

UOLEVI LEHTINEN

Startup-yritykset ja liiketoimintaosaaminen ¹⁾

Startup-yrityksenä pidetään yritystä, jonka toiminnallinen ikä on enintään muutamia vuosia ja joka tavoittelee nopeaa kasvua. Niinpä Suomessa on startup-yrityksestä käytetty myös ilmaisua aloittava kasvuyritys. Usein tällainen yritys pyrkii kansainvälisille markkinoille ja on perustajien omistama (vrt. Wikipedia 2014), mutta nämä ominaisuudet ovat pareminkin monien startup-yritysten ominaisuuksia kuin määritelmään kuuluvia tuntomerkkejä.

Liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan kaikkien niiden tietojen ja taitojen kokonaisuutta, jota tarvitaan yrityksen ja muun vastaavan organisaation kannattavaan ja kestäväan johtamiseen ja toimintaan (Lehtinen 2006). Sen osa-alueina voidaan pitää erityisesti teknologia-, strategia-, johtamis-, markkinointi-, rahoitus-, laskenta-, verkostoitumis-, kansainvälistymis-, digitalisointi-, muotoilu- ja yrittäjyysosaamista.

Näin määritelty ja jaoteltu liiketoimintaosaaminen vastaa paljolti yrityksen tarvitsemien teknologisten tieteiden ja liiketaloustieteiden soveltamisosaamista yritysten ja vastaavien organisaatioiden käytännön toiminnassa. Yksittäisellä startup-yrityksellä on tavallisesti vahvaa osaamista vain jollakin tai joillakin osa-alueilla ja useilla osa-alueilla sen osaaminen on vaatimatonta tai jopa olematonta.

Yrityksen luonteesta riippuen liiketoimintaosaamiseen ja sen hyödyntämiseen voidaan sisällyttää myös muita kuin edellä lueteltuja osa-alueita. Ne voivat olla yrityskohtaisia, jopa henkilökohtaisia osaamistekijöitä. Startup-yritysten kannalta on usein korostettu myös motivaatiotekijöitä, jotka ovat itse asiassa tärkeitä kaiken osaamisen hyödyntämisessä. Startup-yrittäjyyteen koetaankin liittyvän vahva, innostuneisuuden tai intohimon kaltainen motivaatio.

UOLEVI LEHTINEN

emeritusprofessori ja -rehtori

¹Tämä kirjoitus on syntynyt Kauppätieteellisen yhdistyksen Visiopäivän 22.10.2014 paneelikeskustelun avauspuheenvuoron ja sen modifioinnin perusteella.

Se mahdollistaa työskentelyn, jossa ei juuri työtunteja lasketa. Startup-yrittäjät ja usein myös muut startuppien työntekijät pitävät keskeisinä itse työn kiinnostavuutta ja mielekkyyttä sekä mukavia työkavereita. Työntekijöiden osalta voidaan puhua ns. sisäisestä yrittäjyydestä.

Suomalaiset ovat pitkään uskoneet teknologiaan. Usein he ovat olleet jopa teknologiahurahtaneita. Onnekseen he ovat olleet myös taitavia soveltamaan teknologiaa. Suomalaisten usko liiketaloudellisen osaamisen tärkeyteen ei ole ollut yhtä vahva. Liiketaloudellinen osaaminen on kuitenkin ollut koko taloutemme menestymisen perustan eli yritysten kilpailukyvyyn toinen keskeinen selittäjäryhmä. Todellisuudessa se on usein toiminut keskeisimpänä kilpailukykyämme takaajana.

Suomessa on noin 270000 yritystä, joista noin kaksi kolmannesta työllistää ainoastaan yrittäjän itsensä. Vuonna 2013 perustettiin yli 30000 uutta yritystä, joka on vain noin seitsemän prosenttia vähemmän kuin ennen taantumajaksoa vuonna 2007. Monet perustetuista yrityksistä toimivat startup-yrityksinä asiantuntija-aloilla esimerkiksi ict-sektorissa tai muuten luovilla aloilla. Vaikka neljännes perustetuista yrityksistä lopettaa noin vuodessa, puolet jatkaa yli viisi vuotta (Hautamäki 2014). Luova tuho on varsin luonnollinen ilmiö startup-yritysten keskuudessa (Schumpeter 1954).

