

Möjligheter och utmaningar för uppstartsföretag i Finland

Examensarbete

Ida Aurora Eklund

Examensarbete för Tradenom (YH)-examen

Företagsekonomi

2023 Åbo

EXAMENSARBETE

Författare: Ida Eklund

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning: Marknadsföring

Handledare: Maria Westerlund

Titel: Möjligheter och utmaningar för uppstarts företag i Finland

Datum: 25.3.2023 Sidantal: 61

Bilagor: 1

Abstrakt

Uppstarts företag (eng. *Startup*) utgör en stor del av företagen i dagens samhälle och utveckling kring dessa sker konstant.

Trots flera framgångssagor för finska uppstarts företag, är det få som lyckas växa och bli framgångsrika. För att Finland skall klara av att konkurrera på den hårda internationella marknaden krävs en ständig utveckling av uppstarts företag och deras konkurrenskraft på den finska marknaden för att uppstå som attraktiva globalt.

Finland har ett starkt och stödjande ekosystem som främjar entreprenörskap och innovation, vilket har resulterat i ett positivt företagsklimat för uppstarts företag. Den finska marknaden medför både möjligheter och utmaningar för uppstarts företag i Finland. Syftet med detta arbete är att ge en förståelse för vilka faktorer som påverkar företagets framgång, vilka möjligheter kontra utmaningar det finns för uppstarts företag i Finland.

Arbetet är indelat i fem teoretiska delar: Ekosystem, affärsutveckling, organisering av verksamhet, finansiering samt möjligheter och utmaningar kring uppstarts företag i Finland. Den teoretiska delen av arbetet omfattar sekundärdata på områden som ekosystem, affärsutveckling samt finansiering där det hänvisas till hur uppstarts företagets verksamhet ser ut i Finland. Den teoretiska delen utgör grunden för den empiriska delen av arbetet, som är utförd i form av sex semistrukturerade intervjuer med personer med expertis inom uppstarts företag. Resultatet av arbetet stödjer till att ge en uppfattning om de faktorer som påverkar företagets chanser för tillväxt och vilka faktorer som bör tas i beaktande under processen i att grunda uppstarts företag med förutsättningar att växa.

Språk: svenska

Nyckelord: Uppstarts företag, ekosystem, affärsutveckling, organisationsstruktur, finansiering

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Ida Eklund

Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Turku

Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi

Ohjaaja: Maria Westerlund

Nimike: Startup-yrityksien mahdollisuudet ja haasteet Suomessa

Päivämäärä: 25.3.2023

Sivumäärä 61

Liitteet 1

Tiivistelmä

Startup-yritykset ovat merkittävä osa suomalaista taloutta ja jatkuvasti kehittyvä alue. Vaikka Suomessa on useita menestyksekkäitä startup-yrityksiä, vain harva niistä onnistuu kasvamaan riittävän nopeasti. Kansainvälisessä kilpailussa menestyäkseen suomalaisten yritysten on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa ja kilpailukykyänsä, jotta ne saavuttavat kansainvälistä menestymistä.

Suomessa on vahva ja kannustava ekosysteemi, joka edistää yrittäjyyttä ja innovaatioita. Tämä johtaa myönteiseen liiketoimintaympäristöön startup-yrityksille. Vaikka Suomen markkinoilla on monia mahdollisuuksia, markkinat luovat myös haasteita yrityksille. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada ymmärrys tekijöistä, jotka vaikuttavat startup-yrityksen menestykseen, sekä siihen liittyviin mahdollisuuksiin ja haasteisiin Suomessa.

Opinnäytetyö muodostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen osa on jaettu viiteen teoreettiseen osioon: Ekosysteemi, liiketoiminnan kehittäminen, organisaatorakenne, rahoitus sekä mahdollisuudet ja haasteet startup-yrityksille Suomessa. Teoreettinen osio toimii pohjana empiiriselle osiolle, joka koostuu kuudesta puolistrukturoidusta haastattelusta startup-toiminnan asiantuntijoiden kanssa. Opinnäytetyön tulos auttaa lähtökohtaisesti ymmärtämään vaikuttavia tekijöitä startup-yrityksien kasvumahdollisuuksiin liittyen.

Kieli: ruotsi

Avainsanat: Startup, ekosysteemi, liiketoiminnan kehittäminen, organisaatorakenne, rahoitus

BACHELOR'S THESIS

Author: Ida Eklund

Degree Programme: Business administration, Turku

Specialisation: Marketing

Supervisor: Maria Westerlund

Title: Opportunities and challenges for Startup companies in Finland

Date 25.3.2023 Number of pages 61

Appendices 1

Abstract

Startup companies constitute a significant aspect of modern society, and the Startup landscape is continuously evolving. Although several success stories for Finnish Startup companies exist, only a few manage to grow and become successful. To compete in the highly competitive international market, Finnish Startup companies must consistently evolve and remain attractive to both international markets and financiers within the Finnish market.

Finland has a strong and supportive ecosystem that promotes entrepreneurship and innovation, resulting in a positive business climate for Startup companies. While the Finnish market presents various opportunities for Startup companies, it also poses a range of challenges. The purpose of this thesis is to gain insight into the factors that influence success and to understand the opportunities and challenges associated with Startup companies in Finland.

The thesis is divided into five theoretical components: Ecosystem, business development, organization structure, financing, and opportunities and challenges specific to Startup companies in Finland. The theoretical component serves as a foundation for the empirical component, which involves semi-structured interviews with experts in Startup operations. The result of the thesis supports gaining an understanding of the factors that impact a company's growth potential and the factors that should be taken into consideration during the process of establishing a Startup company with growth potential.

Language: Swedish

Key words: Startup company, ecosystem, business development, organization structure, financing

Innehållsförteckning

Begrepp	6
1 Introduktion.....	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Avgränsning	2
2 Metod	3
2.1 Val av metod	3
2.2 Urval.....	4
2.3 Genomförandet av intervjuerna.....	4
3 Uppstartsföretag i Finland.....	4
3.1 Ekosystem	6
3.1.1 Affärsekosystem.....	6
3.1.2 Innovationsekosystem	7
3.1.3 Entreprenörsekosystem	7
3.2 Stödorganisationer i ekosystemet.....	8
3.2.1 Finlands uppstartsföretag- gemenskap	8
3.2.2 Slush.....	9
3.2.3 Maria 01	9
4 Livscykeln för ett uppstartsföretag.....	10
4.1 Livscykelns faser.....	10
4.2 Exit	12
5 Affärsutveckling.....	13
5.1 Go-to-Market-strategi	13
5.2 Business Model Canvas	14
5.3 Loop-metod	15
5.4 Pivot	16
5.5 Lean Startup	16
6 Organisering av verksamhet.....	19
6.1 Teamarbete	19
6.2 Styrelse.....	20
6.3 Incitamentsystem.....	21
7 Finansiering.....	22
7.1 Business Finland	23
7.2 Affärsänglar och FiBAN	24
7.3 Riskkapitalinvestering.....	25
8 Möjligheter och utmaningar i Finland.....	26
8.1 Utmaningar för uppstartsföretag	26

8.2	Möjligheter för uppstartsföretag.....	27
9	Resultat av intervjuer	29
9.1	Presentation av respondenter.....	29
9.2	Tema 1: Uppstartsföretag, ekosystem och livscykel.....	30
9.3	Tema 2: Organisering av verksamhet.....	36
9.4	Finansiering.....	39
9.5	Tema 4: Möjligheter, utmaningar och framgångsfaktorer	42
10	Analys	47
10.1	Ekosystem	47
10.2	Företagets uppbyggnad	47
10.3	Finansiering.....	48
10.4	Möjligheter och utmaningar för uppstartsföretag i Finland	49
11	Slutsats av arbetet.....	51
12	Kritisk granskning.....	52
13	Avslutande diskussion.....	53
14	Källförteckning	55
15	Bilageförteckning.....	60
16	Figurförteckning.....	60
17	Intervjufrågor	61

Begrepp

Grundare – När det i arbetet nämns grundare, syftas det på en eller flera entreprenörer som startat och driver företag. Personerna i företaget är ägare av företaget.

Hypotes – Ett antagande. (Svenska Akademiens Ordböcker , 2015)

Incitamentsystem – Åtgärder som skapar motivation och engagerar arbetarna att utföra sitt arbete med goda resultat och arbeta som ett team för att nå gemensamma målsättningar inom organisationen. (Fiscales, u.d.)

Innovation – Nyttänkande, nyskapande. (Svenska Akademiens Ordböcker , 2015)

Likviditet – Företagets betalningsförmåga och -beredskap. Förmågan företaget har att betala tillbaka sina kortfristiga skulder. Även företagets förmåga att omvandla fasta resurser till pengar. (Nordea, u.d.)

Minimum Viable Product (MVP) – Minsta lönsamma produkt. En utvecklingsteknik där en basversion av en produkt lanseras på marknaden för att få feedback av kunderna, vilket hjälper företag att utveckla och förbättra produkten och få en förståelse över produktens styrkor och svagheter. (The Economic Times, u.d.)

Net Promoter Score (NPS) – Används för att mäta kundlojalitet och rekommendationsgraden på ett företag. Genom frågan ”Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera oss?” kan ett företag få värdefull feedback till att skapa en kundorienterad kultur och göra en förbättring i kundrelationerna. (Brilliant , 2022)

Preferensaktie – Aktie där det på förhand bestämts utdelning och ger därmed inte samma möjlighet att dela en eventuell framtida vinst. (Nordnet, 2017)

Produkt – Ordet produkt, syftar i arbetet på en produkt eller tjänst.

Riskkapital – Riskkapital innebär att investera i företag som behöver kapital för att utvecklas eller öka tillväxten, vanligtvis handlar det om onoterade bolag. (Entreprenören, 2023)

Skala upp - Det är lätt att växla mellan tillväxt och att skala upp. När ett företag växer är det förknippat med ökad omsättning och personal, medan när företaget skalar upp betyder

det att affärsmodellen utvecklas i takt med tillväxten utan att försämra resultatet. (CrediNord, 2021)

Soliditet – Det tal som visar andelen av de totala tillgångarna i ett företag som är finansierade med eget kapital. Om företag har en stor andel eget kapital (högre soliditet) är det lättare för företaget att överleva svåra finansiella kriser. (Visma, 2021)

Stamaktie – En grundaktie i ett företag. (Nordnet, 2017)

1 Introduktion

Finland och hela resten av världen lever idag i en fas av förändring. Den betydande faktorn för tillväxt i det finska samhället styrs av kunskande, arbete och entreprenörskap. Uppstartsföretag har en stor påverkan på hela samhället och för att klara sig på den globala konkurrenskraftiga marknaden krävs nytänkande och attityd. Men vad är egentligen ett uppstartsföretag och vad är de påverkande faktorerna för ett företag att bli framgångsrikt?

Uppstartsföretag är ett ungt företag där målet är att skapa en kraftig tillväxt och förändra världen i en stor skala. Ett uppstartsföretag är ingen företagsform, utan mer ett unikt sätt att arbeta och skapa en ny produkt eller en innovation som förbättrar eller ändrar en redan existerande produkt. Uppstartsföretag kan kallas något av ”störare på marknaden” inom sin egen bransch, eftersom de ger mer konkurrens och utmanar traditionella företag med sin nya innovationsförmåga. (Baldrige & Curry, 2022)

Uppstartsföretag tillför stor potential till entreprenörer, men kan innebära även stor risk och osäkerhet. Trots flera framgångshistorier med uppstartsföretag i Finland, är det bara en bråkdel som lyckas med en tillräcklig tillväxt under de första åren. (Maliranta, Pajarinen, & Rouvinen, 2018)

Arbetet är skrivet utgående från ett personligt intresse för utvecklingen av uppstartsföretag och för att skapa en större förståelse för vilka faktorer som påverkar dess utveckling och tillväxtpotentialer. Arbetet kommer att behandla ämnesområden som affärsutveckling, ekosystem, organisering av verksamhet samt finansiering där utgångspunkten är att identifiera möjligheter och utmaningar för uppstartsföretag i Finland.

1.1 Problemformulering

I dagens samhälle har uppstartsföretag en betydande inverkan på att öka konkurrenskraften och främja innovation i den nationella ekonomin (Keskuskaupakamari, 2020). Ett uppstartsföretag kopplas ofta ihop med risk, då bara en bråkdel av företagen lyckas bli framgångsrika och skapa en ökad tillväxt (Helsingin kaupunki, 2019). Trots risken med att grunda uppstartsföretag, har flera framgångsrika företag grundats i Finland. Vilka är de faktorerna som påverkar att företaget blir en framgångssaga?

Det finns ingen fastslagen definition på vad ett uppstartsföretag är och hur det skall definieras, men ofta menar man ett ungt företag som har goda förutsättningar för tillväxt med

syftet att hitta en skalbar affärsmodell, där verksamheten expanderar och intäkterna ökas utan att behöva investera stora mängder tid eller resurser, eller påverka den dagliga funktionen av företaget (Superscript, 2021). I mitt arbete kommer jag undersöka vad det finns för möjligheter och risker för uppstartsföretag i Finland samt vilka de påverkande faktorerna för ett företags framgång är.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med arbetet är att kartlägga möjligheter och utmaningar för uppstartsföretag i Finland. I studien beskrivs en process där de olika påverkande faktorerna för ett företags uppbyggnad och framgång undersöks. I denna process finns inget rätt eller fel, utan i arbete undersöks påverkande faktorer från olika synvinklar. För att ge ett mervärde till undersökningen har intervjuer genomförts med sex personer med expertis och kunskap inom uppstartsföretag.

Jag är personligen väldigt intresserad av uppstartsföretag, deras uppbyggnad och det innovativa sättet att tänka kring en produkt. Med arbetet önskas tillföra synvinklar på olika faktorer som påverkar ett uppstartsföretags möjligheter och utmaningar i Finland.

Frågeställningar för arbetet:

1. Vilken påverkan har ekosystem på finska uppstartsföretag?
2. Hur påverkar uppbyggnaden av företaget dess utveckling och framgång?
3. Hur stor del av företagets framgång är påverkat av utomstående finansiering i företaget?
4. Vilka är möjligheterna och utmaningarna för uppstartsföretag i Finland?

1.3 Avgränsning

Teoridelen av arbetet omfattar sekundärdata från litteratur och artiklar som behandlar ämnet utgående från teman som affärsmodeller, uppstartsföretag verksamheten i Finland, ekosystem, organisering av verksamhet samt finansiering. Orsaken till att ett så brett ämnesområde behandlas i arbetet är de olika påverkande faktorernas relevans. I arbetet har inte beskattning kring uppstartsföretag tagits i beaktning, eftersom beskattningen inte är relevant för mitt arbete.

I arbetet har jag valt att fokusera på den finska marknaden. I arbetet är ingen specifik bransch avgränsad, eftersom undersökningen inte grundar sig på branscher, utan på vilka möjligheter och utmaningar Finland ger uppstartsföretag i sin helhet och hur uppbyggnaden av ett företag påverkar framgången. Undersökningen grundar sig inte heller på något visst geografiskt område i Finland, utan omfattar hela den finska marknaden. Trots arbetets invinkling på uppstartsföretag i Finland, har globalisering där ett företag expanderar sin verksamhet till nya internationella marknader en stor inverkan på företagen och dess tillväxt, därav är globaliseringens påverkan på företag inkluderat i arbetet.

2 Metod

I kapitlet beskrivs metodval samt hur den empiriska delen av studien genomfördes. Först redogörs för vilken metod som användes för att uppnå det bästa möjliga resultatet, samt hur resultaten samlades in och presenterades. Detta inkluderar en redogörelse för det praktiska genomförandet i arbetet.

2.1 Val av metod

I mitt examensarbete har jag valt att använda mig av kvalitativ metod i syfte att få en bättre förståelse för arbetets ämnesramar och skapa ett resultat som svarar på studiens frågeställningar.

I arbetet beskrivs ett fenomen, vilket undersöks och analyseras med hjälp av semistrukturerad intervjumetod för att ge en bättre inblick och förståelse för vilka möjligheterna och utmaningarna för uppstartsföretag på den finska marknaden är. Den kvalitativa delen av arbetet har för avsikt att öka förståelsen för fenomenets betydelse och innebörd.

Intervjumetoden som använts i arbetet är temaintervju, som är en anpassad semistrukturerad intervjumetod. Intervjuformen används, eftersom den möjliggör ett samspel mellan intervjuaren och respondenten då ingen strikt ordning för intervjufrågorna är fastställd, men där ämnesramarna är på förhand bestämda och gås igenom under intervjun. Med hjälp av intervjumetoden kan intervjun vara öppnare och den ger rum för att ställa följdfrågor vid behov för att skapa en större förståelse för fenomenet. (Valli, 2018).

2.2 Urval

I urvalet av respondenterna har bekvämlighetsurval tillämpats. I bekvämlighetsurval blir respondenterna inte slumpmässigt utvalda och består av personer som finns tillgängliga för forskaren (Bryman, 2018). När respondenter blivit valda har det funnits i åtanke att individerna har relevant kunskap inom forskningsområdet, vilket i mitt arbete har varit personer med kunskap och erfarenhet inom uppstartsföretag samt företagsamhet. Respondenterna har blivit valda med förutsättningarna att alla är involverade inom uppstartsföretag branschen med liknande expertis.

2.3 Genomförandet av intervjuerna

Intervjuerna utfördes både fysiskt- och med hjälp av digitala verktyg, beroende på hur respondenten i fråga önskade att intervjun skulle utföras. De digitala verktyg som användes för intervjuerna var Microsoft Teams samt Google Meet. De fysiska intervjuerna hölls på diverse olika platser i Åbo och Helsingfors. Intervjuernas längd var i snitt en och en halv timme.

Alla respondenter har i grund och botten fått samma frågor, med lite ändringar i uppbyggnaden av vissa frågor med tanke på respondentens bakgrund. Intervjuteman byggdes upp i enlighet med arbetets struktur och delades in i fyra temaområden för att göra det förståeligt och naturligt för respondenten att svara på frågorna genom sina egna erfarenheter och tankar kring ämnen.

Till alla respondenter har intervjufrågorna skickats på förhand för att de ska ha haft möjlighet att bekanta sig med frågorna och bättre förbereda sig inför intervjun. Alla intervjuer har bandats in, med godkännande från respondenten. Intervjuerna bandades in för att på ett bättre sätt kunna följa med i intervjun samt ställa följdfrågor, detta möjliggjorde även att enkelt i efterhand kunna analysera intervjun. Intervjuerna gick först och främst ut på att få reda på respondentens egna erfarenheter inom de olika teman. Alla respondenter har blivit tillfrågade ifall deras namn får användas i arbetet, om så önskades fick personen vara anonym. Inblandningarna av intervjuerna kommer endast vara tillgängliga för analys.

3 Uppstartsföretag i Finland

Uppstartsföretag är viktiga för att främa konkurrenskraften och innovationen av den finska ekonomin. Uppstartsföretag spelar en kritisk roll i att bidra till ekonomisk tillväxt genom att

skapa nya idéer och arbetsplatser. De fungerar som innovativa krafter som förnyar den ekonomiska strukturen, utmanar stora företag till förändring och ger exempel på flexibla, risktagande och tillväxtorienterade affärsmetoder. (Keskuskauppakamari, 2020)

I Finland grundas årligen 4 000 - 5 000 nya uppstartsföretag med grundförutsättning för tillväxt, vilket är en procentuell del på fem till tio procent av alla nygrundade företag på den finska marknaden (Yle Uutiset, 2022). Av dessa 4 000 – 5 000 företag är ungefär hundra stycken lovande och potentiellt skalbara företag. (Etna, 2018)

Det finns ingen regel för eller definition på hur länge ett företag är ett uppstartsföretag. Generellt är uppstartsföretag ett företag som befinner sig i ett tidigt skede av verksamheten och fokuserar på att utveckla en unik produkt eller tjänst och är innovationsdrivna för att kunna etablera sig som ett framgångsrikt företag (Forbes, 2022). Business Finland avgränsar åldern på ett uppstartsföretag till under fem år gamla. (Business Finland, u.d.)

