

Tapani Salmikangas

**YRITYKSEN HALLITUKSEN MERKITYS  
OHJELMISTO-STARTUPEISSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2022

# TIIVISTELMÄ

Salmikangas, Tapani

Yrityksen hallituksen merkitys ohjelmisto-startupeissa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2022, 22 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja(t): Kuusio, Ari

Startup-yritykset ovat nuoria yrityksiä, jotka pyrkivät nopeaan kasvuun innovatiivisilla tuotteillaan ja palveluillaan. Startup-yritykset elävät jatkuvan epävarmuuden alla, alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Siitä huolimatta startup-yritykset ovat olennainen osa kansantaloutta, eikä talouden merkittävä kehittyminen olisi mahdollista ilman niitä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yrityksen hallituksen merkitys ohjelmisto-startupeihin, startupien eri vaiheissa sekä hallituksen merkitystä startupien onnistumiseen. Tutkielmassa käydään läpi seuraavat käsitteet: startup, ohjelmisto-startup ja yrityksen hallitus. Tutkielmassa myös esitellään yrityksen hallituksen keskeisiä tehtäviä sekä myös seikkoja, jotka tekevät hyvän yrityksen hallituksen. Tutkielma on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen perusteella tutkielmassa havaittiin, että yrityksen hallituksella on merkittävä rooli startup-yritysten onnistumiseen. Yrityksen hallituksen on toiminnallaan pyrittävä edistämään yrityksen liiketoimintaa sekä tavoiteltava voiton tekemiseen. Nämä edellä mainitut seikat onnistuvat konkreettisilla hallituksen toimilla, joihin lukeutuvat muun muassa yrityksen strategiasta huolehtiminen, sijoittajien houkuttelu sekä rahoituksesta huolehtiminen ja toimitusjohtajan valitseminen, erottaminen sekä tukeminen. Tutkielmasta kävi myös ilmi, että hallituksella on oma roolinsa startupien eri vaiheissa, ja se konkretisoituu esimerkiksi oikean hallituskokoonpanon huolehtimisella.

Asiasanat: startup-yritykset, ohjelmisto-startup, yrityksen hallitus

## ABSTRACT

Salmikangas, Tapani

Board's role in software startups

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2022, 22 pp.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor(s): Kuusio, Ari

Startups are young companies that aim for rapid growth with their innovative products and services. Startup companies live under constant uncertainty in fast changing environment. Nevertheless, startups are in essential role of national economy, and significant economic progress would not be possible without them. The purpose of this thesis is to determine the role of startup board in different stages of software startups, and the role of the board in the success of startups. In the thesis we go through following concepts: startup, software startup and startup board. The thesis also introduces main tasks of the startup board as well as factors that make a good board. This study was performed with descriptive literature review. Based on literature review this study found out that the startup board plays a significant role in the success of startups. The startup board must aim to promote company's business and make profit. These above-mentioned factors are made possible by concrete actions of startup board, which includes taking care of the company's strategy, attracting investor as well as providing financing and electing, dismissing, and supporting the CEO. This study also showed that the startup board has its own role in the different stages of startup, and it is shown by taking care of the right board composition.

Keywords: startup, software startup, startup board

## **KUVIOT**

KUVIO 1	Tutkimassa käytetyt startupin eri vaiheet .....	12
---------	-------------------------------------------------	----

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1	Pienten yritysten viisi kasvuvaihetta .....	11
------------	---------------------------------------------	----

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarve.....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	7
2	STARTUPIT JA OHJELMISTO-STARTUPIT .....	8
2.1	Startupin määritelmä .....	8
2.1.1	Ohjelmisto-startup .....	8
2.1.2	Startupien eri vaiheet.....	9
2.2	Yrityksen hallituksen määrittely .....	12
2.3	Hyvän yrityksen hallituksen piirteet .....	14
3	YRITYKSEN HALLITUKSEN MERKITYS STARTUPEIHIN.....	16
3.1	Hallituksen merkitys ohjelmisto-startupein perustamisessa ja sen eri vaiheissa .....	16
3.2	Hallituksen merkitys ohjelmisto-startupien onnistumiseen .....	17
4	YHTEENVETO .....	19
	LÄHTEET .....	21

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella yrityksen hallitusta sekä sen roolia ohjelmisto-startup-yrityksissä. Tutkielmassa tutustutaan käsitteisiin: startup ja ohjelmisto-startup. Lisäksi käydään läpi mistä yrityksen hallitus koostuu, sen keskeisiä tehtäviä ja tekijöitä, jotka tekevät hyvän yrityksen hallituksen. Tutkielmassa vastataan kahteen eri tutkimuskysymykseen:

- Mikä on yrityksen hallituksen merkitys ohjelmistostartup-yrityksen perustamisessa ja sen eri vaiheissa?
- Mikä on yrityksen hallituksen merkitys ohjelmistostartup-yritysten onnistumiseen?

## 1.1 Tutkimuksen tarve

Startup-yritykset ovat keskeisessä asemassa talouden kehityksessä, koska ilman startup-yrittäjyyttä talouden merkittävä kehitys ei ole mahdollista (Cukier & Kon, 2018). Sen lisäksi uusien yritysten luominen ja yritysten kasvu mahdollistaa työpaikkojen syntyminen sekä alueellisen kehityksen (Acs & Armington, 2004).

Uusia startup-yrityksiä perustetaan jatkuvasti. Suomessa syntyy joka vuosi noin 4000–5000 uutta startup-yritystä, joista kuitenkin vain pieni osa niistä selviytyy ja ylittää kohtuulliseen kasvuun seuraavien vuosien aikana (Ali-Yrkkö, Kotiranta & Ylhäinen, 2017, s. 16; Feinleib, 2012). Startup-yritysten nopeaan synty-miseen vaikuttaa niiden nopea kehitys ja suuri epäonnistumisaste. Suurin osa hyvin menestyvistä startup-yrityksistä keskittyy ohjelmistokeskeisiin tuotteisiin ja palveluihin. Suomalaisia tunnettuja ja hyvin menestyneitä toimintansa startup-yrityksinä aloittaneita ovat aikoinaan olleet Rovio Entertainment ja Supercell.

Startup-yritykset pyrkivät toiminnallaan nopeaan kasvuun ja hyvään tulokseen. Onnistuessaan tavoitteissaan startupit voivat kasvaa hyvinkin isoiksi ja

merkittäviksi yrityksiksi, kuten Supercell. Hyvin menestyneet startup-yritykset toimivat tiennäyttäjänä sekä inspiraation että motivaation lähteinä uusille ja aloitteleville yrittäjille. Edellä mainittujen seikkojen takia on hyvä paneutua tarkemmin tekijöihin, jotka vaikuttavat startup-yritysten onnistumiseen. Yksi merkittävä tekijä startup-yrityksissä on yrityksen hallitus, vaikka yrityksen hallituksen panos saattaa usein jäädä piiloon, eikä se saa ansaitsemaansa arvostusta.

