

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Bisnesakatemia

2020

Iiro Rauhala

SAAS -KENTÄLLÄ TOIMIVIEN STARTUP -YRITYSTEN KASVUN HAASTEET

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi Liiketalous

2020 | 34 sivua

Iiro Rauhala

SAAS -KENTÄLLÄ TOIMIVIEN STARTUP -YRITYSTEN KASVUN HAASTEET

Software as a service (myöhemmin SaaS) tarkoittaa ohjelmiston hankkimista palveluna, perinteisen lisenssijärjestelmän ja ohjelmiston asentamisen sijaan. Käytännössä sama ohjelmisto palveleekin useaa asiakasta ja käytöstä maksetaan yleensä sen laajuuden mukaan.

SaaS alalla toimiminen on hyvin yleistä StartUp:ien keskuudessa. Suomalaisista startup-yrityksistä runsas kolmannes toimiikin tietointensiivisten palvelujen parissa. Ohjelmistokehityksen kentällä toimiva startup kohtaa erilaisia haasteita verrattuna perinteisempiin liiketoimintamalleihin. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selkeyttää startup -organisaatioiden kasvuun kohdistuvia haasteita verrattuna perinteisten yritysmallien vastaaviin. Opinnäytetyön on myös tarkoitus toimia johdatuksena startup -yritysten maailmaan, avaten mm. käsitteen historiaa ja nykyistä toimintaympäristöä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Turkulainen startup, jonka kanssa aihe valittiin pitkälti kasvuvaiheen haasteiden vuoksi. Opinnäytetyö pyrkii avaamaan toimeksiantajalle paremmin aiemmin havaittuja kipukohtia ja auttaa välttämään niitä. Näitä kipukohtia, joihin lukeutuivat esimerkiksi markkinatuntemus ja rekrytoinnin haasteet, selvitettiin taustatutkimuksen ja alalla toimivien ihmisten haastatteluiden avulla.

ASIASANAT:

Startup, Software as a service, SaaS

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

2020 | 34 pages

Iiro Rauhala

GROWTH OF STARTUPS IN THE FIELD OF SAAS

- Typical challenges

Software as a Service is a licensing model where software is purchased on a subscription basis instead of obtaining the entire software system. This means, that several subscribers use the same centrally hosted service.

Working in the field of SaaS is very common for startups and approximately a third of Finnish startups are focusing on information technology based services. In the field of software development a startup company will face different challenges in comparison to more traditional business models. The goal of this bachelor's thesis is to clarify the challenges surrounding the growth of startups providing SaaS solutions. It is also intended to serve as an introduction to the startup world by going through the history and current climate for startup companies.

The idea for this thesis was provided by a startup in Turku, Finland. The subject was selected with them mainly for the reason, that they had faced challenges in their own growth stage and were interested in seeing, how the challenges they were up against were solved elsewhere. This thesis will therefore try to acknowledge the key pressure points and find solutions or ways to avoid running into them.

KEYWORDS:

Software as a service, SaaS, StartUp

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	5
1 JOHDANTO	6
2 STARTUP	8
2.1 Määritelmä ja historia	8
2.2 Startup:in suosion kasvu ja kulttuuri.	10
2.3 Software as a service	11
2.4 Pienyrityksen kasvun haasteet	13
2.5 Startup -yrityksen aikajana	14
2.6 Startup:in toimintaympäristö	16
3 TUTKIMUSOSA	18
3.1 Tutkimuksen toteutus	18
3.2 Tutkimuksen tulokset	21
3.3 Johtopäätökset	24
3.4 Pohdintaa	27
4.LÄHTEET	32
KUVAT	
Kuva 1. Funding of Finnish startups and early stage growth companies	11
Kuva 2. Worldwide Public Cloud Service Revenue Forecast	12
Kuva 3. Startup Development Phases – from idea to business and talent to organization	14
Kuva 4. Porterin malli.....	16

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

SaaS	Engl. <i>software as a service</i> verkkosovelluspalvelu, etäsovelluspalvelu. Palvelu, jossa tarjotaan sovelluksia käytettäväksi internetin kautta (Kotimaisten Kielten Keskus, n.d.)
Startup	Tilapäinen organisaatio jonka tavoitteena on löytää toistettava ja skaalautuva liiketoimintamalli (Blank, 2010)
Startup -Ekosysteemi	Jaettujen resurssien keskittymä määrättyllä alueella. Resursseja voivat olla esimerkiksi päätöksentekijät, kiihdyttämöt ja työtilat (Startup Genome, n.d.).
Ydinliiketoiminta	Engl. Core Business, Organisaation keskeisin toiminta, jonka ympärille mahdolliset muut oheistoiminnat rakentuvat. Usein organisaation keskeisin tulonlähde (Collins English Dictionary, n.d.).
Early-exit	Vaihe jossa sijoittajat saavat osuutensa arvon takaisin yrityksen myynnin yhteydessä. Perustajat voivat yhä jatkaa organisaatiossa . Ainoastaan omistus vaihtuu (Rockies Venture Club, n.d.).
Valuaatio	Sijoitusvaiheessa yritykselle muodostettava hinta-arvio (Pääomasijoittajat, n.d.).

1 JOHDANTO

Startup on sana, joka pyörii talouselämässä ja liiketoiminnassa huomattavan usein. Sanan takana on kuitenkin laajasti ilmiöitä, yrityksiä ja toimintamalleja, jotka eivät aukea aiheeseen perehtymättömälle. Opinnäytetyöni tarkoitus on toimia varsinaisen aiheensa lisäksi myös johdatuksena näihin teemoihin. Toimeksiantajalle kartoitettiin haastattelujen avulla kokeneempien startup -toimijoiden kokemuksia tyypillisistä SaaS -kentällä toimivien startup:ien haasteista. Tavoite oli saada laajempaa, henkilökohtaista tietoa omien pohdintojen tueksi ja toiminnan kirkastamiseksi.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Future Social Innovations Oy. Yritys on turkulainen StartUp, joka on perustettu vuoden 2018 lopulla. Yrityksen toimialaa ovat ohjelmistoratkaisut, pääasiallisesti sovelluspohjainen osallistamisalusta, jonka tehtävänä on jalkauttaa päätöksentekoa ihmisille joita päätökset koskevat. Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelun myötä. Aihe koettiin sekä toimeksiantajan että kirjoittajan puolesta kiinnostavaksi ja molempia osapuolia hyödyttäväksi.

Opinnäytetyön aihetta tarkasteltaessa on ensimmäisenä huomioitava kaksi erilaista toimintaympäristöä. SaaS- ja StartUp -kentät luovat hyvin erilaiset raamit toiminnan kehittämiselle verrattuna perinteisempiin liiketoimintamalleihin. Näiden kahden yhdistäminen on kuitenkin melko tyypillistä myös Suomen StartUp -kentällä. Iso osa StarUp -maailman toiminnoista onkin suunniteltu Software as a Service toimintamallia ajatellen.

Opinnäytetyön aluksi käydään läpi Startupin määritelmä ja sen taustoja jo ajalta ennen varsinaista Startup -kulttuurin syntyä jatkuen aina modernien Startup -yritysten maailmanvalloitukseen. Työn alkupuolella selvennetään myös erot Startup -yritysten ja perinteisten yritysmallien välillä. Tällaisia ovat mm. toiminnan lähtökohdat sekä tulevaisuuden suunnitelmat.

Startup -yritykset ovat toimineet merkittävänä osana yritysmaailmaa jo pitkään. Esimerkiksi pelkästään Yhdysvalloissa startup:it työllistivät yli 2 miljoonaa ihmistä vuonna 2015 (United States Census Bureau, 2017). Ne ovat tyypillisesti olleet jo oman määritelmänsä myötä innovatiivisia ja kokeilullisempia esimerkiksi tuotteen suhteen (Fontinelle, 2020). Opinnäytetyö pyrkiikin selventämään varsinaisen tutkimusaiheensa lisäksi myös Startup

-yrittäjyyden suosion kasvua ja Startup -kulttuurin vaikutusta työkuulttuuriin myös muissa yrityksissä. Startup onkin erityisesti kokonaisvaltaisena ilmiönä opinnäytetyön pohjana.

Varsinaisessa tutkimusosassa selvitetään toimeksiantajan kohtaamia haasteita heidän tavoitellessaan kasvua. Näiden haasteiden yleisyyttä selvitetään haastatteleamalla muita alan toimijoita, jotka ovat toimineet erilaisissa rooleissa Startup -kentällä. Haastatteluiden pohjalta pyrin tunnistamaan yleisimmät haasteet ja löytämään haastateltavien kanssa niihin myös ratkaisuja. Haastattelujen ja tietopohjan avulla pyrin pohtimaan yleisimpiä haasteita ja mahdollisia ratkaisuja niihin.

Opinnäytetön perimmäinen tarkoitus on tarjota lukijalle peruskäsitys startup:in määritelmästä, taustoista, merkityksestä, kulttuurista ja suosiosta. Suosion kasvusta yritysmuodosta ja kyseisen yritysmuodon tyypillisimmistä haasteista. Opinnäytetyön jälkeen lukijalla tulisikin olla vahva ymmärrys SaaS -alalla toimivien startup yritysten toimintaympäristöstä, haasteista ja niiden merkityksestä toiminnalle.

