

Leevi Pohja

TEKNOLOGIA-STARTUPIEN MENESTYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT ELINKAAREN ERI VAIHEISSA



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2024

TIIVISTELMÄ

Pohja, Leevi

Teknologia-startupien menestykseen vaikuttavat tekijät elinkaaren eri vaiheissa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2024, 30 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Riekkinen, Janne

Startupit luovat innovaatiota, synnyttävät uusia työpaikkoja ja taloudellista kasvua. Startup-maailma on täynnä menestystarinoita ja vaikka menestystarinoita on paljon, lähes 90 % startupeista epäonnistuu. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tekijät, jotka vaikuttavat teknologia-startupien menestykseen eri elinkaaren vaiheissa. Jos voimme tunnistaa tärkeitä tekijä, voimme parantaa startuppien selviytymisen mahdollisuuksia. Tutkimus tehtiin kirjallisuuskatsauksena. Lähteinä käytettiin tieteellisiä artikkeleita ja alalla merkittävien toimijoiden kirjallisuutta. Joitakin verkkosivustoja käytettiin tilastojen saamiseksi. Teknologia-startupien on keskittyttävä tuotekehitykseen ja asiakastyytyväisyyteen. Useimmat tunnistetut menestystekijät ja epäonnistumisen syyt koskivat tuotekehitystä. Hyvät tuotteet luovat tyytyväisiä asiakkaita. Epäonnistumiset näillä alueilla johtavat yleensä epäonnistumiseen jokaisessa startupin elinkaaren vaiheessa. Startupin perustajien on oltava avoimia ja kyettävä oppimaan kaikissa startupin elinkaaren vaiheissa. Startupin tulee myös keskittyä tuotekehitykseen jokaisessa elinkaaren vaiheessa. Tuotetta tai palvelua pitää asiakastestien avulla kehittää jatkuvasti, jotta tiedetään että kehitetään palvelua tai tuotetta, jolle on oikea tarve markkinoilla.

Asiasanat: teknologia-startup, startup-menestys, startup-epäonnistuminen, elinkaari

ABSTRACT

Pohja, Leevi

What impacts startup success in different stages of the lifecycle

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2024, 30 pp.

Information Systems Science, bachelor's Thesis

Supervisor: Riekkinen, Janne

Startups are drivers of innovation. They create new jobs and drive economic growth. Startups create new innovations that will shape the world of the future. Even though there are many success stories, almost 90 % of startups fail. The motivation for this research is to find out the factors that influence the success of technology startups in different lifecycle stages. If we can identify important factors maybe, we can improve the survival rate of startups. The research was done as a literary review. Sources for the literary review were science articles and books created by significant figures in the industry. Some websites were used for statistics. Technology startups need to focus on product development and to customer satisfaction. Most of the identified success factors and reasons for failure were talking about product development. Good products create satisfied customers. Failures in these areas usually lead to failure in every stage of the startup lifecycle. Startup founders must be open-minded and able to learn in all stages of the startup. Startups should prioritize learning to develop a product or service that meets the needs of their customers.

Keywords: technology startup, startup success, startup failure, lifecycle

KUVIOT

KUVIO 1 Tutkielmassa käytettävät startup elinkaaren vaiheet ja niiden yleisimmät teemat (Bocken, 2015; Marcon & Ribeiro, 2021; Salamzadeh & Kawamorita, 2015; Ulč, 2021).....	17
---	----

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Yleiset menestystekijät ja niiden kuvaus.	25
TAULUKKO 2 Menestystekijät jaettuna elinkaaren eri vaiheisiin.....	26

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	6
2	STARTUPIT.....	9
2.1	Startup-menestys ja startup-epäonnistuminen	10
2.2	Termistöä	10
2.2.1	Ongelma ja ratkaisu yhteensopivuus ja tuote ja markkina yhteensopivuus.....	10
2.2.2	Minimum viable product	10
2.2.3	Pivotointi	11
2.2.4	Yrityshautumot ja kiihdyttämöt.....	11
2.3	Elinkaari yleisesti	11
3	MENESTYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	13
3.1	Keskeisiä teemoja	13
3.2	Ympäristö.....	13
3.3	Resurssit ja pääoma	14
3.4	Ketteryys	14
3.5	Laatu	15
3.6	Hyvinvointi.....	15
4	STARTUP ELINKAARI JA MENESTYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	16
4.1	Alkuvaihe.....	17
4.2	Siemenvaihe.....	19
4.3	Kasvuvaihe	22
4.4	Kypsyysvaihe	23
5	YHTEENVETO	25
	LÄHTEET.....	28

1 JOHDANTO

Startupit ovat nopeaa kasvua tavoittelevia yrityksiä, jotka luovat innovatiivisia ratkaisuja eri ongelmiin (Curry & Baldrige, 2022). Startupeja ja startup-maailmaa ympäröi innostus ja idea menestyksestä (Järvilehto, 2018 s 42). Startupien ympärillä on paljon innostusta ja tarinoita joissa kerrotaan suurista menestyksistä (Järvilehto, 2018 s 59). Tämä on johtanut siihen startup-maailmasta on muodostunut hyvin romantisoitu kuva (Järvilehto, 2018 s 59). Startup-yrittäjät nähdään innovaattoreina ja heistä kerrotaan tarinoita, joissa altavastaja todistaa että epäilijät olivat väärässä (Järvilehto, 2018, s.61). Todellisuus ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen ja hehkeä sillä monesti tarinat epäonnistumisista jää ihmisiltä kuulematta (Järvilehto, 2018 s 59). Startup-maailmassa uutisiin ja ihmisten tietoisuuteen pääsee vain hyvin harva ja suurin osa startupeista epäonnistuu ennen tätä (Cantamessa ym., 2018). Startupeista 92 % on konkurssissa ensimmäisen kolmen vuoden aikana (Pride, 2018, s14). Startup-menestys onkin tilastollisesti todella harvinaista. Suuren epäonnistumisen määrän syynä on, että startupin toimivat hyvin epävarmassa ympäristössä, jossa menestyminen on hyvin haastavaa ja väärät päätökset johtavat todennäköisesti epäonnistumiseen (Sommer ym., 2009).

Startupin nykyistä tilannetta voidaan kuvata jakamalla startupprien elämä elinkaareen joka koostuu eri vaiheista (Singh & Mungila, 2021). Elinkaari voidaan tyypillisesti jakaa 3-5 eri vaiheeseen (Marcon & Ribeiro, 2021; Salamzadeh & Kawamorita, 2015; Ulč, 2021). Elinkaaren eri vaiheissa startupit kohtaavat startupeille tyypillisiä ongelmia joihin heidän on löydettävä toimiva ratkaisu (Singh & Mungila, 2021).

Kuitenkin vaikeasta toimintaympäristöstä ja onnistumisen pienestä todennäköisyydestä huolimatta ihmiset uskaltavat ja haluavat yrittää ja katsoa kuinka heidän käy. Maailmassa perustetaan joka vuosi yli 300 miljoonaa uutta startupia (Wise, 2022). Suomessakin perustetaan arvioiden mukaan joka vuosi jopa 4000 uutta startupia (Edunation, 2021). Tämä on hyvä asia yksilön ja yhteiskunnan kannalta koska startupit ovat tärkeä osa taloudellista kasvua ja kehitystä (Stucki, 2014). Startupprien nähdään myös olevan merkittävä tekijä talouskasvun ajuri Euroopassa (Wallin ym., 2016). Startupeja ja startup-kulttuuria jossa uskalletaan ottaa riskejä tarvitaan, jotta uudet innovaatioita voi syntyä (Järvilehto, 2018 s 27).

Hyviä esimerkkejä startup menestyksestä on suomalaiset yritykset kuten Supercell, Wolt, Rovio ja MySQL (Yle, 2021). Nämä startupit ovat saavuttaneet harvinaisen yksisarvisen statuksen. Yksisarvinen on yksityinen yritys, joka on arvioitu olevan yli miljardin arvoinen (Bock, 2020). Nämä startupit ovat jokainen omalla tavallaan muuttaneet oman alansa toimintaa ja luoneet arvoa ihmisille, jotta he ovat voineet saavuttaa näin suuren arvioinnin. Näiden startuppien avulla voimme paremmin ymmärtää kuinka merkittävä vaikutus startupeilla voi olla. Nämä menestystarinat toimivatkin varmasti monelle startup-yrittäjälle motivaationa ja esimerkkinä siitä mitä on mahdollista saavuttaa. Teknologian kehitys tarjoaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia luoda innovaatiota mikä mahdollistaa uusien startuppien syntymisen. Kuitenkin suurin osa näistä uusista startupeista tulee epäonnistumaan (Pride, 2018, s14). Tästä herääkin kysymyksiä; miksi startupit epäonnistuvat ja mikä erottaa menestyneet startupit epäonnistuneista. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, että mitkä tekijät vaikuttavat startupin menestykseen ja mihin tekijöihin startuppien tulisi kiinnittää huomiota, jotta niillä olisi parhaat mahdollisuudet selviytyä. Tutkielmassa perehdytään tekijöihin, joilla on todettu olevan vaikutus startupin menestymiseen. Jotta saadaan kattavin ymmärrys menestykseen ja epäonnistumiseen johtavista tekijöistä, tulemme tutkielmassa kirjallisuuden pohjalta sijoittamaan tekijät startupin elinkaaren vaiheisiin, jossa ne vaikuttavat eniten. Tutkielma pyrkii siis vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Mitkä tekijät vaikuttavat teknologia-startupin menestykseen elinkaaren eri vaiheissa?

Tutkielman tavoite on, että näiden tekijöiden tunnistamisen avulla pystytään parantamaan teknologia startuppien menestymisen mahdollisuuksia lisäämällä tietoisuutta olennaisista tekijöistä.

Tämä kandidaatintutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Pääasiallisena aineistona on tieteelliset tutkimukset. Tilastojen hankkimiseen ja määrittelyyn on käytetty Googlesta löytyneitä verkkosivuja ja alalla tunnettujen toimijoiden kirjallisuutta. Tieteelliset tutkimukset on hankittu JYKDOK-tietokannasta ja Google Scholarista. Aineistoa on haettu käyttämällä hakusanoja *technology startup*, *startup success*, *startup failure*, *lifecycle* ja luomalla erilaisia yhdistelmiä näistä hakusanoista.

