



# Venture studio -malli startup-yritysten synnyttäjänä

Julius Viitala

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2025

Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

VIITALA, JULIUS:

Venture studio -malli startup-yritysten synnyttäjänä

Opinnäytetyö 36 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Marraskuu 2025

---

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan venture studio -mallia uutena startup-yritysten syntymekanismina suomalaisessa toimintaympäristössä. Lähtökohtana on havainto, että vaikka suomalainen startup-ekosysteemi on kahden viime vuosikymmenen aikana ammattimaistunut ja kansainvälistynyt, tietyt ongelmat toistuvat. Ongelmia ovat kotimaan pienet markkinat, kansainvälistyminen, siirtymävaihteet siemenvaihteesta A-kierroksille sekä puutteet B2B-myyntiin skaalautumisessa. Työn tavoitteena on ymmärtää, mitä nykyiset syntypolut, kuten yrityshautomot, kiihdyttämöt ja yliopistojen kaupallistamismallit jättävät ratkaisematta.

Teoreettinen viitekehys yhdistää startup-ekosysteemejä, inkubaatio- ja kiihdyttämötoimintaa sekä venture studio -kirjallisuutta. Empiirinen aineisto koostuu yhdestä syvähaastattelusta, jossa pitkän linjan kasvuyritys- ja rahoitusasiantuntija kuvaa suomalaisten startup- polkujen tyypillisiä ongelmia. Venture studio vastaa kahteen ongelmaan, myynnin ja jakelun jäämisestä liian myöhäiseen vaiheeseen sekä rahoituksen katkeamiseen ennen A-kierrosta. Studio kokoaa ihmiset, prosessin ja pääoman yhteen, jolloin sen toiminta voidaan ohjata suoraan halutulle markkinalle. Johtopäätöksenä työ esittää, että venture studio on uusi toisenlainen tapa organisoida varhaista kasvua. Oikein toteutettuna se voi toimia toistettavana tapana synnyttää yrityksiä, jotka eivät jää kiinni ensimmäiseen markkinaan eivätkä ensimmäiseen rahoituskierrökseen.

---

Asiasanat: venture studio, startup-ekosysteemi, varhaisen vaiheen rahoitus

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

VIITALA, JULIUS:  
The Venture Studio Model as a Mechanism for Startup Creation

Bachelor's thesis 36 pages, appendices 1 page  
November 2025

---

This thesis examines the venture studio model as a new method of building startup companies in Finland. Even though the Finnish startup ecosystem has become more professional and internationally connected, there is still a number of challenges: narrow domestic market, late internationalization, and a difficult jump from seed funding to series A round. The aim of this thesis was to understand what current formation paths, such as incubators, accelerators and university commercialization models, leave unsolved and how a venture studio might change the early stages of company building in this context.

The theoretical framework combines research on startup ecosystems, incubation and acceleration models and venture studios. Empirical data consist of an in-depth interview with an expert who has extensive experience in growth companies, investment activity and public support programmes. The results suggest that a venture studio can add value especially by bringing sales, distribution and funding thinking in much earlier and by organizing people, process and capital in one structure that is anchored directly to the target market. The thesis concludes that, when focused and run on market terms, a venture studio can offer a repeatable way to build Finnish startups that are designed from the start for international growth.

---

Key words: venture studio, startup ecosystem, early-stage financing

## SISÄLLYS

1	Johdanto.....	5
2	Startup-ympäristön nykyiset syntymekanismit .....	9
	2.1. Mistä startupit syntyvät? .....	9
	2.2. Varhaisen vaiheen rahoitus ja instrumentit.....	10
	2.3. Startup-yritysten ongelmat.....	11
3	Venture studio -mallin ydin .....	13
	3.1. Toimintalogiikan rakenne.....	14
	3.2. Venture studion ero inkubaattoreihin ja kiihdyttämöihin .....	16
	3.3. Omistusrakenne, kannustimet ja hallinto.....	17
	3.4. Mittarit.....	18
4	Tutkimusasetelma ja aineisto .....	20
	4.1. Tutkimusote ja kysymysasettelu .....	20
	4.2. Aineisto ja keruu .....	21
	4.3. Analyysimenetelmä .....	22
	4.4. Luotettavuus ja eettisyys .....	22
	4.5. Haastattelun tulokset .....	23
5	Johtopäätökset .....	25
	5.1 Nykyisten syntymekanismien ongelmat .....	25
	5.2 Venture studio perinteisiin malleihin verrattuna.....	26
	5.3 Edellytykset venture studio -mallin toimivuudelle .....	27
6	Pohdinta .....	28
	6.1 Työn tulosten merkitys .....	28
	6.2 Työn rajaukset ja jatkotarkastelun mahdollisuudet.....	28
	6.3 Käytännön hyödyt yrittäjille ja ekosysteemitomijoille .....	29
	6.4 Oma oppimisprosessi.....	29
	6.5 Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä .....	30
	LÄHTEET .....	31
	Liitteet.....	36
	Liite 1. Haastattelurunko.....	36

## 1 Johdanto

Suomalainen startup-kenttä on kokenut vajaassa kahdessa vuosikymmenessä huomattavan rakennemuutoksen. Yliopistoihin sidotut kaupallistamisohjelmat, pääomasijoitusmarkkinan ammattilaistuminen ja vapaaehtoistoimijoista alkunsa saanut tapahtumakulttuuri ovat tehneet kasvuyrittäjyydestä näkyvän ja kansainvälisesti verkostoituneen ilmiön (European Commission 2025, 3–5; Siegel & Wright 2015, 3–7). Samalla monet perustavanlaatuiset ongelmat ovat pysyneet ennallaan, kotimaan markkinat ovat pienet, ostajaverkostot ovat rajallisia, ja uskottava kasvu edellyttää aikaisia ratkaisuja, jotka koskevat kohdemarkkinan valintaa, myyntikanavia ja rahoitusta (Mason & Brown 2014, 6–7; Brown & Mawson 2019, 12–13). Startup-ekosysteemin ja kotimaan markkinoiden rajoitteiden pohjalta tehtiin tämän opinnäytetyön tarkastelun kohde, venture studio -malli startup-yritysten synnyttäjänä.

Venture studiota, eli organisaatiota, joka perustaa uusia yrityksiä itse, käsitellään julkisessa keskustelussa toisinaan kiihdyttämön tai yrityshautomon muunnelmana. Tutkimuskirjallisuuden valossa kyse on kuitenkin selvästi erillisestä toimintaperiaatteesta. Siinä missä perinteiset inkubaattorit ja kiihdyttämöt valikoivat ulkopuolisia tiimejä, tarjoavat määräaikaisen ohjelman ja rajatun tuen, venture studio käynnistää yrityksiä itse. Se ideoi ja ratkaisee ongelmia, rakentaa ensimmäisiä ratkaisuersioita, kokoaa perustajatiimin ja sijoittaa sekä omaa työtä, että pääomaa jo ennen yhtiön syntyä (Weiblen & Chesbrough 2015, 66–69; Kohler 2016, 347–349). Studiomallin keskiössä on ihmisten, prosessin ja pääoman yhdistelmä, jonka tavoitteena on toistaa varhaisen vaiheen eteneminen, asiakasvalidointi, ensimmäiset maksavat asiakkaat, skaalautuvan jakelun testaus kurinalaisesti ja mitattavasti. Aiempi vertaisarvioitu tutkimus osoittaa, että juuri tässä varhaisessa vaiheessa oppiminen ja nopeat tappopäätökset eli päätökset hankkeen lopettamisesta selittävät enemmän menestystä kuin yksittäisten ideoiden alkuperäinen laatu (Pauwels, Clarysse, Wright & Van Hove 2016, 15–20; Hochberg 2016, 28–35). Venture studio pyrkii muodostamaan tämän oppimisen mallin organisaatorakenteeksi.

