



Aalto-yliopisto
Taideteollinen korkeakoulu

SUOMALAISEN MOBIILIALAN STARTUP- YRITYKSEN MUOTOKUVA VUONNA 2011

Aalto-yliopiston taideteollinen korkeakoulu
Porin taiteen ja median laitos

Creative Business Management
-maisterikoulutusohjelma

Taiteen maisterin tutkinnon opinnäyte

Lokakuu 2011

Alexi Keränen



Tekijä Aleksi Keränen		Työn julkaisuvuosi 2011
Laitos Porin taiteen ja median laitos	Koulutusohjelma Master's Degree Programme in Creative Business Management	
Työn nimi Suomalaisen mobiilialan startup-yrityksen muotokuva vuonna 2011		
Opinnäytteen tyyppi Taiteen maisterin tutkinnon opinnäyte	Kieli Suomi	Sivumäärä 99
<p><i>Tiivistelmä</i></p> <p>Tämä opinnäytetyö tarkastelee mobiilialan startup-yrityksiä 2010-luvun Suomessa. Työ selvittää startup-yritysten taustoja mobiilialan näkökulmasta sekä erittelee niitä kriittisiä taustatekijöitä, jotka edesauttavat vientikelpoisten mobiili-innovaatioiden kaupallisten läpilyömissä kansainvälisillä markkinoilla.</p> <p>Työni päätutkimuskysymys on seuraava: <i>Kuinka toimia suomalaisena startup-yrityksenä kansainvälisessä mobiilibisneksessä?</i></p> <p>Tämä kysymys on jaettavissa pienempiin osiin muun muassa seuraavin lisäkysymyksiin:</p> <ul style="list-style-type: none">- Mitkä tekijät mahdollistavat suomalaisten startup-yritysten toiminnan?- Mitkä ovat mobiilialan startup-yrittäjän suurimmat vahvuudet toiminnan kannalta?- Miten suomalaista mobiilialaa tulisi kehittää, että alan yrittäjien toimintamahdollisuudet paranisivat tulevaisuudessa? <p>Vastaaminen näihin kysymyksiin yksiselitteisesti on äärimmäisen vaikeaa ja niinpä tämän tutkimuksen tarkoituksena on myös kartoittaa alan toimintaympäristöä sekä toimia eräänlaisena ajankuvaajana Nokian jälkeisestä Suomesta. Lisäksi työni testaa hypoteesia, joka perustuu paradigman muutokseen liittyen mobiilialan tuottavien startup-yritysten toimitapoihin: tämän ajatusmallin mukaan muun muassa mobiilisovellusten jakelureittien yksinkertaistuminen on parantanut pienten startup-yritysten mahdollisuutta pärjätä kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi toimintansa alkuvaiheessa olevat mobiilialan startup-yritykset eivät enää ole niin riippuvaisia yhteistyöstä suurten yritysten kanssa sekä uudet ansaintalogiikat ovat parantaneet alan yritysten edellytyksiä tuottoisaan liiketoimintaan.</p> <p>Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä on käytetty suurelta osin teemahaastatteluja, jotka olen tehnyt viidelle eri mobiilialan kotimaiselle yrittäjälle. Tutkimuksessa esitettävät päätelmät perustuvat näiden haastatteluiden lisäksi pääasiassa kirjallisuudesta ja verkkosisällöistä koostuvan lähdemateriaalin tulkintaan, analysointiin sekä alan empiiriseen arviointiin.</p> <p>Keräämäni aineistoin perusteella startup-yrityksen ylläpito sekä määrätietoinen kehittäminen vaativat yrittäjältään kaiken ajan ja huomion. Nykyisin mobiilialan tuottajien konseptit ovat aiempaa selkeämpiä ja yleensä ne sisältävät myös ansaintalogiikan alusta asti. Startup-yrittäjien suurimmat haasteet liittyvät rahoitukseen, sillä kotimaisia sijoituspääomia on tarjolla vähän ja suomalainen sijoituskulttuuri ei ole kehittynyt monen muun maan vastaavalle tasolle. Myös valtion yritystuet saavat lähteiltäni osakseen kritiikkiä ja kehitysehdotuksien mukaan yrittäjiä tulisi muun muassa rohkaista etsimään aktiivisemmin yksityistä rahoitusta. Heti perustamisestaan alkaen kansainvälisille markkinoille tähtäävä ns. <i>Born global</i> -yritys joutuu kuitenkin kilpailemaan asemastaan ympäri maailman ja pienet resurssit antavat muille liikaa tasoitusta.</p> <p>Työni lähteiden mukaan suomalaiset startup-yritykset toimivat varsin itsenäisesti ja niiden keskinäinen järjestynyt verkottuminen on vähäistä. Haastattelemani startup-yrittäjät pitävät yritystensä vahvuuksina henkilökuntaansa ja niiden vahvuus on myös se, että ne voivat perustaa toimintansa markkinoille, jotka eivät ole tarpeeksi suuria vanhoille toimijoille. Tosin tässä tapauksessa yrityksen on tarvittaessa kehitettävä koko toimintamallinsa ansaintalogiikoita myöten itse. Tämän työn kirjoittamisen aikaan startup-yrittäminen on Suomessa erittäin <i>"trendikästä"</i> ja julkisuutta on tarjolla, mutta myös konkreettisia tuloksia olisi saatava aikaan. Toimiva teknologia ei ole enää ongelma, kyse on enemmänkin siinä, miten saada tuotteelle huomiota kansainvälisesti ja kuinka erottua kilpailijoista.</p>		
<i>Avainsanat</i> Startup-yritys, mobiiliala, älypuhelinsovellus, mobiilialan muutos, luova talous		

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Taustoja ja termejä	6
2.1	Tutkielman tausta	6
2.2	Tutkimuksen tavoitteet	6
2.2.1	Hypoteesi	7
2.3	Keskeiset käsitteet	8
2.3.1	Mobiiliekosysteemi	9
2.4	Tutkimusmenetelmät	10
2.5	Tutkielman rakenne	11
2.6	Haastattelemieni yritysten lyhyet esittelyt	12
2.6.1	Digital Foodie Oy	12
2.6.2	Moblasted Oy	12
2.6.3	Playmysong Oy	12
2.6.4	Steam Republic Oy	13
2.6.5	Qvik Oy	13
3	Mobiilialan toimintaympäristö vuonna 2011	15
3.1	Kännykstä älypuhelimeksi	15
3.2	Mobiililaitteiden valmistajat	15
3.3	Mobiililaitteiden käyttöjärjestelmät	17
3.4	Operaattorit ja pilvipalvelut	20
3.5	Sovellukset ja muut sisällöt	22
3.6	Mobiilialan muutos	25
3.7	Nokia ja "De-Finnistration" -prosessi	27
3.8	Rovio ja Angry Birds	31
3.9	Yhteenveto ja johtopäätöksiä luvusta 3	33
4	Suomesta ulkomaille	35
4.1	Startup-yrittäjyys ja Suomi	35
4.2	Suomalainen epäonnistumisen leima	37
4.3	<i>Born Global</i>	38
4.4	Piilaakson vetovoima	41

4.5	Rahoitus	43
4.5.1	Julkinen rahoitus	47
4.6	Yhteenveto ja johtopäätöksiä luvusta 4	49
5	<i>Mobiilialan startup-yrityksen toimintatapoja.....</i>	51
5.1	Liiketoimintasuunnitelma	51
5.2	Omistajat ja johtaminen	53
5.3	Työntekijät ja rekrytointi.....	56
5.3.1	Kieli	59
5.4	Toimintojen ulkoistaminen.....	59
5.5	Tuotteet	62
5.6	Ansaintalogiikat	63
5.7	Markkina-alueet.....	66
5.7.1	Markkinatutkimukset.....	69
5.8	Sidosryhmien merkitys, rooli ja niiden konkreettiset vaikutukset	71
5.9	Yhteenveto ja johtopäätöksiä luvusta 5	73
6	<i>Tulevaisuudennäkymiä</i>	75
6.1	Haastateltujen yritysten vahvuudet	75
6.2	Tavoitteet.....	76
6.3	Alan tulevaisuudesta	77
6.4	3 tärkeintä asiaa suomalaiselle mobiilialan startup-yritykselle?.....	80
6.5	Yhteenveto ja johtopäätöksiä luvusta 6	82
7	<i>Yhteenveto ja johtopäätökset</i>	83
	<i>Lähteet</i>	88
	<i>Liitteet</i>	98
	Haastattelukysymykset.....	98

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tarkastelee mobiilialan startup-yrityksiä 2010-luvun Suomessa. Työssäni selvitän startup-yritysten taustoja mobiilialan näkökulmasta sekä eritellen niitä kriittisiä taustatekijöitä, jotka edesauttavat vientikelpoisten mobiili-innovaatioiden kaupallisen läpilyömisestä kansainvälisillä markkinoilla. Tämän työn päätutkimuskysymys on seuraava:

Kuinka toimia suomalaisena startup-yrityksenä kansainvälisessä mobiilibisneksessä?

Tämän kysymyksen vastauksen etsimisen lisäksi työni testaa hypoteesia, joka perustuu paradigman muutokseen liittyen mobiilisisältöjä tuottavien startup-yritysten toimintatapoihin: tämän ajatusmallin ydinajatuksien mukaan muun muassa mobiilisovellusten jakelureittien yksinkertaistuminen on parantanut pienten startup-yritysten mahdollisuutta pärjätä kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi toimintansa alkuvaiheessa olevat mobiilialan startup-yritykset eivät myöskään ole enää niin riippuvaisia yhteistyöstä suurempien yritysten kanssa ja uudet ansaintalogiikat ovat parantaneet alan yritysten edellytyksiä tuottoisaan liiketoimintaan. Tähän hypoteesiin johtaneet signaalit on esitetty tarkemmin luvussa 2.2.1.

1990-luvulla alkanut maailmanlaajuinen teknologiahuuma lisäsi hetkellisesti Suomen näkyvyyttä valtavasti: Nokian osakkeen arvo satakertaistui 1990-luvun aikana ja pelkästään vuonna 1999 peräti 28 suomalaista teknologiayhtiötä kirjautui Helsingin pörssiin. Nokian lisäksi Soneraa pidettiin maailmanlaajuisesti merkittävänä vanhan savupiipputeollisuuden syrjäyttävän uuden talouden tekijänä. Myös yhdysvaltalaiset sijoitusrahastot kiinnostuivat suomalaisista tekijöistä, mikä kiihdytti vasta toimintansa alkuvaiheessa olevien kotimaisten yhtiöiden hurjia arvonnousuja entisestään. (Marttila, 2002, 100 - 101)

Nokian vanavedessä koko Suomi oli tuolloin koko maailman teknologisen kehityksen edelläkävijä. Teknologiahومان viime vuosituhaten loppupuolella etulinjasta todistanut Mato Valtonen harmittelee jälkepäin sitä, ettei maailmanlaajuista huomiota kyetty hyödyntämään alueellisesti paremmin. Hänen mukaansa muun muassa paremman brändäyksen avulla olisi ollut mahdollista saada aikaiseksi jopa suuri mobiilialan keskittymä Skandinaviaan. Tuohon aikaan kaikki olivat kuitenkin vain kiinnostuneita

omista projekteistaan, ettei kukaan tehnyt asian eteen varsinaisesti mitään. Tuolloin vallinnut teknologinen etumatka kuitenkin menetettiin ajan kuluessa ja hypestä saadut pysyvät hyödyt jäivät vähäisiksi. (Valtonen, 2001, 66 - 67)

Kun ”it-kupla” lopulta puhkesi 2000-luvun alussa ja sen myötä lähes kaikki alan yritykset menettivät suuret markkina-arvonsa melkein yhdessä yössä. Silti jo muutama vuosi tapahtuneen sen varsinaiset vaikutukset olivat havaittavissa vain pörssikurssien pudotuksena, sillä varsinainen ”digitaalinen vallankumous” jatkoi tasaista etenemistään: verkon käyttäjiksi liittyvien ihmisten määrä, heidän aikaansaama tietoliikenne sekä muut verkottumisen vaikutukset kasvoivat tasaisesti edelleen. Jälkikäteen voidaankin todeta kyseessä olleen lähinnä vain pörssikupla, joka johtui verkon tämän hetkisen aseman saavuttamiseen liittyvästä viiveestä. Sen saavuttamiseen kului siis vain enemmän aikaa, kun vuosituhannen alun pörssiennusteet olivat antaneet ymmärtää. (Anderson, 2009, 242)

Erilaiset mobiililaitteisiin ladattavat sisällöt ovat tänä päivänä jo miljardibisnes ja niiden kasvun ennustetaan tulevaisuudessa kiihtyvän. Vielä muutama vuosi sitten käyttäjät joutuivat tyytymään lähinnä niihin sisältöihin, jotka puhelinvalmistajat olivat heille valmiiksi valinneet, mutta nykyisin sisältöjen saatavuus on yksinkertaistunut muun muassa langattomien yhteyksien paranemisen ja toimitusketjun lenkkien vähenemisen myötä. Samanaikaisesti suuret ja alalla kauan toimineet tekijät ovat saaneet osansa muuttuvan alan kuohuista, joka on johtanut muun muassa Nokian markkina-aseman heikentymiseen. Nokian rooli on ollut todella merkittävä Suomen kansantaloudelle viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana ja sen väistyminen suomalaisen teknologiaosaamisen veturipaikalta on saanut aikaan aivan uudenlaisen tilanteen. Yhtiön vaikeuksista huolimatta suomalainen mobiilibisnes on kokenut myös lukuisia onnistumisia. Tapahtuneet muutokset eivät välttämättä ole vain huono asia suomalaisen mobiilialan tulevaisuuden kannalta, sillä osaajien uudelleenryhmittäminen on myös mahdollisuus. Yhden jättikokoisen toimijan korvaaminen kymmenien pienien, mutta elinvoimaisten ja ennen kaikkea sopeutumiskykyisten toimijoiden avulla on toteutettavissa ainakin teoriatasolla.

