

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
Johtamisen laitos

Julius Jalo

INNOVATIIVINEN STARTUP-KULTTUURI JULKISUUSKUVASSA

Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

VAASA 2019

Helsingissä 2019

Julius Jalo

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkielman tavoitteet	11
1.2 Tutkielman teoreettinen viitekehys ja rakenne	11
2. ORGANISAATIOKULTTUURI	13
2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmät	13
2.1.1 Organisaatiokulttuurin tasot	15
2.1.2 Organisaatiokulttuurin muodostuminen	18
2.2 Organisaatiokulttuurien luokittelu	20
2.2.1 Competing Values Framework	20
2.2.2 Neljän kulttuurin malli	22
2.2.3 Deal & Kennedy	23
3. INNOVATIIVISUUS	25
3.1 Innovaation ja innovatiivisuuden määritelmät	25
3.2 Organisaation innovatiivisuus	31
3.3 Innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät	32
3.3.1 Organisaatio	33
3.3.2 Organisaation jäsenet	34
3.3.3 Ulkoiset tekijät	35
3.3.4 Esteet	36
3.4 Innovaatiokulttuuri: Yhteenveto	37
4. STARTUP-YRITYKSET JA YRITYSVIESTINTÄ	38
4.1 Startup käsitteenä	38
4.2 Startup-ilmio	39
4.2.1 Menestystarinat	40
4.2.2 Startup-tapahtumat	40
4.3 Startupit ja innovaatiotrendit	41
4.3.1 Liiketoimintamallien uudistaminen	41
4.3.2 Lohkoketjuteknologia ja kryptovaluutat	42
4.3.3 Asioiden Internet (Internet of things), keinoäly ja robotiikka	43

4.4 Startup-yrityksen menestymiseen vaikuttavat tekijät	44
4.5 Startup –yritysten rahoitus	46
4.6 Yritysviestintä	48
4.6.1 Yritysviestinnän sisältö, tehtävät ja kanavat	48
4.7 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta ja teoreettinen viitekehys tutkimukselle	51
5. METODOLOGIA JA AINEISTO	53
5.1 Tutkimusmenetelmät	53
5.1.1 Induktiivisuus vs. deduktiivisuus	54
5.1.2 Tapaustutkimus	54
5.2 Aineistonkeruumenetelmät	55
5.2.1 Julkisen aineiston hyödyntäminen laadullisessa tutkimuksessa	57
5.3 Kohdeyritysten valinta ja esittely	57
5.3.1 Blueprint Genetics Oy	58
5.3.2 Invesdor Oy	59
5.3.3 Wolt Enterprises Oy	60
6. AINEISTON ANALYSOINTI	62
6.1 Teema-analyysi	62
6.2 Joustavuus	64
6.2.1 Joustavuus, vapaus ja hierarkia	65
6.3 Kasvuhaluus	68
6.3.1 Kasvu, strategia ja tulevaisuus	68
6.4 Innovatiivinen ajattelutapa	73
6.4.1 Innovaatiotoiminta	74
6.4.2 Uudistumiskyky ja proaktiivisuus	77
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	82
LÄHDELUETTELO	86

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1: Tutkielman rakenne	12
Kuvio 2: Organisaatiokulttuurin tasot	16
Kuvio 3: Kulttuuriverkko	17
Kuvio 4: Organisaatiokulttuurin muodostumisprosessi	19
Kuvio 5: Competing values framework	21
Kuvio 6: Organisaatiokulttuurit, riski ja palaute	24
Kuvio 7: Innovaatioprosessi ja innovaation elementit	30
Kuvio 8: Organisaation innovatiivisuus	32
Kuvio 9: Liiketaloustieteellisen tutkimuksen eri muodot ja tutkijatyypit	53
TAULUKKOLUETTELO	
Taulukko 1: Organisaatiokulttuurin määritelmät	15
Taulukko 2: Business model framework	28
Taulukko 3: Startup-yrityksen määritelmiä	39
Taulukko 4: Startup-yrityksen menestymiseen ja riskiin vaikuttavat tekijät	45
Taulukko 5: Yritysviestintä: esimerkkejä viestittävästä asioista ja keinoista	50
Taulukko 6: Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotu teoreettinen viitekehys	52
Taulukko 7: Tutkimukseen käytetty aineisto	56
Taulukko 8: Kohdeyritysten pääpiirteet	61
Taulukko 9: Aineiston analysoinnissa käytetyt teemat ja alateemat	63

VAASAN YLIOPISTO

Kauppateellinen tiedekunta

Tekijä(t):

Julius Jalo

Tutkielman nimi:

Innovatiivinen startup-kulttuuri
julkisuuskuvassa

Ohjaaja:

Riitta Viitala

Tutkinto:

Kauppateiden maisteri

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Koulutusohjelma:

Henkilöstöjohtaminen

Aloitusvuosi: 2012

Valmistumisvuosi: 2019

Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ

Innovatiivisuuteen ja nopeaan kasvuun pyrkivät startup-yritykset ovat nousseet näkyville 2010-luvulla mm. teknologisen kehityksen tuomien mahdollisuuksien myötä. On kuitenkin muistettava, että innovatiivisuus sisältää käsitteenä paljon muutakin kuin pelkästään uusia huipputeknologiaan pohjautuvia tuotteita. Aiempien tutkimusten valossa voidaan todeta, että yrityksen organisaatiokulttuurilla on merkittävää vaikutusta sen innovatiivisuuteen. Tässä tutkielmassa käsitelläänkin organisaatiokulttuureita, innovatiivisuutta sekä niitä yhdistäviä tekijöitä, ja pyritään selvittämään, mitä eri toimialoilla toimivien, menestyneiden startup-yritysten innovatiivisesta startup-kulttuurista voidaan päätellä ulkoisen yritysviestinnän (eli ns. julkisen aineiston tuotteiden) perusteella.

Tutkielman kolmessa ensimmäisessä luvussa eli kirjallisuuskatsauksessa käsitellään organisaatiokulttuureita, innovatiivisuutta, startup-yrityksiä ja niihin liittyviä ilmiöitä, sekä yrityksen ulkoista viestintää. Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa aineistona käytetään kolmesta eri toimialalla toimivasta suomalaisesta startup-yrityksestä saatavilla olevaa julkista aineistoa, toisin sanoen siis ulkoisen viestinnän tuotteita. Tähän aineistoon sisältyy mm. erilaisia lehtiartikkeleita ja kohdeyritysten perustajien julkisia haastatteluja. Aineiston analysointi suoritetaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettujen teemojen kautta.

Tutkimuksessa havaittiin, että startup-yritysten ulkoisessa viestinnässä esille nousee hyvinkin samankaltaisia asioita riippumatta toimialasta, joskin joitakin eroavaisuuksiakin havaittiin mm. erilaisesta asiakaspohjasta johtuen. Keskeisiä asioita, joita kaikki kohdeyritykset pyrkivät tuomaan esille ulkoisessa viestinnässään ovat mm. perustajan/johtohahmon vahva asema yrityksen keulakuvana, kasvun tavoittelu ja pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen sekä uuden luomiseen joustavin ja uudenaikaisin menetelmien sekä ajattelumallien avulla.

AVAINSANAT: Organisaatiokulttuuri, innovatiivisuus, innovaatiot, startup-yritykset, ulkoinen viestintä, yritysviestintä

1. JOHDANTO

Innovatiivisuuden vaikutus yrityksen kilpailukyvyyn luomiseen on kiistaton (Hult, Hurley & Knight 2004) ja trendi on edelleen kasvamassa nykyaikaisessa, alati muuttuvassa markkinakentässä. Innovatiivisuuden käsite on noussut pinnalle erityisesti 2000-luvun taitteen jälkeen teknologisen kehityksen otettua suuren harppauksen. Yhä useammalle yritykselle pyrkimys jatkuvaan uudistumiseen ja innovatiivisuuteen ovat elintärkeitä tekijöitä markkina-aseman säilyttämisen tai kokonaan uusille markkinoille siirtymisen kannalta. Monesti termi innovatiivisuus yhdistetään suoraan uudenlaisen tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja jalkauttamiseen markkinoille. Organisaation innovatiivisuudella tarkoitetaan kuitenkin erityisesti niitä puitteita, jotka mahdollistavat uusien ideoiden syntyminen ja uusien tuotteiden, palvelujen tai prosessien jatkuvan luomisen. (Hult ym. 2004; Salavou 2004).

Monet yritykset pyrkivät lisäämään innovatiivisuutta panostamalla suoranaisesti tuote- ja palveluinnovaatioihin, esimerkiksi palkkaamalla asiantuntijoita ja muodostamalla erilaisia tiimejä markkinointi- ja tuotekehityspuolelle. Innovatiivisuutta tarvitaan kuitenkin kaikkialla organisaatiossa, ei vain markkinointi- tai tuotekehityspuolella (Leavy 2005). Monesti organisaation keskittyessä suoranaisesti innovatiivisuuden tehostamiseen ja suoranaiseen 'pakottamiseen', käy niin, että kokonaiskuva ja optimaalisten, innovatiivisuutta tukevien puitteiden ja toimintaympäristön luominen unohtuu. Tällöin organisaation täyttä potentiaalia ei saada hyödynnettyä.

Ahmed (1998) esittää, että tärkeämpää kuin suoraan innovaatioihin keskittyminen on innovatiivisuuden ja luovuuden mahdollistavan ilmapiirin (organizational climate) ja organisaatiokulttuurin luominen. Tätä kautta saadaan luotua perusta organisaatiolle, jossa luovuus ja innovatiivisuus pääsevät kukoistamaan. Vertauskuvallisesti voi siis todeta, että maaperän täytyy olla kunnossa, jotta siemen voi itää. Tiedetään, että organisaatiokulttuurilla on vaikutusta innovatiivisuuteen ja luovuuteen sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Martins & Terblanche 2003) ja että se voi joko vahvistaa tai estää innovatiivisuutta organisaatiossa (Naranjo-Valencia, Sanz-Valle & Jimenez 2010).

2010-luvulla innovatiivisuus on monesti yhdistetty ns. startup-kulttuuriin, jossa kasvuyritykset ovat luoneet menestystarinoita kuin tyhjästä joko teknologisesti mullistavilla ja ennenäkemättömillä innovaatioilla, ja monesti myös uudistamalla koko liiketoimintamallinsa. Startup-kulttuuriin yhdistetään usein vähähierarkkinen ja joustava organisaatiokulttuuri, joka luo optimaaliset puitteet innovaatiotoiminnan harjoittamiseen organisaatiossa.

Kulttuurin tarkempi tutkiminen vaatii usein itse osallisena olemista ja havainnointia yrityksen sisällä. Kulttuurista ei voida suoraan sanoa mitään yrityksen ns. ulkoisen yritykuvan tai henkilökohtaisen mielikuvan perusteella, mutta sitä, mitä yritys haluaa kulttuuristaan mahdollisesti viestiä, tai mitä kulttuurillisia elementtejä tuoda esille, voidaan tulkita. Tässä tutkielmassa tarkastellaankin erityisesti sitä, millainen kuva startup-yritysten innovatiivisesta kulttuurista välittyy julkisten aineistojen kautta ja mitä asioita siitä pyritään tuomaan esiin yrityksen ulkoisen viestinnän kautta.

1.1. Tutkielman tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää:

1. *Mitä suomalaisten startup-yritysten organisaatiokulttuureista voidaan päätellä julkisen aineiston perusteella?*
2. *Onko eri toimialan startup-yritysten organisaatiokulttuureista tunnistettavissa samankaltaisuuksia julkisen aineiston perusteella?*
3. *Miten startup-kulttuuri ja pyrkimys innovatiivisuuteen ilmenee yritysten ulkoisten viestintäkanavien kautta?*

1.2 Tutkielman viitekehys ja rakenne

Tämä tutkielma pohjautuu osittain kandidaatintutkielmaani *Innovatiivisuutta tukeva organisaatiokulttuuri*. Kyseisen kandidaatintutkielman teoreettiseen viitekehykseen sisältyivät mm. organisaatiokulttuurin tasot (Schein 1984), kulttuurin muodostuminen (Robbins 1998), kulttuurin ulottuvuudet (Johnson ym. 2011), organisaation innovatiivisuus (Wang & Ahmed 2004) sekä innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät (Hajdimanolis 1999; 2000). Nämä tutkimukset toimivat kahden ensimmäisen teorialuvun eli kirjallisuuskatsauksen pohjana myös tässä tutkielmassa, jonka otsikkona on *Innovatiivinen startup-kulttuuri julkisuuskuvassa*.

Tutkielma rakentuu tiivistelmän, sisällysluettelon, sekä taulukko-, kuvio-, ja lähdeluetteloiden lisäksi johdantoluvusta, jossa tutkielman aihe ja ajankohtaisuus esitellään tarkemmin. Lisäksi siinä perehdytään varsinaisiin tutkimusongelmiin ja -kysymyksiin. Johdannon jälkeen seuraa kolme erillistä teorialukua, eli ns. kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan organisaatiokulttuuria, innovatiivisuutta, startup-maailmaa ja siihen läheisesti liittyviä, ajankohtaisia ilmiöitä, sekä yritysviestintää pääpiirteittäin. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodaan lopulta tarkempi viitekehys, jonka pohjalta muodostetaan teemat aineiston analysointiin. Tutkimus toteutetaan teorialähtöisellä menetelmällä, jossa aineiston analyysi tapahtuu teemoittelun avulla.

Teoriaosuuden jälkeen seuraa aineiston esittely, jossa esitellään tutkielmassa tarkasteltavat kohdeyritykset pääpiirteittäin. Tämän jälkeen esitellään ko. yrityksistä kerätty aineisto, jota myöhemmin analysoidaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettujen teemojen mukaisesti. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto aineiston analyysistä ja muodostetaan tarkemmat johtopäätökset, sekä pyritään vastaamaan tutkielman varsinaisiin tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne

2. ORGANISAATIOKULTTUURI

Kuten jokaisella kansalla, myös jokaisella organisaatiolla on kulttuuri. Kulttuurilla on aina voimakas vaikutus koko organisaatioon ja sen toimintaan. Sen vaikutus ulottuu kaikkialle, aina työntekijän ajattelumalleista toimiston ulkoasuun ja kahvihuonekäytäntöihin. Tämän takia organisaatiokulttuurilla voidaan nähdä olevan vaikutusta myös yrityksen menestymiseen (Deal & Kennedy 1987: 8-9.) Organisaatiokulttuurin yltämisestä kaikkialle organisaatioon kertoo myös se, että sillä on löydetty olevan yhteys mm. työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Lok & Crawford 2004), tiedonluomiseen (Wang, Su & Yang 2011) sekä organisaation suorituskykyyn (Kim & Yu 2004).

Laajasta vaikutuspiiristään huolimatta organisaatiokulttuuri voi olla luonteeltaan melko huomaamatonta. Se pitää sisällään paljon alitajuisia, näkymättömiä asioita kuten arvoja ja olettamuksia. Siksi organisaatiokulttuurin tutkiminen on haastavaa, mutta samalla myös hyvin mielenkiintoista. Työntekijän näkökulmasta oman organisaation kulttuuri voi jäädä helposti huomaamatta ja usein käykin niin, että vanhan kulttuurin syvemmän olemuksen alkaa hahmottaa vasta törmätessään uuteen kulttuuriin esimerkiksi työpaikan vaihtamisen yhteydessä. Monesti organisaatiokulttuurin erilaisuudet ymmärtää paremmin sen jälkeen kun niitä havainnollistetaan tarkemmin tietynlaisten mallien pohjalta. (Cameron & Quinn 2006: 17.)

2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmät

Kuten kulttuurilla yleensä, myös organisaatiokulttuurilla on lukuisia erilaisia määritelmiä. Yhtä ja absoluuttista totuutta käsitteestä ei ole, koska kulttuuri on aina uniikkia ja käytännössä organisaatiokulttuureita voidaan sanoa olevan yhtä paljon kuin on organisaatioitakin. Organisaatiokulttuureista on kuitenkin erotettavissa tiettyjä piirteitä ja tekijöitä, joiden pohjalta erilaisia organisaatiokulttuureita voidaan jaotella. Näkökulmia on paljon erilaisia riippuen tarkasteltavista ulottuvuuksista, mutta joitain

yhtymäkohtia etenkin kulttuurin rakentumisesta ja perustasta on havaittavissa eri tutkijoiden välillä.

Organisaatiokulttuurin käsitteen monimuotoisuus mahdollistaa myös lukuisia erilaisia lähestymistapoja sen tutkimukseen. Maul, Brown & Cliffe (2001) esittävät, että organisaatiokulttuuria käsittelevä kirjallisuus voidaan jakaa neljään pääteemaan sen mukaan, minkälaisena kokonaisilmiönä kulttuuri nähdään:

1. Kulttuuri voidaan nähdä kokonaisvaltaisena, kollektiivisena toimintana ja käyttäytymisenä. (Schein 1984).
2. Kulttuuri voidaan nähdä uskomussysteeminä, jossa organisaatioiden uskomukset rakentuvat tilannekohtaisesti, mutta universaalien uskomusten ohjaamina. (Davis 1984).
3. Kulttuuri voidaan nähdä suoranaisesti strategiana. ”Strategia on kulttuurillinen ilmiö ja kulttuuri on strateginen ilmiö.” (Bate 1995).
4. Kulttuuri on ”mentaalista ohjelmointia”, joka erottaa tiettyyn joukkoon kuuluvan yksilön toiseen joukkoon kuuluvasta yksilöstä. (Hofstede 1980).

Näistä lähestymistavoista teemojen 1 ja 4 voidaan sanoa olevan yleisimmät näkökulmat ja monet klassiset organisaatiokulttuurin määritelmät (Taulukko 1) ovatkin niiden kanssa hyvin samansuuntaisia.

Taulukko 1. Organisaatiokulttuurin määritelmät.

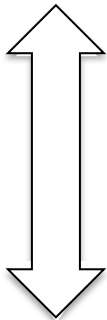
Tutkija	Vuosi	Organisaatiokulttuurin määritelmä
Hofstede	1980	Mielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa tietyn ryhmän yksilön toisen ryhmän yksilöstä.
Schein	1984	Yhteiset perusolettamukset, jotka ryhmä oppii ratkoessaan sisäisiä ja ulkoisia ongelmia, ja jotka ovat havaittu niin toimiviksi, että niitä voidaan opettaa ryhmän uusille jäsenille.
Handy	1985	Menneisyyden, nykyhetken, tavoitteiden ja ihmisten muokkaama arvojen ja normien verkosto, joka heijastuu erilaisina rakenteina ja järjestelminä.
Denison	1990	Periaatteet ja uskomukset jotka luovat perustan organisaation johtamiselle ja joiden ryhmän jäsenet ovat havainneet toimivan.
Cameron & Quinn	2006	Arvoista ja olettamuksesta kumpuavat toimintatavat, jotka heijastuvat johtamistyyleihin, kieleen, symboleihin ja rutiineihin.
Johnson, Whittington & Scholes	2011	Itsestäänselvinä pidetyt oletukset ja käyttäytymismallit, jotka vaikuttavat siihen, miten tietyn ryhmän ihmiset reagoivat kohtaamiinsa asioihin.

2.1.1 Organisaatiokulttuurin tasot

Schein (1984) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon. Tasot kertovat siitä, kuinka hyvin kulttuuri on tiedostettavissa ja näkyvissä ulospäin muille (Kuvio 2). *Artifaktit* ovat ulospäin näkyviä, organisaation 'rakennettuja ympäristöjä', kuten esimerkiksi työpaikan pukeutumiskoodit, logot, toimiston sisustus, erilaiset dokumentit, sekä näkyvät ja kuuluvat toimintatavat. Artifaktit ovat usein helppoja huomata, mutta ne saattavat olla vaikeasti tai hyvin monimuotoisesti tulkittavissa.

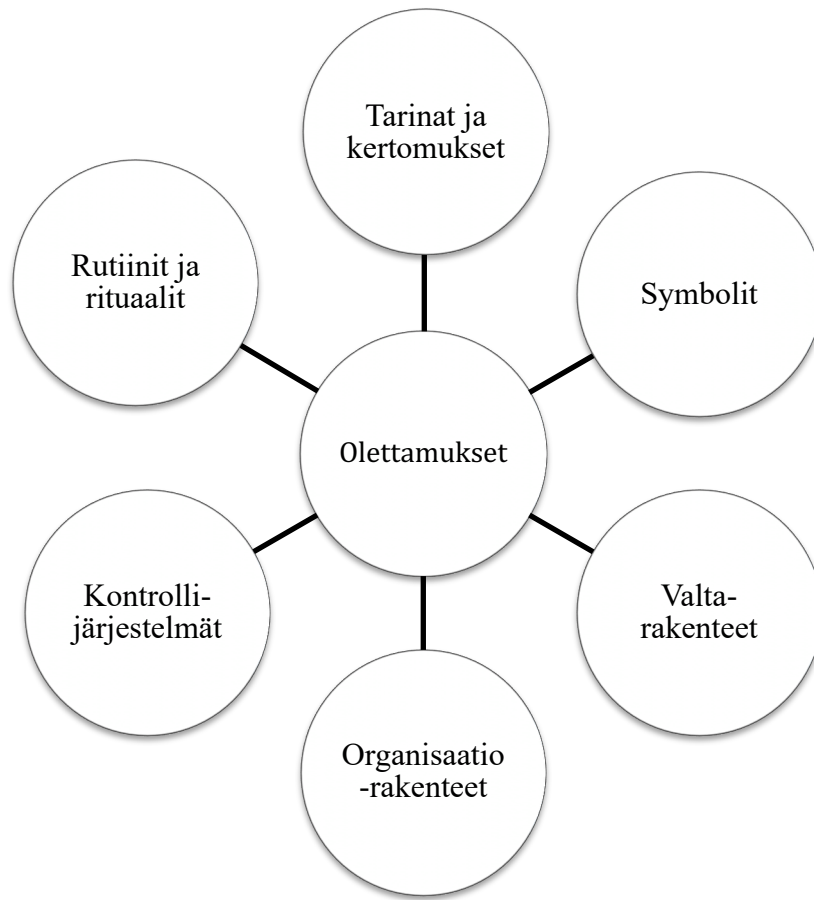
Artifaktien tulkintaan ja niiden syvemmän olemuksen selvittämiseksi onkin usein tarkasteltava niitä arvoja, jotka ohjaavat organisaation käyttäytymistä ja toimintaa. Organisaation arvojen perinpohjaiseksi selvittämiseksi voidaan esimerkiksi haastatella sen johto- tai perustajahenkilöitä. Näin saadaan selville *tiedostetut arvot*, eli ne arvot, joilla henkilö uskoo olevan vaikutusta hänen omaan tai koko organisaation toimintaan (Schein 1984.)

Organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaisemmaksi ymmärtämiseksi on kuitenkin mentävä yhä pintaa syvemmälle. Edellä mainitut tiedostetut arvot kumpuavat tiedostamattomista *olettamuksista (basic assumptions)*. Nämä olettamukset määräävät ja luovat perustan sille, miten ryhmän jäsenet toimivat, ajattelevat ja tulkitsevat asioita. Olettamuksia pidetään yleensä organisaation sisällä itsestäänselvyyksinä. Tiedostamattomuudessa ei ole kyse siitä, että niitä yritettäisiin tahallaan tukahduttaa, vaan siitä, että tietynlaisia toimintamalleja ylläpidettäessä ja jatkettaessa riittävän kauan niistä tulee tiedostamattomia (Schein 1984.) Tällaista toimintaa voivat olla työpaikan käytännön rutiinit ja tavat hoitaa asioita. Nämä ovat monesti varsinkin pidempiaikaisemmille työntekijöille sellaisia asioita, joihin ei kiinnitetä erityisemmin huomiota, mutta vastaavasti uudelle työntekijälle niihin tottumiseen menee aikaa. Työpaikkaa vaihdettaessa usein myös vanhasta kulttuurista pois oppiminen saattaa viedä aikaa, kun täytyy opetella tekemään ja monesti myös ajattelemaan asioita kokonaan uudella tavalla.

Artifaktit		- Näkyviä, ei välttämättä luettavissa tai tulkittavissa
Arvot		- Tiedostettuja, heijastuvat artefakteihin
Olettamukset		- Näkymättömiä, tiedostamattomia tai alitajuisia, pidetään itsestäänselvyyksinä

Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin tasot. (Schein 1984)

Johnson, Whittington & Scholes (2011: 176-177) esittävät organisaatiokulttuurin erilaisten ilmenemismuotojen ymmärtämisen ja tarkemman analysoinnin tueksi *kulttuuriverkon (cultural web)*. Kulttuuriverkko havainnollistaa, miten organisaation perusarvot ja -olettamukset voivat näyttäytyä erilaisina toiminnallisina, fyysisinä ja symbolisina ilmentyminä (Kuvio 3). Kulttuuriverkosta ilmenee organisaatiokulttuurin moninaisuus ja se, että sen vaikutus ylettyy kaikkialle organisaatioon.



