



Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Business and Management  
Tietojohtaminen ja johtajuus

*Johanna Mero*

**LUOTTAMUKSEN MUODOSTUMINEN STARTUP-YRITYKSEEN  
RAHOITTAJAN NÄKÖKULMASTA**

Työn tarkastajat:

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Professori Kirsimarja Blomqvist

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Johanna Mero
Tutkielman nimi	Luottamuksen muodostuminen startup-yritykseen rahoittajan näkökulmasta
Tiedekunta	LUT School of Business and Management
Pääaine	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi	2020
Pro gradu –tutkielma	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, 81 sivua, 9 kuviota, 5 taulukkoa, 1 liitettä
Tarkastajat	Tutkijaopettaja Mika Vanhala Professori Kirsimarja Blomqvist
Hakusanat	luottamus, henkilöityvä luottamus, ei-henkilöityvä luottamus, tunneperäinen luottamus, järkiperäinen luottamus, nopea luottamus, startup-yritys

Työn tarkoitus oli tutkia luottamuksen rakentumista startup-yritykseen rahoittajan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ne tekijät, jotka vaikuttavat luottamuksen syntymiseen ja rahoituksen myöntämiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduista yksilöhaastatteluista, joihin osallistui kuusi startup-yritysten rahoitusneuvottelijaa kolmesta eri organisaatiosta. Eri organisaatioiden välillä ei huomattu eroja tutkimuksessa.

Teoreettinen osio toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja siinä käsiteltiin luottamusta, luottamuksen rakentamista ja startup-yritysten rahoittamista. Teoriaosuudessa esiteltiin malleja luottamuksen rakentumisesta, siihen vaikuttavista tekijöistä, ja luottamuksen roolista luottoprosessissa erityisesti tunne- ja järkiperäisen luottamuksen näkökulmasta.

Tutkimustulosten todettiin olevan pääosin linjassa luottamuksen teorioiden kanssa, joissa toisen osapuolen kyvykkyyden, rehellisyyden ja hyväntahtoisuuden väitetään olevan tärkeimpiä luottamukseen vaikuttavia tekijöitä. Empiirisen tutkimuksen mukaan startup-yrityksen alkuvaiheessa kyvykkyydellä ja rehellisyydellä on suurin merkitys luottamuksen syntyyn, mutta hyväntahtoisuuden merkitys ei ollut yhtä suuri. Suuri vaikutus luottamuksen syntyyn on myös rahoitusneuvottelijan taipumuksella luottaa ihmisiin ja ulkopuolisten lähteiden tarjoamalla informaatiolla.

## ABSTRACT

Author	Johanna Mero
Title	Building trust in a startup from the financier's perspective
Faculty	LUT School of Business and Management
Major	Knowledge management and leadership
Year	2020
Master's thesis	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, 81 pages, 9 figures, 5 tables, 1 appendix
Examiners	Associate Professor Mika Vanhala Professor Kirsimarja Blomqvist
Keywords	trust, interpersonal trust, impersonal trust, affect-based trust, cognition-based trust, swift/fast trust, startup-company

The purpose of this study was to examine trust building in a startup company from the perspective of a financier. The purpose of the research was to find the factors influencing trust building and its effect on granting the funding. The study was conducted as a qualitative research, and the material was collected from semi-structured individual interviews involving six startup financial negotiators from three different organizations. The results of the study did not differ between organizations.

The theoretical part of the study was carried out as a literature review, and it dealt with trust, trust building and financing of startup companies. The theoretical part presented models of trust building, the factors influencing it, and the role of trust in the credit process, especially from the perspective of affect- and cognition-based trust.

The results of the study were found to be mostly in line with the theories of trust, as in the other party's ability, integrity and benevolence are alleged to be the main factors influencing trust. Empirical research suggests that in the early stages of a startup company, ability and integrity play the greatest role in building trust, and benevolence was less important. The financial negotiator's propensity to trust people and the information provided by external sources also have major impact on building trust.

## ALKUSANAT

Takana on raskas, mutta antoisa puolitoistavuotinen kauppatieteen opintojen parissa. Aika on mennyt hurjan nopeasti ja kuten minulle on luonteenomaista, keskeneräiset asiat tulee saada nopeasti valmiiksi. Kauppatieteiden maisterin tutkinto on ollut kymmenvuotinen unelmani, ja vihdoin se unelma tulee toteen. Opintojen ja työn yhdistämisessä aikataulullisesti olen kohdannut välillä syvää epätoivoa, ja kärsinyt hetkittäin jopa huijarisyndroomasta, mutta pääosin ajatuksiani on kuitenkin hallinnut valtava inspiraatio ja herääminen jatkuvan oppimisen tarpeeseen ja haluun.

Covid-19-pandemia sekoitti kuvioita entisestään, kun sekä työn että opiskelun osalta siirryttiin täydelliseen etämoodiin. Monesti olen ollut kiitollinen siitä, että ehdimme opiskelijatovereiden kanssa viettää tiiviit puoli vuotta yhdessä ennen pandemian alkamista. Koen, että fyysisellä läsnäololla on edelleen suuri merkitys verkostoitumisessa, vaikka globalisaatio ja teknologia mahdollistavat paljon muunlaistakin arvokasta yhteydenpitoa. Verkostoituminen onkin ollut yksi suurimpia etuoikeuksia tämän tutkinnon suorittamisessa. Korvaamatonta apua ovat tarjonneet upeat opiskelijatoverit, erityisesti Sanna, Jonna, Katja ja Senni, joiden kanssa olemme yhdessä pähkäilleet ryhmätöitä, gradua ja muita askarruttavia asioita. Uskon ja toivon, että saan tästä pitkäaikaisia kontakteja myös opiskelujen päättyessä.

Haluan kiittää myös kaikkia kanssamme matkalla olleita opettajia ja professoreja, jotka ovat tuoneet meille mittaamattoman arvokasta tietoa ja osaamista, ja osoittaneet tarpeen tullen myös joustavuutta työn ja opiskelun yhteisviidakossa selviämisen avuksi. Erityiskiitoksen haluan osoittaa graduni ohjaajalle Mika Vanhalalle, joka sopivassa suhteessa rajojen asettamista ja joustamista on osaltaan edesauttanut tämän työn valmistumista. Seuraavat opintosuunnitelmani hakevat jo muotoaan, koska vierivä kivi ei sammaloidu.

Lahdessa 17.12.2020

Johanna Mero

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen tausta .....	9
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset .....	10
1.3	Keskeiset käsitteet.....	12
1.4	Tutkimuksen rakenne ja viitekehys.....	13
2	LUOTTAMUS .....	15
2.1.	Luottamus käsitteenä.....	15
2.2	Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus .....	18
2.3	Tunneperäinen ja järkipерäinen luottamus .....	19
2.4	Nopea luottamus .....	22
3	LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN.....	24
3.1	Luottamuksen rakentumisen mallit .....	25
3.2	Tunneperäisen ja järkipерäisen luottamuksen mallit.....	28
4	STARTUP-YRITYS JA RAHOITTAMINEN .....	31
4.1	Startupin määritelmä .....	31
4.2	Startupit Suomessa .....	32
4.3	Startup-rahoitus .....	33
5	LUOTTAMUKSEN ROOLI STARTUP-RAHOITUKSESSA .....	38
5.1	Luottamuksen muodostuminen luottoprosessissa .....	38
5.2	Luottamuksen merkitys startup-rahoituksessa .....	39
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	42
6.1	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu.....	42
6.2	Aineiston analysointi.....	46
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	47
7	TULOKSET .....	49
7.1	Luottamuksen merkitys rahoituksessa .....	49
7.1.1	Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus .....	50
7.1.2	Järkipерäinen luottamus .....	51
7.1.3	Tunneperäinen luottamus .....	55
7.1.4	Nopea luottamus.....	57
7.1.5	Taipumus luottaa.....	58

7.1.6	Ulkopuoliset tietolähteet .....	59
7.2	Muut tekijät .....	61
7.3	Yhteenvedo .....	66
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	68
8.1	Käytännön merkitykset .....	74
8.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita .....	75
	LÄHDELUETTELO.....	76
	LIITTEET .....	81
	Liite 1: Haastattelukysymykset .....	81

## KUVAT

Kuva 1: Luottamuksen muodostuminen startup-yritykseen rahoittajan näkökulmasta .....	14
Kuva 2: Tunneperäisyyden ja järkipерäisyyden vaikutus luottamustyyppisiin.....	20
Kuva 3: Luottamuksen vaiheet.....	25
Kuva 4: Luottamuksen syntymisen malli.....	27
Kuva 5: Järki- ja tunneperäiseen luottamukseen vaikuttavat tekijät (Tomlinson et al. 2020) .....	29
Kuva 6: Järki- ja tunneperäiseen luottamukseen vaikuttavat tekijät (McAllister 1995) .....	30
Kuva 7: Startup-yrityksen rahoituksen elinkaari.....	35
Kuva 8: Luottamuksen muodostuminen luottoprosessissa .....	39
Kuva 9: Luottamuksen rakentuminen startup-yritykseen rahoittajan näkökulmasta .....	67

## TAULUKOT

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset ja tavoitteet .....	11
Taulukko 2: Luottamuksen painotus suhteen eri vaiheissa .....	40
Taulukko 3: Tietoja haastateltavista.....	44
Taulukko 4: Teemoittelu ja haastattelukysymykset .....	46
Taulukko 5: Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	74

## 1 JOHDANTO

Luottamus on tärkeää kaikilla elämän osa-alueilla, eikä liike-elämä tee tähän poikkeusta. Yritysten on tärkeää luoda suhteita, ja luottamuksen merkitys on tällöin suuri (Pollack, Barr & Hanson 2017). Startup-yrityksillä luottamuksen muodostuminen on erityisen tärkeää, koska tyypillisesti yrityksen historiaan perustuvaa luottamusta ei ole, ja suhde on uusi molemmille osapuolille. Rahoituksen kannalta riskien ja luottamuksen puntarointi startup-yrityksen kohdalla on hankalaa tästä syystä. Startup-yritysten rahoittamisen on perinteisesti mielletty lähinnä riskisijoittajien tehtäväksi, mutta viime aikoina myös pankit ja muut rahoittajat ovat alkaneet kiinnostua aiempaa enemmän startup-yrityksistä. Esimerkiksi Nordean Startup and Growth-yksiköstä tehtiin 150 miljoonaa euroa rahoitusta suomalaisille startup-yrityksille vuonna 2017 (Nordea 2017).

Luottamus on rahoitustoiminnassa tärkeää sekä asiakkaan että rahoittajan näkökulmasta. Startup-yrityksen tarve herättää rahoittajien ja sijoittajien luottamus on suuri, koska usein rahoittajalla ei ole käytettävissä ennakkotietoa yrityksestä tai sen edustajasta. Tällöin luottamuksen muodostuminen perustuu pääosin sille käsitykselle, jonka rahoitusneuvottelija muodostaa startup-yrityksestä ja sen edustajasta. Neuvottelu yritysrahoituksesta on usein monimutkainen prosessi, jossa rahoitusneuvottelijan on käytettävä myös omaa harkintaa rahoittajan määrittelemien puitteiden lisäksi. On kiinnostavaa, miten rahoitusta edeltävä luottamus muodostuu ja mitkä asiat luottamuksen syntymiseen vaikuttavat.

Työhön kuuluu kirjallisuuskatsaus, jossa käsitellään luottamusta käsitteenä, eritellään luottamuksen näkökulmasta avaintekijöitä luottamuksen muodostumiselle ja perustellaan niitä järkipärisen ja tunneperäisen luottamuksen kautta. Toisena lukuna käsitellään luottamuksen muodostumista ja viimeisenä teorian osiossa käsitellään startup-yrityksiä ja niiden rahoittamista. Kirjallisuuskatsaukseen nojautuen tehtiin empiirinen haastattelututkimus rahoitusneuvottelijoille, jotka käsittelevät startup-yritysten rahoituksia eri organisaatioissa.



## 1.1 Tutkimuksen tausta

Mayerin, Davisin ja Schoormanin (1995, s. 712) luottamuksen määrittely kuvaa hyvin suhdetta rahoittajan ja rahoitettavan yrityksen välillä: ”luottamus on osapuolen halukkuutta olla haavoittuvainen toisen osapuolen tekemien toimien perusteella, ja sillä odotuksella, että toinen suorittaa tietyt toimet riippumatta kyvystä seurata ja hallita toista osapuolta”. Yrityksen ulkopuolinen rahoittaja altistuu yritysten ja yrittäjien toiminnalle, ja rahoituksen näkökulmasta myös pankit, vaikkakin omaavat maineen muita sijoittajia konservatiivisempina rahoittajana, ovat jossain määrin riippuvaisia kohdeyrityksen toiminnasta. Rahoituksen tarjoajan näkökulmasta rahoitus tähtää voittojen maksimointiin matalariskisen rahoituksen kautta, ja yrityksiä rahoitettaessa tavoite on tehdä hyviä luottopäätöksiä ja sitä kautta vähentää riskiä maksujen laiminlyönnille (Howorth & Moro 2006).

Tutkimusaihe valikoitui tekijän omista lähtökohdista, ja kokemuksesta niin startup- kuin muiden yritysten rahoituksessa. Startup-yritysten alkutaival yleisesti on kiinnostava, mutta erityisesti siitä näkökulmasta, mikä saa rahoittajan luottamaan yritykseen ja myöntämään rahoitusta ilman merkittäviä ennakkotietoja. Luottamuksen rooli rahoituksessa on yleensäkin suuri kummankin osapuolen kannalta, mutta luottamuksen rakentuminen startup-yritykseen rahoittajan näkökulmasta neuvottelujen alkuvaiheessa on erityisen mielenkiintoinen aihe.

Valtaosa tutkimuksesta liittyen rahoittajien päätöksentekoon keskittyy rahoitettavan kohteen tai yrityksen tulevaisuuden potentiaaliin, eikä niinkään luottamuksen muodostumiseen rahoittajan näkökulmasta (Maxwell & Lévesque 2014). Sijoittajista ja heidän suhteistaan startup- ja kasvuyrityksiin tutkimusmateriaalia löytyy runsaasti, samoin materiaalia ohjeistamaan startup-yritystä rahoituksen hakemisessa ja siksi tarkoitus tässä Pro Gradussa on keskittyä luottamuksen muodostumiseen yrityksen ulkopuolisen rahoittajan näkökulmasta.

## 1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän työn tarkoitus on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat luottamuksen syntymiseen rahoittajan näkökulmasta, kun hakijana on startup-yritys, jolla ei ole näyttöä aiemmasta menestymisestä. Yrityksen startup-vaiheessa rahoittajan arvioitavana ovat usein ainoastaan mahdollinen liiketoimintasuunnitelma ja yrityksen perustajan tai muun edustajan kuvailu yrityksen liikeideasta. Näiden pohjalta rakentuu rahoitusneuvottelijan oma näkemys yrityksen tai yrittäjän kompetensseista ja resursseista.

Työn tarkoitus oli tutkia luottamuksen muodostumista rahoittajan näkökulmasta, eli miten rahoitusneuvottelija arvioi luottamusta edeltäviä ominaisuuksia. Työssä otetaan huomioon myös muita luottamukseen vaikuttavia elementtejä, kuten henkilön taipumusta luottaa ihmisiin ja ulkopuolisten osapuolten tarjoamaa informaatiota. Työn tarkoitus ei ole tutkia rahoitusneuvottelijan näkemystä yrityksen toimintamalliin tai liikeideaan, vaikka ne ovatkin tärkeitä elementtejä startup-rahoituksessa.

Pro Gradun aiheena on luottamuksen muodostuminen startup-yritykseen rahoittajan näkökulmasta, ja tutkimuskysymys on:

- *Miten rahoittajan luottamus startup-yritykseen muodostuu?*

Alakysymykset tukevat vastaamista varsinaiseen tutkimuskysymykseen (taulukko 1):

- *Miten tunneperäiseen luottamukseen perustuvat tekijät vaikuttavat luottamuksen syntymiseen?*
- *Miten järkiperäiseen luottamukseen perustuvat tekijät vaikuttavat luottamuksen syntymiseen?*
- *Miten ulkopuolisten lähteiden antama informaatio vaikuttaa luottamuksen syntymiseen?*
- *Mikä on henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen vaikutus luottamuksen syntymisessä?*
- *Miten henkilön taipumus luottaa vaikuttaa luottamuksen syntyyn?*

Tutkimuskysymys	Tavoite	Vastaus
Miten rahoittajan luottamus startup-yritykseen muodostuu?	Selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat luottamuksen syntymiseen rahoittajan näkökulmasta	Vastaus teoriasta ja startup-yrityksen kohdalla empiriasta.
Miten tunneperäiseen luottamukseen perustuvat tekijät vaikuttavat luottamuksen syntymiseen?	Selvittää ja verrata, mikä vaikutus luottamuksen syntymiseen on tunneperäisillä tekijöillä, kuten hyväntahtoisuudella.	Vastaus pääosin teoriasta, empiriasta toivotaan vahvistusta teorianäkökulmille.
Miten järkipäiseen luottamukseen perustuvat tekijät vaikuttavat luottamuksen syntymiseen?	Selvittää ja verrata, mikä vaikutus luottamuksen syntymiseen on järkipäisillä tekijöillä, kuten kyvykkyydellä ja rehellisyydellä.	Vastaus pääosin teoriasta, empiriasta toivotaan vahvistusta teorianäkökulmille.
Miten ulkopuolisten lähteiden antama informaatio vaikuttaa luottamuksen syntymiseen?	Selvittää, mikä merkitys ulkopuolisten osapuolten tietolähteillä on luottamuksen syntymiseen	Vastaus empiriasta, teoriassa ei kovin syvällistä pohdintaa aiheesta.
Mikä on henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen vaikutus luottamuksen syntymisessä?	Selvittää, mikä merkitys on henkilöityvällä ja organisatorisella luottamuksella.	Vastaus empiriasta. Näiden syntymistä ei käsitellä teoriaosuudessa merkittävästi.
Miten henkilön taipumus luottaa vaikuttaa luottamuksen syntyyn?	Selvittää, onko henkilön luottamustaipumuksilla vaikutusta luottamuksen syntyyn.	Teoriasta pohjoletttama, vastaus empiriasta.

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa läpikäydään työhön liittyvät keskeisimmät käsitteet. Käsitteet liittyvät pääosin luottamukseen, luottamuksen muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä startup-yrityksiin.

**Luottamus** on psykologinen tila, jossa henkilö asettuu haavoittuvaan asemaan positiivisin ajatuksin toisen osapuolen aikomuksia kohtaan (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998).

**Henkilöityvä luottamus** perustuu henkilöiden väliseen suhteeseen, johon vaikuttavat vuorovaikutus henkilöiden välillä, sekä osapuolten erilaiset taipumukset (Blomqvist 2002).

**Ei-henkilöityvä tai organisatorinen luottamus** viittaa henkilön luottamukseen organisaatiota kohtaan (Vanhala, Puumalainen & Blomqvist 2011).

**Tunneperäinen luottamus** perustuu tunteeseen siitä, että ollaan samalla puolella. Tätä tunnetta voivat edesauttaa henkilöiden samankaltainen tausta ja usein tapahtuva kanssakäyminen (Chowdhury 2005). Tunneperäiseen luottamukseen vaikuttaa toisen osapuolen hyväntahtoisuus (Tomlinson, Schnackenberg, Dawley & Ash 2020).

**Järkiperäinen luottamus** viittaa henkilön tunteeseen siitä, että toinen osapuoli on ammatillisesti pätevä ja kyvykäs ja hänellä on näyttöä osaamisestaan (Chowdhury 2005). Kyvykkyys ja rehellisyys ovat tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa järkiperäisen luottamuksen syntymiseen (Tomlinson et al. 2020).

**Rehellisyys (integrity)** viittaa osapuolen ominaisuuksiin noudattaa osapuolten yhteisesti hyväksytyjä periaatteita ja käyttäytyä niiden mukaisesti (Mayer et al. 1995).

**Kyvykkyys (ability)** tarkoittaa kokemusta toisen osapuolen kyvyistä ja vaikutusmahdollisuuksista kyseessä olevan yhteistyön näkökulmasta (Mayer et al. 1995).

**Hyväntahtoisuus (benevolence)** on toisen osapuolen halu toimia oikein luottavaa osapuolta kohtaan riippumatta taloudellisesta näkökulmasta (Mayer et al. 1995).

**Nopea luottamus (swift trust tai fast trust)** on luottamusta, joka voi ilmentyä henkilöiden välillä, joilla ei ole yhteistä historiaa (Robert, Dennis & Hung 2009).

**Startup-yritys** tarkoittaa nuorta, kasvuhakuista yritystä, joka yleensä perustetaan uuden idean kehittämiseksi (Markova & Petkovska-Mircevska 2009).

**Rahoittaja** on ulkopuolinen taho, joka myöntää lainoja tai takauksia yrityksille saadakseen vastineeksi korkotuottoa (Kerr, Lerner & Schoar 2014).

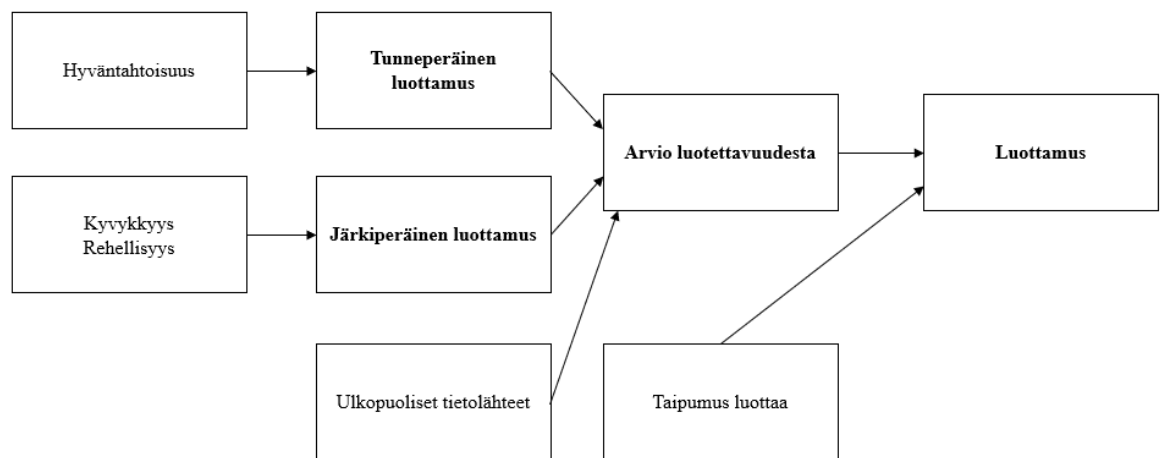
**Sijoittaja** on yrityksen ulkopuolinen taho, joka sijoittaa omia tai muiden varoja yritykseen ja saa sijoituksellaan osakkeita ja/tai määräysvaltaa yritykseen (Kerr et al. 2014).

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne ja viitekehys**

Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta henkilökohtaisista sekä teoreettisista lähtökohdista ja perustellaan tutkimusaukon perusteella tutkimuksen tarpeellisuus. Johdantoluvussa esitellään myös työn keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Johdannon jälkeen seuraa kolme teorialukua, jotka käsittelevät luottamusta, luottamuksen syntymistä ja startup-yritysten rahoittamista. Teorialukua seuraa työn empiirinen osio, jossa selitetään tutkimuksen toteutus ja esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisenä osiona on johtopäätökset-luku, jonka tarkoitus on vetää yhteen teoreettiset näkökulmat ja tutkimuksen tulokset.

