneet tekemään ensimmäisen prototyypin. Nyt tarvittaisiin vielä strategiaa ja taitoa suunnata oikealle polulle maailmanvalloitukseen.

On myös kuultu tarinaa niistä perheellisistä nuorten lasten isistä ja odottavista äideistä, joiden on markkinoiden paineessa ollut pakko aloittaa projekti, vaikka oma elämäntilanne ei ole ollut siihen ideaali.

Projekti, eli startupin matka kestää oululaisten korkeakoulujen Business Kitchenin vetäjän Johanna Blueminkin mukaan varsinaisena startupina noin kolme vuotta. Niitä leimaa yrittäjätiimin sitoutunut kehittäminen ja työ tuotteen, markkinoinnin, myynnin ja rahoituksen hakemisen parissa. Useista startup-yrittäjistä tulee sarjayrittäjiä. Jos ensimmäinen yritys ei lyö läpi, kehitetään uusi yritysidea. Luonnollisesti rahaa palaa myös koko ajan ja Bluemink toteaaakin rahoituksen olevan keskeinen osa startup-yrittäjyyttä, sillä yritystoiminnan kasvattaminen nopeassa tahdissa vaatii pääomaa.

Sijoittajan näkökulmasta on keskeistä varmistua yrittäjätiimin sitoutumisesta ja kyvystä hakea toimivaa liiketoimintamallia. Myös IPR-kysymykset pitää selvittää ja ovat tärkeitä yrityksen arvon määrittämisessä. (T-lehti 2014.)

Oleellista tässä kaikessa on samalla tiedostaa oma rajallisuus ja myöntää se tosiasia, että huipulle on lähes mahdotonta päästä omin avuin. Samoille apajille on jatkuvasti tulossa uusia yrittäjiä. Se että startupilla on ainutlaatuinen ja huikean potentiaalinen omaava huipputuote, ei vielä takaa mitään. Ei kannata olla liian sinisilmäinen. Jos et pidä varaasi, verkostoidu ja tee yhteistyötä oikeiden kumppanien kanssa, saatat huomata suurempien jyrävän sinut.

Oikean strategian merkityksestä ja sen toteuttamisesta ovat vastuussa yrittäjien lisäksi myös yrityksen hallitus. Valitettavasti aina eivät nimekkäätkään henkilöt yrityksen hallituksessa takaa menestystä. Esimerkiksi hiljattain oli otsikoissa 3,2 miljoonan euron rahoituksen saaneen, lupaavan suomalaisen pikaviestinpalvelua kehittäneen FoilChatin häviäminen kartalta. (Tekniikka & Talous 2019.)

Startup-yrittäjien jaettu vastuu on myös nähtävä yrityksen sisällä, yrittäjien keskuudessa. Vaikka kyseessä olisivat parhaat kaverukset, on silloinkin rajanveto yrittämisen ja ystävyysvälistä tehtävä selväksi. Vastuunjako, avoimuus ja yhdessä sovitut toimintatavat on

saatava toimimaan niin hyvässä draivissa kuin ristiriitatilanteissa. Juridisesti tälle saadaan myös enemmän painoarvoa osakassopimuksen myötä.

6.3 Yhteistyö, rohkeus ja muuntautumiskyky

Mitä pidemmälle matkalla edetään, sitä oleellisemmaksi strategia, sen taidokas johtaminen ja seuranta sekä muuntautumiskyky muodostuu. Se että yritys saa kerättyä useamman rahoituskierroksen ja kasvattaa palstatilaa lehdissä, voi väärin valintojen kautta osoittautua myöhemmin vesiperäksi. Pahimmassa tapauksessa ilmapatjassa on jo liikaa reikiä, mutta silti siihen pumpataan ilmaa. Aina ei tällaisen toiminnan tarkoitusperistä olla selvillä.

Suuret yritykset voivat saada ideoita ja mahdollisuuksia uudistumiseen ja toimintansa parantamiseen pienten yritysten kehittämällä ratkaisulla. Parhaimmillaan yhteistyö voi myös johtaa uusiin tuotteisiin ja palveluihin, täydentäen isomman kumppaniyrityksen olemassa olevia liiketoimintamalleja. Tässä win-win-tilanteessa asiakkaita, resursseja ja osaamista kaipaavat startupit voivat päästä kiinni isojen yritysten asiakaspotentiaaliin, kumppaniverkoston ja saada näkyvyyttä. (Business Finland 2018.)

Keskeisessä roolissa yhteiskunnan kannalta on myös rakentaa sujuvaa yhteistyötä suurten organisaatioiden ja startupien välillä. Startupit voivat tuoda suurelle yritykselle ketteryyttä ja suojata sitä muuttuvassa markkinassa. Suuryritys voi taas tuoda startupille turvaa ja resursseja. Parhaassa tapauksessa molemmat voittavat. (Järvilehto 2018, luku Startupit ja suuryritykset.)

Koska meillä kenelläkään ei ole sitä kuuluisaa kristallipalloa, niin emme voi tietenkään olla varmoja valinnoistamme. Mutta jos emme yritä, emme myöskään saavuta mitään. Vaikka elämä ei aina menekään suunnitelmiesi mukaan, älä lannistu tai luovuta. Ota kokemuksesta opiksi ja siirry eteenpäin. (MTV Uutiset 2014.)

Joskus on opittava kantapään kautta ja tajuttava viimeistään myöhemmin sen ensimmäisen startup-yrityksen projekti opintomatkana. Se voi osoittautua erittäin arvokkaaksi pääoman keräämiseksi, jonka aikana parhaassa tapauksessa ideasi on moninkertaistunut. Kun on kerännyt parhaissa startupeissa verkostoja, tietoja ja varoja, voi lähteä korjaamaan juuri sen epäkohdan maailmassa, jota pitää olennaisimpana. (Kauppalehti 2019.)

