

Eveliina Ventilä

**PÄÄTÖKSENTEKO ALKUVAIHEEN STARTUP -
YRITYKSESSÄ - ETNOGRAFINEN TUTKIMUS**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2019

TIIVISTELMÄ

Ventilä, Eveliina

Päätöksenteko alkuvaiheen startup-yrityksessä: Etnografinen tutkimus

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2019, 67 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaajat: Abrahamsson, Pekka & Seppänen, Ville

Tämän Pro Gradu-tutkielman tarkoituksena on selvittää: minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään? Startup-yritykset ovat tärkeä osa yhteiskunnan kehittymisen kannalta, koska ne tarjoavat ja etsivät uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia ja synnyttävät uusia työpaikkoja. Uudet innovatiiviset startup-yritykset haastavat perinteisiä yrityksiä uudistumaan, luovat malliesimerkkejä joustavasta ja riskejä ottavasta yritystoiminnasta, sekä uudistavat yhteiskunnan toimialarakenteita. Alkuvaiheen startup-yrityksen toimintaa valitsee jatkuva epävarmuus. Päätöksiä tehdään epävarmoissa olosuhteissa, joten oikean päätöksen tekeminen on ratkaisevan tärkeää menestyvän liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksen perusteella alkuvaiheen startup-yrittäjä joutuu tekemään useita yrityksen toimintaa ohjaavia päätöksiä alkaen idean jalostamisesta liiketoiminnaksi. Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus tarjoaa kattavan kuvauksen startup-yritykseen liittyvistä keskeisistä käsitteistä, malleista ja metodologioista. Tutkimuksen empiirinen osuus tarjoaa tietoa siitä, minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yrittäjä joutuu tekemään, miten Cynefin päätöksentekomallia voidaan käyttää päätöksenteon tukena ja miten muuten päätöksiä voidaan jaotella.

Asiasanat: Alkuvaiheen startup-yritys, startup-yritys, yrittäjyys, Lean startup, päätöksenteko, liiketoimintamalli, Cynefin päätöksentekomalli, Business Model Canvas

ABSTRACT

Ventilä, Eveliina

Decision-Making in early stage startup company: Ethnographic Research

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 67p.

Information Systems Science, Master's Thesis

Supervisors: Abrahamsson, Pekka & Seppänen, Ville

The aim of this master's thesis is to explain what kind of decisions a nascent entrepreneur must make in startup company. Startups are important part of society's development. They offer and seek new business opportunities and create new places of work. New innovative startups challenge traditional businesses to reform by creating flexible and risk-taking business models and above all reforming industry structures. According to the research the early stage startup company is under the high uncertainty. Decisions are made in uncertain circumstances, so making the right decision is crucial to successful business. According to the research the nascent startup entrepreneur must make several different decisions that drives company's operations, starting with refining the idea into a business. The research literature review provides a comprehensive description of key concepts, models and methodologies related to startup companies. The empirical part of the research provides details of what kind of decisions a nascent entrepreneur must make, how Cynefin decision-making framework can be used to support decision-making and how otherwise decisions can be divided.

Keywords: early stage startup, startup, nascent entrepreneur, decision-making, Lean startup, Cynefin framework, business model, Business Model Canvas

KUVIOT

Kuvio 1 Rakenna-mittaa-opi sykli.....	14
Kuvio 2 Cynefin päätöksentekomalli	26

TAULUKOT

Taulukko 1 Startup-yritys & innovaatio keskeisimmät käsitteet	12
Taulukko 2 Lean startup-yrityksen ja perinteisen yrityksen erot	14
Taulukko 3 Lean startupin keskeiset käsitteet	16
Taulukko 4 Alkuvaiheen startup-yrityksen menestystekijät	18
Taulukko 5 Cynefin toimintaympäristöjen ominaispiirteet	29
Taulukko 6 Kirjallisuuskatsauksen tärkeimmät käsitteet.....	33
Taulukko 7 Eri toimintaympäristöjen tunnusmerkit	40
Taulukko 8 Yksinkertaisen toimintaympäristön päätökset	41
Taulukko 9 Monimutkaisen toimintaympäristön päätökset.....	46
Taulukko 10 Kompleksisen toimintaympäristön päätökset.....	49
Taulukko 11 Toimintaa ohjaavat päätökset.....	52
Taulukko 12 Toimintaa tukevat päätökset.....	53

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.2 Tutkimuksen rakenne	8
2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	10
2.1 Startup-yritys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet	10
2.1.1 Yhteenveto.....	12
2.2 Lean startup.....	13
2.2.1 Yhteenveto.....	15
2.3 Alkuvaiheen startup-yrityksen onnistumistekijät	16
2.3.1 Yhteenveto.....	17
2.4 Liiketoimintamallit	18
2.5 Business Model Canvas	19
2.5.1 Asiakassegmentit ja arvolupaukset	20
2.5.2 Toimituskanavat ja asiakassuhteet	21
2.5.3 Tärkeimmät resurssit, aktiviteetit ja yhteistyökumppanit	22
2.5.4 Tulovirrat ja Kustannusrakenne	23
2.5.5 Yhteenveto.....	23
2.6 Päätöksenteko.....	24
2.7 Cynefin päätöksentekomalli	25
2.7.1 Yksinkertainen toimintaympäristö.....	26
2.7.2 Monimutkainen toimintaympäristö	27
2.7.3 Kompleksinen toimintaympäristö	27
2.7.4 Kaoottinen toimintaympäristö	28
2.7.5 Yhteenveto.....	28
3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET31	
3.1 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.....	31
3.2 Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset	32
3.2.1 Mitkä ovat startup-yrityksiin liitettävät keskeisimmät käsitteet32	
3.2.2 Miten liiketoimintamallit edistävät startup-yritysten toimintaa?33	

3.2.3 Mitä on päätöksenteko ja mikä on Cynefin päätöksentekomalli?33

4	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	35
4.1	Tutkimuksen tavoite	35
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	36
4.2.1	Taustatietoja	37
4.2.2	Aineiston keruu	37
4.2.3	Aineiston analysointi	38
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	39
5.1	Päätökset Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti	39
5.1.1	Päätöksien luokittelu	39
5.1.2	Yksinkertaisen toimintaympäristön päätökset	41
5.1.3	Monimutkaisen toimintaympäristön päätökset	46
5.1.4	Kompleksisen toimintaympäristön päätökset	49
5.1.5	Kaoottisen ympäristön päätökset	51
5.2	Toimintaa ohjaavat päätökset & muut toimintaa tukevat päätökset.....	51
5.2.1	Toimintaa ohjaavat päätökset.....	51
5.2.2	Toimintaa tukevat päätökset	53
6	POHDINTA	55
6.1	Minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään?55	
6.2	Voidaanko tehtyjä päätöksiä jaotella Cynefin-päätöksentekomallin mukaan?	56
6.3	Voidaanko päätöksiä jakaa muilla tavoilla, joita tutkimusaineistosta tulee ilmi?.....	58
6.4	Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyys ja rajoitukset	58
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60
7.1	Tutkimuksen yhteenveto	60
7.2	Tutkimuksen johtopäätökset.....	61
7.3	Tutkimuksen merkitys	62
7.4	Jatkotutkimusaiheet.....	63
	LÄHTEET	64

1 Johdanto

Startup-yritykset ovat tärkeä osa yhteiskunnan kehittymistä. Startup-yritykset tarjoavat ja etsivät aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä synnyttävät uusia työpaikkoja. Uudet innovatiiviset startup-yritykset haastavat perinteisiä yrityksiä uudistumaan, luovat malliesimerkkejä joustavasta ja riskejä ottavasta yritystoiminnasta sekä uudistavat yhteiskunnan toimialarakenteita (Lahtinen et al., 2016).

Startup-kulttuuria ajavat innovatiivisuus, ketteryys ja kasvuhakuisuus. Suomen koko yrityskannasta noin 5% voidaan laskea startup-yrityksiksi. Suomessa uusia startup-yrityksiä perustetaan joka vuosi 4 000 – 5 000 kappaletta, mutta seuraavan kolmen vuoden aikana vain 6-7% tästä joukosta ylittää edes kohtuulliseen kasvuun (Lahtinen et al., 2016). Tästä johtuen startup-yrityksiin on liitetty aiheesta suuri epäonnistumisriski. Startupit ovat tunnettuja resursien vähäisyydestä ja epävarmoista olosuhteista, joissa epäonnistuminen ja onnistuminen ovat yhtä todennäköisiä lopputulemia. Menestyessään startup-yritykset ansaitsevat suurta suosiota ja arvostusta. Tunnetuimpina suomalaisina esimerkkeinä ovat Rovio ja Supercell, jotka ovat myös saavuttaneet startup-kulttuurissa tunnetun yksisarvinen-tittelin, jolla tarkoitetaan yrityksiä, jotka ovat saavuttaneet yli miljardin dollarin markkina-arvon alle kymmenessä vuodessa.

Startup-kulttuurissa tunnetut metodologiat ja käsitteet ovat alkaneet tarttua myös perinteisiin ja liiketoiminnaltaan vakaisiin yrityksiin. Jokainen yritys alkaa olemaan tietoinen Lean-metodologiasta, Business Model Canvasista sekä ketteristä kehityksen menettelytavoista. Toimintamallien ja metodologioiden tarttuminen startup-yrityksistä myös perinteiseen liiketoimintaa kertoo siitä, että jotain startup-yritykset tekevät paremmin tai ainakin oikein.

Startup-yritykset tekevät päätöksiä epävarmoissa olosuhteissa menestyäkseen. Rajalliset resurssit ja tiukka aikataulu estävät laajojen ja tarkkojen tutkimusten tekemisen päätöksenteon tueksi. Osa päätöksistä sisältävät riskejä, koska tarvittavaa taustatietoa ei ole mahdollista saada päätöksenteon tueksi. Startup-yritykset ovat valmiita kokeilemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, vaikka varmuutta onnistumisesta ei ole.

Tämä tutkimus perehtyy startup-kulttuurin keskeisiin käsitteisiin, liiketoimintamalleihin, päätöksentekoon ja erityisesti siihen minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään. Tavoitteena kasvattaa selkeämpää ymmärrystä siitä, mitä startup-yrityksen toiminta ja päätöksenteko on. Tutkimuksessa selvitetään mitä päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritykset joutuvat tekemään. Tutkimus toteutetaan etnografisena tutkimuksena ja tarkoituksena havainnoida tutkijan, eli johtavan päätöksentekijän päätöksiä ja päätöksentekoprosessia omassa alkuvaiheen startup-yrityksessä. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää:

- Minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään?

Tutkittavan aiheen syvällisemmän ymmärryksen hankkimiseksi ja päätösten analysoinnin helpottamiseksi, määritellään myös seuraavat apukysymykset:

- Voidaanko tehtyjä päätöksiä jaotella Cynefin-päätöksentekomallin mukaan?
- Voidaanko päätöksiä jakaa muilla tavoilla, joita tutkimusaineistosta tulee ilmi?

Aikaisemman tutkimuksen puutteen takia, kirjallisuuskatsaukselle määritellään omat tutkimuskysymykset, jotka auttavat perehtymään tutkittavaan ilmiöön syvällisemmin ja edistämään empirian toteutumista:

- Mitkä ovat startup-yrityksen keskeisimmät käsitteet?
- Miten liiketoimintamallit edistävät startup-yritysten toimintaa?
- Mitä päätöksenteko sisältää ja mikä on Cynefin päätöksentekomalli?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus laadittiin mukailen Okolin ja Schabramin (2010) esittämää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodologiaa. Tutkittavaa kirjallisuutta haettiin hyödyntämällä Google Scholar - hakukonetta, AIS Electric Library -tietokantaa, IEEE Explore -tietokantaa sekä JYKDOK - kirjastopalvelua. Kirjallisuuden etsimiseksi hyödynnettiin seuraavia hakusanoja: *early stage startup*, *startup*, *nascent entrepreneur*, *decision-making*, *Lean startup*, *Cynefin framework*, *business model*, *Business Model Canvas*.

Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiriaosiosta. Kirjallisuuskatsauksessa esitellään ensin startup-yritys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet. Seuraavaksi esitellään startup-kulttuuriin vahvasti liitetty Lean startup metodologia ja tämän jälkeen alkuvaiheen startup-yrityksen menestystekijät. Näiden lukujen tarkoituksena on antaa lukijalle perusymmärrys startup-yrityksestä, siihen liittyvistä käsitteistä ja kulttuurista. Seuraavaksi esitellään liiketoimintamallit osana startup-yritysten kehitystä ja esimerkkinä tutustutaan yksityiskohtaisemmin Business Model Canvasiin ja siihen liittyvään yhdeksään eri osaluokkaan. Tämän jälkeen esitellään päätöksenteko käsitteenä ja prosessina. Cynefin päätöksentekomalli esitellään yksityiskohtaisemmin yrityksen johdon päätöksentekoa tukevana työkaluna ja tätä mallia hyödynnetään myös tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Lopuksi käydään läpi kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ennen tutkimuksen empiiriseen osuuteen siirtymistä.

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritetaan laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Etnografinen tutkimus keskittyy halutun ilmiön havainnointiin, joka tässä tapauksessa on päätöksenteko alkuvaiheen startup-yrityksessä. Ensimmäiseksi esitellään tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus, joka sisältää taustatiedot, aineiston keruu- ja analysointimenetelmät. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset. Aluksi esitellään eri toimintaympäristöjen tunnusmerkit, jotka perustelevat miten päätökset on jaoteltu ja rajatapaukset ratkaistu. Tämän jälkeen päätökset jaotellaan Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti, sekä toimintaa ohjaaviin ja toimintaa tukeviin päätöksiin. Tutkimuksen tuloksia seuraa pohdinta, jossa vastataan tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja esitellään tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyden rajoitukset. Viimeiseksi esitellään tutkimuksen yhteenveto, johdopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.

2 Kirjallisuuskatsaus

Tämän pääluvun tarkoituksena on esitellä tutkimusaiheen tärkeimmät käsitteet ja mallit sekä luoda teoreettinen perusta tutkimuksen empirialle. Aluksi selvitetään tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet ja käsitellään startup-yritysten ilmiötä. Seuraavaksi esitellään Lean startup-metodologia, joka on oleellinen toimintatapa startup-yritysten keskuudessa. Kolmannessa luvussa esitellään yleisimpiä menestystekijöitä, jotka vaikuttavat alkuvaiheen startup-yritysten menestymiseen. Tämän jälkeen selvitetään liiketoimintamalli käsitteenä ja esitellään esimerkkinä suurta suosiota saavuttanut Business Model Canvas-liiketoimintamalli. Lopuksi esitellään päätöksenteko käsitteenä ja perehdytään Cynefin-päätöksentekomalliin ja tämän eri ulottuvuuksiin.

2.1 Startup-yritys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet

Startup-yritykset ovat keränneet rahoituksia eri toimialoilla johtuen siitä, että ne ovat olleet valmiita tutkimaan ja hyödyntämään uusia teknologisia mahdollisuuksia ja markkinoita, jotka suuremmat yritykset ovat jättäneet huomiotta (Almeida & Kogut, 1997). Startup-yritykset ovat löytäneet ketterän lähestymistavan kehittää uusia palveluita ja tuotteita nopeammin verrattuna isoihin organisaatioihin, joissa päätöksenteko on usein hidasta ja byrokraattista.

Startup-yritykset eivät ole pieniä versioita isoista organisaatioista, kuten joskus virheellisesti luullaan. Startup-yritys on väliaikainen organisaatio, joka etsii skaalautuvaa, toistettavaa ja kannattavaa liiketoimintamallia (S. Blank, 2013; S. G. Blank & Dorf, 2012). Startup määritellään myös ihmisistä koostuvana instituutiona, jonka tarkoituksena on tuottaa uusi palvelu tai tuote erittäin epävarmoissa olosuhteissa (Ries, 2011, 27). Startup-yritys yrittää löytää kannattavaa liiketoimintamallia erittäin epävarmoissa olosuhteissa. Epävarmuus liittyy usein rahoitusmahdollisuuksiin, resurssien puutteeseen, markkinan kysyntään ja kykyyn siirtyä nopeasti markkinoille.

Tässä tutkimuksessa käsitellään erityisesti alkuvaiheen startup-yritystä ja siksi on oleellista määrittää, mitä tarkoitetaan alkuvaiheen startup-yrityksellä. Startup yrityksen alkuvaiheeksi määritellään se aika, kun liikeidean perustaja alun perin käsitteli liikeidean siihen asti, kun yritys on todella rekisteröity (Lebrasseur, Zanibbi, & Zinger, 2003). Alkuvaiheen startup-yrityksen tavoitteena on luoda liikeidea ja kehittää tarvittavat resurssit, jotta tämä visio voidaan saavuttaa. Tämä prosessi sisältää tiedon keräämistä ja analysointia uutta startup-yritystä varten. Tätä kerättyä tietoa hyödynnetään liiketoimintasuunnitelman kehittämiseksi (Ramanujam, Venkatraman, & Camillus, 1986).

Arkikielessä kasvuyritys ja startup-yritys menevät helposti sekaisin, siksi nämä usein toistuvat käsitteet ovat tärkeä selvittää ja erottaa keskenään. Kasvuyritys on yritys, jonka keskimääräinen liikevaihdon tai työntekijöiden kasvu on viimeisen kolmen vuoden aikana ollut yli 20%. Lisäksi kasvuyrityksellä tulee olla vähintään kymmenen työntekijää ensimmäisenä vuonna. Kasvua voidaan siis mitata työntekijöiden tai liikevaihdon määrällä. (OECD & Eurostat, 2007.) Kasvuyritys on harjoittanut liiketoimintaansa onnistuneesti jo useamman vuoden, kun startup-yritys vasta etsii kannattavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia epävarmoissa olosuhteissa.

Yrittäjyys voidaan määritellä käsitteenä luovaksi toiminnaksi, jossa rakennetaan tai luodaan jotain mitä ei ole aikaisemmin tehty. Yrittäjyys on toimintaa, joka ohjautuu enemmän mahdollisuuksien, kuin resurssien mukaan. Yrittäjyyteen liittyy myös aina jonkin verran riskiä, koska kyseessä on uudenlaista toimintaa, joka vaikeuttaa yrityksen ja sen toiminnan arvon laskemista. (Johnson, 2001.) Yrittäjyys käsittää yksinkertaisuudessaan idean, joka muunnetaan tuotteeksi tai palveluksi, jonka jälkeen rakennetaan mahdollisuus viedä tuote tai palvelu markkinoille.

Innovaatiot ja uusien innovaatioiden keksiminen on liitetty vahvasti startup-yrityksiin. Innovaatiot voidaan käsittää laajasti. Innovaatio voi olla esimerkiksi uusi tieteellinen löydös, kyky valjastaa olemassa oleva teknologia uuteen käyttötarkoitukseen tai uusi liiketoimintamalli. Innovaatioksi lasketaan myös tuotteen tai palvelun vieminen sellaisille markkinoille, jossa sitä ei vielä ole. Innovaatiot ovat startup-yritysten menestyksen ydin. (Ries, 2011, 28.) Johnson (2001) luokittelee innovaation eri muodot vielä tarkemmin: tuotekehitys, uusi käyttötarkoitus tuotteelle tai palvelulle, markkinoiden muutokset, toiminnallinen ja logistinen innovaatio sekä liiketoimintamallin innovaatio. Tuotekehityksellä tarkoitetaan mitä tahansa muutosta tuotteissa ja palveluissa, jotka ohjaavat yritystä uusille markkinoille. Tämä tarkoittaa yleensä uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä. Uudella käyttötarkoituksella tuotteelle tai palvelulle tarkoitetaan sitä, että keksitään uusi käyttötarkoitus kuin mihin tuote tai palvelu on alun perin tarkoitettu. Markkinoiden muutoksilla tarkoitetaan sitä, että löydetään uusia markkinoita, joille palvelu sopisi kuin mihin tuote tai palvelu on alun perin suunnattu. Toiminnallisella ja logistisella innovaatiolla tarkoitetaan muutosta tuotteen tai palvelun toiminnalliseen ja logistiseen puoleen. Kun taas liiketoimintamallin innovaatiolla tarkoitetaan muutosta yrityksen liiketoimintamalliin nykyisestä. (Johnson, 2001.)

2.1.1 Yhteenveto

Startup-yrityksiin liitetään useita eri käsitteitä ja ero alkuvaiheen startup-yrityksellä, startup-yrityksellä ja kasvuyrityksellä tulee ymmärtää. Yrittäjäyys ja innovaatio, ovat myös keskeisessä roolissa aihepiiriä tarkasteltaessa. Tärkeimmät käsitteet on koostettu erilliseksi taulukoksi (Taulukko 1).