Luottamuksen teoreettisessa tutkimuksessa pohjataan yleisesti edelleen Mayer et al. vuonna 1995 esittämään malliin luottamuksen rakentumisesta. Tässä mallissa luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat toisen osapuolen kyvykkyys, rehellisyys ja hyväntahtoisuus, sekä luottavan henkilön taipumus luottaa ihmisiin (Mayer et al. 1995). Malli toimii tämän tutkimuksen pohjana, jonka lisäksi hyväksytään väite luottamuksen jakautumisesta tunneperäiseen ja järkipäiseen luottamukseen (mm. Chowdhury 2005, McAllister 1995). Samoja pääteemoja löytyy myös Howorthin & Moron (2006) kehittämästä mallista, jossa luottamuksen syntymistä tutkittiin rahoittajan luottoprosessin näkökulmasta. Mallista valikoitui viitekehukseen aiemmista malleista tuttujen tekijöiden lisäksi ulkopuolisten osapuolten antama informaatio luottamuksen

kohteesta. Useiden tutkimusten mukaan kaikissa näissä malleissa esiintyvät tekijät jakautuvat siten, että hyväntahtoisuuden kokemus vaikuttaa tunneperäisen luottamuksen syntymiseen, kyvykkyys ja rehellisyys taas järkiperäisen luottamuksen syntymiseen (mm. Tomlinson et al. 2020, McAllister 1995). Näiden mallien pohjalta rakentui tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 1), jota käytettiin pohjana tutkimuskysymysten asettelussa ja tutkimusosiossa.



Kuva 1: Luottamuksen muodostuminen startup-yritykseen rahoittajan näkökulmasta (mukailtu Mayer et al. 1995, Tomlinson et al. 2020, Howorth & Moro 2006)

## 2 LUOTTAMUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta olennaista luottamusta. Ensimmäisenä luottamukseen tutustutaan käsitteenä ja sen jälkeen henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen näkökulmasta. Tämän jälkeen pureudutaan tunneperäisen ja järkipärisen luottamuksen käsitteisiin sekä nopeaan luottamukseen.

### 2.1. Luottamus käsitteenä

Luottamus on olennaista ihmisten elämässä ja sitä usein pidetään itsestäänselvytenä, vaikka se vaikuttaa ihmisten päätöksiin ja käyttäytymiseen (Harisalo & Miettinen 2010). Blomqvistin (1997) mukaan luottamus on itsensä asettamista haavoittuvaan asemaan suhteessa muihin ihmisiin, luottaen heidän hyviin aikeisiinsa. Luottamus perustuu uskoon siitä, että toinen osapuoli ei käytä tilannetta hyväkseen, ei käyttäydy pahantahtoisesti ja on valmis pieniin uhrauksiin toisen puolesta (Ben-Ner & Halldorsson 2010). Mayer et al (1995, 712) esittävät seuraavan määritelmän luottamuksesta: ”luottamus on osapuolen halukkuutta olla haavoittuvainen toisen osapuolen tekemien toimien perusteella ja sillä odotuksella, että toinen suorittaa tietyt toimet riippumatta kyvystä seurata ja hallita toista osapuolta”. McAllisterin (1995, 25) mukaan luottamus kuvaa sitä, ”missä määrin henkilö on luottavainen ja halukas toimimaan toisen sanojen, tekojen ja päätösten perusteella”.

Luottamus on jo pitkään tunnustettu konseptina sosiaalisissa tieteissä ja psykologiassa. Luottamuksen määritelmiä on useita, ja vaikka käsite aiheuttaa edelleen myös hämmennystä, sitä pidetään yhtenä tärkeimpänä menestystekijänä liiketoiminnassa sekä käytännön toimijoiden sekä teoreetikoiden mielestä. (Blomqvist 1997) Luottamus vaikuttaa soveltuvan paremmin tutkittavaksi henkilöiden välisten suhteiden tasolla, kuin organisaatioiden välillä, vaikka liikesuhteisiin sisältyy yleensä sekä henkilöiden että organisaatioiden välisiä suhteita (Mouzas, Henneberg & Naudé 2007). Bloisin (1999) näkemyksen mukaan luottamus kasvaa tietämyksen ja ymmärryksen muodostumisen kautta niihin ihmisiin, joiden kanssa olemme tekemisissä. Osa tuntemista on tietoisuus heidän sitoutumisestaan, sekä olosuhteista, joissa koemme voivamme luottaa heihin. Ei

ole olemassa tarkistuslistaa, jonka avulla voisimme määrittää toisen henkilön luotettavuuden. (Blois 1999)

Sosiaalipsykologiassa luottamus nähdään haavoittuvuutena toista osapuolta kohtaan, josta ei ole tarpeeksi tietoa. Luottamuksella korvataan tällöin puuttuvaa tietoa, koska luottamuksen rooli pienenee toisen osapuolen tuntemisen myötä. Luottamus on myös vastavuoroista ja itseään ruokkivaa, jolloin luottamus lisää luottamusta ja epäluottamus lisää epäluottamusta. Filosofit näkevät luottamuksen tiedostamattomina asenteina, jotka eivät pohjautu tosiasioihin tai realistisiin valintoihin. Taloustieteissä luottamuksen merkitys on ollut perinteisesti pieni, mutta kasvanut sen myötä, kun huomio on siirtynyt kasvottomasta kilpailuasetelmasta pitkäaikaisten suhteiden luomiseen yhteistyökumppaneiden kanssa. (Blomqvist 1997)

Tyler (2003) esittää, että luottamuksen voi jakaa sosiaaliseen ja instrumentaaliseen luottamukseen, jossa sosiaalinen luottamus viittaa toisen osapuolen motiiveihin ja instrumentaalinen luottamus toisen osapuolen kyvykkyyteen ratkaista ongelmia. Flores ja Solomon (1998) taas jakavat luottamuksen neljään eri kategoriaan, joista kolmea ensimmäistä esiintyy liike-elämän yhteistyösuhteissa vähemmän:

- 1) Yksinkertainen (simple) luottamus, joka perustuu luottamuksen kyseenalaistamattomuuteen (esimerkkinä lapsen luottamus vanhempiin).
- 2) Sokea (blind) luottamus on itsepäistä luottamusta, jossa luottaja ei ota luottamuksen rikkomisen mahdollisuutta edes huomioon.
- 3) Perus (basic) luottamus on fyysistä ja emotionaalista turvallisuudentunnetta.
- 4) Aito (authentic) luottamus on valinnaista luottamusta, jossa luottaja ottaa huomioon myös sen rikkoutumisen mahdollisuuden.

Luottamus on tärkeä tekijä monella tapaa; yhteistyön ja adaptiivisten organisaatiomuotojen mahdollistajana, konflikteja ja kustannuksia vähentävänä tekijänä sekä kriisitilanteiden nopean hoidon mahdollistajana. Luottamuksesta ei kuitenkaan ole yhtenäistä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja sitä käytetään hyvin erilaisissa yhteyksissä, joka voi olla myös ongelmallista. Usein luottamusta käytetään synonyymina yhteistyölle, ja tämä aiheuttaa epäselvyyttä luottamuksen teoreettisen määrittelyn ja käyttäytymiseen perustuvan luottamuksen eroissa. (Rousseau et al. 1998)



Luottamus on tärkeä edeltäjä yhteistyölle ja pitkäaikaisille suhteille sekä organisaation sisällä että ulkoisissa suhteissa (Blomqvist & Ståhle 2000). Bachmannin (2002) mukaan luottamuksella voidaan paikata sitä, ettei pystytä ennustamaan toisen osapuolen käyttäytymistä tulevaisuudessa. Tylerin (2003) mukaan luottamuksen rooli korostuu liike-elämässä yhä enemmän, koska asiantuntijatyö korvaa perinteisiä työmenetelmiä ja sitä on vaikeampi monitoroida.

Ammatillisissa suhteissa voi esiintyä kolmea eritasoista luottamusta; heikkoa (weak), puolivahvaa (semi-strong) ja vahvaa (strong) luottamusta. Heikkoa luottamusta ilmenee yleensä luottamussuhteen alussa ja se sisältää nimestään huolimatta eniten mahdollisuuksia kehittyä, koska se ei perustu olemassa oleviin sopimuksiin, eivätkä sitä sido yhtenäiset käyttäytymisnormit. Toisin sanoen haavoittuvuuksia ei tämäntyyppisessä alkuvaiheen liikesuhteessa ole. Puolivahvaa luottamusta esiintyy useimmissa liikesuhteissa ja se on luonteeltaan vastavuoroista. Puolivahvan luottamuksen suhteissa haavoittuvuuden riski on olemassa, mutta usein haavoittuvuudet on suojattu erilaisin kontrollimekanismein (kuten sopimussakko), jotta saadaan turvaa siinä mahdollisessa tilanteessa, jossa toinen osapuoli rikkoo luottamuksen. Vahvan luottamuksen liikesuhteet perustuvat yleensä pitkään yhteistyöhön ja yhtenäisiin periaatteisiin ja arvoihin. Vahvoissa luottamussuhteissa on usein merkittäviä haavoittuvuuksia, mutta luottamuksen rikkoutuminen tarkoittaa usein myös merkittäviä haittoja luottamuksen rikkovalle osapuolelle. (Barney & Hansen 1995)

Luottamus voidaan nähdä odotuksina toisen osapuolen kyvykkyyteen, hyväntahtoisuuteen ja käyttäytymiseen. Etenkin ammatillisissa suhteissa kyvykkyys, eli luottamus toisen osapuolen tekniseen tietämykseen ja kompetenssiin, on tärkeää. Moraali, vastuunotto ja positiiviset odotukset nähdään hyväntahtoisuuden merkkeinä ja ajan myötä nämä voivat muuttua luottamukseksi toisen käyttäytymiseen ja näin ollen luotettavuuteen. Erimielisyyttä ilmenee siitä, voiko luottamusta tarkoituksellisesti rakentaa ja eräiden tutkijoiden mukaan luottamusta onkin erittäin vaikeaa rakentaa ja ylläpitää muutoin, kun käyttäytymällä luottamusta herättävällä tavalla koko suhteen ajan. (Blomqvist & Ståhle 2000)

## 2.2 Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus

Henkilöityvä luottamus kuvaa sitä, missä määrin yksilöt luottavat muihin yksilöihin ja organisatorinen luottamus kuvaa yksilöiden luottamusta organisaatioon (Pirson & Malhotran 2011). Seppäsen (2008) mukaan luottamuksen kohteena voi olla joko yksilö tai organisaatio, mutta luottaja on aina henkilö. Vaikka henkilöt ja organisaatiot voivat kumpikin olla luottamuksen kohteina, luottamus kuitenkin muodostuu useimmiten henkilöiden välillä, joten henkilöityvää ja ei-henkilöityvää luottamusta voi olla vaikea erottaa toisistaan (Blomqvist & Stähle 2000).

Ei-henkilöityvästä (organisatorisesta) luottamuksesta puhuttaessa tarkoitetaan useimmiten luottamusta organisaatioon ja sen johtoon, oikeudenmukaisuuteen ja kyvykkyyteen. (Vanhala et al. 2011). Organisatoriseen luottamukseen voi sisältyä tekijöitä liittyen organisaation maineeseen ja imagoon sekä toimintatapoihin, mutta niiden merkitys lienee vähäisempi verrattuna henkilöityvään luottamukseen (Blomqvist & Stähle 2000). Henkilöityvällä luottamuksella tarkoitetaan yleensä henkilöiden välistä suhdetta ja luottamusta toisiinsa (Blomqvist 1997). Vanhala et al. (2011) väittävät, että henkilöityvä lähestymistapa luottamukseen on rajallinen, koska tiedon merkityksen kasvaminen keskeiseksi resurssiksi, ja toisaalta globalisaation ja digitalisaation myötä tarve organisatoriseen luottamukseen on kasvanut, ja siitä näkökulmasta henkilöityvän luottamuksen kehitys on haastavaa.

Khodyakovin mukaan luottamus jakautuu kolmeen tyyppiin. Ensimmäinen tyyppi on vahva henkilöityvä luottamus, jota koetaan tyypillisesti perheenjäseniin ja läheisiin ihmisiin. Tämä luottamus mahdollistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen. Toinen luottamustyyppi on lievä henkilöityvä luottamus, jota koetaan lähipiirin ulkopuolisten henkilöiden kanssa ja se mahdollistaa yhteistyön. Kolmas tyyppi on luottamus instituutioihin, joka eroaa kahdesta edellisestä merkittävästi siinä, että luottamuksen kohteena ei ole henkilö, vaan persoonaton instituutio. Vaikka institutionaalinen luottamus kyseenalaistetaan joissain teorioissa, sen merkitys saattaa olla henkilöityvää luottamusta suurempi. Tämä johtuu siitä, että instituutioilla on yleisesti ottaen yksilöitä suuremmat resurssit tarjota keinoja tavoitteiden saavuttamiseen. (Khodyakov 2007)

Bachmann (2002) taas jakaa luottamuksen kolmeen ryhmään: 1) henkilöityvä luottamus, joka perustuu yksilöiden kokemuksiin toisistaan pitkällä aikavälillä, 2) systeeminen luottamus, jota yksilö voi tuntea sosiaalisten rakenteiden toimintaan ja luotettavuuteen ja 3) ei-henkilöityvä eli institutionaalinen luottamus, joka tarkoittaa yksilön luottamusta persoonattomiin sosiaalisiin sääntöihin. Suurin osa luottamuksen kirjallisuudesta jakaa luottamuksen kuitenkin vain kahteen perustavanlaatuisen ryhmään; henkilöityvään ja ei-henkilöityvään luottamukseen, ja etenkin liike-elämässä ei-henkilöityvän luottamuksen rooli nähdään suurena.

Yhteys henkilöityvän ja ei-henkilöityvän (organisatorisen) luottamuksen välillä ei ole täysin selvä, koska kanssakäynti organisaatioiden välillä on aina ihmisten tai ryhmien välistä (Blomqvist & Stähle 2000). Luottamuksen aiempi tutkimus pohjautuu siihen, että henkilöityvä luottamus ja ihmissuhde ovat synonyymeja, mutta myöhemmässä tutkimuksessa ne on eroteltu toisistaan (Lewicki & Bunker 1996). Luottamus organisaatioon tai henkilöön ovat kuitenkin rakenteeltaan ja logiikaltaan samankaltaisia, koska molemmissa tapauksissa luottaja tekee päätöksen asettua haavoittuvaksi toisen toimille perustuen havaintoihin toisesta osapuolesta (Kroeger 2012).

### **2.3 Tunneperäinen ja järkiperäinen luottamus**

Luottamus on pohjimmiltaan kokemusta siitä, että ei tule hyväksikäytetyksi (McAllister 1995). Lewis ja Weigert (1985) esittävät, että luottamuksen syntymiseen vaikuttavat sekä tunneperäiset että järkiperäiset syyt. Tunneperäiseen luottamukseen vaikuttavat emotionaaliset siteet henkilöiden välillä, ja ne usein luovat perustan luottamukselle, kun taas järkiperäisen luottamuksen syntyyn vaikuttaa nimensä mukaisesti kognitiivinen päättely (Chowdhury 2005). Chua, Ingram ja Morris (2008) toteavat, että kognitiivisen päättelyn suorittaa pää ja affektiivisen sydän. Vaikka tunneperäinen ja järkiperäinen luottamus yleensä muodostuvat yhdessä, niillä on molemmilla oma assosiaatiomallinsa ja henkilö voi kokea myös vain joko tunneperäistä tai järkiperäistä luottamusta (McAllister 1995).

Luottamuksen motivaattorina voi toimia vahva positiivinen suhtautuminen toiseen osapuoleen (affektiivinen luottamus) tai rationaaliset syyt (kognitiivinen luottamus). Useimmiten luottamuksen pohjalla on kuitenkin jonkin asteinen yhdistelmä näistä molemmista. Pelkkään affektiiviseen puoleen pohjautuva luottamus johtaa helposti sokeaan luottamukseen perustuen uskoon tai toivoon, kun taas pelkkään kognitioon perustuva luottamus voi näyttäytyä omien motiivien korostumisena. Kuvassa 2 on esitetty erilaisia luottamustyyppejä tunneperäisyyden ja järkipärisyyden pohjalta. (Lewis & Weigert 1985)

<b>Tunneperäisyys →</b>	<b>Korkea</b>	<b>Matala</b>	<b>Puuttuva</b>
<b>Järkipärisyys ↓</b>			
<b>Korkea</b>	Ideologinen luottamus	Järkipärisäinen luottamus	Järkipärisäinen ennakointi
<b>Matala</b>	Tunneperäinen luottamus	Rutiininomainen luottamus	Todennäköinen ennakointi
<b>Puuttuva</b>	Usko	Kohtalo	Epävarmuus

Kuva 2: Tunneperäisyyden ja järkipärisyyden vaikutus luottamustyyppeihin (Lewis & Weigert 1985)

Ihminen valitsee, kehen ja missä olosuhteissa hän luottaa. Tämä perustuu kognitiiviseen prosessiin, jolla ihminen erottelee luotettavat henkilöt ja instituutiot epäluotettavista. Toisen osapuolen jonkin tasoinen tunteminen on edellytys sekä luottamukselle, että epäluottamukselle. Tuntemisen ääripäissä (täydellinen tunteminen vs. täysi tuntemattomuus) luottamukselle ei ole sijaa, mutta useimmiten toisesta osapuolesta on jonkin verran tietoja, jotta luottamuksen muodostuminen on mahdollista. Järkipärisen luottamuksen ilmentymistä voidaan kutsua ”kognitiiviseksi harppaukseksi”, joka ylittää järjen ja kokemuksen edellyttämät vaatimukset luottamukselle. Yksilön valmius tähän harppaukseen riippuu yksilöllisistä psykologisista valmiuksista, sekä sosiaalisesta

luottamuksesta siihen, että muut tekevät harppauksen hänen mukanaan. Oletettavasti luottamus muiden yhtymisestä liittyy kaikkiin luottamuksen muotoihin (kuva 2), vaikka kokemuksellinen alusta voi vaihdella riippuen luottamustyyppistä. Luottamuksen tunneperäinen puoli mahdollistaa sekä tunneyhteyden osapuolten välillä, että pettymyksen tilanteessa, jossa luottamusta rikotaan. Affektiivisuus vaikuttaa myös siten, että ihminen luottaa herkimmin niihin, jotka osoittavat luottamusta heitä itseään kohtaan, ja vastaavasti pidättäytyy luottamasta niihin, jotka osoittavat epäluottamusta meihin. (Lewis & Weigert 1985)

McAllisterin (1995) mukaan järkiperäinen luottamus perustuu saatavilla oleviin todisteisiin osapuolen luotettavuudesta, ja suurimmat vaikuttavat tekijät ovat kyvykkyys ja vastuullisuus. Tämän näkemyksen mukaan henkilö voi valita luottamuksensa kohteet olosuhteiden mukaan ja organisaatioympäristössä valintaan vaikuttavat eniten kyvykkyys ja vastuullisuus. Lewicki ja Bunker (1996) taas väittävät, että järkiperäisen luottamuksen synnyn taustalla on markkinaorientoitunut taloudellinen arviointi, ja he korostavat ennustettavuuden merkitystä. Järkiperäistä luottamusta pidetään usein vähemmän erityisenä ja pinnallisempänä, kuin tunneperäistä luottamusta, johon panostetaan enemmän aikaa ja tunteita. (McAllister 1995)

Tunneperäinen luottamus kuvaa sitä, minkä asteinen emotionaalinen side osapuolten välillä on. Tähän siteeseen vaikuttavat ihmisten tekemät investoinnit suhteisiin, joille odotetaan vastavuoroisuutta (McAllister 1995). Lewicki ja Bunker (1996, 151) kuvaavat tunneperäistä luottamusta ”toisten toiveiden ja aikomusten täydelliseksi sisäistämiseksi”. Molempien kuvaukset luottamuksesta tukevat näkemystä, että kyvykkyys ja rehellisyys ovat järkiperäiseen luottamukseen vaikuttavia ja hyväntahtoisuus tunneperäiseen luottamukseen (Tomlinson et al. 2020).

Colquitt, Scott ja LePine (2007) ovat tutkineet luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ja tutkimustuloksista oli vahvistettavissa, että Mayer et al. (1995) määrittelemät kyvykkyys, rehellisyys ja hyväntahtoisuus ovat tärkeitä tekijöitä, vaikka joissain konsepteissa rehellisyys ja hyväntahtoisuus saatetaan kokea samana tekijänä. Chua et al. (2008) mukaan järkiperäisen luottamuksen perustana ovat toisen kyvykkyys ja luotettavuus tietyissä olosuhteissa ja tunneperäisen luottamuksen perustana taas kokemus toisen osapuolen tunteista ja motiiveista. Näiden kolmen tekijän erillisyyks on

tärkeää, kun otetaan huomioon luottamuksen kognitiiviset ja affektiiviset perusteet. Osapuolen taitojen, kykyjen, arvojen ja periaatteiden kognitiivista arviointia voi täydentää affektiivisella näkökulmalla molemminpuolisesta hyvántahtoisuudesta. Luottamuksen syntyminen edellyttää näiden tekijöiden lisäksi luottavan osapuolelta riskinottoa ja taipumusta luottaa. On kuitenkin huomioitava, että yllä mainittujen kolmen tekijän kokemus osapuolesta edesauttavat taipumusta luottaa. (Colquitt et al. 2007)

Kyvykkyys on yksi keskustelluimmista luottamukseen vaikuttavista tekijöistä, ja sillä käsitetään yleensä kompetenssit, joilla henkilön osaaminen ja taidot yhdessä ihmissuhdetaitojen ja yleisen viisauden kanssa mahdollistavat tietyn työn tekemisen. Luottamukseen vaikuttaa myös luonne, joka on monitahoinen käsite sisältäen muun muassa rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden, huolehtivaisuuden, aikomukset ja ennustettavuuden. Näistä tekijöistä on jakautunut kaksi muuta luottamukseen vaikuttavaa tekijää; rehellisyys ja hyvántahtoisuus. Hyvántahtoisuudella tarkoitetaan henkilön motiiveja tehdä hyvää toiselle osapuolelle ilman oman edun tavoittelua, ja rehellisyydellä uskoa toisen moraaliin ja eettisyyteen mahdollistaen oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta ja lupauten täyttämistä. (Colquitt et al. 2007)

## **2.4 Nopea luottamus**

Perinteiset mallit suhtautuvat luottamukseen kehittyvänä prosessina, joka pohjaa historiaan ja kommunikointiin henkilöiden välillä, mutta luottamusta voi ilmentyä myös ilman henkilöiden välistä yhteistä historiaa. Tällaisesta luottamuksesta käytetään termiä nopea luottamus (swift trust tai fast trust). (Robert et al. 2009) Meyerson, Weick ja Kramer (1996) määrittelivät ensimmäisinä nopean luottamuksen käsitteen, joka vaatii osapuolilta kollektiivisen kyvyn käsitellä epävarmuutta, riskejä ja odotuksia. Teoriassa usein esiintyvä väite, jonka mukaan tarvitaan aikaa luottamuksen muodostumiseksi, on saanut vähäistä empiiristä tukea (Cherry 2015).