Kuvio 3. Kulttuuriverkko. (Johnson ym. 2011)

Kulttuuriverkon keskellä ovat *olettamukset*, eli yleiset, itsestäänselvyyksinä pidetyt ajatusmallit ja toimintatavat. Nämä eivät kuitenkaan välttämättä ole strategisesti keskeisimpiä asioita. *Rutiinit ja rituaalit* sisältävät jokapäiväisen, toistuvan toiminnan organisaatiossa. Rituaaleihin voi kuulua esimerkiksi tietynä päivänä pidetty palaveri tai työntekijöiden kahvitaukokäytännöt. *Tarinat ja kertomukset* voivat sisältää legendoja tai myyttejä organisaation historiasta tai siihen kuuluvista henkilöistä. Yleensä tällaiset kertomukset sisältävät menestystarinoita, katastrofeja tai erikoisuuksia ja näitä tarinoita viedään eteenpäin ryhmän uusille jäsenille. *Symboleihin* kuuluvat esimerkiksi toimiston ulkoasu, logot, työsuhteautot tai organisaation järjestämät tapahtumat. Niistä välittyy kuva siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. Vallan jakautuminen ja ihmisten

vaikutusmahdollisuudet muiden toimintaan kuuluvat *valtarakenteeseen*. Se käsittää sen, miten valta jakautuu ja on käytettävissä esimerkiksi johtoryhmissä ja heijastuu usein *organisaatorakenteisiin*, jotka sisältävät organisaation jäsenten roolit, vastualueet ja tiedonkulkujärjestelmät. *Kontrollijärjestelmiin* luetaan muodolliset ja epämuodolliset tarkkailu- ja tukijärjestelmät, esimerkiksi palkkiojärjestelmät. Organisaatiossa tärkeinä pidetyt asiat heijastuvat usein kontrollijärjestelmiin. (Johnson ym. 2011: 176-177.)

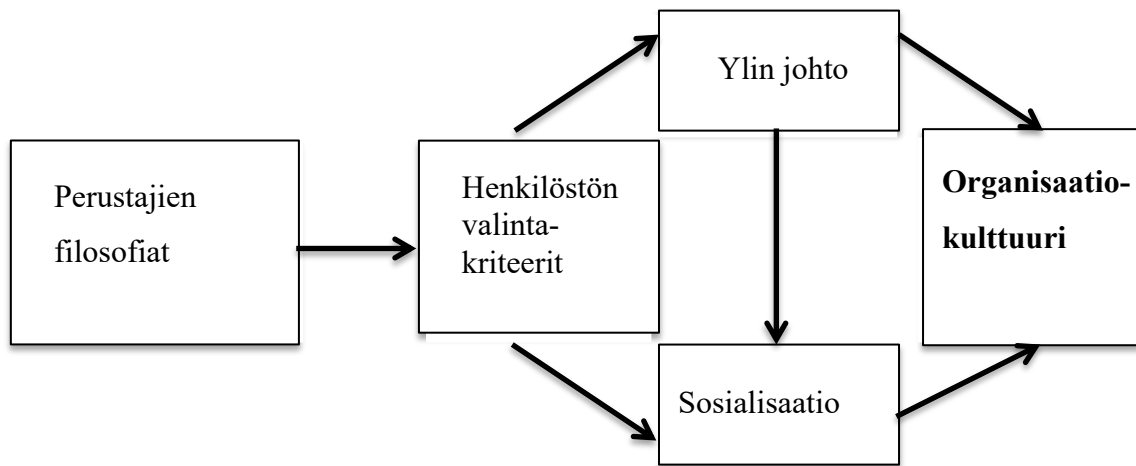
2.1.2 Organisaatiokulttuurin muodostuminen

Organisaatiokulttuurin muodostuminen on jatkuva prosessi, joka alkaa ryhmän muodostumisesta. Tärkeitä tekijöitä organisaatiokulttuurin muodostumiselle ovat organisaation perustaja- ja omistajajäsenet, joiden arvomaailman pohjalta kehittyvät organisaation ydinarvot, joihin myös organisaatiokulttuuri pohjautuu hyvin vahvasti.

Ns. perinteinen organisaatiokulttuurin muodostumisprosessi on yrityksestä riippumatta hyvin samanlainen: Perustajalla on idea, jonka ympärille muodostuu ryhmä. Sen jälkeen ryhmä alkaa toimia ja kehittää vähitellen omaa historiaansa. (Schein 1983.) Perinteisessä mallissa perustettu organisaatio koostuu usein pienestä määrästä ihmisiä, ja se luodaan ns. tyhjästä. Uusi organisaatiokulttuuri voi kuitenkin muodostua esimerkiksi kahden suuryrityksen fuusioituessa, jolloin uuteen kulttuuriin sulautuu elementtejä molemmista yhdistyvistä organisaatioista. Organisaation koko ja rakenne vaikuttavat myös organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja luonteeseen. Pienissä organisaatioissa kulttuuri on yhtenäisempää ja helpommin muokattavissa, kun taas suuryrityksissä syntyy usein niiden kompleksisemmän organisaatorakenteen tuloksena erilaisia alakulttuureita (subcultures) erilaisten osastojen, yksiköiden ja tiimien sisällä. Tällaiset alakulttuurit saattavat helposti aiheuttaa vastakkainasettelua organisaation eri ryhmien välillä.

Robbins (1998: 246) esittää mallin organisaatiokulttuurin muodostumiselle (Kuvio 4). Siitä ilmenee, miten organisaatiokulttuuri syntyy ja säilyy organisaation toimiessa. Alkuperäinen kulttuuri heijastuu perustajien filosofiasta ja organisaation työntekijät valitaan useimmiten perustajien arvomaailman mukaisesti. Ylin johto asettaa yleiset toimintamallit ja säännöt organisaatiolle, jonka mukaan alkaa muodostua organisaatiolle

ominaisia rutiineja ja rituaaleja. Työntekijöiden adaptoitumista eli tottumista näihin toimintatapoihin kutsutaan sosialisatioksi. Tämän prosessin onnistuminen taas riippuu siitä, miten työntekijöiden ja organisaation arvomaailmat kohtaavat, sekä siitä onko ylin johto kyvykäs johtamaan, ohjaamaan ja tukemaan työntekijöidensä sopeutumista.



Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin muodostumisprosessi. (Robbins 1998)

2.2 Organisaatiokulttuurien luokittelu

Vaikka lähtökohtaisesti jokaisella organisaatiolla on oma, uniikki kulttuurinsa, voidaan organisaatiokulttuureita jaotella niille tyypillisten *ominaispiirteiden* mukaan. Tieteellisessä kirjallisuudessa jaotteluun on luotu erilaisia malleja tiettyjen kulttuurillisten elementtien pohjalta. Seuraavana käydään läpi muutama keskeinen kulttuurinjaottelumalli erilaisten organisaatiokulttuureiden luokitteluun.

2.2.1 Competing Values Framework

Cameron & Quinn (2006: 31 - 46) ovat kehittäneet Competing Values Framework (CVF) –mallin (Kuvio 5), joka jakaa organisaatiokulttuurit neljään erilaiseen

suuntaukseen. Malli kehitettiin alun perin organisaation tehokkuuden tutkimuksen seurauksena. CVF -mallissa organisaation tehokkuus on jaettu vastakkaisiin pääsuuntauksiin. Vastakkaiset suuntaukset ovat *joustava vs. kontrolloitu (flexibility vs. control)* ja *sisäinen suuntautuminen vs. ulkoinen suuntautuminen (internal orientation vs. external orientation)*. Näiden tehokkuuden mittarien pohjalta syntyneet neljä suuntausta: *klaani- (clan)*, *adhokraattinen (adhocracy)*, *markkina- (market)* ja *hierarkkinen (hierarchy)* kulttuuri määrittävät sen, mitä organisaatiossa pidetään arvossa, eli ne sisältävät organisaatiokulttuurin ydinarvot.

Klaanikulttuuri on kuin perhe, jossa organisaation ydinarvoina ovat yhteenkuuluvuuden tunne, osallistaminen ja yksilöllisyys. Klaanille ominaista on sisäisen ilmapiirin tärkeys, tiimityöskentely sekä työntekijöiden kehittäminen. Asiakkaita pidetään usein yhteistyökumppaneina tai työtovereina ja johtamisessa keskitytään työntekijöiden sitouttamiseen ja tukemiseen. Johtaja on siis enemmän mentorin kuin varsinaisen käskyttäjän roolissa. Klaanikulttuuria pidetään usein mukavana ja avoimena työympäristönä, jossa sitoutuminen on vahvaa.

Adhokraattinen kulttuuri on suuntauksista uusin ja se on noussut esille viime vuosikymmenen aikana esimerkiksi erilaisissa teknologia-alan yrityksissä. Se on kulttuuri, joka pystyy mukautumaan nopeasti ympäristön ja markkinoiden muutoksiin. Innovatiivisuus ja luovuus ovat keskiössä, uusia tuotteita ja palveluja pyritään kehittämään jatkuvasti ja fokus on tulevaisuudessa. Tällaisessa kulttuurissa pysyvää organisaatorakennetta ei ole, vaan organisaatio mukautuu tilanteen tai projektin vaatimuksiin. Suuremmissa organisaatioissa saattaa olla yksiköitä, joissa vallitsee adhokraattinen kulttuuri. Riskinotto, muutosvalmius ja avoimuus uusille haasteille ovat tärkeitä arvoja, joilla tähdätään nopeaan kasvuun.

Markkinaorientoitunut kulttuuri on keskittynyt ulkoiseen ympäristöön ja kilpailuun. Vuorovaikutus asiakkaiden ja toimittajien kanssa on tärkeää. Painopiste on kilpailuedun luomisessa ja toiminta on tuloskeskeistä. Johtaja vaatii usein alaisiltaan paljon.

Hierarkkisessa kulttuurissa vallitsee tiukat säännöt ja rajoitukset. Toiminta on hyvin muodollista ja valta on keskitettyä. Johtajan rooli on organisoida ja jakaa työtehtäviä tehokkaasti. Tehokkuus, järjestelmällisyys ja vakaus ovat suuressa arvossa.



Kuvio 5. Competing Values Framework. (Cameron & Quinn 2006)

2.2.2 Neljän kulttuurin malli

Handy (1985: 185-196) jakaa organisaatiokulttuurit neljään päätyyppiin. Tämä neljän kulttuurin malli käsittelee paitsi kulttuureita, myös organisaation rakenteita ja osoittaa organisaatiokulttuurin ja –rakenteen välillä olevan yhteyden. Jokainen näistä neljästä kulttuurityypistä on toimiva oikeanlaisessa ympäristössä, mutta helposti organisaatiossa tullaan sokeaksi omalle kulttuurille ja luullaan, että tietyssä ympäristössä toimivaksi osoittautunut kulttuuri toimii joka paikassa.

1. *Valtakulttuurille (Power Culture)* tunnusomaista on, että valta on keskittynyttä. Rakenne on usein 'hämähäkinverkko'. Verkon keskellä on ylin johto, jonka käsissä on päätöksentekovoima. Kontrollointi ja kommunikaatio organisaatiossa tapahtuu valittujen

avainhenkilöiden kautta, ja siksi nämä henkilöt onkin valittava huolellisesti. Tällainen organisaatio pystyy reagoimaan muutoksiin suhteellisen nopeasti, mutta toisaalta muutoksen onnistuminen riippuu täysin johtohenkilöiden kyvykkyydestä.

2. *Roolikulttuuri (Role Culture)* on rationaalisuuteen perustuva organisaatio, jossa rakenne on pylväsmäinen. Erilaiset linjat tai yksiköt ovat kuin pylväät tai tukipilarit organisaatiolle. Vahvuus on erikoistumisessa ja osaamisessa ja itse työ nähdään tärkeämpänä kuin yksilöt. Sääntely tällaisessa organisaatiossa on melko tiukkaa eikä joustavuutta tai tilaa innovatiivisuudelle juurikaan ole. Työpaikkana se on vakautta ja turvaa tarjoava organisaatio, mutta saattaa olla turhauttava työpaikka yksilölle, joka haluaa edetä nopeasti urallaan tai muuten vaikuttaa oman työnsä luonteeseen. Tällainen kulttuuri ja rakenne toimii vakaassa ympäristössä ja esimerkiksi monopolit, oligopolit ja vakuutusyhtiöt ovatkin usein roolikulttuureita. Markkinatilanteen, toimintaympäristön tai tuotekeskeytyksen muuttuessa roolikulttuuri on kuitenkin hyvin haavoittuvainen.

3. *Tiimikulttuuri (Task Culture)* on projekti- ja tehtäväorientoitunut, tiimeistä tai ryhmistä rakentuva organisaatio, jonka rakenne on usein matriisimainen. Tiimit ja ryhmät mahdollistavat erinomaisen sopeutuvuuden muutostilanteisiin, koska niitä voidaan muokata ja uudelleenrakentaa tilannekohtaisesti. Monet markkinointi- ja konsulttitoimistot ovat työpaikkoja, joissa vallitsee tällainen kulttuuri. Yksilön näkökulmasta tiimikulttuuri on hyvin joustavaa ja omaan työhön on mahdollista vaikuttaa melko paljon. Myös keskittynyttä valtaa on hyvin vähän; ylin johto vastaa lähinnä projektien jakamisesta tiimeille. Kontrollon puute tuo osaltaan oman haasteensa organisaatioon varsinkin tilanteissa, joissa ryhmien tai yksilöiden välille on syntynyt jännitteitä. Hyvä työilmapiiri ja asiakaslähtöisyys ovat elintärkeitä tällaisen organisaation optimaaliselle toiminnalle.

4. *Yksilökulttuuri (Person Culture)* on neljästä kulttuurista selvästi harvinaisin. Organisaation keskiössä on yksilö, ja mahdollinen rakenne on olemassa vain yksilöä varten. Luonnollisestikaan tällaista kulttuuria ei esiinny kuin hyvin pienissä organisaatioissa, mutta esimerkiksi specialistit muun kulttuurityypin organisaatioissa voivat olla ajatusmaailmaltaan tämän kulttuurin edustajia.

2.2.3 Deal & Kennedy

Deal & Kennedy (1987: 123-142) jaottelevat organisaatiokulttuurit niin ikään neljään kategoriaan. Kategorioiden määrittävät tekijät ovat yrityksen toimintojen riskisyys ja se, kuinka nopeasti yksilö ja organisaatio saavat palautetta toiminnastaan (Kuvio 6).

1. *Macho -kulttuuri (Macho culture)* on kulttuuria, jossa palaute tulee nopeasti ja riskit ovat suuria. Myös palkkio tulee useimmiten nopeasti, mutta toisaalta paine on kova ja hektisen luonteen takia yksilön burnoutin riski on suuri. Kulttuuri on lyhtyjänteistä ja kilpailu kovaa, joten henkilökunnan vaihtuvuutta on paljon. Tämän kulttuurin piiriin lukeutuvat mm. viihdebisnes, urheilubisnes, sekä rakennusala.

2. *Raskaat työt/raskaat huvit –kulttuuri (Work hard/play hard –culture)* on pieniriskistä, mutta nopean palautteen kulttuuria, johon kuuluu esimerkiksi monet myyntiorganisaatiot. Aktiivisuus ja asiakaslähtöisyys ovat tärkeässä asemassa ja tavoitteet ovat yleensä asetettu lyhyelle aikavälille.

3. *Kaikki peliin –kulttuuri (Bet-the-company –culture)* sisältää paljon riskiä ja palaute on hitaanpuoleista. Ominaisia ovat esimerkiksi suuret investoinnit, joiden toimivuus voidaan havaita varmuudella vasta pitkän ajan kuluttua. Tämän kulttuurin piiriin kuuluvat esimerkiksi öljy-yhtiöt ja arkkitehtitoimistot. Tavoitteet asetetaan pitkälle aikavälille ja päätökset tehdään hitaasti, tarkan harkinnan tuloksena.

4. *Prosessikulttuuri (Process culture)* on pieniriskistä, hitaan palautteen kulttuuria. Pankit, vakuutusyhtiöt ja suuri osa julkisesta hallinnosta kuuluvat tämän kulttuurin piiriin. Työntekijöillä ei ole suuria riskejä toiminnassaan, mutta he eivät saa käytännössä lainkaan palautetta työstään. Prosessikulttuuri on järjestelmällistä ja byrokraattista, mutta se on tärkeää yhteiskunnan toimivuuden kannalta. Prosessikulttuuri pitää huolen siitä, että tietyt asiat toimivat niin kuin ollaan totuttu.

<p><u>Suuri riski / hidas palaute</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikki peliin -kulttuuri - esim. öljy-yhtiöt, arkkitehtitoimistot 	<p><u>Suuri riski / nopea palaute</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Macho-kulttuuri - esim. viihdeteollisuus, poliisilaitoksen osastot, urheilubisnes
<p><u>Pieni riski / hidas palaute</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Prosessikulttuuri - esim. pankit, vakuutusyhtiöt 	<p><u>Pieni riski / nopea palaute</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Raskaat työt/ raskaat hovit -kulttuuri - esim. kiinteistöala, vähittäiskaupat

Kuvio 6. Organisaatiokulttuurit, riski ja palaute. (Deal & Kennedy 1987)

Organisaatiokulttuuri on siis jatkuva, organisaation arvoihin pohjautuva ilmiö, joka ylettyy kaikkialle organisaatiossa ja jopa sen ulkopuolelle. Kulttuuri voi ilmetä monella eri tavalla ja se voi olla näkyvää tai näkymätöntä, tiedostettua tai tiedostamatonta. Kulttuureja voidaan myös jaotella mm. rakenteen tai suuntautumisen mukaan.

3. INNOVATIIVISUUS

Termiin *innovatiivisuus* törmää yhä useammin jokapäiväisessä elämässä. Monet tunnetut yritykset ovat pyrkineet lisäämään innovatiivisuutta ja samalla uusia, räjähdysmäisesti kasvaneita startup-yhtiöitä on noussut maailmankartalle kuin tyhjästä. 2000-luvulla teknologian nopea kehittyminen ja digitalisaatio ovat mahdollistaneet aiempaa paremman luovuuden ja ideoiden tuomisen käytäntöön, ja tämä on osaltaan johtanut monien merkittävien innovaatioiden syntymiseen.

Innovaatioista voidaan nähdä olevan hyötyä paitsi yritykselle itselleen, myös markkinoille ja koko yhteiskunnalle. Gopalakrishnanin & Damanpourin (1997) mukaan innovaatiot edistävät talouskasvua, auttavat ylläpitämään ja parantamaan yritysten suorituskykyä, sekä luovat kilpailua toimialoille. Jatkuva kilpailu tukee omalta osaltaan innovatiivisuutta ja luo positiivisen kierteen; yritysten on pysyttävä jatkuvasti ajan hermolla ja pyrittävä olemaan askeleen kilpailijoitaan edellä. Monilla menestystarinoilla on yhdistäviä tekijöitä, kuten sinnikäs omiin unelmiinsa uskominen huolimatta vastoinkäymisistä, periksiantamattomuus, sekä innovatiivisuuden vaaliminen. Innovatiivisuuteen liittyy hyvin läheisesti myös uskallus uusien asioiden ja toimintatapojen kokeilemiseen; jos tekee kaiken aina samalla tavalla, mitään uutta ja mullistavaa ei koskaan synny.

3.1 Innovaation ja innovatiivisuuden määritelmät

Innovatiivisuudella viitataan lähes aina muutokseen ja uuden luomiseen. (Martins & Terblanche 2003). *Innovaatio* on keino, jolla organisaatiota voidaan muokata sen tarpeiden mukaan ja sen avulla voidaan sopeutua muutoksiin sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä, tai vastaavasti sillä voidaan itse yrittää muuttaa ulkoista toimintaympäristöä. Kaikkein tärkeimpinä innovaatioita pidetään yleisesti niitä innovaatioita, jotka luovat organisaatiolle kilpailuetua. Monesti nämä ovat ns. tuoteinnovaatioita, eli kokonaan uusia tai paranneltuja tuotteita (Hult ym. 2004.)

Samoin kuin organisaatiokulttuurille, myöskään innovatiivisuuden käsitteelle ei ole olemassa tarkkaa ja yksiselitteistä tulkintaa (Amara & Landry 2009). Innovaation ja innovatiivisuuden käsitteet ovat itsessään hyvin monitulkintaisia ja riippuvat siitä, miltä kannalta niitä tarkastellaan. Bargheghin, Rowleyn ja Sambrookin (2009) mukaan innovaatiolle on olemassa noin 60 erilaista määritelmää, jotka vaihtelevat sen mukaan, tarkastellaanko innovaatiota johdon, taloustieteen, organisaation, yrittäjyyden, teknologian, osaamisen vai markkinoinnin näkökulmasta. OECD:n (1991) yleismaailmallisen määritelmän mukaan *innovaatio on jatkuva prosessi, jonka saattaa alulle keksintö ja uuden markkina- tai palvelumahdollisuuden havaitseminen, ja joka johtaa keksinnön kaupalliseen menestykseen tähtäävään kehitykseen, tuotantoon ja markkinointiin.*

Innovaatiota laajempi käsite on *innovatiivisuus*. Yleisesti sanaa innovatiivisuus käytetään innovaation uutuuden mittarina. Tuotteen voidaan sanoa olevan innovatiivinen silloin, kun se sisältää jotain uutta, ennennäkemätöntä tai paranneltua. Tutkijoiden käsitykset siitä, kenelle innovaation tulee olla uusi ollakseen innovatiivinen ovat kuitenkin vaihtelevat. Yleisimmät lähestymistapa on organisaation ja asiakkaan näkökulma, mutta joidenkin tutkijoiden lähestymistapa on katsoa innovaation uutuutta koko maailmalle, tietylle alalle, tai markkina-alueelle (Garcia & Calantone 2002.) Innovatiivisuuden mittaamiseen on käytetty myös sitä, kuinka nopeassa ajassa organisaatio hyväksyy (adopt) ja ottaa käyttöön uusia innovaatioita, sekä uusien käyttöönotettujen innovaatioiden kokonaismäärää. Kuitenkaan innovatiivisuutta ei voida täysin määritellä minkään yksittäisen tekijän avulla, vaan se tulisi nähdä ennemminkin organisaation pysyvänä ominaisuutena ja ilmiönä joka heijastuu organisaation toiminnassa yli ajan. Jatkuvuus onkin yksi tärkeimpiä tekijöitä, jonka perusteella voidaan sanoa organisaation olevan innovatiivinen. (Subramanian 1996.)

Innovaatiot liitetään usein suoraan tuotekehitykseen, mutta myös palvelu tai prosessi voi olla innovatiivinen. Innovaatioita voidaan siis jaotella sen mukaan, mikä on se varsinainen kohde, johon innovaatio liittyy. Näin voidaan jakaa innovaatiot esim. tuote-, palvelu-, prosessi- ja markkinainnovaatioihin (Varis & Littunen 2010). Innovaatioita luokiteltaessa niitä lajitellaan monesti vastakkaisuuksien kautta. Gopalakrishnan & Damanpour (1997) esittävät kolme yleisintä tieteellisissä tutkimuksissa käytettyä

innovaation luokittelua:

1. Innovaatiot voidaan jakaa *tuote- ja prosessi-innovaatioihin*. Näistä tuoteinnovaatiot ovat tuotantoja tai palveluita, joita tarjotaan asiakkaille tai toimeksiantajille. Prosessi-innovaatiot taas ovat työkaluja, laitteita tai jotain muuta panos-tuotto –ketjun välissä olevaa, joka on uutta alalle, organisaatiolle tai yksikölle.

2. Innovaatiot voidaan jakaa *radikaaleihin ja inkrementaalisiin innovaatioihin*. Tässä lähestymistavassa tarkastellaan muutosta, jonka innovaatio synnyttää. Radikaalit innovaatiot tuovat mukanaan suurta muutosta organisaation tai toimialan toimintaan, kun taas inkrementaaliset innovaatiot ovat enemmänkin vanhojen toimintojen parannusta ja kehittämistä.

3. Innovaatiot voidaan jakaa *teknisiin ja hallinnollisiin innovaatioihin*. Teknisiin innovaatioihin voidaan laskea kaikki tuotteet, palvelut ja prosessit, jotka liittyvät yrityksen perusliiketoimintaan. Hallinnolliset innovaatiot viittavat organisaatorakenteeseen, henkilöstöön ja hallinnollisiin prosesseihin, jotka ovat enemmän yhteydessä organisaation johtoon kuin varsinaiseen työtoimintaan.