Steve Blank, professor i entreprenörskap, definierar uppstartsföretag som en tillfällig organisation med syftet att hitta en skalbar och upprepbar affärsmodell. (Blank & Dorf, 2012) En undersökning gjord av Etna (2018) uppskattar att av de nystartade företagen är det endast sex till sju procent som lyckas växa tillräckligt under sina tre första år. (Maliranta, Pajarinen, & Rouvinen, 2018)

I Finland finns det ett fåtal uppstartsföretag som lyckats skala upp sin affärsmodell och öka tillväxten till en nivå där de kan kallas ”enhörningar”. En enhörning inom uppstartsbranschen är ett privat ägt företag som lyckats uppnå ett värde på över en miljard dollar. Exempel på finska företag som lyckats med att bli enhörningar är spelbolagen Rovio, Small Giant Games och Supercell, programvaruföretaget Aiven, Oura med sina smarta ringar, matleveransbolaget Wolt och hälsoteknologibolaget CRF Health. (Yle, 2021)

Enhörningar utmärks av en snabb tillväxt och ett unikt värdeerbjudande. Värdeerbjudandet är det värde som företagets produkt kan erbjuda kunden. Enligt Inka Mero, grundare och av Voima Venture riskkapitalfond, är storleken på en enhörning inte specifikt definierad, vilket betyder att företaget kan ha få, eller tusentals, anställda. Det är viktigare att företaget orsakar störningar på marknaden genom innovation, ett nytt fenomen eller en uppfinning som grundligt förändrar det nuvarande arbetssättet och i följd av det skapar en ny marknad. (DNA, 2023)

3.1 Ekosystem

Begreppet ekosystem kommer från naturvetenskapen, där ekosystem bildas av flera ömsesidigt beroende organismer. Nyckeln i ett ekosystem är uppmärksamheten mellan de olika organismerna, inte på enskilda aktörer. Beroende på sammanhang kan begreppet ekosystem ha väldigt olika betydelser. (Tietokäyttöön, 2016)

Ekosystemet uppstår ur önskan att lösa problem och skapa värde och påverkan. De består av resurser som människor och organisationer som arbetar tillsammans för att skapa produkter, lösningar, innovationer, ny kunskap och lärande. Ekosystemet är till sin natur dynamiska och anpassningsbara med kontinuerlig utveckling. (Koivukoski, Kola, Koponen, & Heino, 2020)

I arbetet kommer begreppet ekosystem användas för att förstå samspelet mellan de olika påverkande aktörerna inom ekosystemet av uppstartsföretag i Finland, hur det är format och vad det har för påverkan på uppstartsföretag på den finska marknaden. Ekosystemen är en påverkande faktor för tillväxten och utvecklingen av uppstarföretagen i form av tillgång till resurser, affärsmöjligheter, kunskapsdelning och en möjlighet att påverka omvärlden som är viktigt när företag skall skapa tillväxt och utvecklas. (Sitra, 2021)

Nystartade företag som har som mål att ha en stark tillväxt måste i stort sett konkurrera på den globala marknaden. När konkurrensen blir intensivare och mer internationell måste ett uppstartsföretag vara konkurrenskraftig i förhållande till globala företag. För att lyckas med detta krävs en snabb och enkel tillgång till rätta personer och kunskap, finansiering, potentiella kunder och mentorer. Detta kräver ett fungerande ekosystem med tillit och samspel mellan människor. (Valtioneuvosto, 2016)

Uppstartsföretag påverkas av tre olika områden av ekosystem: affärs-, entreprenörs- och innovationsekosystem.

3.1.1 Affärsökosystem

Affärsökosystem definieras av James Moore (1993), forskare inom samevolution i sociala och ekonomiska system, som en ekonomisk gemenskap i affärsvärlden som är sammanförd kring olika individer och organisationer. Gemenskapen producerar produkter och tjänster för kunderna som även är delaktiga i ekosystemet. Till affärsökosystemet hör även företagens underleverantörer, konkurrenter och andra intressenter som alla har en betydande roll i systemet. Moore jämför företagets verksamhetsmiljö med naturliga ekosystem, där

organismer bildar en enhet. Precis som naturliga ekosystem skapas, utvecklas och expanderar även affärsekosystem och till slut förnyas eller dör ut. (Moore, 1993)

Konkurrens på marknaden sker främst mellan dessa ekosystem och inte mellan enskilda företag, regioner eller branscher. För att förnya och upprätthålla livskraften i affärsekosystem är det avgörande med ständigt förnyelsebar uppstarts företags verksamhet och samarbete mellan stora och små företag. Vilket samtidigt leder till att nya företag blir del av ekosystemet samt nya globala ekosystem och marknader skapas. (Moore, 1993)

En central term i undersökningen av affärsekosystem enligt Autio (2015), professor inom teknologibaserade företag med fokus på tillväxt och globalisering, är hävstångseffekten, det vill säga mekanismen som gör att ekosystemet kan ge ett betydande mervärde (eng. *output*) i förhållande till insatserna (eng. *input*) av dess medlemmar. Med andra ord är mervärde som genereras av ekosystemet mycket större än summan av dess delar. Enligt Autio kan hävstångseffekten uppstå antingen genom innovationer, produktion och gränssnitt eller transaktion och de fördelar de ger. (Autio, 2015)

3.1.2 Innovationsekosystem

Innovationsekosystem är till skillnad från de företagsbaserade tematiska och internationella affärsekosystemen, hänvisade till nätverk av olika aktörer inom innovation (till exempel universitet, forskningsinstitut, företag) som verkar på något visst geografiskt område och de olika processerna mellan dessa aktörer. Innovationsekosystemens väsentliga resultat är kunskap, forskning och expertis med kompetenserna för att skapa nya innovationer och genombrott av nya företag. (Salminen & Mikkilä, 2016)

3.1.3 Entreprenörsekosystem

I praktiken formas ekosystem för uppstarts företag av både existerande och framtida företag, entreprenörer, investerare och institutioner (till exempel universitet och offentliga aktörer). När det gäller strukturen i ekosystem är en av nyckelprocesserna ”återvinning” (eng. *entrepreneurial recycling*), vilket syftar på att framgångsrika entreprenörer blir kvar i ekosystemet. Fördelen med detta är de framgångsrika entreprenörernas kunnande och resurser i form av mentorskap och affärsänglar, det vill säga privatpersoner som finansierar nystartade företag med tillväxtpotential och etablering av nya tillväxtföretag. Speciella kännetecknen för ett fungerande ekosystem är sammanhållning och viljan att dela kunskap

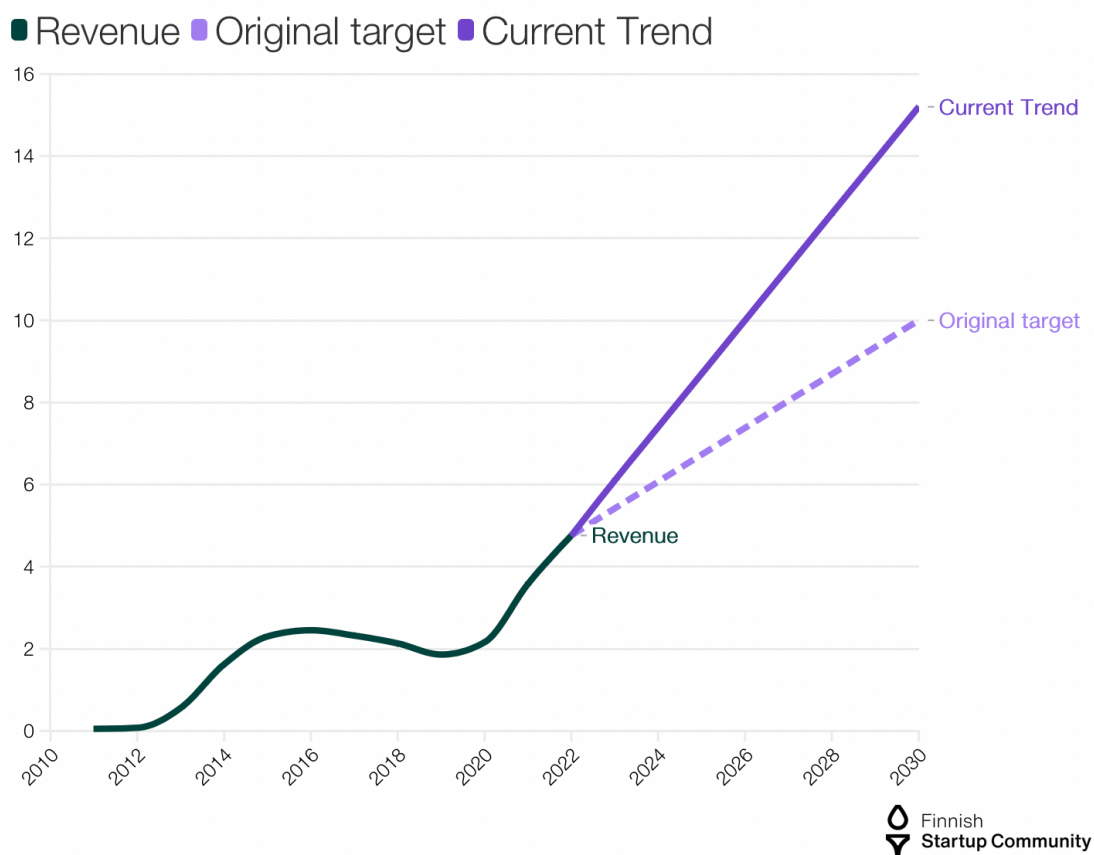
(s.k. give-before-you-get kultur) och erfarenheter, samt en attityd där man lär sig av sina misslyckanden. (Valtioneuvosto, 2016)

3.2 Stödorganisationer i ekosystemet

3.2.1 Finlands uppstartsföretag- gemenskap

År 2021 grundades Finlands uppstartsföretag-gemenskap (*fi. Suomen startup- yhteisö*) i syfte att skapa en ny drivkraft till positiv utveckling av uppstartsföretag ekosystemet i det finska samhället. Finlands uppstartsföretags-gemenskap är en gemenskap med mer än 180 finländska uppstartsföretag, som förenar både entreprenörer till att stöda varandra och främjar viktiga ämnen inom den finska uppstartsföretag branschen i samhället. (Startup yhteisö, u.d.)

Syftet med föreningen är att göra det finska samhället till världens attraktivaste land för uppstartsföretag och genom det förbättra den ekonomiska strukturen i Finland, vilket leder till ökade skatteintäkter och fler arbetsplatser. (Suomen startup- yhteisö, u.d.)



Figur 1: Statistik över omsättningen av medlemsföretagen (Finnish Startup Community, u.d.)

Under året 2022 har den finska uppstartsföretags-gemenskapens medlemsföretag omsättning vuxit med 62 procent från år 2021. När den finska uppstartsföretags-gemenskapen grundades år 2021 var målet att nå en omsättning på 10 miljarder innan år 2030, av målsättningen är 35 procent nådd fram till år 2022. Enligt trenden finns möjligheten för en större utveckling fram till år 2030. Den största delen av uppstartsföretagens omsättning uppgörs av export. Enligt Youssef Zad, ekonomist på Finlands uppstartsföretag-gemenskap, är målet med att öka omsättningen till 10 miljarder före år 2030 rimlig och anser att det finska uppstartsföretags ekosystemet i framtiden kommer vara minst lika betydelsefull som skogs- och metallindustrin. Han anser även att uppstartsföretags ekosystem i Finland är i ett stadie där företag som funnits på marknaden har möjligheten att stöda de yngre företagens tillväxt och locka till sig nytt kunnande till den finska arbetsmarknaden samt fler finansiärer som litar på den finska marknadens tillväxtpotential. (STT, 2022)

3.2.2 Slush

Slush är ett världskänt uppstartsföretags-evenemang, som fick sin början i Helsingfors år 2008. Slush har under åren vuxit till att bli en serie av evenemang som ordnas runt om i världen med målet att gynna ekosystem globalt och bygga ett internationellt nätverk och gemenskap. (Slush, u.d.)

Slush har gett finska uppstartsföretag stor synlighet globalt. Målet är att locka utländska riskkapital investerare till Finland. År 2022 hade evenemanget i Helsingfors 12 000 besökare, varav 4 600 var uppstartsföretag och 2 600 investerare. År 2011 hade evenemanget 1349 besökare, vilket visar att evenemanget växt raketfört under 10 år. Trots det växande besökarantalet, är huvudprincipen med evenemanget att rätta personer träffar varandra och bildar kontaktnätverk. (Helsingin Sanomat, 2022)

3.2.3 Maria 01

Maria 01 är ett ekosystem och Nordens ledande campus för uppstartsföretag baserat i Helsingfors med över 180 uppstartsföretag företag, 22 partner företag samt medlemmar i nätverket för utländska investerare samlade under samma tak. Gemenskapen samlar tekniska uppstartsföretag i ett tidigt skede, kända venture riskkapitalföretag som investerar i tillväxtföretag, internationella investerare, uppstartsföretags ekosystemorganisationer och stora företag med ett starkt fotfäste i teknologi gemenskapen. Samhället hjälper uppstartsföretag med att bygga upp ett nätverk av partners, experter och samhällsbyggare.

Maria 01 utrustar medlemmarna med rätt verktyg, arbetsutrymmen och kunskap för att stödja och ge företagen förutsättningar att bygga vidare på verksamheten. Till att stödja strategin om att göra Maria 01 till världens största och mest effektiva campus för uppstartsföretag kommer man att införa nya strategier i processen för att acceptera nya företag. I den nya strategin kommer företagens inverkan och överrensstämmelser med Förenta nationernas (FN) hållbarhets mål tas i beaktan. (Maria 01, u.d.)

Inom ramen för FN:s hållbarhetsmål enades världens stats- och regeringschefer om en ny utvecklingsagenda och globala mål för hållbar utveckling år 2015. Denna plan, kallad Agenda 2030, består av 17 globala mål som syftar till att bekämpa fattigdom, stoppa klimatförändring och främja fred och trygghet i samhällen. Ledarna har lovat att uppnå dessa mål fram till år 2030, och alla länder har ett ansvar att bidra till skapelsen av en rättvisare, hållbarare och bättre värld. (FN-förbundet, u.d.)

Enligt Maria 01s effektivitetsrapport visat att företagen på campuset har en positiv inverkan på samhället och kunskapssökandet. Effektiviteten mäts ur synpunkter som samhälle, ökad kunskap, miljö och hälsa i rapporten. (Maria 01, 2022)

Den positiva inverkan av företag på Maria 01 märks på stora samhällsfunktioner som betalningsförmedling samt energi- och transportbranschen. Förutom detta har företagen genererat stora skatteintäkter genom tillväxt samt skapat över 270 nya arbetsplatser i Finland under det senaste året. (Maria 01, 2022)

4 Livscykeln för ett uppstartsföretag

Uppstartsföretag går under sin livscykel igenom olika faser för att nå en kraftig tillväxt och ha möjligheten att skala upp. Alla företag är olika, och det finns inga regler på hur verksamheten skall utvecklas. Även om man inte kan förutspå hur livscykeln kommer se ut för företaget, kan man utgå ifrån ett ramverk. (Ellis & Brown, 2017)

4.1 Livscykelns faser

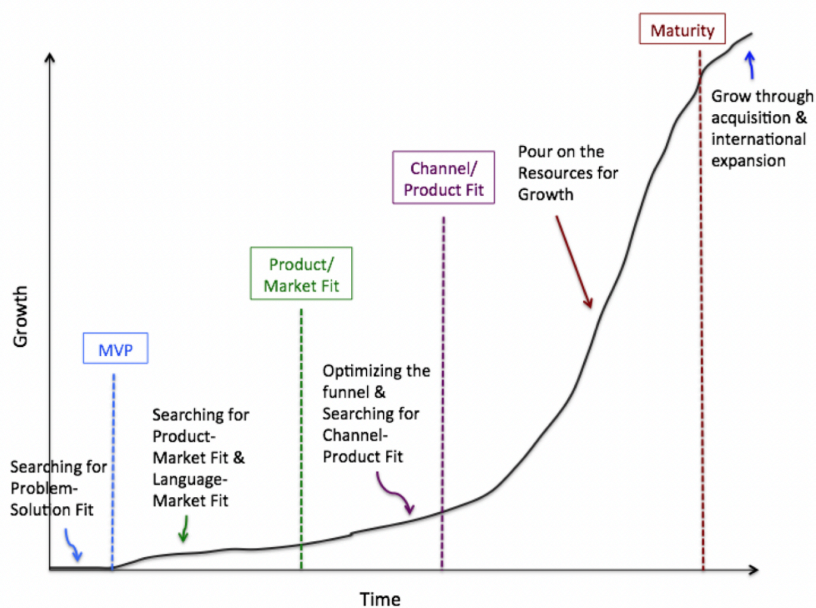
I uppstartfasen identifieras ett problem och lösningen till det (eng. *Problem-Solution fit*). Nästa fas är att bygga upp en minsta lönsam produkt (eng. *minimal viable product, MVP*). Denna fas är till för att testa sin produkt med minsta möjliga investering i resurser för att få en uppfattning om vilket intresse produkten väcker och identifiera kundernas beteende. Samtidigt som man inte satsat för mycket kapital eller tid på produkten, för att minska

riskerna. När den minsta lönsamma produkten ligger ute på marknaden, bör företaget fokusera på att få kunder att prova produkten för att se ifall de stannar kvar och börjar använda produkten eller på en gång överger den. (Ellis & Brown, 2017)

I den tredje fasen gäller det att marknadsanpassa produkten (eng. *Product-market fit*). När den minsta lönsam produkten har gjort ett genomslag där kunder fortsätter använda produkten och betala regelbundet för den, är det ett tecken på att produkten har potential till att klara sig på marknaden och den kan börja vidareutvecklas. En undersökning i form av mätning hur kunderna upplever produkten och ifall de skulle rekommendera den (eng. *Net Promoter Score, NPS*) är aktuell under denna fas för att identifiera vidareutveckling av produkten. Brown hävdar att de flesta uppstarts företag definierar sin målgrupp alltför brett och understryker vikten av att vara väldigt specifik inom att lära känna kunden och dess behov. (Ellis & Brown, 2017)

I den fjärde fasen har en fungerande produkt skapats och produkten är redo att expandera, att skala upp innebär att öka kundbasen effektivt samtidigt som kostnaderna hålls på ett minimum (eng. *scaling*). I många fall är uppstarts företag för snabba på att börja skala upp verksamheten. Att växa för snabbt är sällan en bra idé och kan leda till problem med resurser samt skada varumärket. För att företaget skall vara redo att skala upp, skall man vara förbi stadiet där man experimenterar med produkten och avkastningen på investeringen skall vara under kontroll. Ett företag som skalar upp skall kunna expandera snabbt och öka intäkterna utan att kostnaderna ökar för mycket. (Superscript, 2021)

I mognadsstadiet och den sista fasen, har företaget börjat skapa regelbundna och stabila intäkter, med en lovande framtid inom tillväxt. Företaget har klarat alla utvecklingsstadier och uppnått de mest kritiska målen. I detta stadie av företagets livscykel är det vanligt att en exit, där företaget säljs eller blir börsnoterat, uppkommer. (Superscript, 2021)



Figur 2: Livscykelns faser (Ellis & Brown, 2017)

4.2 Exit

En exit är definitionen av när ett uppstartsföretag säljer en del av verksamheten, hela verksamheten eller verksamhetsdelar till ett annat företag eller investerare. En exitmetod är även när företaget börsnoteras. Oftast är målet med en exit att få en stor avkastning på investeringen för grundare, anställda och investerare som lagt ner tid, pengar och resurser på företaget. (Inc., 2016)

En lyckad riskkapitalinvestering har alltid avsikten att avslutas i en exit, vilket är investerarens sätt att få avkastning på sin investering. Det finns flera sätt att göra en exit på, varav de vanligaste är försäljning av företaget eller att företaget blir noterat på börsen. Genom att bolaget blir börsnoterat blir bolagets aktier tillgängliga för allmänheten genom börsen. En notering innebär ofta en ny tillväxtfas för företaget. Vid försäljning av företaget kan köparföretaget komplettera sina produkter på marknaden eller expandera till en produkt på en viss marknad. (Pääomasijoittajat, u.d.)

En av Finlands största exits i företagshistorien är företagsköpet mellan Wolt och Doordash som offentliggjordes år 2021. Företaget Wolt blev sålt till det amerikanska företaget Doordash. Köpet skedde i form av aktiebyte, vilket betyder att Wolts ägare får betalningen i form av aktier i bolaget Doordash. I början värderades köpet till sju miljarder euro, men

bolaget Doordash aktievärde nästintill halverades efter köpet, vilket resulterade i att transaktionens sjönk med över hälften från det ursprungligen värderade värdet. (Talouselämä, 2022)

En framgångsrik exit grundar sig på resultatet av långsiktigt värdeskapande konstant under bolagets livscykel. Genom att se till att företaget är i säljskick under livscykeln olika delar, kommer företagets värde ligga på en stadig nivå. Värdet baseras på affärsverksamhetens lönsamhet, kompetensen och företagets framtidsutsikter. (Nordea, u.d.)