Nopean luottamuksen tutkimus keskittyy pääosin kriisinhallintatehtäviin, sotilaallisiin operaatioihin ja väliaikaisiin tiimeihin, mutta sitä voidaan soveltaa myös tilanteisiin, joissa luottamus on tärkeässä roolissa, mutta aikaa sen muodostumiseen ei ole paljon. Nopea luottamus muodostuu enemmän päättelyn, kun todisteiden perusteella (Blomqvist

2002). Robert et al. tutkimustulokset osoittavat, että nopean luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat eniten henkilön taipumus luottaa, ja käsitys toisen osapuolen roolista ja samankaltaisuudesta. Vaikka ajan kuluessa luottamuskäsitykseen vaikuttavat yhä enemmän osapuolen koettu kyky, rehellisyys ja hyväntahtoisuus, nopea luottamuksen muodostus suhteen alussa vaikuttaa myös myöhemmässä vaiheessa suhteen luottamukseen ja sen kehittymiseen. (Robert et al. 2009)

McKnightin, Cummingsin & Chervanyn mukaan varhaisen luottamuksen syntymiseen vaikuttavat henkilön taipumus luottaa, sekä organisaatioon perustuva luottamus. Nämä tekijät yhdessä toisen osapuolen koetun hyväntahtoisuuden, rehellisyyden ja kyvykkyyden kanssa muodostavat kognitiivisen prosessin, jossa luottamus on mahdollista muodostaa nopeasti (McKnight, Cummingsin & Chervany 1998). Tilanteessa, jossa organisaatiota ei ole, luottamuksen perusta lienee vahvimmin luottavan osapuolen taipumuksessa luottaa ja toisen osapuolen koetuissa ominaisuuksissa, joita useat luottamuksen tutkimukset tukevat.

### 3 LUOTTAMUKSEN RAKENTUMINEN

Luottamusta ei voi ostaa, koska se tapahtuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä (Harisalo & Miettinen 2010). Luottamuksen rakentuminen on erityisen tärkeää silloin, kun luodaan suhteita potentiaalisten strategisten verkostojen kanssa, koska usein tavoitteena on pitkäaikainen yhteistyö ja tiivis ammatillinen suhde. Ammatillisissa suhteissa luottamuksen rakentumiseksi on yleensä tarpeen todeta sekä osapuolen kyvykkyys, rehellisyys että hyväntahtoisuus. (Mayer et al. 1995) Näiden tekijöiden lisäksi luottamuksen syntyyn vaikuttaa käyttäytymiseen perustuva luottamus, mutta siihen tarvitaan pidempiaikainen kokemus kumppanista, jotta voidaan todeta osapuolen käyttäytyvän sovittujen tapojen mukaisesti myös myöhemmissä yhteistyön vaiheissa. (Blomqvist & Ståhle 2000)

Liikesuhteet voidaan erotella epävarmuuden asteen mukaan. Pinnallisissa suhteissa, joissa vuorovaikutus ja yhteydenpito on vähäistä, on todennäköisesti epävarmuus toisen käytöksestä korkea. Syvemmissä liikesuhteissa on mahdollista todentaa toisen osapuolen eettinen ja rehellinen käyttäytymishistoria ja tällöin epävarmuus on vähäisempi, mutta toisaalta haavoittuvuus kasvaa. Pinnallisemmissä suhteissa toinen nähdään usein vain yhtenä sidosryhmänä, kun syvemmissä suhteissa toisen osapuolen merkittävyys kasvaa. (Pirson & Malhotra 2011).

Luottamuksen luonteeseen kuuluu vastavuoroisuus ja luottamuksen muodostuminen onkin oppimisprosessi henkilöiden välillä. Luottavat osapuolet voivat aktiivisesti osoittaa itse ja arvioida toisen kyvykkyyttä, hyväntahtoisuutta ja rehellisyyttä ja toisaalta itse osoittaa luotettavaa käyttäytymistä toisilleen. Myös kulttuuri vaikuttaa luottamuksen muodostumiseen, ja globaalisti toimiessa tulee ottaa huomioon kyseisen maan yleiset liikesuhteisiin liittyvät normit. (Nguyen & Rose 2009)

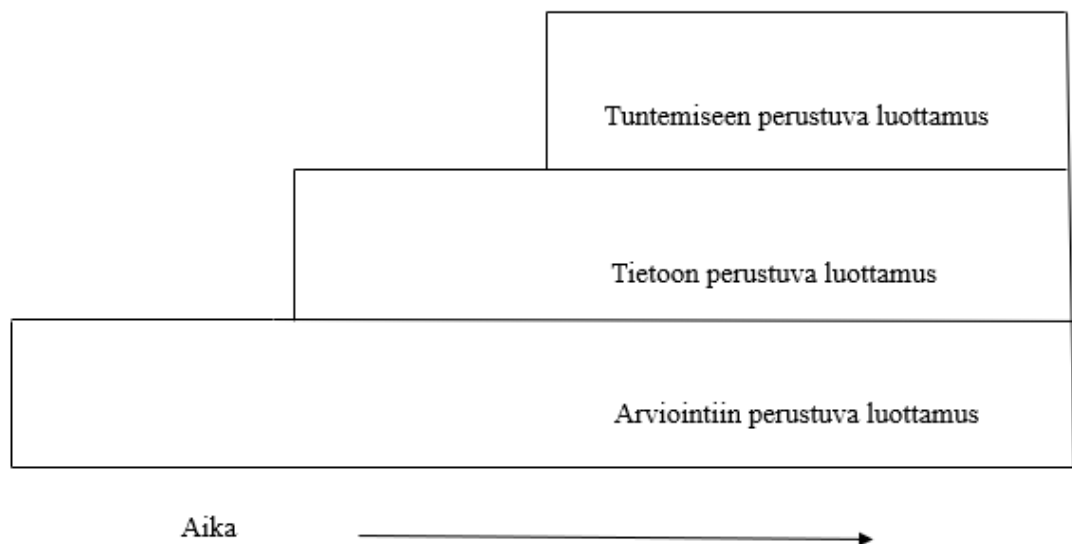
Doney ja Cannon esittävät, että luottamuksen syntyyn vaikuttavat eri prosessit, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Ennustamisen (prediction) prosessiin vaikuttaa luottavan osapuolen kyky ennustaa toisen osapuolen käyttäytymistä. Koska luottamuksen syntyminen vaatii toisen osapuolen luotettavuuden ja hyväntahtoisuuden todentamista, ennustamiseen perustuva luottamus syntyy riittävästä kokemuksesta toisen osapuolen toimista. Kykyyn (capability) liittyvä prosessi taas liittyy siihen, koetaanko toisen osapuolen kykenevän



täyttämään velvollisuuksiaan, joita yhteistyöhön liittyy. Toisen osapuolen aikomusten (intentionality) tulkinta on tärkeää luottamuksen prosessissa, jotta varmistutaan yhteisistä arvoista ja ymmärryksestä. Viimeisenä vaikuttajana prosessissa on kolmansien osapuolten suositukset mahdollisesta yhteistyökumppanista, jota kutsutaan siirtämisen (transference) prosessiksi. Jotkut näistä tekijöistä vaikuttavat useampaan eri yllämainittuun prosessiin, kuten jatkuva yhteydenpito joka voi viitata toisen osapuolen ennustettavuuteen sekä aikomuksiin. (Doney & Cannon 1997)

### 3.1 Luottamuksen rakentumisen mallit

Ammatillisissa suhteissa, toisin kuin romanttisissa suhteissa, suhteen alkuun ei liity suurta tunnesidettä, mutta luottamuksen muodostuminen tapahtuu kuitenkin vaiheittain. Lewickin ja Bunkerin mukaan luottamus kehittyy vaiheittain riippuen siitä, kuinka kauan henkilöt ovat olleet yhteistyössä toistensa kanssa. Luottamuksen rakentuminen on jaettu kolmeen eri vaiheeseen perustuen suhteen kestoon (kuva 3): 1) arviointiin perustuva luottamus (calculus-based trust), 2) tietoon perustuva luottamus (knowledge-based trust) ja 3) yhdenmukaisuuteen (identification-based trust) perustuva luottamus. (Lewicki & Bunker 1996)



Kuva 3: Luottamuksen vaiheet (mukailtu Lewicki & Bunker 1996)

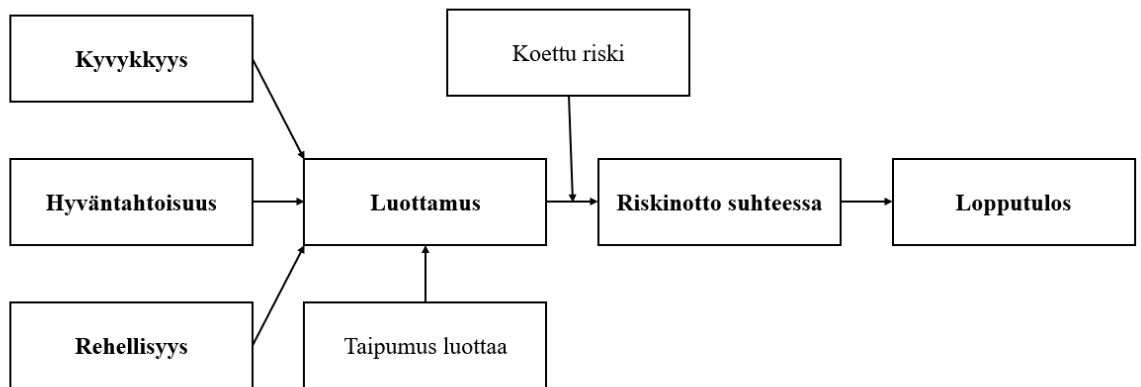
Arviointiin perustuva luottamus muodostuu suhteen alkuvaiheessa, jolloin arvioidaan luottamuksen hyödyllisyyttä, mutta myös seurauksia sen pettämisestä. Tässä vaiheessa toisen osapuolen käyttäytymistä arvioidaan toisaalta turvaten omaa selustaa, mutta myös arvioiden, aiheuttaako luottamuksen rikkominen enemmän harmia kuin sen pitäminen hyötyä. Arviointivaiheessa varmistetaan, että luottamuksen rikkoutuessa pystytään irtautumaan kumppanuudesta. Jos luottamusta rikotaan tässä vaiheessa, on yhteistyön lopettaminen helppoa ja todennäköistä, eikä siitä koeta suurta haittaa. (Lewicki & Bunker 1996).

Kun toinen osapuoli tunnetaan jo arviointivaiheen kautta ja yhteydenpito on jatkuvaa, voi syntyä tietoon perustuvaa luottamusta. Tämä luottamus perustuu riittävän hyvään tuntemukseen, jotta voidaan ennustaa toisen osapuolen käyttäytymistä sekä hyvässä että pahassa. Ennakointi toisen käyttäytymisestä lisää varmuutta ja luottamusta mahdollistaen suhteen ylläpidon myös tulevaisuudessa. Luottamuksen rikkoutuminen tietoon perustuvan luottamuksen vaiheessa voi olla hyvin vahingollista yhteistyölle, joskin tällöin saatetaan ottaa huomioon tilannesidonnaisia lieventäviä asianhaaroja, ja luottamus kokea rikkoutuneeksi vain, jos toinen osapuoli on vapaaehtoisesti rikkonut luottamuksen. (Lewicki & Bunker 1996)

Pitkissä yhteistyösuhteissa toisen osapuolen tuntemus on korkealla tasolla ja voidaan puhua yhdenmukaisuuteen perustuvasta luottamuksesta. Tällöin osapuolten tavoitteet ja pyrkimykset ovat yhteneväiset, ja he voivat luottaa toistensa kunnioittavan yhteisesti sovittuja pyrkimyksiä ja toimintatapoja, ja voidaan jopa sanoa, että he ajattelevat ja toimivat yhteneväisesti. Luottamuksen rikkoutuminen yhdenmukaisuuteen perustuvan luottamuksen vaiheessa voi olla erittäin vahingollista yhteistyölle, ja vaikka yhteistyö ei päättyisikään kokonaan, se voi muuttua yhteistyön luonnetta perustavanlaatuisella tavalla ja luottamuksen palauttaminen voi olla vaikeaa. (Lewicki & Bunker 1996)

Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät ovat Mayer et al. (1995) mukaan luottavan osapuolen taipumus luottaa ja toisen osapuolen koettu kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys. Nämä toiseen osapuoleen liittyvät tekijät ovat saaneet tukea useissa tutkimuksissa (Cherry 2015). Taipumus luottaa on sisäinen ja henkilökohtainen tekijä, ja vaikuttaa siihen, kuinka paljon luottamusta henkilö voi antaa ennen, kun saa tietoa toisesta osapuolesta. Ääripäissä voivat olla sokea luottamus toisiin

joka tilanteessa, ja toisaalta jotkut eivät useimmiten halua luottaa riippumatta olosuhteista. Toisen osapuolen koetut kyvykkyys, rehellisyys ja hyväntahtoisuus ovat erillisiä tekijöitä, mutta korreloivat keskenään luottamuksen syntymiseksi. Jos näiden tekijöiden koetaan olevan korkealla, osapuoli koetaan lähtökohtaisesti luotettavaksi. Luottamus ei kuitenkaan ole poikkileikkaus yhdestä hetkestä vaan jatkumo, ja näin ollen kaikkien näiden tekijöiden vaihtelu ajan myötä vaikuttaa koettuun luotettavuuteen. (Mayer et al. 1995)



Kuva 4: Luottamuksen syntymisen malli (Mayer et al. 1995)

Kyvykkyydellä tarkoitetaan osapuolen kompetensseja ja taitoja tietyllä osa-alueella, johon yhteistyö osapuolten välillä kohdistuu. Rehellisyys tarkoittaa sitoutumista sovittuihin pelisääntöihin ja tavoitteisiin, ja rehellisyyden kokemus voi riippua myös luottavan osapuolen tavoitteista ja yhteistyön kontekstista. Osapuolen koetaan olevan hyväntahtoinen, kun hänen uskotaan haluavan hyvää luottavalle osapuolelle ilman hyväksikäyttöä ja pelkkää voitontavoittelua (Mayer et al. 1995). Tämä malli (kuvio 3) luottamuksesta on saanut kannatusta myös myöhemmissä tutkimuksissa luottamukseen johtavista tekijöistä (Cherry 2015).

Schoorman, Mayer ja Davis (2007) palasivat näihin tekijöihin myöhemmin tutkimuksessaan, jossa he totesivat kyvykkyuden, rehellisyyden ja hyväntahtoisuuden lisäksi yhteistyönkontekstin vaikuttavan luottamuksen syntyyn. Cherryn (2015) mukaan luottamus voi suhteen alkuvaiheessa muodostua kyvykkyuden varaan, ja vasta suhteen

myöhemmissä vaiheissa toisen osapuolen tuntemisen myötä, on rehellisyydellä ja hyväntahtoisuudella suurempi merkitys.

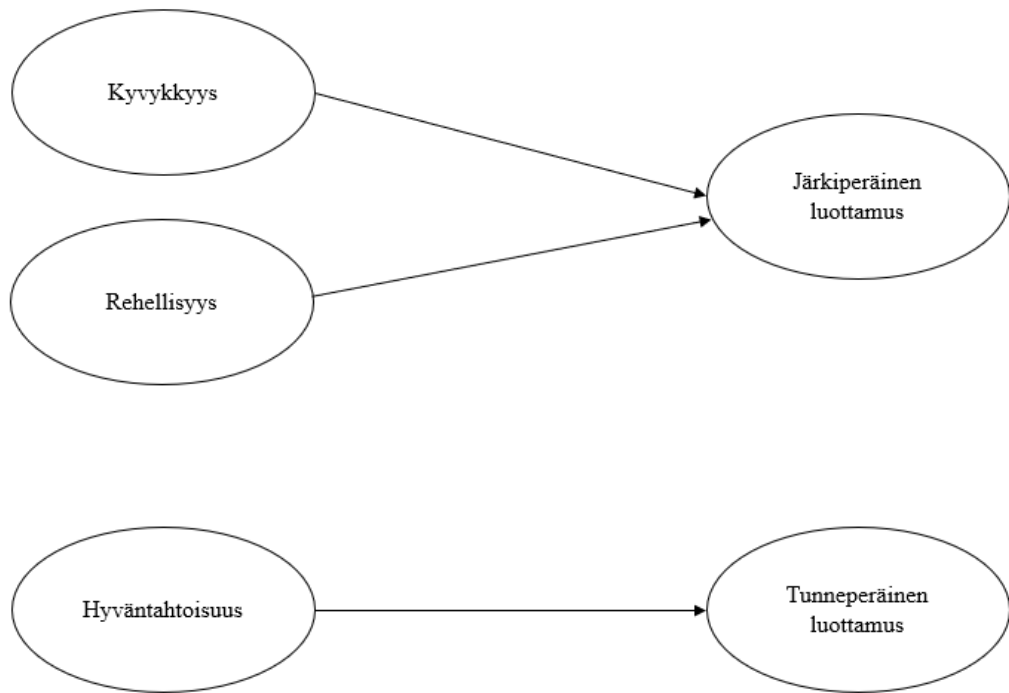
Luottamuksen rakentamiseksi etenkin ammatillisissa suhteissa toisen osapuolen koettu kyvykkyys on perustavanlaatuinen tekijä, ja sitä arvioidaan ensimmäisestä kohtaamisesta lähtien. Kyvykkyys voi muodostua teknisistä, taloudellisista tai yhteistyötaidoista. Henkilökohtaisina ominaisuuksina ne voivat ilmetä ammattitaitona, selviytymiskyynä, tilannetajuna tai sosiaalisina taitoina. (Blomqvist & Stähle 2000)

### **3.2 Tunneperäisen ja järkiperäisen luottamuksen mallit**

Luottamuksen muodostumisessa vaikuttavat tunneperäinen luottamus ja järkiperäinen luottamus. Tunneperäisen luottamuksen muodostuminen riippuu henkilöiden välisen kanssakäymisen laadusta ja määrästä. Mitä enemmän ja läheisemmin henkilöt ovat tekemisissä, sitä todennäköisemmin pohja luottamukselle rakentuu. Järkiperäisen luottamuksen muodostumiseen vaikuttaa arvio henkilön ammatillista kyvykkyudesta ja esiintymisen uskottavuus. Tunneperäisen ja järkiperäisen luottamuksen syntyminen ei kuitenkaan välttämättä johda niiden molempien muodostumiseen yhtäaikaaisesti, vaan henkilö voi kokea pelkkää tunne- tai järkiperäistä luottamusta toista osapuolta kohtaan. (Chowdhury 2005)

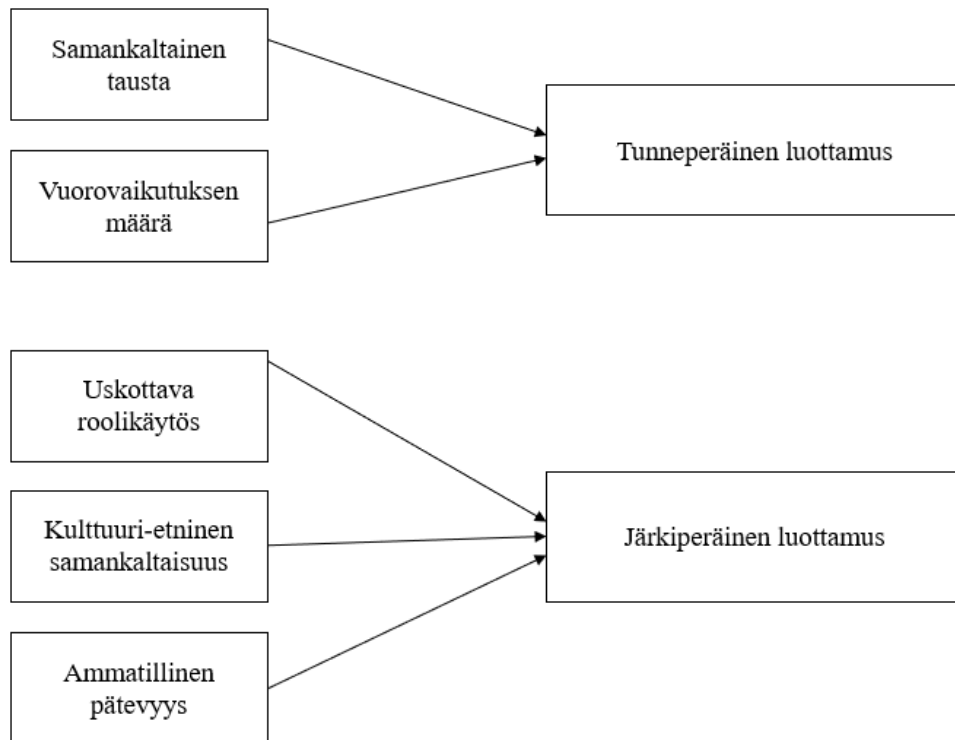
Järkiperustaista luottamusta tarvitaan yleensä ainakin jonkin verran tunneperustaisen luottamuksen syntyyn, koska ammatillisessa kontekstissa yhteistyökumppanin koettu luotettavuus on tärkeää, ennen kun suhteeseen halutaan sitoutua. Jotta mahdollinen kumppani koetaan luotettavana ja järkiperäinen luottamus voi syntyä, on tärkeää todentaa kyseiseen yhteistyöhön soveltuva kyvykkyys sekä saada kokemus toisen rehellisyydestä. Toisen osapuolen hyväntahtoisuus on kokemus, joka voi edesauttaa tunneperäisen luottamuksen syntyä. (McAllister 1995)

Tomlinson et al. havaitsivat tutkimuksessaan, että kyvykkyys ja käytökseen perustuva rehellisyys ovat tärkeimmät vaikuttavat tekijät järkiperäisessä luottamuksessa. Rehellisyys voidaan määritellä osapuolen sanojen ja tekojen yhteneväisyytenä ja on tärkeä indikaattori järkiperäiselle luottamukselle. Koettu hyväntahtoisuus taas vaikuttaa eniten tunneperäisen luottamuksen syntyyn (Tomlinson et al. 2020).



Kuva 5: Järki- ja tunneperäiseen luottamukseen vaikuttavat tekijät (Tomlinson et al. 2020)

McAllister esittää toisenlaisen näkemyksen, jonka mukaan tunneperäisen luottamuksen syntymiseen vaikuttavat osapuolten kokemus samankaltaisuudesta ja vuorovaikutuksen määrä (kuva 6). Luottamus on sitä todennäköisempää, mitä enemmän osapuolet ovat yhteydessä keskenään. Järkiperäisen luottamuksen syntyyn taas vaikuttavat osapuolen uskottava roolikäytös, kulttuurietninen samankaltaisuus ja toisen osapuolen ammatillinen pätevyys. (McAllister 1995)



Kuva 6: Järki- ja tunneperäiseen luottamukseen vaikuttavat tekijät (McAllister 1995)

Ihmisillä on erilaisia kokemuksia, persoonallisuustyyppejä sekä kulttuuri, ja tämän takia heillä on myös erilainen taipumus luottaa toisiin (Mayer et al. 1995). Blomqvist & Ståhle (2000) mukaan luottamustaipumukseen vaikuttavat kokemus ja arvot. Barney & Hansen (1995) esittävät, että taipumus luottaa sisältää kyvyn hyväksyä riskejä, ja kommunikoida tunteita ja odotuksia avoimesti. Eri tutkimuksissa taipumusta luottaa lähestytään yleensä joko pysyvänä ominaisuutena tai myös tilannekohtaiset tekijät huomioonottavana (Mayer et al. 1995). Taipumus luottaa vaikuttaa sekä suoraan, että välillisesti luottamukseen toista osapuolta kohtaan, ensimmäisessä tapaamisessa se vaikuttaa enemmän ja myöhemmissä tapaamisissa se vaikuttaa välillisesti muiden kolmen tekijän arviointiin (Cherry 2015).