Aineisto on rajattu teknologia-startupeja käsitteleviin tutkimuksiin. Tutkimusaineistoon hyväksyttiin vain vertaisarvioituja teoksia ja teoksen luotettavuuteen viittasi joko suuri määrä viitteitä teokseen tai että sen Konferenssijulkaisun JUFO taso oli vähintään yksi. Aineisto on myös aikarajattu alan kehitysvauhdin takia ja vuotta 2005 aikaisemmin julkaistuja tutkimuksia ei hyväksytty.

Tutkielman rakenne koostuu viidestä luvusta. Ensimmäinen luku on johdanto. Sisältöluvuina on luvut kaksi, kolme ja neljä. Luvussa kaksi käsitellään startup-yrityksiä, niiden määrittelyä sekä käydään läpi oleellista termistöä. Luvussa kolme käsitellään startuppien menestykselle yleisesti tärkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat jokaisessa elinkaaren vaiheessa. Luvussa neljä taas käsitellään tarkemmin tutkimuskysymystä ja käydään läpi elinkaaren vaiheet ja niiden aikana menestykseen vaikuttavat tekijät. Luku viisi on yhteenveto, jossa käydään

läpi mitä tutkielmassa on käsitelty, tulokset ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 STARTUPIT

Tässä luvussa käydään läpi startup-yrityksen määritelmä ja miten se eroaa perinteisestä yrityksestä. Tässä luvussa myös käymme läpi muuta oleellista termistöä, jonka ymmärtäminen mahdollistaa myöhemmissä luvuissa esiteltyjen havaintojen ymmärtämisen.

Startup-yritys ei ole tavallinen yritys. Startupin ja perinteisen yrityksen välillä on paljon eroavaisuuksia. Startup-yrityksissä riski on tyypillisesti korkeampi kuin perinteisissä yrityksissä ja myös toiminnan rahoittamiseen tarvitaan usein ulkopuolista pääomaa (Järvilehto, 2018 s 41). Startupissa myös etsitään yrityksen kehityksen aikana toimivaa liiketoimintamallia kun perinteisessä yrityksessä toiminta on paljon suunnitellumpaa (Järvilehto, 2018 s. 41). Thielin & Mastersin (2015, s. 10) mukaan yksin tai suuressa organisaatiossa ei voi luoda innovaatioita tehokkaasti. Startup on siis ihmisten keskittymä, jotka yhdessä tekevät töitä yhteisen tavoitteen eteen ilman suuren yrityksen hierarkiaa tai yksin toimimisen asettamia rajoitteita (Thiel & Masters, 2015). Startup-yrityksien kulttuuri keskittyy myös vahvasti epäonnistumisista oppimiseen ja yleisesti toimintamalleja ei ole rajattu yhtä vahvasti kuin perinteisissä yrityksissä (Järvilehto, 2018 s. 41). Startupit pyrkivät tyypillisesti skaalautumaan hyvin nopeasti koska digitaalisen tuotteen tai palvelun skaalaamisessa on vähemmän hidastavia tekijöitä (Järvilehto, 2018 s. 43). Järvilehto (2018, s. 41) esittää myös ajatuksen, että startup voisi olla perinteisen yrityksen esivaihe ja menestyessään siitä kehittyisi perinteinen yritys.

Järvilehto (2018, s.42) kuvailee startupia organisaatioksi, joka yrittää kokeilemalla löytää toimivan liiketoimintamallin ennen kuin sen varat loppuvat. Ries ym. (2016, s. 47) kuvaavat startupia taas näin: ”Startup on inhimillinen instituutio, joka on suunniteltu luomaan uutta tuotetta tai palvelua äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa”. Thiel & Masters (2015, s. 10) taas kertovat, että startup on suurin mahdollinen joukko ihmisiä, jotka saat suostuteltua luomaan erilaista tulevaisuutta. Blank & Dorf (2012, s. 6) kuvaavat startup-yritystä näin; ” Startup on organisaatio, joka etsii toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia ”. Startup voitaisiin siis määritellä näiden määritelmien perusteella erilaiseksi yritykseksi, joka luo jotain uutta tuotetta tai palvelua epävarmoissa olosuhteissa tarkoituksena löytää toistettava ja skaalautuva liiketoimintamalli.

2.1 Startup-menestys ja startup-epäonnistuminen

Menestyksellä tämän tutkielman kontekstissa tarkoitetaan startup-yrityksen kykyä selviytyä vaikeuksista ja luoda startupista toimiva yritys. epäonnistumisella taas tarkoitetaan tilannetta, jossa startupin toiminta johtaa konkurssiin eli toiminnan lopettamiseen. Eli kun tutkielmassa puhutaan menestykseen vaikuttavista tekijöistä, tarkoitetaan tekijöitä, jotka ovat johtaneet epäonnistumiseen tai niiden on nähty parantavan menestymisen mahdollisuuksia.

2.2 Termistöä

Tässä vaiheessa tarkoituksena on käsitellä oleellista termistöä, jotta havaintojen ymmärtäminen on myöhemmissä luvuissa sujuvaa. Termistö sisältää käsitteitä ja termejä, jotka tuli aineista tutkittaessa esille ja niiden tarkempi avaaminen parantaa ja sujuvoittaa havaintojen ymmärtämistä.

2.2.1 Ongelma ja ratkaisu yhteensopivuus ja tuote ja markkina yhteensopivuus

Tuote ja markkina yhteensopivuus ja ongelma ja ratkaisu yhteensopivuus ovat kaksi eri käsitettä, jotka liittyvät tuotekehityksen eri vaiheisiin ja painopisteisiin. Ongelma ja ratkaisu yhteensopivuus tarkoittaa Dennehn ym. (2016) mukaan tilannetta, jossa yrityksen tarjoama ratkaisu vastaa selkeästi tiettyyn asiakkaan tai markkinan ongelmaan. Tässä vaiheessa yritys keskittyy enemmän asiakastarpeiden ymmärtämiseen ja ratkaisun kehittämiseen näihin tarpeisiin. Tavoitteena on löytää oikea ongelma ja kehittää siihen sopiva ratkaisu. Tuote ja markkina yhteensopivuus tarkoittaa tilannetta, jossa tuote vastaa hyvin kohdemarkkinan tarpeita ja odotuksia. Tässä vaiheessa yritys keskittyy enemmän tuotteen markkinoille saattamiseen ja sen hyväksymisen varmistamiseen kohdemarkkinalla. Tavoitteena on löytää oikea kohdemarkkina ja varmistaa, että tuote vastaa sen tarpeisiin ja odotuksiin. Yhteenvetona voidaan todeta, että ongelma ja ratkaisu yhteensopivuus keskittyy enemmän ratkaisun kehittämiseen ja asiakastarpeisiin. Kun taas tuote ja markkina yhteensopivuus keskittyy enemmän tuotteen markkinoille saattamiseen ja sen hyväksymisen varmistamiseen kohdemarkkinalla (Dennehy ym., 2016.)

2.2.2 Minimum viable product

Minimum viable product eli MVP tarkoittaa yksinkertaista ja perusversiota tuotteesta tai palvelusta, joka sisältää vain ne tärkeimmät ominaisuudet, joiden avulla voidaan validoida sen hyödyllisyys ja markkinakelpoisuus mahdollisille käyttäjille tai asiakkaille (Ries ym., 2016, s. 96-97). MVP:n tarkoituksena on testata liikeidea mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti ennen kuin ryhdytään kehittämään täysimittaista tuotetta tai palvelua (Ries ym., 2016, s. 96-97).

MVP:n avulla voidaan saada palautetta ja oppia, mitä käyttäjät todella haluavat ja tarvitsevat. MVP:n avulla voidaan perustella liiketoiminnan jatkokehityspäätökset faktoihin perustuen (Ries ym., 2016, s. 96-97). MVP:tä käytetään tuotekehityksessä hyväksi jotta voidaan kerätä asiakaspalautetta ja kehittää tuotetta tai palvelua sen pohjalta (Tripathi ym., 2019). MVP:n avulla pyritään siis saavuttamaan ongelma ja ratkaisu yhteensopivuus (Tripathi ym., 2019).

2.2.3 Pivotointi

Sathees Raju (2020) kertoo että pivotoinnilla tarkoitetaan päätöstä jossa startup päättää että sen tulee muuttaa tarjoamaansa tuotetta tai sen kehityssuuntaa alkuperäisestä ideasta johonkin toiseen (Satheesh Raju, 2020.) Tyypillisesti pivotointi päätös tehdään jos MVP osoittaa että nykyisellä ratkaisulla ei voida saavuttaa ongelma ja ratkaisu yhteensopivuutta tai tuote ja markkina yhteensopivuutta (Satheesh Raju, 2020.) Pivotointiin voi johtaa tarve välttää nykyisen kehityssuunnan tuottamat ongelmat tai halu tarttua uuteen mahdollisuuteen jonka markkinat esittävät (Sala ym., 2022). Pivotoinnissa siis yritys päättää muuttaa heidän tarjoamaansa tuotetta tai palvelua koska aikaisempi ratkaisu ei tuottanut haluttuja tuloksia.

2.2.4 Yrityshautumot ja kiihdyttämöt

Yrityshautomo on organisaatio, joka tarjoaa tiloja, palveluita ja tukea uusille yrityksille jotka kehittävät liiketoimintasuunnitelmaansa ja ovat aloittamassa toimintaansa (Bruneel ym., 2012). Se voi myös tarjota mentorointia ja koulutusta, pääsyä verkostoihin ja resursseihin sekä mahdollisuuden saada rahoitusta (Bruneel ym., 2012). Kiihdyttämö on myös organisaatio, joka auttaa myös uusia yrityksiä, mutta se keskittyy yleensä yritysten kasvun nopeuttamiseen (Cohen, 2013). Kiihdyttämö tarjoaa usein lyhyen aikavälin intensiivisiä ohjelmia, joiden tarkoituksena on auttaa yrityksiä saamaan nopeasti jalansijaa markkinoilla (Cohen, 2013). Ohjelmat voivat sisältää mentorointia, koulutusta, resursseja ja rahoitusta, sekä mahdollisuuden esitellä yritystä sijoittajille (Cohen, 2013).