Startup on ilmiönä suhteellisen uusi, koska startup-yritykset ovat alkaneet yleistymään vasta 2000-luvulla. Tutkimustietoa startupeista ja hallituksen roolia muissa kuin startup-yrityksissä löytyy, mutta yrityksen hallituksen roolia startup-yrityksissä on tutkittu suhteellisen vähän (Li ym., 2021, s. 1–2).

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen muotona toimi kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus toimi hyvin tässä tutkielmassa, sillä aineisto oli laaja ja tarkemmalle rajaukselle ei ollut tarvetta. Lähdemateriaali seulottiin pääosin julkaisuvuoden mukaan, aiheen ajankohtaisuuden takia painotettiin artikkeleita, jotka on julkaistu 2000-luvulla. Suurin osa käytetyistä artikkeleista olivat vertaisarvioituja. Pääosa tutkielmassa käytetyistä julkaisuista oli JUFO-luokiteltuja julkaisuja. Tietokantoina, joista lähdemateriaalia etsittiin, toimi pääosin JYKDOK sekä Google Scholar. Hakusanoina toimivat muun muassa: *startup*, *startup board* ja *software startup*.

## 2 STARTUPIT JA OHJELMISTO-STARTUPIT

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen kannalta oleellisiin käsitteisiin startupeihin ja ohjelmisto-startupeihin sekä yrityksen hallitukseen. Tämän luvun lopulla tarkastellaan vielä tekijöitä, jotka tekevät hyvän yrityksen hallituksen.

Startupit eroavat yritysmuotona huomattavasti muista perinteisistä yritysmuodoista. Konkreettisia eroavaisuuksia löytyy monia, joita tarkastelemme tarkemmin tässä luvussa.

Startup-yritysmuoto on yleistynyt huomattavasti viime vuosikymmeninä, joka tekee niiden tarkastelusta ajankohtaista. Monet yritykset lähtevät tavoittelemaan nopeaa kasvua juuri startup-yritysmuodon kautta.

### 2.1 Startupin määritelmä

Startup on yritysmuoto, joka pyrkii kehittämään uutta tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmuuden (engl. extreme uncertainty) alla (Ries, 2011). Epävarmuuden startup-yrityksiin luo niiden yleensä kokemattomat yrittäjät, puute aikaisemmasta yrityshistoriasta ja käytettävissä olevien resurssien rajallisuus. Startupeille ominaisia piirteitä ovat myös niiden aikomus huomattavaan ja nopeaan taloudelliseen kasvuun sekä skaalautuva liiketoimintamalli (Blank, 2012). Nämä edellä mainitut seikat erottavat startup-yrityksen muista yrityksistä. Vaikkakin on mahdollista, että jotkut startup-yritykset ovat samalla pieniä yrityksiä, joskaan kaikki startupit ole pieniä yrityksiä tai pienet yritykset startupeja (Sutton, 2000).

#### 2.1.1 Ohjelmisto-startup

Terminä ohjelmisto-startup on suhteellisen uusi. Carmel (1994) esitteli ensimmäistä kertaa termin ohjelmisto-startup (engl. software startup) vuonna 1994. Sen jälkeen useat tutkijat ovat tarjonneet termille omia määritelmiä (esim. Sutton, 2000; Paternoster ym., 2014). Vaikka tarkkaan yhteisymmärrykseen ohjelmisto-startupin määritelmästä ei ole päästy, keskeisinä piirteinä se käsittää startupin



määritelmän, ohjelmistokeskeisen tuotekehityksen sekä nopean tuotekehityksen alkamisesta tuotteen julkaisuun. Tämän pohjalta voidaan todeta, että ohjelmisto-startupit käyttävät tuotteissaan ja palveluissaan ohjelmistokeskeisiä ratkaisuja, kuten järjestelmäohjelmistoja tai sovellusohjelmistoja.

Artikkelissaan Sutton (2000) erittelee ohjelmisto-startup-yritysten keskeisiä piirteitä, joista tyypillisimmät ovat niiden nuori ikä, kokemattomuus verrattuna vakiintuneempiin ja kypsempiin yrityksiin sekä puute aikaisemmasta yrityshistoriasta. Startup-yritykset ovat alle viiden vuoden ikäisiä ja niillä on erittäin rajalliset resurssit. Resurssien rajallisuus on vahvasti kytköksissä yritysmuodon nuoreen ikään, sillä aikaisempaa pääomaa tai osaamista yrityksen alasta ei ole kerääntynyt. Näitä rajallisia resursseja käytetään yleisimmin tuotteen tai palvelun toteuttamiseen, sen markkinoimiseen sekä strategisten liittolaisten saamisen. Mitä nopeammin nämä edellä mainitut seikat täyttyvät, sitä paremmat ovat startupin selviytymismahdollisuudet. Kolmantena piirteenä on esitelty startupin altistuminen useille vaikutteille, joita tulee muun muassa sijoittajilta, asiakkailta, yhtiökumppaneilta ja kilpailijoilta. Nämä vaikutteet saattavat olla tärkeitä tuotekehityksen kannalta. Viimeisenä piirteenä on esitelty dynaamisesti muuttuvat teknologiat sekä markkinat. On tyypillistä, että uudet ohjelmistoyritykset usein altistuvat teknologian muutokselle ja sen takia tarvitsevat uusimpia teknologisia ratkaisuja kehittääkseen tai muuttaakseen tuotteitaan. (Sutton, 2000)

### 2.1.2 Startupien eri vaiheet

Startup-yritykset kehittyvät kolmen vaiheen kautta, kuten Paschen (2017) ja Pollman (2019) ovat esittäneet. Paschen (2017) vaiheet olivat startupia edeltävä vaihe, startup-vaihe ja kasvuvaihe. Pollmanin (2019) vaiheet olivat varhais-, keski- ja myöhäsvaihe. Molempien tutkijoiden esittämät vaiheet ovat lähes identtiset.