Taulukko 1 Startup-yritys & innovaatio keskeisimmät käsitteet

Käsite	Määritelmä	Lähde
Startup-yritys	Ihmisistä koostuva instituutio, jonka tarkoituksena on tuottaa uusi palvelu tai tuote erittäin epävarmoissa olosuhteissa. Startup-yritys etsii skaalautuvaa, toistettavaa ja kannattavaa liiketoimintamallia.	S. Blank, 2013a; S. G. Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011, 27
Alkuvaiheen startup-yritys	Startup-yrityksen alkuvaihe, joka käsittää ajan liikeidean keksimisestä siihen hetkeen, kun yritys on perustettu.	Lebrasseur, Zanibbi, & Zinger, 2003
Kasvuyritys	Yritys, jossa on vähintään 10 työntekijää ja jonka liikevaihdon tai työntekijöiden kasvu on viimeisen kolmen vuoden aikana ollut yli 20%.	OECD & Eurostat, 2007
Yrittäjäyys	Luovaa toimintaa, jossa rakennetaan tai luodaan jotain mitä ei ole aikaisemmin tehty. Yrittäjäyys on toimintaa, joka ohjautuu enemmän mahdollisuuksien, kuin resurssien mukaan.	Johnson, 2001; Lahtinen et al., 2016
Innovaatio	Uusi tieteellinen löydös, kyky valjastaa olemassa oleva teknologia uuteen käyttötarkoitukseen, uusi liiketoimintamalli. Innovaatioksi lasketaan myös tuotteen tai palvelun vieminen sellaisille markkinoille, jossa sitä ei vielä ole.	Ries, 2011, 28; Johnson, 2001

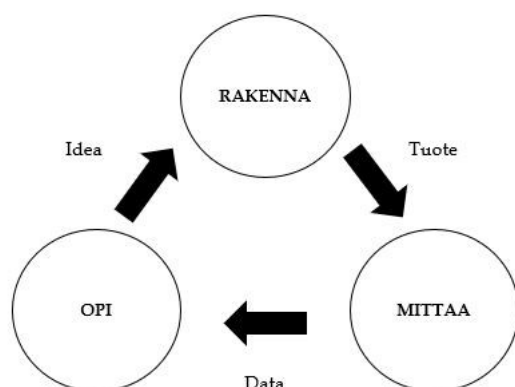
2.2 Lean startup

Startup-yritykset keskittyvät nopeaan ja skaalautuvaan toimintamalliin, joka mahdollistaa parhaimmassa tapauksessa kestäväen liiketoiminnan kehittämisen. Eric Riesin (2012) kehittämä Lean startup-metodologia tarjoaa ketterän toimintamallin, jonka tarkoituksena on auttaa startup-yrityksiä menestymään. Lean startup tarjoaa työkalun yrittäjille, kuinka toteuttaa ketterää tuotekehitystä ja viedä idea markkinoille.

Lean Startup-metodologia koostuu viidestä eri peruseriaatteesta (Ries, 2011, 8-9):

1. Lean Startup-metodologia soveltuu kaikille riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta. Startup-yrittäjiä ovat kaikki, jotka työskentelevät jatkuvan ja äärimmäisen epävarmuuden alla kehittäessä uutta palvelua tai tuotetta.
2. Yrittäjyys on johtamista. Startup-yritys on instituutio, joka toimii valtavan epävarmuuden alla, joten se vaatii uudenlaista johtamista.
3. Validoitu oppiminen. Startup-yritykset ovat olemassa oppiakseen, kuinka rakentaa kestävää liiketoimintaa. Tämä oppiminen voidaan validoida tieteellisesti tekemällä kokeita, jossa yrittäjä testaa omaa visiotaan.
4. Rakenna, mittaa ja opi. Startup-yrityksen olennainen tehtävä on rakentaa ideasta tuote tai palvelu, kerätä asiakkailta varhaisessa vaiheessa mielipide rakennetusta palvelusta tai tuotteesta ja tämän jälkeen tehdä päätös pivotoidaanko vai jatketaanko tuotteen tai palvelun kehitystä. Pivotoinnilla tarkoitetaan yksinkertaisesti yrityksen suunnan muuttamista, kun jokin asia todetaan epäonnistuneeksi tai kannattamattomaksi.
5. Innovoiva kirjanpito. Kehitystä pitää pystyä mittaamaan, asettamaan virstanpylväitä ja priorisoimaan työtä. Tämä vaatii uudenlaista kirjanpitoa ja ihmisiä, jotka pitävät toiminnan tilikelvöllisenä.

Lean Startup perustuu iteratiiviseen tuotekehitykseen, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaiden tarpeita vastaava ja liiketoiminnallisesti kannattava tuote tai palvelu jatkuvan kehityksen ja palautteen avulla. Iteratiivinen tuotekehitys vähentää taloudellisia riskejä sekä riskiä luoda tuote, jota asiakas ei halua (Ries, 2011, 10). Rakenna-Mittaa-Opi palautesilmukka kuvastaa tätä iteratiivista toimintatapaa (Kuvio 1). Silmukka alkaa ideasta, jota lähdetään rakentamaan. Ideasta rakennetaan tuote tai palvelu. Seuraavaksi valmistettua tuotetta tai palvelua lähdetään mittaamaan, joka tarkoittaa usein testaamista asiakkailla. Testauksesta saatua dataa arvioidaan ja tästä opitaan, mitä seuraavaksi tehdään. Jatketaanko tuotteen kehittämistä vai vaihdetaanko kokonaan suuntaa. Malli on jatkuva silmukka, joka käydään läpi niin monta kertaa kuin tarpeellista. Mallin tarkoituksena on, että se käydään läpi mahdollisimman nopeasti, jotta tilanteisiin pystytään reagoimaan välittömästi ja näin välttämään hukkainvestointeja.



Kuvio 1 Rakenna-mittaa-opi sykli

Lean Startup-metodologia on ottanut tukevan jalansijan startup-yritysten keskuudessa (S. Blank, 2013). Perinteistä liiketoimintaa lähdetään toteuttamaan vasta, kun tuote tai palvelu on täysin kehitetty. Lean startup-metodin avulla pyritään viemään tuote asiakkaille heti, kun siinä on vain kaikista tärkeimmät toiminnallisuudet, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Tämä mahdollistaa varhaisen vaiheen palautteen keräämisen asiakkailta, joka on erityisen tärkeää tuotteen kehittämisvaiheessa. Tästä tuotteesta tai palvelusta, joka sisältää vain ja ainoastaan kaikista oleellisimmat toiminnallisuudet lisäarvon luomiseksi asiakkaalle, käytetään termiä Minimum Viable Product (MVP) (Ries, 2011, 76-77.). MVP:lle ei ole suoraa tai sopivaa käännöstä suomenkielessä, joten siitä käytetään englanninkielistä termiä, kuten startup alaan liittyvässä muussakin termistössä on totuttu käyttämään.

Lean Startup tavoittelee ketterää ja nopeaa kehittymistä ja seuraava taulukko (Taulukko 2) havainnollistaa perinteisen ja Lean Startup-metodologiaa toteuttavan yrityksen suurimmat eroavaisuudet. Taulukko on koostettu ja käännetty Steve Blankin (2013) julkaisemasta tutkimuksesta.

Taulukko 2 Lean Startup-yrityksen ja perinteisen yrityksen erot

	Lean Startup-yritys	Perinteinen yritys
Strategia	- Liitetoimintamalli - Hypoteesi-lähtöinen	- Liiketoimintasuunnitelma - Täytäntöönpano-lähtöinen
Uusi tuote	- Asiakaskehitys - Jo pelkkiä hypoteeseja lähdetään testaamaan	- Tuotehallinta - Uusi tuote valmistellaan vaihe vaiheelta loppuun asti
Toteutus	- Agile-metodologia - Iteratiivinen kehitys	- Agile- tai vesiputous metodologia - Iteratiivinen tai täysin ennalta valmiiksi suunniteltu kehitys

Organisaatio	- Asiakas- ja ketterät kehitystiimit - Palkataan oppimiskyvyn, ketteryuden ja nopeuden mukaan	- Osastot toiminnoittain - Palkataan kokemuksen ja toteutus kyvyn mukaan
Taloudellinen raportointi	- Vain tärkeäksi todetut mittarit - Asiakkaan hankintakustannukset - Elinikäinen asiakasarvo	- Kirjanpito - Tuloslaskelma - Tase - Rahavirtalaskelma
Epäonnistuminen	- Odotettu - Korjataan iteroimalla ja pivotoimalla ideoita ja unohdetaan ne mitkä eivät toimi	- Poikkeustapaus - Korjataan sanomalla irti johtohenkilöstö
Nopeus	- Nopea - Valmis toimimaan kohtuullisella datalla	- Harkittu - Valmis toimimaan valmiilla datalla

Leanisti toimiva startup-yritys eroaa perinteisestä yrityksestä eniten toiminnan arvaamattomuudellaan. Epäonnistuminen on odotettua, kun taas perinteiselle liiketoiminnalle epäonnistuminen on poikkeustilanne. Palvelun ja tuotteen kehityksessä startup-yritys tuo tuotteen tai palvelun mahdollisimman nopeasti markkinoille, kun taas perinteinen yritys odottaa, että tuote on täysin valmis. Perinteinen yritys varmistaa toimintansa toimivuuden ennakkoon ja harkitusti, jonka takia useat prosessit ovat hitaampia, mutta luovat taas varmuutta liiketoiminnan kannalta. Lean Startup-yritykset ottavat enemmän riskejä ja kehittävät nopeammin palveluitaan, mutta aina ketterä kehitys ei johda onnistumiseen.

2.2.1 Yhteenveto

Lean Startup-metodologia on suunniteltu palvelemaan erityisesti startup-yrityksiä, mutta se on jokaisen yrityksen hyödynnettävissä toimialasta riippumatta. Tärkeimpänä ominaisuutena on ketterä tuotekehitys ja palvelun tai tuotteen vieminen nopeasti asiakkaiden tietoisuuteen, tätä kuvastaa rakennamittaa-opi palautesilmukka. Lean startup kannustaa jatkuvaan oppimiseen ja epävarmuuden hyväksymiseen. Taulukossa esitellään edellä käyty Lean Startupin keskeisimmät käsitteet (Taulukko 3).

Taulukko 3 Lean startupin keskeiset käsitteet

Käsite	Selite	Lähde
Lean Startup	Lean Startup on toimintamalli yrittäjille, joka auttaa toteuttamaan ketterää tuotekehitystä ja idean viemistä markkinoille.	Ries, 2011, 8-9
Pivotointi	Yrityksen suunnan muuttamista, kun jokin asia todetaan epäonnistuneeksi tai kannattamattomaksi.	Ries, 2011, 8-9
MVP (Minimum Viable Product)	Tuote tai palvelu, joka sisältää vain ja ainoastaan kaikista tärkeimmät ominaisuudet lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle.	Ries, 2011, 76-77
Rakenna-Mittaa-Opi palautesilmukka	Havainnollistaa iteratiivista tuotekehitystä, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaiden tarpeita vastaava ja liiketoiminnallisesti kannattava tuote jatkuvan kehityksen ja palautteen avulla.	Ries, 2011, 10

2.3 Alkuvaiheen startup-yrityksen onnistumistekijät

Startup-yrityksiin liitetään korkea epäonnistumisprosentti (Feinleib, 2012). Startup-yritykset joutuvatkin sietämään jatkuvaa epävarmuutta, koska varmuutta onnistumisesta tai epäonnistumisesta ole ennen kuin niin tapahtuu. Epäonnistumisen suuri määrä ensimmäisen kolmen ja viiden vuoden välillä johtuu siitä, että yrityksen kasvuvauhti on usein korkein kyseisenä aikana (Lebrasseur et al., 2003). Suomessa joka vuosi uusia startup-yrityksiä perustetaan 4 000 - 5 000 kappaletta, mutta seuraavan kolmen vuoden aikana vain 6-7% tästä joukosta ylittää edes kohtuulliseen kasvuun (Lahtinen et al., 2016). Startup-yrityksen epäonnistumistekijöiksi on luokiteltu mm. korkeat kustannukset saavuttaa ensimmäinen asiakas, liian pitkät teknologiankehityksen vaiheet, tekijöiden tai pääomasijoitusten puute ja todellisen asiantuntemuksen vähäisyys startup-yrityksen rakentamiseen (S. Blank, 2013).

Alkuvaiheen startup-yrityksen onnistumiseen vaikuttavat pitkälti johtavassa päätöksentekoaosemassa olevan henkilön yksilölliset ominaisuudet. Näitä ovat mm. psykologiset yksilölliset erot. Näihin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuuden piirteet, kognitiiviset ominaisuudet ja motivaatiomallit. Nämä ominaisuudet vaikuttavat riskienhallintaan ja yrittäjyyden syntymiseen ja siinä onnistumiseen. (Rauch & Frese, 2000.) Menestyvillä yrittäjillä on myös kognitiivinen taipumus luottaa ja ottaa riskejä. Lisäksi menestyneillä yrittäjillä on todet-

tu olevan enemmän vaihtoehtoista ajattelua, eli näkemystä siitä mitä olisi voinut tapahtua. (Simon, Houghton, & Aquino, 1999.)

Motivaatio yrittäjäksi ryhtymiseen nähdään myös vaikuttavana tekijänä startup-yrittäjänä menestymiseen. Yrittäjäksi pyrkivillä on erilaisia motiiveja taustalla, jotka vaikuttavat menestykseen. Motivaatioina voivat olla esim. potentiaalisen markkinaraon huomaaminen tai halu olla johtavassa päätöksentekoaikavaiheessa. (Gatewood, Shaver, & Gartner, 1995.) Myös se, kuinka sitoutuneita yrittäjät ovat yrityksen käynnistämisenvaiheessa vaikuttaa onnistumiseen. Työkenteleekö koko- vai osa-aikaisena ja toteuttavatko liiketoimintasuunnitelman mukaan vai ei (Van Gelderen, Thurik, & Bosma, 2006).

Sosiaaliset verkostot ovat yksi menestystekijä, joka vaikuttaa alkuvaiheessa yrittäjän menestymiseen. Menestyvän yrityksen perustaminen yksin on hankalaa, joten laajat ja vahvat verkostot vaikuttavat yrittäjänä menestymiseen ja yrityksen perustamiseen. (Aldrich & Ruef, 2006, 68-70.) Myös aikaisempi kokemus startup-yrittäjyydestä antaa taitoja ja valmiuksia menestyä yrittäjänä. Aikaisempi alan kokemus nähdään hyödylliseksi uusien liikeideoiden havaitsemisessa ja validoimisessa. (Van Gelderen et al., 2006)

Alkupääoman suuruus vaikuttaa yrityksen perustamiseen ja erityisesti siihen pystytäänkö liiketoimintaa aloittamaan. Yrityksen perustajat usein rahoittavat itse yrityksen toimintaa pienimuotoisesti alkuun, mutta liikeidean tarvittaessa suurempia investointeja voi pääoma tai sen puute tulla esteeksi liiketoiminnan käynnistämiseksi. (Aldrich & Ruef, 2006.)

Ympäristö missä startup-yritystä yritetään käynnistää vaikuttaa myös menestymiseen. Teollisuuden kantokyky on tärkeä muuttuja, joka voi selittää menestymistä yrityksen alkuvaiheessa. Myös poliittiset olosuhteet ja kulttuuri voivat vaikuttavat uusien startup-yritysten ilmenemismäärään. (Aldrich, 1990.)

Yhtiökumppaneiden merkitys on myös tärkeä alkuvaiheen startup-yrityksen menestyksen kannalta. Sopivien yhtiökumppaneiden löytäminen ja heidän kanssaan yrityksen liiketoiminnan kehittäminen on todettu tehokkaammaksi, kuin yksin yrittämisen (Van Gelderen et al., 2006).

2.3.1 Yhteenveto

Startup-yritykset epäonnistuvat usein ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Mutta on myös löydetty tekijöitä, jotka vaikuttavat alkuvaiheen startup-yrityksen menestymiseen. Alkuvaiheen startup-yrityksen menestymiseen vaikuttavat ulkoisten tekijöiden lisäksi myös paljon johtavassa päätöksentekoaikavaiheessa olevan henkilön yksilölliset ominaisuudet. Alkuvaiheen startup-yrityksen menestystekijät on tiivistetty alla olevaan taulukkoon (Taulukko 4).

Taulukko 4 Alkuvaiheen startup-yrityksen menestystekijät

Menestystekijä	Lähde
Persoonallisuuden piirteet	(Rauch & Frese, 2000)
Motivaatio	(Gatewood et al., 1995)
Sosiaaliset verkostot	(Strang & Aldrich, 2002)
Vaihtoehtoinen ajattelu	(Simon et al., 1999)
Taipumus luottaa ja ottaa riskejä	(Simon et al., 1999)
Alkupääoma	(Strang & Aldrich, 2002)
Resurssit	(Strang & Aldrich, 2002)
Suotuisa markkinatilanne	(Van Gelderen et al., 2006)
Yritykseen käytettävä aika	(Van Gelderen et al., 2006)
Aikaisempi kokemus	(Van Gelderen et al., 2006)
Asiantuntemus	(S. Blank, 2013)
Yhtiökumppanit	(Van Gelderen et al., 2006)
Ympäristö	(Aldrich, 1990)

2.4 Liiketoimintamallit

Startup-yrityksen käynnistysvaiheessa yrittäjien täytyy luoda liiketoiminnan rajat, sekä määritellä tuote tai palvelu, jota yritys tarjoaa. Tämä on erittäin haastava tehtävä erityisesti silloin, kun kyseessä uusi teknologialähtöinen ratkaisu, joka vaatii usein suuria investointeja ja nopean kehityksen. Liiketoimintamallien hyödyntämisellä nähdään, että yrittäjä pystyy tekemään parempia päätöksiä liiketoimintaansa liittyen, joka taas parantaa yrityksen onnistumismahdollisuuksia. (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012.)

Maailmantalouden kehitys on muuttanut asiakkaiden ja palveluntarjoajien välisiä suhteita. Jatkuvasti kehittyvä teknologia, sekä avoimet maailmanlaajuiset kaupankäyntijärjestelmät mahdollistavat entistä laajemman valinnanvapauden asiakkaille (Teece, 2010). Asiakkaiden monipuolisille tarpeille löytyy helpommin ja läpinäkyvämmiin oikeat palvelut ja tuotteet. Tämä haastaa yritykset uudelleenarvioimaan asiakkaille tehtyjä arvolutupauksia ja panostamaan asiakaslähtöiseen liiketoimintaan. Ilman huolellisesti määriteltyä liiketoimintamallia startup-yritykset eivät kykene toimittamaan tai saamaan arvoa kehitetystä innovaatiosta (Teece, 2010).

Startup-yrityksen alkuvaiheessa yrittäjien on määriteltävä liiketoiminnan rajat sekä luotava tarjottava tuote tai palvelu. Tämä nähdään haasteellisena tehtävänä erityisesti uusille teknologialähtöisille yrityksille, jotka tarvitsevat usein suuria investointeja ja heillä on käytössään rajallinen aika muodostaa ideasta kestävä liiketoimintaa. Liiketoimintamallien hyödyntämisellä pyritään autta-

maan yrittäjiä tekemään enemmän tietoisia päätöksiä, joka lisää liiketoiminnan menestymismahdollisuuksia. (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012.)

Liiketoimintamallille ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää (Teece, 2010; Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). Liiketoimintamalli nähdään liiketoimintastrategiaa laajempänä työkaluna, joka kertoo strategiasta poiketen, kuinka arvoa luodaan (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Aikaisemmat tutkimukset vahvistavat käsityksen siitä, että liiketoimintamallit havainnollistavat arvon luomisen ja kilpailuedun muodostamisen lähteitä yrityksessä (Chesbrough, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Voelpel, Leibold, Tekie, & Von Krogh, 2005).

Liiketoimintamalli havainnollistaa yrityksen toimintalogiikan, sekä tarjoaa tietoa, miten yritys luo ja tuottaa arvoa asiakkailleen. Lisäksi liiketoimintamalli havainnollistaa arvon tuottamisesta syntyvät kulut ja tuotot. Liiketoimintamalli määrittelee siis, kuinka yritys luo ja tuottaa arvoa asiakkailleen ja kuinka se muuttaa saadut maksut voitoksi. (Teece, 2010.) Teece (2010) toteaa tutkimuksessaan, että liiketoimintamallin tulee olla muutakin, kuin kuvaus järkevää tavasta tehdä liiketoimintaa. Liiketoimintamallin tulee vastata asiakkaiden tarpeisiin ja sen tulee olla vaikeasti kopioitavissa. Vaikeasti kopioitavissa oleva liiketoimintamalli voi perustua mm. ainutlaatuisiin asiakas-, yhteistyökumppani tai toimittajasuhteisiin, immateriaalioikeuksiin tai organisaatorakenteeseen.

Liiketoimintamalli on enemmän havainnollistava konseptuaalinen malli kuin rahavirtoihin keskittyvä taloudellinen malli. Hyvä liiketoimintamalli sisältää niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden arvioinnin keskittyen asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja koko toimintaympäristöön (Teece, 2010). Erilaisia liiketoimintamalleja on kehitetty lukuisia erilaisia. Seuraavassa kappaleessa käydään yksityiskohtaisemmin läpi Alexander Osterwalderin (2010) kehittämä Business Model Canvas liiketoimintamallia.

2.5 Business Model Canvas

Liiketoimintamalli perustelee miten yritys luo, tuottaa ja tavoittaa arvoa (Osterwalder & Pigneur, 2010). Alexander Osterwalder on kehittänyt Business Model Canvas (jatkossa Canvas) liiketoimintamallin, joka kuvaa yksityiskohtaisesti liiketoiminnan tärkeimmät osa-alueet samalla havainnollistaen eri osa-alueiden yhteydet toisiinsa. Canvas sisältää yhdeksän eri elementtiä, jotka käydään seuraavissa luvuissa tarkemmin läpi: asiakassegmentit, arvolupaukset, toimituskanavat, asiakassuhteet, tärkeimmät resurssit, tärkeimmät aktiviteetit, tärkeimmät yhteistyökumppanit, tulovirrat ja kustannusrakenteen.