## 4 STARTUP-YRITYS JA RAHOITTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään startup-yrityksiä ja niiden rahoittamista. Ensin käsitellään startup-yrityksen määritelmiä ja niiden rahoittamista. Viimeiseksi pohditaan luottamuksen roolia startup-yritysten rahoituksessa ja esitellään malli luottamuksen muodostumisesta luottoprosessissa.

### 4.1 Startupin määritelmä

Startup-yrityksiä on määritelty kirjallisuudessa vähän, mutta Merriam-Webster<sup>1</sup> antaa seuraavan määritelmän: ”startup on teko, joka tähtää uuteen toimintaan tai liikkeeseen, tai aloittava liikeyritys”. Piilaakson startup-guru Steve Blankin mukaan ”startup on tilapäinen organisaatio, jonka tarkoituksena on etsiä toistettavissa olevaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia” (Maliranta, Pajarinen & Rouvinen 2018). Startup-yritykseksi voidaan yleisesti ottaen määritellä yritys, joka on vasta liiketoimintamallin tai uuden tuotteen luomisvaiheessa eikä sillä tyypillisesti ole vielä liiketoimintaa tai jos onkin, niin se ei tuota vielä voittoa.

Kun uusi liikeidea kehittyy niin pitkälle, että sen eteenpäin viemiseksi perustetaan organisaatio, syntyy startup-yritys. Yhteiskunnallisesti startup-yritykset nähdään kasvun ja työllistymisen moottoreina, koska yrittäjän lisäksi ne työllistävät usein myös muita henkilöitä suoraan tai välillisesti. (Markova & Petkovska-Mircevska 2009, 597) Startup-yritysten ominaisuuksia ovat usein ketteryys, innovatiivisuus ja omatoimisuus, mutta ne tarvitsevat menestyäkseen tukea (Valtioneuvosto 2016). Startup-toiminnalle on tyypillistä, että liikeideoita syntyy lennosta ja ne voivat vaihtua nopeallakin aikataululla (Vimma 2018). Suurin osa startup-yrityksistä epäonnistuu jo alkuvaiheessa, joka voi johtua monista syistä, kuten rahoituksen puutteesta, tiiminhallintaongelmista, liikeosaamisen puutteesta tai teknologisista syistä (Salamzadeh & Kawamorita 2015). Jotta startup-yritys voi menestyä, ei riitä pelkkä kompetenssiosaaminen, vaan tarvitaan myös talous- ja henkilöstöhallinnon, rahoituksen ja myynnin osaamista (Parviainen 2017).

---

<sup>1</sup> Startup-yrityksen määritelmä: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/start-up>

Startup-yritys saa usein alkunsa joko henkilön tarpeesta työllistyä tai valmiin idean kaupallistamisesta. Startup-yrityksistä osa toimii ainakin aluksi omistajayrittäjinä ja nämä henkilöt ovat usein korkeasti koulutettuja ja heillä on työhistoriaa yrityksissä, joissa on korkea tuottavuus. Suurimpana erona omistajayrittäjien perustamissa yrityksissä verrattuna itsensä työllistävien startupien välillä on suurempi työllisyyden ja liikevaihdon kehitys (Maliranta et al. 2018).

## 4.2 Startupit Suomessa

Suomessa on 286 042 yritystä, joista 93 % on alle 10 hengen yrityksiä, ja uudet työpaikat syntyvätkin pääasiassa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin ja lisäksi kaikkien yritysten liikevaihdosta yli puolet syntyy pk-yrityksissä (Suomen yrittäjät 2020). Vuosittain uusia yrityksiä perustetaan 4000–5000 kappaletta, mutta Suomessa toimivista yrityksistä vain noin viisi prosenttia määritellään startup-yrityksiksi. Perustettavista yrityksistä noin 70 % on olemassa vielä viiden vuoden kuluttua, mutta merkittävää kasvua niistä saavuttaa vain 6–7 %. Uusien yritysten merkitys kansantaloudelle on työllisyyden kannalta suuri, koska menestyessään niiden työllisyys kaksinkertaistuu viiden vuoden kuluessa aloittamisesta. (Valtioneuvosto 2016).

Viime vuosina Suomessa startup-yritysten rahoitus on kehittynyt positiiviseen suuntaan. Vuonna 2019 suomalaiset startupit saivat sijoituksia yli puoli miljardia euroa, josta pääosa tuli ulkomaisilta sijoittajilta. Sijoitukset suomalaisiin startup-yrityksiin ovat nousseet viimeisen kymmenen vuoden aikana nelinkertaisesti. Startup-yritysten kiinnostavuuden kasvu näkyy myös siinä, että vuonna 2019 Suomeen perustettiin lukuisia uusia pääomasijoitusyhtiöitä, ja olemassa olevien pääomasijoitusyhtiöiden koko kasvoi. Keskimäärin yksittäinen sijoitus startup-yritykseen on 20 000 euroa ja mediaani sijoituskierrosta kohden on 240 000 euroa, lisäksi etenkin enkelisijoittajat käyttävät startupien kehittämiseen paljon aikaa ja osaamista. (Pääomasijoittajat 2020)

Suomessa perustetaan yhä enemmän sijoittajia kiinnostavia startup-yrityksiä. Useimmat kiinnostavista yrityksistä toimivat ohjelmistoalalla ja innovaatiotoiminnassa sekä käyttivät yrityshautomojen ja -kiihdyttämöjen palveluja. Niillä oli myös suuremmat kasvuodotukset muihin startupeihin nähden. (Maliranta et al. 2018) Viime vuosina



suomalaiset startup-yritykset saaneet huomattavasti enemmän rahoitusta sekä kotimaisilta että ulkomaisilta pääomasijoittajilta, ja niissä nähdään potentiaalia tulevaisuuden työllistäjinä (Pääomasijoittajat 2020).

Viime vuosikymmeninä startup-yritysten merkitys kansallisesti sekä työllistäjinä että veronmaksajina on huomattu, ja Suomeenkin on kehittynyt aktiivinen ”startup-skene” eli hyvin verkostoitunut joukko startup-yrittäjiä, sijoittajia ja muita asiantuntijoita. Esimerkkejä tämän joukon aikaansaannoksista on useita, suurimpina suomalaisen peliteollisuuden kehitys kansainväliseksi menestykseksi sekä valtavaksi kasvanut Slush-tapahtuma, joka tuo yhteen startup-yrittäjiä, asiantuntijoita ja sijoittajia ympäri maailman. Erikoinen ominaisuus suomalaisessa startup-maailmassa verrattuna muualle on se, että erilaiset asiantuntijat ja sarjayrittäjät antava osaamistaan usein ilmaiseksi startupien käyttöön. (Vimma 2018)

### **4.3 Startup-rahoitus**

Startup-yrityksen ja liikeidean alkutaival voidaan rahoittaa sisäisistä lähteistä, kuten yrittäjän henkilökohtaisista tai perheen varoista, mutta usein myös ulkopuolista rahoitusta tarvitaan sisäisten lähteiden lisäksi varmistamaan yrityksen kehitys ja kasvu. Tällöin yritys tarvitsee rahoitusta ulkoisista lähteistä, kuten pankeilta, valtion tukemilta organisaatioilta tai ammattisijoittajilta. (Markova & Petkovska-Mircevska 2009)

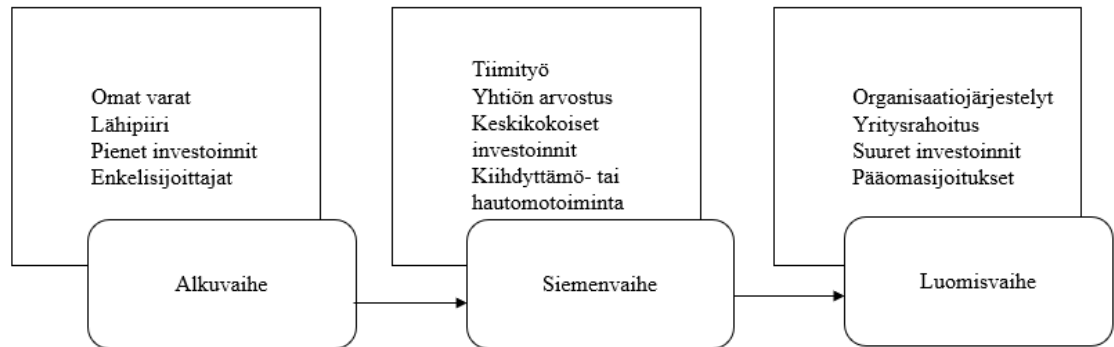
Startup-yritysten rahoitus koostuu keskimäärin 2–5 rahoituksen lähteestä ja usein mukana on yrittäjän omia varoja, pääomasijoituksia ja pankkilainaa (Atherton 2010). Kasvua tavoittelevan startup-yrityksen tyypillinen rahoitussuunnitelma sisältää useita eri vaiheita, joista ensimmäisessä kerätään omat ja lähipiirin varat käyttöön (bootstrapping) sekä otetaan pankkilainaa, ja vasta myöhemmissä vaiheissa rahoituskiirroksilla mukaan tulee ulkopuolisia sijoittajia, jotka vaativat osuuden yrityksen osakkeista (Vimma 2018). Davilan, Fosterin ja Guptan (2000) mukaan pääomasijoittajan mukanaolo startup-yrityksen alkutaipaleella johtaa useimmiten yrityksen nopeampaan kasvuun johtuen siitä, että pääomasijoittajat investoivat rahan lisäksi myös osaamistaan yritykseen.

Rahoitusten tai sijoitusten saaminen riippuu startup-yrityksen pitkän aikavälin potentiaalista. On olemassa kolmen tyyppisiä startup-yrityksiä; elämäntapa-, keskimääräisiä ja potentiaalisen suuren kasvun yrityksiä. Suurin osa uusista yrityksistä on elämäntapakategoriassa, joiden tarkoitus on tuottaa elinkeino lähinnä omistajalleen, eivätkä ne juurikaan kiinnosta sijoittajia. Keskimääräisten yritysten osuus on alle 10 % perustettavista yrityksistä, ja näille voi löytyä kiinnostusta enkelisijoittajilta ja rahoituslaitoksista. Suuren kasvun potentiaalinen omaavia yrityksiä perustettavista on alle 1 %, joista ovat yleensä kiinnostuneita kaikki sijoittajat ja rahoittajat. (Markova & Petkovska-Mircevska 2009)

Startup-yritysten rahoituksessa liiketoimintasuunnitelmalla on perinteisesti ollut suuri rooli. Liiketoimintasuunnitelmasta rahoittaja saa tärkeää tietoa yrityksen liikeideasta, toimintaperiaatteista ja liiketoiminnan kehityssuunnitelmista. Huolellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma antaa myös tietoa yrittäjän omistautuneisuudesta ja suunnitelmallisuudesta. Kirchin, Goldfarbin ja Geran (2009) mukaan liiketoimintasuunnitelman olemassaolo on tärkeää, mutta sen sisällöllä ei ole suurta merkitystä luottopäätöksen tekemisessä, vaan suunnitelmalla on enemmän seremoniallinen merkitys rahoitushakemuksen liitteenä.

Vaikka pankkien politiikka startup-rahoitukseen mielletään yleensä nihkeäksi, on pankkilaina yleinen tapa rahoittaa toimintaa monille startupeille, etenkin jos omistus halutaan pitää yrittäjillä sen sijaan, että osa siitä annettaisiin sijoittajille. Toisaalta jos osakkeiden säilyminen omassa omistuksessa ei ole tärkeintä tai tavoitteena on kasvaa ja listautua myöhemmin pörssiin, voi enkeli- tai pääomasijoittaja olla hyvä vaihtoehto startup-yrityksen alkurahoitukseen. (Vimma 2018).

Pankkien näkökulmasta rahoitus tähtää suurimmalta osin voittojen maksimointiin matalariskisen rahoituksen kautta. Yrityksiä rahoitettaessa tavoite on tehdä hyviä luottopäätöksiä ja sitä kautta vähentää riskiä maksujen laiminlyönnille. Jos pankki näkee yrityksen rahoittamisen riskin suurena, sitä kompensoidaan korkeammilla koroilla. Aiempi tutkimus osoittaa, että luottamuksella on huomattava rooli, kun tehdään päätöksiä tilanteissa, jotka ovat monimutkaisia, korkeariskisiä ja saatavilla olevan informaation määrä on pieni. (Howorth & Moro 2006)



Kuva 7: Startup-yrityksen rahoituksen elinkaari (Salamzadeh & Kawamorita 2015)

Startup-yrityksen alkuvaiheessa, kun idea on vasta aluillaan ja sen ympärille kerätään tiimiä, yrittäjä itse yleensä tekee toimia ja käyttää ensisijaisesti omia ja lähipiirin varoja idean muuttamiseksi kannattavaksi liiketoiminnaksi (Salamzadeh & Kawamorita 2015). Alkuvaiheessa, jota kutsutaan myös kuolemanlaaksoksi, liikevaihto on olematonta kulujen kasvaessa liikevaihtoa nopeammin ja tämän vuoksi rahoituksen saaminen on elintärkeää (Parviainen 2017).

Alun jälkeen tulee siemenvaihe, jossa tiimityöllä, rahoituksella ja yrityshautomo tai -kiihdyttämötoiminnalla on suuri merkitys (Salamzadeh & Kawamorita 2015). Tässäkin vaiheessa tuote on yleensä edelleen kehityksessä ja rahoitusvaihtoehdot rajautuvat pääosin enkelisijoittajiin, julkisiin tukiin tai mahdollisuuksien salliessa pankkilainaan (Parviainen 2017). Siemenvaiheessa liiketoiminta on vielä melko pientä tai olematonta ja moni startup-yritys epäonnistuu tässä vaiheessa (Salamzadeh & Kawamorita 2015).

Luomisvaiheeseen päästyään yrityksellä on valmis tuote tai palvelu, jonka se tuo markkinoille, ja kasvun varmistamiseksi rahoittajien ja sijoittajien merkitys kasvaa (Salamzadeh & Kawamorita 2015). Tässä vaiheessa yrityksellä on usein jo liikevaihtoa ja näyttöä nopeasta kasvusta, jonka turvin tehdään ensimmäinen rahoituskierrös mahdollistaen kasvun jatkumisen (Parviainen 2017).

## **Startup-yritysten ulkopuoliset rahoittajat**

Startup-yrityksille on tarjolla sekä oman että vieraan pääoman ehtoista rahoitusta. Oman pääoman ehtoisella rahoituksella osasta yrityksen osakkeita joudutaan luopumaan rahoitusta vastaan ja vieraan pääoman ehtoisessa rahoituksessa taas osakkeet voidaan pitää yrittäjien omistuksessa. Yleisimmin vierasta pääomaa tarjoavat pankit ja julkiset rahoittajat ja oman pääoman ehtoisia sijoituksia ammattisijoittajat, kuten enkeli- ja pääomasijoittajat.

**Enkelisijoittajat** ovat yksityishenkilöitä, jotka korkean nettovarallisuutensa puitteissa sijoittavat omia varojaan startup-yrityksiin. Enkelisijoittajat voivat toimia myös kahden tai useamman sijoittajan yhteisönä mahdollistaen suuremmat sijoitukset ja paremman riskin jakautumisen. Tutkimusten mukaan enkelisijoitukset parantavat startup-yritysten suoriutumista merkittävästi, ja useamman enkelisijoittajan mukanaolo parantaa yrityksen työllisyyttä, selviytymistä ja verkkosivujen liikennettä. (Kerr et al. 2014)

**Pääomasijoittajat tai sijoitusyritykset** ovat yrityksiä, jotka välittävät rahoitusta sijoittajilta kohdeyrityksiin. Pääomasijoittajien tarkoitus on saada kohdeyritykset hyvään kasvuun ja maksimoida oma tuottoensa, sekä irtautua tietyllä aikavälillä kohdeyrityksestä joko myynnin tai osakeannin kautta. Pääomasijoittajat ovat houkutteleva rahoitusmuoto startup-yrityksille, koska ne eivät yleensä vaadi näyttöä yrityksen toimintahistoriasta ja ovat kiinnostuneita riskisijoituksista, mutta toisaalta vaativat usein myös päätäntävaltaa kohdeyrityksessä. (Kerr et al. 2014)

**Joukkorahoitus** on verrattain uusi rahoitusmuoto, jonka taustaideana on joukkoistaminen ja tarkoituksena on kerätä tietylle kohdeyritykselle rahoitusta suurelta määrältä yksittäisiä sijoittajia (Hemer 2011). Joukkorahoituksella haetaan kohdeyritykselle sijoituksia tai lahjoituksia yrityksen osuuksia tai tiettyä vastiketta (kuten alennuksena valmiista tuotteesta) vastaan ja viime vuosina joukkorahoituksen alustat ovat lisääntyneet niin kansainvälisesti kuin Suomessakin (Business Credit 2020).

**Julkista rahoitusta** startup-yrityksen on mahdollista saada eri lähteistä. ELY-keskus tarjoaa yrityksille kehittämisavustuksia, Finnvera tarjoaa valtion takauksia sekä yrityslainoja ja Business Finland rahoitusta ja tukia tutkimus- ja kehitystyöhön yrityksen eri vaiheissa (Business Credit 2020).

**Pankkirahoitus** on perinteisesti ollut hankalaa startup-yrityksille, mutta viime vuosina pankitkin ovat rahoittaneet aiempaa enemmän startup-yrityksiä (Nordea 2017). Pankit eivät kuitenkaan ole halukkaita ottamaan yhtä suuria riskejä, kun muut ulkoiset rahoittajat, vaan vaativat usein sekä näyttöä yrityksen toiminnasta että vakuuksia rahoituksen pantiksi. (Kerr et al. 2014)

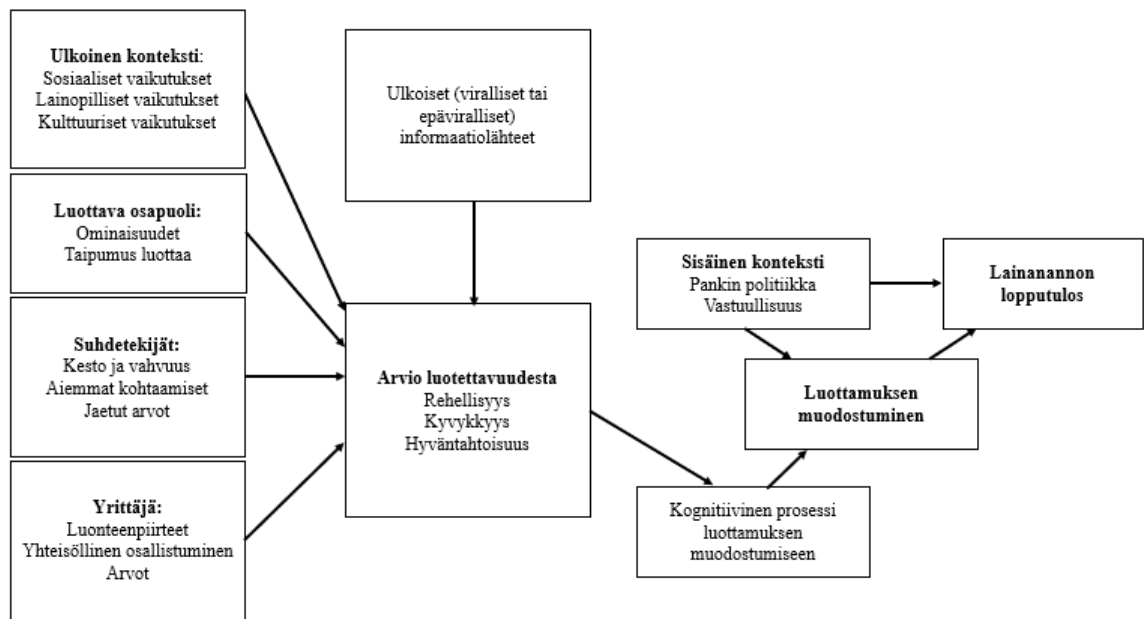
## **5 LUOTTAMUKSEN ROOLI STARTUP-RAHOITUKSESSA**

Tässä luvussa käsitellään luottamuksen roolia rahoituksessa yleensä, sekä esitellään malli sen muodostumiseksi. Luvussa käsitellään luottamuksen merkitystä myös erityisesti startup-yrityksen näkökulmasta.

### **5.1 Luottamuksen muodostuminen luottoprosessissa**

Luottopäätökset perustuvat yleensä sekä kovalle että pehmeälle tiedolle. Kovaa tietoa edustavat luottoluokitus tai tilinpäätökset, jotka ovat julkista tietoa. Pehmeää tietoa ovat esimerkiksi kolmansien osapuolten antama informaatio, kuten suositukset tai käsitys maineesta. Lisäksi luottamuksen muodostumisella on suuri rooli päätöksenteossa. Yhdistelmä näistä tiedoista yleensä johtaa päätökseen myöntää tai evätä haettu rahoitus. (Howorth & Moro 2006) Parayitamin ja Dooleyn (2009) mukaan järkiperusteinen luottamuksen kokemus päätöksenteossa auttaa ymmärtämään ja tulkitsemaan tietoa, ja tunneperäinen luottamus antaa rohkeutta toimia. Järkiperaista luottamusta vahvistaa kokemus hakijan kyvykkyydestä ja rehellisyydestä, tunneperäistä taas kokemus toisen hyväntahtoisuudesta ((Tomlinson et al. 2020).