2.3 Elinkaari yleisesti

Startup-yritykset ovat monimutkaisia ja hyvin erilaisia perusluonteeltaan ja vielä ei ole vielä yhtenäistä määritelmää, joka kuvaisi kattavasti kaikkien startupien elinkaarta. Startupin elinkaari koostuu siis eri vaiheista, joiden läpi uusi startup kulkee. Startup siirtyy elinkaarta pitkin eteenpäin sen toiminnan kehittyessä. Elinkaaren vaiheet kuvaavat kyseisessä elinkaaren vaiheessa olevalle startupille tyypillisiä piirteitä ja asioita joihin startupit tässä vaiheessa tyypillisesti kiinnittävät huomiota. Elinkaaren ensimmäinen vaihe alkaa startupin idean muodostamisesta ja etenee aina siihen asti kunnes yritys on saavuttanut perinteisen yrityksen aseman (Marcon & Ribeiro, 2021). Startup siis kehittyy ja toiminnassaan

pyrkii siirtymään elinkaarella eteenpäin. Tyypillisesti jos startup ei kykene kehittymään ja siirtymään elinkaarella eteenpäin on epäonnistuminen hyvin todennäköistä (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Startup elinkaari on siis kuvaus eri vaiheista, joiden läpi yritys kulkee, jos se ei matkalla päädy konkurssiin. Startup elinkaaren avulla voidaan siis kuvata startupin nykyistä tilaa, jotta pystytään hahmottamaan paremmin mitä startup tekee tällä hetkellä ja myös millaisiin tekkijöihin sen tulisi kiinnittää huomiota (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Elinkaareissa eteneminen ei myöskään välttämättä aina tapahdu eteenpäin vain välillä eri syistä kuten liiketoiminnan pivotoinnista johtuen joutuu yritys siirtymään taaksepäin elinkaaren vaiheissa (Marcon & Ribeiro, 2021).

3 MENESTYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa käsitellään startupin menestykseen vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat elinkaaren jokaisessa vaiheessa tai niille ei ole ollut selkeää paikkaa elinkaarella. Tämä luku tukee seuraavassa luvussa tehtyjä havaintoja ja luvun tarkoituksena on vähentää toiston määrää seuraavassa luvussa.

3.1 Keskeisiä teemoja

Chorev ja Andersson (2006) esittävät että teknologia-startuppien tulisi keskittyä alueisiin kuten idea, strategia, hallinto, asiakassuhteet, ydintiimin sitoutuneisuus, ydintiimin osaaminen, markkinointi, tutkimus ja kehitystyö. Nämä osa-alueet on nähty tärkeäksi menestymisen kannalta ja tulee niiden kehittämiseen ja toteuttamiseen kiinnittää erityistä huomiota (Chorev & Anderson, 2006). Asiakastytyväisyys todettiin myös Santistebanin ym. (2021) toimesta merkittäväksi menestystekijäksi. Asiakastytyväisyydellä tarkoitetaan asiakkaan odotusten ja vaatimusten täyttämistä tai mahdollisesti niiden ylittämistä. Tämä onkin ollut toistuva tekijä useiden tutkimuksien välillä ja asiakastytyväisyyteen johtavien tekijöiden voidaan nähdä olevan tärkein asia mihin startupit voivat keskittyä. Asiakastytyväisyys onkin menestystekijä joka on havaittu olevan tärkeä jokaisessa elinkaaren vaiheessa (Santisteban ym., 2021 b).

3.2 Ympäristö

Tutkimuksessa todettiin myös innovatiivisen ja yrittäjyyshenkisen ekosysteemin olevan tärkeä tekijä startupin menestymisen kannalta. Termillä tarkoitetaan startupin mahdollisuuksia hyödyntää ympäristön tarjoamia resursseja kuten kykyä saada rahoitusta, mahdollisuus saada pätevää henkilöstöä ja pääsy erinäisiin liiketoimintaverkostoihin (Santisteban, Mauricio, ym., 2021.) Startupit tarvitsevat perusluonteensa takia mahdollisimman paljon erilaisia resursseja ja tulisi

perustajien tämä huomioida. Jotta toiminnan menestymiseen on parhaat välineet, tulee perustajien pyrkiä etsimään parhaat resurssit ja hyödyntää niitä. Innovaatio ja yrittäjäyys ekosysteemin läsnäolo havaittiinkin olevan merkittävää menestyksen kannalta jokaisessa elinkaaren vaiheessa (Santisteban ym., 2021 b). Startupeilla tulee olla pääsy rahoitukseen koska on havaittu että enkelisijoittajien, yritysten ja paikallishallintojen tarjoama rahoitus auttaa startupeja saavuttamaan kestävä kasvua (Santisteban, Mauricio, ym., 2021).

3.3 Resurssit ja pääoma

Singh (2022) esittää että startupit tarvitsevat pääomaa, jotta he pystyvät hankkimaan osaavia ja kokeneita työntekijöitä. Tämä on erityisesti teknologia-startupeissa tärkeä tekijä, sillä osaava työvoima on yksi tärkeimmistä asioista kasvun ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Ilman laadukasta ihmispääomaa startupin menestymisen mahdollisuudet ovat pienet. Sosiaalinen pääoma on toinen merkittävä tekijä. Sosiaalinen pääoma on pääomaa, jolla viitataan verkostoihin, kumppanuuksiin, toimittajiin ja asiakkaisiin. Kun startupilla on sosiaalista pääomaa eli verkostoja on sillä paremmat mahdollisuudet hankkia ihmispääomaa ja rahoitusta. Ihmis- ja rahoitus pääoman hankkiminen onkin startupille lähes välttämätöntä. Ihmis- ja sosiaalisen pääoman lisäksi tutkimuspääoma on myös tärkeä resurssi, joka vaikuttaa uuden startupin selviytymiseen ja kasvuun. Tutkimuspääoma viittaa resursseihin, jotka on sijoitettu tutkimus- ja kehitystoimintaan, kuten uusien teknologioiden, tuotesuunnittelun tai markkinatutkimuksen kehittämiseen. Investoimalla tutkimuspääomaan yrittäjät voivat kehittää uusia tuotteita tai palveluja, parantaa olemassa olevia tarjouksiaan ja saada paremman ymmärryksen kohdemarkkinastaan. Tutkimuspääoman tarpeeseen elinkaaren vaiheilla ei ollut vaikutusta. Teknologia-startupin tulee jatkuvasti hankkia tutkimuspääomaa, jotta se voi saavuttaa kestävä kasvua ja kilpailuedun. Tutkimuspääoman hankkiminen on oleellista jokaisessa elinkaaren vaiheessa (Singh, 2022.)

3.4 Ketteryys

Startupin dynaaminen kyvykkyys nähtiin tärkeänä menestystekijänä (Santisteban, Mauricio, ym., 2021). Dynaamisella kyvykkyydellä Santistebanin ym. (2021) tarkoitetaan organisaation kykyä kehittyä ja muuttua, jotta he ovat kykeneviä vastaamaan markkinaolosuhteisiin nopeasti. Dynaaminen kyvykkyys tarkoittaa myös systemaattista tapaa ratkaista ongelmia (Santisteban, Mauricio, ym., 2021). Dynaaminen kyvykkyys siis mahdollistaa organisaatiolle kyvyn reagoida kilpailijoita ennen ja luoda näin kilpailuetua (Santisteban, Mauricio, ym., 2021).

3.5 Laatu

Tuotteiden laadukkuus on yksi tärkeimmistä asioista joka vaikuttaa startupin menestymiseen (Santisteban, Mauricio, ym., 2021). Laadulla tarkoitetaan tuotteen ominaisuuksia, piirteitä sekä sitä että se vastaa hyvin asiakasvaatimuksiin ja tarpeisiin (Santisteban, Mauricio, ym., 2021). Tuotteen tai palvelun idea voi monesti houkutellessa asiakkaan kokeilemaan tuotetta, mutta toteutuksen huono laatu tai toimimattomuus voi yhtä nopeasti saada asiakkaan lopettamaan käytön.

3.6 Hyvinvointi

Mikle (2020) osoittaa myös tekijän, jota ei ollut huomioitu muissa tutkimuksissa. Hän oli havainnut, että jopa 8 % startup epäonnistumisista johtui burnoutista. Perustajien ja startup-työntekijöiden tulisi siis pystyä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan ja työ- ja vapaa-ajan tasapainostaan parhaalla mahdollisella tavalla, jotta työn laatu ei kärsi. Startup-työssä kuormitus on hyvin vaihtelevaa joten tulisi perustajien ja työntekijöiden levätä rauhallisempina aikoina että he jaksavat raskaampien jaksojen läpi (Mikle, 2020.)