Tässä lopputyössäni tarkastelen Nokian sijaan kasvavaa joukkoa uusia suomalaisia mobiilialan yrityksiä, jotka pyrkivät vastaamaan muuttuvan alan haasteisiin käyttämällä aivan uudenlaisia toimintatapoja. Niiden toiminnan lähtökohtana ei ole vain paikallisalueella ja kotimaan markkinoilla toimiminen, vaan kaikki tekeminen on suunnattu alusta asti kansainvälisille markkinoille ns. ”born global” toimintamallin mukaisesti.

Monet kotimaisista mobiilialan yrityksistä ovat vielä pieniä startup-yrityksiä, joiden toiminta perustuu yleensä yhden idean toteuttamisen, markkinoinnin sekä konseptikehityksen ympärille. Kansainvälisissä ympyröissä nämä suomalaiset yritykset eivät kilpaile huomiosta vain keskenään, vaan samoilla markkinoilla taistelevat luonnollisesti myös muut yritykset ympäri maailman. Työni selvittää mitä heidän arkeensa sisältää ja minkälaisin edellytyksin he kohtaavat lukuisat haasteet rakentaessaan uusia palveluita, joita ei vielä muutama vuosi sitten osattu edes kuvitella?

Tässä työssäni lähestyn aihetta mahdollisimman käytännönläheisesti pääasiassa erilaisten yritys-casejen kautta, jotka liittyvät erilaisiin käyttötarkoituksiin niiden kaikkien hyödyntäessä samalla sosiaalisen median mahdollistamia toiminnallisuuksia ajan hengen mukaisesti. Nämä case-yritykset ovat keskenään eri vaiheissa omia elinkaariaan ja avaavat näitä asioita pääasiallisesti henkilöhaastatteluiden avulla, joiden rooli työssäni on suuri. Haastatteluiden avulla tarkoitukseni on löytää esimerkkejä onnistumisista, epäonnistumisista sekä kertoa ratkaisuista, joiden toimivuuden laatu on määriteltävissä vasta myöhemmin.

Tämä työ on päättävä opintoni Aalto-yliopiston taideteollisen korkeakoulun Creative Business Management -maisterikoulutusohjelmassa. Samanaikaisesti tätä kirjoittaessani olen työskennellyt myös AudioDraft-nimisessä startup-yrityksessä, joka tarjoaa yrityksille äänituotantojen ulkoistamispalvelua verkkoyhteisölle. Vaikka työni ei varsinaisesti käsittele AudioDraftia, niin se silti sivuaa monia aiheita joita kohtaan työssäni lähes päivittäin. Työni ohjaajana on puolestaan toiminut tietotekniikka-alan tutkija ja monitoimija Kari A. Hintikka, jonka asiantuntemuksesta on ollut korvaamaton apu työn etenemisen ja valmistumisen kannalta. Ilman hänen panostaan työn tuloksena olisi todennäköisesti ollut viihteellisistä sisällöistä kiinnostuneen opiskelijan täydellinen eksyminen mobiilimaailmaan.

2 Taustoja ja termejä

2.1 Tutkielman tausta

Tämän tutkielman päätarkoitus on tarkastella suomalaisten mobiilialan startup-yritysten toimintatapoja vuonna 2011. Haastattelemalla viittä erilaista alan yrittäjää kerään tietoa heidän tekemisistään, kokemuksistaan sekä tulevaisuuden tavoitteista. Näiden haastatteluiden kautta tutkin heidän toimintatapaan sekä haen tietoa tämän hetkistä mobiilialan startup-yrittämisen taustoista, toimintaedellytyksistä sekä tulevaisuudennäkymistä.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkielmassa tutkimuksen kohteena ovat suomalaiset mobiilialan startup-yritykset sekä niiden toimintatavat. Tutkielman tavoitteena on antaa yleiskuva kotimaisista mobiilisisältöjen tuottajista vuonna 2011 sekä analysoida alan startup-yrittämisen tämän hetkistä ja tulevaisuuden tilaa suomalaisesta näkökulmasta.

Päätutkimuskysymyksenä on:

Kuinka toimia suomalaisena startup-yrityksenä kansainvälisessä mobiilibisneksessä?

Tämä kysymys on jaettavissa pienempiin osiin muun muassa seuraavin lisäkysymyksin:

- *Mitkä tekijät mahdollistavat suomalaisten startup-yrityksen toiminnan?*
- *Mitkä ovat mobiilialan startup-yrittäjän suurimmat vahvuudet toiminnan kannalta?*
- *Miten suomalaista mobiilialaa tulisi kehittää, että alan yrittäjien toimintamahdollisuudet paranisivat tulevaisuudessa?*

Näihin kysymyksiin vastaaminen yksiselitteisesti on äärimmäisen vaikeaa ja niinpä tämän tutkimuksen eräänä tarkoituksena on myös kartoittaa alan toimintaympäristöä sekä luoda kehitysehdotuksia suomalaisesta näkökulmasta katsottuna. Lisäksi yhtenä työni tarkoituksena on toimia samalla eräänlaisena ajankuvaajana Nokian jälkeisestä Suomesta. Päätelmät joita esitän tässä tutkimuksessa perustuvat haastatteluiden ja muun lähdemateriaalin tulkintaan, analysointiin sekä alan empiiriseen arviointiin. Haastatteluiden lisäksi lähdemateriaali koostuu pääasiassa kirjallisuudesta sekä verkkosisällöistä.

2.2.1 Hypoteesi

Termi paradigma tarkoittaa yleisesti hyväksyttyä mallia, jotka määrittävät alan lainalaisuudet ja standardit (Kuhn, 1994, 23 - 24). Mobiilialalta välittyvät signaalit antavat ymmärtää, että sillä on tapahtunut merkittävä paradigman muutos tämän vuosituhannen ensimmäisen vuosikymmenen aikana:

Vielä vuosituhannen vaihteessa mobiiliekosysteemin hallinnasta vastasivat pääasiallisesti laitevalmistajat yhdessä operaattorien kanssa. Tuohon aikaan mobiilisisältöjä tuottaneen yrityksen liikeidea saattoi perustua esimerkiksi tekstiviestipalveluiden tarjoamiseen operaattoreille, joiden kautta käyttäjä pystyi tilaamaan kännykkäänsä muun muassa uutisia, horoskooppeja tai vitsejä (Valtonen, 2001, 29). Myös ohjelmistotuottajille oli äärimmäisen tärkeää tehdä yhteistyötä laitevalmistajien kanssa, jotta heidän sovelluksensa olisivat puhelimissa esiasennettuna mahdollisimman näkyvästi (Hakkarainen, 2009, 40).

Nykyisin käyttäjät voivat ladata laitteisiinsa vapaammin erilaisia sisältöjä ja sovellusten saatavuus on yksinkertaistunut toimitusketjun lenkkien vähenemisen myötä. Alalla tapahtunutta muutosta kuvaa hyvin muun muassa se, että Nokia myi 7 vuoden aikana (1998 - 2005) 350 miljoonaa puhelinlaitetta, jotka sisälsivät klassisen Matopelin (Hakkarainen, 2009, 141 & 152). Kesään 2011 mennessä suomalainen mobiilipeliyhtiö Rovio myi saman määrän Angry Birds pelinsä erilaisia versioita vain vajaan kahden vuoden aikana sen julkaisun jälkeen¹. Mobiilialan tämänhetkiset liiketoimintamallit eivät siis enää perustu ainoastaan laitekauppaan tai operaattoritoimintoihin vaan erilaisten ladattavien sisältöjen, kuten sovelluksien tai pelien merkitys on entistä keskeisemmässä osassa koko alan ekosysteemin toiminnan kannalta. Digitaalisen yhtiön on nykyisin jopa mahdollista lahjoittaa asioita käyttäjille ilmaiseksi hankkiakseen rahaa muutamilla muilla (Anderson, 2009, 128).

Tässä testaan työssäni kolmea ydinajatusta ajatusmallista, joka perustuu mobiilisisältöjä tuottavien startup-yritysten toimintatapoihin liittyvään paradigman muutokseen:

¹ Mangalindan, JP. Fortune. 12.9.2011, [http://tech.fortune.cnn.com/2011/09/12/angry-birds-350-million/?iid=SF_F_LN]

1. *Mobiilisisältöjen jakelureittien yksinkertaistuminen parantaa pienien yritysten mahdollisuutta pärjätä kansainvälisillä markkinoilla. Asiakkaiden tavoittaminen on siis aikaisempaa helpompaa.*
2. *Toimintansa alkuvaiheessa olevat mobiilialan startup-yritykset eivät ole enää niin riippuvaisia yhteistyöstä suurempien yritysten kanssa.*
3. *Mahdollisuus uudenlaisten ansaintalogiikoiden toteuttamisen lisäävät mobiilialan startup-yrittäjän toiminta- ja ansaintamahdollisuuksia.*

2.3 Keskeiset käsitteet

Sarjayrittäjä. Henkilö, joka myy voitokkaasti perustamansa yrityksen eteenpäin ja jatkaa perustamalla uuden yhtiön aloittaen koko prosessin alusta varhaiseläkkeelle siirtymisen sijaan.

Startup. Startup-yritykselle ja startup-yrittäjälle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmiä, mutta termin yleisyydestä kertoo se, että muun muassa kaikki työni haastateltavat käyttivät sitä sujuvasti. Startup-yrityksessä on kyse kuitenkin tuotekehitysvaiheessa olevasta uudesta teknologia-alan yrityksestä, jonka omistajiin kuulu edelleen ainakin osa alkuperäisistä perustajista. Varsin lähelle osuva määritelmä voisi olla esimerkiksi teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekesin kuvaus nuoresta innovatiivisesta kasvuyrityksestä²:

- Yritys on voimakkaan kansainvälisen kasvun kynnyksellä ja sillä on
- Kilpailuetu, jolla on saavutettavissa merkittävää kasvua ja liiketoimintaa
- Uskottava kasvusuunnitelma ja sitoutunut osaava johtotiimi
- Yrityksen ikä alle 6 vuotta
- Yrityksen koko pieni
- Yritys panostaa voimakkaasti innovaatiotoimintaan

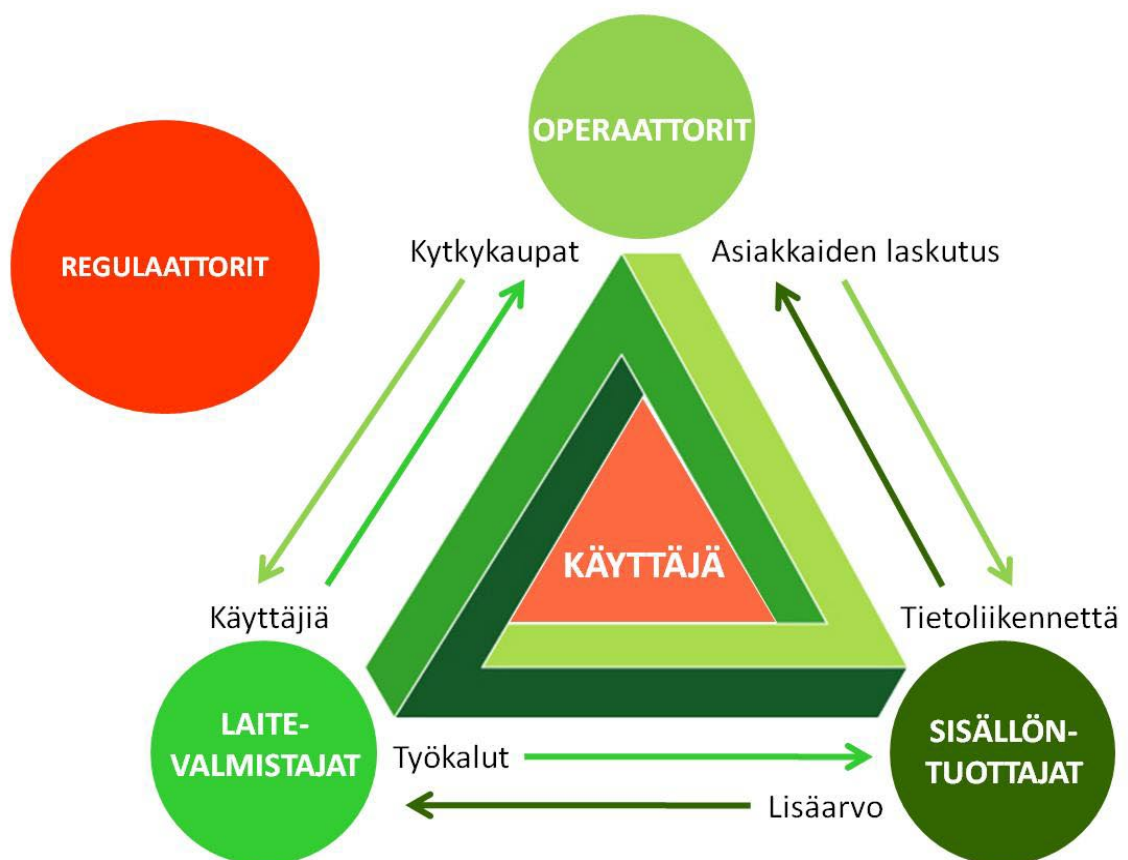
Tabletti. Laite, jota voi pitää älypuhelimien ja kannettavan tietokoneen yhdistelmänä. Se ei yleensä sisällä liikkuvia osia ja sille on tyypillistä keskimäärin noin 7 - 10 tuuman

² Tekes. 8.10.2011, [<http://www.tekes.fi/info/niy>]

kosketusnäyttö. Itse sana ”tabletti” on johdettu suoraan sen englanninkielisestä nimityksestä ”a tablet”.

