



UNIVERSITY OF LAPLAND
LAPIN YLIOPISTO

YHTEISKUNTATIETEIDEN TIEDEKUNTA

Henri Rautio

**STARTUP LAPLAND -VALMENNUSOHJELMA STARTUP-KULTTUURIN
EDISTÄJÄNÄ LAPIN KORKEAKOULUKONSERNISSA**

Pro Gradu -tutkielma

Johtamisen koulutusohjelma

2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Startup Lapland -valmennusohjelma startup-kulttuurin edistäjänä Lapin korkeakoulukonsernissa

Tekijä: Henri Rautio

Koulutusohjelma/oppiaine: Johtaminen

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 71

Vuosi: 2018

Tiivistelmä:

Startup-yrittäjyys on noussut 2010-luvulla yrittäjyystrendiksi, joka on saanut laajaa kansainvälistä mediahuomiota. Startup-yritykset tähtäävät toiminnassaan nopeaan kasvuun ja liiketoiminnan skaalattavuuteen. Suomalaisessa yritys kentässä startup-yritykset ovat nostaneet päätään, mutta pohjoissuomalaisessa kontekstissa startup-yrittäjyys on loistanut poissaolollaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä selkoa sille, mitkä tekijät edistävät tai estävät korkeakouluvetoista startup-kulttuuria Lapin korkeakoulukonsernissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu kasvuhakuisen yrittäjyyden ympärille, jossa erityisenä kiinnostuksen kohteena on startup-yrittäjyys. Startup-kulttuuriin kuuluu olennaisesti erilaiset startup-tapahtumat, -kiihdyttämöt sekä -yhteisöt, joihin paneudutaan aikaisemman tutkimuksen alaluvuissa. Erilaisten startup-kiihdyttämöiden ja valmennusohjelmien rooli ei ole ainoastaan tarjota työkaluja ja metodeja yrityksen perustamiseen sekä verkostoitumiseen. Kyseisten kiihdyttämöiden ja valmennusohjelmien rooli nähdään ennemminkin ideaalin yrittäjyyden ja yrittäjien rakentajina, jotka muokkaavat yrittäjistä tietyntyyppisiä. Valmennusohjelmat mahdollistavat erilaisen yrittäjyyden syntymisen, mutta toisaalta rajoittavat mahdollisuuksia toteuttaa yrittäjyyttä ja yrittäjänä toimimista.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja sen aineisto kerättiin Startup Lapland – valmennusohjelmassa loppuvuoden 2015 ja alkuvuoden 2016 aikana. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimusaineisto muodosti kattavan kuvauksen tutkimuskohteena olleesta valmennusohjelmasta. Aineiston perusteella löydettiin useita tekijöitä, jotka omalta osaltaan joko edistivät tai estivät startup-kulttuurin syntymistä Lapin korkeakoulukonsernissa.

Edistävinä tekijöinä tutkimuksen perusteella nähtiin todenmukainen yrittäjyys sekä valmennusohjelma täydensi käytännönläheisyydellään teoriapohjaisia yrittäjyysopintoja. Parhaiten valmennusohjelmassa pärjäsivät sellaiset tiimit, joilla oli hyvä liikeidea, selkeä tehtävänjako sekä tahtoa kulkea kohti yhteistä päämäärää. Estävinä tekijöinä nähtiin sisäisten motivaatiotekijöiden puuttuminen, puutteet osaamisessa sekä erilaiset haasteet tiimityöskentelyssä.

Avainsanat: Startup-yrittäjyys, kasvuyrittäjyys, valmennusohjelma, tapaustutkimus

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjaston käytettäväksi X

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	6
2	KASVUHAKUINEN YRITTÄJYYS	7
2.1	Yrittäjyys ja yrittäjältä vaadittavat ominaisuudet	7
2.2	Kasvuyrittäjyys	10
2.3	Startup-yrittäjyys ja –kulttuuri	11
2.4	Startup-yritysten rahoitus	17
2.5	Startup-yhteisöt ja -tapahtumat	24
3	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	28
3.1	Aineiston esittely.....	28
3.1	Tutkimuksen empiirinen tutkimusasetelma.....	29
3.2	Menetelmällinen lähestymistapa ja siihen liittyvä kirjallisuus	30
3.3	Aineistonkeruu	31
3.4	Aineiston analysointi	32
3.5	Tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön sekä tutkimusetiikka	32
4	STARTUP-VALMENNUSOHJELMA	34
4.1	Valmennuksen ennakoasetelma	34
4.2	Startup-valmennuksen intensiivijakso	37
4.4	Valmennuksen yhteenveto	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
5.1	Startup Lapland -valmennusohjelma startup-kulttuurin edistäjänä Lapin korkeakoulukonsernissa	51
5.2	Startup-kulttuurin syntymistä edistävät tekijät	52
5.3	Startup-kulttuurin syntymistä estävät tekijät	55
6	YHTEENVETO	58
6.1	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	60
	LÄHTEET	62
	INTERNET-LÄHTEET	66
	HAASTATTELUT	68

KUVIOT

Kuvio 1: Startup-yritysten uusi tapa tehdä asioita (Kormilainen, 2015, 20)	14
Kuvio 2: Startup-yrityksestä vakaavaraiseksi liiketoiminnaksi (Blank, 2012)	17
Kuvio 3: Suomalaisiin kasvuyrityksiin tehdyt sijoitukset suhteutettuna (Suomen pääomasijoitusyhdistys ry, 2017)	18
Kuvio 4: Startup-yrityksen rahoituksellinen elinkaari (Kuusela, 2013, 20)	20
Kuvio 5: Startup-valmennuksen aikataulutus	39
Kuvio 6: Startup-kulttuuria edistävät ja estävät tekijät Startup Lapland –valmennusohjelmassa	60

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Startup-yrittäminen on ollut 2010-luvulla kovemmassa nosteessa kuin koskaan aiemmin. On esitetty, että Suomen kansantalous tarvitsee uudenlaista voimakkaasti kasvuhakuista yrittäjyyttä, jonka avulla pyritään nousemaan taantumasta jälleen talouskasvun urille. Startup-yrittäjyyttä pidetään yhtenä tärkeimmistä keinoista, jonka avulla voidaan kuroa kiinni kansantalouden vajetta ja parantaa työllisyysnäkyviä Suomessa. Pohjois-Suomessa tilanteeseen tulee vastata myös omalla panoksellaan, jota varten uudenlaista yrittäjyysajattelua pyritään jalkauttamaan opiskelijoiden keskuuteen Startup-Lapland -valmennusohjelman avulla. (Startup Lapland, 2016.)

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia Startup Lapland -valmennusohjelmaa kokonaisvaltaisesti. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja sen aineisto kerättiin syyskuun 2015 ja kesäkuun 2016 välisenä aikana. Aineistoa kerättiin havainnoimalla ja haastattelemalla sekä kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Valmennusohjelma pyrki edistämään omalla panoksellaan startup-kulttuuria ja uudenlaista yrittäjyysajattelua Lapin korkeakoulukonsernissa, johon kuuluvat Lapin yliopisto sekä Lapin ammattikorkeakoulu (Startup Lapland, 2016). Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on se, miten Startup Lapland -valmennusohjelma onnistuu ensisijaisessa tehtävässään; kasvuhakuisen yrittäjyysajattelun jalkauttamisessa opiskelijoiden keskuuteen.

Valmennusohjelma oli ensimmäisen laatuaan Lapin korkeakoulukonsernissa, joten siitä saadut tutkimustulokset auttavat omalta osaltaan kehittämään valmennusohjelmaa itseään, kun myöhemmin uusia opiskelijaryhmiä otetaan hankkeeseen sisään. Lapissa on kysyntää uudennlaiselle osaamiselle sekä näkökulmille, jotta globaalin toimintaympäristön vaatimuksiin pystytään vastaamaan proaktiivisesti ja ennen kaikkea tehokkaasti (Startup Lapland, 2015).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia startup-kulttuurin tilannetta Pohjois-Suomessa aikavälillä 2015–2016. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin Startup Lapland -valmennusohjelmasta, joka pyrkii

omalta osaltaan edistämään startup-kulttuurin syntymistä ja edistämistä Lapin korkeakoulukonsernissa.

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen:

Miten Lapin korkeakoulukonsernissa edistetään startup-kulttuuria?

Lisäksi tutkimuksen alakysymyksenä esitän:

Mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät startup-kulttuurin syntymistä Lapin korkeakoulukonsernissa?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä kappaleessa johdatellaan tutkimukseen, perustellaan aiheenvalintaa sekä tuodaan esille tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymys. Tutkimuksen toisessa kappaleessa perehdytään pääasiassa aiempaan tutkimukseen liittyen startup-kulttuuriin. Kolmannessa kappaleessa esittelen tutkimuksen metodologian. Tutkimuksen neljäs kappale esittelee tutkimusta varten kerätyn aineiston, joka on kerätty marraskuun 2015 ja kesäkuun 2016 välillä. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimustuloksia kahdesta eri näkökulmasta; mitkä edistävät, ja mitkä estävät startup-kulttuurin syntymistä Lapin korkeakoulukonsernissa. Viimeisessä luvussa vedetään langat yhteen johtopäätösten muodossa, vastataan tutkimuskysymykseen ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Lisäksi viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

2 KASVUHAKUINEN YRITTÄJYYS

Tämän kappaleen tarkoituksena on avata aiempaa tutkimusta yrittäjyydestä sekä eritoten startup-yrittäjyydestä, jotka muodostavat tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Yrittäjyyden muotoja on olemassa useita, mutta tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on erityisesti startup-yrittäjyyden teoreettinen tausta. Nykykirjallisuuden valossa startup-yrittäjyys luokitelleen omaksi yrittäjyyden osakokonaisuudeksi, jolla on paljon samankaltaisuuksia kasvuyrittäjyyden kanssa. Aiempaa tutkimusta startup-yrittäjyydestä löytyy tältä vuosituhannelta suhteellisen runsaasti.

Ensimmäisessä alaluvussa tutustutaan yrittäjyyden käsitteeseen sekä yrittäjältä vaadittaviin ominaisuuksiin yleisellä tasolla. Toisessa kappaleessa syvennytään aiempaan tutkimukseen kasvuhakuisesta yrittäjyydestä, joka on yksi startup-yrittäjyyden tunnusmerkeistä. Kolme viimeistä alalukua käsittelee startup-yrittäjyyttä, startup-yhteisöjä sekä startup-yritysten rahoitusvaihtoehtoja, jotka pohjustavat kattavasti aiempaa tutkimusta aiheesta, ja johon, tämän tutkimuksen empiirisen aineiston tarkoituksena on vahvasti nojata sekä täydentää sitä.

2.1 Yrittäjyys ja yrittäjältä vaadittavat ominaisuudet

Laukkasen (2007, 17) mukaan yrittäjyys on liiketoimintaa, yrityksen perustamista, johtamista sekä vaurauden luomista. Useat ihmiset ajattelevat, että tullakseen menestyväksi yrittäjäksi on oltava viisas, omistettava suuret säästöt, oltava korkeakoulutettu sekä omistettava keksijän poikkeuksellisia taitoja. Yrittäjäksi ryhtyvältä ei pääsääntöisesti vaadita näitä synnynnäisiä tai hankittuja ominaisuuksia. Yrittäjänä menestymisessä on kyse aivan muista tekijöistä, joihin jokainen pystyy itse vaikuttamaan (Hess & Goetz, 2008, 3-6). Lehtosen (1999, 24-26) mukaan viimevuosikymmenten talouden restrukturaatio, eräänlainen uudelleenjärjestäytyminen on mahdollistanut yrittäjyyden syntymisen myös sellaisille aloille, joissa yrittäjyyttä ei aikaisemmin ole samanmuotoisena ilmennyt.

Yrittäjyydessä on kyse monesti uran tai ammatin valinnasta. Yrittäjä on innovatiivinen riskinkantaja, joka pyrkii työllistämään itsensä sekä parhaimmassa tapauksessa myös muita. (Lehtonen 1999, 12.) Yrittäjäksi ryhtyvän on pakko kestää riskejä, tehdä nopeita päätöksiä sekä tarpeen mukaan vaihtaa ajoissa kurssia. Yrittäjänä menestymiseen tarvitaan useita eri ominaisuuksia, mutta pohjimmiltaan jokaisella on mahdollisuus ryhtyä yrittäjäksi – kunhan vain on liikeidea, luottamus omaan

tekemiseen sekä mahdollisuus laittaa itsensä likoon. (Stauffer 1989, 18.)

Yrittäjistä ajatellaan monesti stereotyyppisesti, että he tekevät ylipitkiä päiviä, vaikka tulot jäävät keskimääräisesti tavallista palkansaajaa pienemmäksi, mikä siis saa ihmisen ryhtymään yrittäjäksi? Yrittäjien henkilökohtaisia ominaisuuksia tutkittaessa on huomattu, että yrittäjät pyrkivät vahvasti riippumattomuuteen sekä haluun kontrolloida omaa elämäänsä. Tietynlainen vastuunkanto myös omista asioista ajaa ihmisiä yrittäjyyteen ja johtaa pääsääntöisesti työtyytyväisyyteen. (Lehtonen, 1999, 18–20.)

Birley & Westhead (1993) ovat esittäneet, että yrityksen käynnistämiseen johtavia syitä on kaiken kaikkiaan seitsemän:

- 1) hyväksytyksi tuleminen tarve
- 2) itsenäisyyden tarve
- 3) henkilökohtainen kehittymistarve
- 4) menestymiseen liittyvät syyt
- 5) käsitys vaurastumisen eduista
- 6) verotukselliset syyt
- 7) roolimallien seuraaminen

Meretniemen ja Ylösen (2009, 18) mukaan yritystoiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa työprosesseilla, jossa hyödynnetään ihmisten kykyjä, osaamista ja luovuutta. Näiden työprosessien avulla tuotetaan ja/tai välitetään markkinoitavia tuotteita tai palveluja, jotka tyydyttävät asiakkaiden erilaisia tarpeita ja ratkaisevat heidän ongelmiaan. Liikeidealla on tärkeä rooli yrityksen menestymisen kannalta. Liikeidea määrittelee, miten yrityksestä voidaan saada kannattava.

Liikeidea voidaan myös käyttää apuvälineenä yrityksen toiminnan suunnittelussa. Hyvin rakennettu liikeidea ohjaa yrityksen toimintaa. Hyvän liikeidean voi löytää usealla eri tavalla, eikä liikeidean tarvitse olla loistava, omaperäinen tai ainutlaatuinen. Useasti riittää, että liikeidea toimii ja yritys menestyy. (Meretniemi & Ylönen, 2009, 18–19.) Staufferin (1989) mukaan yritystoiminnalla on pitkällä aikavälillä saavutettava sellainen tulovirta, jolla yrityksen menot pystytään kattamaan sekä mahdollistamaan voitonjako omistajille.

Yrittäjyyttä määriteltäessä käytetään usein sanaparia sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan ensisijaisesti yrittäjän itsensä yrittäjämäistä asennetta, joka esiintyy ihmisen jokapäiväisessä toiminnassa; opiskeluissa, työntekijänä sekä itsensä ja taitojensa jokapäiväisessä kehittämisessä. Ulkoisella yrittäjyydellä taas tarkoitetaan sitä lakisäateistä yrittäjänä toimimista, joka pitää sisällään yrityksen omistajana toimimista, taloudellisen riskin ottamista sekä vastuunkantoa yrityksen toiminnasta. (Sutinen & Viklund, 2005, 34.)

Yrittäjäksi voi päätyä periaatteessa kolmella eri tavalla: perustamalla uuden yrityksen, ostamalla tai perimällä jo toimivan yrityksen. Yrittäjyyttä on yleisesti pidetty yhtenä tärkeimpänä keinona vähentää työttömyyttä, koska yritykset työllistävät työttömiäkin ihmisiä. Työttömyys on edelleen yksi vaikeimmista sosiaalisista ja taloudellisista ongelmista Euroopassa. Useat eri kansantaloudet tunnustavat, että yrittäminen ja uusien yritysten synnyttäminen ovat välttämätöntä taloudellisen toimeliaisuuden kehittämiseksi ja että uusien yritysten syntymisen nykyvauhti on riittämätöntä. Eri Euroopan maiden hallitukset ovat panostaneet erilaisiin yrittäjyysohjelmiin, joiden tarkoituksena on rohkaista työttömiäkin ryhtymään yrittäjiksi. (Kallio, 2012, 10–14.)

Kallion (2012, 24) mukaan yritykset jaetaan tyypillisesti niiden työntekijämääränsä perusteella neljään ryhmään:

- 1) mikroyritykset (korkeintaan yhdeksän työntekijää)
- 2) pienet yritykset (10–99 työntekijää)
- 3) keskisuuret yritykset (100–249 työntekijää)
- 4) suuret yritykset (250 työntekijää tai enemmän)

Yrityksillä on aina elinkaari. Yrityksen kasvu ja kehitys ovat moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Elinkaariteoria perustuu siihen oletamaan, että jokaisella yrityksellä on useita eri kehitysvaiheita olemassaolon aikana. Churchillin ja Lewisin (1983) elinkaarimalli perustuu siihen ajatukseen, että jokaisella yrityksellä on viisi eri vaihetta elinkaarensa aikana:

- 1) Syntyvaihe
- 2) Eloonsijäminen
- 3) Menestys, luopuminen tai kasvu
- 4) Nopea kasvu
- 5) Kypsyminen

(Churchill & Lewis, 1983.)

Voittajayritykseksi kehittyminen vaatii tapauskohtaisesti eripituisia aikoja, mutta menestysyritysten kehityksessä on kuitenkin löydettävissä samankaltaisia vaiheita ja piirteitä (Lehtonen, 1999, 83). Goetzin ja Hessin (2008) mukaan menestyksen takaa mm. oikea ajoitus, oikean asiakassegmentin valinta, oikea tuote tai palvelu sekä hyvä myyntityö. Lisäksi em. kirjoittajien mukaan menestyvä yritys pystyy mm. hallitsemaan voimakasta kasvua, osaa toimia oikein odottamattomissa tilanteissa sekä palkkaa yritykseen laadukasta työvoimaa.

2.2 Kasvuyrittäjyys

Kasvuyrittäjyys on yrittämistä, jota ohjaa vahvasti pyrkimys kasvattaa liiketoimintaa määrällisesti. Ensisijaisesti kasvuyrityksillä tarkoitetaan kasvuhakuisesti johdettuja yrityksiä, joiden päämääränä on vaurastuminen. (Laukkanen, 2007, 17–18.) Uusien, nopeaan kasvuun ja kansainvälistymiseen kykenevien yritysten perustaminen on noussut viime vuosina kautta maailman hallitusten talous- ja elinkeinopolitiikan keskeiseksi tavoitteeksi. Kansalliset pyrkimykset edistää innovatiivista kasvuyrittäjyyttä ovat puhtaasti seurausta maailmanlaajuisesta kehityksestä, jossa kansakunnat ja yritykset ovat siirtyneet kilpailemaan kansainvälisesti verkottuneilla osaamismarkkinoilla, joissa pärjäävät ne, joilla on taito ja kyky muita tehokkaammin muuttaa osaamisensa kilpailukykyiseksi liiketoiminnaksi. (Valtonen & Sylvänne, 2011, 5.)

Vuonna 2015 kasvuyrityksiä Suomen yrityskannasta oli ainoastaan murto-osa, hieman yli kolme prosenttia (Balance Consulting, 2016). Kasvuyritysten tavoitteet muihin yrityksiin nähden ovat korkeammalla ja yrityksen kasvu tapahtuu nopeammin kuin perinteisissä yrityksissä. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen liikevaihdon luonnollista kasvua; joko markkinaosuuden lisäämistä tai markkina-alueen laajentumista. Kasvun perusedellytys on vimma. Se sisältää yrittäjän määrätietoisuuden, innostuksen itseluottamuksen, uskalluksen, ahkeruuden ja luovuuden. Kaikkia kasvun vimmaan liittyvää ominaisuutta kehystää osaaminen, joka ei ole vain tietämistä, vaan myös kykyä tehdä. (Hirvikorpi & Swanljung 2008, 25–30.)

Kasvuyritysten syntyminen on elintärkeää Suomen kansantalouden pitkän aikavälin talouskasvun ja työllisyyden kannalta. Kasvuyrittäjyys on mahdollista vain olosuhteissa, joissa loppumarkkinat ja -asiakkaat reagoivat uuteen tarjontaan. Kasvua tavoitellessaan, ja erityisesti, siinä onnistuessaan, yritykset vaikuttavat suorasti sen piirissä oleviin toimijoihin. Kasvun hakemisella on myös

epäsuorempia vaikutuksia. Kasvu kiristää kilpailua työ- ja pääomamarkkinoilla. Kasvuhakuisten yritysten markkinoille astuminen vaikuttaa myös markkinoilla jo oleviin yrityksiin. Kasvuhakuiset yritykset pakottavat jo olemassa olevat yritykset tehostamaan omaa toimintaansa. (Valtonen & Sylvänne, 2011, 8-11.)