Kansainvälistyminen on tärkeää monille startup-yrityksille. Useat niistä ovat jopa born global –tyyppisiä yrityksiä, joiden on pyrittävä globalisoimaan toimintansa nopeasti muun muassa asiakaskuntansa ja kilpailun vuoksi. Varsinkin teollisilta born global-yrityksiltä edellytetään hyvätasoista kansainvälistä liiketoimintaosaamista, erityisesti markkinointi- ja rahoituskysymyksissä.

Julkinen keskustelu liiketoimintaosaamisen kehittämisestä käynnistyi todenteolla vasta 2000-luvulla. Liiketoimintaosaamisen kannalta eräänä merkkipaaluna voidaan pitää Kauppatieteellisen yhdistyksen ensimmäistä Visiöpäivää 23.11.2001, jolloin muun muassa koottiin johdollani toimikunta hoitamaan liiketoimintaosaamisen edistämistä. Paljolti näistä tapahtumista lähti liikkeelle keskustelun ja analyysien vyöry, joka on nostanut todella merkittävästi liiketoimintaosaamisen tunnettuutta ja rahoitusta sekä yrittäjyyden ymmärtämistä ja hyväksymistä.

Yrittäjyysilmapiiri ja erityisesti startup-yrittäjyysilmapiiri on Suomessa parantunut viime aikoina merkittävästi. Niinpä tällaista vartunutta ja yli 40 vuotta yrittäjänäkin toiminutta kauppatieteilijää ovat suuresti ilahduttaneet keskustelut yrittäjyydestä nuorien kauppatieteilijöiden ja teollisuustalouden opiskelijoiden kanssa.

Edellä esitetyllä tavalla määritelty liiketoimintaosaaminen on tarpeellista, jopa ratkaisevan tärkeää startup-yritysten kuten yleensäkin yritysten kannalta. Jos ja kun liiketoimintaosaamisen kehittäminen parantaa yritysten (sekä vastaavien julkisten ja vapaaehtoisorganisaatioiden) tuottavuutta, myyntiä ja tulosta, tämä summeerautuu vääjäämättä myös koko kansantaloutemme kasvuksi ja menestykseksi. Näistä syistä lienee parasta käsitellä hieman seuraavia kysymyksiä, joihin vastaaminen ei ole itsestään selvää.

Vaikuttavatko yritys- ja ympäristökohtaiset tekijät startup-yritysten tarvitsemaan liiketoimintaosaamiseen?

Startup-yritykset muodostavat erittäin heterogeenisen yritysryhmän. Startup-yrityksiä on vaikea arvioida ja johtaa, koska monet näistä yrityksistä ovat selvästi uudentyypisiä. Joka

tapauksessa erilaisten startup-yritysten toiminta vaatii eri tavoin painottunutta liiketoimintaosaamista riippuen yritysten itsensä ja niiden ympäristön vaihtelevista ominaisuuksista. Eroja liiketoimintaosaamisen tarpeisiin aiheuttavat siten esimerkiksi eroavuudet seuraavissa yritys- ja ympäristökohtaisissa tekijöissä: yritysten osaaminen, taloudellinen asema, toimiala, kansainvälistymisaste, asiakkaat ja asiakkuudet, markkinat, kilpailutilanne, kulttuuri- ja muu toimintaympäristö, suhdanne- ja kausivaihtelutilanne sekä suunnitteluajakäynnänne.

Muuttuvatko tarpeelliset liiketoiminnan osa-alueet siirryttäessä startup-yritysten syntyvaiheesta niiden myöhempiin kehitysvaiheisiin?