Edellä mainittujen lisäksi jaotteluun voidaan lisätä vielä hieman uudempaa näkökulmaa edustavat ns. *liiketoimintamalli-innovaatiot (business model innovation)*. Nopea liiketoimintaympäristön muutos tai teknologian nopea kehitys voivat lyhentää tuotteiden elinkaarta, sekä suuret kustannukset (teknologia ja materiaalit) saattavat jarruttaa yritysten halukkuutta kehittää uusia tuoteinnovaatioita. Tämä voi joissain tilanteissa johtaa siihen, että aletaan keskittyä tuote- tai palveluinnovaatioiden sijaan kokonaisten liiketoimintamallien uudistamiseen. On havaittu, että sama teknologia kaupallistettuna erilaisen liiketoimintamallin kautta tuo täysin erilaisia tuloksia. Liiketoimintamallin olennaisia toimintoja ovat *arvolupaus* (mitä arvoa tuotetaan asiakkaalle ja mihin tarpeeseen vastataan) *markkinasegmentti* (mitä asiakasryhmää tavoitellaan ja miksi), *tulomekanismit* (mitä kautta yritys saa tuloa), *kustannusrakenne* (mistä kustannukset tulevat) ja *kilpailustrategia* (miten pysytään markkinoilla ja säilytetään kilpailuetu). Liiketoimintamalli-innovaatiolla tarkoitetaan käytännössä sitä, että yritys uudistaa jotain näistä toiminnoista (Chesbrough 2007; 2010). Chesbrough (2007) esittää Business Model Framework (BMF) –mallin, jossa jaotellaan erilaisia

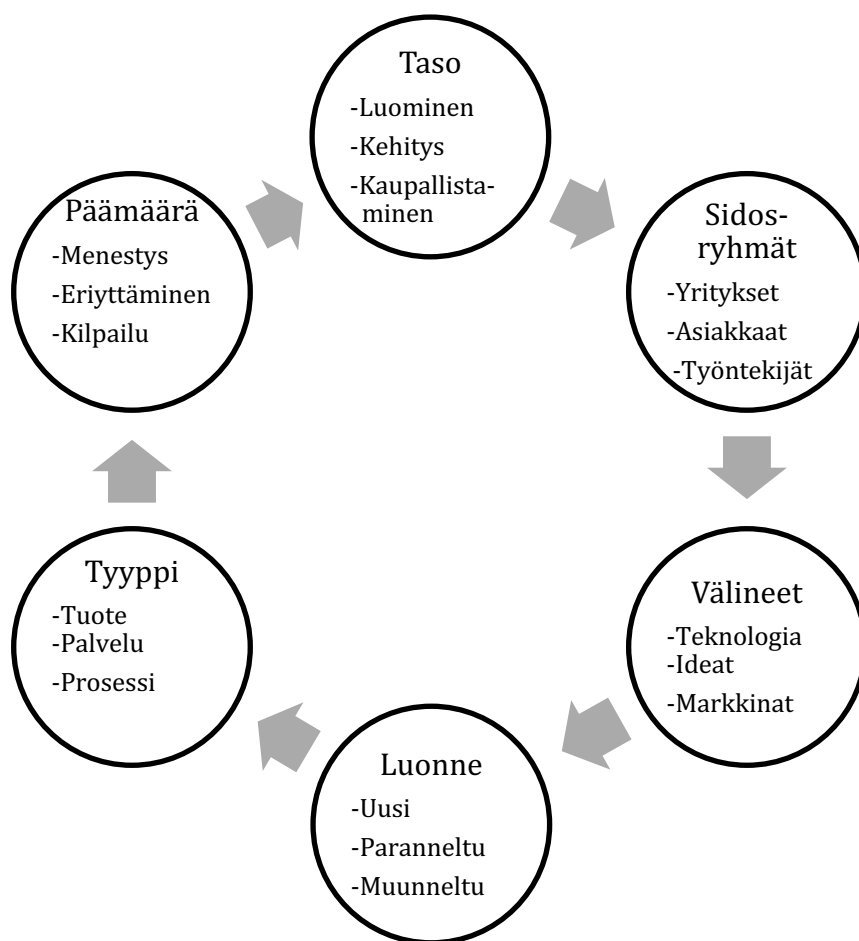
liiketoimintamalleja yksinkertaisesta kehittyneempiin malleihin (Taulukko 2).

Taulukko 2. Business Model Framework. (Chesbrough 2007)

Liiketoimintamalli	Erityispiirteet	Esimerkkejä
1. Ei differoitu	- Ei erotu massasta, paljon vastaavanlaisia palveluja ja tuotteita tarjolla paljon	Ravintolat, parturit, kaupat
2. Hieman differoitu	- Rajattu tai osittain rajattu asiakasryhmä, markkina-aseman säilyttäminen ei kuitenkaan varmaa	Teknologisen alan startupit
3. Segmentoitu	- Toimii eri segmenteillä samanaikaisesti, eri jakelukanavia	Kehittyneet teollisuusyritykset
4. Ulkoisesti tietoinen	- Jatkuva vuorovaikutus asiakkaiden ja toimittajien kanssa	Yritykset, jotka jakavat reaaliaikaista informaatiota asiakkaalle tai toimittajalle
5. Innovaatio-prosessiin integroitu	- Kaksisuuntainen vuorovaikutus asiakkaiden ja toimittajien kanssa, osataan ennakoida tulevia tarpeita ja vaatimuksia	Tuotteista palveluihin siirtyneet yritykset, jotka hyödyntävät ulkopuolista teknologiaa
6. Mukautuva	- Avainasiakkaat ja -toimittajat ovat bisnes-kumppaneita - Mahdolliset spin-offit ja hautomot uusille innovaatioille	Yritykset, jotka ovat integroineet oman liiketoimintamallinsa asiakkaan liiketoimintamalliin (esim. Microsoft)

Baregheh ym. (2009) esittävät kuusi ominaisuutta innovaatioille (Kuvio 7). Nämä ovat yleisiä lähestymistapoja innovaatioon, ja näistä jokainen voi toimia innovaatioprosessin lähtöpisteenä. Esimerkiksi teknologia-alalla fokus on usein innovaation teknisissä ominaisuuksissa, kun taas markkinointipuolella lähdetään liikkeelle potentiaalisten markkinarakojen kartoittamisella. Prosessin lähtöpiste riippuu usein päätöksiä tekevien yksilöiden näkemyksistä ja valittu lähtöpiste saattaa myös olla merkittävä innovaation onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta. Damanpourin & Schneiderin (2006) mukaan innovaation hyväksyminen (adoption) organisaatiossa alkaa aina tarpeen tunnistamisesta ja vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimisestä. Varsinainen valinta innovaatioprosessin käynnistämiseksi tehdään kun ideoita on ensin tarkasteltu rahallisten, strategisten ja teknisten resurssien pohjalta. Lopuksi suoritetaan varsinainen täytäntöönpano, joka sisältää innovaation muokkaamisen optimaaliseksi kohderyhmälle ja organisaation valmistamisella sen käyttöönottoon.

Innovaation taso määrittelee sen, mitä itse innovaatioprosessin aikana tehdään. Useimmiten se alkaa idean jalostamisella tai olemassa olevan tuotteen tai palvelun kehittämällä. *Sidosryhmät* viittaavat sosiaaliseen kontekstiin ja niihin ryhmiin tai ihmisiin, jotka ovat jollain tasolla tekemisissä innovaatioprosessin kanssa sekä niihin ulkopuolisen ympäristön tekijöihin, joilla on vaikutusta innovaatioon. *Välineillä* tarkoitetaan niitä resursseja, joita on käytettävissä innovaatioprosessiin. *Luonne* määrittelee sen, onko kyseessä paranneltu vai kokonaan uusi innovaatio. *Innovaation tyyppi* kertoo innovaation ilmenemismuodon (esim. palvelu vs. tuote.) *Innovaation päämäärä* määrittelee sen, mitä organisaatio lopulta tavoittelee innovaation avulla (Bargheh ym. 2009.)



Kuvio 7. Innovaatioprosessi ja innovaation elementit. (Bargheh ym. 2009)

Kuviosta 7 käy ilmi innovaatioiden monimuotoisuus ja se, kuinka innovaatioprosessi voi käynnistyä mistä tahansa. Bargheh ym. (2009) määrittelevät innovaation olevan ”*Moniportainen prosessi, jossa organisaatio muuntaa ideat uusiksi tai parannetuiksi tuotteiksi, palveluiksi tai prosesseiksi tarkoituksenaan menestyä, kilpailla ja erottautua markkinoilla.*”

3.2 Organisaation innovatiivisuus

Organisaation innovatiivisuus ja suhtautuminen siihen lähtee organisaation tarpeista. Tietyillä aloilla kaikilla organisaatioilla ei ole tarvetta innovatiivisuuteen ja kaikki eivät siihen edes pyri. Mitä enemmän toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, sitä enemmän organisaation on oltava jatkuvasti valppaana reagoimaan niihin. Organisaation ulkoinen toimintaympäristö voi luoda sille sekä mahdollisuuksia että rajoituksia. Jatkuvasti muuttuvilla ja kehittyvillä aloilla innovatiivisuus on monille yrityksille elinehto: yrityksen jäməhtäessä paikalleen kilpailijat ajavat ohi ja vievät paikan markkinoilla. Innovaation omaksuminen voi toimia organisaatiolle keinona vastata toimintaympäristön vaatimiin muutoksiin, tai se voi olla keino, jolla organisaatio lähtee itse muokkaamaan toimintaympäristöään. (Damanpour & Schneider 2006).

Toisaalta on todettu innovatiivisuudella olevan vaikutusta yrityksen suorituskykyyn myös sellaisilla aloilla, joissa toimintaympäristö on melko vakiintunut (esim. teollisuus). Siksi johdon tulisi toiminnallaan pyrkiä edistämään jatkuvaa innovatiivisuuden ilmapiiriä ja luomaan organisaatioon sellainen sisäinen ympäristö, joka tukee innovatiivisuutta. Innovatiivisuus voi toimia myös keinona estää kilpailijoita saamasta jalansijaa markkinoilta, tai se voi olla keino laajentaa omaa tuotevalikoimaa ja muita toimintoja ja sitä kautta auttaa tavoittelemaan uusia markkinoita tai asiakassegmenttejä (Hult ym. 2004.)

Vaikkakin organisaation innovatiivisuudesta on julkaistu paljon artikkeleita, varsinaista tutkimusta siitä, miten sitä voidaan mitata, on tehty varsin vähän (Dobni 2008). Usein innovatiotutkimuksissa tarkastellaan innovatiivisuutta vain yhdestä näkökulmasta (esim. tuoteinnovaatiot). Wang & Ahmed (2004) määrittelevät organisaation innovatiivisuuden sisältävän organisaation kokonaisvaltaiset valmiudet tuoda uusia tuotteita markkinoille tai siirtyä uusille markkinoille yhdistelemällä strategista suuntautumista innovatiivisen toiminnan ja prosessien kanssa. Wang & Ahmed (2004) esittävät organisaation innovatiivisuuden rakentuvan viidestä eri osa-alueesta: *tuote-, markkina-, prosessi-, käyttäytymis- ja strategiainnovaatiot* (Kuvio 8).

ORGANISAATION INNOVATIIVISUUS				
<p>Tuote-innovaatiot</p> <p>-Uudet tai parannellut tuotteet tai palvelut</p>	<p>Markkina-innovaatiot</p> <p>-Markkinointiin tai markkinointiin liittyvät innovaatiot</p>	<p>Prosessi-innovaatiot</p> <p>-Uudet tuotantomenetelmät tai laitteet, joita yritys hyödyntää</p>	<p>Strategiset innovaatiot</p> <p>-Strateginen sijoittuminen, reagointi alan muutoksiin</p>	<p>Käyttäytymis-innovaatiot</p> <p>-Johtajien, tiimien ja työntekijöiden asenteet ja ajatusmallit</p>

Kuvio 8. Organisaation innovatiivisuus. (Wang & Ahmed 2004)

Näistä markkina- ja prosessi-innovaatiot ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa, käytännössä niitä ei aina edes voida erottaa toisistaan. Prosessi-innovaatioihin sisältyy mm. tuotantoa ja johtamismenetelmiä tehostavat innovaatiot. Strategiset ja käyttäytymis-innovaatiot voidaan nähdä hallinnollisina innovaatioina, joista käyttäytymis-innovaatiot ovat enemmänkin kulttuurisia asenteisiin ja ajatusmalleihin liittyviä innovaatioita, jotka voivat ilmetä niin yksilö, tiimi- kuin organisaatiotasolla. (Wang & Ahmed 2004.)

3.3 Innovatiivisuuden vaikuttavat tekijät

Hajdimanoliksen (2000) mukaan organisaation *innovatiivisuuden vaikuttavat tekijät* voidaan jaotella kolmeen kategoriaan (kts. Damanpour 1991; Wolfe 1994):

1. Organisaatio itsessään (rakenne, koko, strategia)
2. Organisaation jäsenet (johtajat, esimiehet, työntekijät)
3. Ulkoiset tekijät (markkinat, sidosryhmät)

Innovatiivisuuden esteet Hadjimanolis (1999) jakaa kahteen kategoriaan:

1. Ulkoiset esteet (markkinoihin, lainsäädäntöön ja sidosryhmiin liittyvät esteet)
2. Sisäiset esteet (organisaation rakenteeseen, strategiaan ja resursseihin liittyvät esteet)

3.3.1 Organisaatio

Organisaatiossa on olemassa rakenteellisia ja hallinnollisia tekijöitä, joilla on todistettu olevan vaikutusta organisaation innovatiivisuuteen ja suorituskäyttöön. Organisaation hajautettu valtarakenne, epämuodollinen ilmapiiri, suuri erikoistuneisuus (specialization) sekä resurssien määrä (rahoitus, työntekijät, materiaalit) ovat tekijöitä, joilla havaittiin olevan positiivinen vaikutus teknisiin innovaatioihin (Subramanian & Nilakanta 1996.) Tästä voidaan päätellä myös yrityksen koolla olevan ainakin jonkinlainen yhteys innovatiivisuuteen; suurilla yrityksillä on usein mahdollisuus panostaa erikoisyksiköihin ja niillä voidaan olettaa olevan pienyrityksiä enemmän resursseja kuten työvoimaa ja materiaaleja käytettävissään. Vastaavasti taas pienissä yrityksissä saattaa olla helpompaa säilyttää epämuodollinen ilmapiiri ja hajautettu valtarakenne. Myös työntekijöiden vapaus, autonomia sekä työskentelytiimit ovat innovatiivisuutta tehostavia tekijöitä (Arad, Hanson & Schneider 1997).

Organisaation rakenteessa tärkeitä innovatiivisuutta tehostavia tekijöitä ovat joustavuus, vapaus, sekä dynaamiset ja yhteistyökykyiset ryhmät ja tiimit. Strategiapuolella yrityksen visio, missio ja halukkuus riskinottoon määrittelevät sen, mikä on organisaation lopullinen päämäärä. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, pyrkiikö organisaatio olemaan innovatiivinen ja jos pyrkii, niin millä keinoin (Martins & Terblanche 2003.) Ahmedin (1998) mukaan organisaation innovatiivisuutta tehostavia rakenteellisia tekijöitä ovat mm. vähäinen hierarkia ja byrokratia, sujuva informaation kulku sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla sekä vähäiset osastojen ja yksiköiden väliset rajat. Myös markkina- ja asiakasorientoituneisuuden nähdään tehostavan innovatiivisuutta; tällöin pyritään jatkuvasti kehittämään tuotteita tai palveluja muuttuvien markkinoiden tai asiakasmieltymysten mukaisiksi (Hult ym. 2004).

3.3.2 Organisaation jäsenet

Edeltävän perusteella voidaan jo päätellä johdolla olevan keskeinen vaikutus organisaation innovatiivisuuteen, koska ylin johto on se, joka loppuviimein tekee päätökset siitä, millainen on organisaation rakenne ja strateginen suuntautuneisuus, miten resursseja käytetään ja kuinka muodollinen on organisaatiossa vallitseva ilmapiiri.

Innovaatiivisuus on luovien ideoiden ja toimintatapojen tuotos, ja koska jokainen organisaatio rakentuu yksilöistä, on selvää, että yksilötasolta lähtevä luovuus ja luovuuden mahdollistava ilmapiiri ovat tärkeitä tekijöitä innovatiivisuuteen pyrkivälle organisaatiolle (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron 1996). Työntekijöiden innovatiivisella käyttäytymisellä on selvä yhteys organisaation innovatiivisuuteen, kilpailukykyyn, sekä pitkän aikavälin menestykseen (Ren & Zhang 2015; Amabile 1997.) Yksi keino lisätä innovatiivisuutta organisaatiossa on panostaa työntekijöihin ja pyrkiä kehittämään heidän luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan (de Jong & Den Hartog 2007). Yksilön luovuuteen vaikuttaa sisäisten eli persoonallisuuteen liittyvien tekijöiden lisäksi ulkoisia tekijöitä kuten tiimien ja esimiesten toiminta, arvioinnit ja palautteet. Suuri osa yksilön luovuudesta rakentuu kuitenkin hänen persoonallisten ominaisuuksiensa ympärille (Egan 2005.) Yksilön persoonallisuuteen organisaatio ei pysty rajattomasti vaikuttamaan, mutta avainkysymyksessä onkin tässä tapauksessa se, millaisen yksilön organisaatio palkkaa. HR-osastolla on tässä vaiheessa suuri rooli, kun tulisi löytää organisaatioon oikeanlaiset yksilöt oikeille paikoille. On siis panostettava rekrytointimenetelmiin ja kartoitukseen. Leavy (2005) esittää kolme kohtaa, joihin rekrytoinnissa tulisi kiinnittää huomiota talenttien löytämiseksi: tulisi palkata yksilöitä, joilla on erilaisia kyvykkyksiä ja mielenkiinnon kohteita, tulisi palkata erilaisia persoonallisuuksia ja ihmisiä, jotka tulevat erilaisista taustoista ja tulisi ottaa mahdollisimman paljon muita johtohenkilöitä mukaan rekrytointiprosessiin.

Työntekijöiden osaamisella on havaittu olevan jopa kehittyneitä teknologiaa suurempi vaikutus organisaation innovatiivisuuteen. Lisäksi työntekijöidensä kouluttamiseen panostavat yritykset ovat selvästi innovatiivisempia kuin yritykset, jotka eivät kouluta työntekijöitään (Freel 2005.) Osaamisen johtamiseen tulisi siis panostaa ja työntekijöiden jatkuvan kehittämisen tärkeyden tulisi tältä pohjalta olla jatkuvasti HR-

osaston ja esimiesten mielessä. Motivointi sekä erillisten materiaaalisten ja moraalisten kannustimien ja palkkiojärjestelmien kehittäminen innovatiivisuutta vaativiin projekteihin on osoittautunut myös toimivaksi keinoksi saada hyödynnettyä työntekijöiden potentiaalia tehokkaammin (Kabasheva, Rudaleva, Bulnina & Askhatova 2015).

Työn stressitekijöillä on havaittu olevan vaikutusta yksilölliseen innovatiivisuuteen. Stressitekijöiden luonne, eli se, nähdäänkö ne haasteena (kiire, työn sopiva kuormittavuus, vastuu) vai esteenä (organisaation politiikka, byrokratia, roolien epäselvyys, huoli työturvallisuudesta) on olennaista. (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau 2000.) Esteenä nähdyt stressitekijät vähentävät yksilön innovatiivista ajattelua ja näin ollen myös koko organisaation innovatiivista ilmapiiriä, kun taas haasteina nähdyt stressitekijät lisäävät niitä (Ren & Zhang 2015.) Organisaation rakenteella on siis tässäkin yhteydessä suuri rooli ja sen voidaan havaita vaikuttavan innovatiivisuuteen aina yksilötasolle asti.

3.3.3 Ulkoinen ympäristö

Markkinoilla on vaikutusta yrityksen innovatiivisuuteen. Markkinoiden rakenne ja kasvu, trendit, kuluttajakäyttäytyminen ja kilpailu vaikuttavat kaikki omalta osaltaan varinkin tuote-, palvelu- ja prosessi-innovaatioihin (Nohria & Gulati 1996; Damanpour & Schneider 2006.) Nämä kaikki taas heijastuvat suuremmista tekijöistä kuten yleisestä taloustilanteesta.

Sidosryhmien kuten kilpailijoiden, asiakkaiden ja toimittajien toiminnalla on oma yhteytensä varsinkin tuote-innovaatioihin. Innovatiivisuus on yrityksen keino muokata markkinoita, tai sopeutua niihin, joten kilpailijan toimiessa on usein toimittava myös itse. Asiakkaiden mieltymykset vaihtelevat ja innovatiivisen yrityksen on reagoitava niihin ja oltava jatkuvasti niistä selvillä. Materiaalisia resursseja tarvitseva yritys taas on usein riippuvainen toimittajista. Myös laajalla verkostoitumisella ja toimivalla ulkoisella viestinnällä on havaittu olevan positiivinen vaikutus innovatiivisuuteen (Damanpour & Schneider 2006) joten hyvät suhteet ja toimiva viestintä eri

sidosryhmiin tulisi säilyttää.

3.3.4 Esteet

Innovatiivisuutta voidaan edistää lisäämällä sitä tehostavia tekijöitä, mutta lisäksi innovatiivisuutta tavoittelevan organisaation tulisi myös tiedostaa ne tekijät, jotka ovat mahdollisia esteitä innovatiivisuudelle tai innovaatioille. Innovaatioiden esteet voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, jossa ulkoisiin esteisiin sisältyy lainsäädännölliset ja markkinoihin liittyvät esteet. Sisäisiin esteisiin kuuluu yrityksen työvoimaan, rahoitukseen, rakenteeseen ja strategiaan liittyvät esteet (Hadjimanolis 1999.) Varsinkin pienyrityksillä sisäiset esteet usein korostuvat ja innovaatioiden esteeksi saattaa muodostua rahoituksen tai henkilöstön riittämättömyys.

Ratkaisevia tekijöitä ovat myös johtajien, työntekijöiden ja materiaalistien resurssien laatu. Myös innovaation luonne itsessään voi olla este. Se voi olla esimerkiksi liian helposti kopioitavissa, jolloin se ei tuo yritykselle kaivattua kilpailuetua (Hadjimanolis 1999.) Suurimpia rakenteellisia innovatiivisuutta estäviä tekijöitä organisaatioissa ovat mm. hallinnon keskittyneisyys, liiallinen sääntely ja byrokratia (Arad ym 1997; Martins & Terblanche 2003). Kaiken kaikkiaan voidaan kuitenkin sanoa innovatiivisuuden esteiden olevan suurimmaksi osaksi vastakohtia innovatiivisuuden tehostajille (esim. vähäinen hierarkia vs. suuri hierarkia) (Ahmed 1998).

Tämän luvun pohjalta voidaan todeta, että on siis olemassa hyvinkin erilaisia innovaatioita ja niitä voidaan vertailla mm. sen perusteella, *mihin innovaatio kohdistuu, kenelle siitä on hyötyä ja kuinka suuren muutoksen se tuo mukanaan*. Innovaatio on monivaiheinen prosessi, jolle voi olla useita eri lähtöpisteitä organisaation sisällä. Organisaation tarve olla innovatiivinen pohjautuu sen arvoihin ja strategiaan, mutta myös toimintaympäristön muutoksella voi olla siihen vaikutusta. Organisaatio voi tehostaa omaa innovatiivisuuttaan lisäämällä tiettyjä rakenteellisia, strategisia tai henkilöstöön liittyviä tekijöitä ja vastaavasti karsimalla niitä tekijöitä, joilla on negatiivinen vaikutus innovatiivisuuteen.

3.4. Innovaatiokulttuuri: yhteenveto

Kuten jo aiemmin on todettu, innovatiivisuudella on havaittu olevan selvä yhteys organisaation suorituskykyyn ja se on omiaan luomaan kilpailuetua varsinkin nopeasti muuttuvilla aloilla. Siksi innovatiivisuuteen pyrkivän organisaation johdon tulisi pyrkiä luomaan ja jalkauttamaan organisaatiokulttuuri, joka mahdollistaa ja tukee omalta osaltaan yksilöiden ja tiimien innovatiivista käyttäytymistä ja luo koko organisaatioon innovatiivisen ilmapiirin. Kaikki lähtee kuitenkin organisaation arvoista ja niistä heijastuvasta tarpeesta olla innovatiivinen. Tämän jälkeen voidaan alkaa miettiä sitä, miten innovatiivisuutta aletaan toteuttaa käytännössä.

Kokonaisuudessaan innovaatiokulttuurin voidaan nähdä olevan moniulotteinen ilmiö, johon sisältyy organisaation arvot, strategia ja halukkuus olla innovatiivinen, innovatiivisuutta tukeva infrastruktuuri, markkinaorientoituneisuus ja sellainen ympäristö, joka mahdollistaa innovaatioiden täytäntöönpanoon (Dobni 2008). Tätä monikenttää tarkastellessa voidaan havaita näiden kaikkien tekijöiden olevan omalta osaltaan sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Organisaation visio ja missio kumpuavat organisaation perustajien arvoista, jotka myöhemmin muotoutuvat koko organisaation arvoiksi ja organisaatiokulttuurin perustaksi. Organisaation rakenne, orientaatio ja muu ympäristö taas määräytyvät pitkälti näiden arvojen pohjalta.