5 Affärsutveckling

När ett nytt företag grundas finns det en stor osäkerhet om hur produkten eller tjänsten kommer att passa in på marknaden och ifall den kommer värdesättas av kunder som vill köpa den. Innan en ny produkt börjar utvecklas skall en undersökning utföras om hur produkten kommer tjäna in pengar till företaget. Lösningar på dessa faktorer bidrar även till att skapa attraktion hos finansiärer och företagets lönsamhet. (Forbes, 2021)

En affärsmodell innebär hur ett företag kommer att tjäna pengar och vilka företagets värderingar är. Genom att lyckas med affärsmodellen öppnas dörren till att förverkliga affärsidén. En affärsmodell definieras genom fyra olika områden. Vem är målgruppen, och vad har de för behov. Vad får kunden för värde av den produkt som företaget erbjuder och hur kommer företaget att skapa värde genom sina resurser. (Blank & Dorf, 2012)

En affärsmodell redogör för hur företaget skapar mervärde för sina kunder samt hur ett problem på marknaden kan lösas. Affärsmodeller görs för att förtydliga vad som krävs av företaget för att förverkliga sin affärsidé, modellen bygger därmed även vidare på affärsidén. (Blank & Dorf, 2012)

5.1 Go-to-Market-strategi

Go-to-Market (GTM) är ett planerat system för att leverera en produkt till marknaden eller ett nytt marknadsområde. När en GTM strategi skapas bör faktorer som marknadens storlek och konkurrenssituation, utmaningar och problem för kunderna på marknaden, marknadsanpassning av produkten, lokala och internationella marknadsvariationer samt marknadsföringsåtgärder tas i beaktande. Dessa områden bygger en grund till att lyckas med hitta en marknadsanpassning av produkten för en speciell målgrupp då produkten lanseras på marknaden. (Indeed, 2023)

Innan lansering av produkten på marknaden är det viktigt att företaget är redo och alla involverade har samma vision och stävar efter samma mål. För att åstadkomma den gemensamma visionen bör företaget ha tydliga målsättningar för vad som skall åstadkommas och tillräckligt med resurser för att nå målsättningarna samt en utförd analys om rätt tillfälle för produkten att lanseras på marknaden. (Indeed, 2023)

Syftet med en GTM strategi är att minimera riskerna och samtidigt höja chanserna för en ny produktlansering. Med hjälp av GTM strategi som verktyg kan företagen förutspå utmaningarna på marknaden genom att noggrant identifiera målgruppen, lyfta fram produktens värdeerbjudanden samt ha en tydlig marknadsföringsplan och försäljningsstrategi. (Coursera, 2022)



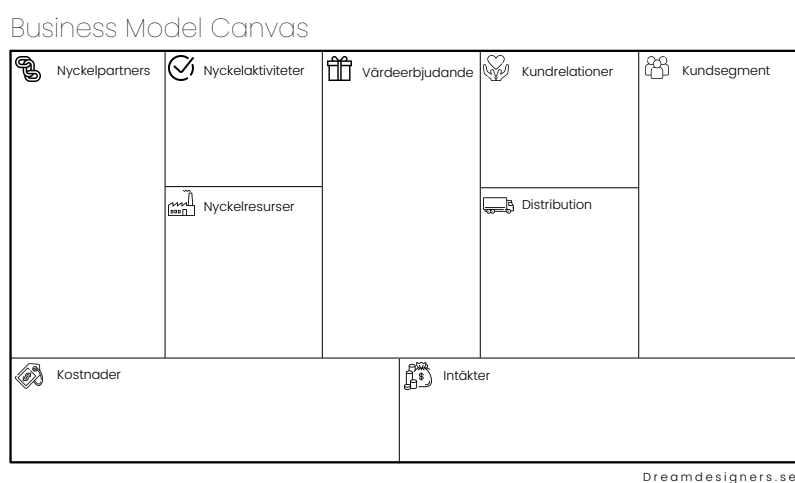
Figur 3: Go-to-Market strategi (Nextday, u.d.)

5.2 Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) är ett verktyg med vilket man på ett visuellt och okomplicerat sätt kan bestämma företagets affärsmodell, även kallad som hypotes av affärsmodellen. BMC kan användas för att utveckla nya affärsidéer eller skissa upp ett

ramverk för ett redan existerande företag. Modellen skall vara väldigt okomplicerad och lätt att förstå av alla för att tjäna sitt syfte. BMC är ett sätt att se ifall affärsmodellen är hållbar och går att genomföra. (Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014)

BMC utvecklades av Alexander Osterwalder år 2008 och är en del av Lean Startup- metoden. Metoden är uppfunnen i syfte om att lätt och kreativt kunna organisera idéer och visioner på en sida, för att sedan effektivt kunna agera och uppfylla dem. Modellen ger en översikt över saker som skall prioriteras och skapar en konkret och anpassbar strategi. (Osterwalder & Pigneur, 2009)



Figur 4: Business Model Canvas (Dream Designers, u.d.)

5.3 Loop-metod

Loopmetoden går ut på att testa idéer och hypoteser på den egna målgruppen, för att ta reda på ifall man går mot rätt riktning i verksamheten eller om en pivot, där man gör en ändring av riktningen och utveckling i affärsplanen, är nödvändig. De allra flesta som har en idé, utgår från att det är rätt. När man sedan börjar bearbeta idén märker man väldigt fort att det man trodde var fakta egentligen är ett antagande och kanske något man föreställt sig. (Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014)

Genom att göra en loop, kan man testa sin idé hos sin målgrupp för att se ifall hypoteserna och föreställningarna är realistiska. Under testkörningen är huvudsaken inte att ha rätt eller fel, utan att kunna utveckla produkten utgående från den feedback man fått för att skapa förutsättningar för produkten att bli framgångsrik. (Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014)

5.4 Pivot

När man fått återkoppling från målgruppen genom att loopa, kan det ofta resultera i att man är tvungen att tänka om och ändra riktning inom ett område i verksamheten. En bra välformulerad affärsplan är inte nödvändigtvis det som gör ens produkt intressant och attraktiv. Att ändra riktning är inte ett misslyckande, utan hjälper företaget att röra sig mot eventuell framgång. När en pivot görs, ändrar man på en eller flera BMC:s byggstenar. Det kan betyda att man gör ett byte av till exempel intäktsmodellen eller kundsegment. (Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014)

Vissa försöker undvika att göra förändringar i affärsplanen, vilket kan innebära kostnader. Orsaker till detta kan vara att entreprenören drar falska slutsatser, man utgår ifrån ens egna antaganden och slutsatser är de rätta eller att hypotesen är otydlig och responsen från målgruppen blir svår att tolka. För att underlätta processen hjälper det betydligt om man redan från början är flexibel och lyssnar ordentligt på återkopplingen genom att testa idéerna och hypoteserna på målgruppen. (Dynehäll & Lärk Ståhlberg, 2014)

Ett exempel på ett finskt företag som gjort en pivot är Nokia. De började år 1865 som ett finskt pappersbruk. Under 1900-talet producerade Nokia ett stort sortiment av olika varor inklusive gummivaror, elektronik och telekommunikation. Under år 1992 lanserades deras första mobiltelefon, vilket de samma år valde de att enbart fokusera på mobila enheter och sålde bort alla de andra divisionerna som ägdes. (Nokia, u.d.)

5.5 Lean Startup

Lean startup definieras av Ries, entreprenör och författare, som ett antal metoder där syftet är att öka chanserna för en entreprenör att bygga upp en ett framgångsrikt uppstartsföretag. Metoden erbjuder ett vetenskapligt sätt att skapa och hantera uppstartsföretag och få den önskade produkten ut till kunderna effektivare. Lean startup handlar om att snabbt utveckla sin produkt för att kunna testa den på marknaden och få bekräftat ifall affärsidén är hållbar, lönsam samt går att genomföra och vidare utveckla. (Ries, 2011)

Enligt Ries räcker inte enbart en brilliant idé, bra teknologi, rätt tidpunkt och plats till att bli en framgångsrik entreprenör. Han uppmanar även till att inte lägga för mycket fokus på konkurrenter, eftersom de alltid kommer finnas där. Om man är för rädd för konkurrenterna kommer det att begränsa entreprenören från att testa sina egna idéer. Ibland är det andra företag som vinner och ibland vinner man själv. Han tillägger även att konsumenten inte

bryr sig om företaget, utan vill ha en produkt eller tjänst som fungerar och ger ett mervärde. (Ries, 2019)

Metoden utmanar den traditionella synen på affärsmodeller med störst vikt på hur man förhåller sig till misslyckanden och vad de har för roll för företaget. Inom organisationsmodellen för traditionella organisationer försöker man undvika misslyckanden, eftersom misslyckanden ofta leder till problem. Organisationsmodellen för Lean- modellen går ut på att redan i början stöta på de potentiella problemen som kan uppstå, för att minimera riskerna för dessa problem efter lansering eller i framtiden. Skillnaden i modellerna syns ofta inte utåt, utan den är implementerade i tankesättet inom företaget. (Ries, 2011)

Eric Ries (2011) definierar att uppbyggnaden av Lean Startup- metoden sker enligt fem principer:

1. Entreprenörer finns överallt

Uppstartsföretag är företag där man arbetar för att grunda och skapa en ny produkt eller tjänst under osäkerhet, alla som arbetar inom det definieras som entreprenörer. Lean Startup- metoden kan bli utnyttjad oavsett storlek eller bransch av företaget. (Ries, 2011)

2. Entreprenörskap är ledning

En uppstartsföretag är ett företag, och liksom andra företag kräver det även en ledning som är specifikt anpassad till dess osäkra miljö. Ries anser att begreppet entreprenör skall betraktas som en arbetstitel i företag som är beroende av innovation för sin tillväxt i framtiden. (Ries, 2011)

3. Validerat lärande

De nygrundade företaget är inte till för att enbart skapa nya produkter, tjäna pengar eller betjäna kunder. Den finns till för att ta lärdom av hur ett hållbart företag byggs upp. Inläringen kan bekräftas med att köra upprepade experiment som möjliggör entreprenörer att testa alla delar av sina visioner. (Ries, 2011)

4. Build – Measure – Learn

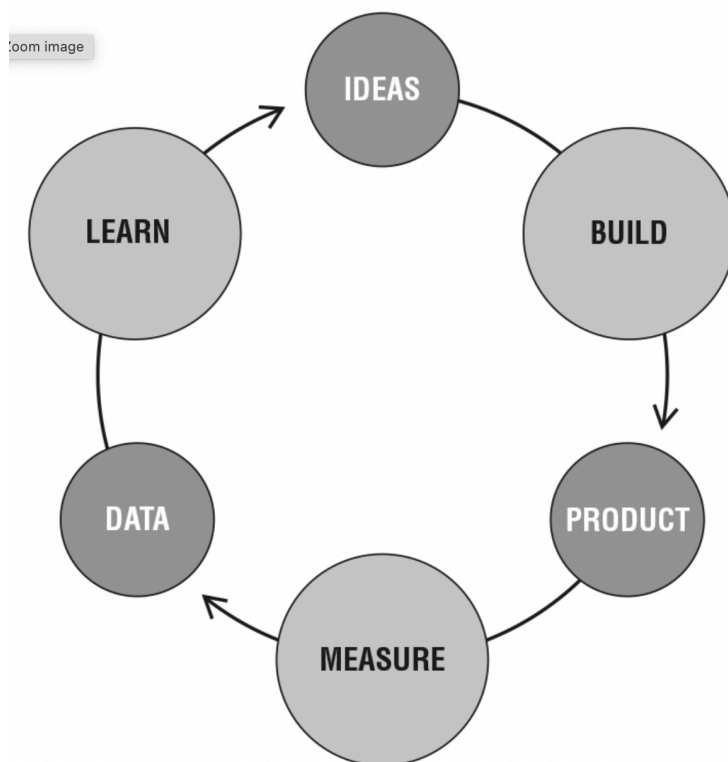
Grundprincipen med uppstartsföretag är att idéer omvandlas till produkter, mätning av hur kunder svarar och sedan lära sig ifall man skall fortsätta i samma riktning eller

byta riktning. Alla framgångsrika startprocesser skall vara inriktade för att accelerera med återkopplingen till kretsloppet mellan företag och kund. (Ries, 2011)

5. Innovationsredovisning

För att skapa ett bättre resultat av entreprenörskap och hålla innovatörer ansvariga, måste fokus ligga på hur framsteg mäts, hur milstolpar sätts upp och hur arbetet kan prioriteras. För att lyckas med detta, krävs en ny typ av redovisning som utformar sig för nystartade företag och människor ansvariga inom detta. (Ries, 2011)

Det är vanligt att uppstartsföretag har en idé av en produkt som de tror kunder behöver. När idén för produkten finns, lägger de flera månader och möjligtvis år på produktutvecklingen utan att låta kunder testköra produkten och se ifall kunden anser att produkten är intressant överhuvudtaget. Lean Startup-metodologin bygger på att se hur kunder reagerar på produkten, ifall det är lönsamt att fortsätta på samma spår eller dags för en pivot där man ändrar på konceptet. Bygg- mät- lär cykeln är ett konkret sätt att se på företagets lönsamhet och effektivt göra strategiska beslut. (Ries, 2011)



Figur 5: The Lean Startup- cycle (Ries, 2011)

Cykeln börjar med idé och planeringsstadiet, där man bestämmer var fokus av cykeln skall ligga och hur experimenten skall genomföras. Företaget måste ha en vision om hur produkten skapar ett mervärde för kunden och hur tillväxten skall ske. För att maximera resultatet experimentet måste hypotesen identifieras nog. Hypotesen skall komma från den antaganden som gjorts i planen eller av lärdomarna från tidigare experiment. När hypotesen finns, kan man med hjälp av den bevisa eller motbevisa teorin. För att inte lägga så mycket resurser på experiment, skall de vara små och snabba att bygga upp och testa. Under planeringen av experimentet måste det finnas förståelse om hur det kommer mätas så de nödvändigaste elementen kan ingå i byggandet. (Ries, 2011)

När planeringen av idén är klar, skall den omvandlas till minsta lönsamma produkt. För företag i tillväxtstadiet skall nya funktioner i produkten implementeras under bygget av den minsta lönsamma produkten. Under byggstadiet är det viktigt att följa planeringen för att få ut relevant teori från testet. Planen på vad som vill fås ut av testet är beroende på mognaden av produkten. Mätningarna av produkten kan göras kvantitativt eller kvalitativt. (Ries, 2011)

Den mest kritiska delen av processen är beslutet om vilka åtgärder som skall göras näst. Beslutet baserar sig på insikter och trender från åtgärdsstadiet. I allmänhet finns det två vägar att gå: pivot eller hålla ut och fortsätta med det man kommit fram till och flytta sig till nästa steg. (Ries, 2011)

6 Organisering av verksamhet

Organisationsstrukturen klargör de olika rollerna i en organisation. Strukturen anger hur rollerna hänger ihop, vilken ansvarsnivå respektive roll innebär och hierarkin inom de olika rollerna. Genom att ha en tydlig uppfattning inom strukturen i företaget underlättar det ordningen både i uppstartsfasen samt under tillväxtstadiet. Stort sett, är uppstartsföretag av samma natur som teknologi, vilket leder till att organisationsstrukturen inom företag måste vara dynamisk samt förberedd på snabba förändringar och utvecklingar. (Aalto EE, 2017)

6.1 Teamarbete

En organisationsstruktur i ett uppstartsföretag utformas vanligtvis av ett litet team som brinner för en idé om en produkt och som tillsammans bygger upp en verksamhet som växer i snabb takt. I takt med utvecklingen och tillväxten kan organisationsstrukturen förändras

och bli mer komplex. Strukturen på ett uppstartsföretag kan variera beroende på branschen, företagets storlek och tillväxtstadiet. (Mandatum, 2017)

Ett framgångsrikt team från livscykelns början består av individer med kompletterande färdigheter för att säkerställa att teamet har den kompetens som krävs för att hantera utmaningarna med att bygga och växa verksamheten. En viktig aspekt är att alla i teamet delar en gemensam vision och är engagerade i att arbeta mot samma mål. För att skapa en produktiv och positiv miljö att arbeta i är det viktigt att bygga en stark teamkultur där känslan av förtroende, samarbete och ansvar främjas. (Aalto EE, 2017)

Ett nygrundat uppstartsföretag måste kunna anpassa sina affärsmodeller till dynamiskt förändrade marknadsförhållanden. Det nygrundade företaget inkluderar positioner, funktioner, ansvar, rättigheter och skyldigheter för varje person så att företaget kan arbeta effektivt. Vanligtvis arbetar ett uppstartsföretag till en början genom en platt organisationsstruktur, där varje anställd är i samma rang. När företaget utvecklas och fler positioner uppkommer inom företaget ändras strukturen till att ha tydliga ansvarsområden och målsättningar för varje del av strukturen för att arbeta mot de gemensamma målen. (Projektledning, 2020)

Organisationsstrukturen skapar trovärdighet för företaget, som spelar roll när finansiärer blir delaktiga i verksamheten. I slutändan beror ett uppstartsföretags framgång på dess förmåga att genomföra sin vision och strategi, vilket är avgörande av ett starkt team till att driva utförandet och göra framsteg mot företagets mål. (Yritystehdas, 2022)

6.2 Styrelse

I ett aktiebolag krävs det minst en styrelseledamot och en suppleant i styrelsen. Upplägget på styrelsen varierar beroende på företagets stadie av livscykeln, det typiska upplägget är grundaren eller grundarna, riskkapitalinvesterare och oberoende styrelsemedlem eller medlemmar. En oberoende styrelsemedlem har expertis inom företagets verksamhetsområde utan beroendeställning till företaget eller större aktieägande. (Medium, 2020)

En etablerad styrelse redan i ett tidigare skede av företagets livscykel kan vara till fördel för att undvika problem som oenigheter mellan grundarteamet samt förtroende och brist på expertis. En stödjande styrelse kan hjälpa företaget att lyckas med sina mål och i att uppnå tillväxt. Företags strategiska inriktning har en stark påverkan av de beslut som fattas i dess styrelse. Den strategiska inriktningen av strategin och målen skall vara överrensstämmande

med företagets mission och vision. Styrelsen har även ansvaret om övervakningen av de finansiella och operativa resultaten i form av att målsättningarna nås samt beslutsfattande över kritiska beslut inom företaget. Styrelsen företräder aktieägarnas intressen och ser till att bolaget drivs i deras bästa intresse. Därav är det viktigt att företagets styrelseledamöter har rätta kompetenser i form av expertis, erfarenhet och perspektiv för att hjälpa företaget att nå sina målsättningar. (Medium, 2020)

När ett uppstarts företag genomgår finansieringsrundor utvecklas dess styrelse, särskilt gällande antalet medlemmar och beslutsbefogenheter. Fram till en exit, kommer alla externa investerare att inneha preferensaktier i företaget. Preferensaktierna ger rättigheter i form av möjligheten att nominera styrelseledamöter och tillgång till kapital först vid likvidation, det vill säga de får sina pengar före stamaktieägarna. (Medium, 2020)

6.3 Incitamentsystem

Incitamentsystem är åtgärder som skapar motivation och engagerar arbetarna att utföra sitt arbete med goda resultat och arbeta som ett team för att nå gemensamma mål inom organisationen. (Fiscales, u.d.)

Implementering av ett incitamentsystem har en stor betydelse för anställda i ett företag. Ett incitamentsystem bidrar till att öka engagemanget hos anställda för att sträva mot specifika mål och attrahera högkvalitativa talanger till företaget. (Fiscales, u.d.)