Suomen toimintaympäristö tarjoaa mallille sekä mahdollisuudet, että rajoitteet. Suomessa on korkea tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopanostus eli TKI-intensiiviteetti, vahvat tutkimusorganisaatiot ja toimivat julkiset valtion ja alueellisten toimijoiden rahoitukset- ja tukiohjelmat eli julkiset rahoitusinstrumentit, mutta vähän varhaisen vaiheen yksityisen pääoman sijoittajia ja pienet markkinat (European Commission 2025, 3–5). Julkinen rahoitus madaltaa aloituskynnystä, mutta voi ohjata yrityksiä toiminaan kotimaan markkinoilla pidempään kuin kansainvälisen kasvun kannalta olisi tarkoituksenmukaista, ellei rahoitukseen kytketä selkeitä markkinaportteja eli etukäteen sovittuja ehtoja markkinoille menosta (Brown & Mawson 2019, 356–360). Enkeliraha on vähäistä ja siirtymä ennen ensimmäistä rahoituskierrosta eli siemenkierrokselta A-kierrokselle eli ensimmäiseen suurempaan pääomasijoitukseen tapahtuu usein ulkomaisen pääoman varassa, mikä korostaa varhaisen kaupallistamisen ja uskottavien näyttöjen merkitystä (Mason & Pierrakis 2013, 1156–1171; Hellmann, Schure & Vo 2020, 454–478). Tällaisessa asetelmassa venture studio voi toimia, kun se ankkuroidaan suoraan kohdemarkkinoihin, jolloin osaaminen kasataan yhteen, ja rakennetaan sijoituskelpoinen tarina, jossa ensimmäiset asiakastulot, jakelukumppanuudet ja sopimusrakenteet ovat saatavilla jo ennen laajempaa pääoman tarvetta (Spender, Corvello, Grimaldi & Rippa 2017, 10–18).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, millä edellytyksillä venture studio -malli voi toimia Suomessa nimenomaan uuden syntymekanismien roolissa. Tavoite jakautuu kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensinnäkin mitä ongelmia nykyiset syntypolut kuten hautomot, kiihdyttämöt, yliopistojen kaupallistamismallit jättävät ratkaisematta suomalaisessa kontekstissa ja miksi? Toiseksi miten venture studio poikkeaa näistä malleista käytännön tasolla, tiimin rakentamisessa, ensimmäisten asiakkaiden hankinnassa, sopimuksissa, regulaatiopolkujen eli hyväksyntä- ja lupaprosessien läpiviennissä ja rahoituksessa? Kolmanneksi millaiset rakenteelliset valinnat kuten omistus- ja kannustemallit, rahoitusrakenne, kansainväliset kumppanuudet tekevät studiosta uskottavan Suomessa, jossa volyymit ovat väistämättä pienempiä kuin suurilla markkinoilla? Näihin kysymyksiin vastataan yhdistämällä kirjallisuuskatsaus startup-syntymekanismeihin ja venture building -malleihin sekä empiirinen haastattelu suomalaisen ekosysteemin pitkäaikaisen toimijan kanssa. Kirjallisuus rakentaa viitekehyksen päätös-

pisteille, kannustimille ja prosesseille, kun taas haastattelu tuo näkyväksi kokemuksen tuomaa tietoa, missä kohdin polku katkeaa tai hidastuu, millaista tukea ja osaamista varhaisessa vaiheessa tyypillisesti puuttuu ja millaiset ohjausmekanismit toimivat käytännössä (Siegel & Wright 2015, 3–7; Spigel 2017, 49–60).

Venture builderit, CVC-kiihdyttämöt (corporate venture capital) ja yritysryppäiden sisäiset hautomot muodostavat jatkumon, mutta tässä työssä venture studio ymmärretään malliksi, jossa studio itse synnyttää yrityksiä ja kantaa merkittävän osan varhaisen vaiheen työstä. Konsernin strategiaan tavoitteisiin ensisijaisesti kytkeytyvät mallit rajataan ulos, koska niiden onnistumiskriteerit eroavat markkinaehtoisen studiotoininnan tavoitteista (Weiblen & Chesbrough 2015, 66–70). Samaan tapaan perinteiset hautomot ja kiihdyttämöt huomioidaan vertailukohtina, mutta analyysin paino on niiden ja studion käytännön toimintalogiikan eroissa. Milloin arvo syntyy, missä tehdään tappopäätöksiä, mitä mittareita seurataan, ja kuka kantaa vastuun asiakashankinnan ja jakelun toteutuksesta (Pauwels et al. 2016, 15–20; Hochberg 2016, 28–35).

Studiomalli ei poista pääoman niukkuutta, jos sen oma rahoitus rakentuu tuen varaan, se ei korvaa perustajatiimin osaamista tai asiakkaan maksuhalua. Suomalaisessa kontekstissa tämä tarkoittaa monipuolista osaamista esimerkiksi teollisen ohjelmiston (B2B-ohjelmistopalvelut), terveystalouden datan tai valmistavan teollisuuden tekoälyn ympärille sekä varhaista pääsyä kansainvälisiin ostaja- ja sijoittajaverkostoihin juuri kyseisellä alueella. Juuri tässä ihmisten, prosessin ja pääoman yhdistelmässä voidaan lyhentää matkaa kotimarkkinasta ulos. Ensimmäiset keskustelut oikeiden ostajien kanssa käynnistyvät aikaisemmin, kun taas regulaatiopolut rakennetaan tuetusti ja sopimusrakenteet muotoillaan skaalautumista varten (Kohler 2016, 347–352; Spender et al. 2017, 10–18).

Teoreettisesti venture studio sijoitetaan osaksi startup-syntymekanismien kenttää, jossa määritellään miten malli muuttaa varhaisen vaiheen päätöspisteitä ja kannustimia suhteessa inkubaattoreihin ja kiihdyttämöihin. Käytännöllisesti työ kokoaa suosituksia suomalaisille toimijoille, studioita rakentaville sekä perustajille ja sijoittajille, jotka arvioivat studion arvoa omasta näkökulmastaan. Aineisto rajautuu yhteen syvähaastatteluun ja vertailtuihin tutkimuslähteisiin, joten johtopäätökset ovat luonteeltaan analyttisiä ehdotuksia, eivät tilastollisia yleistyksiä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Business Tampere Oy. Business Tampere on Tampereen seudun elinkeino- ja innovaatiokehityksestä vastaava yhtiö, joka tukee alueen yritysten kasvua, kansainvälistymistä ja investointeja. Business Tampere tarkastelee myös uusia tapoja synnyttää ja kiihdyttää kasvuhakuisia yrityksiä. Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle näkemystä siitä, millaisin edellytyksin venture studio -malli voisi täydentää nykyisiä startupien syntymekanismeja Tampereen seudulla ja laajemmin Suomessa.

Tämän johdannon tarkoitus on luoda kehikko, johon seuraavat luvut kiinnittyvät. Luvussa 2 hahmotetaan suomalaisen startup-ekosysteemin nykyiset syntypolut ja niiden rakenteelliset vahvuudet ja heikkoudet. Luvussa 3 puretaan auki venture studion toimintalogiikka ja verrataan sitä inkubaattori- ja kiihdyttämömalliin käytännön tasolla. Luvussa 4 esitetään empiirinen analyysi haastatteluaineistoon tukeutuen, ja luku 5 kokoaa johtopäätökset ja suositukset, mihin keskittyä, mitä välttää ja millaisin reunaehdoin venture studio voi olla Suomessa enemmän kuin trendisana vaan käytännöllinen, toistettava tapa synnyttää yrityksiä, jotka eivät jää kiinni ensimmäiseen markkinaan eivätkä ensimmäiseen rahoituskierrokseen.

## 2 Startup-ympäristön nykyiset syntymekanismit

Suomalainen startup-kenttä on rakentunut kahden toisiaan ruokkivan voiman vaaraan. Toisaalta yrittäjälähtöiset yhteisöt ja yksityinen pääoma ovat luoneet kasvualustaa uusille yrityksille, toisaalta julkiset instrumentit ja yliopistojen kaupallistamistoimet ovat madaltaneet kynnystä siirtyä ideasta liiketoimintaan. Ekosysteemin kokonaiskuva on hyvä jäsentää kolmen ulottuvuuden kautta. Ensimmäiseksi mistä yritykset käytännössä syntyvät, toiseksi millä resursseilla varhaista kasvua rahoitetaan ja kolmanneksi mitkä ovat rakenteelliset ongelmat, jotka toistuvat yrityspoluissa. (Mason & Brown 2014, 5–7; Siegel & Wright 2015, 5–7; OECD 2025, 8–10).

### 2.1 Mistä startupit syntyvät?

Ensimmäinen syntylinja on yksityisvetoinen polku, jossa perustajatiimi hakee markkinan ja tuotteen yhteensopivuutta markkinaan kevyillä kokeiluilla, tukena enkelisijoitukset ja varhaisen vaiheen pääomasijoitusrahastot eli siemenvaiheen rahastot. Kansainvälinen tutkimus korostaa, että tällaisissa konteksteissa toimivat kiihdyttämöt voivat nopeuttaa oppimista ja rahoituksen saamista, jos ohjelmien sisältö on kurinalaisesti rakennettu ja rakentuu todellisiin asiakkuuksiin (Pauwels ym. 2016, 15–20; Hochberg 2016, 28–35). Suomessa kiihdyttämöitä on toteutettu sekä yksityisin että julkisin varoin, mutta niiden vaikuttavuus riippuu kyvystä tarjota pääomaa ja avauksia kohdemarkkinoille, ei pelkkää valmennusta (Clarysse, Wright & Van Hove 2015, 10–15).