Paschen (2017) esittää ensimmäisenä vaiheena startupia edeltävän vaiheen, jolloin keskitytään tuotteen tai palvelun idean kehittämiseen. Tuotteen tai palvelun tulisi olla ratkaisu johonkin kuluttajien ongelmaan samalla, kun tunnistetaan tuotteen tai palvelun kohdemarkkinat, liikekumppanit, jakelijat ja kilpailijat. Tämän vaiheen tärkeimmät elementit ovat ongelmanratkaisu kehitettävällä tuotteella tai palvelulla ja toimivan liiketoimintasuunnitelman tekeminen. Toiseen vaiheeseen mentäessä yrittäjillä on valmiina tietty idea tuotteesta tai palvelusta, liiketoimintamalli kehitettynä, sekä kohdemarkkinat tunnistettuna, jolloin kehitetään MVP (engl. minimum viable product) tarjottavaksi kuluttajille. Resurssit kuluvat tuotteen rakentamiseen, työntekijöiden palkkaamiseen, operaatioiden hallitsemiseen ja tuotteen julkaisuun markkinoilla. Viimeisenä vaiheena on kasvuvaihe, johon päästään, kun startup-yritys on tullut toimivaksi ja alkanut tuottamaan voittoa. Tässä vaiheessa yrittäjä pyrkii skaalautumaan isommaksi yritykseksi samalla tuottaen voittoa. (Paschen, 2017)

Churchill ja Lewis (1983) esittelivät artikkelissaan pienten yritysten kasvun viisi vaihetta, jota voidaan soveltaa myös startup-yrityksiin, koska startupit voivat olla samalla myös pieniä yrityksiä (Sutton, 2000, s. 2). Tilastokeskus määrittelee yritykset työntekijöiden määrän ja vuosiliikevaihdon tai taseen mukaan.

Näin ollen pieniä yrityksiä ovat yritykset, joissa työskentelee vähemmän kuin 50 työntekijää ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa (Tilastokeskus, 2022). Näistä viidestä vaiheesta ensimmäinen vaihe on olemassaolo, jonka aikana yritys taistelee olemassaolostaan. Olemassaolo-vaiheen keskeinen pääpiirre on asiakaskunnan kartuttaminen sekä yrityksen selviytymisen markkinoilla. Monet yritykset epäonnistuvat tässä vaiheessa liian vähäisen asiakaskunnan tai tuotteen kelpaamattomuuden vuoksi. Toinen vaihe on selviytymisvaihe, johon päästään yrityksen onnistunut rakentamaan kestävä liiketoiminta tyydyttävällä tasolla olevalla tuotteella vakiintuneelle asiakaskunnalle. Tällöin yritys tuottaa juuri sen verran tulosta, että se voi jatkaa liiketoimintaansa tai vaihtoehtoisesti kasvattaa liiketoimintaansa ja edetä seuraavaan vaiheeseen. Kolmas vaihe on menestysvaihe (engl. success stage), joka sisältää yrittäjän yritysstrategian riippuen kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto on jäädä yrityksen nykyiselle tasolle ja ylläpitää sitä. Kyseiselle tasolle jääminen on kannattavaa silloin, kun yritys on saavuttanut taloudellisen kannattavuuden, on riittävän iso ja saavuttanut oman markkinaraon. Tällä tasolla pysyminen on riskittömämpi vaihtoehto ja voi olla joillekin yrityksille lopullinen ratkaisu kuin keskittyä jälkimmäiseen vaihtoehtoon, joka on vahva kasvu. Tässä vahvan kasvun vaiheessa yrittäjä ohjaa resurssit kasvua edellyttäviin tekijöihin samalla ylläpitäen yrityksen perusliiketoimintaa varmistaakseen jatkuvan rahoituksen kasvulle. Kasvun edellytyksenä on hallituksen jäsenistöön tehtävä muutokset. Kasvuvaiheeseen siirryttäessä on merkittävää palkata asiantuntijoita tai osastajohtajia, jotka tähtäävät yrityksen tulevaisuuden kasvuun eikä tuhlaa resursseja yrityksen nykytilanteeseen. Jos kasvuvaihe toteutetaan onnistuneesti, voi yritys jatkaa seuraavaan vaiheeseen, joka on nousuvaihe (engl. take-off). Tämä nousuvaihe on luonteeltaan hyvin samanlainen kuin edellinen kasvuvaihe, sillä nousuvaiheessa keskitytään kasvun edellytyksiin, kuinka käytännössä toteuttaa kasvu sekä kuinka se rahoitetaan. Kasvuvaiheen lopussa yritys joko kasvaa isoksi yritykseksi tai se myydään eteenpäin. Viimeisenä vaiheena Churchill ja Lewis esitteli resurssien kypsyyden (engl. resource maturity). Tässä vaiheessa yritys on kasvanut riittävän suureksi ja merkittäväksi yritykseksi kyseisillä markkinoilla sekä yritys omaa mittavat taloudelliset resurssit ja sillä on osaava johtajisto. (Churchill & Lewis, 1983) Tämän tutkielman aiheen kannalta huomio kannattaa kiinnittää menestysvaiheen vahvan kasvun alavaiheeseen, jossa kasvu edellyttää muutosten tekemistä hallituksen jäsenistöön, mikä tarkoittaa tulevaisuuden kasvuun tähtäävien asiantuntijoiden palkkaamista. Taulukossa 1 esitetään Churchillin ja Lewiksen (1983) pienten yritysten viisi kasvuvaihetta, kokonaisuuden selkeyttämiseksi.

TAULUKKO 1 Pienten yritysten viisi kasvuvaihetta (Churchill &amp; Lewis, 1983)

<b>Vaiheet</b>	
Olemassaolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakaskunnan kartoittaminen</li> <li>• tuotteen tai palvelun tuottaminen/ kehittäminen</li> <li>• tärkeintä yrityksen olemassaolo tappiosta huolimatta</li> </ul>
Selviytyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yrityksellä järkevä liiketoiminta</li> <li>• toimiva tuote tai palvelu, joka tyydyttää asiakaskuntaa</li> <li>• yritys selviytyy markkinoilla, mutta ei tee juuri huomattavaa tulosta</li> </ul>
Menestyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaiheessa kaksi vaihtoehto, joko säilyttää vakaa ja tuottoisa liiketoiminta, tai lähteä hakemaan merkittävää kasvua</li> <li>• vaiheen mukaan, yrityksen tarkoituksena on tuottoisan tilan ylläpitäminen tai resurssien saaminen kasvulle</li> </ul>
Nousuvaihe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nousuvaiheessa yritys on tehnyt päätöksen kasvattaa liiketoimintaansa, ongelmana on kuinka kasvaa tehokkaasti ja rahoituksen saaminen</li> <li>• merkittävä kasvu yrityksen strategiana</li> </ul>
Resurssien kypsyy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yritys merkittävässä tilassa markkinoilla</li> <li>• ROI</li> </ul>

Toinen tapa lähestyä startupin eri vaiheita on Wangin ym. (2016) esittämä oppimisprosessi, joka sovelletaan Blankin (2005) esittämästä asiakaskehitysprosessista (engl. customer development process). Oppimisprosessi muodostuu neljästä eri vaiheesta: ongelman määrittely/havaitseminen, ongelman arviointi, ratkaisun määrittely sekä ratkaisun arviointi (Blank, 2005). Kyseistä määrittelyä voi käyttää startup-yritysten vaiheiden määrittelyyn, sillä niiden kautta opitaan kuinka kehitetään kestävä liiketoiminta (Ries, 2011). Vaikka Wangin ym. esittämä oppimisprosessi kuvaa startupin toimintaa omalta osaltaan hyvin, sen käsitteleminen jätetään tässä tutkielmassa pois, koska yrityksen hallituksen merkitys on Wangin ym. (2016) oppimisprosessin tuotekehitysvaiheessa on vähäinen.

