

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

PLEASE NOTE! This is a self-archived version of the article that may differ from the final publication in pagination and typography.

Viittaa alkuperäiseen lähteeseen:

Cite the final publication:

Järvinen, M. (2023) Kaupallisten kiihdyttämöohjelmien menestystekijät yrittäjien näkökulmasta. Teoksessa S. Ilonen & K. Hytönen (toim.) *YKTS Yrittäjyyskasvatuspäivät 2023: Kriittisiä ja reflektiivisiä näkökulmia yrittäjyyskasvatukseen. Konferenssijulkaisu*, 7–18. Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-9493-9>

Kaupallisten kiihdyttämöohjelmien menestystekijät yrittäjien näkökulmasta

Mikko Järvinen, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kaupallisten kiihdyttämöohjelmien menestystekijöitä suomalaisten yrittäjien näkökulmasta. Tutkimuksessa haastateltiin neljää suomalaista kasvuyrittäjää, jotka ovat osallistuneet kansainvälisiin kaupallisiin kiihdyttämöohjelmiin: Antleriin, Y Combinatoriin ja Techstarsiin.

Tutkimuksessa tehdyt havainnot tukevat käsitystä, että kiihdyttämön verkosto ja yhteisö, maine ja uskottavuus, mentorit ja osaaminen, sekä pääsy rahoitukseen ovat keskeisiä kiihdyttämöjen menestystekijöitä - myös osallistuvien yrittäjien näkökulmasta.

Havaintojen pohjalta esitetään malli kaupallisen kiihdyttämön menestystekijöiden tuottamasta positiivisen kasvun kierteestä. Malli voi tarjota apua tulevien kiihdyttämöohjelmien suunnitteluun ja kehittämiseen

Avainsanat: yrittäjyyskasvatus, kiihdyttämöohjelma, yrityskiihdyttämö, menestystekijät

Johdanto

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat kaupallisten kiihdyttämöohjelmien menestystekijöitä niihin osallistuneiden suomalaisten yrittäjien näkökulmasta. Tutkimuskysymykset koskivat mm. yrittäjien kokemuksia kiihdyttämöohjelmista ja niiden tarjoamista palveluista, sekä osallistumisen tuomista hyödyistä yrittäjille ja heidän yritykselleen.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltiin neljää Suomessa toimivaa tai toiminutta kasvuyrittäjää, jotka olivat osallistuneet kansainvälisiin kaupallisiin kiihdyttämöohjelmiin. Teoreettisena viitekehyksenä ja haastatteludatan analysoinnissa käytettiin aiempaa yrityskiihdyttämöjen menestystekijöitä koskevaa kirjallisuutta.

Tutkimus vahvistaa kirjallisuudessa esiintyvää käsitystä, jonka mukaan kiihdyttämön maine ja uskottavuus ja sen tarjoamat verkostot ovat keskeisiä menestystekijöitä, jotka voivat auttaa yrittäjiä markkinoille pääsyssä. Lisäksi haastatellut yrittäjät kokivat kiihdyttämön mentorien osaamisen ja sen tarjoaman pääsyn rahoitukseen arvokkaaksi.

Tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot liittyvät kirjallisuuden tunnistaminen menestystekijöiden vahvistamiseen, sekä mahdollisen menestystekijöiden positiivisen kierteen kuvaamiseen. Käytännön implikaatiot voivat antaa syötteitä uusien ja nykyisten kiihdyttämöohjelmien suunnitteluun ja kehittämiseen.

Teoreettinen viitekehys

Kiihdyttämön määritelmä

Dempwolf (2014) kuvaa kiihdyttämöä liikeyrityksenä, joka tekee siemenvaiheen sijoituksia lupaaviin yrityksiin. Sijoitukset tehdään osana määräaikaista, kohorttipohjaista ohjelmaa, joka sisältää mentorointia ja koulutusta, ja joka huipentuu julkiseen pitch-tapahtumaan tai demopäivään. Määritelmä vastaakin Y Combinatorin, vuonna 2005 Kalifornian Piilaaksossa käynnistetyn kiihdyttämön toimintaperiaatetta (Stross 2013).

