

LUT School of Business and Management

Kandidaatintutkielma, Kansainvälinen liiketoiminta

**Kriittiset menestystekijät startup-yritysten strategian
suunnittelussa**

Critical success factors in strategy planning in startups

30.12.2015

Sara Kinnunen 0421064

Opponentti: Elisa Pohjola

Ohjaaja: Lasse Torkkeli

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kirjallisuuskatsaus.....	1
1.2	Tutkimusongelmat.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	3
1.3.1	Strategia ja liiketoiminta.....	3
1.3.2	Strategian ja liiketoiminnan suunnittelu.....	4
1.3.3	Yrittäjyys ja startup-yritys.....	5
1.3.4	Menestys ja kasvu.....	6
1.4	Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus.....	6
1.5	Tutkimusmenetelmä.....	8
1.6	Tutkielman rakenne.....	8
2	LIIKETOIMINNAN JA STRATEGIAN SUUNNITTELU.....	10
2.1	Suunnittelun tarve startup-yrityksissä.....	10
2.2	Strategian suunnittelun malleja.....	12
2.3	Strategian suunnittelun osatekijät.....	17
3	STARTUP-YRITYKSET, YRITTÄJYYS JA MENESTYS.....	22
3.1	Yrittäjän ominaisuudet.....	22
3.2	Startup-yritysten menestystekijät.....	24
3.3	Startup-yritysten erilaiset strategiavaihtoehdot.....	27
4	MENESTYKSEKÄS STRATEGIAN SUUNNITTELU STARTUP-YRITYKSISSÄ.....	29
4.1	Tiedonkeruumenetelmä ja raportointitapa.....	29
4.2	Strategian suunnittelun tarpeellisuus, mallit ja osatekijät.....	30
4.2.1	Startup-yrityksiin sovellettavat strategian suunnittelun mallit.....	31
4.2.2	Strategian suunnittelun osatekijöiden huomiointi startup-yrityksissä.....	32

4.3 Startup-yritysten strategiavaihtoehdot, konkreettiset menestystekijät ja yrittäjien ominaisuudet	35
4.3.1 Menestykseen vaikuttavat yrittäjien ominaisuudet strategian suunnittelussa	36
4.3.2 Startup-yritysten menestyksekkäät strategiavaihtoehdot	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	41
LÄHTEET	47
LIITTEET	51
Liite 1. Haastattelujen teemat ja kysymysrunko	51

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Tutkielman rakenne ja eteneminen

Kuvio 3. Strategian suunnittelun osatekijät

Kuvio 4. Lean startup metodin idea (Mukailtu Lean Startup Methodology, 2015)

Kuvio 5. Tutkimusongelmat ja niiden vastaukset

Taulukot

Taulukko 1. Strategian suunnittelun mallien vertailua

Taulukko 2. Karismaattisen ja käytännöllisen yrittäjän ominaisuudet

Taulukko 3. Haastateltavien ajatukset strategian suunnittelun osatekijöistä

Taulukko 4. Haastateltavien ajatukset eri strategiavaihtoehdoista

1 JOHDANTO

Startup-yrityksistä puhutaan paljon. Yhteiskunnallisessa keskustelussa kuulee usein sanottavan, että Suomi tarvitsee yhteiskunnallista rakennemuutosta. Enää ei ole suuria teollisuusyrityksiä, kuten Nokia, joiden avulla maamme talous pysyisi jokseenkin tasapainossa. Puhutaan usein myös siitä miten yrittäjyyteen pitää kannustaa ja aloittavia yrittäjiä tukea. Startup-yritykset ovatkin useasti tämän keskustelun keskiössä, sillä kasvuyritykset luovat paljon esimerkiksi uusia työpaikkoja. Monissa kauppakorkeakouluissa oppilaita kannustetaan yrittäjyyteen ja yrittäjyyttä kohtaan suhtaudutaankin nykyään paljon myönteisemmin esimerkiksi opiskelijoiden keskuudessa. Startup-yrittäjyys on korkeakoulutettujen opiskelijoiden keskuudessa muodostunut jopa trendimäiseksi ilmiöksi. Nykyään järjestetään paljon startup-teemaisia tapahtumia, kuten Slush, yksi maailman mittakaavassakin merkittävässä asemassa oleva suomalainen kasvuyritystapahtuma, joka tuo yhteen startup-yrityksiä ympäri maailmaa (Slush 2015).

Tilastokeskuksen mukaan aloittavien yritysten määrä laski vuoden 2015 ensimmäisellä neljänneksellä vuoteen 2014 verrattuna 8,3 prosenttia (Tilastokeskus 2015a). Tähän laskuun löytyy varmasti monia syitä kuten kysynnän puute, tuotteen tai palvelun huonot ominaisuudet sekä kilpailevien tuotteiden määrä. Myös Suomen taloudellisella tilanteella on varmasti vaikutuksensa tähän laskuun. Jos yritykset olisivat analysoineet kilpailijoitaan tarkemmin, olisivatko he voineet erottautua heistä? Jos tuotteen teknisiin ominaisuuksiin olisikin kiinnitetty hieman enemmän huomiota, olisiko sille löytynyt enemmän kysyntää? Pystyttäisiinkö paremmalla strategian suunnittelulla estämään aloittavien kasvuhakuisten yritysten epäonnistuminen? Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on keskittyä startup-yritysten strategian suunnitteluun ja pyrkiä löytämään strategian suunnittelussa huomioitavia kriittisiä tekijöitä yritysten menestyksen ja kasvun kannalta.

1.1 Kirjallisuuskatsaus

Strategiaa, menestystä ja yrittäjyyttä on tutkittu paljon. Strategiasta liikkeenjohdollisessa merkityksessä on puhuttu jo yli puoli vuosisataa (Juuti & Luoma, 2009, 25). Strategialla on omat koulukuntansa joita on jaotellut muun muassa Juuti & Luoma (2009, 44-91), jotka jakavat strategiakoulukunnat kuuteen osaan:

inkrementalismi, suunnittelulähtöisyys, erinomaisuus, kilpailuasemointi, osaamispainotteisuus ja hyperkilpailu. Michael E. Porter on yksi kuuluisimmista strategiatutkijoista H. Mintzbergin ja H. I. Ansoffin ohella. Hänen lanseeraamansa geneeriset strategiat ja viiden kilpailuvoiman malli (Porter, 1980; Porter, 2008) ovat asioita, joita jokainen kauppatieteitä enemmän tai vähemmän opiskellut tunnistaa. Uudempia strategiatutkijoita ovat esimerkiksi Kim & Mauborgne (2004), jotka toivat strategiatutkimukseen uuden näkökulman, sinisen meren strategian. Bhide (1994) tutkii, kuinka yrittäjät onnistuvat luomaan strategioita, jotka johtavat menestykseen. Bhiden (1994) ajatuksia tuodaankin työn edetessä esiin useaan otteeseen.

Yrittäjyyttäkin on tutkittu jo vuosikymmeniä. Samoin kun strategialla, yrittäjyydelläkin on omat koulukuntansa jotka määrittelevät yrittäjyyttä eri tavalla. Näitä koulukuntia on Cunninghamin & Lischeronin (1991) mukaan Great Person-koulukunta, psykologisten ominaisuuksien koulukunta, klassinen koulukunta, management-koulukunta, leadership-koulukunta ja sisäisen yrittäjän koulukunta. Tämän kandidaatintutkielman kannalta tärkeimpiä mainittavia aikaisempia julkaisuja ovat muun muassa Bhide (1994) artikkeli *How Entrepreneurs Craft Strategies That Work*, Porterin (2008) *The Five Forces That Shape Strategy*, Brinckmannin, Grichnikin, & Kapsan (2008) *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms* ja Chaffeen (1985) *Three Models of Strategy*. Näihin ja muihin julkaisuihin tutustumalla yhdessä empiirisen osion kanssa, pyritään työssä saamaan vastauksia seuraavaksi esiteltäviin tutkimusongelmiin.

1.2 Tutkimusongelmat

Tässä tutkielmassa on kolme tutkimusongelmaa, joihin pyritään löytämään vastauksia työn edetessä. Pää tutkimusongelma liittyy yhteen tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja kuuluu seuraavasti:

Mitkä ovat startup-yritysten strategian suunnittelussa huomioitavia menestykseen vaikuttavia kriittisiä tekijöitä?

Tätä päätutkimusongelmaa tukevat kaksi täydentävää tutkimusongelmaa jotka kuuluvat kysymyksen muodossa seuraavasti:

Minkälainen strategian suunnittelun malli sopii tai on sovellettavissa startup-yrityksiin?

Kuinka tarpeellista strategian suunnittelu on startup-yrityksissä?

Näiden täydentävien tutkimusongelmien avulla pyritään löytämään vastauksia päätutkimusongelmaan ja hahmottelemaan strategian suunnitteluprosessia. Tämän työn tarkoituksena on tutustua startup-yritysten strategian suunnitteluun löytämällä vastauksia edellä esitettyihin tutkimusongelmiin ja avata sekä kuvata strategian suunnittelua startup-yrityksissä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet tässä tutkielmassa liittyvät strategiaan ja startup-yrityksiin. Näiden käsitteiden määrittelemisellä pyritään avaamaan työn rajausta ja keskittymiskohtia sekä selventämään tutkimuskysymyksiä. Keskeisiä käsitteitä tässä kandidaatintyössä ovat *strategia, strategian suunnittelu, yrittäjyys, startup-yritys, menestys, kasvu, liiketoiminta ja liiketoiminnan suunnittelu*. Koska tässä kandidaatintyössä käsitellään juuri aloittaneiden, kasvuhalukkaiden, nuorten yritysten strategian suunnittelua, on tärkeää ymmärtää, mitä eroja ja yhtäläisyyksiä käsitteillä on. Käsitteiden määrittelyssä on myös huomioitava käsitteiden kontekstisidonnaisuus ja subjektiivisuus.

1.3.1 Strategia ja liiketoiminta

Strategiaa on määritelty kirjallisuudessa paljon ja monilla tavoin. Bakir ja Todorovic (2010) esittelevät strategian määrittelylle erilaisia näkökulmia ja määrittelevät strategian olevan sarja tarkoituksellisia osittain instrumentaalisia osittain tulkinnan varaisia toimintoja jotka ovat tavoitteisiin suuntautuvia ja vaativat resursseihin sitoutumista. Mintzberg (1987) sanoi strategian olevan vaarallinen ”miinakenttä”, Grant (2008) sanoi strategian olevan ne välineet tai keinot, joiden avulla yksilöt ja organisaatiot saavuttavat heidän tavoitteensa. Strategia voi olla myös prosessi, jossa päätetään organisaation tavoitteet sisäistämällä määritellyt suunnat tekemiselle ja jossa allokoidaan tärkeimmät resurssit tavoitteiden saavuttamiselle (Chandler, 1962). Porter (1996) määrittelee strategian niiksi jatkuviksi valinnoiksi joita yrityksen aktiviteeteista tehdään. Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen (2012, 74) määrittelevät strategiaa pitkän aikavälin suuntana ja menestyksen reseptinä tai organisaation ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähteenä.

Tavalla tai toisella strategiaan liittyy aina tavoitteet tai tavoitteellisuus. Strategian määrittely on myös tulkinnanvaraista. Kun liitetään strategian määrittelemisen tämän työn tutkimusongelmiin, täytyy huomioida kaksi asiaa: mitä strategia tarkoittaa startup-yrityksissä ja miten se eroaa liiketoiminnasta? Nämä asiat huomioiden strategia startup-yrityksissä tarkoittaa niitä liiketoiminnan valintoja, joita yritykset tekevät ja niitä tavoitteita joihin yritykset pyrkivät liiketoiminnassaan. Strategia voidaan ajatella myös prosessiksi, jossa keksitään, toteutetaan sekä mahdollisesti saavutetaan yrityksen tavoitteet. Strategia ja liiketoiminta ovat siis hyvin lähellä toisiaan startup-yrityksissä. Kun suunnitellaan liiketoimintaa, suunnitellaan yrityksen strategiaa, eli suuntaviivoja ja keinoja toteuttaa tavoitteet liiketoiminnassa.

1.3.2 Strategian ja liiketoiminnan suunnittelu

Kuten edellä perusteltiin, strategia ja liiketoiminta ovat hyvin lähellä toisiaan kun puhutaan startup-yrityksistä. Strategian suunnittelu ja liiketoiminnan suunnittelu ovat myös lähellä toisiaan tässä kontekstissa. Bakir ja Todorovic (2010) toteavat, että vaikka strategian suunnittelu ei seuraisikaan instrumentaalisia ja rationaalisia malleja, se on silti tietoisesti valituista, jokseenkin tulkinnallisista aktiviteeteista koostuva prosessi, joka synnyttää liikehdintää tavoitteista toisiin. Strategian suunnittelun ei siis tarvitse olla tapahtuma joka alkaa ja loppuu, vaan se voi olla jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, jonka tavoitteet ja aktiviteetit muuttuvat esimerkiksi ympäristön muuttuessa.

Toisaalta Jennings ja Disney (2006) toteavat että, strategian suunnittelun tutkijoiden keskuudessa on olemassa yleinen ymmärrys siitä, että strategian suunnitteluprosessi koostuu kolmesta komponentista: strategian muodostaminen, arvioiminen ja valitseminen sekä toteuttaminen ja kontrollointi. Tässä tutkielmassa strategian suunnittelun määritellään olevan kokonaisvaltaisesti se prosessi, jossa liiketoiminnan ja strategian tavoitteita määritellään, arvioidaan ja suunnitellaan, jotta voidaan saavuttaa valitut tavoitteet. Liiketoiminnan suunnittelu sisältyy strategian suunnitteluun ja on osa strategian suunnitteluprosessia. Se on myös startup-yrityksissä strategian suunnittelun ydin ja yksi tärkeimmistä keskittymiskohdista. Delmar & Shane (2003) erottavat strategian suunnittelun ja liiketoiminnan suunnittelun toisistaan ja toteavat, että uusien yritysten tulisi keskittyä nimenomaan liiketoiminnan suunnitteluun. Tämä seikka huomioiden tässä työssä on määritelty liiketoiminnan suunnittelu osaksi strategian suunnittelua. Tähdätäänhän hyvällä liiketoiminnan suunnittelullakin strategiseen etuun esimerkiksi kilpailijoihin nähden.

1.3.3 Yrittäjyys ja startup-yritys

Cunningham & Lischeron (1991) kuvailevat yrittäjyyttä prosessina, joka koostuu neljästä tekijästä: itsensä arviointi, mahdollisuuksien tunnistaminen, toimeenpano ja johtaminen sekä muutoksen tarpeen arviointi. He esittelevät myös kuusi yrittäjyyden koulukuntaa joista kolmen määritelmät sopivat hyvin myös startup-yrittäjien kuvaamiseen. A great person- koulukunnan mukaan startup-yrittäjillä on jonkinlainen intuitiivinen kuudes aisti jonka avulla he tunnistavat mahdollisuuksia. Psykologisia tekijöitä painottavan koulukunnan mukaan startup-yrittäjillä on ainutlaatuiset arvot, asenne ja tarpeet jotka ajavat heitä menestykseen. Klassisen koulukunnan mukaan tärkein ominaisuus mikä yrittäjillä täytyy olla, on innovointikyky. (Cunningham & Lischeron, 1991)

Berglund ja Johansson (2007) toteavat, että akateeminen maailma antaa mahdollisuuden sille, että erilaiset käsitykset yrittäjyydestä kohtaavat. Gartner (1990) väittää, että yrittäjyys on erittäin monimutkainen idea, ja koska se ymmärretään niin eritavalla, täytyy pitää huoli siitä, että tiedetään, mistä puhutaan. Tässä tutkielmassa yrittäjyydellä tarkoitetaan hyvin konkreettista yrittäjyyttä. Yrittäjyys on sitä, että pyrkii menestymään tai saamaan elantonsa oman yrityksen perustamalla. Yrittäjyys on myös sitä, että on halu keksiä uutta liiketoimintaa tai alkaa harjoittamaan liiketoimintaa. Ries (2011, 27) määrittelee startup-yrityksen ihmisten ylläpitämäksi instituutioksi jossa luodaan uusia tuotteita tai palveluita sellaisissa olosuhteissa jossa on hyvin paljon epävarmuutta. Toisin sanoen startup-yritys toimii suuren riskin alla, missä on potentiaali luoda menestyviä tuotteita ja palveluita. Startup-yrittäjä on yrittäjä, joilla on halu menestyä ja kasvattaa liiketoimintaa sekä halu keksiä ja tuottaa uusia innovaatioita. Startup-yrittäjät perustavat harvemmin yksin yrityksiä, joten startup-yrittäjyys voidaan määritellä myös eräänlaiseksi tiimityöskentelyksi.

Taloussanomien (2014) uutisessa *Startup – onko se toimintaa vai mielentila?* siteerataan WhatsAppin toimitusjohtajaa, Jan Koumia, jonka mukaan startup-yrityksen olemus ei ole sidoksissa aikaan vaan enemmänkin tunteeseen. Startup-yritys ei määräydy iän mukaan, vaan sen mukaan, miten yritys toimii. Samassa uutisessa siteerataan siivouspalveluita tarjoavan yrityksen toimitusjohtajaa, Adora Cheungia. Hänen mukaansa startup on mielentila tai tarkemmin se hetki kun ihmiset päättävät lähteä mukaan yrityksen toimintaan tietämättä sen tulevaisuudesta, vakaus vaihdetaan kasvumahdollisuuksiin. Yleisessä keskustelussa startup-yrityksiin liitetään

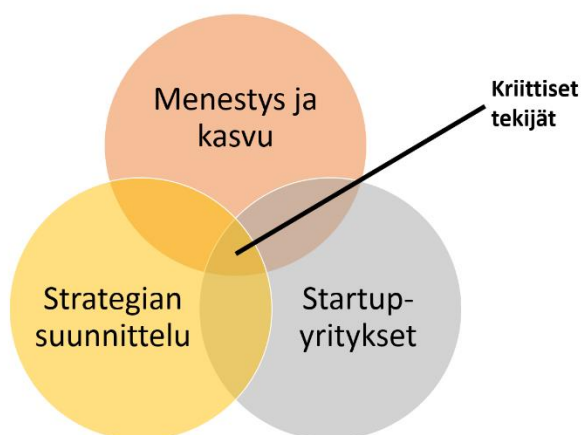
usein kasvumahdollisuudet, hyvä liikeidea sekä yrityksen alkuvaiheessa oleminen. Näiden tietojen pohjalta tässä kandidaatintyössä startup-yrityksellä tarkoitetaan jo perustettua yritystä jolla on hyvä ja potentiaalinen liikeidea, tavoitteena menestys ja kasvu mutta on vielä hyvin alussa yrityksen liiketoiminnassa ja isoille tai oikeille markkinoille pääsyssä.