Canvas on suosittu ja paljon hyödynnetty työkalu erityisesti startup-yritysten keskuudessa (Mueller & Thoring, 2012). Osterwalderin Canvas ottaa myös monipuolisesti kantaa kaikkiin liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin osa-alueisiin. Tämä tutkimus keskittyy erityisesti startup-yrityksiin, joten Canvas on valittu tähän tutkimukseen edustamaan edistyksellistä ja nykyaikaista liiketoimintamallia.

Canvasin käytön hyödyt perustuvat siihen, että yrittäjät harjoittavat jatkuvaa pohdintaa kehittäen jatkuvasti liiketoimintamallia, joka koostuu graafisesta työkalusta, jossa kaikki elementit liittyvät toisiinsa. Lisäksi Canvas antaa yrittäjille, asiakkaille, työntekijöille, johtajille ja jopa kilpailijoille paremman ymmärryksen eri liiketoimintaympäristöön vaikuttavista tekijöistä. Toisin sanoen Canvas helpottaa viestintää eri sidosryhmien välillä. Canvas helpottaa myös yhden tietyn osa-alueen tarkastelua erikseen unohtamatta kokonaisuutta. Graafinen kokonaisuus edesauttaa hahmottamista, helpottaa sidosryhmien välistä keskustelua ja luo tilaa luovuudelle ja innovoinnille.

Business Model Canvasesta on kehitetty myös malli, joka kuvastaa tarkemmin mitä taloudellisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia arvoja yritys tuottaa, tätä kutsutaan The Triple Layered Business Model Canvasiksi (Joyce & Paquin, 2016). Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi Canvasin yhdeksän eri osaluuetta.

2.5.1 Asiakassegmentit ja arvolupaukset

Asiakassegmenteillä tarkoitetaan niitä asiakasryhmiä, joita yritys tavoittaa ja palvelee. Ilman maksavia asiakkaita yritystoiminta ei ole kannattavaa. Tavoitteena tarkastella erilaisten asiakasryhmien luonnetta, tarpeita ja odotuksia, jotta ne voidaan jaotella erillisiin segmentteihin ja yritys pystyy näin vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. Liiketoimintamallissa voi esiintyä useampia eri asiakasryhmiä ja yrityksen tulee tehdä päätös, ketä juuri kyseinen liiketoiminta palvelee. (Osterwalder & Pigneur, 2010.) Osterwalder ja Pigneurin (2010) mukaan erilaisten asiakasryhmien jaottelu voidaan tehdä tarkastelemalla:

- Vaatiiko tietty asiakasryhmä erityistä tarjousta?
- Tavoitetaanko tietty asiakasryhmä eri kanavia pitkin?
- Vaatiiko tietty asiakasryhmä erilaista asiakassuhdetta?
- Onko tietyllä asiakasryhmällä olennaisesti erilainen kannattavuus?
- Onko tietyillä asiakasryhmillä erilaiset näkemykset siitä, miksi maksaa palvelusta?

Erilaisten asiakassegmenttien hahmottaminen auttaa yritystä hahmottamaan, kenelle arvoa tuotetaan ja ketkä ovat kaikista arvokkaimmat asiakkaat. Asiakassegmenttien hahmottaminen on tärkeää, jotta yritys pystyy tuottamaan arvoa asiakkailleen ja rakentaa onnistuneen liiketoimintamallin. Asiakassegmenttien määrittely suositellaan tehtävän ensimmäisenä Business Model Canvasia suunniteltaessa. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Asiakassegmentointitapoja on erilaisia, riippuen tuotteesta ja palvelusta. Massamarkkinoille tähtäävä liiketoiminta, jossa tuotetta tai palvelua tarjotaan suurelle asiakasryhmälle. Niche-markkinoille tähtäävä taas tarjoavat hyvin rajatulle asiakasryhmälle hyvin tarkkaan määriteltä tuotetta tai palvelua. Segmentoidulle markkinoille tähtäävä taas erottelee asiakasryhmät, joilla ongelmat ja tarpeet eroavat vain hieman. Kun taas moninaisilla markkinoilla tuotetaan ar-

voa toisistaan täysin poikkeaville asiakasryhmille. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Arvolupaukset ovat yrityksen lupauksia edellisessä kohdassa määritellyille asiakasryhmille, jotka yrityksen tulisi täyttää, jotta asiakasryhmien tyytyväisyys saadaan täytettyä. Arvolupaukset koostuvat usein erilaisista hyödyistä, joita asiakasryhmät saavuttavat yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Onnistunut yritystoiminta ratkaisee asiakkaan ongelman tuottaen hyötyä asiakkaalle. Hyödyn tulee ratkaista asiakkaan ongelma ja tyydyttää asiakkaan tarpeet. (M. W. Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008.) Arvolupauksia on yleensä vähintään yhtä monta, kuin asiakassegmenttejä. Arvolupauksissa tulee arvioida mitä arvoa asiakkaille tuotetaan ja minkälaista tuotetta tai palvelua eri asiakasryhmille tarjotaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Arvolupaukset voivat olla laadullisia tai määrällisiä, kuten uutuuden viihätys, suorituskyky, kustomisointi, design, hinta, brändi, kustannusten ja riskien vähentäminen ja helppokäyttöisyys. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

2.5.2 Toimituskanavat ja asiakassuhteet

Toimituskanavilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys on yhteydessä asiakasryhmiinsä. Toimituskanavat sisältävät kommunikaatio-, jakelu- ja myyntikanavat. Erilaiset toimituskanavat ovat erittäin tärkeitä asiakassuhteiden ylläpidossa. Tarkoituksena nostattaa asiakasryhmien tietoisuutta yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista, auttaa asiakasryhmiä arvioimaan yrityksen arvolupauksia, ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita, toimittaa arvolupaus asiakasryhmille sekä tukea asiakkaita myös myynnin jälkeen. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Toimituskanavat voivat olla omia tai yhteistyökumppanin kanavia. Kanavat voivat olla myös suoria tai epäsuoria. Suoria kanavia ovat mm. myyntipisteet, nettikauppa ja myyntihenkilöstö. Epäsuoria kanavia ovat mm. yhteistyökumppanin kauppa ja tukkumyyjä. Tärkeintä eri kanavien käytössä on löytää oikea kanava tietyille asiakasryhmälle, jotta asiakkaiden tarpeet pystytään parhaiten täyttämään ja täyttämään asetetut arvolupaukset. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Jokainen kanava sisältää viisi eri vaihetta (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- Tietoisuus. Kuinka saamme asiakkaat tietoisiksi tarjoamastamme tuotteesta tai palvelusta?
- Arviointi. Kuinka autamme asiakkaita arvioimaan annetun arvolupauksen?
- Ostaminen. Kuinka asiakkaat ostavat tuotetta tai palvelua?
- Toimitus. Kuinka toimitamme arvolupauksen asiakkaalle?
- Myynnin jälkeen. Kuinka tarjoamme asiakastukea myynnin jälkeen?

Kaikille asiakasryhmille eivät toimi samat kanavat. Siksi ennen toimituskanavien määrittelyä tulee tiedossa olla asiakassegmentit ja arvolupaukset. Yrityksen tulisi pystyä myös kuvailemaan minkälaisia asiakassuhteita se haluaa rakentaa eri asiakasryhmien välille. Asiakassuhteet vaihtelevat riippuen asiakashankinnasta, asiakkuuksien pitkäkestoisuudesta ja myynnistä. Asiakassuh-

teita miettiessä on hyvä pohtia, minkälaisia asiakassuhteita erilliset asiakassegmentit odottavat, kuinka arvokkaita nämä asiakassuhteet ovat. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Erilaisia asiakassuhteita voivat olla henkilökohtainen apusuhde, jossa asiakas saa jatkuvaa apua ja tukea tuotteisiin tai palveluihin liittyen tai itsepalvelu, jossa asiakkaiden kanssa ei olla välttämättä suorassa yhteydessä missään välissä. Yhteisöt voivat myös olla yksi asiakassuhteen muoto. Yritykset hyödyntävät yhteisöjä saadakseen heistä asiakkaita ja samalla yhteisön jäsenet pystyvät kommunikoimaan keskenään ja tuomaan erilaisiin ongelmiin ratkaisuehdotuksia. Yhteisöt auttavat myös yritystä ymmärtämään asiakasryhmäänsä paremmin. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

2.5.3 Tärkeimmät resurssit, aktiviteetit ja yhteistyökumppanit

Hyvän liikeidean, taitavan tiimin ja tiedon jakamisen kulttuurin yhdistäminen johtaa startup-yrityksen menestykseen, jos resursseja hallitaan tehokkaasti (Trimi & Berbegal-Mirabent, 2012). Tärkeimmät resurssit kuvaavat niitä asioita, jotka ovat välttämättömiä liiketoiminnan takaamiseksi. Nämä resurssit mahdollistavat yrityksen kyvyn luoda ja tarjota arvolupauksia, saavuttaa markkinat ja synnyttää tulovirtoja (M. W. Johnson et al., 2008). Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, älyllisiä tai inhimillisiä. Lisäksi resurssit voivat olla yrityksen omia, lainattuja tai yhteistyökumppanin omistamia. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Jokainen liiketoimintamalli tarvitsee erilaisia avainaktiviteetteja. Nämä aktiviteetit ovat tärkeimpiä liiketoiminnan kannalta, jotta se voi toimia menestyksekkäästi. Kuten tärkeimmissä resursseissa myös tärkeimmät aktiviteetit vaaditaan, jotta pystytään luomaan ja tarjoamaan arvolupauksia, saavuttamaan markkinat, ylläpitää asiakassuhteita ja saamaan tuloja. Myös tärkeimmät aktiviteetit vaihtelevat riippuen liiketoiminnasta. Tärkeimmät aktiviteetit voidaan jakaa mm. tuotantoon, ongelman ratkaisuun ja sovellusalustaan tai verkostoihin. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Tärkeimmät yhteistyökumppanit kuvastavat niitä yhteistyökumppanisuhteita, joita liiketoiminta tarvitsee toimiakseen. Yritykset voivat solmia erilaisia yhteistyösuhteita eri tarkoituksiin. Yhteistyökumppaneiden avulla optimoidaan liiketoimintamalli, vähennetään riskejä tai saavutetaan uusia resursseja. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Erilaisia yhteistyökumppanuus suhteita on mm.:

- Strateginen yhteistyökumppanuus kahden ei kilpailijan välillä
- Starteginen yhteistyökumppanuus kahden kilpailijan välillä
- Yhteiset tavoitteet saavuttaa uutta liiketoimintaa
- Ostajien ja toimittajien välinen suhde luotettavien toimittajien varmistamiseksi

2.5.4 Tulovirrat ja Kustannusrakenne

Tulovirrat ja kustannusrakenne määrittävät kuinka paljon yritys tuottaa arvoa itselleen samalla kun arvoa tuotetaan asiakkaille (M. W. Johnson et al., 2008). Tulovirrat kuvaavat niitä tuloja, joita yritys saavuttaa asiakkailtaan. Tulovirroissa pitää miettiä tarkkaan, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Jokainen asiakassegmentti voi muodostaa erilaisen hinnoitteluperiaatteen. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Liiketoimintamalli voi sisältää kahta erilaista tulovirtaa:

- Kertaluontoiset tulot, jotka perustuvat kertaluontoisiin asiakkaiden maksuihin
- Jatkuvat tulot, jotka perustuvat meneillään olevista maksuista liit-
tyen arvolupauksen täyttämiseen tai myynnin jälkeiseen asia-
kasavun tarjoamiseen

Erilaisia tapoja tulovirran muodostamiseen ovat mm. lisensointi, vuokraus, leasingsopimukset, ennakkomaksut, käyttömaksut, tuotteen tai palvelun ostaminen itselleen tai mainostulot. Hinnoittelutekniikoista kaksi yleisintä ovat dynaaminen hinnoittelu, joka perustuu markkinaolosuhteisiin ja muokattu hinnoittelu, joka perustuu erikseen määriteltyihin tekijöihin. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Kustannusrakenne, eli viimeinen pala Business Model Canvasista, kuvastaa kaikkia niitä kuluja, joita tulee, kun liiketoimintaa on olemassa. Kustannusten laskeminen tulisi olla helppoa, kun tärkeimmät resurssit, aktiviteetit ja yhteistyökumppanit ovat määritetty. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

Jotta kustannusrakennetta voidaan ymmärtää paremmin, on hyvä ymmärtää erilaisia kustannusmalleja. Kustannuksiin perustuvat liiketoimintamallit ja arvoon perustuvat liiketoimintamallit. Kustannuksiin perustuvat kustannusmallit keskittyvät kustannusten pienentämiseen aina kun mahdollista. Lisäksi ne hyödyntävät matalan hinnan arvolupauksia, maksimaalista automatisaatiota ja mittavaa ulkoistusta. Arvoon perustuvat kustannusmallit keskittyvät taas enemmän arvon tuottamiseen. Tavoitteena tuottaa korkealuokkaisia arvolupauksia ja personoituja palveluita. (Osterwalder & Pigneur, 2010.)

2.5.5 Yhteenveto

Startup-yrityksen käynnistysvaiheessa yrittäjien täytyy luoda liiketoiminnan rajat, sekä määritellä tuote tai palvelu, jota yritys tarjoaa. Haasteita tämä luo erityisesti silloin, kun kyseessä uusi teknologiaalähtöinen ratkaisu, joka vaatii usein suuria investointeja ja nopean kehityksen. Liiketoimintamallien hyödyntämisellä uskotaan, että yrittäjä pystyy tekemään parempia päätöksiä liiketoimintaansa liittyen, joka parantaa yrityksen onnistumismahdollisuuksia. Liiketoimintamalleja on olemassa useita erilaisia, eikä yhtä vakiintunutta määritelmää ole liiketoimintamalleille määräytynyt. Yhteistä kaikilla liiketoimintamalleilla on se, että ne pyrkivät havainnollistamaan yrityksen toimintalogiikan, sekä tarjoavat tietoa siitä, miten yritys luo ja tuottaa arvoa asiakkailleen. Lisäksi

liiketoimintamallit havainnollistavat arvon tuottamisesta syntyvät kulut ja tuotot.

Alexander Osterwalderin kehittämä Business Model Canvas on yksi erityisesti startup-yritysten keskuudessa tunnetuimmista liiketoimintamalleista. Canvas kuvaa yksityiskohtaisesti liiketoiminnan tärkeimmät osa-alueet samalla havainnollistaen eri osa-alueiden yhteydet toisiinsa. Canvas sisältää yhdeksän eri elementtiä, jotka ovat: asiakassegmentit, arvolupaukset, toimituskanavat, asiakassuhteet, tärkeimmät resurssit, tärkeimmät aktiviteetit, tärkeimmät yhteistyökumppanit, tulovirrat ja kustannusrakenteen.

2.6 Päätöksenteko

Päätöksenteko on oleellinen osa meidän jokaisen päivittäistä elämää. Teemme jatkuvasti erilaisia päätöksiä niin arjessa kuin työelämässä. Päätöksentekoon liittyy helpot sekä monimutkaiset tilanteet, jotka sisältä useamman hallittavan objektin (Chankong & Haines, 1983, 3). Päätöksentekoprosessi sisältää yksinkertaisuudessaan ongelman tunnistamisen, jonka jälkeen ongelma määritellään. Tämän jälkeen mallinnetaan sopiva ratkaisumalli ongelman ratkaisemiseksi. Lopuksi päätöksen vaikutukset analysoidaan, jonka jälkeen päätös tehdään. Päätöksentekoprosessiin vaikuttaa myös ympäristö, jossa päätös tullaan tekemään. (Chankong & Haines, 1983, 5.)

Päätökset sisältävät ihmisen ajattelu- ja reagointiprosessin, joihin liittyvät aiemmat ja mahdolliset tulevat tapahtumat sekä psykologiset seuraukset päätöksentekijälle. Päätökset ovat vastauksia erilaisiin tilanteisiin. Päätöksiin liittyy vahvasti se, että olemassa voi olla useampia kuin yksi mahdollinen toimintatapa. (Oliveira, 2007.) Päätöksentekijä on henkilö tai ryhmä, jolla on lopullinen päätäntävalta tehdä päätös. Päätöksentekijä valitsee vaihtoehdoista parhaan, joka voidaan tunnistaa. (Chankong & Haines, 1983, 8.)

Lähestymistapa päätöksentekoon tulisi noudattaa seuraavia käytänteitä: yksinkertainen rakentaa, sovitettavissa sekä ryhmille että yksilöille, luonnollinen osa ihmisen intuitiota ja yleistä ajattelua, sekä ei vaadi erityistä erikoistumista johtamiseen tai kommunikointiin. Lisäksi päätöksentekoon johtavat yksityiskohdat tulisi olla helposti tarkasteltavissa. (Saaty, 1994, 76.)

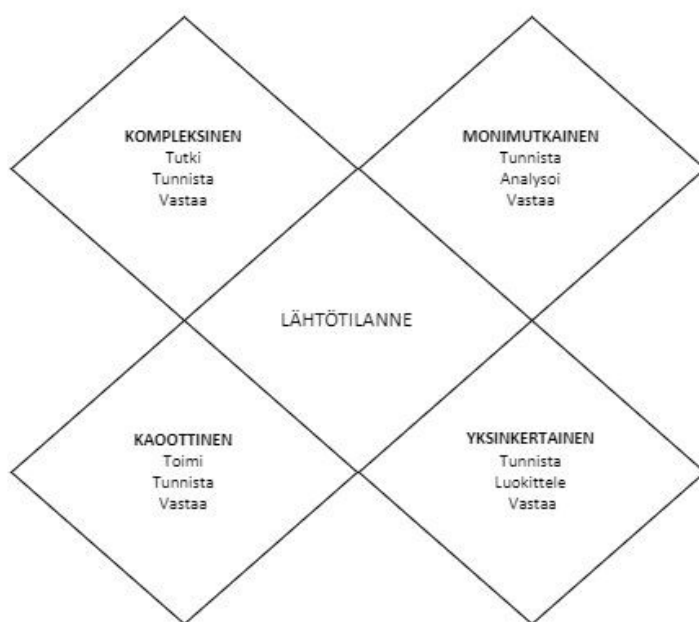
Koska päätösten tekeminen on haastavaa, on kehitetty erilaisia päätöksentekomalleja, jotka auttavat päätöksentekijöitä tunnistamaan paremmin päätöksien vaikutuksia ja niiden erilaisia ympäristöjä. Päätöksenteon tukena voidaan käyttää erilaisia työkaluja, jotka arvioivat päätökset laatua. Näitä työkaluja ovat mm. markkinatutkimus, päätösmatriisi, kustannus-hyötyanalyysi, T-kaavio, nelikenttäanalyysi (SWOT), Pareto-analyysi ja toteutettavuustutkimus (Moses, 2017). Esimerkiksi nelikenttäanalyysissä (SWOT) tunnistetaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttäanalyysi on yksinkertainen tapa jaotella yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämoodiin, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa (Balamuralikrishna & Dugger, 1995). Seuraavassa luvussa käsitellään yhtä

tämän tutkimuksen osalta kiinnostavinta päätöksentekomalleista, Cynefin päätöksentekomallia, jonka avulla päätökset voidaan jakaa erilaisiin toimintaympäristöihin ja näin käyttää päätöksenteon tukena.

2.7 Cynefin päätöksentekomalli

Cynefin päätöksentekomalli auttaa johtajia arvioimaan päätöksien operatiivista toimintaympäristöä, jotta he pystyvät tekemään oikeita päätöksiä. Mallin on kehittänyt Dave Snowden. Cynefin päätöksentekomalli on jaettu viiteen eri luokkaan, jossa jokainen päätöksentekoluokka vaatii erilaisia toimenpiteitä. Yksinkertaiset ja monimutkaiset toimintaympäristöt edustavat maailmankaikkeutta, joissa syy-seuraus-suhteet ovat havaittavissa ja oikeat päätökset voidaan määrittellä tosiseikkojen perusteella. Nämä luokat edustavat lineaarista järjestyksen tilaa, jossa toiminnan ja lopputuloksen väliltä löytyy korrelaatio. Mallin toiselta puolelta löytyvät ei-lineaariset luokat kaoottinen ja kompleksinen, jotka kuvaavat nimiensä mukaisesti kompleksisia ja järjestäytymättömiä toimintaympäristöjä, joissa syy-seuraus-suhteet eivät ole samalla lailla ennustettavissa, kuin lineaarisissa toimintaympäristöissä. Mallin keskeltä löytyy epäjärjestyksen tila, joka kuvastaa sitä lähtötilannetta, jossa olemme ennen kuin toimintaympäristö on tunnistettu. (Snowden & Boone, 2007.)

Cynefin mallin tarkoituksena on tunnistaa toimintaympäristö ja tämän jälkeen valita oikea toimintamalli päätöksen tekemiseksi. Cynefin malli korostaa erityisesti tilanteen ymmärtämisen merkitystä. Yksinkertaiset ja monimutkaiset järjestäytyneet toimintaympäristöt edustavat faktatietojen mukaan tehtävää päätöksentekoa, kun taas kompleksiset ja kaoottiset toimintaympäristöt edustavat toiminnan ja arvailun mukaan tehtävää päätöksentekoa (Snowden & Boone, 2007). Cynefin päätöksentekomalli valittiin tähän tutkimukseen, koska se on todettu toimivaksi erityisesti IT-alan ympäristössä (Hasan & Kazlauskas, 2009). Cynefin päätöksentekomalli on kuvattu seuraavassa kuvassa (Kuvio 2).