Muutamien arvojen voidaan nähdä liittyvän keskeisesti innovatiivisuuteen. Yksi näistä on riskinotto. Ollakseen edelläkävijä, yrityksen pitää uskaltaa kokeilla, myös epäonnistumisen uhalla. Tämän lisäksi innovatiivisen organisaation on oltava jatkuvasti valmis muutokseen. Sen vuoksi sen rakenteen on oltava myös sellainen, että sitä voidaan muokata tarpeen tullen mahdollisimman nopeasti. Liian jäykät organisaatorakenteet voivat hidastaa organisaation sopeutumista toimintaympäristön nopeaan muutokseen. Nopeasti muunneltavissa olevat tiimit ovat hyvä esimerkki joustavasta organisaatorakenteesta. Sisäinen viestintä nousee tässäkin yhteydessä esille; muutoksesta on informoitava kaikille, jotta siihen osataan valmistautua ja jotta se voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti. Vähäinen byrokratian määrä organisaatiossa mahdollistaa nopean reagoinnin muutokseen, joten innovatiivisessa organisaatiossa byrokratian määrä ei saisi nousta liian suureksi. Hyviä esimerkkejä tämän tyyppisistä kulttuureista ovat Cameronin & Quinnin (2006) CVF –mallin

mukainen adhokraattinen kulttuuri sekä Handyn (1985) tiimikulttuuri. Organisaation muutosvalmiuteen voidaan yhdistää myös liiketoimintamalli-innovaatiot (business model innovations). Innovatiivinen organisaatio pystyy reagoimaan toimintaympäristön muutokseen esim. muuttamalla kilpailustrategiaansa, tulomekanismejaan tai tavoittelemalla täysin uusia asiakassegmenttejä.

4. STARTUP-YRITYKSET JA YRITYSVIESTINTÄ

Startup on käsitteenä suhteellisen uusi, vaikkakin käytännössä startupeja on ollut niin kauan kuin on ollut yritystoimintaa; kaikellahan on aina alku- ja kasvuvaiheensa. Kuitenkaan kaikkia alkuvaiheessa olevia yrityksiä ei voida kutsua starupeiksi. Tässä luvussa perehdytäänkin tarkemmin startup-maailmaan ja startupin käsitteeseen, tarkastellaan tämän hetkisiä trendejä ja tulevaisuudennäkymiä sekä luodaan katsaus startup-yritysten ominaispiirteisiin kuten niiden perustamiseen, menestys- ja riskitekijöihin sekä niiden rahoitukseen ja innovatiivisuuteen. Näiden asioiden selventämiseen hyödynnetään olemassa olevaa tieteellistä kirjallisuutta sekä ajankohtaisia lehtiartikkeleja.

Etenkin Suomessa termi 'startup' on vakiintunut yleiseen käyttöön vasta viimeisten vuosikymmenten aikana ja aikaisemmin onkin puhuttu lähinnä kasvuyrityksistä. Termiä kuulee edelleenkin käytettävän varsin paljon, ja tarkkaa, yksimielistä linjanvetoa näiden termien käytöstä ei ole edelleenkään tehty. Tässä tutkielmassa käytetään kuitenkin termiä startup. Tämän luvun tarkastelussa on nykyhetki ja pääosin Suomessa tapahtuva startup-toiminta.

4.1 Startup käsitteenä

Termillä startup-yritys ei tiettävästi ole mitään yksiselitteistä määrittelyä, ja termiä käytetäänkin tätänykyä esimerkiksi mediassa varsin monessa yhteydessä. On kuitenkin olemassa muutamia tekijöitä, jotka yhdistetään tähän termiin. Tärkeimmät näistä ovat yrityksen *suhteellisen nuori ikä, uuden luominen eli innovaatiotoiminta* sekä

kasvuhalukkuus. Termi on kuitenkin sen verran uusi, että tarkkoja määrittelyjä tieteellisestä kirjallisuudesta ei vielä ole kovinkaan laajalti saatavilla – aiemmin on puhuttu enemmänkin yrittäjyydestä (entrepreneurship) ja kasvuyrityksistä, joskin termiä kasvuyritys kuuluu yhä nykyiselläänkin käytettävän monessa yhteydessä startupin suomenkielisenä versiona. Taulukossa 3 on esitetty muutamia eri yhteyksissä käytettyjä määritelmiä startup -yrityksistä.

Taulukko 3. Startup-yrityksen määritelmiä

Tutkija	Määritelmä
EU startup – monitor tutkimushanke (2018)	Yritys, joka on alle 10 vuoden ikäinen, jolla on innovaatiotoimintaa (tuote tai liiketoimintamalli) ja jolla on halukkuutta kasvattaa liiketoimintaansa
Blank (2010)	Organisaatio, joka pyrkii luomaan skaalautuvan ja toistettavissa olevan liiketoimintamallin
Ries (2011)	Ihmisistä muodostettu instituutio, jonka päämääränä on luoda uusia tuotteita tai palveluita epävarmojen olosuhteiden vallitessa

4.2 Startup-ilmio

Startup-yrityksistä on 2010-luvulle tultaessa muodostunut ainutlaatuinen ilmiö ja nykypäivänä termiä startup kuuleekin käytettävän arkielämässä lähes päivittäin. Media hehkuttaa nopeasti huipulle nousseiden yritysten menestystarinoita ja ne kiinnostavat ihmisiä. Suomessa varsinkin IT-alalla on osaamista, mikä on omalta osaltaan mahdollistanut sen, että Suomesta tuntuu nousevan vähän väliä mielenkiintoisia ja potentiaalisia uusia teknologian alan startupeja. 2010-luvun taitteessa Suomen taloustilanne koki hetkellisen kolauksen ja se johti monissa suurissa yrityksissä siihen, että työntekijöitä jouduttiin irtisanomaan. Monet osaajat päättivät kokeilla siipiensä kantavuutta ja lukuisia uusia yrityksiä perustettiin. Paljon esimerkiksi Nokian entisiä osajia lähti kokeilemaan rohkeasti uusia tuulia perustamalla omia startupeja.

4.2.1 Menestystarinat

Startup-ilmioitä Suomessa on vauhdittanut muutama menestystarina, joista ei ole voinut välttyä kuulemasta viimeisten vuosien aikana. Näistä tunnetuimmat ovat varmastikin peliyhtiö *Rovion* luoma, kansainväliseen megasuosioon noussut mobiilipeli *Angry Birds* sekä peliyhtiö *Supercell*. Supercell kasvoi noin kolmessa vuodessa nollassa lähes miljardin luokkaan ja tämä tarina hakee vertaistaan niin Suomen kuin maailmankin mittapuulla (Helsingin Sanomat 2015.) Nämä tarinat ovat saaneet osakseen paljon julkisuutta sekä ihailua ja tällaiset tarinat ovatkin omiaan kannustamaan ihmisiä yrittämään ja olemaan rohkeita. Viesti menestystarinoissa on usein sama; usko unelmiisi - mikä vain on mahdollista kunhan teet töitä sen eteen (Yle 2011, Helsingin Sanomat 2015). Rovion ja Supercellin kaltaiset ilmiöt ovat vaikuttaneet osaltaan myös siihen, että sijoittajien mielenkiinto kasvuyrityksiä kohtaan on noussut. Bisnesenkelit eli enkelisijoittajat sekä kasvavat joukkorahoitusmarkkinat ovat helpottaneet yritysten rahoituspuolta ja vastaavasti sijoittajat ovat saaneet rahoilleen vastinetta – joskin myös menettäneet sijoituksiaan. Sijoituskohteena startup-yhtiö sisältääkin aina suuren riskin, mutta toisaalta myös tuottomahdollisuudet ovat lähes rajattomat.

4.2.2 Startup-tapahtumat

2010-luvulla on alettu järjestää myös erilaisia startup-tapahtumia, joista medianäkyvyyttä on saanut etenkin vuosittain Helsingissä järjestettävä kaksipäiväinen konferenssitapahtuma *Slush*. *Slush* on kasvattanut suosiotaan tasaisesti; vuonna 2016 tapahtumaan osallistui 17500 henkilöä 130 eri maasta. Tapahtuma sisältää erilaista lavaohjelmaa kuten puheita ja tarjoaa lisäksi erilaisia keskustelufoorumeita ja workshop-tyyppistä työskentelyä niin sijoittajille, yrittäjille kuin opiskelijoillekin. Slush on voittoa tavoittelematon tapahtuma ja sen ensisijaisena tavoitteena on auttaa tulevaisuuden yrityksiä pääsemään eteenpäin liiketoiminnassaan. Myös sijoittajille tapahtuma on erinomainen mahdollisuus kartoittaa startup-maailman trendejä. (Slush 2018.)

Vuonna 2017 Slushin näkyvimmmät trendit olivat *data-analytiikka ja tekoäly*. Myös kryptovaluuttoihin liittyvä *lohkoketjuteknologia* näkyi selvästi kasvaneena trendinä. (Turun Sanomat 2017). Startup-sijoittajan näkökulmasta trendit aiheuttavat usein jopa turhankin suurta innostusta. Parviaisen (2017: s. 197) mukaan olisi hyvä kuitenkin muistaa, että ns. trendaavilla aloilla on usein huomattavan suuri määrä yrityksiä, joista osalla ei ole minkäänlaisia realistisia edellytyksiä taloudelliseen menestymiseen. Siksi startup-sijoittajan tulisi olla näissä tapauksissa erityisen tarkka ja huolellinen taustatyön suhteen ennen sijoittamis päätöstä.

4.3 Startupit ja innovaatiotrendit

Teknologinen kehitys on osaltaan mahdollistanut innovaatio toiminnan kasvun ja varsinkin Suomessa tältä alalta löytyy kansainvälisenkin vertailun kestävä osaamista. Ajoittain lehitjuttuja lukiessa tuntuu, että vain taivas on rajana, kun yhdistetään kekseliäisyys ja uuden teknologian hyödyntäminen. Toisaalta, on jopa hieman paradoksaalista, että teknologian monimutkaistuessa yksi nousevista trendeistä bisnesmaailmassa on viime aikoina ollut asioiden yksinkertaistaminen karsimalla investointien ja kaluston määrää mahdollisimman pieneksi – kuten esimerkiksi monet palvelualalla toimivat yritykset ovat tehneet. Innovaatiotyypistä riippumatta keskeistä on kuitenkin se, että startupit pyrkivät tarjoamaan innovaatioillaan *ratkaisun ongelmaan*. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi muutamia tämänhetken trendejä startupien innovaatioihin liittyen.

4.3.1 Liiketoimintamallien uudistaminen

Tällä hetkellä startup-maailmassa on tunnistettavissa muutamia trendejä, kuten *asioiden internet (Internet of Things, IoT)*, *keinoäly* ja *robotiikka*, jotka ovat nousseet pinnalle mm. teknologisen kehityksen ansiosta. Toisaalta, teknologisten ja resursseja vaativien innovaatioiden lisäksi myös *liiketoimintamalleja* uudistetaan jatkuvasti asiakkaan tarpeiden mukaan.

Liiketoimintamallien uudistamiseen liittyvissä innovaatioissa startup-yritykset ovat usein etulyöntiasemassa suurempiin firmoihin nähden; perinteiseen toimintamalliin pohjautuvan toimijan on usein hankalaa uudistaa koko liiketoimintaansa nopeasti. Monet startupit pystyvät tarjoamaan uusia, ketterämpiä liiketoimintamalleja asiakkaidensa tarpeiden mukaan. (Weiblen & Chesbrough 2015.) Tällaisesta hyviä esimerkkejä ovat esimerkiksi *Netflixin* kaltaiset tv-sarjojen ja elokuvien suoratoistopalvelut, jotka helpottavat asiakkaan tarvetta; elokuvaa ei tarvitse lähteä vuokraamaan ja palauttamaan erikseen vuokraamoon eikä ostaa fyysistä DVD:tä. Laaja valikoima on katsottavissa nappia painamalla. Vastaavasti hotellien tilalle on tullut *AirBNB* ja kuljetuspuolella *Über* on syrjäyttänyt takseja monissa maissa, joskin esimerkiksi Suomessa lainsäädäntö ja taksialan sääntely ovat olleet jarruttamassa *Überin* toimintaa (Kauppalehti 2018). Näissä tapauksissa trendinä on ollut siis liiketoimintamallien uudistaminen, eikä niinkään ”perinteisiksi” startupinnovaatioiksi mielletyt teknologiset tuoteinnovaatiot. Keskiössä on asiakkaan tarpeeseen vastaaminen ja ongelmanratkaisu, näissä tapauksissa jopa ilman omaa kalustoa. Materiaalin minimointi ja ns. aineettomat palvelut ovat myös kestävän kehityksen kannalta ekologisia vaihtoehtoja ja tulevat varmasti olemaan jalustalla seuraavienkin vuosien aikana mm. ilmastonmuutoksen takia.

4.3.2 Lohkoketju ja kryptovaluutat

Parviainen (2017: s. 197-218) esittää muutamia tämänhetkisiä startup-trendejä eri aloilta. Yksi tämän hetken suosituimmista startup-aloista, *rahoitus*, sisältää mielenkiintoisia mahdollisuuksia lähitulevaisuudessa. Finanssiteknologia- eli FinTech-sektorilla yrityskauppoja syntyy suhteellisen paljon, kun suuret pankit haluavat jatkuvasti hyödyntää uusimpia teknologioita. Jo edellä mainittu *lohkoketjuteknologia* (*block chain technology*) tuo mukanaan mahdollisuuksia, joista varmasti tunnetuimpana mainittakoon *kryptovaluutat*. Näistä varsinkin *Bitcoin* on vuoden 2017 aikana herättänyt paljon keskustelua ja kasvattanut suosiotaan erityisesti sijoittajien keskuudessa ja sen arvo onkin noussut ennenkuulumattomalla tavalla, saavuttaen huippunsa vuoden 2017 loppupuolella. Lohkoketjuteknologialla tarkoitetaan jaettua tietokantaa, jota käyttäjät täsmäyttävät. Sen tuomia mahdollisuuksia ja etuja ovat mm. maksuliikenteen suojaus ja

turvallisuuden lisääminen, immateriaalioikeuksien tehostus (mahdollistaa esimerkiksi digitaalisten kuvien ja musiikin jäljittämisen), kuluttajien välisen verkkokaupan mahdollistaminen sekä identiteetin varmistaminen ja mahdollisten identiteettivarkauksien ja muiden yksityisyyteen ja identiteettiin liittyvien rikosten ehkäiseminen. Toisaalta on myös keskusteltu lohkoketjuteknologian varjopuolista ja kryptovaluutat ovatkin julkisessa keskustelussa monesti yhdistetty muun muassa harmaaseen talouteen ja Tor-verkossa käytävään huumekauppaan (Yle 2019.)

4.3.3 Asioiden internet (Internet of Things), keinoäly ja robotiikka

Perinteisen teollisuuden puolella tämänhetkiseksi trendeiksi Parviainen (2017: s 197-218) mainitsee *asioiden internetin (Internet of Things, IoT)*, *3D-tulostuksen*, sekä *keinoälyn ja robotiikan*. IoT:llä tarkoitetaan esimerkiksi erilaisten kodinkoneiden hallintaan liittyviä applikaatioita. Teollisuudessa tällä alalla on mahdollisuuksia mm. suuriin tuotantokoneisiin liittyvissä applikaatioissa. Tämänkaltaiset sovellukset tuovat käyttäjälle lisäarvoa mm. koneiden etäohjaukseen ja ohjelmointiin liittyen sekä niiden kautta saatavan informaation muodossa (huolto- ja vikailmoitukset ym.) 3D-tulostus on tulevaisuuden ala, mutta jo tällä hetkellä sitä pystytään hyödyntämään mm. erilaisten varaosien tulostamiseen. Keinoälyllä ja robotiikalla on mahdollisuuksia lähes kaikilla sektoreilla, ja varsinkin erilaisia robotin tavalla virtuaalisessa ympäristössä toimivia ohjelmistoja hyödynnetään jo nyt esimerkiksi osakekaupan, logistiikan ja kirurgian aloilla.

Muita tämän hetken ja tulevaisuuden nousevia trendejä ovat *keinotodellisuus (virtual reality, VR)* ja *lisätty todellisuus (augmented reality, AR)*, terveydenhuoltoalalla genetiikkaan ja kantaja-aineisiin liittyvät innovaatiot sekä energiaan, kestävään kehitykseen ja ekologisuuteen liittyvät ns. cleantech-innovaatiot. (Parviainen 2017: s. 197-218).

4.4 Startupin menestymiseen ja riskiin vaikuttavat tekijät

Uuden yrityksen perustaminen sisältää aina riskin. Riski tuo aina kuitenkin mukanaan myös mahdollisuuksia; riski on otettava, jotta voisi joskus menestyä. Monet sisäiset sekä ulkoiset tekijät vaikuttavat perustettavan yrityksen riskiin ja menestykseen tulevaisuudessa, ja pelkkä nerokas liikeidea ei aina ole tae menestykselle. Van Gelderen ym. (2005) seurasivat tutkimuksessaan 517 aloitusvaiheessa olevaa yrittäjää (nascent entrepreneurs) kolmen vuoden ajan. Näistä 195 menestyi ja 115 lopetti kokonaan toimintansa. Tästä voidaan päätellä, että läheskään aina hyväkään liikeidea ei syystä tai toisesta toimi tai ole toteuttamiskelpoinen.

Van Gelderen ym. (2005) esittävät tutkimuksessaan Gartnerin (1985) malliin pohjautuen ne tekijät, joilla on mahdollisesti vaikutusta perustamisvaiheessa olevan yrityksen menestymiseen (taulukko 4). Tekijät on jaoteltu seuraavien pääkohtien alle:

1. *Perustajien yksilölliset ominaisuudet*
2. *Perustettavan organisaation luonne*
3. *Perustettavan yhtiön toimintaympäristö (markkinat, kilpailijat ym.)*
4. *Perustamisprosessi ja siihen liittyvät tekijät*

Taulukko 4. Startup-yrityksen menestymiseen ja riskiin vaikuttavat tekijät (Van Gelderen ym. 2005).

Ominaisuudet	Vaikuttavat tekijät	
Yksilölliset ominaisuudet (perustajat)	Demografiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> ikä sukupuoli
	Inhimillinen pääoma (Human capital)	<ul style="list-style-type: none"> työkokemus johtamiskokemus koulutus aiempi kokemus yrityksen perustamisesta
	Motivaatio	<ul style="list-style-type: none"> 'push'-motivaatio halu rikastua
	Yrityksen perustamisprosessi	<ul style="list-style-type: none"> liiketoimintasuunnitelma muualta saatu informaatio ja opastus/konsultointi
Ympäristön ja organisaation ominaisuudet (organisaatio ja sidosryhmät)	Taloudellinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> kolmansilta osapuolilta tuleva rahoitus alkupääoma
	Verkostot	<ul style="list-style-type: none"> alan tuntemus mentorit, ulkopuoliset konsultit
	Ekologinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> markkinatilanne markkinariski
	Organisaation tyyppi	<ul style="list-style-type: none"> kasvuhalukkuus alan luonne ja trendit tiimit

Erityisesti investointi inhimilliseen ja sosiaaliseen pääomaan (human capital & social capital) vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn ja menestymiseen niin sen selviytymisen, liiketuloksen kuin työllistämiskyvynkin kautta arvioituna (Bosma, van Praag, Thurik & de Wit 2004).

Bosman ym. (2004) mukaan inhimillinen ja sosiaalinen pääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

1. *Yleinen (ikä, koulutus, työkokemus; kumppanin ja ystävien tarjoamat tukiverkostot)*
2. *Alalle ominainen (esim. aiempi kokemus alalta)*
3. *Yrittäjyydelle ominainen (esim. aiempi kokemus yrittäjyydestä tai johtotehtävistä; kontaktit muiden yrittäjien kanssa, tiedonkeräysmenetelmät).*

Perustajan aiempi kokemus alalta sekä kokemus johtajatehtävistä parantavat yrityksen menestymismahdollisuuksia. Sen sijaan perustajan iällä ei nähdä olevan vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Korkeakoulutettujen perustamat yritykset menestyivät taloudellisesti paremmin kuin muut, kun taas aiemmin työnantajana toimineiden perustajien yritykset työllistivät enemmän ihmisiä. Sosiaalisen pääoman vaikutukset olivat myös ilmeiset: tärkeinä tekijöinä nähtiin mm. kumppanilta saatu henkinen tuki, informaation kerääminen yleisten kanavien kautta sekä yhteydenpito muiden yrittäjien kanssa ja erilaisten verkostojen luominen. (Bosma ym. 2004.)

4.5 Startup-yritysten rahoitus

Startup-yritysten rahoitusmuodoista *joukkorahoitus* on noussut kasvavaksi rahoitusmenetelmäksi viime vuosina. Finanssivalvonnan (2018) mukaan

”Joukkorahoituksella tarkoitetaan yleensä suurelle yleisölle esitettäviä avoimia pyyntöjä kerätä varoja tiettyyn hankkeeseen. Joukkorahoitus on tapa kerätä rahoitusta henkilöiden ja organisaatioiden hankkeille sekä yritysten toimintaan. Rahoitus kerätään yleensä laajalta joukolta pieninä summina halutun rahoitusmäärän saavuttamiseksi, ja usein Internetissä toimivien palvelualustojen kautta.”

Joukkorahoitukselle tunnusomaisia piirteitä (Invesdor 2019) ovat:

1. *Sijoitukset tulevat suurelta määrältä sijoittajia (joukko)*
2. *Keskimääräinen sijoitus on suhteellisen pieni (sadoista euroista joihinkin tuhansiin euroihin)*
3. *Sijoittaminen ja rahankeräys tapahtuvat verkossa.*

Suomessa on 2010-luvun taitteen jälkeen perustettu monia joukkorahoitukseen erikoistuneita yrityksiä, jotka tarjoavat rahoitusta erityisesti nuorille startup-yrityksille, tarjoten samalla sijoittajille mahdollisuuden sijoittaa rahojaan potentiaaliin yrityksiin, joissa tuottomahdollisuudet ovat korkeat. Samalla on toki muistettava, että tuotto ja riski kulkevat käsi kädessä. Tämä on kuitenkin houkutteleva vaihtoehto ns. *bisnesenkeleille (business angels)* ja monet joukkorahoitusyritykset kuten *Vauraus* ja *Invesdor* ovatkin onnistuneet kasvamaan tasaisesti ja laajentaneet palveluitaan jatkuvasti. Sääntely on jarruttanut perinteisten instituutioiden kuten pankkien mahdollisuuksia rahoittaa pk-yrityksiä ja tällä hetkellä nousevana trendinä Suomessa onkin nimenomaan pankkien ja suurempien instituution yhteistyö uudempien rahoitusyritysten (ns. FinTech-yritysten) kanssa. Suurempien instituutioiden mukanaolo onkin omiaan luomaan alalle kilpailuetua nimenomaan Suomessa, koska sitä kautta pienempien yritysten mahdollisuus saada rahoitusta paranee huomattavasti (Kauppalehti 2018).

Suomessa uusi toimija startup-rahoituksen kentässä on tammikuussa 2018 perustettu *Business Finland*, joka syntyi kansainvälistymis- ja investointipalveluita tarjonnan *Finpron* sekä innovaatorahoitusta tarjonnan *TEKESin* yhdistyessä (Business Finland 2019a). Business Finland tarjoaa erityisesti pk-yrityksille kattavan määrän erilaisia rahoituspalveluita tutkimukseen, tuotekehitykseen ja liiketoiminnan kehittämisen tarpeisiin. Business Finlandin startup-rahoitus on suunnattu alle 5-vuotiaille yrityksille, jotka tavoittelevat vientimarkkinoille pääsyä. Business Finlandin startupeille suunnattujen rahoituspalveluiden tarjonta on hyvin monipuolista, aina innovaatiotoiminnan kehittämisestä messuavustukseen. (Business Finland 2019b, Business Finland 2019c).

4.6 Yritysviestintä

Yhteisön sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä on aiemmin puhuttu tiedottamisena. Tällä viitataan siihen, että viestintä nähdään helposti yksipuoleisena, yhteisöltä eri sidosryhmille kohdistuvana toimintana. Nykykäsityksen mukaan kuitenkin myös toimintaympäristö ja olosuhteet vaikuttavat viestintään ja vastaanottajat tulkitsevat monesti viestejä eri tavoin. Yritysviestinnällä tarkoitetaan yksityisen sektorin organisaatioiden ulkoista viestintää, kun taas organisaatioviestintä mielletään usein viittaamaan sisäiseen viestintään. (Juholin 2006: 17).