7 Liikeidean kehitystyön vaihtoehtona TUTLI-hanke

Tutkimuksesta uutta liiketoimintaa, eli TUTLI-hankkeet on tarkoitettu tutkimusprojekteille, jotka edistävät idean kehittymistä ja samanaikaisesti valmistelevat sen kaupallistamista uudeksi liiketoiminnaksi. Business Finland rahoittaa tutkimusorganisaatioiden projekteja, joissa valmistellaan idean kaupallistamista esimerkiksi uutuustutkimuksilla, asiakasarvon määrittelyllä tai muilla selvityksillä. Aikaisemmin TUTLI-hankkeiden rahoittajana oli entinen Tekes. (Business Finland 2019.)

TUTLI-hankkeet tapahtuvat siis tutkimusorganisaatioiden alla, esim. yliopistot, mutta mukana voi olla myös yliopiston ulkopuolisia henkilöitä.

Milloin TUTLI-hanke on ajankohtainen:

- Tutkimusorganisaation tutkija tai tutkimusryhmä haluaa viedä tutkimustuloksia kohti kaupallista hyödyntämistä.
- Hakijalla on riittävät hyödyntämisoikeudet tausta-aineistoon ja syntyviin tutkimustuloksiin tiedon ja osaamisen kaupallistamiseksi.
- Tutkimusorganisaatiolla on mahdollisuus luovuttaa tuloksiin liittyvät oikeudet projektin jälkeen ideaa kaupallistavalle taholle.
- Tavoiteltava uusi liiketoiminta on laajuudeltaan merkittävä. Hakemuksessa tulee olla arvio tavoiteltavan liiketoiminnan laajuudesta.
- Projektissa tarkastellaan useita eri vaihtoehtoisia kaupallistamismahdollisuuksi kaupallistamisen hyödyntäjä ei saa olla ilmeinen hankkeen aikana. (Business Finland 2019.)

Rahoitus on tarkoitettu tutkimusidean kaupallistamisen valmisteluun. Projektin kustannuksista vähintään 40 prosenttia tulee kohdentua kaupallistamisen valmisteluun. Business Finland voi rahoittaa 70 prosenttia kokonaiskustannuksista projekteissa, joissa kaupallinen potentiaali on korkea ja joissa voidaan rakentaa edellytykset käynnistyvälle liiketoiminnalle. Projektissa on oltava useita mahdollisia kaupallistamispolkuja. Idean varsinainen liiketoiminnallistaminen tapahtuu joko uudessa perustettavassa yrityksessä, tai uutena liiketoimintana jo olemassa olevassa yrityksessä. (Business Finland 2019.)

7.1 Oma startup idea starttasi TUTLI-hankkeena

Kevättalvella 2015 olin entisen kollegani kanssa lounastamassa ja keskustelimme mahdollisista intresseistämme tehdä yhteistyötä. Olimmehan omalta osaltamme vaikuttaneet tuhansien luokkahuoneiden ja kokous-, sekä ryhmätyötilojen esitys- ja opetusteknologian ratkaisuihin. Hienoista laite- ja ohjelmistoratkaisuista huolimatta ei lopputulos ollut monesti mielestämme sitä, mitkä odotusarvot nämä jopa satojen tuhansien eurojen satsaukset olisivat antaneet. Vaikka käsillä oli uuden digitaalisen teknologian kautta mahdollisuus parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, visuaalisuutta, ideointia, oppimista, opetusta ja koulutusta, päätyi moni jatkamaan lopulta vanhoilla työmetodeilla. Näin sama ajanhukka

sekä tehottomuus jatkuivat. Lisäksi ryhmätyötilanteissa oli edelleen nähtävillä keskittymisen herpaantumista.

Asiaan perehtyneinä tiedostimme perushaasteen olevan näistä laite- ja ohjelmistoratkaisuista riippumaton asia, eli työskentelytavat. Yksinkertaisimmillaan monen fokus seikkaili ainakin osittain omien kännyköiden ja läppärien ruuduissa. Kun lisäksi työstämisen menetelmissä oli puutteita, esimerkiksi huonon tiimityön johtamisen ja asioiden käsittelyn- sekä päätöksenteon prosesseissa, pyriteltiin samoja asioita uudestaan ja uudestaan. Parhaat ideat saattoivat usein syntyä torikokouksissa ja rennommissa lounaskeskusteluissa. Ylipäättään jälleen oltiin sen kysymyksen äärellä, tarvittiinko jatkuvia palavereja ja asioiden loputonta pyörittelyä, kun asioita olisi voinut tehdä nopeammin ja tuottavammin. Olimme asian ytimessä, ihmiset oli saatava innostavasti mukaan ja jokaisen fokus käsiteltävään asiaan ilman häiriötekijöitä.

Samana keväänä oli paperille syntynyt idea uudelta tavasta tehdä tiimityötä, jossa jokaisen fokus olisi käsiteltävässä asiassa ja teknologia tukisi taustalla työskentelyä. En avaa ideaamme tässä enempää, koska varsinainen startup ei ole vielä nähnyt päivänvaloa.

Saimme tähän projektiin mukaan myös professorin yliopistomaailmasta, hänen kauttaan tuli lisää lihaa luiden ympärille tieteellisesti tutkitun teorian kautta. Samalla meille avautui mahdollisuus toisenlaiseen polkuun lähteä viemään ideaamme eteenpäin yliopiston kautta. Olimmekin nopeasti keskustelemassa mahdollisen yhteistyöyliopiston innovaatiohankkeista vastaavan yhtiön kanssa, josta näytettiin alustavasti vihreää valoa lähteä valmistelemaan rahoitushakemusta ja siihen liittyvää pitchausta silloiselle Tekesille.

Kesä 2015 meni valmistellessa hakuprosessia, jossa innovaatiota, liiketoimintamallia ja tutkimustyötä alettiin työstämään yhtenäiseen muotoon. Kirjallinen hakuprosessi oli moniulotteinen ja se vei paljon aikaa. Toisaalta hakemusprosessi pakotti jäsentämään kokonaisuutta ja miettimään asioita realistisesti. Samalla oli kartoitettava yhteistyöhön kiinnostuneita tahoja, sekä löydettävä potentiaaliset vaihtoehdot ohjelmistoratkaisumme koodaamiseen.