Kiihdyttämöt eroavat usein yrityshautomoista juuri määräaikaisuudella, kohorttipohjaisuudella sekä siemenvaiheen sijoituksiin perustuvalla liiketoimintamallillaan (Cohen & Hochberg 2014; Dempwolf et al. 2014). Molemmat voivat tarjota mentorointia ja koulutusta, ja olla valikoivia osallistujavalinnoissaan, mutta usein kiihdyttämöissä mentorointi on ajallisesti intensiivisempää ja osallistujavalinta kriittisempää. Toisin kuin perinteisemmillä yrityshautomoilla, joihin osallistuminen mitataan vuosissa tai kuukausissa, toimitilojen tarjoaminen ja osallistujamaksujen periminen ei ole keskeistä kiihdyttämön toimintaperiaatteelle.

Dee (2015) erottaa kiihdyttämöt ja hautomot toisistaan liiketoimintamallin lisäksi osallistuvan yrityksen kehitysvaiheen mukaan. Kiihdyttämöt asemoituvat aikaisemman vaiheen yrityksiin (start-up, early stage), kun taas hautomot asemoituvat samaan tai myöhempään vaiheeseen (start-up, early stage, later stage).

Kiihdyttämöjen ominaisuudet

Kirjallisuudesta on mahdollista tunnistaa viisi ominaisuutta, joiden avulla voidaan tarkastella erilaisten kiihdyttämöjen strategisia valintoja ja operatiivista toimintaa. Nämä ominaisuudet ovat kiihdyttämön päämäärä, sen tavoiteltavat tulokset, fokus osallistuvien yritysten osalta, palvelutarjonta ja toimintamallit.

Kiihdyttämön päämäärän osalta voidaan tunnistaa viisi mahdollista kategoriaa (Bagnoli et al. 2020; Crişan et al. 2019; Hackett et al. 2004). Taulukossa 1 kuvatut viisi kategoriaa on luontevaa jakaa voittoa tavoitteleviin (esim. tuotto pääomasijoituksille) ja voittoa tavoittelemattomiin (esim. työpaikkojen luominen) päämääriin, vaikkakaan rajanveto ei ole täysin selkeä - useita voittoa tavoittelemattomista päämääristä on mahdollista edistää voittoa tavoittelevalla liiketoimintamallilla.

Tavoiteltavia tuloksia ja vaikutuksia voidaan tarkastella osallistuvan yrityksen sekä ympäröivän ekosysteemin tasolla (Crişan et al. 2019; Del Sarto et al. 2018). Crişan et al. (2019) tunnistaa näiden lisäksi kiihdyttämön tason, ja tekee jaon pehmeisiin (esim. osaaminen, validointi) ja koviin tuloksiin (esim. irtautumiset, arvostukset). Kiihdyttämötoiminnan tavoiteltavia tuloksia on eritelty taulukkoon 2.

Kiihdyttämön fokus ottaa kantaa maantieteellisiin ja toimialarajauksiin (Bagnoli et al. 2020; Tasic et al. 2015; Crişan et al. 2019), sekä osallistuvien yritysten tuotto-odotukseen (esim. elämäntapayritys,

kasvuyritys) (Hackett & Dilts 2004) ja kehitysvaiheeseen (esim. Pre-startup, later stage) (Dee et al. 2015; Tasic et al. 2015). Kiihdyttämötoiminnan fokukseen liittyviä valintoja on eritelty taulukkoon 3.

Kirjallisuuskatsauksessaan Crişan et al. (2019) kategorisoi kiihdyttämöjen palvelutarjooman laajuuden ja ”mekanismiin” mukaan. Mekanismilla viitataan palvelujen toimintaperiaatteeseen, joka rakentaa sillan palvelujen ja tavoiteltavien vaikutusten välille kehitetyn ”Context-Intervention-Mechanism-Outcome” viitekehysten mukaisesti. Esimerkkejä kiihdyttämön palvelutarjonnasta on kuvattu taulukossa 4.

Bagnoli et al. (2020) on pyrkinyt tunnistamaan tekijöitä, jotka muodostavat kiihdyttämön toimintamallin - tai liiketoimintamallin. Näiden pohjalta on kehitetty viitekehys kiihdyttämön liiketoimintamallin kuvaamiseksi. Kiihdyttämön toimintamallia kuvaavat tekijät on kuvattu Bagnolia mukaillen taulukossa 5.