1.3.4 Menestys ja kasvu

Menestys ja kasvu kulkevat usein käsi kädessä. Startup-yrityksistä puhutaan usein myös kasvuyrityksinä, joten kasvaminen on startup-yrityksissä kiinteänä oletuksena. Työ- ja elinkeinoministeriön laatimassa kasvuyrityskatsauksessa (2012, 10) todetaan, että kasvuyrityksille on ominaista se, että ne ovat muuta yrityskantaa pienempiä, nuorempia ja osaamisintensiivisimpiä. Kasvuyrityksille on määritelty niiden kasvutavoitteet henkilöstön kasvuun sitoen. Kasvuyrityksen määritelmään kuuluu, että 10 hengen kasvuyritys kasvaisi kolmessa vuodessa henkilöstömäärältään 20 prosenttia. (Kasvuyrityskataus 2012, 10) Startup-yritysten kasvua voidaan siis mitata esimerkiksi henkilöstön määrän kasvulla ja tämä onkin erittäin yleinen tapa. Menestys ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että yritys palkkaa lisää työntekijöitä ja kasvaa. Menestys voi tarkoittaa myös esimerkiksi sitä, että yritys onnistuu tuotteen lanseeraamisessa ja tarvittavien asiakkaiden hankinnassa. Tässä tutkielmassa menestys tarkoittaa lähinnä sitä, että startup-yritykset saavuttavat asettamansa strategiset tavoitteet ja kaikkein tärkeimpänä, pysyvät hengissä ja jatkavat liiketoimintaansa.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaus

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta tekijästä: strategian suunnittelusta, startup-yrityksistä sekä menestyksestä ja kasvusta. Alla oleva kuvio 1. selkeyttää ja avaa tutkielman teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuten kuvioista 1. nähdään, työn keskiössä on löytää niitä kriittisiä tekijöitä startup-yritysten strategian suunnittelussa, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen ja kasvuun. Työ on myös rajattu keskittymään juuri kyseiseen viitekehukseen. Toimialarajauksista ei tässä työssä tehdä kovin tarkasti, sen sijaan tarkasteluun valitaan teknologisten tai uusien innovaatioiden parissa toimivat startup-yritykset. Tämä rajaus on tehty siksi, että työn empiirinen osuus pystyy paremmin vastaamaan tutkimuskysymyksiin kun keskittymiskohtana ovat teknologisten tai uusien innovaatioiden synnyttämät startup-yritykset.

Yritysten strategioita suunnitellaan eri aikajaksoille. Startup-yritysten strategian suunnittelussa aikajänne on lyhyt, sillä tulevaisuus on usein epävarmempi kuin vanhemmissa ja vakaan markkina-aseman omaavissa yrityksissä. Toisaalta globalisaation ja uusien teknologisten innovaatioiden myötä muutostahti kaiken kokoisissa yrityksissä on nopeampaa ja yritysten on reagoitava vallitseviin muutoksiin joustavammin. Tämä johtaa siihen, ettei yrityksissä voida suunnitella kovinkaan pitkän aikavälin strategioita. Startup-yritysten strategian suunnittelu eroaa isojen ja vanhempien yritysten strategian suunnittelusta suurestikin, sillä heidän liiketoimintansa, jolle strategiaa suunnitellaan, on hyvin erilaista. Startup-yrityksille ei voi määritellä strategista aikajaksoa samalla tavalla kuin vanhemmissa yrityksissä, sillä itse strategian suunnittelukin voi kestää startupeissa vuosia. Startup-yritykset kehittyvät strategian suunnitteluun sitä mukaa kun heidän asemansa markkinoilla vakiintuu tai kun he kokevat sitä tarvitsevänsä.

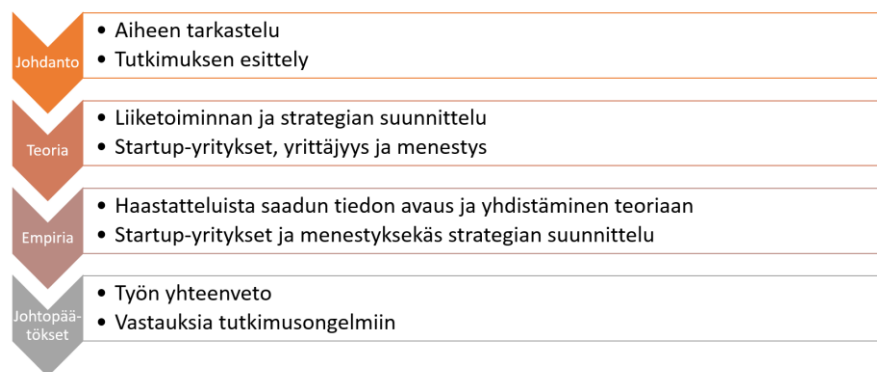
1.5 Tutkimusmenetelmä

Tässä kandidaatintyössä toteutetaan laadullinen tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on pääosin keskustelua jolla on etukäteen valittu tarkoitus. Teemahaastattelun etu on siinä, että sen aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemukseen perustuen. (Tilastokeskus 2015b) Tässä tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavien kokemus saadaan mahdollisimman helposti esiin, joten teemahaastattelu sopii siihen erinomaisesti. Haastateltavana tämän kandidaatintutkielman empiiriseen osioon on startup-yritysten parissa työskenteleviä konsultteja ja yrittäjiä. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kolme kappaletta.

Teemahaastatteluissa on etukäteen valittu teemoja, joista tutkija puhuu haastateltavien kanssa. Valittuja teemoja tässä tutkimuksessa ovat startup-yritysten strategian suunnittelun tarpeellisuus, startup-yritysten strategian suunnitteluprosessi, strategian suunnittelun mallit ja kriittiset tekijät startup-yritysten menestyksen kannalta. Liite 1 kertoo tarkemmin teemahaastattelujen rakenteesta. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (1996, 164) toteavat laadullisen tutkimuksen tyypilliseksi piirteeksi sen, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa sekä todellisissa tilanteissa. Toinen laadullisen tutkimuksen piirre Hirsjärven et al. (1996, 164) mukaan on se, että kohdejoukko kootaan tarkoituksenmukaisesti. Nämä piirteet toteutuvat tässä kandidaatintutkielmassa, joten laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö tässä tutkielmassa on perusteltua.

1.6 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma jakaantuu neljään osaan: johdantoon, teoriaosioon, empiiriseen osioon ja johtopäätöksiin. Kuvio 2. selventää tutkielman rakennetta.



Kuvio 2. Tutkielman rakenne ja eteneminen

Johdannossa esitellään tutkielman tekemisen ja ymmärtämisen kannalta tärkeitä huomioitavia asioita. Näitä ovat työn rajaus ja teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet, tutkimusongelmat sekä tutkimusmenetelmä. Kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään selvittämään, minkälainen on strategian suunnittelun tutkimuskenttä, ketkä ovat tärkeimmät tutkijat strategian tutkimuksessa ja minkälaisia koulukuntia strategiatutkimuksessa esiintyy. Teoria osiossa pureudutaan teoreettisessakin viitekehyksessä esiin tulleisiin kolmeen osa-alueeseen ja esitellään tutkielman tutkimusongelmien kannalta tärkeitä teorioita. Liiketoiminnan ja strategian suunnitteluosiossa pohditaan strategian suunnittelun tarvetta startup-yrityksissä, esitellään strategian suunnittelun malleja sekä erotellaan strategian suunnittelussa huomioitavia osatekijöitä. Teoriaosiossa pureudutaan myös yrittäjän ominaisuuksiin, startup-yritysten käyttämiin strategioihin sekä startup-yritysten konkreettisiin menestystekijöihin.

Empiirisessä osiossa keskitytään haastatteluista saatuun kokemuserusteiseen tietoon startup-yritysten strategian suunnitteluun liittyen. Kyseisessä osiossa verrataan käytännön kokemuksia teoreettiseen tietoon ja pyritään löytämään yhteyksiä strategian suunnittelun osatekijöillä ja menestyksellä. Empiirisen osion tarkoituksena on yhdistää teoria ja empiria sekä näistä osiosta saadut tiedot yhdeksi kokonaisuudeksi, josta löytyy vastauksia tutkielman tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset -osiossa katsotaan hieman taaksepäin ja tehdään työn yhteenveto. Yhteenvedon tarkoituksena on käydä läpi, mitä työssä tutkittiin, miten tutkimus eteni ja mitä löydöksiä tutkimuksella saatiin aikaiseksi. Yhteenvedon lisäksi johtopäätökset -osiossa vastataan lopullisesti tutkielman tutkimuskysymyksiin ja päätetään tutkielma.

2 LIKETOIMINNAN JA STRATEGIAN SUUNNITTELU

Tässä osiossa keskitytään startup-yritysten strategian suunnitteluun. Aluksi pohditaan suunnittelun tarvetta startup-yrityksissä. Strategian suunnittelun tarpeesta ollaan tutkijoiden keskuudessa montaa mieltä ja näitä mielipiteitä pyritäänkin avaamaan seuraavassa ja samalla selvittämään, onko strategian suunnittelu tarpeellista startup-yrityksissä. Strategian suunnittelulle on kehitelty malleja, joiden avulla strategian suunnittelua voi lähteä toteuttamaan yrityksissä. Näitä malleja vertaillaan ja tuodaan esiin tässä osiossa. Strategian suunnittelussa täytyy ottaa huomioon monta asiaa ja pystyä keskittymään oikeisiin asioihin. Näitä strategian suunnittelun osatekijöitä avataan tämän luvun viimeisessä osiossa.

2.1 Suunnittelun tarve startup-yrityksissä

Toisin kuin vanhemmissa ja vankan markkina-aseman saavuttaneissa yrityksissä, startup-yrityksissä strategian suunnittelun tarvetta usein kyseenalaistetaan itse yrittäjien keskuudessa kuten myös strategian suunnittelun tutkimisessa (Brickmann et al., 2008; Bhide, 1994; Delmar & Shane, 2003; Mintzberg, 1990). Strategian suunnittelun tarpeen puolesta puhuu suunnittelu-koulukunta, jonka mukaan systemaattinen, ennustamiseen orientoitunut ja muodollinen lähestyminen johtaa ylivoimaiseen suorituskykyyn yrityksessä. Oppimispainotteinen koulukunta puolestaan painottaa sitä, että uusien yritysten täytyy keskittyä oppimiseen, strategiseen joustavuuteen sekä resurssien kontrollointiin. (Brinckmann et al., 2008) Seuraavaksi avataan hieman tarkemmin näiden kahden koulukunnan ajatuksia strategian suunnittelusta.

Delmar & Shane (2003) puhuvat strategian suunnittelun puolesta uusissa yrityksissä. He toteavat, että auttamalla uusia yrittäjiä tekemään päätöksiä ja kääntämään vaikeaselkoisia tavoitteita konkreettisiksi operationaalisiksi toimiksi, liiketoiminnan suunnittelu vähentää yrityksen lopettamisen todennäköisyyttä ja kiihdyttää tuotekehitystä sekä liiketoiminnan suunnittelun aktiviteetteja. (Delmar & Shane, 2003) Suunnittelun puolesta puhuu myös Gruber (2007), hän haastaa perinteistä kahtiajakoa suunnitteluun ja oppimiseen toteamalla että uusi teoreettinen perspektiivi tuo esille mukautuvan liiketoiminnan suunnitteluprosessin, joka kulkee käsi kädessä yrityksen ympäristön kanssa, joka puolestaan määrittelee yrityksen suunnittelun tarpeen. Jos yrityksen toimintaympäristö on muuttuva ja dynaaminen, täytyy suunnittelun tapahtua nopeasti ja ympäristöä mukaillen. Rauhallisempi ja hitaasti muuttuva

liiketoimintaympäristö antaa uusille yrityksille puolestaan mahdollisuuden suunnitella liiketoimintaansa ja strategiaansa tarkasti ja ajan kanssa. (Gruber, 2007)

Oppimiskoulukunnan puolesta puhuu Sarasvathy (2001). Hän esittelee kaksi tapaa prosessoida aloittavan yrityksen toimintaa: causation-prosessi (syy) ja effectuation-prosessi (seuraus). Causation-prosessissa yrityksellä on annettuna syy lähteä tekemään asioita ja saavuttaa jo olemassa olevilla markkinoilla hyvä asema. Tässä prosessissa keskitytään ennalta tiedettyihin asioihin epävarmassa tulevaisuudessa. Effectuation-prosessi puolestaan keskittyy kontrolloitaviin asioihin vaikeasti ennustettavissa olevassa tulevaisuudessa. Tässä prosessissa ei ole annettuna syytä tehdä asioita, vaan ennemminkin työkaluja joiden avulla voidaan tehdä asioita. Effectuation-prosessi sopii uusiin yrityksiin, jotka luovat uusia markkinoita tekemällä yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa. Kaikki aloittavat yritykset eivät voi suunnitella tekemisiään, vaan heidän tosiaan pitää vain alkaa tekemään annetuilla työkaluilla. (Sarasvathy, 2001)

Myös Mintzbergin (1990) ajatukset siitä, että ennalta ennustamattomissa ympäristöissä on mahdotonta muodostaa täsmällistä strategiaa, ennen kuin on tarpeeksi "yritetty ja koettu" puoltavat oppimiskoulukunnan ajatuksia strategian suunnittelun tarpeesta. Mintzberg (1990) toteaa myös, ettei täsmällisen strategian suunnittelu ole tarpeellista ennustettavassa ympäristössäkään. Ansoff (1991) kirjoittaa hyökkäävään sävyyn suunnittelukoulukunnan puolesta ja perustaa väitteensä omaan kokemukseensa konsulttina, johtajana ja kouluttajana. Hän kritisoikin kovin sanoin Mintzbergin (1990) väitteitä siitä, ettei strategiaa voi suunnitella vaan se "syntyy".

Brinckmann et al. (2008) toteuttamassa meta-analyysissä tutkittiin suunnittelun tarpeellisuutta erikokoisissa yrityksissä. Tutkimus osoitti, että suunnittelu on yrityksissä hyödyllistä, mutta kontekstiriippuvaiset tekijät, kuten yrityksen ikä ja kulttuuriset tekijät, vaikuttavat strategian suunnitteluun. Kulttuurisista tekijöistä meta-analyysissä otettiin huomioon vain Hofsteden kulttuuridimensioista tuttu epävarmuuden välttäminen (Brinckmann et al., 2008; Hofstede & Hofstede, 2005). Tutkimus osoitti myös sen, että kun tiedon luotettavuus, määrä sekä saatavuus ovat kohdallaan, kannattaa strategiaa suunnitella. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että niiden startup-yritysten, joiden toimialasta ja ympäristöstä on saatavilla luotettavaa tietoa laajasti, kannattaa sitä tietoa hyväksi käyttää strategian suunnittelussa enemmän kuin lähteä toimimaan

suunnittelematta. Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli myös se, että strategian suunnittelu kirjoitetussa muodossa kasvattaa strategian toteutumisen onnistumisen mahdollisuutta merkittävästi. Tämä seikka on toki myös kontekstiriippuvaista, ja saattaa päteä paremmin isompiin yrityksiin, jossa yrityksen työntekijät ovat tärkeänä osana strategian toteuttamisessa. (Brinckmann et al. 2008)

Bhide (1994) puhuu suunnittelun puolesta ja samalla sitä vastaan. Vaikka strategian suunnitteleminen ja analyttinen lähestyminen on suosittua yritysmaailmassa, ei useimmilla startup-yrittäjillä ole aikaa eikä rahaa selvittää potentiaalisimpia asiakkaitaan, analysoida korvaavia vaihtoehtoja, pohtia kilpailijoiden tekemisiä tai tuottaa vaihtoehtoisia teknologisia ratkaisuja. Kun edellä mainitut toiminnot on saatu tehdyksi, saattaa mahdollisuus tuotteen lanseeraamiseen tai markkinoille pääsyyn olla jo menetetty. Jossain määrin startup-yritystenkin täytyy kuitenkin suunnitella toimintaansa ja strategiaansa. Suunnittelun täytyy vain tapahtua ketterästi ja taloudellisesti. (Bhide, 1994)

Strategian suunnittelun tutkimuksessa on huomattavissa selkeä kahtiajako suunnittelu- ja oppimiskoulukuntaan. Tämä ei kuitenkaan rajaa pois mahdollisuutta löytää joitakin yhtäläisyyksiä näiden koulukuntien väliltä. Molemmissa koulukunnissa tiedostetaan esimerkiksi ympäristön vaikutus yrityksen valintoihin ja toimintaan. Oppimiskoulukunnan mukaan ympäristön muutoksiin täytyy mukautua, suunnittelukoulukunnan mukaan ympäristön muutokset täytyy huomioida suunnittelussa. Kuinka tarpeellista strategian suunnittelu startup-yrityksissä siis on? Suunnittelu on tarpeellista, kun aloittavan yrityksen liiketoimintamuoto, ympäristö ja kulttuuri antavat suunnittelulle mahdollisuuden. Kun ympäristö muuttuu nopeammin, on tärkeää pystyä muuttumaan sen mukana. Tämä ei kuitenkaan rajaa pois suunnittelun mahdollisuutta kuten Brinckmann et al. (2008) ja Gruber (2007) totesivat. Tällöin startup-yritysten strategian suunnittelun täytyy vain olla joustavampaa ja antaa tilaa mahdollisille muutoksille.

2.2 Strategian suunnittelun malleja

Strategian suunnittelulle on esitelty monenlaisia malleja jo vuosikymmenten ajan (Chaffee, 1985). Kun edellä pohdittiin, onko strategian suunnittelu tarpeellista, on yksi hyvä perustelu tarpeellisuudelle jo sekin, että strategian suunnittelulle on olemassa monenlaisia malleja. Hopkins & Hopkins (1997) toteavat strategian tutkijoiden

keskuudessa olevan yleistettävä näkemys siitä, että strategian suunnittelussa on kolme osaa: *muodostaminen*, joka sisältää tavoitteiden asettamisen sekä ulkoisen ja sisäisen ympäristön arvioinnin, *arviointi ja strategisten vaihtoehtojen valinta* sekä *implementointi ja kontrollointi*. Tämä kolmen osan yleistys ottaa huomioon erilaisia strategian suunnittelun malleja ja kokoaa niistä yhteen kolme pääteemaa, joiden alle mahtuu monia erilaisia strategian suunnittelun aktiviteetteja.