Toimeksiantajaa kiinnosti kuulla, millaisia haasteita alalla toimivat ovat kohdanneet ja ovatko heidän haasteensa linjassa omien kanssa. Eräänlainen kokeneempien toimijoiden ajatusten kartoitus olikin kiinnostava toimeksiantajalle tueksi omille ajatuksille ja ratkaisumalleille.

2 STARTUP

2.1 Määritelmä ja historia

Startup on terminä haasteellinen, sillä sen merkitys ei ole yksiselitteisesti määritelty. Useimmin kuitenkin käytetään alan ikonin Steve Blankin määritelmää tilapäisestä organisaatiomallista, jonka tavoitteena on löytää skaalattava ja toistettava liiketoimintamalli (Blank, 2010). Blankia pidetään yhtenä merkittävimmistä vaikuttajista nykyisen startup kulttuuri synnyssä. Blank ja Eric Ries, joka on kirjoittanut teoksen *The Lean Startup* (2011), muodostavat kaksikon joiden ajatuksiin startup:eista usein viitataan.

Blankin (2010) käyttämää määritelmää on usein tarkennettu mm. rajaamalla startupit nuoriksi yrityksiksi, jotka pyrkivät nopeaan kasvuun. Startup -termi onkin enemmän raja- viivoja kuin eksakti määrittely asialle. StartUp -yrityksiin usein liitettävä ulkopuolinen rahoitus ei ole yleinen osa startup:in määritelmää.

Startup:ien historia on jo termin monimääritteisyyden takia jokseenkin epämääräinen. Onkin huomioitavaa, että monien nykypäivän suuryritysten voidaan katsoa olleen aluksi startup:eja riippueen siitä kuinka tarkkaa määritelmää haluaa käyttää. Itse termin suosio kasvoi räjähdysmäisesti 1990-luvun lopun "IT-kuplan" tuoman sijoittamisen kulttuurimuutoksen myötä. 1990-luvun lopulla sijoittajat alkoivat perustaa päätöksiansä potentiaaliin perinteikkäiden mittarien (esimerkiksi liikevaihto) sijaan. Tämä mahdollisti lukuisille uusille ideoille rahoituksen. Steve Blank (2010) onkin todennut jokaisen startup:in olevan aluksi vain idea ja uskomus.

Ensimmäisten startup-yritysten ajatellaan kuitenkin yleisesti saapuneen maailmaan jo lähes sata vuotta aiemmin. Edison General Electricin kaltaisia yrityksiä voidaankin pitää eräänlaisena startupin esimuotona, jo niiden aloittaessa yli vuosisata sitten. Lähempänä nykymuotoisia ja määritelmään sopivia yrityksiä alkoi syntyä 1970-luvun lopulla, nykyisinkin teknologiayritysten keskuksena toimivaan USA:n Piilaaksoon. Esimerkkejä tuon aikakauden startup:ia mukailevista yrityksistä edustaa Apple Inc (Aalto University, n.d.).

Myöhempiä IT-kuplan jälkeisiä nykymuotoisen määritelmän täsmällisesti täyttäviä esimerkkejä ovat mm. Supercell, AirBnB ja Uber.

Pitkään yleisenä ajatusmallina oli kohdella ja ajatella StartUp:ia pienenä versiona isosta yrityksestä. Tämän jälkeen ajateltiin ison yrityksen olevan kookas versio startup:ista. Nykyään yritysmaailma kuitenkin tunnistaa nämä kahdeksi hyvin erilaiseksi organisaatioksi, joiden toimintaa tulee arvioida ja kehittää täysin eri tavoin (Blank, 2014).

Keskeisin ero pienen tai suuren yrityksen ja startup:in välillä on luontaisesti se, että yritys on luonnostaan aina toteuttava organisaatio, joka ei enää etsi omaa toimintamalliaan. Tällöin koko yrityksen toiminta muotoutuu täysin erilaiseksi, kuin startup:illa, joka vasta etsii omaa toimintamalliaan. Tähän ajatukseen perustuu myös Steve Blankin startup -määritelmä, jonka mukaan startup on vain tilapäinen organisaatiomalli (Blank, 2010).

Toinen keskeinen ero aloittavan pienyrityksen ja startup:in välillä syntyy toimintaympäristön ja markkinoiden erilaisuudessa. Yleisesti startup:it ovat luoneet uuden tuotteen, joka pyrkii luomaan oman, täysin uuden markkinan, ja valtaamaan näin suuren osan syntyvästä toimialasta itselleen. Pienyritys alkaa toimia lähtökohtaisesti jo olemassa olevalla markkinalla, ja pyrkii valtaamaan itselleen kyseisestä markkinasta osan olemalla alusta asti tuottava yritys. Keskeinen ero startup:in ja pienyrityksen välillä on, milloin se haluaa olla kannattava. Startup tavoittelee nopeaa kasvua, joten kannattavuus alussa ei ole oleellista, kun taas pienyrityksen pyrkiessä saamaan jalansijaa jo olemassa olevalta markkinalta tulee sen olla kannattava hyvin nopeasti (Hecht, 2017).

Vanhan ja uuden markkinan valtaamiseen liittyy myös yritysmallien keskeinen ideologinen ero. Startup:in lähtiessä luomaan uutta markkinaa, tulee ajatuksena olla luoda markkinajohtaja ja niin nopeasti kasvava toimija, että jokin taho haluaa ostaa koko organisaation omistuksen jo sen potentiaalin takia. Pienyritys lähtee liikkeelle ajatuksesta löytää omaa jalansijaa olemassaolevalla markkinalla rauhallisesti kasvaen. Ideana ei yleensä ole välttämättä kasvaa markkinajohtajaksi ollenkaan. Tiivistäen voidaankin ajatella startup:in haluavan ravistella markkinaa nopealla kasvulla ja uudella suurella idealla, kun taas pienyritys pyrkii löytämään markkinasta raon tasaista tulosta tekevää liiketoimintaa varten (Blank, 2014) (U.S Small Business Administration, n.d.).

Suomen startup -ympäristöä pidetään nykyään positiivisena hyvin positiivisena. Business Finlandin tekemän kyselyn mukaan startup -yritykset kokivat isoimpina haasteina rahoituksen löytämisen, haastavan kilpailuympäristön ja osaavan työvoiman rekrytoinnin. (Yrittäjät, 2018).

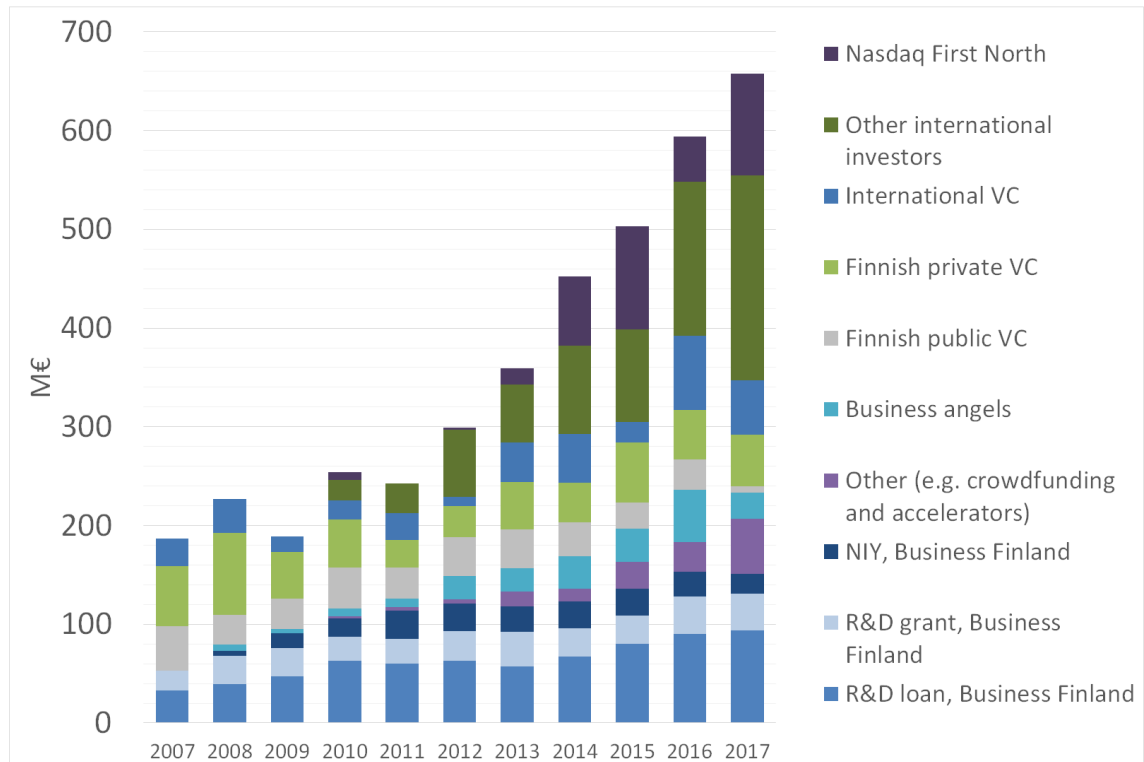
2.2 Startup:in suosion kasvu ja kulttuuri.