7.2 Ensimmäinen pitchaus Tekesille

Syyskuun 14. päivä 2015 oli edessä ideamme pitchaus Tekesin rahoituksesta päättävälle asiantuntijoille. Kokoonnuimme lounastamaan hyvissä ajoin samaan taloon, jossa Tekesin pitchaustilaisuus pidettiin. Samalla teimme viimeiset hionnat esitykseemme. Tätä ennen

olimme tehneet harjoituspitchauksen mm. tälle yliopiston innovaatioista vastaavalle yhtiölle, tulisihan se olemaan meidän läheinen yhteistyötahomme mahdollisessa TUTLI-hankkeessa. Meille annetut valmiit powerpoint-pohjat olivat suhteellisen tylsiä, eikä taiteelliseen vapauteen annettu muutenkaan liemmin mahdollisuuksia. Olimme kuitenkin nämä raamitukset huomioiden yrittäneet rakentaa mahdollisimman selkeän ja houkuttelevan pitchauksen.

Olisimme halunneet päästä esitystilaan etukäteen varmistamaan esityslaitteiden toimivuuden. Esitysteknologian ammattilaisina tiesimme, ettei ollut mitenkään epätavallista, että yllätyksiä saattaa esiintyä. Ja niinhän siinä kävi, että yksinkertaisen powerpointin kuvan saamiseen tuhlaantui muutamia minuutteja. Kun saimme vihdoin esityksemme käyntiin, sujui se lähes suunnitelmien mukaisesti, joskin pari yhteisharjoitusta olisi näin jälkikäteen ajateltuna ollut paikallaan.

Esitystä seuranneissa kysymyksissä nousi tiimimme ja taustajoukkomme osaaminen odotetusti vahvaan rooliin. Onneksi olimme valmistautuneet tähän hyvin ja vahva verkostomme oli myös mitä ilmeisimmin vakuuttava. Luonnollisesti hahmottelemamme tuote herätti kysymyksiä ja myös epäilyjä. ”Onhan näitä nähty” - kommentti toi muutaman ylimääräisen lyönnin rintalastaan, mutta saimme tuohonkin asiattomaan kommenttiin vastaargumentit, koska olimme varmoja, ettei tätä ollut nähty.

Koko tilaisuudessa oli jopa hiukan koomisia piirteitä, asiantuntijaraadissa oli mukana asiastamme silmin nähden innostuneita henkilöitä, jotka eivät saaneet ilmeisesti näyttää innostumistaan liikaa. Vastavuoroisesti pöydän takana istui myös niitä, joilla oli joko statistin rooli tai heiltä puuttui kompetenssia osallistua keskusteluun. Lisäksi tilaisuuden luonne oli kuin 70-luvun johtoryhmän pitkän kokouksen iltapäivän viimeisistä tunteista, joissa happi alkoi jo loppumaan.

Kahdenkymmenen minuutin pitchaus ja keskustelut olivat puolessa tunnissa ohi. Yliopiston innovaatioista vastaavan yrityksen mukana ollut yhteyshenkilömme piti osuuttamme kuitenkin hyvänä ja oli varovaisen positiivisella mielellä mahdollisuuksistamme saada rahoitusta.

7.3 Rahoituspäätös viime hetkellä

Saimme odotella Tekesin rahoituspäätöstä koko pitkän syksyn ja vasta joulukuussa tuli viimein puhelu, jossa saimme positiivisen vastauksen. Tästä alkoivat nopeat järjestelyt, jotta pääsisimme heti tammikuussa aloittamaan työstämisen osa-aikaisesti yliopistolla.

Olimme ottaneet ensimmäiset merkittävät askeleet.

Jo ennen Tekesin rahoituspäätöstä olimme marraskuussa 2015 Slush-kasvuyritystapahtumassa törmänneet itäeurooppalaiseen ohjelmistotaloon, joka oli erittäin kiinnostunut tekemään yhteistyötä. Mukana keskusteluissa oli myös suomalainen ohjelmistotalo ja pidimme heidän dynaamisesta tavastansa tarttua asioihin. Myös heidän läheisyytensä nähtiin isona plussana. He eivät kuitenkaan pystyneet vakuuttamaan meitä ohjelmistoideamme toteutuksen onnistumisesta, vaikka Slushissa tapaamamme ulkomaiset koodaajat olivat varmoja onnistumisesta.

7.4 Demoefektejä

Saimme ohjelmistoratkaisumme ensimmäisen prototyypin ulos loppukeväästä 2016. Pääsimme käytännössä esittelemään sitä kesäkuun 15. päivä Helsingissä järjestämässämme tilaisuudessa. Jo ennen tuota tilaisuutta olimme huomanneet silloisen käytössä olleen teknologian haasteet softamme toimivuudelle. Eipä tuo ensimmäinen esittelykään sitten sujunut ilman demoilmiöitä. Osalle tilaisuudessamme mukana olleelle vieraille tämä oli pettymys, osa taas näki rajattomat mahdollisuudet, kunhan teknologia on siihen riittävän valmis.

Tuotteemme ei ollut eikä ole pelkästään yksi ohjelmistoratkaisu muiden joukossa, vaan taustalla on toimiva työkalu, joka mahdollistaa luovuuden ja aidon vuorovaikutuksen tuomisen ryhmätyöskentelyyn. Samalla se poistaisi niitä monologeja ja hierarkioita, jotka tappavat tehokkaan ryhmätyöskentelyn. Huomasimmekin kuluneen vuoden aikana tämän kaikkia aktivoivan menetelmän olevan joillekin vanhan liiton ihmisille vierasta. Onneksi valtaosa näki tässä vain positiivisia asioita ja valoi meihin lisää uskoa.