Tässä tutkimuksessa käytetään Churchillin ja Lewiksen (1983) määritelmää, sekä Paschen (2017) että Pollmanin (2019) sovellusta startupin eri vaiheista (kuvio 1). Nämä kyseiset määritelmät eri vaiheista ovat luonteeltaan konkreettisempia ja niissä yrityksen hallituksen rooli korostuu toisin kuin Wangin ym. (2016) oppimisprosessissa.

Startupia edeltävä vaihe		Startup-vaihe		Kasvuvaihe
Varhaisvaihe		Keskivaihe		Myöhäisvaihe
Olemassa-olo-vaihe	Selviytymisvaihe	Menestysvaihe	Nousuvaihe	Resurssien kypsyys

KUVIO 1 Tutkielmassa käytetyt startupin eri vaiheet (Churchill & Lewis, 1983; Paschen, 2017; Pollman, 2019)

## 2.2 Yrityksen hallituksen määrittely

Tässä luvussa määritellään ensin yrityksen hallitus ja sen keskeiset tehtävät. Yrityksen hallituksen määrittelyssä on käytetty lähinnä osakeyhtiölakia (624/2006). Luvun lopussa käsitellään hyvää hallinnointitapaa (engl. corporate governance) ja hallituksen jäsenen riippumattomuutta.

Osakeyhtiölaki (624/2006) edellyttää, että jokaisella yrityksellä on oltava hallitus, jonka kokoonpanoa ei ole sen tarkemmin määritelty, eli hallitus voi koostua yhdestä tai useammasta henkilöstä. Vaikka startup-yrityksen hallitus ei ole listattuna Wangin ym. (2016) tekemässä tutkimuksessa kärkisyyksi ohjelmisto-startupeissa esiintyviin ongelmiin, ei se tarkoita sitä, etteikö sen rooli olisi merkittävä. Päinvastoin yrityksen hallituksen päätökset heijastuvat koko yrityksen toimintaan ja näin ollen vaikuttavat keskeisesti yrityksen eri vaiheissa.

Osakeyhtiölain (OYL) kuudennessa luvussa käsitellään tämän tutkielman kannalta tärkeää yrityksen hallituksen toimintaa. Lain lähtökohtana on, että yrityksellä on oltava hallitus. Ensimmäisessä pykälässä myös säädetään, että yrityksellä voi olla sekä toimitusjohtaja että hallintoneuvosto (OYL, 6.luku 1.§). Ne eivät kuitenkaan ole pakollisia yrityksen kannalta, toisin kuin yrityksen hallitus, mikä kertoo jo sen tärkeydestä. Hallitus on yrityksen tärkein toimielin, joka vastaa yrityksen hallinnosta ja sen toiminnan järjestämisestä (OYL, 6.luku 2.§). Osakeyhtiölaissa on myös säädetty, että hallituksen vastuulla on järjestää kirjanpidon ja varainhoidon valvonta asianmukaisesti. Osakeyhtiölain kuudennessa luvun kolmannessa pykälässä on säädetty hallituksen päätöksenteosta, joka on merkittävä osa yrityksen toimintaa, sillä isot ja yritystä merkittävästi koskevat päätökset tehdään hallituksen kokouksissa. Hallituksen päätöksen läpimeno vaatii enemmistön kannatuksen. Jos äänestystulos

menee tasan, puheenjohtajan ääni ratkaisee. Pääsääntönä kuitenkin on, että hallituksen jäsenmäärän olisi hyvä olla pariton määrä juuri äänestystilanteista johtuen (Jordan, 2018). Pykälät 3-7 käsittelevät muita kohtia koskien hallituksen tehtäviä ja päätöksentekoa. Pykälät 8-14 koskevat hallituksen jäsenien jäsenyyden alkamista sekä sen päättymistä. Yrityksen hallituksen kokoonpanolla on iso merkitys yrityksen toiminnan kannalta, kuten Li ym. (2021) toteavat ohjelmisto-startupeista. Omistajan tai omistajien olisi tärkeä määritellä mitä he yritykseltä haluavat ja ketkä olisivat parhaat henkilöt sitä edistämään, ennen hallituksen kokoonpanon muuttamista (Hannula, 2006). Hallituksen jäsenten valitseminen tapahtuu yhtiökokouksessa, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä, että hallintoneuvosto valitsee jäsenet (OYL, 6.luku 9.§). Hallituksen jäsenten toimikausi määräytyy pitkälti sen mukaan, onko yritys julkinen vai yksityinen osakeyhtiö. Yksityisissä osakeyhtiöissä hallituksen jäsenen toimikausi on toistaiseksi voimassa oleva, kun taas julkisissa osakeyhtiöissä toimikausi kestää aina valintaa seuraavan varsinaisen yhtiökokouksen loppuun asti (OYL, 6.luku 11§).

Yrityksen hallituksen kokoonpanon kannalta on tärkeää huomata, että hallituksen jäsen voi erota tai voidaan erottaa ennen toimikauden päättämistä. Eroaminen tulee voimaan aikaisintaan siitä hetkestä alkaen kun siitä on ilmoitettu hallitukselle. Erottaminen tapahtuu sen jäsenen toimesta, kuka on erotettavan jäsenen valinnut. On mahdollista valita uusi jäsen hallitukseen, jos paikka vapautuu kesken toimikauden, ellei varajäsentä ole määritelty. (OYL, 6.luku 12§-14 §)

Yrityksen hallitus muodostuu yleensä perustajasta tai perustajista, sijoittajista tai osakkeenomistajista, eri sidosryhmien edustajista ja asiantuntijoista. Yrityksen hallituksen kokoonpano voi vaihdella yrityksen eri vaiheissa ja usein kokoonpanon muuttaminen on suositeltavaakin kun yrityksen koko kasvaa (Blagburn, 2016). Kuitenkaan hallituksen jäsenten lukumäärä ei pitäisi olla liian iso, sillä silloin se ei saavuta parasta päätöksenteko tehokkuutta (Li ym., 2021, s. 2). Paras tehokkuus saavutetaan silloin, kun hallituksen koko on noin 4-9 henkilöä (Hirvonen ym., 2003).