Kasvuyrittäjiksi hakeutuvilla on hyvin usein aiempaa esimies- ja yrittäjäkokemusta. Usein kasvuyrittäjä on ollut jo edellisellä urallaan yrittäjä tai vaihtoehtoisesti pk-sektorilla palkkatyössä, jossa tulotaso on ollut hyvä. Yhtenä tärkeimmistä motivaatioista ryhtyä kasvuyrittäjäksi pidetään mahdollisuutta vaurastua. Kasvuyrittäjät kestävät ja ovat valmiita ottamaan suuriakin riskejä. Pidetään todennäköisenä, että kasvuyrittäjä epäonnistuu aikeissaan. Tämän seurauksena yrittäjän itsensä on tärkeää arvioida mahdollinen tilanne, jossa edessä on jälleen uuden yrityksen perustaminen tai siirtyminen palkkatyöhön. Tämän perusteella voidaan sanoa, että koska onnistumisen todennäköisyys on pienekkö, täytyy siitä koituvan tuoton olla suuri. (Valtonen & Sylvänne, 2011, 11.)

Hirvikorven ja Swanljungin (2008) mukaan, jollei talous uusiudu myös uusien kasvuhakuisten yritysten muodossa, alkaa talouden dynamiikka pikkuhiljaa kuihtua. Heinonen (2005) nostaa esille sen, että yrityksen kasvuaikomukset vaikuttavat todelliseen kasvuun, ja yritykset kasvavatkin hyvin eri tavoin. Kasvu on siis hyvin moniulotteinen ilmiö, jonka ympärille ei ole rakennettu tietynlaisia mittareita kasvuyritysten tunnistamiseksi. Yrityksen kasvuaikomus viittaa siihen, että yritys haluaa laajentaa toimintaansa, mutta pelkästä motivaatiosta ja asenteista ei ole kyse, vaan strategisesta valinnasta. (Hirvikorpi & Swanljung, 2008, 15–16.)

2.3 Startup-yrittäjyys ja –kulttuuri

Steve Blank (2010) kiteyttää startup-yrityksen lyhyesti ja ytimekkäästi: startup-yritys on toimija, joka pyrkii liiketoiminnallaan voimakkaaseen kasvuun, liiketoiminnan toistettavuuteen sekä liiketoiminnan skaalattavuuteen. Startup-yrityksen liiketoimintamalli luo, vapauttaa sekä hankkii arvoa, joka mallintaa viimekädessä sitä, miten yritys tekee liiketoiminnallaan rahaa (Blank, 2010). Kuusela (2013) kuvaa startup-yritystä toimijana, joka on yleensä alle viiden vuoden ikäinen. Startup-yritys on usein keksinyt jotain oivaltavaa, sellaista mitä kukaan ei ole aikaisemmin tehnyt. Erilaisuutensa avulla startup-yritys pyrkii mullistamaan maailmaa nopeasti, johon se tarvitsee riskirahaa. Startup-yrityksen kasvu voi näkyä esimerkiksi suoraan liikevaihdossa tai esimerkiksi kävijämäärien kasvuna. (Kuusela, 2013, 15.)

Startup-yrityksistä puhutaan maailmanlaajuisesti vuonna 2016 enemmän kuin koskaan aiemmin. Startup-yrityksien syntymistä pidetään elintärkeinä kansantalouksien kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja nuorentamisessa. (Valtonen & Sylvänne, 2011, 6-8.) Blankin (2010) ydinajatuksena on se, että startup-yritys ei alkuaikoina vielä tiedä, miten se suuret rahansa parhaalla mahdollisella tavalla tekee, toisin sanoen lopullinen liiketoiminta muokkautuu ajan myötä.

Tämä johtaa siihen, että startup-yritykset tunnetaan usein notkeina ja joustavina, yrityksinä, jotka voivat muuttaa ydinliiketoimintaansa lyhyelläkin aikavälillä. On syytä kuitenkin muistaa, että valitettavasti suurin osa startup-yrityksistä ajautuu konkurssiin, eikä ”startup-skenen” tuhkimotarinat edusta kuin pientä osaa kaikista startup-yrityksistä. Suurin yksittäinen syy siihen, miksi startup-yritykset kaatuvat on se, että ne käyttävät rahaa enemmän, kuin pystyvät tekemään sitä. Toisin sanoen tuote tai palvelu ei nykymuodossaan tuota, niin paljon että liiketoiminnan kulut tulisivat katetuksi. (Harper & Vestal, 2015, 1-3.) Ries (2008) sekä Raymond (2000) korostavat sitä, että startup-yritysten tulisi julkaista tuotteensa tai palvelunsa aikaisessa vaiheessa ja muokattava sitä asiakasrajapinnasta saatavan palautteen mukaisesti.

Startup-yritys on ensisijaisesti kasvuyritys, joka on yleensä nuori, yleensä maksimissaan viiden vuoden ikäinen. Kasvuyrityksillä on yleensä jokin sellainen oivallus, jota kukaan ei ole aiemmin toteuttanut, tai esimerkiksi tekemisen taso ja yrityksessä oleva intohimo luovat kasvuyritykselle kilpailuedun suhteessa toimialan nykyisiin yrityksiin. Startup-yrityksissä ratkaisevin ero perinteisiin yrityksiin nähden on tapa tehdä asioita. Startup-yritysten roolina on osaksi myös vallitsevien käytäntöjen häirintä eli disruptio. (Blank, 2010, Kuusela, 2013, 15, Kormilainen 2015, 20.)

Startup-kulttuuri eroaa perinteisestä yrittäjyyskulttuurista monin tavoin. Startup-kulttuurissa on kyse rohkeista ideoista, yrittäjyyden ajatuksella leikittelystä sekä muuttuvista tuotesuunnitelmista. (Yrittäjät, 2016.) Startup-kulttuurissa siedetään epäonnistumista ja jopa kannustetaan siihen. Startup-kulttuurin synnyinsijana voidaan pitää Yhdysvaltojen Santa Clara Valleyta (myöh. Silicon Valley suom. Piilaakso), jossa toisen maailmansodan aikana perustettiin useita sotaelektronikkaan keskittyneitä startup-yrityksiä, joiden päämääränä oli lisätä yliopistojen ja teknologiayritysten välistä yhteistyötä (Hyrkäs, 2016, 24).

Startup-toiminnan varsinainen läpimurto tapahtui kuitenkin vasta 2000-luvun alussa, kun internetin ensimmäistä vaihetta seurannut Web 2.0 alkoi muuttaa internetiä interaktiiviseksi ja kaksisuuntaiseksi mediaksi, jossa käyttäjät itse tuottavat suurimman osan sen sisällöstä. Erilaiset sosiaalisen median palvelut yleistyivät vuosituhannen alussa vauhdilla. Nykypäivänä tunnetuimpia kaksisuuntaisia medioita, joissa käyttäjä itse tuottaa osan sen sisällöstä ovat Facebook, Twitter sekä Snapchat. Myöhemmin näistä globaaleista yrityksistä on kasvanut miljardien liikevaihdon omaavia suuryrityksiä. (Kuusela, 2013, 13–14.)

Kormilaisen (2015, 19–20) mukaan maailman menestyneimmiksi nousseet monikansalliset yritykset noudattavat kaavaa, jossa perinteisiä toimintatapoja haastetaan ja niiden ympärille tai päälle luodaan kokonaan uusi tapa tehdä. Em. kirjoittaja luettelee muutamia esimerkkejä, jossa hän avaa hieman sitä, miten startup-yrityksistä on kasvanut kaikkien tuntemia käyttäjäystävällisiä palveluita, jotka pääasiassa ovat tekniikan kehittymisen ja älypuhelimien yleistymisen myötä tulleet yhä useampien saataville.

Startup	Perinteinen tapa	Uusi tapa
Uber	Otetaan taksi taksitolpalta ja maksetaan kuljettajalle matkan päätyttyä	Tilataan taksi mobiilisovelluksella ja maksetaan kyyti älypuhelimella
Airbnb	Vuokrataan hotellihuone	Mennään toisen ihmisen kotiin majoittumaan. Jokainen kuluttaja pystyy toimimaan ”hotellin omistajana”
Facebook	Tavataan kavereita kasvotusten	Tavataan kavereita sosiaalisessa mediassa, virtuaalimaailmassa
Spotify	Maksetaan musiikista joko kappale tai albumi kerrallaan	Maksetaan musiikista kuukausimaksu, jolla kaikki sisältö on käytettävissä usealla eri alustalla
Snapchat	Kuva jää ikuisesti kameralle tai ihmisten albumeihin	Kuvan näkee vain tietyn ajan vastaanottajan älypuhelimella, jonka jälkeen se tuhoutuu automaattisesti.

Kuvio 1 Startup-yritysten uusi tapa tehdä asioita (Kormilainen, 2015, 20.)

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

Blankin (2010) mukaan startup-yrityksiä yhdistävät seuraavat piirteet:

- 1) Liiketoiminnan skaalattavuus
- 2) Teknologia
- 3) Nopea markkinoille meneminen (fast market entry)
- 4) Voimakas kasvu
- 5) Ketteryys
- 6) Tiimien tärkeyden korostaminen

(Blank, 2010.)

Startup-yrittäjäksi pystyy periaatteessa alkamaan kuka tahansa, mutta on nähty, että tietyt ominaisuudet helpottavat toimimista yrittäjänä. Yleensä menestyneimmät yrittäjät ovat sellaisia, jotka uskovat omaan yritykseensä, tekevät kaikkensa jopa palkatta sen eteen ja hengittävät perustamansa yrityksen puolesta. Lisäksi näille yrittäjille on tyypillistä, että ne pystyvät muuttamaan alkuperäisiä liiketoimintasuunnitelmia, mikäli ne osoittautuvat toimimattomiksi. Startup-yrittäminen nähdään kokonaisvaltaisena, haastavana sekä stressaavana, joka vaatii sen, että tiimi tekee varsinkin alkuvaiheessa pitkää päivää – huonossa tapauksessa palkattakin. Startup-yrittäjille on lisäksi tyypillistä tietynlainen sarjayrittäjäisyys, jossa ensin perustetaan viisi epäonnistunutta yritystä ja se kuudes yritys on vasta se menestysteos, joka kattaa viisi aiempaa epäonnistumista. (Dagmar, 2012)

Harpel ja Vestal (2015) listaavat niitä tekijöitä, jotka auttavat startup-yrittäjää menestymään:

- 1) Kasaa oikeantyyppinen Tiimi. Edes edesmennyt Steve Jobs ei olisi yksin pystynyt rakentamaan Applen kaltaista yritystä, vaan hänen rinnallaan oli mm. Steve Wozniakin kekseliäisyys sekä joukko muita huippuosajia, joista jokaisella oli oma rooli.
- 2) Ole avoin ideoille jotka tulevat organisaation ulkopuolelta. Moni organisaatio on hyötynyt joukkoistamisesta (crowdsourcing)
- 3) Löydä keinot kaapata ja levittää sitä intohimoa, joka yrityksen perustajilla ja ensimmäisillä rekrytoinneilla yrityksen liiketoimintaa kohtaan on.
- 4) Mieti tarkkaan ketä rekrytoit yritykseesi. Yksikin väärä rekrytointi voi vaarantaa liiketoimintasi.
- 5) Huomaa se, että innovaatiot syntyvät useiden näkökulmien monimuotoisuuden lopputuotteena. Käytä hyväksi nuorten työntekijöiden raikkautta, energiaa ja uusia ajatuksia.
- 6) Startupprien olemassaolo on epävarmaa. Älä pelkää epäonnistumista.

- 7) Kun yksityiskohtaiset liiketoimintasuunnitelmat ovat eläneet aikansa, on yrityksellä oltava pelisuunnitelmia, jotka mahdollistavat nopean adaptoitumisen. Hyväksy se tosiasia, että yrityksen on aika ajoin osattava improvisoida.
- 8) Tuotteet ja palvelut on saatava kuluttajien käsiin niin pian kuin mahdollista, jotta saadun palautteen perusteella niitä voidaan kehittää ja muokata.
- 9) Käytä yrityksen rahoja ainoastaan asioihin, jotka auttavat yritystä menestymään.
(Harpel & Vestal, 2015, 15.)

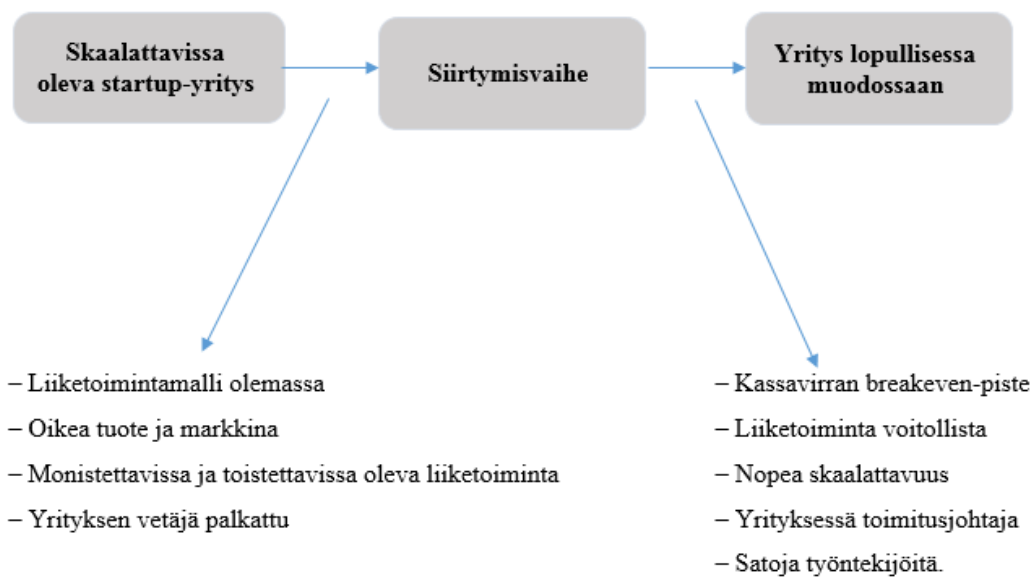
Yksi keskeisimmistä startup-yrityksen menestymiseen vaikuttavista seikoista on oikean tiimin kokoaminen (Blank, 2010; Kuusela 2013; Kormilainen 2015; Gruber 2014). Startup-yrityksen alkuvaiheessa tiimin kanssa vietetään usein aikaa enemmän kuin oman perheen kanssa, joten kemioiden ja roolituksen on toimittava (Gruber, 2014, 98-100). Kormilaisen (2015, 23) mukaan on lähes mahdotonta perustaa startup-yritys yksin, siinä on onnistunut historian aikana vain Oraclen perustaja Larry Ellison.

Kaiserin ja Müllerin (2015) tutkimuksessa havaittiin, että heterogeeninen tiimin kokoonpano nähdään sekä positiivisena, että negatiivisena asiana. Em. kirjoittajien mukaan heterogeeninen tiimi on moniperspektiivinen kokonaisuus, jossa asioita ajatellaan useasta eri näkökulmasta. Kääntöpuolena erilaisuus näyttäytyy em. kirjoittajien mukaan vaikeutena tehdä päätöksiä ja välttää erilaisia konflikteja, jotka johtuvat ihmisten erilaisista näkökulmista, joiden rakentumiseen vaikuttaa mm. ikä sekä koulutus.

Gruberin (2014,98-100) mukaan tiimistä tulisi löytyä seuraavia ominaisuuksia, jotta se olisi toimiva kokonaisuus:

- 1) Tiimin jäsenillä oikeanlainen asenne -> kaikki sitoutuneita yhteiseen päämäärään
- 2) Osaamista -> palkkaa ihmisiä, joilla on monipuolista osaamista
- 3) Yrityskulttuuri -> mieti ennen palkkaamista, minkälaisia vaikutuksia rekrytoinneilla on yrityskulttuuriin
- 4) Personaalisuus -> palkkaa ihmisiä, joiden persoonallisuudesta näkee, että he haluavat joku aamu töihin tullessaan muuttaa maailmaa

Blank (2012) kuvaa startup-yrityksen elinkaarta kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa startup-yrityksellä on oltava skaalattavissa oleva liiketoimintamalli, jolla on kysyntää markkinoilla, tuote tai palvelu sopii markkinoille sekä palkattuna on selkeä toiminnan johtaja. Startup-yritys pyrkii muutosvaiheen kautta vakiinnuttamaan paikkansa markkinoilla, joka vaatii samoja onnistumisen kriteereitä kuin mikä tahansa vakaavarainen liiketoiminta. Näitä kriteereitä ovat mm. tuottava liiketoiminta, nopea kasvu sekä yrityksen henkilöstömäärän kasvattaminen aina 150 työntekijään saakka. (Blank, 2012, 8.)



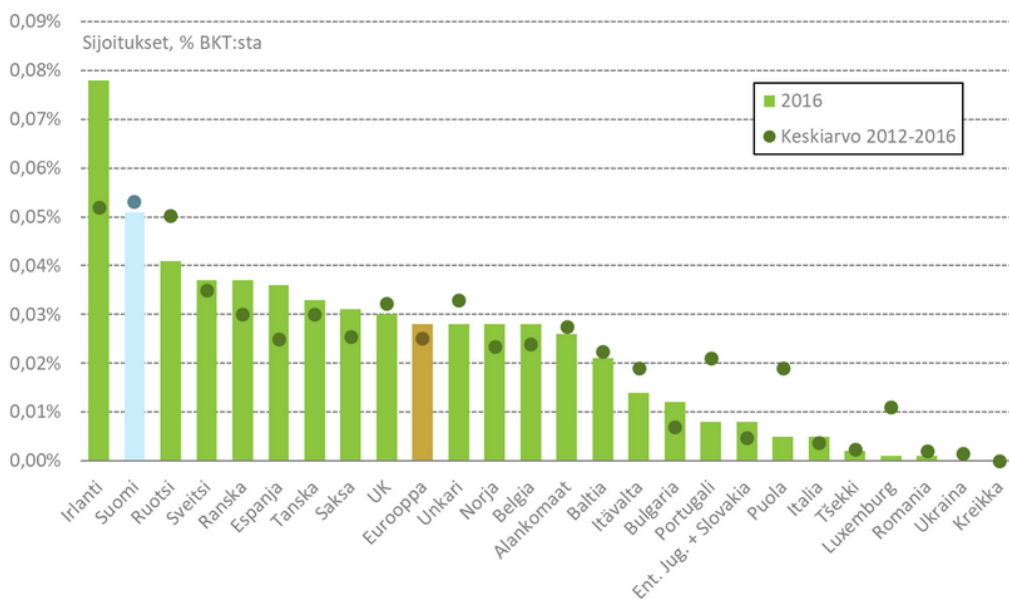
Kuvio 2 Startup-yrityksestä vakaavaraiseksi liiketoiminnaksi (Blank, 2012.)

2.4 Startup-yritysten rahoitus

Startup-yritysten alkuvaiheen rahoitus tulee useimmiten useasta eri lähteestä. Suuressa roolissa ovat enkeli- ja pääomasijoittajat sekä julkinen rahoitus. Nämä ja muut yleisesti käytetyt rahoitusmallit esitellään tarkemmin omissa alaluvuissaan. Uusien startup-yritysten rahoituslähteet ovat monesti rajoitetumpia kuin suurempien ja jo pidemmän aikaa toimineiden yritysten. Startup-yrityksillä ei ole mahdollista saada rahoitusta esimerkiksi pörssin kautta, koska ne ovat julkisesti noteeraamattomia. Sen takia startup-yritysten tulee hakea rahoitustaan muista lähteistä. Vaihtoehtoja on Suomen kokoisessa valtiossa olemassa kuitenkin useita, joten mahdollisuudet hyvän liikeidean rahoittamiseen ovat olemassa. (Kuusela, 2013, 22-24.)

Meretniemen ja Ylösen (2008, 76) mukaan yritystoiminnan käynnistäminen vaatii aina pääomaa. Lisäksi on tärkeä huomata, että yritystoiminnasta alkaa tulla kuluja heti yrityksen perustamisen jälkeen ja mahdollisia tuloja voi joutua odottamaan pitkiäkin aikoja. Useasti rahoitusvaje vaikuttaa siihen, että yritystoiminnan alkuvaiheessa yritetään päästä mahdollisimman vähällä investoinnilla, joka hidastaa yritystoiminnan käynnistämistä (Hyytinen & Pajarinen, 2003, 459). Hyytisen ja Pajarisen (2003, 459) mukaan rahoituksen saatavuus ja pääomien niukkuus ovat usein nousseet Suomessa talouskasvun esteiksi mm. 1990-luvun laman jälkeen.

Kormilaisen (2015, 94-97) mukaan nykyään Suomessa on rahaa saatavilla sijoituksille suhteellisen hyvin, mutta monesti pääongelmaksi nousee se, ettei startup-yrittäjän ja sijoittajan ajatukset kohtaa keskenään. Suomen pääomasijoitus ry:n uusimman tutkimuksen (2017) mukaan suomalaisten startup- ja kasvuyritysten saamat sijoitukset yltyvät Euroopan kärkitasolle, joka kertoo siitä, että Suomessa on tehty valtavasti töitä kasvuyritysten eteen.



Suomalaisiin kasvuyrityksiin tehdyt venture capital -sijoitukset suhteutettuna bruttokansantuotteeseen 2016.