7.5 Budjetoinnin epätasapaino

TUTLI-hanke mahdollistaa tutkimusorganisaatioille edistää idean kehittymistä kohti kaupallistamista. Minä näin tässä haasteena epäsuhtaisen budjetoinnin verrattuna siihen, että samaa asiaa olisi työstetty yksityisellä rahalla. Siinä missä rahoittajat odottavat nopeasti ensimmäistä MVP-versiota ja perään käyttäjille testiin laitettavaa prototyyppiä, edettiin TUTLI-hankkeessa verkkaisemmin. Suurimpana tekijänä lienee se, että vaikka hankkeelle myönnettiinkin kohtuullinen siivu rahaa, niin itse softan kehitykseen ei siitä jäänyt kuin murto-osa. Tähän vaikutti olennaisesti se, että jouduimme tuottamaan ohjelmiston ali-hankkijalla ja julkisten hankintojen kilpailutusraja oli tuolloin 30.000 euroa. Jos olisimme ylittäneet tuon rajan, niin tästä olisi pitänyt tehdä julkinen kilpailutus ja se olisi ollut erittäin vahingollista idean uutuusarvolle.

On ymmärrettävää, että TUTLI-hanke on yksi tapa rahoittaa tutkimusorganisaation toimintaa. Kuuluihan tähänkin projektiin muitakin osa-alueita kuin itse softan koodaaminen. Mutta jos ohjelmistoinnovaatio saa rahoituksen ja siitä jää itse softan kehitykseen noin 10 prosenttia, voi jokainen tehdä omia johtopäätöksiään. Ainakin lienee paikallaan pohtia, onko softakehitykselle TUTLI tällä mallilla se paras vaihtoehto.

7.6 Kaupallistamisen haasteet

Hankkeemme kehitystyötä ja päätöksiä valvoi ohjausryhmä, missä oli mukana työelämää ja niiden haasteita tuntevia huippuasiantuntijoita. Pääsimme esittelemään softaamme lukuisissa paikoissa. Vaikka demoilmiöitä tuli joskus, niin onnistuimme myös etenkin ns. laboratorio olosuhteissa tekemään onnistuneita demoesittelyjä, mikä saikin erittäin hyvää palautetta. Myös teknologia kehittyi matkan varrella. Valitettavasti tuosta budjetista itse softan kehitystyöhön osoitettu raha ja julkisen kilpailutuksen säännöt eivät mahdollistaneet hankkeen aikana viemään kehitystyötä seuraaviin versioihin.

Saimme yliopiston innovaatiohankkeista vastaavalta yhtiöltä tukea patentointiasioissa, sekä mm. markkinatutkimuksissa, mutta dynaaminen apu ja tukikeinot kaupallistamistoi-
mien vauhdittamiseksi jäivät varsin laihoiksi. Esimerkiksi ko. organisaation hyviä sijoittaja-
kontakteja emme päässeet hyödyntämään, vaikka näin oli pariinkin otteeseen luvattu. Eh-
käpä tämän taustalla olikin ei niin perinteinen TUTLI-hanke tässä yliopistossa. Lisäksi
koimme, ettei softaamme oleellisesti liittynyt luova, osallistava ja innostava työskentely-
malli istunut autoritääriseen johtamiskulttuuriin.

Hankkeen aikana oli vähintäänkin outoa, että jouduimme pariinkin otteeseen tavaamaan
vastuullisessa asemassa olleelle kontaktilemmme mitä me teemme. Eli taholle, jonka pitäisi
olla koko ajan iholla kiinni ja puskea hyvällä draivilla omaan organisaatioon kuuluvaa po-
tentiaalista hanketta eteenpäin.

Loppusalaus tälle toiminnalle saatiin toukokuussa 2017, kun hankkeen päättymisen jäl-
keen yliopistolla oli mahdollisuus lähteä mukaan osakkaaksi perustettavaan yritykseen.
Edessä oli siis uusi pitchaus saavutetuista tuloksista ja uuden startupin potentiaalista.
Tuossa päättävässä asiantuntijaraadissa istui arvovaltaisia liike-elämän ja yliopistomaail-
man edustajia sekä jo meille tutuksi tullut kontaktimme.

Tässä ns. "Leijonanluola kakkosessa" kävi selväksi, että päätös oli jo tehty etukäteen. Va-
litettavasti kehittämämme uuden sukupolven avoimeen ja luovaan ryhmätyöskentelyyn

perustuva idea ei sopinut monologiin ja auktoriteettien maailmaan. Olimme tilaisuuden jälkeen vähintään hämmentyneitä, mutta jälkikäteen ajateltuna helpottuneita. Tällaisella pohjalla ei yhteistyölle olisi ollut perusteluja.

7.7 Elämää TUTLI-hankkeen jälkeen

Koska yliopisto ei lähtenyt ainakaan tässä vaiheessa mukaan ideamme kaupallistamiseen, odotimme heiltä kohtuullisen simppeleitä proseduuria saada syntyneiden tuotosten oikeudet itsellemme. Sitä saimmekin odotella pitkälle syksyyn. Lopulta sähköpostiin singahti ehdotus, jonka tekijät olivat kaikeksi taaskin miettineet mistähän tässä hankkeessa oli kysymys. Yllättäen siinä olikin ehdotus jonkinlaisesta yhteistyöstä, tarkennettuna ns. yksipuolisesta yhteistyöstä. Me tekisimme työn ja ottaisimme kulut ja kaiken vastuun. Toinen osapuoli saisi tästä vähintään kohtuullisen kertakorvauksen ja olisi varmuudeksi kassa-kaapin ovenrivassa kiinni pitkälle tulevaisuuteen. Saimmekin tästä ehdotuksesta ohjelmistoalaa oikeasti tuntevalta konsultilta ja hänen kollegoiltaan täystyrmäyksen.

Luonnollisesti tuo saamamme ehdotus lähti varsin nopeasti paluupostissa takaisin, eikä toinenkaan ehdotus lopulta tyydyttänyt meitä. Näin ollen tämä väsytystaktiikka vei ainakin hetkellisesti pois fokuksen tästä, ja ajatushautomomme on sen jälkeen pyöritellyt erilaisia vaihtoehtoja. Onneksemme olimme ja olemme edelleen aikaamme edellä, ratkaisumme tukeva teknologia alkaa olla vasta kohta valmis.