Howorth ja Moro esittävät mallin luottamuksen muodostumisesta, ja sen vaikutuksesta luotonantoon. Perustana on Mayerin et al. (1995) malli luottamuksen syntymiseen vaikuttavista tekijöistä (kuva 4). Howorth & Moron mallissa luottamukseen vaikuttavat tekijät on jaettu ulkoiseen kontekstiin, luottavan osapuolen ominaisuuksiin, suhteeseen osapuolten välillä, yrittäjän ominaisuuksiin sekä muihin virallisiin ja epävirallisiin informaatiolähteisiin. Näistä muodostuu arvio luotonhakijan luotettavuudesta, jonka pohjalta arvioidaan hakijan rehellisyyttä, kyvykkyyttä ja hyväntahtoisuutta. Tämä arvio yhdessä sisäisen kontekstin (rahoittajan politiikka ja vastuullisuus) kanssa vaikuttaa luottamuksen muodostumiseen ja sitä kautta lainan myöntämiseen. (Howorth & Moro 2006)



Kuva 8: Luottamuksen muodostuminen luottoprosessissa (mukailtu Howorth & Moro 2006)

## 5.2 Luottamuksen merkitys startup-rahoituksessa

Rahoituksesta neuvoteltaessa luottamuksen merkitys on suuri molemmilla puolin neuvottelupöytää. Tutkimusten mukaan varsinkin pienet yritykset lainaavat usein vain yhdestä rahoituslaitoksesta kerrallaan, ja pankkisuhde kestää keskimäärin yhdeksän vuotta. Rahoituslaitoksia käyttävät kuitenkin lähes kaiken kokoiset yritykset pienestä keskikokoisiin, vain suurimmat yritykset käyttävät päärahoitusmuotona julkista rahoitusta. (Berger & Udell 1998)

Maxwellin ja Lévesquen mukaan luottamuksella on suuri merkitys rahoittajan päätöksenteossa liittyen startup- tai kasvuyrityksen rahoittamiseen. Jos yrittäjä osoittaa merkkejä luotettavuudesta, kuten hyväntahtoisuudesta ja rehellisyydestä, on todennäköisempää, että rahoitus järjestyy, kuin jos rahoittaja havaitse merkkejä epäluotettavuudesta, kuten epäjohtonmukaisuuksia tai oman edun tavoittelua. (Maxwell & Lévesque 2014)

Todennäköisesti luottamuksen kehittyminen uudessa hankkeessa vaatii muutakin, kuin suhteen pitkää kestoaa (Welter & Smallbone 2006). Kun kyseessä on uusi hanke tai vastaperustettu yritys, aiemman kokemuksen tai yhteistyön rakentamaa luottamusta ei ole. Tällöin yritys solmii ensimmäisiä suhteita sidosryhmiin ja luottamuksen rakentaminen alkuvaiheessa on ainutlaatuista. Sidosryhmien hallinta on kriittinen tekijä alkuvaiheessa, kun rakennettavia suhteita on paljon. Tutkimus osoittaa, että taipumus luottamukseen sekä havainnot kyvykkyydestä ja rehellisyydestä voivat tässä yhteydessä olla tärkeämpiä tekijöitä kuin koettu hyvántahtoisuus. (Pollack et al. 2017)

Koska luottamuksella on rooli koetun riskin ja epävarmuuden alentamisessa, sen rakentaminen uuden hankkeen tai yrityksen kohdalla on erityisen tärkeää, koska luottamus toimii liimana uuden yrityksen ja verkostojen välillä (Welter & Smallbone 2006). Uutta hanketta voidaan ajatella testiympäristönä sekä yrittäjälle, että sidosryhmille, jossa vuorovaikutuksen tiheys ja aika yhdessä indikoivat luottamuksen positiivista kehitystä (Cherry 2015). Yrittäjän on luotava itsestään kuva luotettavana henkilönä, jotta hänellä on mahdollisuus saada rahoitusta myös ulkopuolisista lähteistä. (Welter & Smallbone 2006)

Vaihe	Luottamuksen perusta	Päättele
<b>Ensimmäinen kohtaaminen</b>	Taipumus luottaa	Ei tietoa, tunteen mukaan
<b>Alkuvaiheet</b>	Kyvykkyys	Vähäinen vuorovaikutus
<b>Myöhemmät vaiheet</b>	Hyvántahtoisuus Rehellisyys	Historia muodostuu Tieto mitä odottaa Vähemmän objektiivinen

Taulukko 2: Luottamuksen painotus suhteen eri vaiheissa (Cherry 2015)



Jos rahoittaja uskoo, että yrittäjällä ei ole kykyjä, tai tämä osoittaa halua vahingoittaa kumppania tai toimia epärehellisesti, voidaan olettaa, ettei hän luota yrittäjään. Luottamukseen vaikuttavat tekijät (kyvykkyys, hyväntahtoisuus ja rehellisyys) voidaan asettaa aikajanelle suhteen keston perustuen (Taulukko 2). Cherryn mukaan on esitetty väitteitä, että hyväntahtoisuudella on muita tekijöitä suurempi merkitys pitkällä aikavälillä, mutta alussa merkittävin epäluottamukseen johtava tekijä on heikoksi koettu kyvykkyys. Sidosryhmien näkökulmasta yrittäjän koettu kyvykkyys on selvä merkki siitä, kannattaako yrittäjään luottaa, emmehän luota ihmisiin, joilta puuttuu taitoa, kykyä tai tietoa liittyen tiettyyn tilanteeseen. Kyvykkyys ei kuitenkaan yksin riitä luottamuksen syntyyn, vaan kokonaisvaltainen luotettavuus vaikuttaa ja siihen kuuluvat myös hyväntahtoisuus ja rehellisyys. (Cherry 2015)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa esitellään case-tutkimuksen kohdeyritykset, tutkimusasetelma ja aineistonkeruusuunnitelma, sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, tarkemmin case- eli tapaustutkimusta. Case-tutkimus soveltuu hyvin, kun tutkittavana on tietty toimintaympäristö tai yksittäinen ilmiö, ja tutkimus kohdistuu nykyhetkeen ja todelliseen tilanteeseen. Lähtökohtana tapaustutkimuksessa on yksilöiden kyky tulkita tapahtumia ja niiden merkityksiä siinä maailmassa, jossa he toimivat. Tapaustutkimus etenee yhdistelemällä taustateorioita ja menetelmiä tutkittavaan ilmiöön. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996).

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina yhteensä kuudelle henkilölle, jotka toimivat kolmessa eri organisaatiossa startup-yritysten rahoituksen parissa. Haastattelu on joustava menetelmä, joka toimii erilaisissa tutkimustarkoituksissa ja suora yhteys haastateltavaan luo mahdollisuuden porautua myös vastausten taustoihin (Hirsjärvi & Hurme 2010). Teemat ja haastattelukysymykset olivat etukäteen määriteltäviä, mutta vastausvaihtoehdot puuttuivat, jolloin haastateltavat pystyivät vapaasti kuvailemaan näkemyksiään (Eskola & Suoranta 2014). Teemahaastatteluista puuttuu lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, ja se antoi paremman mahdollisuuden palata aiempiin aiheisiin haastattelun edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2010).

Haastattelut toteutettiin vallitsevan maailmantilanteen (Covid-19-pandemia) mukaan etäkeskusteluina, jotka tallennettiin Microsoft Teamsin avulla. Haastattelun runko rakentui luottamuksen muodostumisen teorioiden pohjalta johdetun tutkimuksen viitekehyksen ympärille (kuva 1). Haastattelut perustuivat haastateltavien vapaaehtoisuuteen ja haastateltaville kerrottiin, että he voivat luottaa siihen, että heidän antamiaan vastauksia käsitellään luottamuksellisesti (Hirsjärvi & Hurme 2010). Haastattelua koskeva tietosuojailmoitus on toimitettu haastateltaville kutsun mukana ja siihen viitattiin haastattelun alussa.

## **Haastateltavien valinta**

Haastateltavat henkilöt edustivat kolmea eri organisaatiota, jotka kaikki toimivat startup-yritysten rahoittajina. Työn tarkoitus oli tutkia luottamuksen muodostumista rahoittajan näkökulmasta, ja sen vuoksi haastateltavat valikoituivat organisaatioista, jotka eivät tarjoa sijoituksia, vaan rahoitusta startup-yrityksille.

Ensimmäinen case-yritys (organisaatio 1) on suuri eurooppalainen pankki, joka toimii 20 eri maassa ja työntekijöitä on lähes 30 000. Yrityslainoissa pankilla on noin kolmanneksen markkinaosuus Suomessa ja se palvelee yritysasiakkaita alkaen pienistä toiminimistä päätyen suuriin pörssiyrityksiin (Suomen pankki 2020). Case-yritys valikoitui sillä perusteella, että sillä on kilpailijoihin nähden melko edistynyt katsomus startup-yritysten rahoitukseen. Lisäksi pankissa on yksikkö, joka vastaa startup- ja kasvurahoituksista. Tästä yksiköstä haastatteluihin osallistui neljä henkilöä.

Toinen case-yritys (organisaatio 2) on pieni suomalainen rahoitusyhtiö, jolla on toimintaa pääasiassa Etelä-Suomessa. Yritys tarjoaa eri kokoisia rahoituksia sekä pienille aloittaville, että kasvaville yrityksille investointeihin ja kassanhallintaan. Haastateltava henkilö on yhtiön johtaja, jolla on pitkä kokemus neuvottelusta startup-yritysten kanssa useammassa eri organisaatiossa.

Kolmanneksi haastateltavaksi valikoitui rahoituspäällikkö, joka edustaa julkista rahoitusta tutkimuksessa (organisaatio 3). Hän neuvottelee muiden yritysten ohessa myös startup-yritysten rahoituksesta yli 20 vuoden ammattitaidolla ja antoi näkemystä julkisen rahoituksen puolelta.

Haastateltaville annettiin haastattelukutsussa tiedoksi seuraavaa:

- Tietosuojailmoitus
- Vakuutus, että kaikki vastaukset tallennetaan ja säilytetään luottamuksellisesti ja nimettömästi.
- Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole, vaan tarkoitus on tutkia haastateltavien omia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen.
- Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia startup-yrityksiä, jotka ovat elinkaarensa alkupäässä

Haastateltava	Startup-työkokemus	Organisaatio	Haastattelun kesto
H1	5–10 v	Organisaatio 2	35 min
H2	5–10 v	Organisaatio 1	44 min
H3	3–5 v	Organisaatio 1	48 min
H4	5–10 v	Organisaatio 1	31 min
H5	3–5 v	Organisaatio 1	29 min
H6	Yli 20 v	Organisaatio 3	22 min

Taulukko 3: Tietoja haastateltavista

### Haastattelun runko

Haastattelukysymykset pohjautuivat teemoitteluun, joka suoritettiin luottamuksen muodostumisen teorian pohjalta (taulukko 4). Luottamuksen muodostumisen teorioiden perusteella tekijät jaoteltiin ja niiden pohjalta asetettiin avoimet haastattelukysymykset.

Teema	Teoreettinen tausta	Haastattelukysymys
Herättelyä luottamukseen	Ei teoriataustaa	Minkälaisia asioita arvioit ensimmäisessä tapaamisessa startup-yrityksen kanssa?
Herättelyä luottamukseen	Luottamuksen merkitys rahoitukselle (mm. Howorth & Moro 2006)	Minkälainen vaikutus luottamuksella on mielestäsi rahoituspäätökseen?
Luottamuksen rakentuminen	Ei teoriataustaa	Mitkä ovat näkemyksesi mukaan tärkeitä tekijöitä luottamuksen rakentumisessa?

Tunneperäinen ja järkiperäinen luottamus	Tunneperäisen luottamuksen syntyminen (mm. McAllister 1995 Tomlinson et al. 2020)	Miten mielestäsi luottamuksen syntyyn vaikuttavat tunneperäisyys ja järkiperäisyys?
Järkiperäinen luottamus	Järkiperäisen luottamuksen rakentuminen (mm. McAllister 1995 Tomlinson et al. 2020)	Mitkä asiat näkemyksesi mukaan vaikuttavat järkiperäiseen luottamuksen syntymiseen?
Kyvykkyyden, rehellisyyden ja hyväntahtoisuuden merkitys luottamukseen	Luottamuksen rakentumisen teorit (pohjalla Mayer et al. 1995)	Miten koet kyvykkyyden, rehellisyyden ja hyväntahtoisuuden vaikuttavan luottamuksen syntymiseen?
Kyvykkyyden, rehellisyyden ja hyväntahtoisuuden merkitys luottamukseen	Luottamuksen rakentumisen teorit (pohjalla Mayer et al. 1995)	Miten arvioit kyvykkyyttä, rehellisyyttä ja hyväntahtoisuutta?
Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus	Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus (mm. Pirson & Malhotra 2011, Vanhala et al. 2011)	Miten mielestäsi eroavat luottamus yritykseen ja yrittäjiin?
Nopea luottamus	Nopean luottamus (mm. Meyerson et al. 1996)	Mitkä tekijät näkemyksesi mahdollistavat nopean luottamuksen synnyn?
Muut tekijät	Luottamuksen syntymisen teorit (mm. Mayer et al. 1995, Howorth & Moro 2006)	Minkälainen vaikutus luottamuksen syntyyn on näkemyksesi mukaan omalla kokemuksellasi ja taipumuksellasi luottaa ihmisiin?
Muut tekijät	Luottamuksen syntyminen luottoprosessissa (Howorth & Moro 2006)	Miten luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat ulkopuoliset suositukset tai muiden rahoittajien päätökset?

Muut tekijät	Liiketoimintasuunnitelman merkitys (Kirch, Goldfarbi & Gera 2009)	Minkälainen merkitys liiketoimintasuunnitelmalla on luottamuksen syntyyn?
Muut tekijät	Ei teoriapohjaa	Haluaisitko lisätä jotain, tai korostaa jotain luottamukseen vaikuttavaa tekijää?

Taulukko 4: Teemoittelu ja haastattelukysymykset

## 6.2 Aineiston analysointi

Tutkimuksen ydin on aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Teemahaastatteluilla kerättyä aineistoa kertyi runsaasti, eikä kaikkea kerättyä ollut tarpeen tai mahdollistakaan käyttää (Hirsjärvi & Hurme 2010). Aineiston tarkistuksen, täydentämisen ja järjestämisen jälkeen selvisi, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmaan on saatu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008). Aineiston analysoinnin tarkoitus oli saada selkeyttä aineistoon, ja siten luoda uutta tutkimustietoa tiivistämällä vastauksia, kuitenkin pyrkien säilyttämään olennainen tieto (Eskola & Suoranta 2014).

Tässä tutkimuksessa käytettiin abduktiivista eli teorialähtöistä lähestymistapaa, koska teoriasta on johdettu tietyt oletukset, ja sekä haastattelukysymykset että haastatteluaineisto analysoitiin sen valossa (Hirsjärvi & Hurme 2010). Abduktiivisessa analyysissä tutkittavaa ilmiötä pohjaa valmis teoria, eli pyritään kokeilemaan valmista mallia uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Aineisto teemoiteltiin, jossa aineistosta kerätään tiettyihin teemoihin liittyvät vastaukset ja kommentit (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemoittelun onnistuminen riippuu teorian ja empirian vuorovaikutuksesta, ja tutkimustuloksissa empiriasta tuleva aineisto esitetään usein sitaatteina, joskaan ne eivät välttämättä mahdollista kovin analyttisiä johtopäätöksiä (Eskola & Suoranta 2014). Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanasta sanaan jättäen pois ainoastaan arkipuheessa ilmenevät täytesanat ja asiakkaiden tai yritysten nimet tai yksilöivät tiedot, aineisto purettiin ja jaoteltiin teemoittain, koska

monessa haastattelun vaiheessa voi ilmetä keskustelua samoista aiheista (Hirsjärvi & Hurme 2010). Tämän jälkeen aineisto analysoitiin teoreettisten olettamien valossa ja kirjoitettiin tulokset ja johtopäätökset auki.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti tarkoittavat yleisesti ottaen sitä, että tutkija pääsee tarkastelemaan ilmiötä objektiivisesti (Hirsjärvi & Hurme 2010). Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta, mutta niiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Reliabiliteettia voidaan määritellä esimerkiksi niin, että tutkittava henkilö vastaisi samalla tavalla useammalla tutkimuskerralla, tai kaksi tutkittavaa antaisivat samat vastaukset. Validiteettia taas määritellään tutkimuksen ennustettavuudella. Laadullisessa tutkimuksessa ja etenkin haastattelututkimuksessa vastaukset ovat kuitenkin poikkileikkaus haastateltavien näkökulmasta ilmiöön kullakin ajanhetkellä, ja vastaukset voivat muuttua ajan kuluessa tai eri henkilöt voivat nähdä asiat eri tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2010)

Tässä tutkimuksessa oli melko pieni otanta, koska tutkimusmuotona haastattelut ovat aikaa vieviä sekä toteuttaa että analysoida. Kustakin organisaatiosta oli pieni määrä haastateltavia, joten laajaa yleistystä ei voida käyttää, vaikka haastatteluvastaukset kautta linjan olivat samansuuntaisia. Haastattelukysymykset mietittiin huolellisesti ja haastattelun aineisto litteroitiin pian haastattelun jälkeen. Huolellinen litterointi on tutkimustulosten kannalta tärkeää (Hirsjärvi & Hurme 2010). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole pyrkimyksenä tehdä yleistäviä päätelmiä teorian valossa, vaan tarkoitus on kuvata ilmiötä ja sen tulkintoja. Tämän vuoksi on ensisijaisen tärkeää kohdistaa haastattelut sellaisiin henkilöihin, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Pienen otannan lisäksi haasteita voi tuoda eri käsitteiden tulkinta. Valmiiksi määritellyt tekijät (kyvykkyys, rehellisyys ja hyväntahtoisuus) nostavat riskiä siitä, että haastateltavat ymmärtävät termit eri tavoin samassa kontekstissa. Vaikka kyseiset termit ovat hyvin universaaleja ja yleisesti hyväksytyjä, voivat ne ilmetä eri tavoin ja lopulta henkilön oma tulkinta määrää niiden kokemuksen.



## 7 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tulokset ja verrataan niitä aiemmin käsiteltyyn teoriaan ja luottamuksen syntymisen malleihin. Tulososiossa käytetään suoria lainauksia teemojen havainnollistamiseksi. Lainaukset on erotettu muusta tekstistä sisennyksellä ja kursiiivilla. Kohdeyrityksiä ei erotella tuloksissa, koska haastateltavien vastauksissa ei tullut esiin merkittäviä eroja organisaatioiden välillä. Tulokset on otsikoitu teemoittain tutkimuksen viitekehyksen (kuvio 1) mukaisesti, ja muut tutkimuksessa esiin tulleet tekijät käsitellään lopuksi. Tomlinson et al. 2020 esittelemän mallin (kuva 4) mukaisesti kyvykkyys ja rehellisyys käsitellään järkipäisen luottamuksen alla ja hyväntahtoisuus tunneperäisen luottamuksen alla.

Tutkimustulokset tukivat pääosin teoriassa esitettyjä ilmiöitä ja väitteitä, mutta muutamia teorioista poikkeavia tekijöitä myös havaittiin. Jotkut teoriassa esiintyvät luottamukseen vaikuttavat tekijät eivät näyttäisi startup-yritysten rahoituksessa olevan niin tärkeässä roolissa ja toisaalta tutkimuksessa tuli esiin uusia tekijöitä, jotka ovat tärkeitä.

### 7.1 Luottamuksen merkitys rahoituksessa

Tutkimuksen tulokset vahvistavat väitteen, että luottamus on startup-yritysten rahoittamisessa erittäin tärkeää, koska tietoa yrityksen historiasta ei ole saatavilla (mm. Maxwell & Lévesque 2014, Welter & Smallbone 2006). Luottamuksellinen suhde rahoittajan ja startup-yrityksen välillä on avaintekijä rahoituksen kannalta. Luottamuksen tärkeys korostuu myös suhteen edetessä, koska rahoittaja on usein matkalla mukana yrittäjän kanssa pitkään, jopa mahdolliseen pörssilistautumiseen tai yrityksen myyntiin saakka. Haastattelujen perusteella luottamus on yhteistyön perusta, kuten myös Blomqvist ja Ståhle (2000) totesivat.

*Se (luottamus) on erittäin suuri, sanoisin et ainakin yli 50 % kaikesta asiainnista perustuu kuitenkin sille, et ilman luottamusta ei oo asiakassuhdettakaan, saati rahoitusta.*

*Se yhtälö ei vaan toimi, jos ei siinä oo luottamusta ja rehellisyyttä.*

Jos luottamusta ei synny tai sen perusta ei ole kunnossa, on äärimmäisen vaikeaa luoda toimivaa suhdetta rahoittajan ja yrityksen välillä. Erityishaasteena startup-yritystä rahoitettaessa on puuttuva ”kova” tieto yrityksestä ja sen historiasta, joka normaalisti yritysten rahoittajalla on käytössään. Suurin osa luottopäätöksistä normaalisti perustuu aiempaan tietoon, kuten tilinpäätöksiin ja menestykseen (Howorth & Moro 2006). Startup-yrityksellä näiden tietojen puuttuessa luottopäätökseen vaikuttaa suurelta osin pehmeät tiedot ja arvot kuten luottamus.

*Luottamuksen rakentamistahan se on, mä en ainakaan yhteenkään firmaan rahoita, jos mä en saa luottamusta siihen ihmiseen tai toimintaan.*

Haastateltavat kuvailivat luottamuksen olevan avaintekijä rahoituksen järjestymisen kannalta. Startup-yrityksistä vain pieni osa menestyy keskimääräistä paremmin (Salamzadeh & Kawamorita 2015), ja rahoitusneuvottelijan tehtävä on arvioida, mitkä yritykset todennäköisimmin menestyvät ja luottamuksella on suuri merkitys tässä.

*On sillä (luottamuksella) ihan pirun iso merkitys, koska jos mä mietin mun caseja, niin ehkä 10 % viedään eteenpäin. Siinä nimenomaan se luottamus näkyy.*

### **7.1.1 Henkilöityvä ja ei-henkilöityvä luottamus**

Tutkimustuloksissa tuli laajalti esiin, että yrityksen startup-vaiheessa luottamus henkilöityy varsin vahvasti yrityksen edustajaan tai tiimiin. Tämä johtuu pääasiallisesti siitä, että startup-vaiheessa yrittäjän koetaan olevan yrityksen toimeenpaneva voima, eikä yrityksellä ole näyttöä aiemmasta suoriutumisestaan. Eräs haastateltavista kuvaili startup-yritystä vastasyntyneenä, jonka ensimmäisten vuosien kehityksestä vastaa kokonaan vanhempi, tässä tapauksessa yrittäjä tai perustaja.

Kaikki haastateltavat ilmaisivat yksimielisesti luottamuksen muodostuvan startup-vaiheessa ainoastaan yrittäjään tai yrityksen perustajaan henkilönä, sekä hänen antamaansa vaikutelmaan sekä tapaansa toimia. Vastauksissa kävi ilmi, että mikäli luottamusta ei synny yrityksen edustajaan tai yrittäjään, niin tällöin todennäköisesti koko hanke hylätään eikä rahoitusta ole mahdollista järjestää.

*Se luottamus on pelkästään siihen yrittäjään, ei yritykseen noissa tilanteissa.*

*Jos yrittäjällä itsellään on omat asiat niin sanotusti levällään, niin kyllä se pistää kulmakarvoja nostamaan, sitten kun tarkastellaan yritystä.*

Myöhemmässä vaiheessa yrityksen elinkaarella luottamuksen organisatoriset piirteet nousevat esiin. Yrityksen toiminnan jatkuttua muutamia vuosia alkavat yrityksen liiketoimintamallit ja ansainnan edellytykset olla selvillä, eikä luottamus enää henkilöidy yhtä vahvasti henkilöön. Etenkin suurta kasvua tekevässä yrityksessä avainhenkilöt ja johto saattavat vaihtua esimerkiksi omistuksen hajautuessa, ja tällöin yrityksen perustajalla tai yrittäjällä voi olla pienempi vaikutusvalta päätöksissä. Tällöin rahoittajan yhteyshenkilönä yrityksessä saattaa olla hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja, jotka startup-yrityksessä saattavat olla ulkopuolisia hallitusammattilaisia tai palkkajohtajia. Ulkopuolisten johtajien astuessa kuvaan, korostuu alkua enemmän yrityksen referenssit, eikä luottamus henkilöidy niin vahvasti.

*Harvoin olis niin, että luottais yhtiöön, jos ei luottais toimariin tai hallitukseen. Kyl se alkuvaiheessa henkilöityy aika paljon.*

*Ei siinä oikeastaan ensimmäisen vuoden-kahden aikana, jos lähetään nollasta rakentaa startupia, niin kyl se on se yrittäjä, kehen luotetaan, tiimi kehen luotetaan, ei se yritys.*

### **7.1.2 Järkiperäinen luottamus**

Tutkimustulosten mukaan järkiperäisillä syillä on suuri merkitys rahoittajan luottamuksen syntymiseen startup-yritystä kohtaan. Tomlinson et al. (2020) mukaan järkiperäisen luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat kyvykkyys ja rehellisyys, ja nämä tekijät olivat myös tämän tutkimuksen mukaan merkittäviä asiakassuhteen alkuvaiheessa. Mikäli toinen näistä tekijöistä koettiin vaillinaiseksi, se vaikuttaisi estävän luottamuksen syntymisen kokonaan.