Kuvio 3 Suomalaisiin kasvuyrityksiin tehdyt sijoitukset suhteutettuna BKT (Suomen pääomasijoitus ry, 2017)

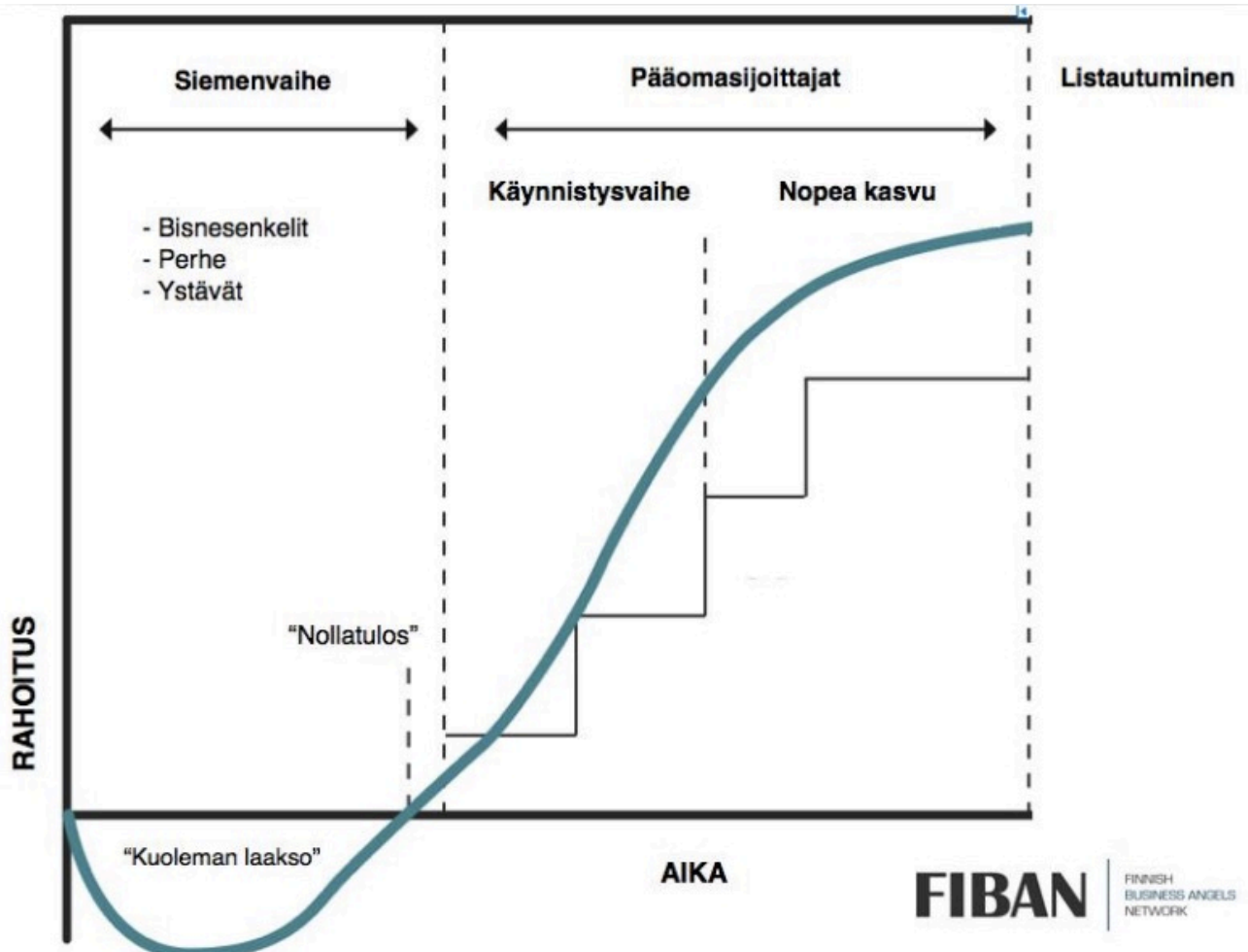
Startup-yrityksen rahoituksellinen elinkaari voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Alkuvaiheessa usein startup-yrittäjä tekee töitä ilman palkkaa. Startup-yrittäjä jalostaa liikeideaansa tässä vaiheessa, kuuntelee potentiaalisia asiakkaitaan, ja on valmis tarpeen havaittua myös muokkaamaan liikeideaansa palautteen perusteella. Tässä siemenvaiheeksi kutsutussa vaiheessa startup-yrittäjä

hankkii rahoituksensa enkelisijoittajilta, lähipiiriltä, erilaisilta yrityskiihdyttämöiltä tai vaihtoehtoisesti hakee julkisen sektorin tarjoamaa yritystukea. (Kuusela, 2013, 19-21.)

Seuraavassa vaiheessa kun tuote tai palvelu on jo valmis markkinoille, tarvitaan lisää rahaa. Toisessa vaiheessa lisärahoitus haetaan pääomasijoitusyhtiöiltä, hakemalla uusia strategisia kumppanuuksia sekä erilaisilla yrityskaupoilla. Startup-yritys järjestää tässä vaiheessa uusia rahoituskierroksia, joista jokaisen kierroksen perimmäisenä tarkoituksena on kasvattaa yrityksen arvoa. (Kuusela, 2013, 19-21.)

Viimeisessä, niin kutsutussa exit-vaiheessa, joka tulee kysymykseen mahdollisesti jo muutaman vuoden kuluttua perustamisesta, yritys joko kaatuu tai parhaassa tapauksessa, myydään isommalle yhtiölle tai listataan pörssiin. Jos exitiksi kutsuttu vaihe onnistuu toivotulla tavalla, yritykseen sijoittaneet tahot saavat usein sijoittamansa pääoman moninkertaisena takaisin (Kuusela, 2013, 20). Yhtenä onnistuneimmista exiteistä suomalaisessa startup-skenessä puhutaan varmasti Supercellin enemmistöosuuden myymisestä japanilaiselle teleoperaattorille Softbankille ja peliyhtiö GungHo:lle. Kauppasumma oli 1,1 miljardia, joten yrityksen alkuperäiset omistajat saivat sijoittamansa pääoman moninkertaisena takaisin. (Taloussanomat, 2013.)

Onnistuneilla exiteillä on myös psykologisesti positiivinen vaikutus kasvuyrityskulttuurin sisällä, jos jokin yritys menestyy, se kannustaa muitakin ponnistelemaan unelmiensa eteen. Tämän lisäksi usein onnistuneessa exitissä saadut varat palautuvat kiertoon perustettaessa uusia firmoja tai sijoituksilla muihin startup-yrityksiin. Suomessa onnistuneita exitejä on valitettavan vähän suhteessa esimerkiksi länsinaapurimme Ruotsiin. Ruotsalaisyritykset ovat tehneet yhteensä 2013 mennessä 208 exitiä, joiden yhteenlaskettu arvo on ollut 10,9 miljardia euroa. Samanaikaisesti Suomesta on myyty noin 70 yritystä, jotka ovat yhteisarvoltaan ainoastaan 3,1 miljardia. (Kuusela, 2013, 26.)



Kuvio 4 Startup-yrityksen elinkaari rahoituksen näkökulmasta (FIBAN, 2012)

2.4.1 Enkelisijoittaja

Suomessa on olemassa enkelisijoittajien verkosto FIBAN (Finnish business angel network), joka pitää sisällään yksityishenkilöitä, jotka pyrkivät sijoittamaan ei-pörssinoteerattuihin kasvuyrityksiin. Enkelisijoittajat suosivat korkeariskisiä sekä pitkäaikaisia sijoituksia, jotka kuitenkin parhaassa tapauksessa tuottavat isot voitot (FIBAN, 2015). Sijoittamansa rahapanoksen lisäksi bisnesenkelit useasti myös antavat omaa osaamistaan näiden yritysten käyttöön ja erityisesti heidän laaja verkostonsa hyödyttävät kasvuyrityksiä (Sørheim, 2005; Payne 2006, 3). Enkelisijoitusten saaminen edellyttää, että startup-yrittäjä ymmärtää myös enkelisijoittajien motivaattoreita, osa sijoittajista on passiivisia, kun taas osa aktiivisia sijoittajia, jotka odottavat tuloksia nopeammin (Payne, 2006, 3).

FIBAN (2017) mukaan startup-yrityksiin sijoitettiin vuonna 2016 324 miljoonaa euroa, josta enkelisijoittajien tekemiä sijoituksia oli 53 miljoonaa euroa. Bisnesenkeleiden tekemät sijoitukset

ovat siis kansantaloudellisesti merkittäviä. Paynen (2006) mukaan enkelisijoittajat ovat yleensä yrittäjiä tai liikemiehiä/-naisia, jotka ovat myyneet tai lopettaneet oman yrityksensä.

Bisnesenkeleiden mukaantulo kasvuyritykseen kasvattaa yhtiön riskinottoa, nopeuttaa kasvua, tuo kaivattua toimialaosaamista sekä laajentaa erityisesti yrityksen yhteistyöverkoston. Potentiaalinen omaaville kasvuyrityksille alun haasteiden ylittäminen on toiminnan kannalta kriittisin vaihe. Bisnesenkelit ovat yksi vaihtoehto edistää yrityksen kasvutavoitteita, ja samalla enkelit vaikuttavat usein myös konkreettisesti omalla työllään sijoitetun pääoman kasvuun. (FIBAN, 2015.)

Perinteiset pääomasijoitukset ovat hiljalleen valuneet kohti kauemmin markkinoilla toimivia yrityksiä, koska näissä riski on yleensä huomattavasti pienempi. Tämä on johtanut siihen, että enkelisijoittajat ovat paikanneet tätä aukkoa. Toisaalta tällaisissa yrityksissä tuottopotentiaali on yleensä paljon heikompi kuin alkuvaiheessa olevien startup-yritysten. (Lahti, 2011, 164-166.)

2.4.2 Pääomasijoitukset sekä pankkirahoitus

Suomen pääomasijoitusyhdistyksen (FVCA) (2016) mukaan pääomasijoituksen tehtävänä on edistää yrityksen arvonnousua. Pääomasijoittajien tuoma lisäarvo liittyy yleensä – rahallisen panoksen lisäksi mm. strategian määrittelyyn, rahoitusjärjestelyihin, hallitustyöskentelyyn, budjetointiin, markkinointiin sekä toimialatuntemukseen. Pääomasijoittajat luovat itselleen yleensä suunnitelman, joka johtaa siihen, että pääomasijoittaja pyrkii irtaantumaan jossain vaiheessa yrityksestä. Kuuselan (2013) mukaan pääomasijoittajien ei tulisi kuitenkaan liikaa alkuvaiheessa käyttää aikaa mahdollisen sijoituksen tuotto prosenttien laskemiseen, vaan tärkeämpänä hän näkee sen, että sijoittajan tulisi tuntea startup-yrityksen henkilöstö, idea sekä tuote tai palvelu ennen sijoituspäätöksen tekemistä.

Pääomasijoituksena voidaan käyttää useita eri rahoitusinstrumentteja. Yleisimmin käytettäviä pääomasijoitusinstrumentteja ovat osakesijoitukset sekä vaihtovelkakirjalainat. Pääomasijoittajan astuessa mukaan muuttuu usein myös lainarahoittajan suhtautuminen yritykseen. Esimerkiksi pankin näkökulmasta kokonaisriski jakautuu tämän jälkeen useammalle osapuolelle, joka helpottaa pankin myönteisen luottopäätöksen saamista. Pääomasijoittajan perimmäisenä tarkoituksena on saada sijoittamalleen pääomalle riittävä tuotto. Tyypillisesti pääomasijoittajat pitävät omistusosuuttaan yrityksessä kolmesta viiteen vuotta. (FCVA, 2015)

Pankkirahoitus voi olla aloittavalle yritykselle merkittävä tulonlähde. Pankkilainoihin vaaditaan lähes poikkeuksetta vakuudet, jotka voivat olla takauksia tai reaaliomaisuutta. Mikäli vakuuksia ei ole, lainan korko nousee. Pankit usein edellyttävät usein hyvin perusteltua, täsmällistä liiketoimintasuunnitelmaa laskelmineen, ja lisäksi yrittäjän oman talouden tulee olla kunnossa. Tyypillisimmillään laina-aika on 1-5 vuotta, mutta pidempiäkin laina-aikoja on mahdollista saada. (Meretniemi & Ylönen, 2008, 78.)

Suomessa pankkirahoitus on perinteisesti nähty 1990-luvun loppuun saakka yritysten hallitsevana rahoitusmuotona (Hyytinen & Pajarinen, 2003, 459). Suomalaisten yritysten keskeisin rahoitusmuoto on ollut useat vuosikymmenet pankkilaina. Suurin lainan saatavuuteen vaikuttava tekijä on se, onko yrityksellä tarjota hakemilleen lainoille vakuutta tai takausta. (Laukkanen 2007, 335-336.) Startup-yrityksillä ei usein ole samanlaisia tilinpäätöstietoja käytettävissä verrattuna pitempään markkinoilla toimiviin yrityksiin, joka vaikeuttaa ulkopuolisen rahoituksen saamista. Yleensä tilinpäätöstiedot ovat lyhyeltä aikaväliltä, eikä niiden pohjalle mahdollinen lainoittaja pysty perustamaan mahdollista lainapäätöstään. (Zaleski, 2011, 43.)

2.4.3 Julkinen rahoitus

Suomessa julkinen sektori on vahva toimija, joten on luonnollista, että julkiselta puolelta löytyy useita rahoitusinstrumentteja startup-yritysten alkuvaiheen tukemiseksi. Julkisin varoin tuettuja yrityskilpailuita järjestetään suhteellisen paljon, jotka voivat toimia uusille kasvuyrityksille rahoituksen lähteenä. Lisäksi Tekes, Finnvera, TE-toimisto ja Ely-keskukset tarjoavat rahoitusta potentiaalisille startup-yrityksille. (Kormilainen, 2015, 97 & Meretniemi Ylönen, 2009, 76-77.)

Teknologian kehittämiskeskus eli Tekes rahoittaa kehityshankkeita, jotka ensisijaisesti tähtäävät kansainvälisesti kilpailukykyisiin tuotteisiin, palveluihin ja tuotantomenetelmiin. Tekes myöntää rahoitusta sekä lainoina että avustuksina. Tekes rahoittaa etenkin sellaisia projekteja, joihin liittyy korkea teknologinen ja kaupallinen riski ja joiden hyödyt eivät olisi kokonaisvaltaisesti saavutettavissa ilman Tekesin rahoitusta. Tekesin omat asiantuntijat arvioivat yritystä, projektin kannattavuutta ja sen tuottamaa hyötyä Suomen kansantaloudelle tehdessään rahoitus- tai avustuspäätöstä. (Meretniemi & Ylönen, 2009, 79.)

Kuuselan (2013) mukaan julkinen rahoitus on suomalaisen startup-kulttuurin elinehto. Jos julkinen rahoitus vietäisiin pois, startup-kulttuuri kuolisi Suomessa. Lähes kaikki varteenotettavat startup-

yrietykset saavat tukea esimerkiksi Tekesin nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitusohjelmasta (NIY). Tekesin tarkoituksena on rahoittaa ohjelmaan pääsevien yritysten vähennyskelpoisista kuluista (palkoista, matkoista, ostopalveluista) mahdollisesti jopa 75 prosenttia. (Tekes, 2017.)

Lisäksi on olemassa Finnvera, joka on valtion erityisrahoitusyhtiö, joka kehittää suomalaisten yritysten toimintaa kotimaassa sekä pyrkii edistämään yritysten kansainvälistymistä tarjoamalla rahoitusta. Rahoituspäätös edellyttää yritystutkimusta, jonka perusteella arvioidaan yrityksen menestymismahdollisuuksia, strategiaa, kehittämissuunnitelmia sekä kokonaisrahoituksen riittävyttä. Lisäksi Finnveran asiantuntijat huomioivat tehdessään rahoituspäätöstä paikallisen kilpailutilanteen. (Meretniemi & Ylönen, 2009, 80.)

Lisäksi aloittavilla yrittäjillä voi olla mahdollisuus saada Työ- ja elinkeinotoimiston myöntämää starttirahaa, jonka pohjimmaisena tarkoituksena on tukea aloittavia yrittäjiä. Starttirahapäätöstä tehdessään viranomaiset arvioivat henkilön yrittäjäyysedellytyksiä sekä liikeidean elinkelpoisuutta. Lisäksi starttirahan hakijoilta vaaditaan liiketoimintasuunnitelma, rahoitussuunnitelma sekä yrityksen kannattavuuslaskelmat. (Meretniemi & Ylönen, 2008, 82.)

2.4.4 Joukkorahoitus

Joukkorahoitus on yksi mahdollisuus aloittavalle startup-yritykselle hankkia toimintansa alkuvaiheeseen rahoitusta. Yleensä ottaen joukkorahoituksen saamiseen on käytössä neljä erilaista mallia. Ensimmäisessä mallissa tuotteen tai palvelun kysyntää testataan etukäteen rahaa tai vastiketta mukaan. Kyseisen mallin avulla startup-yritys pystyy muodostamaan paremman kuvan siitä, onko tuotteelle tai palvelulle kysyntää. (Kormilainen, 2015, 100.)

Toinen malli perustuu lahjoituksiin ja sitä kutsutaankin lahjoituspohjaiseksi malliksi, jossa tuetaan startup-yritystä lahjoittamalla rahaa toimintaan. Suomessa mallin soveltamiseen tarvitaan rahankeräyslupa, joka tekee siitä ongelmallisen. Kolmannessa käytössä olevassa joukkorahoituksen mallissa myytävä tuote on joukkovelkakirja eli varsin perinteinen sijoitusinstrumentti. Kauppa kyseisellä joukkovelkakirjalla käydään pääsääntöisesti verkossa. Neljäs yleisesti käytössä oleva malli on osakepohjainen joukkorahoitus. (Kormilainen, 2015, 101-102.)

Osakepohjainen joukkorahoitus perustuu siihen, että jokaisella on mahdollisuus sijoittaa yritykseen. Osakepohjainen joukkorahoitus Finanssivalvonnan (FIVA) alaisuudessa ja vaatii

sijoituspalvelutoimiluvan. Joukkorahoitus on hyvä tapa mitata tuotteen tai palvelun kysyntää ennen varsinaista markkinoille astumista. Joukkorahoitus toimii samalla hyvänä markkinointikeinona tuotteelle tai palvelulle, joka on pilottivaiheessa. (Kormilainen, 2015, 101-102.)

2.4.5 Yrittäjän oma rahoitus sekä yrityksen tulo-rahoitus

Startup-yrittäjät joutuvat käyttämään yleisimmin omaa henkilökohtaista pääomapanosta yritystoiminnan alussa. Ulkopuolisten rahoittajien näkökulmasta riskit ovat monesti liian suuret, joten ainoaksi vaihtoehdoksi aloittavalle kasvuyrittäjälle jää oman pääoman käyttäminen. Van Osnabrugén ja Robinson (2000) korostavat, että oman rahoituksen käyttämisellä on useita etuja. Käyttämällä omaa pääomaa yrittäjä voi välttyä kalliilta ulkopuoliselta rahoitukselta, joka mahdollistaa kevyemmän kulurakenteen. Yrittäjän omat sijoitukset yritykseen nähdään tärkeinä ulkopuolisten sidosryhmien näkökulmasta. (Van Osnabrugén & Robinson, 2000, 38.)

Yrittäjän oman rahoituksen löytyminen on suhteellisen tärkeää, koska se mahdollistaa helpommin ulkopuolisen rahoituksen saamisen. Omalla pääomalla on lukuisia etuja, joista tärkein on varmasti se, ettei omasta pääomasta koidu korko- tai lainanhoitokuluja. Lisäksi monet aloittavat yrittäjät saavat lähipiiriltään vähemmän muodollisia lainoja, jotka ovat merkittäviä yritystoiminnan käyntiin saamisessa. (Meretniemi & Ylönen, 2008, 77–78.)

Perinteisessä yrittäjyydessä yritystä perustettaessa kerättiin rahat kaikista mahdollisista lähteistä, kuten perheen sisältä, sukulaisilta, kavereilta ja realisoitiin jo kertynyttä omaisuutta. Startup-yrittäjyydessä tilanne on toinen. Startup-yrityksen tavoitteena on rakentaa mahdollisimman pienellä budjetilla skaalautuva liiketoimintamalli ja etsiä liikeidealle sijoittajia, jolloin omia varoja ei tarvitse riskeerata samassa laajuudessa kuin perinteisessä yrittäjyydessä. (Kormilainen, 2015, 94.)

2.5 Startup-yhteisöt ja -tapahtumat

Ilmiönä startup-yhteisöt ovat suhteellisen uusi tapa toteuttaa startup-yrittäjyyttä, mutta yhteisöjen määrä on kasvanut pikkuhiljaa enemmän ja enemmän. Erilaiset startup-yhteisöt ja -kiihdyttämöt ovat yleistyneet Suomen suurimmilla paikkakunnilla (Menestyvä yritys, 2016). Cohenin ja Hoechbergin (2014) mukaan erilaiset kiihdyttämöt tarjoavat valmennusohjelmia, joiden kesto ja resurssit on ennalta määritelty. Em. kirjottajien mukaan valmennusohjelmissa on sisällytettyä mm. mentoreita, yrittäjiä, sijoittajia (pääoma- sekä enkelisijoittajia) sekä yritysjohtoa. Kyseiset valmennusohjelmat

pääasiassa päättyvät demopäivään, jossa valmennusohjelmaan osallistuneet esittelevät aikaansaannokset, joiden tarkoituksena on saada sijoittajat kiinnostumaan ideasta – ja myöhemmin sijoittamaan yritykseen. (Cohen, 2013 via Cohen & Hoehberg, 2014, 4.)