Älypuhelin. Suora suomennos on peräisin englannin kielen sanasta ”smartphone”. Siitäkään ei ole olemassa täysin yksiselitteistä määritelmää, mutta älypuhelimelle tyypillistä on ainakin internet-yhteys ja graafinen käyttöliittymä joka mahdollistaa esimerkiksi kuvien katselemisen.

2.3.1 Mobiiliekosysteemi



Kuva 1: Mobiiliekosysteemin kuvaus joka on tehty toimittaja Daniel Scukan presentaation perustuen³.

Tässä mobiiliekosysteemin kuvauksessa kaiken keskipiste on käyttäjä. Hänet ympäröivät laitevalmistajat, operaattorit sekä sisältötuottajat, joiden kaikkien palveluita hän käyttää.

³ Scuka, Daniel. 2.11.2010, [http://e-byz.ch/mobile/mobile-monday-mobile-trends-japan-historical-perspective]

Käyttäjän lisäksi nämä kolme tekijää ovat kaikki yhteydessä toisiinsa parantaen toistensa toimintamahdollisuuksia eri tavoin: sisällöntuottajat tuovat toiminnallaan laitteisiin lisäarvoa käyttäjien näkökulmasta ja vastineeksi he saavat laitevalmistajilta paremmat kehitysmahdollisuudet tuotteilleen. Samanaikaisesti sisällöntuottajien tuotteet lisäävät käyttäjien tietoliikennemäärää ja heille operaattorit voivat tarjota vastineeksi käyttäjien laskutusta puhelinlaskujen kautta. Operaattorit ovat taas laitevalmistajien tärkeitä yhteistyökumppaneita, sillä operaattorit ovat tärkeä väylä laitemyyntiin ja jonka vuoksi heille kannattaa tarjota tuotteita esimerkiksi alennuksilla tai yksinoikeudella. Näiden toimijoiden lisäksi kaiken taustalla valvovat ns. regulaattorit, jotka ovat esimerkiksi ministeriöitä tai EU:n hallintoelimiä, jotka vaikuttavat etenkin operaattoreiden ja laitevalmistajien toimintaan muun muassa lainsäädännön ja erilaisten direktiivien kautta.

Työssäni käsittelem tarkemmin laitevalmistajia luvussa 3.1, operaattoreita luvussa 3.3 ja sisällöntuottajia luvussa 3.4. Työni keskittyy kuitenkin koko mobiilialan analysointiin pääasiallisesti suomalaisten sisällöntuottajien näkökulmasta.

2.4 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyöni aineistonkeruumenetelmänä on käytetty suurelta osin teemahaastatteluja, jotka olen tehnyt viiden eri yrityksen omistajalle. Nämä teemahaastattelut toimivat kvalitatiivisen eli laadullisen tiedon lähteenä, jonka lisäksi tutkielmani taustoittamiseen on käytetty kirjallisuutta, jo olemassa olevaa tutkimusta, artikkeleita sekä muita kirjallisia, varsin verkkopainotteisia materiaaleja. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa sitä kautta uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto, kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Eskola et al, 2005, 137). Tämän tutkielman avulla tekemäni päätelmät muodostuvat siis laajemmaksi kokonaisuudeksi kirjallisten lähteiden ja haastatteluiden summana. Käyttämieni verkkolähteiden suuri määrä johtuu siitä, että työni käsittelee erittäin ajankohtaista ja jatkuvasti kehittyvää alaa, josta on tarjolla hyvin vähän ajan tasalla olevia lähteitä. Empiirinen tutkimusmateriaali sisältää myös paljon perusinformaatiota, jota olen kerännyt työkokemuksistani startup-maailmassa.

Työtäni varten toteuttamaani viisi haastattelua toteutin kahdenkeskisillä tapaamisilla Helsingissä kesän ja syksyn 2011 aikana. Haastatellut yritykset valikoin pääasiassa niiden erilaisuuden mukaan, halusin saada mukaan selkeästi pitkälle edenneitä, kuin myös

toimintansa alkuvaiheessa olevia caseja eli tapausesimerkkejä, jotka eivät olisi keskenään liian samanlaisia. Kaikkia haastateltuja yrityksiä yhdistää kuitenkin se, että ne ovat Suomessa perustettuja ja ne ovat edelleen suurelta osin perustajiensa omistuksessa. Lisäksi niiden toimitusjohtajina toimii edelleen joku yrityksen perustajista. Valinnanvaraa oli paljon, sillä suomalaisten mobiilialan startup-yritysten määrä on jatkuvassa kasvussa, mutta tärkein valintakriteeri oli konkreettisten tulosten näkyminen yhtiön toiminnassa ja määrätietoisesta etenemisestä. Yritin saada jokaisesta valitsemastani yhtiöstä mahdollisimman sopivan henkilön haastattelua varten, joten joukossa on vain yrityksensä omistaja-asemassa olevia henkilöitä.

Haastateltavat työtäni varten olivat:

Paavo Bäckman, Steam Republic Oy, perustaja ja prime minister (toimitusjohtaja)

Gian Luca Cioletti, Moblasted Oy, perustaja ja toimitusjohtaja

Rami Korhonen, Playmysong Oy, perustaja ja toimitusjohtaja

Samuli Mattila, Digital Foodie Oy, perustaja ja vice president

Elias Pietilä, Qvik Oy, perustaja ja chief design officer

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja äänitin ne nauhurilla mp3-formaattiin.

Lähetin haastateltaville kysymyspatterini 5 teemaa sähköpostitse etukäteen, jotka liittyvät haastateltavan yrityksen organisaatioon, tuotekehitykseen, kansainvälistymiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä mobiilialan yleiseen muutokseen. Näistä teemoista muodostui jokaisen haastattelun runko. En kuitenkaan esittänyt joka kerralla kaikkia kysymyksiä ja myös kysymysten keskinäinen järjestys vaihteli hieman tilanteen mukaan ja saatoin myös tarpeen tullen esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastatelluille esitetyt kysymykset ovat liitteenä työn lopussa.

2.5 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma on jaettu seitsemään lukuun: niistä kaksi ensimmäistä perustuu itse tutkielmaan: esittelevä johdantoluku sekä tämä tutkielmaan toteutusta avaava ja selventävä luku. 3. luku taustoittaa tutkielman alaa, sen rakennetta sekä kuvaa sen tämän hetkistä toimintaympäristöä. Sen tarkoituksena on myös määrittää tarkemmin niitä toimijoita, joiden kanssa mobiilialan startup-yritykset ovat vuorovaikutuksessa. Sen jälkeiset kolme

lukua perustuvat hyvin pitkälle haastatteluteemoihin: 4. luku käsittelee tekijöitä, jotka mahdollistavat startup-yrityksen toiminnan erityisesti kansainvälistymisen kannalta. 5. luku on omistettu mobiilialan startup-yritysten toimintatapojen selvittämiseen erityisesti tätä tutkielmaa varten kerättyjen yritys-casejen kautta. 6. luvusta löytyy analyysiä koko alan tulevaisuudesta sekä nostaa esille keinoja miten nämä asiat tulisi ottaa huomioon alan yrityksissä jo nyt. 7. ja samalla viimeinen luku sisältää puolestaan tutkielmani johtopäätökset.

2.6 Haastattelemini yritysten lyhyet esittelyt

2.6.1 Digital Foodie Oy

Digital Foodie Oy kehittää tuotetta Foodie.fm, joka auttaa kuluttajaa ruokakauppa-asioinnissa. Sovellusta on kehitetty nyt noin kolmen vuoden ajan ja sen päivittäistavarakaupan alalle suuntautumiseen liittyvät syyt eivät ole sattumaa. Ala valittiin aikanaan sen vuoksi, että kilpailua on vähän ja suurimpien ruokabrändien koot ovat kuitenkin samaa kokoluokkaa kuin esimerkiksi Nokialla ja sen lisäksi näitä löytyy joka maasta monta kappaletta. Kokenut tiimi halusi tehdä jotain alueella josta löytyy enemmän potentiaalia eikä kaikki ole yhden kortin varassa.

Foodien perusidea oli ratkaista ongelma tekniikan avulla ja Suomessa ihmiset käyvät kuitenkin ruokakaupassa kuitenkin 3,5 kertaa viikossa. Pystytäänkö tänne tuomaan teknologian avulla jotain uutta? Kaiken taustalla oli siis ajatus tehdä Foodiesta ikään kuin ”virtuaalinen äiti”, joka kertoo käyttäjälleen mitä hänen pitäisi syödä ja ostaa kaupasta.

2.6.2 Moblasted Oy

Moblasted on Gian Luca Ciolettin vuonna 2011 perustama konsultointiyritys. Moblasted ei ole varsinainen startup-yritys, sillä sen toiminta ei perustu uuteen innovaatioon, mutta alalla pitkän uran tehneen Ciolettin rooli on työssäni merkittävä mobiilialan ja sen ekosysteemin asiantuntijana.

2.6.3 Playmysong Oy

Playmysong Oy:n tuote on luonnollisesti nimeltään Playmysong, jota voisi luonnehtia sosiaalista mediaa hyödyntäväksi jukebox-palveluksi: sen avulla käyttäjät voivat vaikuttaa

omalla mobiililaitteensa avulla mikä musiikki soi esimerkiksi ravintolassa sekä samalla seurata muita palvelukäyttäjiä sosiaalisen median kautta. Playmysong -palvelu kattaa lukuisia ravintoloita ympäri maailman ja sen tunnetuin käyttäjä lienee legendaarinen Roxy-klubi Los Angelesiin Sunset Boulevardilla.

Playmysongin alkuperäisen idean sai Timo Kari jo yli 5 vuotta sitten, mutta vasta tavattuaan Rami Korhosen monta vuotta myöhemmin alkoi sovelluksen varsinainen kehitys. Aluksi he kehittivät Playmysong -palvelua vapaa-ajallaan Applen iOS-platformin päälle noin puoleltoista vuoden ajan ja sen ensimmäinen versio julkaistiin Applen App Storessa kesäkuussa 2010. Varsinainen yhtiö, Playmysong Oy on perustettu palvelun ympärille vasta kesäkuussa 2011.

2.6.4 Steam Republic Oy

Steam Republic Oy:n tuote on musiikkifaniyhteisöjen kommunikaatioon suunniteltu Mobile Backstage -sovellus. Se toimii älypuhelimissa ja kesästä 2011 lähtien siitä on ollut saatavilla myös Facebook-laajennus. Mobile Backstagen avulla faniyhteisön jäsenet voivat olla reaaliaikaisesti yhteydessä toisiinsa sekä myös itse artistiin madaltaen perinteistä raja-aitaa fanien ja fanituksen kohteen välillä. Mobile Backstage -sovellusta käyttävät muun muassa seuraavat artistit: Black Label Society, Enter Shikari, You Me At Six sekä Michael Monroe.

Ensimmäinen versio Mobile Backstage -sovellusta kehittävästä yrityksestä oli nimeltään loppuvuodesta perustettu 2006 Mobile Backstage Ay joka sulautui osaksi Backstage Alliance konsernia syksyllä 2007. Mobile Backstagen taustalla toimiva Steam Republic Oy on perustettu lokakuussa 2009.

2.6.5 Qvik Oy

Qvik tekee mobiilisovelluksia pääasiallisesti alihankintana muille yrityksille ja sen myötä myös monet startup-yritykset ovat heidän asiakkaitaan. Yhtiö perustettiin vuonna 2008 henkilöstöhallinta web-palvelun kehittämistä varten, mutta perustaja Elias Pietilän vapaa-ajallaan toteuttamien iPhone-pelien suurmenestys sai aikaan päätöksen yrityksen kaiken toiminnan keskittämistä mobiilialalle. Qvikin asiakkaille tähän mennessä toteuttamiin sovelluksiin lukeutuvat muun muassa Taloussanomien mobiiliversio sekä GameBook golf-sovellus.

Qvikin tekemää perustyötä on konsultointi sekä iPhone- ja Android-tekniologiapohjien toteutus asiakkaan laskutukseen perustuen. Niiden lisäksi Qvik on julkaissut myös omia tuotteita, kuten esimerkiksi Qvik Sketch Pro -piirto-ohjelman iPhone- ja iPad-laitteille, joka oli heti julkaisunsa jälkeen maailmanlaajuinen myyntimenestys. Tulevaisuudessa Qvikin tarkoituksena on lanseerata myös muita omia konsepteja, joista merkittävin on oma palvelutuotekonsepti omia mobiilisovelluksia haluavia yhtiöitä varten.