Rahoittajan näkökulmasta huomattava merkitys on myös järkiperäisiksi miellettyillä konkreettisilla suunnitelmilla ja tulosennusteilla, joiden perusteella yrityksen

menestymisen mahdollisuuksia arvioidaan. Näiden tekijöiden haastateltavat kuvailivat vaikuttavan järkiperäiseen päättelyyn luottamuksessa. Rahoittajat edellyttävät startup-yrityksiltä tarkkoja ennusteita tulevista tilikausista, ja mikäli nämä ennusteet ovat joko epätarkkoja tai epärealistisia, luottamuksen pohja voi murentua lähes kokonaan.

### **Kyvykkyys**

Kyvykkyuden merkitys on tutkimustulosten mukaan erittäin suuri luottamuksen rakentumisessa. Kaikki vastaajat toivat kyvykkyuden merkityksen esiin jo kysyttäessä luottamukseen vaikuttavia tekijöitä yleisesti. Kyvykkyyttä tulee haastateltavien mukaan löytyä sekä yrittäjältä että tiimiltä, ja vaikka kyky liikeidean eteenpäin viemiseksi koettiin tärkeimmäksi, myös taloudellinen kyvykkyys tuli esiin useiden haastateltavien vastauksissa. Haastateltava kokivat luottamukseen vaikuttavaksi kyvykkyudeksi substanssiosaamisen tuotteen tai palvelun ympärillä, taloudelliset taidot ja kokemuksen yrittäjyydestä tai startupeista. Osaaminen liikeidean ja startupin toimintamallin puitteissa on erittäin tärkeää, mutta yrityksen perustamisen kontekstissa rahoittajan kannalta lähes yhtä tärkeää vaikuttaisi olevan kyky johtaa liiketoimintaa kannattavaan suuntaan ja hallita luotettavien suunnitelmien ja ennusteiden laatiminen.

*Kyllähän kyvyt on kaiken A ja O. Oon tavannut kymmeniä, ellen satoja tyyppejä, joilla olisi tuote, mutta ne ei saa rakennettua siitä bisnestä ihan vaan sen takia, et niil ei talouspuoli ole hallussa.*

*Bisnesosaaminen ja realistiset puitteet on tärkeitä myös.*

Kyvykkyys henkilöityy startup-vaiheessa pitkälti yrityksen perustajaan tai perustajiin. Haastateltavien keskuudessa yksi ensimmäisiä arvioinnin kohteena olevia asioita on perustajien koulutus, työhistoria ja aiemmat näytöt startup-maailmassa. Koulutus vaikutti tuovan lisäarvoa luottamukseen, mutta tärkeimpänä tekijänä koettiin henkilön työhistoria ja kokemus.

*Taustat vaikuttaa, eli koulutus, työkokemus ja mitä on tehnyt aikaisemmin. Jos on ikää ihmisellä jo, niin kyllä se record jotain kertoo.*

Aiempi kokemus yrityksen perustamisesta tai startup-maailmasta katsottiin vastauksissa luottamusta herättäväksi, mutta ei välttämättömäksi ominaisuudeksi. Haastateltavien

keskuudessa oli selvästi luottamusta herättävää, jos yrityksen avainhenkilöillä on kokemusta yrittäjyydestä, startupeista tai yrityksen myymisestä eteenpäin. Mikäli aiempaa kokemusta yrittäjyydestä on, vaikka se olisi päätynytkin konkurssiin, se katsottiin luottamusta herättäväksi tekijäksi. Jos kokemusta yrittäjyydestä ei ole, ei se kuitenkaan estä yhteistyötä ja luottamuksen syntymistä, joskin tällöin se saattaa viedä pidemmän ajan.

*Jos se on vaikka 3–4 firmaa jo perustanut ja myynyt, ja ehkä jonkun käyttänyt konkassakin, tietää kyllä sitten asioista jo aika paljon enemmän.*

### **Rehellisyys**

Rehellisyys koettiin tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä liittyen luottamuksen rakentumiseen. Haastatteluissa ilmeni, että lähtökohtaisesti oletetaan luotonhakijoiden olevan rehellisiä, vaikkakin siihen suhtaudutaan varauksella, mikäli viitteitä toiseen suuntaan ilmenee. Kaikki haastateltavat kokivat, että pitkän työkokemuksensa myötä he osaavat päätellä henkilön yleisestä käyttäytymisestä, onko hän rehellinen. Lisäksi he osasivat käsityksensä mukaan esittää kysymyksiä, jotka nopeasti paljastivat yrityksen johtaa heitä harhaan.

*No se (rehellisyys) on ensiarvoisen tärkeää, muuten se luottamus romuttuu siinä.*

Rehellisyyden nähtiin puuttuessaan olevan tekijä, joka voi estää yhteistyön kokonaan. Haastattelujen perusteella voidaan tulkita rehellisyyden olevan perusta, jolle luottamus rakentuu, ja epärehellisuuden koettiin nollaavan luottamuksen kokonaan. Haastateltavat esittivät hyvin suorasukaisen ja yhdenmukaisen linjan siitä, että jos hakija paljastuu epärehelliseksi, rahoitushanat menevät kiinni lopullisesti.

*Jos mä mietin, että mulla olisi asiakas, joka ei olisi mulle rehellinen, niin kyl se aika nopee sais lähteä.*

*Käytännössä se on 100 % tai nolla. Jos se on nolla, niin silloin ei enää leikitä, silloin se on käytännössä kerralla seis.*

Rahoitusneuvottelijan kyky havaita epärehellisydestä johtuvat epäjohtonmukaisuudet hakijan kertomuksessa on tärkeää sekä rahoitusneuvottelijalle itselleen, että koko

rahoitusta tarjoavan organisaation näkökulmasta. Luottamuksen näkökulmasta luotonhakijan rehellisyys asettuu tällöin laajempaan perspektiiviin. Haastatteluissa ilmeni, että mikäli luotonhakijan epärehellinen kuvaus yrityksen suunnitelmista tai omasta osaamisestaan ei tule ilmi rahoitusneuvottelijalle, se voi asettaa myös hänet huonoon valoon. Etenkin suurempien rahoitusten kohdalla rahoitusneuvottelijalla ei välttämättä ole valtuuksia päättää rahoituksesta yksin, vaan kollega tai johtaja osallistuu päätöksentekoon. Yhteisessä päätöksenteossa hakijan tavanneen rahoitusneuvottelijan näkemyksellä yrityksen ja yrittäjän luotettavuudesta on suuri merkitys.

*Siinä on sekin, et jos joku valehtelee sulle ja sä uskot sen, ja viet asian niillä tiedoilla eteenpäin, ja sit käykin ilmi et se on valhe ja kaikki romuttuu ja tulee luottotappio, ni sähän näyttädyt itse tosi huonossa valossa.*

Rehellisyydeksi koettiin luotonhakijan avoin ja realistinen kuvailu yrityksen suunnitelmista ja tulevien vuosien ennusteista. Epärehellisyydeksi koettiin suora valehtelu, mutta myös epärealistinen kuvaus yrityksen tuottomahdollisuuksista. Epärehellisyydeksi koettiin myös se, että jätettiin kertomatta ongelmista tai haasteista yritystoiminnassa. Haastateltavat totesivat yksimielisesti, että ongelmat tulevat aina ennemmin tai myöhemmin esiin, ja on luottamusta herättävää kertoa niistä avoimesti ja rehellisesti heti. Tällöin niiden korjaaminen on usein helpompaa ja rahoittaja voi auttaa.

*Kyl sil on ihan törkeän iso vaikutus, et jos tosiaan käy ilmi, että asiakas on epärehellinen, niin kyl se ainakin meikäläisellä loppuu se peli siihen. En mä lähe leikkii sellasen kaa, koska ei sil oo mitään pohjaa enää sen jälkeen.*

*Mul oli just sellai tarina tossa, mis oli huikee tarina ja hienot luvut, mut musta tuntu et aina, kun mä kysyin siltä jotain, niin se jätti jotain kertomatta.*

Haastatteluissa tuli ilmi vahvasti se, että koska rahoitus on luottamukseen perustuvaa liiketoimintaa, tulisi rehellisyyden olla molemminpuolista. Muutoin luottamuksellinen asiakassuhde ei voi muodostua. Haastateltavat kokivat myös omaksi velvollisuudekseen olla rehellisiä luotonhakijalle sekä hyvissä että huonoissa asioissa, ja edellyttivät tätä myös toiselta osapuolelta.

### 7.1.3 Tunneperäinen luottamus

Tunneperäisen luottamuksen merkitys startup-rahoituksessa on haastattelujen perusteella aivan alkuvaiheessa melko pieni, mutta se rakentuu nopeasti tiheän kanssakäymisen vuoksi. Vastauksissa oli havaittavissa tunneperäisen luottamuksen kehittyminen sen mukaan, kuinka avointa ja säännöllistä kanssakäyminen on, kuten teoriassakin todetaan (Chowdhury 2005, McAllister 1995). Haastateltavista osa kuitenkin painotti myös tunteen merkitystä kaikissa asiakasneuvotteluissaan. Monet asiat voidaan päätellä järkiperusteisesti, ja tähän pyritäänkin haastateltavien mukaan ensisijaisesti. Tunneperäisyyteen vaikutti haastateltavien mukaan ideasta ja ihmisestä syntyvät tunteet, joihin kuitenkin muista vastauksista päätellen vaikuttavat paljon järkiperäiseen luottamukseen viittaavat tekijät, kuten kyvykkyys ja rehellisyys.

*Kyllähän faktoilla perustellaan niin pitkälle, kun pystytään, ja koska on startupista eli aloittelevasta liiketoiminnasta kyse, faktoilla ei pysty perustelemaan niin sanotusti tappiin saakka, joten niitä jatketaan sitten olettamuksilla, joiden pohjalla on tunteisiin liittyvät jutut, niinku vaikka luottamukseen.*

*Varsinkin jos puhutaan startupeista, niin kyl se alkuun menee aika fiilispohjalta. Mä tarkoitan fiilispohjalla sitä, että mikä fiilis mulla tulee niistä yrittäjistä, mikä fiilis mul tulee siitä ideasta.*

Haastateltavat kuvailivat saavansa joskus asiakkaasta omituisen tunteen, vaikka kaikki näyttäisi pintapuolisesti olevan hyvin. He painottivat tämän tunteen kehittymistä ajan saatossa ja sen kuuntelemista, vaikka se olisi vastoin järjellisiä syitä. Yksi haastateltavista käytti tällaista tunnetta herättävästä henkilöstä kuvausta ”autokauppiasmainen”, josta tulee tunne, että ongelmia saatetaan peitellä tai maalataan liian positiivista kuvaa tilanteesta.

*Aina, kun sulle tulee semmoinen fiilis, niin älä ikinä rahoita.*

Startup-yrityksen alkuvaiheessa tunneperäisellä luottamuksella näyttäisi rahoittajan kannalta olevan melko pieni merkitys luottamuksen muodostumiseen. Tunneperäisen luottamuksen merkitys kasvaa tutustumisen myötä, kun saadaan kokemuksia toisen osapuolen käyttäytymisestä.

## Hyväntahtoisuus

Hyväntahtoisuuden merkitys luottamukselle jakoi mielipiteitä haastateltavien keskuudessa ja ymmärrys siitä, mitä termi tässä yhteydessä tarkoittaa, herätti hämmennystä. Suurin osa vastaajista pyysi tarkentamaan hyväntahtoisuuden ilmentymistä ja teoriasta haettu kuvaus helpotti termin ymmärrystä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yleisesti ottaen hyväntahtoisuus on ihailtava piirre ihmisessä, mutta startup- ja yrityskontekstissa mielipiteet jakautuivat.

*Jos miettii hyväntahtoisuutta, niin se ei välttämättä vaikuta siihen luottamukseen niin paljon.*

Haastateltavista henkilöistä kaksi totesi hyväntahtoisuuden olevan tärkeää, mutta ei vaikuta luottamuksen syntyyn merkittävästi. Hyväntahtoisuus startup-kontekstissa käsitettiin sidosryhmien, lähinnä rahoittajien ja sijoittajien, huomioimisena.

*Kyl mä sanon et se on tärkeetä, et johto on hyväntahtoinen tai ainakin ymmärtää eri näkökulmat, eivät oo ehdottomia tai mitään muuta, koska silloin ei hommat myöskään etene.*

Monet haastateltavista kokivat, että menestyvän yrityksen johtamisessa ja kehittämisessä liiallinen hyväntahtoisuus voi olla jopa haittatekijä. Luottamuksen muodostumisessa tärkeämmäksi koettiin päinvastoin tiettyyn pisteeseen saakka oman edun ajaminen, koska yritysmaailmassa ja erityisesti startupien keskuudessa kilpailu on erittäin kovaa ja oma liikeidea pitää tuoda rohkeasti ja päättäväisesti esille

*Siellä pitää olla päättäväisyyttä, rohkeutta, oikeanlaista röyhkeyttä ja itseluottamusta viedä niitä asioita eteenpäin.*

*Hyväntahtoisuus, se on positiivista totta kai, mutta liiallisena ja väärissä asioissa se on negatiivista. [...] Jonkinnäköisestä tunneälystähän se kielii ja sen lukeminen ei varmaan oo huonoksi, jos palveluita kehittää.*

*Bisnesmaailma on aika raaka, ei siinä loputtomiin hyväntahtoisuudella pelata.*

Haastattelujen perusteella hyväntahtoisuus ei vaikuta merkittävästi luottamuksen rakentumiseen startup-yrityksen kohdalla. Haastateltavat kokivat hyväntahtoisuuden



hyvänä piirteenä, mutta ei yhdistettynä yritysmaailmaan, jossa he kokivat siitä olevan enemmän haittaa kuin hyötyä. Haastatteluissa painotettiin kykyä ja halua viedä yritystä eteenpäin, jos ei nyt keinoja kaihtamatta, niin ainakin jonkin asteisella itsekkyydellä ja röyhkeydellä. Vaikuttaisi siltä, että Cherryn (2015) oletus, että hyväntahtoisuudella on suurempi merkitys suhteen myöhemmissä vaiheissa, pitäisi paikkansa startup-yritysten rahoituksen näkökulmasta.

#### 7.1.4 Nopea luottamus

Tutkimustulosten perusteella nopean luottamuksen muodostuminen startup-yritykseen on epätodennäköistä, ainakin ensimmäisten kohtaamisten perusteella. Useimmat haastateltavat kuvailivat startup-yrityksen kanssa tehtävää yhteistyötä hyvin tiiviiksi ja siltä pohjalta startup-yrityksillä tiiviin yhteydenpidon vuoksi aikaperspektiivi luottamuksen syntymiseen saattaa näin olla kuitenkin tavanomaista nopeampi. Chowdhuryn (2005) esittämä näkökulma, jonka mukaan tiivis ja läheinen yhteydenpito nopeuttaa luottamuksen syntyä, pitää tutkimuksen mukaan paikkansa. Haastateltavien keskuudessa oli kuitenkin havaittavissa varauksellisuutta startup-yrityksiin, joilla ei yleensä ole historiaa. Yleisin lähestymistapa luottamuksen rakentamiseen onkin pitkä aikaväli.

*Kyl mä väitän, et se luottamus syntyy nopeammin siinä mielessä, et me mennään aika syvälle yhtiön suunnitelmiin ja muutenkin. Yleensä sitten kyllä vaatii jonkun onnistuneen, vaikka rahoituksen tai jonkun muun, tai sitten tosi avointa ja syvää sparrailua tai keskustelua, et siitä syntyy luottamus.*

*Jos ihminen lähtee ensimmäistä kertaa yrittäjäksi, eikä ennakkotietoa ole, niin mä teen luottopäätöksiä sillä tavalla, et askel kerrallaan mennään.*

Tietyissä olosuhteissa luottamus kuitenkin voi haastateltavien kertoman mukaan muodostua hyvin nopeasti. Luottamuksen syntyminen voi olla nopeampaa silloin, kun yritystä edustavalla henkilöllä tai yrittäjällä on aiempaa kokemusta yrityksen perustamisesta ja etenkin startup-yrityksistä. Tällöin luottamuksen perustana on yrittäjän erittäin vahva kyvykkyys ja kokemus.

*Aika paljon vaikuttaa historia, et jos siellä on yks onnistunut startup ja exit jo taustalla, niin se tuo kyllä sit aika paljon pöytään uskoa ja luottamusta.*

Kokemuksen lisäksi tietyt tekijät voivat edesauttaa luottamuksen nopeampaa syntymistä. Osa haastateltavista toi esiin yrittäjän vakuuttavan käytöksen ja esityksen, sekä uskon omaan liiketoimintaan luottamusta edesauttavina tekijöinä. Lisäksi erityisesti sijoittajien ja muiden rahoittajien kiinnostus startup-yritystä kohtaan edesauttoi nopeamman luottamuksen syntymistä. Lähtökohtaisesti kuitenkin tilanteessa, jossa yrittäjällä ei ole aiempaa kokemusta startupista tai sijoittajat eivät ole osoittaneet erityisen suurta kiinnostusta hanketta kohtaan, luottamus syntyy vaiheittain ja yrittäjän tulee jossain määrin todentaa luotettavuuttaan käytöksellään ennen todellisen luottamuksen syntymistä.

#### **7.1.5 Taipumus luottaa**

Ihmisten erilainen taipumus luottaa toisiin ihmisiin näyttäisi haastattelujen perusteella vaikuttavan luottamuksen syntymiseen. Useat haastateltavista vertasivat liikesuhteita parisuhteisiin ja aiempien suhdekokemusten merkitystä luottavaisuuteen.

*Se miten ihminen muodostaa luottamussuhteita, niin se on jokaisella erilainen, osa tekee sitä nopeasti ja osa hitaasti, osa vähän eri kriteerein.*

He kuitenkin painottivat, että voi olla hankalaa toimia startup-yrityksen rahoittajana, jos on lähtökohtaisesti skeptisyyteen taipuvainen, eikä herkästi luota toisiin ihmisiin. Haastattelujen perusteella yrittäjän tehtävä on saada myös rahoittaja innostumaan ideasta tai hankkeesta, ja näin uskomaan sen kannattavuuteen. Tällöin vaikuttaisi siltä, että startup-rahoitusneuvottelijat ovat lähtökohtaisesti taipuvaisempia luottamaan ihmisiin, ainakin verrattuna perinteisten yritysten kanssa neuvotteleviin henkilöihin.

*Tääl ois vaikeaa olla töissä, jos lähtökohtaisesti epäilisin kaikkea.*

Haastateltavat painottivat kokemuksen merkitystä myös taipumuksessa luottaa. Useat heistä kuvailivat startup-rahoitusuransa alkutaivalta siten, että kokemuksen puute sai heidät epäröimään useimpien yritysten luotettavuuden suhteen. He kertoivat

huomanneensa samanlaista käyttäytymistä myös uudempien kollegojensa joukossa, joten voidaan päätellä työkokemuksen tuovan varmuutta ja uskallusta myös luottamukseen.

*Siitä paistaa semmoinen pieni skeptisyys koko ajan, et ne on vähän epävarmoja ja takajaloillaan, et uskaltaako tähän vai eikö uskalla. Vaikka ois kuinka hyvä case.*

Vaikka lähtökohtaisesti haastatellut omaavat pitkän kokemuksen startupeista ja kuvaavat olevansa melko taipuvaisia luottamaan ihmisiin, heidän välillään on silti eroja. Haastateltavat korostivat tietynlaisen kriittisen ajattelun tärkeyttä, mutta kokivat toisaalta luottamuksen muodostumisen mahdottomaksi, jos olisivat hyvin epäileväisiä asiakkaidensa suhteen. Eräs haastateltava kuvaili omaa taipumustaan luottaa siten, että asuntomuuton yhteydessä jättäisi arvotavarat luottavaisena rappukäytävään, kun toinen taas kuvaili kokemuksen myötä tullessa kyynisemmäksi uusia hankkeita kohtaan.

*Kuulee välillä, että joku kollega on lähtenyt messiin johonkin caseen, jonka tiedän ja olin ite ajatellut, että en kyllä uskaltaisi välttämättä rahoittaa.*

Henkilön taipumuksella luottaa näyttäisi olevan tutkimuksen perusteella suuri merkitys luottamuksen syntymiseen. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat taipumukseen luottaa, mutta taipumus näyttäisi myös muuttuvan ajan myötä, koska vastauksissa korostui työkokemuksen merkitys. Startup-rahoitusuransa alkuvaiheessa haastateltavat kokivat olevansa epäileväisempiä, koska osaamista oli vähemmän, ja kokemuksen karttuessa he kokivat kehittäneensä taidon ”erotella jyvät akanoista”, jolloin olivat taipuvaisempia luottamaan.

### **7.1.6 Ulkopuoliset tietolähteet**

Muista tietolähteistä saadut tiedot olivat poikkeuksetta kaikkien vastaajien näkemyksen mukaan erittäin tärkeitä. Ne eivät ole välttämättömiä luottamuksen muodostamiseksi, mutta helpottavat ja nopeuttavat luottamuksen muodostumista huomattavasti. Merkitystä on suuresti sillä, mistä tietolähteestä informaatiota tulee. Tunnettujen sijoittaja- ja rahoittajaverkostojen kautta tulevat suositukset ovat todella tärkeitä ja etenkin oman

pääoman ehtoisten sijoittajien myönteisyys startup-yritystä kohtaan arvostetaan korkealle rahoittajan silmissä. Rahoittajat lainaavat pääosin rahaa yrityksille korkoa ja/tai vakuuksia vastaan, mutta sijoittajat sijoittavat omia varojaan yrityksiin, jolloin heiltä tulevat suositukset toimivat todisteena luottamuksesta yritystä tai yrittäjää kohtaan. Ammattimaisilla sijoittajilla ja sijoitusyhtiöillä on usein käytössään laaja asiantuntemus startup-maailmaan ja uudempiin teknologioihin, joten heidän arvioitaan startup-yrityksen menestymismahdollisuuksista arvostetaan korkealle rahoitusmaailmassa.

*Siinä kohtaa, kun pääomasijoittajat sijoittaa yrityksiin, niin silloinhan me monesti ollaan ite tulossa mukaan.*

*Kyllähän se validoi sitä aika paljon, ja kun siellä on kokeneita enkeleitä tai superenkeleitä, mitkä yleisesti eivät ole huonommissa caseissa mukana, niin kyllähän se sitä (luottamusta) sitten kasvattaa.*

Erityisen luottamusta herättäviksi haastateltavat kokivat sellaiset startup-yritykset, jotka tulevat heidän tietoonsa suoraan suosituksena joltakin yhteistyökumppanilta. Yhteistyösuhteiden ollessa luottamuksellisia ja läheisiä pääomasijoittajiin, he kuvasivat luottavansa heidän arviointikykyynsä.