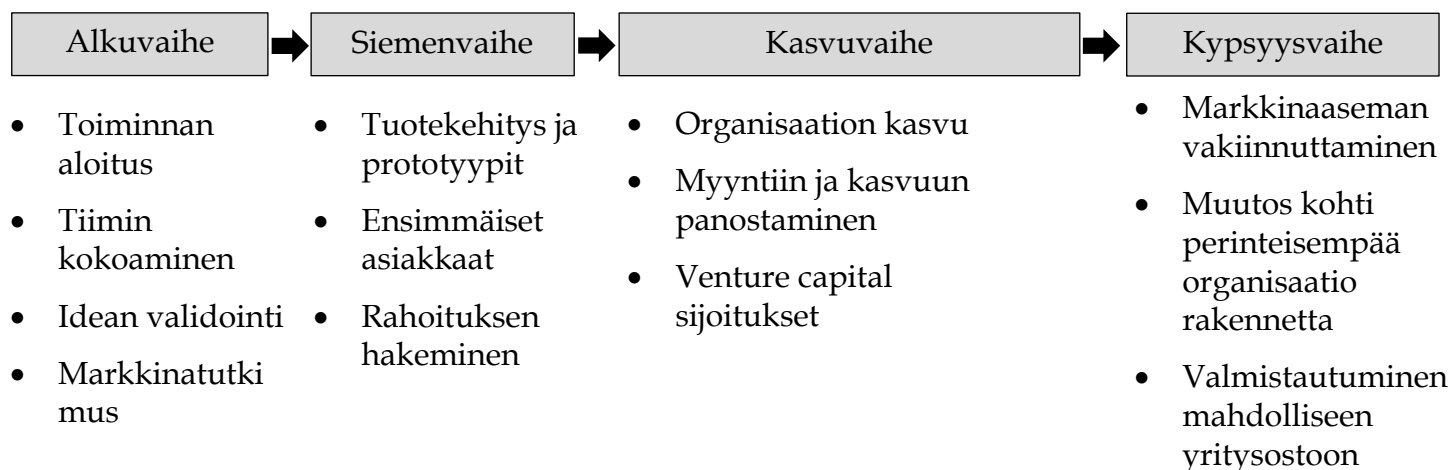
4 STARTUP ELINKAARI JA MENESTYKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa käsitellään startupin elinkaarta ja tekijöitä, jotka vaikuttavat menestymiseen elinkaaren eri vaiheissa. Luvun alussa käsitellään erilaisia tapoja kuvailla startup elinkaarta, jonka jälkeen esittelen tutkielmaa varten valitun tavan kuvata elinkaarta. Käymme läpi vaiheille tyypillisiä tekijöitä samalla kun käsittelemme eri vaiheissa menestykseen vaikuttavia tekijöitä.

Startupin elinkaarelle ei löydy yhtä yhtenäistä määritelmää, jota käytettäisiin universaalisti. Kuitenkin kirjallisuudesta löydetyt määritelmät eivät sisällä sisällöllisesti merkittäviä eroja. Elinkaarta kuvaillaan tyypillisesti tutkimuksen aiheen kannalta sujuvimalla tavalla. Yleisimmin startup elinkaarta käsittelevät tutkimukset jakavat elinkaaren 3–5 vaiheeseen. Marcon ja Ribeiro tutkimuksessaan (2021) jakavat startupin elinkaaren kolmeen vaiheeseen: luomisvaihe, kehitysvaihe ja markkinavaihe. Marcon ja Ribeiro (2021) tuovat myös esiin, että tästä määritelmästä on jätetty pois kypsyysvaihe/poistumisvaihe, koska tässä vaiheessa startup on kehittynyt jo normaaliksi yritykseksi tai se on myyty jollekin toiselle organisaatiolle, jolloin yritys ei enää ole startup. Startup elinkaari voidaan myös jakaa käynnistysvaiheeseen, siemenvaiheeseen ja luomisvaiheeseen (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Tämä määritelmä eroaa Marcon ja Ribeironin määritelmästä niin että startupin elinkaaren nähdään alkavan jo aikaisemmassa vaiheessa. Bocken (2015) jakoi elinkaaren neljään eri vaiheeseen: siemen-, nuoruus-, kasvu- ja kypsyysvaihe. Ulč taas (2021) tutkimuksessa startup elinkaari on jaettu viiteen eri vaiheeseen. Vaiheet ovat; alkuvaihe, siemenvaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe ja exit-vaihe (Ulč, 2021.) Tässä tavassa on vaiheet rajattu ja kuvattu tarkemmin, kun taas aikaisemmissä määritelmässä vaiheet oli määritelty laajemmin. Vaiheiden nimet eroavat mutta niiden ydinsisältö ja tekijät, joita vaiheet sisältävät ovat pääpiirteittäin samanlaisia.

Tutkielmaa varten valittu tapa kuvata elinkaarta on rajattu niin että jaetaan elinkaari neljään vaiheeseen. Vaiheet joita havaintojen esittelyyn käytetään on Ulčan (2021) määritelmästä saadut neljä ensimmäistä vaihetta (Kuvio 1). Poistumis-vaihetta ei sisällytetä tutkielmaan koska se ei ole tutkielman näkökulmasta oleellinen vaihe. Vaiheiden sisältö esitellään syntetisoimalla eri tutkimusten

kuvauksia elinkaaren vaiheista. Kuviossa 1 esitellään elinkaarivaiheet ja niiden tyypillisin sisältö (Kuvio 1).



KUVIO 1 Tutkielmassa käytettävät startup elinkaaren vaiheet ja niiden yleisimmät teemat (Bocken, 2015; Marcon & Ribeiro, 2021; Salamzadeh & Kawamorita, 2015; Ulč, 2021)

4.1 Alkuvaihe

Startup elinkaari käynnistyy alkuvaiheessa kun startupin perustajat aloittavat toimintansa (Santisteban ym., 2021 b). Tässä vaiheessa pyritään vielä tyypillisesti määritellä ja validoimaan liikeideaa (Marcon & Ribeiro, 2021). Vaiheessa toteutetaan markkinatutkimusta, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva markkinoiden koosta ja kuluttaja käyttäytymisestä (Marcon & Ribeiro, 2021). Idean jälkeen tässä vaiheessa ideasta aletaan muodostamaan toimivaa liiketoimintaa (Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Startupin rakenne on tässä vaiheessa hyvin epäformaali ja se koostuu yleisesti pelkistä perustajista (Marcon & Ribeiro, 2021; Ulč, 2021). Investoinnit startuppiin tässä vaiheessa vielä hyvin pieniä ja ne tulisi pääasiassa käyttää tutkimus- ja kehitystyöhön (Marcon & Ribeiro, 2021). Tässä vaiheessa enkelisijoittajat tyypillisesti eivät sijoita vaan rahoitus koostuu henkilökohtaisista varoista, perheeltä ja lähipiiriltä kerätyistä varoista (Salamzadeh & Kawamorita, 2015; Bocken, 2015). Vaiheessa halutaan myös varmistaa että yritys voi kasvaa osoittamalla että idealle on asiakas hyväksyntä ja että idea on toteutus kelpoinen (Salamzadeh & Kawamorita, 2015.)

Vaiheessa on tärkeää myös kasata hyvä perustatiimi (Salamzadeh & Kawamorita, 2015.) Aikaisemmasta kokemuksesta startup-perustaja tiimissä toimisesta on hyötyä erityisesti tässä elinkaaren vaiheessa. Startup kokemus mahdollistaa tehokkaamman käynnistymisen startupille sillä että todennäköisesti alkuvaiheessa tehtävien virheiden määrä on vähäisempi kun perustajilla on aikaisempaa kokemusta (Santisteban & Mauricio, 2017.) Santisteban ym. (2021, B) esittävät että aikaisempi kokemus startupissa ja alalla toimimisesta parantaa

selviytymisen mahdollisuuksia. Myös kokemus tutkimuksen ja kehityksen parissa nähtiin menestystekijänä (Santisteban ym., 2021 b). Santisteban ja Mauricio (2017) esittävät myös, että perustajien yleiset liiketoimintataidot ja teknologiset kyvykkyydet on myös menestystekijöitä. Hallinnolliset ja teknologiset taidot ovat siis tarvittavia kilpailuedun saavuttamiseksi (Santisteban & Mauricio, 2017). Optimaalisessa tilanteessa perustaja tiimiin hankitaan siis jäseniä, jotka ovat aikaisemmin toimineen startupissa ja heillä on kattava osaaminen teknologioista ja liiketoiminnasta.

Startup-yrityksessä on myös tärkeää että perustaja tai perustajat suhtautuvat toimintaan intohimolla (Giardino ym., 2014). Intohimolla varustetut yrittäjät eivät lannistu ensimmäisten ongelmien ilmaantuessa vaan pyrkivät löytämään ratkaisun ongelmiin (Giardino ym., 2014). Myös Kalyanasundaramin ym. (2021) tutkimuksessa havaittiin myös, että aikaisempi startup-kokemus ja yleinen työkokemus auttaa startupia selviämään pidempään ja se voi jopa mahdollisesti olla erottava tekijä menestymisen ja epäonnistumisen välillä. Startup-perustajien itsevarmuus ja intohimo myös vaikutti siihen kuinka pitkään startup pysyy toiminnassa (Kalyanasundaram ym., 2021). Suuri määrä itsevarmuutta viivästytti startupin epäonnistumista ja viivästyksen aikana on ollut mahdollista löytää tekijät jotka mahdollistavat ongelmien ratkaisun (Kalyanasundaram ym., 2021). Tulee siis startup perustajien olla alusta asti sitoutuneita työskentelemiseen startupin menestyksen eteen. Chorevin ja Andersonin (2006) tutkimuksessa painotettiin myös ydin tiimin tärkeyttä, tiimin tulee olla sitoutunut tavoitteisiin ja sen tulee olla kykenevä toteuttamaan startupin suunnitelmat. Tutkimuksessa tuotiin myös esille johdon kyvykkyyden tärkeys ja yleisti tiimin monipuolinen osaaminen (Chorev & Anderson, 2006). Itse idea nähtiin myös hyvin tärkeänä, tutkimuksessa esitettiin, että startupit epäonnistuvat liian usein koska he kehittävät laadukkaita ja mielenkiintoisia tuotteita ilman markkinoilta löytyvää kysyntää (Chorev & Anderson, 2006). Tästä voidaan siis havaita jo kuinka tärkeää on tehdä asiakastutkimusta, jonka avulla voidaan validoida tuotteen kysyntä.

Cantamessa ym. (2018) esittävät että ongelmia voi muodostua myös jos startupin johtoasemassa olevat henkilöt ovat kokemattomia. Startupin organisaationa tulee olla kykenevä tehokkaaseen kommunikaation ja henkilöstön pitää olla tietoinen omista rooleistaan, jotta toiminta on sujuvaa. Startupissa perustajien tulee varmistaa, että he ovat ideasta ja sen toteutuksesta samaa mieltä. Jos perustajien näkemysten välillä on epäselvyyksiä, tulee ne selvittää koska muuten tämä voi johtaa suuriin ongelmiin tuotekehityksessä (Cantamessa ym., 2018.) Mikle (2020) kertoo myös tiimin tärkeydestä. Startup-tiimin tulee koostua osajista, joilla on laaja osaaminen eri osa-alueilta. Tiimin kokoamiseen liittyvät ongelmat ovat merkittävä osa niiden ongelmien joukosta, jotka ovat johtaneet startupien epäonnistumiseen (Mikle, 2020).