Kuvio 2 Cynefinin päätöksentekomalli

2.7.1 Yksinkertainen toimintaympäristö

Yksinkertaisille toimintaympäristöille ominainen piirre on selkeä syy-seuraus-suhde, joka on helposti havaittavissa (Snowden & Boone, 2007). Oikean päätöksen tekeminen yksinkertaisessa toimintaympäristössä tulisi olla helppoa, koska usein oikea vastaus on itsestään selvä ja kiistaton. Tämä toimintaympäristö vaatii yksinkertaista hallintaa ja seurantaa. Päätöksentekijät, eli johtajat tai työntekijät ensin **tunnistavat** ja **luokittelevat** tilanteen ja tämän jälkeen **vastaavat** tilanteeseen. Koska yksinkertaisen toimintaympäristön tilanteet ovat usein hyvin yksinkertaisia ja suoraviivaisia, voidaan päätöksenteko automatisoida tai delegoida työntekijöille. Koska kyseessä ovat selkeät tilanteet, joissa syy-seuraussuhteet ovat helposti havaittavissa, kommunikointia johdon ja työntekijöiden välillä harvemmin tarvitaan. Yksinkertaisessa toimintaympäristössä haetaan päätöksen tueksi parhaimmaksi todettuja käytäntöjä, jotka perustuvat olemassa olevaan faktatietoon, joka on kaikkien ymmärrettävissä. (Snowden & Boone, 2007.)

On kuitenkin mahdollista, että ongelmia ja huonoja päätöksiä ilmaantuu myös yksinkertaisessa toimintaympäristössä. On mahdollista, että tietty tilanne luokitellaan tähän toimintaympäristöön, koska sitä on yksinkertaistettu liikaa. Johtajat, jotka pyytävät jatkuvasti tiivistettyä tietoa monimutkaisesta tilanteesta, ovat vaarassa luokitella monimutkainen tilanne yksinkertaiseksi tilanteeksi. Myös juurtunut ajattelutapa ja tyytyväisyys tai mukavuudenhaluisuus voivat olla riskeinä yksinkertaisessa toimintaympäristössä. Nämä riskit voidaan ehkäistä tunnistamalla parhaaksi todettujen käytäntöjen mahdollisuudet ja rajoitukset sekä lopettaa oletus, että tilanteet olisivat aina yksinkertaisia. (Snowden & Boone, 2007.)

2.7.2 Monimutkainen toimintaympäristö

Monimutkaisessa ympäristössä oikeita päätöksiä voi olla useampia, toisin kuin yksinkertaisessa ympäristössä. Vaikka syy-seuraus-suhteet ovat olemassa, eivät kaikki kuitenkaan kykene hahmottamaan niitä. Tässä toimintaympäristössä johtajien tai asiantuntijoiden, tulee **tunnistaa** ja **analysoida** tilanne ja tämän jälkeen **vastaavat** tilanteeseen. Verrattuna yksinkertaiseen toimintaympäristöön, jossa ratkaistaan yleensä itsestään selviä tilanteita, tässä toimintaympäristössä vaaditaan yleensä perehtyneisyyttä aihealueeseen, eli asiantuntemusta, mikä tekeekin ympäristöstä monimutkaisen. Vaikka päätöksenteko perustuu faktapohjaiseen tietoon, monimutkaisessa ympäristössä haetaan päätöksenteon tueksi asiantuntijataso tietämystä, koska oikeat vastaukset eivät ole kaikkien havaittavissa ja vaativat usein perehtyneisyyttä tilanteeseen. (Snowden & Boone, 2007.)

Monimutkaisessa toimintaympäristössä vaarana piilee asiantuntijoiden juurtunut ajatustapa. Koska asiantuntijoilla on tapana hallita vastaavia tilanteita, voi juurtunut ajattelutapa estää uuden paremman ratkaisun löytämisen. Yksi riski on myös se, että asiantuntijat jättävät huomiotta ei-asiantuntijoiden mielipiteet. Jos mainitut ongelmat ilmenevät, parhaat innovatiiviset ratkaisut saataan jättää huomiotta. On myös mahdollista, että asiantuntija joutuu umpikujaan, tarkoittaen, että ei pysty hyväksymään mitään vastausta, koska oma juurtunut ajattelutapa tai ego estää sen. (Snowden & Boone, 2007.)

Työskentely tuntemattomissa ympäristöissä voi auttaa johtajia ja asiantuntijoita löytämään enemmän luovia ratkaisuja. Lisäksi asiantuntijoiden ajattelua olisi hyvä haastaa niin ulkoisten kuin sisäisten sidosryhmien puolesta, jotta voidaan välttää juurtunut ajattelutapa. Myös erilaiset kokeelliset tilanteet, jossa asiantuntijat pakotetaan etsimään ratkaisua tutun ja tunnetun ulkopuolelta ovat keinoja välttää edellä mainitut riskit. (Snowden & Boone, 2007.)

2.7.3 Kompleksinen toimintaympäristö

Kompleksisessa toimintaympäristössä ilmenee ainakin yksi oikea päätös, mutta vaihtoehtoja on tarjolla useita. Kompleksisuus ilmenee siinä, että oikeaa päätöstä ei voida suoraan havaita ja tilannetta hallitsee ennalta-arvaamattomuus. Tässä toimintaympäristössä haetaan innovatiivista toimintamallia päätöksenteon tueksi. Uudet toimintamallit ovat suositeltavaa kuitenkin testata ensin erilaisilla kokeilla, joista ei koidu merkitsevää haittaa niiden epäonnistuessa. (Snowden & Boone, 2007.)

Yritysten liiketoiminta on muuttunut yhä enemmän kompleksisen toimintaympäristön suuntaan, koska kaikkien toimenpiteiden syy-seuraus-suhteita ei pystytä ennustamaan. Kompleksisessa toimintaympäristössä johtajat ensin **tutkivat** ja tämän jälkeen **tunnistavat** tilanteen, jonka jälkeen **vastaavat** tilanteeseen. (Snowden & Boone, 2007.)

Kuten muissakin toimintaympäristöissä, myös kompleksisessa toimintaympäristössä haasteita voi ilmetä. Kiusaus palata takaisin perinteiseen johtamistyyliin, jossa tilannetta hallitaan ja kontrolloidaan, on suuri. Riskejä piilee myös siinä, että etsitään väkisin faktapohjaisia ratkaisuja tai halutaan mahdollisimman nopea ratkaisu esiintyneeseen ongelmaan. (Snowden & Boone, 2007.)

Jotta näiltä ongelmilta vältyttäisiin, johtajien tulee olla kärsivällisiä ja antaa aikaa vaikutusten heijastumiselle. Lisäksi johtajien tulisi hyödyntää erilaisia lähestymistapoja vuorovaikutukseen ja kommunikointiin, jotta uusien innovatiivisten toimintamallien syntyminen olisi mahdollista. (Snowden & Boone, 2007.)

2.7.4 Kaottinen toimintaympäristö

Kaoottisessa toimintaympäristössä oikean vastauksen löytäminen on merkityksentöntä, koska syy-seuraus-suhteita ei pystytä määrittelemään. Tämä johtuu siitä, että vaikutukset vaihtelevat jatkuvasti eikä ole mahdollista luoda ohjeellisia toimintamalleja päätöksenteon tueksi. Kaoottisessa toimintaympäristössä päättäjän, eli johtajan tärkein tehtävä ei ole ensisijaisesti löytää sopivinta toimintamallia, jonka avulla asia ratkaistaan mahdollisesti tulevaisuudessa vaan toimia ensin minimoidakseen haitat. Kaoottisessa toimintaympäristössä johtaja siis **toimii** ensin, tämän jälkeen **tunnistaa** tilanteen missä ollaan toiminnan jälkeen ja lopuksi **vastaa** tilanteeseen. Selkeä suora viestintä ja välitön suora toiminta ovat tärkeitä keinoja kaoottisessa toimintaympäristössä. (Snowden & Boone, 2007.)

Kaoottisessa toimintaympäristössä tavoitteena ensin normalisoida kaottinen tilanne toiminnalla. Kun tämä on saavutettu, olisi ihanteellista saada tilanne siirrettyä kompleksiseen toimintaympäristöön, joka luo mahdollisuuden kokeelliselle testaukselle ja hyvän toimintamallin löytämiselle, jotta jatkossa vastaavat tilanteet voitaisiin välttää. (Snowden & Boone, 2007.) Kaoottisesta toimintaympäristöstä pyritään pääsemään pois mahdollisimman pian. Mutta ympäristö antaa mahdollisuuden päätöksentekijän ajattelutavan haastamiselle ja uusien toimintamallien löytämiselle. Startup-yritysten nähdään toimivan erityisesti kaoottisessa toimintaympäristössä (Zacina, 2018).

2.7.5 Yhteenveto

Päätöksentekoprosessi sisältää yksinkertaisuudessaan ongelman tunnistamisen, jonka jälkeen ongelma määritellään. Päätöksiin liittyy vahvasti useampia olemassa olevia toimintatapoja. Päätöksentekijä on henkilö tai ryhmä, jolla on lopullinen päätäntävalta tehdä päätös. Päätöksentekijä valitsee vaihtoehdoista parhaan, joka voidaan tunnistaa.

Tehokkaat johtajat kykenevät muuttamaan päätöksentekotapaansa vastaamaan muuttuvia toimintaympäristöjä. Kuten aikaisemmin mainittu yksinkertaiset-, monimutkaiset-, kompleksiset- ja kaoottiset toimintaympäristöt vaa-

tivat erilaisia toimenpiteitä oikean vastauksen eli päätöksen tekemiseksi. Cynefin malli auttaa tunnistamaan toimintaympäristön, ymmärtämään päätöksenteon monimutkaisuutta ja löytämään tehokkaimmat keinot tilanteen ratkaisemiseksi.

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 5) on havainnollistettu vielä jokaisen toimintaympäristön ominaispiirteitä, johtajan tai päätöksentekijän toimintatapoja, varoitusmerkkejä ja keinoja vastata näihin varoitusmerkkeihin.

Taulukko 5 Cynefin toimintaympäristöjen ominaispiirteet

Ympäristö	Ympäristön ominaispiirteet	Johtajan toimenpiteet	Riskit	Toimenpiteet riskien välttämiseksi
Yksinkertainen	Toistuvat mallit ja johdonmukaiset tapahtumat Selkeät syy-seuraus-suhteet Fakta-pohjainen hallinta	Tunnista, luokittele ja vastaa Varmistaminen Delegointi Parhaat käytänteet	Tyytyväisyys ja mukavuudenhaluisuus Halu tehdä monimutkaisista ongelmista yksinkertaisia Juurtunut ajattelutapa	Parhaiden käytäntöjen ja rajoitusten tunnistaminen Mikrojohtamisen välttäminen Liiallisen yksinkertaistamisen välttäminen
Monimutkainen	Asiantuntijanäkemykset Syy-seuraus-suhteet havaittavissa, mutta eivät selkeitä Fakta-pohjainen hallinta	Tunnista, analysoi ja vastaa Asiantuntijoiden hyödyntäminen Eri neuvojen kuunteleminen	Asiantuntijoiden juurtunut ajattelutapa Ei asiantuntijoiden mielipiteiden huomiotta jättäminen	Sidosryhmien rohkaiseminen haastamaan asiantuntijoiden mielipiteet Erilaisten kokeilujen järjestäminen tuttujen ajatusmallien rikkomiseksi
Kompleksinen	Ennalta-arvaamattomuus Ei oikeita vastauksia ja useita ratkaisumalleja Tarve luoda innovatiivinen ratkaisu	Tutki, tunnista ja vastaa Uusien kokeellisten ympäristöjen luominen Kommunikointimahdollisuuksien lisääminen Uusien innovatiivisten menetelmien luominen	Houkutus palata tuttuun ja turvalliseen Houkutus etsiä fakta-pohjaisia ratkaisuja Halu nopeaan ongel-	Kärsivällisyys Lähestymistavat, jotka kannustavat vuorovaikutukseen

	Mallipohjainen hallinta		man ratkaisuun	
Kaoottinen	<p>Ei syy-seuraussuhteita</p> <p>Paljon päätöksiä, mutta ei aikaa ajatella</p> <p>Korkean jännityksen mallipohjainen hallinta</p>	<p>Toimi, tunnista, vastaa</p> <p>Välitön toiminta ja kontrolli</p> <p>Selkeä ja suora viestintä</p>	<p>Ei siirry pois toiminnan ja kontrollin tilasta</p> <p>Epäonnistunut innovointimahdollisuus</p> <p>Kaaos hallitsee liikaa</p>	<p>Toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntäminen</p> <p>Muiden kannustaminen haastamaan omaa ajattelutapaa</p> <p>Toimintaympäristön muuttaminen kompleksiseksi</p>

3 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ja johtopäätökset. Aluksi esitellään yhteenveto, jossa käydään lyhyesti läpi kirjallisuuskatsauksen sisältö ja kulku. Lopuksi esitellään johtopäätökset, jossa esitellään kirjallisuuden kannalta tärkeimmät havainnot ja niistä tehtävät johtopäätökset.

3.1 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää tutkittavan ilmiön keskeisimpiä käsitteitä ja teorioita. Kirjallisuuskatsaus toteutettiin mukaillen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen metodologiaa.

Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin startup-yritystä ja siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Startup-yrityksiin liitetään useita eri käsitteitä ja ero alkuvaiheen startup-yrityksellä, startup-yrityksellä ja kasvuyrityksellä tulee ymmärtää. Nämä käsitteet määriteltiin ja eroteltiin toisistaan. Myös yrittäjäyys ja innovaatio ovat myös keskeisessä roolissa aihepiiriä tarkasteltaessa, joten nämä käsitteet määriteltiin myös. Toisessa luvussa esiteltiin startuppeihin liitetty Lean Startup-metodologia ja määriteltiin sen keskeisimmät käsitteet. Tämän jälkeen perehdyttiin startup-yritysten korkeaan epäonnistumisprosenttiin ja tutkittiin alkuvaiheen startup-yritysten onnistumistekijöitä. Neljännessä luvussa esiteltiin liiketoimintamallit osana startup-yritysten toimintaa ja malliesimerkkinä tarkasteltiin Alexander Osterwalderin kehittämää Business Model Canvasia ja siihen liittyviä yhdeksää eri osa-aluetta. Tämän jälkeen esiteltiin päätöksenteko käsitteenä ja prosessina. Cynefin päätöksentekomalli esiteltiin yksityiskohtaisemmin yrityksen johdon päätöksentekoa tukevana työkaluna ja tätä mallia hyödynnetään myös tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Lukujen tarkoituksena oli pohjustaa tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja luoda lukijalle käsitys aihepiiristä ja sen keskeisimmistä käsitteistä.

3.2 Kirjallisuuskatsauksen johtopäätökset

Tässä kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin selvittämään paremman ymmärryksen takaamiseksi ja empiriaosuuden vahvistamiseksi seuraaviin kirjallisuuskatsaukselle määriteltyihin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat startup-yrityksen keskeisimmät käsitteet?
- Miten liiketoimintamallit edistävät startup-yritysten toimintaa?
- Mitä on päätöksenteko ja mikä on Cynefin päätöksentekomalli?

Seuraavissa alaluvuissa vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin tehdyn kirjallisuuskatsauksen perusteella.

3.2.1 Mitkä ovat startup-yrityksen keskeisimmät käsitteet?

Ensimmäisessä luvussa käsiteltiin startup-yritystä ja sen keskeisimpiä käsitteitä. Startup-yrityksiin liitetään useita eri käsitteitä ja ero eri käsitteiden välillä tulee ymmärtää. Startup-yritys on ihmisistä koostuva instituutio, jonka tarkoituksena on tuottaa uusi palvelu tai tuote erittäin epävarmoissa olosuhteissa. Startup-yritys etsii skaalautuvaa, toistettavaa ja kannattavaa liiketoimintamallia. Alkuvaiheen startup-yrityksellä tarkoitetaan taas yrityksen alkuvaihetta, joka käsittelee ajan liikeidean keksimisestä siihen hetkeen, kun yritys on perustettu. Kasvuyritys on taas yritys, jossa on vähintään 10 työntekijää ja jonka liikevaihdon tai työntekijöiden kasvu on viimeisen kolmen vuoden aikana ollut yli 20%. Yrittäjyydellä tarkoitetaan luovaa toimintaa, jossa rakennetaan tai luodaan jotain mitä ei ole aikaisemmin tehty. Innovaatiolla voidaan tarkoittaa uutta tieteellistä löydöstä, kykyä valjastaa olemassa oleva teknologia uuteen käyttötarkoitukseen, palvelun viemistä uusille markkinoille tai uutta liiketoimintamallia.

Seuraavassa luvussa perehdyttiin lisää startup-yritysten käsitteistöön ja esiteltiin Lean Startup-metodologia. Lean Startup on toimintamalli yrittäjille, joka auttaa toteuttamaan ketterää tuotekehitystä ja idean viemistä markkinoille. Lean Startupperiin liittyi muitakin käsitteitä, jotka yhdistetään startup-yrityksiin. Pivotointi, joka tarkoittaa yrityksen suunnan muuttamista, kun jokin asia todetaan epäonnistuneeksi tai kannattamattomaksi. Minimum Viable Product (MVP) tarkoitetaan tuotetta tai palvelua, joka sisältää vain ja ainoastaan kaikista tärkeimmät ominaisuudet lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle. Rakenna-Mittaa-Opi palautesilmukka havainnollistaa taas iteratiivista tuotekehitystä, jonka tavoitteena on tuottaa asiakkaiden tarpeita vastaava ja liiketoiminnallisesti kannattava tuote jatkuvan kehityksen ja palautteen avulla. Näiden käsitteiden selvittäminen edistää tutkittavan aiheen syvällisempää ymmärrystä ja mahdollistaa kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tutkittavaa aihepiiriä kohtaan. Käsitteet ovat esillä alla olevassa taulukossa (Taulukko 6).

Taulukko 6 Kirjallisuuskatsauksen tärkeimmät käsitteet

Keskeisimmät käsitteet

Startup-yritys
Alkuvaiheen startup-yritys
Kasvuyritys
Liiketoimintamalli
Yrittäjyys
Innovaatio
Lean Startup
Pivotointi
Iteratiivinen tuotekehitys
MVP

3.2.2 Miten liiketoimintamallit edistävät startup-yritysten toimintaa?

Neljännessä luvussa esiteltiin liiketoimintamallit ja niiden hyödyllisyys erityisesti startup-yrityksille. Startup-yrityksen käynnistysvaiheessa yrittäjien täytyy luoda liiketoiminnan rajat, sekä määritellä tuote tai palvelu, jota yritys tarjoaa. Liiketoimintamallien hyödyntämisellä uskotaan, että yrittäjä pystyy tekemään parempia päätöksiä liiketoimintaansa liittyen, joka parantaa taas yrityksen onnistumismahdollisuuksia. Liiketoimintamalleja on olemassa useita erilaisia, eikä yhtä vakiintunutta määritelmää liiketoimintamalleille ole määräytynyt. Yhteistä kaikilla liiketoimintamalleilla on se, että ne pyrkivät havainnollistamaan yrityksen toimintalogiikan, sekä tarjoavat tietoa siitä, miten yritys luo ja tuottaa arvoa asiakkailleen. Lisäksi liiketoimintamallit havainnollistavat arvon tuottamisesta syntyvät kulut ja tuotot.

Alexander Osterwalderin kehittämä Business Model Canvas on yksi erityisesti startup-yritysten keskuudessa tunnetuimmista liiketoimintamalleista. Canvas kuvaa yksityiskohtaisesti liiketoiminnan tärkeimmät osa-alueet samalla havainnollistaen eri osa-alueiden yhteydet toisiinsa. Canvas sisältää yhdeksän eri elementtiä, jotka ovat: asiakassegmentit, arvolupaukset, toimituskanavat, asiakassuhteet, tärkeimmät resurssit, tärkeimmät aktiviteetit, tärkeimmät yhteistyökumppanit, tulovirrat ja kustannusrakenteen.

3.2.3 Mitä on päätöksenteko ja mikä on Cynefin päätöksentekomalli?

Päätöksentekoprosessi sisältää yksinkertaisuudessaan ongelman tunnistamisen, jonka jälkeen ongelma määritellään. Päätöksentekijä on henkilö tai ryhmä, jolla on lopullinen päätäntävalta tehdä päätös. Päätöksentekijä valitsee vaihtoehdois-

ta parhaan, joka voidaan tunnistaa. Päätöksiin liittyy vahvasti useampia ole-massa olevia toimintatapoja.

Tehokkaiden johtajien uskotaan kykenevän muuttamaan päätöksenteko-tapaansa vastaamaan muuttuvia toimintaympäristöjä. Cynefin päätöksenteko-malli on yrityksen johdolle tarkoitettu työkalu, jonka avulla pyritään tunnistamaan päätöstä vallitseva toimintaympäristö ja muokkaamaan päätöksenteko-prosessia ympäristön mukaan. Yksinkertaiset-, monimutkaiset-, kompleksiset- ja kaoottiset toimintaympäristöt vaativat erilaisia toimenpiteitä oikean vastauk-sen eli päätöksen tekemiseksi. Cynefin mallin tarkoituksena on tunnistaa toi-mintaympäristö ja tämän jälkeen valita oikea toimintamalli päätöksen teke-miseksi. Cynefin malli korostaa erityisesti tilanteen ymmärtämisen merkitystä. Yksinkertaiset ja monimutkaiset järjestäytyneet toimintaympäristöt edustavat faktatietojen mukaan tehtävää päätöksentekoa, kun taas kompleksiset ja kaoot-tiset toimintaympäristöt edustavat toiminnan ja arvailun mukaan tehtävää pää-töksentekoa (Snowden & Boone, 2007). Cynefin päätöksentekomalli valittiin tähän tutkimukseen, koska se on todettu toimivaksi erityisesti IT-alan yritysten päätöksenteossa.