*Mielellään katsotaan se case, siel on luottamuspääomaa valmiina, ettei tarvii nollasta lähteä.*

Osa haastateltavista kertoi hakevansa startup-yrityksestä tai -yrittäjästä tietoa muista lähteistä myös itsenäisesti. He kuvailivat hakevansa internetistä ja sosiaalisesta mediasta tietoa yrittäjistä, ja löytäessään yhteisiä tuttavuuksia, he saattavat kysyä mielipidettä yrittäjästä. Laaja verkostoituminen on hyvin tärkeää startup-maailmassa ja yhteisön ollessa kuitenkin pienehkö, lähes kaikki ammattimaisesti toimivat sijoittajat ja rahoittajat ovat luoneet läheisiä suhteita keskenään.

*Nykyisin, kun sä saat aika monista lähteistä tietoa jostain firmasta ja ihmisestä, et jos mä tapaan jonkun ekaa kertaa, niin mä tutkin kaikki mahdolliset lähteet.*

Suosittelusten puute tai sijoittajien vetäytyminen sen sijaan toimivat varoitusmerkkinä rahoittajille. Haastateltavat kertoivat luottamuksen hyvin harvoin syntyvän yritykseen tai yrittäjään, jolla on ollut vaikeuksia saada lähipiirin ulkopuolista rahoitusta hankkeelleen.

*Sit jos joku sijoittaja tai sijoittajat ei luota johonkin firmaan, niin ei mekään voida niihin oikein luottaa.*

Ulkopuolisten lähteiden tarjoamat tiedot, suositukset ja päätökset vaikuttavat tutkimuksen mukaan suuresti luottamuksen muodostumiseen. Startup-yrityksillä ei tyypillisesti ole tarjota faktoja tai tietoa yrityksen aiemmasta menestyksestä, joten muiden osapuolten usko yritykseen ja sen menestykseen tarjoaa näkemystä, joka auttaa luottamuksen muodostumisessa. Haastatteluissa kuitenkin korostettiin, että ulkopuolisten tietojen puute ei estä startup-yrityksen rahoittamista, mutta tällöin edetään rauhallisemmin ja luottamus muodostuu hitaammin kuin tapauksessa, jossa ulkopuolinen sijoittaja on ilmaissut kiinnostustaan startup-yritykseen.

## **7.2 Muut tekijät**

Ennen pureutumista teorian antamiin luottamukseen vaikuttaviin tekijöihin haastatteluissa esitettiin alussa avoin kysymys: ”Mitkä ovat näkemyksesi mukaan tärkeitä tekijöitä luottamuksen rakentumisessa?”. Tässä haastateltava saivat vapaasti ilman ennakkotietoa kuvailla heidän näkemystään luottamuksen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tässä osiossa käsitellään ne tekijät, jotka haastateltavien mukaan vaikuttavat luottamuksen muodostumiseen rahoittajan näkökulmasta. Haastatteluissa tuli esiin useita teorian ulkopuolisia tekijöitä, ja tuloksissa esitetään ne, jotka esiintyivät kolmessa tai useammassa haastattelussa. Yksi tekijöistä, realismi, esiintyi kaikissa haastatteluvastauksissa, joten sen voidaan olettaa olevan hyvin merkityksellinen tekijä luottamuksen muodostumisessa. Muiden harvemmin esiin tulleiden tekijöiden merkitys luottamuksen muodostumiseen oletettavasti vaihtelee henkilön mukaan. Liiketoimintasuunnitelman merkitys luottamukseen käsitellään myös tässä osiossa, koska se ei ole mukana tutkimuksen viitekehityksessä.

## Realistisuus

Kuvaillessaan vapaasti luottamukseen vaikuttavia tekijöitä kaikki kuusi haastateltavaa mainitsivat realistisuuden tärkeäksi tekijäksi. Startup-maailmassa yleistä ja toivottavaakin ovat suuret kasvuodotukset ja -ennusteet, joilla sijoittajia on helpompi saada mukaan. Rahoittajan näkökulmasta on kuitenkin tärkeämpää, että odotukset ovat realistisia, jolloin toteutumisen todennäköisyys on suurempi.

*Mun mielestä se on iso osa luottamusta ja rehellisyyttä, ettei myöskään maalailta liian kaunista kuvaa siitä tulevaisuudesta.*

*Ainakin mun mielestä semmoinen tietynlainen jalat maassa, että jos on kovasti yliampuvaa ja kovin ruusuista kaikki, niin se ei oo realistista.*

Osa realistisuutta haastateltavien mukaan on myös suunnitelmallisuus ja sitoutuminen siihen, mikä on tämänhetkinen tilanne ja mitä suunnitelmia yrityksellä on tuleville vuosille. Jos yrittäjä tai yrityksen edustaja ei ollut tarpeeksi perehtynyt toimialaan, markkinoihin ja rahoitusvaihtoehtoihin, se herätti epäluottamusta.

*Realistisuus, sit tietenkkin ymmärrys siitä, mitä ollaan tekemässä, se paistaa aika nopeasti läpi, jos semmoista ei ole.*

*Eli semmoinen realistinen ote siihen tekemiseen, ja tiedetään että lähdetään tekee pitkäkestoisesti työtä sen eteen, että tehdään omasta tuotteesta/palvelusta ja ideasta se seuraava suuri juttu, ja otetaan maltillisesti askel kerrallaan.*

Realistisuus on otettava huomioon tärkeänä luottamukseen vaikuttavana tekijänä, koska se tuli esiin kaikissa haastatteluissa. Useimmat haastateltavat mainitsivat realistisuuden heti haastattelun alussa, ja lisäksi viimeisen kysymyksen (”Haluaisitko lisätä jotain tai korostaa luottamukseen vaikuttavaa tekijää”) kohdalla moni palasi vielä tähän, ja halusi korostaa realistisuuden merkitystä luottamukseen positiivisesti vaikuttavana tekijänä.

## **Verkostoituminen**

Verkostoituminen nousi esiin useamman haastateltavan vastauksista merkittäväksi tekijäksi luottamuksessa. He kokivat verkostoitumisen olevan ensinnäkin elintärkeää startup-yrityksille, mutta myös osoittavan avoimuutta ja uskoa omaan liiketoimintaan. Verkostoituminen rahoittajien ja sijoittajien kanssa koettiin erityisen tärkeäksi, mutta myös muunlainen verkostoituminen riippuen toimialasta ja yrityksen startup-vaiheesta koettiin tärkeäksi.

*Verkostoituminen on tärkeää kaiken kannalta, myös luottamuksen kannalta.*

Aivan startup-yrityksen alkuvaiheesta lähtien verkostoituminen sekä sijoittajien ja rahoittajien, että neuvonantajien kanssa koettiin luottamusta herättäväksi. Verkostoitumisen merkityksessä voisi ajatella olevan pohjalla myös aiemmin mainittu kolmansien osapuolten tarjoama informaatio, joka lisää luottamusta. Sijoittajien ja ammattilaisten tekemä yhteistyö startup-yrityksen kanssa koettiin rahoittajan näkökulmasta luottamusta herättäväksi.

## **Avoimuus**

Luottamuksen muodostumiseen koettiin vaikuttavan merkittävästi yrittäjän avoimuus. Aktiivinen avoimuuden osoittaminen rahoittajaa kohtaan ja yhteydenotot pienissäkin muutostilanteissa, olivat ne positiivisia tai negatiivisia muutoksia, auttoivat luottamuksellisen suhteen muodostamisessa. Jos yrittäjä koettiin avoimeksi, halukkaaksi kertomaan yrityksen asioista ja keskustelu sujui omalla painollaan, se herätti luottamusta. Small talk ja hankkeen ulkopuolisista asioista keskusteleminen auttoi haastateltavien mukaan luomaan avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Mikäli taas yrittäjä pysytteli tiukasti pelkästään asiassa, eikä osoittanut halukkuutta rentoon vuorovaikutukseen, se herätti epäluottamusta ja huolta, salaako henkilö jotain.

*Ja kuitenkin tärkeä osa luottamuksen rakentamista on se, et sä vähän juttelet muistakin asioista siinä.*

*Kun ne viestii meille päin aktiivisesti, se on tärkeää, ja auttaa myös siinä luottamuksen luomisessa.*

Avoimuus yrityksen asioissa ja etenkin ongelmatilanteissa voi antaa rahoitusneuvottelijalle kokemusta yrittäjän rehellisyydestä. Kuten tuloksissa on aiemmin todettu, rehellisyyden merkitys on erittäin suuri. Sen todentaminen alkuvaiheessa on kuitenkin hankalaa, kun ei ole käyttäytymiseen perustuvaa kokemusta toisesta osapuolesta ja avoimuuden kokemus voi toimia indikaattorina rehellisyydelle.

### **Innostus**

Haastateltavat toivat esiin innostuneisuuden merkitystä liikeideaa kohtaan. Heidän mukaansa on vaikea luottaa yrittäjän kykyyn ja mahdollisuuksiin viedä liikeideaa eteenpäin, mikäli tämä ei itse vaikuta innostuneelta ideastaan. Heidän mukaansa rahoittajalle tulee esittää suunnitelma ja idea samalla innostuksella kuin sijoittajillekin, ja eräs haastateltava kuvasi onnistunutta innostuneisuutta sillä, että voisi henkilökohtaisestikin sijoittaa rahansa kyseiseen yritykseen.

*Äärimmäisen innostunut vähän heikommallakin bisnesidealla pääsee pidemmälle kun pikkusen paremmalla bisnesidealla flegmaattinen.*

*Jos se on semmoista, et en mä tiää ja katotaan sitten vuoden päästä niin se ei vakuuta.*

### **Henkilökemia ja samankaltaisuus**

Suurin osa haastateltavista mainitsi jossain kohdassa haastattelua henkilökemioiden ja samankaltaisuuden merkityksen. Osa haastateltavista koki henkilökemioiden vaikuttavan luottamuksen syntyyn ja osa taas koki, ettei niillä ollut merkitystä. Ne haastateltavat, jotka kuvailivat henkilökemioilla olevan merkitystä, kokivat niiden nopeuttavan luottamuksen syntymistä. Eräs haastateltava kuitenkin koki, että jos henkilökemiat määrittelisivät luottamuksen syntyä, ei luottamusta syntyisi niin usein.

*Helpompi uskoa ja luottaa ihmiseen, et ootte myös henkisellä tasolla samalla aaltopituudella ja tykkäätte ees vähän samoista asioista, vähän kuin parisuhteessa, jos te tykkäätte ihan eri asioista, niin kyl se tökkii.*

*Pitää osata erottaa, et mikä on henkilökemiaa, ja mikä johtuu vaikka siitä, että valehdellaan.*



Aihe ei sisällynyt haastattelurunkoon tai -kysymyksiin, vaan tuli esiin avoimessa kysymyksessä luottamukseen vaikuttavista tekijöistä. Mielipiteiden vaihtelun vuoksi henkilökemian tai samankaltaisuuden merkitystä luottamuksen syntyyn ei tässä tutkimuksessa voida todentaa.

### **Liiketoimintasuunnitelma**

Kirchin et al. (2009) väite, että liiketoimintasuunnitelman merkitys on ainoastaan seremoniallinen, näyttäisi tämän tutkimuksen mukaan pitävän paikkansa. Haastateltavien vastaukset liiketoimintasuunnitelman merkityksestä luottamuksen syntyyn vaihtelivat jonkin verran, mutta yhteinen linja vaikutti olevan se, että liiketoimintasuunnitelman tai vastaavan kirjallisen tuotoksen olemassaolo lisää luottamuksen tunnetta. Sen sisältö ei kuitenkaan vaikuta luottamuksen rakentumisessa muutoin, kun jos sitä ei koeta laadukkaaksi. Laadukkaaksi suunnitelma koettiin, jos se tarjosi laaja-alaisesti tietoa liikeideasta, markkinoista ja mahdollisista riskeistä. Toisin sanoen kirjallinen suunnitelma tulee olla, mutta luottamuksen muodostumiseen sen vaikutus ei ole yhtä merkittävä, kuin yrittäjän sanallinen kuvailu hankkeesta.

*Eihän sil suunnitelmalla oo mitään merkitystä oikeasti. Se on tärkeintä, mitä sen (yrittäjän) päästä tulee.*

*Iso merkityshän sillä on, et jossei sitä oo tehty niin sehän on taas melkoinen punainen vaate.*

*Vasemmalla kädellä tehdyllä ei saa kyllä tässä bisneksessä oikein mistään mitään.*

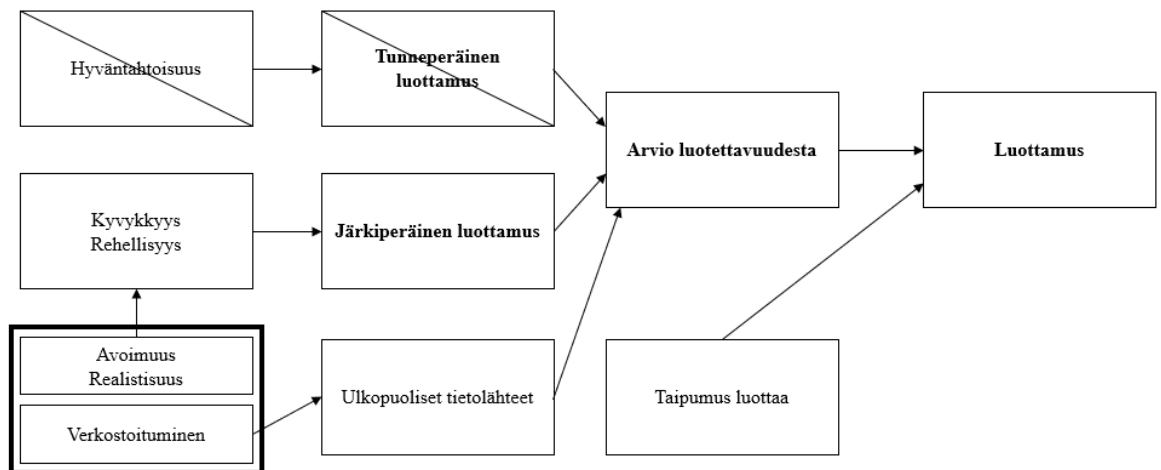
### 7.3 Yhteenveto

Luottamuksella on tämän tutkimuksen perusteella suuri merkitys startup-yrityksen rahoituksessa, ja alkuvaiheessa luottamus henkilöityy täysin yrittäjään tai yrityksen edustajaan eikä organisatorisen luottamuksen muodostumista tapahdu. Järkiperäisellä luottamuksella näyttäisi olevan tunneperäistä luottamusta suurempi merkitys startup-yrityksen alkuvaiheen rahoittamisessa. Luottamukseen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimuksen perusteella yrittäjän kyvykkyys ja uskottava esiintyminen, jotka McAllisterin (1995) mukaan vaikuttavat järkiperäisen luottamuksen syntymiseen. Tomlinson et al. (2020) määrittivät, että kyvykkyys ja rehellisyys vaikuttavat järkiperäisen, ja hyväntahtoisuus tunneperäisen luottamuksen syntyyn. Tämän tutkimuksen mukaan näistä kolmesta luottamuksen muodostumiseen vaikuttavasta ominaisuudesta kyvykkyydellä ja rehellisyydellä on selvästi hyväntahtoisuutta suurempi merkitys startup-yritysten alkuvaiheessa. Haastateltavien kuvailema tunne yrittäjästä ja hankkeesta, jonka voisi tulkita tunneperäisyydeksi, pohjaa haastattelujen perusteella kuitenkin enemmän järkiperäisiin tekijöihin. Kyvykkyuden ja rehellisyyden lisäksi henkilön taipumus luottaa vaikuttaa tutkimuksen mukaan luottamuksen syntymiseen. Myös Howorth & Moron (2006) mallissa esiintyvä toissijaisten lähteiden tarjoama tieto on merkittävä indikaattori luottamuksen syntymisen kannalta. Liiketoimintasuunnitelmalla on merkitystä luottamuksen rakentumisessa tutkimuksen perusteella ainoastaan silloin, jos se puuttuu kokonaan tai sen sisältö koetaan puutteelliseksi.

Tässä tutkimuksessa ilmeni teoriamalleista poikkeavia tekijöitä luottamuksen muodostumiseen. Haastateltavat kokivat erityisesti realistisuuden, verkostoitumisen, ja avoimuuden merkittäviksi luottamusta herättäviksi tekijöiksi. Henkilökemioiden ja samankaltaisuuden kokemus oli osalle haastateltavista tärkeää, mutta kaikki haastateltavat eivät olleet tämän näkemyksen takana. Vaikka startup-yrittäjiltä vaaditaan muutoskykyä ja vankkumatonta uskoa omaan liiketoimintamalliin tai -ideaan, on realistinen suhtautuminen tulevaisuuteen kuitenkin tärkeää. Luottamuksen muodostumisen mallien ulkopuolisista tekijöistä realistisuus nousikin esiin suurimpana luottamukseen vaikuttavana tekijänä. Realistisuuden voitaneen siis olettaa olevan startup-yrityksen rahoittamisessa luottamukseen vaikuttava tekijä. Muiden teoreettisten mallien ulkopuolisten tekijöiden merkitys ei tullut yhtä selvästi esiin haastatteluissa.

Realistisuuden vaikutusta tunneperäiseen tai järkiperäiseen luottamukseen ei tämän tutkimuksen perusteella voida arvioida.

Tunneperäinen luottamus ja erityisesti hyvántahtoisuus ei tutkimuksen perusteella näyttäisi vaikuttavan luottamuksen syntyyn startup-yrityksen ja rahoittajan suhteessa alkuvaiheissa. Sen sijaan järkiperäisen luottamuksen syntyä tutkimustulokset tukevat. Järkiperäiseksi arvioitujen kyvykkyyden ja rehellisyyden lisäksi realistisuus nousi tutkimuksessa tärkeäksi luottamukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Samoin toissijaisten lähteiden antama informaation ja henkilön taipumuksen luottaa koettiin vaikuttavan luottamuksen syntymiseen. Tutkimuksen tulokset on jäsennelty kuvaan 8 viitekehykseen pohjautuen korostaen tutkimuksessa löydetty uudet tekijät.



Kuva 9: Luottamuksen rakentuminen startup-yritykseen rahoittajan nákökulmasta

## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan tulosten merkitystä ja tuodaan teoriasta yhdistäviä tekijöitä, sekä pohditaan uusien löydösten merkitystä. Lisäksi luvussa esitetään käytännön merkityksiä, jatkotutkimuskohteita ja tutkimuksen rajoitteita.

### Tutkimuskysymys

Tässä Pro Gradussa tutkittiin luottamuksen muodostumista startup-yritykseen rahoittajan näkökulmasta. Teoriaosuudessa käsiteltiin luottamusta yleisesti sekä yleisimmin käytettyjä luottamuksen muodostumisen malleja. Teoriaosuudessa käytiin läpi myös startup-yrityksiä, niiden rahoittamista sekä luottamuksen merkitystä rahoituksessa. Teorian jälkeen esiteltiin tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu ja tutkimuksen tulokset. Johtopäätökset-osiossa on tarkoitus tuoda teoria ja tutkimustulokset yhteen, vertailla niitä ja pohtia, mitä ne merkitsevät startup-yritysten rahoittamisen kannalta. Työn varsinainen tutkimuskysymys kuului seuraavasti:

*Miten rahoittajan luottamus startup-yritykseen muodostuu?*

Varsinaisen tutkimuskysymyksen tukena oli joukko alakysymyksiä, jotka käsittelivät tunneperäistä ja järkiperäistä luottamusta, henkilöityvää ja ei-henkilöityvää luottamusta, nopeaa luottamusta sekä viitekehuksesta johdettuja muita tekijöitä. Tässä tutkimuksessa sekä teorian, että empirian pohjalla oli hyvin tunnettu Mayer et al. (1995) malli luottamuksen syntymisestä. Mallista on johdettu sekä muita teoriaosuudessa esiteltyjä eri tutkijoiden malleja, että tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuva 1). Mayer et al. määrittelemät kolme toiseen osapuoleen liittyvää tekijää luottamuksen syntyyn jaettiin tässä tutkimuksessa siten, että kyvykkyys ja rehellisyys vaikuttavat järkiperäisen luottamuksen syntymiseen, ja hyväntahtoisuus tunneperäisen luottamuksen syntyyn. Tämä lähestymistapaa ovat alkuperäistä tuoreemmissa tutkimuksissaan käyttäneet muun muassa Tomlinson et al. (2020) ja Pollack et al. (2017).

Luottamus on rahoituksessa erittäin tärkeää, kuten useampi haastateltava totesi tutkimuksen aikana. Startup-rahoituksessa luottamuksen muodostuminen on erilaista kuin perinteisessä yritysrahoituksessa, koska historiatekijät puuttuvat useimmiten täysin. Kovan faktatiedon puuttuminen merkitsee sitä, että luotettavuuden indikaattoreiksi

muodostuvat hiukan eri tekijät, joita pehmeiksi arvoiksikin voidaan kutsua (Howorth & Moro 2006). Yrityksen historiatiedoista, yhdistettynä kokemukseen yrittäjästä, voi päätellä monenlaisia asioita, myös kyvykkyyttä, rehellisyyttä ja hyväntahtoisuutta. Historiatiedon puuttuessa päättely saattaa tapahtua täysin tapaamisten perusteella arvioiden näitä ominaisuuksia henkilössä ja vaikuttavia tekijöitä ovat toki myös yrityksen liikeidea, suunnitelmat ja ennusteet. Startup-yrityksen kohdalla luottamuksen muodostuminen on erityisen tärkeää, jotta yhteistyö sidosryhmien kanssa voi käynnistyä. Rahoittaja on usein tärkeässä asemassa yrityksen alkutaipaleella, jolloin sijoittajien varoja ei välttämättä vielä ole käytettävissä, vaikka he kiinnostustaan olisivat jo ilmaisseetkin.

### **Alakysymykset**

Kuten Pirson & Malhotra (2011) kuvaavat, myös tutkimustuloksissa ilmeni luottamuksen henkilöitymistä startup-yrityksen alkuvaiheessa yrittäjään tai yrityksen edustajaan. Haastatteluissa tuli ilmi luottamuksen perustuvan alkuvaiheessa pitkälti arviointiin, kun tietoa toisesta osapuolesta ei ole (Lewicki & Bunker 1996). Luottamuksella korvataan alkuvaiheessa tiedonpuutetta ja toisen osapuolen käyttäytymisen ennustamattomuutta (Bachmann 2002). Alkuvaiheen luottamus startup-yritykseen on lievää henkilöityvää luottamusta, joka mahdollistaa yhteistyön aloittamisen rahoittajan ja startup-yrityksen välillä (Khodyakov 2007). Kun aiempaa tietoa toisesta osapuolesta ei ole, rahoitusneuvottelija pyrkii arvioimaan yrittäjän luotettavuutta, mutta vaiheittaisella etenemisellä varmistaa mahdollisuuden irtautua yhteistyöstä luottamuksen rikkoutuessa (Lewicki & Bunker 1996).

Mayer et al. (1995) mukaan ammatillisissa suhteissa luottamuksen muodostumiseksi on yleensä tarpeen todeta toisen osapuolen kyvykkyys, rehellisyys ja hyväntahtoisuus, mutta Pollack et al. (2017) osoittivat tutkimuksessaan, että havainto toisen osapuolen kyvykkyydestä ja rehellisyydestä, ja henkilön taipumus luottaa voivat olla hyväntahtoisuutta tärkeämpiä tekijöitä. Cherryn näkemyksen mukaan alkuvaiheessa luottamus voi muodostua pelkän kyvykkyuden varaan, ja vasta toisen osapuolen tuntemuksen myötä rehellisyys ja hyväntahtoisuus vaikuttavat luottamuksen syntyyn (Cherry 2015). Tässä tutkimuksessa tehdyn empiirisen tutkimuksen tulokset viittaavat

Pollack et al. (2017) näkemykseen, koska kyvykkyyden ja rehellisyyden vaikutus luottamuksen syntyyn oli ilmeinen, hyväntahtoisuuden taas huomattavasti vähäisempi. Cherry (2015) näkemystä tukee kuitenkin se, että haastateltavat kuvailivat rehellisyyden varmentuvan vasta kokemuksen myötä.