Santistebanin ym. (2021) esittävät että startup-tiimin sisäinen innovaatio ja yrittäjä henkisen kulttuurin läsnäolo on tärkeää. Jos tiimin jäsenet eivät ole kykeneviä kehittämään ja omaksumaan uusia toimintatapoja ei käytössä olevia resursseja voida hyödyntää tehokkaasti. Startup toimii epävarmassa ympäristössä ja sillä ei tyypillisesti ole yhtä suuria resursseja kuin perinteisillä yrityksillä joten innovatiivisella toiminnalla pyritään vähentämään resurssien puutteesta johtuvaa vähentyntä kilpailuetua (Santisteban & Mauricio, ym., 2021). Varsinkin

elinkaaren ensimmäisissä vaiheissa olevien startuppien tulee olla kykeneviä etsimään luovia ratkaisuja ongelmiin koska resurssit ovat tyypillisesti vielä tässä vaiheessa hyvin vähäiset (Santisteban & Mauricio, ym., 2021).

4.2 Siemenvaihe

Tässä vaiheessa keskitytään merkittävästi tuotteen kehittämiseen MVP:n/proto-tyypin avulla (Marcon & Ribeiro, 2021; Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Tämä on elinkaaren vaihe jossa tuote tai palvelu on julkaistu ja hankitaan ensimmäiset asiakkaat (Bocken, 2015). Tässä vaiheessa pyritään iteratiivisen kehitysprosessin avulla muokkaamaan tuotetta tai palvelua, markkinoilta saadun palautteen pohjalta (Marcon & Ribeiro, 2021). Vaiheessa on siis tärkeää hyödyntää prototyyppien ja MVP:n avulla hankittua asiakasdataa (Marcon & Ribeiro, 2021). Startupin tulisi myös tässä vaiheessa hakea tukea yrityshautumoilta ja kiihdyttämöiltä (Ulč, 2021; Salamzadeh & Kawamorita, 2015; Santisteban & Mauricio, 2017). Santistebanin ym. (2021) havaitsivat että yrityshautumoiden tuki startupille kasvattaa niiden menestymisen mahdollisuuksia. Teknologia-startuppien liiketoimintamalli on tyypillisesti helposti skaalautuva joka mahdollistaa yrityshautumoiden tehokkaan hyödyntämisen. Liikeidean ja markkinoiden validointia tehdään lisää tässä vaiheessa, prosessin aikana tyypillisesti startup joutuu tekemään strategisia päätöksiä liittyen tuotteen tai palvelun toteutukseen (Marcon & Ribeiro, 2021). Organisaatiosta alkaa muodostua selkeämpää rakennetta (Marcon & Ribeiro, 2021). Ulča (2021) kuitenkin huomauttaa, että toiminta ja rakenne on vielä tässä vaiheessa sekavaa. Tässä vaiheessa startup pyrkii hankkimaan itsestään arvion ja saamaan rahoitusta jotta voidaan kasvattaa toimintaa (Ulč, 2021). Vaiheessa pyritään siis kasvattamaan ja laajentamaan omaa osuutta markkinoista tuottojen kasvattamisen sijaan (Ulč, 2021.) Santisteban ja Mauricio (2017) esittävät myös että yrityksen saama tuki parantaa menestymisen mahdollisuuksia. Taloudellinen tuen saaminen alkupääoman muodossa on hyvin tärkeää jotta startupilla on tarvittavat varat toimia (Santisteban & Mauricio, 2017). Vieras pääoma eli korkean riskin rahoitus ja startupeille suunniteltujen tukiohjelmien on nähty parantavan selviytymisen mahdollisuuksia (Santisteban & Mauricio, 2017).

Tässä elinkaaren vaiheessa on todettu, että startup kokemus on erityisen arvokasta. Startupin pääseminen osaksi jotakin tukiohjelmaa on myös nähty tukevan menestystä aikaisissa vaiheissa. Tässä vaiheessa on tärkeää myös, että perustajilla on tarvittava määrä teknologia- ja liiketoimintakyvykkyyttä, jotta toiminnan pyörittäminen ja tuotteen kehittäminen ei ole liian haastavaa. (Santisteban ym., 2021 b.) Singh (2022) osoittaa myös, että laadukkaan ihmispääoman omaavien startuppien on nähty kykenevän selviämään ja kasvamaan pienemmällä rahoituspääomalla. Ihmispääoman hankkiminen helpottuu siis startupin ikääntyessä. Alkuvaiheissa startup-perustajien on varauduttava käyttämään resursseja ihmispääoman hankkimiseen, mutta myöhemmissä vaiheissa näkyvyys ja maine tekevät rekrytoinnista tyypillisesti helpompaa. (Singh, 2022.) Tässä vaiheessa Singh (2022) kertoo että startupin tulisi tyypillisesti keskittyä tuotteen kehitykseen ja ongelma ja ratkaisu yhteensopivuuden löytämiseen. Tutkimukseen

ja kehittämiseen sijoitettu raha on myös nähty hyödyttävän startupin mahdollisuuksia selviytyä (Singh, 2022). Tutkimukseen ja kehittämiseen sijoitettu pääoma johtaa innovaatioihin joka taas johtaa tuotekehitykseen (Singh, 2022.) Joten tulee varsinkin alkuvaiheen startupin kiinnittää markkinatutkimukseen huomiota jotta voidaan välttyä resurssien tuhlaamiselta ja tulevaisuudessa pivotoinnilta.

Giariano ym. (2014) havaitsivat että prototyypin/MVP:n avulla tuotteen kehitys osoittautui tehokkaaksi ja resursseja säästäväksi (Giardino ym., 2014). Giardino ym. (2014) kertoivat että jos ongelman olemassaoloa ei ole varmistettu ei sen ratkaisemiseen tulisi käyttää resursseja. Startupilla tulee olla varmuus siitä että ongelma, jota ratkaistaan on todellinen. MVP:n avulla testaaminen säästää resursseja sillä tällöin resursseja ei tule kohdistettua ominaisuuksiin, joille ei ole todettu tarvetta. MVP:n ei tarvitse olla laadullisesti markkinoiden huipulla mikä mahdollistaa tarvittavien ominaisuuksien nopean implementoinnin ja liiketoiminta hypoteesien testaamisen (Giardino ym., 2014). Nopea palaute asiakkailta siis mahdollistaa tehokkaan tuotteen rakentamisen ja kyvyn muuttaa tuotteen kehittämisen suuntaa (Giardino ym., 2014). MVP:n käytössä tuotetta kehitetään testaa ja korjaa sykleissä, tämän prosessin aikana startupille syntyy vahva suhde asiakkaaseen ja parempi ymmärrys heidän tarpeistaan (Giardino ym., 2014). MVP säästää siis organisaation resursseja koska turhien toiminnallisuuksien kehittäminen vältetään (Giardino ym., 2014).

Cantamessa ym. (2018) kertovat että ongelma ja ratkaisu sopivuus on löydettävä, jotta startup voi menestyä. Giardino ym. (2014) kertovat myös, että kun ongelma ja ratkaisu sopivuus on löydetty, tulee tuote ja markkina sopivuuden löytämisestä tekijä joihin siemenvaiheessa olevien startupien tulisi keskittyä. Jos tässä ei onnistuta tulee startupin harkita pivotointia. Kun startup pivotoi sen tulee joko muuttaa tuotetta tai lähestyä ongelmaa ja sen ratkaisemista eri näkökulmasta. Kun tuote on validoitu, voidaan alkaa keskittymään liiketoimintapuoleen enemmän eli kuinka saavutetaan suuremmat tuotot ja tehostetaan asiakkaiden hankita prosesseja Giardino ym., 2014.)

Bawja ym. (2017) kertovat tutkimuksessaan startupin kyvystä tunnistaa ja toteuttaa pivotteja. Tarve pivotille tulee tunnistaa koska tämän huomioimatta jättäminen tyypillisesti johtaa epäonnistumiseen (Bajwa ym., 2017.) Tyypillisesti startupit pivotoivat kun he havaitsivat epäkohtia asiakkaiden kanssa tehdyssä kehitystyössä. Bawjan ym. (2017, B) löytöjen pohjalta startupit pivotoivat havaitessaan negatiivisia asiakasreaktioita, löytöjen pohjalta startupit myös pivotoivat havaitessaan että käyttäjien hankita on ollut hidasta, käyttäjät eivät jatka palvelun käyttöä. Nämä havainnot on huomattu johtuvan tuote ja markkina yhteensopivuuden puutteesta. Bawjan ja muut esittävät myös että startupin tulee harkita pivotointia jos kilpailu on suurta (Bajwa ym., 2017 B.) Kilpailu jo valmiiksi isoja organisaatioita vastaan voi osoittautua hankalaksi koska niillä on valmiiksi jo suuret määrät resursseja kehittää tuotetta paremmaksi. Tällöin startupille saattaa syntyä tarve erottaa oma tuotteensa kilpailijan tuotteesta (Bajwa ym., 2017 B.) Tarve pivotille saattaa syntyä kun huomataan että asiakkaat käyttävät tuotetta eri tavalla kuin on suunniteltu (Bajwa ym., 2017.) Startupprien tulee myös hyödyntää joustavuuttaan, koska tuotteen muuttaminen on helpompaa on startupille tärkeää että he tarkkailevat miten tuotetta käytetään ja mitkä ominaisuudet nähdään asiakkaiden keskuudessa oleellisiksi (Bajwa ym., 2017.) Tutkimuksessa

esitetään että startuppien tulisi alusta alkaen keskittyä asiakkaaseen sen sijaan että kehitetään tuote ja etsitään kehityksen jälkeen asiakkaita (Bajwa ym., 2017.) Tärkein tekijä startupin menestyksen kannalta on sen kyky löytää oikea asiakasryhmä ja sitä koskeva ongelma joka voidaan ratkaista (Bajwa ym., 2017.) Startupin tulee siis olla hyvin tietoinen asiakkaidensa tarpeista ja kokemuksista tuotteen kanssa jotta tiedetään että kehitetään tuotetta asiakastarpeiden ohjaamaan suuntaan (Bajwa ym., 2017 B).