Yritysviestinnän voidaan siis nähdä kattavan kaiken yrityksen ulkoisille sidosryhmille kohdistetun viestinnän, vaikkakin monesti markkinointiviestintä erotetaan muusta yritysviestinnästä omaksi kokonaisuudekseen (Isohookana 2007: 190). Erään määritelmän mukaan yritysviestintä on osa sitä prosessia, jossa yrityksen sisäinen identiteetti tehdään näkyväksi ulkoisessa yrityskuvassa eli imagossa ja sen tavoitteena on viestiä selkeästi eri sidosryhmille yrityksen arvoja ja uskomuksia ja sitä, millä tavalla yritys on suunnitellut saavuttavansa asetetut tavoitteet. Yritysviestinnällä pyritään siis luomaan, ylläpitämään ja vahvistamaan vuorovaikutussuhteita ulkoisten sidosryhmien kanssa (Isohookana 2007: 190; kts. Fill 2002).

4.6.1 Yritysviestinnän sisältö, tehtävät ja kanavat

Perinteisen tiedottamisen lisäksi ulkoisen viestinnän tärkeä tehtävä on luoda mielikuvia, eli vaikuttaa siihen, miten ympäristö ja sidosryhmät kokevat kohteen. Kun yritykset kerran luovat itsestään kuvaa kaiken aikaa toiminnallaan, halusivat sitä tai eivät, nähdään usein järkeväksi miettiä sitä, millaisia mielikuvia halutaan sidosryhmille antaa. Tätä tarkoitusperää silmällä pitäen luodaan yritykselle usein erillinen viestintästrategia.

Monesti kuulee puhuttavan yritysimagosta tai brändin muokkaamisesta. Paljon käytetty termi on myös PR (public relations), jolla viitataan juurikin organisaation ja sidosryhmien välisiin suhteisiin (Juholin 2006: 185-186). Juholinin (2006: 187-190) mukaan edellä mainituista käsitteistä *imago* liittyy läheisesti nimenomaan mielikuviin ja siihen, miltä yritys vaikuttaa ulospäin ilman omakohtaista kokemusta. Yrityksen

toiminnasta, jolla pyritään luomaan tai vahvistamaan haluttua imagoa, käytetään termiä *profilointi*. *Brändillä* tarkoitetaan tuote- tai yritysbrändiä, jossa olennaista on se, että siihen liittyy tiettyjä lisäarvotekijöitä, jotka tekevät tuotteesta tai yrityksestä muusta poikkeavan. Yrityksen *maine* taas syntyy nimenomaan yrityksen toiminnan ja tekojen kautta. Hyvän maineen voidaan laskea olevan yrityksen aineetonta pääomaa, ja se on yritykselle merkittävä kilpailuetua luova tekijä.

Yritysviestinnässä käytössä on useita eri kanavia. Kanavat voidaan jaotella esimerkiksi henkilökohtaiseen viestintään, kirjalliseen viestintään, sähköiseen/digitaaliseen viestintään. (Isohookana 2007: 191). Käytännössä kuitenkin samoja viestinnän tuotteita julkaistaan useassa eri muodossa. Yrityksen eri sidosryhmillä on luonnollisesti erilaisia intressejä. Riippuen siitä, onko henkilö esimerkiksi yrityksen asiakas, sijoittaja tai vaikkapa yhteistyökumppani, hänellä on omat odotuksensa sille, mitä tietoja hän yrityksestä saa. Kaikki ulkoisen viestinnän tuotteet eivät kuitenkaan ole ns. julkista materiaalia. Esimerkiksi sijoittajaviestinnän puolella yritys voi viestiä sijoittajilleen esim. erilaisissa tilaisuuksissa, jotka ovat tarkoitettu vain kyseiselle sidosryhmälle.

Ulkoisen viestinnän alueita, viestintäkeinoja ja viestittäviä asioita on esitelty tarkemmin taulukossa 5. Taulukossa esitettyjen viestintäkeinojen lisäksi nykyaikana monet yritykset hyödyntävät varsinkin asiakas-, sidosryhmä-, ja markkinointiviestinnässään sosiaalista mediaa, jota voidaan hyödyntää sekä yritysten omien tilien kautta että esimerkiksi kohdistetulla sosiaalisen median mainonnalla. Eräs tärkeä huomioonotettava asia tämän päivän yritysviestinnässä on *yritysvastuu*. Ihmiset ovat entistä tietoisempia asioista, ja pelkkä raportointi ei enää riitä, vaan vastuullisuuskysymykset on otettava huomioon kaikessa viestinnässä.

Taulukko 5. Yritysviestintä: esimerkkejä viestittävistä asioista ja keinoista (mukaillen Juholin 2006: 203-251, 274-290).

Ulkoisen viestinnän alue	Viestittävät asiat	Viestintäkeinot
Asiakas- ja sidosryhmäviestintä	<ul style="list-style-type: none"> • uudet tuotteet/palvelut tai niiden muutokset • lakiuudistukset • yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> • tilaisuudet ja tapahtumat • internetsivut • tiedotteet, kirjeet ja sähköpostit • esitteet
Markkinointiviestintä	<ul style="list-style-type: none"> • uudet tai parannellut tuotteet/palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • mainonta • tapahtumat • sponsorointiyhteistyö
Mediaviestintä	<ul style="list-style-type: none"> • yrityksen toiminnan muutokset tai henkilöstömuutokset • uudet tuotteet/palvelut • innovaatiot • taustatiedot yrityksestä tai sen jäsenistä 	<ul style="list-style-type: none"> • mediatiedotteet • infotilaisuudet • haastattelut • artikkelit
Sijoittaja- ja talousviestintä	<ul style="list-style-type: none"> • toiminnan muutokset • innovaatiot • tilinpäätös, osavuosisikatsaus • tulevaisuudennäkymät • strategia 	<ul style="list-style-type: none"> • sijoittajatiedotteet • pörssitiedotteet • osavuosisikatsaukset • vuosikertomukset

4.7 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta ja teoreettinen viitekehys tutkimukselle

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan havaita muutamia tekijöitä, jotka ovat ominaisia innovatiivisuuden pyrkiville organisaatioille, sekä erityisesti startupeille. Aiempien tutkimuksien pohjalta nousee esille kolme teemaa, joiden kautta on mielekästä alkaa tarkastella tämän tutkimuksen kohdeyrityksiä.

Ensinnäkin, tarkasteltaessa organisaatiokulttuureita, nousee selkeänä elementtinä esille organisaation **joustavuus**, jonka on havaittu monessa yhteydessä tukevan innovatiivisuutta (Subramanian & Nilakanta 1996, Arad ym. 1997, Ahmed 1998, Martins & Terblanche 2003, Cameron & Quinn 2006.) Näin ollen on tässäkin tutkimuksessa mielekästä ottaa tarkastelun kohteeksi joustavuus, sen määrä ja sen eri ilmenemismuodot kohdeyrityksissä.

Toiseksi teemaksi nousee niin sanottu **innovatiivinen ajattelutapa**, jolla tarkoitetaan organisaation *pyrkimystä* innovatiivisuuteen. Cameronin & Quinin (2006) mukaan organisaation on ensisijaisesti tähdättävä innovatiivisuuteen ja omaksuttava innovatiivinen ajattelutapa. Vasta tämän jälkeen se voi alkaa jalkauttaa niitä käytännön toimia, joilla innovatiivisuutta voidaan tukea eri liiketoimintaprosessien kautta. Tällaisesta innovatiivisen ajattelutavan omaksuneesta kulttuurista Cameron & Quinn (2006) käyttävät nimitystä adhokraattinen organisaatiokulttuuri, jossa keskiössä on joustavuuden ja muutosvalmiuden lisäksi tulevaisuuteen tähtääminen sekä kasvuhaluukkuus. Myös Hult ym. (2004) painottavat innovatiivisen ajattelutavan ja innovatiivisen ilmapiirin luomisen olevan elintärkeitä lähtökohtia innovaatiokulttuurille.

Koska tutkimuksessa keskitytään nimenomaan startupeihin, on mukaan otettava myös erityisesti niihin liittyvä teema; **kasvuhaluukkuus**. Mikäli organisaatiolla on tavoitteena kasvaa, on sillä myös useimmiten tarve olla innovatiivinen ainakin jollakin osa-alueella (liiketoimintamalli, tuote, uudet markkinat tms.) (Martins & Terblanche 2003, Cameron & Quinn 2006). Kasvuhaluukkuus heijastuu innovatiiviseen ajattelutapaan sekä strategiaan ja se vaikuttaa niiden kautta koko organisaation innovatiivisuuteen ja tapaan toimia.

Taulukko 6. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotu teoreettinen viitekehys

Tutkijat	Havainnot	Teema
<ul style="list-style-type: none"> • Subramanian & Nilakanta (1996) • Arad ym. (1997) • Ahmed (1998) 	Vähäisellä hierarkialla ja joustavuudella (vapaus, tiimit ym.) on positiivinen yhteys organisaation innovatiivisuuteen	Joustavuus
<ul style="list-style-type: none"> • Cameron & Quinn (2006) 	Innovatiivisuuteen tähtäävä organisaatio sopeutuu muutokseen nopeasti joustavuudellaan, ns. adhokraattinen kulttuuri, fokus jatkuvasti tulevaisuudessa	Joustavuus, kasvuhaluus, innovatiivinen ajattelutapa
<ul style="list-style-type: none"> • Martins & Terblanche (2003) • Cameron & Quinn (2006) 	Strategialla ja kasvuhaluudella on vaikutusta yrityksen innovatiivisuuteen	Kasvuhaluus
<ul style="list-style-type: none"> • Hult ym. (2004) 	Pyrkimys luoda innovatiivisuuden mahdollistava ympäristö organisaatioon luo lisää innovaatiotoimintaa	Innovatiivinen ajattelutapa

5. METODOLOGIA JA AINEISTO

Tässä luvussa käydään läpi laadullisen tutkimuksen teoriaa lyhyesti sekä esitellään tässä tutkielmassa käytettävät tutkimusmetodologiat pääpiirteittäin. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimusprosessin eteneminen ja toteutus, valitut aineistonkeruumenetelmät sekä esitellään tutkimuskohteet eli ns. kohdeyritykset.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa pyritään tilastollisten yleistysten (määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus) sijaan kuvaamaan jotain tiettyä ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa ja antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta (Tuomi & Sarajärvi 2002: 87). Laadullinen tutkimus pyrkii erittelemään yksittäisiä tapauksia, niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai niihin osallistuvien ihmisten niille antavien merkitysten kautta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 30-32.)

		PÄÄASIALLINEN YLEISÖ	
		Tiedeyhteisö	Käytännön liikkeenjohto
TIEDEKÄSITYS	LAADULLINEN TUTKIMUSOTE	Yritysanropologi / Organisaatiotutkija	Liikkeenjohtokirjailija / akateeminen konsultti
	TILASTOLLINEN TUTKIMUSOTE	Lomaketutkija / yritysmatemaatikko	Optimoija / suunnittelija

Kuvio 9. Liiketaloustieteellisen tutkimuksen eri muodot ja tutkijatyypit (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 17.)

5.1.1 Induktiivisuus vs. deduktiivisuus

Laadullisessa tutkimuksessa teoriaa voidaan käyttää apuvälineenä, joka mahdollistaa esimerkiksi tulkintojen tekemisen kerätystä tutkimusaineistosta. Tutkimusprosessia aloittaessaan tutkijan on päätettävä, mikä asema teorialla kyseisessä tutkimuksessa on. Tutkimusaineiston analyysin perustuessa jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin, voidaan puhua *teorialähtöisestä tutkimusotteesta*, jossa tarkoituksena on usein tämän mallin tai teorian testaaminen uudessa yhteydessä. Teorialähtöinen analyysitapa on perinteinen luonnontieteellisissä tutkimuksissa käytetty analyysimalli ja siitä voidaan käyttää myös nimitystä *deduktiivinen analyysi* (yleisestä yksittäiseen) kun taas vastaavasti *aineistolähtöisestä analyysimallista* voidaan käyttää nimitystä *induktiivinen analyysi* (Tuomi & Sarajärvi 2002: 95-99, Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tässä tutkimuksessa käytettiin deduktiivista analyysitapaa ja teoriaosion kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotiin viitekehys ja teemat aineiston analyysiä varten (kts. luku 4.7).

5.1.2. Tapaustutkimus

Tapaustutkimus (eli case-tutkimus) on yleisimpiä laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tällaisessa tutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tietyllä tarkoituksella valittua tapausta. Tässä tutkielmassa tapauksiksi on valittu kolme suomalaista yritystä, joista kerrotaan tarkemmin luvussa 5.3. Tapaustutkimusten avulla voidaan mm. testata vakiintuneita teorioita ja käsityksiä. Tutkimuksessa tyypillisesti käytettyjä aineistoja ovat haastattelut sekä erilaiset dokumentit, joista jälkimmäinen valikoitui myös tämän tutkimuksen aineistoksi. Aineisto ja sen keräämismenetelmät esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 154-160).

5.2 Aineisto ja aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut, havainnointi, sekä kirjallisen aineiston hyödyntäminen (Tuomi & Sarajärvi 2002: 73). Koska tämän tutkielman keskiössä on nimenomaan yritysten *ulkoisen viestinnän* kautta muodostuva kuva yritysten innovatiivisesta organisaatiokulttuurista, tutkielman aineiston kerääminen tapahtui *julkista aineistoa hyödyntäen*. Tutkimuksessa käytetty aineisto on siis ns. *luonnollista aineistoa*, joka on vapaasti saatavilla.

Kuitenkaan kaikki yrityksen ulkoisen viestinnän tuotteet eivät ole vapaasti saatavilla, joten nämä tuotteet luonnollisesti sulkeutuivat kerätyn aineiston ulkopuolelle. Lisäksi markkinointiviestinnän tuotteet jätettiin suurimmaksi osaksi pois tästä aineistosta, koska tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sitä, millaista kuvaa viestinnän tuotteiden kautta välitetään ja pyritään välittämään nimenomaan yrityksestä itsestään sekä sen kulttuurista, eikä esimerkiksi tietyistä tuotteista, joihin yrityksen markkinointiviestintä yleensä painottuu.

Näin ollen aineistoksi tätä tutkimusta tehtäessä valikoitui käytännössä kaikki mahdollinen kohdeyrityksistä vapaasti saatavilla oleva aineisto (poislukien markkinointiviestinnän tuotteet), joista tärkeimpänä kohdeyrityksiin liittyvät relevantit lehtiartikkelit, ja verkkojulkaisuissa julkaistut haastattelut. Jokaisen yrityksen perustajajäsenestä oli saatavilla suhteellisen kattavia haastatteluja, ja nämä muodostivatkin aineiston ytimen. Aineistoa kerättiin jonkin verran myös yritysten sosiaalisen median kanavien kautta, mutta sosiaalisen median ollessa nykypäivänä hyvin laaja ja reaaliaikainen kenttä, tämä tarkastelu jätettiin melko suurpiirteiseksi. Aineiston hankinta ja karsiminen tällä menetelmällä on hyvin aikaa vievä prosessi, joten aineisto pyrittiin rajaamaan myös aikajänteeltään mahdollisimman ajankohtaiseksi ja tuoreeksi. Tällaisessa aineistonkeruuprosessissa onkin tärkeää, että jo aineistonkeräämisvaiheessa tutkija osaa tunnistaa tutkimuksen kannalta relevantin aineiston ja rajata pois sellaisen aineiston, josta ei tutkimuksen kannalta ole merkittävää hyötyä. Tutkimukseen käytetty aineisto on eritelty tarkemmin seuraavalla sivulla taulukossa 7.

Taulukko 7. Tutkimukseen käytetty aineisto.

Yritys	Aineisto
Blueprint Genetics	<ul style="list-style-type: none"> • Inventure. <i>Toimitusjohtaja ja perustajajäsen Tommi Lehtosen haastattelu. Verkkajulkaisu.</i> • Pääomasijoittajat ry (2017). <i>Blueprint Genetics parantaa maailmaa testi kerrallaan. Verkkajulkaisu.</i> • Tekniikka & Talous (2017). <i>"Asetimme yrityksellemme selkeän vision" - Geenitesti-yhtiö pian sadan miljoonan kerhoon. Verkkajulkaisu.</i> • Rekrytointi-ilmoitus: Hallinnon assistentti (Blueprint Genetics 2017)
Invesdor	<ul style="list-style-type: none"> • Sijoitussummit (2018). <i>Toimitusjohtaja ja perustajajäsen Lasse Mäkelän haastattelu. Videotallenne.</i> • Kauppalehti (2019). <i>Invesdor yhdistyy itävaltalaisen Finnestin kanssa. Verkkajulkaisu.</i> • Cision (2018). <i>Invesdor keräsi miljoonarahoitukseen uuden liiketoimintamallin käynnistämiseen. Verkkajulkaisu.</i> • Salkunrakentaja (2019). <i>Joukkorahoituspalvelu Invesdor yhdistyy itävaltalais-saksalaisen Finnestin kanssa. Verkkajulkaisu.</i> • Rekrytointi-ilmoitus: Head of legal and compliance (Invesdor 2019)
Wolt	<ul style="list-style-type: none"> • Yle (2018). <i>Toimitusjohtaja ja perustaja Miki Kuusen haastattelu. Äänitallenne.</i> • Kauppalehti (2019). <i>Wolt sai yli sadan miljoonan sijoituksen. Verkkajulkaisu.</i> • Talouselämä (2017). <i>"Ei hitto mitä tarpomista Ruotsin avaaminen oli" – ravintolaruuan tilauspalvelu Wolt laajenee vauhdilla Eurooppaan. Verkkajulkaisu.</i> • Rekrytointi-ilmoitus: Management assistant (Wolt 2019)

5.2.1 Julkisen aineiston hyödyntäminen laadullisessa tutkimuksessa

Tutkimusaineistona käytettävä kirjallinen materiaali voidaan jaotella yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin (Eskola 1975; Sarajärvi & Tuomi 2004: 86) eli ns. kulttuurituotteisiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Näistä jälkimmäinen, eli joukkotiedotuksen tuotteet – tai toisin sanoen kulttuurituotteet käsittävät mm. sanoma- ja aikakauslehdet, sekä erilaisissa medioissa julkaistun materiaalin. Joukkotiedotuksen tuotteita on mahdollista käyttää laadullisessa tutkimuksessa hyvin monipuolisesti (Sarajärvi & Tuomi 2004: 86) ja varsinkin nykypäivänä sosiaalisen median ja muiden julkisten alustojen yleistymisen myötä tutkimuksissa hyödynnettävää materiaalia on yleisesti ottaen saatavilla huomattavasti aiempia vuosikymmeniä enemmän.

Kulttuurituotteissa ilmenetään ja tuotetaan yhteisesti jaettuja käsityksiä, myyttejä, ihanteita, toiveita, arvoja ja intressejä, joita analysoimalla voidaan saada tietoa mm. yhteiskunnassa ja kulttuurissa vallitsevista arvoista, puhetavoista, valtasuhteista ja vaikuttamisen tavoista. Kulttuurituotteet kertovat jotain sosiaalisesta todellisuudesta, joten niitä tutkimalla voidaan tavoittaa ja pyrkiä ymmärtämään erilaisia todellisuutemme versioita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

5.3 Kohdeyritysten valinta ja esittely

Kohdeyrityksinä tutkielmassa käytetään kolmea suomalaista startupiksi luokiteltavaa yhtiötä, jotka kaikki toimivat eri toimialalla (terveysteknologia, rahoitus ja kuluttajapalvelut).

Kriteereinä juuri näiden yritysten valinnalle oli, että kaikki ovat suhteellisen uusia, eri toimialan yrityksiä, jotka ovat jo onnistuneet kasvattamaan liikevaihtoaan jonkin verran. Eri toimialoilta yritykset valittiin siksi, että niiden kulttuureita ja innovatiivisuutta voitaisiin tarkastella yli toimialakohtaisten rajojen, nimenomaan startup-näkökulmasta. Jotta dataa olisi paremmin ja monipuolisemmin saatavilla, valikoitui kohdeyrityksiksi jo jonkin aikaa toimineita ja jonkin verran kasvua saavuttaneita yrityksiä, ei siis täysin

uusia ns. siemenvaiheessa olevia yrityksiä. Kohdeyrityksistä jokainen saa tai on saanut *Business Finlandin (aiemmin TEKES) Nuorten innovatiivisten yritysten (NIY)* rahoitusta, jonka saamiseen yritykseltä vaaditaan tiettyjä kriteereitä:

- skaalautuva liiketoimintamalli ja edellytykset nopeaan kasvuun kansainvälisillä markkinoilla
- näyttöä lupaavasta liiketoiminnasta ja maksavia asiakkaita
- selkeä ja tavoitteellinen kansainvälistymisstrategia ja kyky toteuttaa suunnitelma
- kilpailuetu, jolla on saavutettavissa merkittävä markkina-asema
- sitoutunut ja osaava johtotiimi
- mahdollisuus saada yksityisiä pääomasijoituksia
- itsenäinen liiketoimintavastuu ja päätäntävalta

(Business Finland 2019c).

5.3.1 Blueprint Genetics Oy

Blueprint Genetics on vuonna 2012 perustettu helsinkiläinen yritys, jonka toimialana on terveysteknologia. Yritys tekee geenitestejä uudella NGS-tekniikalla ja tutkii niiden avulla mm. perinnöllisiä sairauksia. Käytännössä siis sairaalat ja lääkärit lähettävät heille DNA-näytteitä, joita tutkimalla he selvittävät sairaudet uudenlaista teknologiaa hyödyntäen. Yhtiö on kasvanut nopealla vauhdilla viimeisten vuosien aikana ja lisää kasvua on odotettavissa niin yritykselle kuin toimialallekin (Blueprint Genetics Oy 2018).

Vuonna 2019 yhtiön palveluksessa on jo yli 150 henkilöä ja sen liikevahto on kasvamassa lähelle 10 miljoonaa euroa (Blueprint Genetics Oy 2019). Suurelle yleisölle yritys on suhteellisen tuntematon johtuen sen erikoisalasta ja tuotteista, joita ei juurikaan tavallisille kuluttajille markkinoida – kohderyhmänä ovat lähinnä yritykset kuten sairaalat, sekä erilaiset terveydenhuollon ammattilaiset ja asiantuntijat. Yritys on kuitenkin ollut jonkin verran esillä mediassa ja se oli listattuna mm. Talouselämän

vuonna 2017 tekemän Suomen lupaavimmat startup-yhtiöt -listauksessa (Talouselämä 2017a).

Blueprint Geneticsin kasvu on ollut kansainväliselläkin tasolla huomattavaa. Siitä todisteena yritys on voittanut mm. Vuoden kasvunrakentaja –palkinnon ja BioFinland -palkinnon, molemmat vuonna 2017 (PwC 2017, Messukeskus 2017). Yhteistyö alan suurten toimijoiden kanssa vauhdittaa osaltaan myös kasvua. Loppuvuodesta 2018 Blueprint Genetics aloitti yhteistyön Mehiläisen kanssa (Mehiläinen 2018).

5.3.2 Invesdor Oy

Invesdor Oy on rahoituslalla toimiva finanssiteknologia- eli ns. FinTech -yhtiö, joka on erikoistunut joukkorahoitukseen. Invesdor Oy on perustettu vuonna 2012 ja tällä hetkellä (2019) se on digitaalisen rahoituksen ja sijoittamisen alalla Pohjoismaiden markkinajohtaja. Yritys ylläpitää verkossa toimivaa toimiluvallista sijoituslallustaa, jonka tarkoituksena on yhdistää eurooppalaisia kasvuyhtiöitä sekä sijoittajia. Invesdorin kautta on mahdollista sijoittaa sekä listaamattomiin että pörssilistattuihin yhtiöihin. Yhtiöt ovat pääosin Pohjois-Eurooppalaisia, mutta tarjontaa on tarkoitus laajentaa tulevaisuudessa. Invesdorin pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja sen lisäksi sillä on sivukonttori Tukholmassa. Vakituista henkilöstöä Invesdorissa oli tilikauden 2018 päättyessä 18.

Toukokuussa 2018 Invesdor julkisti aloittavansa yhteistyön kasvuyhtiöiden rahoituksessa Nordean kanssa. Uusilla rahoitusmahdollisuuksilla pyritään mm. vähentämään rahoitusjärjestelyjen monimutkaisuutta, jotta kasvuyhtiö voi keskittyä entistä enemmän liiketoimintansa kasvattamiseen. Nordea on euroopanlaajuisesti suuri toimija rahoituslalla, joten luonnollisesti tämä yhteistyö avaa niin Invesdorille kuin sijoittajillekin uusia mahdollisuuksia (Nordea 2018).

5.3.3 Wolt Enterprises Oy

Wolt Enterprises Oy (lyh. Wolt) on varmastikin kohdeyrityksistä monille ennakkoon tunnetuin. Wolt on vuonna 2014 perustettu ruoan toimitukseen erikoistunut kuriiripalvelu, joka toimii kehittämänsä mobiiliapplikaation avulla Suomen suurimmissa kaupungeissa. Wolt on alkanut laajentaa toimintaansa myös muihin Pohjoismaihin, Baltiaan sekä Etelä-Eurooppaan, ja se toimiikin jo yhteensä 15 maassa tehden yhteistyötä noin 5000 ravintolan kanssa ja kattaen yli 2 miljoonaa käyttäjää (Kauppalehti 2019a.)