3 Mobiilialan toimintaympäristö vuonna 2011

3.1 Kännykstä älypuhelimeksi

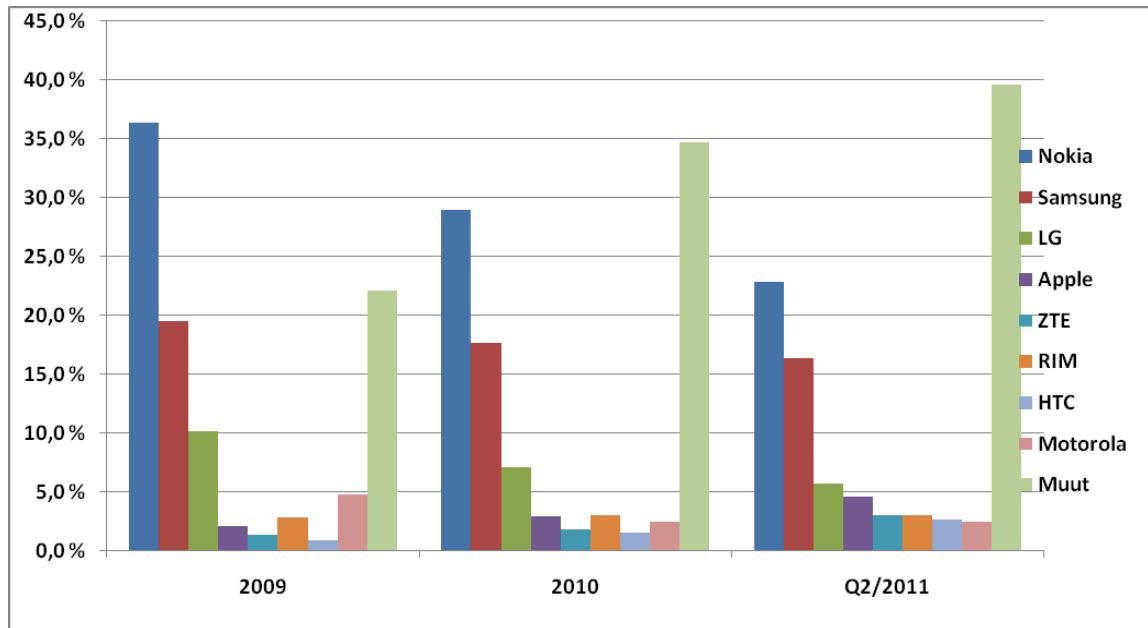
Älypuhelinta voi tietyllä tapaa pitää tavallisen kannettavan puhelimen, eli ”kännykän” ja kannettavan tietokoneen yhdistelmänä: Soitto-ominaisuuden lisäksi älypuhelimet voivat toimia muun muassa mediasoittimina, kameroina ja navigaattoreita. (Hakkarainen, 2009, 38) Tässä työssäni olen päätenyt käyttämään myös englanninkielistä liikuteltavaa tarkoittavasta ”mobile” sanasta suomenkieleen johdettua ”mobiili” termiä kuvaamaan sekä älypuhelimia, että erilaisia langattomia tablet-laitteita samanaikaisesti.

Mobiililaitteet erottaa muista sähkölaitteista muutama seikka: Se mahdollistaa, ettei käyttäjä ole sidottu yhteen paikkaan pystyäkseen kuluttamaan hänelle tarjottuja palveluita.

Mobiililaitteen käyttämiseen ei aina kuitenkaan tarvita verkkoyhteyttä, vaan sitä voidaan käyttää esimerkiksi ladatun musiikin soittamiseen tai vaikkapa kuvien ottamiseen. Lisäksi mobiililaitte on melkein aina käyttäjän henkilökohtainen, joka on mukana siellä missä käyttäjäkin ja puhelinnumero tekee siitä entistä enemmän käyttäjän henkilökohtaisen laitteen. Sen ominaisuudet tekevät siitä työkalun, joka mahdollistaa reaaliaikaisen sisällöntuottamiseen esimerkiksi sosiaalisen median palveluihin vaikkapa kameran tai paikannustietojen avulla. Tämä suorastaan symbioottinen ihmisen ja teknisen laitteen välinen suhde mahdollistaa hyvin kohdennettujen palveluiden tarjoamisen tehokkaammin kuin koskaan aiemmin. (Bouwman et al, 2008, 89 - 90)

3.2 Mobiililaitteiden valmistajat

Applen vuonna 2007 julkaisema iPhone oli asia, joka muutti yleisen käsityksen mobiililaitteesta ja sitä voidaan pitää edelleen tietynlaisena alan standardina, jota muut valmistajat pyrkivät monilta osin jäljittelemään edelleen. iPhoneen käyttäjä voi optimoida laitteen toimintaa mieleisekseen sekä ladata siihen erilaisia sisältöjä, kuten sovelluksia, musiikkia sekä elektronisia kirjoja Applen omasta verkkokaupasta App Storesta. Itse laitevalmistajien sijaan näiden sisältöjen tuottamisesta vastaavat pääasiassa muut yritykset, joihin lukeutuu myös suuri joukko startup-yrityksiä. Nämä mobiilisisällöntuottantoihin liiketoimintansa perustavat startup-yritykset siis tuottavat sisältöjä jo olemassa oleville laitteille.



Kuva 2: Puhelinvalmistajien väliset markkinaosuudet kaikista puhelinmyynneistä maailmanlaajuisesti ajalta tammikuu 2009 – kesäkuun loppu 2011. Myynneistä 25 % oli älypuhelimia vuoden 2011 toisen kvartaalin lopussa, kun vuoden 2009 lopussa tämän osuuden ollessa vielä 14 %.^{4 5}

Vuoden 2011 puolessa välissä markkinajohtaja on Nokia, kun on kyse kaikista maailmanlaajuisesti myydyistä uusista puhelimista. Silti sen osuus on laskenut selvästi puolentoista vuoden aikana 36,4 prosentista 22,8 prosenttiin. Samana aikana eniten markkinaosuuttaan on kasvattanut kategoria "muut valmistajat", johon kuuluu Sony Ericssonin lisäksi muun muassa kiinalainen Huawei ja pääasiassa Aasiassa toimivia pieniä lähinnä Googlen Android-käyttöjärjestelmää käyttäviä valmistajia. Tämän kategorian lisäksi suuremmista toimijoista vain Apple ja taiwanilainen HTC ovat onnistuneet kasvattamaan markkinaosuuksiaan. Huomionarvoista onkin se, että markkinaosuuttaan kasvattaneista yrityksistä ainoastaan Apple ei käytä Androidia tuotteidensa pohjana.

Laitevalmistajien välisissä voimasuhteissa tapahtui selvä muutos elokuussa 2011 Googlen ostettua Motorolan mobiililaitteiden valmistustoiminnat. Eräs merkittävä syy Googlen Motorolan ostoon on todennäköisesti myös Motorolan hallussa olevat 17 000 erilaista

⁴ Gartner. 9.2.2011, [<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1543014>]

⁵ Gartner. 11.8.2011, [<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1764714>]

patenttia, jotka auttavat sitä merkittävästi jatkuvissa lakitaisteluissa valmistajien kesken.⁶ Taistelu on todella kovaa ja esimerkiksi Apple vaati tämän vuoden elokuussa Samsungin Galaxy- puhelimia ja -tabletteja täydelliseen myynti- ja jakelukieltoon koko Euroopan unionin alueella, sillä sen mukaan Galaxy-tuotteet rikkovat Applen patenteja. Lisäksi se uhkasi vaatia rangaistuksia myös Samsungin tuotteiden myyjille, mikäli he jatkavat tuotteiden jälleenmyyntiä. Oikeuden ratkaisu asiasta saadaan myöhemmin syksyn 2011 aikana, mutta tämä osoittaa miten aggressiivisesti yhtiöt suhtautuvat toistensa toimintaan.⁷

3.3 Mobiililaitteiden käyttöjärjestelmät

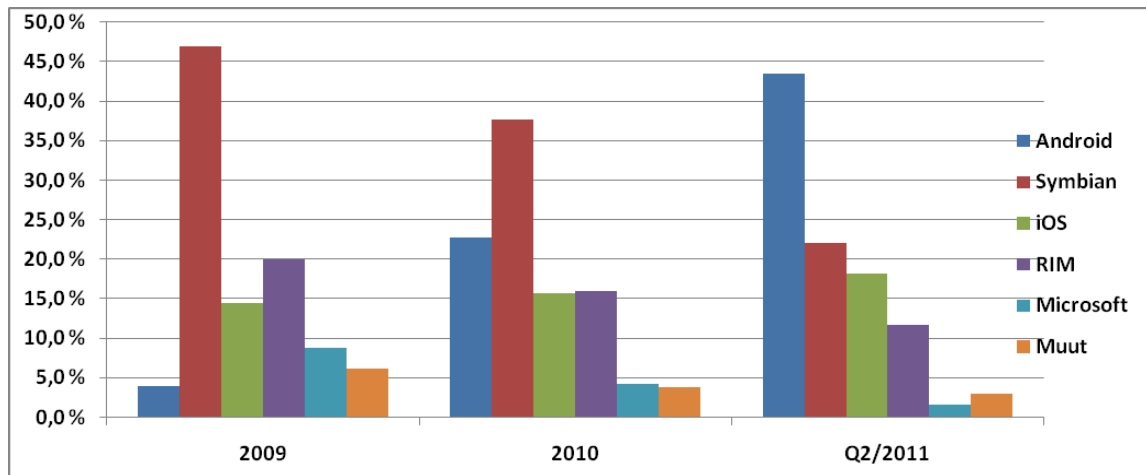
Käyttöjärjestelmä on ohjelmisto, joka ohjaa puhelimen samanaikaisia tapahtumia (Hakkarainen, 2009, 38). Se siis ohjaa laitetta ja jokaisella puhelimella on oma ennalta asennettu käyttöjärjestelmä ja jonka vaihtaminen on peruskäyttäjälle yleensä mahdotonta. Vain harvat laitevalmistajat kehittävät itse käyttöjärjestelmiä, joten suuria käyttöjärjestelmäkehittäjiä on laitevalmistajia vähemmän. Moni valmistaja saattaa kuitenkin käyttää eri malliensa välillä eri käyttöjärjestelmiä, vaikka tämä suuntaus on vähenemään päin.

Vuonna 2010 myytyjen älypuhelimien yleisin käyttöjärjestelmä oli Symbian, jonka eri versiot ovat olleet pohjana suuressa osassa Nokian laitteita jo melkein kymmenen vuoden ajan. Niiden lisäksi se on vielä toistaiseksi käytössä myös joissain SonyEricssonin sekä Motorolan malleissa. Nokian ilmoitti helmikuussa 2011 siirtyvänsä käyttämään Microsoftin kehittämää Windows Phone 7 -alustaa tulevaisuuden laitteissaan⁸, jonka myötä Symbian on menettänyt asemiaan entisestään. Niinpä Googlen Android nousi sen ohi käyttöjärjestelmien markkinajohtajaksi vuoden 2011 alkupuolen aikana ensimmäistä kertaa.

⁶ Bloomberg. Taloussanomat. 16.8.2011, [http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/08/16/painajaiskenaario--google-muuttui-partnerista-kilpailijaksi/201111383/12?ref=tf1]

⁷ Udo de Haes, Andreas. Computerworld. 18.8.2011, [http://www.computerworld.com/s/article/9219292/Apple_seeks_ban_on_all_Galaxy_smartphones_tablets_in_EU]

⁸ Wauters, Robin. TechCrunch. 10.2.2011. [http://techcrunch.com/2011/02/10/nokia-confirms-microsoft-partnership-new-leadership-team]



Kuva 3: Älypuhelimien käyttöjärjestelmien väliset markkinaosuudet tammikuu 2009 – kesäkuun loppu 2011^{9 10}

Androidiin perustuvien puhelinvalmistajien suosion nousu (kuva 2) näkyy myös älypuhelimien käyttöjärjestelmien markkinaosuuksissa, sillä se on yli kymmenkertaistanut osuutensa puolentoista vuoden kuluessa 43,4 prosenttiin. Sovelluskehittäjien näkökulmasta Androidin vahvuuksia on sen helppo saatavuus sekä toimivuus useiden eri laitevalmistajien laitteissa. Google jakaa Androidia ilmaiseksi laitevalmistajille, sillä sen tavoitteena on saada laitteiden käyttäjät sen ohjelmistojen, kuten kartta- ja sähköpostipalveluiden pariin. Käytännössä tämä on toteutettu niin, että ko. ohjelmistot ovat valmiiksi integroituna Androidiin tarjoten sisältöjen kehittäjille houkuttelevan mahdollisuuden käyttää niitä luontevasti uusien sovelluksien osina. (Hakkarainen, 2009, 19) Android ei rajoitu pelkästään älypuhelimiin, sillä sen uusin 3.0 versio on suunniteltu erityisesti tabletteja varten¹¹. Edellisessä luvussa mainitulla kaupalla Motorolan kanssa Google yrittää tehdä saman, mihin Applen menestys on osittain perustunut, joka on vastannut itse laitteidensa ja niiden käyttöjärjestelmien kehityksestä. Tämän toimintamallin tarkoituksena on taata

⁹ Gartner. 9.2.2011, [<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1543014>]

¹⁰ Gartner. 11.8.2011, [<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1764714>]

¹¹ Pitkänen, Perttu. Digitoday. 3.2.2011, [<http://www.digitoday.fi/vimpaimet/2011/02/03/google-esitteli-tablet-laitteille-oman-androidin/20111670/66>]

mahdollisimman hyvä yhteensopivuus laitteen ja käyttöjärjestelmän välillä.¹²

Käyttöjärjestelmien viimeisimpien markkinaosuuksien mukaan Applen iOS on kolmantena 18,2 prosentin osuudella ja tällä kasvutahdilla se saattaa ohittaa Symbianin jo pian. iOS toimii Applen iPhoneen lisäksi vain sen iPod Touch ja iPad -laitteissa joissa ei ole puhelinominaisuutta.