Chaffee (1985) listaa ja analysoi kolmea erilaista strategian suunnittelun mallia. Nämä mallit ovat lineaarisen strategian malli, mukautuvan strategian malli sekä tulkitsevan strategian malli. Lineaarisen strategian malli seuraa suoraviivaista aktiviteettien toteuttamista kolmessa vaiheessa. Nämä vaiheet ovat strategian suunnittelu, muodostaminen ja implementointi. (Chaffee, 1985) Kuten aikaisemmin todettiin, strategian suunnitteluun vaikuttaa aina yrityksen liiketoimintaympäristö sidosryhmineen. Chaffee (1985) kuitenkin toteaa, että lineaarisen strategian suunnittelun mallissa ympäristö otetaan huomioon vain kilpailijoiden osalta. Linearisessa mallissa strategia koostuu integroiduista päätöksistä, toimista ja suunnitelmista jotka asettavat ja tavoittelevat organisaation tavoitteita. (Chaffee, 1985) Vaikka lineaarisessa mallissa ympäristöön suhtautuminen on hieman vanhanaikaista, eivät mallin vaiheet ole vanhentuneet esimerkiksi verrattuna Hopkinsin & Hopkinsin (1997) yleistykseen. Taulukkoon 1 on koottu tähän tutkielmaan valitut strategian suunnittelun mallit ja siinä vertaillaan näiden mallien suhdetta ympäristöön, mallien käytettävyyttä, vaiheita sekä hyötyjä ja haittoja.

Mukautuvan strategian mallin mukaan organisaation oletetaan jatkuvasti arvioivan sen sisäisen ja ulkoisen ympäristön tilaa. Tämä jatkuva arviointi johtaa organisaatiossa järjestykseen jotka vastaavat ympäristön muutoksiin. Tämä malli eroaa lineaarisesta mallista siinä, että ympäristön tarkkaileminen ja sen muutoksiin reagoiminen ovat samanaikaisia ja jatkuvia toimintoja. Tässä mallissa on kolme vaihetta: yrittäjämäinen vaihe, jossa valitaan liiketoimintamuoto, insinöörimäinen vaihe, jossa valitaan käytettävät teknologiat sekä hallinnollinen vaihe, jossa järkeillään organisaation rakenne ja liiketoimintaprosessit sekä tunnistetaan tulevien innovaatioiden alueet. (Chaffee, 1985; Miles & Snow, 1978)

Kun lineaarisen strategian mallissa yrityksen johto keskittyy lähinnä tavoitteisiin, mukautuvan strategian mallissa keskitytään keinoihin saavuttaa tavoitteet.

Strategiassa keskitytään markkinoiden tutkimiseen, mutta huomioidaan myös muutokset esimerkiksi markkinoinnissa ja laatuvaatimuksissa. Toisin kuin lineaarisessa mallissa, strategiaa ei suunnittele vain ylin johto vaan sitä suunnitellaan monissa tasoissa. Ylimmällä johdolla on silti suurin vastuu strategisen kehityksen ohjaamisessa. Ympäristöä pidetään monimutkaisena tukielementtinä, joka koostuu trendeistä, tapahtumista, kilpailijoista ja sidosryhmistä. Lineaarinen strategian suunnittelun malli olettaa, että ympäristön muutosten kanssa täytyy selvitä. Mukautuvan strategian mallissa ympäristön muutosten mukana myös yritys muuttuu. Jotta yritys voisi muuttua sen ympäristön mukana, täytyy myös olettaa, että yritys ja sen liiketoimintaympäristö ovat avoimessa kanssakäynnissä toistensa kanssa. (Chaffee, 1985)

Kolmas Chaffeen (1985) esittämä strategian suunnittelun malli, tulkitsevan strategian malli, perustuu sosiaaliseen sopimukseen jossa organisaatio nähdään yksilöiden vapaan tahdon muokkaamien sopimusten kerääjänä ja tekee yhteistyötä näiden sosiaalisten normien kanssa. Organisaation olemassa olo perustuu siihen, että se vetää puoleensa tarpeeksi monta yksilöä, jotka tekevät sen kanssa yhteistyötä molempia hyödyttävän kaupankäynnin muodossa. Tämä malli olettaa että todellisuus on sosiaalisesti rakennettu. Strategia ymmärretään kielikuvina tai viitekehyksenä, joka antaa organisaation ja sen ympäristön tulla ymmärretyksi sen sidosryhmien silmissä. Organisaation sidosryhmien oletetaan käyttäytyvän hyödyllisesti organisaatiota kohtaan. Motivaatio on tärkein tekijä strategian luomisessa, ei tieto. (Chaffee, 1985)

Viides esiteltävä malli on Dyerin (2011) kokoama viiden kohdan strategian suunnittelun malli. Tämä malli on tarkasteltavista malleista konkreettisin ja selkein. Strategian suunnittelu alkaa sillä, että yrityksessä osataan ajatella strategisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että halutaan suunnitella strategiaa, ymmärretään tärkeimpien sidosryhmien ja trendien vaikutus sekä huomioidaan nämä vaikutukset sekä sisäisessä että ulkoisessa ympäristössä. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan ongelmia ja valintoja erilaisista perspektiiveistä ja mietitään potentiaalisia tulevaisuuden skenaarioita. Tämä kaikki on strategista ajattelua. (Dyer, 2011)

Toinen vaihe on strategian muodostaminen. Tässä vaiheessa mietitään kysymyksiä kuten: Mikä haluamme olla? Millä markkinoilla haluamme toimia? Miten voimme voittaa kilpailijamme? Näihin kysymyksiin vastaamalla tehdään päätöksiä yrityksen

tulevaisuudesta ja ydinstrategiasta. Tässä vaiheessa myös suunnitellaan liiketoimintaa joka mahdollistaa kasvun. Huomioitavia asioita ovat muun muassa markkinoiden kehitys, tuotekehitys, liiketoiminnan kehitys, aika-aspekti sekä markkinoille meno. On tärkeää, että tässä kohdassa strategiavaihtoehtoja on useampia, sen sijaan että keskityttäisiin vain yhteen. Strateginen suunnittelu on mallissa kolmantena vaiheena. Tämä vaihe yhdistää sitä edeltävän ja sitä seuraavan vaiheen eli tässä vaiheessa suunnitellaan hyvinkin yksityiskohtaisesti, mitä tehdään, jotta strategiaa voidaan toteuttaa. Vaihe sisältää tärkeimmät liiketoiminta-alueet ja mittauskeinot, tavoitteiden ja aikataulujen asettamisen, resurssien tarpeet ja kapasiteetin sekä roolien ja vastuualueiden selventämisen niin yksilöille kuin tiimeillekin, jotka ovat mukana strategian suunnitteluprosessissa. (Dyer, 2011)

Neljäs vaihe on strategian toimeenpano. Tämä on se vaihe, missä operationaaliset toiminnot tapahtuvat ja yritys alkaa harjoittaa liiketoimintaansa määritellyn strategian mukaisesti. Tässä vaiheessa ideat muuttuvat teoksi ja päätökset tuloksiksi. Viidentenä vaiheena Dyerin (2011) mallissa on strategian arviointi. Tässä kohdassa pohditaan esimerkiksi seuraavan laisia kysymyksiä: Olemmeko oikealla polulla? Toteutuvatko tavoitteemme? On tärkeää huomioida, että tämä malli ei pidä strategian suunnittelua tapahtumana jolla on alku ja loppu, vaan prosessina jonka vaiheita kierretään systemaattisesti. Strategian suunnittelu saattaa siis jo hieman vanhemmissa yrityksissä alkaa täällä vaiheella. (Dyer, 2011)

Taulukko 1. Strategian suunnittelun mallien vertailua

Strategian suunnittelun malli	Vaiheistus	Ympäristö	Käyttö ja oletukset	Hyödyt/Haitat
Hopkins & Hopkins(1997) Yleistettävä malli	1. Muodostaminen 2. Arviointi ja strategisten vaihtoehtojen valinta 3. Implementointi ja kontrollointi	Sekä yrityksen sisäisen että ulkoisen ympäristön huomioiminen ja arviointi strategian muodostamisessa.	On käytössä kokonaisvaltaisesti erilaisissa yrityksissä. Olettaa liiketoimintaympäristön olevan huomioitavissa.	Pelkistetty, helposti muokattavissa.
Chaffee (1985) Lineaarisen strategian malli	1. Suunnittelu 2. Muodostaminen 3. Implementointi	Ympäristön huomioiminen vähällä huomiolla, kilpailijat huomioitiin. Ympäristö lähinnä ulkoinen.	Ylimmän johdon käytössä. Olettaa ympäristön melko muuttumattomaksi.	Yksinkertainen ja selkeä, ei riippuvainen ympäristöstä.
Chaffee (1985) Mukailtu Miles & Snow (1978) Mukautuvan strategian malli	1. Yrittäjämäinen vaihe 2. Insinöörimäinen vaihe 3. Hallinollinen vaihe	Ympäristön muutoksiin mukaudutaan ja ympäristön kanssa muututaan. Ympäristö ulkoinen ja sisäinen.	Ylin johto vastuussa, mutta suunnittelu tapahtuu eri tasoissa. Olettaa ympäristön olevan avoin.	Selkeät vaiheet, ottaa huomioon ympäristön. Ympäristöstä riippuvainen.
Chaffee (1985) Tulkitsevan strategian malli	Tärkein tekijä strategiassa: motivaatio. Strategia perustuu yksilöiden ja organisaation molempia hyödyntävään vaihdantaan.	Ympäristö muokkaa strategian. Strategia ymmärretään kielikuviksi organisaatiosta ja ympäristöstä → muokkautuvat sidosryhmien mielissä.	Todellisuus on sosiaalisesti rakennettu, Organisaation sidosryhmien oletetaan käyttäytyvän organisaatiolle hyödyllisesti.	Sekava malli, josta puuttuu konkretia. Ei pystytä soveltamaan kovin hyvin. Ottaa huomioon sidosryhmät erinomaisesti.
Dyer (2011) Viiden kohdan malli	1. Strateginen ajattelu 2. Strategian muodostaminen 3. Strateginen suunnittelu 4. Strategian toimeenpano 5. Strategian arviointi	Ympäristö vahvasti läsnä strategian suunnittelussa. Huomio sisäisessä ja ulkoisessa ympäristössä.	Useat henkilöt osallistuvat strategian suunnitteluun. Oletetaan, että yrityksellä on kyky ja resurssit käydä vaiheet läpi.	Konkreettinen malli, jota pystytään soveltamaan. Vaatii resursseja.

Edellä esitetyistä strategian suunnittelun malleista startup-yrityksiin parhaiten voisi sopia mukautuvan strategian malli sekä viiden kohdan malli. Startup-yritysten strategian suunnittelu riippuu hyvin paljon ympäristöstä ja yrityksen resursseista ja tämä täytyy huomioida strategian suunnittelussa. Startup-yrityksissä strategian suunnittelu saattaa kestää mukautuvassa mallissa hyvinkin pitkään, sillä yrittäjämäisen vaiheen liiketoiminnan suunnittelu ottaa startup-yrityksissä aina oman aikansa, jopa vuosia. Yrittäjämäinen vaihe ja insinöörimäinen vaihe ovat startup-

yrityksissä jokseenkin päällekkäin, sillä teknologisilla ratkaisuilla on liiketoiminnan suunnittelussa oma roolinsa. Hallinnollinen vaihe saattaa startup-yrityksissä tulla käytäntöön vasta silloin, kun yritys on jo kasvanut ja tarvitsee liiketoimintaprosessien organisoimista sekä muita hallinnollisia tehtäviä.

Dyerin (2011) viiden kohdan malli on esitellyistä malleista konkreettisin ja ihanteellisin startup-yrityksiin sen selkeytensä vuoksi. Malliin liittyy kuitenkin oletuksia, jotka eivät varmastikaan täsmää kaikkiin startup-yrityksiin. Näistä oletuksista tärkein on tarvittavien resurssien olemassaolo, joka vaihtelee suuresti startup-yrityksissä. Tämä malli luokin hyvän raamin startup-yritysten strategian suunnitteluun ja on hyvin sovellettavissa.

2.3 Strategian suunnittelun osatekijät

Strategian ja liiketoiminnan suunnittelussa on monta osatekijää jotka täytyy huomioida suunnittelussa. Näitä osatekijöitä voisi olla esimerkiksi sidosryhmät, teknologia ja innovaatiot, sekä sisäinen ja ulkoinen ympäristö. Strategiaa suunniteltaessa täytyy usein myös pohtia erilaisia funktionaalisia strategioita, kuten markkinointistrategiaa, tuotekehitysstrategiaa ja henkilöstöhallintostrategiaa. Startup-yritykset ovat lähes aina hyvin pieniä yrityksiä, joten esimerkiksi henkilöstöhallintostrategia ei ehkä ole juuri se olennainen strategian osatekijä startup-yrityksissä. Onkin tärkeää, että yrittäjät osaavat keskittyä oikeisiin osatekijöihin strategian suunnittelussa. Haasteena startup-yritysten strategian suunnittelussa on juuri oikeisiin osatekijöihin keskittyminen, sillä se saattaa olla hyvinkin yrityskohtaista. Alla oleva kuvio 3 esittelee tämän kandidaatintutkielman kannalta olennaisen strategian suunnittelun osatekijöiden jaon.



Kuvio 3. Strategian suunnittelun osatekijät

Collis & Rukstad (2008) sanovat strategian koostuvan kolmesta elementistä: tavoitteista, rajoista ja eduista. Strategiset tavoitteet eivät ole ympäröiväitä määritelmiä yrityksen missiosta, visiosta ja arvoista. Ne ovat niitä yksinkertaisia tavoitteita jotka määrittelevät yrityksen toimintaa eteenpäin. Jos yrityksen strateginen tavoite on hyvin vertailtavissa toisen samoilla markkinoilla toimivan yrityksen kanssa, se ei ole kovin hyvä tavoite. Tavoitteen tulisi näin ollen erottaa yritys kilpailijoistaan. (Collis & Rukstad, 2008) Myös Bhide (1994) listaa kolme tärkeää osatekijää jotka vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen: yrityksen tavoitteet, ulkoisen ympäristön vaikutusvalta sekä kilpailu. Kuten aikaisemmin strategian määritelmää avattaessa todettiin, tavoitteet liittyvät aina strategiaan ja tämän takia ne onkin nostettu yhdeksi osatekijäksi. Startup-yrityksissä tavoitteet ja visio saattavat olla todella suuria ja korkealle tähtääviä, niistä puuttuu konkreettisuus. Konkreettisuuden merkitys usein unohtuukin strategian suunnittelun tutkimuksessa. On tärkeää pysähtyä miettimään, mitä tavoitteilla oikeasti tarkoitetaan, tätä asiaa painottavat myös Collis & Rukstad (2008), kun toteavat, että yrityksen tavoitteiden täytyy erottua muiden kilpailijoiden tavoitteista.

Myyntistrategian luominen jo aikaisessa vaiheessa voi olla startup-yrityksissä hyvinkin tärkeää menestyksen kannalta. Vaikka tuote tai palvelu olisi kuinka hyvä, ei sitä saada kaupaksi, jos sitä ei osata myydä. Gilbert & Davies (2011) listaavat kolme syytä miksi myyntistrategiaa ei osata tehdä startupeissa: puuttuva myyntiosaaminen, selkeyden puute investoijien silmissä sekä startup-yritysten keskittyminen tuotekehitykseen. Jos startup-yritykset siis hankkisivat puuttuvaa myyntiosaamista yritykseensä, osaisivat keskittää resursseja paitsi tuotekehitykseen, myös asiakkaisiin sekä selkeyttäisivät strategiaansa niin, että potentiaaliset sijoittajat saisivat hyvän kuvan yrityksestä, ne voisivat paitsi nostaa myyntilukemiaan, myös vakiinnuttaa asemansa markkinoilla ja saada tarvitsemaansa pääomaa. Eri funktioiden strategiat osatekijänä pitääkin sisällään edellä mainitun myyntistrategian. Vaikka kaikki startupit eivät välttämättä erottele eri funktioiden strategioita saati strategiaansa juuri ollenkaan, näkyvät eri funktioiden strategiat tai ainakin eri funktiot monissa startup-yrityksissä niiden toimintatavoissaan.

Mazzarol, Clark & Reboud (2014) painottavat sidosryhmien sekä tietotaidon tärkeyttä strategian suunnittelussa toteamalla että strategiseen ajatteluun pystyminen, innovointi, vahvat tiimijohtajat ja perustajat sekä ulkopuolisten avut ja taidot ovat tärkeimpiä asioita strategian suunnittelussa. Gilbert & Davies (2011) painottavat myös oikeiden ihmisten löytämistä sekä esimerkiksi sijoittajien tärkeyttä startup-yrityksissä. Myös Robinsonin (1982) mukaan sidosryhmien tärkeys korostuu tietotaidon sisällyttämisessä. Esimerkiksi konsulttien rooli korostuu kun yrittäjältä puuttuu strategian suunnittelussa tarvittavia taitoja, kuten ajankäyttö ja sitoutuminen (Robinson, 1982). Sidosryhmät ja hyvien verkostojen luominen heti yrityksen perustamisvaiheessa on hyvin tärkeää startup-yrityksen liiketoiminnan käyntiin lähdön kannalta. Tärkeimpien sidosryhmien määrittely ja oikeisiin sidosryhmiin keskittyminen tuo selkeyttä liiketoimintaan ja strategian suunnitteluun. Joillekin startup-yrityksille tärkein sidosryhmä asiakkaiden lisäksi voisi olla kilpailijat, toisille se voi olla innovoinnissa auttava verkosto, joka koostuu esimerkiksi konsulteista ja muista startupeista.

Porterin (2008) esittelemän viiden kilpailuvoiman mallin päivitetty versio korostaa näiden kilpailuvoimien merkitystä strategian suunnittelussa. Kilpailuvoimia ovat kilpailun luonne, uudet tulokkaat, korvaavat tuotteet, asiakkaiden neuvotteluvoima ja toimittajien neuvotteluvoima. (Porter, 2008) Startup-yrityksille tärkeintä kilpailijakentän huomioimisessa on ymmärtää, missä kohtaa yritys itse on kenttää ja tämän jälkeen pystyä arvioimaan näitä kilpailuvoimia. Jos yritys tuo esimerkiksi markkinoille uuden teknologisilta ominaisuuksiltaan paremman älypuhelimien, on startup-yritys itsessään uusi tulokas. Jos taas yritys tuo esimerkiksi uuden superfood valmisteen markkinoille, se saattaisi olla korvaavan tuotteen valmistaja elintarvikemarkkinoilla. Tällöin yrityksen kilpailijoita ovat paitsi muut superfoodia valmistavat yritykset, myös kaikkea muuta ruokaa valmistavat yritykset.