Det finns flera olika typer av incitamentsystem som ofta används i uppstarts företag. Typer av incitamentsystem är baserade på aktier, presentationsbaserade i form av bonusar eller vinstbaserade avtal samt icke-finansiella belöningar som arbetsarrangemang, utbildning och utbildningsmöjligheter. (Indeed, 2023)

Aktiebaserade incitament i form av aktieoptioner eller begränsade aktieenheter, ger de anställda rätten att köpa företagets aktier till ett förutbestämt pris eller rätten att ta emot en viss mängd aktier i företaget. Aktiebaserade incitament är ett sätt att belöna och motivera ett företags anställda genom en ägarandel i företaget. (Indeed, 2023)

Presentationsbaserade incitament i form av bonus eller vinstdelningsarrangemang belönar de anställda för att ha uppnått specifika mål eller milstolpar i verksamheten. Belöningarna kopplas till individuella-, team- och företagsprestationer. (Indeed, 2023)

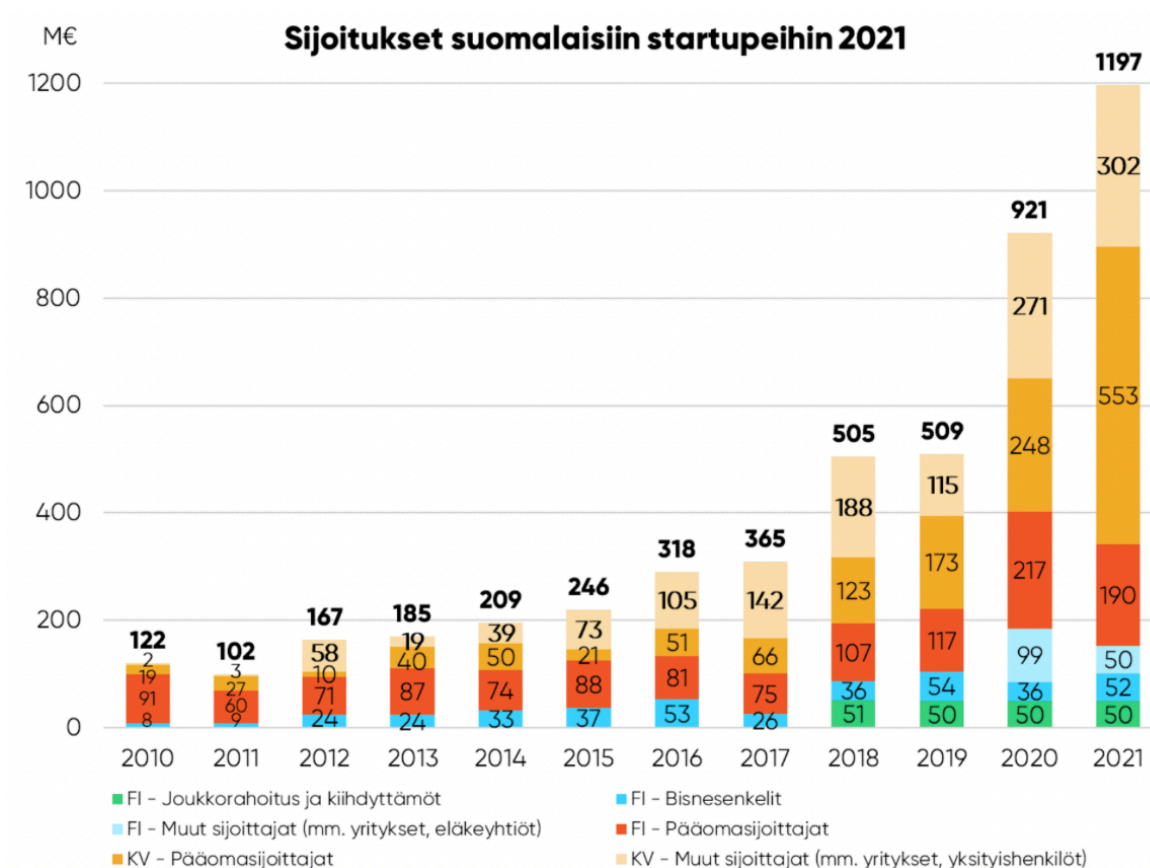
Icke-finansiella incitament i form av tidsalternativa, utbildnings- eller utvecklingsmöjligheter kan ge hjälp i att främja en positiv arbetsmiljö och visa uppskattning av de anställdas insatser i företaget. (Indeed, 2023)

7 Finansiering

Flera uppstarts företag klarar sig till en början med intern finansiering, men för att nå en tillräcklig tillväxt krävs ofta utomstående finansiering. Globalisering av företaget och genomförande av tillväxtplanen kräver näst intill alltid extern finansiering, där företagets soliditet är en tyngdpunkt. Beroende på finansieringsalternativ krävs att företaget uppfyller vissa kriterier för att ha möjlighet till finansiering och väcka intresse hos en finansiär. (Yritystehdas, 2022)

Ett företag som i en investerares ögon är attraktivt behöver först och främst ha en produkt som hittat en lösning på ett problem på ett effektivare och bättre sätt än sina konkurrenter på marknaden. En annan viktig faktor är teamet bakom produkten. En investerare värdesätter kunskap och talang inom den produkten man håller på att bygga upp. En investerare bedömer även den internationella efterfrågan av produkten, hur affärsmodellen ser ut och skalbarheten av företaget. (Businesscredit, 2022)

Enligt Roope Pietilä, serieentreprenör och affärsarkitekt, är det viktigt för alla entreprenörer att kunna grunderna inom företagets ekonomi. Förståelsen och övervakningen av resultat- och balansräkningen samt kassaflödet är en viktig kunskap för alla entreprenörer. Soliditeten avslöjar hur mycket av tillgångarna i företaget är finansierat med eget kapital. Den teoretiska soliditetsnivån ligger mellan 30–50 procent. Då anses ekonomiska förhandlingar vara relativt enkla. Soliditeten är speciellt viktig när det gäller förhandlingar av skuldfinansiering. (Yritystehdas, 2022)



Figur 6: Investeringar i finska uppstarts företag år 2021 (Pääomasijoittajat, 2022)

Trots Covid-19 pandemin har finska uppstarts företag samlat på sig rekordstor finansiering år 2021 på 1,2 miljarder euro, vilken är den högsta mängden av finansiering som registrerats i Finland. De största investeringsrundorna leddes av Wolt, Oura och Aiven, där alla nämnda företagen är enhörningar. Riskkapitalinvesterare var den största delen av finansieringen som tillförde med 743 miljoner euro till finska uppstarts företag. Av denna summa var 190 miljoner euro från finska investerare och 553 miljoner euro från internationella riskkapitalinvesterare. Den resterande summan kom från finska affärsänglar, gräsrotsfinansiering (eng. *crowdfunding*), andra företag, arbetspensionsförsäkringsbolag samt internationella företag och privatpersoner. (Pääomasijoittajat, 2022) Gräsrotsfinansiering innebär att en större grupp individer investerar en mindre mängd kapital, i istället för att få personer investerar ett större belopp. (Nordea, u.d.)

7.1 Business Finland

Business Finland är en statlig organisation som stödjer företagsutveckling i Finland. De erbjuder stöd till små och medelstora företag, för att hjälpa dem att växa och i att expandera internationellt. Business Finland samarbetar med företag, forskare och offentliga

myndigheter för att hjälpa i att skapa en attraktiv affärsmiljö och främja innovation. (Business Finland, u.d.)

Business Finland hjälper uppstarts företag genom att erbjuda dem finansiering, expertis och kontaktnätverk. Detta görs genom olika program för uppstarts företag, med inriktning på affärsutveckling, marknadsintroduktion, utveckling av nya produkter samt samarbeten med andra företag och organisationer. Målet med organisationen är att främja innovation, entreprenörskap och tillväxt inom det finska näringslivet. De förväntar sig att företag med finansiering från Business Finland kommer att visa framsteg och öka sin konkurrenskraftsamt bidra till den ekonomiska utvecklingen i Finland. (Business Finland, u.d.)

7.2 Affärsänglar och FiBAN

En affärsängel är en privatperson med eget kapital som ofta kommer med i verksamheten under ett tidigt stadiet av företagets livcykel. Ofta är en affärsängel en person som själv varit en entreprenör som gjort en exit, serieentreprenör eller affärsexpert som vill hjälpa nya företagare att bli framgångsrika. (Etna, 2019)

Det finns både aktiva och passiva affärsänglar. En aktiv affärsängel hämtar utöver finansiellt stöd även kunskap och fungerar som mentor för entreprenören och företaget. En passiv affärsängel investerar enbart kapital i bolaget. Ofta positionerar sig affärsänglar någonstans emellan aktiv och passiv roll. (Finnish Business Angels Network, 2021)

En ung entreprenör har ofta kreativitet och innovationsförmåga, men har tendensen att sakna praktisk erfarenhet och det rätta kontaktnätverket har nödvändigtvis inte utvidgats tillräckligt. När en affärsängel kommer med i bilden är det nödvändigtvis inte bara finansiell hjälp för entreprenören, utan även en erfarenhetsexpert och mentor med verktygen som ger hjälp med att leda affärsverksamheten. (Finnish Business Angels Network, 2021)

En affärsängel har ofta flera års erfarenhet av entreprenörskap och kan därmed möjligen förutsäga de utmaningar som kan dyka upp och hjälpa till med att vinna över dem. Kontaktnätet hos en affärsängel är brett och kan vid behov styra entreprenören till rätta personer. (Finnish Business Angels Network, 2021)

Finnish Business Angel Network (FiBAN) är en ideell finsk privat affärsängel förening som stödjer tillväxten av skalbara och globalisering av företag som löser globala problem med hjälp av innovation. FiBAN grundades år 2010, i brist av finansiering för uppstarts företag

företag efter finanskrisen. Föreningens tre huvuduppgifter består av att para ihop uppstartsföretag med investerare, dela med sig av erfarenhet och representera privata investerares intressen. (Finnish Business Angels Network, u.d.)

7.3 Riskkapitalinvestering

Riskkapital är en typ av private equity- investeringar som involverar investeringar i snabbväxande bolag i tidigt skede med potential att ge en stor avkastning. Av riskkapitalinvesteringar är det oftast Venture capital (VC) investerare som investerar i uppstartsföretag som befinner sig i ett utvecklingsstadium och inte ännu är lönsamma. Det som väcker intresset hos en investerare är potentialen i produkten som utvecklas av ett uppstartsföretag. Investeraren erbjuder bolaget finansiering i utbyte mot en ägarandel. (Pääomasijoittajat, u.d.)

Venture capital- bolagen samlar ihop kapital i form av fonder från olika privatpersoner och institutioner, för att sedan investera i uppstart- och tillväxtföretag. Risken med dessa investeringar är oerhört stor, men det tillför även en möjlighet att åstadkomma en stor avkastning. Avkastningen på investeringen nås genom att företaget blir sålt eller börsnoteras. Eftersom avkastningen är bunden till företaget, kräver ofta en representant av de som gjort investeringen en styrelseplats för att ha kontroll över företagets utveckling. (Vinturella & Erickson, 2013) Exempel på företag i Finland som fått venture capital- investering är Oura, känt för sina smarta hälsofrämjande ringar och programvaruföretaget Aiven. (Pääomasijoittajat, u.d.)

Riskkapitalinvesteringar skiljer sig från traditionella finansieringsmetoder (som till exempel banklån) i och med att banken ser på företagets nuvarande ekonomiska situation gällande ansökningsprocesser, nödvändiga säkerheter och återbetalning med ränta och kapital. En riskkapital investerarens bedömning av ett potentiellt företag bygger på bolagets tillväxtpotential. När banken enligt lagen har rätt till både ränta och återbetalning av lånet, oavsett hur framgången för företaget blir, får en riskkapitalinvestering en ägandeandel i företaget och vinsten är därmed beroende av företagets framgång och tillväxt. Riskkapital investeringar strävar efter en exit, där intäkterna realiserar genom att bolaget säljs eller blir börsnoterat. (Pwc, 2006)

En riskkapitalinvestering hjälper ett uppstartsföretag inte bara ekonomiskt, utan kan även erbjuda företaget professionell kunskap för att stödja tillväxten. För företaget kan detta vara

värdefullt i strategiska val, med att hitta rätt personer och med processen av företags globalisering. (Pääomasijoittajien vaikutus yritysten kasvuun 2012-2021, 2022)

8 Möjligheter och utmaningar i Finland

Finland är känt för sin högteknologiska sektor, starka tradition av teknisk innovation och högskoleutbildning som främjar entreprenörskap. Denna kombination har gjort Finland till en attraktiv destination för uppstartsföretag runt om i världen. Det finska uppstartsekosystemet är snabbväxande och stödjande, vilket ger många fördelar för nya företag som vill etablera sig i landet. Trots den positiva kulturen för entreprenörskap och innovation, förekommer utmaningar och risker för uppstartsföretag. Denna del av arbetet utgörs av möjligheter och utmaningar för uppstartsföretag i Finland.

8.1 Utmaningar för uppstartsföretag

Till följd av att uppstartsföretag börjar utveckla en ny eller förnya en redan existerande produkt är risken för att misslyckas väldigt stor. De flesta uppstartsföretag går i konkurs redan under de första åren, eftersom det inledande stadiet är väldigt viktigt. För att lyckas måste företagen klara av att skapa en skalbar och innovativ affärsmodell, en omfattande affärsplan, anställa nyckelpersoner och hitta utomstående finansiering för att stöda tillväxten och hantera kritiska situationer. (Maliranta, Pajarinen, & Rouvinen, 2018)

En av utmaningarna, inte bara i Finland utan även internationellt, är att lösa problem på marknaden som inte finns. Marknadsanpassning av produkten innebär företagets förmåga att hitta en marknad för sin produkt och hur produkten möter behoven på marknaden. Att lyckas hitta en marknadsanpassning för produkten kan vara utmanande. Börjar verksamheten skalas upp för tidigt utan att ha hittat marknadsanpassningen, försvåras tillväxten för verksamheten. Det som utmanar skapandet av marknadsplatsen är att det i regel inte finns tillräckligt stora marknader i Finland. Av denna orsak är planerna på att globaliseras viktigt att ta med från början. (SaaS Finland, u.d.)

En av riskerna för uppstartsföretag i Finland är kompetent internationell arbetskraft. Processerna för att anställa internationell kunnig arbetskraft kan vara väldigt långa och svåra i Finland. Ifall processen tar upp till flera månader, finns det stor risk till att den konkurrenskraftiga arbetskraften man har planerat att anställa går att utföra i rätt tidsram. (Mykkänen & Pakarinen, 2021)

Utbildningssystemet i Finland är känt för att vara i hög kvalitet internationellt, men en flaskhals och påverkande faktor för rekrytering av internationell arbetskraft med familj är bristen på engelskspråkig utbildning. Enligt den finska uppstartsföretags-gemenskapen skulle skolplatser med flexibel start säkra framgången med rekrytering av internationell topparbetskraft med familj få dem att överväga flytt till Finland. (STT info, 2021)

Risken och rädslan med konkurs och misslyckande har varit väldigt övergripande och aningen tabulagt i Finland. Detta leder till att det är färre som vågar ta risken med att grunda ett uppstartsföretag, eftersom risken att företagets misslyckande är stor. (Mykkänen & Pakarinen, 2021) I dagens samhälle har ändå inställningen för att misslyckas börjat ändra, det finns flera entreprenörer som berättar om sina erfarenheter och hur man kommit över misslyckanden, och kanske till och med kunnat vända det till något positivt. (Tivi, 2020)

Ett dåligt uppbyggt team kan vara uppstå som en utmaning för ett uppstartsföretag. Teamet bakom verksamheten är avgörande för målsättningarna och konkurrenskraft av företaget. Ifall teamet inte innehåller de rätta kompetenserna påverkas tillväxten och utvecklingen av företaget på ett negativt sätt. Kompetenserna i teamet kräver även organisering så effektiviteten och utvecklingen av företaget går framåt. (Yritystehdas, 2022)

En stor utmaning för uppstartsföretag en globalisering av verksamheten. Globalisering är inget beslut som man kan ta utan ett grundligt arbete. Företaget måste ha en tydlig lösning på ett problem och noggranna marknadsundersökningar måste vara utförda. Uppstartsföretagens styrkor och konkurrensfördelar måste skilja sig från andra och konkurrenskraften på den internationella marknaden måste noga ha jämförts. I detta skede kommer även uppbyggnaden av teamet spela stor roll, de måste ha tillräckligt kunnande och förmåga att ta sig an en ny marknad. Före en globalisering är det viktigt att ha finansieringen i skick, om företaget påbörjar en globalisering utan tillräckligt kapital som resulterar i att det inte går enligt planerna, är det väldigt svårt att få med sig finansiärer i efterhand och tar pengarna slut, är det väldigt svårt att hålla företaget i liv. (Yritystehdas, 2022)

8.2 Möjligheter för uppstartsföretag

Den finska uppstartsföretag branschen har under de senaste åren vuxit kraftigt och erbjuder möjligheter för både entreprenörer och finansiärer. Finlands stödjande ekosystem har aktivt främjat entreprenörskap och innovation, vilket har resulterat i ett positivt företagsklimat för uppstartsföretag. (Valtioneuvosto, 2016)

Som resultat av den högt klassade finska utbildningsnivån finns det även högutbildad och innovativ arbetskraft i Finland, som ger en stark grund för utvecklingen av ny teknologi och nya företag. (Maliranta, Pajarinen, & Rouvinen, 2018)

Affärsmodeller och strategier spelar en avgörande roll i framgången för ett uppstartsföretag. En välutformad affärsmodell kan hjälpa företaget att öka sin lönsamhet genom att öka intäkterna och minska kostnaderna. En affärsmodell definierar hur produkten skall skapa mervärde för kunderna och hjälper företaget att förbättra kundupplevelsen och rikta sig till rätt målgrupp. En stark affärsplan skapar attraktion även från finansiärers synvinkel. Genom en skalbar affärsmodell är även hjälp för att expandera verksamheten och skapa tillväxt. (Forbes, 2022)

En av de främsta fördelarna med att starta företag i Finland är tillgångarna till resurser och stödsystem inom finansiering, mentorskapsprogram och en stödjande gemenskap mellan uppstartsföretag. Gemenskapen i Finland ger stöd för samarbete och möjligheter inom nätverk och partnerskap för andra företag och organisationer inom Finland. Den finska regeringen erbjuder flera program och bidrag för att hjälpa uppstartsföretag att komma igång och öka tillväxten. (Valtioneuvosto, 2016)

Organiseringen av verksamhet ger möjlighet för uppstartsföretag att effektivt använda sina resurser, öka produktiviteten samt genom ett starkt team uppstå som attraktiva i finansiärers ögon. Ett starkt team är även en stor framgångsfaktor för företagets tillväxt (Yritystehdas, 2022). Ett bra implementerat och genomtänkt incitamentsystem skapar motivation och effektiviserar arbetet för att nå målsättningarna. (Fiscales, u.d.)

Utomstående finansiering stödjer och ger företaget möjlighet till tillväxt i form av till exempel expanderings av verksamhet, utvecklingen av produkter och företagets resurser. Finansiärer som agerar som mentorer ger även möjligheten att utvidga sitt kontaktnätverk och att utveckla verksamheten. Finansiärer stödjer även företagets trovärdighet och lockar till sig nya kunder och eventuella samarbetspartners. (Forbes, 2020)

Gällande teknologi är Finland känt för sin expertis inom flera nyckelbranscher inom informationsteknologi, spel och utveckling av mobila applikationer. Dessa industrier har redan producerat globalt ledande teknologiföretag, som även ger nya företag grunden att lyckas. Finland är även känt för sin kunskap och framgång inom hållbar och ren teknologi, vilket skapar en stark marknad för företag som är fokuserade på att minska sina koldioxidavtryck och främja hållbarhet. (Business Finland, 2021)

9 Resultat av intervjuer

I denna del av examensarbetet kommer respondenterna presenteras i samband med resultatet av intervjuerna. Resultatet kommer presenteras utgående från respondenternas syn och erfarenhet kring möjligheter och utmaningar för uppstartsföretag på den finska marknaden, affärsmodeller, ekosystem och finansiering. Resultaten från intervjuerna kommer delas in i fyra teman.

- Tema 1: Uppstartsföretag, ekosystem och livscykeln
- Tema 2: Organisering av verksamhet, affärsmodeller
- Tema 3: Finansiering
- Tema 4: Möjligheter, utmaningar och framgångsfaktorer

9.1 Presentation av respondenter

Alla respondenter har erfarenhet inom entreprenörskap eller har arbetat inom ramarna för det. Personerna är valda från olika branscher för att få en bättre helhetsbild angående uppstartsföretag i Finland. Samtliga respondenter är valda i syfte av att ha olika expertis inom områden som behandlar affärsmodeller, finansiering eller ekosystem.

⇒ **Respondent 1: Harry Järn** – Grundare av NXT:FWD.

NXT:FWD är en molnöverlagring för alla befintliga mobiloperatörers telekominfrastruktur.

⇒ **Respondent 2: Catharina Stackelberg** – Grundare av Marketing Clinic.

Marketing Clinic hjälper kunder att identifiera och förverkliga unika tillväxtmöjligheter.

⇒ **Respondent 3: Ulla Koivukoski** – Delägare i företaget WE Encourage Oy.

WE är ett företag som ger psykiskt hälsostöd och vägledning för människor som drabbats av våld i hemmet. Tjänsterna kombinerar mänsklig expertis med teknologi för samtalsvägledning.

⇒ **Respondent 4: Timo Ketonen** – Entreprenör och investerare. Grundare av Aboa Advest & medgrundare av A'Pelago Experience.

Aboa Advest är ett familjeägt placeringsbolag (fokus på uppstartsföretag och tillväxtföretag).

A’Pelago Experience erbjuder distansarbetare möjligheten att arbeta från skärgården genom att hyra ut coworking- utrymmen.

⇒ **Respondent 5: Veli-Pekka Luoma** – Partner Ecosystem & Innovation Lead, Nokia.

Business development, partner management, project management in Connectivity, IoT, Data, Smart City.

⇒ **Respondent 6: Ville Simola** – Verkställande direktör Maria 01.