Toinen syntylinja on yliopisto- ja tutkimuslähtöinen kaupallistaminen eli spin-offit. Spin-off-yrityksellä tarkoitetaan sellaista yhtiötä, joka syntyy tutkimusorganisaation sisällä syntyneestä ideasta tai kokeilusta. Kirjallisuus osoittaa, että tehokkaat varhaisen vaiheen instrumentit ja yrittäjäyyskoulutus lisäävät onnistumisen todennäköisyyttä erityisesti tietointensiivisillä aloilla (Siegel & Wright 2015, 9–11; Markman, Siegel & Wright 2008, 1401–1410). Suomessa tätä polkua tukee Business Finlandin Research to Business (RB2) -instrumentti, joka rahoittaa tiimin rakentamista, asiakasvalidointia ja immateriaalioikeuksien eli IPR-valmisteluja ennen yhtiöittämistä. Kun kaupallistaminen onnistuu, spin-offit nojautuvat usein ensin kotimaisiin enkeleihin ja rahastoihin, mutta etenevät nopeasti ulkomaisille rahoituskierroksille (Business Finland n.d.).

Kolmas syntylinja on yritysvetoinen uuden liiketoiminnan kehittäminen. Yrittäjävetoisen liiketoiminnan ja suuryritysten yhteistyön avulla, on saatu näyttöä siitä, suuryritysten ja startupien yhteistyö voi lyhentää markkinalle pääsyaikaa ja tarjota kriittistä asiakasnäyttöä, kun kannustimet ja yrityksen hallinto on suunniteltu oikein (Weiblen & Chesbrough 2015, 66–70; Kohler 2016, 347–352). Suomessa tällainen tekeminen on vahvistunut erityisesti teollisissa ohjelmistoissa ja terveystaloudessa, joissa regulaatio- ja integraatio-osaaminen on ratkaisevaa.

Näitä polkuja yhdistää startup-ekosysteemin logiikka, jossa yritykset syntyvät ja skaalautuvat verkostoissa, joissa pääoma, osaaminen ja markkinakytkökset kiertävät (Stam 2015, 1759–1763; Spigel 2017, 49–55). Kotimarkkinan pieni koko ei poista tätä logiikkaa, mutta siinä korostuu kansainvälisille markkinoille pääsemisen tärkeys. Ensimmäiset referenssit ja jakelukumppanit kannattaa hakea sieltä, mistä kasvu on tarkoitus hakea myöhemminkin (Brown & Mawson 2019, 356–360).

## **2.2 Varhaisen vaiheen rahoitus ja instrumentit**

Suomalaisessa rahoitusjatkumossa alkupään riskin jakautuminen nojaa kolmen lähteen yhdistelmään, enkelipääoma, siemenvaiheen rahastot ja julkinen tuki. Tutkimus osoittaa, että bisnesenkelit eivät tuo vain rahaa vaan myös tiedon muille sijoittajille eli markkinasignaalin ja verkostot, jotka parantavat jatkorahoituksen todennäköisyyttä (Hellmann, Schure & Vo 2020, 454–470). Siemenvaiheen rahastot puolestaan ammattimaistavat hallinnointia, mutta rahastojen koot jäävät Suomessa usein pienemmiksi kuin suurilla markkinoilla, mikä voi vaikeuttaa siirtymää. (Mason & Pierrakis 2013, 1160–1165).

Julkisen roolin osalta Suomea on kansainvälisesti pidetty aktiivisena innovaatiopolitiikan maana (European Commission 2025, 3–5; OECD 2025, 23–27). Business Finlandin avustukset ja pääomalainat, Finnveran takaukset sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristö eli ELY-keskusten palvelut muodostavat kehikon, jonka tarkoitus on korjata varhaisen vaiheen markkinapuutetta ilman, että yksityinen pääoma syrjäytyisi. Arvioinnit kuitenkin korostavat kahta ehtoa, jossa julkisen rahoituksen tulisi tuoda lisäarvoa eikä korvata yksityistä rahoitusta, ja

toiseksi ohjata yrityksiä aikaisin kansainvälisille markkinoille, jotta kotimarkkinan rajallisuus ei jarruta kehitystä (Brown & Mawson 2019, 356–360).

Viime vuosien tutkimus tukee näkemystä Suomen innovaatio- ja yrittäjyyskosysteemin vahvistumisesta. European Innovation Scoreboard luokittelee Suomen edelleen innovation leader -ryhmään, joiden vahvuuksia ovat erityisesti TKI-panostukset, osaaminen ja yhteistyö. Kaupallistamisen mittarit ja kasvuyrittäjyyden skaalautuvuus eivät kehity yhtä nopeasti (European Commission 2025, 3–5). Global Entrepreneurship Monitor -tutkimukset puolestaan viittaavat uusien yritysten perustamisen tahdin kohtuulliseen tasoon, mutta kasvuhakuisten yritysten osuus pysyy vaatimattomana verrattaviin kohteisiin nähden (Stam 2015, 1759–1769; Autio & Rannikko 2016, 42–55).

### **2.3 Startup-yritysten ongelmat**

Suomessa kolme ongelmaa nousee toistuvasti esille. Ensinnäkin kotimaan markkinan koko. Pieni ostajakunta ja julkisen sektorin suuri rooli tietyillä toimialoilla voivat viivästyttää maksuhalun testaamista ja referenssien syntyä. Suomalaisyritysten kansainvälistyminen käynnistyy usein myöhään suhteessa teknologiavalmiuteen (Mason & Pierrakis 2013, 1160–1165; Brown & Mawson 2019, 356–360). Tämä kasvattaa kustannuksia, kun tarjous, hinnoittelu, regulaatio ja jakelu joudutaan myöhemmin sovittamaan kohdemarkkinaan.

Toiseksi rahoitusjatkumon väli siemenvaiheen ja A-kierroksien eli isojen pääomasijoitusten välillä. Kansainvälinen kirjallisuus kuvaa ilmiötä series A crunch -terminä, jossa lupaavia siemenyhtiöitä on enemmän kuin ammattimaisia jatkosijoittajia, mikä korostaa tulos- ja kasvunäytön merkitystä varhaisessa vaiheessa (Mason & Pierrakis 2013, 1160–1168; Hochberg 2016, 28–35). Suomalaisessa kontekstissa tämä näkyy usein siinä, että yhtiöillä on tekninen valmius, mutta puutteelliset rahoituspääomat.

Kolmanneksi osaaminen, erityisesti skaalautuvan B2B-myyntin, kumppanijakelun ja regulaatiopolkujen johtaminen. Kirjallisuus korostaa, että juuri näissä kohdissa mentoroinnin sijaan tarvitaan tekemistä, kuten sopimuksia, kokeiluja, ar-

von luomista ja asiakasreferenssejä (Brown & Mawson 2019, 356–360; Spender, Corvello, Grimaldi & Rippa 2017, 10–18). Tämä on samalla se kohta, johon venture studio -malli pyrkii tarjoamaan rakenteellisen vastauksen, se kokoaa ihmiset, prosessin ja pääoman yhteen ja siirtää painopisteen valmennuksesta kurinalaiseen markkinatoteutukseen.

### 3 Venture studio -mallin ydin

Venture studio, eli myös venture builder on organisaatio, joka synnyttää yrityksiä itse. Ideana on tunnistaa ratkaistava ongelma, koota perustajatiimi, rakentaa ensimmäiset tuotantoversiot, hakea ensimmäiset maksavat asiakkaat ja rahoittaa alkuvaihe omalla työllä ja pääomalla (McKinsey & Company 2020). Toisin kuin inkubaattorit tai kiihdyttämöt, studio ei ensisijaisesti palvele ulkopuolisia tiimejä määräaikaisella ohjelmalla, vaan kantaa vastuuta siitä, että uusi yhtiö todella syntyy ja etenee seuraavaan rahoitus- ja asiakasvaiheeseen. Studiolla on talon sisällä ihmiset, prosessi ja pääoma ja sen ansainta perustuu omistusosuuteen sekä myöhempiin sijoituskierroksiin (OECD 2025, 133–141; McKinsey & Company 2020).

Kiihdyttämöiden logiikka on toisenlainen. Ne valitsevat yrityksen, tarjoavat intensiivisen ohjelman, mentorointia ja sijoittajatapahtuman, mutta yrityksen synty ja operatiivinen toteutus jäävät tiimin vastuulle (Pauwels, Clarysse, Wright & Van Hove 2016, 15–18). Inkubaattorit tarjoavat usein tilat, peruspalvelut ja neuvontaa, kuten liiketoimintasuunnitelman, markkina-analyysit sekä juridisia palveluita (Clarysse, Wright & Van Hove 2015, 10–15). Studiomallissa puolestaan päätöksenteko on kurinalaista ja jatkuvaa, ideaputkea jalostetaan viikottasolla ja eri versioita testataan asiakkailla. Tästä syystä studio kykenee toistamaan syntymän useita kertoja vuodessa tuotantolaitoksen kaltaisena prosessina (McKinsey & Company 2020).