Kalyanasundaram ym. (2021) esittävät että startupit, jotka eivät tuota liikevaihtoa ovat suuremmissa vaarassa epäonnistua. Startuppien aikaisessa vaiheessa startupille on olennaista tunnistaa oma markkinansa ja suorittaa asiakastestausta. Aikaisen vaiheen startuppien epäonnistumiseen on liitetty ongelma ja ratkaisu yhteensopivuuden löytymättömyys, konseptin todistamisessa epäonnistuminen ja liikevaihdon puuttuminen. Startuppien tulee keskittyä ongelma ja ratkaisu sopivuuden löytämiseen. Tällöin startup kykenee ratkaisemaan asiakkaiden kriittiset ongelmat, tätä seuraa tyypillisesti liikevaihdon syntyminen koska asiakas todella tarvitsee tuotetta. Kalayanasundram ym. (2021) toteavat myös, että ilmaisten MVP/prototyyppi jaksojen liian pitkä ylläpitäminen johti kassan tyhjenemiseen ja vaikeuksiin jatkaa toimintaa. Pitkittynyt tuotekehitys ja toistuva pivotointi myös johti mahdollisen aikaisen liikevaihdon menetykseen. Startupien pitää myös olla kykeneviä miettimään tarkkaan miten ja milloin he tekevät pivotteja (Kalyanasundaram ym., 2021.)

Singh (2022) osoittaa että rahoituksen hankkiminen on hyvin tärkeää uusille startupeille, jotta ne kykenevät selviytymään ja kasvamaan. Singh (2022) toteaa että liian vähäinen rahoitus on suurimpia negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä startupin selviytymisen ja suorituskyvyn kannalta. Jotta hankittua pääomaa voidaan käyttää tehokkaasti tulee startuppien ymmärtää mitä resursseja he tarvitsevat (Singh, 2022.) Singh (2022) esittää että startupit tarvitsevat pääomaa, jotta he pystyvät hankkimaan osaavia ja kokeneita työntekijöitä. Tämä on erityisesti teknologia startupeissa tärkeä tekijä, sillä osaava työvoima on yksi tärkeimmistä asioista kasvun ja kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Ilman laadukasta ihmispääomaa startupin menestymisen mahdollisuudet ovat pienet (Singh, 2022.) Singh (2022) kertoo että rahoituspääoman käyttö ihmispääoman hankkimiseen on korkeimmillaan siemenvaiheessa. Tässä vaiheessa ongelma ja ratkaisu yhteensopivuus tulisi löytää jonka jälkeen tyypillisesti aletaan rekrytoimaan laadukasta ihmispääomaa jotta skaalautuminen on mahdollista (Singh, 2022.) Singh (2022) esittää myös sosiaalisen pääoman tarve on havaittu olevan suuri siemenvaiheessa. Kun startup pyrkii vain selviytymään, on sen vähäisten resurssien taktia sijoitettava verkostoitumiseen ja sosiaalisiin yhteyksiin muiden organisaatioiden, toimittajien ja mahdollisiin kumppaneihin saadakseen pääsyn resursseihin. Verkostoituminen asiakkaiden kanssa kohdemarkkinan löytämiseksi on myös esitetty syyksi miksi sosiaalisen pääoman tarve on tässä vaiheessa suuri (Singh, 2022.) Singh (2022) osoittaa että startupin ikääntyessä tarve käyttää varoja sosiaalisen pääoman hankkimiseen pienenee koska kasvaessaan se tyypillisesti kehittää itselleen toimivat verkostot niin asiakkaisiin, sijoittajiin ja muihin sidosryhmiin. Ajan kanssa näkyvyys ja maine mahdollistavat pienemmät kulut sosiaalisen pääoman hankkimiseen (Singh, 2022.)

4.3 Kasvuvaihe

Kasvuvaihe on kolmas vaihe (Ulč, 2021.) Tässä vaiheessa Ulča (2021) kertoo että startup kasvaa koossa ja yrittää optimoida tuotettaan. Startup haluaa tässä vaiheessa tunkeutua markkinoille kasvattaen omaa liiketoimintaansa kiinnittämällä huomionsa vahvasti myyntiin ja markkinointiin. (Marcon & Ribeiro, 2021). Tässä vaiheessa tyypillistä on siis merkittävä panostus markkinointiin ja uusien sijoitusten hankintaan. Startupin asiakkaiden ja myynnin määrän kasvaessa kasvaa myös kilpailun määrä (Blocken, 2015). Tässä vaiheessa startup kohtaa haasteita liittyen markkinoilla olevaan kilpailuun ja siihen kuinka saadaan tehtyä omasta startupista markkinajohtaja (Marcon & Ribeiro, 2021). Tässä vaiheessa liiketoimintasuunnitelma kehittyy tuotteen optimoinnin myötä ja yleisesti startupin markkinaosuus kasvaa (Ulč, 2021.)

Kalyanasundaram ym. (2021) kertovat että startupit jotka eivät tässä vaiheessa kykene tekemään voittoa ovat suuressa riskissä epäonnistua. Kasvuvaiheessa olevat startupit tulee kiinnittää huomiota asiakas- ja markkinaosuuden kasvattamiseen. Tässä vaiheessa startupille oli tyypillistä, että jos se ei kykene tekemään tuottoa niin on kasvun fasilitointi hyvin vaikeaa mikä estää startupin etenemisen seuraavaan vaiheeseen. Tässä elinkaaren vaiheessa startupit huomasivat että haasteita tuotti asiakkaiden poistuminen, kasvavat tappiot ja pääoman puute (Kalyanasundaram ym., 2021.) Singh (2022) havaitsi että kasvuvaiheessa startup tarvitsee merkittävästi enemmän sosiaalista pääomaa. Startup kasvaa nopeasti, joka tarkoittaa myös laajempaa tarvetta resursseille. Tällöin startupin tarvitsee käyttää rahoituspääomaansa verkostoitumiseen ja markkinointiin (Singh, 2022.) Startupin strategia nähtiin myös tärkeänä, tällä kuitenkin tarkoitettiin pääosin tulevaisuuden trendien analysointia ja jatkuvaa tuotekehitystä (Chorev & Anderson, 2006). Strategiaa ei nähty muuten tärkeänä koska haluttiin että startup pysyy joustavana ja että pystytään reagoimaan dynaamisesti markkinoiden liikkeisiin (Chorev & Anderson, 2006.). Tutkimuksessa nähtiin tärkeäksi luoda vahva markkinointi suunnitelma ja luoda suhteita asiakkaisiin. Tutkimus ja kehitys tiimin pätevyys ja tuotteen laatu olivat myös havaittu olevan kriittisiä välttämättömyyksiä (Chorev & Anderson, 2006.)

Startupin ja sen johdon tulee ymmärtää hyvin markkinat, jossa he toimivat. Näin yrittäjät voivat valmistautua ja reagoida yllättäviinkin liikkeisiin markkinoilla (Giardino ym., 2014). Mikle (2020) kertoo että yleisin syy startupien epäonnistumiselle on että tarjottavalle tuotteelle ei ole tarvetta. Startupin tulee siis tarkkaan havainnoida, että markkinoilla on tuotteelle kysyntää (Mikle, 2020). Tarpeen puuttumiseen johtaa usein tiimin ja johdon haluttomuus hankkia tai vastaanottaa palautetta (Mikle, 2020). Oppimisprosessin huomioimatta jättäminen on tekijä, jonka välttämiseen tulee kiinnittää huomiota (Giardino ym., 2014). Startuptien kasvaessa ymmärrys kilpailevasta ympäristöstä suurenee ja vastarinta jakaa ideoita, ongelmia ja ratkaisuja laajemmassa skaalassa kasvaa (Giardino ym., 2014). Ajan myötä siis startupin oppimisprosessit hidastuivat ja ne alkoivat keskittyä liikaa uusien asiakkaiden hankintaan (Giardino ym., 2014). Jos ongelma ja ratkaisu sopivuutta ei ole saavutettu ei uusia asiakkaita saada koukuttettua tuotteeseen koska se ei vielä tarjoa tarpeeksi arvoa asiakkaalle (Giardino

ym., 2014). Startuppien tulee siis huolehtia että tuotekehityksestä huolehditaan jokaisessa elinkaarenvaiheessa (Giardino ym., 2014). Vastuu startupin strategian ohjaamisesta ja implementoinnista on korkean tai ylemmän johdon vastuulla, joten tulee heidän myös kiinnittää huomiota tuotekehitysprosessiin (Giardino ym., 2014). Ongelmien nopea tunnistaminen ja hallitseminen on oleellista ja kasvattaa startupin mahdollisuuksia menestyä. Myös tässä vaiheessa startuppien tulee siis olla valmiita oppimaan mahdollisilta asiakkailta mitä he haluavat tuotteelta eikä vain luottaa omiin todistamattomiin hypoteeseihinsa (Giardino ym., 2014).