Maria 01 är Nordens ledande campus för uppstartsföretag. Maria 01-campuset hyr ut utrymmen för tekniska uppstartsföretag i ett tidigt skede, kända venture riskkapitalföretag och internationella investerare, uppstartsföretag ekosystemorganisationer och stora företag med ett starkt fotfäste i teknologi gemenskapen.

9.2 Tema 1: Uppstartsföretag, ekosystem och livscykel

Uppstartsföretag är ett begrepp som kan definieras väldigt olika, därför ansåg jag att det är väldigt viktigt att fråga hur personerna jag intervjuat definierar ett uppstartsföretag. Det första temat har frågor angående hur personen ser på ekosystemet i Finland, företagsstrukturen samt hur livscykeln för ett uppstartsföretag ser ut.

Harry Järn – Järn anser att ett uppstartsföretag huvudsakligen är relaterat till tillväxt, osäkerhet och kontinuerlig utveckling (kontinuerligt leta efter sätt att expandera lönsamt och skala upp verksamheten). Järn anser att det är en definitionsfråga när uppstartsföretag inte längre kallar sig för uppstartsföretag, ”Det är som med barn, det är svårt att säga när de inte längre är barn utan vuxna”, säger han.

Alla uppstartsföretag har samma utgångspunkt, det finns ett problem på marknaden som man har lösningen på i form av en affärsidé. Redan i ett tidigt skede behöver de flesta företag kapital för att kunna utveckla sin affärsidé. I början finansieras detta ofta själv, men ganska fort krävs vanligtvis utomstående finansiering för att kunna vidareutveckla verksamheten.

Entreprenören börjar ofta pitcha en trovärdig tillväxthistoria, genom att presentera sin affärsidé och väcka ett intresse hos till exempel affärsänglar. När företaget har kapital och resurser för att bygga upp en minsta lönsamma produkt, finns det ofta fler källor till finansiering. I grund och botten är det konceptet som väcker intresse hos finansiären, trots ingen konkret ännu är skapat eller går att bevisa. Genom finansiering, borde verksamheten komma igång, locka till sig pilotkunder och bevisa att verksamheten går att förverkliga på ett tekniskt och ekonomiskt lönsamt sätt. Uppstartsföretags filosofin bygger på att den skalar upp och växer aggressivt så att finansiärer är intresserade av att lägga mer pengar på den vid

behov. Ofta när omsättningen är stabil och organisationen växt, kallar inte företag sig själv för uppstartsföretag längre.

Järn anser att ekosystemet är en levande process som kontinuerligt utvecklas, och som utvecklats dramatiskt mycket om man ser 10 år tillbaka i tiden. Idag är inställningen kring uppstartsföretag och dess misslyckanden väldigt annorlunda från vad en varit förut. Av uppstartsföretagen är det 90 procent som inte lyckas med en tillräcklig tillväxt, och idag är risken med att misslyckas mycket mer accepterad och stänger inte dörrar för entreprenörer fast saker inte går som planerat. Han anser att en stor fördel för uppstartsföretag är olika stödorganisationer som till exempel Maria 01, där hans företag har kontor. Med hjälp av stödorganisationer blir det smidigare för uppstartsföretag att bygga upp sitt kontaktnätverk. I och med att till exempel flera kända VC- riskkapitalbolag och en Business Finland representant har kontor på Maria 01, blir processer mycket smidigare när allt är under samma tak.

Catharina Stackelberg – Stackelberg anser att uppstartsföretag är ett företag med en idé som har en lösning på något som saknas på marknaden. Hon hänvisar till sitt eget företag och det problem som fanns på marknaden när det grundades för 15 år sedan. Marknadsföring var en stor investering för företagen och samtidigt kände de inte till hur mycket investeringen bidrog med i förhållande till dess kostnader (eng. *Return on Investment*). Marketing Clinic ville göra detta mätbart och mer integrerat i hela affärsverksamheten för kunderna. Detta var ett exempel på vad problemet var klart definierat och hur lösningen på problemet skulle se ut samt hur Marketing Clinic skulle göra det bättre än någon annan. Nästa fas är att ha den rätta kunskapen och erfarenheten för att klara av att lösa problemet.

Stackelberg anser att det är mycket viktigt att man i sin affärsplan klart definierat målsättningar, strategi, målgrupp och vilka tjänster man i första hand skall erbjuda kunder för att få foten genom dörren och hur man i framtiden skall bredda sitt utbud på tjänster för att skala upp verksamheten. Det räcker inte att ha en bra idé och verktygen för att lösa problemet, man måste även kunna leverera ett mervärde för kunden.

Stackelberg anser att utvecklingen av stödorganisationer i Finland har utvecklats väldigt mycket. När Marketing Clinic grundades fanns det inte många företag som ville hjälpa varandra, till skillnad från dagens läge när det finns en vilja att dela ut stöd, kunskap och erfarenheter till nya entreprenörer. Hon anser även att ekosystemen kunde byggas på bredare sikt. Det finns väldigt fina ekosystem i Finland gällande teknologi, men om man till exempel ser på livsmedelsbranschen är länder som Sverige mer utvecklade än Finland. Vilja och

öppenhet för att samarbeta i bredare grad skulle inte bara gynna globaliseringen av företag utan även Finlands framtid. Att öppet kunna berätta om vad som fungerar och inte fungerar skulle ha en stor nytta för globalisering.

Ulla Koivukoski – Koivukoski anser att ett uppstartsföretag får sin början av en idé som kan leverera mervärde antingen till samhället, konsumenter eller i större utsträckning hela jordklotet. Man börjar bygga en verksamhet från idén som löser ett visst problem på marknaden. Modellen för uppstartsföretag varierar stort beroende på vad de försöker lösa. Företag som vill lösa ett större problem till exempel inom samhället eller hållbarhet, behöver typiskt sett en annorlunda modell än ett företag som ganska långt klarar själv av att hitta verksamhetsmodellen. Modellen för större problem behöver ofta hitta ett verksamhetsområde och partners som möjliggör att föra verksamheten framåt samt ha resurser till att göra det.

Koivukoski anser att ekosystemet i Finland inte är lika utvecklat som det är globalt. Protektionism, som går ut på att skydda varor och tjänster som produceras från konkurrens, har varit en faktor som varit väldigt stark i Finland. Utvecklingen till att börja samarbeta och lita på andra aktörer i Finland har ändå utvecklats mot de positiva. I dagens läge finns det väldigt få utmärkande ekosystem i Finland, som gör samarbete eller löser stora problem. Ett ekosystem skall tillbringa alla verksamma någon form av mervärde. I utvecklingen av detta måste de rätta aktörerna som litar på varandra öppet komma överens om vad som vill åstadkommas och att alla ser sitt mervärde i det. I ett ekosystem skall strukturen vara dynamisk och någon typ av facilitator, en person som hjälper en grupp att arbeta mot samma mål, inkluderas i syfte att utvecklas i rätt riktning.

När det pratas om maktrelationen i ekosystem, finns det en risk att stora spelare inom ekosystemet kan ha attityden att de kan allt och små spelare blir i skymundan och måste anpassa sig efter de stora spelarna. I ett ekosystem måste alla förstå sitt eget värde men även förstå varandras värde i syfte av utveckling.

Koivukoski anser att det är viktigt att planera hur man för verksamheten framåt och bygger upp en affärsmodell med olika processer samt identifiera sitt kontaktnätverk. En viktig synpunkt är kunskapen om vad en affärsmodell i grund och botten är samt hur man bygger upp en.

Timo Ketonen – Ketonen anser att uppstartsföretag handlar om företag som grundas av ett team med en affärsidé. Ibland kan det även handla om en person med en affärsidé, som

genom att presentera idén lyckas hitta de rätta människorna med komplementära kunskaper och erfarenheter för teamet. I början finns idén som man sedan börjar bygga en produkt av. processen från idén till en marknadsanpassning av produkten kan ta flera år. Han hänvisar med Tesla som exempel. Det tog 16–17 år innan de uppnått sin lönsamhet. Produktens marknadsanpassning fanns redan tidigare, men företaget var inte lönsamt förrän det skalat upp produktionen och fått effektivitet i processen. Han säger att det inte finns något som kallas för lottovinster eller snabba vägar när det gäller uppstarts företag, det krävs hårt jobb för att lyckas förverkliga sin idé. Ketonen hänvisar till Business Finlands definition om att under fem år gamla företag klassas till uppstarts företag med förutsättningarna till att få finansiering. Tiden definieras som fem år sedan företaget introducerat sin första produkt på marknaden.

Ketonen anser att det krävs mod av en entreprenör till att grunda ett företag. Det krävs även motivation, vilja att lyckas, passion samt kunskapen att arbeta på ett systematiskt arbetssätt. En tydlig strategi med go-to-market strategi som kräver en viss typ av systematiskt arbetssätt. Förmågor som att återhämta sig snabbt från svårigheter och lära sig av sina misstag är bra egenskaper, också för investerare, inom processen från idé till ett lönsamt företag.

De som grundar företaget är kärnteamet som aktivt skall arbeta ihop med sin styrelse, sina rådgivare och investerare. Om detta samarbete fungerar bra, kan processen gå snabbare från idé till fungerande produkt. Genom att ständigt söka feedback och använda data kan förskrabbas processen. Data går att mäta exempelvis i form av kundrespons och på så sätt få en effektivare utveckling mot ett lönsamt företag.

Allt börjar med att entreprenören och teamet har en idé med en potentiell skalbar produkt för en tillräckligt stor målgrupp på marknaden. Processen fortsätter med att omvandla idén till en minsta lönsam produkt. När produkten utvecklats och man lyckats få betalande kunder har man uppnått marknadsanpassning av produkten, där det finns en efterfrågan på marknaden och kunderna är beredda att betala för produkten. Ketonen anser att beroende på företag kan det ta flera år innan man lyckats nå detta. Processen fortsätter med fasen där man börjar skala upp verksamheten.

Digitala produkter är lättare att skala upp, eftersom de inte på samma sätt kräver distributionskanaler, samarbetspartners eller leverantörer som fysiska produkter. De fysiska produkterna kräver tillverkning, vilket världssituationen har försvårat inom produktion och långa leveranstider samt svårigheter att få tag på vissa komponenter.

Ketonen anser att Business Model Canvas är det vanligaste verktyget man börjar med och utvecklar sedan därifrån en go-to-market strategi. En go-to-market strategi är väldigt viktig för företag, då många misslyckats i följd av att ta sig an för många marknader samtidigt.

Ketonen anser att Finland har ett bra och välutvecklat ekosystem. Han anser att det skett en stor utveckling på 10–15 år och nämner som exempel evenemanget Slush, som fått många toppinvestorer att besöka evenemanget under flera år. Det finns bra utbildning i Finland, med en positiv kultur och inställning till att bli entreprenörer bland unga i dagens samhälle. Finland har flera framgångsrika teknologibolag, medan Sverige alltid varit väldigt duktiga på försäljning och branding. Utveckling kring kontakter mellan länder och nordiska samarbeten skulle gynna Finland och ekosystemet.

Veli-Pekka Luoma – Luoma beskriver ett uppstartsföretag som ett team byggt runt en affärsidé eller teknologi. Teamet inkluderar de kompetenser som krävs för att implementera och forma idén eller teknologin till verksamheten. Stora företag som till exempel Nokia, kan även ha uppstartsföretag inom organisationen. Uppstartsföretag inom en större organisation följer oftast en specifik efterfrågan eller teknologi, där man bygger upp en självständig verksamhet och dynamik. Det vill säga att uppstartsföretagen är en skild affärsenhet från den stora organisationen.

Luoma anser att en utgångspunkt för uppstartsföretag är en ambitiös idé med efterfrågan samt potentiella kunder. Innovation som koncept kan tänkas som något nytt som skapar märkbart värde för ett kundsegment som ett team skall utforma.

Med andra ord innebär innovation i detta fall en idé med ett affärsvärde och team. Därefter är allt verktyg, process och tekniskt utförande. Affärsidén behöver vara ambitiös med en viss realism och rätt personer bakom utförandet. Rätta personer innefattar en kombination av kompetens för att skapa ett trovärdigt företag. En affärsidé med en person kan vara en utmaning, då det ofta krävs olika slags kompetenser. Finansieringen eller verksamhetsmiljön i företaget är ett resultat av teamets trovärdighet och det uppskattade värdet av idén.

Luoma anser att Finland globalt sett är en bra miljö att skapa och utveckla företag i, med ett välfungerande samhälle och stödorganisationer. I dagens läge som resultat av den digitala utvecklingen är många processer förenklade och går effektivt att göra, till exempel processen att grunda ett företag. I Finland har vi fungerande evenemang och organisationer inom ekosystemet, som till exempel Slush med ett gott rykte globalt och en kultur som främjar entreprenörskap. Kulturen är en viktig komponent för att möjliggöra tankesättet att

människor själva kan föra en viss sak eller affärsidé framåt, och inte enbart främjar arbete i stora organisationer.

I Finland har vi ett gott socialt förtroende, vilket möjliggör skapandet av arbetsrelationer baserat på tillit. I en kultur som baserar sig på enbart hjälp av jurister eller korrupcion, där människor och organisationer enbart går efter personlig vinst, kan det vara svårare att skapa sig ett kontaktnätverk baserat på tillit. I Finland har vi låg korrupcion och högt förtroende samt goda samarbetsrelationer, och skapar därmed en bra miljö för entreprenörer.

Luoma anser även att Finland har högklassig kompetens samt goda internationella kopplingar, vilket möjliggör bra förutsättningar för verksamhet inom uppstartsföretag i landet. Han anser att kontaktnätverk är en viktig komponent i att få saker att gå framåt och behålla förtroendet. Även digitaliseringen är en viktig miljö och samhällsstruktur som stödjer samspel och effektiviserande av framsteg.

Ville Simola – Simola definierar ett uppstartsföretag som en tillfällig organisation som söker en affärsmodell. En snabbväxande enhet som strävar efter en skalbar affärsmodell, med en hel del oförutsägbara osäkerheter är förknippande, som måste lösas i samband under livscykelns gång. Ett element för uppstartsföretag är riskkapital, som är ett visst nyckelelement för definitionen av uppstartsföretag.

Simola anser att det allra tidigaste skedet i livscykeln är att hitta en lösning till ett problem på marknaden. Den första milstolpen i livscykeln för ett uppstartsföretag är att hitta en lämplig marknadsanpassning för produkten. Nästa fas börjar företaget skala upp, där syftet är att hitta en skalbar affärsmodell. Dessa tre stadier utgör livscykeln för ett uppstartsföretag. Ett fjärde stadie som kan tilläggas är en exit, där företaget säljs eller blir börsnoterat. Detta stadie innebär i praktiken att själva uppstartsföretagets livscykel tar slut.

Simola anser att Finlands ekosystem inom uppstartsföretag består till en stor del av huvudstadsregionen, men även till viss mån av andra städer i Finland. Ekosystemen innefattar universitet, olika aktörer (till exempel Maria 01 och andra gemenskaper), branschspecifika organisationer, acceleratorer, incubationer, konsulter, investerare (både kapitalinvesterarare och affärsänglar) och andra partner.

Generellt sett är samarbetet mellan partnererna i ekosystemet nästan alltid en punkt för utveckling när man talar om kontaktnätverk och ekosystem. I Finland finns även ett behov av att förbättra kommunikationen mellan olika ekosystem samt göra dem mer sammanhängande och av högre kvalitet. Simola anser att samhällets vision ligger på en

ganska bra grund och det verkar som att alla inblandade inom ekosystemet i grund och botten har samma tankesätt av att trygga framtiden för Finlands välfärdssamhälle medans det genereras innovationer, skatteintäkter och arbetsplatser.

Finland har drag av ett förtroendesamhälle, som ger goda förutsättningar för ekosystemet att fungera. I form av ambition tänker man inte tillräckligt långsiktigt i Finland, vilket även gäller ekosystem där en stor del skapas lokalt och inte är tänkt ur ett globalt perspektiv.

9.3 Tema 2: Organisering av verksamhet

Organisering av verksamheten är en stor del av att ett företag blir stabilt. I början med begränsat kapital, kan dåligt organiserade och oplanerade processer blir oerhört dyrt för företag vilket är kritiskt för dess överlevnad. Respondenterna har blivit tillfrågade om typiska egenskaper och lösningar hur uppstarts företag organiserar sin verksamhet, vilka verktyg som är viktiga samt om en pivot skett i något skede av företagets livscykel.

Harry Järn – Enligt Järn grundar sig allt på kommunikation, varför det är viktigt att ha rätta och tidsenliga verktyg för det. Inget skall göras för att slippa snabbt och enkelt framåt. Ur en affärsmodellens synvinkel, skall allt ses i sin helhet redan från början och i allt som görs, till exempel skall globalisering finnas med i planerna från början. Man skall tänka på vilken riktning man siktar mot och alla steg byggas enligt det. Det är inte lönsamt att bygga en minsta lönsam produkt som inte går att skala upp, eftersom man i ett senare skede blir tvungen att bygga om produkten i syfte om att kunna skala upp verksamheten. Samma gäller rekryteringsprocesser i företaget, vilka bör tänkas i sin helhet med globalisering i planerna. En till sak han poängterar är verktyg som möjliggör ett smidigt distansjobb. Till följd av de effektiva sätten att arbeta på distans, anser Järn att det är viktigt att träffa teammedlemmarna antingen fysiskt på plats eller via verktyg som möjliggör videokontakt i syfte om att upprätthålla sammanhållningen.

Järn berättar att företaget i början pivoterat åt olika håll. Det grundläggande konceptet var väldigt likt det nuvarande, men produktens funktioner har ändrats. Efter utförda konsumentundersökningar gjordes endast finjusteringar på produkten.

Catharina Stackelberg – Stackelberg anser att det är relativt lätt att leda och strukturera ett företag med få anställda som från början har en tydlig roll och expertisområde. När antalet anställda ökar, måste en tydlig struktur i företaget finnas så alla i företaget kan jobba mot samma mål och strategier. Stackelberg berättar att de var fyra personer som grundat

Marketing Clinic. I takt med företagets tillväxt och när verksamheten började skalas upp, kan inte företaget varit beroende av enbart fyra personer. Strukturering av företaget är oerhört viktigt när företaget växer och i form av att använda sina resurser på ett effektivt sätt, där de anställdas kompetenser tas i beaktan.

Stackelberg anser att det är positivt att ha någon i företaget som arbetat i ett stort bolag, med kunskap om hur man driver verksamheten systematiskt. Med det systematiska arbetssättet kan kaos undvikas och resurserna användas på ett sätt som gynnar verksamheten.

Stackelberg berättar att affärsidén har varit identisk sedan uppstarten, men däremot har sortimentet förändrat. Förändringen har i stort sett varit beroende av digitaliseringen och teknologins utveckling. När den planerade typen av uppdrag inte går att förverkliga eller är lönsamt att genomföra, måste man komma ett nytt tillvägagångssätt som fungerar. I och med den kontinuerliga världsutvecklingen, gäller det att företagen hänger med i utvecklingen. Detta innebär att förnya och göra saker bättre inom ramen för affärsidén.

Ulla Koivukoski – Koivukoski anser att teamet i ett företag är väldigt viktigt och kräver noga eftertanke när det börjar byggas upp. För en entreprenör är det väldigt lätt hänt att köra fram med iver och energi, vilket även är en viktig egenskap, men för att uppnå en effektiv miljö i företaget skall man fokusera på de resurserna och kunskaper som behövs för att verksamheten kan utvecklas och växa. Alla behöver inte vara på alla ställen, eftersom det inte skapar mervärde för verksamheten. Istället ha utdelade ansvarsområden där allas kompetenser kommer till användning på ett effektivt sätt.

Koivukoski berättar att de gjort en pivot i början av företagets livscykel. I början utvecklades verksamheten inte teknologimässigt i rätt riktning, vilket ledde till att verksamhetsmodellen behövde ändras. Till detta användes onödiga resurser i form av kapital, energi och tid. Till lärdom av detta relaterar hon hur viktigt det är att ha personer med rätt kompetenser i teamet.

Det finns vissa mål, mätvärden och scheman som man går i enlighet med vidare och har en tillit för att de fungerar. Om det uppstår fel svängar skall en förändring ske, men att ha gjort ett slarvigt grundarbete där man konstant hamnar byta riktning är inte lönsamt och resulterar i att inget blir ordentligt gjort. Hon anser att det är oerhört viktigt att man i ett uppstartsföretag kan lyssna, respektera och uppskatta andras kunskaper och kompetenser samt ta hänsyn till andras synpunkter och värden under utvecklingen av verksamheten.