7.8 Kokemukset TUTLI-hankkeesta

Mielestäni TUTLI-hanke on perusteltu ja hyvä väylä edistää ja rakentaa tutkimusorganisaation potentiaalisen tutkimusidean kaupallistamista. Samalla siihen sisältyy hankkeen aikana pienempi henkilökohtainen riski, mutta hankkeen jälkeen ns. irtaantuminen tutkimusorganisaatiosta ei ole pelkkä muodollisuus. Lisäksi tutkimusryhmässä mahdollisten tutkimusorganisaation ulkopuolisten henkilöiden on hyvä huomioida, että muut tutkimusryhmän jäsenet ja tutkimusryhmän johtaja saattavat olla sidoksissa myös muihin tutkimusprojekteihin ja perinteisempään tutkimusorganisaation työskentelyyn. Näin TUTLI-hanke ei ole välttämättä niin suoraviivainen projekti verrattuna vastaavan suuruisen rahoituksen saaneeseen yksityiseen projektiin. Tämä näkyy myös tutkimushankkeen rahoituksen kautta määriteltyihin palkkoihin. Tutkimusorganisaation sisällä tämä eri hankkeista koostettu palkkausmalli on normaali käytäntö, mutta ulkopuoliselle se tarkoittaa tästä yksittäisestä hankkeesta vähemmän viikkorahaa. Näin esim. ulkopuolisen asiantuntijan on joko painettava pitkää päivää, TUTLI-hankkeen ollessa lisänä varsinaisen leipätyön ohessa tai sitten on muuten järjestettävä henkilökohtainen rahoitus.

Lisäksi on hyvä selvittää etukäteen tutkimusorganisaation osaaminen tutkimuskohteeseen ja etenkin siihen mahdollisesti sidoksissa olevaan teknologiseen ratkaisuun. Vaikka nämä asiat olisivatkin kunnossa, on hyvä olla selvillä kaikkien hankkeeseen vaikuttavien sidosryhmien intresseistä.

Mahdollisissa ulkopuolissa hankinnoissa sovelletaan julkisista hankinnoista annettuja säännöksiä, mikä saattaa vahingoittaa liikeidean uutuusarvon salassapitoa, jos hankintasummat ylittävät julkisen kilpailutuksen rajat. (Business Finland 2019, julkisen tutkimuksen rahoitus, 4.)

8 Pohdinta

Mahatma Gandhi lausui aikoinaan - Sinun tulee olla se muutos, jonka haluat nähdä maailmassa. (Huffpost 2010.)

Startupien suurin intohimo on tehdä jotain uutta ja mullistavaa, johon sisältyy hyvin usein muutos vallitsevaan tilanteeseen. Kun eräiden tilastojen mukaan yhdeksän kymmenestä startupista epäonnistuu, on matkassa paljon epävarmuustekijöitä. Ne on hyväksyttävä ja niiden kanssa on opittava elämään. Kun startup-yrittäjät ovat ideoineet uuden mullistavan tuotteen tai palvelun, on otettu vasta ensimmäiset askeleet ja tässä vaiheessa ei olla vielä edes kiitoradan alkupäässä. Jo heti alussa on puntaroitava perustajatiimin osaaminen ja sitoutuminen uuteen projektiin. Myös tiimin pelisäännöt ja toimintatavat testataan niin hyvässä draivissa kuin ristiriitatilanteissa.

Tässä opinnäytetyössä haastattelemani startup-asiantuntijat ja eri julkaisut korostavat, että liiketoiminnan kannalta olennaisimpien asioiden osaaminen on löydyttävä startupin sisältä. Tämä nousee olennaiseksi viimeistään siinä vaiheessa, kun tuotteelle tai palvelulle lähdetään hakemaan ulkopuolista rahoitusta. Jos osaamista ei löydy talon sisältä, on vielä mahdollista, että asiasta innostuneella rahoittajalla on alatuntemusta ja hänen kontaktiansa kautta on mahdollisuus lähteä paikkaamaan tilannetta.

Startupin mullistavassa ideassa nähdään menestyksen kannalta ratkaisevana oikea ajoitus. Tämän lisäksi olennaisimmat menestystekijät ovat vahva, osaava ja sitoutunut tiimi sekä mullistava idea ja toimiva liiketoimintamalli.

Startupin tiimistä puhutaankin paljon ja se nousee esille lähes jokaisessa startupia koskevassa kommentissa ja julkaisussa. Tiimin vahva osaaminen ja innostus on myös tuotava esille selkeästi ja varmallalla otteella. Hyvä esiintyminen ei ole kuitenkaan mikään itsestään selvyyys, ja tiimin on myös panostettava tähän. Hyvällä esiintymistaidolla voi peittää jopa pienet epävarmuustekijät, mutta huonolla esiintymisellä voi jopa tie nousta pystyyn.

Startupin matkassa on paljon muuttuvia tekijöitä ja tahti voi olla kova. Myös startupin työkentelyssä on oleellista suunnitelmallisuus. Eri osatekijät on huomioitava ja pidettävä kontrollissa. Vaikka tässä strategiatyössä saattaa tulla muutoksia hyvinkin nopeasti, on kyettävä reagoimaan ja tarvittaessa muuttamaan suuntaan oleellisestikin.

Verkostot ja tarvittaessa yhteistyö suurempien yritysten ja tutkimuslaitosten kanssa voi olla avain menestykseen. Tässä tilanteessa on oleellista selvittää ja sopia mahdollisim-

man selkeästi yhteistyön malli. Myös vastapuolen tarjoama osaaminen, verkostot ja ekosysteemi on syytä käydä huolella läpi. Hienoista juhlapuheista huolimatta ei kannata olla sinisilmäinen. Startupilla on hyvä olla selustassa ns. puolueeton asiantuntija. Siinä vaiheessa, kun suunnataan ulkomaille, tarvitaan hyvin usein myös paikallisen lainsäädännön ja liiketoiminnan juridiikan asiantuntijaa.

Monet startup-yrittäjät ovat niin sanottuja sarjayrittäjiä ja monet etsivät kultasuonta. Teke-
misessä on kuitenkin oltava fokus mukana ja on varauduttava siihen, että jos se kultasuoni löytyy, niin ydintiimillä on myös resurssit, työkalut ja toimintamallit valmiina.