Useissa aiemmissa tutkimuksissa on esitetty luottamuksen syntymiseen vaikuttavan sekä tunneperäiset, että järkiperäiset syyt (mm. Lewis & Weigert 1985, Chowdhury 2005, Chua et al. 2008). Koska tässä tutkimuksessa järkiperäisen luottamuksen indikaattorit (kyvykkyys ja rehellisyys) koettiin hyväntahtoisuutta selvästi tärkeämmiksi luottamuksen rakentumisen alkuvaiheessa, tukee tutkimustulos McAllisterin (1995) väitettä, että tarvitaan jonkin verran järkiperäistä luottamusta tunneperäisen luottamuksen syntymiseen. Koska tunneperäisen luottamuksen syntymiseen vaikuttaa henkilöiden välisen kanssakäymisen laatu ja määrä, sen muodostuminen ensimmäisten tapaamisten perustella on epätodennäköistä (Chowdhury 2005). Tämän perusteella voisi päätellä, että suhteen alkuvaiheessa järkiperäinen luottamus on rahoittajan kannalta tärkeämpää, kuin tunneperäinen luottamus.

Kyvykkyyden, rehellisyyden, ja hyväntahtoisuuden lisäksi tutkimuskohteina olivat rahoitusneuvottelijan oma taipumus luottaa ihmisiin ja ulkopuolisten antama informaatio. Nämä tekijät osoittautuivat tutkimuksessa tärkeiksi luottamukseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Luottamukseen vaikuttavien tekijöiden painotus vaihtelee suhteen eri vaiheissa. Cherry (2015) esitti, että ensimmäisessä kohtaamisessa henkilön taipumuksella luottaa on suurin merkitys ja alkuvaiheissa kyvykkyydellä, kun taas rehellisyyden ja hyväntahtoisuuden merkitys korostuu vasta suhteen myöhemmissä vaiheissa. Tässä tutkimuksessa ilmeni samankaltaista luottamuksen rakentumista, koska sekä yrittäjän tai tiimin kyvykkyys, että oma taipumus luottaa koettiin merkittäviksi tekijöiksi startup-yrityksen alkuvaiheen luottamuksen synnyssä. Rehellisyyden kokemus alkuvaiheessa koettiin myös tärkeäksi, mutta sen varsinainen todentaminen tapahtuu vasta suhteen myöhemmissä vaiheissa.

Ulkopuolisten osapuolten antama informaatio tarjoaa tärkeää rohkaisua luottamuksen syntymiselle startup-yrityksen kanssa, jolloin yritys on uusi eikä historiatietoa ole käytettävissä. Verkostoituminen nousi tärkeäksi luottamukseen vaikuttavaksi tekijäksi, ja sen voisi olettaa linkittyvän ulkopuolisten antamaan informaatioon, joka voi rohkaista

rahoitusneuvottelijan luottamuksen rakentumista startup-yritykseen. Henkilöllä voi epävarmassa tilanteessa olla sosiaalinen tarve sille, että muut tekevät luottamukseen johtavan harppauksen hänen mukanaan (Lewis & Weigert 1985). Erityisesti startupin verkostoituminen sijoittajien kanssa jo varhaisessa vaiheessa yrityksen elinkaarta antaa rahoittajalle kuvan sekä yrittäjän hyvästä valmistautumisesta ja sitoutumisesta hankkeeseen, että uskoa sen menestymiseen. Startup-yritysten kohdalla saatavan ”kovan” informaation määrä on pieni, ja mikä tahansa tieto, joka voi edesauttaa luottamuksen syntymiseen tai päinvastoin sen heikkenemiseen, on tervetullutta.

Nopean luottamuksen muodostuminen startup-yritykseen on tutkimuksen mukaan mahdollista, joskin epätodennäköistä. Tutkimuksessa ilmeni, että nopea luottamuksen muodostuminen on mahdollista niissä olosuhteissa, kun yrittäjällä on startup- tai yrittäjäyyskokemusta ennestään, tai vaihtoehtoisesti jos sijoittajat ovat kiinnostuneita yrityksestä. Jos luottamuksen rakentuminen alkaa ilman kokemusta tai ulkopuolista informaatiota täysin tyhjästä, se ottaa enemmän aikaa eikä muodostu yhtä nopeasti. Etenkin pääomasijoittajien kiinnostus alkuvaiheessa tarjoaa valmista luottamuspääomaa, koska he kiinnostuvat pääosin vain hyvistä startupeista ja toisaalta usein heidän mukanaolonsa ennustaa yritykselle nopeampaa kasvua (Davila et al. 2000). Tutkimuksen mukaan nopean luottamuksen syntymiseen vaikuttavat myös henkilön taipumus luottaa ja erityisesti kokemus startup-yrityksistä. Kokemus tuo varmuutta ja päättelykykyä, joka myös Blomqvistin (2002) mukaan vaikuttaa enemmän nopean luottamuksen syntyyn kuin todisteet.

### **Uudet havainnot**

Tutkimuksessa ilmeni muitakin luottamuksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä, kuin viitekehyksessä ennakkoon määritellyt tekijät. Haastateltavat kokivat startup-kontekstissa erittäin tärkeiksi tekijöiksi myös erityisesti realistisuuden, verkostoitumisen ja avoimuuden. Realistinen ote startup-yritykseen voitaneen tulkita olevan osa yrittäjän kyvykkyyttä, ja näin vahvistavan sen tärkeyttä luottamuksen syntymisessä. Verkostoitumisen voisi ajatella vaikuttavan rahoitusneuvottelijan halukkuuteen saada ulkopuolista informaatiota tapauksesta, koska se edesauttaa päättelyä yrittäjän luotettavuudesta ja kyvykkyydestä. Avoimuuden taas voi olettaa vaikuttavan rehellisyyden kokemukseen, jonka rahoitusneuvottelija saa yrittäjältä ensimmäisten

tapaamisten kohdalla. Toisaalta avoimuus voi viitata rehellisyyden lisäksi myös hyväntahtoisuuteen, vaikka sitä eivät haastateltavat kokeneet merkittäväksi luottamuksen kannalta. Näiden tekijöiden esiintulon voisi tulkita vahvistavan päätelmää, että startup-yritysten kohdalla järkipärisen luottamuksen vaikutus on tunneperäistä suurempi.

### **Yhteenveto**

Rahoittajan luottamus startup-yritykseen muodostuu tutkimuksen perusteella pääosin järkipärisen tekijöiden, kuten kyvykkyyden ja rehellisyyden, sekä uskottavan esiintymisen perusteella. Tunneperäisten tekijöiden merkitys korostuu vasta suhteen myöhemmissä vaiheissa, kun toisen osapuolen käyttäytymisen analysointi mahdollistuu. Alkuvaiheessa luottamus henkilöityy hyvin pitkälti yrityksen edustajaan tai yrittäjään, jonka ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi luottamuksen tai epäluottamuksen syntymiseen. Merkitystä on myös rahoitusneuvottelijan työkokemuksella startupien parissa sekä sillä, kuinka taipuvainen rahoitusneuvottelija on luottamaan ihmisiin. Ulkopuolisten lähteiden antama informaatio joko edesauttaa tai heikentää luottamuksen syntymistä, riippuen siitä onko informaatio luonteeltaan luottamusta herättävää. Nopea luottamuksen muodostuminen startup-yritykseen on epätodennäköistä, mutta mahdollista tietyin edellytyksin.

<b>Tutkimuskysymys</b>	<b>Vastaus</b>
Miten rahoittajan luottamus startup-yritykseen muodostuu?	<p>Luottamukseen vaikuttavat ensisijaisesti kyvykkyys ja rehellisyys sekä tutkimuksessa ilmenneet niihin liittyvät tekijät (verkostoituminen, realismisuus, avoimuus).</p> <p>Ulkopuolisten lähteiden antama informaatio ei ole pakollista, mutta ollessaan olemassa voi nopeuttaa luottamuksen syntyä ja antaa indikaatiota yrityksen tai yrittäjän luotettavuudesta ja kyvykkyydestä.</p> <p>Lisäksi rahoitusneuvottelijan taipumus luottaa ihmisiin vaikuttaa jonkin verran.</p>



<p>Miten tunneperäiseen luottamukseen perustuvat tekijät vaikuttavat luottamuksen syntymiseen?</p>	<p>Tunneperäinen luottamus ei vaikuta merkittävästi luottamuksen syntymiseen rahoittajan ja startup-yrityksen alkuvaiheen kohtaamisissa.</p> <p>Hyväntahtoisuudella ei ole suurta vaikutusta alkuvaiheen luottamuksessa, ennemminkin päinvastoin siitä vaikuttaisi olevan haittaa startup-yritykselle.</p> <p>Tunneperäisyyden vaikutus luottamukseen astuu kuvaan vasta startup-yrityksen myöhemmissä vaiheissa.</p>
<p>Miten järkipерäiseen luottamukseen perustuvat tekijät vaikuttavat luottamuksen syntymiseen?</p>	<p>Järkipерäiseen luottamukseen vaikuttavat tekijät ovat ensisijaisia suhteen alkuvaiheessa.</p> <p>Kyvykkyys ja rehellisyys koettiin erittäin tärkeiksi vaikuttajiksi luottamuksen syntymisessä.</p> <p>Haastatteluissa painotettiin järkipерäisyyden tärkeyttä yritysten rahoituksessa, mutta erityisesti startup-yritysten kohdalla.</p>
<p>Miten ulkopuolisten lähteiden antama informaatio vaikuttaa luottamuksen syntymiseen?</p>	<p>Jos informaatiota ei ole saatavilla, se ei estä rahoitusta. Mikäli tietoa on saatavilla, se vaikuttaa erittäin merkittävästi</p> <p>Etenkin pääomasijoittajien kiinnostus antaa luottamuspääomaa valmiiksi.</p> <p>Informaation vaikutus riippuu lähteestä; jos tietolähde koetaan luotettavaksi, on tieto arvokkaampaa.</p>

<p>Mikä on henkilöityvän ja ei-henkilöityvän luottamuksen vaikutus luottamuksen syntymisessä?</p>	<p>Luottamus henkilöityy alkuvaiheessa merkittävästi yrittäjään tai tiimiin.</p> <p>Organisatorista luottamusta ei synny alkuvaiheessa lainkaan.</p> <p>Organisatorisen luottamuksen merkitys kasvaa, kun yrityksen koko kasvaa ja johtohenkilöstö saattaa muuttua.</p>
<p>Miten henkilön taipumus luottaa vaikuttaa luottamuksen syntyyn?</p>	<p>Rahoitusneuvottelijan taipumus luottaa vaikuttaa merkittävästi luottamuksen syntymiseen.</p> <p>Työkokemus tuo varmuutta ja vaikuttaa rahoitusneuvottelijoiden taipumuksiin luottaa.</p>

Taulukko 5: Vastaukset tutkimuskysymyksiin

## 8.1 Käytännön merkitykset

Tämä tutkimus tukee useita teoreettisia näkemyksiä siitä, että tärkeimpiä tekijöitä luottamuksen syntymiseen startup-yritystä kohtaan ovat kyvykkyys ja rehellisyys. Nämä ovat keskeiset ominaisuudet, joita tulisi arvioida jokaisen startup-yrityksen kohdalla. Luottamuspääomaa antaa myös verkostoituminen ulkopuolisten osapuolten, erityisesti sijoittajien, kanssa. Heidän mahdollisesti antamansa positiivinen näkemys yrityksestä, liikeideasta tai yrittäjästä edesauttaa luottamuksen syntyä merkittävästi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rahoitusneuvottelijoiden tulisi seurata näiden ilmiöiden toteutumista neuvotellessaan startup-yritysten kanssa rahoituksesta. Haastattelujen perusteella luottamusta pidettiin itsestään selvänä ja merkittävänä tekijänä startup-yritysten kanssa työskennellessä, mutta siihen vaikuttavia tekijöitä ei ollut pohdittu tarkemmin. Tämän kaltainen tarkempi luottamuksen osatekijöiden tarkastelu voisi olla hyödyllistä rahoittajan päätöksenteossa.

Toisaalta startup-yrittäjien tulisi kiinnittää huomiota siihen, että yrityksen sisällä olisi riittävää kyvykkyyttä liikeidean lisäksi myös muissa yrityksen johtamiseen liittyvissä asioissa ennen yrittäjyyteen ryhtymistä, jotta heillä olisi mahdollisuus toimia kannattavasti ja luoda toimintaa tukevia sidosryhmäsuhteita. Rehellisyyden kokemus on merkittävää kaikissa ihmisten välisissä suhteissa, mutta erityisesti rahoittajien ja sijoittajien kohdalla. Ongelmien tai epäkohtien salaaminen luo kuvan epärehellisyydestä, ja tämä vaikuttaisi estävän yhteistyön jopa kokonaan.

## **8.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita**

Koska haastattelut ovat aikaa vievä tutkimusmuoto, tutkimus on melko suppea. Olisi mielekästä tutkia luottamuksen rakentumista startup-yrityksiin laajemmalla otannalla rahoituskentässä. Tutkimuksia sijoittajien suhteista startup-yrityksiin on paljon, mutta sijoittajia konservatiivisempien rahoittajien näkökulmasta tutkimusmateriaalia on vähemmän. Osasyyn tähän lienee se, että rahoittajat eivät ole aiemmin aktiivisesti olleet mukana startup-toiminnassa sen korkean riskin vuoksi, mutta selvä muutos on ollut havaittavissa viime vuosina. Tämän vuoksi jatkotutkimus aiheesta olisi hyödyllistä ja mielekästä.

Melko vähän materiaalia toisaalta löytyy myös luottamuksen roolista liittyen perinteiseen pienyritysrahoitukseen Suomessa. Startup-yrityksiin verrattain toimivilla yrityksillä löytyy myös historiatietoa. Voisi olla hyödyllistä tutkia historian tarjoaman tiedon ja luottamuksen välistä suhdetta ja niiden painotuksia rahoituspäätöksissä. Rahoitus on luottamusta vaativaa liiketoimintaa, ja tutkiminen antaisi lisätietoa sekä rahoittajille että rahoitusta hakeville pienyrityksille.

## LÄHDELUETTELO

- Atherton, A. (2010) Cases of Start-up Financing: An Analysis of New Venture Capitalization structures and patterns. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 18, No. 1, 28-47.
- Bachmann, R. (2002) Trust, power and control in trans-organizational relations'. *Organisation Studies* 22, 2, 337-365.
- Barney, J. B. & Hansen M. H. (1995) Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Ben-Ner, A. & Halldorsson F. (2010) Trusting and trustworthiness: What are they, how to measure them and what affects them. *Journal of Economic Psychology* 31, 64-79.
- Berger, A.N. & Udell, G.F. (1998) The economics of small business Finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance* 22, 613-673.
- Blois, K.J. (1999) Trust in Business to Business Relationships: an evaluation of its status. *Journal of management studies* 36, 2, 197-215.
- Blomqvist, K. (1997) The many faces of trust. *Scandinavian Journal of Management* 13, 3, 271-286.
- Blomqvist, K. (2002) Partnering in the dynamic Environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. PhD thesis, Lappeenranta University of Technology.
- Blomqvist, K. & Ståhle, P. (2000) Building organizational trust. *Proceedings of 16th Annual IMP Conference*.
- Business Credit Blogi (2020) Startup-yrityksen rahoitus [verkkodokumentti] [viitattu 5.10.2020] Saatavilla: <https://www.businesscredit.fi/blog/startup-yrityksen-rahoitus>
- Cherry, B. (2015) Entrepreneurs as trust-builder: interaction frequency and relationship duration as moderators of the factors of perceived trustworthiness. *International Journal of Business and Globalisation* 14, 1, 97-121.

- Chowdhury, S. (2005) The Role of Affect- and Cognition based Trust in Complex Knowledge Sharing. *Journal of Managerial Issues* 17, 3, 310–326.
- Chua, R. Y. J., Ingram, P. & Morris, M. W. (2008) From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal* 51, 436-452.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007) Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology* 92, 909–927.
- Davila, A., Foster, G. & Gupta, M. (2003) Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing* 18, 689-708.
- Doney, P. M. & Cannon, J.P. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* 61, 35-51.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Hemer, J. (2011) A Snapshot on Crowdfunding, Working Paper.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2008) Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Howorth, C. & Moro, A. (2006) Trust within Entrepreneur Bank Relationships: Insights from Italy. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30, 4, 495–517.
- Khodyakov, D. (2007) Trust as a process: a three-dimensional approach. *Sociology* 41, 1, 115–132.
- Kerr, W. R., Lerner J. & Schoar, A. (2014) The Consequences of Entrepreneurial Finance: Evidence from Angel Financings. *Review of Financial Studies* 27, 1, 20–55.
- Kirch, D., Goldfarb, B. & Gera, A. (2009) Form or substance: The Role of Business Plans in Venture Capital Decision Making. *Strategic Management Journal* 30, 487-515.

- Kroeger, F. (2011) Trusting Organizations: The Institutionalization of Trust in Interorganizational Relationships, *Organization* 19, 6, 743–63.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996) Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. M. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114-139. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Lewis, J. D. & Weigert, A.J. (1985) Trust as a social reality. *Social Forces* 63, 4, 967-985.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995) An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review* 20, 3, 709–734.
- Maliranta, M., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (toim.) (2018) *Startupit kansantaloudessa*. Taloustieto Oy, Helsinki.
- Maxwell, A. L. & Lévesque, M. (2011) Trustworthiness: A critical ingredient for entrepreneurs seeking investors. *Entrepreneurship Theory and Practice* 26, 212-225.
- McAllister, D. (1995) Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* 38, 1, 24-59.
- McKnight, H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998) Initial Trust Formation in New Organizational Relationships. *Academy of Management Review* 23, 3, 473-490.
- Meyerson D., Weick K.E. & Kramer R.M. (1996) Swift trust and temporary groups. In *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, Kramer M.R., Tyler T.R. (eds.) Sage: Thousand Oaks, CA. 167–195.
- Mouzas, S., Henneberg S. & Naudé P. (2007) Trust and Reliance in Business Relationships. *European Journal of Marketing* 41, 9/10, 1016–1032.
- Nguyen, T. V. & Rose, J. (2009) Building trust: Evidence from Vietnamese entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 24, 165–182.
- Nordea (2017) Näin taklaat yleisimmät mokat kasvun rahoituksessa. [Verkkodokumentti] [Viitattu 19.7.2020] Saatavilla: <https://insights.nordea.com/fi/yritystoiminta/nain-taklaat-yleisimmat-mokat-kasvun-rahoituksessa/>
- Parviainen, A. (2017) *Startup-sijoittaminen*. Alma Talent, Helsinki.

- Parayitam, S. & Dooley, R. S. (2009) The interplay between cognitive- and affective conflict and cognition- and affect-based trust in influencing decision outcomes. *Journal of Business Research* 62, 789–796.
- Pirson, M. & Malhotra, D. (2011) Foundations of organizational trust: What matters to different stakeholders? *Organization Science* 22, 1087-1104.
- Pollack, J.M., Barr, S. & Hanson, S. (2017) New Venture Creation as Establishing Stakeholder Relationships: a Trust-based Perspective. *Journal of Business Venturing Insights* 7, 15–20.
- Pääomasijoittajat (2020) Startup-yritysten rahoitus nousi ennätyslukemiin 2019 [Verkkodokumentti] [Viitattu 6.10.2020] Saatavilla: <https://paaomasijoittajat.fi/aikaisenvaiheen-kasvuyritysten-rahoitus-suomessa-vuonna-2019/>
- Robert, L. P., Jr., Dennis, A. R. & Hung, Y. C. (2009) Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems* 26, 2, 241–279.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998) Not so different after all; a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23, 3, 393–404.
- Salamzadeh, A. & Kawamorita, H. (2015) Startup Companies: Life Cycle and Challenges. 4<sup>th</sup> International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), Belgrade, Serbia.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007) An integrative model of organizational trust: past, present, and future. *Academy of Management Review* 32, 2, 344–354.
- Seppänen, R. (2008) Trust in inter-organizational relationships. Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Suomen Pankki (2020) Suomessa toimivien luottolaitosten markkinaosuudet. [Verkkodokumentti] [Viitattu 22.10.2020] Saatavilla: [https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkinaosuudet\\_luottolaitokset\\_fi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkinaosuudet_luottolaitokset_fi/)

Suomen yrittäjät: Yrittäjäystilastot (2020) [Verkkodokumentti] [Viitattu 17.5.2020]  
Saatavilla: [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot\\_2020.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot_2020.pdf)

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1996) Laadullisen tutkimuksen työtapoja, 1.-3. painos. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Tomlinson, E.C., Schnackenberg, A.K., Dawley, D. & Ash, S.R. (2020) Revisiting the trustworthiness–trust relationship: exploring the differential predictors of cognition- and affect-based trust. *Journal of Organizational Behavior* 41, 6, 535-550.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tyler, T. (2003) Trust within organisations. *Personnel Review* 32, 5, 556–568.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunta (2016) Startup-yritysten Kasvun Ajurit ja Pullonkaulat. [Verkkodokumentti] [Viitattu 1.10.2020] Saatavilla: <https://tietokayttoon.fi/documents/10616/1034423/Startup-yritysten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat/31152558-ae58-42ef-9cf0-e2483ec45bc1/Startup-yritysten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat.pdf?version=1.0>

Vanhala, M., Puumalainen, K. & Blomqvist, K. (2011) Impersonal trust. *Personnel Review* 40, 4, 485–513.

Welter, F. & Smallbone, D. (2006) Exploring the role of trust in entrepreneurial activity. *Entrepreneurship Theory & Practice* 30, 4, 465–475.

Vimma, T. (2018) Enkeleitä ja yksisarvisia – Startup-Suomen tarina. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.



## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Minkälaisia asioita arvioit ensimmäisessä tapaamisessa startup-yrityksen kanssa?
2. Minkälainen vaikutus luottamuksella on mielestäsi rahoituspäätökseen?
3. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan tärkeitä tekijöitä luottamuksen rakentumisessa?
4. Miten mielestäsi luottamuksen syntyyn vaikuttavat tunneperäisyys ja järkiperäisyys?
5. Miten koet kyvykkyyden, rehellisyyden ja hyvántahtoisuuden vaikuttavan luottamuksen syntymiseen?
6. Miten arvioit kyvykkyyttä, rehellisyyttä ja hyvántahtoisuutta?
7. Miten mielestäsi eroavat luottamus yritykseen ja yrittäjiin?
8. Mitkä tekijät näkemyksesi mahdollistavat nopean luottamuksen synnyn?
9. Minkälainen vaikutus luottamuksen syntyyn on näkemyksesi mukaan omalla kokemuksellasi ja taipumuksellasi luottaa ihmisiin?
10. Miten luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat ulkopuoliset suositukset tai muiden rahoittajien päätökset?
11. Minkälainen merkitys liiketoimintasuunnitelmalla on luottamuksen syntyyn?
12. Haluaisitko lisätä jotain, tai korostaa jotain luottamukseen vaikuttavaa tekijää?