Sijoittajan näkökulmasta studio ei ole pelkkä valmennuspalvelu vaan omistaja, jonka intressit ovat linjassa yhtiön pitkäjänteisen arvonluonnin kanssa. Kun studio kantaa merkittävän osan alkuvaiheen työstä ja riskistä, saa se rakenteellisesti suuremman omistusosuuden kuin kiihdyttämöt tyypillisesti saavat. Samalla studion hallinto ja kannustimet on rakennettava niin, että perustajille jää riittävä tuotto, sillä muuten kyvykästä osaamista ei saada sitoutumaan (Gompers & Lerner 2001, 107–136; Metrick & Yasuda 2021, 41–70).

Yhteenvetona voidaan todeta, että venture studio on uusi tapa organisoida alkuvaiheen yrityksiä, ei vain uusi termi vanhalle kiihdyttämö toiminnalle. Siinä erottuvat piirteet ovat studion sisäinen osaaminen, jatkuva ideointiprosessi, omistukseen perustuva ansainta ja operatiivinen vastuu ensimmäisiin asiakkaisiin asti (McKinsey & Company 2020).

### 3.1 Toimintalogiikan rakenne

Studiomallin arvo syntyy kolmen elementin yhteispelistä. Ensimmäisenä ovat ihmiset, studio rakentaa pysyvän ydinjoukon, jossa on tuotteen, datan ja teknologian osaamista, mutta yhtä lailla B2B-myyntiä, sopimusjuridiikkaa ja regulaatio-osaamista niille toimialoille, joille studio keskittyy. Tällä “sisäisellä tiimillä” voidaan käynnistää useita rinnakkaisia kokeiluja ja auttaa perustajaa niissä kohdissa, joissa yksittäisen henkilön resurssit eivät riitä. Toisena tulee prosessi, ideointi ei ole satunnaista, vaan etenee jaksoina, joissa asiakasvalidointi ja talouden testit ohjaavat päätöksiä. Tässä korostuvat lean startup-periaatteet, varhainen asiakaskontakti ja mitattavat hypoteesit, jotka toimivat käytännön työkaluina (Blank 2013; Ries 2011). Kolmantena tulee rahoitus, studio rahoittaa alkuvaiheen työtä omasta taseesta ja rakentaa selkeän polun ulkoiseen rahoitukseen, jolloin siirtyminen ennen siemenvaihetta A-kierroksille on varmempi (McKinsey & Company 2020; Metrick & Yasuda 2021, 41–70).

Venture studio -malli tutkii, onko ratkaistava ongelma riittävän merkityksellinen, löytyykö maksuhalukas asiakas ja onko jakelu skaalattavissa kohdemarkkinassa. Jos näyttö jää vajaaksi, projekti lopetetaan ja opit kierrätetään seuraavaan ideaan. Jos signaalit ovat vahvat, studio siirtyy rakentamaan avainasiakkuuksia ja valmistautuu ulkoiseen kierrokseen. Tämä kurinalainen rytmi selittää, miksi osa studiomalleista yltää tilastollisesti korkeampaan selviytymisasteeseen kuin geneeriset ohjelmat (McKinsey & Company 2020).

Tyypillisesti studio omistaa varhaisessa vaiheessa merkittävän osuuden, joka laimenee kierrosten myötä, kun taas perustajille vapautuu kasvunopeuteen ja virstanpylväisiin sidottu osuus. Jo varhaiset kaupalliset onnistumiset palkitaan, esimerkiksi optioiden lisävapautuksella, jotta huomio pysyy mittareissa, ei muodollisissa välitavoitteissa (Gompers & Lerner 2001, 107–136; Metrick & Yasuda 2021, 41–70).

Suomalaisessa kontekstissa toimintalogiikan kaksi valintaa korostuvat. Ensimmäisenä studion täytyy keskittyä tiettyyn toimialaan, laaja ”kaikille kaikkea” -studio ohenee nopeasti. Toimialakohtainen syvyys, esimerkiksi teollinen ohjelmisto (SaaS), terveystalouden data tai AI, tekee heti näkyväksi, miksi studio tuo lisäarvoa ensimmäisiin asiakaskohtaamisiin ja regulaatiopolkujen läpivienteihin (McKinsey & Company 2020). Toiseksi markkinareitti, koska kotimarkkina on pieni, asiakasvalidointi kannattaa ankkuroida ensisijaiselle ulkomarkkinalle jo ennen siemenvaihetta. Käytännössä tämä tarkoittaa verkostojen ja kumppanuuksien avaamista Eurooppaan tai Pohjoismaihin viikoissa, ei vuosissa, muuten studio päättyy vain tehostamaan kotimarkkinakokeiluja (Blank 2013; McKinsey & Company 2020).

Lopputuloksena saadaan tuotantolinja, jossa ovat pysyvä tiimi, toistettava prosessi ja tarkoitukseen kerätty pääoma, joiden avulla uusia yhtiöitä voidaan synnyttää ja viedä uskottavasti ensimmäisille ulkomaisille asiakkaille. Kun nämä kolme elementtiä on viritetty samansuuntaisiksi, venture studio toimii rakenteena, joka vähentää sattuman osuutta varhaisessa vaiheessa ja juuri se on sen kilpailuetu Suomessa.

### 3.2 Venture studion ero inkubaattoreihin ja kiihdyttämöihin

Venture studion ero inkubaattoreihin ja kiihdyttämöihin kiteytyy kolmeen eri käytäntöön, joita ovat aloite, tekemisen syvyys ja rahoituslogiikka. Inkubaattorit ja kiihdyttämöt rakentuvat lähtökohtaisesti ulkoa tulevien tiimien ympärille. Ne tarjoavat ohjelmarungon, mentoriverkoston ja usein pienen siemenen vastineeksi omistuksesta, mutta toteutus jää pääosin tiimin vastuulle määrätyn jakson päätyttyä (Cohen & Hochberg 2014, 1–16; Pauwels, Clarysse, Wright & Van Hove 2016, 13–24; Mian, Lamine & Fayolle 2016, 1–12). Venture studio -mallissa aloite on studion. Se määrittää ongelmakentän, rakentaa ensimmäisen tuotteen, kokoaa perustajatiimin ja kantaa operatiivista vastuuta, kunnes tuote on saatu markkinoille ja ensimmäiset maksavat asiakkaat ovat pöydässä. Käytännössä studio ei siis ainoastaan valmenna tiimejä, vaan tekee heidän kanssaan myyntiä, sopimuksia ja tuotetta. (McKinsey & Company 2020).

Kiihdyttämöt toimivat tyypillisesti pienellä rahoituksella ja esittelytilaisuuksilla, joiden jälkeen tiimi jatkaa omin voimin seuraaville kierroksille (Cohen & Hochberg 2014, 8–14; Pauwels et al. 2016, 15–20). Venture studio taas budjetoi rakentamisvaiheelle oman rahaston, suunnittelee jatkopolun ja kirjaa ennakkoon ne kohdat, joissa projekti joko skaalataan tai lopetetaan. Tällainen kurinalaisuus on erityisen hyödyllinen ympäristöissä, joissa rahoitus on pirstaleista ja siirtymä siemenvaiheesta kasvuun on tilastollisesti haastava, kuten Euroopassa yleisesti (Mason & Pierrakis 2013, 1160–1168; Brown & Mawson 2019, 356–360).

### 3.3 Omistusrakenne, kannustimet ja hallinto

Venture studion rakenteessa ratkaistaan kolme kietoutunutta kysymystä, kuka omistaa, kuka päättää ja mikä ohjaa ihmisiä tekemään oikeita asioita silloinkin, kun numerot pakottaa vaikeisiin ratkaisuihin. Tyypillinen ratkaisu rakentaa studion ja syntyvien yhtiöiden välille selkeän omistussilta. Studio perustaa yhtiön, merkitsee alkuvaiheen osakkeet ja käteispanoksen yhdistelmällä, ja jakaa perustajaosakkuutta sisään tulevalle tiimille sitä mukaa, kun roolit vakiintuvat ja avainhenkilöt sitoutuvat. Näin omistus ei ole pelkkä rekrytointikoukku, vaan jatkuvan suorituksen vastike, joka vapautuu ajan ja saavutettujen välietappien myötä (McKinsey & Company 2020).

Studiot, jotka onnistuvat toistettavasti, tekevät kaksitasoista ohjausta, tiimi johdtaa päivittäistä toteutusta, mutta studion pieni, monialainen joukko tuotteen, datan, myynnin ja rahoituksen osajia, tekee kvartaaleittain allokaatio- ja tappopäätökset erilaisten mittareiden perusteella. Päätöskriteerit painottavat varhaisen vaiheen signaaleja, kuten maksavat pilotit, käyttöaste, toistuvuus ja myynti- ja jakelukanavakustannus ennemmin kuin pitkää listaa tavoitteita, joita voi saavuttaa myös ilman aitoa kysyntää. Kurinalaisuus suojelee salkkua siltä perisyniltä, jossa "ihan hyvältä" tuntuvat ideat vievät suhteettomasti aikaa ja pääomaa (Ries 2011; Blank & Dorf 2012; McKinsey & Company 2020).