Ilman yrittämistä ei saavuta mitään. Vaikka asiat eivät menisikään suunnitelmiesi mukaan, älä lannistu tai luovuta. Ota kokemuksista opiksi ja siirry eteenpäin.

Lähteet

AntroBlogi 2017. Tuliko startup-yrittäjyydestä elämäntapa? Luettavissa: <https://antroblogi.fi/2017/12/tuliko-startup-yrittajyydesta-elamantapa/>. Luettu: 13.9.2019.

Aronet-Esitysyhtiö Oy 2012. Suuri kokouskysely. Luettavissa: <https://www.sli-deshare.net/Aronet/suuri-kokouskysely-elokuu-2012-14328824>. Luettu: 30.10.2019.

Business Finland 2018. Miten suuret yritykset ja startupit höytyvät kokeilevasta yhteistyöstä? Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/blogs/2018/miten-suuret-yritykset-ja-startupit-hyotyvat-kokeilevasta-yhteistyosta/>. Luettu: 14.11.2019.

Business Finland 2019. Julkisen tutkimuksen rahoitusehdot. Hankintamenettelyt. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/4b0cbd/globalassets/finnish-customers/01-funding/08-guidelines--terms/funding-terms/julkisen_tutkimuksen_rahoituksen_ehdot.pdf. Luettu: 6.11.2019.

Business Finland 2019. Tempo-rahoitus. Vauhtia kansainväliseen kasvuun. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/tempo-rahoitus/>. Luettu: 3.11.2019.

Business Finland 2019. Tutkimuksesta Uutta Liiketoimintaa. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/yritysten-ja-tutkimusorganisaatioiden-yhteistyotutli/>. Luettu: 2.11.2019.

Business Matters 2018. Nearly every new tech startup launched this year will fail within 12 months. Luettavissa: <https://www.bmmagazine.co.uk/opinion/nearly-every-new-tech-startup-launched-year-will-fail-within-12-months/>. Luettu: 3.7.2019.

Business Thinkers 2017. Eric Ries – Lean Startup – Kokeilukulttuurin käsikirja. Luettavissa: <http://www.businessthinkers.fi/blog/eric-ries-lean-startup-kokeilukulttuurin-kasikirja>. Luettu: 10.9.2019

Cremades, A. 2019. Silicon Valley Legend Creates Pitch Deck Template for Entrepreneurs. Luettavissa: <https://alejandrocremades.com/silicon-valley-legend-creates-pitch-deck-template-for-entrepreneurs/>. Luettu: 25.10.2019.

Etna 2016. Etna selvitti: Vuonna 2016 syntyi 79 lupaavan startupin kriteerit täyttävää yritystä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/etna-selvitti-vuonna-2016-syntyi-79-lupaavan-startupin-kriteerit-tayttavaa-yritysta/138cdc8f-b2c3-36cd-ac9c-b6dbc3e24762>.

Etula, 2014. Osaamista – verkostoja – rahaa – Opas enkelisijoituksen hakemiseen. FIBAN. Saarijärvi. Fiban 2014. Opas enkelisijoituksen hakemiseen. Luettavissa: <https://www.fiban.org/opas.html>. Luettu: 13.10.2019.

Game-Changer 2015. Timing: The single biggest reason why startups succeed. Luettavissa: <http://www.game-changer.net/2015/06/08/timing-the-single-biggest-reason-why-startups-succeed/#.XdCR61czY2w>. Luettu: 17.11.2019.

Helsingin kaupunki 2019. Maria 01 laajentuu Euroopan suurimmaksi startup-kampukseksi. Luettavissa: <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/maria-01-laajentuu-euroopan-suurimmaksi-startup-kampukseksi>. Luettu: 29.10.2019.

Huffpost 2010. Blog: Be the Change You Want to See in the World! Luettavissa: https://www.huffpost.com/entry/be-the-change-you-want-to_b_569349. Luettu: 17.11.2019.

Idealab Studio 2019. Bill Gross Founder and CEO. Luettavissa: <https://idealabstudio.com/>. Luettu: 17.11.2019.

Ilmiö 2018. Ihanneyksilö – pitäisikö meidän kaikkien olla? Luettavissa: <https://ilmiomedial.fi/yleinen/startup-yrittaja-on-intohimoinen-ihanneyksilo-pitaisiko-meidan-kaikkien-olla/>. Luettu: 13.9.2019.

Ilta-lehti 2018. Sauli Niinistö jäi ilman penkkiä Kirjamesuilla - somekansa riemastui portailla istuvasta presidentistä: "Missä muualla kuin Suomessa?" Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/7ca21cbb-5bd5-44d5-b31a-0282b649fd1c>. Luettu: 22.11.2019.

Investopedia 2019. Why Is Silicon Valley a Startup Heaven? Luettavissa: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/061115/why-silicon-valley-startup-heaven.asp>. Luettu: 6.11.2019.

Järvilehto, L. 2019. Kiitorata – Startup maailman molemmat puolet. Tammi.

Kaukinen T. 17.10.2019. Entrepreneur, Burnout survivor and Keynote Speaker - Licence to Fail. Haastattelu. Helsinki.

Kauppakamaritieto 2015. Mikä on startup? Luettavissa: <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/kukaan-ei-puhu-fruugosta-2015/mika-startup/?coll=6>. Luettu: 10.9.2019.

Kauppalehti 2019. Kiukaalta haetaan uutta höyryä liiketoiminnan vauhdittamiseen – Yrityskiihdyttämössä startupit saavat mentorointia ja verkostoa. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kiukaalta-haetaan-uutta-hoyrya-liiketoiminnan-vauhdittamiseen-yrityskiihdyttamossa-startupit-saavat-mentorointia-ja-verkostoa/93c4d26d-1d3d-4850-9017-ad166526f6d4>. Luettu: 13.10.2019.

Kauppalehti 2019. Opitaan mokista, jos olette siihen valmiita. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/opitaan-mokista-jos-olette-siihen-valmiita/146e0ecd-b241-4dab-a9be-f7c2b972b7d1>. Luettu: 3.11.2019

Kauppalehti 2019. Start-up on raastava, mutta mahtava työpaikka - mieti kahdesti, mitä vastaat työtarjoukseen. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/start-up-on-raastava-mutta-mahtava-tyopaikka-mieti-kahdesti-mita-vastaat-tyotarjoukseen>. Luettu: 13.9.2019.