Cantamessa ym. (2018) osoittavat, että liiketoimintamallin puute tai siinä olevat virheet olivat merkittävä syy siihen, miksi startupit epäonnistuivat. Toinen merkittävä syy epäonnistumiselle oli liiketoiminnan kehityksen puute. Tuote ja markkina yhteensopivuuden löytämisessä epäonnistuminen oli myös merkittävä syy, jonka takia startupit epäonnistuivat. Startupin tulee myös huolellisesti arvioida mihin käyttää rahoituspääomansa sillä merkittäväksi tekijäksi epäonnistumisen syynä osoittautui kassan tyhjeneminen. Tutkimuksessa kuitenkin huomautettiin, että tyypillisesti tekijät eivät yksittäin aiheuta startupin epäonnistumista vaan tekijät yhdessä aiheuttavat ketjureaktion joka lopulta johtaa epäonnistumiseen. Esimerkkinä tapahtumasarja: kokematon johto saattaa käyttää saadun rahoituspääoman epäolennaisiin tekijöihin joka lopulta johtaa startupin epäonnistumiseen koska raha loppui kesken (Cantamessa ym., 2018.) Startupin tulee myös olla huolellinen kuinka se käyttää saadun rahoituspääoman (Mikle, 2020). Rahoituspääoman keskittäminen väärin tekijöihin on nähty merkittäväksi syyksi miksi startupit epäonnistuvat (Mikle, 2020). Startupin tulee huomioida tarkkaan mitkä ovat sen pääprioriteetit kullakin hetkellä (Mikle, 2020). Liikevaihto on havaittu tärkeäksi tekijäksi ja epäonnistuneissa startupeissa siihen liittyneet ongelmat esiintyivät useammin kuin menestyneissä startupeissa (Kalyanasundaram ym., 2021). Kalyanasundaramin ym. (2021) tutkimuksessa esitetään, että sijoittajien kanssa hyvien suhteiden säilyttäminen on oleellista. Menestyneissä startupeissa sijoittajien kanssa esiintyneet kiistat olivat havaittavissa vain 2 % kun taas 18 % epäonnistuneilla startupeilla oli kiistoja sijoittajien kanssa. Startuppien tulee olla varovaisia valitessaan rahoitusta sillä tyypillisesti viralliset toimijat ovat tarkempia siitä kuinka heidän rahojaan käytetään joka voi johtaa startupissa tiettyjen vapauksien tai toimintatapojen menettämiseen (Kalyanasundaram ym., 2021.)

4.4 Kypsyysvaihe

Kypsyysvaihe on vaihe, jossa startupista on muodostumassa merkittävä tekijä omalla markkinallaan ja se jatkaa laajentumistaan globaalisti. Tässä vaiheessa startup on löytänyt skaalautuvan ja kannattavan liiketoimintamallin, jonka avulla toimintaa pystytään jatkamaan. Organisaatio rakenteessa tehdään myös muutoksia ja siirrytään kohti perinteisen yrityksen rakennetta ja aletaan valmistautumaan mahdolliseen yritysmyyntiin (Ulč, 2021; Salamzadeh & Kawamorita, 2015). Blocken (2015) kertoo että tässä vaiheessa myynnin ja asiakkaiden määrä tasoittuu. Kuitenkin kilpailun määrä kasvaa jatkuvasti ja startupin tulee alkaa

mieltä tässä vaiheessa että haluaako se jatkaa skaalautumista vai tulisiko etsiä mahdollista ostajaa yritykselle (Bocken, 2015). Kasvuvaiheen startupit ovat kannattavia ja generoivat liikevaihtoa. Vaiheelle tyypillisiä ongelmia oli skaalautuminen ja markkinoiden laajentaminen. Kypsyysvaiheessa startupit kohtasi ongelmia kuten työntekijöiden puuttuminen ja perustajien väliset konfliktit (Kalyanasundaram ym., 2021).

Santisteban ja Mauricio (2017) havaitsivat myös klusteroinnin auttavan kypsyysvaiheessa olevia startupeja menestymään. Klusterointi tarkoittaa yrityseryhmiä, joka koostuu useista saman alan yrityksistä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa ja työskentelevät yhdessä strategisesti saavuttaakseen yhteisiä etuja (Santisteban & Mauricio, 2017.)

Tässä elinkaaren vaiheeseen päästyään startup on kyennyt kehittämään toimivaa liiketoimintaa ideastaan. Tässä kohtaa startupin tulee keskittyä liiketoimintapuolen turvaamiseen. Startupista aletaan muodostaa perinteistä yritystä ja sen kannattavuuteen aletaan kiinnittää huomiota. Tuotekehitys ja tuotteen laadukkuus on edelleen tärkeää mutta tässä vaiheessa startupin koko on jo niin suuri, että jos liiketoiminta näkökulmaan ei kiinnitetä huomiota, on epäonnistumisen riski suurempi. Startup vastaa työntekijöille ja yhteistyökumppaneille maksamisesta ja jos hallinnollisissa asioissa esiintyy ongelmia, tulee se heijastumaan startupin toiminnan jokaiseen osa-alueeseen. Kypsyysvaiheessa startupin tulee vakiinnuttaa sen toimintatavat ja alkaa siirtymään perinteistä organisaatio rakennetta kohti (Santisteban & Mauricio, 2017.)

5 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa käsiteltiin teknologia-startup-yrityksiä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat niiden menestymiseen elinkaaren eri vaiheissa. Tutkielmassa perehdyttiin myös yleisemmin startup-yrityksiin, niiden perusluonteeseen ja startup-maailmassa esiintyviin tekijöihin ja termeihin. Startupeista epäonnistuu noin 90 % ja tutkielman tavoitteena oli havaintojen avulla auttaa ymmärtämään mitkä tekijät vaikuttavat menestykseen ja epäonnistumiseen. Havaintojen perusteella startupit kykenevät kiinnittämään huomionsa oleellisiin tekijöihin, joiden on todettu vaikuttavan menestykseen. Tutkielman tutkimuskysymyksenä oli ”Mitkä tekijät vaikuttavat startupin menestykseen elinkaaren eri vaiheissa”. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja tutkimuskysymykseen vastattiin startupeja käsittelevän aineiston pohjalta. Kysymykseen vastaaminen aloitettiin määrittelemällä startup. Startup on erilainen yritys, joka luo jotain uutta tuotetta tai palvelua epävarmoissa olosuhteissa tarkoituksenaan löytää toistettava ja skaalautuva liiketoimintamalli. Startupien määritelmästä ei ole löydettävissä yhtenäistä määritelmää mutta kirjallisuuden pohjalta muodostettu määritelmä kuvaa startupin yleisimpiä piirteitä. Startupin määrittelyn jälkeen käsiteltiin yleisiä menestystekijöitä, jotka vaikuttivat kaikissa elinkaaren vaiheissa (Taulukko 1).

TAULUKKO 1 Yleiset menestystekijät ja niiden kuvaus

Yleiset menestystekijät	Kuvaus
Ympäristö	Startupin toimintaympäristössä tulisi olla saatavilla rahoitusta, osaavaa työvoimaa ja pääsy erilaisiin tukiohjelmiin.
Laatu	Tuotteen tulee vastata asiakastarpeita ja se tulee olla toteutettu laadukkaasti.
Ketteryys	Startupin kevyt organisaatorakenne mahdollistaa nopean reagoinnin.
Hyvinvointi	Perustajien ja työntekijöiden huono työhyvinvointi heijastuu työn laadun heikkenemisenä.
Asiakastyytyväisyys	Täytetään tai ylitetään asiakkaan odotukset tuotteesta.
Idea	Ratkaiseeko idea oikean ongelman.
Tiimi	Onko tiimillä tarvittavat taidot ja intohimo.

Startupien menestykseen jokaisessa elinkaaren vaiheessa vaikuttavia asioita ovat tuotteen laadukkuus ja asiakastyytyväisyys. Nämä kahden tekijän nähtiin olevan hyvin tärkeässä roolissa startupin elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Asiakastyytyväisyys kuvasi sitä, kuinka tuote vastaa asiakkaan tarpeita ja luonnollisesti mitä paremmin tähän pystyttiin vastaamaan sitä paremmat, oli menestymisen mahdollisuudet. Tuotteen laatu on vastaavasti yhtä tärkeässä roolissa, sillä vaikka tuotteen tai palvelun idea olisi erinomainen voi huonolaatuinen toteutus saada asiakkaat lopettamaan tuotteen tai palvelun käytön. Startupin tulee myös olla kykenevä oppimaan ja kehittämään tuotettaan asiakaspalautteen pohjalta sillä. Asiakaspalautteen hyödyntäminen on kriittisen tärkeää sillä, jos ratkaisulle ei ole tarvetta on sen kehittäminen vain resurssien tuhlaamista. Joten startupin tulisi pyrkiä ratkaisemaan asiakkaidensa ongelmat sen sijaan että he luovat ratkaisun ongelmaan, jonka olemassaoloa ei edes tiedetä varmaksi. Tiimin tulisi koostua henkilöistä, joilla on aikaisempaa kokemusta startupeista, yleisiä liiketoiminta- ja teknologiakykyjä sekä intohimoa ideaa kohtaan.

Startupin elinkaari jaetaan tyypillisesti 3–5 vaiheeseen. Elinkaarelle ei ole yhtä tiettyä määritelmää mutta kuitenkin pääpiirteittään vaiheet sisältävät samoja asioita. Tutkielmassa vaiheet jaettiin neljään vaiheeseen: alkuvaihe, siemenvaihe, kasvuvaihe ja kypsyysvaihe. Taulukossa 2 kuvataan vaiheet, merkittävämät piirteet ja tekijät.

TAULUKKO 2 Menestystekijät jaettuna elinkaaren eri vaiheisiin

Elinkaaren vaihe	Menestystekijät
Alkuvaihe	Liikeidean määrittely ja validointi: Markkinatutkimus, idean validointi, liiketoiminnan muodostaminen. Resurssit: Pääosin omat varat, perheeltä ja lähipiiriltä saadut resurssit; Tiimin muodostamisen tärkeys: Aikaisempi kokemus, teknologiset taidot, sitoutuminen ja monipuolisuus. Intohimo ja sitoutuminen: Perustajien intohimo ja itsevarmuus.
Siemenvaihe	Tuotekehitys: MVP/prototyyppi, ensimmäisten asiakkaiden hankinta. Asiakaspalaute: Asiakasdatan hyödyntäminen tuotteen kehittämisessä. Rahoitus ja tuki: Yrityshautomot, kiihdyttämöt, alkupääoma, korkean riskin rahoitus.
Kasvuvaihe	Markkinatunkeutuminen: Markkinaosuuden kasvattaminen, voittojen generointi ja tuotteen optimointi. Markkinointi ja myynti: Huomion keskittäminen markkinointiin ja myynnin kasvattamiseen. Strategia ja kilpailu: Tulevaisuuden trendien analysointi, tuotekehitykseen keskittyminen ja vahvan markkinointistrategian luominen. Resurssit: Sosiaalinen pääoma ja suhteiden ylläpito
Kypsyysvaihe	Markkina-aseman vakiinnuttaminen: Merkittävä tekijä omalla markkinalla ja globaali laajentuminen. Liiketoimintamallin vakiinnuttaminen: Skaalautuva ja kannattava liiketoimintamalli. Organisaation kehitys: Muutokset rakenteessa, siirtyminen kohti perinteistä yritysrakennetta, valmistautuminen mahdolliseen yritysmyyntiin.