Pelkkä omistusosuus ei riitä, jos studion arvo syntyy asiakashankinnan, jakelun tai regulaatiopolkujen avaamisesta. Siksi onnistuneet studiot sitovat osan tiimien kannustimista mitattuihin markkinatodisteisiin, ei vain arvonmääritykseen seuraavalla kierroksella. Vastaavasti studion omat palkkiot saavutetaan vasta, kun yritys saavuttaa ennalta sovitut rajapyykit. Näitä rajapyykkejä voi olla esimerkiksi vuosittainen toistuva liikevaihto, bruttokate ja nettotulos (Gompers & Lerner 2004, 19–45).

Omistuksen ja hallinnon toimintatavat vaihtelevat. Tilanteesta, jossa studio kantaa pidempään operatiivista vastuuta, säilyttää se suuremman alkuosuuden kompensoidakseen pidemmän polun ja pääomaintensiivisyyden. Kuluttajaliiketoiminnassa tai kevyemmissä B2B-softissa omistusta on mahdollista kierrättää founder-tiimille nopeammin, mikä helpottaa kärkihenkilöiden rekrytointia globaaleilta markkinoilta. Molemmissa tapauksissa hyvä hallintatapa pysyy samana, päätökset tehdään datasta, palkkiot jaetaan ajan ja suorituksen mukana, ja studion budjetti avataan vaiheittain eikä kertasummana (McKinsey & Company 2020).

Suomalaisessa kontekstissa omistusrakenteen läpinäkyvyys on käytännön kilpailuetu. Kun varhaisen vaiheen rahoitus on pirstaleista, sijoittajaa auttaa nähdä nopeasti paljonko on allokoitu tiimille, millä ehdoilla studio lopetetaan, ja miten seuraavat kierrokset on ajateltu. Sijoittajan kannalta vahvin signaali ei ole korkea arvonmääritys, vaan tervettä kurinalaisuutta heijastava suunnitelma, joka minimoi riskin sille, että yhtiön arvonmääritys laskee ja tekee seuraavasta kierroksesta todennäköisen ilman tukiriippuvuutta (Brown & Mawson 2019).

### **3.4 Mittarit**

Venture studio on lopulta päätöskone. Sen tehtävä on muuttaa epävarmuus sarjaksi kokeita, joiden tulokset ohjaavat sekä työnjakoa, että pääoman käyttöä. Käytännössä tämä tarkoittaa kolmea peräkkäistä mittarikerrosta, jotka vastaavat eri kysymyksiin.

Ensimmäinen kerros varmistaa, että ratkaistava ongelma on tosi ja maksuhalua löytyy markkinalta. Tällä tasolla käyttötilastot eivät auta, jos kukaan ei maksa. Siksi studiot painottavat signaaleja, joissa raha tai sopimus on konkreettista, maksetut pilotit, ennakkotilaukset, huomioarvo relevanteissa kanavissa, sekä myyntiprosessin kitka ensimmäisissä asiakassegmenteissä. Tavoite ei ole optimoida tuotetta loputtomiin, vaan hankkia nopeasti todiste siitä, että arvoehdotus resonoi ja hinnoittelu on uskottava (Ries 2011; Furr & Dyer 2014).

Toinen kerros siirtää tuotteistamiseen ja toistettavuuteen. Kun ensimmäinen raha on saatu, studio tarkastelee asiakashankinnan kustannusta suhteessa asiakkaan elinkaariarvoon, takaisinmaksu-aikaan, bruttokatetta ja asiakasuskollisuutta. Jos kanava skaalautuu vain polttamalla pääomaa ilman näkymää terveeseen yksikkötalouteen, projektia ei nosteta seuraavaan vaiheeseen. Yksittäinen onnistuminen ei riitä, vaan vaaditaan toistettavia ja dokumentoituja prosesseja, jotka kuka tahansa studion kasvutiimistä pystyy tekemään (McKinsey & Company 2020).

Kolmas kerros arvioi skaalautuvuutta ja pääoman tuottokykyä. Tässä kohtaa katsotaan, voiko liiketoiminta kasvaa hallituilla kustannuksilla uuteen maahan tai segmenttiin ja onko seuraava rahoituskierros perusteltavissa kovilla faktoilla, ARR-tasolla, bruttokatteella, NRR:llä ja kassavirran polulla. Jos mittarit kantavat, studio siirtää tiimin eteenpäin eli irrottaa operatiivisen osuutensa ja jää hallitukseen sekä omistajaksi. Jos ne eivät kannata, projekti suljetaan, opit kierrätetään ja sopimus pohjat siirretään seuraaviin yrityksiin. Näin portfolio oppii järjestelmällisesti, ei sattumalta (McKinsey & Company 2020).

Porttien suunnittelu ei ole pelkkä numeroharjoitus. Hyvät studiot kirjoittavat etukäteen ”ennakkotuomion”, mitä näemme, jos tämä toimii? Mitä mittareita pidämme riittävinä, ja missä rajoissa hyväksymme poikkeamat? Kun kriteerit ovat ennalta sovittuja, vältetään vinoumalta, jossa tiimi selittää pettymyksiä parhain päin. Samalla rakennetaan psykologinen turvallisuus, tappopäätös ei ole epäonnistuminen, vaan salkun optimointia. Kurinalainen porttimalli on syy, miksi studiot voivat allokoida pääomaa tehokkaammin kuin geneeriset ohjelmat, joissa jatkopäätökset ulkoistetaan markkinalle ilman operatiivista dataa (Furr & Dyer 2014; McKinsey & Company 2020).

Suomessa portit kannattaa ankkuroida heti kansainväliseen mittaristoon, koska seuraavan rahoituskierroksen ostajat ja kumppanit löytyvät harvoin kotimarkkinalta. Kun portit heijastavat kohdemarkkinan todellisia esteitä, studio maksaa itsensä takaisin jo ennen pääomakierrosta säästetyssä ajassa ja vältetyissä harhapoluissa (Mason & Pierrakis 2013, 1160–1168; Brown & Mawson 2019, 356–360).

## 4 Tutkimusasetelma ja aineisto

Tässä luvussa tutkitaan sitä, miten ilmiötä on tutkittu, millä aineistolla ja millaisin periaattein se on analysoitu. Tavoitteena on tehdä tutkimusotteesta sellainen, että lukija voi arvioida tutkimuksen pätevyyttä ja luoda sen pohjalta omat johtopäätökset.

### 4.1 Tutkimusote ja kysymysasettelu

Venture studio -mallia tarkastellaan startup-ympäristössä uutena syntymekanismina. Tästä syystä aihetta on lähestytty ilmiönä, jota pyritään ymmärtämään sen luonnollisessa ympäristössä ja erilaisista näkökulmista käsin (Yin 2018; Saunders, Lewis & Thornhill 2019). Aihetta on lähestytty rakentamalla aiheesta löytyvän kirjallisuuden perusteella teoreettinen viitekehys, jota peilataan aineistoon, joka on luotu haastattelulla aiheen asiantuntijan näkemyksien pohjalta. Tavoite ei ole testata valmista prosessia, vaan tehdä selkeä ja käytännöllinen erittely siitä, millaisin ehdoin venture studio voi toimia startup-yritysten uutena syntymekanismina Suomessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys voidaan jakaa kolmeen osaan, joita tutkitaan työn eri vaiheissa. Ensimmäisenä tutkitaan, millaisia ongelmia nykyiset startup-yritykset kohtaavat niiden syntyvaiheessa sekä syitä siihen, mistä ongelmat tulevat. Toisena tutkitaan venture studio -mallin eroja perinteisiin startup-yritysten syntypolkuihin, kuten inkubaattoreihin ja kiihdyttämöihin. Kolmanneksi tutkitaan millaiset rakenteelliset tekijät vaikuttavat mallin toimivuuteen suomalaisessa ympäristössä, kun toimitaan pienessä kotimaan markkinassa, missä rahoitus perustuu yleisesti tukirahaan.

## 4.2 Aineisto ja keruu

Opinnäytetyön aineisto muodostuu yhdestä laadukkaasta haastattelusta, jossa haastateltava on pitkään suomalaisessa ja kansainvälisessä teknologiakentässä toiminut rahoitus- ja kasvuyritysten asiantuntija, joka on ollut mukana suuryritysten sisäisissä yrityshautomoiissa, pääomasijoitustoiminnassa, enkelisijoittamisessa sekä alueellisissa yrityspalveluissa. Tällainen kokemus auttaa tunnistamaan toistuvia ongelmia aiheen ympäriltä sekä ymmärtämään ympäristöä, missä venture studio -mallin yritykset toimivat.