Yrityksen hallituksella on monia erityyppisiä tehtäviä ja vastuualueita (Hannula, 2006). Hallituksen tehtävien ja vastuualueiden pääsääntönä on, että kaikki hallinnolliset, ei operatiiviset tehtävät, jotka eivät kuulu toimitusjohtajalle tai yhtiökokoukselle, ovat hallituksen vastuulla. Näin ollen osakeyhtiö hallituksella on yrityksen tärkein päätöksentekorooli. Yleisesti tärkeimpänä hallitukselle kuuluvana asiana on toimitusjohtajan valitseminen ja erottaminen. Toimitusjohtajan valinta on yritykselle tärkeä, koska hallitus saa suuren osan yrityksen toimintaa käsittelevistä tiedoista toimitusjohtajalta. Toimitusjohtaja toimii "välikätenä" hallituksen ja yrityksen operatiivisen tason välillä. Hallituksella on toimitusjohtajan valvontavelvollisuus, mikä käytännössä tarkoittaa, että hallitus valvoo toimitusjohtajan hoitavan huolella ja yrityksen etua ajatellen hänelle osoitetut tehtävät. Hallituksen toiminnan päälinjauksena on voiton tekeminen yritykselle sekä tappion välttäminen ja turhien riskien minimoiminen, mitä kutsutaan yhtiön edusta huolehtimiseksi. Yksi hallituksen

tärkeistä tehtävistä on yrityksen strategiasta päättäminen ja sen kehittäminen. Strategian tekeminen ei kuitenkaan kuulu hallituksen tehtäviin, vaan toimitusjohtaja, apunaan esimerkiksi ulkopuoliset konsultit tai muita johtoryhmän jäseniä, laatii sen. Yrityksen strategia kuvaa keinoja, joilla yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Hallituksen tehtäviin kuuluu strategian toteutumisen seuraaminen ja mahdollinen päivitys tarpeen sitä vaatiessa. Yhteenvetona voidaan sanoa, että hallituksen tehtävät koostuu muutostilanteiden johtamisesta, johdon arvioinnista ja palkitsemisesta, johdon vaihtamisesta, yrityksen toiminnan arvioinnista ja raportointien vastaanottamisesta sekä markkinainformaation antamisesta. (Hannula, 2006)

Suomalaisten listayhtiöiden yhtenäisen hallinnointitavan (engl. corporate governance) tavoitteena on yhtenäistää listayhtiöiden toimintatapoja, annettavaa tietoa sidosryhmille ja lisätä avoimuutta hallintoelimestä, johdon palkkioista ja palkitsemisjärjestelmästä. Yhtenäinen hallinnointitapa antaa myös kokonaiskuvan suomalaisten listayhtiöiden hallinnointijärjestelmän olennaisista periaatteista. Hyvä ja oikein toteutettu hallinnointitapa edistää yritysten ja yhtiöiden menestystä (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2010, s. 6 ;Bhagat & Bolton, 2008 ; Bhagat & Bolton, 2019). Tämän tutkielman kannalta on relevanttia paneutua hallituksen jäsenten riippumattomuuteen. Hyvä hallinnointitapa edellyttää, että hallituksen on arvioitava jäsentensä riippumattomuutta ja ilmoitettava riippumattomuus yhtiöstä ja osakkeenomistajista. Jäsenen riippumattomuus tarkoittaa, että jäsenellä ei ole nyt tai aikaisemmin ollut työ- tai toimosuhdetta yhtiöön eikä yleisesti ole ollut riippuvainen yrityksestä, sen edustajista tai muista sidosryhmän jäsenistä viimeisen kolmen vuoden aikana. Hallituksen jäsen voi olla myös riippumaton osakkeenomistajista. Tämä toteutuu silloin, kun jäsen ei ole määräysvaltainen yhtiöön, ei ole itse merkittävä osakkeen omistajan tai merkittävän osakkeenomistajan hallituksen jäsen. (Arvopaperimarkkinayhdistys ry, 2010)

### **2.3 Hyvän yrityksen hallituksen piirteet**

Hyvään hallitustyöskentelyyn vaikuttavat monet eri seikat ja hyvä hallitustyöskentely vaatii hallituksen jäseniltä aktiivista ja säännöllistä toimintaa sekä huolellisuutta, mikä luo uskottavuutta eri sidosryhmän edustajiin (Niemi, 2020). Yleensä hallituksen työskentely tapahtuu pitkälti hallituksen kokouksissa. Kokouksille on varattu tietty aika, mikä vaatii asioiden hyvää valmistelua, tällöin asioiden valmistelu saatetaan delegoida myös ulkoiselle taholle. (Hannula, 2006). Hyvä hallitustyöskentely vaatii hallituksen jäseniltä joustavuutta sekä työskentelyä ja saavutettavuutta myös kokousten ulkopuolella.

Yrityksen hallituksen on sopeuduttava yrityksen kannalta olennaisiin toimintaympäristön muutoksiin. Tämä tarkoittaa myös muutoksia yrityksen hallituksen sisällä. Hyvä hallitus luottaa tarpeen tullen alan asiantuntijoihin ja osaa myös olla huomioimatta sijoittajien mielipiteet. On tärkeää pystyä korvaamaan vanhat asiantuntija uusilla relevanttia asiantuntemusta omaavilla

henkilöillä tilanteen niin vaatiessa. Hyvän hallituksen on oltava valmis tarvittaessa pyytämään hallituksen jäseniä luopumaan paikastaan, jotta mukaan saataisiin yrityksen kannalta hyödyllisiä tulokkaita. (Blagburn, 2016)

Muissa kuin startup-yrityksissä, joissa toimintaympäristö ei ole alttiina muutokselle ja yritys ei elä jatkuvan kehityksen alla, on normaalia käsitellä yritysstrategiaa kerran tai pari vuodessa. Startup-yritysten dynaamisen toimintaympäristön takia, hyvä hallitustyöskentely edellyttää yritysstrategian käsittelyä ja tarkastelua jokaisessa hallituksen kokouksessa.