Erilaiset yrittäjyyskerhot ja -yhteisöt ovat yleistyneet, koska useat yliopistot haluavat lisätä ymmärrystä yrittäjyydestä opiskelijoiden keskuudessa. Opiskelijoiden päämotivaattoreita osallistua käytännönläheiseen yrittäjyystoimintaan mukaan ovat mm. halu oppia yrittäjyyttä tekemällä, saada kokemusta yrittäjyydestä sekä oppimisen sosiaalinen näkökulma. Lisäksi on nähty, että sitoutuminen yrittäjyyskerhojen toimintaan antaa opiskelijoille mahdollisuuden opiskella yrittäjyyttä sellaisista näkökulmista, jotka eivät ole yleensä sisällytettyinä opetussuunnitelmiin. (Pittaway et al., 2011, 52–54.)

Suomeen on syntynyt ihan omanlainen startup-yrittäjyyden ekosysteemi. Suomessa on paljon opiskelijavetoisia startup-yhteisöjä, joissa yhteisenä intressinä on startup-ekosysteemin parantaminen, eikä niinkään oman edun ajaminen. Opiskelijavetoisissa startupeissa korostetaan talkoohenkeä sekä pyyteettömyyttä. Tunnetuin esimerkki onnistumisista on tyhjästä rakennettu kasvuyritystapahtuma Slush, joka oli alun perin puhtaasti opiskelijavetoinen. Lisäksi Suomessa ajan saatossa mielipiteet yrittäjyydestä ovat muuttuneet positiivisempaan suuntaan ja yrittäjyys nähdään nykyisin entistä kiinnostavampana tapana työllistää itsensä. (HS, 2017.)

Erilaisten startup-kiihdyttämöiden ja valmennusohjelmien rooli ei ole ainoastaan tarjota työkaluja ja metodeja yrityksen perustamiseen sekä verkostoitumiseen rahoituksen saamiseksi. Kyseisten kiihdyttämöiden ja valmennusohjelmien rooli nähdään ennemminkin ideaalin yrittäjyyden ja yrittäjän rakentajina, jotka muokkaavat yrittäjistä tietyn tyyppisiä. Valmennusohjelmat mahdollistavat erilaisen yrittäjyyden syntymisen, mutta toisaalta rajoittavat mahdollisuuksia toteuttaa yrittäjyyttä ja yrittäjänä toimimista. (Parkkari, 2015, 20–21.)

Hytti ja Heinonen (2013) ovat tutkineet sitä, minkälaisia identiteettejä rakentuu yrittäjyyskoulutuksessa. Em. kirjoittajien tutkimuksessa esiin nousi sekä sankarillinen että humaani yrittäjyysidentiteetti. Miesopiskelijat tyypillisesti suosivat sankarillisuutta (riskinottokyky, rohkeus sekä maskuliinisuus). Osalla naisopiskelijoista omaa yrittäjyysidentiteettiä etsiessä oli haasteita omaksua näitä sankarillisia, miehiin tyypillisesti yhdistettyjä, yrittäjyysominaisuuksia, joten he joutuivat rakentamaan itselleen hyväksyttävämmän, humanimman, yrittäjyysidentiteetin. (Hytti & Heinonen, 2013, 889-896.)

Suomessa yksi tunnetuimmista startup-liikkeistä on Entrepreneurship Society, josta yleisesti käytetään lyhennettä ES. Nämä ES-yhteisöt ovat usein opiskelijavetoisia ja niitä löytyy pääasiassa paikkakunnilta, joissa on suurempia koulutuskeskittymiä. Suomessa ES-toiminta alkoi vuoden 2010 tienoilla kasvuyrittäjyyden edistämisyhteisö, joka on saanut mukaan päättäviä elimiä sekä instituutioita, joka kielii Suomelle erittäin valoisaa tulevaisuutta kasvuyrittäjyyden saralla. Tällä hetkellä Suomesta löytyy arviolta 15 eri ES-yhteisöä, jotka kukin omalla tavallaan pyrkivät luomaan uusia kasvuyrityksiä. (Menestyvä yritys, 2016, Leino 2014, Kuusela 2013.)

Kasvuyritystilaisuuksia järjestetään Suomessa lähes viikoittain. Suomen suurin yksittäinen ja tunnetuin tapahtuma on Slush, joka on alun perin suomalaisyrittäjien perustama tapahtuma, josta on myöhemmin kasvanut hurjaa vauhtia maailmanlaajuinen näyttätymispaikka startupeille ja niistä kiinnostuneille (Kuusela, 2013, 47). Ensimmäisenä järjestämisenä vuonna 2008 tapahtumaan osallistui noin 250 kävijää. Vuonna 2016 tapahtumassa vieraili 17 500 kävijää, 2300 startup-yritystä, 1100 sijoittajaa sekä 610 median edustajaa 52 eri maasta, joka kertoo omaa kieltään tapahtuman kansainvälisestä merkittävydestä. Slushiin osallistuu myös lukuisia sijoittajia, jotka hakevat sijoituskohteita pääomalleen. Slushin päätehtävänä on saattaa yhteen yrittäjiä ja heidän yrityksistään kiinnostuneita. (Slush, 2017.)

Startup-kulttuurissa keskiössä on pitchaaminen, jossa kyse on liikeidean myymisestä siitä kiinnostuneilla. Pitchausta voi olla kuulemassa kiinnostuneet sijoittajat, yhteistyökumppanit tai muut startup-yrityksestä kiinnostuneet. (Kormilainen, 2015, 70) Kuuselan (2013) mukaan muutaman minuutin mittaisen pitchauksen aikana startup-yrittäjät pyrkivät myyntipuheensa aikana välittämään sijoittajille oman aidon innostuneisuuden, joka saa puolelleen sijoittajien luottamuksen – ja sitä kautta mahdollisen pääomasijoituksen. Kormilainen (2015) pitää suomalaisia perinteisesti suhteellisen huonoina pitchaajina, koska pitchauksissa toistuu sama kaava: sisältö luetaan kalvoista, yrittäjät puhuvat tuotteen ominaisuuksista mielikuvien sijasta sekä esiintyjistä näkyy se, etteivät he itsekään usko omaan tuotteeseensa tai palveluunsa

Yrittäjyyden edistämistä on aikaisemman tutkimuksen valossa myös kritisoitu. Berglund (2013) nostaa esiin yrittäjyyden edistämisen kääntöpuolia. Jatkuva rohkaiseminen ja ohjaaminen pienestä pitäen ihmiseen tullakseen yrittäjäksi tulemiseksi voi johtaa siihen, ettei missään vaiheessa olla tyytyväisiä siihen, mitä olemme jo saavuttaneet. Kaikki se huvi ja jännitys, mitä yrittäjyykkoulutuksesta voi saada, luo paineita osalle ihmisistä taistella kaikkia todennäköisyyksiä

vastaan. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei yrittäjäyys yksinkertaisesti vaan sovi kaikille, eikä yrittäjyyttä voida nähdä yksiselitteisesti pelkästään positiivisena asiana. (Berglund, 2013, 717-731.)

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tutkimuksen metodologia kappaleessa käydään läpi tutkimuksen empiirinen tutkimusasetelma, avataan käytettyjä tutkimusmenetelmiä, kerrotaan aineistonkeruun toteutuksesta sekä analysoinnista. Lisäksi kappaleen lopussa käydään läpi tutkijan oma positio tässä tutkimuksessa. Lukijan kannalta tutkijan oman position paikantaminen on tässä tutkimuksessa tärkeää.

3.1 Aineiston esittely

Tutkimusta varten hankittu aineisto koostuu muistiinpanoista, kirjallisesta opiskelijapalautteesta, kuvamateriaalista, avoimista teemahaastatteluista sekä päiväkirjasta. Muistiinpanoja tehtiin jokaisella startup-valmennuksen tapaamiskerralla. Näitä muistiinpanoja kertyi yhteensä 32 sivua. Muistiinpanot sisältävät tapaamisissa käsitellyt asiat, osallistujamäärät sekä muita valmennuksen kannalta oleellisia huomioita. Muistiinpanojen tarkoituksena on tukea muuta valmennuksesta kerättyä aineistoa.

Lisäksi valmennuksen aikana kerättiin kuvamateriaalia tapaamisista, joka omalta osaltaan tekee selkoa sille, minkälaiselta startup-valmennus kuvien muodossa näytti. Kuvamateriaalia kertyi yhteensä 41 kuvaa, joista osa on nostettu oleellisuutensa ansiosta myös osaksi tätä tutkimusta. Visuaalinen aspekti auttaa tutkimuksen lukijaa muodostamaan omaa kokonaiskuvaansa Startup Lapland -valmennusohjelmasta.

Teemahaastatteluita järjestettiin tutkimuksen aikana yhteensä neljä kappaletta. Näistä kertyi yhteensä 158 minuuttia äänitallennetta, joka litteroitiin haastatteluaineistoksi. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 33 sivua. Haastatteluaineiston avulla pyrittiin hankkimaan henkilökohtaisempia kokemuksia valmennuksen työntekijöiltä sekä valmennukseen osallistuvilta opiskelijoilta, sellaista tietoa joka muuten olisi jäänyt taka-alalle. Teemahaastatteluilla oli valmis runko, jonka mukaan edettiin. Lisäksi jatkokysymyksien tarkoituksena oli saada tarkentavaa tietoa käsitellystä asiasta.

Kronologisesti etenevä päiväkirja koostuu 16 sivuisesta puhtaaksi kirjoitetusta materiaalista. Materiaalin tarkoituksena on tukea muuta tutkimusta varten kerättyä aineistoa. Päiväkirjan avulla seurattiin valmennuksen käytössä olleita sosiaalisen median kanavia, niiden seuraaja- ja tykkääjä määriä, yleistä aktiivisuutta sekä valmennuksen ylläpidon julkaisuja. Päiväkirjan avulla kerätty

aineisto sisältää myös tietoa siitä, mitä valmennuksen eri tapaamisissa tapahtui, tehtiin, minkälaista valmennus ja neuvonta olivat sekä päiväkirja tekee selkoa sille, millä tavalla startup-yrittäjyyttä edistettiin näiden tapaamisten aikana.

Tämän kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä Startup Lapland -valmennusohjelma piti sisällään sekä mitä käytännössä valmennusohjelman aikana tapahtui. Lisäksi tutkimuksen yhteenveto-osiossa katsotaan valmennusta jälkeenpäin kokonaisvaltaisesti, ja tehdään selkoa sille, missä asioissa valmennuksessa onnistuttiin ja mistä voitaisiin ottaa oppia uusia vastaavia valmennusohjelmia silmällä pitäen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jolloin tiedon hankinta oli luonteeltaan kokonaisvaltaista ja aineisto kerättiin luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi et al. 2009, 164).

Tutkimuksen luonteen perusteella empiriaosuuden tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tarjota tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltainen kuva. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on kuvata yhtä tapausta tai yksilöä. Case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka pyrkii hyödyntämään usein eri tavoin hankittua tietoa, jolla voidaan analysoida tiettyä spesifiä ja rajattua tapahtumaa. (Yin, 1987, 534-535.)

Tutkimustulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä on tekstin analysointia, jossa tarkastellaan tekstimuotoisiksi muutettuja aineistoja, jotka tässä tutkimuksessa olivat haastatteluja sekä havaintoja. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyrittiin rakentamaan tiivistetty kuvaus, joka kytki tutkimustulokset laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

3.1 Tutkimuksen empiirinen tutkimusasetelma

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena eli case-tutkimuksena. ”Tapaustutkimuksessa peruslähtökohtana on tuottaa tietoa erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista, ilmiöistä, prosesseista, merkityksistä ja tiedosta.” Tapauksen erityispiirteiden tutkimisesta tulee keino ymmärtää laajempaa ilmiötä, ja näin ollen tapaus ei enää ole vain ilmiön empiirinen konteksti tai rajaus. Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja se mahdollistaa uusien näkökulmien esiintuonnin. (Laine et al. 2007, 111–113.)

Tapaustutkimus on tutkimustapa sekä -strategia, jossa käytetään erilaisia aineistoja sekä menetelmiä (Laine et al. 2007, 9). Tapaustutkimus on perusteellinen ja tarkkapiirteinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Geertz, 1973, 8). Tässä tutkimuksessa oli nimenomaan tarkoitus rakentaa perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, jolloin tapaustutkimus on looginen tapa tehdä tämän kaltaista tutkimusta.

Tapaus on hyvin harvoin pelkkä empiirinen havainto. Tapaustutkimuksessa tehtyjen havaintojen pohjalta pyritään arvioimaan sitä, miten erityisten havaintojen perusteella voidaan esittää yleisempiä tulkintoja ja näkökohtia ilmiöiden luonteesta ja merkityksestä. Yksinkertaisimmillaan yksi tapaus on tutkijan kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön empiirinen konteksti eli sellainen tapahtumakulku, -aika tai -paikka, joka määrittää ilmiön erityispiirteitä ja vaihtelua. (Laine et al. 2007, 114.)

Tutkimuksen teorian keskiössä on startup-yrittäjyys aikaisemman tutkimuksen valossa. Startup-yrittäminen on maailmanlaajuisesti kovassa nosteessa oleva yrittämisen muoto, josta aikaisempaa, luotettavaa, tieteellistä tutkimusta oli saatavilla laajalti. Jonkinlaisena haasteena tutkimuksessa on löytää sellainen teoreettinen pohja tutkimukselle, että se toimii validina pohjana empiiriselle aineistolle.

3.2 Menetelmällinen lähestymistapa ja siihen liittyvä kirjallisuus

Tapaustutkimuksen lähtökohtana on ilmiö tai tapaus, joka on tutkijalle itselleen kiinnostava. Tutkijalla on usein ilmiöstä aiempaa tietämystä ja sen pohjalta muodostuu alustava tutkimusongelma. Tutkimusongelman selvittämiseksi tutkijan tulee kehittää täsmennyviä tutkimuskysymyksiä, jotka johtavat erilaisten empiiristen aineistojen äärelle. Samanaikaisesti tutkijan on pohdittava, millä keinoin tietynlainen aineisto auttaa vastaamaan tutkimuskysymykseen. Toisin sanoen, menetelmien käyttö on siis mietittävä suhteessa aineistoon, ja aineisto on kerättävä tutkimuskysymys mielessä pitäen. (Laine et al. 2007, 26.)

Tässä kyseisessä tutkimuksessa valmennusohjelma eteni vahvasti aikataulutetusti, joten pidettiin tärkeänä seurata valmennuksen jokaista vaihetta. Valmennuksen kokonaisvaltainen seuraaminen, havainnointi ja osallistuminen takasivat monipuolisen aineiston. Tuloksia analysoitaessa oli tärkeää ymmärtää rajata hankkeen kannalta epäoleellinen aineisto tutkimuksesta pois. Tapaus yhdistettynä tutkimuskohteeseen ja -kysymyksiin määrittävät sen, mitkä olivat keskeisiä aineistoja ja menetelmiä (Laine et al. 2007, 26).

3.3 Aineistonkeruu

Tapaustutkimuksen aineiston monipuolistamiseksi aineistoa kerättiin useista eri lähteistä. Valmennusohjelman havainnointi tapahtui seuraamalla viikoittain valmennusohjelman internetsivuja, toimintaa sosiaalisessa mediassa sekä kirjoittelua valmennuksen omaan blogiin. Aineistoa kerättiin useilla eri tavoilla ja useista eri lähteistä, joten aineistoa oli tärkeä käsitellä oikeaoppisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineistosta on osattava poimia toistuvasti esiintyviä asioita, jotka pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymyksiin, ja joita, myöhemmin voidaan kutsua tutkimustuloksiksi. Aineistolla pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen monipuolisesti ja laajakatseisesti, jonka yhtenä voimavarana ajatellaan olevan aineiston laajuus sekä monipuolisuus.

Aineistonkeruu tutkimuksessa toteutettiin puolen vuoden aikana alkaen lokakuusta 2015 ja päättyen maaliskuussa 2016. Teemahaastattelut järjestettiin avoimina haastatteluina, joissa haastattelija ja haastateltava olivat kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja haastattelija pyrki luomaan tilanteesta mahdollisimman luontevan ja avoimen. Avoimen keskustelun luonteenpiirteenä on se, että se muistuttaa tavallista keskustelua, eikä sen etenemistä ole lyöty lukkoon. Avoin keskustelu etenee kuitenkin tietyn aihepiirin sisällä ja paljolti haastateltavan ehdoilla. Haastattelussa on toki tarkoitus puhua tietyistä, tutkijan etukäteen suunnittelemissa, teemoista, mutta tarkkojen kysymysten sijaan avoimessa haastattelussa edetään mahdollisimman keskustelunomaisesti ja luonnollisesti antaen tilaa haastateltavan kokemuksille, tuntemuksille, muistoille, mielipiteille ja perusteluille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-36.)

Avoimen haastattelun luonteenpiirteenä on se, että haastattelija on keskustelukumppani, joka tarvittaessa ohjaa haastattelua takaisin aihepiiriin pariin. Haastattelija myös tarvittaessa voi pyytää tarkentamaan vastauksia, jotta kaikki oleellinen tieto saadaan ulos haastateltavasta. Strukturoimaton haastattelu antaa mahdollisuuden pysyä samassa teemassa pitempään, ja haastattelija voi huomioida esimerkiksi haastateltavan ahdistuneisuuden ennen teeman vaihtoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-38.)

Haastattelut toteutettiin kahdenkeskisinä keskustelutuokioina kahviloissa Rovaniemellä. Haastatteluita ei häirinnyt taustamelu tai mikään muu häiriötekijä, vaan kaikki haastattelut saatiin vietyä alusta loppuun ilman häiriötekijöitä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Ensimmäiset haastattelut järjestettiin syksyllä 2015 ja viimeiset kesäkuussa 2016. Haastatteluja tehtiin yhteensä

neljä kappaletta, joista kahdessa haastateltiin valmennuksen koordinaattoria ja kahdessa valmennukseen osallistunutta opiskelijaa.

3.4 Aineiston analysointi

Haastatteluaineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on mikä tahansa menetelmä, jonka avulla tehdään päätelmiä määrittelemällä järjestelmällisesti ja objektiivisesti sanomien spesifejä ominaisuuksia. Sisällönanalyysia ohjaavat tutkimuksen suunnitteluvaiheessa keskeisiksi havaitut käsitteet ja alkuvaiheessa asetetut hypoteesit. (Hirsjärvi & Hurme 2001,135-138.)

Sisällönanalyysi mahdollisti teemojen seuraamisen aineistolähtöisesti, teemojen ryhmittelyn sekä tutkimuskysymyksen kannalta olennaisen ja epäolennaisen tiedon erottamisen toisistaan. Sisällönanalyysin avulla tutkimuksessa löydettiin useita toistuvasti esiintyviä sanoja, joilla oli laajempi merkitys tässä tapaustutkimuksessa. Sanojen jaottelu laajempien pääteemojen sisälle auttoi muodostamaan selkeän kokonaiskuvan siitä, mitkä tekijät, joko edistävät tai estävät startup-kulttuuria.

Tutkimuskysymykseen vastaaminen aineiston avulla osallistui muutaman teeman kohdalla haasteelliseksi, koska osa teemoista laajemmin tarkasteltuna sekä edistivät, että estivät startup-kulttuuria. Rajaveto kategorioinnissa tehtiin puhtaasti laskemalla määrällisesti teeman sisällä, onko edistäviä tekijöitä enemmän kuin estäviä – ja päinvastoin. Rajaamalla tutkimuskysymys pelkästään, joko edistäviin tai estäviin tekijöihin startup-kulttuurin kannalta selkeytti tutkimuksen kulkua haluttuun suuntaan – ja toisaalta epäolennaisuuksien karsimista.

3.5 Tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön sekä tutkimusetiikka

Tutkijaposition määrittelemine ja paikantaminen olivat tässä tutkimuksessa haasteellista. Tutkija toimi valmennusohjelmassa havainnoijana, joka seurasi toimintaa, teki havaintoja ja rakensi niiden pohjalta aineistoa, jota käytettiin tutkimuksessa. Toisaalta, tutkija osallistui myös itse valmennusohjelmaan, joka omalta osaltaan vaikutti valmennukseen ja siitä saataviin tuloksiin.

Tutkijana valmennusohjelmaa ei pysty katsomaan täysin objektiivisesti, vaan tutkijan oma rooli valmennukseen osallistuvana opiskelijana vaikutti omalta osaltaan aineistoon. Valmennusohjelmaan osallistui lisäksi useita tutkijalle entuudestaan tuttuja ihmisiä. Aineistonkeruuseen tämän ei koettu vaikuttavan, päinvastoin, tutkimuksessa uskottiin sen olevan enemmän mahdollisuus saada etenkin haastatteluista luonnollisia ja rehellisiä vastauksia, jotka menivät hieman pintapuolista haastattelua syvemmälle.

Tutkimuksessa uskotaan kuitenkin, että auki kirjoittamalla tutkijan oma positio tutkimuksen luotettavuus säilyi. Tässä tutkimuksessa ei ollut liikesalaisuuksia, eikä kenenkään anonymiteettiä tarvinnut erikseen suojata, joten kaikki tutkimuskohteesta saatavissa ollut aineisto oli sellaisenaan käytettävissä. Tutkimuseettisesti tässä tutkimuksessa oli oleellista noudattaa hyvää tieteellistä tapaa, jossa olennaista on rehellisyys, tarkkuus ja huolellisuus (Karjalainen et al, 2002, 5).