Haastattelu toteutettiin 10.10.2025 ja sen kesto oli noin 60 minuuttia. Haastattelu tehtiin etäyhteydellä, ja se nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella myöhempiä litterointia ja analyysia varten. Haastattelurunko sisälsi kysymyksiä haastateltavan taustasta, rooleista sekä havaituista startupien syntymekanismien ongelmista ja venture studio -mallin tunnettavuudesta, rakenteesta, hyödyistä ja esteistä. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Kysymysten tarkoituksena oli ohjata keskustelua työn aiheiden ympärille, jotta esiin nousisi käsitys suomalaisen startup-ekosysteemin toistuvista haasteista ja millaisissa tilanteissa venture studio -malli voisi tuoda lisäarvoa.

Haastattelu litteroitiin analyysia varten. Litterointi ja äänitallenne säilytetään opinnäytetyön tekijän hallussa vuosi valmistumisen jälkeen. Aineisto ei ole julkinen, mutta tarvittaessa ohjaajan tarkasteltavissa. Haastateltava nimetään työssä (Siik 2025, haastattelu), mutta yksittäisiin yrityksiin ja henkilöihin liittyviä tunnistettavia yksityiskohtia ei kuvata opinnäytetyössä. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on allekirjoittanut toimeksiantajan mukaisen salassapito- ja vaitiolositoumuksen, mikä on huomioitu siten, että työssä ei esitetä sellaisia tietoja, joita ei ole tarkoitettu julkiseksi.

### 4.3 Analyysimenetelmä

Analyysissa edettiin kahdessa syklissä. Ensimmäisessä osiossa aineisto käytiin läpi useaan kertaan, jonka pohjalta opinnäytetyön kirjoittaja merkitsi kohtia, joissa haastateltava kuvasi toistuvia ongelmia, kuten kotimarkkinakeskeisyys, tukiriippuvuus, hajautunut enkeliraha ja ratkaisulogiikka. Toisessa vaiheessa ryhmiteltiin aihe teemoiksi ja ne yhdistettiin kirjallisuudessa esiintyviin käsitteisiin. Analyysin tavoitteena ei ollut pelkästään toistaa haastattelussa esiin tulleita näkemyksiä, vaan jäsentää niitä suhteessa aiempiin tutkimuksiin. Siksi tulkinassa painotettiin kohtia, joissa haastateltavan kokemus vahvistaa tai täsmentää kirjallisuudessa esitettyjä ilmiöitä, kuten siirtymää siemenvaiheesta A-kierrokselle, julkisen tuen sivuvaikutuksia ja osaamisvajeita myynnissä ja jakelussa. Haastattelun tulokset on koottu lukuun 4.5, jossa ne esitetään suhteessa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin ja teoriaosuuteen.

### 4.4 Luotettavuus ja eettisyys

Tässä työssä luotettavuutta pyritään vahvistamaan aineiston, analyysin ja raportoinnin tasolla. Haastateltava on pitkän linjan asiantuntija, jolla on kokemusta sekä yksityisestä rahoituksesta, mutta myös julkisista yrityspalveluista. Tämä tekee hänestä luotettavan haastateltavan, kun tarkastellaan rahoitusjatkumon katkoja, tukijärjestelmien toimintaa ja yritysten syntymekanismien käytännön ongelmia suomalaisessa kontekstissa. Yhden haastattelun varaan rakentuva aineisto ei mahdollista tilastollista yleistämistä, mutta sen avulla voidaan luoda ymmärrystä sille, millaisia haasteita venture studio -malli kohtaa.

Tutkimuskysymykset esitetään johdannossa, aineiston keruun tapa ja haastattelurunko on avattu luvussa 4.2 ja liitteessä 1. Analyysin eteneminen kuvataan luvussa 4.3 ja keskeiset tulokset kootaan lukuun 4.5. Lisäksi aineistoa peilataan luvun 2 startup-ympäristöä käsittelevään kirjallisuuteen ja luvun 3 venture studio -mallia kuvaaviin tutkimuksiin.

Eettisten periaatteiden osalta työssä on noudatettu vapaaehtoisuutta ja luottamuksellisuutta. Haastateltavalle kerrottiin ennen haastattelua työn tarkoitus, hänen roolinsa sekä miten aineistoa käytetään. Haastattelu toteutettiin hänen suostumuksellaan, ja hänellä oli mahdollisuus kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin halutessaan. Haastateltavan nimiä käytetään työssä hänen luvallaan, mutta yksittäisiä yrityksiä tai henkilöitä ei nimetä.

#### 4.5 Haastattelun tulokset

Haastattelun perusteella suomalaisen startup-ympäristön keskeiset haasteet liittyvät markkinan kokoon, rahoituksen katkoksiin sekä osaamisen erityisesti kansainvälisen myynnin ja jakelun osalta (Siik 2025, haastattelu). Kotimaan markkina on monilla toimialoilla niin pieni, että ensimmäiset asiakkaat löytyvät usein liian läheltä, jolloin tuote ja myynti muokkautuvat kotimarkkinan tarpeisiin sen sijaan, että niitä lähdettäisiin rakentamaan alusta alkaen kansainvälisille markkinoille. Tämä johtaa tilanteisiin, joissa kansainvälistyminen alkaa myöhään ja kohdemarkkinan uudelleenoppiminen vie aikaa ja pääomaa.

Rahoitusjatkumon osalta haastattelussa korostui siirtymän vaikeus siemenvaiheesta uskottavaan A-kierrokseen. Siemenrahaa ja erilaisia tukimuotoja on tarjolla verrattain runsaasti, mutta ammattimaista jatkorahoitusta on vähemmän (Siik 2025, haastattelu). Käytännössä tämä näkyy yhtiöinä, joilla on teknisesti toimiva ratkaisu, mutta liian vähän näyttöä maksavista asiakkaista, toistuvasta myynnistä ja jakelusta.

Osaamisen näkökulmasta haastattelussa nousi esiin epätasaisuus. Perustajatitmit ovat usein teknisesti vahvoja, mutta skaalautuvan B2B-myyntin, kumppanijakelun ja regulaatiopolkujen johtamiseen tarvittava kokemus puuttuu (Siik 2025, haastattelu). Tämä hidastaa kriittisten sopimusten, kumppanuuksien ja ensimmäisten ulkomaisten asiakasreferenssien syntyä. Mentorointi ja neuvonta koetaan hyödyllisiksi, mutta ne eivät korvaa tilannetta, jossa joku ottaa operatiivisen vastuun myynnistä, jakelusta ja regulaatiosta.

Venture studio -malli nähtiin vastauksena näihin haasteisiin etenkin silloin, kun studio onnistuu kokoamaan saman katon alle monialaisen tiimin, joka kattaa

teknologian lisäksi myynnin, jakelun, sopimusjuridiikan ja rahoituksen (Siik 2025, haastattelu). Studion tehtävänä ei ole pelkästään neuvoa perustajia, vaan tehdä heidän kanssaan konkreettista työtä. Kun studion sisältä avataan oikeita ovia ostajille, neuvotellaan sopimuksia, rakennetaan jakelukanavia ja valmistellaan seuraavaa rahoituskierrosta, voidaan silloin parantaa todennäköisyyttä sille, että yhtiö on rahoituskelpoinen myös kansainvälisillä markkinoilla.

Julkisen rahoituksen roolia Siik kuvasi kaksijakoisena. Julkinen tuki on hyödyllistä, jos se kytketään tiukasti asiakasvalidointiin ja markkinaehtoihin, mutta on ongelmallista silloin, jos se pitkittää kotimaan markkinoille jäämistä ja vähentää tarvetta hakea kansainvälisiä asiakkaita. (Siik 2025, haastattelu). Venture studio voi tässä toimia mallina, joka ohjaa hankkeita alusta lähtien ulkomaisille kohde-markkinoille ja auttaa vahvistamaan, että tukirahoitus täydentää yksityistä pääomaa sen sijaan, että se korvaisi sitä. Näin haastattelu tukee luvussa 2 kuvattua näkemystä kotimarkkinan rajallisuudesta ja rahoituksen katkoista sekä konkreettisesti luvussa 3 esitettyä ajatusta venture studio -mallista käytännön päätöskeena, joka kokoaa ihmiset, prosessin ja pääoman yhteen.

## 5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää, millä edellytyksin venture studio -malli voi toimia Suomessa uutena startup-yritysten syntymekanismina. Työssä tarkasteltiin kirjallisuuden ja haastatteluaineiston pohjalta sitä, mitä nykyiset syntypolut jättävät ratkaisematta, miten venture studio eroaa näistä malleista käytäntötasolla ja millaiset rakenteelliset valinnat tekevät studiosta uskottavan suomalaisessa toimintaympäristössä.