Taulukko 1: Esimerkkejä kiihdyttämön mahdollisista päämääristä

Kiihdyttämön päämäärä (mukaillen Bagnoli et al. 2020; Crişan et al. 2019; Hackett et al. 2004)	
Ensisijaisesti voittoa tavoittelematon	Luoda työpaikkoja ja talouskasvua alueelle kehittämällä yrittäjyyttä, innovaatioita ja yritysekosysteemiä
	Tukea opiskelijayrittäjyyttä, luoda oppimiskokemuksia ja edistää innovaatioita korkeakoulussa ja sen ulkopuolella
	Edistää startupien ja vakiintuneiden yritysten yhteistyötä innovaatiotoiminnassa
Ensisijaisesti voittoa tavoitteleva	Saada merkittävää tuottoa pääomasijoituksille tarjoamalla rahoitusta, mentorointia ja apua aloittaville yrityksille
	Luoda arvoa kiinteistökehittäjille kiinteistöjen arvonnousun ja vuokralaisille myytävien lisäpalvelujen kautta

Taulukko 2: Esimerkkejä kiihdyttämön tavoiteltavista tuloksista

Kiihdyttämön tavoiteltavat tulokset (mukaillen Crişan et al. 2019; Del Sarto 2018; Dempwolf 2014)	
Ekosysteemin taso	Pehmeitä tuloksia: Verkostojen luominen; innovaatioiden mahdollistaminen; yrittäjämäinen kulttuuri
	Kovia tuloksia: Yrittäjinä menestyvien opiskelijoiden ja nuorten määrä; pääomasijoitustoiminnan määrä ja luonne alueella; työpaikkojen luominen alueelle; taloudellisen vaurauden luominen alueelle
Kiihdyttämön taso	Hakemusten määrä; osallistujien määrä; osallistujien tyytyväisyys; sijoitettu pääoma ja sen tuotto

Osallistujien taso	Pehmeitä tuloksia: Osaamisten täydentäminen; yrittäjämäinen ajattelu; tiedot ja taidot mentorien ja heidän verkostonsa kautta; liikeidean validointi; pääsy verkostoon
	Kovia tuloksia: Yrityksen eloonjääminen; liikevaihdon kasvu; rahoituksen saaminen; korkeammat arvostukset; nopeammat exitit

Taulukko 3: Esimerkkejä kiihdyttämön fokuksesta

Kiihdyttämön fokus (mukaillen Bagnoli et al. 2020; Dee et al. 2015; Hackett et al. 2004; Tasic et al. 2015)	
Maantieteellinen	Paikallinen, useita sijainteja, tai globaali
Toimiala	Yksi toimiala, useita toimialoja, tai toimialariippumaton
Tuotto-odotus	Elämäntapa-, keskiverto- tai kasvuyritys
Kehitysvaihe	Pre-startup-up, start-up, early stage tai later stage

Taulukko 4: Esimerkkejä kiihdyttämön palvelutarjonnasta

Kiihdyttämön palvelutarjoama (mukaillen Crişan et al. 2019)	
Palvelutarjonnan "mekanismi"	Validointi: Tukee yrittäjiä ideoiden löytämisessä ja validoinnissa
	Oppiminen: Auttaa yrittäjiä kehittämään liiketoimintaosaamista ideaa työstämällä
	Pääsy ja kasvu: pääsy sijoittajiin ja uusille markkinoille, tuki tuotekehitykseen ja tuotteen lanseeraukseen
	Innovaatio: tukea monimutkaisten, usein tutkimusintensiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ja markkinoille tuomiseen
Palvelutarjonnan laajuus	Kapea: verkko-oppiminen, työpajat, "geek campit", videoluennot ja caset
	Tyypillinen: mentorointi, valmennus, osallistujien valinta kohortteihin organisoituna, bootcamp-koulutus, valmistautuminen sijoittajien pitchiin demopäivänä, verkostoituminen ja rahoituksen saaminen
	Laaja: toimistotila; ilmainen asunto; tuotteen tai palvelun kehittäminen