Mazzarol et al. (2014) korostavat innovoinnin tärkeyttä startup-yrityksissä toteamalla että uusissa yrityksissä ei innovointi tapahdu yksin vaan yhteistyössä esimerkiksi toimittajien ja asiakkaiden sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Nämä mainitut sidosryhmät ovatkin tärkeitä startup-yrityksille varsinkin yrityksen alkuvaiheessa. Onnistuneen innovointiprosessin kannalta on hyvin tärkeää, että sidosryhmien kanssa tehdään yhteistyötä. Yhteistyön etuna on se, että aloittavat yritykset pystyvät

sidosryhmiensä avulla saavuttamaan tärkeitä asioita kuten esimerkiksi teknologisen pätevyyden ja johtamiseen tarvittavat resurssit.

Sidosryhmät luovat startupeille tärkeän verkoston (Mazzarol et al., 2014). Holmlund & Tornroos, (1997) sanovat verkostolla olevan kolme eri tasoa: tuotantoverkosto, resurssiverkosto ja sosiaalinen verkosto. Tuotantoverkosto pitää sisällään tärkeimmät toimittajat ja asiakkaat. Resurssiverkoston kuuluu kaikki ne sidosryhmät, jotka antavat resursseja yritykselle, kuten pankit ja kuljetusyritykset. Sosiaalinen verkosto koostuu yrityksen henkilökunnan sosiaalisista suhteista verkostoon. Startup-yrityksille voi olla hyvinkin tärkeää rakentaa yrityksen alkuvaiheessa esimerkiksi tuotanto- ja resurssiverkosto mahdollisimman kattavaksi, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa ja liiketoiminta saada pyörimään. (Holmlund & Tornroos, 1997) On kuitenkin pidettävä mielessä, että startup-yritykset eivät resurssiensa puitteissa pysty aina ajattelemaan verkostojaan Holmlundin & Tornroosin (1997) esittämien verkostotasojen kautta, vaan heille tärkeintä on yksinkertaisesti luoda kattava verkosto.

Ympäristö, niin yrityksen sisäinen kuin ulkoinenkin, vaikuttaa osaltaan strategian suunnitteluun. Kuten strategian suunnittelun malleistakin pystyi huomaamaan, ympäristö on aina tavalla tai toisella huomioitava strategiassa. Jenningsin & Disneyn (2006) mukaan strategian suunnittelun osatekijät voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan joista toinen koskettaa organisaation ulkoista ympäristöä ja toinen organisaatiota ja sen strategiaa eli sisäistä ympäristöä. Ympäristö on strategian osatekijänä todella laaja, ja kattaa myös osaltaan esimerkiksi sidosryhmiä sekä teknologiaakin. Tässä kandidaatintutkielmassa on haluttu korostaa ympäristöä yhtenä osatekijänä, mutta nostaa omiksi osatekijöikseen teknologia sekä sidosryhmät, sillä ne ovat nimenomaan startup-yritysten menestyksen kannalta tärkeitä strategian osatekijöitä, joihin tapauskohtaisesti täytyy keskittyä suurensakin määrin. Romanelli (1989) listaa kaksi tärkeää asiaa, jotka vaikuttavat startup-yrityksen selviämiseen sen alkuvaiheessa: ympäristön tarjoamat resurssit ja kilpailijat sekä yrityksen alkuvaiheen strategian. Vaikka Romanelli (1989) erottaakin ulkoisen ympäristön yrityksen strategiasta, se korostaa hyvin tutkimuksessaan ympäristön tärkeyttä ja toteaa, että suurimpaan osaan ympäristöistä startup-yrityksen strategian täytyy olla aggressiivinen ja tuotteen ainutlaatuinen.

Nykyisellä vuosikymmenellä startup-yrittäjyyttä on suunnattoman paljon ja todella monet nuoret unelmoivat menestyvän startup-yrityksen perustamisesta. Myös tietoa siitä, miten perustaa menestynyt startup-yritys, on saatavilla todella paljon. Yksi tärkeä asia, mikä ympäristö-osatekijästä täytyykin nostaa esille, on saatavissa oleva tieto ja oikean tiedon löytäminen. Kun kaikki tieto on myös kilpailijoiden käsissä, on erottautuminen yhä vain vaikeampaa.

Teknologia, joka voidaan myös ymmärtää tuotekehityksenä, on hyvin tärkeä strateginen osatekijä startup-yrityksissä ja siihen saatetaan käyttää paljon aikaa. Gilbertin & Daviesin (2011) mukaan tuotekehityksessä pitäisi keskittyä niihin ominaisuuksiin, jotka houkuttelevat niin myöhäisiä kuin aikaisiakin asiakkaita, jotta tuotteelle on varmasti kysyntää. Teknologian tärkeys strategisena osatekijänä vaihtelee startupeissa, mutta usein statup-yritysten liikeidea lähtee liikkeelle teknologisesta innovaatioista. Myös Romanelli (1989) nostaa artikkelissaan esiin teknologian tärkeyden startup-yritysten menestyksen avaintekijänä. Kun startup-yrityksillä on käytössään teknologinen etu muihin yrityksiin nähden, se parantaa heidän mahdollisuuksiaan saavuttaa esimerkiksi tavoiteltu markkina-asema (Romanelli, 1989). Pelser (2014) tutkii teknologian tärkeyttä yritysten strategiassa ja menestyksessä ja toteaaakin teknologisten käytäntöjen olevan kasvavassa ja yhä tärkeämmässä roolissa yritysten strategiassa.

Ries (2011, 1-11) esittelee kirjassaan uuden toimintatavan, joka auttaa startup-yrityksiä menestymään nopeasti ja tehokkaasti. Tätä toimintatapaa kutsutaan lean startupiksi. Lean startupien ideana on panostaa nimenomaan tuotekehitykseen ja teknologiaan unohtamatta asiakkaita. Usein startup-yrityksillä on alkuvaiheessa vain idea hyvästä tuotteesta tai palvelusta ja he käyttävät todella paljon aikaa tuotekehitykseen niin, että kukaan ei ole ikinä kuullutkaan tulevasta tuotteesta. Tämän jälkeen startup-yritykset kamppailevat asiakkaiden saamisessa, sillä he ovat olleet niin keskittyneitä tuotekehitykseen, että ovat unohtaneet arvioida, mikä tuotteesta tekee mielenkiintoisen. Tämä johtaa usein epäonnistumiseen startup-yrityksissä. (The Lean Startup Methodology, 2015) Lean startup-meotodin ideana on opettaa startup-yrityksiä tekemään tuotekehitystä asiakaslähtöisesti ja kilpailukykyisesti. Tämä strateginen ajattelutapa on teknologia-osatekijän kannalta erittäin tärkeä, jotta startup-yritykset pystyvät keskittymään rauhassa tuotekehitykseen, mutta samalla luomaan hyvät kasvu- ja menestysmahdollisuudet yritykselle.

3 STARTUP-YRITYKSET, YRITTÄJYYS JA MENESTYS

Kun katsotaan taaksepäin ajassa ja pohditaan startup-yritysten historiaa, voidaan huomata, että monet suuriksi ja kansainvälisiksi yrityksiksi kasvaneetkin yritykset ovat joskus olleet pienempiä startup-yrityksiä. Microsoft, yritys joka on muuttanut maailmankuvaamme ja käsitystä tietokoneista jo 1970-luvulta lähtien, oli joskus kahden nuoren tietokoneharrastajan, Bill Gatesin ja Paul Allenin perustama pieni yritys, jolla oli kunnianhimoinen visio: tietokone jokaiselle työpöydälle ja jokaiseen kotiin. (Windowsin historia, 2013) Millaisia valintoja Microsoftin alkuvaiheessa on tehty, jotta yritys on kasvanut noinkin suureksi? Bill Gates loi Microsoftin ilman ylivoimaista läpimurtotuotetta, tarkkailemalla mahdollisuuksia markkinoilla ja tarttumalla niihin oikeaan aikaan. Bhide (1994) selvittääkin, että menestyneillä yrittäjillä on hyvin paljon eroa toimintatavoissaan. Joissain yrityksissä tarvitaan hyvä liikeidea ja taitoa, kuten McKinsey & Companyn yhden perustajan, Marwin Boerin, tapauksessa. Toisinaan taas resurssit ja niiden allokointi nousee ratkaisevaan rooliin, kuten Federal Expressin tapauksessa. (Bhide, 1994)

3.1 Yrittäjän ominaisuudet

Vaikka liikeidea tai oikea-aikainen markkinoille meno olisivatkin kohdallaan, ei se aina riitä yrityksen menestykseen. Yrittäjän ominaisuudet, kuten luonteenpiirteet ja tietotaito, vaikuttavat osaltaan yrityksen menestykseen. Bhide (1994) toteaa, ettei yrittäjälle ole ideaalia profiilia vaan hän voi olla seurallinen tai vähäpuheinen, analyyttinen tai intuitiivinen, varovainen tai uhkarohkea. Sen sijaan menestyneellä yrittäjällä on Bhide (1994) mukaan aina kyky vetää puoleensa sijoittajia, asiakkaita, työntekijöitä ja toimittajia. Mc Carthy (2003) tutkii erilaisia yrittäjien ominaisuuksia ja pohtii yrittäjän persoonallisuuden vaikutuksia strategian muodostamisessa. McCarthy (2003) esittelee artikkelissaan kaksi erilaista yrittäjätyyppiä, karismaattisen ja käytännöllisen yrittäjän. Tarkastellaan näitä yrittäjätyyppejä seuraavassa hieman tarkemmin.

Karismaattinen yrittäjä toimii intuitiivisesti ja luottaa vaistoihinsa hyvin paljon. Hän on joskus jopa pakkomielteinen ja menestyy usein juuri silloin kun kukaan ei siihen usko, vastoin kaikkia oletuksia. Karismaattinen yrittäjä on eräänlainen visionääri, jolla on kova tahto ja halu menestyä. Tämä yrittäjätyyppi on luova mutta samalla hyvin kunnianhimoinen ja tavoiteorientoitunut. Ominaista tälle yrittäjätyypille on uusien markkinoiden ja trendien tunnistaminen. Työntekijöiden näkökulmasta karismaattinen

yrittäjä on se voima, joka ajaa yrityksen toimintaa eteenpäin. Karismaattinen yrittäjä ottaa helpommin isompia riskejä kuin käytännöllinen yrittäjä. Omien varojen ja omaisuuden sijoittaminen ”kaikki tai ei mitään” –periaatteella toteutuu karismaattisten yrittäjien kohdalla useammin kuin käytännöllisen yrittäjän tapauksessa. (McCarthy, 2003)

Käytännöllinen yrittäjä käyttäytyy usein hyvin rationaalisesti ja suunnittelee paljon liiketoimintaansa. Hän on reaktiivinen ja saavuttaa tavoitteita systemaattisesti. Käytännöllinen yrittäjä on usein konservatiivisempi kuin karismaattinen yrittäjä. Kun karismaattinen yrittäjä leijailee luovasti pilvilinnoissa, käytännöllinen yrittäjä seisoo tukevasti jalat maassa. Käytännöllinen yrittäjä luottaa hitaaseen mutta varmaan kasvuun, eikä ota turhia riskejä. Riskien tiedostaminen ja sitoutumisen määrä on käytännöllisellä yrittäjällä tiedossa. Käytännöllisen yrittäjän visio yritykseen perustuu suoriin kaupallisiin arvoihin, eikä esimerkiksi tunnesiteeseen. Käytännöllisellä yrittäjällä on useammin kokemusta yrityselämästä kuin karismaattisella yrittäjällä. (McCarthy, 2003)

Nämä kaksi yrittäjätyyppiä käyttäytyvät eritavalla kriisin tullen ja kriisit syntyvät usein myös eritavalla näille yrittäjätyypeille. Karismaattisen yrittäjän kriisitilanteet syntyvät usein yrittäjän omista valinnoistaan, yrityksen sisäisistä tekijöistä. Käytännöllisen yrittäjän kriisitilanteet ovat usein ulkoisen ympäristön aiheuttamia. Karismaattinen yrittäjä usein myös muuttaa ajattelutapaansa kriisin jälkeen riskitietoisemmaksi. Kriisien myötä molemmat yrittäjätypit myös kiinnittävät enemmän huomiota talouden suunnitteluun. (McCarthy, 2003) Alla olevaan taulukkoon 2 on yhteen vedetty näiden kahden esitellyn yrittäjätyyppin tärkeimmät ominaisuudet.

Taulukko 2. Karismaattisen ja käytännöllisen yrittäjän ominaisuudet

Karismaattinen yrittäjä	Käytännöllinen yrittäjä
<ul style="list-style-type: none"> • intuitiivinen, luottaa vaistoihin • menestys vastoin odotuksia • luova ja kunnianhimoinen • tunnistaa uusia markkinoita ja trendejä • sijoittaa omaa pääomaansa yritykseen • ottaa riskejä, oleilee pilvilinnoissa 	<ul style="list-style-type: none"> • rationaalinen ja suunnitteluun orientoitunut • luottaa hitaaseen ja varmaan kasvuun • konservatiivinen, jalat maassa-tyyppi • tiedostaa riskit, ei ota turhia riskejä • visio perustuu kaupallisiin arvoihin

Nämä yrittäjätypit eivät ole toinen toistaan parempia tai muuten eriarvoisia. McCarthyn (2003) tekemä tutkimus osoittaa, että yrittäjätyyppejä on erilaisia ja

erityyppiset yrittäjät luonnollisesti sopivat erilaisiin tilanteisiin ja saattavat ajan myötä myös muuttaa esimerkiksi johtamistyyliään ja suhtautumista riskeihin. Mollov, Pearlmutter, Singh & Bygrave (2007) jaottelevat yrittäjän ominaisuuksia hieman pintapuolisemmin kuin McCarthy (2003). Mollov et al. (2007) pohtivat, että yrittäjän ominaisuuksista vaikuttavimpia tai tärkeimpiä tekijöitä ovat koulutus, toimialakokemus, aikaisempi kokemus startup-yrityksen perustamisesta sekä perustajien määrä. Startup-yrityksen perustamiseen tarvitaan paitsi motivaatiota, myös tietotaitoa, joka näiden edellä mainittujen tekijöiden ollessa kohdallaan, on helpommin käytettävissä. Näiden tekijöiden lisäksi myös yrittäjän sukupuolella saattaa olla Mollovin et al. (2007) mukaan vaikutusta yrityksen perustamisessa. Naisten perustamat yritykset ovat yleisesti ottaen pienempiä kuin miesten perustamat. Naiset myös perustavat yrityksensä pienemmällä pääomalla.

Nykyään startup-yrityksiä perustetaan harvoin yksin. Käsitys yhden yrittäjän ominaisuuksien tärkeydestä on muuttunut tai muuttumassa. Startup-yrityksissä on usein nuoria, innokkaita innovoijia useampia ja tällöin jokaisen yksilön ominaisuudet tuovat jotain ainutlaatuista startup-yrityksiin. Kun yrittäjiä on monta, ei yhden yrittäjän ominaisuudet ole tarkastelun kohteen keskiössä, vaan ennemminkin startup-tiimin ryhmädynamiikat. Oikeiden ihmisten löytäminen ja rekrytointi startup-tiimeihin onkin menestymisen kannalta myös elintärkeää. Usein startup-yrityksiin hakeutuu innokkaita, kunnianhimoisia ja jaksavia nuoria. Ryhmädynamiikan toimivuuden kannalta on tärkeää osata valita juuri kyseiseen tiimiin sopivat henkilöt.

3.2 Startup-yritysten menestystekijät

Seuraavassa esitellään muutamia konkreettisia menestystekijöitä startup-yrityksissä. Romanelli (1989) huomioi resurssien ja ympäristön tärkeyden menestystekijänä. Usein startup-yrityksillä on liian vähän resursseja, jotta he säilyttäisivät teknologisen joustavuuden tai pysyisivät markkinoiden muutostahdissa mukana. Mitä enemmän on kilpailijoita, sitä vaikeampaa oikeiden resurssien saaminen on ja tämän takia keskittyminen pienemmille segmenteille voi aluksi olla parempi vaihtoehto startup-yrityksille. Usein myös liikakysyntä on startup-yrityksille elintärkeää menestyksen kannalta. Kun kilpailijat eivät pysty vastaamaan liikakysyntään, syntyy startup-yrityksille oivallinen markkinarako. Yleisesti ottaen kasvanut kysyntä on otollista startup-yrityksille. Startup-yrityksillä on Romanellin (1989) mukaan kaksi tapaa parantaa selviytymismahdollisuuksiaan. He voivat yrittää ajoittaa markkinoille menon

niin, että heidän tuotteilleen on kasvavaa kysyntää tai he voivat yrittää räätälöidä resurssien hankintansa ympäristön vaatimuksiin nähden oikeanlaisiksi. (Romanelli, 1989)

Cusumano (2013) listaa kahdeksan konkreettista tekijää jotka vaikuttavat startup-yritysten menestykseen ja pääomasijoittajien saamiseen joka osaltaan vaikuttaa menestykseen. Vahva johtotiimi on ensimmäinen tekijä. Tällä Cusumano (2013) tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat aina avainasemassa menestyksessä ja sijoittajat sijoittavat usein ensisijaisesti ihmisiin ja vasta toissijaisesti liikeideaan. Cusumano (2013) perustelee tätä väitettään sillä, että vaikka sijoittajat arvostaisivatkin enemmän liikeideaa kuin ihmisiä, on ihminen aina näiden liikeideoiden takana. Toinen tekijä on puoleensa vetävät markkinat, jonka Romanellikin (1989) nosti esiin liikakysyntää pohtiessaan. Startup-yritysten täytyy toimia markkinoilla, joilla on paljon kysyntää, mutta mielellään melko korkeat pääsyesteet, jotta kilpailijoita pystytään karsimaan. Kolmantena menestystekijänä on kiinnostava uusi tuote tai palvelu. Vaikka tämä menestystekijä kuulostaakin ilmiselvältä, yrittäjät joskus sokaistuvat tuotteensa hyvyydestä ja unohtavat täysin, että kaikkien silmissä tuote ei ehkä näytäkään yhtä hyvältä. (Cusumano, 2013)