Alkuvaiheessa vaiheessa tärkeää oli keskittyä tiimin luomiseen ja idean toteutuskelpoisuuden arviointiin. Tiimin laadukkuuden nähtiin vaikuttavan merkittävästi startupin menestymismahdollisuuksiin. Kokeneen, sitoutuneen ja laajan osaamisen omaavan tiimin nähtiin parantavan menestymisen mahdollisuuksia.

Siemenvaiheessa tuotekehitykseen panostamisen ja testaamisen nähtiin olevan hyvin tärkeää menestymisen kannalta. Jotta startup pystyy kehittymään, on tässä vaiheessa hyvin tärkeää löytää ongelma ja ratkaisu yhteensopivuus ja tämän jälkeen tuote ja markkina yhteensopivuus. MVP:t ja prototyypit nähtiin tehokkaina työkaluina, jotta tuotetta tai palvelua voidaan testata.

Kasvuvaiheessa startup pyrkii skaalautumaan ja se keskittää resursseja markkinoinnin ja myynnin kehitykseen. Startup keskittää resursseja markkinointistrategiaan ja markkinoille tunkeutumiseen. Tässä vaiheessa tulee startupin olla valmiina myös pivotoimaan, jos se havaitsee ongelmia skaalautumisessa. Vaiheessa jatketaan edelleen tuotekehitystä asiakkaiden kanssa tarkoituksena optimoida tuotetta.

Kypsyysvaiheessa startupien tulee keskittyä toiminnan tasaamiseen ja siihen että organisaatiosta aletaan muodostamaan perinteisempää yritystä. Liiketoiminnan kannattavuuteen kiinnitetään enemmän huomiota ja koitetaan aktiivisesti luoda voittoja jatkuvan kasvun sijaan. Tässä vaiheessa startupin tulisi myös keskittyä yhteistyökumppanuuksien luomiseen.

Merkittävimmät tekijät olivat tiimi, tuotekehitys, laatu, asiakastyytyväisyys ja resurssien tehokas hyödyntäminen. Tiimin pätevyys mahdollistaa merkittäviin tekijöihin keskittymisen. Asiakastyytyväisyys ja laatu pohjautuu tuotekehitykseen ja testaamiseen koska tällöin asiakkaiden tarpeet on huomioitu eikä ole luotettu vain omiin hypoteeseihin. Menestykseen vaikuttavat tekijät ovat hyvin sidonnaisia toistensa kanssa, joka tarkoittaa, että startupin tulee huomioida kaikki tekijät koska ne vaikuttavat toisiinsa.

Teknologia-startuppien menestystä ja epäonnistumista käsittelevä kirjallisuus on hyvin sirpaloitunutta ja tutkimuksissa keskitytään tyypillisesti vain yhteen näkökulmaan ja laajempaa kuvaa tarjoavia tutkimuksia on vielä hyvin vähän. Kirjallisuutta jossa menestystekijät jaettiin elinkaarivaiheiden kesken oli hyvin vähän, mikä vaikeutti eri elinkaarivaiheisiin vaikuttavien tekijöiden löytämistä. Kokonaiskuvan muodostaminen kirjallisuuden pohjalta oli myös hyvin haastavaa ja myöhempiin elinkaaren vaiheisiin keskittyvää kirjallisuutta oli vaikeaa löytää. Jatkotutkimus aiheina voisi olla menestystekijöiden tarkastelu tarkemmin myöhemmissä elinkaaren vaiheissa. Rajoitteena mainittakoon, että teknologia-startup rajaus rajasi tutkimusaineistosta pois myös teoksia, joiden havainnot olisivat voineet päteä myös teknologia-startupeihin. Rajaus saattoi siis poistaa aineistosta teoksia, joissa olisi paremmin käsitelty myöhempiä elinkaarivaiheita. Tutkielmassa tehdyt havainnot ovat myös yleistettävissä ei teknologia painotteisiin startupeihin.

LÄHTEET

- Bajwa, S. S., Wang, X., Duc, A. N., Chanin, R. M., Prikladnicki, R., Pompermaier, L. B., & Abrahamsson, P. (2017). Start-Ups Must Be Ready to Pivot. *IEEE Software*, 34(3), 18–22.
<https://doi.org/10.1109/MS.2017.84>
- Bajwa, S. S., Wang, X., Nguyen Duc, A., & Abrahamsson, P. (2017). “Failures” to be celebrated: An analysis of major pivots of software startups. *Empirical Software Engineering : An International Journal*, 22(5), 2373–2408.
<https://doi.org/10.1007/s10664-016-9458-0>
- Bock, C. (2020). Unicorns – What drives multibillion-dollar valuations? *Business Research*, 13(3), 949. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00120-2>
- Bocken, N. M. P. (2015). Sustainable venture capital – catalyst for sustainable start-up success? *Journal of Cleaner Production*, 108, 647–658.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.079>
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110–121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups’ Roads to Failure. *Sustainability*, 10(7), 2346.
<https://doi.org/10.3390/su10072346>
- Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162–174.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.06.014>
- Cohen, S. (2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3–4), 19–25.
https://doi.org/10.1162/INOV_a_00184
- Curry, B., & Baldrige, R. (ei pvm.). *What Is A Startup? The Ultimate Guide – Forbes Advisor*. Noudettu 20. huhtikuuta 2023, osoitteesta
<https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-a-startup/>
- Dennehy, D., Kasraian, L., O’Raghallaigh, P., & Conboy, K. (2016). *Product Market Fit Frameworks for Lean Product Development*.
- Giardino, C., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2014). *Why Early-Stage Software Startups Fail: A Behavioral Framework* (Vsk. 182, ss. 27–41).
https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3

- Järvilehto, L. (2018). *Kiitorata: Startup-maailman molemmat puolet*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kalyanasundaram, G., Ramachandrupa, S., & Mungila, H. B. S. (2021). The life expectancy of tech start-ups in India: What attributes impact tech start-ups' failures? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(8), 2050–2078. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2021-0025>
- Marcon, A., & Ribeiro, J. L. D. (2021). How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups' lifecycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120965. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120965>
- Mikle, L. (2020). Startups and reasons for their failure. *SHS Web of Conferences*, 83, 01046. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301046>
- Pride, J. (2018). *Unicorn Tears: Why Startups Fail and How to Avoid It*. John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=5228523>
- Ries, E., Rautanen, A., & Markula, J. (2016). *Lean startup: Kokeilukulttuurin käsikirja: kuinka jatkuvan innovoinnin avulla luodaan merkittävästi onnistuneempaa liiketoimintaa*. LavasDesign.
- Salamzadeh, A., & Kawamorita, H. (2015, tammikuuta 1). *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3624.8167>
- Santisteban, J., Link to external site, this link will open in a new window, Inche, J., Link to external site, this link will open in a new window, Mauricio, D., & Link to external site, this link will open in a new window. (2021). Critical success factors throughout the life cycle of information technology start-ups. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 446–466. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(27\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(27))
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic Literature Review of Critical Success Factors of Information Technology Startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1–23.
- Santisteban, J., Mauricio, D., & Cachay, O. (2021). *Critical success factors for technology-based startups*. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2021.114266>
- Satheesh Raju, G. (2020). Technology based startups pivoting for sustainability: Case study of startups. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering*, 981(2), 22083–. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/981/2/022083>

- Singh, S. (2022). The financial requirements of tech startups over its lifecycle in Bangalore: An analysis of why and how do they differ? *International Journal of Finance and Economics*, 27(4), 4123.
<https://doi.org/10.1002/ijfe.2362>
- Singh, S., & Mungila, H. B. S. (2021). Sources of finance for tech startups over its lifecycle: What determines their approach of sources and its success? *International Journal of Emerging Markets, ahead-of-print(ahead-of-print)*.
<https://doi.org/10.1108/IJOEM-06-2020-0705>
- Stucki, T. (2014). Success of start-up firms: The role of financial constraints. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 25–64.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtt008>
- Suomalaisyhtiö kasvoi hiljaisuudessa arvokkaammaksi kuin Tokmanni, Fiskars tai Ponsse – 1,8 miljardin euron hintalapun saanut Aiven nousi yksisarvisten joukkoon. (2021, lokakuuta 19). Yle Uutiset. <https://yle.fi/a/3-12145368>
- Thiel, P., & Masters, B. (2015). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future* (New ed.). Virgin Books.
- Tripathi, N., Oivo, M., Liukkunen, K., & Markkula, J. (2019). Startup ecosystem effect on minimum viable product development in software startups. *Information and Software Technology*, 114, 77–91.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.06.008>
- Ulč, J. (2021). Lifecycle of technology start-ups and characteristics of individual stages: New Theoretical Framework. *International Conference at Brno University of Technology, Faculty of Business and Management*.
<https://konference.fbm.vutbr.cz/ic/index.php/ic/article/view/176>
- Wallin, A., Still, K., & Henttonen, K. (2016). Entrepreneurial Growth Ambitions: The Case of Finnish Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 6(10).
- Why Finland Is The Promised Land of Startups*. (2021, helmikuuta 9). Edunation.
<https://www.edunation.co/blog/why-become-an-entrepreneur-in-finland/>
- Wise, J. (2022, elokuuta 9). *How Many Startups are Created Each Year? (Worldwide Stats) - EarthWeb*. <https://earthweb.com/how-many-startups-are-created-each-year/>