Hyvä hallitustyöskentely edellyttää sujuvaa kommunikointia ja kitkatonta yhteistyötä hallituksen ja operatiivisen johdon välillä. Hyvän hallituksen pitää tukea operatiivista johtoa, antaa neuvoja tarvittaessa ja ratkaista ongelmia (Schreier, 2019 ; Pan, Huoang & Gopal, 2018, s. 3). Hallituksen ja operatiivisen johdon yhteistyö korostuu toimitusjohtajan perehdytyksessä ja tiedon saannissa. Hyvän hallituksen jäsenet ovat perillä yrityksestä ja sen liiketoiminnasta (Li ym., 2021, s. 3). Tasavertainen tiedonsaanti on tärkeää erityisesti niille hallituksen jäsenille, jotka eivät ole osakkeenomistajia tai yhtiö palveluksessa.

Hyvän hallituksen pitää pystyä joustamaan tehtäväkentässään. Vaikka pääsääntönä on, että hallituksen päätökset koskevat strategista osa-aluetta, eikä operatiivista toimintaa, voi hallitus joutua välillä puuttumaan "pelastavana tekijänä" operatiivisiin asioihin. Tämä pätee erityisesti uusissa yrityksissä ja startupeissa. (Nybergh ym., 2019)

Muita hyvää hallituksen piirteitä ovat yrityksen tilanteesta ajantasalla pysyminen, hallituksen riittävä monimuotoisuus ja pätevältä näyttäminen (Pan, Huoang & Gopal, 2018, s. 3). Nämä edellä mainitut seikat lisäävät sijoittajien ja muiden sidosryhmien mielenkiintoa yritystä kohtaan. Jokaisella hallituksen jäsenellä on oltava riittävä osaaminen ja tietotaito omasta vastuualueestaan. Monimuotoinen hallitus täydentää toistensa puutteita sekä toimii kokonaisuutena hyvin, ja siinä on monipuolinen mutta oikeanlainen osaaminen. (Gaur ym., 2015)

### **3 YRITYKSEN HALLITUKSEN MERKITYS STARTUPEIHIN**

Yrityksen hallituksen työskentelyllä on suuri merkitys startup-yritysten toimintaan. Hallituksen työskentelyä saatetaan pitää jopa itsestäänselvyyttenä, minkä takia asian käsittely jätetään pimentoon. Vaikka löytyy myös esimerkkejä ilman merkittävää hallitustyötä menestyneistä yrityksistä, ei hallituksen painoarvoa pidä vähätellä. Tässä luvussa käsitellään yrityksen hallituksen merkitystä ohjelmisto-startupien perustamisessa ja sen eri vaiheissa sekä hallituksen merkitystä ohjelmisto-startupien onnistumiseen. Näkökulmana näihin lukuihin toimivat hallituksen tehtävät sekä hyvän hallituksen edellytykset, joita verrataan startup-yritysten eri vaiheisiin.

#### **3.1 Hallituksen merkitys ohjelmisto-startupein perustamisessa ja sen eri vaiheissa**

Yrityksen hallituksen perustaminen tapahtuu usein vasta startup-yrityksen myöhemmissä vaiheissa, eikä yrittäjä tule edes ajatelleeksi hallitusta yrityksen alkumetreillä. Jokainen ohjelmisto-startup-yritys on luonteeltaan erilainen, ja hallituksen kasaamisen järkevyyttä heti perustamisvaiheessa on tapauskohtaista.

Startupia edeltävässä vaiheessa hallitus voi toiminnallaan auttaa yrittäjää luomaan paremmat lähtökohdat yritykselle. Hallitus auttaa yrittäjää luomaan yritykselle strategian, hankkimaan sidosryhmät, rakentamaan imagoa, auttamaan rahoitukseen liittyvissä asioissa ja järjestelmien käytössä (Adkin, 2021). Muita seikkoja, joissa hallitus tukee yritystä sen varhaisessa vaiheessa on resurssien hankkiminen sekä tuotteen tai palvelun onnistunut julkaiseminen markkinoille (Pollman, 2019).

Erityisesti yrityksen strategian tekeminen on hallituksen keskeinen tehtävä, ja mitä aikaisemmassa vaiheessa strategia kehitetään, sitä paremmin se auttaa yritystä keskittämään resurssit oikein. Näin ollen strategia parantaa startupin



selviytymismahdollisuuksia ja etenemistä seuraavaan vaiheeseen. Hallituksen merkitys sidosryhmien hankkimisessa on merkittävä, erityisesti kun sidosryhmänä ovat sijoittajat. Hallituksen pitäisi entistä aktiivisempi sidosryhmien hankkimisessa (World Business Council for Sustainable Development, 2021). Sidosryhmät ovat yksi startup-yritysten peruselementeistä.

Ohjelmisto-startup-yritys taistelee selviytymisestä olemassaolo-vaiheen aikana, jolloin yritys pyrkii kartuttamaan vakiintunutta asiakaskuntaa ja kehittämään yrityksen tuotetta tai palvelua. Tässä vaiheessa yrityksen hallituksen tekemä strategia vie eteenpäin näitä edellä mainittuja seikkoja (Li ym., 2021, s. 3) . Yrityksen strategia pitää sisällään konkreettisia keinoja, joita hyödynnetään tuotekehitysvaiheessa ja asiakaskunnan kartoittamisessa. Ohjelmisto-startupien epävarmuuden ja muuttuvan tilan takia, hallituksen on syytä tarkastaa ja päivittää strategiaansa riittävän usein, jotta se vastaa dynaamisten markkinoiden tilaa (Blagburn, 2016). Strategian nopeampoinen tarkastelu jatkuu aina menestymis-vaiheeseen saakka, jossa yritysmuoto ei vastaa enää normaalia startupin määritelmää.

Selviytymisvaiheen kesto riippuu pitkälti yrityksen hallituksen toiminnasta. Jos yrityksen hallituksen tekemää strategiaa noudatetaan onnistuneesti, jää selviytymisvaiheen kesto minimaaliseksi. Ohjelmisto-startup-yritykset kyllä selviytyvät kokoajan muuttuvassa toimintaympäristössä, mutta heikosti menestyvät karsiutuvat tässä vaiheessa pois.

Menestysvaihe kulkee rinta rinnan startupin kasvuvaiheen kanssa. Molemmissa vaiheissa yritys pyrkii skaalamaan liiketoimintaansa ja sitä kautta hakemaan kasvua yritykselleen. Yrityksen hallituksen on mietittävä omaa kokoonpanoa niin, että se tukee parhaiten kasvua ja skaalautuvutta. Uusia asiantuntijoita ja sijoittajia saattaa tulla kokoonpanoon ja vanhat jäsenet, joilla ei ole enää annettavaa jäävät pois hallituksesta (Blagburn, 2016). Tosin kasvuvaiheessa yrityksellä on mahdollisuus joko lähteä tavoittelemaan isompaa kasvua suuremmalla riskillä tai jäädä nykyiselle tasolle turvatakseen vakaan ja riskittömämmän liiketoiminnan, jolloin skaalautuvuudelle ei ole tarvetta. Yleensä startupeilla on jo varhaisessa vaiheessa tiedoss kumpaa vaihtoehtoa yritys lähtee tavoittelemaan. Yrityksen hallituksen tekemässä strategiassa täytyy tulla ilmi yrityksen kehityssuunta sekä pitkän aikavälin tavoitteen, jotta että se selviää myös sidosryhmille.