Startup -yrittämisen suosio on kasvanut valtavasti kahden kolmen vuosikymmenen aikana. Esimerkkinä tästä toimii tieto siitä, että maailmassa on yli 40 startup -ekosysteemiä joiden yhteenlaskettu arvo ylittää 4 miljardia dollaria, kun taas kaksi vuosikymmentä sitten vastaavia alueita oli maailmassa neljä kappaletta (Stangler, 2019). Tätä selittää osittain termin vakiintuminen ja sen suosio, mutta myös muita vaikuttavia tekijöitä löytyy ns. ”startup -buumin” taustalta.

Keskeisenä tekijänä startup -yrittämisen suosion nousussa voidaan pitää yleistä työskentelykulttuurin muutosta. Ihmiset eivät enää halua työskennellä 8-16 välisiä työpäiviä, vaan liukumat, etätyöt ja omaan työaikaan vaikuttaminen ovat nousseet merkittäväksi. StartUp -yrittäminen on tämän vapain muoto, jossa pääsee itse sanelemaan milloin tekee töitä. Huomioitavaa on ettei tämä tarkoita työmäärän suoraa vähenemistä vaan enemmänkin työviihtyvyyden ja ”work smarter, not harder” -periaatteen toteuttamista (Craig, 2017).

Suomalainen startup -ekosysteemi ja kulttuuri on ollut vahvassa asemassa jo vuosia (Business Finland, 2018). Suomalaista startup -kenttää pidetäänkin nykyään yhtenä Euroopan vetovoimaisimmista. Kuvio 1 havainnollista startupeille saatavilla olevan rahoituksen määrän kasvua ja erilaisten rahoitustyyppien suhteita toisiinsa. Huomioitavaa on erityisesti kansainvälisen rahoituksen määrän kasvu.

Funding of Finnish startups and early stage growth companies



Kuva 1. Funding of Finnish startups and early stage growth companies (Business Finland, 2018).

Digitalisaatio on omalta osaltaan luonut paremmat edellytykset startup -yrityksille. Uuden markkinan ja toimintatavan luominen on huomattavasti luontevampaa digitaalisessa ymăristössä. Sovellus- ja ohjelmistoratkaisut ovatkin muodostuneet hyvin yleisiksi toimialoiksi startup -kentällä.

2.3 Software as a service

Software as a service on palvelumalli, jossa yritys tarjoaa oman tuotteen käyttöoikeutta usealle eri asiakkaalle. Asiakkaat eivät omista käyttämäänsä palvelua vaan he maksavat yritykselle käyttöoikeudesta, ja yritys puolestaan huolehtii palvelunsa

toimivuudesta ja laadusta. SaaS -palvelut eroavatkin päätarkoitukseltaan merkittävästi esimerkiksi yrityksille myytävistä räätälöidyistä ohjelmistoratkaisuista juuri siinä, että samaa palvelua käyttää useampi eri asiakas.

SaaS -markkina on kokenut massiivista kasvua ja mullistanut monin tavoin sitä, miten ohjelmistoratkaisuja hyödynnetään organisaatioiden toiminnassa. Analytiikkatalo Gartnerin ennusteiden mukaan markkinan arvo tulee yli kaksinkertaistumaan vuosien 2017 ja 2022 välillä. Globaalin SaaS -markkinan arvon ennustetaan olevan yli 90 miljardia Yhdysvaltojen dollaria vuonna 2022 (Gagliardi, 2018).

Alla oleva taulukko havainnollistaa pilvipalveluiden osana myös SaaS ohjelmistoratkaisujen markkinan kasvuennustetta. Cloud Application Services kohta on pitää sisällän SaaS markkinan, ja osoittaa hyvin miten massiivista kasvua alalla on koettu ja tullaan kokemaan.

Table 1. Worldwide Public Cloud Service Revenue Forecast (Billions of U.S. Dollars)

	2017	2018	2019	2020	2021
Cloud Business Process Services (BPaaS)	42.2	46.6	50.3	54.1	58.1
Cloud Application Infrastructure Services (PaaS)	11.9	15.2	18.8	23.0	27.7
Cloud Application Services (SaaS)	58.8	72.2	85.1	98.9	113.1
Cloud Management and Security Services	8.7	10.7	12.5	14.4	16.3
Cloud System Infrastructure Services (IaaS)	23.6	31.0	39.5	49.9	63.0
Total Market	145.3	175.8	206.2	240.3	278.3

Kuva 2. Worldwide Public Cloud Service Revenue Forecast (Gagliardi 2018).

Markkinan koon huomattavan kasvun lisäksi ohjelmistoratkaisujen uudenlainen saavutettavuus on muuttanut yritysten toimintaa jokapäiväisessä arjessa asti. Ohjelmiston käyttöoikeuksien hankkiminen on mahdollistanut kevyemmät teknisen puolen resurssit, sillä ylläpito ja tuki eivät ole enää asiakasorganisaation vastuulla. Ohjelmistonsa ulkoistaneella yrityksellä ei myöskään ole samanlaista tarvetta ylläpitää omien ohjelmistojen vaatimia laitteistoja. Edellä mainitun kaltainen IT-puolen keventäminen onkin mahdollistanut monelle organisaatiolle resurssien keskittämisen omaan ydinliiketoimintaan.

2.4 Pienyrityksen kasvun haasteet

Perinteisten liiketoimintamallien kasvua ja siihen kohdistuvia haasteita on tutkittu pitkään. Opinnäytetyön rajauksena perinteisillä malleilla tarkoitetaan yrityksiä, jotka eivät välttämättä pyri startup:ille keskeiseen nopeaan kasvuun tai turvaudu rahoituksen hankkimiseen osakkuuksia myymällä. Huomionarvoista on, että teoreettisella tasolla lähes kaikki yritykset voidaan laskea olevan jossain vaiheessa startup -vaiheessa. Opinnäytetyötä varten tarkoitus on kuitenkin rajata kasvun haasteita yritysten välillä, jotka toimivat perinteisemmän pienyritysmallin ja modernimman startupin välillä.

Keskeisenä erona näille toimii usein kasvun aikataulun lisäksi se, toimiiko yritys uudella vai jo olemassa olevalla markkinalla. Uuden markkinan avaaminen tarkoittaa käytännössä startupit pyrkivät yleensä luomaan uutta markkinaa itselleen ja sitä myötä tavoittelemaan nopea kasvua lyhyellä tähtäimellä. Tähän malliin kuuluu myös niin kutsuttu exit-plan, jossa startupin perustajat ovat jo aikaisessa vaiheessa suunnitelleet milloin yritys myydään eteenpäin jollakin valuuaatiolla. Tähän aihepiiriin liittyy myös usein kuultu early-exit termi (Rockies Venture Club, 2015).

Pienyritysmallissa tavoitteena on luoda oma jalansija jo olemassa olevalta markkinalta. Tällöin kilpailuetuna käytetään usein parempaa markkinointia tai asiakaspalvelua, mutta kyseessä ei kuitenkaan ole ns. uusi innovaatio (Boosted, n.d.). Tätä mallia noudatettaessa pyritään kannattavuuteen alusta alkaen (Hecht, 2017).

2.5 Startup-yrityksen aikajana

Startup -yritysten kasvu ja elinkaari noudattaa usein samanlaista polkua. Tämä tyypillinen elinkaari ideasta tuotteeksi on kuvattu ja selvennetty alla.



Kuva 3. Startup Development Phases – from idea to business and talent to organization, Startup Commons, 2018)

Perinteisesti Startup lähtee ratkomaan tiettyä ongelmaa täysin uudella tavalla tai luo itselleen uuden markkinan omalaatuisella ja ennennäkemättömällä tuotteella. Tämän johdosta startupin elinkaari alkaa lähes poikkeuksetta ideoinnin ja konseptoinnin kautta. (kuvaajan kohdat -2 ja -1). Ison yrityksen ikään kuin vahingossa oheistuotteena luoma palvelu voi alkaa tämän vaiheen loppupäästä tai jopa ohittaa sen kokonaan, mutta näitä ei lasketa startup:eiksi.

Ideoinnin ja konseptoinnin aikana tulee olla selvää millainen ongelma ja ratkaisu tuotteen keskiössä on. Startup:in varsinaiselle perustamiselle ei ole juurikaan pohjaa mikäli se ei kykene tuomaan uudenlaista ratkaisua markkinoille. StartUp:in määritelmälle onkin keskeistä sekä uudenlainen idea että markkinan valtaaminen (Hecht, 2017). Myös visio ja missio luodaan yleensä jo tässä vaiheessa. Mikäli konseptivaihe sujuu onnistuneesti pääsee startup elinkaareensa varsinaiseen toteutusosaan.