4 Empiirinen tutkimus

Tässä pääluvussa esitellään tutkielmaan kuuluva empiirinen tutkimus. Aluksi esitellään tutkimuksen tavoite, jonka jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen toteutus sisältää taustatiedot, aineiston keruun- ja analysoinnin.

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään. Tutkimuksessa pyritään luomaan uutta tietoa, koska vastaavanlaista tutkimusta ei ole tehty aikaisemmin. Tavoitteena kasvattaa ymmärrystä siitä, minkälaisia erilaisia päätöksiä päätöksentekijä joutuu tekemään alkuvaiheen startup-yrityksessä. Empiirisen tutkimuksen aineisto perustuu tutkijan oman startup-yrityksen päätöksentekoon. Tutkimuksen päätöskysymykseksi määriteltiin:

- Minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään?

Tutkittavan aiheen syvällisemmän ymmärryksen hankkimiseksi ja päätösten analysoinnin helpottamiseksi, määriteltiin myös seuraavat apukysymykset:

- Voidaanko tehtyjä päätöksiä jaotella Cynefin-päätöksentekomallin mukaan?
- Voidaanko päätöksiä jakaa muilla tavoilla, joita tutkimusaineistosta tulee ilmi?

Näihin tutkimuskysymyksiin vastaamalla on tarkoituksena tarjota uutta tutkimustietoa siitä, minkälaisia päätöksiä varhaisen vaiheen startup-yritys joutuu tekemään. Oletuksena on, että alkuvaiheen startup-yritykset tekevät toimialasta riippumatta samankaltaisia päätöksiä, joten tutkimuksen

tavoitteena on havainnollistaa ja lisätä ymmärrystä aiheesta, josta ei tutkimusta ole aikaisemmin tehty.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutetaan etnografisena tutkimuksena. Aineisto muodostuu tutkijan omista muistiinpanoista, tutkimuksen ajan tuotetuista päivittäisistä videopäiväkirjoista sekä näistä tehdyistä havainnoista ja johtopäätöksistä. Muistiinpanot ja videopäiväkirjat ovat kenttätutkimusaineistoa, jotka keskittyvät päätöksentekoon, eli siihen minkälaisia erilaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään.

Etnografinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja ymmärtämään tutkimaansa kohdetta. Etnografian päätehtävänä on havaintojen tekeminen ja niiden kuvailu (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 44). Etnografista tutkimusta voidaan toteuttaa hyvin moniulotteisesti eri tieteenaloille soveltuvasti. Keskeinen tekijä etnografisessa tutkimuksessa on tutkijan osallisuus itse tutkimukseen. Tutkijan omaa aktiivisuutta pidetään etnografisen tutkimuksen lähtökohtana. Lisäksi etnografisen tutkimukseen liitetään ainutkertaisuus, koska jokainen etnografinen tutkimus vaatii omat yksilölliset ratkaisunsa. (Eskola & Suoranta, 1993, 104-110.)

Etnografinen tutkimus tuottaa tietoa ja tulkintoja tutkimuksen kohteena olevista ihmisistä ja yhteisöistä. Etnografia perustuu kenttätutkimukseen ja siihen, että aineisto kerätään tutkittavien parissa tai heidän kanssaan. Aineistoa voidaan kerryttää erilaisilla menetelmillä, kuten havainnoiden, haastattelun ja kuvan. Tutkimukseen liittyy vahvasti tutkijan subjektiivisuus ja tästä johtuen reflektiivisyys ja eettisyys ovat asioita, joita tutkijan tulee tarkoin harkittava ja tulkittava uudelleen tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. (Hämeenaho & Koskinen-Koivisto, 2014.)

Tämä tutkimus perustuu tutkijan omiin videopäiväkirjoihin, muistiinpanoihin ja niistä tehtyihin havaintoihin ja tulkintoihin. Vaikka subjektiivisuus on uhkana tutkimuksen puolueettomuudelle, on etnografinen lähestymistapa silti paras menetelmä tutkia valittua tutkimuskysymystä. Koska tarkoituksena on tutkia, minkälaisia päätöksiä startupyrityksiä joutuu tekemään, ei subjektiivisuus ole kriittinen ongelma tässä tutkimuksessa. Kyseessä on tutkijan oma startup-yritys, jossa hän on johtavassa päätöksentekoaikavälissä. Näin ollen tutkijalla itsellään on vaadittavat kriteerit tutkimuksen täyttämiseksi. Tämä on myös yksi syy miksi aikaisempaa tutkimusta ei ole aiheesta tehty, koska tutkimuksen teko vaatii tutkijalta sitoutumista ja päivittäistä raportointia omasta päätöksentekoprosessista.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedon tuottamisen välineinä ja tarkoituksena on tuottaa kokonaisvaltaista tietoa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Laadullinen tutkimusote sisältää usein induktiivisen analyysin, jonka pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia ha-

vainoja. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tulkinta. (Hirsjärvi ym., 2009.) Laadulliset tutkimusmenetelmät soveltuvat tutkittavan ongelman selvittämiseen paremmin, kuin määrälliset menetelmät, koska tutkittavasta ongelmasta ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta ja tavoitteena on ymmärtää paremmin tutkittavaa aihepiiriä.

4.2.1 Taustatietoja

Tutkimuksen kohteena on tutkijan oma alkuvaiheen startup-yritys. Yrityksen liiketoiminta toimiala sijoittuu IT-alalle. Kyseessä on tutkijan ensimmäinen oma yritys. Koska tutkija on johtava päätöksentekijä yrityksessään, on hän paras henkilö tuottamaan tutkimuksen tarkoitukseen sopivaa tutkimusaineistoa. Tutkimusaineiston keruu vaatii sitoutuneisuutta ja jatkuvaa reflektointia, joten tutkimus vaatii henkilön, joka on sitoutunut tutkimukseen. Tutkimuksessa ei oteta kantaa liikeideaan ja sen ominaisuuksiin tarkemmin, koska tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, minkälaisia päätöksiä yrittäjä joutuu tekemään liiketoiminnan edistämiseksi.

4.2.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu toteutettiin 30.4.2018-30.6.2018 ja 1.8.2018-31.10.2018 välisenä aikana. Tutkimusaineisto kerättiin tutkijan päivittäin tekemän videopäiväkirjan ja muistiinpanojen avulla. Päivittäisen videopäiväkirjan avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman kattavasti esiin myös pienemmät ja helposti huomiotta jäävät päätökset. Päivittäisen videopäiväkirjan avulla pyrittiin varmistamaan myös se, että raportoitavat päätökset eivät unohdu. Aineistonkeruu tapahtui päivän aikana kerättyjen päätösten kirjaamisesta ylös ja näiden pohjalta tehdyistä videomateriaalista.

Tutkimusongelman takia tarkkaa runkoa videomateriaalin sisällölle oli haastavaa luoda etukäteen, koska tutkimuksen alkuvaiheessa ei ollut tietoa siitä minkälaisia päätöksiä yrittäjä joutuu tekemään. Tutkimusaineiston tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia erilaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään. Videopäiväkirjat alkavat sillä, että tutkija kertoo mikä päivä on menossa. Videoilla tutkija esitelee tehdyn päätöksen ja tämän jälkeen pohjustaa tilannetta tarkemmin, miten päätökseen ollaan päädytty. Videoiden kuvaaminen sijoittui pääosin ilta-aikaan, mikä on loogista, koska tavoitteena oli käydä päivän aikana tehdyt päätökset läpi. Osa videopäiväkirjoista sisälsi yhden päätöksen ja osa taas kaksi tai enemmän. Osa videopäiväkirjoista kattavat useamman peräkkäisen päivän, johtuen siitä, että päätöksiä ei joinakin päivinä ollut syntynyt. Videopäiväkirjojen kesto vaihteli yhdestä minuutista seitsemään minuuttiin.

4.2.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineistoa analysoitiin laadullisten analysointimenetelmien avulla. Määrälliset menetelmät eivät soveltuneet hyvin aiheen tutkimiseen, koska aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ole tehty. Tutkittavasta aihepiiristä tehtävien uusien havaintojen hankkimiseksi laadulliset menetelmät soveltuivat tutkimukseen parhaiten. Laadullisen aineistonkeruumenetelmän mukaisesti myös tutkimuksessa käytettyjen analyysimenetelmien täytyi olla laadullisia (Bhattacharjee, 2012). Etnografiselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineiston analysoinnissa ei käytetä valmiita olemassa olevia luokituksia, koska jokainen etnografinen tutkimus on erilainen ja muotoutuu tutkimuksen mukaan (Eskola & Suoranta, 1993, 107).

Videomateriaaleista kerätyn aineiston analysoinnin vaiheet olivat videotallenteiden litterointi, luenta, päätösten koostaminen aineistoista, sekä päätösten jaottelu. Analysoinnin kolme ensimmäistä vaihetta, eli litterointi, luenta ja päätösten koostaminen tehtiin kahden viikon välein, kun videomateriaalia oli tuotettu. Analysoinnin viimeinen vaihe, eli päätösten jaottelu tehtiin vasta, kun kaikki aineisto oli kerätty.

Ensimmäisessä analyysivaiheessa videotallenteet litteroitiin, eli videoilla puhuttu puhe kirjoitettiin auki tekstimuotoon. Litteroinnilla tarkoitetaan siis äänitallenteen puhtaaksikirjoittamista tekstimuotoon (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Jokaisen videotallenteen alussa tutkija kertoi päivämäärän, jolloin tallenne on tuotettu ja videotallenteen järjestettiin kronologiseen järjestykseen alkaen ensimmäisestä tallenteesta.

Seuraavassa analyysivaiheessa tehtiin luenta. Aineistoa käytiin läpi ja siitä tehtiin havaintoja ja tunnistettiin erilaiset päätökset, jotka koostettiin erilliseen taulukkoon. Vaikka perinteisesti etnografisessa tutkimuksessa ei suositeta taulukointia (Eskola & Suoranta, 1993, 107), oli taulukointi tälle tutkimukselle oleellista havaintojen selkeyttämiseksi. Myös päätöksiin vaikuttaneet tekijät kirjattiin ylös, jotta päätösten jaottelu olisi helpompaa seuraavassa vaiheessa. Päätöksiin vaikuttaneita tekijöitä olivat mm. aikaisemmat aihepiiriin liittyvät päätökset, tilanne, asiantuntijoiden mielipiteet ja aikataulu. Luennan tarkoituksena oli tutustua aineistoon syvällisemmin ja herättää ajatuksia tutkimuksen analyysia varten (Hirsjärvi & Hurme, 2008).

Seuraavaksi aineistosta koostetut päätökset jaoteltiin. Päätökset jaoteltiin kirjallisuuskatsauksessa läpikäydyn Cynefin-päätöksentekomallin mukaisesti. Päätökset sijoitettiin neljään eri toimintaympäristöön: yksinkertaiseen, monimutkaiseen, kompleksiseen ja kaoottiseen. Tämän jaottelun jälkeen tutkijalle selvisi, että päätökset voidaan jakaa vielä yleistettävämpään muotoon, koska aineistossa esiintyi selkeästi kahta erilaista päätöstä. Seuraavaksi päätökset jaoteltiin siis vielä toimintaa ohjaaviin ja toimintaa tukeviin päätöksiin.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Ensimmäiseksi esitellään, kuinka tutkimuksessa havaitut päätökset on luokiteltu Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti. Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset, jotka jaetaan neljään eri toimintaympäristöön yksinkertaiseen, monimutkaiseen, kompleksiseen ja kaoottiseen. Nämä ovat päätöksiä, joita tutkija on tehnyt tutkimuksen aikana. Seuraavaksi tutkimusaineistossa kerätyt päätökset jaotellaan toimintaa ohjaaviin ja toimintaa tukeviin päätöksiin. Lopuksi käydään läpi mitä havaintoja kerätystä tutkimusaineistosta tehtiin.

5.1 Päätökset Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset liittyen päätöksiin, joita alkuvaiheen startup-yrityksen päätöksentekijä on tehnyt tutkimuksen aikana. Päätöksiä kertyi yhteensä 141 kappaletta. Nämä päätökset on jaoteltu Cynefin-päätöksentekomallin mukaisesti neljään eri toimintaympäristön päätöksiin: yksinkertaisiin, monimutkaisiin, kompleksisiin ja kaoottisiin. Havaintoja kertyi yksinkertaisista 87 kpl, monimutkaisista 33 kpl, kompleksisista 21 kpl ja kaoottisista 0 kpl.

5.1.1 Päätöksien luokittelu

Cynefin päätöksentekomalli luo teoriassa ymmärrettävät ja selkeät raamit päätöksentekoympäristön tunnistamiselle ja luo mahdollisuuden luokitella päätöksiä määriteltyjen ympäristöjen mukaan. Haasteita kuitenkin luo se, että joistakin päätöksistä on vaikea tunnistaa teoriassa esiteltyt tunnuspiirteet. Syntyy rajatapauksia, koska tulkintoja täytyy tehdä. Tämän selkeyttämiseksi tutkija loi raamit hyödyntäen Cynefin päätöksentekomallin tunnuspiirteitä ja omia havaintoja, jonka perusteella päätökset jaoteltiin tiettyihin toimintaympäristöihin (Tau-

lukko 7). Taulukon perusteella pystytään perustelemaan, miksi päätös sijoittuu juuri kyseiseen toimintaympäristöön.

Yksinkertaisen toimintaympäristön päätökset tunnistettiin Cynefin päätöksentekomallin asettamien kriteerien mukaisesti. Koska rajatapauksia syntyi, tunnisti tutkija yhteisiä piirteitä kyseisistä päätöksistä, jotka vahvistavat sen, että ne kuuluvat samaan toimintaympäristöön. Nämä yhteiset piirteet olivat: päätös tehdään heti tai nopeasti, aikaisempi kokemus tai tieto vahvistavat päätöksenteon nopeutta, itsestään selvä tilanne ja se, että päätösvaihtoehtoja on havaittavissa yleensä yksi oikea.

Monimutkaisen toimintaympäristön päätökset tunnistettiin myös Cynefin päätöksentekomallin asettamien kriteerien mukaisesti. Myös tässä ympäristössä rajatapauksia syntyi ja tutkija tunnisti yhteisiä piirteitä kyseisistä päätöksistä. Nämä yhteiset piirteet olivat: päätöksenteko ja sen toteuttaminen käytännössä on hidasta, päätökset vaativat asiantuntijantason tietämystä ja useampia oikealta tuntuvia ratkaisuvaihtoehtoja on havaittavissa.

Kompleksisen toimintaympäristön päätökset tunnuspiirteiksi tunnistettiin: päätöksenteko ja sen toteuttaminen käytännössä hidasta tai erittäin hidasta, epävarmuus lopputuloksesta, sillä oikean tai väärän päätöksen vaikutuksia ei voida suoraan havaita. Kompleksisen toimintaympäristön päätöksiä yhdistää myös se, että oikean päätöksen havainnoiminen vaatisi eri ratkaisumallien testausta.

Kaoottisen toimintaympäristön päätöksistä ei tehty tässä tutkimuksessa havaintoja. Tällaiset päätökset olisivat olleet nopeita päätöksiä, koska tilanne pitää ratkaista mahdollisimman nopeasti. Kaoottisen toimintaympäristön piirre on myös se, että oikeaa päätösvaihtoehtoa ei ole havaittavissa ja päätös tehdään, minimoi riskit periaatteella.

Taulukko 7 Eri toimintaympäristöjen tunnusmerkit

	Yksinkertainen toimintaympäristö	Monimutkainen toimintaympäristö	Kompleksinen toimintaympäristö	Kaoottinen toimintaympäristö
Päätöksenteon nopeus	Nopea	Hidas	Hidas tai erittäin hidas	Nopea
Päätöksen vaikutukset havaittavissa	Heti tai nopeasti	Nopeasti tai kohtuullisella viiveellä	Hitaasti	Heti tai nopeasti
Päätösvaihtoehtojen määrä	Yleensä yksi oikea	Muutamia oikealta tuntuvia	Useita, oikean ja väärän tunnistaminen haastavaa	Ei oikeaa, valittava vaihtoehto, joka minimoi riskit
Lisätuki päätöksen tekemiseen	Ei tarvita	Asiantuntijantason tietämys	Ratkaisuvaihtoehtojen testaus	Nopea reagointi

Edellä mainittujen tunnuspiirteiden perusteella päätökset pystyttiin luokittelemaan eri toimintaympäristöihin ja rajatapaukset pystyttiin sijoittamaan tiettyyn toimintaympäristöön sen perusteella mitä tunnuspiirteitä se täyttää eniten.

5.1.2 Yksinkertaisen toimintaympäristön päätökset

Yksinkertaisen toimintaympäristön päätökset ovat päätöksiä, joille on havaittavissa selkeä syy-seuraus-suhde (Snowden & Boone, 2007). Lisäksi päätökset luokiteltiin nopeiksi päätöksiksi, joiden seuraukset ovat nopeasti havaittavissa. Yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksien kriteeri oli myös se, että havaittavissa on yleensä yksi selkeä ratkaisuvaihtoehto, joka perustuu aikaisempaan tietämykseen tai faktatietoon. Tässä tutkimuksessa yksinkertaisen toimintaympäristön päätökset on jaoteltu Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti ja ne löytyvät perusteluineen alla olevasta taulukosta (Taulukko 8). Yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksiä kertyi yhteensä 87 kpl, eli 61,7% kertyneistä päätöksistä.

Vaikka yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksistä ilmenevät selkeät syy-seuraus-suhteet, löytyy kyseisistä päätöksistä silti rajatapauksia, joissa luokittelu juuri kyseiseen toimintaympäristöön on haastavaa. Rajatapauksen päätökset, kuten eri tapahtumiin osallistuminen, asenteen ja pukeutumisen päättäminen luokiteltiin yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksiin, koska päätöksentekijälle itselleen nämä päätökset olivat tärkeitä ja selkeitä, joita tulee tehdä onnistumisen takaamiseksi. Lisäksi päätökset olivat luonteeltaan nopeita päätöksiä, jonka takia ne jaoteltiin yksinkertaiseen toimintaympäristöön. On huomioitava, että jossain muussa kontekstissa vastaavat päätökset, eivät välttämättä ole yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksiä, koska niillä voidaan päättäjistä ja tilanteesta riippuen nähdä erilaiset vaikutukset. Päätökset ovat jaoteltu sen perusteella, että ne täyttävät yksinkertaisen ympäristön tunnuspiirteet ja rajatapaukset on ratkaistu sen perusteella, että ne täyttävät eniten kyseisen toimintaympäristön tunnusmerkkejä.

Taulukko 8 Yksinkertaisen toimintaympäristön päätökset

Päätös	Perustelu
1. Säännölliset tiimipalaverit, jatkuva kommunikointi	Asia etenee paremmin, kun pidetään yhteisiä tapauksia, jatkuva kommunikointi on tärkeää projektin onnistumisen kannalta ja vähentää epäonnistumisia.
2. Nimen keksiminen	Yrityksellä täytyy olla nimi.
3. Itseopiskelu	Syvempi ymmärrys omasta liiketoiminnasta edistää oikeiden päätösten tekemistä.
4. Mainosvideon tekeminen	Tarvitaan markkinointimateriaalia palvelun esittelyä varten.

5. Mainosvideon rekvisiitta, näyttelijät ja ohjaus	Pakollisia päätöksiä mainosvideon toteutusta varten.
6. Sisäiset työskentelyalustat käyttöön	Kaikki tieto tiimin saatavilla nopeasti ja helposti, vähemmän kommunikaatiokatkoksia ja tehokkaampaa reagoitua.
7. Päätöksenteon jakaminen	Teknologiaosaajat vastaavat teknologiapuolen päätöksistä, koska aihepiirin asiantuntijoita.
8. Some-tilien avaaminen	Yrityksestä tulee löytyä tietoa myös sosiaalisessa mediassa. Muutkin yritykset tekevät niin.
9. Hakemuksen tekeminen messuille	Osallistuminen ilmaista, hyvää näkyvyyttä ja mainosta palvelulle.
10. Nettisivujen tekeminen	Yrityksellä pitää olla nettisivut. Muillakin yrityksillä on nettisivut.
11. Logon hankinta	Yrityksellä pitää olla logo.
12. Tiimikuvat	Luotettavuuden lisääminen, kun tekijöiden kuvat näkyvillä.
13. Pukeutuminen kuvauksiin	Asiallisen kuvan antaminen.
14. Messukeskuksen myyntijohtajan kontaktointi	Asiakaskontaktointi ja myynnin edistäminen.
15. Tapaamisen järjestäminen myyntijohtajan kanssa	Asiakaskontaktointi ja myynnin edistäminen.
16. Materiaalin valmistelu tapaamiseen	Onnistunut asiakaskohtaaminen.
17. Siisti pukeutuminen tapaamiseen	Hyvä ensivaikutelma.
18. Positiivinen ja avoin asenne tapaamiseen	Hyvä ensivaikutelma.
19. Yrityksen toiminta etusijalla	Päätöksentekijän tärkein asia tällä hetkellä.
20. Teknisten osaajien hakeminen	Tarvitaan lisää työvoimaa teknisen puolen toteutukseen.
21. Kysyä osaavaa henkilöä mukaan projektiin	Tarve toiselle tekniselle toteuttajalle.
22. Innostaa osaava henkilö mukaan projektiin	Tarve toiselle tekniselle toteuttajalle.
23. Loma-aikana projektia ei edistetä	Vapaa-ajan ja työn erottelu.
24. Hyvä asenne jokaisessa tapahtumassa missä ollaan	Hyvän kuvan antaminen ulkopuolelle.
25. Ei jaeta keskeneräistä materiaalia ulkopuolelle	Huolellisen kuvan antaminen.
26. Tärkeiden asioiden käyminen läpi ensin sisäisesti	Yhdessä mietitään viestintää ulkopuolelle ja varmistetaan yhtenäinen mielipide.
27. Ei hankita käyntikortteja	Ei sovi yritysidean kanssa, koska tarkoituksena päästä käyntikorteista eroon.