Sovelluksia ja muita sisältöjä tuottavien toimijoiden on valittava käyttöjärjestelmistä yksi tai useampia vaihtoehtoja, joille he kehittävät tuotteitaan. Suomalaisesta näkökulmasta katsoen valinnanvaraa on tarjolla monia muita alueita vähemmän. Maailmanlaajuisilta käyttöjärjestelmämarkkinoilta löytyy muun muassa kanadalaisen Research In Motion (RIM) -yhtiön järjestelmä, mutta se toimii vain yhtiön omissa BlackBerry-laitteissa. BlackBerry on Suomessa varsin tuntematon laite eikä sillä ole maahantuojaan edustusta ollenkaan. Erääksi tulevaisuuden merkittäväksi käyttöjärjestelmäksi saattaa myös kohota Samsungin kehittämä Bada, jonka markkinaosuus oli jo 1,9 % vuoden 2011 toiselta kvartaalin ajalta, mutta myöskään sitä käyttäviä laitteita ei Suomessa ole myynnissä.

Vielä toistaiseksi mobiililaitteistojen väliset yhteensopivuudet eivät ole parhaita mahdollisia. Esimerkiksi Applen ja kehitystyökalu Flash:in valmistaja Adoben välisistä ristiriidoista johtuen iPhone ja muut Applen tuotteet eivät toista mitään Flash-pohjaisia multimediasisältöjä, kuten videoita¹³. Tämän tapaisia ristiriitoja helpottamaan on tulossa muun muassa HTML5-koodistandardin yleistymisen, joka omalta osaltaan auttaa takaamaan yhteensopivuuksia laitteiden välillä. Niinpä on hyvin mahdollista, että esimerkiksi sovelluspohjaiset pelit vähenevät ja sen sijaan samoja pelejä pelataan verkkoselaimissa tietokoneella ja mobiilipäätelaitteella tilanteesta riippuen. (Malinen et al, 2011, 25 - 26)

Haastateltavistani Qvikin Elias Pietilä sekä Digital Foodien Samuli Mattila ovat kuitenkin varsin epäileväisiä sen suhteen, miten hyvin verkko- ja mobiilimaailma saadaan teknologian puolesta yhdistettyä saumattomasti. Mattilan mielestä mobiilikäyttöjärjestelmiä varten kehitetyillä koodausmenetelmillä toteutetut ”natiivi”-

¹² Blodget, Henry. Yahoo. 15.8.2011, [<http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/truth-google-motorola-deal-google-had-could-end-132647977.html>]

¹³ Jobs, Steve. Apple. 4/2010 [<http://www.apple.com/hotnews/thoughts-on-flash>]

sovellukset ovat kuitenkin sellaisia, joiden käyttäminen on miellyttävämpää kuin yleisillä web-tekniikoilla toteutetut mobiilisisällöt (Mattila, 7.9.2011). Myös Elias Pietilä näkee omat paikat mobiiliwebille ja ”natiiville”, sillä häneen mukaansa paras käyttäjäkokemus saadaan aikaan ”natiivilla”, mikä on kuitenkin mobiiliweb-sovelluksen kehittämistä kalliimpaa (Pietilä, 4.0.2011).

Steam Republicin toimitusjohtaja Paavo Bäckmanin näkökulmasta Applen Phone, iPod touch ja iPad -tuotteet jyräävät haastatteluhetkellä totaalisesti länsimaisilla markkinoilla. Hänen mukaansa vanhaan ”Java”-tekniikkaan pohjautuvat versiot eivät ole tätä päivää suurimmassa osaa maailmaa. Siitä huolimatta Mobile Backstage kattaa yli 500 puhelinta, joihin lukeutuu muun muassa lukuisia Nokian, Samsungin, LG:n ja pienempien valmistajien, kuten Skype-puhelinmalleja. Näiden puhelinmallien suuresta määrästä huolimatta niiden rooli on minimalistinen yhtiön sovelluksen kehitystyön kannalta. Tulossa on kuitenkin Nokian avoimeen lähdekoodiin perustuva Qt-versio, mikä toimii myös suurimmassa osassa uusia puhelimia. (Bäckman, 5.7.2011)

Kaikkien haastattelemieni yhtiöiden tuotteita on saatavilla iOS-käyttöjärjestelmälle tehtynä. Mobile Backstagen Android-version oli tarkoitus valmistua elokuun lopussa, mutta Paavon Bäckmanin mielestä se ei ole mobiiliaplikaatioiden kannalta täysin ongelmaton. Tästä johtuen sen julkaisua on tarkoituksellisesti viivytetty ja sillä aikaa on panostettu muiden alueversioiden kehitystyöhön. (Bäckman, 5.7.2011) Playmysongia ei siis ole vielä saatavilla kuin iOS:ille, mutta senkin Android-versio on jo valmisteilla. (Korhonen, 2.8.2011) Foodie.fm löytyy versioina iPhonelle, Androidille sekä muutamille Nokian laitemalleille. (Mattila, 7.9.2011) iOS-järjestelmästä aloittanut Qvik on lisännyt Androidin tuotevalikoimaansa ja heillä on hyvin positiiviset odotukset Windows-järjestelmän tulevaisuudesta ainakin Suomen osalta, sillä heidän aikaisempien kokemusten perusteella sillä tulee olemaan kysyntää tulevaisuuden yrityskäytössä, vaikka se ei vielä takaakaan suosiota kuluttajamarkkinoilla (Pietilä, 4.10.2011).

3.4 Operaattorit ja pilvipalvelut

Puhelinoperaattorit ylläpitävät tietoverkkoyhteyksiä, joita heidän asiakkaat käyttävät päätelaitteillaan maksua vastaan. Markkinatutkimusyhtiö Gartner ennusti mobiililiittymien maailmanlaajuisen määrän olevan vuoden 2011 lopussa 5,6 miljardia ja sen myötä mobiilit tiedonsiirtopalvelut tuottaisivat yhteensä noin 315 miljardin dollarin liikevaihdon.

Tulevaisuudessa kasvun ennustetaan jatkuvan entisestään ja vuonna 2015 mobiililiittymien määrä olisi jo 7,4 miljardia, joka tarkoittaisi pelkästä tiedonsiirrosta kertyvän liikevaihdon yltävän jopa 552 miljardiin dollariin.¹⁴

Pilvipalvelut tarkoittavat tietojen (teksti, musiikki, kuvat ja muut tiedostot) varastoimista verkkopalvelimille käyttäjän oman päätelaitteen sijaan. Tietojen sijaitessa verkossa, käyttäjän tarvitsee vain ottaa verkkoyhteys päästäkseen edellä mainittuihin tietoihin mistä tahansa ja samalla sovellus merkitsee vain sisäänpääsyä palveluun joka tuottaa varsinaisen arvon käyttäjälle. Tätä kirjoitettaessa monet näistä sovelluksista ovatkin jo olemassa olevia palveluita, jotka ovat vain laajennettu mobiiliympäristöön.¹⁵ Esimerkiksi Googlen Gmail tai muistitikun korvaavan Dropbox-palveluiden toiminta perustuu siihen, että käyttäjän hallinnoimat tiedostot ovat jatkuvasti verkossa ja niiden etäkäyttö on mahdollista käyttäjän sijainnista riippumatta. Pilvipalveluiden käytön kannalta tärkeää on verkkoyhteys, vaikka sisältöjä voikin usein tarkastella myös ilman sitä, sillä monet sovellukset tallentavat tiedot myös laitteen muistiin. Silti tietojen päivitystä varten tarvitaan luotettava verkkoyhteys sekä tietoturvaratkaisuja suojaamaan käyttäjän henkilökohtaisia tietoja.

Haastateltavistani muun muassa Nokialla aikaisemmin työskennellyt Gian Luca Cioletti nostaa esiin operaattorien aseman pilvipalveluiden yleistymisen kannalta. Hänen mukaansa kehitys olisi voinut tapahtua nopeammin, elleivät operaattorit olisi omalla toiminnallaan olleet sen suurin este. Vaikka älypuhelimia ja sovelluksia on ollut tarjolla jo monta vuotta, niin globaalisti samaan hinnoitteluun perustuvia verkkoja ei ole vielä olemassa. Cioletti nostaa esiin, että kotimaassa on mahdollista käyttää palveluita ns. *“flat rate”* eli kiinteään kuukausimaksuhinnoitteluun perustuen, mutta ulkomaille mennessä hinnoittelu muuttuu ja huomattavasti kalliimmat hinnat rajoittavat laitteiden käyttöä. Tämä on kaikkien osapuolien kannalta ikävää, sillä varsinkin liikkeessä ja ulkomailla mobiililaitteiden merkitys käyttäjälleen kasvaa. (Cioletti, 12.7.2011)

Pilvitietojenkäsittelyn ajatuksen perustan mukaisesti käyttäjän tulisi siis päästä käsiksi pilvessä oleviin sisältöihin mistä tahansa ajankohdasta riippumatta. Operaattoreiden

¹⁴ Gartner. 4.8.2011, [<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1759714>]

¹⁵ Hughes, Terry. Blackberrycool. 23.3.2011, [<http://www.blackberrycool.com/2011/03/23/the-next-wave-in-the-mobile-app-economy-distribution-sophistication-payments-and-identity>]

välinen yhteistyö ei ole tähän mennessä ollut saumatonta ja on mahdollista, että joku Applen tapainen suuri toimija päättää perustaa oman mobiilivirtuaalisen operaattorin (MVNO = mobile virtual network operator) joka ohittaa operaattorit toimiakseen suoraan asiakkaiden kanssa. Ensimmäinen merkki operaattorien vallan murenemisestä on se, että Apple on voinut määrätä operaattorit mukaan sen oman bisnesmalliin, vaikka vielä noin 5 vuotta sitten operaattorit olivat koko mobiilibisneksen keskipiste joiden ympärillä asiat tapahtuivat. Heillä oli kontrolli asiakkaista heidän liittymien puheluiden ja tekstiviestien kautta, mutta nykyisin operaattorit voivat vain seurata sivusta datan liikkumista heidän verkoissaan. Operaattoreiden merkitys entiseen verrattuna onkin suorastaan mitätön ja nyt heidän on kehitettävä omien sovelluskauppojen tapaisia uusia palveluja asiakasuskollisuuden säilyttämiseksi. Cioletti ennustaakin että operaattorien kohtalona on katoaminen koko alalta, jos he eivät herää ajoissa uudistumisen tarpeeseen. (Cioletti, 12.7.2011)

3.5 Sovellukset ja muut sisällöt

Mobiililaittevalmistajille on todella tärkeää, että niiden valmistamille laitteille on tarjolla mahdollisimman paljon erilaisia sisältöjä esimerkiksi sovellusten muodossa, sillä sisällöt ovat tärkeä asia kuluttajan tehdessä ostopäätöstä laitteesta. Lataamalla itselleen mieluisia sovelluksia käyttäjät voivat samalla muokata laitettaan itselleen sopivammaksi ja tehostaa sen käyttöä. Gian Luca Ciolettin mukaan laitevalmistajille on tärkeää *“omistaa”* sisällöntuottajien osaa ekosysteemistä, jota pyritään toteuttamaan muun muassa tarjolla olevien kehitystyökalujen kautta (Cioletti, 12.7.2011). Niinpä valmistajat pyrkivät innostamaan ohjelmia muun muassa palkitsemalla, jotta he kehittäisivät sisältöjä nimenomaan heidän laitteisiinsa. Tämä näkyy esimerkiksi Nokian toiminnassa, joka jatkoi yhteensä 10 miljoonaa dollaria kehitysrahaa omassa Calling All Innovators -sovelluskilpailussaan 51 eri yhtiölle elokuussa 2011 palkintona huomiota herättävistä sovelluksista heidän laitteilleen¹⁶.

Aluksi matkapuhelinvalmistajat vastasivat puhelinten sisältöjen jakelusta esiasentamalla ne jo tehtaalla. Esimerkiksi Nokian Matopeli on ensimmäinen laajasti tunnettu

¹⁶ Nokia. 26.8.2011, [<http://press.nokia.com/2011/08/26/and-the-winners-are-nokia-announces-grand-prize-winners-in-the-calling-all-innovators-2011-usd-10-million-developer-competition>]

”*kännykkäajan*” mobiilipeli, joka tuli automaattisesti Nokian puhelimen mukana sen jokaiselle käyttäjälle vuodesta 1998 alkaen (Hakkarainen, 2009, 141). Myöhemmin langattomien yhteyksien parantuessa puhelinoperaattorit alkoivat toimia aktiivisemmin puhelinsisältöjen jakelijoina, jolloin käyttäjien oli mahdollista tilata laitteeseensa tekstiviestillä muun muassa soittoääniä, joiden osalta maksutapahtuma suoritettiin operaattorien toimesta seuraavan puhelinelaskun yhteydessä (Hakkarainen, 2009, 69). Suuri mullistus olikin Applen iTunes Store verkkokauppa, joka mahdollistanut sisältöjen kuten musiikin, videoiden sekä sovelluksien latauksen myös Applen omiin iOS-mobiilikäyttöjärjestelmän Phone, iPod touch ja iPad -laitteisiin.

App Store on maailman suurin yksittäinen sovelluskauppa ja sieltä on mahdollista ladata yli 500 000 erilaista sovellusta niiden julkaisijoiden määrän ollessa 85 000. Kaikista sovelluksista ilmaisia oli 37 %, maksullisten sovellusten keskimääräisen myyntihinnan ollessa 3,64 dollaria.¹⁷ Tammikuussa 2011 App Storen kautta on ladattu sen historian aikana eri sovelluksia yhteensä jo yli 10 miljardia kertaa yli 160 miljoonaan päätelaitteeseen¹⁸. Käytännössä App Storesta tilaaminen vaatii käyttäjältä rekisteröitymisen iTunesiin sekä luottokorttitiedot maksujen suorittamista varten. Tämän jälkeen sovelluksien maksaminen ja lataamisprosessin käynnistäminen tapahtuu nopeasti langattomasti vain parilla ”*klikkauksella*”, joka oli palvelun lanseeraamishetkellä suorastaan vallankumouksellinen.