Kasvuvaiheeseen tai startup-yritysten viimeisiin vaiheisiin päästyään, yrityksen hallituksen kokoonpanossa on tapahtunut muutoksia parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa yrityksen hallitukseen tarvitaan jäseniä, joita ei aikaisemmissa vaiheissa ollut. Uusien jäsenien kokemus ja tietotaito liittyvät nimen omaan kyseistä vaihetta tukemaan.

### **3.2 Hallituksen merkitys ohjelmisto-startupien onnistumiseen**

Hyvällä hallitustyöskentelyllä on hyvinkin suuri merkitys startup-yritysten onnistumiseen. Mikä tahansa yrityksen hallitus ei pysty läpiviemään startup-

yritysten tavoitteita. On tärkeää että hallituksen kokoonpano on rakennettu siten, että se ymmärtää startup-yritysten dynaamista toimintaympäristöä (Howard, 2020). Tämän takia on merkittävää pitää mielessä, että vaikka startup-yritysten ja perinteisten yritysmuotojen yritysten hallitukset jakavat samoja piirteitä, niiden toimintatavat eroavat toisistaan. Yrityksen hallituksella on merkitystä niin ulkoisiin kuin sisäisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat myönteisesti startup-yritysten onnistumiseen.

Startup-yritysten onnistumiseen vaikuttaa monet seikat, joista hallituksen merkitys ulkoisiin tekijöihin on iso. Näitä ulkoisia tekijöitä ovat uudet markkinat, rahoitusmahdollisuudet ja muut osaamisverkostot, joissa hallituksen rooli korostuu. Tästä voidaan todeta, että yritysten hallitus toimii tietynlaisena, epävirallisena, markkinointiosastona yritykselle sen startupin ulkoisiin tekijöihin kohdistuvien suhteiden takia. (Howard, 2020)

Banerji ja Reimer (2019) osoittavat, että yritysten hallituksen jäsenten sosiaalisen median status ja aktiivisuus vaikuttaa positiivisesti sidosryhmiin, erityisesti sijoittajiin ja sen myötä rahoituksen saamiseen. Myös hallituksen jäsenten aikaisemmalla hallitustyöskentelykokemuksella oli positiivinen vaikutus sijoittajiin. (Banerji & Reimer, 2019) Riittävän rahoituksen saaminen startup-yritykselle on edellytys sen toiminnan onnistumiseen (Paschen, 2017).

Yrityksen hallitus vaikuttaa myös startup-yritysten sisäisiin tekijöihin, kuten operatiiviseen johtoon sekä toimitusjohtajaan, joiden tukeminen vaikuttaa merkittävästi startup-yrityksen onnistumiseen. Yrityksen hallituksen ei pitäisi antaa liikaa painetta, vaan tukea ja auttaa johtoa tekemään oikeat päätökset ja ratkaisut startup-yrityksen parhaaksi (Pan, Huoang & Gopal, 2018, s. 3). Yrityksen hallitukselta pitää löytyä myös oikeanlainen asiantuntevuus yritystä haastavissa tilanteissa (Howard, 2020), mikä korostaa hallituksen jäsenten valinnan tärkeyttä.

Li ym. (2021) toteavat tutkimuksessaan yrityksen hallituksen tavanomaista tiheämmän kokoustahdin vaikuttavan myönteisesti yrityksen toiminnan onnistumiseen. Nopeaan tahtiin järjestetyt kokoukset auttavat reagoimaan nopeasti muuttuviin markkinoihin ja ratkomaan syntyviä ongelmia. (Li ym., 2021, s. 7)

Myönteinen vaikutus startup-yrityksen toiminnan onnistumiseen on myös yrityksen hallituksen jäsenten riippumattomuudella (Pan, Huang & Gopal, 2018, s. 18). Toisaalta hallituksen jäsenten osakkeiden omistaminen vähentää edustuskustannuksia, samalla parantaen startup-yritysten tehokkuutta (Li ym., 2021, s. 7). Osakeperusteiset korvaukset ovat merkittäviä ohjelmisto-startup-yrityksissä, sillä niiden avulla pystyyään maksamaan kilpailukykyisiä korvauksia hallituksen jäsenille (Li ym., 2021, s. 7).

## 4 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa käsiteltiin yrityksen hallituksen merkitystä ohjelmisto-startupeissa. Näkökulmana korostui yrityksen hallituksen rooli startupien eri vaiheissa sekä yrityksen hallituksen merkitystä startup-yritysten onnistumiseen. Johdannossa tarkasteltiin tutkimuksen tarvetta ja tutkimusmenetelmää. Tutkielman toisessa luvussa käsiteltiin startup ja ohjelmisto-startup käsitteitä sekä määriteltiin yrityksen hallitus ja käsiteltiin seikkoja, jotka tekevät hyvän yrityksen hallituksen. Kolmannessa luvussa käsiteltiin yrityksen hallituksen merkitystä ohjelmisto-startupein perustamisessa ja sen eri vaiheissa sekä yrityksen hallituksen merkitystä startupien onnistumiseen. Tutkielman luotettavuutta on pyritty lisäämään käyttämällä tunnettua tutkimusmenetelmää, sekä käyttämällä luotettavia lähteitä sekä oikeanlaista viittaamista. Tässä tutkielmassa esitettiin kaksi tutkimuskysymystä :

- Mikä on yrityksen hallituksen merkitys ohjelmistostartup-yrityksen perustamisessa ja sen eri vaiheissa?
- Mikä on yrityksen hallituksen merkitys ohjelmistostartup-yritysten onnistumiseen?