Tutkimusta tehdessä on kiinnitetty huomiota tutkimuksen hyvien eettisten peruseriaatteiden noudattamiseen. Tutkimus on tehty avoimesti, salaamatta omaa identiteettiä sekä siten, ettei se vahingoita ketään tai mitään. Tutkimuksessa tehdyistä haastatteluista pystyy toki tunnistamaan järjestäneen tahon, mutta tämä oli tietoinen valinta ja siihen oli selkeä suostumus. Opiskelijahaastattelut on salattu, eikä niistä pystytä opiskelijoita tunnistamaan. Lisäksi ennen tutkimuksen aloittamista, kaikilta tutkimukseen osallistuneilta on kysytty suostumus, eikä kieltäytyneitä ilmennyt, joten aineistonkeruu sen puolesta oli tutkimuksen tekemisen kannalta vaivatonta. Tutkimus oli eettisyyden kannalta helppo toteuttaa, koska tutkimustulosten joukosta ei tarvinnut muuttaa tai poistaa mitään, koska esimerkiksi liikesalaisuuksia ei aineistonkeruussa tullut esille.

4 STARTUP-VALMENNUSOHJELMA

Tässä luvussa esitellään valmennusohjelma yksityiskohtaisesti ja käydään läpi intensiivijakson kulku kronologisessa järjestyksessä. Seuraavassa kappaleessa esitellään myös tutkimusaineisto, johon myöhemmin tehtävät johtopäätökset perustuvat. Työn empiirinen osuus perustuu haastatteluihin, muistiinpanoihin sekä graafiseen materiaaliin.

4.1 Valmennuksen ennakoasetelma

Startup Lapland -valmennusohjelman ensisijaisena tavoitteena on edistää startup-kulttuuria ja uudenlaista yrittäjyysajattelua Lapissa. Lappi tarvitsee uudenlaista yrittäjyysosaamista ja uusia näkökulmia, jotta globaalin toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin voidaan vastata tehokkaasti ja proaktiivisesti (Startup Lapland, 2016). Valmennusohjelmaa on suunniteltu kesän ja syksyn 2015 aikana ja siihen liittyvä opiskelijarekrytointi on toteutettu loppuvuoden 2015 aikana.

Startup Lapland -valmennuksessa on tarkoitus edistää startup-yrittäjyyttä Lapin korkeakoulukonsernissa. Idea hankkeen toteuttamisesta on lähtenyt liikkeelle aikaisemmista yrittäjyyteen liittyvistä hankkeista korkeakoulukonsernissa, ja etenkin siitä, että Lapista puuttuu lähes kokonaan startup-yrittäjyyteen valmentava opiskelu. Molemmissa korkeakouluissa on aikaisemmin ollut kursseja, jotka liittyvät yrittäjyyteen, mutta muualla Suomessa on järjestetty myös erilaisia startup-yrittäjyyteen liittyviä hankkeita sekä valmennusohjelmia jo useita vuosia. Tiedusteltuani hankekoordinaattorilta nykyistä startup-kulttuuriamme Lapin alueella nousi selkeästi esille se tosiseikka, että Pohjois-Suomessa startup-kulttuuria ei käytännössä vielä ole.

”Näkymätön. Just tässä oon sitä kartoittanut, ja jos on, ja kun onkin toimijoita, niin ne on sillä tavalla piilossa, että jos esimerkiksi googlettaa Pohjois-Suomesta startup-yrittäjiä, niin ei löydy muuta kuin meidän hanke ja yksi henkilö, jonka sukunimi on Lappi, ja joka toimii jossain startup-genressä. Eli voidaan sanoa, ettei täällä senkään perusteella ole minkäänlaista startup-kulttuuria.”

(Hankekoordinaattori, 2015)

Valmennusohjelman nähtiin vastaavaan myös siihen haasteeseen, että korkeakoulujen sekä yritysten välinen yhteistyö on ollut aikaisemmin hyvin yksisuuntaista. Korkeakoulujen suunnasta on oltu hyvinkin aktiivisia yritysten suuntaan, mutta yritysten kiinnostus yhteistyöhön on ollut valitettavan vähäistä vuosien varrella. Lisäksi yrityksillä on ollut haasteellista löytää korkeakoulujen sisältä oikeaa kanavaa toimeksiantojensa tarjoamiseen. Hankkeen tavoitteena oli lisätä omalta osaltaan myös yritysten ja korkeakoulujen välistä yhteistyötä.

”Yritysten kanssa tehty yhteistyö on ollut pikkuisen sellaista yksisuuntaista. Korkeakouluista on kyllä tarjottu juttuja yrityksille, mutta harvoin niihin on tartuttu. Ja sitten sellaista palautetta oon saanut yrityksiltä, että ku ois tavallaan joku toimeksianto opiskelijoille, niin yritykset ei tiää oikeen mitä kautta heidän pitäisi olla yhteydessä korkeakouluihin. Ei oo sellaista selkeätä kanavaa yritysten ja korkeakoulujen välissä.”

(Hankekoodinaattori, 2015)

Idea hankkeen toteuttamisesta on lähtenyt korkeakoulujen työntekijöiden suunnasta. Hankekoordinaattorit ovat tarkastelleet aikaisemmin muilla paikkakunnilla toteutettuja vastaavia hankkeita ja todenneet, että tällainen startup-yrittäjäyshanke olisi mahdollista toteuttaa myös Pohjois-Suomessa. Valmennusohjelman ohjaajat ovat seuranneet ennen tätä valmennusta mm. Mikkelissä toteutettuja vastaavia startup-valmennusohjelmia ja sieltä saadut kokemukset ovat auttaneet suunnittelemaan myös oman valmennuksen sisältöä ja toteutustapaa.

”Tämä koko hankeidea, tai tämä koko prosessi, on lähtenyt liikkeelle jo yli vuosi sitten, kun meillä oli sellainen Unelmatehdas, jossa yksi tämän hankkeen ohjaajista työskenteli. Koettiin että tällainen pitäisi saada toteutettua myös täällä Rovaniemellä. Esimerkiksi Mikkelissä on suurin piirtein yhtä paljon ihmisiä kuin täällä. Siellä on takana kolme kierrosta, ja mitä me siellä oltiin, niin sieltä saadut kokemukset olivat tosi hyviä. Aloitussiikonlopussa yksikin ryhmä sai jo ensimmäiset konkreettiset asiakkaat, joka oli niinku tosi hieno juttu.”

(Hankekoordinaattori, 2015)

Valmennusohjelmaa markkinoitiin useissa eri kanavissa, jotta tieto siitä leviäisi mahdollisimman hyvin opiskelijoiden keskuuteen. Tietoa hankkeesta levitettiin sosiaalisessa mediassa (Facebook & Twitter), hankkeella oli omat internetsivut sekä blogi, sekä lisäksi tietoa hankkeesta levitti muutamat opettajat korkeakoulujen sisällä. Lisäksi jonkin verran sähköpostimarkkinointia hyödynnettiin osana opiskelijarekrytointia hankkeeseen.

Hankkeen rekrytoinnissa korostettiin sitä, että opiskelijoilta vaaditaan asennetta ja halua haastaa itsensä täysin uudenlaisessa yrittäjyys-hankkeessa. Lokakuun alussa hankkeeseen oli saatu rekrytoitua kaksikymmentä opiskelijaa, joista pieni enemmistö yliopisto-opiskelijoita, joka yllätti hieman hankekoordinaattorinkin. Hankkeen ensimmäisellä kierroksella ei opiskelijoita karsittu pois, koska ilmoittautuneita hankkeeseen ei ollut liikaa.

”Mä olin aika iloinen että oli aika paljon noita yliopisto-opiskelijoita myöskin että ehkäpä se nyt on lyönyt läpi se ajatus, että yliopistollakin ollaan kiinnostuneita yrittäjyydestä yli tiedekuntarajojen Me ollaan lähetty siitä että pitäis olla aika innostunut siitä omasta asiasta, et sitten jos joudutaan karsimaan ja rankkaamaan, niin kyl me ensimmäisenä sellaiset vähän hällä väliä – asenteella olevat karsitaan pois.”

(Hankekoordinaattori, 2015)

Hankkeen rahoittajana toimii EU (Euroopan sosiaalirahasto ESR), joka mahdollisti mm. ulkopuoliset asiantuntijaostot, vierailu Oulussa järjestettävään Polar Bear Pitching – tapahtumaan sekä riittävän määrän ohjaajia hankkeeseen. Rahoituksen avulla hankkeeseen saatiin myös mukaan kokeneita yrittäjiä, jotka omalla panoksellaan pystyivät neuvomaan, opastamaan ja ohjaamaan tiimejä ideoidensa kanssa.

”Kyllä se mahdollistaa esimerkiksi matkustamista. Mun ajatushan lähti siitä että jos me saatais jengiä käymään vaikka jossain muissa hautomoissa tai muissa startup-tapahtumissa. Tosi suuri osa siitä on varattu matkakuluihin. Tarkoituksena on osallistua Polar Beariin ja sittenhän se myös mahdollistaa sen, että voidaan pyytää asiantuntijoita puhumaan opettajien lisäksi.”

(Hankekoordinaattori, 2015)

4.2 Startup-valmennuksen intensiivijakso

Startup-valmennuksen intensiivijaksoa pohjustettiin 15. joulukuuta 2015 järjestetyllä verkkoluennolla. Verkkoluennolle osallistui arviolta 15 opiskelijaa. Verkkoluennolla pohjustettiin mm. sitä, mitä valmennukseen osallistuvilta odotetaan ja mitä valmennus kaiken kaikkiaan pitää sisällään. Valmennukseen osallistuvilta opiskelijoilta ei odotettu omaa ideaa, vaan hankkeella olisi tarjota myös opiskelijoille, mikäli oma idea alkuvaiheessa vielä uupuu. Toki korostettiin sitä, että oma idea olisi hyvä olla jo siinä vaiheessa, kun hankkeeseen tullaan. Verkkoluento oli luonteeltaan hyvin yksisuuntainen, jossa valmennuksen pääkoordinaattori kertoi tulevasta ja siitä, mitä opiskelijoilta odotetaan. Verkkoluennolla käsiteltiin jo hieman startup-yrittäjyyttä pohjustamalla sitä, mitä startup-yrittäjyys perusperiaatteiltaan pitää sisällään.

Verkkoluennon jälkeen seuraava valmennuksen tiimoilta järjestetty tapahtuma oli 21. tammikuuta järjestetty kickoff-tapahtuma. Kickoff-tapahtumassa oli paikalla keskimäärin 15 opiskelijaa, joista osa saapui myöhemmin tapahtumaan. Tapahtuman pääteemana oli esitellä startup-yrittäjyyttä. Tapahtumaan oli pyydetty Sami Kuusela, joka yleisesti tunnetaan yrittäjänä, joka puhuu startup-yrittäjyyden puolesta, ja on itse perustanut useita startup-yrityksiä. Kuusela puhui hyvin innostavaan sävyyn startup-yrittäjyydestä, mutta toi luennossaan esille myös startup-yrittäjyyden nurjat puolet. Kuusela kertoi luentonsa alussa perinteisestä yrittäjyydestä, josta sitten pikkuhiljaa siirryttiin enemmän käsittelemään startup-yrittäjyyttä (KUVA 1).

”Perinteinen yrittäjyys nähdään sellaisena vaarallisena, et muista josset täytä sitä ja tätä lippulappua, niin verottaja tulee ja vie sut vankilaan. Ja et ei se oo helppoa ku oot ensimmäisen kerran menestynyt, niin nurkan takana vaanii kuolemanlaakso. Ja tälläsiä termejä on koko yrittäjyyskeskustelu täynnä, et kerrotaan siitä miksi ei kannate perustaa yritystä.”

(Sami Kuusela, 2016)



KUVA 1 Startup Lapland -hankkeen aloitustapahtuma (Henri Rautio, 2016)

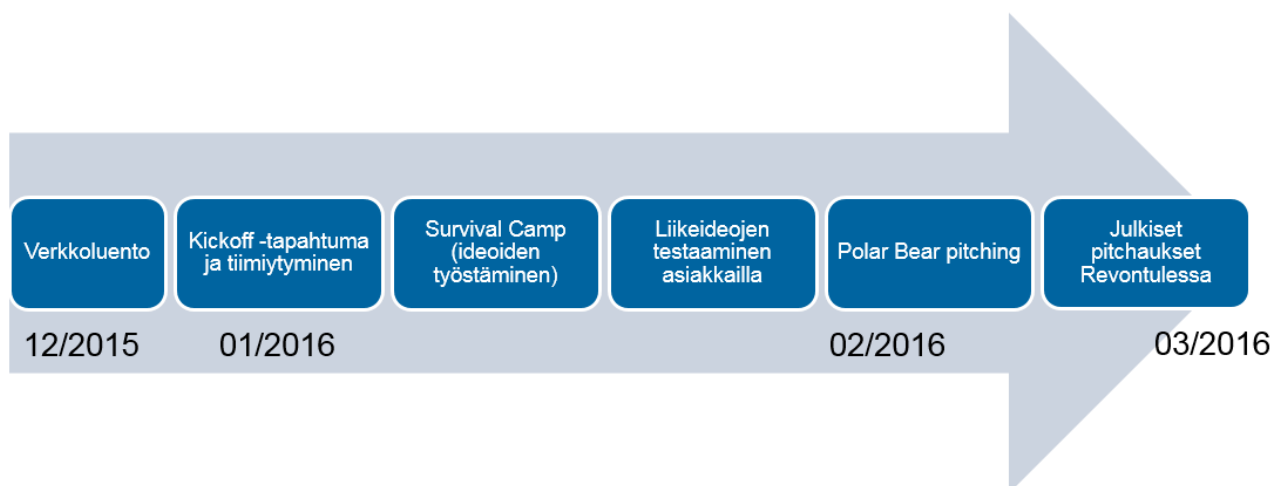
Kuuselan luento oli pääpiirteittäin inspiroiva, ajatuksia herättävä ja omalla tavallaan erilainen. Erilaisuus kumpuaa siitä, että Kuusela viesti omalla kehonkielellään siitä, mistä startup-yrittäjyydessä on kyse. Startup-yrittäjyys ei Kuuselan mukaan ole vanhanaikaista, byrokraattista ja jäykkää yrittäjyyttä, vaan startup-yrittäjyydessä korostuu mene ja tee -asenne. Tällä asenteella tarkoitetaan sitä, että startup-yrittäjyydessä ei pelätä epäonnistumisia, vaan kuunnellaan asiakkaiden toivomuksia ja muutetaan yrityksen tuottamaa palvelua tai tuotetta asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Kuuselan mukaan startup-yrityksissä ei tarvita pukua käyttäviä niuhottajia, vaan startup-piireissä on jopa suotavaa tulla töihin hieman rennommissa vaatteissa. Tämä Kuuselan mukaan kuvastaa sitä, että startup-piireissä keskitytään oleelliseen jättämällä kaikenlainen ylimääräinen pois.

Valmennukseen otettujen opiskelijoiden odotukset olivat kovin erilaisia. Osalla opiskelijoista oli idea tullessaan valmennukseen ja sitä kautta idean kehittämisen suunta oli selkeä. Osalla opiskelijoista ei taas ollut valmiina ideaa, joten sellaiset henkilöt sijoitettiin muihin ryhmiin oman osaamisensa perusteella. Osalle opiskelijoista valmennus auttoi kehittämään omaa ideaa, osalle opiskelijoista syy osallistua valmennukseen oli alkuvaiheessa lähinnä tutustua startup-yrittäjyyteen.

”Mun mielestä valmennus oli alkuvaiheessa hyvin järjestetty. Et sai tulla mukaan vaikei ollut varsinaista omaa ideaa. Tossa kuitenkin näki mitä toi startup-setti on, ja miten sellaisen saa perustettua, ja mitä se sit myös vaatii.

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

Valmennusohjelman aikataulus oli järjestetty loogisesti ja selkeästi. Ryhmien tarkoituksena oli muokata idea esityskelpoiseksi ainoastaan yhdessä kuukaudessa.



Kuvio 5: Startup Lapland -valmennusohjelman aikataulus

4.3.1 Tiimiytyminen

Startup-yrittäjyyden keskeisimpiä teemoja on löytää oikeanlainen tiimi. Tiimiytyminen toteutettiin samassa kick off -tapahtumassa, jossa oli luennoitsijoiden lisäksi noin kaksikymmentä opiskelijaa luennoitsijoiden ja ohjaajien lisäksi. Luennolla korostettiin, että tiimin tulee olla oikean suuruinen, tiimissä tulee olla riittävä määrä osaamista eri aloilta, sekä tiimin yhteishengen tulee palvella yhteisen idean tehokasta eteenpäin viemistä. Startup Lapland -valmennusohjelmassa tiimiytyminen

tapahtui omien vahvuusalueiden kautta. Jokaiseen ryhmään pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolista osaamista.

Tiimeihin pyrittiin löytämään osaamista seuraavista osaamisluokista:

- A) Markkinointi / myynti / viestintä
- B) Tuotekehitys
- C) IT / koodaus
- D) Talous / business osaaminen / juridiikka
- E) Graafinen / visuaalinen osaaminen
- F) Materiaali- / valmistusosaaminen

Osaamisen hyödyntäminen tiimien muodostamisessa toteutettiin niin, että jokainen opiskelija sai kolme ääntä, joilla he kukin valitsivat itselleen kolme vahvinta osaamisluokkaa vahvimmasta heikoimpaan. Tiimien rakentamisessa hyödynnettiin näitä opiskelijoiden valitsemia osaamisluokkia, niin että jokaiseen tiimiin tuli osaamista jokaisesta osaamisluokasta. Tällä varmistettiin mahdollisimman laaja osaamis pohja jokaiseen tiimiin ja siinä onnistuttiin pääosin hyvin.

”Ja muistakaa. Startup-ideoita syttyy ja sammuu varmasti tuon tuosta. Alkuun teillä on ryhmänne kanssa mahdollisuus miettiä, onko tämä juuri se idea minkä haluatte viedä loppuun saakka. Olkoot ideanne mikä tahansa, tämä valmennusohjelma haastaa teitä varmasti ja opitte paljon”

(Valmennukseen osallistunut ohjaaja, 2016)

Tiimit saatiinkin muodostettua jo ensimmäisessä kickoff-tapahtumassa, vaikkakin osa hankkeeseen myöhemmin liittyneistä opiskelijoista liittyi tiimeihin jälkikäteen. Ryhmiä muodostui loppujen lopuksi kuusi kappaletta ja niissä oli kahdesta viiteen henkilöä jokaisessa. Ilman ideaa hankkeeseen tulleet opiskelijat sijoitettiin oman osaamisensa perusteella muihin ryhmiin. Hankkeeseen osallistui loppujen lopuksi noin kaksikymmentä opiskelijaa, joista osa jäi syystä tai toisesta valmennuksen aikana pois.

Sellaiset opiskelijat, joilla oli jo tullessaan hankkeeseen oma idea, vaikuttivat määrätietoisemmilta heti alusta lähtien verrattuna sellaisiin, jotka liitettiin ”ulkopuolisina” muihin ryhmiin. Tiimiytymisvaiheessa oli tärkeää, että tehtiin selväksi kaikille se, mistä on oikeasti kyse ideassa ja

siihen liittyvissä seikoissa. Useimmissa ryhmissä vetovastuun otti idean hankkeeseen tuonut opiskelija, joka perehdytti muita tiimiläisiä idean tiimoilta.

”Hanke lähti käyntiin ihan hyvin. Siinä ois voinut ehkä olla enemmän niitä ideoita, mutta tällai ku itellä oli valmis idea, niin ei se sillai haitannut. Ihan hyvin se meni tälleen omalla idealla. Ja jos ei ois ollut omaa ideaa, niin se ois ollut vähän huono se alku.”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

4.3.2 Ideasta liiketoiminnaksi

Startup-valmennuksen Survival Camp -viikonloppu järjestettiin tammikuun 2016 lopulla (KUVA 2). Viikonlopun vetäjänä oli paikallinen yrittäjä, jonka osaaminen oli käytettävissä koko valmennuksen ajan. Survival Camp -viikonloppuun osallistui keskimäärin kaksitoista opiskelijaa. Viikonlopun tavoitteena oli, että ryhmät alkavat testata ja rakentaa ideoansa kohti varsinaista liiketoimintaa. Viikonlopun aikana ideoita alettiin muuttaa varsinaiseksi liiketoiminnaksi. Ryhmät alkoivat tehdä ideoidensa ympärille mm. internetsivuja (landing pages) sekä sosiaaliseen mediaan levitettiin tietoa liikeideasta. Tämän tarkoituksena oli se, että pyritään löytämään ideoille, jotka pääasiassa olivat palveluita, konkreettisia asiakkaita.

”Idea on idea, niin kauan kuin sillä ei ole ensimmäistäkään asiakasta. Jalkautukaa kaupungille ja kysykää ihmisiltä, olisivatko he oikeasti valmiita maksamaan palvelusta tai tuotteesta. Tällä tavalla te saatte selville se, onko ideassa oikeasti potentiaalia.”