On hyvin tärkeää, että startup-yrityksillä on vahvoja todisteita potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksesta. Startup-yritysten täytyy tavalla tai toisella vakuuttaa sijoittajat siitä, että heillä on hyvät kasvumahdollisuudet, tämä on Cusumanon (2013) neljäs kohta. Tähän ei riitä se, että yrittäjästä tuntuu siltä, että ihmiset saattaisivat pitää hänen liikeideastaan. Startup-yrityksillä on aina suuret kasvuodotukset ja näiden yritysten myös oletetaan tekevän paljon voittoa tulevaisuudessa. Jos alkuvaiheessa ei osata vakuuttaa sijoittajia siitä, että potentiaalisia asiakkaita on olemassa, voi startup-yritys jäädä vain yritykseksi. Viidentenä kohtana on asiakkaiden luottamuksen voittaminen. Ensimmäisten asiakkaiden saaminen on aina hankalaa, sillä asiakkailla ei ole todisteita tuotteen hyvyydestä. Startup-yritysten täytyykin pystyä vakuuttamaan asiakkaat siitä, että tuote tai palvelu kannattaa ostaa. Kun asiakkaiden luottamus on voitettu, on myös kohta neljä, eli potentiaalisten asiakkaiden todentaminen, helpompaa. Asiakkaan luottamuksen voittaminen on yksi yleisimmistä syistä startup-yritysten epäonnistumiseen. Kuudes kohta liittyy vahvasti kahteen edelliseen kohtaan, ja sen sanomana on, että startup-yritysten on pystyttävä osoittamaan aikaista kasvua

ja tuottomahdollisuuksia. Sijoittajat haluavat tietää, että startup-yritys kasvaa. (Cusumano 2013)

Strateginen joustavuus on Cusumanon (2013) listauksen seitsemäs kohta. Startup-yritysten täytyy pystyä muuttumaan ja vaihtamaan suuntia nopeasti sekä muuttamaan esimerkiksi tuotteen teknologisia ominaisuuksia markkinatilanteen mukaan. Tätä painottavat myös Brinckmann et al. (2008) ja Gruber (2007), kun puhuvat strategian suunnittelusta. Viimeinen kohta on isojen investoijien saaminen. Niiden startup-yritysten, jotka haluavat muutakin kuin business enkeleitä tai läheisten apua, täytyy pystyä tarjoamaan hyviä näkymiä isoille sijoittajille. (Cusumano, 2013)

Bhide (1994) tuo myös esiin menestystekijöitä ja toteaa, että jokaisen menestyneen yrittäjän täytyy pystyä vetämään puoleensa asiakkaita, sijoittajia, työntekijöitä ja toimittajia. Ilman tätä kykyä, startup-yritys ei voi menestyä. Menestyäkseen jokaisen yrittäjän täytyy myös arvioida yrityksen tavoitteita, ympäristön muutoksen tuomia etuja sekä kilpailua. Jokaisen yrittäjän täytyy menestyäkseen pystyä arvioimaan ja analysoimaan asioita, se mitä analysoidaan ja arvioidaan sekä se miten tämä toteutetaan, on hyvin yrityskohtaista. Yrittäjien täytyy myös muistaa, että analysoinnin tulisi keskittyä siihen, mitä seuraavaksi tehdään, eikä niinkään siihen mitä parhaillaan tehdään. Jos yrittäjät tarvitsevat sijoittajia, heidän on suotavaa kirjoittaa liiketoimintasuunnitelma. Mollov et al. (2007) tukevat tätä Bhide (1994) toteamusta liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisesta ja pitävät liiketoimintasuunnitelman kirjoittamista tärkeänä oikeastaan vain silloin, kun yrittäjän täytyy saada vedettyä puoleensa erilaisia sijoittajia. (Bhide, 2007)

Stettinus, Wood, Doyle & Colley (2005) listaavat 24 konkreettista neuvoa joiden avulla strategian suunnittelu sujuu helposti ja joiden avulla yritys menestyy. Näistä neuvoista startup-yrityksiin sopivia löytyi monia maininnan arvoisia: johda strategisesti, arvioi valmiusasteesi, määrittele liiketoimintasi, ymmärrä liiketoimintamallisi, tunne markkinat, arvioi ympäristön mahdollisuudet ja uhat, aseta saavutettavissa olevia tavoitteita, suunnittele strategia tavoitteita vastaavaksi, aseta asiat tärkeysjärjestykseen, hanki osaava tiimi, seuraa, arvioi ja parantele strategiaa sekä opi, muuta ja vakiinnuta liiketoiminta. (Stettinus et al., 2005) Edellä esitetyt neuvot antavat hyvän kuvan niistä konkreettisista asioista, joita startup-yritysten täytyy ottaa huomioon strategiaa suunnitellessaan jotta yritykset voivat menestyä.

3.3 Startup-yritysten erilaiset strategiavaihtoehdot

Startup-yritysten menestykseen vaikuttaa monet asiat, kuten oikeanlaisen strategian valinta. Näitä oikeita strategioita voivat olla esimerkiksi Porterin (1980) esittelemät geneeriset strategiat, kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja fokuointi tai Gelderenin, Fresen & Thurikin (2000) tutkimat viisi erilaista startupeille sopivaa tai sopimatonta strategiaa: täysin suunniteltu strategia, opportunistinen strategia, reaktiivinen strategia, kriittisen pisteen strategia ja niin sanottu ”tapa-strategia”. Avataan seuraavassa Gelderenin et al. (2000) esittelemät strategiavaihtoehdot.

Reaktiivinen strategia tulee yrityksissä näkyviin silloin, kun markkinatilanne tai muu vastaava asia pakottaa yritykset reagoimaan ympäristön muutoksiin esimerkiksi alentamalla hintoja. Reaktiivinen strategia on myös sitä, että ei itse luoda, vaan reagoidaan ja esimerkiksi kopioidaan. Gelderenin et al. (2000) mukaan reaktiivinen strategia startup-yrityksissä johtaa epäonnistumiseen ja epäonnistuminen usein johtaa reaktiiviseen strategiaan. Näin ollen reaktiivinen strategia ei sovi startup-yrityksiin. Kriittiseen pisteen strategia keskittyy kaikista vaikeimpiin ja olennaisimpiin asioihin yrityksessä ja jättää muut asiat vähemmälle huomiolle. (Gelderen et al., 2000) Tällaisia asioita voisivat olla esimerkiksi tuotteen teknologiset ominaisuudet.

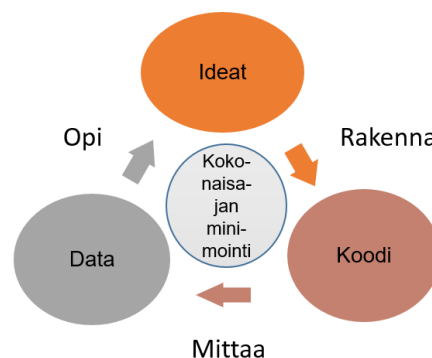
Täysin suunniteltu strategia suunnittelee eteenpäin asioita ja aktiivisesti rakentaa tilanteita. Sekä kriittisen pisteen strategia että täysin suunniteltu strategia johtavat usein menestykseen ja vieläpä niin, että kriittisen pisteeseen keskittyminen johtaa menestykseen ja siitä edelleen täysin suunniteltuun strategiaan. Kun ympäristö on monimutkainen, käytetään usein täysin suunniteltua strategiaa. Jos ympäristö muuttuu jatkuvasti, ei täysin suunniteltu strategia toimi, sillä tulevaisuus on vaikeasti ennustettavissa, tällöin käytetään usein opportunistista strategiaa. Opportunistinen strategia etsii mahdollisuuksia ja suunnittelee alkeellisia strategioita, jotka täydentyvät mahdollisuuksia löydettyäessä. ”Tapa-strategia” ei reagoi, etsi mahdollisuuksia, keskity kriittisiin pisteisiin tai suunnittele asioita, vaan se keskittyy rutiinien ylläpitämiseen. (Gelderen et al., 2000)

Startup-yrityksiin edellä esitellyistä viidestä strategiasta parhaiten voisi sopia kriittisen pisteen strategia, opportunistinen strategia ja täysin suunniteltu strategia. Monet startup-yritykset keskittyvät alkuvaiheessa vain kriittisiin pisteisiin ja kun nämä kriittiset pisteet ovat ratkaistu, seuraa yleensä menestys perässä. Toisaalta jotkin startup-

yritykset perustavat strategiensa mahdollisuuksien kartoittamiseen ja esimerkiksi oikea-aikaiseen markkinoille menoon. Palveluita tarjoaville startup-yrityksille liiketoiminnan suunnittelu saattaa olla strategiassa tärkeintä, sillä keskeneräisiä palveluita ei kukaan halua ostaa.

Kim & Mauborgne (2004) esittelevät startup-yrittäjyyteen keskeisesti liittyvän strategian mallin, sinisen meren strategian. Tämä strategia esittelee uudenlaisen näkökulman strategiseen ajatteluun erityisesti startup-yrityksissä. Sinisen meren strategian ideana on, etteivät yritykset lähde uusina tulokkaina jo olemassa oleville markkinoille ja pohtimaan esimerkiksi Porterin (2008) viittä kilpailuvoimaa strategiassaan, vaan sen sijaan yritykset luovat täysin uusia markkina-alueita poikkeamalla tavalla tai toisella nykyisistä markkinoista. Nimi sininen meri (blue ocean) tarkoittaa näitä uusia markkina-alueita joilla kilpailu ei ole relevanttia, markkinat eivät ole täynnä ja uutta kysyntää luo markkinat keksinyt yritys. Sinisen meren strategiaa toteuttaessa ei ole tärkeää luoda uusia innovaatioita vaan pyrkiä löytämään jo olemassa oleville innovaatiolle oikeanlainen arvostus ja laatu, jolle riittää kysyntää. (Kim & Mauborgne, 2004)

Riesin (2011, 1-11) esittämä lean startup-metodi on osaltaan myös yksi startup-yritysten strategian muoto, jota useissa startup-yrityksissä käytetään menestyksekkäästi. Tämän metodin pääperiaatteet ovat seuraavat: yrittäjiä on kaikkialla, yrittäjyys on johtamista, oppiminen on validoitua, innovaatiot kirjanpidossa ja rakenna-mittaa-oppi. Lean startup metodin idea on esitelty kuviossa 4. Siinä strategiaa suunnitellaan jatkuvana prosessina jossa ideoita rakennetaan, mitataan ja opitaan. (The Lean Startup Methodology, 2015)



Kuvio 4. Lean startup metodin idea (Mukailtu Lean Startup Methodology, 2015)

4 MENESTYKSEKÄS STRATEGIAN SUUNNITTELU STARTUP-YRITYKSISSÄ

Kuten edellä todettiin startup-yritysten strategian suunnitteluun vaikuttavat monet osatekijät, suunnittelun malleja on monia ja menestykseen vaikuttavia tekijöitä voi luetella jonoksi asti. Lähes aina voidaan turvautua tapauskohtaisuuteen strategian suunnittelussa, jolloin yleistyksiä on vaikeampaa tehdä eivätkä ne tällöin ole edes tarpeellisia. Tätä kandidaatintutkielmaa varten toteutettiin kolme teemahaastattelua, joiden tarkoituksena oli selvittää, miten strategiaa todella suunnitellaan startup-yrityksissä. Tämän tutkielman tutkimusotteena on tapaustutkimus, mutta poiketen normaalista tapaustutkimuksesta, tässä työssä pyritään löytämään myös yleistettäviä vastauksia työn tutkimuskysymyksiin. Haastateltavat valittiin työhön sillä perusteella, että heiltä löytyy paljon kokemusta ja tietoa strategian suunnittelusta startupeissa. Haastateltavana oli kaksi yrittäjää, jotka ovat tehneet pitkän uran elektroniikkateollisuuden parissa sekä perustaneet yrityksiä. Tämän lisäksi toinen yrittäjästä toimii tällä hetkellä konsulttina ja on tekemisessä monien startup-yritysten kanssa. Näiden lisäksi haastateltavana oli nuori ja menestynyt startup-yrittäjä, joka verrattuna toisiin haastateltaviin, on vielä uransa alkuvaiheessa. Tämä henkilö pystyi kertomaan strategian suunnittelusta erilaisesta perspektiivistä ja tuomaan vastapainoa kokeneempien yrittäjien ajatuksiin

4.1 Tiedonkeruumenetelmä ja raportointitapa

Kuten osiossa 1.5 todettiin, on tässä työssä toteutettu laadullinen tutkimus jonka tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastatteluja toteutettiin kolme kappaletta, joista kaksi toteutettiin sovitun tapaamisen puitteissa ja yksi puhelimitse. Haastateltavat saivat etukäteen tutustua käsiteltäviin teemoihin ja ennalta mietittyihin kysymyksiin. Kuten edellä kerrottiin, haastateltavat valittiin heidän kokemuksensa ja tietämyksensä perusteella ja tässä tutkimuksessa oletetaan heidän tietämyksensä olevan sillä tasolla, että johtopäätöksiä ja yleistyksiä pystytään tekemään.

Jotta haastateltavien yksityisyydensuoja säilyisi, käytetään raportoinnissa konsultista puhuttaessa nimeä konsultti 1. Kokeneemmasta yrittäjästä puhutaan nimellä yrittäjä 2 ja nuoresta startup-yrittäjästä puhutaan yrittäjä 1 nimellä. Vaikka työn tarkoituksena on pyrkiä löytämään yleistyksiä liittyen startup-yritysten strategian suunnitteluun

vertailemalla teoriaa ja empiriaa, pyritään tutkielmassa myös tuomaan esille kriittistä pohdintaa liittyen aiheeseen.

4.2 Strategian suunnittelun tarpeellisuus, mallit ja osatekijät

Startup-yritysten strategian suunnittelun tarpeellisuutta pohdittiin osiossa 2.1 ja tultiin siihen tulokseen, että tutkijoiden keskuudessa vallitsee kahtiajako suunnittelun puolestapuhujiin ja suunnittelua vastaan oleviin. Näiden näkökulmien välillä vallitsi kuitenkin yhteisymmärrys siitä, että ympäristö vaikuttaa yrityksen strategiaan. Konsultti 1 ja yrittäjä 2 molemmat toteavat strategian suunnittelun olevan tärkeää startup-yrityksissä heti alkuvaiheessa. Yrittäjä 2 toteaa, että strategia täytyy olla hahmoteltuna kun liiketoimintaa lähdetään suunnittelemaan osana strategiaa. Tärkeintä hänen mukaan strategiassa on joustavuus, tavoitteellisuus ja kokonaisuuden hahmottaminen, joka saattaa viedä aikaa. Konsultin 1 mukaan strategian suunnittelussa täytyy huomioida sisäinen ja ulkoinen kommunikointi, eli yrityksen strategian täytyy olla ymmärrettävissä kaikkien osapuolten kesken. Hänen mukaan startup-yritysten kannattaa myös "luntata" miten muut ovat muodostaneet strategioitaan, jotta he saavat kuvan siitä, mitä strategialla tarkoitetaan. Molemmat kokeneemmat yrittäjät olivat sitä mieltä, että strategia ja liiketoimintasuunnitelma täytyy olla kirjallisessa muodossa, silloin ne antavat kaikista eniten hyötyä yritykselle ja selkeyttävät liiketoimintaa. Verrattuna Mollovin et al. (2007) toteamukseen siitä, että liiketoimintasuunnitelman täytyy olla kirjallisessa muodossa vain kuin yritys haluaa vetää puoleensa sijoittajia, vallitsi konsultin 1 ja yrittäjän 2 keskuudessa vahva yhteisymmärrys siitä, että strategian täytyy aina olla kirjallisessa muodossa. Kirjallisesta strategiasta on hyötyä paitsi ulkoisille sidosryhmille, myös yrityksen sisällä esimerkiksi toiminnan hahmottamisessa.

Yrittäjä 1 yhtyy muiden haastateltavien mielipiteeseen strategian suunnittelun tarpeellisuudesta heti yrityksen perustamisvaiheessa. Hän peilaa ajatuksiaan omaan yritykseen ja toteaa, että strateginen ajattelu on ollut hyvin läsnä heti toiminnan alettua ja jo ennen varsinaisen yrityksen perustamista. Myös yleistettävällä tasolla ajateltuna, strategian suunnittelu startup-yrityksissä on todella tärkeää yrittäjä 1 mukaan. Hän tuo esille sen, että strategian suunnittelun ytimessä on löytää ne oikeat prosessit ja tavat toimia yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tällä hän viittaa Riesin (2011, 1-11) lean startup-metodiin. Ympäristöstä tai yrityksistä riippumatta strategian suunnittelu on hyvin tärkeää startup-yrityksissä. Toteutus ja ajattelutavat saattavat vaihdella hyvinkin

paljon yrityksiä välillä, mutta lopputulema, niin kuin Brinckmann et al. (2008) totesivat, on että strategian suunnittelu on tarpeellista.

4.2.1 Startup-yrityksiin sovellettavat strategian suunnittelun mallit

Kohdassa 2.2 esitellyistä strategian suunnittelun malleista startup-yrityksiin pääteltiin parhaiten sopivan viiden kohdan malli sekä mukautuvan strategian malli niiden muokkautuvuuden ja konkreettisuuden takia. Nämä mallit ottivat myös ympäristön muutokset huomioon startup-yrityksiin sopivalla tavalla. Konsultti 1 totesi oivaltavasti, etteivät mallit poissulje toisiaan. Hän näkee, että viiden kohdan mallin käyttö sopii startup-yrityksiin jaksoittain tehtävänä strategian tarkastuksen välineenä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että startup-yritysten kannattaisi tasaisin väliajoin pohtia viiden kohdan mallin vaiheet läpi, ja arvioida ovatko he menossa oikeaan suuntaan. Konsultin 1 ja yrittäjän 1 mielestä startup-yrityksissä on nähtävissä mukautuvan strategian mallin käyttöä. Konsultin 1 mukaan startup-yritysten täytyy pystyä tunnistamaan, missä kohtaa mukautuvan strategian mallia he menevät. Ovatko he vielä yrittäjämäisessä vaiheessa, vai olisiko heidän jo aika alkaa hallinnoimaan liiketoimintaprosessejaan ja määrittelemään tarkempia suuntaviivoja yritykseen. Yrittäjä 1 henkilökohtainen startup-yrityksen määritelmä kuuluu seuraavasti: ”*startup-yritys on... tiimi, joka on rakennettu testaamaan hypoteeseja... ja toimii niin ison riskin alla, missä muut firmatyypit eivät halua toimia.*” Tätä ajatusta laajentamalla startup-yritykset kehittyessään ja kasvaessaan luonnollisesti muuttavat yrityksen rakennettaan, eivätkä ole ikuisesti startup-yrityksiä.