Seuraavassa vaiheessa (kuvaajassa numero 0) alkaa varsinainen työskentely yrityksen eteen. Organisaatio ja tiimi ovat selkiintyneet ja sitoutuneet työskentelyyn. Yritys kykenee tässä vaiheessa tuottamaan ainakin alustavan version omasta palvelustaan tai tuotteestaan. Tämän ns. 0-vaiheen aikana yritys myös sopii perustajien ehdoista esimerkiksi omistajaoikeuksia koskien (Startup Commons, 2018).

Validoinnin vaiheessa (kuvaajan numero 1) startup kerää tietoa tuotteensa sopivuudesta ja oletuksista tuotteen tarpeellisuuden suhteen. Tämän vaiheen aikana tunnistetaan myös ensimmäiset Key Performance Indicatorit (myöhemmin KPI), jotka kuvaavat yrityksen suoriutumista suhteessa sen tavoitteisiin. Tuotteen ja kysynnän validoinnin myötä startup alkaa myös kerätä ulkopuolisia resursseja useinmiten pääomasijoitusten muodossa (Startup Commons, 2018).

Skaalautumisen vaiheessa (kuvaajan kohta numero 2) StartUp kasvattaa toimintaansa omien KPI:den määrittämällä tavalla. Oma markkinaosuus kasvaa ja keskeistä tälle vaiheelle onkin juuri toiminnan kasvu ja skaalautuvuus. Yrityksellä on jo, tai on halutessaan saatavilla, merkittävä määrä ulkuopuolista rahoitusta. Koko organisaation toiminta paranee ja laatuun panostetaan kasvun ohella resursseja (Startup Commons, 2018).

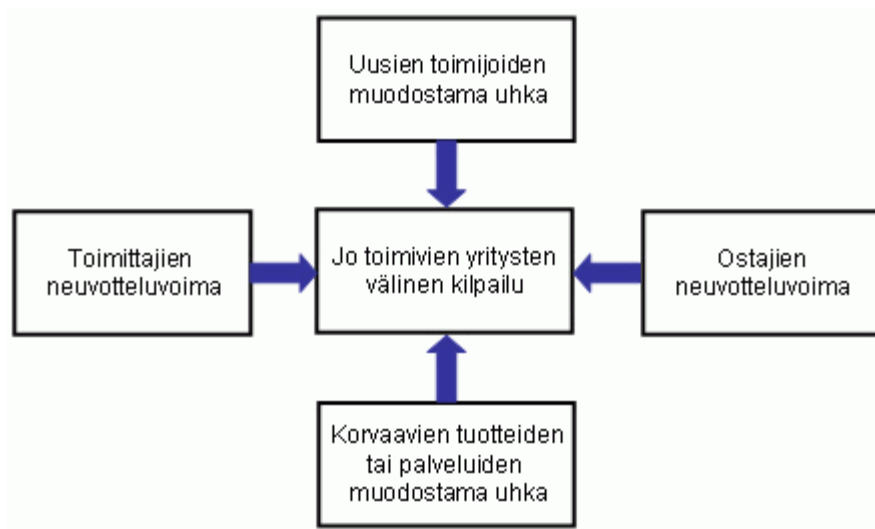
Viimeisessä vaiheessa (kuvaajan kohta 5) yritys on saavuttanut suurta kasvua, jonka odotetaan jatkuvan. Yritys onkin niisanotusti saavuttanut itselleen vakaan aseman markkinoilta. Tässä vaiheessa perustajat tyypillisesti saattavat poistua yrityksen toiminnasta myydessään osuutensa (Startup Commons, 2018).

Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti kuvaajan vaiheisiin 0,1 ja 2. Tässä kohtaa yritys on jo luonut itselleen perustan ja itse tuote on ottanut muotoaan. Startup ei kuitenkaan vielä ole saavuttanut merkittävää markkina-asemaa vaan on vasta matkalla siihen pisteeseen.

2.6 Startup:in toimintaympäristö

Startup:in toiminnalle keskeistä on usein uuden markkinan murtaminen. Huomionarvoista on kuitenkin se, miten myös olemassa olevat markkinavoimat ja toimija vaikuttavat lähtökohtaisesti uudistamiseen pyrkivän organisaation toimintaan.

Porterin viiden kilpailuvoiman malli on analytiikkatyökalu, joka kuvaa viiden eri voiman vaikutusta toimialan kilpailuun. Porterin malli ei vastaa täydellisesti startup -organisaatioiden toimintaympäristön haasteiden kuvaamiseen, mutta antaa osana kokonaisuutta selkeyttä vaikuttaviin voimiin.



Kuva 4. Porterin malli, (Strategy Train, 2009).

Mallin mukaan voidaan havaita vallitsevaan kilpailuasemaan vaikuttavan erilaisten toimijoiden. Startup:in ja uuden markkinan murtamisen kannalta kiinnostavimpia ovat ylin ja alin nuoli kuvaajassa (yllä). Nämä havainnollistavat osaltaan startup:in tilannetta, jossa uudenlainen tuote tuodaan markkinaan ja se joutuu kohtaamaan jo olemassa olevilta tuotteilta kilpailua. Tämä toteutuu siitä huolimatta, että ratkaisun ollessa uusi, on ongelmia totuttu hoitamaan jo jollain osittain siihen vastaavalla olemassa olevalla ratkaisulla. Tällöin uuden ratkaisun arvon perustelu hankaloituu, sillä vaihtamisen kynnyksellä osittain toimivasta ja tutusta on korkeampi kuin täysin uuden ominaisuuden käyttöönotto.

Opinnäytetön toimeksiantajan kohdalla edellä mainitun kaltainen tilanne esiintyy usein. Yritykset ovat tottuneet käyttämään perinteisiä kyselypohjia toteuttaakseen erilaisia mitauksia. Vaikka uuden toimijan, tässä tapauksessa opinnäytetyön toimeksiantajan, tuote on kiistatta monipuolisempi ja käyttäjäystävällisempi on vanhaa jo käytössä todettua tuotetta vastaan hankalaa kilpailla.

Oman lisänsä kotimaiseen startup -kenttään tuo sen läheisyys korkeakouluihin. Suomessa on pitkään tehty laajaa yhteistyötä korkeakoulujen ja startup:ien välillä. Esimerkiksi Aalto-yliopisto ylläpitää aiheeseen liittyvää kurssia ja Helsingin yliopisto ilmoitti vuoden 2020 keväällä alkavansa sijoittaa opiskelijoidensa startup -yrityksiin. Näiden lisäksi esimerkiksi Turussa korkeakouluopiskelijat toimivat osana startup -ekosysteemiä.

Iso osa suomalaisista korkeakouluista on jo pitkään pyrkinyt profiloitumaan yrittäjyyden myönteisenä ja opiskelijoiden yrityksiä nostetaan esiin esimerkiksi Turun Yliopiston internet-sivuilla. Yrittäjyyteen kannustaminen onkin levinnyt näkyvyyden ja koulutuksen myötä osaksi korkeakoulukulttuuria. Monissa korkeakouluissa onkin alettu tekemään edellä mainittujen kaltaisia, merkittäviä panostuksia yrittäjyyteen, jonka yhtenä merkittävänä muotona startup esiintyy.

3 TUTKIMUSOSA

3.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimusosa koostu teemahaastatteluilta, jotka toteutettiin 2020 kevään aikana. Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelumallia, jossa haastatteli luokustelulle runkoa kysymyksillään, jotka ovat pääpiirteittäin samat kaikille haastateltaville. Teemahaastattelu antaa tilaa myös vapaammalle keskustelulle ja haastateltavan on mahdollista vaikuttaa haastattelun teemoihin.

Teemahaastattelu valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusosan toteutustavaksi, koska se mahdollistaa tiettyjä teemoja ja aihepiirejä koskevien kysymysten tekemisen jättäen myös mahdollisuuden läpikäydä teemoja, jotka nousevat esiin haastateltavan toimesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemahaastattelun malli tuki tämän myötä parhaiten opinnäytetyön tavoitetta löytää yhteisiä ja toistuvia haasteita sekä ratkaisuja, rajaamatta liikaa sitä, mitä nuo haasteet ja ratkaisut voivat olla. Laajasti toteutettu kysely mahdollisimman monelle startup -yrittäjälle olisi tuottanut laajemman otanta haasteista, mutta ilmiöt haasteiden taustalla olisivat jääneet huomattavasti pintapuolisemmin käsitellyiksi. Teemahaastattelun vahvuuksiin kuuluu juuri mahdollisuus käyttää eri tavalla aikaa haastateltavien kanssa juuri niihin aiheisiin, joista heillä on paljon mielipiteitä ja kokemusta.

Kaikki kolme haastateltavaa olivat startup ja SaaS -kenttien toimijoita, joilla oli vankka kokemus molempien alojen toimintaympäristöistä. Tämän lisäksi kävin säännöllisiä keskusteluja neljännen henkilön kanssa, joka omasi kokemusta startup -vaiheesta yli kasvaneessa yrityksessä. Haastateltavista kaksi on ollut perustamassa vähintään yhtä startup -yritystä. Kolme haastateltavista on toiminut tiiviissä yhteistyössä monien eri startup -organisaatioiden kanssa esimerkiksi kiihdyttämöiden yhteydessä. Haastattelun kysymykset toimitettiin haastateltaville ennakoon, mutta itse haastattelut etenivät erilaisilla painotuksilla sen mukaan mihin haastateltavilla oli eniten osaamista. Haastateltavat valikoituivat pitkälti sen myötä, kenellä koettiin olevan sopivaa taustaa aihepiiristä ja toisaalta halua olla mukana opinnäyteytössä.