Timo Ketonen – Ketonen anser att teamet är en av de viktigaste komponenterna i en uppstartsföretag. Det finns många bra idéer som inte utvecklas på grund av ett dåligt

uppbyggt team och så finns det sämre idéer som kan pivoteras och utvecklas av ett bra team. Han anser att det är viktigt att investera i ett bra team och inte enbart i affärsidén. Diversitet i ett team är positivt i form av kompetens, åldrar, kön och kultur, speciellt på den globala marknaden.

Ketonen anser att ett så kallat ”startup kaos” i början inte alltid behöver vara negativt, men att det sällan blir ett bra företag ifall man inte har specifika kompetenser inom områden som till exempel teknologi, affärsutveckling och finansiering. Det som ofta underskattas i Finland är försäljning och marknadsföring.

Ketonen berättar om företaget Plantui, som han är aktieägare i, där en pivot gjordes från att produkterna såldes hos återförsäljare i varuhus till att skriva avtal med företagen Bosch och Nelson Garden och lanserades under sitt eget varumärke. Detta gjordes till följd av att synligheten i ett stort varuhus var väldigt resurskrävande och ett långsamt sätt att komma ut på marknaden.

Veli-Pekka Luoma – Luoma anser att företag måste vara förberedda på utveckling och förändringar som kan uppkomma i strukturen. Det är lönsamt att bygga upp ett team där man tänker på nivån av engagemang personer har samt vad de bidrar med till företaget. Företag måste vara förberedda på förändringar i strukturen, så verksamheten inte står stilla när en förändring sker. För att undvika onödig resursanvändning, skall hela teamet ha klar vision om målsättningarna och vad alla bidrar med för att nå dem.

Ville Simola – Simola anser att i uppstartfasen av livscykeln kan en typ av ”startup kaos” vara närvarande. Osäkerheten är starkt förknippad med ovissheten om produkten är rätt, ifall affärsmodellen är fungerande och hur produktens funktionalitet förverkligas. Samtidigt är tidsperioden till att problemen skall lösas mycket begränsad, eftersom det alltid finns begränsat kapital och finansiering. Detta leder till att uppstartfasen kan vara en något kaotisk verksamhetsmiljö, med kontinuerliga och snabba förändringar som måste ske. Då företaget går från marknadsanpassning av produktstadiet till stadier där verksamheten skalas upp måste företaget ha skapat sig verksamhetsmodeller, processer och roller. Kaoset måste hela tiden minska skall lyckas med tillväxt, åtminstone i enlighet med målen.

Om man går enligt definitionen om ett uppstartsföretag, anser Simola att Maria 01 inte är ett uppstartsföretag eftersom de inte har inslaget av skalbarhet då man inte i dagens läge har någon digital tjänst man erbjuder. Däremot om man ser på arbetssättet, arbetar de väldigt likt ett uppstartsföretag.

9.4 Finansiering

Utomstående finansiering är väldigt vanligt i uppstartsföretag för att utveckla verksamheten. Respondenterna fick frågan om de använt sig av någon form av utomstående finansiering och i vilken form. Ägarstrukturen i företag kan se väldigt olika ut och utvecklas under företagets livscykel. Respondenterna har frågats om hur ägarstrukturen i företaget under uppstarten sett ut samt ifall incitamentsystem använts i företaget. Respondenterna har även blivit frågade om en exitplan varit närvarande i företaget och ifall respondenten anser att det finns tillräckligt riskkapital från diverse källor tillgängligt för finska uppstartsföretag.

Harry Järn – Järn berättar att företaget har utomstående finansiering i form av två venture capital- bolag (VC), vilket påverkar företagets krav på exitplan. När en VC investerar i ett företag, finns det alltid en exit i planerna, då finansiärerna vill ha avkastning på sin investering. Järn anser att trots prat om att VC hämtar andra typer av mervärde till företaget än bara genom finansiering, är det ofta finansiärer i form av affärsänglar som fungerar som mentorer. En VC investerar ofta aningen senare i företagets livscykel än affärsänglar, vilket betyder att i stadiet när en VC investerar finns det ofta redan ett team och en verksamhet.

Järn anser att det finns tillräckligt med diverse olika källor för riskkapital på den finska marknaden för tillfället. ”Det skall inte heller vara för lätt att få finansiering”, säger han. Om man har en fungerande och potentiell affärsidé med kompetent team, är det ett bra utgångsläge för finansiering.

Catharina Stackelberg – Stackelberg berättar att i början av Marketing Clinics livscykel har utomstående finansiering funnits i företaget, mest i syfte att skapa trovärdighet och hjälp med att skapa kontaktnätverk. Finansiärerna köptes redan i ett tidigt stadie ut från företaget och företaget har sedan dess varit självfinansierande.

Företaget gjorde sommaren år 2022 en exit, där ett svenskt börsnoterat bolag köpte upp företaget. I och med att företaget nu är en del av ett mycket större bolag, lägger det nya krav på vissa delar av verksamheten gällande till exempel rapportering. Stackelberg berättar att även om de varit bra på rapportering innan företagsförvärvet, är det på en ny nivå med tanke på kraven som finns för börsbolag. Hon anser även att det märks skillnad från att jobba i ett bolag som är personägt, till att sammanföras med ett bolag med styrelser i moderbolaget och dotterbolag. För anställda som inte jobbat i stora bolag tidigare är detta en stor omvandling.

Stackelberg anser att finansieringen för uppstartsföretag går i vågor. Vi lever i en relativt osäker period av världssituation för tillfället, där till exempel banker är försiktigare med hur de finansierar samt i följd av att börserna är svagare vilket påverkar alla finansieringsmetoder.

Ulla Koivukoski – Koivukoski anser att det blivit mer krävande under de senaste åren att väcka ett intresse hos finansiärer och att det ofta krävs något konkret som tyder på lönsamheten i form av till exempel omsättning eller förmåga att skala upp verksamheten. Detta beror i stort sett på hur världsekonomin ser ut för tillfället och anser att ekonomin går i vågrörelse. En stor del av finansieringsmöjligheterna beror på verksamhetsområdet och den geografiska platsen. I Finland uppskattas teknologi väldigt högt, vilket typiskt sett även intresserar finansiärer.

En entreprenör har sällan en exit i bagaget, vilket leder till att ett stort fokus måste ligga på hur man använder sina pengar i syfte om att pengarna skall räcka så långt som möjligt. Olika entreprenörer har olika tidsramar gällande när verksamheten senast måste börja vara lönsam. Ofta finns risken att pengarna tar slut och detta resulterar i att det är svårt att utveckla verksamheten. Redan från början måste vissa strukturer tas i beaktande, däribland upplägget för vilka nyckelresurser som behöver utvecklas i verksamheten.

Timo Ketonen – Ketonen anser att den pågående osäkra världssituationen påverkat finansieringen av uppstartsföretag. Inflationen har påverkat investerarna i form av att kapitalet blir dyrare, speciellt med lånat kapital vilket är vanlig form av kapital för många investerare. Detta har lett till att finansiärer blivit försiktigare, speciellt i följd av kollapsen av Silicon Valley Bank.

Placeringsbolaget Aboa Avest, som Ketonen äger och har grundat, fokuserar på att placeringen skall medföra en mätbarsamhällelig eller miljömässig inverkan (eng. *impact investing*). De primära investeringskriterierna som Aboa Avest har för uppstartsföretag är:

1. Teamet – ett motiverat och mångsidigt team är en nyckel för framgång.
2. Idén – för att lyckas med ett företag behöver idén inte vara unik, men det krävs att den genomförs på ett bättre sätt än konkurrenterna.
3. Timing – är kunderna på marknaden redo att ta emot produkten. Det är viktigt att ha en marknadsanpassning av produkten som även måste säkerställas.
4. IPR – står för immateriella rättigheter, vilket innebär patent på produkten.

5. En skalbar affärsmodell – en affärsmodell som även fungerar på globala marknader
6. Go-to-market strategi – ifall företaget kan nå ut till marknader med sina resurser. Försäljning och marknadsföring har en avgörande roll. En tillgång för globalisering är ett globalt kontaktnätverk.

Vid investeringsprocessen tar Aboa Advest inte bara hänsyn till ekonomiska faktorer, utan även till investeringens påverkan på miljön och samhället samt företagets värderingar.

Veli-Pekka Luoma – Luoma anser att i uppstartfasen av företagets livscykel kan det vara utmanande att lyckas få utomstående finansiering, med tanke på att man inte har något konkret att visa angående verksamhetens lönsamhet. I ett stadie där bevis på lönsamheten finns och företaget är i en tillväxtfas finns fler möjligheter för utomstående finansiering.

Ville Simola – Simola berättar att ägarstrukturen i Maria 01 grundar sig på offentliga aktörer, som egentligen är ekosystemoperatörer. Detta definierar verksamhetsmodellen till en viss del, eftersom till exempel Helsingfors stad är minoritetsägare och företaget genom det fått utomstående finansiering av innovationsfonden.

Simola anser att en exit plan är bra att ha på en tankenivå i uppstartfasen, om visionen och målen förverkligas, där tanken finns om vilka de potentiella utvägarna kunde vara. Detta skall man dock vara försiktig med under uppstartfasen, lägger en uppstarts företag för mycket tid och fokus på en exitplan från början tas all den tid från att bygga upp verksamheten och slutresultatet kommer högst troligt försämrats. Naturligtvis, när man går längre in på livscykeln blir en exitplan relevant och på ett visst plan kräver även finansierarna det för att få en uppskattad tidsram för det investerade kapitalet.

Simola anser att det för tillfället finns tillräckligt riskkapital, problemet är snarare att det finns för mycket riskkapital i förhållande till Finlands marknadsstorlek. Finland har aldrig haft så många finska riskkapitalfonder och den mängden riskkapital som fonderna innehåller. Som tillägg till detta, har det inte förut heller gjorts lika mycket utländska investeringar i finska uppstarts företag som för tillfället, vilket gör att det kunde finnas fler distributörer för det på marknaden. Finansierare har relativt sett färre mål, vilket gör konkurrensen bland finansierare blir hårdare. Det finns definitivt tillräckligt riskkapital från tillräckligt många källor, anser Simola. Denna marknadssituation från det makroekonomiska perspektivet utmanar situationen inte bara i Finland, utan globalt. Det betyder att kapitalet inte rör sig särskilt aktivt från fonderna för tillfället, men enligt Simola är detta en kortsiktig fråga. Inom

sex till åtta månader måste pengarna börja röra på sig, eftersom fonderna har en viss tidsperiod och regel när kapitalet skall börja röra på sig.

9.5 Tema 4: Möjligheter, utmaningar och framgångsfaktorer

I och med att ett uppstartsföretag för med sig mycket risker, har respondenterna blivit tillfrågade om vilka situationer och utvecklingsstadier som är mest utmanande för uppstartsföretag. De har även diskuterats om framgångsfaktorer för uppstartsföretag samt vilka möjligheter de finns på den finska marknaden. Som avslutning har de berättat ifall det finns något annat de vill tillägga angående uppstartsföretag som inte kommit fram under intervjun.

Harry Järn – Järn anser att ett kritiskt skede för uppstartsföretag är att kunna anpassa produkten till marknaden, i detta skede är det många som misslyckas. Ett annat problem kan vara att intäktsmodellen inte fungerar eller produkten inte skalar upp. De flesta får ändå sin produkt att fungera, men frågan är ifall man löst ett problem som inte finns. Järn hävdar även till att globaliseringen inte alltid är en så lätt process att bygga och kan vara en stor utmaning för företag.

Framgångsfaktorer för uppstartsföretag anser Järn är teamet och kommunikation inom företaget. En stor faktor är även företagets värderingar. Värderingarna är inget som bara skall skrivas ner, utan det skall synas i verksamheten varje dag för att skapa ett mervärde. En till påverkande faktor för uppstartsföretag är en galen hunger och kreativ galenskap, om man inte har passionen att förändra världen i viss mån är det inte värt att plåga sig själv med det. Ett uppstartsföretag kräver mycket arbete och ifall inte entreprenören är passionerad och arbetet inte ger något mervärde blir det väldigt tröttsamt och svårt. Avslutningsvis anser han att uppstartsföretag är utmanare på marknaden.

Catharina Stackelberg – Stackelberg anser att en utmaning för uppstartsföretag är globalisering, det vill säga att kunna kopiera det man gör nationellt till den nya marknaden och kunna hitta rätta personer för det. I och med digitaliseringen behöver inte företagens anställda fysiskt vara belägna i Finland, utan anser att det är till fördel att från början bygga upp en modell där människor kan arbeta oavsett geografisk plats. Om arbetskraften måste flytta till Finland, blir utbudet på arbetskraften väldigt begränsad. I och med den digitala utvecklingen har vi verktyg och teknologi som är i befogande av alla oavsett geografisk plats och detta ger även en bättre förutsättning för globalisering.

Till skillnad från svenska bolag, där mycket fokus läggs på hur produkten skall säljas och varför någon kommer köpa produkten, hänger Finland lite efter i utvecklingen. I Finland läggs mycket tid på att finslipa en redan bra produkt, tills den är perfekt och börjar efter det fungera hur produkten skall säljas. Då finns risken att någon redan lanserat en likadan produkt eller teknologi.

Stackelberg anser det är oerhört viktig att ha en klar vision, vad är det man skall göra och hur bolaget ser ut när de lyckats. Dessa är strategiskt sätt väldigt viktiga byggklossar. Man skall inte heller springa i väg med kortsiktiga mål som gör att man hamnar byta riktning hela tiden, utan strategin skall byggas upp på ett klart och långsiktigt sätt.

En framgångsfaktor anser hon att vara teamet som tror på visionen i företaget och som är villiga att sätta sin själ på att nå visionen samt har rätt inställning. En viktig faktor är även att kunna motivera de anställda, med hjälp av till exempel incitamentprogram. Det behöver inte alltid handla om pengar, utan kan även vara saker som gör att de anställda trivs på arbetsplatsen samt skapar en sammanhållning och kultur som passar dem som arbetar där.

Stackelberg anser att finska uppstartsföretag har stor konkurrenskraft inom teknologi och hållbarhet (både gällande till exempel energikällor, men även hållbara produkter). Dessa är viktiga områden inför framtiden. Hon anser även att om man är bra på någonting (som Finland i dessa fall på de ovannämnda områden) skapar det nya företag i källvattnet som de framgångsrika företagen skapat.

Hon avslutar med att säga att om inte entreprenören går helhjärtat in för att lösa problemet, kommer det inte fungera. Entreprenören eller entreprenörerna måste ha passion och ambition och tänka stort redan från början.

Ulla Koivukoski – Koivukoski anser att en stor del av företagets överlevnad hänger på utomstående finansiering till företaget och beräkningar om hur länge det interna kapitalet kommer räcka och vilka källor de kommer ifrån. I grund och botten är pengarna ofta en utmaning för uppstartsföretag.

En annan utmaning är utvecklingen av strukturen och kulturen i företaget, för att undvika kaos och kunna föra verksamheten vidare. Det gäller att mäta kontinuerligt vad man vill åstadkomma och hur man delar upp detta så allas kompetenser kommer till användning på ett effektivt sätt och arbetet är fördelat på ett jämnt sätt.

När man grundar ett företag har man en klar vision om hur verksamheten skall se ut, att skapa förståelse och upplysning om visionen är dock inte alltid lätt. Det är möjligt att människor runt omkring inte ser möjligheten på samma sätt, då gäller det att ha en mentalitet där man tror på sin idé och har gjort grundarbetet bra så entreprenören kan lita på företagets framtid. Det gäller även att ha koll vilka utvecklingar det sker på marknaden samt sina konkurrenter. Hon anser att konkurrens skapar marknad, som ger ett lyft för inställning att snabbt kunna utvecklas. Med tanke på den snabbt växande globala utvecklingen, gäller det att kunna identifiera när ändringar och utvecklingar måste ske inom organisationen för att kunna anpassa den kompetens som krävs i utvecklingen.

Koivukoski hävdar till de fördelar som finns med ett gott kontaktnätverk. ”Det finns alltid någon man kan ringa till och höra vem denna person rekommenderar för den kompetens som företaget saknar”, säger hon. Med hjälp av kontakter används inte oväsentliga resurser heller på att hitta rätt personer.

Koivukoski anser att Finland har fördel med bra skolning och kunnande, hon avslutar med att konstatera att Finland är ett bra land att vara entreprenör. Gällande internationella aspekter har vi ännu en väg att gå, till exempel gällande processen för internationell arbetskraft till Finland.

Timo Ketonen – Ketonen anser att den relativt lilla finska marknaden och en snabb globalisering är risker för uppstartsföretag, ifall man fokusera på för många marknader samtidigt. I följd av detta stiger kostnaderna drastiskt, vilket ofta blir ett kritiskt läge för företagets överlevnad.

En utmaning enligt Ketonen är svårigheter att hitta bra resurser till teamet. I takt med att företaget växer kan det bli en utmaning att hitta rätt kompetens och talanger enbart i Finland. För internationell kompetent arbetskraft kan processerna med arbetstillstånd i Finland ta flera månader, vilket är en utmaning för finska företag då personen de vill anställa med stor sannolikhet hittat en annan anställning i följd av dröjning kring processerna. Från ekosystemets synvinkel kunde denna process utvecklas till smidigare för att få internationell kompetent arbetskraft till Finland.

Omvänt, med Finlands höga utbildningsstandard är det internationellt många som kommer till Finland för att utbilda sig, men efter sin examen återvänder ut i världen igen. De högt utbildade människorna med kunskap borde motiveras till att stanna kvar i Finland och arbeta efter sin examen.

Ketonen anser att utvecklingen inom finansiering går mot rätt riktning och det finns flera finansierings typer för finska uppstartsföretag, men fortfarande är en utmaning i Finland en aningen kapitalfattiga. När företaget skall växa internationellt har vi inte så pass stora finska kapitalresurser och i detta skede säljs företagen ofta till utlandet. Ett exempel är företaget Smartly, med Facebook marknadsföringsoptimering, som gjorde en exit långt innan tillväxten till att bli ett stort företag.

Ketonen anser att Finlands styrkor är ett bra ekosystem, med hög nivå på utbildning och unga drivna människor med positiv inställning till företagsamhet samt ett utvecklat finansieringssystem med till exempel statligt ägda företag som Business Finland. Han avslutar med att säga ”Företag behövs för att finansiera det finska välfärdssamhället.”

Veli-Pekka Luoma – Luoma anser att en utmaning för företag kan vara lösningen på ett problem på marknaden som skapar ett mervärde för kunden så att de är färdiga att betala för produkten.

Utmaningar under tillväxten kan skapa en lika stor kris i företaget som finansieringen. När företaget behöver fler insatser och man försöker attrahera nya kunder genom att skala upp produktutvecklingen och därmed effektivisera tjänsterna, kan kriser förekomma i tillväxten. Omvänt finns det flera företag som varit lönsamma och haft en bra tillväxt, vars utmaning varit finansiella problem som påverkat företagets överlevnad. Han anser även att det är viktigt att välja de rätta partnerskapen med en tillräckligt stark drivkraft till att främja uppstartsföretagets värdeerbjudanden.

Luoma hänvisar till Nokia och när det inte hittas kompetenser nationellt behöver rekryteringen ske internationellt. Detta för med sig utmaningar hur man långsiktigt får människor att engagera sig i den finska kulturen och samhället. Han anser att ekosystemet har bra grunder för entreprenörer och företagsamhet, men den relativt lilla finska marknaden och vissa specifika kompetensområden inom det är begränsat.

Luoma anser att vi har flera framgångsrika uppstartsföretag i Finland, men fortfarande har stadier för utveckling inom globaliseringsprocesser, internationell tillväxt samt ambitionen kring försäljning och tillväxt. Han anser att faktorer som påverkar företagets framgång är teamet som står i centrum och specifikt partners och försäljningskanaler. Produkten måste vara lämplig för kundernas användningsändamål samt vara konkurrenskraftig på marknaden.

Luoma anser att samarbetet mellan uppstartsföretag kunde skapa mer kraft i form av olika gemenskaper och samarbetsätt. Ett exempel är Maria 01, men han anser att samarbeten

kunde vara på en större skala än i fysiska platser. Samarbetet kunde ske på en bredare nivå mellan till exempel marknadsföring, kommunikation, specifika produktelement i syfte om att skapa ett kontaktnätverk som skulle förbättra allas konkurrenskraft.

Ville Simola – Simola anser att en utmaning för uppstartsföretag är att marknadsanpassa produkten, vilket är den avgörande faktorn och stadiet där de flesta företagen misslyckas genom att aldrig lyckas hitta den. Även fast ett företag lyckas hitta marknadsanpassningen, garanterar det inte att de kommer bli en framgångssaga, eftersom företaget måste ta sig till skalningsfasen och lyckas med att skala upp sig. Detta kan i många fall till exempel innebära att personer i företagets ledning måste bytas, eftersom det kräver en annan kompetens än i början av livscykeln. En utmaning kan förekomma ifall ledningen inte är villig att göra detta eller inte förstår att det borde göras och dess tillväxtpotential förblir outnyttjad. Den enskilt största utmaningen för uppstartsföretag är upptäckten av produktens marknadsanpassning.