Jokainen yritys vaatii erilaista liiketoimintaosaamista yritystoimintansa eri vaiheissa, vaikka vaiheittain tarvittava liiketoimintaosaaminen luonnollisesti vaihtelee paljon ja se on varsin yrityskohtaista. Esimerkiksi käynnistysvaiheessa liikeidea, siihen perustuva liiketoimintasuunnitelma, rahoitussuunnitelma, tuoteinnovaatiot (tavarat, palvelut tai molemmat) sekä yrittäjyysosaaminen ja –motivaatio ovat tai ainakin niiden pitäisi olla keskeisessä asemassa. Kun siirrytään kasvuvaiheen alkuun, tuotesuunnitteluosaaminen (niin teknologialähtöinen kuin markkinalähtöinenkin), rahoitusosaaminen, valmistusosaaminen ja markkinointiosaaminen (mix- ja suhdemarkkinointi ja varsinkin niiden yhdistelmä) korostuvat. Myöhemmässä kasvuvaiheessa edellisten lisäksi johtamis-, verkottoutumis- ja laskentaosaaminen korostuvat usein. (vrt. Luostarinen 1994)

Yritysten heterogeenisyys ja niiden toiminnallisten päätösten erilaisuus tekee myös vaiheittaisen yleistämisen kovin vaikeaksi. Niinpä esimerkiksi rahoitus voi tulla vahvasti mukaan toimintaan jo heti alussa ja joskus ra-

hoitus voi olla suurin startup-yrityksen ongelman koko elinajan.

Muutaman kasvuvuoden jälkeen yritys ei useimmiten enää ole startup-yritys vaan sen voidaan katsoa olevan täydessä toiminnassa oleva yritys. On kuitenkin vaikea arvioida, milloin yritys ei enää ole startup-yritys, koska yritysten kasvamis- ja muukin kypsymisnopeus on varsin erilainen.

Tietysti kansantaloutemme kannalta olisi suotavaa, että startup-vaiheen ohittanut yritys olisi edelleen kilpailukykyinen kasvuyritys. Onkin toivottavaa, että startup-yrityksillemme kävisi vielä paremmin kuin esimerkiksi eräälle startup-yrityksenä parhaiten menestyneelle suomalaisyritykselle eli Roviolle. Sillä oli vain kymmenen työntekijää, kun se julkaisi ensimmäisen Angry Birds –pelinsä vuonna 2009. Nyt Roviolla on yli 800 työntekijää mutta myös 130 henkilön irtisanomisuhka. Kuitenkaan Rovio ei ole varsinainen kriisiyritys. Sen tarina lienee esimerkki nopeasti kasvaneesta startup-yrityksestä, joka on rohkeasti laajentanut alkuperäisen alansa ulkopuolelle ja jonka liiketoimintaosaaminen ei ole aivan ehtinyt kasvaa yrityksen kasvua ja kilpailun lisääntymistä vastaavasti.

Kasvuun pyrkivän yrityksen on myös pyrittävä löytämään markkinat, joilla sillä on osaamiseensa perustuva kilpailuetu, joka on mielellään melko pysyvä toisin sanoen joille kilpailijoiden tulokynnys on korkea. Jos markkinat vielä liittyvät johonkin megatrendiin, kasvuodotukset ovat realistisella pohjalla.

Myös itse liiketoimintaosaaminen kehittyy ja muuttuu. Paljolti tämä tapahtuu teknisten tieteen ja liiketaloustieteiden tutkimuksen ja opetuksen kehittymisen sekä yritysvuorovaikutuksen ansiosta. Koska liiketoimintaosaamisen tulkinnat, sisällöt ja laatuvaatimukset siis muut-

DISCUSSION

tuvat jatkuvasti, osaamisen jatkuva seuranta on tarpeen. Uudistuva liiketoimintaosaaminen voi toimia kilpailukykyemme perustana ja pysyä jatkuvasti sen keskiössä.