Applen vanavedessä myös muut tahot ovat ryhtyneet kehittämään omia verkkokauppojaan mobiilisisältöjen jakelua ja myyntiä varten. Muita merkittäviä sovelluskauppoja ovat muun muassa Android Market (Google), Ovi Store (Nokia) ja Windows Phone Marketplace (Windows). Näihin kauppoihin voi periaatteessa kuka tahansa toimittaa omia sisältöjään jaeltavaksi ja myytäväksi. Jos haluaa myydä kehittämänsä mobiilisovellusta esimerkiksi Applen App Storessa, on hänen hankittava sitä varten vain Applen oma kehittämistyökalu iOS SDK (Software Development Kit), jonka perusversio maksaa osana iOS Developer Program -sovelluskehitysohjelmaa 99\$¹⁹. Lisäksi itse sovelluksen saattaminen myyntiin

¹⁷ Schroeder, Stan. Mashable, 24.5.2011, [<http://mashable.com/2011/05/24/app-store-500000-apps>]

¹⁸ Apple. 22.1.2011, [<http://www.apple.com/pr/library/2011/01/22appstore.html>]

¹⁹ Apple. 3.9.2011, [<http://developer.apple.com/programs/ios/>]

kestää jonkin aikaa, sillä esimerkiksi App Store tarkistaa kaikkien sovellusten sisällön ennen niiden myyntiin laittamista. App Store:n tapaan suurin osa sovelluskaupoista ottaa 30 % komission heidän kauppansa kautta myytävien sovelluksen myyntihinnasta ja ilmaisten sovellusten jakamisesta ei tarvitse maksaa komissiota kenellekään. Perinteisesti esimerkiksi pelistudion profit share on ollut noin 10 % ja samalla studio on myynyt kaikki oikeutensa peliin taloudellisen riskin vuoksi pelin julkaisijalle. Niinpä nykyisten jakelukanavien myötä pelistudion on periaatteessa mahdollista saada kehittämänsä pelin myyntihinnasta jopa 70 %. (Malinen et al, 2011, 10)

Sovellukset eivät ole ainoastaan pelejä ja esimerkiksi App Store lajittelee tarjolla olevat sovellukset 20 eri kategoriaan joita muun muassa koulutus, tuottavuus, viihde ja urheilu. Niinpä sovellukset ovat muuttuneet enemmän toimintoja sisältäviksi pienoisohjelmiksi, jotka pystyvät jo haastamaan perinteisille tietokoneille kehitettyjen ohjelmien käytettävyyden ja suorituskyvyn. Mobiililaitteisiin tuotettu sisältö ei enää rajoitu ainoastaan puhelimiin, sillä tablettien osuus kasvaa jatkuvasti: esimerkiksi iPad latausten osuus oli App Storesta huhtikuussa 2011 jo 14 %. Sovelluskauppojen väliset markkinaosuudet elävät jatkuvasti ja vaikka toistaiseksi iPhoneille on tarjolla eniten sovelluksia, niin Androidille tehtyjen sovellusten määrän ennustetaan ohittavan sen vielä kuluvan vuoden aikana. Vuoden 2011 aikana kovimmassa kasvuvauhdissa on kuitenkin Microsoftin WP7, jonka tarjoamien sovellusten määrä kasvoi peräti 31 % toukokuun 2011 aikana. Niinpä Windows on ainakin sovelluskehittäjän kannalta kiinnostava vaihtoehto, sillä kilpailua on vähemmän ja tulevaisuudessa sen osuus tulee kuitenkin Microsoftin ja Nokian välisen yhteistyön myötä kasvamaan hyvin suurella todennäköisyydellä.²⁰

Myös Nokialla on ollut oma Ovi-palvelunsa vuodesta 2008 lähtien. Nokian Product Marketing Director Jussi Nevanlinna sanoo ArticStartup:in haastattelussa Nokian Ovi Storen olevan kehittäjien kannalta muita kehittyneempi siinä, että sillä on mahdollisuus markkinoida paikallisella tasolla sen monien paikallistoimistojen kautta ja sen Storesta on mahdollista ladata sovelluksia 32 eri kielellä. Lisäksi Nokialla on paljon sopimuksia paikallisten operaattoreiden kanssa, joten laskutus on mahdollista hoitaa myös asiakkaan puhelinlaskun kautta luottokortilla maksun sijasta.²¹ Sovelluskaupat siis mahdollistavat

²⁰ Hoodgsteder, Vincent. 11.7.2011, [<http://www.slideshare.net/distimo/market-shifts-in-content-distribution>]

²¹ Vilppoinen, Antti. ArticStartup. 20.7.2011, [<http://www.arcticstartup.com/2011/07/20/nokias-ovi-store-for-developers>]

erilaiset sovellusversiot eri markkina-alueille, joten lokalisointi on vakavasti otettava vaihtoehto. Samalla tämä kuitenkin vaatii kehittäjiltä myös paikallisia markkinointiponnistuksia.

Sovellusten markkinoinnin kannata on erittäin tärkeää, miten paljon kauppapaikassa on tarjolla lisähuomiota esimerkiksi myydyimpien sovellusten listojen muodossa. Elias Pietilän mukaan esimerkiksi Apple nostaa mielellään sellaisia sovelluksia esille, jotka kiihdyttävät heidän laitemyyntiä ja korostavat laitteen ominaisuuksia.²² Vaikka toimijoiden määrä on vähentynyt jakeluketjusta, niin tilalle on muodostunut uusia pullonkauloja: esimerkiksi Applen App Storessa ladattavia sovelluksia on satoja tuhansia ja käyttäjien suurimman huomion saavat ne, jotka ovat erilaisten myynti- ja suosituslistojen kärjessä. Valtaa on siis siirtynyt niille, jotka päättävät ko. listoilla näkyvistä sovelluksista. (Malinen et al, 2011, 16) Sovelluskauppojen asema on siis todella merkittävä kokoekosysteemin kannalta ja teknologiabloggaaja Erick Schonfeld nostaa esiin pelon tilanteesta, jossa käyttäjät olisivat jopa niin riippuvaisia Applesn tuotteista, että se mahdollistaisi Applen yksipuolisen ilmoituksen esimerkiksi komission nostamisesta 50 % kaikista sen kautta myytävistä sisällöistä²³.

3.6 Mobiilialan muutos

Mobiiliala on todella uusi verrattuna moniin perinteisiin savupiipputeollisuuden aloihin. Langattomat puhelut mahdollistanut GSM-puhelin rupesi saavuttamaan Suomessa merkittävää kaupallista suosiota vasta noin 15 vuotta sitten. Alan syntymisen jälkeen kehitys on ollut kuitenkin todella rivakkaa ja sen toimintaympäristöstä on tullut miljardibisnes. Ihmisten netinkäyttö on arkipäiväistynyt ja niinpä se kiihdyttänyt alan kehitystä entisestään. Gian Lucan Ciolettin mielestä koko ala onkin muuttunut jo parin viime vuoden aikana täydellisesti, mutta hän nostaa erityisesti esiin Facebookin luoman uuden ulottuvuuden ihmisten elämään (Cioletti, 12.7.2011).

Paavo Bäckman puolestaan nimeää mobiilialan viime vuosien suurimmaksi muutokseksi mobiilisovelluksen, jonka bisnesmahdollisuuksiin ei vielä muutama vuosi sitten kukaan

²² Pietilä, Elias. Vimeo. 18.6.2010, [<http://vimeo.com/13126970>]

²³ Schonfeld, Erick. TechCrunch. 16.2.2011, [<http://techcrunch.com/2011/02/16/media-industry-fear-apple/>]

jaksanut uskoa. Nykyiset uudet puhelimet ovat täynnä sovelluksia ja sen myötä heikomman suorituskyvyn omaavat ”feature”-puhelimet ovat katoamassa markkinoilta. Hänen mukaansa toinen mobiililaitteiden käyttöön liittyvä mullistus on ollut nopeiden verkkoyhteyksien yleistyminen, jotka mahdollistavat täysin reaaliaikaiset toiminnot käyttäjän sijainnista huolimatta. Paikkasidonnaisuuden poistuessa käyttäjien välinen kokemusten jakaminen helpottuu ja nopeutuu, mikä on myös Mobile Backstagen toiminnan kannalta kriittinen asia. (Bäckman, 5.7.2011)

Elias Pietilän mielestä iPhoneen tulo markkinoille muutti koko maailman vuodessa, vaikka senkin luoma markkina-alue on jo muuttunut, sillä vielä App Storen julkaisun aikaan mobiilisovellusbisnes perustui sovellusten myymiseen. Viimeaikoina mobiiliinkin on omaksuttu muun muassa verkkopeliyhtiö Zyngan esimerkin mukainen freemium-ansaintalogiikka, joka on muuttanut merkittävästi bisneksen luonnetta. Tämän ansaintalogiikan mukaan itse tuote on ilmainen, mutta sen lisätoiminnot ovat maksullisia. Kun Elias julkaisi klassiseen kuulalabyrinttipeliin perustuvan Wooden Labyrinth 3D iPhone-pelinsä vuonna 2009, niin vaihtoehdot olivat silloin vain ilmainen versio tai kertamaksu. Peliä on ladattu tähän mennessä yhteensä yli 10 miljoonaa kertaa, joista merkittävin osa on kuitenkin ilmaisia versioita. Elias Pietilä harmitteleeekin jälkepäin, että jo tuohon aikaan olisi pitänyt kehittää kikkoja, joilla ihmiset saadaan pelaamaan entistä enemmän ja ostamaan jotain speciaali-sisältöjä, kuten esimerkiksi erikoiskuulia tai muita vastaavia virtuaalituotteita. (Pietilä 4.10.2011)

Samuli Mattila nostaa puolestaan esiin sovellusten päivitysmahdollisuudet. Vielä muutama vuosi sitten kehittäjät pelkäsivät bugeja, eli koodivirheitä tuotteissaan, sillä niiden korjaaminen jälkikäteen asiakkaan laitteesta oli hidasta tai jopa mahdotonta. Tänä päivänä tämä ei tuota enää ongelmia päivitysjärjestelmien vuoksi ja niiden avulla voidaan parantaa ominaisuuksia ja luoda toiminnallisuuksia rikkomatta jo olemassa olevaa käyttäjäkuntaa. Niinpä sovelluksiin voidaan nykyisin lisätä uusia ominaisuuksia vaikka viikoittain jälkikäteen. (Mattila 7.9.2011) Vielä vuosituhannen vaihteessa mobiilituotteiden kehittämisprosessien kestoja voitiin mitata jopa vuosissa ja niinpä tästä hitaudesta johtuen sovellukset olivat monessa tapauksessa jo valmistuessaan vanhanaikaisia. Tämän vuoksi tuotteen seuraavan version piti olla jo valmisteilla julkaisuhetkellä, vaikka edellisen toimivuudesta ei ollutkaan vielä mitään näyttöä. Mato Valtonen kuvaa tätä ”hakuammunnaksi”, jossa kehittäjät lähinnä arvailivat miten trendit tulevat lähitulevaisuudessa muuttumaan. (Valtonen, 2001, 43 - 44)

”Suomeen on viime aikoina syntynyt kokonaan uusi sukupolvi startup-yrittäjiä, jotka ymmärtävät verkostoitumisen merkityksen. Enää ei tehdä asioita omissa oloissa ja kuvitella maailmanvalloituksen tapahtuvan vasta sen jälkeen, kun tuotekehitykseen on käytetty rahaa monta miljoonaa. Pienet tiimit laittavat tuotteet nopeasti markkinoille, kuuntelevat palautetta ja kehittävät tuotetta sen myötä edelleen. Nykyisin yritetään tehdä yhtä asiaa hyvin, eikä kaikkea samaan aikaan”. (Korhonen, 2.8.2011)

3.7 Nokia ja ”De-Finnistration” -prosessi

Myös Suomen matkapuhelintoiminnan lippulaiva Nokia on saanut oman osansa kansainvälistymisen aiheuttamista pyörteistä. Nokian toimitusjohtajaksi valittiin syksyllä 2010 Kanadalaiseen Stephen Elopiin, joka on ensimmäinen Suomen ulkopuolelta kotoisin oleva toimitusjohtaja. Hän on todennut yhtiön olevan liian kaukana avainmarkkinoistaan, jonka voi tulkita tarkoittavan ainakin sitä, etteivät sen avainmarkkinat sijaitse Suomen välittömässä läheisyydessä. Lehdistössä tätä Nokian uutta strategialinjausta on kutsuttu ”De-Finnistration” -prosessiksi²⁴ ja vapaasti suomennettuna se tarkoittaa ulospääsyä suomalaiskeskeisyydestä. Niinpä tämän myötä Nokian päätös vuoden 2011 alkupuolella siirtyä käyttämään Microsoftin Windows-käyttöjärjestelmää johti 1400 suomalaisen työntekijän irtisanomiseen muun muassa Symbian- käyttöjärjestelmän kehityksen parista. Samalla Nokia ulkoisti 2800 työntekijäänsä alihankkija Accenturelle²⁵.