(Valmennukseen osallistunut ohjaaja, 2016)

Se että ryhmät ”pakotettiin” testaamaan liikeideaansa tavallisilla kuluttajilla – mahdollisilla tulevilla asiakkailta, auttoi ryhmiä miettimään ideoitansa täysin uudelta kantilta. Miten ideasta saadaan oikeasti myyvä? Mikä ratkaisee sen, ostaako asiakas palvelun vai ei? Intensiivi viikonlopun aikana usean ryhmän näkemys ideansa kehittämisestä alkoikin pikkuhiljaa selkiintyä, kun palautetta oli saatu mahdollisilta asiakkailta.



KUVA 2 Startup Survival Camp 30-31.1.2016 (Startup Lapland, 2016)

4.3.3 Idean testaaminen asiakkailla

Moni opiskelija joutuikin siirtymään epämukavuusalueelle, kun omaa ideaa lähdettiin testaamaan turuille ja toreille, oikeiden asiakkaiden keskuuteen. Ideaa testattiin konkreettisesti mahdollisten asiakkaiden keskuudessa useaan otteeseen. Valmennuksessa korostettiin useaan otteeseen sitä, että ideaa kehittäessä tulee kuunnella asiakkaiden näkemyksiä, koska he loppupeleissä kuitenkin ovat ne, jotka joko ostavat palvelun tai tuotteen tai eivät osta. Opiskelijat aktivoituivat tässä vaiheessa jalkautumalla kaupungille, perustamalla sosiaalisen median sivuja yrityksilleen sekä tekemällä erilaisia sähköisiä kyselylomakkeita, joiden ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää liikeideansa kiinnostavuutta. Tiimit saivat palautetta liikeideasta runsaasti, joka nähtiin positiivisena ja hiukan yllätyksellisenäkin asiana.

jakoi linkin.

30. tammikuuta 2016 · Rovaniemi

Hei,

Olemme perustamassa startup-yritystä, jossa kuluttajat voisivat palkata opiskelijoita erilaisiin arkipäiväisiin työtehtäviin. Olisitko sinä valmis työllistämään opiskelijan esimerkiksi lumenluontiin tai siivoamaan asuntosi itse määrittelemääsi korvausta vastaan?

Kartoitamme allaolevan kyselyn avulla yleistä kiinnostusta tällaista palvelua kohtaan. Palvelusta kiinnostuneita pyydämme ystävällisesti vastaamaan tähän lyhyeen kyselyyn, joka auttaa meitä palvelun kehittämisessä.

Kiitos!

Kuluttaja - työllistä opiskelija edullisesti arkipäiväisiin työtehtäviin

Olitko valmis työllistämään opiskelijan pieniin kotitöihin itse määrittelemääsi korvausta vastaan?

Kyllä
 En
 Ehkä

Mitä olisit valmis maksamaan opiskelijalle tunnin työstä?

7-10€
 11-15€
 16-20€

Kuluttaja - työllistä opiskelija edullisesti arkipäiväisiin työtehtäviin

DOCS.GOOGLE.COM

Tykkää **Kommentoi** **Jaa**

ja 91 muuta

Kiitos vastanneille! Palvelulle on selkeästi kysyntää 😊

Tykkää · Vastaa · 1 · 30. tammikuuta 2016 kello 22:59

Menestystä uudelle yritykselle!

Tykkää · Vastaa · 1 · 1. helmikuuta 2016 kello 9:56

Kunhan maksatte "opiskelijoille" tarpeeksi niin tykkään.

Tykkää · Vastaa · 1. helmikuuta 2016 kello 12:12

Liikeidean testaaminen sosiaalisessa mediassa. (Henri Rautio, 2016)

Valmennukseen osallistuneet opiskelijat kokivatkin asiakkaiden keskuuteen menemisen jokseenkin pelottavana, mutta jälkeensä suurin osa näki asian ehdottomasti positiivisena. Opiskelijat huomasivat, että startup-kulttuuriin kuuluu epämurkavuusalueella työskentely, jonka ansiosta

tapahtuu yleensä hyviä asioita, jotka auttavat jalostamaan omaa liikeideaansa enemmän asiakaskeskeiseen suuntaan.

”Kyllähän se oli aika jännä mennä ihmisiltä kyselemään, mitä mieltä he ovat meidän palvelusta, mut sieltä saadut kokemukset auttoivat kyllä meitä ajattelemaan uudesta, asiakkaan, näkökulmasta tätä meidän juttua.”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

4.3.4 Idean myyminen asiakkaille (pitchaus)

Startup-yrittäjyydessä on pohjimmiltaan kyse oman liikeidean myymisestä asiakkaille ja mahdollisille sijoittajille. Valmennukseen osallistuneet opiskelijat esittelivät useaan otteeseen omaa liikeideaansa pitchaamalla. Esiintymisen harjoittelu olikin yksi valmennuksen pääteemoista, koska vakuuttava esiintyminen luo myös omalta osaltaan luotettavuutta yrityksen tarjoamaa palvelua tai tuotetta kohtaan. Valmennuksessa opiskelijat joutuivat esiintymään useaan otteeseen, mikä näkyi selvästi itsevarmuuden karttumisena valmennuksen edetessä.

Valmennuksen aikana karttunut kokemus esiintymisestä paransi monella tapaa oppilaiden valmiuksia esitellä omaa eritysideaansa. Valmennuksen alkuvaiheessa pienelle yleisölle pidetyt esitykset olivat varsin vaatimattomia suhteessa niihin esityksiin, jotka pidettiin valmennuksen huipentumistapahtumassa Kauppakeskus Revontulella 26.2.2016 satapäiselle yleisölle (KUVA 3). Viimeisenä päivänä varmasti moni valmennukseen osallistuneista oppilaista ylitti itsensä ja tästä esiintymisestä saadut kokemukset auttavat heitä esiintymään tulevaisuudessa.

”Mua kyllä jännitti aika paljon mennä siellä kauppakeskuksessa pitämään sitä esitystä, mut mun mielestä se meni sit tosi hyvin kuitenkin. Just tolleen sitä oppii, ku joutuu meneen ihmisten eteen puhumaan.”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)



KUVA 3 Liikeideoiden esittelytilaisuus Kauppakeskus Revontulussa 26.2.2016 (Startup Lapland, 2016)

4.2.5 Valmennuksen ohjaus

Startup Lapland -valmennuksen aikana opiskelijoilla oli käytettävissä monialaista sekä -näkökulmaista ohjausta. Valmennuksessa aktiivisesta ohjauksesta vastasivat Lapin korkeakoulukonsernin opettajat, joilta valmennettavat saivat aktiivisesti tukea sekä ohjausta. Lisäksi hankkeeseen oli palkattu kaksi ulkopuolista, yrittäjätaustaista, ohjaajaa (Sami Kuusela & Heidi Alariesto). Kuuselan rooli korostui valmennuksen alku- sekä loppuvaiheessa. Kuusela oli käynnistämässä valmennusta kickoff-päivän aikana 19.1.2016 sekä valmennuksen loppuvaiheessa

Kuusela auttoi viilaamaan tiimien pitchauksia lopulliseen muotoonsa. Kuuselan rooli oli pääasiassa startup-hengen luominen tiimeihin sekä avata sitä, mitä startup-yrittäjyys oikeasti on.

Heidi Alarieston rooli korostui valmennuksen intensiiviviikonlopun aikana, jolloin tiimien toiminta potkaistiin toden teolla käyntiin. Alariesto tarjosi yrittäjähenkistä osaamistaan koko valmennuksen ajan käytettäväksi. Alarieston ohjaus oli hyvin käytännönläheistä. Tiimit saivat Alariestolta intensiiviviikonlopun aikana konkreettisia tehtäviä, joiden perimmäisenä tarkoituksena oli alkuvaiheessa testata ideoita ihmisten keskuudessa, jotta tiimit pystyivät muodostamaan käsityksen siitä, onko heidän tarjoamalleen tuotteelle tai palvelulle oikeasti kysyntää. Valmennuksen keski- ja loppuvaiheessa Alariesto oli enemmän tukena sekä neuvonantajana.

Valmennuksen aikana opiskelijat saivat ohjausta myös tietotekniseen osaamiseen, sisällöntuotantoon, sosiaalisen median hyödyntämiseen markkinoinnissa sekä ideoita laskelmoitiin myös rahoituksen näkökulmasta. Valmennuksen pääohjaajat olivat aktiivisesti mukana koko valmennuksen ajan, joka mahdollisti ohjauksen ja tuensaamisen koko valmennuksen ajan lähes kellonajasta riippumatta. Valmennuksen alkuvaiheessa oli ajatuksena, että tiimit saisivat tukea tarvittaessa myös koodaukseen sekä lainopillisiin näkökulmiin, mutta niiden osalta ohjaus ja tuki jäivät toteutumatta.

4.2.6 Polar Bear Pitching -tapahtuma Oulussa

Korkeakouluvetoisen startup-yrittäjyyden pohjoisraja on ennen valmennusta kulkenut Oulun korkeudella ja vuosittain Oulussa järjestetään Polar Bear Pitching -tapahtuma, jossa startup-yrittäjät saavat esitellä sijoittajille pohjoissuomalaiseen tyyliin avannosta käsin omaa liikeideaansa. Startup Lapland -valmennusohjelmaan osallistuneet oppilaat saivat osallistua 11.2–12.2.2016 kaksipäiväiseen Oulun vierailuun, jonka ensimmäisenä päivänä osallistuttiin Northern Service Day sekä pitchaus-tapahtumaan ja toisena päivänä tutustuttiin Oulussa sijaitsevaan yrityshautomoon, jonka tehtävänä on edistää oululaista korkeakouluvetoista yrittäjyyttä.

Opiskelijat kokivat, että he saivat Oulun vierailun aikana paljon tärkeää informaatiota, mutta välillä tieto oli ehkä jopa liian yksityiskohtaista (Opiskelijapalaute, 2016). Vierailun tärkeimpänä oppina oppilaat näkivät sen, kuinka vakuuttavasti ja innostuneesti startup-yrittäjät esittelivät omaa liikeideaansa avannosta käsin. Kyseisistä pitchaajista paistoi ulospäin oma innostuneisuus sekä viimeiseen asti hiotut englanninkieliset pitchaukset.

”Oli hienoa nähdä siellä Polar Bear -tapahtumassa se kuinka innostuneita ne yrittäjät olivat niistä omista ideoistaan, ja sit se, että ne oli niin hyvin opeteltu ne puheet ulkoa, ettei edes se jääkylmä vesi haitannut oikeastaan juuri yhtään sitä esiintymistä.”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

4.4 Valmennuksen yhteenveto

ESR-rahoitteinen Startup Lapland -valmennusohjelma toteutettiin vuoden 2016 alkupuoliskolla ensimmäistä kertaa tämänkaltaisessa muodossaan. Valmennuksen kickoff-tilaisuuteen osallistui noin 15 opiskelijaa, joista muutama jättäytyi valmennuksen aikana siitä pois. Valmennuksen alkuperäistavoitteena oli tutustuttaa valmennukseen osallistuvat opiskelijat startup-yrittäjyyden maailmaan sekä lähteä kehittämään omaa ideaa osana startup-timiä. Valmennukseen tullessa ei ollut välttämätöntä omistaa omaa ideaa, vaan ideoita tuli myös annettuina sekä ilman ideaa vailla olevat opiskelijat pystyivät liittymään idean omaaviin tiimeihin.

Haastatteluaineiston sekä omien empiiristen havaintojen perusteella valmennukseen osallistuvia opiskelijoita olisi voinut olla enemmän. Pääsyyinä vähäiseen osallistujamäärään nähtiin markkinoinnissa epäonnistuminen – vain harvat Lapin korkeakoulukonsernin sisällä saivat tiedon valmennuksesta, ja ne jotka saivat tiedon, saivat sen pääsääntöisesti epävirallisista kanavista pitkin. Valmennukseen osallistui paljon ohjaajia, joista osa jäi valmennuksessa hieman taka-alalle. Pääsyyinä kerätyn aineiston perusteella tähän oli se, että ohjaajia oli suhteessa opiskelijoihin hyvin paljon.

”No ensinnäkin markkinoisin sitä paremmin, koska juuri kukaan siitä ei tiennyt. Koska just jos mainitsi jollekin et on mukana tollaisessa hankkeessa, niin se oli tosi vieras kaikille. Et meilki se oli sillai et siitä yks opettaja kerto pienelle ryhmälle, niin se ei nyt hirveästi auta. Ja sit joku sano et oli saanu sähköpostia näistä jutuista. Mä en muista itse et olisin saanut, mut emmä sit tiä onko se kaikista paras keino edes markkinoida, ku sieltä tulee kaikkea sähköpostia, et ne menee suoraan roskakorii monella. Ja sit sinne pitäis saada enemmän ihmisiä osallistumaan. Et ehkä se jos sitä markkinoi paremmin, niin se hoitaa sen puolen.”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

Toisaalta vaikka ohjausta oli määrällisesti paljon tarjolla, laadullisesti se ei pystynyt tarjoamaan sitä apua opiskelijoille, mitä he olisivat kaivanneet valmennuksen aikana. Usean tiimin liikeidea olisi vaatinut it-osaamista, koska kehitteillä oli mobiilisovellus, joka olisi vaatinut koodausosaamista. Lisäksi useissa tapaamisissa opiskelijat esittivät ohjaajille lainopilliseen osaamiseen liittyviä kysymyksiä, joihin suoralta kädeltä ei vastausta löytynyt.

”No siinä vois olla enemmän asiantuntijoita sillai että, siellä kävis esimerkiksi yhdessä tapaamisessa lakimies, et siltä vois kysyä asioita. Mut se tuntu olevan aika monelle ongelma, et ois ollu hyvä jos ois ollut joku lakimies auttamassa sen puolen asioissa.. Sit ku meilläki oli se oma idea, niin me oltais kyllä tarvittu it-osaamista, ku eihä me sillee tiedetty et mitä tollasen toteuttaminen oikeasti vaatii. Niin se ois kyl ollu hyvä, et ois ollu joku, joka antaa sen puolen neuvoja.”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

Valmennus toteutettiin reilun kuukauden mittaisena intensiivisenä jaksena, jossa omaa ideaa vietiin vauhdilla eteenpäin aina tiimiytymisestä Kauppakeskus Revontuleessa tapahtuneeseen pitchaukseen saakka. Valmennuksen aikana opiskelijat oppivat sitä, mitä startup-yrittäjyys vaatii, minkälaista työskentely osana startup-tiimiä on sekä yrittäjyyden monet puolet tulivat varmasti hyvin kaikille esille. Valmennus sisälsi myös vierailun Oulussa järjestetyssä Polar Bear Pitching -tapahtumassa, joka konkretisoi opiskelijoille startup-yrittäjyyttä. Haastatteluaineiston ja oman empirian perusteella valmennuksen yleinen ilmapiiri oli hyvä, mutta osalla tiimeistä tiimihenki rakoili valmennuksen aikana.

”No osassa tiimeistä oli hyvä tiimihenki, mut osassa ei. Osa porukasta oli selkeesti motivoituneempia ja innovatiivisempia ku toiset, mutta muuten kyllä ilmapiiri oli ihan hyvä”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

”Se näkyi [startup-henki] mun mielestä semmosena periksiantamattomuutena, että tietysti niitäkin on jotka luovuttaa, ja sit toisaalta on niitä, jotka joutuvat haastavaan tiimiin, niin ne silti vetää urakan maaliin saakka. Sit sellainen tietynlainen oma-aloitteisuus näkyi selkeästi, ettei pelätä ottaa yhteyttä eri paikkoihin haettaessa ratkaisuja.”

(Hankekoordinaattori, 2016)

Valmennuksen aikana ideaa pohdittiin mm. rahoituksen ja markkinoinnin näkökulmasta, joka omalta osaltaan loi parempaa kokonaiskuvaa opiskelijoille siitä, mitä yrittäjyys, ja etenkin startup-yrittäjyys pohjimmiltaan vaatii. Valmennuksen aikana opiskelijat joutuivat laittamaan itseään likoon useaan otteeseen, mainitakseni esimerkiksi startup-valmennuksen alkuvaiheessa tapahtuneen idean testaamisen mahdollisten asiakkaiden keskuudessa. Valmennukseen osallistuneille opiskelijoilla oli hyvin erilaisia lähtökohtia sekä -tasoja, jotka pyrittiin valmennuksessa ottamaan huomioon tarjoamalla räätälöityä ohjausta tiimeille.

Valmennuksen alkuperäistavoitteena ei ollut synnyttää välttämättä yhtään konkreettista yritystä, vaan ennemminkin tarjota läpileikkaus startup-yrittäjyyden nopealiikkeiseen, muuttuvaan ja ihmeelliseen maailmaan. Valmennuksen lopputuloksena opiskelijat joutuivat useasti pois mukavuusalueelta, joka johti useissa tiimeissä monenlaisiin onnistumisiin. Kirkkaimpana tähtenä valmennuksesta syntyi yksi yritys, joka lähti räjähdysmäiseen kasvuun heti valmennuksen jälkeen.

”Mun mielestä toi valmennus oli hyvä tolleen. Et ku eihä siinä vissiin ollut tarkoituksena sillee perustaa oikeeta firmaa, vaan ennemminki esitellä sitä startup-toimintaa, et mitä se vaatii et perustaa yrityksen ja sillee, nii kylhä toi siinä onnistu. Ja sit oli mahtava se yks liikeidea, josta tuli ihan oikea firmakini.”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

Toisaalta usean tiimin idea oli todella pitkällä, mutta ohjauksen puutteiden takia idea jäi vain ideaksi, koska valmennuksen tekninen ja lainopillinen asiantuntemus puuttui. Tiimeillä oli paljon erilaisia teknisiä ratkaisuja (mobiilisovelluksia) kehitteillä, joiden jatkojalostamiseen olisi tekninen asiantuntemus ollut paikallaan.

Opiskelijahaastattelussa tiedusteltiin sitä, miksi kyseisen tiimin idea jäi vain ideaksi.

”No ehkä just siks ku meillä ei ole osaajaa. Ei ole ketään koodaajaa siihen, et se vaikuttaa meillä siihen kyllä.”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

Ongelma oli tunnistettu myös valmennuksen ohjauksessa, joka auttaa varmasti kehittämään valmennusta jatkossa sellaiseen suuntaan, että myös IT- ja lakipuolen osaamista on laajemmin käytettävissä.

”No ei se onnistunu ollenkaan kyllä [IT-ohjaus]. Siellä IT-puolella laitetaan lukukausiprojektit lukkoon jo todella aikaisin, et siel oli jo kaikki aikataulut täynnä. Et se ongelma siellä IT-puolella oli.”

(Hankekoordinaattori, 2016)

Lisäksi opiskelijat toivoivat enemmän koko valmennuksen välistä kanssakäymistä, jotta koko valmennusporukkaan leviäisi sama startup-henki – yhdessä tekeminen. Tiimien välinen yhteistyö oli valmennuksen aikana suhteellisen vähäistä, joka nähtiin rajoittavana tekijänä.

”Mut mulla jäi kyllä tosi moni osallistujista tosi vieraaksi, en edes muista kaikkien nimiä. Sit ku joillain tiimeillä ei oikeen se tiimityöskentely sujunut, niin siihen [tiimien muodostamiseen] voisi kehittää jonkin paremman tavan, et kaikel olis sellanen ryhmä, jonka kans ideaa olis pystynyt kehittämään.”

(Valmennukseen osallistunut opiskelija, 2016)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksen, joka oli, *Miten Lapin korkeakoulukonsernissa edistetään startup-kulttuuria?* sekä alakysymyksen *Mitkä tekijät mahdollistavat tai estävät startup-kulttuurin syntymistä Lapin korkeakoulukonsernissa?* Luvussa käydään läpi aineistosta poimitut johtopäätökset perusteluineen ja rinnastetaan johtopäätöksiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

5.1 Startup Lapland -valmennusohjelma startup-kulttuurin edistäjänä Lapin korkeakoulukonsernissa

Lapin korkeakoulukonsernissa 2016 alkukeväällä järjestetty Startup Lapland -valmennusohjelma edistää monella tavalla startup-kulttuuria Lapin Korkeakoulukonsernissa. Valmennusohjelma oli laatuaan ensimmäinen ja siitä saadut kokemukset ovat pääasiassa positiivisia lähteestä riippumatta. Startup Lapland -valmennusohjelma tarjosi kattavan läpileikkauksen startup-yrittäjyyteen ja selvitti, mitä startup-yrittäjyys ihan käytännössä on. Startup Lapland – valmennusohjelma myös omalta osaltaan lisää tietoisuutta startup-yrittäjyydestä Pohjois-Suomessa, etenkin Lapin korkeakoulukonsernin sisällä. Valmennusohjelman keskiössä oli opettaa startup-yrityksen perustamisprosessia ja tapaa tehdä asioita startup-yrityksessä.

Startup-yrittäjyys oli ennen valmennuksen alkamista hyvin näkymätön tapa toteuttaa yrittäjyyttä Pohjois-Suomessa, kuten valmennusta edeltävässä hankekoordinaattorin haastatteluissa selvisi. Valmennus omalta osaltaan lisäsi tietoisuutta uudenlaisesta yrittäjyydestä Lapin korkeakoulukonsernin sisällä – ja mikseipä tietoisuus leviäisi muuallekin. Ennen valmennusohjelmaa Lapin korkeakoulukonsernin ja paikallisten yritysten välinen yhteistyö oli vaatimatonta sekä näkymätöntä, mikä nähtiin suurena puutteena oppilaitosten näkökulmasta. Valmennukseen osallistui paikallisia yrittäjiä, valmennuksen aikana käytiin tutustumassa yrityksissä sekä yritysideoiden esittelypäivänä Kauppakeskus Revontulella paikalla oli paljon paikallisia yrittäjiä, joka varmasti herätti myös yritysten edustajia lisäämään yhteistyötä oppilaitosten suuntaan.