Kuten aikaisemminkin jo todettiin, voi strategian suunnittelu olla startupeissa monia vuosia kestävä prosessi. Tällöin yrityksissä täytyy näkyä se, että he tiedostavat strategiansa jo perustamisvaiheessa, selventävät suuntiaan ja kehityskohtiaan tasaisesti ympäristöönsä huomioiden sekä kommunikoivat asiakkaan kanssa. Asiakkaan kanssa kommunikointia ja asiakkaan mukaan ottamista strategian suunnitteluun painottaakin konsultti 1. Sekä konsultti 1 että yrittäjä 2 mukaan startup-yritys lähes väistämättä epäonnistuu jos he keskittyvät vain tuotekehitykseen ja unohtavat asiakashankinnan tärkeyden. Asiakkaan tarpeet täytyy tiedostaa heti alussa ja varmistaa, että tuotteelle on kysyntää. Yrittäjä 2 toteaa seuraavasti: ”*mitä enemmän ja mitä aikaisemmassa vaiheessa päästään yhdessä suunnittelemaan asiakkaan kanssa..., sitä helpompi ja parempi se on yritykselle...*” Tätä päätelmää puolustavat myös Gilbert & Davies (2011) joiden mukaan startup-yritykset usein keskittyvät liikaa

tuotekehitykseen ja unohtavat että menestyäkseen he tarvitsevat asiakkaita sekä pääomaa. Myös yrittäjä 1 painottaa useaan otteeseen asiakkaan huomioimisen tärkeyttä jo tuotekehitysvaiheessa. Hän puhuu Riesin (2011, 43-46) esittämän lean startup-metodin puolesta ja kannustaa startup-yrityksiä kokeiluttamaan ideoitaan asiakkailla ja näin yhdessä asiakkaan tarpeet huomioiden kehittämään tuotteitaan tai palveluitaan.

Strategian suunnittelun malleista Chaffeen (1985) esittelemän mukautuvan strategian mallin vaiheet, jotka on tehty Milesin & Snown (1978) esitysten perusteella, on nähtävissä startup-yrityksissä toteutuvana vaiheistuksena. Yritykset eivät kuitenkaan usein tiedosta, missä kohtaa vaiheistusta ovat menossa, ja tämän takia onkin hyvin tärkeää pystyä arvioimaan ja suunnittelemaan strategiaa jollain muilla keinoin. Tällöin apuvälineenä voi käyttää esimerkiksi viiden kohdan mallia kartoitustyökaluna, kuten konsultti 1 ehdottaa. Kun yrityksessä on käynnissä jatkuva strategian suunnitteluprosessi jossa suunnitellaan, arvioidaan, välineistetään ja ennen kaikkea tiedostetaan strategia, on todennäköistä, että startup-yrittäjät pystyvät paremmin pitämään kaikki langat käsissään ja rakentamaan menestyvää yritystä. Kun haastateltavilta kysyttiin, onko mahdollista luoda ohjaavia strategian suunnittelun malleja startup-yrityksille, vastaukset olivat yhteneviä. Kaikkien mielestä malleja pystyy luomaan, mutta on tärkeää tunnistaa ne ohjeet, jotka sopivat juuri kyseiseen yritykseen ja vielä tärkeämpää löytää se oma ainutlaatuinen polku, jolla kuljetaan kohti menestystä.

4.2.2 Strategian suunnittelun osatekijöiden huomiointi startup-yrityksissä

Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi tässä työssä aikaisemmin osiossa 2.3 esitelty strategian suunnittelun osatekijät. Alla oleva taulukko 3 esittelee eri haastateltavien ajatuksia osatekijöiden tärkeydestä ja sisällöstä strategian suunnittelussa.

Taulukko 3. Haastateltavien ajatukset strategian suunnittelun osatekijöistä

Osatekijä/ haastateltava	Ympäristö	Teknologia	Sidosryhmät	Tavoitteellisuus	Eri funktioiden strategiat
Yrittäjä 2	Lainsäädännölliset asiat, potentiaalinen asiakas, trendit.	Täytyy olla teknologian kärjessä.	Asiakkaat, ydintyöryhmä, sijoittajat jotka eivät vain sijoita, vaan ovat mukana toiminnassa.	Tavoitteiden realismi, "think big", mittauttavat.	Kaikki tekee kaikkea, tiimin jäsenien vastualueet korostuvat.

Konsultti 1	Trendit, tiukkenevat ympäristövaatimukset, benchmarkkaus.	Tuotteen elinkaari, teknologian nopea kehitys huomioitava.	Asiakas tärkein, ydintyöryhmä, käytä konsultteja hyväksi.	Tavoitteellinen porukka tärkein, osa tavoitteista "sumeita".	Erotteleminen ei ole tärkeää.
Yrittäjä 1	Lainsäädännölliset asiat, trendit esim. luomu. Uusia resursseja saatavilla paljon.	Täytyy pohtia mitä saadaan kopioitua muilta, mitä täytyy tehdä itse ja mitä on luotavissa yhdistelemällä asioita.	Partnerit ja tiimi tärkein, asiakas myös todella tärkeä.	Tavoitteellisuus olennaista, tavoitteet elävät ajassa, kaikki ei välttämättä tiedä ydin tavoitteita, ei hyvä eikä paha asia.	Tuotekehitykseen ja markkinointiin keskitytään paljon, ei eri strategioita, konkreettisuus olennaista.

Kaikki haastateltavat painottivat lainsäädännön ja trendien huomioimisen tärkeyttä ympäristössä. Koska ympäristöön kuuluu myös osaltaan esimerkiksi teknologia ja sidosryhmät, nostivat haastateltavat esille myös asiakkaiden tärkeyden ja esimerkiksi benchmarkkauksen, joka voi olla sekä hyöty että haitta, riippuen esimerkiksi siitä tekeekö sitä itse vai tekeekö isot yritykset sitä etsiäkseen uusia ideoita startupeista. Ympäristö, missä yritys toimii, on aina otettava huomioon strategian suunnittelussa. Haastateltavien mukaan lainsäädännölliset asiat ja erilaiset säädökset tulevat osaksi strategian suunnittelua jo hyvin alkuvaiheessa. Trendivaihtelut ovat myös olennainen osa ja niiden huomioiminen on tärkeää siinä, että strategiasta osataan tehdä joustava ja liikkuva niin, että mahdollisiin trendimuutoksiin pystytään reagoimaan nopeasti.

Teknologia osatekijän osalta haastateltavien vastaukset vaihtelivat. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että teknologian huomiointi strategian suunnittelussa on olennaista. Eroavaisuuksia vastauksissa tuli siltä osin, miten teknologiaa käytetään hyväksi. Yrittäjän 2 ja konsultin 1 mukaan teknologian kehityksen tahti on huomioitava strategiassa. Yrittäjä 2 painottaa sitä, että startup-yritysten on oltava teknologian kärjessä. Konsultti 1 taas painottaa tuotteen elinkaaren tärkeyttä teknologiassa. Tuotteiden elinkaaret esimerkiksi elektroniikkateollisuudessa ovat lyhentyneet. Tähän on syynä paitsi tuotteen laatu, myös teknologian kehittyminen. Esimerkiksi älypuhelimien keksitään jatkuvasti uusia ominaisuuksia, minkä takia vain vuoden vanha puhelin saattaa olla jo oman elinkaarensa loppusuoralla. Tuotteen elinkaaren miettiminen tuotekehitysvaiheessa saattaa usein jäädä vähemmälle huomiolle startupeissa, kun keskittyminen on juuri näissä uusissa ominaisuuksissa. Mitä jos uusi ominaisuus onkin jo vuoden päästä vanhentunut teknologian kehityksen

vauhdikkuuden takia? Tämän kysymykseen pohdintaan liittyy myös vahvasti trendien vaihtelut sekä yrityksen ketteryys. Yrittäjä 1 toteaaakin, että teknologian huomioiminen strategian suunnittelussa herättää kysymyksiä resursseista. Täytyy miettiä, mitä teknologiaa yrityksellä on, mitä voidaan kopioida ja mitä saadaan luotua esimerkiksi yhdistelemällä erilaisia resursseja.

Sidosryhmien tärkeys strategian suunnittelun osatekijänä on jokseenkin ilmiselvää. Yritys ei voi menestyä jos se ei pidä huolta sidosryhmistään tai huomioi niiden tärkeyttä strategiassa. Sidosryhmä käsitteenä kattaa kaikki yritykseen liittyvät sisäiset tai ulkoiset tahot: kilpailijat, asiakkaat, työntekijät, sijoittajat, konsultit, lakimiehet ja niin edelleen. Haastateltavilta kysyttiin, mitkä sidosryhmät ovat tärkeimpiä startup-yrityksille strategian suunnittelussa. Konsultti 1 sekä yrittäjä 2 mielestä asiakas on aina tärkein sidosryhmä, myös yrittäjä 1 painottaa asiakkaan tärkeyttä. Hän kuitenkin nimeää tärkeimmäksi sidosryhmäksi startup-yrityksen tiimin. Tätä hän perustelee sillä, että ilman tätä tiimiä ja partnereita ei olisi tuotteita tai palveluita, joita voidaan kehittää yhdessä asiakkaan kanssa. Konsultti 1 ja yrittäjä 2 painottavat myös tiimin tärkeyttä, heti asiakkaan jälkeen. Tämä pieni ero ajatuksissa kokeneempien yrittäjien ja nuoren startup yrittäjän välillä siinä, kumpi on tärkein huomioitava sidosryhmä startup-yritysten strategian suunnittelussa, voi johtua monista asioista. Yksi syy on se, että kokeneempien yrittäjien ja nuoren startup-yrittäjän kesken vallitsee jonkinasteinen näkökulmaero, joka syntyy heidän ollessa eri asemassa, eri-ikäisiä ja erilaisessa katsantokannassa. Tämä ero ei kuitenkaan ole se, mihin täytyy keskittyä sidosryhmien huomioimisessa. Tärkeintä on tiedostaa tiimin ja asiakkaiden tärkeys. Yrittäjä 1 huomauttaa myös, että lähestulkoon minkä tahansa sidosryhmäsuhteen epäonnistuminen johtaa epäonnistumiseen yrityksessä. Se kuinka merkittävästä suhteesta on kyse, määrittelee sen, onko epäonnistuminen yritykselle kohtalokasta.

Kuten jo aikaisemminkin perusteltiin, tavoitteellisuus on aina kiinteänä osana strategian suunnittelua. Tämä toteutuu myös startup-yrityksissä. Haastateltavat ovat samaa mieltä tavoitteiden tärkeydestä strategian suunnittelussa. Heidän vastauksissaan tavoitteiden huomioinnissa korostuu niiden näkymättömyys tai näkyvyys sekä mittaus. Konsultti 1 painottaa sitä, ettei tavoitteiden tarvitse olla täysin kirkkaita, kunhan toiminta on kaikin puolin tavoitteellista. Myös yrittäjä 1 mukaan tavoitteiden ei tarvitse olla kaikkien tiedossa esimerkiksi yhtenä konkreettisena lauseena, vaan tärkeintä on, että kuljetaan samaan suuntaan. Yrittäjä 2 korostaa paitsi

tavoitteiden tärkeyttä jo konkreettisuutta myös tavoitteiden mittaamista. Ei ole järkevää asettaa tavoitteita, jos jälkeenpäin ei pystytä mittaamaan, saavutettiinko tavoitteet. Haastateltavien mukaan eri funktioiden strategioiden tärkeys ei korostu startup-yritysten strategian suunnittelussa. Tärkeämpää on tiedostaa startup-yrityksissä työskentelevien vahvuudet ja jakaa vastuualueita oikein. Konsultti 1 toteaa seuraavasti: ” *eri funktioiden strategioita voi kutsua strategioiksi, mutta ne ovat enemmänkin... kevytversioita...jotka ovat linjassa strategian kanssa...*” Tällä hän tarkoittaa sitä, että on tärkeää tiedostaa eri funktioiden strateginen merkitys kokonaisuudessa.

Haastattelujen ja aikaisemmin työssä esitellyn teorian perusteella tärkeimmiksi strategian suunnittelun osatekijöiksi nousevat ympäristö ja sidosryhmät. Myös tavoitteellisuus ja teknologia täytyy huomioida strategian suunnittelussa, mutta kriittisimpinä korostuvat ympäristö ja sidosryhmät. Startup-yritysten täytyy pystyä erottelamaan ja arvioimaan tärkeimpiä sidosryhmiään, sillä oman tiimin, partnerien ja asiakkaiden lisäksi menestyksen kannalta tärkeäksi sidosryhmäksi nousevat esimerkiksi erilaiset sijoittajat. Aikaisemmin työssä esiteltiin Bhiden (1994) ja Cusumanon (2013) ajatuksia sijoittajien saannin tärkeydestä startupeille. Kun otetaan huomioon myös haastateltavien maininnat sijoittajien saannin tärkeydestä, voidaan todeta, että ilman sijoittajia, on startup-yritysten menestys hyvin epätodennäköistä. Ympäristön huomiointissa trendien merkitys korostuu. Jos strategian suunnittelu ei ota huomioon ympäristössä vaihtuvia trendejä ja jos strategiaa ei suunnitella joustavaksi sekä ketteräksi, on menestyminen hyvin vaikeaa. Kun yhdistetään Bhiden (1994) ajatus siitä, että jokaisen startup-yrityksen on vedettävä puoleensa asiakkaita ja sijoittajia, Mazzarolin et al. (2014) ja Riesin (2011, 43-46) ajatukset sidosryhmien kanssa tehtävästä innovointiyhteistyöstä sekä Jenningsin & Disneyn (2006) ja Romanellin (1989) ajatukset ympäristön huomiointin tärkeydestä edellä avattuihin haastateltavien konkreettisiin esimerkkeihin ja ajatuksiin voidaan todeta että menestyksen ja kasvun kannalta kriittisimmät osatekijät strategian suunnittelussa ovat ympäristö ja siihen sisältyvien sidosryhmien huomioiminen.

4.3 Startup-yritysten strategiavaihtoehdot, konkreettiset menestystekijät ja yrittäjien ominaisuudet

Osiossa 3.2 tuotiin esille konkreettisia menestystekijöitä, joita startup-yritykset tarvitsevat menestyäkseen. Näitä menestystekijöitä voidaan jaotella ulkoisiin ja

sisäisiin menestystekijöihin. Ulkoisista menestystekijöistä tärkeimpänä korostuu kysyntä, mitä muun muassa Romanelli (1989) painottaa. Yrittäjä 2 toteaaakin, että mitä tasaisempaa kysyntä on, sitä turvallisempaa yrityksen on toimia. Onkin luontevaa ajatella, että liikakysyntä tai tasaisen varma kysyntä on hyväksi startup-yrityksille. Yrittäjä 1 painottaa sidosryhmien tärkeyttä konkreettisenä ulkoisena menestystekijänä. Ilman hyviä sidosryhmäsuhteita, on startup-yrityksen lähes mahdotonta menestyä, kuten edelläkin todettiin.

Sisäisistä menestystekijöistä tärkeimpänä haastateltavien vastauksista hieman oletettavastikin nousee esiin hyvä tuote sekä ymmärrys omasta tekemisestä. Ilman hyvää tuotetta tai palvelua ei yritys yksinkertaisesti voi menestyä. Toinen haastateltavien mainitsema konkreettinen menestystekijä on kommunikointi tai oma ymmärrys tekemisestä, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa. Startup-yrityksessä kaikkien osapuolten täytyy ymmärtää mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tässä asiassa strategian suunnittelu korostuukin todella tärkeänä, sillä se edesauttaa startup-yritystä ymmärtämään ja hahmottamaan toimintaansa. Cusumanon (2013) listaamat kahdeksan menestystekijää sekä Stettinuksen et al. (2005) listaamat 24 menestykseen johtavaa toimea ovat varmasti monilta osin hyödynnettävissä startup-yrityksiin, mutta kuten edellä strategian suunnittelun malleja pohdittaessa todettiin, on tärkeämpää oppia tunnistamaan yrityskohtaisesti ne sopivimmat neuvot ja niitä soveltamalla löytää oma, ainutlaatuinen ja toimiva toimintatapa.

4.3.1 Menestykseen vaikuttavat yrittäjien ominaisuudet strategian suunnittelussa

Yrittäjien ominaisuuksilla on aina oma vaikutuksensa siihen menestykö ja kasvaako startup-yritys. Strategian suunnittelussa yrittäjiltä vaaditaan toisaalta kärsivällisyyttä ja toisaalta intohimoa sekä ahkeruutta. McCarthyn (2003) jaottelua karismaattiseen ja käytännölliseen yrittäjään esiteltiin osiossa 3.1. Konsultti 1 toteaa, että menestyneeltä yrittäjältä vaaditaan sekä käytännöllisen että karismaattisen yrittäjän ominaisuuksia ja kumoa näin McCarthyn ajatuksia kahtiajaosta. Yrittäjä saattaa ulospäin olla hyvinkin karismaattinen, mutta silti analysoi riskejä ja suunnittelee yrityksen strategiaa näkymättömällä tasolla. Haastateltavien vastaukset yrittäjiltä vaadittaviin ominaisuuksiin olivat samanlaisia ja ne yhtyvät myös Bhideen (1994) ajatuksiin. Menestynyt yrittäjä on usein intohimoinen, ahkera ja jopa pakkomieltainen. Menestyäkseen yrittäjän on otettava riskejä, mutta riskien arviointi on myös yhtä

tärkeää. Myös kyky vetää puoleensa asiakkaita ja sijoittajia, on hyvin tärkeä menestyneen yrittäjän ominaisuus. Minkälainen painoarvo yrittäjän ominaisuuksilla on strategian suunnittelussa? Nousevatko yrittäjän ominaisuudet kriittiseksi tekijäksi strategian suunnittelussa menestyksen ja kasvun kannalta? Näihin kysymyksiin vastatessa yrittäjän riskinotto-kyky korostuu, sillä strategiaa suunniteltaessa on pystyttävä nopeaan mutta harkittuun päätöksentekoon.

Bhiden (1994) ja haastateltavien ajatukset yhtyivät, kun he korostivat ennen kaikkea yrittäjän kykyä vetää puoleensa sijoittajia ja asiakkaita. Tämä ominaisuus korostuu myös strategian suunnittelussa riskinotto-kyvyn lisäksi. Jos strategiaa suunniteltaessa ei tiedetä, miten saadaan asiakkaita tai pääomaa yritykseen, on melko todennäköistä, ettei yritys tule menestymään. Ilman asiakkaita, ei ole liiketoimintaa ja ilman liiketoimintaa ei ole menestyvää yritystä. Haastateltavien mukaan yrittäjän on oltava valmis tekemään paljon töitä. Jos yrittäjä ei ole ahkera ja valmis uhraamaan paljonkin aikaa yritykseensä, on hyvin todennäköistä, että yritys ei menesty. Ahkeruus strategian suunnittelussa näkyy esimerkiksi jo siinä, että ahkera yrittäjä luo strategian sekä asettaa tavoitteita, joita kohti kuljetaan tekemällä kovasti töitä.