Nokian merkitys suomalaiselle kansantaloudelle 1990- ja 2000-luvuilla on ollut valtava, esimerkiksi sen osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli huippuvuonna 2000 peräti 4 % (Ali-Yrkkö, 2010, 10) ja vuoden 2003 ajalta sen maksama yritysvero-osuus Suomen valtiolle oli 23 % kaikista kotimaisista yritysveroista (Ali-Yrkkö, 2010, 16). Nokian erityisasemaa kuvaa myös kuinka sen vaatimuksesta Suomen lakia muutettiin niin, että yritykset voivat valvoa työntekijöidensä sähköpostin ja internetin käyttöä. Tämä ns. ”Lex Nokia” hyväksyttiin vuonna 2009 eduskunnassa yleisestä vastustuksesta huolimatta. (Hakkarainen, 2009, 174)

²⁴ Orłowski, Andrew. The Register. 7.2.2011, [http://www.theregister.co.uk/2011/02/07/nokia_elop_definnistration]

²⁵ Taloussanomien. 22.6.2011, [<http://www.itviikko.fi/ihmiset-ja-ura/2011/06/22/nokia-irtisanoo-1400-ihmista-suomessa/20118807/7>]



Kuva 4: Nokian pörssikurssin muutokset viimeisen 15 vuoden aikana. Nokian osake on pudonnut vuosituhannen vaihteen yli 65 euron huippulukemista käyden tänä vuonna jo alle neljässä eurossa.²⁶

Vaikka se on kehittänyt toimintaansa pelkästä mobiilipäätelaitteiden valmistamisesta kohti monipuolisempia sisällöntuotantoja, niin Nokia on kuitenkin profiloitunut ennen kaikkea laitevalmistajana. Tämän vuosituhannen alussa suuret operaattori kielsivät Nokian ylläpitämästä sen asiakasuskollisuusohjelma Club Nokiaa, sillä se mahdollisti Nokian tuotteiden ja esimerkiksi soittoäänisisältöjen suoramyynnin sen asiakkaille operaattorien ohi. Tuohon aikaan operaattorit olivat kuitenkin Nokian laitteiden ensisijainen myyntikanava, joten käytännössä he kiristivät Nokian perääntymään palvelumarkkinoita. (Hakkarainen, 2009, 74) Myös Mato Valtonen sanoo Wapitin tehneen aikanaan yhteistyötä Nokian kanssa lähinnä siksi, ettei Nokialla ollut omaa palvelutuotantoa vuosituhannen vaihteessa oikeastaan ollenkaan (Valtonen, 2001, 72).

Nokia ei kuitenkaan ole käyttänyt asemaansa kovin kaikin mahdollisin tavoin auttaakseen muita alan kotimaisia yrityksiä. Esimerkiksi viimeisen viiden vuoden aikana Nokia on ostanut 15 yritystä joista yksikään ei ole ollut suomalainen startup tai alihankkija ja osittain sen vuoksi monet lupaavat startup-yritykset on myyty ulkomaille.²⁷ Silti se on tehnyt paljon urauurtavaa tutkimusta ja tuotekehitystä mobiilialalla eri osa-alueille, esimerkiksi vuonna 2001 Nokian osuus Suomessa tehdyistä patenttihakemuksista oli 55 % ja senkin jälkeen sen osuus on ollut yli 45 % vuoteen 2006 asti (Ali-Yrkkö, 2010, 77 - 78). Kesällä 2009 sillä oli hallussaan jo 4000 ideaa, joita se ei syystä tai toisesta halunnut hyödyntää

²⁶ EuroInvestor. 27.8.2011, [<http://ir1.euroinvestor.com/asp/IR/Nokia/lookup.aspx?language=fi>]

²⁷ Gasellit. 12.2.2011 [<http://hbe.fi/gasellit/did-nokia-kill-the-finnish-startup-ecosystem>]

omassa liiketoiminnassaan.²⁸ Niinpä se lanseerasi toukokuussa 2009 Nokia Technopolis Innovation Mill projektin jonka kautta se luovutti muille suomalaisille yrityksille 100 kehityskelpoisinta ideaa jatkojalostettavaksi.²⁹ Antamalla muille yrityksille sen oman liiketoiminnan ulkopuolelle jääviä ideoita ja patenteja se pystyy innostamaan kehittäjäverkostoja tuottamaan enemmän esimerkiksi sen Ovi-palvelun sisältöjä.³⁰

Esimerkiksi suosittu Sports Tracker -sovellus hyödyntää gps-paikannusta käyttäjän urheilusuoritusten mittaamiseen. Sen avulla käyttäjä voi mitata juoksemansa matkan ja vertailla tietojaan muiden käyttäjien kanssa. Positiivista käyttäjäpalautetta keränneen sovelluksen kehitystyö siirtyi Nokialta vuonna 2009 uuteen Sports Tracking Technologies -yhtiöön, jonka omistaa kolmikko joka oli aikoinaan käynnistämässä sovelluksen kehitystä Nokian tutkimuskeskuksessa.³¹ Tämä ns. ”*Spin-off*” -ilmiö on tutkitusti yleinen piirre kansainvälisyyteen tähtäävien yrittäjien keskuudessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimerkiksi yliopistotutkija tai yrityksen työntekijä siirtyy jossain vaiheessa tutkimustaan tai sen valmistumisen jälkeen yrittäjäksi ja tutkimuksen kautta saatua dataa käytetään hyväksi uutta yritystä perustettaessa. Tämä tapa on tehokas tutkimustulosten tuotteistamisen kannalta ja varmistaa ainakin vahvan ydinosaamisen liittyen tuoteasiantuntemukseen. (Ahokangas et al, 2002, 114)

Syy Nokian luopumiseen Sports Trackerin kehityksestä oli se, ettei se sopinut sen ydinalueen palvelujen kehittämiseen sen käyttäjäkunta oli Nokian näkökulmasta liian pieni. Silti kesällä 2009 palvelun käyttäjinä oli jo muun muassa 10 000 pyöräilijää, 8 000 juoksijaa ja 6 000 kävelijää sekä muiden lajien harrastajia³². Nokian näkökulmasta nämä

²⁸ Tampereen kauppakamarilehti 1/09.

[http://www.tampereenkauppakamarilehti.fi/Arkisto/Lehtiarkisto/2009/tal_tap/tal_tap_1_09_4.php]

²⁹ Technopolis. 6.5.2009, [http://www.technopolis.fi/index.php?id=32&news_id=781]

³⁰ Mäntylä, Juha-Matti. Talouselämä, 7.5.2009, [<http://www.talouselama.fi/uutiset/nokia+ojentaa+suomelle+auttavan+katensa/a283504#articleComments>]

³¹ Alkio, Jyrki. Talouselämä. 21.8.2009,

[<http://www.talouselama.fi/uutiset/nokia+kehitti+hittipalvelun++ja+antoi+sen+pois/a319983>]

³² Poropudas, Timo. Digitoday, 14.7.2009, [<http://www.digitoday.fi/mobiili/2009/07/14/nokia-sports-tracker-betalla-on-jo-22-miljoonan-kilometrin-kokemus/200916281/66>]

käyttömäärät eivät kuitenkaan osoittaneet tarpeeksi potentiaalia, mutta ne olivat silti hyvä lähtökohta uuden yrityksen perustamiselle. Nokiasta irtautumisen myötä Sports Trackerin kehittäjät uskoivat kehitystyön muuttuvan entistä tehokkaammaksi ilman suuren yhtiön asettamia rajoituksia. Suurin haaste liittyi kuitenkin sovelluksen ansaintalogiikkaan, sillä tuohon asti kyseessä oleva sovellus oli ollut esiasennettuna osassa Nokian puhelinmalleista ja sen käyttö oli koko ajan ilmaisia. Niinpä koko bisnesmalli oli kehitettävä uudestaan pienen yhtiön näkökulmasta.³³ Tämä osoittaa sen, että startup-yrityksien eräs vahvuuksista on se, että se voi perustaa toimintansa markkinoille, jotka eivät ole perinteisimmille toimijoille tarpeeksi suurikokoiset. Toisaalta suuren toimijan kanssa toimiminen tuo myös turvaa, sillä uusille markkinoille suunnattaessa monet asiat on kehitettävä alusta asti uudestaan.

Ensimmäisen puolentoista vuoden aikana Nokia Technopolis Innovation Mill Hanke on luonut Suomeen yli sata uutta työpaikkaa, uusia yrityksiä oli perustettu 18 ja niille oli kerätty noin 10 miljoonaa euroa riskirahoitusta. Hankkeen tavoitteena on kerätä kolmen vuoden aikana jopa noin 100 uutta yritysprojektia. Niinpä Nokian ja Technopoliksen panoksen sekä Tekesin tarjoaman rahoituksen yhteistyönä syntynyt pyrkii siis edelleen synnyttämään Suomeen aivan uudenlaisen toimintamallin uusien yritysten, tuotteiden ja palveluiden aikaansaamiseksi. Tekesin teknologia-asiantuntija Juha Tanskasen mukaan tässä hankkeessa byrokratian osuus on pyritty jättämään mahdollisimman pieneksi. Niinpä ns. *“virtaviivaistettu hankemalli”* mahdollistaa rahoituspäätöksien tekemisen jopa viikon sisällä hakemuksesta.³⁴

Nokian merkitys Suomelle on ollut jopa niin suuri, että sitä ympäröivät tekijät ovat jääneet vähälle huomiolle. Aikanaan Nokia keräsi Suomesta parhaat innovaatiot ja palkkasi lahjakkaimmat tekijät suoraan koulun penkiltä. Tämän hetkisessä tilanteessa Nokia on pakotettu leikkaamaan merkittävästi panostustaan tuotekehitykseensä ja tämä vapauttaa osaaajia startup-yritysten käyttöön.³⁵ Ex-Nokialaisten työntekijöiden mahdollinen rooli

³³ Alkio, Jyrki. Talouselämä. 21.8.2009,

[<http://www.talouselama.fi/uutiset/nokia+kehitti+hittipalvelun++ja+antoi+sen+pois/a319983>]

³⁴ Nokia. 18.10.2010, [http://press.nokia.fi/PR/201010/1452578_4.html]

³⁵ Clayton, Nick. The Wall Street Journal. 4.8.2011, [<http://blogs.wsj.com/tech-europe/2011/08/04/nokias-losses-become-finlands-gains>]

startup-yrityksissä ei ole vielä selvinnyt. Aalto-yliopiston tutkija Juhana Peltosen mukaan tähän vaikuttaa varsinkin pienten yritysten kustannustietoisuus. Ne ovat palkkaavat mieluummin kokemattomampia henkilöitä, sillä Nokian ex-työntekijöille ei yksinkertaisesti kelpaa pienempi palkka. Lisäksi teknologiaosaamisen sijaan uudet yritykset tarvitsevat monesti enemmän konseptointiin kykeneviä *“taiteilijatyyppejä”*.³⁶

3.8 Rovio ja Angry Birds

Todennäköisesti koko 2000-luvun suurin suomalainen viihdealan menestystarina on ollut peli-yhtiö Rovion Angry Birds -pelin kansainvälinen menestys. Sen konsepti on yksinkertainen: käyttäjä ampuu ritsalla vihaisia lintuja kohti munia varastelevia possuja. Tätä kirjoitettaessa Angry Birdsiä on ladattu maailmanlaajuisesti eri versioina jo yli 350 miljoonaa kertaa, mikä tekee siitä maailman ladatuimman mobiilipelin³⁷. Angry Birdsin joulukuussa 2009 julkaissut Rovio on siis onnistunut täydellisesti hyvän tuotteen markkinoinnissa sekä sen lanseerauksen ajoituksessa. Itse peli saa osakseen päivityksiä edelleen vähän väliä ja siitä julkaistaan erilaisia versioita muun muassa vuodenaikoihin tai juhlapäiviin liittyen. Angry Birds on myös laajentunut muille mobiililaitteille sekä tietokoneelle, joten se ei ole enää ainoastaan iPhone-laitteelle tehty peli.

Rovion historia on kuitenkin pitkä, sillä se perustettiin jo vuonna 2003 ja yritys ehti julkaista 51 peliä ennen Angry Birdsin massiivista menestystä (Savaspuro, 2011, 27). Tässäkin tapauksessa huolellinen taustatyö on osoittanut arvonsa ja tulokset syntyivät vuosien määrätietoisesta työskentelystä myötä: MailChimp-palvelun toteuttamassa Rovio-esittelyvideossa yhtiön operatiivinen johtaja Niklas Hed kertoo, kuinka yhtiö päätti aikanaan toteuttaa 10 erilaista pienpeliprojektia ja lopulta keskittyä sen pelin kehittämiseen, joka saa osakseen suurimman huomion. Syy tämän strategian valintaan oli iPhoneen saapuminen markkinoille ja App Store-kaupan kautta avautui mahdollisuus olla suoraan yhteydessä suureen asiakasjoukkoon vain yhden jakelukanavan kautta.³⁸

³⁶ Kauppalehti. 16.6.2011,

[http://www.kauppalehti.fi/5/i/mobiili/kl_mobiili/uutinen.jsp?oid=20110679621&ext=nwnd&request_ahaa_info=true]

³⁷ Mangalindan, JP. Fortune. 12.9.2011, [http://tech.fortune.cnn.com/2011/09/12/angry-birds-350-million/?iid=SF_F_LN]

³⁸ Mailchimp.com. 9.6.2011, [<http://mailchimp.com/about/customer-stories/angry-birds>]

Pelin menestyksen myötä Rovio on vienyt Angry Birds -konseptin tuotteistamisen harvinaisen pitkälle, jonka myötä pelin ympärille on kehitetty kokonaisia tapahtumia (kansainvälinen Angry Birds päivä 11.12. ja Angry Birds-pelaamisen SM-kilpailut), keittokirja, leluja ja suunnitteilla on jopa kokoillan elokuva.^{39 40} Tulevaisuudessa Angry Birds pyrkii laajentumaan varsinkin Kiinan suuntaan, jonne on tavoitteena avata muun muassa 200 kivijalkamyymälää teemahuvipuistojen lisäksi. Rovio on siis kehittämässä hittipelistään Disneyn tapaista globaalia viihdebrändiä sen sijaan, että he kehittäisivät koko yrityksen voimin seuraavaa täysin erilaista peliprojektia. Yrityksen työntekijämäärä on kasvanut parissa vuodessa reilusta kymmenestä yli kahteensataan, joten kasvun eteen panostetaan todella aggressiivisesti ja vallitsevasta tilanteesta pyritään ottamaan kaikki mahdollinen irti. Rovion Pohjois-Amerikan general manager Andrew Stalbowin mukaan yhtiö myy tällä Angry Birds sekä pehmoleluja, että t-paitoja miljoona kappaletta yhden kuukauden aikana⁴¹.