5.2 Startup-kulttuurin syntymistä edistävät tekijät

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi aineistosta nostettuja teemoja, jotka tässä tutkimuksessa nähtiin startup-kulttuurin syntymistä edistävinä tekijöinä Lapin korkeakoulukonsernissa. Aineistosta nostetut teemat osaltaan tukevat aiempaa tutkimusta aiheesta, mutta eroavaisuuksiakin löytyy. Idean muuttaminen rahaksi vaatii usean eri elementin yhtäaikaista toimimista.

5.2.1 Ideasta oikeaksi startup-yrityksestä

Valmennuksen alkuvaiheessa tehtiin jo selväksi, ettei tavoitteena ole harjoitella startup-yrittäjyyttä mielikuvien tasolla, vaan toteuttaa valmennus realistisena prosessina, jossa idea jalostetaan siihen muotoon, että se voidaan esitellä (pitchata) valmennuksen lopussa sijoittajille ja muille yrityksestä kiinnostuneille. Valmennusohjelma oli tarkasti aikataulutettu ja suunniteltu sekä sisälsi laajapohjaista yrittäjähenkistä osaamista, jotta opiskelijat saisivat mahdollisimman kattavan kuvan startup-yrittäjyydestä.

Valmennusohjelman intensiivijakson toimintalogiikka nojaa hyvin vahvasti Blankin (2010), Raymondin (2000) sekä Riesin (2008) ajatukseen ”keskeneräisestä” liikeideasta, jota muokataan matkan varrella asiakasrajapinnasta saatavan palautteen perusteella. Valmennuksen intensiiviviikonlopun yhteydessä tiimit keräsivät palautetta suoraan asiakkailta eri kanavia (jalkautuminen, internet-sivut & sosiaalinen media) hyödyntäen. Asiakasrajapinnan palaute koettiin todella tärkeäksi ja usea tiimi joutuikin palautteiden ja kokemusten pohjalta tekemään radikaaleja muutoksia omaan liikeideaansa. Osalla tiimeistä muutostarve nähtiin vähäisemmäksi, koska idean vastaanotto sellaisenaan oli positiivinen.

Palautetta kerätessä tiimit halusivat selvittää konkreettisesti sen, ovatko asiakkaat valmiita ostamaan tuotteen tai palvelun. Yrittäjätaustaisen ohjaajan viesti oli selvä: ”älkää kysykö asiakkailta ostaisivatko ne, vaan kysykää ostavatko.” Mikäli asiakkaan vastaus oli kielteinen, asiakkaalta tiedusteltiin sitä, mikä saisi hänet ostamaan, mitä pitäisi muuttaa? Nämä palautteet loivat konkreettipohjaa liikeidean kehittämiseksi ja viimeistään tässä vaiheessa valmennukseen osallistuneet opiskelijat ymmärsivät, että tässä ollaan perustamassa ihan oikeaa startup-yritystä.

Startup-valmennukseen osallistuneiden tiimien ideat olivat hyvin teknologiariippuvaisia. Kormilaisen (2015) sekä Kuuselan (2013) ajatus startup-yrittäjyydestä tukee myös tässä

tutkimuksessa tehtyjä johtopäätöksiä, jonka mukaan startup-yritys pyrkii haastamaan olemassa olevia toimintatapoja. Lähes kaikki valmennuksessa kehitellyt ideat olivat jo olemassa jossain toisessa – asiakkaan kannalta vaikeammin lähestyttävässä muodossa, johon tiimit loivat asiakasystävällisempiä ratkaisuja.

5.2.2 Tiimityöllä kohti yhteistä päämäärää

Tiimin merkitys valmennuksessa nousi yhdeksi tärkeimmistä voimavaroista, sekä toisaalta, kompastuskiveksi. Oikeanlainen osaamis pohja tiimin sisällä sekä tiimin jäsenten vahva sitoutuminen olivat sellaisia kulmakiviä, jotka mahdollistivat liikeidean moninäkökulmaisen kehittämisen kohti lopullista muotoaan. Uuden idean työstäminen vaatii organisaatiolta enemmän, jolloin tiimihengen merkitys korostuu. Tätä näkemystä tukee mm. Harpelin & Vestalin (2015), Blankin (2010) sekä Gruberin (2014) tutkimus, jonka mukaan startup-yritys on lähes mahdotonta perustaa yksin, vaan tarvitaan sellainen tiimi, jossa henkilöillä on oikeanlainen asenne, monipuolista osaamista sekä jokaisesta tiimin jäsenestä näkyy aito innostus ideaa kohtaan.

Kerätyn aineiston perusteella parhaiten toimivat sellaiset tiimit, joiden liikeidea oli jonkun tiimin jäsenen mukanaan tuoma. Kyseisten tiimien vetäjänä toimi poikkeuksetta idean keksijä, joka nähtiin loogisena asiana. Valmennukseen osallistuneet opiskelijat kokivat positiiviseksi asiaksi sen, että tiimin jäsenillä oli erilaiset vahvuusalueet, jota tukee mm. Kaiserin ja Müllerin (2015) tutkimus, joka korostaa tiimin heterogeenisyyttä ensisijaisesti voimavarana. Aineiston perusteella havaittiin myös sitoutumisen korreloivan suoraan tiimihengen. Ne tiimit, joiden jäsenet osallistuivat tasaisesti tapaamisiin, ja tekivät omat osuutensa sovitusti, kokivat tiimityöskentelyn kaikista mielekkäimmäksi.

Tiimityöskentelyn merkitys oli koko valmennuksen ajan tärkeässä roolissa. Valmennuksen alkuvaiheessa jokaiselle jäsenelle pääsääntöisesti jaettiin roolit tiimin sisällä, joita tarpeen mukaan muutettiin valmennuksen edetessä. Yhdellä tiimin jäsenistä saattoi puhelahjojensa perusteella olla vastuualueena hoitaa puhuminen pitchaus-tilaisuuksissa, toisen roolina oli vastata markkinoinnista, kolmannen teknisestä asiantuntemuksesta ja neljännen roolina saattoi olla myyntityö ja oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen.

5.2.3 Yrittäjähenkisyyden levittäminen

Suurin osa opiskelijoista saapui valmennukseen ilman käytäntöpohjaista kokemusta yrittäjyydestä. Valmennusjakson aikana opiskelijat pääsivät käytännönläheisesti tutustumaan siihen, mitä yrittäjyys ja ennen kaikkea startup-yrittäjyys pitää sisällään. Valmennuksen aikana opiskelijat aidosti innostuivat ja inspiroituvat startup-yrittäjyydestä, mikä näkyi mm. poistumisena omalta mukavuusalueelta sekä innostuneista pitchauksista. Suurin osa opiskelijoista näki hyväksi asiaksien, että valmennusohjelmassa yrittäjyyttä pääsi opiskelemaan tekemällä, jonka mm. Pittaway (2011) listaa yhdeksi opiskelijoiden päämotivaattoreista osallistua vastaavaan korkeakouluvetoiseen yhteisölliseen yrittäjyysopiskeluun.

Useilla opiskelijoilla oli taustalla yrittäjyysopintoja, mutta valmennus toi teoriapohjaisten yrittäjyysopintojen tueksi erittäin käytännönläheistä yrittäjyyttä. Osalla opiskelijoista yrittäminen näyttäytyi hyvin luontaisena luonteenpiirteenä, joka yhtyy Birleyn ja Westheadin (1993) sekä Lehtosen (1993) näkemukseen yrittäjän luonteenpiirteistä sekä syistä alkaa yrittäjäksi. Tutkimusaineiston perusteella oli helppo havaita, että osalla yrittäjyys on hyvin luontaista toimintaa, joka näyttäytyy näiden opiskelijoiden kaikessa tekemisessä, asenteissa sekä innostuneisuudessa.

Osalla opiskelijoista, kaikki se, mikä yleisesti liitetään yrittäjyyteen tuntui valmennuksen alkuvaiheessa hankalalta ja jopa pelottavalta, mutta useimmilla ennakkoluulot murtuivat valmennuksen edetessä. Valmennuksen aikana sekä opiskelija- että ohjaajanäkökulmasta havaittiin, että parhaat onnistumisen tunteet saatiin mene ja tee -asenteella. Tämä johti siihen, että opiskelijat saivat onnistumisia asiakaskohtaamisissa sekä pitchauksissa, joka näkyi selvänä itsevarmuuden karttumisena valmennuksen edetessä.

Kormilainen (2015) kärjisti omassa teoksessaan sitä, että suomalaiset ovat pääsääntöisesti huonoja pitchaajia. Kerätyn aineiston perusteella pitchausharjoittelu ja valmistautuminen mahdollistivat tässä valmennusohjelmassa onnistuneita ja vakuuttavia pitchauksia. Toisaalta hyvää tai huonoa pitchausta määriteltessä, voidaan todeta, että se on aina subjektiivinen näkemys, joka voidaan nähdä tulkinnallisena.

5.3 Startup-kulttuurin syntymistä estävät tekijät

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi aineistosta nostettuja teemoja, jotka tässä tutkimuksessa nähtiin startup-kulttuurin syntymistä estävinä tai vaikeuttavina tekijöinä. Tässä tutkimuksessa tehtyjä havaintoja yhdistetään samanaikaisesti aiempiin tutkimuksiin aiheesta. Tiimityö sekä opiskelijoiden erilaiset motivaatiotekijät aiheuttivat haasteita valmennuksen aikana. Lisäksi valmennuksen yksi tavoitteista oli edistää yritysten ja korkeakoulujen yhteistyötä, missä se onnistui ainoastaan tyydyttävästi.

.

5.3.1 Vääränlaiset motivaatiotekijät

Kerätyn aineiston perusteella opiskelijoiden motivaattorit saapua valmennusohjelmaan vaihtelivat kovasti. Osa opiskelijoista saapui valmennukseen ainoastaan opintopisteiden takia, joka näyttäytyi startup-kulttuurin edistämistä rajoittavana tekijänä. Ainoan motivaattorin ollessa opintopisteet sitoutuminen valmennusohjelmaan heikkeni, joka näkyi mm. satunnaisina osallistumisina tapaamisiin. Lisäksi 'tämä on vain harjoittelua' -asenteen omanneet opiskelijat jättivät tapaamisia väliin sekä heidän toiminnassaan loisti poissaolollaan oikeanlainen startup-yrittäjäyysasenne.

Toisaalta valmennusohjelman viestintä ja ohjaus loivat ristiriitaista kuvaa siitä, ollaanko valmennuksessa tekemässä tosissaan asioita yrityksen perustamiseksi vai tutustutaanko valmennuksessa startup-yrittäjäyteen yleisellä tasolla. Osa tiimeistä oli ymmärtänyt valmennuksen tavoitteeksi perustaa oikea yritys, osa taas näki valmennusohjelman enemmän harjoitteluna mielikuvien tasolla, joka näkyi mm. keskenjääneinä liikeideoina. Toisaalta harjoittelu voidaan nähdä myös startup-kulttuuria edistävänä tekijänä, mutta tämän tutkimuksen valossa ajatukset startup-yrittäjäyden harjoittelusta näkyi motivaatioon negatiivisesti vaikuttavana ilmiönä.

Sisäisen motivaation puuttuminen näkyi ko. opiskelijoiden kaikessa tekemisessä. Tämä eroaa vahvasti Pittawayn et al. (2011) näkemyksestä, jonka mukaan opiskelijat osallistuvat vastaaviin ohjelmiin, koska mm. haluavat oppia tekemällä (yrittäjäyttä) sekä täydentää teoriapohjaista yrittäjäyysopiskelua. Aineiston perusteella havaittiin, että parempi valmennuksen ennakkomarkkinointi todennäköisesti tavoittaisi laajemman osallistujamäärän valmennusohjelmaan. Tämä mahdollistaisi opiskelijoiden valikoimisen tiettyjen kriteereiden perusteella valmennukseen. Pääkriteerinä tulisi käyttää kerätyn aineiston perusteella opiskelijoiden motivaatiotekijöitä saapua valmennukseen ja rajata tarvittaessa opintopisteiden ”kerääjät” valmennuksen ulkopuolelle.

Lisäksi valmennuksen alkuvaiheessa tulisi korostaa valmennusohjelman realistisuutta, jotta opiskelijat ymmärtäisivät sen, ettei valmennusohjelmassa ole tarkoitus ainoastaan harjoitella startup-yrittäjyyttä. Valmennusohjelman puitteet pääsääntöisesti mahdollistivat idean viemisen liiketoiminnaksi saakka. Paremmalla kommunikoinnilla valmennuksen alkuvaiheessa varmistetaan tulevaisuudessa valmennusohjelmissa kyseisen haasteen poissulkeminen.

5.2.2 Tiimi on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki

Kuten aikaisemman tutkimuksen (Blank, 2010; Harpel & Vestal, 2015; Gruber, 2014) valossa on nähty, tiimi sekä mahdollistaa loistavan liikeidean kehittämisen, mutta myös huonossa tapauksessa hankaloittaa ja voi jopa kaataa koko startup-projektin. Kerätyn aineiston perusteella tiimit kohtasivat useita ongelmia valmennusohjelman aikana liittyen tiimityöskentelyyn. Ongelmia aiheuttivat mm. tiimin sisäisesti sovittujen tehtävien laiminlyönti, poissaolot sekä huono tiimihenki.

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella havaittiin, että ne tiimit, jotka olivat valmennuksen alusta asti sitoutuneita yhteisiin päämääriin, osallistuivat tapaamisiin aktiivisesti sekä tekivät oman osuutensa, toimivat parhaiten. Tiimin heterogeenisyys näyttäytyi osassa tiimeistä heikkoutena, joka yhtyy Kaiserin ja Müllerin (2015) tutkimukseen, jonka mukaisesti tiimin heterogeeninen rakenne nähdään sekä voimavarana, että heikkoutena. Em. kirjoittajien tutkimuksessa ongelmia aiheuttivat ihmisten erilaiset näkökulmat sekä halu välttää konflikteja, jotka nähtiin päätöksentekoa vaikeuttavina asioina.

Aineiston perusteella tiimin sitoutumiseen sekä tiimihenkeen vaikutti olennaisesti tiimin liikeidea sekä johtaminen. Ne tiimit, joilla oli selkeä suunnannäyttävä sekä kehityskelpoinen liikeidea tekivät töitä sitoutuneemmin, kuin ne tiimit, joilla ei ollut selkeää tiimin johtajaa, eikä liikeidean työstäminen ollut määrätietoista. Harpelin ja Vestalin (2015) ydinajatuksena oli, että tiimityön onnistumiseen (sitoutuminen & tiimihenki yms.) vaikuttaa erityisesti onnistunut roolitus sekä se, että jokaiselta tiimin jäseneltä tulee löytyä intohimoa. Tutkimustulokset yhtyvät aiempaan tutkimukseen aiheesta.

Valmennuksen edetessä ongelmia aiheuttivat lisäksi ihmisten erilaiset näkemykset idean eteenpäin viemisestä, sovittujen tehtävien laiminlyönti sekä poissaolot tapaamisista ilmoittamatta. Gruberin (2004) listasi omassa tutkimuksessaan ominaisuuksia, joita vaaditaan toimivalta tiimiltä. Aineiston perusteella ongelmaksi koitui lisäksi tiimin jäsenten puutteet osaamisessa, johon Gruberin (2004)

tutkimus yhtyy. Osaamispuutteet johtuivat pääasiassa siitä, ettei tiimeillä ollut tarvittavaa tietotaitoa esimerkiksi mobiilisovelluksen rakentamiseksi. Toisaalta valmennuksessa piti olla käytettävissä ulkopuolista IT-osaamista, jota tiimit olisivat voineet hyödyntää. Lisäksi valmennuksen aikana nousivat esille useaan otteeseen erilaiset lainopilliset haasteet, joihin neuvonantoa ei ollut saatavilla.

Puutteet tiimin osaamisessa olivat monella tiimillä niin radikaaleja, että idea jäi niiden takia keskeneräiseksi. Valmennuksen jatkokierroksia ajatellen on toivottavaa ja suotavaa saada integroitua IT- ja lakipuolen osajia osaksi valmennusta, jotta näiden syiden takia yksikään idea ei jää keskeneräiseksi, tai pahimmassa tapauksessa miljoonaluokan yritys perustamatta.

5.2.3 Vähäinen alueellinen näkyvyys

Valmennusohjelman yhtenä tavoitteena oli lisätä korkeakoulujen ja yritysten välistä yhteistyötä, joka nähtiin aineiston perusteella hyvin yksisuuntaiseksi. Korkeakouluista on tarjottu toimeksiantoja yritysten suuntaan, mutta intressit eivät ole kohdanneet. Lisäksi todettakoon, että Startup -yrittämisen ”hype” ei missään nimessä ole laskemassa, jota todistaa mm. vuosi vuodelta kasvavat Slush-konferenssin kävijämäärät. Tämä luo uskoa myös pohjoissuomalaiselle startup-yrittäjyydelle, joka on ollut hyvin näkymätöntä.

Valmennusohjelma ei onnistunut tavoittamaan kovin suurta alueellista näkyvyyttä, joka voisi luoda pohjaa esimerkiksi yritysten ja sijoittajien aktivoitumiseen yhteistyön lisäämiseksi. Startup Lapland -valmennusohjelma näkyi korkeakoulujen omissa viestintäkanavissa kohtuullisesti, mutta muissa medioissa näkyvyys oli olematonta. Pitchauksen tavoitteena on löytää liikeidealle sijoittaja tai sijottajia (Kuusela 2013; Kormilainen, 2015), jotka mahdollistavat yrityksen voimakkaan kasvattamisen rahoituksen näkökulmasta.

Kerätyn aineiston perusteella valmennuksen lopputapahtumassa pitchauksia oli kuuntelemassa kourallinen yrittäjiä. Valmennuksen jatkokierroksia varten olisi tärkeää tavoittaa enemmän yrittäjiä ja sijoittajia osaksi valmennusohjelmaa, jotta liikeideoilla olisi realistiset mahdollisuudet saada yrittäjiltä laajakatseista mentorointia – sekä toisaalta – sijoittajilta sijoituksia startup-yrityksen kasvattamiseksi.

6 YHTEENVETO

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten Lapin korkeakoulukonsernissa edistetään startup-kulttuurin syntymistä. Lisäksi tutkimuksessa oli kiinnostuksen kohteena löytää ne syyt, jotka joko edistävät tai estävät startup-kulttuurin syntymistä Lapin korkeakoulukonsernin sisällä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui yleisesti yrittäjyyden, yrittäjiltä vaadittavien ominaisuuksien, kasvuyrittäjyyden ja startup-yrittäjyyden ympärille.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen aineistonkeruu toteutettiin aikavälillä 2015–2016 Startup Lapland -valmennusohjelmassa. Tutkimuksen luonteen perusteella tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus, koska tapaustutkimus mahdollisti perusteellisen ja tarkkapiirteisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä sekä uusien näkökulmien esiintuonnin (Laine et al., 2007, 9). Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin havainnoimalla ja haastattelemalla. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, jonka tarkoituksena oli kytkeä tutkimustulokset laajempaan kontekstiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105).

Tutkimusaineisto muodosti kattavan kuvauksen tutkimuskohteena olleesta valmennusohjelmasta. Aineiston perusteella löydettiin useita tekijöitä, jotka omalta osaltaan joko edistivät tai estivät startup-kulttuurin syntymistä Lapin korkeakoulukonsernissa. Kyseiset tekijät nousivat aineiston analysoinnissa esille useaan otteeseen, joten niitä voidaan pitää tämän tutkimuksen kannalta valideina tutkimustuloksina. Tutkimustuloksissa oli paljon yhtäläisyyksiä teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Startup-kulttuurin syntymistä edistivät valmennusohjelmassa useat eri tekijät. Opiskelijat saivat tutustua realistiseen yrittäjyyteen, jossa tavoitteena oli parhaassa tapauksessa perustaa oikea startup-yritys. Lisäksi valmennus omalta osaltaan täydensi opiskelijoiden teoriapohjaista yrittäjyysopiskelua tarjoamalla käytännönläheisen tavan tutustua startup-yrittäjyyteen. Valmennusohjelman aikana opiskelijat jalostivat omaa liikeideaansa ohjaajien avustamana aina siihen asti, että se voitiin esitellä rovaniemeläisessä kauppakeskuksessa satapäiselle yleisölle. Tiimityön merkitys korostui valmennuksen aikana ja parhaat lopputulokset saivat aikaan sellaiset tiimit, joilla oli hyvä tehtävänjako, määrätietoisuutta sekä halua ja tahtoa kulkea yhdessä kohti yhteistä päämäärää.