Lyhyesti tiivistettynä Woltin bisnesidea perustuu siihen, että asiakas tilaa mobiiliapplikaatiolla itselleen valitseman ruoan tarjolla olevista ravintoloista ja kuriiri toimittaa sen hänelle haluamaansa osoitteeseen. Ruoan voi tilata applikaation kautta myös itse noudettavaksi ravintolasta. Kohderyhmää ovat ensisijaisesti kaupungeissa asuvat ihmiset ja etenkin nuoret. Woltin henkilöstömäärä Suomessa on noin 150 ja kokonaisuudessaan noin 450. Lähettejä – joita ei lasketa Woltin omiksi työntekijöiksi – on noin 10 000 ja määrä kasvaa jatkuvasti. Woltin ketteryys ja kulujen minimointi perustuukin juuri siihen, että käytännössä kuka tahansa voi ryhtyä Woltin lähetiksi – kunhan käytössä on kulkuneuvo kuten auto, skootteri tai polkupyörä (Kauppalehti 2019a.)

Taulukko 8. Kohdeyritysten pääpiirteet.

Yritys	Blueprint Genetics	Invesdor	Wolt Enterprises
Toimiala	Terveysteknologia	Rahoitus	Kuluttajapalvelut
Perustamisvuosi	2012	2012	2014
Henkilöstö (2019)	Suomessa 97 Yhteensä n. 150	18	Suomessa 150 Yhteensä n. 450
Liikevaihto (€)	10 251 000 (2018)	1 560 458 (2018)	20 019 000 (2018)
Kohderyhmä	- Sairaalat - Terveysalan asiantuntijat	- Startupit - Sijoittajat	- Nuoret - Kaupunkilaiset
Innovaatiot	- Geenitestiteknologia	- Yksityisille sijoittajille suunnatut rahoitusalusat ja siihen liittyvät applikaatiot	-Liiketoiminta- ja palveluinnovaatiot ruuan kotiinkuljetukseen ja siihen liittyvä mobiiliapplikaatio

(Crunchbase 2019a, Crunchbase 2019b, Invesdor Annual Report 2018, Kauppalehti Yrityshaku 2019a, Kauppalehti Yrityshaku 2019b).

6. AINEISTON ANALYSOINTI

Tässä tutkielmassa aineistosta pyritään löytämään erityisesti yrityksen perustamiseen ja sen filosofiaan, innovatiivisuuteen sekä yrityksen sisäisiin rutiineihin ja toimintatapoihin liittyviä teemoja. Aineiston arviointiin käytetään *teema-analyysiä*. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostetaan tutkimukselle olennaiset kulttuurilliset pääteemat, jotka jaotellaan edelleen muutamiin pienempiin alateemoihin (kts. taulukko 9). Näitä teemoja hyödyntäen tarkastellaan ja analysoidaan sitä, miten innovatiivisuuteen pyrkivä toiminnasta ja kulttuurista voidaan päätellä ulkoisen viestinnän tuotteiden eli ns. julkisen aineiston perusteella ja miten yritykset pyrkivät tuomaan esille kulttuuriaan ja arvojaan erilaisten nykyaikaisten viestintäkanavien kautta.

Tulosten arvioinnissa pyritään yhdistämään tulokset aiemmin esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen ja sen lisäksi vastaamaan tutkimuskysymyksiin mahdollisimman tarkasti. Tätä analyysimenetelmää kutsutaan laadullisessa tutkimuksessa *teorialähtöiseksi analyysiksi*. Teorialähtöinen analyysi nojaa aiemmin tunnettuun teoriaan tai malliin, jonka kautta määritellään tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet. Tälläin aineiston analyysiä ohjaa kehys, joka on luotu aiemman tiedon perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2002).

6.1. Teema-analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida monin eri keinoin. Tässä tutkielmassa käytetty tapa on *teema-analyysi*, joka pohjautuu laadullisessa tutkimuksessa käytettyyn sisällönanalyysiin.

Tärkeä vaihe aineiston analysoinnissa on aineiston rajaus, jotta tutkimuksessa voidaan keskittyä siihen, *mitä halutaan tutkia* eli *vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin*. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan, eli tässä tapauksessa *teemoitellaan*. Luokittelu voi olla yksinkertaisimmillaan sellaista, että valitaan tiettyjä luokkia ja lasketaan, montako kertaa ne sisältyvät aineistoon. Teemoittelussa tulee

analyysiin sisällyttää myös se, *mitä kustakin teemasta on sanottu*. Tämä mielletään usein jo varsinaiseksi analyysiksi, mutta tutkimus ei ole mielekäs ilman tästä koostettua kunnollista raportoitua yhteenvedoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 93-95.) Keskeistä on tässä tapauksessa löytää aineistosta se, *miten valitut teemat ilmenevät siitä ja mitä teemoihin liittyvistä elementeistä voidaan päätellä näiden yritysten ulkoisen viestinnän tuotteiden eli ns. julkisen aineiston perusteella*.

Taulukko 9. Aineiston analysoinnissa käytetyt teemat ja alateemat

TEEMA	Alateemat	Tutkittavat asiat	Tutkittava aineisto
6.2 JOUSTAVUUS	6.2.1 JOUSTAVUUS, VAPAAUS JA HIERARKIA	Tiimit, hierarkia, vapaus, kannustimet ja muut käytännöt	Haastattelut, artikkelit, rekrytointi-ilmoitukset, sosiaalinen media
6.3 KASVU-HALUKKUUS	6.3.1 KASVU, STRATEGIA JA TULEVAISUUS	Kasvu, rahoitus, visiot, tulevaisuuden suunnitelmat ja mahdollisuudet	Haastattelut, artikkelit
6.4 INNOVATIIVINEN AJATTELUTAPA	6.4.1 INNOVAATIO-TOIMINTA 6.4.2 UUDISTUMISKYKY JA PROAKTIIVISUUS	Innovaatiot, liiketoimintamallit, markkinointi- ja asiakasviestintä, henkilöstön kehittäminen	Haastattelut, artikkelit, sosiaalinen media

6.2 Joustavuus

Innovatiivisuuden mahdollistavan organisaatiokulttuurin yksi peruselementeistä on monien tutkimusten mukaan *joustavuus*. Martins & Terblanche (2003) määrittelevät joustavan organisaatorakenteen koostuvan mm. vapaudesta, autonomiasta, sekä tiimeistä ja niiden välisestä yhteistyöstä. Vapauden ja autonomian voidaan ymmärtää tarkoittavan organisaation koosta ja rakenteesta riippuen moniakin asioita, mutta esimerkiksi se, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä rytmittämiseen (työajat), sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen (esim. poissaolokäytäntö, etätyö, lomat) nähdään joustavuutena työnantajan puolelta. Työntekijöille on annettava mahdollisuus toimia itsenäisesti, ilman liiallista kontrollointia ja liian standardoituja toimintamalleja.

Lisäksi sujuva tiedonkulku ja ideoiden jakaminen niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin antaa koko organisaatiolle mahdollisuuden oppia ja kehittyä. Tiimit ja niiden välinen yhteistyö parantavat usein sisäistä kommunikointia, kun taas liiallinen hierarkia on usein este tällaiselle toiminnalle. Mitä enemmän on ns. välikäsiä ja suodattimia, sitä vaikeampaa on alemman tason työntekijöiden saada ääntään kuuluviin. Myös kynnys esittää ideoita suurenee sen mukaan, mitä enemmän hierarkiaportaita organisaatiossa on. Tässä yhteydessä on otettava huomioon myös organisaation koko; hallinnollisista syistä on selvää, että suuressa globaalissa yrityksessä hierarkiaa on oltava ja rakenteet ovat erilaiset. Hierarkian ja kontrollon vähentäminen asettaakin omat haasteensa johtajille: Miten tasapainoilla luovuuden mahdollistavan ilmapiirin ja tehokkuuden välillä? (Leavy 2005). Tällainen tilanne edellyttää vahvaa keskinäistä luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä, johtajien kyvykkyyttä, sekä sisäisen viestinnän tehokkuutta.

Sen lisäksi, että työntekijöillä on oltava vapaus esittää ideoita, tulisi innovatiivisuuteen pyrkivässä organisaatiossa johdon ottaa ne aidosti huomioon ja hyvistä ideoista tulisi jopa *palkita*. Monissa yrityksissä toivotaan työntekijöiltä enemmän ideointia ja luovaa ajattelua, mutta ongelma syntyy siitä, että vain virheettömästä työstä ja ”vanhoilla, hyväksi havaituilla tavoilla” toimimisesta palkitaan. Riskinottoa halutaan vältellä ja

minimoida varsinkin äärimmäiseen tehokkuuteen ja tuloshakuisuuteen pyrkivissä yrityksissä (Martins & Terblanche 2003).

Näiden havaintojen pohjalta voidaan alateemoiksi joustavuudelle muodostaa vapaus, vähäinen hierarkia, sekä erilaiset kannustinjärjestelmät, joilla työntekijöitä motivoidaan kehittymään ja palkitaan esimerkiksi innovaatiotoiminnasta.

6.2.1 Joustavuus, vapaus ja hierarkia

Asiantuntijaorganisaatioissa joustavuus ja vapaus ovat useimmiten verrattaen hyvällä tasolla. Tiimit ovat melko itsenäisiä ja itseohjautuvia, eikä tarvetta suurelle kontrolloinnille ole. Lisäksi itsenäisten tiimien on havaittu olevan organisaation innovatiivisuutta lisäävä tekijä ja usein tiimitetyssä organisaatiossa myös hierarkian määrä on suhteellisen vähäistä (Handy 1985, Cameron & Quinn 2006).

B: ”Meillä on itsenäiset tiimit, jotka tekevät melko itsenäisiä päätöksiä. Koko organisaatiomme pohjautuu vapauteen ja luottamukseen: kaikilla on sekä vapauksia että vastuuta. Toki meillä on myös kontrollia, mutta mielestäni kovaa kasvua on vaikea saavuttaa ylhäältä alas -johtamistyyllillä. Kaikki tiimimme tekevät tiivistä yhteistyötä ja auttavat toisiaan avoimesti. Myös suunnittelu on tärkeässä roolissa.” (Lainaus (käännetty suomeksi) Blueprint Geneticsin toimitusjohtajan, Tommi Lehtosen haastattelusta (Inventure)).

Edellisen lainauksen pohjalta voidaan tulkita, että joustavuutta ja tiimien välistä yhteistyötä pidetään Blueprint Geneticsillä suurella arvolla. Asiantuntijoille halutaan mahdollistaa vapaa työote ja samalla pyritään vertikaaliseen kommunikointiin tiimien välillä, jolloin ns. hiljainen tieto leviää organisaatiotasolla paremmin kuin hierarkkisessa organisaatiossa.

Kannustimiksi organisaatioissa voidaan laskea aineelliset kannustimet, kuten erilaiset palkkiojärjestelmät ja työsuhde-edut, sekä aineettomat kannustimet, kuten joustavuus työpaikalla esim. lomien ja vapaiden suhteen. Kannustimia käytetään usein rekrytointi-ilmoituksissa luomaan hyvää kuvaa työnantajasta ja herättämään hakijan mielenkiinto tällaisten ns. ulkoisten motivaatiotekijöiden kautta. Erilaisten aineellisten ja aineettomien kannustimien ja palkkiojärjestelmien on todettu tuovan lisää tehoa innovatiivisuutta vaativiin projekteihin (Kabasheva ym. 2015). Julkisen aineiston perusteella varsinkin suorien kannustimien tarkastelu on haastavaa, koska esimerkiksi palkoista ei useinkaan anneta tarkkaa tietoa yrityksen ulkopuolelle. Rekrytointi-ilmoituksista voidaan monesti kuitenkin erottaa tiettyjä tekijöitä, jotka työnantaja kokee mainitsemisen arvoisena ns. lisäarvotekijänä työnhakijalle. Edelliseen lainaukseen sisältyvät arvot välittyvät myös hallintoassistentin rekrytointi-ilmoituksesta (julkaistu Tradenomiliiton sivuilla 2017). Myös muiden yritysten rekrytointi-ilmoituksissa välittyvät samankaltaiset arvot. Esille nousee vapauden ja vastuun käsi kädessä kulkeminen: työn haastavuutta ja vastuun kantamista korostetaan, kuten myös vapauksia ja luottoa työntekijöihin. Toiseksi, työntekijän kehittymishalua, jatkuvaa oppimista ja uralla etenemismahdollisuuksia painotetaan.

B: ”Työtehtävissä on helppo kasvaa oman kiinnostuksen ja osaamisen mukaan. Arvostamme tehtävään soveltuvaa koulutusta, mutta eniten haluamme asennetta, intohimoa ja halua oppia uutta. Toivomme sinun kasvavan osaksi iloista tiimiämme ja viihtyvän meillä pitkään. Työ on vaativaa, mutta meille on ensiarvoisen tärkeää, että sinulla on kivaa.”

W: ”...we hope you are a precise and thorough person with ability to multitask and handle large amount of information, tasks and details requiring your attention, with a constant will to learn and improve in your job.”

W: ”Wolt is also growing at an amazing pace, so you’ll get a lot of opportunities to grow and develop yourself alongside the company and the team.”

I: Requirements:

- *Independency and responsibility, high working morale*
- *Ability to work flexibly in a dynamic, challenging and fast-moving environment*
- *Good sense of humor. Ability to work as part of a young team in a compact office - sometimes things get noisy.*

I: Invesdor can offer for you:

- *An ambitious, multicultural and entrepreneurial team to work with*
- *Relaxed and humorous team with great working spirit and extra-curricular activities*

Rekrytointi-ilmoituksissa mainitaan myös erikseen termejä kuten *matalahierarkkinen organisaatiokulttuuri* ja *lähes nollatason byrokratia*. Tällaisten termien käyttö rekrytointi-ilmoituksissa kertoo osaltaan siitä, että nykyään tällaiset kulttuurilliset piirteet nähdään yrityksessä monesti houkuttelevina tekijöinä, ja myös yrityksissä se ollaan ymmärretty. Asiantuntijatoihin hakeutuvat, varsinkin nuoremman sukupolven edustajat vierastavat usein virkamiesmäisiä ja vanhanaikaisia pitämiään hierarkkisia ja jäykkiä organisaatioita, ja etenkin heille halutaan rekrytointi-ilmoituksissa painottaa mielikuvaa raikkaasta ja tuoreesta 2010-luvun yrityskulttuurista.

B: ”Edellytämme:

- *Joustavuutta käytettävyydessä*
- *Soveltuvuutta välittömään, matalahierarkkiseen ja myönteiseen organisaatiokulttuuriimme”*

B: ”Tarjoamme:

- *Mahdollisuuksien mukaan joustavat työajat*
- *Tilaa kehittyä, omaksua uusia tehtäviä ja kasvaa uraauurtavan yrityksen mukana*
- *Paikan ainutkertaisessa kasvutarinassa – toista samanlaista ei ole eikä tule*
- *Ketterän startupin tarjoamat mahdollisuudet vaikuttaa asioihin ja olla näkyvä osa tiimiä”*

W: "We could list here all the amazing things that we offer you, but actually the best part about working at Wolt is that we have an awesome group of people working here, and there is never a dull day at the office. You're able to learn and develop yourself whilst having an impact on our culture and the people around you. Additionally, there is close to zero bureaucracy (our employees will testify to this!) and the organization is extremely flat, giving a lot of freedom and responsibility to everyone."

6.3 Kasvuhalukkuus

Startup-yritysten ominaispiirteeksi voidaan määritellä yrityksen nuoren iän lisäksi kasvuhalukkuus (EU Starup monitor 2018). Pelkkä kasvuhalukkuus ei kuitenkaan tässä yhteydessä riitä, jotta yritys voidaan laksea startupiksi, vaan sillä täytyy olla myös realistiset mahdollisuudet liiketoimintansa laajentamiseen. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksistä jokaisella on todettu olevan edellytyksiä nopeaan kasvuun kansainvälisillä markkinoilla (kts. luku 5.3), ja osoituksena siitä ne ovat saaneetkin Business Finlandilta Nuorten innovatiivisten yritysten (NIY) rahoitusta. Kasvupotentiaalia voidaan tarkastella mm. aiemman kasvun, rahoituskierrosten ja trendien perusteella, tarkastelemalla organisaatioiden strategioita ja laajentumissuunnitelmia, sekä yleistä markkinatilannetta alalla eli mahdollisuuksia ja uhkia liiketoimintaympäristössä.

6.3.1 Kasvu, strategia ja tulevaisuus

Mikäli yritys on saanut kerättyä jo itselleen merkittäviä rahoituskiirroksia sijoittajilta, kertoo se siitä, että myös ulkopuoliset uskovat sen menestymismahdollisuuksiin ja kasvupotentiaaliin. Näin ollen sillä voidaan nähdä olevan kasvuedellytyksiä myös tulevaisuudessa. Blueprint Genetics on saanut alkutaipaleeltaan asti merkittävää tukea pääomasijoittajilta ja se onkin auttanut sitä nopeaan kasvuun. Innovatiivisille yrityksille ominaisia piirteitä kuten suurta **kasvuhalukkuutta ja riskinottoa** nostetaan selvästi esille myös haastatteluissa:

B: ”Kaikki ovet ovat yhtiölle auki. Blueprintin myyntitiimi on kasvanut kolminkertaiseksi vuoden 2016 aikana, ja myyntikäyrä on jatkuvasti nousujohteinen. Kansainvälisten toimistojen avaaminen San Franciscoon ja Dubaihin viestittävät rohkeudesta maailmanvalloitukseen.”

B: ”Blueprint päätyi kokoamaan noin 200 testin tarjonnan, joka kattaa kaikki 14 geenitestaamisen perinnöllistä tautikategoriaa. Entinen sydän- ja verisuonitautitestaaja keskittyisi vastedes myös muun muassa silmätauteihin ja neurologiaan.”

(lainaukset Pääomasijoittajat ry:n artikkelista ”Blueprint Genetics parantaa maailmaa testi kerrallaan (2017).

I: ”Olemme puhuneet jo pitkään alan konsolidaatiosta Euroopassa. Uskomme, että täällä tulee olemaan kolmesta viiteen isoa alustaa ja me tulemme olemaan yksi niistä.” (Kauppalehti 2019b).

I: ”Olemme keskittyneet kasvuun ja käyttäneet paljon rahaa markkinointiin”, Mäkelä sanoo. (Kauppalehti 2019b).

W: ”Kun avaamme kiintyvällä tahdilla uusia markkinoita, se vaatii investointeja ja tuo tappiota”, Woltin perustaja ja toimitusjohtaja Miki Kuusi kommentoi. (Talouselämä 2017).

W: ”Olemme todella raskaassa investointivaiheessa. Olemme rakentaneet uusia maatiimejä, jatkamme uusien markkinoiden avaamista ja panostamme paljon markkinointiin.” (Kauppalehti 2019a).

Monille startupeille tunnusomainen ”**vaikeuksien kautta voittoon**” -teema nousee myös esille. Laajentuminen tuo omat haasteensa ja varsinkin alkuvaiheessa voi mennä kauankin ennen kuin toiminta muuttuu kannattavaksi. Uudelle markkina-alueelle siirtyminen vaatii paljon asioita, jotka pitää ottaa huomioon. **Rohkeutta ja riskinottoa** korostetaan edelleen.

W: ””Ei hitto, mitä tarpomista Ruotsin avaaminen oli kun menimme ensimmäiseen uuteen markkinaaan. Piti saada sovellukseen ruotsin kielituki, kruunut valuuttana, kartat ja paljon muuta. Nyt olemme oppineet firmana paljon siitä miten asiat kannattaa tehdä. Kun kolme viikkoa sitten menimme Liettuassa Vilnaan, se oli tehokkaampi markkinan avaus kuin mikään aikaisempi”, Kuusi kertoo.” (Talouselämä 2017).

Pääomasijoittajilta saadun rahoituksen avulla yritykset ovat pystyneet tekemään tärkeitä investointeja, jotka ovat edelleen vauhdittaneet sen kasvua. Voidaankin puhua ns. lumipalloeefektistä: kasvu herättää mielenkiinnon, rahoitus mahdollistaa investoinnit ja investoinnit taas auttavat valtaamaan uusia markkinoita ja laajentamaan liiketoimintaa, joka herättää jälleen uusien sijoittajien mielenkiinnon. Tässä mielessä mahdollisimman aikainen kasvu voidaan nähdä etuna startup-maailmassa: sijoittajien mielenkiinto on pyrittävä herättämään heti. Kohdeyrityksillä on alusta saakka ollut pyrkimys kasvaa, joskin tarkemmat strategiset linjat ovat tarkentuneet ajan myötä. Aineistosta välittyy kuva siitä, että lkopuolisen rahoituksen tärkeyttä ja yhteistyön merkitystä korostetaan myös erityisesti mediajulkaisuissa. Tämä saattaa olla ikään kuin **rohkaisusignaali ja** osittain myös **kiitollisuudenosoitus sijoittajille**: ”ilman teitä tämä ei olisi mahdollista, **menestys on yhteistä.**”

B: ”Pääomasijoittajien tuki on Lehtosen mielestä täysin erottamaton osa Blueprintin kasvutarinaa: ”Meidän kaltaistamme firmaa ei rakenneta ilman ulkopuolista rahaa”, hän alleviivaa ja jatkaa: ”Menestyminen globaaleilla geenidiagnostiikan markkinoilla vaatii sekä vahvan tiimin että merkittävää rahoitusta.” (Lainaus Pääomasijoittajat ry:n artikkelista ”Blueprint Genetics parantaa maailmaa testi kerrallaan (2017).

W: Sijoittajien kiinnostuksen taustalla on Woltin nopea liikevaihdon kasvu ja onnistunut laajentuminen jo 15 maahan. Toimitusjohtaja Miki Kuusen mukaan Wolt on kyennyt toimimaan kehittämänsä teknologian ansiosta monia kilpailijoitaan tehokkaammin. (Kauppalehti 2019a).

I: ”Digitaalisia sijoitus- ja rahoituspalveluja tarjoava Invesdor sulki rahoituskierröksensä, jossa se haki noin miljoona euroa 275 sijoittajalta 21 maasta.

Invesdor käyttää rahoituksen liiketoimintamallinsa monipuolistamiseen: kasvuyritysten rahoituskierrosten järjestämisen lisäksi yhtiö rakentaa yhteistyö- ja lisensointimalleja teknologia-alustansa ympärille.” (Cision 2018).

I: ”Toiminnan kasvattamiseen tarvitsemme lisää kehitys- ja myyntivoimaa. Rahoituksen käyttäminen on siinä mielessä suoraviivainen sijoitus henkilöstön kasvattamiseen”, Mäkelä sanoo. ”Jatkamme rahoituskierrosten järjestämisen liiketoimintamme kasvattamista ripeään tahtiin, josta hyvä esimerkki on toukokuun lopussa julkistamamme joukkorahoitusyhteistyö Nordean kanssa. Uudet mallit monipuolistavat tulovirtojamme ja tarjoavat uusia kasvupolkuja.”(Cision 2018)

Kasvuorientoituneisuus ja sen liittäminen osaksi organisaation strategiaa ovat innovatiivisille organisaatioille ominaisia piirteitä (Martins & Terblanche 2003, Cameron & Quinn 2006). Vaikka monesti menestyneihin startupeihin liitetään perustajien tietynlainen visionäärinen ajattelutapa, pelkkä kasvuhaluus ei kuitenkaan riitä. Etenkin suuren markkinaturbulenssin vallitessa innovatiivisen yrityksen on oltava markkinaorientoitunut, eli sen on osattava tarkastella realistisesti omia mahdollisuuksiaan sekä mahdollisia muutoksia liiketoimintaympäristössään ja mietittävä valmiiksi tulevia uudistuksia (Hult ym. 2004).

Vaikkakin yritysten varsinaisesta strategiasta on melko vaikeaa saada tietoa julkiseen materiaaliin perustuen, välittyy silti kasvuhaluus jokaisesta yrityksestä myös tutkitun aineistoin perusteella. Aiemman kasvun pohjalta yritysten johtohenkilöt ovat selvästi tunnistaneet tulevaisuuden mahdollisuuksia ja tiedostaneet kilpailutilanteen alallaan. Kaikissa kohdeyrityksissä kasvuhaluus on suurta ja tavoitteet korkealla. Keskeistä on myös **yhteistyö** muiden saman alan toimijoiden kanssa; fuusiot ja yrityskaupat ovatkin melko yleisiä startup-maailmassa.

B: ”Kliinisen geenitutkimuksen markkinat kasvavat kovaa vauhtia. Vuonna 2015 markkinan koko oli arviolta miljardi dollaria. Vuonna 2020 sen arvioidaan olevan jo lähellä viittä miljardia.”

B: "Blueprint Genetics pyrkii kasvamaan markkinoiden mukana jo lähivuosina yli sadan miljoonan liikevaihtoon."