28. Varovainen suhtautuminen kuinka paljon kerrotaan liikeideasta ulkopuolelle	Ei tiedetä ihmisten tarkoitusperiä.
29. Mentori mukaan tärkeään tapaamiseen	Lisäturvan luominen tapaamiseen.
30. Tavataan toinen startup-yritys uudelleen	Yhteistyön edistäminen.
31. Yhteisen kalenterin luominen	Koko tiimi ajan tasalla, nopeampaa viestintää.
32. Osallistutaan tapahtumaan, jossa mahdollisuus saada uusia tiimiläisiä	Tarvitaan lisää osaavia ihmisiä porukkaan.
33. Ei otettu myynnin osajaa tiimin	Ei tarvetta eikä varaa palkata nyt.
34. Yhteyttä Suomen uusyritys-asiakaspalveluun	Ilmaista konsultointia esiin nousseihin kysymyksiin yrityksen perustamisesta.
35. Yrittäjäksi infoon osallistuminen	Apua rahoituslaskelmien tekemiseen.
36. Yrityksen esittelymateriaalin tekeminen	Esittelymateriaalia täytyy olla.
37. Toimistotilojen hankinta	Tarvitaan tila työskennellä.
38. Kysyä yliopistolta toimistotiloja	Edullinen/ilmainen.
39. Hyväksyttiin toimistotarjous yliopistolta	Ilmainen toimistotila.
40. Säännöllinen työskentelyaika	Tehokkaampaa/organisoitua tekemistä
41. Ottaa selvää rahoitusmahdollisuuksista	Rahoitusta tarvitaan toiminnan edistämiseksi.
42. Hakea avustusta säätiöiltä	Rahoitusta tarvitaan ja vastikkeeton rahoitus ensisijalla.
43. Etsiä jatko-opiskelija, jotta tutkimusrahoitusta voidaan hakea	Rahoituksen mahdollistaminen.
44. Olla hakematta starttirahaa	Estää tutkimusrahoituksen saamisen.
45. Harjoitella esiintymistä	Esiintymisjännityksen lieventäminen.
46. Yhtenäinen pukeutuminen esiintymisiin	Yhtenäisen kuvan luominen.
47. Yrityksen paitojen hankinta	Imagon luominen.
48. Paitojen kilpailutus	Ei haluta tehdä hukka-investointeja.
49. Ei oteta halukasta koodaria tiimiin	Ei sovellu työyhteisöön.
50. Keskitytään eniten rahoituksen saamiseen	Tarvitaan rahoitusta, jotta voidaan edetä.
51. Demon tekeminen messuille	Asiakkaat vaativat näyttöä palvelun toimivuudesta.

52. Sovelluskehitys Agile-metodologiaa hyödyntäen	Nopea ja ketterä kehitys vaatii siihen soveltuvan metodologian.
53. Kahden viikon sprintit	Ketterä sovelluskehitys
54. Tärkeimpien ominaisuuksien validointi	Rajalliset resurssit, täytyy keskittyä alkuun tärkeimpiin ominaisuuksiin
55. Mukaan JAMKin ohjelmitokehityskurssin toimeksiantajaksi	Ilmaista palvelun kehittämistyövoimaa.
56. Keskittyä sairastamaan rauhassa	Sairaana ei pysty edistämään tehtäviä.
57. Kiireellisten asioiden delegointi muille	Sairaana ei pysty edistämään tehtäviä.
58. Tavata uusi mentoriehdokas	Kaikki ilmainen apu halutaan ottaa vastaan.
59. Avoimin mielin kuunnellaan uuden mentoriehdokkaan näkemykset.	Halutaan rehellinen mielipide.
60. Osallistua esihautomokurssille	Ilmaista sparrausta yritysideokehittämiseen.
61. Panostaa säätiöhakemukseen	Tärkein mahdollisuus saada rahallista avustusta.
62. Osallistua yrittäjyysseminaariin	Ilmaista sparrausta yritysideokehittämiseen.
63. Sopia tapaaminen harjoittelijoiden kanssa	Yhteistyön edistäminen.
64. Kuunnella mentoroiden mielipiteet rahoituksen keräämisen suhteen	Tärkeää kuunnella kaikkien ideat, vaikka eriäviä mielipiteitä.
65. Rollupin tilaaminen	Tarvitaan markkinointimateriaalia.
66. Kiihdytys viikonloppu tiimin kanssa	Monta asiaa odottamassa. Yhdessä tehdään pois alta tehokkaasti.
67. Nettisivut julkaisukelpoiseksi	Pitää löytyä tietoa myös netissä. Muiltakin yrityksiltä löytyy.
68. Toimeksiantojen tekeminen eri kursseille	Ilmaisista toimeksiantojen hyödyntäminen.
69. Tapaamisen sopiminen paikallisen teknologian maahantuojaan	Tarvitaan teknologian toimittajakumppani.
70. Uuden tapaamisajan ehdottaminen	Eivät saaneet sopimaan aikaisemmin ehdotettuja aikoja. Tapaaminen tärkeä yhteistyön saavuttamiseksi.
71. Jaetaan ilmaisia messulippuja omille opiskelijoille	Liput tarkoitettu opiskelijoille ja omilla opiskelijoilla tarve.
72. Tapaamisen sopiminen teknologiaa valmistavan yrityksen kanssa	Tarvitaan toinen teknologian toimittajakumppani.

73. Uskotaan omaan tekemiseen eikä lannistuta	Hyvän ryhmähengen säilyttäminen jatkuvan epävarmuuden keskellä.
74. Saada rahoitusta mahdollisimman nopeasti	Rahoituksen puuttuminen estää toiminnan kehittämisen.
75. Hyödyntää yliopiston tarjoamat mahdollisuudet rahoituksen saamiseen	Yliopistotaustaiselle tiimille helpoin kanava kysyä.
76. Pidetään ilmapiiri avoimena harjoittelijoille.	Jotta voivat ilmaista mielipiteensä mahdollisimman helposti.
77. Olla ohjailematta harjoittelijoita liikaa	Luovan työn vapaus vaaditaan.
78. Jatketaan sinnikkäästi rahoituskanavien etsintää	Rahoituksen puuttuminen estää toiminnan kehittämisen.
79. Esitellään ideaa oman yliopiston juhlissa	Ilmainen näkyvyys.
80. Kuunnellaan ihmisten palautteet ja neuvot avoimella asenteella	Halutaan rehellinen mielipide.
81. Yrittäjäyyskisaan hakemukseen panostaminen	Halutaan menestyä. Tarvitaan menestystä.
82. Hakemusvideon kuvauspaikan päättäminen	Tapahtuma, johon muutenkin osallistumassa mahdollistaa kuvausympäristön.
83. Korvaus kuvaajalle	Halutaan kannustaa jatkossakin työskentelemään kanssamme.
84. Siisti pukeutuminen tapahtumaan	Hyvä ensivaikutelma.
85. Kirjanpidon ulkoistaminen	Yrityksen sisältä ei löydy kirjanpito-osaamista.
86. Testata palvelu, kun laitteistot hankittu	Palvelua ei voi testata ilman laitteita.
87. Yrityksen perustaminen	Liiketoiminta vaatii yrityksen.

Yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksistä saatiin eniten havaintoja. Alkuvaiheen startup-yritys sisältää paljon päätöksiä, joista selkeät syy-seuraussuhteet ovat havaittavissa tai helposti pääteltävissä. Osa päätöksistä ovat itsestään selviä päätöksiä, joita normaalisti ihminen ei välttämättä tiedosta päättävänsä erikseen. Esimerkiksi, minkälaisella asenteella tulevaan tapaamiseen mennään tai miten tapahtumaan pukeudutaan, ovat päätöksiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan ja menestymiseen, mutta niitä ei osata tiedostaa erikseen päätettäväksi asioiksi. Nämä päätökset ovat myös päätöksiä, joista ei seuraa lisää päätöksiä.

Yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksistä oli havaittavissa myös itsestään selviä päätöksiä, mutta joiden käytännössä toteuttaminen vaatii lisää päätöksentekoa. Esimerkiksi yrityksen nimen päättäminen. Yrityksellä pitää olla nimi ja tämä on yksinkertainen päätös. Kun aletaan miettimään, millainen nimi yritykselle valitaan, on tämä taas monimutkainen päätös, koska vaihtoeh-

toja on useita ja päätöksenteko on hidasta. Osa yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksistä liittyvät kokonaisuudessaan samaan asiaan, mutta ne päätetään erikseen. Esimerkiksi asiakastapaamisen järjestämisen on yksinkertaisen toimintaympäristön päätös, koska yritystoiminta tarvitsee menestyäkseen asiakkaita, joten asiakkaita pitää myös tavata. Mutta asiakastapaamiseen liittyy myös muita yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksiä, kuten: pukeutumisen ja asenteen päättäminen, materiaalin valmistelemineen, sekä tapaamisen organisoiminen. Nämä päätökset ovat selkeitä, koska tavoite pysyy samana ja halutaan suoriutua mahdollisimman hyvin, mutta kuitenkin ne ovat erillisiä päätöksiä, jotka täytyy tehdä. Yksittäin ja irrallaan nämä isompaa päätöstä tukevat päätökset eivät tunnu vaikuttavan suoraan yrityksen toimintaan, mutta ovat tärkeä ja välttämätön osa onnistunutta kokonaisuutta.

5.1.3 Monimutkaisen toimintaympäristön päätökset

Monimutkaisessa toimintaympäristössä oikeita päätöksiä voi olla useampia, toisin kuin yksinkertaisessa ympäristössä. Vaikka syy-seuraus-suhteet ovat olemassa, eivät kaikki kuitenkaan kykene hahmottamaan niitä. Verrattuna yksinkertaiseen toimintaympäristöön, jossa ratkaistaan yleensä itsestään selviä tilanteita, tässä toimintaympäristössä vaaditaan yleensä perehtyneisyyttä aihealueeseen, eli asiantuntemusta, mikä tekeekin toimintaympäristöstä monimutkaisen. Vaikka päätöksenteko perustuu faktapohjaiseen tietoon, monimutkaisessa ympäristössä haetaan päätöksenteon tueksi asiantuntijatasoa tietämystä, koska oikeat vastaukset eivät ole kaikkien havaittavissa ja vaativat usein perehtyneisyyttä tilanteeseen. (Snowden & Boone, 2007.)

Tässä tutkimuksessa monimutkaisen toimintaympäristön päätökset on jaoteltu Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti ja ne löytyvät alla olevasta taulukosta (Taulukko 9). Monimutkaisen toimintaympäristön päätöksiä kertyi yhteensä 33 kpl, eli noin 23,4% kertyneistä päätöksistä. Päätökset on jaoteltu sen perusteella, että ne täyttävät monimutkaisen toimintaympäristön tunnuspiirteet ja rajatapaukset on ratkaistu sen perusteella, että ne täyttävät eniten kyseisen toimintaympäristön tunnusmerkkejä. Yhteistä kaikille monimutkaisen toimintaympäristön päätöksille on se, että päätöksenteko on hidasta.

Taulukko 9 Monimutkaisen toimintaympäristön päätökset

Päätös	Mikä tekee monimutkaisen?
1. Tiimin kerääminen	Tiimin lukumäärän päättäminen ja osaamistarpeiden määrittäminen.
2. Minkälainen nimi yritykselle	Henkilökohtaisesti tärkeä asia, tulee olla rekisteröitävissä ja domain-tunnukset vapaana. Vaatii konsultointia.

3. Arvolupaukset eri asiakasryhmille	Halutaan tuottaa arvoa jokaiselle asiakasryhmälle. Tärkeimpien arvolupauksien määrittäminen useista vaihtoehdoista.
4. Toimituskanavat eri asiakasryhmille	Eri arvolupaukset vaativat eri toimituskanavat, palvelua myydään vain yhdelle asiakasryhmistä. Useita eri vaihtoehtoja.
5. Osallistuminen erittäin alkuvaiheessa messuille esittelemään palvelua	Messuilta saatava hyöty vs. pitää idea vielä salassa.
6. Oman elämän priorisointi	Valmistuminen vs. yrityksen eteneminen.
7. Nettisivujen tekeminen itse	Käytetäänkö rajalliset resurssit nettisivuihin vs. tekee itse edullisemmin, mutta vähän huonommin.
8. Toteutetaan itse design	Käytetäänkö rajalliset resurssit ulkopuoliseen palveluun vs. yritetäänkö itse edullisemmin, mutta vähän huonommin.
9. Nettisivujen sisältö	Vaihtoehtoja useampia, mitä sisältöä nettisivuille laitetaan.
10. Domain-tunnusten hankinta	Mikä/mitkä domain-tunnukset hankitaan. Vaihtoehtoja useita.
11. Yrityksen visuaalinen ilme	Sopivia toteutusmalleja useampia hyviä.
12. Väriteeman päättäminen yrityksen yleisilmeeseen	Sopivia väriteemoja useampia hyviä.
13. Mainosvideon käsikirjoitus	Useampia variaatioita, mitä halutaan videolla viestiä.
14. Lähdetään toiseen projektiin mukaan, jos tätä kautta saadaan rahoitus	Alkuperäisestä suunnitelmasta poikkeaminen jotta saataisiin rahoitus vs. keskitytään alkuperäiseen suunnitelmaan
15. Eri hinnoitteluvaihtoehdot	Voidaan edetä vain yhdellä hinnoitteluvaihdolla tai antaa asiakkaille vaihtoehtoja
16. Prototyypin aikataulu	Milloin prototyypin täytyy olla valmiina.
17. Palvelu nopeasti asiakkaiden tietoisuuteen, vaikka palvelu ei vielä valmis	Keskeneräinen palvelu voi aiheuttaa huonon käyttäjäkokemuksen.
18. Keskittyä yhteen asiaan kerrallaan	Mahdollisuus panostaa muutamaan asiaan kerralla kunnolla vs. moneen asiaan panostaminen vain vähän.

19. Osakassopimuksen tekeminen	Kokeneemmat yrittäjät neuvoivat tekemään osakassopimuksen. Asiantuntijamielipide.
20. Osakeyhtiö yritysmuodoksi	Yritysmuotoja eri vaihtoehtoja. Kokeneemmat yrittäjät suosittelivat osakeyhtiötä. Asiantuntijamielipide.
21. Milloin osakeyhtiö pystyyn	Riippuu mitä rahoituspolkua edetään. Vaihtoehtoja useita.
22. Starttirahan hakeminen	Estää tiettyjen rahoitusten saaminen vs. mahdollistaa oman henkilökohtaisen elämän turvaamisen.
23. Tavata toinen startup	Uskalletaanko paljastaa omaa ideaa, koska tekevät samalle asiakasryhmälle ratkaisua vs. annetaanko mahdollisuus yhteistyölle.
24. Ei oteta yrityslainaa	Laina ja oma henkilökohtainen takaus vs. etsitään muita rahoitusvaihtoehtoja.
25. Ei jaeta suuria osuuksia ulkopuolisille sijoittajille	Suurempi pääoma pienemillä osuuksilla vs. pienempi pääoma suuremmilla osuuksilla
26. Haetaan avustuksia myös paikoista, joista hankala saada avustusta	Vaivannäkö avustushakemuksiin, vaikka vain pieni mahdollisuus kuitenkin saada avustus.
27. Viikonloput pyhitetty vapaa-ajalle	Oman vapaa-ajan arvostaminen vs. tehdä töitä aina kun on mahdollista.
28. Demottava versio palvelusta messuille	Ollaanko valmiita demomaan ei valmiista versiota vs. odotetaan oikeita testitapahtumia.
29. Tarjotaan osakkuutta osaavalle designerille	Lisää osaamista tiimiin osake-optiolla vs. yritetäänkö pärjätä omillaan.
30. Etsitään avoimesti uusia mahdollisuuksia projektin etenemiselle Kasvu Openista	Ollaan avoimia tilanteemme suhteen vs. ei kerrota kaikkia kopioinnin pelossa.
31. Sopia tapaamisia Kasvu Openissa eri alojen asiantuntijoiden kanssa mahdollisimman paljon	Kaikki kontaktit ei hyödyllisiä vs. voi kuitenkin ilmetä jotain uutta
32. Teknologian hankinta toisilta suomalaisilta yrityksiltä ali-hankintana	Hankitaanko laitteet itse hieman halvemmalla ulkomailta vs. tuetaan suomalaisia yrityksiä
33. Myydä palvelua ennen kuin valmis	Nähdä paljon ylimääräistä vaivaa, mutta ehkä joku voisi palvelun ennakkotilata vs. odottaa, kun palvelu on testattu ja valmis.

Monimutkaisen toimintaympäristön päätökset tässä tutkimuksessa ovat päätöksiä, joille on olemassa useampi eri ratkaisuvaihtoehto. Lisäksi näitä päätöksiä kaikkia yhdistää päätöksenteon hitaus. Päätöksiä ei pystytty tekemään heti vaan ne vaativat aikaa. Nämä päätökset vaativat vertailua ja asiantunte- musta aihepiiristä ennen päätöksentekoa. Monimutkaisen toimintaympäristön päätöksistä helpoimpia päätöksiä olivat ne, joista saatiin suoraan asiantuntijan mielipide asiaan. Tällaisia päätöksiä olivat mm. osakassopimuksen tekeminen ja osakeyhtiön valitseminen yhtiömuodoksi. Vaikeampia päätöksiä olivat sellai- set päätökset, joista oli havaittavissa useampia eri vaihtoehtoja, jotka aluksi tunnistettiin ja näiden välillä tehtiin tarvittava vertailu käytettävissä olevien resurssien puitteissa. Monet näistä päätöksistä liittyivät rahoitukseen. Osa pää- töksistä vaativat tiedon tai päätöksen siitä minkälainen rahoitus yrityksen toi- minnalle haetaan. Esimerkiksi tutkimushankkeeseen pääseminen estää yrityk- sen perustamisen, mikä hidastaa päätöstä siitä, milloin osakeyhtiö perustetaan.

Monimutkaiset päätökset tunnistettiin siitä, että oikeita tai oikeilta tuntu- via ratkaisuvaihtoehtoja oli havaittavissa useampia. Tämä tekee päätöksenteos- ta hidasta, koska vaihtoehtoja tulee analysoida ja selvittää muut päätökseen vaikuttavat tekijät ennen päätöksentekoa.

5.1.4 Kompleksisen toimintaympäristön päätökset

Kompleksisessa toimintaympäristössä ilmenee ainakin yksi oikea päätös, mutta vaihtoehtoja on tarjolla useita. Kompleksisuus ilmenee siinä, että oikeaa päätös- tä ei voida suoraan havaita ja tilannetta hallitsee ennalta-arvaamattomuus. Tä- sä toimintaympäristössä haetaan innovatiivista toimintamallia päätöksenteon tueksi. (Snowden & Boone, 2007.) Päätöksen tekeminen kompleksisessa toimin- taympäristössä on hidasta tai erittäin hidasta ja päätöksen vaikutukset heijastu- vat hitaasti.

Tässä tutkimuksessa kompleksisen toimintaympäristön päätökset on ja- oteltu Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti ja ne löytyvät alla olevasta tau- lukosta (Taulukko 10). Kompleksisen toimintaympäristön päätöksiä kertyi yh- teensä 21 kpl, eli noin 14,9% kertyneistä päätöksistä.

Taulukko 10 Kompleksisen toimintaympäristön päätökset

Päätös	Mikä tekee kompleksisen?
1. Idean vieminen liiketoiminnak- si	Epävarmuus siitä onko ideassa tar- peeksi liiketoimintapotentiaalia.
2. Jatkuvan epävarmuuden sie- täminen	Vaikea määritellä, kuinka kauan epä- varmuutta jaksaa tai kannattaa sietää.
3. Kauanko projektia jatketaan	Jos asiakkaita ei tule heti niin kauanko myyntiä kannattaa yrittää.
4. Missä vaiheessa palvelua läh- detään markkinoimaan	Kannattaako keskeneräistä lähteä jo markkinoimaan asiakkaille.