Ehkä on hyvä ottaa esimerkiksi markkinointi, koska juuri markkinointiosaaminen on monessa suhteessa avainasemassa lähes kaikkien yritysten kilpailukykyyn, kasvun ja menestymisen kannalta. Osoitukseksi markkinoinnin muutoksesta kelvannee maailman suurimman mainosfestivaalin Cannes Lionsin parhaiden myyninedistämiskampanjoiden kilpailuun tänä vuonna tulleet ehdokaskampanjat (Raeste 2014). Digitaalisten kampanjoiden kilpailu kasvoi vuodessa osallistujamäärältään 40 prosenttia, sisällöntuotannon 35 prosenttia ja PR:n 30 prosenttia. Sen sijaan printin, television, ulkomainonnan ja radion kilpailujen osallistujamäärät olivat kaikki pienehkössä laskussa. Kokonaisuutosta on kuitenkin syytä pitää varsin suurena ja kehityksen luonnollista suuntaa osoittavana. Samalla muutos merkitsee sitä, että yritykset ottavat yhteyttä suoraan mediataloihin, tapahtumajärjestäjiin, PR-toimistoihin, Googleen tai ne tekevät kampanjansa itse. Aikaisemmin otettiin yhteyttä mainostoimistoon, joka hoiti kampanjan mediatoimiston kanssa. Tämä kehitys on merkinnyt myös luovuuden merkityksen lisääntymistä yritysten omassa markkinoinnissa, millä lienee puolestaan vaikutusta myös niiden muuhunkin liiketoimintaosaamiseen.

Startup-huumassa unohtuu helposti kysymys startup-yritysten omistamisesta. Tarvitseeko Suomi enemmän sitoutuneita omistajia, jotka eivät myy työllä ja tuskalla rakennettua yritystään ulkomaille heti, kun potentiaalinen ostaja

löytyy? Onko lypsäväksi lehmäksi kypsynyt yritys järkevä myydä rahastuksen tai edes rahoituksen helpottumisen vuoksi? Varmaan oikeaa vastausta ei ole, mutta paljon riippuu siitä, miten hyvin omistajien preferenssejä vastaavasti myynnistä saatavat rahat voidaan käyttää.

Monet toivovat startup-yrityksistä Suomen talouden pelastajia. Startup-yritykset voivatkin osallistua merkittävällä tavalla taloutemme pelastustyöhön. Mutta tärkein rooli pelastustyössä pitäisi antaa kaikkien yritysten ja vastaavien organisaatioiden liiketoimintaosaamisen vahvalle kehittämiselle rakenne- ja muiden makrouudistusten lisäksi. Mikrosektoriin panostamisen tärkeyttä ei Suomessa ole kuitenkaan riittävästi ymmärretty edes asiantuntijatasolla poliitikoista ja mediasta puhumattakaan (taloutemme pelastamisesta vrt. Korkman 2012 ja Lehtinen 2014).

Lähteet

- HAUTAMÄKI TERHI**, Uusia yrittäjiä ei taantuma lannista, *Helsingin Sanomat* 19.10.2014
- KORKMAN SIXTEN**, Talous ja utopia, Jyväskylä 2012
- LEHTINEN UOLEVI**, Ilmiö nimeltä liiketoimintaosaaminen, Kirjassa Lehtinen Uolevi ja Mittilä Tuula (toim.), Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyemme keskiössä. Jyväskylä 2006
- LEHTINEN UOLEVI**, Kriisistä kriisiin, monimuotoisen taantumailmiön monitieteistä tarkastelua, Helsinki 2014
- LUOSTARINEN REIJO**, Internalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges, UNU/Wider 1994
- RAESTE JUHA-PEKKA**, Jokainen on mainosalusta, *Helsingin Sanomat* 6.9.2014
- SCHUMPETER J.**, History of Economic Analysis, New York 1954
- WIKIPEDIA**. Startup-yritys, 2014