Kun yrittäjän ominaisuuksista puhutaan, tulee usein ensimmäisenä mieleen piirteitä kuten riskinotto-kyky, ahkeruus ja kyky vetää puoleensa tärkeitä sidosryhmiä. Nämä kolme mainittua ominaisuutta korostuvatkin kriittisinä strategian suunnittelussa menestyksen kannalta kun yhdistetään haastateltavien ajatukset aikaisemmin esiteltyyn teoriaan. Toisaalta myös koulutustaustalla, kokemuksella ja perustajien määrällä on Mollovin et al. (2007) mukaan vaikutusta menestykseen. Näistä ominaisuuksista haastateltaville esitettiin kysymys koskien perustajien määrää ja ennen kaikkea ryhmädynamiikkaa. Kaikkien haastateltavien mielestä ryhmädynamiikalla ja perustajien välisillä kemioilla on tärkeä rooli menestyksessä ja strategian suunnittelussa. Yrittäjä 1 toteaa ryhmädynamiikan olevan avainasemassa yrityksen menestyksekkäässä strategian suunnittelussa. Kun ryhmässä ymmärretään yhteiset tavoitteet ja uhraukset ja kyetään rakentamaan yhdessä tulevaisuuden näkymä strategiaa suunniteltaessa, on menestykseen johtavaa tietä helpompi kulkea, toteaa yrittäjä 1. Myös yrittäjä 2 painottaa sisäisen kommunikoinnin tärkeyttä kriittisenä tekijänä strategian suunnittelussa. Yrittäjien koulutustausta saattaa vaikuttaa huomattavastikin strategian suunnitteluun startup-yrityksissä. Yksi syy siihen miksi startup-yrityksissä keskitytään usein liikaakin tuotekehitykseen, voikin johtua siitä, että

yrittäjien tietotaito ulottuu vain tuotekehityksessä tarvittavaan osaamiseen ja tämän takia esimerkiksi asiakkaan tarpeita ei osata huomioida koska yrittäjä ajattelee tuotekehityksen olevan tärkein toiminto.

Konsultti 1 toteaa, että startup-yrityksissä on aina yksi avainhenkilö, joka johtaa toimintaa ja vie sitä eteenpäin. Tämä ei kuitenkaan poissulje ryhmädynamiikan tärkeyttä. Kaikkea ei voi tehdä yksin startup-yrityksissä ja hyvin toimiva tiimi on menestyksen edellytys. Yrittäjä 1 on hieman eri mieltä konsultin 1 kanssa siitä, että startupeissa olisi aina yksi keulahahmo. Hän kuitenkin toteaa, että startupeissa voi olla vastuualueittain johtajia, mutta startup-yritys ei tarvitse yhtä selkeää johtajaa. Tämä eroavaisuus mielipiteissä tuo esille mielenkiintoisen kysymyksen ja tutkimuskohteen siitä, onko startup-yrityksille tärkeämpää toimia tasavertaisena tiiminä vai tarvitseeko yritys aina keulahahmon.

4.3.2 Startup-yritysten menestyksekkäät strategiavaihtoehdot

Strategian suunnittelussa yksi olennaisimmista asioista on tunnistaa, minkälaisia strategiavaihtoehtoja startupeilla on käytettävissä. Oikeanlaisen strategian valinta on todella tärkeä osa strategian suunnittelussa ja vaikuttaa luonnollisesti myös menestykseen. Strategiavaihtoehtoja esiteltiin osiossa 3.3. Haastateltavilta kysyttiin, minkälaiset strategiavaihtoehdot voisivat toimia startup-yrityksissä ja mitkä vaihtoehdot eivät toimi kasvun ja menestyksen ollessa ehtona. Taulukkoon 4 on koottu haastateltavien vastauksia liittyen strategiavaihtoehtoihin. Käsiteltäviksi strategiavaihtoehtoiksi valittiin Gelderenin et al. (2000) käsittelemät strategiavaihtoehdot, joista tapa-strategia jätettiin katsauksen ulkopuolelle, sillä se ei startup-yrityksiin sopeudu kun edellytyksenä on nopeahko kasvu ja menestys. Tapa-strategia voi sopia yrityksiin, joissa liiketoiminta on vakiintunut valitulle tasolle eikä suuremman luokan kasvua ja menestystä tavoitella. Gelderenin et al. (2000) strategiavaihtojen lisäksi on luotu erilaisia startup-yrityksille sopivia strategioita, jotka on jätetty pois käsittelystä, mutta jotka voivat sisältyä Gelderenin et al. (2000) strategiavaihtoehtoihin.

Taulukko 4. Haastateltavien ajatukset eri strategiavaihtoehdoista

Strategiavaihtoehto/ Haastateltava	Reaktiivinen strategia	Opportunistinen strategia	Kriittisen pisteen strategia	Täysin suunniteltu strategia
Konsultti 1	Ei juuri sovi.	Joskus on vain pakko tarttua mahdollisuuksiin.	Onko strategia vai työkalu?	Sopii, mutta täysin kaikkea ei voi suunnitella.
Yrittäjä 2	Voisi sopia pelibisnekseen.	Voisi olla firman sivutoimi, ei johda pitkälle.	Toteutuu startupeissa.	Sopii sinne, missä ei ole paljon kilpailijoita.
Yrittäjä 1	Ei tule mieleen sopivaa.	Kuulostaa startupeihin sopivalta.	Ei edes työkalu vaan totuus, joka täytyy huomioida.	Sopii vähän isompaan projektiin.

Kimin & Mauborgnen (2004) esittelemä sinisen meren strategia sopii kyseisten tutkijoiden mukaan todistetusti joillekin startup-yrityksille todella hyvin. Tämän strategian ideana on, että startupit ajattelevat rajojen ulkopuolella ja luovat uusia markkinoita, joilla esimerkiksi kilpailijoita ei vielä ole. Myös kysyntää on ”rajattomasti” sillä yritys luo sen itse luomalla tuotteen, joka rikkoo rajoja. Sinisen meren strategia voidaan sisällyttää opportunistiseen strategiaan, sillä nämä siniset meret, joita luodaan, ovat juuri sellaisia mahdollisuuksia joihin startup-yritykset voivat tarttua. Edellä pääteltiin startupeihin parhaiten sopiviksi strategiavaihtoehdoiksi täysin suunniteltu strategia, kriittisen pisteen strategia ja opportunistinen strategia. Kuten taulukosta 4 voidaan nähdä, ovat myös haastateltavat samoilla linjoilla sopivista strategiavaihtoehdoista. Yrittäjä 2 toteaa myös reaktiivisen strategian sopivan joskus startupeihin, esimerkiksi pelibisnekseen, missä voidaan helposti reagoida kilpailijoiden tekemisiin tekemällä samoja asioita kuin he ja näin pysyä kilpailussa mukana.

Opportunistista strategiaa voidaan soveltaa startup-yrityksiin, konsultti 1 toteaaakin vertauskuvainnollisesti, että joskus on vain poimittava ne matalimmat hedelmät puusta. Tällä hän tarkoittaa, että on tartuttava niihin mahdollisuuksiin, joita on tarjolla. Myös yrittäjä 1 toteaa, että opportunistinen strategia kuulostaa startup-yrityksiin sopivalta. Yrittäjä 2 uskoo myös, että opportunistinen strategia sopii startup-yrityksiin, mutta ennemminkin sivutoimena tai alkujajan strategiana. Ikuisuuksiin ei voi vain etsiä mahdollisuuksia, jossain vaiheessa on siirryttävä toteuttamaan näitä mahdollisuuksia ja rakentamaan niiden ympärille pitkälle kantavaa liiketoimintaa. Tällöin opportunistisesta strategiasta voitaisiin siirtyä täysin suunniteltuun strategiaan.

Täysin suunniteltu strategia voisi olla hyvin ideaali strategia startup-yrityksiin. Kaikkea ei voi kuitenkaan *täysin* suunnitella. Esimerkiksi ympäristön muutoksille on jätettävä tilaa strategiassa. Joskus myös täysin suunniteltu strategia voi suunnitelmallisuudellaan tappaa hyviä ideoita, kun muutoksille ei ole jätetty tilaa. Tämän vuoksi täysin suunnitellusta strategiasta puhuttaessa on tärkeää muistaa, että vaikka lähes kaikki onkin suunniteltua, voidaan asiat suunnitella joustaviksi. Kuten taulukosta 4 voidaan huomata, haastateltavat puoltavat täysin suunniteltua strategiaa startup-yrityksiin sopivaksi. Yrittäjä 1 kuitenkin painottaa, että tällainen strategia sopii parhaiten isompiin projekteihin. Yrittäjä 2 mukaan täysin suunniteltua strategiaa voidaan käyttää, kun kilpailijoita ei ole paljoa. Jos kuitenkin oletetaan, että täysin suunniteltu strategiakin voi olla joustava ja ottaa esimerkiksi kilpailijoiden liikkeit huomioon, poistuu strategian käytön rajoitus vähän kilpailuille aloille.

Kriittisen pisteen strategiaa käsiteltäessä konsultti 1 ja yrittäjä 1 alkoivat pohtimaan, voidaanko tällaista metodia kutsua kokonaiseksi strategiaksi. Strategian usein oletetaan olevan hieman pitkäaikaisempi suunnan näyttäjä, jonka avulla tavoitteita saavutetaan yrityksissä. Jos kriittisen pisteen strategia keskittyy ratkaisemaan kriittisen ongelman yrityksessä ja sen ratkettua seuraa menestys, ei strategia ole kovin pitkälle kantava. Kuten Gelderen et al. (2000) totesivatkin, kriittisen pisteen strategiasta usein siirrytään esimerkiksi täysin suunniteltuun strategiaan. Yrittäjän 1 ja konsultin 1 ajatukset, siitä ettei kriittisen pisteen strategia olisi strategiavaihtoehto, ovat varteenotettavia. Konsultti 1 toteaaakin sen olevan enemmän työkalu, jonka avulla ratkaistaan yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä ongelmia. Yrittäjä 1 vie ajattelun vielä pidemmälle ja toteaa tämän kriittisen pisteen strategian olevan työkalun sijaan *totuus* joka täytyy huomioida. Jokaisesta startup-yrityksestä löytyy näitä kriittisiä pisteitä, jotka seisovat menestyksen ja kasvun tiellä konsultti 1 mukaan. Juuri näiden kriittisten pisteiden ratkaiseminen ja tunnistaminen on todella tärkeää strategian suunnittelussa startup-yrityksissä. Myös tämän työn päätutkimusongelman kannalta kriittisen pisteen strategian strategisuuutta voidaan kyseenalaistaa, sillä nämä kriittiset pisteet ovat juuri niitä yleisempiä asioita strategian suunnittelussa, joita tässä tutkielmassa pyritään löytämään.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä työssä esiteltiin startup-yritysten strategian suunnitteluun liittyviä osatekijöitä ja strategian suunnittelun malleja. Työssä myös pohdittiin, onko strategian suunnittelu startup-yrityksissä tarpeellista, nimettiin tärkeitä yrittäjien ominaisuuksia sekä tuotiin esille startup-yrityksille sopivia strategiavaihtoehtoja. Strategian tutkijoiden keskuudessa on nähtävissä kahtiajako. Osa tutkijoista (Mintzberg, 1990; Sarasvathy, 2001) väittää, ettei strategiaa voi suunnitella. Tärkeämpää on keskittyä ympäristön mukana oppimiseen ja kehittymiseen. Delmar & Shane (2003), Gruber (2007) sekä Brinckmann et al. (2008) puhuvat strategian suunnittelun puolesta ja perustavat väitteensä esimerkiksi siihen, että yritykset pystyvät strategiaa suunnittelemalla hahmottamaan toimintaansa paremmin. Nopeastikin muuttuvissa ympäristöissä strategiaa kannattaa suunnitella, strategia on vain suunniteltava joustavaksi. Työhön haastatellut yrittäjät olivat myös strategian suunnittelun puolella. Yhteenvetona voidaan todeta, että strategiaa kannattaa ja täytyy suunnitella startup-yrityksissä. Kysymykset, kuten kuinka paljon aikaa strategian suunnitteluun täytyy käyttää, miten ja milloin strategiaa suunnitellaan ja kuinka pitkälle ajalle sekä minkälaisia asioita strategiassa täytyy huomioida, on jokaisen startupin itse päätettävä. Näihin kysymyksiin vastaaminen voi tuoda startup-yritysten strategiaan edellä mainittua joustavuutta, kun ne on tarkasti arvioitu ja pohdittu.

Strategian suunnittelun malleista parhaiten startup-yrityksiin pääteltiin sopivan Chaffeen (1985) käsittelemä mukautuvan strategian malli. Myös Dyerin (2011) esittelemä viiden kohdan strategian suunnittelun malli sopii startup-yrityksiin sovellettavaksi tai ainakin ajoittain tehtäväksi strategian tarkastukseksi. Startup-yrityksissä noudatetaan harvoin tarkasti jotakin konkreettista mallia strategian suunnittelussa. Soveltuvat mallit voivat kuitenkin olla hyödynnettävissä ja tällaisten mallien noudattaminen voi joissain startup-yrityksissä olla jopa avuksi. Aikaisemmin työssä pääteltiin, että startup-yrityksille voi tehdä ja onkin tehty erilaisia malleja ja ohjeita strategian suunnitteluun. Näitä malleja pohdittaessa kuitenkin korostui se, että tärkeintä startupeille on löytää juuri kyseiseen yritykseen sopivat työkalut ja ohjeet joita yritys voi soveltaa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Strategian suunnittelun osatekijöistä kaikista tärkeimmäksi haastateltavien mukaan nousee ympäristö ja siihen sisältyvät sidosryhmät. Haastateltavien päätelmiä tukevat muun muassa Mazzarol et al. (2014), Gilbert & Davies (2011), Robinson (1982), Ries

(2011, 43-46) ja Jennings & Disney (2006), jotka kaikki painottavat ympäristön ja sidosryhmien huomiointia strategian suunnittelussa ja pitävät esimerkiksi sidosryhmien kanssa tapahtuvaa innovointi- ja tuotekehitysprosessia todella tärkeänä. Ympäristön ja sidosryhmien huomioiminen strategian suunnittelussa korostuu startup-yrityksissä elintärkeänä juuri menestyksen ja kasvun kannalta. Startup-yritys on aina riippuvainen monista sidosryhmistään, kuten asiakkaista, henkilökunnasta ja sijoittajista. Jos näitä sidosryhmiä ei huomioida strategian suunnittelussa, voi monta asiaa mennä pieleen, kuten esimerkiksi asiakkaan vaatimukseen vastaaminen oikealla tavalla.

Kuten edellä osiossa 4.3.1 esitetyistä havainnoista voi päätellä, on yrittäjän ominaisuuksilla oma vaikutuksensa strategian suunnittelussa. Konkreettisia menestykseen vaikuttavia ominaisuuksia löytyi kolme: ahkeruus, kyky vetää puoleensa oikeita sidosryhmiä ja riskinotto-kyky. Myös ryhmädynamiikoilla on oma merkityksensä startup-yrityksissä. Nämä kolme mainittua yrittäjän ominaisuutta nousevat tärkeään osaan strategiaa suunniteltaessa. Jos yrittäjä ei jaksaa suunnitella strategiaa tai jos hän ei ole valmis näkemään aikaa ja vaivaa esimerkiksi ympäristön tutkimiseen ja oikeiden sidosryhmien löytämiseen, on hyvin epätodennäköistä, että startup-yritys kantaisi pitkälle. Yrittäjyyteen liittyy aina riskejä ja yrittäjän riskinotto-kyky korostuu strategian suunnittelussa oikeiden päätösten teossa. On lähes mahdotonta ajatella, että maailmassa olisi olemassa menestynyt startup-yritys, joka ei olisi ottanut minkäänlaisia riskejä. Myös Bhiden (1994) toteamus siitä, että yrittäjiltä täytyy löytyä kyky vetää puoleensa sijoittajia, todettiin pitävän paikkaansa.

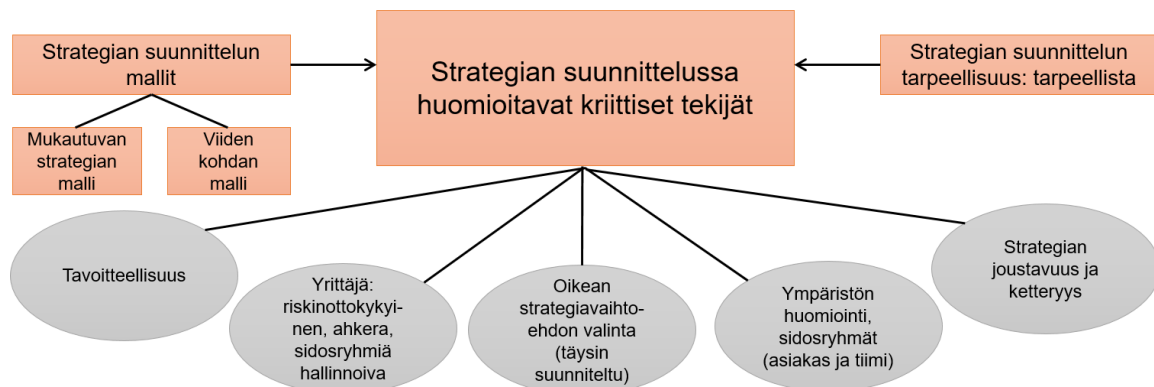
Strategiavaihtoehtoja pohdittaessa todettiin, että parhaiten startup-yrityksiin sopii täysin suunniteltu strategia ja opportunistinen strategia. Tätä toteamusta perusteltiin esimerkiksi sillä, että opportunistisen strategian käyttöä on nähtävissä menestyneissä startup-yrityksissä. Tämän strategiavaihtoehdon kohdalla pääteltiin kuitenkin tärkeäksi se, ettei mahdollisuuksia voi etsiä ikuisesti ja niitä jatkuvasti etsimällä vakiinnuttaa liiketoimintaa. Opportunistinen strategia sopiikin paremmin alkuvaiheen strategiavaihtoehdoksi startup-yrityksiin. Täysin suunniteltu strategia on nimensä mukaan hieman harhaanjohtava, sillä liiketoimintaympäristön muutoksille on jätettävä tilaa strategiassa. Kun tämä seikka otettiin huomioon täysin suunnitellun strategian kohdalla, todettiin, että kyseinen strategiavaihtoehto sopii hyvin startup-yrityksiin, kunhan strategia osataan tehdä joustavaksi ja ketteräksi. Lean startup metodi, johon

yrittäjä 1 viittasi haastattelussaan, sopii hyvin startup-yrityksiin. Tämän metodin ajatus siitä, että tuotekehitystä tehdään yhdessä asiakkaan kanssa antaa konkreettisen ohjeistuksen startup-yrityksille niiden strategian suunnitteluun. Tämän metodin käyttöä yrityksissä täytyykin tutkia lisää, jotta voidaan paremmin kertoa, miten ja miksi se sopii startup-yrityksiin.