Taulukko 5: Kiihdyttämön toimintamallia kuvaavat tekijät

Kiihdyttämön toimintamalli (mukaillen Bagnoli et al. 2020; Barregahag et al. 2012; Tasic et al. 2015)	
Asiakkaat	Yrittäjät, startupit, suuret yritykset, ja/tai sijoittajat
Arvolupaus	Nopea validointi, osaaminen, rahoituksen saaminen, uskottavuus, ja/tai hankevirta
Prosessit	Ennen ohjelmaa (viestintä, tapahtumat, hakeutuminen, valinta)
	Ohjelman aikana (mentorointi, koulutus, rahoitus- ja tekninen tuki, demopäivä)
	Ohjelman jälkeen (seuranta, alumnitoiminta)
	Ohjelmaa tukeva (sijoittaja- ja mentorisuhteet)
Resurssit	Henkilöstö, toimitilat, maine, pääoma (osaaminen, sosiaalinen ja taloudellinen)
Kumppanit	Mentorit, sijoittajat, aluminit, teknologiakumppanit, ja/tai suuret yritykset
Yhteiskunta	Ekosysteemin kehitys, aluekehitys, ja/tai sosiaalinen innovaatio
Ansaintamalli	Osallistujamaksut, tapahtumat, sponsorit, ja/tai sijoitetun pääoman tuotot
Kulurakenne	Henkilöstö, ostopalvelut, tilat, muut kulut, ja/tai pääomakustannukset

Kiihdyttämöjen menestystekijät

Useat kirjallisuuslähteet ovat pyrkineet tunnistamaan kiihdyttämöjen menestystekijöitä. Esimerkkejä menestystekijöistä ovat osallistujavalinta, maine ja uskottavuus, jotka auttavat kiihdyttämöä saamaan kaikkein potentiaalisimpia osallistujia. Taulukkoon 6 on koottu lisää esimerkkejä kiihdyttämöjen menestystekijöistä, jotka toistuvat useimmin kirjallisuudessa.

Aikaisesta hautomo-ohjelmia käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessaan Hackett & Dilts (2004) tunnistavat joitakin kriittisiä menestystekijöitä: Hautomon maine, pääsy rahoitukseen, osallistujien valinta ja seuranta, liiketoimintaosaaminen ja ohjelman rakenne.

Isabelle (2013) tarjoaa viisi keskeistä menestystekijää, jotka yrittäjien tulisi ottaa huomioon valitessaan hautomo- tai kiihdyttämöohjelmaa. Viisi menestystekijää ovat liiketoiminnan vaihe, sopivuus

kiihdyttämön tarkoitukseen ja fokukseen, valinta- ja valmistumiskriteerit, palvelun luonne ja laajuus, ja kumppaniverkosto.

Kattavan menestyskäsityksiä koskevan kirjallisuuskatsauksensa lisäksi Theodorakopoulos et al. (2014) antavat suosituksia hautomon kehittämiseen tilanteisen oppimisen teorian (situated learning theory) näkökulmasta. He nostavat keskeisiksi menestystekijöiksi yhteisön vahvuuden, identiteetin terveyden ja yhteisön rajojen laadun. Karkeasti yleistettynä nämä voidaan tulkita myös osaksi kiihdyttämön verkostoa.

Clarysse & Yusubova (2014) käyttivät aineistonaan Eurooppalaisten kiihdyttämöohjelmien tapaustutkimuksia, ja tunnistivat kolme keskeistä menestystekijää: Osallistujien valintaprosessi ja -kriteerit, liiketoiminnan tukipalvelut erityisesti mentoroinnin osalta, sekä osallistujille tarjottavan verkoston. Nämä kolme tekijää auttavat heidän näkemyksessään kiihdyttämöjä muodostamaan niiden "legimiteetin" tai uskottavuuden.

Alpendizen et al. (2019) kyselytutkimus osoitti kolmen tekijän, sisäisten resurssien saatavuuden, verkostojen, ja rahoituksen saatavuuden korreloivan yrittäjien käsityksen kanssa yrityshautomon menestyksen kanssa. Tässä tutkimuksessa sisäisillä resursseilla tarkoitetaan yrityshautomon kykyä tarjota toimitiloja ja koulutuspalveluita.

Bagnoli et al. (2020) nostavat menestystekijöiksi mm. selkeän arvolupauksen, vaikutuksen ekosysteemissä, yhteistyökumppaniverkoston, mentoroinnin laadun ja osaamisen, sekä brändin maineen. Näiden menestystekijöiden merkityksen nähdään vaihtelevan kiihdyttämötyypin (kaupalliset, valtion tukema, yritysten tukema tai yliopistojen tukema) osalta.