Utmaning för finska uppstartsföretag anser Simola vara tillgången till arbetskraft. Speciellt i lägen där företag fått relativt bra finansiering och tillväxtspåret redan existerar, är den största flaskhalsen tillgången till kvalificerad och kompetent arbetskraft, vilket vi har brist på i Finland (till exempel kodare). Detta är dock inget som bara Finland drabbats av, utan är ett globalt fenomen, men det framhålls i Finland då vår befolkningsstruktur är praktiskt taget den äldsta i Västeuropa. Detta leder till att det inte i framtiden kommer kunna produceras tillräckligt kvalificerad arbetskraft av befolkningen. Detta tvingar företag till att söka kompetent arbetskraft globalt, men samtidigt har Finland föråldrade processer och verksamhetsmodeller samt attityder mot denna aspekt.

Generellt sett har vi ändå hög kompetensnivå, som påverkas av den genomsnittligt höga utbildningsnivån. Som skapat världsledande och expert-företag inom många sektorer. Detta ger Finland en tydlig konkurrensfördel.

Möjligheter i det finska samhället är låg hierarki och relativt modernt sätt att leda företag jämfört med många andra länder, vilket även i allmänhet är de nordiska ländernas konkurrensfördelar.

Simola anser att det finns behov för utveckling inom statsförvaltningens agerande för att förbättra förutsättningarna för uppstartsföretag i Finland och till att skapa incitamentfaktorer för att göra Finland till den bästa platsen och landet att grunda företag i. Statsförvaltningen har en stor roll i att skapa den sortens regelverk och administrativ miljö som möjliggör saker

för företag. Dessa utvecklingar skulle även göra att Finland sticker ut från konkurrenterna till sin fördel.

10 Analys

I analysdelen av arbetet behandlas svaren från respondenterna utgående från de frågeställningar som presenterades i början av arbetet. Analysen är indelad i fyra teman och redogörs utgående från dem. Temaområdena stöds av respondenternas svar från intervjuerna och i analysen redogörs även vad som kunde förbättras i syfte till att främja uppstarts företag i Finland.

10.1 Ekosystem

Enligt den teoretiska undersökningen av arbetet uppstår ekosystem ur en önskan att lösa problem samt skapa ett mervärde och påverkan. Ett fungerande ekosystem med tillit och samspel är en stor bidragande faktor för att uppnå detta. Hänvisat till en undersökning gjord av Valtioneuvosto (2016) är speciella kännetecken för ett fungerande ekosystem sammanhållningen och viljan att dela med sig kunskap samt en attityd där man lär sig av sina misslyckanden påverkande faktorer. Det går att enas om att samtliga respondenter anser att ekosystem kontinuerligt utvecklas och att det skett en stor utveckling under det senaste decenniet mot en positiv riktning där man vill skapa mervärde och ett bättre samarbete.

Utfallet från undersökningen antyder på samspelet mellan människor och organisationer för att kunna skapa produkter, lösningar, innovation, ny kunskap och lärande. Ett uppstarts företag, där en stark tillväxt måste ske för att kunna konkurrera på den globala marknaden, är en snabb och enkel tillgång till rätta personer och kunskap, finansiering, potentiella kunder och mentorer en bidragande faktor för att öka konkurrenskraften. Enligt samtliga respondenter påverkar stödorganisationer utvecklingen av ett mer fungerande ekosystem för att stödja och skapa global synlighet för finska uppstarts företag. Det poängteras även att utveckla en bredare utsträckning av samarbete mellan olika branscher samt mellan de nordiska länderna skulle gynna Finland och öka konkurrenskraften.

10.2 Företagets uppbyggnad

Enligt teorin av Ellis & Brown (2017) går ett uppstarts företag under sin livscykel igenom olika faser för att må en kraftig tillväxt och ha möjlighet att skala upp verksamheten. Genom

en Go-to-market strategi bygger man en grund för att lyckas hitta en marknadsanpassningen av sin produkt när den lanseras på marknaden. Inom den empiriska delen av arbetet anser Simola att ett uppstarts företag är en snabbväxande enhet som strävar efter en skalbar affärsmodell, där en hel del osägförutbara osäkerheter är förknippade som måste lösas i samband under livscykelns gång.

I enlighet med respondenternas svar skall allt ses som en helhet redan från början med en tydlig affärsplan där målsättningar, strategi, målgrupp samt en produkt som i framtiden kan skalas upp tas i beaktande. Den finska marknaden är en relativt liten marknad, vilket leder till att globalisering bör vara närvarande i planerna redan från start. Det är inte lönsamt för företag att bygga upp en minsta lönsamma produkt, som i framtiden inte går att skala upp. Koivukoski poängterar om vikten i kunskapen om vad en affärsmodell i grund och botten är samt hur man bygger upp en.

Enligt artikeln från Mandatum (2017) utformas uppstarts företag från ett team som brinner för en idé om en produkt som de tillsammans bygger upp till en verksamhet som växer i snabb takt. Det går att enas genom samtliga respondenters svar att i ett uppstarts företag börjar allt med en affärsidé och ett team som börjar utveckla idén där teamet är en stor framgångsfaktor och avgörande för företagets målsättningar och konkurrenskraft. Hänvisat till Ketonen anser han att teamet en av de viktigaste komponenterna i ett uppstarts företag. Det finns bra affärsidéer som inte utvecklas på grund av ett dåligt team och så finns det sämre idéer som kan pivoteras och utvecklas till bra idéer av ett bra team. Järn poängterar även hur viktigt företagets värderingar är och hur de inte bara skall skrivas ner, utan synas i den dagliga verksamheten för att skapa mervärde.

Utfallet från den teoretiska delen av arbetet utvecklas uppstarts företag kontinuerligt och föreändringar kan uppkomma med kort varsel. I följd av detta krävs det att sturukturen i företaget är dynamisk och förberedd på de snabba förändringarna. Enligt Ketonen och Simola kan ett så kallat "startup kaos" vara närvarande i början, men måste under företagets livscykel och faser minska hela tiden för att kunna skapa tillväxt. Hänvisat till Stackelberg anser hon att i takt med att företaget växer och antalet anställda ökar, måste en tydlig sturuktur i företaget finnas så alla kan arbeta mot samma mål och strategier.

10.3 Finansiering

I resultat av den teoretiska delen av arbetet kräver globalisering och tillväxt ofta utomstående finansiering i ett uppstarts företag. Ett företag behöver lösa ett existerande

problem på marknaden effektivare och bättre än sina konkurrenter. Enligt samtliga respondenters svar om att ett team med rätta kunskaper och talanger krävs för att bygga upp en verksamhet samt en viktig komponent i företagets framgång, har det även en betydande roll i finansieringsperspektiv. Enligt Aboa Advest, ägt av Ketonen är de primära investeringskriterierna för ett uppstarts företag teamet, idén, timing, immateriella rättigheter, en skalbar affärsmodell samt go-to-market strategi. Dessa kriterier är eniga med de påverkande faktorer som kommit fram i den teoretiska delen av undersökningen.

Hänvisat till den teoretiska delen av arbetet till en handbok gjord av Pääomasijoittajat har en lyckad investering från en finansiärs sida alltid avsikten att avslutas i en exit. Enligt Simola är en exit plan bra att ha i åtanke, om målen och visionen förverkligas. Ifall ett uppstarts företag i början lägger för mycket tid och fokus på en exitplan, tas den tiden ifrån uppbyggandet av verksamheten. Går man längre in på livscykeln blir en exit plan mer relevant och på ett visst plan kräver finansiärerena det för att få en uppskattad tidsram av det investerade kapitalet.

Respondenterna Stackelberg, Ketonen och Koivukoski anser att finansieringen påverkas av världsekonomin, som går i en vågrörelse till följd av världssituationen. Enligt tabellen av Pääomasijoittajat har Finland för tillfället mer riskkapital i fonder än någonsin. Simola anser att mängden riskkapital i förhållande till den finska marknadsstorleken gör att det kunde finnas fler distributörer på marknaden. Hänvisat till Simola står kapitalet till viss mån still i följd av världssituationen för tillfället. Han anser att kapitalet inom en snar framtid kommer börja röra på sig, då fonderna har vissa tidsramar.

10.4 Möjligheter och utmaningar för uppstarts företag i Finland

Utgående från den teoretiska undersökningen samt respondenternas svar, går det att enas om att Finland har ett gott socialt förtroende inom samhället. Vilket möjliggör skapandet av arbetsrelationer baserat på tillit. Enligt en undersökning gjord av Valtioneuvosto (2016) är en av de främsta fördelarna tillgång till resurser och stödsystem inom finansiering, mentorskap och en gemenskap mellan uppstarts företag i Finland.

Utgående från intervjun med Koivukoski har protektionalismen varit stark i Finland förut, men utvecklingen gällande samarbete och tillit har gått mot en positivare riktning i dagens samhälle. Luoma och Stackelberg anser att i syfte om att göra Finland konkurrenskraftigare kunde samarbete på en bredare sikt mellan diverse branscher och gemenskaper utvecklas

och förbättras. Utgående från intervjuerna skulle även ekosystemet gynnas av ett starkare nordiskt samarbete och kontaktnätverk.

Enligt en undersökning gjord av Etna (2018) har Finland en genomsnittligt hög utbildningsnivå, vilket ger en stark grund för utvecklingen av ny teknologi och nya företag. Denna faktor kan även samtliga respondenter enas om. Det ger en tydlig konkurrensfördel med världsledande expertföretag inom till exempel teknologi och hållbarhet. Stackelberg anser att konkurrenskraften inom hållbarhet med till exempel energikällor och hållbara produkter är viktiga områden inför framtiden. Framgång och kunskap inom dessa områden skapar nya företag i det källvatten som framgångsrika företag skapat.

Trots den höga standarden på utbildning, är utfallet av den teoretiska undersökningen samt svaren från respondenterna Ketonen, Koivukoski och Simola, är att en utmaning på den finska marknaden är bristen på kompetent arbetskraft. De långa processerna inom anställning av internationell arbetskraft leder till utmaningar för företagen att rekrytera internationella kompetenser till Finland. Simola hänvisar till att det inte bara är ett problem i Finland, men framhålls i Finland då befolkningsstrukturen i princip är den äldsta i Västeuropa. Detta leder till att det i framtiden inte kommer att kunna produceras tillräckligt kvalificerad arbetskraft av befolkningen. Vilket resulterar i att företagen måste söka kompetent arbetskraft internationellt. Ketonen hänvisar att många internationella studeranden kommer till Finland för att utbilda sig, men ofta efter examen återvänder ut i världen. En bättre motivation för de högutbildade individerna för att stanna kvar i Finland för arbete borde utvecklas och skulle gynna Finland.

Utgående från den teoretiska undersökningens resultat samt respondenternas svar, kan utmaningar under tillväxten och företagets uppbyggnad skapa en lika stor kris som finansieringen i ett företag. Produktens anpassning till marknaden är ett kritiskt stadiet för uppstartsföretag. Detta är ett stadiet som många företag inte överlever i följd av att de inte lyckas hitta en marknadsanpassning. En framgångssaga är inte garanterad enbart av att företaget lyckas hitta marknadsanpassningen för produkten, eftersom verksamheten även måste kunna skalas upp för att öka tillväxten.

Resultatet från den teoretiska undersökningen visar att en tydlig lösning på ett problemet på marknaden måste finnas, samt noggranna marknadsundersökningar bör vara utförda innan en globaliseringsprocess påbörjas. Företaget måste ha en tydlig definition om varför produkten är bättre än konkurrenternas samt hur konkurrensen globalt ser ut. Utgående från respondenternas svar finns risken att företag tar sig ann för många marknader samtidigt, med

avsikt att snabbt globaliseras. Ketonen anser att globaliseringen är en dyr process för företag och sätts fokus på för många marknader samtidigt stiger kostnaderna drastiskt, vilket blir kritiskt för företagets överlevnad.

Utfallet från intervjuerna visar även att ambitionen tillsammans med ett bra team är en betydande framgångsfaktor för uppstarts företag. Simola poängterar att utveckling inom statsförvaltningens ageranden kunde förbättra förutsättningarna för uppstarts företag i Finland och skapa incitamentfaktorer för att göra Finland till ett attraktivt land att grunda företag i.

11 Slutsats av arbetet

Under arbetets skrivprocess har många nya invinklingar om faktorer som påverkar framgången av ett uppstarts företag framhävts. Alla företag är olika och har därmed olika tillvägagångssätt, därav finns det inget rätt eller fel resultat i arbetet. Trots detta, kan det konstateras att det finns faktorer som skall tas i beaktan och påverkar framgången av ett företag. För att öka Finlands konkurrenskraft, finns områden som kunde utvecklas i syfte att bli ett ännu bättre land för företagsamhet och uppstarts företag.

I och med att uppstarts företag strävar efter en skalbar affärsmodell där en hel del oförutsägbara osäkerheter är förknippade, som måste lösas under livscykelns gång. Under företagets faser i livscykeln kan man se att en kritisk utmaning för företagen är att lyckas hitta en anpassning för sin produkt på marknaden i syfte om att skapa mervärde för kunderna. När marknadsanpassningen av produkten finns, måste företaget ha en produkt som går att skala upp. I företaget måste allt ses som en helhet redan från början för att undvika uppkomsten av problem gällande till exempel globalisering och att produkten inte går att skala upp i framtiden och måste byggas om.

En viktig framgångsfaktor för uppstarts företag är teamet, där ett bra uppbyggt team kan ses som en möjlighet medan ett dåligt uppbyggt team som en utmaning för företaget. Strukturen i företaget skall även vara anpassad till den fas företaget befinner sig i.

Trots den positiva utvecklingen inom ekosystem under det senaste decenniet, finns det utvecklingsområden som kunde förbättras. Förbättringar kunde ske inom utvecklingen av ett bredare samarbetet mellan diverse branscher samt mellan de nordiska länderna för att öka konkurrenskraften, vilket skulle gynna Finland.

Globalisering är en dyr process för ett företag och kräver ofta utomstående finansiering. Ett företag måste lösa ett existerande problem på marknaden på ett bättre och effektivare sätt än sina konkurrenter för att attrahera finansiärer. Teamet, idén, timing, en skalbar affärsmodell och go-to-market strategi är även faktorer att ta i beaktan.

De världsledande finska företagens framgång och kunskap inom till exempel teknologi och hållbarhet skapar nya företag i det källvatten som de framgångsrika företagen skapat. Trots den genomsnittliga höga utbildningsnivån i Finland finns det brist på kompetent arbetskraft i landet. Långa och föråldrade processer inom anställning av internationell arbetskraft utgör en utmaning för företag att rekrytera internationell kompetens till Finland. Detta är ett utvecklingsområde för smidigare processer, eftersom befolkningsstrukturen i Finland är åldrande och i framtiden kommer det inte kunna produceras tillräckligt med kvalificerad arbetskraft av befolkningen. En fördel för Finland skulle vara att bättre motivera internationella studeranden att bli kvar i Finland och arbeta efter sin examen.

I syfte om att göra Finland till ett attraktivt land att grunda företag i kunde utveckling inom statsförvaltningens ageranden i form av att förbättra förutsättningarna för uppstarts företag och skapa incitamentfaktorer för att öka attraktionen.

12 Kritisk granskning

Här granskas hur resultatet i arbetet uppnåtts och hur tillförlitlig informationen som använts i arbetet är. I granskningen tas även arbetsprocessen samt tillvägagångssättet med intervjurespondenterna i beaktande. Arbetet påbörjades hösten 2022 och arbetsprocessen fortsatte till våren 2023.

I en kvalitativ studie arbetar man konstant med validiteten och reliabiliteten under hela undersökningen. Begreppen beror både på datainsamlingarna och analysen av den insamlade datan. Med validiteten mäter och samlar man den data som anses relevant i sammanhanget, medan reliabilitet anser om data mäts på ett tillförlitligt sätt (Infovoice, 2020). Reliabilitet som grundar sig på pålitlighet (Infovoice, 2020), har varit en målsättning i arbetet. I arbetet har det använts källor i en stor utsträckning och jag har strävat efter att dessa ska vara relevanta.

I arbetet har ingen uppdragsgivare använts, eftersom jag anser att det inte skulle ha gett arbetet ett mervärde. En uppdragsgivare skulle ha försvårat processen att hitta relevanta respondenter för arbetet. Jag anser att ämnet för arbetet är oerhört relevant, då

uppstartsföretag utgör en stor del av dagens samhälle och har en stor påverkan på den globala konkurrenskraften för Finland.

Den kvalitativa metoden för den empiriska delen av arbetet bedömde jag som den mest lämpliga för arbetet. Intervjumetoden som tillämpats i arbetet är semistrukturerad intervjuteknik, vilket passade arbetet bäst då intervjutekniken tillåter följdfrågor samt ger möjligheten att skapa en diskussion kring frågorna.

Genomförandet av intervjuerna har granskats kritiskt och eftersom alla respondenter har flera års erfarenhet av uppstartsföretag eller själva är eller varit entreprenörer bedömer jag deras svar som tillförlitliga. Respondenterna har även haft möjligheten att vara anonyma och eftersom samtliga respondenter gett tillåtelse till att använda sitt namn i arbetet, anser jag att det ökar tillförlitligheten hos arbetet.

13 Avslutande diskussion

Mitt personliga intresse för uppstartsföretag har gjort skrivprocessen till en lärorik och intressant process. Under skrivprocessen har jag utökat min kunskap inom de olika områden arbetet behandlar samt gett en djupare förståelse för ämnet med hjälp av de intervjuer som är genomförda i arbetets empiriska del. Respondenterna i intervjuerna har gett värdefull lärdom till mig och ett mervärde för arbetet.

Inom uppstartsföretag finns det flera faktorer som påverkar framgången av ett företag och dess verksamhetsmiljö. När ett företag grundas är det flera aspekter som skall tas i beaktan för att tillväxt skall kunna ske. Under skrivprocessen har jag utgående från teori och arbetets empiriska del kommit fram till utvecklingsområden och förbättringar, med syftet att öka konkurrenskraften för Finland. Inom arbetet finns flera områden man kunde göra vidare forskning på. Ett område som jag under skrivprocessen la märke till var ekosystemen och anser att det området kunde man ha gjort en mycket bredare forskning inom. Där kunde man ta med hur de nordiska samarbetet kunde utvecklas samt hur man på ett bredare sikt kunde utveckla samarbetet mellan olika branscher i Finland.

Arbetet har ökat mitt intresse för uppstartsföretag samt gett mig insyn på vilken påverkan de har på samhället. Jag hoppas på att kunna följa med utvecklingen av nya innovationer som företag skapar och förhoppningsvis en dag förverkliga min dröm om ett eget företag.

Avslutningsvis tar jag upp ett citat av Ketonen, från en av mina intervjuer i arbetet, som jag anser vara bra sagt om uppstartsföretag. ”Det finns inget som kallas för lottovinster eller snabba utvägar när det gäller uppstartsföretag, det krävs hårt arbete för att lyckas förverkliga sin idé.”