### 5.1 Nykyisten syntymekanismien ongelmat

Kotimaan markkina on monilla toimialoilla niin pieni, että ensimmäiset asiakkaat löytyvät tyypillisesti läheltä, esimerkiksi kotimaisista julkisen sektorin toimijoista. Tämä ohjaa yrityksiä muokkaamaan ratkaisujaan suomalaiseen toimintaympäristöön sen sijaan, että tuote ja myynti rakennettaisiin alusta lähtien kohdemarkkinan ehdoilla. Luvussa 2 kuvatun kirjallisuuden ja luvussa 4 esitetyn haastattelun perusteella tämä viivästyttää kansainvälistymistä ja pakottaa myöhemmin tekemään korjauksia hinnoitteluun, sopimuksiin ja jakelukanaviin.

Rahoituksen osalta ongelma kiteytyy siirtymään siemenvaiheesta uskottavaan A-kierrokseen. Siemenrahaa ja tukimuotoja on tarjolla, mutta ammattimaista jatkorahoitusta vähemmän. Luvussa 2 kuvattu väliinputoajan riski näkyy tilanteena, jossa yhtiöllä on teknillisesti toimiva ratkaisu, mutta liian vähän näyttöä maksamista asiakkaista, toistuvasta myynnistä ja jakelusta. Tällöin yritys ei täytä seuraavien sijoittajien kasvu- ja kannattavuuskriteerejä.

Osaamisen näkökulmasta haaste on epätasapaino kyvykkyyden ja markkinan johtamisen välillä. Luvussa 4 käsitellyn haastattelun perusteella perustajatiimit ovat usein vahvoja teknologian ja tuotteen osalta, mutta skaalautuva B2B-myynti, kumppanijakelu ja regulaatiopolkujen läpivienti jää vajaaksi. Tässä kohtaa pelkkä mentorointi ja neuvonta ei riitä, vaan tarvittaisiin konkreettista tekemistä, kuten sopimuksia, pilotteja, jakelusopimuksia ja ensimmäisiä kansainvälisiä asiakasreferenssejä.

## 5.2 Venture studio perinteisiin malleihin verrattuna

Venture studio ei ole vain uusi versio kiihdyttämöistä tai yrityshautomoista, vaan uudenlainen tapa organisoida varhaisen vaiheen työtä. Venture studion ero muihin syntymekanismeihin syntyy aloitteesta, tekemisen syvyydestä ja riskin jakautumisesta.

Inkubaattorit ja kiihdyttömöt valikoivat ulkopuolisia tiimejä ja tarjoavat määräaikaisen ohjelman, mentorointia ja usein pienen sijoituksen. Toteutus ja vastuu jäävät pääosin tiimille ohjelman jälkeen. Venture studio taas käynnistää hankkeet itse, määrittelee ongelma-alueen, rakentaa ensimmäiset tuotantoversiot ja kokoaa perustajatiimin. Samalla se kantaa operatiivista vastuuta siihen asti, että tuote on markkinassa ja ensimmäiset asiakkaat on saatu.

Venture studion ansainta perustuu omistukseen. Se sijoittaa työtä ja pääomaa ennen yhtiön syntyä ja saa vastineeksi suuremman omistusosuuden kuin mitä perinteiset ohjelmat tyypillisesti saavat. Tämä edellyttää toisaalta läpinäkyviä kannustimia. Perustajille on jäätävä riittävä osuus, jotta osaaminen saadaan sitoutettua ja studion omat palkkiot tulee kytkeytyä ennalta sovittuihin rajapyykkeihin.

Kirjallisuuden ja haastattelun perusteella venture studio voidaan ymmärtää eräänlaisen päätöksenteon ja oppimisen kokeena. Sen tehtävä on muuttaa epävarmuus sarjaksi kokeiluja, jossa asiakasvalidointi ja talous ohjaavat päätöksiä. Jos näyttö jää vajaaksi, hanke lopetetaan ja sen opit viedään seuraaviin yrityksiin. Jos taas merkit ovat hyvät, studio vahvistaa panostusta ja valmistautuu rahoituksen hankkimiseen. Tässä mielessä studion toiminta on eräänlainen yritysten tuotantolinja.

### 5.3 Edellytykset venture studio -mallin toimivuudelle

Laaja "kaikille kaikkea" -studio ohenee nopeasti suomalaisessa mittakaavassa. Jotta lisäarvo olisi selkeä, studion on erikoistuttava. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi teollisia ohjelmistoja, terveystalouden dataa tai tekoälyratkaisuja. Kun erikoistuminen on valittu, studion osaaminen, verkostot ja prosessit voidaan rakentaa sen ympärille. Tällöin lisäarvo näkyy heti ensimmäisissä asiakaskohtaamisissa ja regulaatioprosesseissa, eikä studio jää vain sparrauksen tasolle.

Studion on ankkuroitava toimintansa suoraan kohdemarkkinoille. Pieni kotimarkkina ei riitä selitykseksi hitaalle kansainvälistymiselle, jos hankkeet alusta alkaen suunnitellaan ja johdetaan kotimarkkinan ehdoilla. Johtopäätöksenä opinnäytetyö esittää, että venture studion tulisi rakentaa ensimmäiset referenssit, jakelukanavat ja sopimusrakenteet ensisijaisesti niille markkinoille, joilta kasvu on tarkoitus hakea myöhemmin. Näin vältetään tilanne, jossa kansainvälistyminen tarkoittaa kokonaan uuden myyntiprosessin ja sopimus pohjan rakentamista.

Julkisen rahoituksen rooli on nähtävä täydentävänä, ei korvaavana. Venture studio ei ratkaise pääoman niukkuutta, jos sen oma toiminta nojaa pääosin tukirahoitukseen. Sen sijaan julkisia instrumentteja voidaan hyödyntää alkuvaiheen riskin jakamiseen, kunhan ne kytketään tiukasti asiakasvalidointiin ja markkinaehtoiseen jatkopolkuun. Työn johtopäätös on, että venture studio voi parhaimmillaan lyhentää matkaa siemenvaiheesta uskottavaan A-kierrokseen, mutta vain, jos se toimii aidosti markkinaehdoin ja kokoaa ihmiset, prosessin ja pääoman samaan rakenteeseen.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan työn tuloksia ja prosessia opinnäytetyön kirjoittajan näkökulmasta. Tavoitteena on pohtia, mitä opinnäytetyö kertoo suomalaisesta startup-ympäristöstä ja venture studio -mallin mahdollisuuksista, millaisia rajoitteita työhön liittyy ja miten tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä. Lisäksi kuvataan lyhyesti, miten tekoälyä on hyödynnetty kirjoitusprosessin aikana.

### 6.1 Työn tulosten merkitys

Venture studio näyttäytyy ennen kaikkea uutena tapana, joka voi tehdä vaikeasta toistettavaa. Suomalaisessa toimintaympäristössä suurin osa haasteista ei liity yksittäisiin ideoihin tai teknologioihin, vaan siihen, miten varhainen myynti, jakelu ja rahoitus johdetaan niin, että kansainvälistyminen ei jää viimeiseksi vaiheeksi. Tässä venture studio tarjoaa tavan koota osaaminen yhteen ja siirtää painopiste mentoroinnista konkreettiseen tekemiseen.

Opinnäytetyön kirjoittajan näkökulmasta työn ehkä tärkein havainto on, että venture studio ei ole oikotie, joka poistaisi riskin tai korvaisi perustajatiimin merkityksen. Sen sijaan se voi pienentää sattuman roolia juuri siinä kohdassa, jossa suomalaisten startup-yritysten tekeminen usein vaikeutuu ensimmäisten maksavien asiakkaiden hankinnassa, jakelun rakentamisessa ja uskottavan jatkorahoituksen saamisessa. Tämä ei tee mallista automaattisesti parempaa kuin muut syntymekanismit, mutta se tarjoaa vaihtoehdon, jossa osa haasteista siirretään yksittäisiltä tiimeiltä rakenteen vastuulle.

### 6.2 Työn rajaukset ja jatkotarkastelun mahdollisuudet

Työ perustuu yhteen syvähaastatteluun ja rajattuun kirjallisuuskatsaukseen. Tämän vuoksi tuloksia ei voida yleistää tilastollisesti, vaan ne on ymmärrettävä opinnäytetyön tekijän johtopäätöksinä siitä, miten venture studio voisi toimia suomalaisessa kontekstissa. Haastattelulla on saatu kokemusta ja hiljaista tietoa startup-ympäristön tilasta, mutta samalla se tarkoittaa, että haastattelun tulokset ovat yhden asiantuntijan näkemys.