Taulukko 6: Esimerkkejä kiihdyttämöjen menestystekijöistä

Kiihdyttämön menestystekijät
Palvelut ja resurssit (Clarysse 2014; Isabelle 2013; Theodorakopoulos et al. 2014; Hackett & Dilts 2004)
Verkosto ja yhteisö (Clarysse 2014; Bagnoli 2020; Isabelle 2013; Theodorakopoulos 2014; Alpendize 2019)
Osallistujavalinta (Clarysse 2014; Isabelle 2013; Theodorakopoulos et al. 2014; Hackett & Dilts 2004)
Maine ja uskottavuus (Clarysse 2014; Bagnoli 2020; Theodorakopoulos et al. 2014; Hackett & Dilts 2004)
Mentorit ja osaaminen (Bagnoli 2020; Theodorakopoulos et al. 2014; Hackett & Dilts 2004)
Pääsy rahoitukseen (Theodorakopoulos et al. 2014; Hackett & Dilts 2004; Alpendize 2019)
Mittaaminen ja seuranta (Theodorakopoulos et al. 2014; Hackett & Dilts 2004)

Metodologia

Aineiston esittely

Laadullisen tutkimuksen aineisto muodostuu neljän suomalaisen tai suomessa toimivan kasvuyrittäjän haastatteluista. Tutkimukseen osallistuneet kasvuyrittäjät ovat osallistuneet maailmanlaajuisesti tunnettuihin kaupallisiin kiihdyttämöihin. Tutkimukseen valikoidut kiihdyttämöt olivat Y Combinator, Techstars ja Antler. Tutkimuksen osallistujien valinta oli opportunistista, ja haastateltavat tavoiteltiin verkostojen ja LinkedIn-verkkopalvelun avulla.

Y Combinatoria, Techstarsia ja Antleria voidaan kuvata voittoa tavoitteleviksi kiihdyttämöiksi, joiden tavoitteena on saada merkittävää tuottoa pääomasijoituksille tarjoamalla rahoitusta, mentorointia ja apua aloittaville yrityksille. Kiihdyttämöjen fokus on globaali, ne keskittyvät potentiaalsiin kasvuyrityksiin pre-startup tai startup -vaiheessa. Palvelutarjonnan "mekanismiin" voidaan katsoa istuvan kategoriaan "pääsy ja kasvu", ja kaikkien palvelutarjonnan laajuus on tyypillinen kiihdyttämöohjelman aikaisella toimistotilalla laajennettuna.

Haastatteluaineiston kerääminen suoritettiin teemahaastatteluilla, jotka antoivat osallistujille tilaisuuden ilmaista kokemuksiaan ja näkemyksiään kiihdyttämöohjelmista. Haastattelurunko liikkui avoimista kysymyksistä spesifimpiin, yksittäisiin menestystekijöihin liittyviin kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -tapaamisissa, ja niiden kesto vaihteli 45-90 minuutin välillä. Haastattelija ei ennestään tuntenut haastateltavia.

Analyysimenetelmät

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin laadullista deduktiivista sisältöanalyysiä (Mayring 2014). Deduktiivisen sisältöanalyysin lähtökohtana olivat aiemmasta kirjallisuudesta tunnistetut ja valitut kiihdyttämöohjelmien menestystekijät. Tämä menetelmä mahdollisti aiemman tutkimustiedon ja kirjallisuuden yhdistämisen haastatteluaineiston tulkintaan.

Analyysiin valittiin seuraavat ennalta määritetyt menestystekijät: Verkosto ja yhteisö; maine ja uskottavuus; palvelut ja resurssit; mentorit ja osaaminen sekä pääsy rahoitukseen. Analyysin ulkopuolelle jätettiin osallistujavalinta sekä mittaaminen ja seuranta, koska näiden ei odotettu nousevan osallistuneiden yrittäjien kannalta merkittäviksi tekijöiksi.

Analyysin aikana pyrittiin tunnistamaan, missä määrin haastateltujen yrittäjien kokemukset vastasivat näitä ennalta määriteltyjä menestystekijöitä, ja kuinka merkittäviksi yrittäjät itse arvioivat annettuja menestystekijöitä omassa kokemuksessaan. Analyysissa eriytettiin yrittäjien spontaanimmat, avoimien kysymysten pohjalta nousseet menestystekijät tarkemmista, yksittäisiä menestystekijöitä koskevien kysymysten vastauksista.