Haastattelujen vastauksia on käytetty opinnäytetyössä osana sekä keskeisten haasteiden rajaamista, että ratkaisujen löytämistä kyseisiin haasteisiin. Tutkimustapa kuuluu näin ollen kvalitatiivisiin tutkimuksiin. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan

laadullista tutkimusta, jonka tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli löytää yleisiä ja toistuvia haasteita, joita SaaS -kentällä toimivat startupit kohtaavat kasvuvaiheessa. Opinnäytetyö ei pyri listaamaan syntyvaiheen ongelmia vaan keskittyy organisaation kasvun vaiheeseen. Toisena tavoitteena oli tunnistaa haasteita, jotka syntyvät toimintaympäristön ja kulttuurin luomina eivätkä ole suoraan startup:in itsensä aiheuttamia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi Suomen pohjoisen sijainnin luomat haasteet tai korkean palkkatason luomat haasteet rekrytoinneissa. Kolmantena tavoitteena oli saada informaatiota, jota soveltaen ja skaalaten pystytään esittämään ratkaisuja opinnäytetyön tavoitteissa linjattuihin haasteisiin.

Haastattelujen runko suunniteltiin siten, että haastateltavat vastaavat ensin selkeisiin kysymyksiin startup -yritysten perusteista ja lähtökohdista. Tämän jälkeen kysymykset antoivat mahdollisuuden kertoa tarkemmin startup:ien haasteista oman käsityksen mukaan. Lopuksi kysyttiin vielä mielipiteitä eri lähteistä kerättyihin huomioihin startup kulttuurin ja yrittäjyyden ympärillä.

Haastattelujen suunnittelussa otettiin huomioon opinnäytetyön toimeksiantajan rooli. Työtä varten haastateltiinkin Future Social Innovations oy:n Chief Executive Officer Niklas Tuomolaa. Hänen kanssaan käydyn haastattelun pohjalta muodostettiin peruskäsitys siitä, millaisia mahdollisia haasteita startup -kentällä voisi olla. Tuomolaa kiinnosti kuulla, miten heidän omat haasteensa ovat linjassa muiden SaaS -alalla toimivien kanssa, ja millaisia ajatuksia kokeneemmilla toimijoilla on haasteisiin liittyen.

Haastattelujen pohjalta tunnistetaan toistuvia ja selkeästi esiin nousevia haasteita. Huomionarvoista on se, että vaikka haastateltavista vain osa mainitsi jonkin asian, saattaa se silti koskettaa huomattavan suurta osaa kotimaisista startup:eista. Tämä selittyy haastateltavien laajalla kokemuksella, ja osa heistä on ollut itse mukana useassa startup -yrityksessä vähintään mentorin roolissa. Näin ollen toistuvia ja isoimpia haasteita huomioitaessa tulee ottaa tarkasteluun myös haastateltavan kertoma konteksti aiheelle.

Tiivistetysti tutkimusosan tavoitteet olivat seuraavat:

1. Tunnistaa yleisiä ja toistuvia kasvun haasteita startup -kentällä.
2. Tunnistaa toimeksiantajan kasvun haasteita.
3. Etsiä kohtiin 1. ja 2. mahdollisia ratkaisumalleja ja pohtia mistä haasteet johtuvat.

3.2 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetön tutkimuksessa selvitettiin SaaS -kentällä toimivien startup -yritysten kasvun haasteita. Teemahaastatteluissa etsittiin usein esiin nousevia ja merkittäviä seikkoja, jotka vaikeuttavat yrityksen kasvu sekä menestystä. Näihin pyrittiin myös etsimään haastateltavilta heidän käsityksiään ongelmien syistä ja ratkaisuista.

Opinnäytetötä varten toteutetut haastattelut avasivat kiinnostavalla tavalla alan toimijoiden kokemuksia ja ajatuksia startup mailman ja sen toimintatapojen ympäriltä. Keskeisimpinä teemoina ja painoituksina nousivat esiin henkilöstöpolitiikka ja oman toiminnan sekä markkinan aito ymmärrys. Näiden kahden perustan päälle kaikki muu toiminta rakentuu.

Haastattelun aluksi kysyin kaikilta haastateltavilta saman kysymyksen: Voitko määritellä startup:in? Kaikki vastaajat, nojasivat samaan asiaan: Steve Blankin startup määritelmään. Tilapäinen organisaatio, joka pyrkii löytämään skaalautuvan liiketoimintamallin ja tavoittelee nopeaa kasvua. Määritelmän suhteen haastateltavien kesken ei esiintynyt siis juuri ollenkaan hajontaa.

Yksimielisyys löytyi myös menestyneen startup:in keskeisimmän tunnusmerkin suhteen. Haastateltavat nostivat yksi toisensa jälkeen selkeästi tärkeimmäksi asiaksi osaavan ja sitoutuneen tiimin. Varsinkin alkuvaiheissa olevalle yritykselle oikean osaamisen omaaminen on elintärkeää ja kaikkien henkilöiden tulee olla sitoutuneita tekemään asioita myös oman mukavuusalueen ulkopuolelta. Osa haastateltavista nostikin esiin sen, ettei startup -yrittäjyys tai organisaatiossa työskenteleminen sovi ihmiselle, joka haluaa pysyä tiukasti yhdessä roolissa ja hoitaa vain ns. omaa tonttia. Useiden eri tehtävien ja asioiden hoitaminen tarpeen ilmaantuessa olikin yksi sitoutuneisuuden määritelmistä.

Kysyessäni Software as a Service palveluja tarjoavan StartUpin isointa haastetta, alkoivat vastaukset hajaantua. Esiin nostettiin useita tärkeitä seikkoja. Eniten mainintoja näistä, kaksi kolmesta vastaajasta, sai oman core business:in tunnistaminen ja siihen keskittyminen. Startup:eilla on varsinkin alkuvaiheissa paljon oheistoimintaa ja liiketoiminnan sivuosia. Tällöin omaan aitoon ja tärkeimpään asiaan keskittyminen saattaa herpaantua. Ajankäytön keskittäminen oleelliseen onkin pienellä tiimillä ensiarvoisen tärkeää.

Kolme neljästä henkilöstä, joiden kanssa keskustelin pohti ja nosti esiin markkinatuntemuksen. Yleinen kysymysmerkki oli, onko oma tuote aidosti haluttu ja vastaako se asiakkaan tarpeisiin. Markkinatuntemusta ei osoita pilottivaiheen ilmaiset kokeilut, vaan se että tuotteesta ollaan valmiit maksamaan. Tämän markkinatuntemuksen ja oman tuotteen kehittämishalun ja -kyvykkyyden omaaminen onkin keskeistä skaalautuvan liiketoimintamallin löytämisessä.

Kolmantena esiin nousi henkilöstöpolitiikan haasteet. Tämä oli myös toimeksiantajan esiin nostama keskeinen haaste. Erilaisia yrityksen henkilöstöön liittyviä haasteita löytyy jokaisesta yritysmallista koosta riippumatta. Yksi haastateltavista totesi lähes kaikkien nähneen ja kuulleen tapauksista, joissa rekrytointiin ovat menneet syystä tai toisesta pieleen tai yrityksen työntekijöiden työskentelytavat ovat eronneet liikaa toisistaan. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä henkilöstöhaasteiden yleisyydestä SaaS -kentällä toimivien startup:ien kohdalla.

Startup:in ollessa erittäin pieni organisaatio, erilaiset haasteet ja mahdollisten virheiden seuraukset korostuvat. Mielenkiintoinen huomio oli kuitenkin se, että vaikka riskit ovat hyvin tiedossa, ei startup -kentällä esiinny haastateltavien mukaan varsinaista rekrytointien pelkoa.

Keskeisenä haasteena henkilöstön osalta tuotiin esiin oikean osaamisen löytäminen ja säilyttäminen. Tämän mainitsi kaikki paitsi yksi haastateltavista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että on haasteellista löytää vaihtelevaan ja nopeatempoiseen työympäristöön huippuosaajia ja saada heidät pysymään organisaatiossa pidemmän aikaa. Yksi haastateltavista avasi aihepiiriä enemmän kertomalla esimerkiksi rajallisesta resurssien määrästä. Startup on hyvin harvoin kykenevä kilpailemaan isompien toimijoiden kanssa esimerkiksi palkkauksen suhteen. Yksi haastateltavista kertoi myös muuttuvista osaamisen tarpeista. Alkuvaiheessa täsmällisesti tarpeeseen vastannut tiimi ei välttämättä ole enää edes vuoden päästä sopiva suhteessa yrityksen sen hetkiseen kehityssuuntaan. Resurssien takia ns. löysää rahaa ei ole, ja tällöin rajutkin toimenpiteet ovat mahdollisia. Yksi haastateltava kertoi startup kentältä löytyvän esimerkkejä, joissa käytännössä koko yrityksen vajaa kymmenhenkinen organisaatio on vaihdettu kertarysäyksellä osaamisen muuttamiseksi ja yrityksen markkinatarpeita vastaavaksi.