14 Källförteckning

- Aalto EE. (den 29 11 2017). Hämtat från Kasvukipuja – miten johtaa nopeasti kasvavaa startupia?: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/kasvukipuja-miten-johtaa-nopeasti-kasvavaa-startupia>
- Alma Talent. (den 26 10 2022). Hämtat från Tilastokeskus: <https://www.almatalent.fi/juridiikan-ja-talouden-utiset/tilastokeskus-aloittaneiden-ja-lopettaneiden-yritysten-maat-kasvoivat-vuonna-2021-edellisvuodesta/>
- Autio, E. (den 10 12 2015). *Gedi*. Hämtat från Entrepreneurial and business ecosystems: Whats' s different?: <http://thegedi.org/entrepreneurial-and-business-ecosystems-whats-different/>
- Baldridge, R., & Curry, B. (den 04 02 2022). *What Is A Startup?* Hämtat från Forbes: <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup owner's manual*. California: K&S Publishers.
- Brilliant . (den 26 05 2022). Hämtat från Vad är NPS - Net Promoter Score?: <https://brilliantfuture.se/blogg/vad-ar-net-promoter-score/>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Business Finland. (u.d.). Hämtat från Palvelut startup yrityksille: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/startup-yritys/startup-yritys>
- Business Finland. (u.d.). Hämtat från BUSINESS FINLANDS STRATEGI: <https://www.businessfinland.fi/sv/for-finlandska-kunder/strategi>
- Business Finland. (u.d.). Hämtat från Information om målen, kunderna och servicemodellen: <https://www.businessfinland.fi/sv/for-finlandska-kunder/om-oss/servicemodell>
- Business Finland. (01 2021). Hämtat från Innovaatioista kilpailukykyä ja kestäväää kasvua: <https://www.businessfinland.fi/4999dd/globalassets/julkaisut/Business-Finland-Vaikuttavuusraportti-2021.pdf>
- Businesscredit. (den 11 4 2022). Hämtat från Startup- yrityksen rahoitus: <https://www.businesscredit.fi/blog/startup-yrityksen-rahoitus>
- Coursera. (den 10 10 2022). Hämtat från What Is a Go-To-Market Strategy? And How to Create One: <https://www.coursera.org/articles/go-to-market-strategy>
- CrediNord. (den 01 09 2021). Hämtat från Företagslån till startup - vad gäller? : https://www.credinord.com/sv/foretagslan-till-startup/#Vad_ar_startup
- DNA. (den 22 02 2023). Hämtat från Kukaan ei ole yksisarvinen syntyessään: <https://www.dna.fi/yrityksille/blogi/-/blogs/kukaan-ei-ole-yksisarvinen-syntyessaan>
- Dream Designers. (u.d.). Hämtat från Business Model Canvas : <https://www.dreamdesigners.se/businessmodelcanvas-pa-svenska/>
- Dynehäll, M., & Lärk Ståhlberg, A. (2014). *Loopa*. Stockholm: Liber.
- Ekosysteemillä tuotetaan innovaatioita hyödynnettäväksi kansainvälisille markkinoille. (den 22 10 2020). Hämtat från Business Finland: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2020/ekosysteemeilla-tuotetaan-innovaatioita-hyodynnettavaksi-kansainvalisille-markkinoille>
- Ellis, M. B., & Brown. (2017). *Hacking Growth: How Today's Fastest- Growing Companies Drive Breakout Success*. Currency.
- Entreprenören. (den 16 01 2023). Hämtat från Allt du behöver veta om riskkapital: <https://entreprenoren.nu/riskkapital/#vad-ar-riskkapital>
- Etlä. (den 23 05 2018). Hämtat från Lupaavia startup-yrityksiä perustetaan Suomeen noin sata vuodessa: <https://www.etla.fi/ajankohtaista/etla-lupaavia-startup-yrityksia-perustetaan-suomeen-noin-sata-vuodessa/>
- Etlä. (den 04 12 2019). Hämtat från Uutta tietoa bisnesenkeleiden roolista Suomessa: rahoitusta saaneet yritykset eivät kasva muita nopeammin, mutta rahoitus lisää

- selviytymistä: <https://www.etla.fi/ajankohtaista/uutta-tietoa-bisnesenkeleiden-roolista-suomessa-rahoitusta-saaneet-yritykset-eivat-kasva-muita-nopeammin-mutta-rahoitus-lisaa-selviytymista/>
- Finnish Business Angels Network. (u.d.). Hämtat från About FiBAN: <https://fiban.org/about/>
- Finnish Business Angels Network. (den 28 06 2021). Hämtat från Bisnesenkeli on avain nuoren yrittäjän menestykseen: <https://fiban.org/bisnesenkeli-on-avain-nuoren-yrittajan-menestykseen/>
- Finnish Startup Community. (u.d.). Hämtat från Statistics from Finnish startup-ecosystem: <https://startupyhteiso.com/statistics/>
- Fiscales. (u.d.). Hämtat från Henkilöstön Kannustinjärjestelmät: <https://www.fiscales.fi/veroneuvonta/henkiloston-kannustinjarjestelmat>
- FN-förbundet. (u.d.). Hämtat från Globala målen för hållbar utveckling: <https://fn.se/globala-malen-for-hallbar-utveckling/>
- Forbes. (den 12 08 2019). Hämtat från How One Startup Can Revolutionize An Entire Industry: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/08/12/how-one-startup-can-revolutionize-an-entire-industry/?sh=1fcf1e8d57f7>
- Forbes. (den 13 04 2021). Hämtat från Which Business Model To Choose For Your Startup?: <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2021/04/13/which-business-model-to-choose-for-your-startup/>
- Forbes. (den 16 10 2022). Hämtat från What Is A Startup?: <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-a-startup/>
- Harvard Business Review. (05 2013). Hämtat från Why the Lean Start-up Changes Everything: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Helsingfors. (den 13 10 2022). Hämtat från Den sociala effekten av startup-campuset Maria 01 är betydande: <https://www.hel.fi/sv/nyheter/den-sociala-effekten-av-startup-campuset-maria-01-ar-betydande>
- Helsingin kaupunki. (2019). Hämtat från Maria Community block for solvers: https://www.hel.fi/hel2/ksv/liitteet/2019_kaava/0808_1_konseptiehdotus_30102018.pdf
- Helsingin Sanomat. (den 17 11 2022). Hämtat från Aamunkoiton aika : <https://www.hs.fi/visio/art-2000009154847.html>
- Inc. (den 06 03 2016). Hämtat från The 5 Main Reasons Employees Leave Startups: <https://www.inc.com/samuel-edwards/the-5-main-reasons-employees-leave-startups.html>
- Indeed. (den 04 02 2023). Hämtat från What Is a Go-To-Market Strategy? (Plus 7 Steps To Build One) : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/go-to-market-strategy>
- Indeed. (den 11 03 2023). Hämtat från Understanding Types of Incentives in the Workplace : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/incentives-types>
- Infovoice. (den 10 07 2020). Hämtat från Validitet och reliabilitet: <https://infovoice.se/validitet-och-reliabilitet/>
- Keskuskauppakamari. (den 29 04 2020). Hämtat från Startupit: <https://kauppakamari.fi/vaikuttaminen/innovaatiopolitiikka-ipr-ja-digitalisaatio/start-upit/>
- Kola, S., Koivukoski, U., Koponen, L., & Heino, M. (2020). *Ecosystem Handbook*. Liettua: Alma Talent.
- LinkedIn. (den 16 04 2016). Hämtat från The 7 Stages of the Startup Life Cycle: <https://www.linkedin.com/pulse/7-stages-startup-life-cycle-hardik-shah-csm/>
- Maliranta, M., Pajarinen, M., & Rouvinen, P. (2018). *Startupit kansantaloudessa*. Helsinki: Etlä.

- Mandatum. (den 23 03 2017). Hämtat från Johtaisit kuin perhettä:
<https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2017/johtaisit-kuin-perhetta/>
- Maria 01. (u.d.). Hämtat från A startup ecosystem under one roof: <https://maria.io/about/>
- Maria 01. (den 09 03 2022). Hämtat från Impact Report 2021:
https://indd.adobe.com/view/50a7809c-cfb2-4484-b96b-accb6fa0523d?utm_medium=website&utm_source=resources&utm_campaign=impactreport2021
- Medium. (den 11 12 2017). Hämtat från Most Entrepreneurs Don't Solve Big Problems Anymore: <https://medium.com/the-nonprofit-revolution/most-entrepreneurs-dont-solve-big-problems-anymore-8bfec4209480>
- Medium. (den 16 05 2020). Hämtat från A Founder's Guide to Startup Boards :
<https://medium.com/swlh/https-medium-com-bazbanai-start-up-boards-bba104b8e012>
- Moore, J. (1993). *Harvard Business Review*. Hämtat från Predators and Prey: A New Ecology of Competition: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Mtv Uutiset. (den 07 10 2021). Hämtat från Supercell ja 100 muuta suomalaisyhtiötä perustivat uuden startup-yhteisön – tavoitteena "maailman paras ekosysteemi":
<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/supercell-ja-100-muuta-suomalaisyhtiota-perustivat-uuden-startup-yhteison-tavoitteena-maailman-paras-ekosysteemi/8255860#gs.nirs99>
- Mykkänen, K.;& Pakarinen, R. (26. 11 2021). Suomen startup-ekosysteemi. (L. Leivo, Haastattelija) Noudettu osoitteesta Podcast / Apple:
<https://podcasts.apple.com/co/podcast/suomen-startup-ekosysteemi-kai-mykkänen-riikka-pakarinen/id1452356442?i=1000545655600>
- Nextrday. (u.d.). Hämtat från Go-to-Market Strategy : <https://nextrday.com/go-to-market/gtm-strategy/>
- Nextrday. (u.d.). Hämtat från Go-to-Market Strategy : <https://nextrday.com/go-to-market/gtm-strategy/>
- Nokia. (u.d.). Hämtat från Out history: <https://www.nokia.com/about-us/company/our-history/>
- Nordea. (u.d.). Hämtat från Likviditet & kassaflöde – vad avses med dem och varför spelar de en roll?: <https://www.nordea.fi/sv/foretag/ditt-foretag/driv-ditt-foretag/kassaflode-och-likviditet.html>
- Nordea. (u.d.). Hämtat från Försäljning av företag: <https://www.nordea.fi/sv/foretag/ditt-foretag/forsaljning-av-foretag.html>
- Nordea. (u.d.). Hämtat från Gräsrotsfinansiering: <https://www.nordea.fi/sv/foretag/ditt-foretag/utveckla-ditt-foretag/grasrotsfinansiering.html>
- Nordnet. (2017). Hämtat från Vad är preferensaktier & stamaktier?:
<https://www.nordnet.se/blogg/kunskapsbanken/aktier/vad-ar-en-stamaktie-preferensaktie/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- Pääomasijoittajat. (u.d.). Hämtat från Näin haet pääomasijoitusta - opas yrittäjälle:
<https://paaomasijoittajat.fi/wp-content/uploads/2018/02/Nain-haet-paaomasijoitusta-opas-yrittajalle.pdf>
- Pääomasijoittajat. (u.d.). Hämtat från Pääomasijoittaminen - lisää kasvavia yrityksiä ja työtä Suomeen: https://paaomasijoittajat.fi/wp-content/uploads/Paaomasijoitusala_Suomessa.pdf
- Pääomasijoittajat. (den 20 04 2021). Hämtat från Suomalaiset startupit räjäyttivät potin: kerätty kasvurahoitus lähes tuplaantunut vuodessa ja lähestyy jo miljardia euroa:

- <https://paaomasijoittajat.fi/suomalaiset-startupit-rajayttivat-potin-kerattya-kasvurahoitus-lahes-tuplaantunut-vuodessa-ja-lahestyy-jo-miljardia-euroa/>
- Pääomasijoittajat. (den 21 4 2022). Hämtat från Startup-rahoituksen määrä jälleen uusiin ennätyslukemiin: <https://paaomasijoittajat.fi/startup-rahoituksen-maara-jalleen-uusiin-ennatyslukemiin/>
- Pääomasijoittajat. (den 21 04 2022). Hämtat från Startup-rahoituksen määrä jälleen uusiin ennätyslukemiin : <https://paaomasijoittajat.fi/startup-rahoituksen-maara-jalleen-uusiin-ennatyslukemiin/>
- Pääomasijoittajat. (den 21 04 2022). Hämtat från Startup-rahoituksen määrä jälleen uusiin ennätyslukemiin : <https://paaomasijoittajat.fi/startup-rahoituksen-maara-jalleen-uusiin-ennatyslukemiin/>
- Pääomasijoittajat. (2022). *Pääomasijoittajien vaikutus yritysten kasvuun 2012-2021*.
- Patel, K. (den 07 07 2022). *LinkedIn*. Hämtat från Exit Strategies - What to Know About Business Exit Planning: <https://www.linkedin.com/pulse/exit-strategies-what-know-business-planning-kison-patel/?trk=pulse-article>
- Projektledning. (den 08 10 2020). Hämtat från Platt organisation: Fördelar ut makten till medarbetarna: <https://projektledning.se/platt-organisation/>
- Pwc. (02 2006). Hämtat från Pääomasijoitus - avain yrityksen kasvuun: https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/paaomasijoitus_06.pdf
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown.
- Ries, E. (den 26 12 2019). Building a Startup for Long Term Success. (J. Morgan, Intervjuare)
- SaaS Finland. (u.d.). Hämtat från Product-Market Fit: <https://saasfinland.fi/sanasto/product-market-fit/>
- Salminen, V., & Mikkilä, K. (01 2016). *Valtionneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta*. Hämtat från Yrittäjäekosysteemut kasvun ajurina: <https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Policy+Brief+VNK+yrittajiekosysteemit+0903.pdf/05ccb22f-f9bb-4d43-8ec0-b92aed946bfa?version=1.0&t=1457614436000>
- Sitra. (den 15 06 2021). Hämtat från Öppna ekosystem – en ny metod för att skapa värde för kunder, företag och partner : <https://www.sitra.fi/sv/artiklar/oppna-ekosystem-en-ny-metod-for-att-skapa-varde-for-kunder-foretag-och-partner/>
- Slush. (u.d.). Hämtat från Not the Californian sun, but honest Slush: <https://www.slush.org/about/>
- Startup yhteisö. (u.d.). Hämtat från Finnish Startup Community's goals for the next governmental program: <https://startupyhteiso.com/our-goals/>
- STT. (den 12 04 2022). Hämtat från Startup-yhteisön jäsenyritykset kasvavat räjähdysmäisesti: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/startup-yhteison-jasenyrytykset-kasvavat-rajahdysmaisesti?publisherId=69818937&releaseId=69938042>
- STT info. (den 30 11 2021). Hämtat från Suomen startup-yhteisö toivoo lisää englanninkielisiä koulupaikkoja Suomeen – taustalla uusi jäsenistön kyselytutkimus: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/suomen-startup-yhteiso-toivoo-lisaa-englanninkielisia-koulupaikkoja-suomeen-taustalla-uusi-jaseniston-kyselytutkimus?publisherId=69818937&releaseId=69926084>
- Suomen startup- yhteisö. (u.d.). Hämtat från Suomen startup-yhteisön tavoitteet tulevaan hallitusohjelmaan: <https://startupyhteiso.com/fi/tavoitteemme/>
- Superscript. (den 27 08 2021). Hämtat från The 5 stages of a startup: <https://gosuperscript.com/news-and-resources/5-stages-of-a-startup-lifecycle/>
- Svenska Akademiens Ordböcker . (2015). Hämtat från Svenska Akademiens ordlista: <https://svenska.se/saol/?sok=hypotes&pz=1>
- Svenska Akademiens Ordböcker . (2015). Hämtat från Svenska Akademiens ordlista: <https://svenska.se/saol/?sok=innovativ&pz=1>

- Talouselämä. (den 01 06 2022). Hämtat från Kauppa varmistui: Wolt myytiin Yhdysvaltoihin – kaupan arvo sulii alle puoleen:
<https://www.talouselama.fi/uutiset/kauppa-varmistui-wolt-myytiin-yhdysvaltoihin-kaupan-arvo-sulii-alle-puoleen/80034032-04d4-472a-b505-4ff2cb8932f5>
- The Economic Times. (u.d.). Hämtat från What is Minimum Viable Product:
<https://economictimes.indiatimes.com/definition/minimum-viable-product>
- The startup ecosystem. (u.d.). Hämtat från MinnaLearn:
<https://courses.minnalearn.com/en/courses/startupexplaining-startups/the-startup-ecosystem/>
- Tilastokeskus: Aloittaneiden ja lopettaneiden yritysten määrät kasvoivat vuonna 2021 edellisvuodesta. (den 26 10 2022). Hämtat från Alma Talent:
<https://www.almatalent.fi/juridiikan-ja-talouden-uutiset/tilastokeskus-aloittaneiden-ja-lopettaneiden-yritysten-maarat-kasvoivat-vuonna-2021-edellisvuodesta/>
- Tivi. (den 28 01 2020). Hämtat från Startup-yrittäjä käänsi epäonnistumisen meriitiksi – ”miten selviät vaikeuksista, kertoo luonteestasi”:
<https://www.tivi.fi/uutiset/startup-yrittaja-kaansi-epaonnistumisen-meriitiksi-miten-selviat-vaikeuksista-kertoo-luonteestasi/0c7ecc6b-78ca-4e64-ab25-92cbb883a8d>
- Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtioneuvosto. (09 2016). Hämtat från Startup- yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat:
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79591/start%20up%20yritysten%20kasvun%20ajurit%20ja%20pullonkaulat.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Vesa Salminen, K. M. (2016). *Tietokäyttöön*. Hämtat från Yrittäjäekosysteemit kasvun ajurina:
<https://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Policy+Brief+VNK+yrittajiekosysteemit+0903.pdf/05ccb22f-f9bb-4d43-8ec0-b92aed946bfa?version=1.0>
- Why Startups Fail and How to Change that. . (den 19 12 2018). Hämtat från Ted Talks:
<https://www.youtube.com/watch?v=wOgmXnWlloc>
- Vinturella, J., & Erickson, S. (2013). *Raising Entrepreneurial Capital*. Elsevier .
- Visma. (den 10 06 2021). Hämtat från Soliditet - vad är soliditet?:
<https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-soliditet>
- Yle. (den 19 10 2021). Hämtat från Suomalaisyhtiö kasvoi hiljaisuudessa arvokkaammaksi kuin Tokmanni, Fiskars tai Ponsse – 1,8 miljardin euron hintalapun saanut Aiven nousi yksisarvisten joukkoon: <https://yle.fi/a/3-12145368>
- Yle Uutiset. (den 11 05 2022). Hämtat från Startup-yrittäjyydessä sankaritarinat ovat harvinaista herkkua, mutta pöhinä on kova – puurtaminen vaihtui väittelijän mukaan rentoon menoon: <https://yle.fi/a/3-12435700>
- Yritystehdas. (den 19 09 2022). Hämtat från Kasvuyritysten talouden tunnusluvut - mihin tulee kiinnittää huomiota?: <https://www.yritystehdas.fi/blogi/kasvuyrityksen-talouden-tunnusluvut-mihin-tulee-kiinnittaa-huomiota>
- Yritystehdas. (den 22 2 2022). Hämtat från Kasvuyrityksen rahoitusvaihtoehdot edellyttävät rahoituskelpoisuutta: <https://www.yritystehdas.fi/blogi/kasvuyrityksen-rahoitusvaihtoehdot-edellyttavat-rahoituskelpoisuutta>
- Yritystehdas. (den 28 11 2022). Hämtat från Startupin kansainvälistyminen vaatii rahoitusta ja uskottavuutta: <https://www.yritystehdas.fi/blogi/kansainvalisesti-uskottava-startup-vie-voiton-rahoitusneuvotteluissa>
- Yritystehdas. (den 03 10 2022). Hämtat från Startup- yrityksen tiimin rakentaminen: Rekrytoinnin 3 vaihetta: <https://www.yritystehdas.fi/blogi/startup-yrityksen-tiimin-rakentaminen-rekrytoinnin-3-vaihetta>

15 Bilageförteckning

Bilaga 1 Intervjufrågor

16 Figurförteckning

Figur 1: Statistik över omsättningen av medlemsföretagen (Finnish Startup Community, u.d.)	8
Figur 2: Livscykelns faser (Ellis & Brown, 2017)	12
Figur 3: Go-to-Market strategi (Nextriday, u.d.).....	14
Figur 4: Business Model Canvas (Dream Designers, u.d.)	15
Figur 5: The Lean Startup- cycle (Ries, 2011).....	18
Figur 6: Investeringar i finska uppstartföretags år 2021 (Pääomasijoittajat, 2022)	23

17 Intervjufrågor

Intervjufrågor

Tema 1

1. Hur definierar du ett startup företag?
 2. Skulle du kunna berätta lite kort om din karriär som entreprenör?
 3. Skulle du kunna berätta lite om det nuvarande företagets bakgrund?
 4. Hur anser du att en startups livscykel ser ut?
 5. Hur skulle du beskriva startup ekosystemet i Finland?
 6. Vilka områden anser du att kunde utvecklas inom ekosystemet?
 7. Hur tycker du att samarbetet mellan nätverk, organisationer och andra intressenter fungerar i Finland?
-

Tema 2

8. Skulle du kunna beskriva typiska drag/lösningar, hur en startup kan organisera sin verksamhet?
 9. Hurdan typ av affärsplan har ni använt er av?
 10. Har företaget gjort en pivot/ ändrat riktning i något skede av företagets livscykel?
-

Tema 3

11. Har ni haft någon utomstående finansiering i företaget?
 12. Vilken form av finansiering har detta varit?
 13. Hur ser ägarstrukturen ut i företaget?
 14. Har ni använt er av någon typ av engagemang- eller incitamentsystem i företaget?
 15. Har företaget haft en exitplan sedan uppstartfasen?
 16. Anser du att det finns tillräckligt riskkapital tillgängligt för finska startup företag från tillräckligt många källor?
-

Tema 4

17. Vilken typ av situationer och utvecklingsstadier tycker du är de mest utmanande för startups?
 18. Vad anser du att är utmaningar för startups på den finska marknaden?
 19. Vad anser du att skapar framgång i ett företag?
 20. Vad anser du att styrkorna för startups i Finland är?
 21. Har du några övriga kommentarer gällande Startups?
-