Kauppalehti 2019. Suomalaiset startupit keräsivät viime vuonna jälleen ennätysellisen paljon pääomasijoituksia – erityisesti ulkomaiset sijoitukset kasvattivat pottia. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalaiset-startupit-kerasivat-viime-vuonna-jalleen-ennatysellisen-paljon-paaomasijoituksia-erityisesti-ulkomaiset-sijoitukset-kasvattivat-pottia/6efed47c-018e-4665-8984-7804ed38c5b3>. Luettu: 28.10.2019.

Kauppalehti 2019. Turhassa firmassa oppii eniten. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl/f4453f80-56e0-40df-bde4-91702c05025b>. Luettu: 14.11.2019.

Korpi-Anttila J. 15.10.2019. Diplomi-Insinööri, johtava ohjelmoija ja Co-Founder, Mainframe Industries. Haastattelu. Espoo.

Laiho T. 15.10.2019. MBA. Head of services and comms at CLIC Innovation Oy. Haastattelu. Helsinki.

Lehikoinen J. 21.11.2018. Blogi: Kasvuyrityksen 7 menestystekijää. Luettavissa: <https://businessstampere.com/fi/blogi-kasvuyrityksen-7-menestystekijaa/>. Luettu: 17.11.2019.

Lindblad, J. 2018. Pitchaa yrityksesi paalupaikalle – asiantuntijan vinkit esiintymiseen. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2018/pitchaa-yrityksesi-paalupaikalle--asiantuntijan-vinkit-esiintymiseen/>. Luettu: 24.10.2019
Luettu: 12.8.2019.

Mainframe Industries 2019. Tech.eu: New pan-Nordic venture Mainframe Industries joins the game with €2 million seed. Luettavissa: <https://www.themainframe.com/post/tech-eu-new-pan-nordic-venture-mainframe-industries-joins-the-game-with-2-million-seed>. Luettu: 7.11.2019.

Maliranta, M. Pajarinen, M & Rouvinen, P. (toim.) 2018. Startupit kansantaloudessa. Taloustieto Oy Luettavissa: <https://pub.etla.fi/ETLA-B277.pdf>. Luettu: 12.11.2019.

Markkinointi & Mainonta 2017. Strategia – Startupin pakkopulla. Luettavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/strategia-startupin-pakkopulla/a8e66b87-5d26-3107-bc62-fb1f0a3cb0c8>. Luettu: 11.11.2019.

MTV Uutiset 2014. 10 valintaa, joita kadut myöhemmin elämässäsi. Luettavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/10-valintaa-joita-kadut-myohemmin-elamassasi/3528132#gs.gfdui8>. Luettu: 14.11.2019.

Onnistuntu projekti 2019. Start up yritykset Suomessa. Luettavissa: <http://www.onnistunut-erp-projekti.com/start-up-yritykset-suomessa/>. Luettu: 3.7.2019.

PRH 2019. Osakeyhtiön perustamisilmoitus. Luettavissa: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/perustaminen.html>. Luettu: 21.10.2019.

PRH 2019. Uusia yrityksiä merkittiin kaupparekisteriin lähes 36 000 - määrä suurin viiteen vuoteen. Luettavissa: https://www.prh.fi/fi/uutislistaus/2019/P_17318.html. Luettu: 23.3.2019.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNI-press.

PWC 2019. Suomalaiset startupit ennätysvauhdissa – miten startupin arvo määritetään? Luettavissa: <https://uutishuone.pwc.fi/miten-startupin-arvo-maaritetaan/>. Luettu: 12.9.2019.

Pääomasijoittajat 2019. Pääomasijoittamisen merkitys Suomessa - kasvua, työtä ja hyvinvointia. Luettavissa: <https://paaomasijoittajat.fi/wp-content/uploads/2019/05/Paaomasijoittamisen-merkitys-Suomessa.pdf>. Luettu: 28.10.2019.

Ries, E. 2019. Lean Startup – Kokeilukulttuurin käsikirja. LavasDesign Oy.

Rochier S. 14.10.2019 Tekniikan tohtori, Gaia Consultingin johtava asiantuntija. Haastattelu. Helsinki.

Suomen Kuvalehti 2016. Huippu-urheilun myytit romuiksi: Lahjakkaasta lapsesta ei useinkaan kehity tulevaisuuden urheilutähteä. Luettavissa: <https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/huippu-urheilun-myytit-romuiksi-lahjakkaasta-lapsesta-ei-useinkaan-kehity-tulevaisuuden-urheilutahtea/>. Luettu: 13.10.2019.

Talouselämä 2011. Menestyksen moottori on näkymätön. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/menestyksen-moottori-on-nakymaton/f8153579-4366-3662-b58d-fe24876ab8a0>. Luettu: 13.10.2019.

Tekniikka & Talous 2019. Suomalainen startup keräsi miljoonia ja katosi –viranomaisen mukaan armonaika alkaa nyt olla ohitse. Luettavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/suomalainen-startup-kerasi-miljoonia-ja-katosi-viranomaisen-mukaan-armonaika-alkaa-nyt-olla-ohitse/f96d1f03-5322-4b59-b0c7-0e01c67c8042>. Luettu: 14.11.2019.

Tiede 2017. Multitaskaus vie tehot aivoista. Luettavissa: <https://www.tiede.fi/artikkeli/uutiset/multitaskaus-vie-tehot-aivoista>. Luettu: 30.10.2019.

Tietoviikko 2019. Liuta suomalaisia startup-yrityksiä konkurssissa: "Ei pidä huolestua." Luettavissa: <https://www.tivi.fi/uutiset/liuta-suomalaisia-startup-yrityksia-konkurssissa-ei-pida-huolestua/c5b8845f-aad7-306c-a98d-ea3e9aab26a3>. Luettu: 3.11.2019

T-lehti 2014. Yritystä perustamassa. Luettavissa: <https://t-lehti.fi/2014/05/13/yritysta-perustamassa/>. Luettu: 11.11.2019.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Ensivaikutelman merkitys. Luettavissa: http://toimistot.tepalvelut.fi/jobitti/vinkkeja-tyonhakuun/-/asset_publisher/pbZZI7q9XKDm/content/ensivaikutelman-merkitys. Luettu: 7.11.2019.