Sama henkilö lisäsi ettei edellä mainitun kaltainen tilanne tietenkään ole normaali tai toivottava. Kaksi haastateltavista kertoi startup:in etsivän lähtökohtaisesti sitoutuneita tekijöitä, ja toisaalta myös resursseja sitouttaa aidot huippuosaajat. Työnantajan

näkökulmasta onkin haastavaa löytää ne ihmiset, jotka aidosti viihtyvät erilaisessa työ-
kulttuurissa, eivätkä kaipaa perinteisempää ja strukturoidumpaa roolia tai organisaatiota.
Lisähaasteen tähän luo se, että harva työn vastaanottava aidosti tietää sopiiko vaihte-
leva työrooli ja organisaatio itselle pidemällä aikavälillä. Erilaisen työ-
kulttuurin luomat haasteet nousivat esiin kahden haastateltavan toimesta.

Kaksi kolmesta haastateltavasta jakoi kokemuksen, jonka mukaan epäonnistuneet rek-
rytoinnin ovatkin hyvin tyypillisiä. Onnistuneita tehdään myös luonnollisesti, mutta erityi-
sesti rekrytointitaidon puute ja prosessiin käytettävän ajan rajallisuus aiheuttavat ongel-
mia. Rekrytoinnit myös nähdään valitettavan usein tilapäisinä projekteina, kun niitä tulisi
pitää käynnissä jatkuvasti. Toisaalta tämä voidaan myös mieltää jo aiemmin mainituksi,
aikaavieväksi oheistoiminnaksi, joka ei tue omaa ydinliiketoimintaa.

Haastatteluissa selvisi yleisen mielipiteen olevan, että Suomessa on hyvin rahoitusta
tarjolla sekä yksityisen että julkisen rahan puolella. Business Finland keräsikin huomattavaa
kiitosta omasta toiminnastaan. Ainoastaan yksi haastateltavista ilmaisi tyytymättö-
myytensä Business Finlandin toimintaan. Myös tarjolla olevan "smart moneyn" määrää
pidettiin haastatteluissa hyvänä. Myös suomalaista startup kenttää keuhuttiin kokonaisu-
tena. Toimeksiantajan kokemukset olivat myös hyvin linjassa haastateltavien enemmis-
tön kanssa.

Erityistä kiitosta rahoitusmahdollisuuksien lisäksi keräsi suomalaisen startup ekosysteemi-
n eri osat. Tällaisia olivat mm. yhteisöllisyys, yhteiset työtilat, erilaiset kiihdyttämöt ja
positiivinen julkisuuskuva. Kokonaisuutena Suomessa sijaitsevia startup keskittymiä, ku-
ten Helsinkiä ja Turkuja pidettiin erinomaisina kasvuympäristöinä. Haastateltavat olivat
myös samaa mieltä siitä, että startup maailma on houkutteleva työntekijälle ja vetoa or-
ganisaatioihin on.

Startup-yrittäjyyden ja -kulttuurin vahvuutena pidettiin suhteellisen nopeasti tapahtunut-
tua työ-
kulttuurin muutosta. Aikoinaan hyvän startup:in tai ainakin sen ympärillä olevan
mielikuvan perustana oli henkilöstö, joka nukkuu pöytiensä alla ja tekee töitä aamuyöhön
asti. Nykyisellään suomalaiset startup:it ovat kulkeneet etulinjassa liukuvien työaikojen
ja muun vastaavan joustavuuden parantamiseksi. Vuonna 2020 starup:it yleisimmin
mielletäänkin Matalan hierarkian organisaatioiksi, joissa työntekijä saa vaikuttaa run-
saasti omiin työtunteihinsa kunhan asiat tulevat hoidetuiksi. Tämä on ollut omiaan nos-
tamaan alan houkuttelevuutta osaajien silmissä. Edellä mainitusta kaikki haastateltavat
olivat samaa mieltä.

Toisena keskeisenä vahvuutena, joka SaaS kentällä toimivilla startup:eilla on mainittiin haastatteluissa mahdollisuus, ja ennen kaikkea uskallus rajuihinkin muutoksiin. Tämä tuotiin esiin useampaan otteeseen kahden haastateltavan toimesta. Kasvuvaiheessa tuotteen ja oman liiketoimintamallin kriittinen tutkiskelu on tärkeää. Haastateltavien mukaan tähän panostamalla aloitteleva startup voi löytää itselleen kilpailuedun, johon isommat ja vakiintuneet toimijat eivät enää kykenee vastaamaan. Myös Steve Blank on todennut startup:in tekevän useita muutoksia liiketoimintamalliinsa (Blank, 2010).

3.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Software as a Service -palveluita tarjoavan startup yrityksen kasvun haasteita. Tarkoituksena oli myös verrata, miten startup -yritysten haasteet poikkeavat perinteisemmistä yritysmalleista.

Haastattelujen ja taustatutkimuksen pohjalta voidaan tehdä useita huomioita erilaisista aiheista. Keskeisin on varmasti se, etteivät kasvuyrityksen haasteet loppuen lopuksi poikkea erityisen paljoa toisistaan riippumatta yritysmuodosta. Haasteita kohdataan hie- man eri vaiheissa ja alasta riippuen erilaisilla painotuksilla, mutta varsinaisia yritysmuo- tokohtaisia haasteita on varsin vähän. Myöskään SaaS ei tuo alana merkittäviä ainutlaa- tuisia haasteita verrattuna muihin toimialoihin. Näitäkin toki löytyy, mutta vähemmän kuin mitä ensiajatukselta voisi olettaa.

Esimerkkinä yritysmuotokohtaisista haasteista voidaan pitää rahoitusta ja sen muotoa. Startup:eille on Suomessa tarjolla laajasti erilaisia rahoitusvaihtoehtoja aina puhtaista sijoituksista niin sanottuihin ”smart money” ratkaisuihin, joissa sijoittaja tuo omaa osaa- mistaan yritykseen neuvonantajan roolissa. Kasvavalle pienyritykselle on tyypillisempää tavoitella kasvua maltillisesti ja omalla pääomalla tai järkevillä lainoilla. Osuuksien myy- minen yrityksessä onkin keskeinen osa startup:in nopean kasvun strategiaa eikä näin ollen ole kovinkaan houkutteleva alkuvaiheessa olevalle pienyritykselle, joka pyrkii vah- vistamaan asemaansa maltillisella kasvulla. Rahoituksen löytäminen ei itsessään ole, SaaS alalla toimivalle startup:ille, kummallakaan tavalla erityisen suuri haaste, jos yritys on terveellä pohjalla ja liikeidea hyvä. Parhaan rahoitusmallin löytäminen, oikean rahoit- tajan valitseminen ja rahoituksen fiksu käyttäminen ovat opinnäytetyön tutkimuksen poh- jalta huomattavasti isompia haasteita kun itse rahan löytäminen.

SaaS -alalla toimivat startup:it kohtaavat muiden yritysten tapaan runsaasti sisäisiä haasteita. Kasvuvaihe ei ole haasteille immuuni vaan kärsii sisäisistä haasteista jopa enemmän. Hyvä esimerkki merkittävästä sisäisestä haasteesta on rekrytointi.

Uuden työntekijän löytäminen ja perehdytys ei ole helppo prosessi edes isolle yritykselle, jolla on henkilöstöasioihin erikoistunut tiimi. Startup:in kohdalla korostuu sekä osaamisen, että ajan puute rekrytointien suhteen. Opinnäytetyön tutkimuksen pohjalta voin todeta epäonnistuneiden rekrytointien olevan hyvin yleisiä pitkälti näiden kahden syyn takia. Kun tähän lisätään vielä työntekijän sitouttaminen muuttuvaan ja haastavaan toimintaympäristöön, muodostuu osaavan tiimin kokoaminen hyvin haastavaksi.

Sisäisten ja yritysmuotokohtaisten haasteiden lisäksi startup:it kohtaavat muiden yritysten tavoin ulkoisia haasteita. Näistä selkein esimerkki, joka nousi toistuvasti esiin myös haastatteluissa, on oman tuotteen ja markkinan ymmärrys. SaaS -kentällä markkinatuntemus ei ole yksiselitteinen asia, varsinkin kun otetaan huomioon se, että oma tuote tai palvelu hakee SaaS -toiminnoissa vielä lopullista muotoaan. On hyvin vaikeaa etsiä samanaikaisesti omaa liiketoimintamallia ja oppia tuntemaan oma markkina. Näitä haasteita voidaan kuitenkin paloitella hieman pienempiin kokonaisuuksiin.