5. Kuinka avoimesti kerrotaan liiketoiminnasta	Kannattaako avoimuus vai kostautuuko myöhemmin.
6. Tärkeimmän ominaisuuden validointi	Ilman testausta on vain arvauksia.
7. Millä ominaisuuksilla lähettään markkinoimaan	Ilman testausta on vain arvauksia.
8. Jatketaan toimintaa, vaikka vastaavanlainen palvelu löytyy Euroopasta	Ei tietoa leviääkö ko. palvelu ennen meitä jo Suomeen.
9. Ideoida yhdessä toisen startupin kanssa ja auttaa toisiamme	Ei selkeää sopimusta miten autetaan, joten yhteistyön hyödyllisyys epäselvää.
10. Haetaan ensisijaisesti tutkimusrahoitusta	Rahoitus turvaa palvelun kehittämisen, mutta tutkimusrahoitus voi hidastaa liiketoiminnan kehitystä.
11. Saada yliopiston apu tutkijan löytämiseksi	Ei tietoa osaako kukaan auttaa sopivan tutkijan löytämisessä.
12. Lähestyä professoreita tutkijan löytämiseksi	Ei tietoa osaako professorit auttaa sopivan tutkijan löytämisessä.
13. Ottaa uusi mentori mukaan toimintaan	Ei tietoa ennen tutustumista, että onko uudesta mentorista lisähyötyä vai ei.
14. Osallistua toimeksiantajaksi innovaatiokurssille	Hyödyttääkö osallistumiseen nähty vaiva tuloksellisesti.
15. Rahoituspäätös sen mukana mistä saa nopeitten rahaa	Onko nopein rahoituskanava kuitenkin se paras tulevaisuuden kannalta.
16. Lähdetään mukaan yrittäjyyskilpailuun	Mitä hyötyjä kilpailuun osallistuminen kantaa.
17. Minimi rahoituksen tarve on laitehankintojen hinta	Riittääkö tiimin motivaatio tehdä ilman palkkaa.
18. Rahoituskuviot selvillä vuoden loppuun mennessä	Kaikki päätökset eivät päätöksentekijästä riippuvaisia, voivat venyä.
19. Pysytään rehellisessä kannassa, paljonko rahoitusta tarvitaan	Ollaan avoimia tarpeen suhteen, mutta kannattaako tämä.
20. Demo sijaan tehdään käyttäjä-tutkimus messuilla	Demo ei valmis, mutta onko käyttäjä-tutkimus paras tapa edistää toimintaa.
21. Kaksi erilaista palvelukokonaisuutta erilaisiin tapahtumaympäristöihin	Tarvitseeko kahta erilaista.

Kompleksisen toimintaympäristön päätöksistä kertyi vähemmän yksinkertaisen ja monimutkaisen toimintaympäristön päätöksiin verrattuna. Nämä päätökset ovat kuitenkin merkittävyydeltään oleellisimpia menestyvän liiketoiminnan kannalta. Ennalta-arvattomuus hallitsee kompleksisen toimintaympäristön päätöksiä ja päätöksen oikeellisuutta ei pystytä suoraan havainnoimaan. Havaittuja päätöksiä yhdistää se, että jokainen vaatii testausta ja aikaa,

jotta päätöksen oikeellisuus pystytään todentamaan. Kompleksisen toimintaympäristön päätökset ovat kaikki yrityksen toimintaa selkeästi ohjaavia päätöksiä alkaen idean kehittamisestä liiketoiminnaksi.

5.1.5 Kaoottisen ympäristön päätökset

Kaoottisessa toimintaympäristössä oikean vastauksen löytäminen on merkityksentöntä, koska syy-seuraus-suhteita ei pystytä määrittelemään. Tämä johtuu siitä, että vaikutukset vaihtelevat jatkuvasti eikä ole mahdollista luoda ohjeellisia toimintamalleja päätöksenteon tueksi. Kaoottisessa toimintaympäristössä päättäjän, eli johtajan tärkein tehtävä ei ole ensisijaisesti löytää sopivinta toimintamallia, jonka avulla asia ratkaistaan mahdollisesti tulevaisuudessa vaan toimia ensin minimoidakseen haitat.

Tässä tutkimuksessa kaoottisen toimintaympäristön päätöksiä ei havaittu yhtään Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti. Havaintojen määrä kaoottisen toimintaympäristön päätöksistä on siis 0 kpl.

5.2 Toimintaa ohjaavat päätökset & muut toimintaa tukevat päätökset

Tutkimusaineiston keruussa kävi ilmi, että useat päätökset vaikuttavat toisiinsa. Usein toistui tilanne, jossa päätöksentekijä teki suuremman toimintaa ohjaavan päätöksen ja päätöstä seurasi useampi tätä päätöstä tukevaa päätöstä. Isompi päätös, joka ohjaa yrityksen toimintaa johtaa useimpiin pienempiin päätöksiin, jotka taas tukevat tämän isomman päätöksen toteutumista. Nämä päätökset ovat jaoteltu seuraavaksi toimintaa ohjaaviin päätöksiin ja toimintaa tukeviin päätöksiin. Päätökset on kerätty ja jaoteltu tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella. Päätökset on myös yksinkertaistettu aikaisemmasta vertailusta yleisempään muotoon, jotta päätösten havainnollistaminen on selkeämpää.

5.2.1 Toimintaa ohjaavat päätökset

Toimintaa ohjaavat päätökset ovat tässä tutkimusaineistossa päätöksiä, joiden nähdään vaikuttavan suoraan yrityksen toimintaa. Nämä päätökset on tunnistettu tutkimusaineistosta siten, että ne ovat liiketoiminnan käynnistämisen kannalta oleellisia päätöksiä. Toimintaa ohjaavia päätöksiä seuraa muita päätöksiä, jotka tukevat kyseisen päätöksen toteutumista. Nämä toimintaa tukevat päätökset ovat jaoteltu seuraavassa luvussa. Toimintaa ohjaavat päätökset ovat helposti havaittavia ja useat niistä ovat itsestään selviä päätöksiä, joita jokainen yritys tarvitsee aloittaessaan liiketoimintaansa. Nämä päätökset on esitelty alla olevassa taulukossa (Taulukko 11).

Taulukko 11 Toimintaa ohjaavat päätökset

Toimintaa ohjaavat päätökset
Idean vieminen liiketoiminnaksi
Yrityksen perustaminen
Yhtiömuodon valitseminen
Milloin yritys perustetaan
Osakassopimuksien tekeminen
Tiimin kerääminen
Säännölliset tiimipalaverit, jatkuva kommunikointi
Yrityksen nimen keksiminen
Mainosvideon tekeminen
Nettisivujen tekeminen
Domain-tunnuksen hankinta
Nettisivujen sisällön päättäminen
Logon hankinta
Yrityksen visuaalinen ilmeen päättäminen
Asiakkaiden hankinta & kontakointi
Ulkopuolelle jaetaan vain valmista materiaalia
Toimistotilojen hankinta
Rahoitusten ja avustusten hankkiminen
Palvelun demoversion tekeminen
Ketterä sovelluskehitys
Tärkeimpien ominaisuuksien validointi
Kirjanpidon ulkoistaminen
Palvelun testaaminen, kun tarvittavat laitteistot hankittu
Arvolupauksien määrittäminen eri asiakasryhmille
Toimituskanavien määrittäminen eri asiakasryhmille
Hinnoittelumallien luominen
Palvelu nopeasti asiakkaiden tietoisuuteen, vaikka ei vielä valmis
Tiimin jäsenten sitouttaminen osakkuuksilla
Teknologiakumppaneiden hankinta
Myydä palvelua ennen kuin valmis
Kauanko liiketoimintaa ollaan valmiita jatkamaan
Rahoitustarpeen suuruuden päättäminen
Palvelun konseptointi

Osa toimintaa ohjaavista päätöksistä ovat yksinkertaisia ja itsestään selviä, jotka voidaan perustella sillä, että ne vain kuuluvat jokaisen liiketoimintaa harjoittavan yrityksen päätöksiin. Esim. Yrityksen perustaminen, tiimin kerääminen ja nettisivujen tekeminen. Kun osa päätöksistä ovat sellaisia, joiden onnistuneisuutta ei voida suoraan havaita, vaan vaikutusten heijastamiselle täytyy antaa aikaa. Esim. arvolupausten ja toimituskanavien määrittäminen asiakasryhmille.

Toimintaa ohjaaviin päätöksiin sijoittui päätöksiä niin yksinkertaista-, monimutkaisesta ja kompleksisesta toimintaympäristöstä.

5.2.2 Toimintaa tukevat päätökset

Toimintaa tukevat päätökset ovat jaoteltu päätöksiin, jotka eivät yksin vaikuta liiketoiminnan kulkuun. Ennen toimintaa tukevia päätöksiä on täytynyt tehdä toimintaa ohjaava päätös, joka synnyttää tarpeen toimintaa tukevien päätösten tekemiselle. Toimintaa tukevat päätökset sisältävät myös yrittäjän omat henkilökohtaista elämää koskevat päätökset, jotka edesauttavat jaksamista ja toiminnan kehittämistä. Toimintaa tukevat päätökset on tunnustettu tutkimusaineistosta siten, että ne eivät yksin vaikuta oleellisesti yrityksen liiketoimintaan, mutta ovat vaikuttavia päätöksiä osana onnistunutta kokonaisuutta ja päätöksentekoprosessia. Nämä päätökset esitellään alla olevassa taulukossa (Taulukko 12).

Taulukko 12 Toimintaa tukevat päätökset

Toimintaa tukevat päätökset
Itseopiskelu
Mainosvideon käsikirjoitus, kuvauspaikka, rekvisiitta, näyttelijät ja ohjaus
Mainosmateriaalin hankinta (paidat, rollup, tarrat)
Sisäiset työskentelyalustojen valitseminen
Päätöksenteon jakaminen
Rahoitus- ja kilpailuhakemuksien valmistelu
Rahoituskanavien etsintä ja validointi
Nettisivujen sisällön tuottaminen
Tapaamisten organisointi sidosryhmien kanssa
Yhteistyön ylläpitäminen sidosryhmien
Pukeutuminen kuvauksiin/tapaamisiin
Materiaalin valmistelu tapaamisiin/tapahtumiin
Positiivinen ja avoin asenne tapaamisiin ja tapahtumiin osallistuessa
Yritysidea etusijalla, muiden asioiden priorisointi
Sopivien tiimin jäsenten etsiminen ja haastattelu
Innostaa ja kysyä osaavia henkilöitä mukaan toimintaan
Oman tekemisen priorisointi, kiireellisimmät asiat hoidetaan ensin
Mentoreiden hankinta ja haastattelu
Mentorin mukaan ottaminen tärkeisiin tapaamisiin
Tiimin yhteisen kalenterin luominen
Tapahtumiin ja projekteihin osallistuminen
Yhteydenotot eri tukikanaviin
Toimistotilojen etsintä
Hankintojen kilpailuttaminen

Tarjousten hyväksyminen
Työskentelyaikojen määrittäminen
Etsiä jatko-opiskelija, jotta tutkimusrahoitusta voidaan hakea
Esiintymisen harjoittelu
Työtehtävien delegointi
Aktiivinen verkostoituminen
Aikataulussa pysyminen
Toiminnan valvonta
Jatkuvan epävarmuuden sietäminen
Tiimin motivoiminen
Avoimen ilmapiirin säilyttäminen
Korvausten päättäminen
Vapaa-ajan ja työn erottaminen
Avoin sisäinen ja ulkoinen viestintä
Avun hankkiminen

Toimintaa tukevista päätöksistä, kuten materiaalin valmistelu, viestinnän avoimuus ja toiminnan valvonta ovat päätöksiä, joiden vaikutusta ei suoraan nähdä vaikuttavan oleellisesti yrityksen liiketoimintaan. Mutta ne ovat ehdottoman tärkeitä päätöksiä, joita ilman yritys ei voi menestyä. Toimintaa tukevat päätökset voidaan nähdä päätöksinä, jotka ovat tarpeellisia osana suurempaa kokonaisuutta. Myös toimintaa tukevat päätöksiin sijoittui päätöksiä niin yksinkertaisesta-, monimutkaisesta- ja kompleksisesta toimintaympäristöstä.

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen ja sen tuloksiin liittyvää pohdintaa. Aluksi esitellään vastaus päätutkimuskysymykseen ”Minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään?”. Seuraavaksi käsitellään vastaukset apu-tutkimuskysymyksiin ”Voidaanko päätöksiä luokitella Cynefin päätöksentekomallin mukaan?” ja ”Voidaanko päätöksiä jakaa muilla tavoilla, joita tutkimusaineistosta tulee ilmi?”. Lopuksi esitellään tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyden ja rajoitukset.

6.1 Minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään?

Alkuvaiheen startup-yrittäjä on päätöksentekijän asemassa startup-yrityksessään. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia päätöksiä startup-yrittäjä joutuu tekemään liiketoiminnan edistämiseksi. Päätöksiä kertyi yhteensä 141 kappaletta reilun viiden kuukauden ajalta. Suurin osa päätöksistä oli helposti havaittavissa. Haasteita päätösten havainnointiin toi se, että osa päätöksistä oli niin yksinkertaisia, että niitä oli vaikea tunnistaa erillisiksi päätöksiksi ja osa päätöksistä liittyivät taas vahvasti jo aikaisemmin tehtyihin päätöksiin.

Alkuvaiheen startup-yrityksen toimintaa vallitsee jatkuva epävarmuus. Päätöksiä tehdään epävarmoissa olosuhteissa, joten oikean päätöksen tekeminen on ratkaisevaa yrityksen liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksen perusteella alkuvaiheen startup-yrittäjä joutuu tekemään useita yrityksen toimintaa ohjaavia päätöksiä alkaen idean jalostamisesta liiketoiminnaksi. Toimintaa ohjaavat päätökset olivat helppoja todentaa aineistosta, koska ne ovat yrityksen toiminnan kannalta oleellisia päätöksiä, joita ilman yritystoimintaa ei voida edistää. Alkuvaiheen startup-yrityksen kriittisimmiksi päätöksiksi voidaan luokitella ne toimintaa ohjaavat päätökset, joita ilman yritys ei voisi jatkaa toimintaansa. Tämän tutkimuksen kriittisimmät päätökset olivat: idean vieminen liiketoimin-

naksi, yrityksen perustaminen, tiimin kerääminen, asiakkaiden hankinta ja kontaktointi, rahoituksen ja avustusten hankinta sekä palvelun kehitys. Tutkimuksessa esiintyi myös muita toimintaa ohjaavia päätöksiä, mutta niiden vaikutukset yrityksen toimintaan eivät olleet yhtä kriittisiä kuin edellä mainitut.

Alkuvaiheen startup-yrityksen päättäjä joutuu tekemään myös useita yrityksen toimintaa tukevia päätöksiä. Nämä päätökset liittyivät vahvasti jo tehtyihin toimintaa ohjaaviin päätöksiin. Tukevat päätökset ovat laajuudeltaan ja kriittisyydeltään pienempiä, kuin toimintaa ohjaavat päätökset, mutta ovat tärkeitä päätöksiä, jotka auttavat kohti haluttua lopputulosta. Nämä päätökset liittyivät mm. sisäisten toimintatapojen organisoimiseen, materiaalien valmisteluun ja henkilökohtaisen toiminnan järjestämiseen (asenne, pukeutuminen, avoimuus yms.). Vaikka toimintaa tukevien päätöksiä vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ei voida suoraan havainnoida, ovat ne tärkeitä päätöksiä, jotka ohjaavat päätöksentekijän toimintaa kohti tavoitteiden toteutumista.

6.2 Voidaanko tehtyjä päätöksiä jaotella Cynefin-päätöksentekomallin mukaan?

Tutkimuksen kirjallisuusosiossa esiteltiin Cynefin päätöksentekomalli, joka on tarkoitettu erityisesti yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi. Päätöksentekomallin tarkoituksena on auttaa päättäjiä tunnistamaan toimintaympäristö missä päätöksiä tehdään ja tekemään tämän perusteella parempia päätöksiä. Tehdyn tutkimuksen perusteella päätökset pystyttiin jakamaan Cynefin päätöksentekomallissa määriteltyihin kolmeen eri toimintaympäristöön, koska päätösten taustoja oli avattu tarpeeksi tutkimusaineistossa. Havaintoja kertyi siis yksinkertaiseen-, monimutkaiseen- ja kompleksiseen toimintaympäristöön. Kaoottiseen toimintaympäristöön ei pystytty sijoittamaan yhtään päätöstä tehdyn tutkimuksen perusteella.

Cynefin päätöksentekomalli tarjoaa teoriassa ymmärrettävät ja selkeät raamit päätöksentekoympäristön tunnistamiselle ja luo mahdollisuuden luokitella päätöksiä eri toimintaympäristöjen mukaan. Haasteita kuitenkin tuo se, että joistakin päätöksistä on vaikea tunnistaa teoriassa esitellyt tunnuspiirteet. Syntyy rajatapauksia ja tulkintoja täytyy tehdä. Tämän selkeyttämiseksi tutkija loi raamit hyödyntäen Cynefin päätöksentekomallin tunnuspiirteitä ja omia havaintoja, jonka perusteella päätökset jaoteltiin tiettyihin toimintaympäristöihin. Rajatapaukset ratkaistiin siten, että se minkä ympäristön tunnusmerkkejä päätös täytti eniten, vaikutti siihen mihinkä ympäristöön päätös luokiteltiin.

Tässä tutkimuksessa suurin osa päätöksistä sijoittuivat yksinkertaiseen toimintaympäristöön. Tämä johtuu siitä, koska erityisesti yrityksen alkuvaiheessa monet päätökset ovat itsestään selviä, joita tulee tehdä, jotta yritystoiminta saa alkunsa. Näitä päätöksiä olivat mm. yritykselle nimi ja itse yrityksen perustaminen. Yksinkertaisen toimintaympäristön päätökset ovat tunnistettavissa selkeistä syy-seuraus-suhteista, nopeasta päätöksentekoprosessista ja

näissä päätöksissä on usein vain yksi oikea päätösvaihtoehto. Tämän toimintaympäristön päätöksiin löytyy selkeä perustelu, miksi kyseinen päätös on tehty. Perustelut liittyivät aikaisempaan tietämykseen, tunnettuihin faktoihin tai normeihin, joiden perusteella päätöksenteko on yksinkertaista. Yksinkertaisen toimintaympäristön päätöksissä tulee kuitenkin huomioida, että vastaavanlaiset päätökset eivät kaikissa tilanteissa välttämättä ole yksinkertaisia päätöksiä. Päätöksien jaotteluun vaikuttavat myös päätöksentekijän omat tavoitteet ja näkemykset.

Toiseksi eniten päätöksiä sijoittui monimutkaiseen toimintaympäristöön. Monimutkaisen toimintaympäristön päätösten tekeminen ei ole yhtä helppoa, kuin yksinkertaisen toimintaympäristön päätökset, koska päätökset vaativat syvempää ymmärrystä ja asiantuntemusta aihepiiristä. Tämän toimintaympäristön päätöksiin havainnointiin aineistosta yleensä kaksi eri vaihtoehtoa, jonka välillä päätöksentekijä teki päätöksen. Monimutkaisen toimintaympäristön päätöksiä yhdistää myös päätöksentekoprosessin hitaus. Päätöksenteon tueksi päätöksentekijä keräsi tietoa, haastatteli asiantuntijoita ja teki tutkimusta, jotta oikea päätös saataisiin tehtyä. Esimerkiksi starttirahan hakeminen oli monimutkainen päätös, koska se turvaisi yrittäjän oman henkilökohtaisen elämisen, mutta estää tiettyjen rahoitusten saamisen yritykselle. Päätöksentekijän tuli pohtia kummankin eri vaihtoehdon syy-seuraus-suhteet ja päättää kumpi on parempi vaihtoehto. Tässä tilanteessa kumpikin päätösvaihtoehto on oikein, mutta päätöksentekijän tulee valita enemmän yrityksen toimintaa palveleva vaihtoehto.

Myös kompleksisen toimintaympäristön päätöksiä pystyttiin havainnoimaan tutkimuksesta. Kompleksisen toimintaympäristön päätöksien vaikutuksia ei voida suoraan havainnoida, joten päätöksenteko vaatii innovatiivisuutta ja rohkeutta. Kompleksisen ympäristön päätöksiä yhdistää hidaskäyttö tai erittäin hidaskäyttö päätöksentekoprosessi. Kompleksisuus ilmenee siinä, että oikeaa päätöstä ei voida suoraan havaita ja tilannetta hallitsee ennalta-arvaamattomuus. Tämän toimintaympäristön päätökset olivat suurimmalta osin päätöksiä, joissa ihmisten käyttäytymistä piti ennustaa ja arvioida. Kompleksisen toimintaympäristön päätökset vaativat päätöksentekijältä kärsivällisyyttä sillä päätöksien vaikutukset heijastuvat vasta ajan kanssa. Lisäksi kompleksisen ympäristön päätökset vaativat eri vaihtoehtojen ja toimintamallien testausta, mikä on haastavaa alkaen yritystoiminnalle, koska käytettävissä olevat resurssit ovat rajalliset. Nämä päätökset ovat kuitenkin merkittävyydeltään oleellisimpia menestyvän liiketoiminnan kannalta. Kompleksisen toimintaympäristön päätökset ovat kaikki yrityksen toimintaa selkeästi vaikuttavia päätöksiä alkaen idean kehittämisestä liiketoiminnaksi.

Kaoottisen toimintaympäristön päätöksiä ei havaittu tässä tutkimuksessa yhtään. Vaikka startup-yritykset tunnetaan jatkuvasta epävarmuuden hallinnasta, jatkuvasta kaaoksesta ja hektisestä päätöksenteosta (Zacina, 2018). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tätä pystytty vahvistamaan. Tulee kuitenkin huomioida, että tutkimus keskittyi alkuvaiheen startup-yritykseen, joten varsinaisen startup-yrityksen päätökset voivat hyvinkin sijoittua myös kaoottiseen toimintaympäristöön. Tämä vaatii kuitenkin erillisen tutkimuksen aihepiiristä.