Jatkossa olisi hyödyllistä laajentaa tutkittavaa aineistoa. Olisi hyödyllistä tarkastella useamman studion vetäjän, perustajatiimin ja sijoittajan näkökulmaa sekä vertailla venture studio -lähtöisiä yrityksiä muihin startup-yrityksiin esimerkiksi 3–7 vuoden aikajänteellä. Lisäksi omistuksen ja kannustimien vaikutusta olisi syytä tutkia tarkemmin. Millaisilla malleilla eri osapuolet kokevat saavansa oikean vastineen riskilleen ja työpanokselleen?

Myös julkisen sektorin roolia voisi tarkentaa. Tässä työssä julkiset instrumentit näkyvät taustalla, mutta olisi hyödyllistä tarkastella myös sitä, miten tukiohjelmat ja venture studiot voisivat tukea toisiaan niin, että markkinaehtoisuus säilyy.

### **6.3 Käytännön hyödyt yrittäjille ja ekosysteemitoimijoille**

Käytännön tasolla työ tarjoaa käsityksen, jonka avulla sekä yrittäjät, sijoittajat ja muut startup-ympäristön toimijat voivat arvioida venture studio -mallia omasta näkökulmastaan. Yrittäjälle työ konkretisoi, millaista lisäarvoa studio voi tuoda ja mitä se toisaalta edellyttää omistuksen ja päätösvallan osalta. Sijoittajalle työ tarjoaa keinoja jäsentää, miltä uskottava studio näyttää.

Muille startup-ympäristössä toimijoille opinnäytetyö muistuttaa siitä, että uudet mallit eivät automaattisesti ratkaise vanhoja ongelmia. Venture studio voi onnistua vain, jos se kytketään alusta lähtien kansainvälisiin markkinoihin ja jos sen oma rahoitus nojaa ensisijaisesti yksityiseen pääomaan. Toimeksiantajan näkökulmasta työ tarjoaa käsityksen siihen, mitkä nykyiset mallit toimivat ja mitkä mallit kaipaavat uudenlaisia toimintatapoja.

### **6.4 Oma oppimisprosessi**

Kirjoittajan kannalta opinnäytetyö on tarjonnut uutta tietoa startup-yrityksistä ja syventänyt jo olemassa olevaa tietoa. Opinnäytetyö on myös tarjonnut arvokkaita oppeja yrityksen rahoitukseen liittyen, mutta myös muuttanut käsitystä siitä, kuinka paljon yrityksen menestykseen vaikuttaa oikeanlaiset toimintatavat, kun tavoitellaan esimerkiksi pääsyä kansainvälisille markkinoille. Työ on pakottanut

katsomaan ilmiöitä kuten rahoituskierroksia, inkubaattoreita ja kiihdyttämöitä hie-  
man kauempaa ja pohtimaan, mikä niissä oikeasti toimii ja mikä ei. Tämä ha-  
vainto on hyödyllinen myös oman yrittäjyyden kannalta, sillä se rohkaisee etsi-  
mään uusia tapoja, jotka tukevat tekemistä, sen sijaan että juututtaisiin tiettyihin  
toimintatapoihin.

## **6.5 Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä**

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin tekoälysovelluksia, kuten ChatGPT:tä ja  
Microsoft Copilotia työn tukena. Tekoälyä käytettiin erityisesti lähde-ehdotusten  
ja hakusanojen ideoimiseen, tekstirungon ja lukujen rakenteen suunnitteluun  
sekä haastattelurungon jäsentämiseen työn alkuvaiheessa. Haastattelu toteutet-  
tiin, litteroitiin ja analysoitiin kuitenkin kokonaan opinnäytetyön kirjoittajan toi-  
mesta, eikä tekoälyä käytetty aineiston tulkintaan tai johtopäätösten muodosta-  
miseen. Kaikki lähteet on hankittu, tarkistettu ja luettu itsenäisesti, ja opinnäyte-  
työn kirjoittaja vastaa niiden tulkinnasta sekä työn johtopäätöksistä.

## Lähteet

Autio, E., & Rannikko, H. (2016). Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? *Research Policy*, 45(1), 42–55. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.002>

Blank, S. (2013). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. Pescadero, CA: K&S Ranch.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, CA: K&S Ranch.

Brown, R., & Mawson, S. (2019). Entrepreneurial ecosystems and public policy in action: A critique of the latest industrial policy 'blockbuster'? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 12(3), 347–368. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz011>

Business Finland. (n.d.). Research to Business funding. Viitattu 18.10.2025. <https://www.businessfinland.fi/researchtobusiness>

Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2015). *A look inside accelerators*. SSRN Working Paper. Viitattu 14.10.2025. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2719810](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2719810)

Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. *SSRN Working Paper*. Viitattu 12.10.2025. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2418000>

European Commission. (2025). *European Innovation Scoreboard 2025: Country profile. Finland*. Viitattu 3.10.2025. [https://ec.europa.eu/as-sets/rtd/eis/2025/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-fi.pdf](https://ec.europa.eu/as-sets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-fi.pdf)

Furr, N., & Dyer, J. (2014). *The innovator's method: Bringing lean startup principles to your organization*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Gompers, P., & Lerner, J. (2001). *The venture capital cycle*. Cambridge, MA: MIT Press.

Gompers, P., & Lerner, J. (2004). The venture capital revolution. In *The venture capital cycle* (2nd ed., ss. 1–64). Cambridge, MA: MIT Press.

Hellmann, T., Schure, P., & Vo, D. (2020). Angels and venture capitalists: Substitutes or complements? *Journal of Financial Economics*, 115(3), 639–653. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.09.007>

Hochberg, Y. V. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. In J. Lerner & S. Stern (toim.), *Innovation policy and the economy* (Vol. 16, ss. 25–51). Chicago, IL: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.1086/684985>

Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347–357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.008>

Markman, G. D., Siegel, D. S., & Wright, M. (2008). Research and technology commercialization. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1401–1423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00803.x>

Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth-oriented entrepreneurship*. OECD LEED Programme. Taustaraportti. Viitattu 6.10.2025. <https://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems-and-growth-oriented-entrepreneurship.htm>

Mason, C., & Pierrakis, Y. (2013). Venture capital, the regions and public policy: The United Kingdom since the post-2000 technology crash. *Regional Studies*, 47(7), 1156–1171. <https://doi.org/10.1080/00343404.2011.588203>

McKinsey & Company. (2020). *Why business building is the new priority for growth*. Viitattu 26.10.2025. <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/why-business-building-is-the-new-priority-for-growth>

Metrick, A., & Yasuda, A. (2021). *Venture capital and the finance of innovation* (3rd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology business incubation: An overview and research agenda. *Technovation*, 50–51, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>

OECD. (2025). *Entrepreneurial ecosystem diagnostics*. Paris: OECD Publishing. Viitattu 10.10.2025. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/entrepreneurial-ecosystem-diagnostics\\_6c99f4e7/7096961f-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/entrepreneurial-ecosystem-diagnostics_6c99f4e7/7096961f-en.pdf)

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.09.003>

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York, NY: Crown Business.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Harlow: Pearson.

Siegel, D. S., & Wright, M. (2015). *Academic entrepreneurship: Time for a rethink?* ERC Research Paper No. 32. Viitattu 3.10.2025. <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/publications/academic-entrepreneurship-time-for-a-rethink/>

Siik, T. (2025). Haastattelu venture studio -mallista. Haastattelu 10.10.2025.

Spender, J.-C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2017). Startups and open innovation: A review of the literature. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 4–30. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131>

Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

1. Voisitko lyhyesti kertoa roolistasi ja taustastasi startup- tai rahoitusalailla?
2. Millä tavoin olet ollut mukana startupien kehittämisessä, rahoituksessa tai tukipalveluissa?
3. Millaisia tekijöitä pidät tärkeimpinä, kun uusi startup syntyy tai hakee kasvua Suomessa?
4. Mikä on mielestäsi inkubaattorien ja kiihdyttämöiden merkitys suomalaisessa startup-ekosysteemissä?
5. Ovatko nämä nykyiset tukimallit riittäviä, vai näetkö tarvetta uudentyyppisille toimintatavoille?
6. Miten hyvin venture studio -malli on mielestäsi tunnettu suomalaisessa startup-ympäristössä, ja oletko itse kohdannut sitä työssäsi?
7. Miten kuvailisit venture studio -mallia verrattuna perinteisiin startup-tukimalleihin?
8. Millaisia hyötyjä tai mahdollisuuksia näet venture studio -mallissa Suomen kontekstissa?
9. Entä mitkä voisivat olla sen suurimmat haasteet tai esteet Suomessa?
10. Uskotko, että startupien syntymekanismi on muuttumassa tulevaisuudessa Suomessa?
11. Millaisia muutoksia tai kehityssuuntia näet startup-ekosysteemissä seuraavien vuosien aikana?