Oman tuotteen ymmärryksessä keskeistä on pohtia ja arvioida asioita objektiivisesti. On hyvin helppoa rakastua omaan ideaan ja uskoa sen olevan juuri oikea ratkaisu ongelmaan. Startup:in on menestyäkseen kyettävä tunnistamaan milloin potentiaaliset asiakkaat antavat sellaista palautetta, joka pitää ottaa mukaan oman tuotteen kehitykseen. Ensiarvoisen tärkeää on, ettei uskota sokeasti oman tuotteen olevan oikeassa ja ostajien väärässä. Tähän luo oman haasteensa normaalit myyntiprosessin tuomat "ei -vastaukset". Oman tuotteen kehittämisessä tuleekin osata poimia juuri ne asiakkailta tulevat huomiot, jotka vastaavat muiden asiakkaiden tarpeisiin.

Startup:it ovat luonteensa puolesta kykeneviä tekemään radikaalejakin suunnanmuutoksia. Usein haasteeksi tulee kuitenkin edellä mainittujen asioiden myötä, joko se ettei tuotetta olla valmiit kehittämään tai se että ratkaisuje tuotteen suuntaan tehdään liian herkästi ja voimakkaasti.

Markkinatuntemus on asia, jonka kanssa käytännössä jokainen yritys painii. Mikä tahansa yrityksen toimiala onkaan, tulee oma asiakaskunta ja heidän tarpeensa tuntea. Asioiden olettaminen johtaa vääjäämättä virheisiin ja menetettyihin asiakkaisiin.

Markkina ja asiakastuntemus on osa mitä tahansa myyntiprosessia riippumatta yrityksen koosta tai elinkaaren vaiheesta. Startup:ille muodostuu tästä myös ylimääräisiä haasteita.

Startup alkaa lähtökohtaisesti murtaa uutta markkinaa, jolloin omien potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisen lisäksi, nämä pitää saada vakuuttuneiksi siitä, että uudenlainen ratkaisu tai palvelu on heille järkevä. Tässä kohdassa startup:in tulee ymmärtää oma arvontuotto, jotta se kykenee perustelemaan sitä uskottavasti asiakkaalle. Oman lisäarvon tueksi vakiintuneilla yrityksillä on osoittaa olemassa olevia asiakkaita ja tarinoita siitä, mitä hyötyjä he ovat saavuttaneet. Vasta-aloittaneella startup:illa tällaisia referenssejä ei usein ole ja näin arvon perustelu muuttuu entistäkin vaikeammaksi.

Kuvatun kaltainen tilanne, joka haastatteluissa nousi esiin käy hyvin pitkälti käsi kädessä Porterin mallin mukaisen kilpailuasetelman suhteen. Uudenlaisella tuotteella kilpaileva uusi toimija kohtaa osittain samaan haasteeseen vastaavia pidempään olemassa olleita ratkaisuja, joita vastaan kilpailu saattaa tuntua haastavalta. Markkina- ja kilpailijatunteuksen osalta haastattelut vastaavatkin äärimmäisen hyvin Porterin mallia alan uusien toimijoiden osalta.

3.4 Pohdintaa

Startup yrittäjyys nauttii nykypäivän Suomessa vahvasta asemasta ja suosioista. Tähän ovat omalta osaltaan vaikuttaneet kansainväliset suuntaukset, mutta myös Suomen omat startup menestystarinat. Suomalainen Startup kulttuuri ja ekosysteemi ovatkin vuosien aikana hioutuneet nykyiseen muotoonsa.

Startup -kulttuuri ja toimintaympäristö koetaankin suomessa nykyisin ei pelkästään sisäisesti toimivaksi vaan myös merkittäväksi osaksi suomalaista talouselämää. Startup:ien koetaankin omaavan keskeinen rooli työkuulttuurin uudistajana ja uusien markkinoiden murtajana. Startup:it nauttivatkin jopa suhteettoman suurta näkyvyyttä ja painoarvoa suhteessa omaan kansantaloudelliseen merkitykseensä.

Startup:it kohtaavat useita erilaisia haasteita kasvun alkutaipaleella. Osa näistä haasteista on kaikelle liiketoiminnalle tuttuja ja osa huomattavasti startup-keskeisempiä. Tämän opinnäytetyön puitteissa on mahdotonta alkaa käymään läpi yksityiskohtaisesti yrityksen kohtaamien sisäisten haasteiden ratkaisuja. Nämä kipukohtat ovat huomattavan monisyisiä ja lähtökohtaisesti läsnä kaikissa yrityksissä. Sen sijaan on olemassa muutamia seikkoja, jotka startup:in tulee ottaa huomioon ulkoisten tekijöiden kohdalla.

Näistä ensimmäinen on markkina- ja asiakastutkimukseen panostaminen. Tätä ei yksinkertaisesti saa laiminlyödä. Asioiden olettaminen ja oman uskomuksen mukaisen ratkaisun tarjoaminen ei johda pitkälle verrattuna yritykseen, joka on käyttänyt aikaa ja resursseja selvittääkseen millaisia haasteita oma tuote voi ratkaista ja millaisia ongelmia markkinoilla kohdataan.

On myös ensiarvoisen tärkeää ymmärtää omien kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Tämä on erityisen keskeistä siksi, että startup kilpailee usein jonkin osittaisen ratkaisun kanssa. Toimeksiantajan tapauksessa esimerkiksi erään hakukoneyhtiön kyselytutkimusalusta on käytössä monessa yrityksessä ja se mielletään riittävänä ratkaisuna, vaikka toimeksiantajan tuote on huomattavasti kattavampi ja monipuolisempi. Tämä on erinomainen esimerkki Porterin mallin kuvaamasta uusi tuote vs. osittain samaan haasteeseen vastaava vanhempi tuote.

Oman tuotteen kriittisessä arvioinnissa ja kehittämisessä ei tule aliarvioida ulkopuolisen avun merkitystä. Pitkään idea työstänyt henkilö omaa ymmärrettävästi selkeän vision

tuotteesta, eikä välttämättä osaa enää arvioida sen soveltuvuutta objektiivisesti. Tällöin uudet työntekijät tai neuvonantajan roolissa olevat henkilöt pitää saada ainakin jossain määrin mukaan kehityksen suunnitteluun ja arviointiin. Tämän osana myös niin sanotut pilotti-asiakkaat voivat olla merkittäväksi avuksi. Yritysassiakas, jolla Software -tuote on aktiivisessa käytössä pystyy antamaan arvokasta palautetta täysin eri näkökulmasta. Pilotin kohdalla tulee kuitenkin pitää huolta aktiivisesta yhteydenpidosta ja palautteesta.

Mielenkiintoinen, ja haastattelujen perusteella suhteellisen ainutlaatuinen vivahde on suomalaisen startup-kentän korkeakouluvetoisuus. Tämä luo täysin omanlaistaan toimintaympäristöään sekä ulkoisten, että sisäisten tekijöiden muodossa. Korkeakoulut ymmärrettävästi tuottavat huippuosaajia työelämään, mutta tämän lisäksi osa on myös alkanut sijoittaa opiskelijoidensa yrityksiin.

Korkeakoulujen tarjoama vahva näkyvyys ja kannustavuus puskevat moni opiskelijavetoisia startup-yrityksiä eteenpäin. Monet korkeakoulut ovat myös sisällyttäneet opintomahdollisuuksiin yrittäjyyteen ja startup:eihin liittyviä kokonaisuuksia. Edellä mainitun kaltaiset toiminnot ovat ehdottomasti kaikkia osapuolia hyödyttäviä ja järkeviä toimintamalleja.

Oman kokemukseni ja haastattelujen pohjalta herää kuitenkin kysymys siitä, tehdäänkö yhteistyötä vieläkään tarpeeksi kattavasti. Kuten monessa asiassa, on kehittämisen varaa aina jäljellä. Monet opiskelijat tutustuvat startup-maailmaan opintojensa aikana, mutta eivät lopulta halua jäädä siihen vaan siirtyvät kookkaampiin yrityksiin selkeämpiin tehtäviin. Korkeakouluopiskelijat ja vastavalmistuneet ovat uusine ideoineen ja tuoreella otteellaan arvokkaita mille tahansa organisaatiolla. Huomionarvoista startup:in kannalta on kuitenkin se, että juuri nuoret osaajat olisi todennäköisesti helpointa mukauttaa startup:ien muuttuvaan ja vaihtelevaan työkuultuuriin. Vastavalmistuneella on selkeästi vähemmän selkärangasta tulevia työtapoja ja tottumuksia, kuin jo vuosikymmeniä työelämässä ollella. Keskeinen ratkaisu startup:ien rekrytoinnin ja osaajien sitouttamisen haasteisiin saattaisikin löytyä siitä, miten vastavalmistuneet saadaan jäämään opiskeluajoilta tuttuihin startup-maailmoihin.

Jokainen ihminen on yksilö, eikä yksiselitteistä ratkaisua kaikkien työntekijöiden sitouttamiseksi ole. Voidaan kuitenkin olettaa, että entistäkin laajemmalla yrittäjyyteen tähtäävien opintojen valikoimalla ja korkeakoulujen työympäristöjen työelämälähtoisemmäksi muuttamisella olisi positiivista vaikutusta myös tähän haasteeseen.