Laadullinen aineisto ja analyysimenetelmä mahdollistivat myös tehdyn arvion taustatekijöiden ja muiden kontekstuaalisten tekijöiden tunnistamisen.

Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Osallistujat antoivat suostumuksensa haastatteluihin ja tietojen tallentamiseen. Haastateltavien henkilöllisyys säilytetään luottamuksellisena ja tulokset esitetään anonymisoituina. Haastatteluissa korostettiin vapaaehtoisuutta, ja osallistujilla oli oikeus keskeyttää haastattelu milloin tahansa ilman seuraamuksia.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on otettava huomioon opportunistinen osallistujien valinta, aineiston pienuus ja haastatteluiden rajoitettu määrä. Viiden suomalaisen yrittäjän haastattelut muodostavat suppean otoksen, eikä mahdollista tulosten yleistettävyyttä. Aineisto käsittelee vain kolmea kiihdyttämöä, ja on mahdollista että kokonaiskuva muuttuu määrän kasvaessa. Lisäksi aineistonkeruun ja analyysin suoritti vain yksi henkilö, mikä voi altistaa tutkimuksen mahdollisille subjektiivisille tulkinnoille.

Havainnot

Palvelut ja resurssit

Techstarsin ja Y Combinatorin osallistujat kuvasivat kiihdyttämön palveluita hyvin samalla tavalla, vaikkakin Y Combinatorin osallistujien oli hankalampi eritellä mistä palveluista kiihdyttämökokemus muodostui. Näissä kahdessa palvelu muodostui kiihdyttämön tekemästä sijoituksesta, mentoroinnista ja neuvonnasta, alumniverkostosta sekä pääsystä jatkorahoitukseen kiihdyttämön jälkeen. Y Combinatorin yhteydessä Demo Day mainittiin osana palvelua ja pääsyä jatkorahoitukseen.

Antlerin kohdalla kiihdyttämön palveluita kuvattiin sarjana workshoppeja ja harjoituspitchejä, joiden avulla kehitetään sekä tiimiä että tunnistettua liikeidää kohti "investment committeen" tekemää sijoituspäätöstä.

Menestystekijöiden näkökulmasta palveluja käsittävistä tekijöistä kiinnostavimmiksi nousivat havainnot alumniverkostosta, mentoroinnista ja neuvonnasta, rahoituksesta kiihdyttämön aikana ja jälkeen - mutta myös kiihdyttämön maine ja uskottavuus.

Verkosto ja yhteisö

Jokainen neljästä yrittäjästä toi spontaanisti esiin kiihdyttämön tuoman verkoston ja yhteisön merkityksen. Antleriin osallistunut yrittäjä toi esiin pätevän co-founderin löytämisen yhteisöstä. Y Combinatorin osallistujat korostivat mahdollisuutta oppia ja saada vastauksia muilta osallistujilta ja kiihdyttämön alumneilta. Techstarsin osallistuja mainitsi verkoston arvon myös aikaisen vaiheen kumppanuuksien ja ensimmäisten asiakkaiden löytämisessä.

Keskeistä kokemuksissa oli yhteisön laatu: Y Combinatorin osallistuja mainitsi kiihdyttämön tuottaneen historiassaan kymmenen unicorn-yritystä, ja toinen toi esiin suoran yhteyden AirBnBn perustajaan intranetin kautta.

Verkoston arvo ei rajoittunut pelkästään osallistuvan yrityksen kontekstiin, vaan kaksi yrittäjistä korosti verkoston henkilökohtaista hyötyä myöhemmin uralla - molemmat yrittäjät olivat siirtyneet jo uusien hankkeiden pariin.

Mentorit ja osaaminen

Mentorointi ja coachaus mainittiin eksplisiittisesti ainoastaan Techstarsin osallistujan haastatteluaineistossa. Hän piti coachausta hyvänä erityisesti myynnin ja markkinoinnin osalta, ja arvosti ohjelman puhujien kokemusta ja pedagogista lähestymistä. Mentoreiden sijaan Y Combinatoria käsittelevässä aineistoissa korostuvat kiihdyttämön kokeneilta partnereilta oppiminen. Partnereita pidettiin "kovan tason yrittäjinä" ja "unicorn foundereina" jotka ovat "nähtäneet ja tehneet paljon firmoja" ja jotka antavat "no-bullshit ohjeita ilman menestysteatteria".