6.3 Voidaanko päätöksiä jakaa muilla tavoilla, joita tutkimusaineistosta tulee ilmi?

Tutkimusaineiston keruussa kävi ilmi, että useat päätökset vaikuttavat toisiinsa. Usein toistui tilanne, jossa päätöksentekijä teki suuremman toimintaa ohjaavan päätöksen ja päätöstä seurasi useampi toimintaa tukeva päätös. Isompi päätös, joka ohjaa yrityksen toimintaa johtaa useimpiin pienempiin päätöksiin, jotka taas tukevat tämän isomman päätöksen toteutumista. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella päätökset jaoteltiin toimintaa ohjaaviin ja toimintaa tukeviin päätöksiin. Nämä edustavat tutkimuksen kannalta selkeintä jaottelua kerätystä tutkimusaineistosta.

Toimintaa ohjaavat päätökset esiintyvät päätöksinä, joiden nähdään vaikuttavan suoraan yrityksen toimintaan. Nämä päätökset ovat tunnistettu tutkimusaineistosta siten, että ne ovat liiketoiminnan käynnistämisen kannalta oleellisia päätöksiä. Esim. Yrityksen perustaminen, tiimin kerääminen ja nettisivujen tekeminen.

Toimintaa tukevat päätökset esiintyvät päätöksinä, joiden ei nähdä yksin vaikuttavan liiketoiminnan kulkuun. Ennen toimintaa tukevia päätöksiä on täytynyt tehdä toimintaa ohjaava päätös, joka synnyttää tarpeen pienempien toimintaa tukevien päätösten tekemiselle. Esim. Toiminnan valvonta ja materiaalien valmistelu.

Tutkimusaineisto tarjoaa mahdollisuuden jaotella ja luokitella päätöksiä lukuisin eri tavoin. Eri päätöksentekomalleja voidaan hyödyntää päätösten luokittelussa. Tutkimusaineistosta esille tulleita havaintoja voidaan jaotella sen mukaan, minkälaisia päätöksiä on kerätty. Tässä tutkimuksessa päätökset jaoteltiin toimintaa tukeviin ja ohjaaviin päätöksiin.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus, yleistettävyyys ja rajoitukset

Tässä aluvuossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä sekä rajoituksia. Koska kyseessä on etnografinen tutkimus, liitetään tutkijan subjektiivisuus usein tutkimuksen rajoituksiin. Rajoitukset saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että keskeisin tutkimusväline on tutkija itse (Eskola & Suoranta, 1993, 211).

Vaikka subjektiivisuus on uhkana tutkimuksen puolueettomuudelle, on etnografinen lähestymistapa silti paras menetelmä tutkia valittua tutkimuskysymystä. Koska tarkoituksena on tutkia, minkälaisia päätöksiä startup-yrittäjä joutuu tekemään, ei subjektiivisuus ole kriittinen ongelma tässä tutkimuksessa. Kyseessä on tutkijan oma alkuvaiheen startup-yritys, jossa hän on johtavassa

päätöksentekoaikana. Näin ollen tutkijalla itsellään on vaadittavat kriteerit tutkimuksen täyttämiseksi. Tämä on myös yksi syy miksi aikaisempaa tutkimusta ei ole aiheesta tehty, koska tutkimuksen teko vaatii tutkijalta sitoutumista ja päivittäistä raportointia omista päätöksistään.

Aikaisemman tutkimuksen vähäinen määrä tai puute voidaan laskea rajoittavaksi tekijäksi. Kirjallisuuskatsauksessa pystyttiin tutkimaan yleisesti startup-yrityksiä, liiketoimintamalleja ja päätöksentekoa ilmiöinä ja esittelemään keskeiset käsitteet, mallit ja toimintatavat. Kirjallisuuskatsaukselle määriteltiin omat tutkimuskysymykset, jotta pystyttiin varmistamaan tarpeeksi laaja ymmärrys tutkittavasta aihepiiristä. Kirjallisuuskatsauksen aineisto kerättiin järjestelmällisesti tiettyjä hakusanoja ja -koneita käyttäen, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Empiirisen tutkimuksen aineistoa kerättiin yhdeltä alkuvaiheen startup-yritykseltä, mikä voidaan myös nähdä tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä rajoittavana tekijänä. Aineiston kerääminen vaati tutkijalta yli viiden kuukauden päivittäisen raportoinnin, jonka takia aineistoa kerättiin vain yhdeltä alkuvaiheen startup-yritykseltä. Aineiston kerääminen oli työlästä ja aikaa vievää ja motivoituneiden ja samassa tilassa olevien yritysten saaminen tutkimukseen olisi ollut kohtuuttoman haastavaa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa suoraan yleistettävää tutkimustietoa vaan antaa suuntaa antavaa peruskäsitystä tutkimusongelmasta jatkotutkimuksia varten. Luotettavuutta lisää myös se, että kaikki kerätyt havainnot esitellään tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1993, 216).

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet. Ensimmäiseksi esitellään tutkimuksen yhteenveto, jossa käydään läpi tutkimuksen kulku ja sisältö. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset perustuen kirjallisuuskatsaukseen ja empiiriseen tutkimukseen. Lopuksi esitellään jatkotutkimusaiheet.

7.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia, minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään. Tutkittava aihepiiri on erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen, koska startup-yritykset nostavat jatkuvasti suosiotaan ja aikaisempaa tutkimusta aihepiiristä ei ole tehty.

Tutkimus koostettiin kirjallisuuskatsauksena ja laadullisena empiirisenä tutkimuksena. Kirjallisuuskatsaus esiteltiin luvussa kaksi. Kirjallisuuskatsaus käsitteli tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet, metodologiat, mallit ja viitekehykset. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli luoda perusymmärrys aihepiiristä ennen empiriaosuuteen siirtymistä. Kolmannessa luvussa käytiin läpi kirjallisuuskatsauksen yhteenveto ja johtopäätökset. Empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät esiteltiin luvussa neljä, jossa käytiin myös läpi aineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Etnografista tutkimusta mukaillen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin tutkijan kenttämuistiinpanoja ja videopäiväkirjoja. Aineiston analyysimenetelmät sisälsivät litteroinnin, luennan, päätösten koostaminen aineistoista, sekä päätösten jaottelun. Tutkimuksen tulokset esiteltiin luvussa viisi. Tutkimustuloksissa esiteltiin aluksi toimintamalli, kuinka päätökset pystyttiin jaottelemaan tiettyihin toimintaympäristöihin, koska rajatapauksia syntyi. Tämän jälkeen kaikki havaitut päätökset ja ne jaoteltiin aluksi Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti eri toimintaympäristöihin. Seuraavaksi päätökset jaoteltiin aineiston keruussa tehtyjen havaintojen perusteella toimintaa ohjaaviin ja toimintaa tukeviin päätöksiin. Luvussa kuusi esiteltiin tut-

kimuksen pohdintaa, jossa vastattiin esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja arviointiin tutkimuksen rajoitteita. Viimeisessä luvussa esiteltiin tutkimuksen yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.

7.2 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen johtopäätökset esitellään vastaamalla esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tuomalla esiin tuloksista tehdyt johtopäätökset. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään. Tutkimusongelmasta johdettiin tutkimuskysymykseksi:

- Minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään?

Tutkittavan aiheen syvällisemmän ymmärryksen hankkimiseksi ja päätösten analysoinnin helpottamiseksi, määriteltiin myös seuraavat apukysymykset:

- Voidaanko tehtyjä päätöksiä jaotella Cynefin-päätöksentekomallin mukaan?
- Voidaanko päätöksiä jakaa muilla tavoilla, joita tutkimusaineistosta tulee ilmi?

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esiteltiin tutkimuksen kannalta oleelliset käsitteet ja teoriat liittyen startup-yrityksiin, liiketoimintamalleihin ja päätöksentekoon. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli tuottaa syvällisempi ymmärrys aihepiiristä. Vertailua aikaisempiin tutkimuksiin ei ollut mahdollista tehdä, koska vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty. Kirjallisuuskatsaus tarjoaa kokonaisvaltaisen kuvan startup-yrityksiin liittyvistä käsitteistä, Lean startup metodologiasta, alkuvaiheen startup-yrityksen menestystekijöistä, liiketoimintamalleista ja päätöksenteosta. Kirjallisuuskatsaus vastaa sille määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat ”Mitkä ovat startup-yritysten keskeisimmät käsitteet?”, ”Miten liiketoimintamallit edistävät startup-yritysten toimintaa?” ja ”Mitä päätöksenteko sisältää ja mikä on Cynefin päätöksentekomalli?”.

Tutkimuksen kannalta keskeisin ongelma oli selvittää ja vastata tutkimuskysymykseen: ”Minkälaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään?”. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että alkuvaiheen startup-yrityksen toimintaa vallitsee jatkuva epävarmuus. Päätöksiä tehdään epävarmoissa olosuhteissa, joten oikean päätöksen tekeminen on ratkaisevaa yrityksen liiketoiminnan kannalta. Tutkimuksen perusteella alkuvaiheen startup-yrittäjä, joka on johtavassa päätöksentekoasemassa, joutuu tekemään useita yrityksen toimintaa ohjaavia päätöksiä alkaen idean jalostamisesta liiketoiminnaksi. Al-

kuvaiheen startup-yritys tekee yrityksen toimintaa ohjaavia ja toimintaa tukevia päätöksiä lähes päivittäin.

Tutkimuksen avulla saatiin myös vastaus apukysymykseen: ”Voidaanko tehtyjä päätöksiä jaotella Cynefin-päätöksentekomallin mukaan?”. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa tehdyt päätökset pystyttiin jaottelemaan Cynefin päätöksentekomallin mukaisesti kolmeen eri toimintaympäristöön: yksinkertaiseen, monimutkaiseen ja kompleksiseen. Kaoottiseen toimintaympäristöön ei kerääntynyt yhtään havaintoa tässä tutkimuksessa. Päätösten jaottelu vaati teoriaan ja tutkijan omiin havaintoihin perustuvan toimintaympäristöjen tunnusmerkkien tunnistamisen, jotta rajatapaukset pystyttiin jaottelemaan oikeisiin toimintaympäristöihin. Eniten havaintoja kerättiin yksinkertaiseen toimintaympäristöön, jossa päätökset ovat nopeita ja syyseuraus-suhteet ovat selkeästi ja helposti havaittavissa. Toiseksi eniten havaintoja kerättiin monimutkaiseen toimintaympäristöön, jossa päätöksenteko on taas hidasta. Monimutkaisessa ympäristössä syy-seuraus-suhteet ovat havaittavissa, mutta vaativat usein perehtyneisyyttä aihepiiriin tai asiantuntijan näkemystä päätöksen oikeellisuuden varmistamiseksi. Vähiten havaintoja kerättiin kompleksiseen toimintaympäristöön. Kompleksisuus ilmenee siinä, että oikeaa päätöstä ei voida suoraan havaita ja tilannetta hallitsee ennalta-arvaamattomuus. Nämä päätökset ovat kuitenkin merkittävyydeltään oleellisia menestyvän liiketoiminnan kannalta. Kompleksisen toimintaympäristön päätökset ovat kaikki yrityksen toimintaa selkeästi vaikuttavia päätöksiä alkaen idean kehittamisestä liiketoiminnaksi.

Tutkimuksen avulla pystyttiin vastaamaan myös toiseen apukysymykseen, joka oli ”Voidaanko päätöksiä jakaa muilla tavoilla, joita tutkimusaineistosta tulee ilmi?”. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että päätökset voidaan jaotella toimintaa ohjaaviin ja toimintaa tukeviin päätöksiin. Toimintaa ohjaavat päätökset esiintyvät päätöksinä, joiden nähdään vaikuttavan suoraan yrityksen toimintaan. Kun toimintaa tukevat päätökset esiintyvät päätöksinä, joiden ei nähdä yksin vaikuttavan liiketoiminnan kulkuun. Ennen toimintaa tukevia päätöksiä on täytynyt tehdä toimintaa ohjaava päätös, joka synnyttää tarpeen pienempien toimintaa tukevien päätösten tekemiselle. Kuitenkaan kummankaan tyyppin päätökset eivät itsessään muodosta onnistunutta kokonaisuutta vaan molempia tarvitaan, jotta haluttu lopputulos voidaan saavuttaa.

7.3 Tutkimuksen merkitys

Tutkimus on aihepiiriltään erittäin ajankohtainen ja merkityksellinen niin yksilön, yhteiskunnan kuin tiedeyhteisön kannalta. Startup-yritykset nostavat jatkuvasti suosiotaan ja tulevat tarjoamaan tulevaisuudessa entistä enemmän työpaikkoja edistään niin yhteiskunnallista taloudellista tilaa, kuin yksilöiden työllistymismahdollisuuksia. Syvällisempi ymmärrys startup-yrityksistä, niihin

liittyvistä keskeisistä käsitteistä, toimintamalleista sekä päätöksenteosta auttavat ja rohkaisevat omasta yritystoiminnasta haaveilevia yksilöitä menestymään yrittäjänä. Uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen ja kehittäminen muuttaa positiivisesti yhteiskunnan toimialarakenteita tarjoten uusia mahdollisuuksia niin yhteiskunnalle kuin yksilöille.

Tiedeyhteisön kannalta tutkimus antaa uutta tietoa siitä, minkälaisia erilaisia päätöksiä alkuvaiheen startup-yritys joutuu tekemään ja luo mahdollisuuden soveltaa ja hyödyntää tutkimuksessa kerättyä aineistoa muihin vastaavanlaisiin tutkimuksiin. Tutkimus antaa hyvän läpileikkauksen tutkittavan ilmiön keskeisimmistä käsitteistä ja malleista, joita aikaisemmin ei ole koostettu samaan tutkimukseen.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheet perustuvat tutkimustuloksista tehtyihin havaintoihin ja tutkimuskontekstin kannalta mielenkiintoisiin osa-alueisiin, joihin tässä tutkimuksessa ei otettu kantaa.

Tutkimuksen aineistonkeruussa kävi ilmi, että tehtyjä päätöksiä voitaisiin jaotella ja luokitella monin eri tavoin. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää miten tehdyt päätökset vaikuttavat liiketoimintasuunnitelman muotoutumiseen ja kuinka nopeasti liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään tehtyjen päätösten perusteella. Startup-yritykset painivat jatkuvan epävarmuuden keskellä, joten lähtökohtaisesti voitaisiin ajatella, että päätöksenteko sijoituisi erityisesti kaoottiseen toimintaympäristöön. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu yhtään kyseisen ympäristön päätöstä. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä kaoottisen toimintaympäristön päätöksistä, millaiset startupit ja tilanteet synnyttävät kaoottisen toimintaympäristön päätöksiä.

Tutkimuksen yleistettävyyden kannalta jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös laajemmalla otannalla. Koska tutkimus keskittyi vain alkuvaiheen startup-yrityksen päätöksentekoon, olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta käsittelemään pidemmällä olevien yritysten, kuten kasvuyritysten päätöksentekoon. Tutkimuksen havainnoista kävi ilmi myös, että erityisesti kompleksisen toimintaympäristön päätöksien vaikutusta ei voida suoraan havainnoida, koska niiden vaikutukset heijastuvat ajan kanssa. Yksi jatkotutkimusaihe olisi tutkia näiden päätösten vaikutuksia pidemmällä aikavälillä.

LÄHTEET

- Aldrich, H. E. (1990). Using an Ecological Perspective to Study Organizational Founding Rates. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3), 7-24. <https://doi.org/10.1177/104225879001400303>
- Almeida, P., & Kogut, B. (1997). The Exploration of Technological Diversity and the Geographic Localization of Innovation. *Small Business Economics*, 21-31.
- Balamuralikrishna, R., & Dugger, J. C. (1995). SWOT Analysis--A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12(1), 36-41. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ514327.pdf>
- Bhattacharjee, A. (2012). *Introduction to Research, Social Science Research: Principles, Methods, and Practices. Pure and Applied Chemistry*. <https://doi.org/10.1351/pac198961091657>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, 65. Retrieved from https://dev.enterpriseproject.com/sites/default/files/Why_The_Lean_Start_Up_Changes_Everything.pdf
- Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual : the step-by-step guide for building a great company*. Bookbaby. Retrieved from https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=1hRcDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=what+is+startup+company&ots=nnFqu3e9XL&sig=5d5_T3gnZrhR8_Sty2yOMEmAOts&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Chankong, V., & Haimes, Y. Y. (1983). *Multiobjective decision making : theory and methodology*. Dover Publications. Retrieved from https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=o371DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=decision+making+theory&ots=R3GLi82Q84&sig=m5AeAQbuQwsiSjS6c3bB7ocokaY&redir_esc=y#v=onepage&q=decision_making_theory&f=false
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation ' s technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1993). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen (Gummerrus)*. Jyväskylä.
- Feinleib, D. (2012). *Why Startups Fail and How Yours Can Succeed*. https://doi.org/10.1007/978-1-4302-4141-6_7
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., & Gartner, W. B. (1995). A LONGITUDINAL STUDY OF COGNITIVE FACTORS INFLUENCING START-UP BEHAVIORS AND SUCCESS AT VENTURE CREATION. *Journal of Business*

- Venturing* (Vol. 10). Retrieved from https://ac.els-cdn.com/0883902695000357/1-s2.0-0883902695000357-main.pdf?_tid=c23dec0-2630-4f4c-8276-e477982916c0&acdnat=1538565296_3b0a33a987b977f9a46ee1b18bc5a238
- Hämeenaho, P., & Koskinen-Koivisto, E. (2014). *Moniulotteinen etnografia*. Ethnos ry, Helsinki. Retrieved from <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57565/978-952-68509-3-1.pdf?sequence=1>
- Hasan, H., & Kazlauskas, A. (2009). Making Sense of IS with the Cynefin Framework. *Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL)*. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/pacis2009>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135–140. <https://doi.org/10.1108/00197850110395245>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model Blue Ocean strategy. *Harvard Business Review*, 86(12). <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härmälä, V.-R., Wiikeri, J., ... Zhao, X. (2016). Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. *Valtioneuvoston Selvitys- Ja Tutkimustoiminnan Julkaisusarja* 30/2016, 10. Retrieved from <https://tietokayttoon.fi/documents/10616/1034423/Startup-yritysten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat/31152558-ae58-42ef-9cf0-e2483ec45bc1/Startup-yritysten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat.pdf?version=1.0>
- Lebrasseur, R., Zanibbi, L., & Zinger, T. J. (2003). Growth Momentum in the Early Stages of Small Business Start-Ups. *International Small Business Journal*, 21(3), 315–330. <https://doi.org/10.1177/02662426030213004>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Moses, P. (2017). 7 Best Tools to Help Entrepreneurs to Take Decisions. Retrieved March 4, 2019, from <https://medium.com/tools-for-entrepreneurs/7-best-tools-to-help-entrepreneurs-to-take-decisions-844da2445ccb>
- Mueller, R. M., & Thoring, K. (2012). DESIGN THINKING VS. LEAN STARTUP: A COMPARISON OF TWO USER- DRIVEN INNOVATION STRATEGIES. *Leading Innovation Through Design*, 151.
- OECD, & Eurostat. (2007). *Eurostat – OECD Manual on Business Demography Statistics*. <https://doi.org/10.1080/03602559.2014.909482>

- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). Working Papers on Information Systems A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3250666/OkoliSchabram2010SproutsLitReviewGuide.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1551526773&Signature=8ubLS%2BrTw4iYyKUB%2Bl5MgdHD22s%3D&response-content-disposition=inline%3Bfilename%3DA_Guide_to_Conducting_a_Systematic_Liter.pdf
- Oliveira, A. (2007). A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model Decision-Making Theories and Models. *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(2). Retrieved from https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25397/ejbo_vol12_no2_pages_12-17.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Joh Wiley & Sons.
- Ramanujam, V., Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1986). Multi-Objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach. *Academy of Management Journal*, 29(2), 347-372. <https://doi.org/10.5465/256192>
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 15, pp. 101-142). Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/10041131/15psychological-approaches-to-entrepreneurial-success.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1536145715&Signature=8tbR653MV1zr9lc99utvLbBgF2Q%3D&response-content-disposition=inline%3Bfile>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. (1st ed.). United States: Crown Books.
- Saaty, T. L. (1994). *How to make a decision: The analytic hierarchy process* (Vol. 24). Interfaces. <https://doi.org/10.2307/25061950>
- Simon, M., Houghton, S. M., & Aquino, K. (1999). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 113-134. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00003-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00003-2)
- Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A Leader ' s Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 1-8. <https://doi.org/10.1109/MCDM.2007.369449>
- Strang, D., & Aldrich, H. (2002). Organizations Evolving. *Contemporary Sociology*, 31(2), 150. <https://doi.org/10.2307/3089484>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long*

- Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449-465. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0234-3>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319-335. <https://doi.org/10.1007/s11187-004-6837-5>
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & Von Krogh, G. (2005). Escaping the red queen effect in competitive strategy: Sense-testing business models. *European Management Journal*, 23(1), 37-49. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.008>
- Zacina, F. (2018). Why developers hate chaos and expect order in startups. Retrieved April 12, 2019, from <https://medium.com/mop-developers/why-developers-hate-chaos-and-expect-order-in-startups-37ea4da4eb49>