Toisaalta on myös mahdollista, että liika yrittäjyyteen pakottaminen tai startup-kulttuurin ihannoiti johtaa päinvastaiseen ilmiöön, jossa koko ekosysteemi alkaa tuntua vastenmieliseltä. Tämänkään kohdalla opiskelijan vapautta valita itseä kiinnostavia opintoja ei voi tarpeeksi painottaa.

Haastateltavien esiin tuomat keskeisimmät SaaS -alalla toimivien startup:ien haasteet olivat lähes kauttaaltaan samoja, kuin mitä toimeksiantaja kertoi omiksi haasteikseen. Näin pystytään toteamaan toimeksiantajan painivan samojen haasteiden kanssa, kuin muutkin alan toimijat. Valitettavasti toimeksiantajan haasteisiin sopivat ratkaisut jäivät vailinnaisiksi.

Uskon teemahaastattelun olleen sopivin tutkimusmenetelmä oman opinnäytetyöni aihe huomioiden. Haastateltavilla oli laajasti tietoa ja kokemusta vuosien ajalta ja näiden läpikäynti oli antoisampaa työn tavoitteiden kannalta, kuin mahdollisimman laajan otannan kasaaminen. Syvempi haastattelu tarjosi huomattavasti paremman käsityksen syistä ilmiöiden taustalla ja antoi haastateltaville mahdollisuuden ilmaista paremmin omia ajatuksiaan myös ratkaisujen puolelle.

Huomionarvoista on se, että huolimatta teemahaastattelusta tutkimusmenetelmänä, jäivät ratkaisukeskeiset ajatukset haastatteluissa vailinnaisiksi. Syitä tähän saattoivat olla teemahaastattelun puutteellinen runko tai haastateltavien vääränlainen profiili. On myös mahdollista, ettei mikään tutkimusmenetelmä olisi tarjonnut näin monisyiseen aiheeseen ratkaisuja.

Loppusanat

Opinnäytetyö oli kiinnostava projekti. Oma kokemusta ja laadukkaita haastatteluja hyödyntäen pääsin tekemään syvempää analyysia startup:ien historiaan, kulttuuriin ja haasteisiin. Työn myötä esiin nousi asioita, joita en ollut osannut itse aiemmin ajatella ja toisaalta sain myös parempaa ymmärrystä tiettyjen ilmiöiden taustalle.

Jälkikäteen ajatellen olisin pyrkinyt löytämään lisää syy-seuraus suhteita haasteiden ympärille. Opinnäytetyön ollessa hyvin lyhyt kokonaisuus, olisi tämä varmasti vaatinut hieman erilaisen rajauksen työhön. Koen kuitenkin työn olleen tältä osin melko tyydyttävä jo nykyisellään.

Toivon työn lukijan saavan peruskäsityksen siitä, mitä startup-yrittäjyys on ja millaisia ilmiötä sen ympärillä ilmenee. Aihe on laaja ja alati ajankohtainen, joten toivon työn toimivan myös kipinästä lukijalle perehtyä aiheeseen lisää.

Jatkoa ajatellen olisi erittäin mielenkiintoista tutkia laajemmin sitä, miten SaaS -alalla toimivat startup:it ovat haasteista selvinneet, ja vastaavasti kuinka monen tie on päättänyt johonkin tässä työssä mainittuun haasteeseen. Tätä kautta myös oma opinnäytetyöni saisi entistäkin laajempaa tietopohjaa taakseen.

Haastattelun runko

1. Yleiset kysymykset:

- Määrittele startup?
- Mitkä ovat menestyneen startup:in keskeiset piirteet?
- Mitkä ovat kasvuvaiheessa olevan startup:in keskeisimmät haasteet?
- Millaisia eroja näet SaaS kentän ja muiden startup:ien toimintaedellytysten välillä?

2. Toimintaympäristöä koskevat kysymykset:

- Miten näet SaaS -kentän soveltuvuuden startUp:eille keskeiseen nopeaan kasvun tavoitteluun ja toistettavaan liiketoimintamalliin?
- Mitä pidät SaaS ohjelmistojen tarjoajien isoimpana haasteena?
- Millaisena näet kotimaisen startup kentän?
- Onko suomalaisen startupin pääseminen kansainvälisille markkinoille mielestäsi vaikeampaa kuin keskeisemmällä markkina-alueella sijaitsevan?
- Millaisena näet suomalaisen verotusmallin ja yritystuki järjestelmän?
- Poikkeako kotimainen startup kulttuuri mielestäsi kansainvälisestä vastavasta?

3. Henkilöstöä koskevat kysymykset:

- Millaiset ovat tyypillisimmät haasteet startuppien henkilöstöpolitiikassa?
- Miten StartUpin henkilöstöpolitiikka eroaa keskimäärin perinteisemmistä yrityksille?
- Kohdataanko henkilöstöhaasteita enemmän siinä, ettei uskalleta rekrytoida vai siinä, että tehdyt rekryt epäonnistuvat?
- Kuinka yleisiä epäonnistuneet rekrytoinnit oman kokemuksesi mukaan?

4. Julkisuuskuvaa koskevat kysymykset:

- Millaisena näet startup -yhteisön julkisuuskuvan?
- Viime aikoina startup kentän isojen organisaatioiden toimintaa on myös kritisoitu. Näetkö tämän kritiikin olevan aiheellista tai sen muuttavan perinteisiä toimintamalleja alalla?

4.LÄHTEET

Aalto University. N.d. III. Startup history. Viitattu 1.4.2020

<https://starting-up.org/en/starting-up/introduction/startup-history/>

Blank Steve. 2014. Why Companies Are Not Startups. Viitattu 1.4.2020

<https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>

Blank Steve. 2010. What's A Startup? First Principles. Viitattu 1.3.2020.

<https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

Business Finland. 2018. Helsinki startup scene tops in connectedness. Viitattu 14.4.2020.

<https://www.businessfinland.fi/en/whats-new/news/2018/helsinki-startup-scene-tops-in-local-connectedness/#2e3a8fcc>

Boosted. N.d. 6 Ways that Small Businesses Can Compete successfully with Larger Businesses. Viitattu 12.6.2020.

<https://theboostapps.com/6-ways-that-small-businesses-can-compete-successfully-with-larger-businesses/>

Collins English Dictionary. N.d. Viitattu 1.4. 2020.

<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/core-business>

Craig William. 2017. How Startups Are Changing The Rules of Office Culture. Viitattu 14.4.2020.

<https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/11/03/how-startups-are-changing-the-rules-of-office-culture/#332e91f7188f>

Fontinelle Amy. 2020. What Is a Startup? Viitattu 11.6.2020.

<https://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp>

Gagliardi Natalie. 2018. Gartner predicts SaaS revenues to reach \$85 billion in 2019. Viitattu 14.4.2020.

<https://www.zdnet.com/article/gartner-predicts-saas-revenues-to-reach-85-billion-in-2019/>

Hecht Jared. 2017. Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference? Viitattu 10.6. 2020.

<https://www.forbes.com/sites/jaredhecht/2017/12/08/are-you-running-a-startup-or-small-business-whats-the-difference/#df62e7c26c59>

Kotimaisten Kielten Keskus. N.d. Viitattu 1.3.2020.

<http://www.kielitoimistonohjepankki.fi/haku/saas/ohje/366>

Pääomasijoittajat. N.d. Mistä startupin hinta koostuu? Valuaatiossa 5 perusasiaa erityisen tärkeitä. Viitattu 1.4.2020.

<https://paaomasijoittajat.fi/mista-startupin-hinta-koostuu-valuaatiossa-5-perusasiaa-erityisen-tarkeitä/>

Rockies Venture Club. N.d. What is an “early-exit”? Viitattu 1.4. 2020.

<https://www.rockiesventureclub.org/uncategorized/what-is-an-early-exit/>

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 4.6.2020.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 4.6.2020.

https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Stangler Dane. 2019. The Global Startup Economy Is Growing, But Who Is Left Out? Viitattu 4.4. 2020.

<https://www.forbes.com/sites/danestangler/2019/05/09/the-global-startup-economy-is-growing-but-who-is-left-out/#797817395e16>

Startup Commons. 2018. Startup Development Phases. Viitattu 14.4.2020.

<https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>

Startup Commons. 2018. Startup Development Phases – from idea to business and talent to organization. Viitattu 14.4.2020.

<https://www.startupcommons.org/startup-key-stages-previous-versions.html>

Startup Genome. N.d.The Glossary. Viitattu 9.6.2020.

<https://startupgenome.com/glossary>

Strategy Train. N.d. Mikä on Porterin viiden kilpailuvoiman malli? Viitattu 11.6.2020.

<http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=2>

United States Census Bureau. 2017. Startup Firms Created Over 2 Million Jobs in 2015. Viitattu 11.6.2020.

<https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2017/business-dynamics.html>

U.S. Small Business Administration. N.d. Viitattu 4.4.2020.

<https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/size-standards>

Yrittäjät. 2018. Selvitys paljastaa esteet startupien kasvulle – 3 syytä. Viitattu 4.4.2020.
<https://www.yrittajat.fi/uutiset/572908-selvitys-paljastaa-esteet-startupien-kasvulle-3-syyta#5ef38c93>