Suurin osa yrittäjistä puhui myös oman osaamisensa kehittymisestä kiihdyttämön avulla. Yrittäjät kuvaavat kokemustaan uusien ajatusmallien saamisella, kuten "minipelien" tunnistamisena startupin eri kehitysvaiheissa tai oikealla fokuksella oikeassa vaiheessa. Y Combinatorin osallistuja korosti perusasioihin palaamista: "Puhutaan asiakkaiden kanssa, rakennetaan tuotetta, kaikki muu on hukkaa". Antlerin osallistuja korosti ohjausta kohti liiketoiminnan validointia. Techstarsin osallistuja korosti uusia näkökulmia markkinointiin ja tiimin rakentamiseen.

Pääsy rahoitukseen

Y Combinatorin ja Techstarin mallissa kiihdyttämö tekee 120.000-125.000 euron sijoituksen kiihdyttämöön osallistuvaan yritykseen. Osa haastatelluista yrittäjistä näki sijoituksen lisäävän yrityksen valuaatiota ja helpottavan tulevia rahoituskerroksia. Toiset yrittäjät olivat kuitenkin joutuneet harkitsemaan tarkkaan osallistumistaan, koska sijoitus olisi tarkoittanut rahoituksen nostamista aiempaa matalammalla valuaatiolla.

Kaikki kolme kiihdyttämöä tarjoavat myös pääsyn jatkorahoitukseen kiihdyttämön päätyttyä. Y Combinator järjestää Demo Dayn, jossa yritykset pääsevät pitchaamaan kiihdyttämön sijoittaverkostolle. Antlerin mallissa ohjelma päättyy pitchiin omalle "investment committeelle", joka voi tehdä sijoituksia yhtiöön.

Molemmat Y Combinatoriin osallistuneen yrittäjät olivat onnistuneet keräämään jatkorahoituksen kiihdyttämön jälkeen. Toisen yrittäjän mukaan Demo Dayn käynnistämä rahoituskerros oli "tosi tehokas, meni kuukaudessa, 90 investoritapaamista viikoissa".

Maine ja uskottavuus

Eryteisesti Y Combinatorin osallistujat toivat spontaanisti esiin kiihdyttämön maineen ja "prestiisin", sekä sen tuoman uskottavuuden osallistuvalla yritykselle. Toinen osallistujista kuvaili pelkän maininnan Y

Combinatorista sähköpostin allekirjoituksessa ”avanneen patovallit” ja kymmenkertaistaneen konversioprosentit yhdysvaltalaisen yrityksiä suorakontaktointissa.

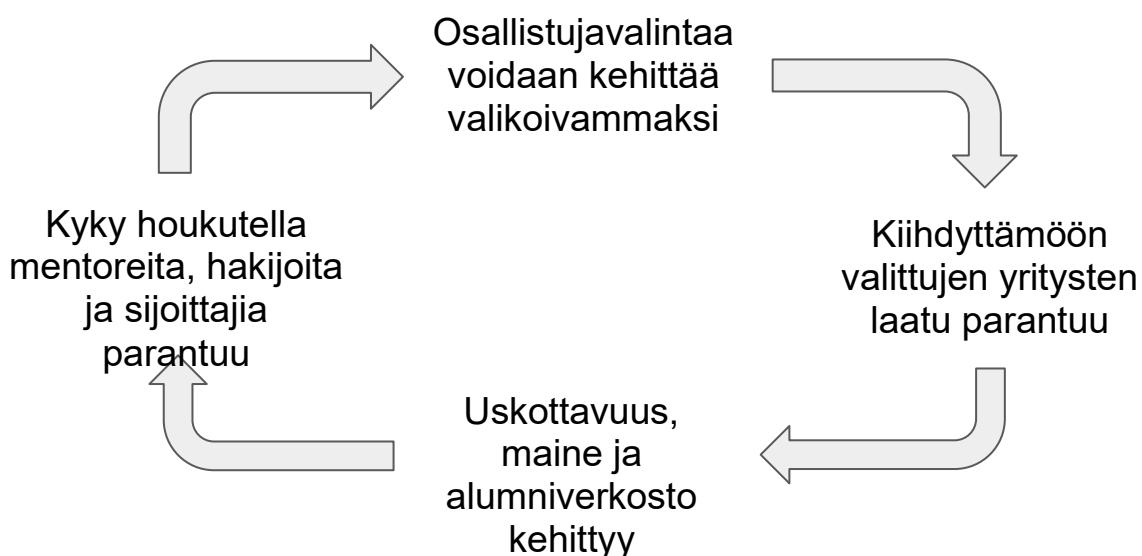
Kiihdyttämön maine ja sen yritykselle tuoma uskottavuus eivät nousseet Antleriin ja Techstarsiin osallistuneiden yrittäjien haastattelumateriaalissa. Yksi selittävä tekijä voi olla Antleriin osallistuneen yrittäjän yrityksen aikainen vaihe, ja Techstarsiin osallistuneen siirtyminen jo seuraavaan hankkeeseen ohjelman jälkeen.

Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat kaupallisten kiihdyttämöohjelmien menestystekijöitä niihin osallistuneiden suomalaisten kasvuyrittäjien näkökulmasta. Havaintojen perusteella voidaan tunnistaa neljä menestystekijää: verkosto ja yhteisö, maine ja uskottavuus, mentorit ja osaaminen, sekä pääsy rahoitukseen.

Tutkimus antaa vahvistusta näille neljälle kirjallisuudessa tunnistetuille kiihdyttämöohjelmien menestystekijöille. Tuloksista on myös mahdollista johtaa osallistujavalinnan keskeinen asema viidentenä kiihdyttämön menestystekijänä: Ilman onnistunutta osallistujavalintaa kiihdyttämön alumniverkosto jää heikommaksi, eikä kiihdyttämö pysty saavuttamaan mainetta ja uskottavuutta ilman laadukkaita osallistujia.

Havaintojen perusteella voidaan myös hahmotella mallia, joka kuvaa kaupallisen kiihdyttämön menestystekijöiden tuottamaa positiivisen kasvun kierrettä (Kuva 1). Mallissa kyky houkutella osaavia mentoreita, hakijoita ja sijoittajia mahdollistaa osallistujavalinnan kehittämisen aiempaa valikoivammaksi. Valikoivampi osallistujavalinta johtaa yritysten laadun parantumiseen, kehittäen uskottavuutta, mainetta ja alumniverkostoa. Uskottavuus ja maine taas houkuttelevat mentoreita, hakijoita ja sijoittajia.



Kuva 1: Malli kaupallisen kiihdyttämön menestystekijöiden tuottamasta positiivisen kasvun kierteestä.

Lähteet

- Alpenidze, O., Alexandrina, M., & Shouvik, S. (2019). Key success factors for business incubators in Europe: An empirical study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1), 1-13.
- Bagnoli, C., et al. (2020). Business models for accelerators: A structured literature review. *Journal of Business Models*, 8(2), 1-21.
- Clarysse, B., & Yusubova, A. (2014). Success factors of business accelerators. In *Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development*.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). *Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon*.
- Crișan, E. L., Salanță, I. I., Belei, I. N., Bordean, O. N., & Bunduchi, R. (2019). A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*, 46(1)
- Dee, N., Gill, D., Weinberg, C., & McTavish, S. (2015). *Startup Support Programmes: What's The Difference?*. London: Nesta.
- Del Sarto, N., Marullo, C., & Di Minin, A. (2018). Emerging actors within the innovation landscape: Systematic review on accelerators. In *ISPIM Innovation Symposium*, 1-18. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Dempwolf, C. S., Auer, J., & D'ippolito, M. (2014). Innovation accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations. *Small Business Administration*, 10.
- Hackett, S., & Dilts, D. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- Isabelle, D. A. (2013). Key factors affecting a technology entrepreneur's choice of incubator or accelerator. *Technology Innovation Management Review*, 3(2).
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures, and software solution*. Klagenfurt.
- Stross, R. E. (2013). *The Launch Pad: Inside Y Combinator, Silicon Valley's Most Exclusive School for Startups*. London: Penguin.
- Tasic, I., Montoro-Sánchez, A., & Cano, M. D. (2015). Startup accelerators: An overview of the current state of the acceleration phenomenon. In *XVIII Congreso AECA*, Cartagena.

Theodorakopoulos, N., Kakabadse, N. K., & McGowan, C. (2014). What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorizing. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 602-622.