B: "Meille perusajatuksena on kaksinkertaistaa liikevaihtoa tulevat vuodet. Näkisin että pystymme kuitenkin tätäkin kovempaan kasvuun", Lehtonen povaa."

(Lainaukset Tekniikka & Talous -lehden artikkelista "Asetimme yrityksellemme selkeän vision" – Geenitesti-yhtiö pian sadan miljoonan kerhoon" (2017).)

B: "Visiona on olla johtaja perinnöllisten sairauksien testaamisessa – kaikkialla muualla kuin syöpäkentällä", Blueprintin Lehtonen kertoo." (Lainaus Pääomasijoittajat ry:n artikkelista "Blueprint Genetics parantaa maailmaa testi kerrallaan (2017)).

B: "Yhteistyön avulla potilaat ja lääkärit eivät joudu olemaan monenkirjavien ja trendikkäinä pidettyjen kalliiden geenitutkimusten viidakossa ilman taustatukea. Yhteistyöllä pystymme varmistamaan, että tutkimuksia käytetään oikein perusteiden - eli oikein valittu tutkimus kuhunkin tilanteeseen, jolloin saadaan oikea diagnoosi ja apu, toteaa laboratoriosektorin johtaja Kristina Hotakainen Mehiläisestä." (Mehiläinen 2018).

Myös Invesdorilla yhteistyö alojen suurten toimijoiden kanssa on vauhdittanut kasvua. Maaliskuussa 2019 Invesdor kertoi yhdistyvänsä vuoden 2019 aikana itävaltalais-saksalaisen Finnestin kanssa, jonka seurauksena se nousee euroopan mittakaavassa johtavaksi rahoitus- ja sijoitusalustaksi. Entuudestaan Invesdor on tehnyt yhteistyötä mm. Nordean ja Raiffesen Bank Internationalin kanssa (Salkunrakentaja 2019). Myös tulevaisuuden näkymät alalla ovat valoisat, ja tavoitteena onkin olla markkinajohtaja FinTech -alalla:

I: "Ala on kovassa kasvussa, sillä Invesdorin mukaan viimeisten vuosien aikana yritysten alustojen kautta kerrytetyt yhteenlasketut investoinnit ovat tuplaantuneet joka vuosi ollen tällä hetkellä yhteensä yli 130 miljoonaa euroa." (Salkunrakentaja 2019).

I: ”Rahoitusala on siirtymässä digitaalisiin ympäristöihin, ja me koemme, että menestyvät eurooppalaiset yritykset tarvitsevat digitaalisia vaihtoehtoja olemassa oleville finanssiratkaisuilleen. FinTech-markkinan konsolidoitumiskisa on käynnistynyt, ja uskomme, että uudella yhtiöllä on kaikki mitä tarvitaan kisan johtamiseen”, sanoo pääomasijoitusyhtiö Speedinvest F:n partneri Stefan Klestil.” (Salkunrakentaja 2019).

W: ”Me ollaan niinku aika hyvässä kasvuvaiheessa tällä hetkellä firmana ja avataan paljon uusia maita..” (Lainaus Woltin perustajan ja toimitusjohtaja Miki Kuusen haastattelusta, Yle 2018).

W: ”Ruoan tilaaminen ja kotiinkuljetus on kasvava ja kilpailtu alue. Euroopassa Wolt on alan neljänneksi suurin toimija. Sen edellä ovat Lontoosta liikkeelle lähtenyt Deliveroo, saksalaisen pörssiyhtiö Deliver Heron omistama Foodora ja taksipalveluista laajentunut Ubet Eats.” (Talouselämä 2017b).

6.4 Innovatiivinen ajattelutapa

Jatkuva oppiminen ja pyrkimys kehittymiseen ovat tunnusomaisia tekijöitä innovatiiviselle organisaatiolle. Tämänkaltaisesta toiminnasta voidaan käyttää myös lyhyemmin nimitystä *innovaatinen ajattelutapa*. Innovatiivisuuteen tähtäävän organisaatiokulttuurin tulee olla osallistavaa ja sen on mahdollistettava työntekijöiden tehokas kehittyminen ja oppiminen. Erilaiset henkilöstön koulutukset ja motivoivat palkkiojärjestelmät voivat olla hyödyllisiä tukitoimintoja tällaisessa yhteydessä (Martins & Terblanche 2003).

Innovaatiivisuudella organisaatio voi vastata ympäristössään tapahtuviin muutoksiin tai muokata itse toimintaympäristöään. Parhaita innovaatioita ovat sellaiset, jotka luovat yritykselle kilpailuetua. Täällaisia innovaatioita ovat usein uudet tuotteet, tuotevalikoiman laajennukset tai kokonaan uudet toiminnot (Hult ym. 2004). Innovatiiviselle organisaatiolle hyödyllisiä toimintatapoja ovat Hultin ym. (2004) mukaan *markkinaorientoituneisuus*, eli pyrkimys tunnistaa kuluttajien muuttuvat tarpeet ja markkinoiden muutokset ja vastata niihin, *oppimisorientoituneisuus*, eli kyky luoda uutta tietoa organisaation sisällä ja samalla jalostaa jo olemassa olevaa tietoa

kehittämällä henkilöstöä, sekä *yrittäjäorientoituneisuus*, eli proaktiivisuus, avoimuus uusille ideoille, kokeilemiselle ja riskinotolle.

Lisäksi organisaation on pyrittävä löytämään tarvittava osaaminen tehokkaalla rekrytoinnilla. Pelkkä talenttien löytäminen ei riitä, vaan ne on saatava myös istutettua organisaatioon oikeille paikoilleen ja niiden potentiaali täytyy saada hyödynnettyä ja ulosmitattua (Leavy 2005). Jotta talentit saadaan myös pidettyä organisaatiossa, työilmapiirin on oltava motivoiva, mutta kuitenkin tarpeeksi haasteellinen ja yksilöille on tarjottava mahdollisuus kehittyä organisaation mukana.

6.4.1 Innovaatiotoiminta

Kuten jo aiemmin on todettu, startupien lähtökohtana on *löytää ratkaisu tiettyyn ongelmaan*. Kyse ei tarvitse olla aina mistään mullistavasta keksinnöstä ja ongelma voi olla hyvinkin arkipäiväinen; esimerkiksi Woltin tapauksessa ruuan kotiinkuljetus. Alun perin kotiinkuljetuspalvelu ei ollut Woltin bisnesidean lähtökohta, vaan tavoitteena oli kehittää enemmänkin digitaalisella alustalla toimiva, helppokäyttöinen ruuantilauspalvelu. Kotiinkuljetuksen idea jalostui vasta myöhemmin, kun sen potentiaali ja suuri kysyntä kuluttajien keskuudessa huomattiin tilausten yhteydessä.

Tutkitun aineiston perusteella vaikuttaakin siltä, että yritykset painottavat nimenomaan **ideoiden vaiheittaista jalostamista ja pyrkimystä ratkaisemaan tietty ongelma. Ongelmanratkaisun keskiössä on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa**. Näitä seikkoja pyritään tuomaan esille yritysviestinnässä mm. tarinankerronnan avulla.

W: ”Woltin kanssa meidän ajatus oli se, että me mietittiin sitä miten kaikki palvelut tulee siirtymään internetiin. Reaaliajassa ihmisten käyttämät palvelut kaupungissa: mennään teatteriin, mennään leffaan, mennään keilaamaan, syödään jotain, ja tehään tämmösii juttuja. Isoin palvelu mitä ihmiset kuluttaa kaupungissa ympärillään joka päivä on ruoka, syöminen, ravintolat. Me ajateltiin, että jos me saatais rakennettua tosi hyvä mobiilikäyttäjäkokemus ravintolalle silleen et mihin me mennään mitä me syödään mitä ne ihmiset sanoo, miten me tilataan sielt mukaan pöytään, tehään pöytävaraus, onko jotain tarjouksia jne. Ajatus oli se, että jos me saatais toi oikein niin me voidaan

siitä myöhemmin laajentaa vaikka mihin..” (Lainaus Woltin perustajan ja toimitusjohtaja Miki Kuusen haastattelusta, Yle 2018.)

W: ”Ja sitten kun me tultiin siihen kotiinkuljetukseen niin ei me tajuttu miten iso juttu se olis et ku me ruvettiin tekee sitä, eka me annettiin että ravintolat, joilla oli oma kotiinkuljetus, pystyi ottaa Woltin kautta tilauksia. Sit meihin otti sellanen porukka yhteyttä joka oli tehnyt tällasta kotiinkuljetuspalvelua Helsingissä. Ne halus kuljettaa kaikkee, jos sä laitat niille viestin että mä tarviin silitysraudan niin ne tuo sulle silitysraudan. Ne kysy että voitaisko me kuljettaa woltin ravintoloille joilla ei ole kotiinkuljetusta niin ruokaa himaan. Me oltiin sillee, joo miksei! Me nähtiin et se on niinku yks juttu mut se on eri firma. Sit me nähtiin miten nopeesti se lähti liikkeelle ja toisaalta miten vaikeeta sitä oli tehdä. Niin loppujen lopuks me tehtiin sillen et me palkattiin ne kaverit Woltille töihin ja ne tuli tekemään Woltin omaa kotiinkuljetusta.” (Lainaus Woltin perustajan ja toimitusjohtaja Miki Kuusen haastattelusta, Yle 2018).

Invesdorin tarkoituksena on ollut helpottaa sijoittamista digitaalisella alustalla ja mahdollistaa ’tavalliselle piensijoittajalle’ pääsy listaamattomiin yrityksiin, samalla auttaen startupeja saamaan rahoitusta:

I: ”...jos yrittää summaroida mitä me tehään, niin meil on nettipalvelu, jossa sekä listaamattomat että listatut kohdeyhtiöt voi hakea rahoitusta oikeestaan ympäri maailmaa. Eli tää on tämmönen niinku matchaus-palvelu jossa tota niin yhtiöt voi hakea oman pääoman rahoitusta ja sit taas sijoittajat voi tulla katselemaan ja sijoittamaan tällasiin listaamattomiin kohteisiin, mitkä on aikasemmin ollu aika mahdotonta saada niinku mahdollisuuksia tällaseen sijoittamiseen. Me mahdollistetaan se että periaatteessa kysyntä ja tarjonta kohtaa.” (Lainaus Invesdorin toimitusjohtaja Lasse Mäkelän haastattelusta, Sijoitussummit 2018).

I: ”Digitalisaatio on tullut jäädäkseen, markkina kehitty ja menee tähän digitaaliseen suuntaan koko ajan lisää. Tää on erittäin helppo tapa päästä näihin listaamattomiin yhtiöihin, tän tyyppisiä mahdollisuuksia ei oo oikein ollu aikasemmin.” (Lainaus Invesdorin toimitusjohtaja Lasse Mäkelän haastattelusta, Sijoitussummit 2018).

Kysynnän ja tarjonnan kohtaamisella viitataan juurikin **tunnistetun ongelman**

ratkaisuun ja siihen, että asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus kokeilla sellaista, jota ei ole aikaisemmin ollut saatavilla, eli toisin sanoen **luoda uutta**. Invesdorin tapauksessa tämä idea palvelee samalla myös yrittäjiä, jotka hakevat rahoitusta yrityksensä kasvuvaiheessa, joskin päästäkseen Invesdorin rahoituskierrokselle yritys joutuu suhteellisen tiukkaan seulaan, josta vain potentiaalisimmat valitaan. Asiakkaan, eli sijoittajan kannalta uudenaikaisuus ja helppous ovat tässä yhteydessä avaintekijöitä: sijoittaja voi tehdä halutessaan sijoituksia vaikkapa kotisohvalta käsin. Samoin kuin Woltilla, myös Invesdorilla on pyritty digitalisaatiota hyödyntämällä helpottamaan ihmisten jokapäiväistä elämää. Näissä tapauksissa voidaankin puhua palveluinnovaatiosta, joka on sidottu innovatiiviseen, digitaaliseen alustaan. Molempia tarvitaan ja molemmat tukevat toisiaan. Invesdorin kohderyhmä on hieman Woltia spesifimpi; potentiaalisia sijoittajia on vähemmän kuin ruuan tilaajia. Toisaalta palvelun helppoudella ja suhteellisen matalalla minimisijoitusrajalla pyritään houkuttelemaan myös uusia piensijoittajia. Tällaisten **ns. early adopterien sitouttaminen** onkin startupeille etenkin alkuvaiheessa hyvinkin tärkeää. Wolt pyrki sitouttamaan alkuvaiheessaan käyttäjiä mm. erilaisten alennuskoodien avulla – jos esimerkiksi käyttäjä suositteli palvelua ystävilleen – sai hän ilmaisen kuljetuksen kun tietty määrä uusia käyttäjiä rekisteröityi palveluun hänen kauttaan. Tällainen ns. sissimarkkinointi on tärkeää uuden ja vielä suhteellisen tuntemattoman yrityksen näkyvyyden kannalta.

Vaikkakin Blueprint Geneticsin kohderyhmä poikkeaa huomattavasti kahdesta edellisestä yrityksestä, yhdistävänä tekijänä tässäkin tapauksessa alussa määriteltiin ongelma, johon alettiin etsiä ratkaisua. Kun ongelma oli määritelty, siihen tarjottiin huippuluokan asiantuntijoiden ja kehittyneen teknologian avulla ratkaisu, joka tyydytti molempia osapuolia.

B: ”Tavoite oli selkeä: hyödyntää nykyinen genetiikan tutkimustieto terveydenhuollon arkipäivässä, alentaa geenitestaamisen hintaa ja nopeuttaa tulosten saantia merkittävästi laadusta tinkimättä. Tämä onnistuisi toisen sukupolven teknologialla, joka oli aiemmin ollut lähinnä tutkimuskäytössä.” (Lainaus Pääomasijoittajat ry:n artikkelista ”Blueprint Genetics parantaa maailmaa testi kerrallaan”).

Kilpailuetua luovat tässä tapauksessa siis edistyksellinen teknologiainnovaatio, nopea palvelu sekä verrattaen kilpailukykyinen hintataso. Aiemmin tutkimuskäytössä ollut teknologia on otettu käyttöön kaupallistetussa tarkoituksessa, joskin kohderyhmänä ovat edelleen asiantuntijat ja asiantuntijaorganisaatiot. Kyseessä voidaankin nähdä olevan jonkinlainen liiketoimintamalli-innovaatio, sillä aiemmin käytössä olleella teknologialla lähdettiin tavoittelemaan täysin uusia markkinoita kaupallistamalla se uudelleen eri kohderyhmälle (Chesbrough 2010).

B: "Alussa oli ajatus siitä, millaista geenitestaamisen pitäisi todella olla", kertoo Blueprint Geneticsin toimitusjohtaja Tommi Lehtonen. "Näimme, että testejä tilaavia lääkäreitä turhautti. Testit kattoivat vain pienen osan mahdollisista geenivirheistä, testeissä kesti hirveän kauan ja ne olivat kalliita." (Lainaus Pääomasijoittajat ry:n artikkelista "Blueprint Genetics parantaa maailmaa testi kerrallaan").

B: "Blueprintillä uskottiin, että heillä olisi siihen ratkaisu: yhdistelmä ennenkuulumattoman nopeaa toimitusaikaa, hyvää laatua, jopa 60 prosenttia halvempaa hintaa sekä luotettavaa palvelua." (Lainaus Pääomasijoittajat ry:n artikkelista "Blueprint Genetics parantaa maailmaa testi kerrallaan").

B: "Käytännössä Blueprint ottaa vastuulleen analyysin, kun oireilevan potilaan kohdalla lääkärin normaali diagnostiikka ei enää riitä. Lääkäri ottaa verinäytteen, lähettää sen Blueprintille analysoitavaksi, ja Blueprint toimittaa lausunnon lääkärille. Lausunto toimii lopullisen hoitopäätöksen tekemisen tukena." (Lainaus Pääomasijoittajat ry:n artikkelista "Blueprint Genetics parantaa maailmaa testi kerrallaan").

6.4.2 Uudistumiskyky ja proaktiivisuus

Innovatiiviselle yritykselle ominainen valmius reagoida nopeastikin ympäristön muutoksiin ja trendeihin (Hult ym. 2004; Cameron & Quinn 2006) voidaan tulkita tietynlaisena yrityksen uudistumiskyknä. Kuten edellä kävi ilmi, usein startup-yritysten bisnesideat jalostuvat vaiheittain ja niitä pyritään kehittämään jatkuvasti sidosryhmän vaatimusten ja ulkoisen ympäristön muutosten mukaan.

Aineiston perusteella yritysten johtohahmot painottavat sitä, että yrityksen on pyrittävä olemaan jatkuvasti tietoinen meneillään olevista ja tulevista trendeistä, sekä muista ympäristön vaatimuksista. Käytännössä kuitenkin eteen saattaa tulla tilanteita, joihin ei ole voitu ennalta valmistautua. Mikäli tällaisia yllätyksiä tulee, niihin on reagoitava nopeasti. Kun Woltissa huomattiin, että kysyntää nimenomaan kuljetuspalveluille on runsaasti, reagoitiin siihen välittömästi. Muutosta ei ollut helppoa tehdä, joten apuvoimia hankittiin aluksi toisesta yrityksestä. Vastaavasti myös Blueprint Geneticsillä ja Invesdorilla toimintaa on uudistettu mm. valikoiman laajentamisella ja teknologisten palvelualustojen kehittämällä.

W: ”Ei me ikinä tajuttu et kotiinkuljetus olis näin iso juttu, se tuli meille täysin yllätyksenä. Meidän firmassa on ollut aina se hyvää, että meillä on paljon fiksuja ihmisiä, joilla on hyvä asenne. Ja sit kun tulee että tällanen pitää tehdä, niin no nyt me tehään tätä ja sitten opetellaan miten ollaan logistiikkafirma ja opetellaan miten tehään logistiikkaoptimointia ja muuta. Otetaan se ongelma ja omistetaan se ja ratkaistaan sen eri palat.” (Lainaus Woltin perustajan ja toimitusjohtaja Miki Kuusen haastattelusta, Yle 2018).

B: ”Pohdinnassa oli testivalikoiman laajentaminen sydän- ja verisuonitautien ulkopuolelle”, Lehtonen kertoo yrityksessä käydystä pohdinnasta. ”Päätimme lopulta laajentaa kunnolla, jotta pystymme tarjoamaan sairaaloille kaikki niiden tarvitsemat perinnöllisten tautien geenitestauspalvelut. (Pääomasijoittajat 2017)

I: Invesdor rakentaa uusia liiketoimintamalleja oman teknologia-alustansa ympärille. Omin voimin vuodesta 2011 kehitetty alusta on havaittu johtavaksi ratkaisuksi osakkeiden ja joukkovelkakirjalainojen liikkeeseenlaskun järjestämiseen, rahaliikenteen

ja arvopaperimerkintöjen kohdistamiseen sekä toimeksiantojen osapuolten tunnistamiseen. (Cision 2018).

Varsinainen tuotekehitys pidetään usein salassa sen suunnitteluvaiheessa, joten julkisesta aineistosta on hankala löytää tarkkaa tietoa siitä, mitä yrityksillä on kehitteillä. Kuitenkin ns. markkinointi-innovaatiot ovat sellaisia, joilla yritys voi kohderyhmälleen viestiä olevansa ajan tasalla ja pyrkivänsä uudistumaan jatkuvasti (Wang & Ahmed 2004). Esimerkkinä tällaisista innovaatioista mainittakoon Woltin erilaiset somekampanjat, joista huomiota on herättänyt erityisesti kesätyö, jossa haetaan henkilöä tilaamaan ja syömään erilaisia ruokia ja bloggaamaan niistä. Tästä maksetaan tehtävään valitulle henkilölle ruokien lisäksi 500 euron suuruinen palkkio (Wolt blog 2018).

W: ”Suomessa meillä on hirveesti tällaista ylläpitämisen kulttuuria. Että me ylläpidetään olemassa olevaa ja hirveästi korostetaan sitä mitä on, mitä on aina ollut. On perinteet, perinteiset firmat, Suomessa on eniten isoja yrityksiä per capita maailmassa. Versus Piilaakso; että kaikki mitä sä näet sun ympärillä, on jonkun rakentamaa ja se on rakennettu melko hiljattain. Maailma muuttuu ja se mahdollistaa että voidaan rakentaa uusia juttuja.” (Lainaus Woltin perustajan ja toimitusjohtaja Miki Kuusen haastattelusta, Yle 2018.)

Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen ovat avaintekijöitä organisaation innovatiivisuudelle ja jatkuvalle uudistumiselle (Freel 2005). Aineistosta erottuva ajatusmalli on, että mikäli jotain asiaa ei osata, a.) joko hankitaan siihen tarvittava henkilöstö muualta, tai b.) kehitetään omaa henkilöstöä. Henkilöstön avoin asenne muutokselle ja halu oppia ovat yritykselle tärkeitä voimavaroja tällaisissa tilanteissa. Innovatiivisuutta tarvitaankin paitsi liiketoiminnan, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, myös organisaation sisäisten prosessien kehittämiseen.

W: ”Jotta kokemus olisi niin sujuva, Wolt on joutunut rakentamaan taustalle useita sovelluksia ja hallintatyökaluja. Kuluttajien näkemän sovelluksen lisäksi Woltilla on omat sovelluksensa ravintoloille ja kuskeille. Ravintolan omistajille on myös verkossa toimiva työkalu, joka auttaa liiketoiminnan analysoinnissa ja kehittämisessä.” (Talouselämä 2017b).

Kuten todettu, jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä liiketoimintaympäristö ja digitalisaatio tuovat yrityksille haasteita. 2010-luvulla *sosiaalinen media* on noussut tärkeäksi ulkoiseksi viestintä- ja markkinointikanavaksi yritysmaailmassa etenkin business to customer -yrityksille. Sen kautta yritys voi hoitaa reaaliaikaisesti ja edullisesti niin markkinointia, yleistä tiedottamista kuin rekrytointiakin, sekä saada tärkeää palautetta eri sidosryhmiltä. Sosiaalisen median ehkä merkittävin elementti viestintäkanavana on sen *reaaliaikaisuus* ja siksi se mahdollistaakin yrityksille viestinnällisesti **nopean reagoinnin** moniin tilanteisiin. Sosiaalisen median julkisuus on myös otettava huomioon ja yrityksen sosiaalisen median viestinnästä vastaavien onkin siksi noudatettava erityistä huolellisuutta ja tilannetajua kommunikoidessaan sitä kautta esim. yksittäisten asiakkaiden kanssa. Viestintätyö on toki vapaasti yritysten linjattavissa, ja nykyään monilla yrityksillä tuntuukin olevan varsin osaava sometiimi, joka osaa käsitellä erilaisia tapauksia tilannekohtaisesti. Trendinä vaikuttaa olevan se, että yrityksistä halutaan tehdä asiakkaille helposti lähestyttäviä ja monesti asiakkaille vastaillaan asiallisen rennosti, kuten kenelle tahansa kaverille. Tällä välitetään kuvaa siitä, että yritykset ovat inhimillisiä toimijoita, eivätkä jäykkiä kaavoihin kangistuneita korporatioita. Varsinkin Wolt on kehittänyt jatkuvasti kommunikointikanaviaan ja esimerkiksi mobiiliapplikaation välityksellä asiakkaan on mahdollista keskustella reaaliaikaisesti asiakaspalvelijan kanssa.

Kohdeyritysten sosiaalisen median tilejä tarkasteltaessa voidaan huomata näistä jokaisen olevan aktiivinen käyttäjä erilaisissa sosiaalisen median kanavissa (*Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram*). Taulukossa 9 on esitetty tietoja kohdeyritysten sosiaalisen median kanavien seuraajamääristä.

Taulukko 9. Kohdeyritysten seuraajamäärät sosiaalisessa mediassa (tilanne 29.4.2019).

Yritys	Facebook	Instagram	LinkedIn	Twitter
Blueprint Genetics	1075	236	4126	3446
Invesdor	16 944	1208	2355	6262
Wolt	141 970	7112	5575	4231

Huomiota herättää erityisesti Woltin erittäin suuri seuraajamäärä Facebookissa verrattuna muihin lukuihin. Huomioitavaa toki tässä yhteydessä on se, että Woltin ja Invesdorin toimialat ovat luonteeltaan sellaisia, jotka vaativat enemmän aktiivisuutta ja markkinointitoimia asiakkaiden suuntaan verrattuna Blueprint Geneticsiin, joka on enemmän B2B-puolen yritys. Edellisessä taulukossa mainittuja tilejä tarkasteltaessa voidaan huomata, että aikien kohdeyritysten sosiaalisen median tilit ovat ajan tasalla ja päivityksiä on tehty suhteellisen tasaiseen tahtiin. Sisältöön ja visuaaliseen ilmeeseen on panostettu. Kaikki yritykset näyttävät hyödyntävän sosiaalista mediaa tiedottamiseen, joskin tiedottamisen luonne vaihtelee jonkin verran. Blueprint Genetics ja Invesdor tuovat sosiaalisessa mediassa, varsinkin Twitterissä, esille uusia alan trendejä sekä päivittävät tietoa esimerkiksi erilaisista alan seminaareista ja vahvistavat kuvaa itsestään alojensa asiantuntijaorganisaatioina. Wolt taas hyödyntää sosiaalista mediaa selkeästi eniten asiakasrajapinnassa toimimiseen ja pyrkii sitä kautta vahvistamaan kuvaa proaktiivisesta ja asiakaslähtöisestä yrityksestä.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli vastata näihin kysymyksiin:

- 1.) ”Mitä suomalaisten startup-yritysten organisaatiokulttuureista voidaan päätellä ulkoisen viestinnän tuotteiden eli ns. julkisen aineiston perusteella?”
- 2.) ”Onko eri toimialan startup-yritysten organisaatiokulttuureista tunnistettavissa samankaltaisuuksia tämän aineiston perusteella?”
- 3.) ”Miten startup-kulttuuri ja pyrkimys innovatiivisuuteen ilmenee yritysten ulkoisten viestintäkanavien kautta?”.