Startup-kulttuurin syntymistä estävinä tai vaikeuttavina tekijöinä tässä valmennusohjelmassa nähtiin opiskelijoiden sisäisten motivaatiotekijöiden puuttuminen, puutteet osaamisessa sekä se, ettei valmennusohjelma pystynyt lisäämään tietoisuutta startup-yrittäjyydestä pääasiassa kuin korkeakouluopiskelijoiden keskuuteen. Osa opiskelijoista osallistui valmennukseen opintopisteet keskiössä ilman suurta poltetta yrittämiseen, joka näkyi mm. satunnaisina osallistumisina valmennuksen tapaamisiin. Tiimityöskentelyssä haasteita aiheutti pääasiassa sovittujen tehtävien laiminlyönti, puutteet osaamisessa sekä tiimin heterogeenisyys, joka vaikeutti päätöksentekoa ja sitä kautta tiimin oli vaikea löytää yhteistä päämäärää. Puutteet osaamisessa olivat niin merkittäviä, että ne saivat aikaan sen, että useampi liikeidea jäi vain ideatasolle IT- ja lainopillisen osaamisen puuttuessa.

Jatkon suhteen tässä tutkimuksessa esitetään muutamia kehitysehdotuksia valmennukseen. Valmennuksen resurssit ovat varmasti jatkossakin rajalliset, mutta valmennusohjelman markkinoinnilla on varmistettava, että opiskelijoita pystytään valikoimaan valmennukseen. Keskeisenä valikointikriteerinä tulisi käyttää opiskelijan motivaatiotekijöitä saapua valmennukseen.

Toisekseen markkinoinnilla olisi pyrittävä siihen, että tietoisuus startup-valmennusohjelmasta tavoittaisi suuremman määrän yrittäjiä ja sijoittajia, jotka pystyisivät moninäkökulmaisesti mentoroimaan aloittelevia startup-yrittäjiä. Sijoittajien mukaantulolla varmistettaisiin sijoittajanäkökulman huomioiminen liikeidean suunnittelussa. Resurssien puitteissa olisi lisäksi arvioitava, olisiko mahdollista hankkia ulkopuolista IT- ja lainopillista osaamista, jotta jatkossa varmistettaisiin, ettei yksikään idea jää keskeneräiseksi näiden puutteiden takia.

Startup kulttuuria edistävät ja estävät tekijät Startup Lapland - valmennusohjelmassa	
Edistävät:	Estävät:
<ul style="list-style-type: none"> - Ideasta oikeaksi yritykseksi - Tiimityöllä kohti yhteistä päämäärää - Yrittäjähenkisyuden levittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vääränlaiset motivaatiotekijät - Tiimi on yhtä hyvä kuin sen heikoin lenkki - Vähäinen alueellinen näkyvyys

Kuvio 6: Startup-kulttuuria edistävät ja estävät tekijät Startup Lapland -valmennusohjelmassa

6.1 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus keskittyi Startup Lapland -valmennusohjelman ensimmäiseen kierrokseen, josta saadut tutkimustulokset auttavat varmasti omalta osaltaan valmennuksen kehittämisessä. Luonnollisena jatkumona pidetään sitä, että seuraavissa tutkimuksissa tutkitaan, miten ohjelma tulevaisuudessa kehittyy. Valmennuksen tulevat kierrokset tulevat varmasti menemään monella mittarilla eteenpäin, joten näiden valmennusten menestystekijöitä voitaisiin arvioida jatkotutkimuksissa.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä myös vertailemaan useampaa valmennusohjelmaa samanaikaisesti, josta pystyttäisiin varmasti tekemään relevantteja johtopäätöksiä, niistä menestystekijöistä, jotka omalta osaltaan mahdollistavat valmennusohjelmassa onnistumisen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia vielä tarkemmin valmennusohjelman yksilöitä näkökulmasta, jossa tehtäisiin selkoa sille, mitkä yksilön ominaisuudet tukevat tai estävät tällaisessa valmennusohjelmassa idean viemistä liiketoiminnaksi saakka.

Startup-henkiset valmennusohjelmat täydentävät varmasti opiskelijoiden teoriapohjaisia yrittäjyysopintoja, joten yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi myös tutkia yksilöiden oppimiskokemuksia tarkemmin. Oppimiskokemuksia tutkittaessa voitaisiin löytää sellaisia tekijöitä, jotka auttaisivat valmennusohjelmien sisällön muokkaamisessa. Mitä elementtejä valmennusohjelmassa on tärkeä olla ja mitkä elementit ei välttämättä tue yksilöiden oppimista.

LÄHTEET

- Berglund, K. (2013). Fighting against all odds: Entrepreneurship education as employability training, *Ephemera, theory & politics in organization*, Vol. 13.
- Birley, S. & Westhead, P. (1993). A Comparison of New Businesses Established by 'novice' and 'habitual' Founders in Great Britain, *International Small Business Journal*, Vol. 12.
- Blank, S. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*.
- Brau, J. C. (2002). Do Banks Price Owned-Manager Agency costs? An Examination of Small Business Borrowing. *Journal of Small Business Management* 2002 40(4), 273-286.
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*. Volume 19, Issue 2, March 2004, 261-283.
- Churchill, N. C. & Lewis, V.L. (1983). The Five Stages Of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, May-June, 1983.
- Cohen, S. L. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization* 8 (3-4): 19–25.
- Cohen, S. L. & Hochberg, Y. (2014). *Accelerating Start-ups: The seed Accelerator Phenomenon*. Working paper.
- Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Culture*. New York, Basic Books.
- Gruber, F. (2014). *Startup Mixology : Tech Cocktail's Guide to Building, Growing, and Celebrating Startup Success*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2014. ProQuest Ebook Central.
- Harper, S. C. & Vestal, A. (2015). What established firms can learn from startups. *Industrial Management*, 57(6).

- Heinonen, J. (2005). Kasvun olemus ja reitit. Fokuksessa suomalaiset pk-yritykset. PK-instituutti. Turun kauppakorkeakoulu
- Hess, E. D. & Goetz, F. (2008). So, You Want to Start A Business?
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.
- Hirvikorpi, H. & Swanljung, E. (2008). Kasvun vimma. Talentum. Helsinki.
- Hyrkas, A. (2016). Startup Complexity Tracing the Conceptual Shift Behind Disruptive Entrepreneurship.
- Hytti, U. & Heinonen, J. (2013). Heroic and humane entrepreneurs: identity work in entrepreneurship education. Emerald Education + Training Vol. 55 No. 8/9, 2013.
- Hyytinen, A. & Pajarinen, M. (2003). Financial systems and venture capital in Nordic countries: A comparative study in Financial systems and firm performance, theoretical and empirical perspectives, Helsinki, Yliopistopaino.
- Kaiser, U., & Müller, B. (2015). Skill heterogeneity in startups and its development over time. Small Business Economics, 45(4), 787-804.
- Kallio, J. (2002). Pienyrityksen kehittymisen tiet. Tietosanoma Oy.
- Karjalainen, S., Launis V, Pelkonen, R & Pietarinen J (2002). Tutkijan eettiset valinnat. Tampere: Gaudeamus.
- Kormilainen, V. (2015). Kukaan ei puhu Fruugosta. Tarinoita Startup-Suomesta. Helsingin seudun kauppakamari.

Lahti, T. (2011). Angel investing: an examination of the evolution of the Finnish market, *Venture Capital*, 13:2, 147-173.

Laine, M, Bamberg J & Jokinen P (2007) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki, Gaudeamus.

Laukkanen, M. (2007). *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lauriala, J. (2004). *Pääomasijoittaminen*. Edita Publishing Oy Helsinki.

Lehtonen, P. (1999). *Strateginen yrittäjyys*. Kauppakaari Oyj Helsinki.

Meretniemi, I. & Ylönen H. (2008). *Yrityksen perustajan käsikirja*. Helsingin Kustannusosakeyhtiö Otava.

Parkkari, P. (2015). Problematizing start-up accelerator programmes: Accelerating ideals of entrepreneurship? CMS15, *Critical Entrepreneurship Studies –sub-stream*.

Payne, W. (2006). *The definitive guide to raising money from angels*. Entrepreneur. Angel Investor.

Pittaway, L., Rodriguez-Falcon, E., Aiyegbayo, O., King, A. (2011). The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning. *International Small Business Journal* Vol 29, Issue 1, pp. 37 – 57. First published date: February-21-2011.

Sørheim, R. (2005). Business angels as facilitators for further finance: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12, 2, 178-191.

Startup Lapland (2016). *Yhteenveto Oulun reissun 11.2–12.2.2016 palautteista*.

Tuomi J. & Sarajärvi A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Tammi.

Van Osnabrugge, M. ja Robinson, R. (2000). *Angel Investing: Matching Start-up Funds with Start-up Companies – The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.

Valtonen, P. & Sylvänne, P. (2011). *Kasvuyrittäjyyttä edistävää politiikkaa*. In S. Immonen (Ed.) *Growth enterprise review 2011*. Helsinki: Ministry of Employment and Economy.

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

Yin, R., K. (1987). *Case Study Research*. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550

Zaleski, P. A. (2011). *Start-Ups and External Equity: The Role of Entrepreneurial Experience*. *Business Economics*, 46(1), 43-50.

INTERNET-LÄHTEET

Balance Consulting (2016). Kauppalehden Kasvajät.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kasvuyritykset-yllattivat-viime-vuonna/a8uFfTXP>.

Blank, S. (2010). What's a start-up? First principles. <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles>.

Dagmar (2015). Startupille Suomi on laukaisualusta. <http://www.dagmar.fi/uutiset/startupille-suomi-laukaisualusta>.

FIBAN (Finnish Business Angels Network) (2012). <http://www.fiban.org/about.html>.

FIBAN (Finnish Business Angels Network) (2015). <http://fiban.org/fi/bisnesenkeli>.

Helsingin Sanomat (2017). Moaffak, Xiaotong, Voitto ja kymmenet muut – tältä näyttää joukko, joka on siivittänyt Suomen startup-huumaan. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005458983.html>.

Kuusela, S. (2013). Hupparihörhö ja bisnesmies. Opas startup-kulttuurin ymmärtämiseen. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2013/02/Hupparihorho-ja-bisnesmies.pdf>. Taloustieto Oy.

Leino, S. (2014). Katsaus Entrepreneurship Society (ES) toimintaan ja tulevaisuuteen. <https://www.linkedin.com/pulse/20140910191409-15250103-katsaus-entrepreneurship-society-es-toimintaan-ja-tulevaisuuteen>.

Menestyvä yritys (2016). Startup-yhteisöt ja -tapahtumat.

<http://www.menestyvayritys.com/yhteisoumlt-ja-tapahtumat.html#Yhteis%C3%B6t>. Internet-lähde.

Raymond, E. S. (2000). The Cathedral and the Bazaar.

<http://www.understein.net/su/docs/CathBaz.pdf>.

Ries, E (2008). The lean startup, <http://startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>.

Slush (2016). www.slush.org.

Slush (2017). Slush 2016 in numbers. http://assets.slush.org/2017/04/slush_2016_in_numbers.pdf.

Startup Lapland (2016). Facebook-sivut. <https://www.facebook.com/startuplapland/?fref=ts>.

Startup Lapland (2016). Twitter-sivut. <https://twitter.com/startuplapland>.

Startup Lapland (2016). Valmennusohjelman internet-sivut.

<http://www.lapinamk.fi/fi/Tyoelamalle/Tutkimus-ja-kehitys/Ammattikorkeakoulun-yhteiset/Startup-Lapland>.

Suomen pääomasijoitusyhdistys RY (2015). <http://www.fvca.fi/yrittajalle>.

Taloussanommat (2013). He rikastuvat Supercell-kaupassa.

<http://www.taloussanommat.fi/ihmiset/2013/10/15/he-rikastuvat-supercell-kaupassa/201314340/137>.

Tekes (2016). Tekesin rahoitus startup-yrityksille. <https://www.tekes.fi/rahoitus/startup/>.

Tekes (2016). Nuoret innovatiiviset yritykset -rahoitus (NIY)

<https://www.tekes.fi/rahoitus/startup/nuoret-innovatiiviset-yritykset/>.

Yrittäjät (2016). Startup-yritykset tekevät toisin – ja se hyväksytään.

<https://www.yrittajat.fi/uutiset/546507-vaitostutkimus-startup-yrittajat-tekevät-toisin-ja-se-hyvakasytaan>.

HAASTATTELUT

HAASTATTELUKYSYMYKSET ENNEN VALMENNUSTA HANKEKOORDINAATTORI

- MISTÄ AJATUS TÄLLAISESTA VALMENNUKSESTÄ LÄHTI?
- MITKÄ OVAT VALMENNUKSEN TAVOITTEET?
- MINKÄLAISIA OPISKELIJOITA VALMENNUKSEEN REKRYTÄÄN?
- MIKÄ ON VALMENNUKSEN AIKATAULU?
- MINKÄLAINEN RAHOITUS HANKKEELLA ON?
- MITÄ RAHOITUS MAHDOLLISTAA?
- MINKÄLAISENA NÄET STARTUP-KULTTUURIN TÄLLÄ HETKELLÄ LAPIN KORKEAKOULUKONSERNISSA?
- ONKO VALMENNUKSEEN OTETTU OPPIA MUILTA PAIKKAKUNNILTA?
- MITEN VALMENNUKSESSA TYÖSKENNELLÄÄN?
- MINKÄLAISIA OSAAJIA VALMENNUKSESSA ON KÄYTETTÄVISSÄ?
- MITÄ KAUTTA VALMENNUSTA ON MARKKINOITU?
- MINKÄLAISILLA KRITEREILLÄ OPISKELIJAT VALITAAN VALMENNUKSEEN?
- ONKO OPISKELIJOILLA OLTAVA LIIKEIDEA JO TULLESSAAN VALMENNUKSEEN?
- MITÄ MIELTÄ OLET NYKYISESTÄ KORKEAKOULUJEN JA YRITYSTEN VÄLISESTÄ YHTEISTYÖSTÄ?
- PIDÄTKÖ REALISTISENA ETTÄ VALMENNUKSESTA VOI TULLA IHAN OIKEITA YRITYKSIÄ?
- HALUAISITKO OMIN SANAIN VIELÄ KERTOJA JOTAIN SELLAISTA, MIKÄ ON VALMENNUKSEN KANNALTA OLEELLISTA?

HAASTATTELUKYSYMYKSET VALMENNUKSEN JÄLKEEN
HANKEKOORDINAATTORI

- MITEN VALMENNUS LÄHTI SINUN MIELESTÄ KÄYNTIIN?
- MITEN SINUN MIELESTÄ MENI AVAUSTAPAHTUMA?
- MITEN NÄET VALMENNUKSESSA OLLEET IDEAT? OLIKO NE HYVIÄ? ENTÄ OPISKELIJOIDEN OMAT IDEAT?
- OLIKO OSALLE TIIMEISTÄ ANNETUT IDEAT HYVÄ AJATUS?
- MINKÄLAINEN FIILIS SINULLA TULI VALMENNUKSEN ALUSSA IDEOISTA? OLIKO NE KEHITYSKELPOISIA?
- MIETÄ MIELTÄ OLET VALMENNUKSEN OHJAUksesta?
- OLIKO OHJAAJIA VALMENNUKSESSA TARPEEKSI? OLIKO KAIKKI TARPEELLISIA?
- OLIKO IT- JA LAKIPUOLEN OHJAUSTA TARPEEKSI?
- MINKÄLAISIA KEHITYSAJATUKSIA ON TULLUT TÄSSÄ VAIHEESSA JATKOKIERROKSA SILMÄLLÄ PITÄEN?
- OLIKO VALMENNUKSEN AIKATAULUTUS ONNISTUNUT?
- OLISIKO VALMENNUS VOINUT OLLA PIDEMPI/LYHYEMPI? MIKSI/MIKSI EI?
- MITÄ MIELTÄ AJANKOHDASTA? OLIKO SE OIKEA VALINTA?
- MITÄ KEHITETTÄVÄÄ SINÄ KAIPASIT VALMENNUKSEEN?
- PALJONKO OPISKELIJOITA LOPPUPELEISSÄ OSALLISTUI VALMENNUKSEEN?
- MISTÄ SINÄ LUULET, ETTÄ OSA OPISKELIJOISTA LOPETTI KESKEN VALMENNUKSEN?
- MITEN ILMOITTAUTUNEIDEN JA LOPPUUN SUORITTANEIDEN SUHDETTA SAATAISIIN MIELESTÄSI PARANNETTUA?
- OLIKO VALMENNUKSEN MARKKINOINTI MIELESTÄSI ONNISTUNUTTA? MIKSI/MIKSI EI?
- MITÄ AJATUKSIA OULUN REISSU SINUSSA HERÄTTÄÄ?
- PÄÄSIVÄTKÖ OPISKELIJAT VERKOSTOITUMAAN, MITEN?
- MINKÄLAINEN VALMENNUKSEN ILMAPIIRI OLI?
- EDISTIKÖ VALMENNUS STARTUP-YRITTÄJYYTTÄ POHJOIS-SUOMESSA? MITEN JA MIKSI?
- OLIKO VALMENNUKSESSA TARPEEKSI YRITYSYHTEISTYÖTÄ?
- ONKO LAPISSA HYVÄT EDELLYTYKSET YRITTÄJYYDELLE? MITÄ NÄMÄ EDELLYTYKSET MIELESTÄSI OVAT?
- MINKÄLAISILLA YRITYKSILLÄ ON MIELESTÄSI PARHAAT EDELLYTYKSET MENESTYÄ?
- KOETKO ETTÄ OPISKELIJAT SAIVAT HYVÄN KÄSITYKSEN YRITTÄJYYDESTÄ (BYROKRATIA, ASEENTEET YMS.)?
- ONKO VALMENNUSTA TARKOITUS MUUTTA, MITEN?
- KOETKO ETTÄ OPINTOPISTEET VAIKUTTIVAT IHMISTEN OSALLISTUMISEEN?
- MITEN JULKISET PITCHAUKSET MENI?
- MIKÄ ON SUN MIELESTÄ PÄÄSY SILLE, MIKSI IDEAT EI OLE MUUTTUNEET RAHAKSI VIELÄ?
- MIKÄ OLI PARAS ASIA MITÄ VALMENNUKSESSA TAPAHTUI?
- MIKÄ OLI NEGATIIVISIN ASIA MITÄ VALMENNUKSESSA TAPAHTUI?

- OLISIKO SINULLAVIELÄ JOTAIN, MITÄ HALUAISIT NOSTAA ESILLE?
- MINKÄ KOKONAISARVOSANAN ANNAT VALMENNUKSELLE?

HAASTATTELUKYSYMYKSET VALMENNUKSEN JÄLKEEN
OPISKELIJA

- MITÄ KOKEMUKSIA SINULLA OLI SIITÄ PITCHAUKSESTA REVONTULESSA?
- MINKÄLAISET ENNAKKO-ODOTUKSET SINULLA OLI VALMENNUKSESTA?
- MITÄ KAUTTA KUULIT VALMENNUSOHJELMASTA?
- MITEN SINUN MIELESTÄ VALMENNUS LÄHTI KÄYNTIIN?
- MITÄ MIELTÄ OLET IDEOIDEN JAKAMISESTA TIIMIEN KESKEN?
- OLIKO SULLA MINKÄLAINEN FIILIS VALMENNUKSEN ALKUVAIHEESSA SIITÄ TEIDÄN RYHMÄN OMASTA IDEASTA?
- MINKÄLAINEN TIIMI TEILLÄ OLI? MINKÄLAINEN OSAAMISPOHJA?
- MINKÄLAISTA OHJAUSTA SAITTE VALMENNUKSESSA?
- MITÄ OHJAUSTA TE OLISITTE LISÄKSI KAIVANNUT?
- MITÄ MIELTÄ VALMENNUKSEN AIKATAULUTUKSESTA?
- OLISIKO VALMENNUS VOINUT OLLA PITEMPI/LYHYTKESTOISEMPI? MIKSI/MIKSI EI?
- MITEN VALMENNUKSEN AJANKOHTA?
- MITÄ SINÄ KAIPASIT VALMENNUKSEEN LISÄÄ, JOS MIETITÄÄN JATKOKIERROKSA?
- MITÄ KOKEMUKSIA SINULLA OLI SIITÄ PITCHAUKSESTA REVONTULESSA?
- MITÄ AJATUKSIA OULUN REISSU SINUSSA HERÄTTÄÄ?
- MITÄ MIELTÄ OLET VALMENNUKSEN ILMAPIIRISTÄ?
- MINKÄLAISET EDELLYTYKSET SINUN MIELESTÄ LAPISSA ON YRITTÄJYYDELLE? MITÄ NÄMÄ EDELLYTYKSET MIELESTÄSI OVAT?
- MINKÄ ALAN YRITYKSILLÄ KOET, ETTÄ ON PARHAAT MAHDOLLISUUDET TOIMIA TÄÄLLÄ?
- SELVISIKÖ SINULLE VALMENNUKSEN AIKANA, MITÄ YRITTÄJYYS ON JA MITÄ SE VAATII KAIKETI?
- JOS SINÄ SAISIT MUUTTA A VALMENNUSOHJELMAA, MITEN MUUTTAISIT SITÄ?
- MISSÄ SINUN MIELESTÄ VALMENNUSTA PITÄISI MARKKINOIDA?
- VAIKUTTIVATKO OPINTOPISTEET MITENKÄÄN SINUN OSALLISTUMISEESI VALMENNUKSEEN?
- OLISIKO SINULLA VIELÄ JOTAIN MITÄ HALUAISIT KERTOA?
- MINKÄ KOKONAISARVOSANAN ANNAT VALMENNUKSELLE?