Valuer 2019. 50 Best startup cities in 2019. Luettavissa: <https://valuer.ai/blog/top-50-best-startup-cities>. Luettu 3.7.2019.

Viihto P. 12.10.2019. Founder, Rundit Oy. Haastattelu. Helsinki.

Woolman 2019. Mistä potentiaalin tunnistaa? Tusinan mittainen lista kysymyksiä kasvuyrityksen arviointiin. Luettavissa: <https://woolman.fi/blogs/blogi/kasvuyrityksen-potentiaalin-arviointi>. Luettu: 12.9.2019.

Yrittäjät 2018. Konkurssin tehnyt startup-yrittäjä paljastaa totuuden startup-maailmasta ja murtaa konkurssiin liittyvää tabukulttuuria rehellisellä otteella uutuskirjassaan! Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/pohjois-pohjanmaan-yrittajat/a/uutiset/576149-konkurssin-tehnyt-startup-yrittaja-paljastaa-totuuden-startup-maailmasta-ja-murtaa>. Luettu: 13.9.2019.

Y-Studio 2019. Kahden miljoonan tuotekehitys – mistä yritys löytää sellaiset rahat? Luettavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-alku/talous/kahden-miljoonan-tuotekehitys/>. Luettu: 30.10.2019.

Liitteet

Liite 1. Startup-yrittäjyyden kysymykset asiantuntijoille

1. Mitkä ovat tärkeimmät ominaisuudet startup-yrittäjälle?
2. Valuer-tutkimusyhtiön vuoden 2019 maailman parhaimpien startup-kaupunkien listalla Helsinki sijoittui kolmanneksi. Mikä on oma kokemuksesi asiassa ja minkä tekijöiden uskot vaikuttaneen tähän?
3. Mitä parannettavaa löytyy suomalaisesta startup-ekosysteemistä?
4. Kommentoi vielä erikseen suomalaisesta startup-ekosysteemistä seuraavat osa-alueet: rahoitusmahdollisuudet?
5. Kommentoi vielä erikseen suomalaisesta startup-ekosysteemistä seuraavat osa-alueet: muut tukipalvelut?
6. Kommentoi vielä erikseen suomalaisesta startup-ekosysteemistä seuraavat osa-alueet: mikä toimii mielestäsi parhaiten?
7. Tapaat henkilön, joka toimii ICT-alalla myyntitehtävissä. Kokenut myyntitykki on kehittänyt kollegansa kanssa ideaa uudesta softaratkaisusta, mikä kuulostaa mielestäsi erittäin mielenkiintoiselta ja potentiaaliselta. Kaikki on kuitenkin vielä idean asteella. Koska heillä kummallakaan ei ole tarvittavaa osaamista koodaamiseen, pohtivat he mahdollisuuksia on lähteä tältä pohjalta eteenpäin, vai pitäisikö luovuttaa? Mitä itse tekisit heidän asemassaan?
8. Miten kommentoit väittämää: "Suomessa hierotaan liikaa tuotteen tai palvelun kehitystyössä ennen ulostuloa?"
9. Kerro mitkä ovat mielestäsi 3-5 tärkeintä osatekijää, minkä perusteella rahoittajat valitsevat uuden rahoitettavan startupin?
10. Minkä ohjeen antaisit Piilaaksoon havitteleville suomalaisille startupeille yleisesti?
11. Minkä asioiden uskot olevan suurimpia haasteita Piilaaksossa suomalaisille startupeille?
12. Minkä asioiden uskot vaikuttavan siihen, että suomalainen startup onnistuisi saamaan tapaamisen Piilaaksossa merkittävien rahoittajien kanssa?
13. Olet Leijonan luolaohjelmassa arvioimassa startup-yrittäjien tuotteiden potentiaalia, mitkä 1-3 kysymystä haluaisit ehdottomasti esittää?
14. Leijonanluola-ohjelma: kerro 1-3 asiaa mitkä haluaisit nähdä ohjelman 3-5 minuutin pitchauksessa?
15. Leijonanluola-ohjelma: kerro mitä asioita et haluaisi nähdä pitchauksessa ja/tai mikä mielestäsi vaikuttaisi negatiivisesti rahoituspäätökseen?
16. Miten toimivana näet julkisen rahoituksen TUTLI (Tutkimuksesta uutta liiketoimintaa) hankemallin mukaisen menettelyn (julkinen rahoitus) startupeille?

17. Monien tutkimusten mukaan yli 90% aloittaneista startupeista kuihtuu pois ensimmäisen toimintavuoden aikana. Mitä syitä näet näin isolle hävikille?
18. Business Finland on listannut 10 menestystekijää Pk-yritysten kasvuksi. Ajattele asiaa startup-yrittäjän näkökulmasta ensimmäisen toimintavuoden aikana ja arvioi menestystekijöitä alla olevien asteikkojen mukaan.

	Kaikkein tärkein	Hyvin tärkeä	Tärkeä	Ei niin tärkeä 1. vuotena	Hyvin pieni 1. vuotena
Kasvuhakuisuus ja kansainvälistymishalukkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaskeskeisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ratkaisun/tuotteen/palvelun skaalautuvuus ja monistettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin monipuolinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vahva myyntiosaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinoiden kasvunäkymät ja ratkaisun/tuotteen/palvelun markkinapotentiaali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen/palvelun innovatiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskinottohalukkuus ja riskinotto kyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen osaamisen jatkuva kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteen/palvelun integroiminen asiakkaan arvoketjuun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Miten saamme lisää Supercellin kaltaisia menestystarinoita?
20. Jos haluat vielä lisätä kommentteja Suomalaisten startup-yrittäjien kasvupolun mahdollisuuksiin, ole hyvä, sana on vapaa.