Yritysten ulkoisen viestinnän julkisia tuotteita tarkasteltaessa nousi esille selvästi se, että **perustajan asema** on hyvin keskeinen startup-yrityksissä. Näin on varmastikin monissa muissakin yrityksissä, mutta erityisesti iältään nuorissa startupeissa tämä tuntuu korostuvan. Lähes kaikki haastattelut ja muu materiaali, johon oli sisällytetty kommentteja yrityksen sisältä, käsitti nimenomaan perustajan/toimitusjohtajan kommentteja. Yrityksen maineen ja imagon kannalta tietysti edustava ja tunnettu keulakuva, joka antaa kasvot yritykselle on hyvinkin myönteinen asia. Kuten aiemmin todettua, koko organisaation kulttuuri rakentuu vahvasti juurikin sen perustajien arvoille, joten siinäkin mielessä erilaiset positiiviset tarinat näistä henkilöistä mediassa ja perustajien yleisesti hyvä julkisuuskuva voidaan nähdä myönteisenä asiana nimenomaan sen kannalta, millainen *mielikuva* ihmisille yrityksestä ja sen kulttuurista jää. Vastaavasti mikäli yrityksen johtohahmo antaa julkisuudessa itsestään huonon kuvan, kohdistuu helposti kritiikki koko yritykseen. Tässä onkin suuri haaste paljon julkisuudessa oleville startup-yritysten keulahahmoille.

Asia, jota yritykset tuntuivat tuovan esille oli myös yritysten halu kehittyä ja **pyrkimys jatkuvaan oppimiseen**. Yhteistyökykyiset tiimit, joustavat käytännöt työpaikalla, sekä henkilöstön kehittäminen olivat teemoja, jotka nousivat esille esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksista. Tällaisilla elementeillä yrityksestä saadaan muokattua ketterä ja ne mahdollistavat nopean reagoinnin ympäristön muutoksiin, jotka ovat yleisiä startup-ympäristössä.

Innovaatiotoimintaan ja varsinaisiin innovaatioihin liittyen erityisen hyvin nousi esille aineistosta **ongelmanratkaisun** painottaminen. Etenkin perustajien haastatteluissa esille nousee jokaisen yrityksen kohdalla se, että yritys ja sen innovaatiot ovat alun perin perustettu siksi, että on tunnistettu olemassa oleva ongelma ja alettu toteuttaa siihen sopivaa ratkaisua, jolla helpotetaan ihmisten – tässä tapauksessa asiakkaiden – jokapäiväistä elämää. Toisin sanoen yritykset haluavat tuoda esille sitä, että heidän palveluillaan tai tuotteillaan on jokin konkreettinen **lisäarvo**, joka on siis ratkaisu johonkin ongelmaan. Tämän voi nähdä olevan myös tietynlaista epäsuoraa markkinointia. Yritysviestinnässä tätä asiaa tuodaan esille usein erilaisten tarinoiden kautta ja kerrotaan siitä, miten idea on ikään kuin jalostunut vaiheittain.

Myös markkinoiden muutoksiin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin reagoiminen on asia jota painotetaan selvästi. Aineiston perusteella yritykset ovat jatkuvasti varpaillaan ja pyrkivät olemaan tietoisia mihin suuntaan trendit alalla kehittyvät. Muutoksiin pyritään vastaamaan organisaation sisältä mm. henkilöstön kehittämisellä sekä tarpeen vaatiessa erilaisilla yhteistyökuvioilla muiden alan toimijoiden kanssa. Nopea reagointi nousee esille myös erilaisessa sidosryhmäviestinnässä. Varsinkin sosiaalinen media ja asiakaspalvelutilanteet edellyttävät nopeaa reagointia ja tietynlaista tilannetajua; yrityksestä pyritään välittämään asiallinen, mutta helposti lähestyttävä mielikuva. Proaktiivisuus asiakkaan suuntaan varsinkin startupin alkutaipaleella on tärkeää ja etenkin business to customer -yritykset (Wolt, Invesdor) näyttivät keskittyvän tällaiseen toimintaan ja ns. early adopterien sitouttamiseen erilaisilla markkinointitoimenpiteillä. Alkuvaiheessa yrityksen tunnettavuutta halutaan selvästi kasvattaa jopa aggressiivisin keinoin kuten erilaisella suoramarkkinoinnilla.

Kasvun tavoittelu ja riskinoton arvostus välittyy selvästi kaikkien kohdeyritysten viestinnässä. On oltava rohkea, jotta voi saavuttaa jotain suurta. Työntekijöille halutaan antaa vapaus ideoida ja epäonnistumisia ei tule pelätä. Tämä on varsinkin Suomessa uutta verrattuna perinteiseen yritysmaailmaan, jossa pelataan usein varman päälle, minimoidaan kustannuksia ja tehdään asioita vanhalla, hyväksi havaitulla tavalla. Nähtävissä on siis tietynlainen ajatusmallin muutos avoimempaan ja uskaltavampaan

suuntaan, ja tämä välittyy erityisen hyvin tässä tutkielmassa tarkasteltujen startup-yritysten ulkoisen viestinnän kautta.

Ongelmanratkaisuun ja asiakkaalle tuotettavaan lisäarvoon liittyy myös termi **työn merkityksellisyys**. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että jokainen perustaja vaikuttaa aidosti olevan ylpeä yrityksestään ja uskovan oman yrityksensä missioon ja siihen, että ne tekevät arvokasta ja tärkeää työtä. Woltilla painotus tuntuu olevan sen työllistävässä vaikutuksessa (kuriirien kautta), ravintoloiden liiketoiminnan tehostamisessa sekä ihmisten arkipäiväisen elämän helpottamisessa. Invesdorilla ollaan ylpeitä siitä, että voidaan samanaikaisesti auttaa sekä lupaavia yrityksiä että sijoittajia löytämään uusia mahdollisuuksia. Blueprintillä taas halutaan auttaa ihmisiä edistämään terveyttään ja helpottaa lääkäreiden ja terveydenhoitoalan työskentelyä.

Ulkoisen viestinnän tuotteista voidaan päätellä myös se, millaisia tarinoita yritykset haluavat kertoa ja kenelle. Aineiston perusteella esille nousee ainakin kaksi selkeää tarinaa, jota yritykset ja etenkin omistajat pyrkivät tuomaan esille haastatteluissaan. Ensinnäkin, vahvasti edellä mainittuun riskinottoon on vahvasti yhteydessä ns. **vaikeuksien kautta voittoon -teema** nousee esille useassa yhteydessä puhuttaessa yritysten historiasta, aiemmasta kasvusta ja noususta huipulle. Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että halutaan todistella ulkopuolisille, ettei mikään tule ilmaiseksi ja että kova työ kannattaa aina. Tappioiden jälkeen uudelleen ylös nouseminen ja yrittäminen kertovat sitkeydestä ja kovasta työmoraalista, jotka ovat länsimaisessa yhteiskunnassa suuressa arvossa pidettyjä asioita. Varsinkin asiakkaille kohdistettuna tällaiset tarinat saattavat luoda sympaattista ja inhimillistä kuvaa yrityksistä ja niiden johtajista ja vastaavasti kannustaa myös muita yrittämään. Toiseksi, aineiston perusteella viestinnän kautta ulkopuolisille sijoittajille ja rahoittajille halutaan välittää kuva **yhteisestä menestyksestä** ja korostaa sitä, että ilman heitä yritys ei olisi saavuttanut sellaista menestystä.

Vaikkakin kohdeyritykset eroavat toisistaan merkittävästi täysin erilaisen toimialan ja erilaisten ansaintalogiikoidensa takia, niiden ulkoisessa viestinnässä ei eroavaisuuksia ole niin paljon kuin siinä voisi pelkästään yritysten tietoja ja taustoja tarkastelemalla

kuvitella olevan. Samankaltaisuuksia on hyvinkin paljon, mutta ehkä merkittävimmän eron viestinnällisissä asioissa muihin kohdeyrityksiin verrattuna muodostaa Blueprint Geneticsin erilainen asiakaspohja; siinä missä kaksi muuta kohdeyritystä ovat selkeästi business to customer -yrityksiä, on Blueprint Genetics enemmänkin B2B-tyyppinen asiantuntijaorganisaatio. Siksi se ei tarvitse varsinaisesti näkyvyyttä ns. peruskuluttajille ja tämä on selvästi erotettavissa myös viestinnässä: esimerkiksi tietynlainen markkinointiaspekti puuttuu monessa viestintäkanavassa.

Tämän tutkielman pohjalta voidaan esittää muutama mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle. Tässä tutkimuksessa yritysviestinnästä jätettiin pois markkinointiviestintä, joten pelkän markkinointiviestinnän tarkastelu olisi mielenkiintoista, ja siinä oletettavasti olisi enemmän eroavaisuuksia yritysten välillä. Ajankohtaista olisi tarkastella myös esimerkiksi samalla toimialalla toimivien yritysten sosiaalisen median viestintää. Yrity maailma kehittyy jatkuvasti ja sen mukana myös viestintämahdollisuudet, joten tulevaisuudessa tullaan varmasti näkemään mitä mielenkiintoisempia innovaatioita myös viestintään liittyen ja siksi myös erilaisten viestintäinnovaatioiden tutkiminen olisi mielenkiintoinen tutkimuksen aihe tulevaisuudessa.

LÄHDELUETTELO

Ahmed, Pervaiz K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management* 1:1, 30-43.

Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby & Michael Herron (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39:5, 1154-1184.

Amabile, Teresa M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review* 40 39-58.

Amara, N. & R. Landry (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: evidence from the 1999 Statistics Canada innovation survey. *Technovation* 25:3, 245-59.

Arad, Sharon, Mary Ann Hanson & Robert J. Schneider (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The Journal of Creative Behavior* 31:1, 42-58.

Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley & Sally Sambrook (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision* 47:8, 1323-1339.

Bate, P. (1995). *Strategies for Cultural Change*. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Blank, Steve (2010). What's a startup? First principles. [Verkkójulkaisu.] [Viitattu 12.2.2019] Saatavilla World Wide Webistä: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

Blank, Steve (2012). Search versus Execute. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 12.2.2019] Saatavilla World Wide Webistä: <http://steveblank.com/2012/03/05/search-versus-execute/>

Blueprint Genetics (2017). *Rekrytointi-ilmoitus: Hallinnon assistentti*. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.tradenomi.fi/palvelut-ja-edut/ura-ja-tyonhakupalvelut/tradenomien-tyopaikat/avoimet-tyopaikat/hallinnon-assistentti-2729/>

Bosma, N., van Praag, M., Thurik, R. & G. de Wit. (2004). The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics* 23, 227-236.

Business Finland (2019a). *Tekes on nyt Business Finland*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tietoa-meista/tekes-on-nyt-business-finland/>

Business Finland (2019b). *Rahoituspalvelut*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/lyhyesti/>

Business Finland (2019c). *Nuoret innovatiiviset yritykset (NIY)*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/nuoret-innovatiiviset-yritykset-niy/>

Cavanaugh, M.A., W.R. Boswell, M.V. Roehling & J.W. Boudreau (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology* 85:1, 65-74.

Cameron, Kim S. & Robert E. Quinn (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 2. painos. Jossey-Bass.

Chen, Chung-Jen; Jin-Weng Huang & Yung-Chang Hsiao (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower* 31:8, 848-870.

Chesbrough, Henry (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership* 35:6, 12-17.

Chesbrough, Henry (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43:2-3, 354-363.

Cision (2018). *Invesdor keräsi miljoonarahoituksen uuden liiketoimintamallin käynnistämiseen*. Verkkajulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä:

<https://news.cision.com/fi/invesdor/r/invesdor-kerasi-miljoonarahoituksen-uuden-liiketoimintamallin-kaynnistamiseen,c2572506>

Crunchbase (2019a). Verkkajulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä:

<https://www.crunchbase.com/organization/blueprint-genetics>

Crunchbase (2019b). Verkkajulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä:

<https://www.crunchbase.com/organization/wolt>

Damanpour, Fariborz (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34:3, 555-590.

Damanpour, Fariborz & Marguerite Schneider (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top management. *British Journal of Management* 17:3, 215-236.

Davis, S.M. (1984). *Managing Corporate Culture*. Ballinger. Cambridge, MA.

Deal, Terrence E. & Allan A. Kennedy (1987). *Yrityskulttuurit – Yrityksen käyttäytyminen ja sen rituaalit*. 2. painos. Jyväskylä. Gummerus Oy.

Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture & Organizational Effectiveness*. 1. painos. John Wiley & Sons, Inc.

Dobni, C. Brooke (2008). Measuring innovation culture in organizations. *European Journal of Innovation Management* 11:4, 539-559.

Egan, Toby Marshall (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: An examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources* 7:2, 160-181.

Eskola, A (1975). Sosiologian tutkimusmenetelmät II.

EU Startup Monitor (2018). Verkkójulkaisu. [Viitattu 29.4.2019]. Saatavilla World Wide Webistä: <http://startupmonitor.eu/>

Finanssivalvonta (2018). *Joukkorahoitus*. Verkkójulkaisu. [Viitattu 12.2.2019]. Saatavilla World Wide Webistä: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Sijoittaminen/muut_tuotteet/joukkorahoitus/Pages/Default.aspx

Fortado, Bruce & Paul Fadil (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: An International Business Journal* 22:4, 283-298.

Freel, Mark S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation* 25:2, 123-134.

Garcia, Rosanna & Roger Calantone (2002). A critical look at technological innovation typology and innovative terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management* 19:1, 110-132.

Gopalakrishnan S. & F. Damanpour (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega* 25:1, 15-28.

Gurteen, David (1998). Knowledge, Creativity and Innovation. *Journal of Knowledge Management* 2:1, 5-13.

Hadjimanolis, Athanasios (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country. *Technovation* 19:9, 561-570.

Hadjimanolis, Athanasios (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management* 30:3, 235-246.

Handy, Charles B. (1985). *Understanding Organizations*. 3. painos. Penguin Books Ltd.

Hofstede, Geert (1980). *Culture's consequences*. Sage. Beverly Hills, CA.

Hofstede, Geert (2003). *Cultures and Organizations: Software of The Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Lontoo. Profile Books.

Hult, Thomas M., Robert F. Hurley & Gary A. Knight (2004.) Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33:5, 429-438.

Invesdor (2019a). *Mitä on joukkorahoitus*. Verkkojulkaisu. [Viitattu 14.2.2019].

Saatavilla World Wide Webistä: <https://home.invesdor.com/fi/mita-on-joukkorahoitus>

Invesdor (2019b). *Meistä*. Verkkojulkaisu. [Viitattu 18.2.2019]. Saatavilla World Wide

Webistä: <https://home.invesdor.com/fi/about-us>

Invesdor (2019c). *Rekrytointi-ilmoitus: Head of Legal and Compliance*. Saatavilla

World Wide Webistä: <https://recruitment.invesdor.com/#/jobs/head-of-legal-and-compliance-56opZCm/952661>

Invesdor Annual Report (2018). *Invesdor Oy:n vuosiraportti*. Verkkojulkaisu.

Saatavilla World Wide Webistä: <https://invesdor-cdn.com/1/company-profile/1/c9ee04befb0becc5bc342918c96df9b9.pdf>

Inventure. *We caught up with Tommi to get his view on the digital health space, entrepreneurship and growth*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä:

http://inventure.fi/team_member/tommi-lehtonen/

Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä*. Helsinki: WSOYpro.

Johnson, Gerry, Richard Whittington & Kevan Scholes (2011). *Exploring Strategy*. 9. painos. Essex. Pearson Education Limited.

Juholin, E. (2006). *Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön*. 4. painos. Helsinki. Inforviestintä.

Kabasheva, I.A., I.A. Rudaleva, I.S. Bulnina & L.I. Askhatova (2015). Organizational factors affecting employee innovative behavior. *Mediterranean Journal Of Social Sciences* 6:1, 435-439.

Kauppalehti (2018). Uber palaa Suomeen kuski kerrallaan. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/uber-palaa-suomeen-kuski-kerrallaan/43e05d0d-18a1-35c0-95e2-37bcb5fc1baa>

Kauppalehti (2019a). *Wolt sai yli sadan miljoonan sijoituksen*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/wolt-sai-yli-sadan-miljoonan-paaomasijoituksen/c8a159bc-fda2-475a-b1b1-3df799159ff0>

Kauppalehti (2019b). *Invesdor yhdistyy itävaltalaisen Finnestin kanssa*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/invesdor-yhdistyy-itavaltalaisen-finnestin-kanssa/9ec4b5ac-bb63-4aec-a93f-e489fc8a5544>

Kauppalehti Yrityshaku (2019a). *Blueprint Genetics Oy*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/blueprint+genetics+oy/22307900>

Kauppalehti Yrityshaku (2019b). *Wolt Enterprises Oy*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/wolt+enterprises+oy/2646674-9>

Kim, Jean Lee Siew & Kelvin Yu (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology* 19:4, 340-359.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & T. Peltonen (2004). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Leavy, Brian (2005). A leader's guide to creating an innovation culture. *Strategy & Leadership* 33:4, 38-45.

Lok, Peter & John Crawford (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross - national comparison. *Journal of Management Development* 23:4, 321-338.

Martins, F. & E. C. Terblanche (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6:1, 64-74.

Mauil, R., P. Brown & R. Cliffe (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management* 21:3, 302-326.

Mehiläinen (2018). *Lehdistötiedote. Mehiläinen edistää laadukkaiden geenitutkimusten käyttöä*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä:
<https://www.mehilainen.fi/lehdistotiedotteet/mehilainen-edistaa-laadukkaiden-geenitutkimusten-kayttoa>

Messukeskus (2017). *Lehdistötiedote. Biofinland-palkinto Blueprint Genetics Oy:lle*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://messukeskus.com/press-release/biofinland-palkinto-blueprint-genetics-oylle/>

Naranjo-Valencia, Julia C., Raquel Sanz Valle & Daniel Jiménez (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management* 13:4, 466-480.

Naranjo-Valencia, Julia C.; Raquel Sanz Valle & Daniel Jiménez (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision* 49:1, 55 – 72

Nohria, N. & R. Gulati (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal* 39:5, 1245–1264.

Nordea (2018). *Lehdistötiedote: Nordea ja Invesdor loivat kasvuyrityksille uuden rahoitusmahdollisuuden*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2018/11-27-09h01-nordea-ja-invesdor-loivat-kasvuyrityksille-uuden-rahoitusmahdollisuuden.html>

OECD (1991). The nature of innovation and the evolution of the productive system. *Technology and productivity - the challenge for economic policy*. 303-314.

Parviainen Antti (2017). *Startup-sijoittaminen*. Alma Talent Oy. Helsinki. 1. painos. ISBN: 978-952-14-2977-4. 227s.

PwC (2017). *Blueprint Genetics on valittu vuoden 2017 kasvunraketaksi*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://uutishuone.pwc.fi/blueprint-genetics-on-valittu-vuoden-2017-kasvunraketajaksi/>

Pääomasijoittajat (2017). *Blueprint Genetics parantaa maailmaa testi kerrallaan*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://paaomasijoittajat.fi/kasvutarinat/blueprint-genetics-parantaa-maailmaa-testi-kerrallaan/>

Ren, Feifei & Jinghuan Zhang (2015). Job stressors, organizational innovation climate, and employees' innovative behavior. *Creativity Research Journal* 27:1, 16-23.

Ries, Eric (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Random House, England. ISBN: 978-0-670-92160-7. 322s.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006a). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla World Wide Webistä:

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Saaranen-Kauppinen, Anita & Anna Puusniekka (2006b). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla World Wide Webistä:

https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6_1.html

Salavou, Helen (2004). The concept of innovativeness: Should we need to focus? *European Journal of Innovation Management* 7: 1, 33-44.

Salkunrakentaja (2019). *Joukkorahoituspalvelu Invesdor yhdistyy itävaltalais-saksalaisen Finnestin kanssa*. Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä:

<https://www.salkunrakentaja.fi/2019/03/invesdor-finnest/>

Sarajärvi, A. & J. Tuomi (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Schein, Edgar H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics* 12:1, 13-28.

Schein, Edgar H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* 25:2, 3-16.

Sijoitussummit (2018). *Haastattelu: Invesdor – Lasse Mäkelä*. Videotallenne.

Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä:

<https://sijoitussummit.fi/haastattelut/invesdor-lasse-makela>

Slush (2018). Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä:

<http://www.slush.org/event/faq/>

Smollan, Roy K. & Janet G. Sayers (2009). Organizational culture, change and emotions: A qualitative study. *Journal of Change Management* 9:4, 435-457.

Subramanian, Ashok (1996). Innovativeness: Redefining the concept. *Journal of Engineering and Technology Management* 3:4, 223-243.

Subramanian, A. & S. Nilakanta (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between the organizational determinants of innovation, types of innovation, and measures of organizational performance. *Omega* 24:6, 631-647.

Talouselämä (2017a). Talouselämä kokosi Suomen 10 kuuminta startup-yhtiötä: Tässä ne ovat. Verkkajulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.talouselama.fi/uutiset/talouselama-kokosi-suomen-10-kuuminta-startup-yhtiota-tassa-ne-ovat/25a33dca-b931-3ea4-b286-4a29fccdbb0f>

Talouselämä (2017b). "Ei hitto mitä tarpomista Ruotsin avaaminen oli" – ravintolaruuan tilauspalvelu Wolt laajenee vauhdilla Eurooppaan. Verkkajulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ei-hitto-mita-tarpomista-ruotsin-avaaminen-oli-ravintolaruuan-tilauspalvelu-wolt-laajenee-vauhdilla-eurooppaan/23e1451c-edf9-3ec6-bdd4-3af052b8fcbd>

Tekniikka & Talous (2017). "Asetimme yrityksellemme selkeän vision" - Geenitesti-yhtiö pian sadan miljoonan kerhoon. Verkkajulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://www.tekniikkatalous.fi/tiede/asetimme-yrityksellemme-selkean-vision-geenitesti-yhtiio-pian-sadan-miljoonan-kerhoon-6676574>

Turun Sanomat (2017). *Analytiikka ja tekoäly ovat tämän vuoden trendit Slushissa*. Verkkajulkaisu. [Viitattu 13.2.2018]. Saatavilla World Wide Webistä: <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/3748359/Analytiikka+ja+tekoaly+ovat+taman+vuoden+trendit+Slushissa>

Van Gelderen, Marco; Frese, Michael & Roy Thurik. (2000). Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups. *Small Business Economics* 15, 165-181.

Van Gelderen, Marco; Thurik, Roy & Niels Bosma (2005). Success and Risk Factors in the Pre-Startup Phase. *Small Business Economics* 24, 365-380.

Varis, Miika & Hannu Littunen (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management* 13:2, 128-154.

Wang, Catherine L. & Pervaiz K. Ahmed (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 7:4, 303-313.

Wang, Dong, Zhongfeng Su & Dongtao Yang (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management* 15:3, 363-373.

Wolfe, R. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies* 31:3, 405-431.

Wolt (2019). *Rekrytointi-ilmoitus: Management assistant*. Saatavilla World Wide Webistä: <https://jobs.lever.co/wolt/63ce2000-2586-4559-8b68-2cc64a9e0f65>

Wolt blogi (2018). *Syö heinäkuu Woltin piikkiin – saat palkkiona 500 €, ja maksamme ruoatkin, kunhan kirjoitat aiheesta!* Verkkojulkaisu. Saatavilla World Wide Webistä: <https://wolt.com/blog/fin/2018/06/18/etsimme-hyvan-ruoan-ystavia-joilla-pysyy-kynakadessa-silloin-taloin/>

Yazici, H.J. (2011). Significance of organizational culture on perceived project and business performance. *Engineering Management Journal* 23:2, 20-29.

Yle (2018). *Haastattelu: Miki Kuusi: Yrittäjyys on vaatinut naiviutta ja tyhmänrohkeutta*. Äänitallenne. Saatavilla World Wide Webistä: <https://areena.yle.fi/1-4574316>