Konkreettisten menestystekijöiden kohdalla tärkeimmiksi ulkoisiksi tekijöiksi nousivat oikeat sidosryhmät sekä kysyntä. Ilman kysyntää, oli se sitten tasaista tai vaihtelevaa, ei startup-yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut voi menestyä. Kysynnän muodoista tasainen kysyntä todettiin startupeille suotuisimmaksi. Myöskään ilman ulkoisia, startup-yrityksille sopivia sidosryhmiä, ei menestystä ja kasvua voi syntyä. Tärkeimmiksi sisäisiksi menestystekijöiksi nousivat hieman oletettavastikin hyvä tuote sekä tietämys omasta tekemisestä. Haastateltavien mukaan strategian on hyvä olla kirjallisessa muodossa.

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on ollut tutustua startup-yritysten strategian suunnitteluun ja löytää startupien menestyksen kannalta kriittisiä tekijöitä strategian suunnittelussa. Työn päätutkimusongelmaksi valikoitui juuri näiden kriittisten tekijöiden löytäminen. Kriittisinä menestykseen ja kasvuun vaikuttavina tekijöinä voidaan todeta startup-yritysten strategian suunnittelussa olevan yrittäjän ominaisuuksista ahkeruus, riskinotto kyky sekä kyky vetää puoleensa oikeita sidosryhmiä. Kriittiseksi tekijäksi nousee myös oikean strategiavaihtoehdon valinta, mitä enemmän strategiaa pystyy suunnittelemaan, sitä helpompaa toimintaa on kehittää ja ylläpitää. Kriittisen tärkeää startup-yritysten menestyksen kannalta on myös ympäristön huomioiminen strategian suunnittelussa. Oikeiden sidosryhmien löytäminen ja tiedostaminen on kriittisenä ehtona menestykselle. Näistä sidosryhmistä kaikista tärkeimpiä ovat asiakkaat ja yrityksen sisäinen tiimi. Tavoitteellisuus ja selkeiden tavoitteiden määrittäminen on myös yksi huomioitava kriittinen tekijä. Kuten jo strategiaa määriteltäessä todettiin, on tavoitteellisuus aina kiinteänä osana strategiaa, joten ilman selkeitä tavoitteita, ei strategiaa voi suunnitella menestyksekkääksi. Ilman tavoitteita, ei voida tietää, milloin menestyään. Näitä kriittisiä tekijöitä ratkaistakseen, startup-yritysten täytyy suunnitella strategiansa joustavaksi ja ketteräksi, jotta se pystyisi vastaamaan ympäristön muutoksiin.

Tätä päätutkimusongelmaa ja sen vastauksia tuki kaksi täydentävää tutkimusongelmaa. Ensimmäinen niistä keskittyi strategian suunnittelun tarpeellisuuteen. Tähän tutkimusongelmaan vastaaminen vaati erilaisten tutkijoiden ajatusten sekä haastateltavien käytännökokemusten yhdistelyä. Strategian suunnittelun startup-yrityksissä todettiin olevan erittäin tärkeää. Tämä vastaus tuki päätutkimusongelmaa siinä, että ilman toteamusta siitä, että strategian suunnittelu on tärkeää startupeissa, ei päätutkimusongelmaan olisi voitu löytää vastauksia. Suunnittelun tarpeellisuutta pohtiva täydentävä tutkimusongelma olisi kumonnut päätutkimusongelman. Toinen täydentävä tutkimusongelma liittyi strategian suunnittelun malleihin ja pohti sitä, minkälainen malli voisi sopia tai olla sovellettavissa startup-yritysten strategian suunnitteluun. Tähän kysymykseen löytyi vastaus mukautuvan strategian suunnittelun mallista. Tämän tutkimuskysymyksen avulla, pystyttiin paremmin hahmottamaan startup-yritysten strategiansuunnitteluprosessia sekä paikantamaan ja löytämään niitä kriittisiä tekijöitä, joita tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää. Alla oleva kuvio 5 tiivistää tutkimusongelmat ja niiden vastaukset yhteen.



Kuvio 5. Tutkimusongelmat ja niiden vastaukset

Kuten aiemmin työssä todettiin, pyritään tässä tutkielmassa löytämään yleistettäviä vastauksia työn tutkimuskysymyksiin, vaikka tutkimusotteena onkin tapaustutkimus. Kriittisten tekijöiden löytämisessä käytettiin apuna strategian suunnitteluun liittyvää teoriaa sekä haastateltavien yrittäjien tietotaitoa, joka perustui suurelta osin pitkään kokemukseen yrittäjyydestä ja strategian suunnittelusta. Haastateltavien vastaukset strategian suunnittelun tarpeellisuudesta, malleista ja osatekijöistä tukivat strategian tutkijoiden ajatuksia ja edellä esitetyt tulokset ovat näiltä osin yleistettävissä. Myös

tulokset liittyen strategiavaihtoehtoihin, yrittäjän ominaisuuksiin sekä konkreettisiin menestystekijöihin voidaan yleistää, sillä haastateltavien ajatukset kohtasivat teorian kanssa hyvin.

Tässä työssä keskityttiin tutkimaan strategiansuunnitteluprosessia kokonaisuutena ja hieman pintapuolisemmin. Toimialaa ei rajattu vaan rajauksena toimi keskittyminen uusien innovaatioiden ja uuden teknologian parissa työskenteleviin startupeihin, joiden toimiala voi vaihdella. Yritysten lokerointi ja toimialakohtaiset erot jätettiin siis työssä huomioimatta ja edellä esitettyjen tuloksien toimivuutta voitaisiinkin tutkia toimialakohtaisemmin jatkossa. Kuten työssä jo todettiin, nykyään startup-yrityksiä perustetaan harvoin yksin. Tiimityöskentely, ryhmädynamiikat, valtasuhteet sekä vastuunjako ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi startup-yritysten toiminnassa. Nämä seikat jätettiin tässä tutkielmassa vähemmälle huomiolle ja niiden tutkimisessa onkin yksi vartenotettava jatkotutkimusaihe. Yrittäjien ominaisuuksia on tutkittu paljon, mutta usein ominaisuudet liittyvät yrittäjän luonteeseen ja persoonallisuuteen eli sisäisiin ominaisuuksiin. Yrittäjän koulutustausta ja kokemus, jotka voisivat olla enemmänkin omaksuttuja, ulkoisia yrittäjän ominaisuuksia, ei tässä työssä tarkasteltu tarkemmin. Nämä ulkoiset ominaisuudet huomioimalla, voitaisiin laajentaa yrittäjän ominaisuuksien tutkimusta ja löytää lisää huomioitavia seikkoja liittyen myös tiimityöskentelyn tutkimiseen.

Sidosryhmät ovat startup-yrityksille kriittisen tärkeitä ja esimerkiksi oikeiden ihmisten löytäminen, sijoittajien ja asiakkaiden hankinta, kilpailija-analyysien tekeminen sekä henkilöstöstä huolehtiminen ovat vaativia toimintoja startup-yrityksissä. Sidosryhmien hallintaa täytyykin tutkia enemmän ja syvällisemmin, jotta saataisiin parempi kuva siitä, miten startup-yritysten kannattaa hallinnoida sidosryhmiään ja ottaa ne huomioon strategian suunnittelussa. Tässä tutkimuksessa todettiin sidosryhmien olevan todella tärkeä osatekijä strategian suunnittelussa ja jatkoa ajatellen voisi olla mielenkiintoista selvittää, miten niitä kannattaa kokonaisuutena tai osiin pilkottuna hallinnoida. Esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa toimiva Tekes, joka tukee kasvuun ja menestykseen tähtääviä startup-yrityksiä, voi olla korvaamattoman tärkeä sidosryhmä startup-yrityksille. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten esimerkiksi Tekesiä ja muita sidosryhmiä hallitaan ja suhteita ylläpidetään startup-yrityksissä.

Tavoitteiden todettiin olevan kiinteä osa strategiaa. Ne ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan ja hahmottelevat yrityksen toimintaa sen sidosryhmille. Tavoitteista ei kuitenkaan ole juurikaan hyötyä, jos ne ovat saavuttamattomissa. On myös tärkeää, että tavoitteiden saavuttamista pystytään mittaamaan. Ilman hyviä mittareita siitä, miten yrityksellä menee, on vaikea kehittää toimintaa eteenpäin kohti tavoitteita. Mittaus on myös hyvä ottaa huomioon jo strategian suunnittelussa. Oikeanlaisten mittausmenetelmien tutkiminen, käyttäminen sekä kehittäminen startup-yrityksiin voisi myös olla potentiaalinen jatkotutkimusaihe, jotta pystytään paremmin selvittämään strategian suuntia ja mahdollisia muutoskohtia.

LÄHTEET

Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "The design school: reconsidering the basic premises of strategic planning". *Strategic Management Journal*. vol. 12, no. 6, pp. 449–461.

Bakir, A. & Todorovic, M. (2010). A Hermeneutic Reading into "What Strategy Is": Ambiguous Means-End Relationship. *The Qualitative Report*. vol. 15, no. 5, pp. 1037-1057.

Berglund, K. & Johansson A. W. (2007). Constructions of entrepreneurship: a discourse analysis of academic publications. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. vol. 1, no. 1, pp. 77-102.

Bhide, A. (1994). How Entrepreneurs Craft Strategies That Work. *Harvard Business Review*. pp. 150-161.

Brinckmann, J., Grichnik, D. & Kapsa, D. (2008). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the businessplanning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*. pp. 24-40.

Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*. vol. 10, no. 1, pp. 89-98.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA. MIT Press.

Collis, D. J. & Rukstad, M. G. (2008). Can You Say What Your Strategy Is? *Harvard Business Review*. pp. 1-9.

Cunningham, B. & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. vol. 29, no. 1, pp. 45-61.

Cusumano, M. A. (2013). Evaluating a Startup Venture. Considering the key elements of successful startups. *Communications of the ACM*. vol. 56, no. 10, pp. 26-29.

Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*. vol. 24, no. 12, pp. 1165–1185.

Dyer, T. (2011). Strategy for SMPs by SMPs. Step by step guide. Strategic CA(SA). pp. 10.

Gartner, W. B. (1990). "What are we talking about when we are talking about entrepreneurship". Journal of Business Venturing. vol. 5, pp. 15-28.

Grant, R. M. (2008). Contemporary strategy analysis. 6 ed. Maden, MA: Blackwell Publishing.

Gelderen, M., Frese, M. & Thurik R. (2000). Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups. Small Business Economics. vol. 15, pp. 165–181.

Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: a process and contingency perspective. Journal of Business Venturing. vol. 22, no. 6, pp. 782–807.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1996). Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill. New York.

Holmlund, M. & Tornroos, J. A. (1997). What are relationships in business networks? Management Decision. vol. 35, no. 4, pp. 304-309.

Hopkins, W. E. & Hopkins, S. A. (1997). "Strategic planning – financial performance relationships in banks: a causal examination". Strategic Management Journal. vol. 18, no. 8, pp. 635-52.

Immonen, S. (toim.) (2012). Kasvuyrityskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 20/2012.

Jennings, D & Disney, J. (2006). Designing the strategic planning process: does psychological type matter? Management Decision. vol. 44, no. 5, pp. 598-614.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava. Helsinki.

Kim, C. W. & Mauborgne R. (2004). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review. pp. 69-79.

Mazzarol, T., Clark, D. N. & Reboud S. (2014). Strategy in action: Case studies of strategy, planning and innovation in Australian SMEs. *Small Enterprise Research*. vol. 21, no. 1, pp. 54-71.

McCarthy, B. (2003). The Impact of the Entrepreneur's Personality on the Strategy-Formation and Planning Process in SMEs. *The Irish Journal of Management*. pp. 154-172.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five ps for strategy. *California Management Review*. vol. 30, no.1, pp. 11-24.

Mintzberg, H. (1990). 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*. vol. 11, no. 3, pp. 171-195.

Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York. MacMillan.

Porter M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*. pp. 3-21.

Porter M. E. (2008). The Five Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. pp. 24-41.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen T. (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum. Helsinki.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business. New York.

Robinson, R. B. (1982). The Importance of "Outsiders" in Small Strategic Planning. *Academy of Management Journal*. vol. 25, no. 1, pp. 80-93.

Romanelli, E. (1989). Environments and Strategies of Organization Start-up: Effects on early survival. *Administrative Science Quarterly*. vol. 34, no. 19, pp. 369-387.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*. vol. 26, no.2, pp. 243–263.

Slush. (2015). Tervetuloa Slushiin. [verkkosivusto] [viitattu 4.11.2015] Saatavilla <http://www.slush.org/fi/>

Taloussanomat (2014). [verkkosivusto] [viitattu 23.10.2015] Saatavilla <http://www.taloussanomat.fi/oma-raha/2014/02/27/startup-onko-se-toimintaa-vai-mielentila/20142937/139>

The Lean Startup Methodology. (2015). [verkkosivusto] [viitattu 4.11.2015] Saatavilla <http://theleanstartup.com/principles>

Tilastokeskus (2015a). Suomen virallinen tilasto (SVT): Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. [verkkosivusto] [viitattu 15.10.2015]. Saatavilla: http://www.stat.fi/til/aly/2015/01/aly_2015_01_2015-07-24_tie_001_fi.html

Tilastokeskus (2015b). Virsta - virtual statistics. Haastattelutavat - Teemahaastattelu. [verkkosivusto] [viitattu 23.10.2015] Saatavilla <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Windowsin historia (2013). [verkkosivusto] [viitattu 30.10.2015] Saatavilla <http://windows.microsoft.com/fi-fi/windows/history#T1=era0>

Haastattelut

Konsultti 1. Haastattelutapaaminen 12.11.2015. Haastattelijana Kinnunen S. Nauhoite ja muistiinpanot.

Yrittäjä 1. Puhelinhaastattelu 17.11.2015. Haastattelijana Kinnunen S. Nauhoite ja muistiinpanot.

Yrittäjä 2. Haastattelutapaaminen 12.11.2015. Haastattelijana Kinnunen S. Nauhoite ja muistiinpanot.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelujen teemat ja kysymysrunko

1. **Oma tausta lyhyesti.**

2. **Strategian suunnittelun tarpeellisuus startup-yrityksissä.** Strategian suunnittelun määritelmä työssäni: Strategian suunnittelu on sitä, että määritellään tavoitteita ja suuntaviivoja jo aikaisessakin vaiheessa. Strategian suunnittelu sisältää osaltaan liiketoiminnan suunnittelua, joka tähtää aina menestykseen ja kasvuun. Eivät siis ole startupeissa kaksi erillistä osiota vaan sulautuneet yhteen.
 - a. Onko suunnittelu tarpeellista, minkälaista sen pitää olla?
 - b. Missä vaiheessa suunnittelu tulee tärkeäksi, jos ei heti alkuvaiheessa?

3. **Strategian suunnittelun mallit.** On kaksi mallia jotka otettu tarkempaan tarkasteluun työssä. 1. Viiden kohdan malli, jossa on selkeät vaiheet: Strateginen ajattelu, strategian muodostaminen, strateginen suunnittelu, strategian toimeenpano ja strategian arviointi. 2. mukautuvan strategian malli, kolme vaihetta: yrittäjämäinen vaihe (liiketoimintamuodon valinta), insinöörimäinen vaihe (teknologian ja välineiden valinta), hallinnollinen vaihe (organisaation rakenteet ja liiketoimintaprosessit järjelläään).
 - a. Kumpi malli soveltuu paremmin, vai soveltuuko mallit ylipäänsä?
 - b. Voiko startup-yrityksiin tehdä jonkinlaista yleistettävää mallia, josta olisi jotain hyötyä startupeille, vai onko suunnittelu aina tapauskohtaista?

4. **Strategian suunnittelun osatekijät.** Työssäni on käsitelty viittä eri osatekijää, jotka täytyy huomioida strategian suunnittelussa. Osatekijät ovat: ympäristö, sidosryhmät, teknologia, tavoitteet ja eri funktioiden strategiat.
 - a. Mitkä ovat tärkeimmät asiat ympäristön huomioidinnissa strategian suunnittelun kannalta? (käsittää osaltaan sidosryhmät ja teknologian, ne voidaan käsitellä ominaan)
 - b. Entä teknologian kannalta?
 - c. Mitkä sidosryhmät ovat tärkeimpiä startupeille strategian suunnittelussa? Kilpailijat, työntekijät, sijoittajat, konsultit, asiakkaat... onko yhtä tärkeintä?? Miksi on/ei ole tärkeitä sidosryhmiä?

- d. Onko tavoitteellisuus osatekijänä tärkeä? Miksi?
- e. Eri funktioiden (tuotekehitys, markkinointi etc.) strategiat. Täytyykö suunnitella erikseen, miksi? Mitkä on kaikista tärkeimpiä?
- f. Mitkä edellä käsitellyistä osatekijöistä on tärkeimpiä strategian suunnittelussa? Korostuuko jokin kriittisinä alkuvaiheessa tai eri vaiheessa yrityksen kehitystä?

5. Startup-yrittäjien ominaisuudet.

- a. Onko yrittäjän ominaisuuksilla (karismaattinen ja käytännöllinen yrittäjä, koulutustausta, aikaisempi kokemus etc.) merkitystä yrityksen menestykseen?
- b. Ryhmädynamiikan ja kemioiden tärkeys strategian suunnittelussa?

6. Konkreettiset menestystekijät

- a. Mitä asioita täytyy tehdä yrityksissä (sisäiset menestystekijät), jotta yritys voi menestyä? Esim. hyvä tuote? Listaa yleisiä asioita jotka johtaa menestykseen.
- b. Minkälaisia asioita ympäristössä täytyy toteutua, jotta yritys voi menestyä? Esim. kysyntäpiikki, liikakysyntä.

7. Startup-yritysten strategiavaihtoehdot.

- a. Minkälainen strategia sopii startupeihin? esim. reaktiivinen strategia, täysin suunniteltu strategia, opportunistinen strategia, kriittisen pisteen strategia.
- b. Onko startupeissa nähtävissä strategian muutoksia esim. siirtymistä nichestä isommille markkinoille kun yritys kehittyy ja kasvaa?

8. Kriittiset tekijät strategian suunnittelussa menestyksen ja kasvun kannalta.

- a. Mitkä asiat ovat kriittisiä, missä on onnistuttava jotta startup-yritykset voivat kasvaa ja menestyä?

- b.** Onko yleistettävissä olevia ohjeistuksia startupeille mahdollista luoda, kuinka yrityskohtaista strategian suunnittelu on startupeissa?