Yrityksen hallituksen katsotaan olevan hyvinkin merkittävässä roolissa startup-yrityksissä, vaikkakin sen merkityksestä puhutaan suhteellisen vähän. Tähän aiheeseen on myös syytä paneutua, koska jopa 80 % uusista startupeista ei jatka toimintaansa seuraavan kolmen vuoden aikana (Feinleib, 2012). Tutkielmassa esiteltiin yrityksen hallituksen tehtäviä sekä toimintamalleja ohjelmisto-startupin eri vaiheissa. Keskeinen merkitys yrityksen hallituksen toiminnalla on startup-yrityksen selviytymisen tukeminen, kasvun mahdollistaminen ja yrityksen eteenpäin vieminen. Nämä edellä mainitut seikat onnistuvat hallituksen toimilla, joihin olennaisesti kuuluu yrityksen strategiasta huolehtiminen, toimitusjohtajan valitseminen ja erottaminen, sidosryhmien hankkiminen, erityisesti sijoittajien ja yrityksen hallituksen kokoonpanon muutokset (Blagburn, 2016; Hannula, 2006; Pan, Huang & Gobal, 2018). Yrityksen hallituksen eri tehtävät ja toimet ovat eri painoarvossa startup-yrityksen eri vaiheissa.

Vaikka yrityksen hallitusta ei ole listattu ohjelmisto-startupien keskeiseksi haasteeksi, on yrityksen hallitus päätöksillään yhteydessä Wangin ym. (2016) esittämiin haasteisiin. Startup-yrityksen onnistumisen taustalla on monta tekijää, joista yrityksen hallituksen rooli on tärkein (Blagburn, 2016; Howard, 2020). Yrityksen hallituksen merkitys startupien onnistumiseen voidaan jakaa ulkoisten ja sisäisten tekijöiden avulla. Tärkeimpinä seikkoina kuitenkin ovat hallituksen ”keulakuvana” toimiminen, joka houkuttelee sidosryhmiä, oikeanlaisen asiantuntevuuden omaaminen sekä operatiivisen johdon tukeminen (Pan, Huang & Gopal, 2018).

Jatkotutkimusaiheena yrityksen hallituksen merkitys nimenomaan ohjelmisto-startupeissa vaatii lisää tarkastelua. Aikaisempaa tutkimusaineistoa löytyy kyllä, mutta se käsittää yrityksen hallituksen käsittelyn muissa kuin startup-yrityksissä. Sen lisäksi tärkeää tutkimuskohteena on hallitustyöskentely suomalaisissa ohjelmisto-startupeissa.

## LÄHTEET

- Acs, Z., & Armington, C. (2004). Employment growth and entrepreneurial activity in cities. *Regional studies*, 38(8), 911-927.
- Ali-Yrkkö, Jyrki, Kotiranta, Annu & Ylhäinen, Ilkka (20.11.2017). "Katsaus yritysten kasvuun ja sitä koskeviin politiikkatoimiin". ETLA Raportit No 79. Haettu osoitteesta <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-79.pdf>
- Arvopaperimarkkinayhdistys ry (2010). Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi. Haettu osoitteesta <https://cgfinland.fi/wp-content/uploads/sites/6/2012/01/suomen-listayhtioiden-hallinnointikoodi-cg2010.pdf>
- Banerji, D., & Reimer, T. (2019). Startup founders and their LinkedIn connections: Are well-connected entrepreneurs more successful?. *Computers in Human Behavior*, 90, 46-52.
- Bhagat, S. & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of corporate finance (Amsterdam, Netherlands)*, 14(3), 257-273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>
- Bhagat, S. & Bolton, B. (2019). Corporate governance and firm performance: The sequel. *Journal of corporate finance (Amsterdam, Netherlands)*, 58, 142-168. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.04.006>
- Blagburn, N. (2016). Why startup boards matter. *Technovation*, 57, 45-46.
- Blank, S. (2005). The four steps to Epiphany, cafepress.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K & S Ranch, 2012.
- Carmel, E. (1994, January). Time-to-completion in software package startups. In *1994 Proceedings of the Twenty-Seventh Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30.
- Cukier, D., & Kon, F. (2018). A maturity model for software startup ecosystems. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-32.
- Feinleib, D. (2012). Why startups fail.
- Gaur, S. S., Bathula, H., & Singh, D. (2015). Ownership concentration, board characteristics and firm performance: A contingency framework. *Management Decision*.
- Hannula, A. (2006). Hallituksella on paljon annettavaa yrityksen menestykselle. Haettu osoitteesta <https://tilisanomat.fi/yleiset/hallituksella-on-paljon-annettavaa-yrityksen-menestykselle>

- Hirvonen, A., Niskakangas, H. & Steiner, M. (2003). *Corporate governance: Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely*. WSOY.
- Howard, T. J. (2020). Why start-ups need boards: and why board members need to understand start-ups. Technical University of Denmark, DTU Entrepreneurship . <https://doi.org/10.11581/dtu:00000098>
- Jordan, J. F. (2018). Setting Up and Working with a Board of Directors: A Guide for Startups. *Journal of Commercial Biotechnology*, 24(4), 86-91.
- Li, Q., Zhou, W., Zhou, H. & Chen, J. (2021). Do Board Characteristics Matter for Growth Firms? Evidence from China. *Journal of risk and financial management*, 14(8), 380. <https://doi.org/10.3390/jrfm14080380>
- Niemi, A. J. (2020). Hyvät käytänteet startup-yritysten hallituksessa.
- Nybergh, R., Lindeman, T., Vuorenmaa, A., Matikainen, E., Ant-Vuorinen, M., Abdeen, I., Herold, M., Heikkilä, S. 2019. Boardman Grow. Milloin ja miten aloitan toimivan hallitustyöskentelyn? Haettu osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/335455/Niemi\\_AJ.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/335455/Niemi_AJ.pdf?sequence=2)
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>. 12.2.2010.
- Pan, Y., Huang, P. & Gopal, A. (2018). Board Independence and Firm Performance in the IT Industry: The Moderating Role of New Entry Threats. *MIS quarterly*, 42(3), 979-1000.  
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2018/14688>
- Paschen, J. (2017). Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. *Business Horizons*, 60(2), 179-188.
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T. & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and software technology*, 56(10), 1200-1218. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>
- Pollman, E. (2019). Startup governance. *U. Pa. L. Rev.*, 168, 155.
- Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.
- Schreier, B. 2019 Preparing a board deck. Haettu osoitteesta <https://conferences.law.stanford.edu/vcs2019/wp-content/uploads/sites/63/2018/09/007-Sequoia-Preparing-a-Board-Deck.pdf>
- Sutton, S. M. (2000). The role of process in software start-up. *IEEE software*, 17(4), 33-39.

- Tilastokeskus (2022) Pienet ja keskisuuret yritykset. Haettu osoitteesta  
[https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)
- Wang, X., Edison, H., Bajwa, S. S., Giardino, C., & Abrahamsson, P. (2016, May).  
Key challenges in software startups across life cycle stages. In  
International conference on agile software development (pp. 169-182).  
Springer, Cham.