Rovion kasvot ulospäin ovat sen markkinointijohtaja Peter ”*Mighty Eagle*” Vesterbacka, joka on omalla olemuksellaan saanut aikaan paljon huomiota pelin ympärille siellä missä hän liikkuukin. Sen määrä onkin saavuttanut ainakin suomalaisittain jo poikkeukselliset mittasuhteet, sillä esimerkiksi maailman suurin viikoittainen uutislehti Time valitsi Vesterbackan maailman 7. vaikutusvaltaisemmaksi ihmiseksi toukokuussa 2011⁴². Samaisessa listauksessa heti hänen taakseen jäivät sijoille 8 ja 9 jäivät Saksan liittokansleri Angela Merkel sekä Wikileaks-aktivisti Julian Assange, joten Vesterbackan olemus on todellakin noteerattu ympäri maailman. Vesterbackan henkilöitymisessä Rovio-yhtiön symboliksi onkin paljon samaa, kuin Mato Valtosen roolissa Wapit-yhtiössään reilut 10 vuotta aikaisemmin. Vesterbackan ja Valtosen tosin erottaa se, että Vesterbacka on jo aikaisemmin tehnyt pitkän uran it-bisneksessä ja suomalaisen mobiilialan kehittämistehtävissä (Savaspuro, 2011, 27). Mato Valtosen työkokemus oli puolestaan

³⁹ Rovio. 25.11.2010.

[<http://www.rovio.com/index.php?mact=Blogs,cntnt01,showentry,0&cntnt01entryid=48&cntnt01returnid=58>]

⁴⁰ Angrybirds.nokia.fi. 28.5.2011, [<http://angrybirds.nokia.fi>]

⁴¹ Mangalindan, JP. Fortune. 12.9.2011, [http://tech.fortune.cnn.com/2011/09/12/angry-birds-350-million/?iid=SF_F_LN]

⁴² Time. 21.4.2011, [<http://www.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2066367,00.html>]

kertynyt ennen Wapitia hyvin pitkälle rock'n rollista ja sitä kautta syntyneestä käsityksestä viihdebisneksen lainalaisuuksista (Valtonen, 2001, 89). Silti heidän kykynsä olla huomion keskipisteessä osoittaa, että poikkeuksellisen menestyksen takaa löytyy myös poikkeuksellisin valovoimaisia persoonia.

”Rovio on esimerkki siitä miten peliä kuuluu pelata: se on luonut pelin ympärille hypeä jonka vuoksi kaikki haluavat puhua siitä ja ladata samalla pelin. Kaikki startupit eivät kuitenkaan pysty tai onnistu luomaan vastaavaa huomiota ja silloin tarvitaan rahoittajien investointeja sen hankkimiseksi muilla kostein. Rovio ei aloittanut Angry Birds sin osalta aivan nollasta ja taustalla oli edes hieman taloudellista turvaa, mikä ei tee Rovioista aivan puhdasta startup-yrittystä”. (Cioletti, 12.7.2011) Rami Korhosen mielestä Rovion menestys perustuu siihen, että pieni tiimi modernien työtapojen kanssa on onnistunut maksimoimaan huomiosta saadun hyödyn, vaikka perinteisesti Suomessa ei ole tämän tapaista toimintaa olekaan katsottu hyvällä. Ainakaan tällä kertaa ei ole syyllistytty siihen, että insinöörit ovat keksineet jotain hienoa, mutta kaikki on kaatunut markkinoinnin puutteeseen. (Korhonen, 2.8.2011)

Angry Birds on jo tässä vaiheessa osoittautunut kunnan piristysruiskeeksi suomalaiselle vientiteollisuudelle. Sen menestys on ennen kaikkea tärkeä innoittaja ja todiste muille suomalaisille yrityksille siitä, että melkein mitä tahansa on saavutettavissa. Suomen pelialan keskuksen Neogamesin johtaja KooPee Hiltunen arvoi, että Rovion esimerkin myötä ulkomaalaiset sijoittajat ovat myös entistä kiinnostuneempia suomalaisista peli- ja mobiiliyrityksistä. Sijoittajat miettivät syitä menestykseen ja niiden myötä mahdollisesti löydettävissä myös muita mielenkiintoisia sijoituskohteita.⁴³

3.9 Yhteenveto ja johtopäätöksiä luvusta 3

Älypuhelimet ovat tuoneet internetin käyttäjiensä taskuun ja alan tekninen kehitys on mahdollistanut monia uusia toimintakonsepteja startup-yritysten toteutettavaksi. Sisällöntuottajien kannalta puhelinmallien ja käyttöjärjestelmien suuri määrä aiheuttaa kuitenkin valinnanvaikeutta, sillä yrityksen on päätettävä minkä tarjolla olevan teknologian suuntaan resursseja kannattaisi suunnata. Alan ripeä tekninen kehitys on myös nopeuttanut

⁴³ MTV3. 15.8.2011, [http://www.mtv3.fi/uutiset/it.shtml/2011/08/1373833/kansainvaliset-sijoittajat-nuuskivat-suomalaisia-peliyhtiöitä]

huomattavasti sisällöntuottajien tuotekehityssykliä verrattuna vuosituhannen vaihteen aikoihin. Nykyisin kehittäjiä on mahdollista tehdä päivityksiä tuotteisiin vielä sittenkin, kun ne ovat jo asiakkaiden käytössä. Niinpä sovelluksia on mahdollista kehittää useammassa osassa, mikä mahdollistaa entistä pienempien, jopa vain yhden hengen yritysten toiminnan mobiilialan sisällöntuottajina ja sovelluskehittäjinä.

Startup-toimijat voivat olla yhteydessä tuotteidensa käyttäjiin suoraan sovelluskauppojen kautta ja eikä niiden välttämättä tarvitse tehdä enää yhteistyösopimuksia esimerkiksi suurten laitevalmistajien tai operaattorien kanssa. Tämän muutoksen myötä sovelluskauppojen ylläpitäjien merkitys koko ekosysteemissä on kasvanut ja esimerkiksi Applen ja Googlen merkitys sisältöjä tuottaville startupeille on jo huomattava. Sovelluskaupan omistaja voi sanella mitä heidän kaupassaan myydään, minkälaisilla ehdoilla ja miten paljon tuotteet saavat heidän kaupassaan näkyvyyttä. Laitevalmistajien tavoin sovelluskaupat tarvitsevat kuitenkin myös ulkopuolisia sisällöntuottajia, sillä ne tuovat esimerkiksi sovelluksillaan lisäarvoa kuluttajien laitteille. Mikään yritys maailmassa ei myöskään pystyisi valmistamaan yksi yli puolta miljoonaa sovellusta kauppaansa varten.

Startup-yrityksen etuihin kuuluu mahdollisuus toimintaan markkina-alueella, joka on suuryritykselle liian pieni. Silti se saattaa olla monelle muulle toimijalle tarpeeksi potentiaalinen, kuten Sports Tracker -sovelluksen esimerkki edellä todistaa. Mobiilialan toimintaympäristön muutoksen myötä alan toimijoiden väliset voimasuhteet elävät jatkuvasti ja muun muassa Nokian tämän hetkinen tilanne osoittaa, että myös sen kokoiselta jättiläiseltä vaaditaan kykyä sopeutua ympäröivään tilanteeseen. Angry Birds pelin tapaiset menestykset antavat kuitenkin uskoa siihen, että 2010-luvun Suomessakin on mahdollista rakentaa maailmanlaajuisia menestyskonsepteja mobiililaitteille.

Seuraavissa luvuissa tarkastelen miten tämä mobiilialan toimintaympäristön muutos näkyy suomalaisten startup-yritysten tämän hetkisessä toiminnassa.

4 Suomesta ulkomaille

4.1 Startup-yrittäjyys ja Suomi

”Perinteinen startup-tarina alkaa näin: 2 yliopistokaveria tapaavat toisensa ja he perustavat yrityksen hyvän idean ympärille. Toiminnan aloittamiseksi he lainaavat rahaa ystäviltaan ja sukulaisiltaan jotka menevät tuotekehitykseen, eikä markkinointiin jää tuossa vaiheessa varaa. Sitten, kun tuote on alkanut konkreettisesti hahmottumaan, tulee vaihe jossa tarvitaan lisää rahaa sen lanseeraamiseen.” (Cioletti, 12.7.2011)

Suomessa yksityisyrittämistä ei yleisesti pidetä samalla tavalla arvossa kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Esimerkiksi sana “yrittäjyys” tarkastellessa on nähtävissä selkeä ero suomen ja englannin kielen välillä: siinä missä englanninkielen sana “enterprise” kuvaa uuden aloittamista ja valmiutta uusien haasteiden kohtaamiseen, niin suomenkielen sana “yrittäjä” on selkeästi laimeampi: se käsittää itsensä vain mielikuvan yrittämisestä, mutta ilman takeita menestyksestä. (Rapo et al, 2010, 49) Vaikka yrittämisen suhtaudutaan Suomessa useasti puuhasteluna ilman varsinaista arvostusta, niin se alkaa silti olla vakavasti otettava vaihtoehto suuryrityksessä työskentelemiselle. Kun vielä muutama vuosi ihmiset toivoivat saavansa taatun työpaikan suuryrityksessä, niin nykyisin yrittäjyys nähdään väylänä vapauteen, merkitykselliseen työhön ja jopa oman elämän parempaan hallintaan. Startup-maailmassa yrittäjyys ei siis merkitse vain itsensä työllistämistä tai ammatinharjoittamista, vaan siihen sisältyy usein myös arvolataus jonkin mullistavan, jopa maailmaa muuttavan tuotteen tai palvelun kehittämisestä. (Luoma-Aho, 2011, 38)

Startup-yrittäminen on ollut todella paljon esillä suomalaisessa mediassa kuluneen vuoden aikana. Siitä puhuttaessa esimerkkinä on lähes poikkeuksetta Aalto-yliopiston opiskelijoiden Aaltoes eli Aalto Entrepreneurship Society, joka kerää yhteen kasvuyrittäjyydestä kiinnostuneita opiskelijoita sekä toimii uusien startup-yritysten kiihdyttäjänä. Käytännössä tämä toiminta tarkoittaa muun muassa Aalto Venture Garagen ylläpitoa, jonka tiloissa toimii toistakymmentä startup-yritystä. Esimerkiksi elokuun 2011 Helsingin Sanomien Kuukausiliitteestä startup-yrittämisestä välittyy Aaltoes:in kautta kuva, että kyse on ilman aikaisempaa yrittäjäkokemusta toimivien opiskelijoiden tavasta kapinoida tekemällä jotain muuta, mitä heiltä on perinteisesti odotettu (Luoma-Aho, 2011, 36). Monet startup-yritykset ovatkin opiskelijoiden perustamia ja monet näistä yrityksistä kasvavat jo myös Suomen rajojen ulkopuolella. Kaikki startup-yrittäjät eivät kuitenkaan

ole opiskelijoita ja muun muassa suurin osa haastateltavistani omaa yli kymmenen vuoden mittaisen alan työ- ja yrittäjäkokemuksen. Lisäksi kaikki yhtiöidensä toimitusjohtajina toimivat haastateltavat ovat työskennelleet samassa asemassa myös heidän aikaisemmissa yrityksissään.

Tämän hetkinen startup-yrittämisen hypetyks ei ainakaan vielä näy Suomalaisen työn liiton ja Suomen yrittäjien teettämässä ”*Yrittäjyysilmapuntari 2011*” -tutkimuksessa, jonka mukaan yrittäjyyden houkuttelevuus Suomesta on vuonna 2011 hieman aikaisempaa vähäisempää ja yritysten perustamista harkitsee aiempaa harvemmat. Vielä vuonna 2006 46 % vastaajista näki yrittäjyyden houkuttelevana vaihtoehtona, määrän ollessa nyt vuonna 2011 32 %. Tutkimuksen mukaan yrittämisen kolmena parhaimpana puolena nähdään itsenäisyys, vapaus sekä ansaintamahdollisuudet mahdollisuus. Taloudellinen riskinotto, yrittäjän jaksamisen vaikeus sekä ansaitsemisen epävarmuus taas puhuvat eniten yrittäjäksi ryhtymistä vastaan. Silti vastaajista yli 66 % pitää yrittäjyyttä edistämisen arvoisena asiana sekä suomalaisen kilpailukyvyn lähteenä.⁴⁴

Jyri Engeström oli toinen Jaikun perustajista, joka oli aikanaan Euroopan suurin mikrobloggauspalvelu. Jaiku myytiin Googlelle vain vuoden toiminnan jälkeen vuonna 2007. Hänen mielestään suuret yhtiöt eivät uskalla ottaa riskejä ja sen vuoksi ne eivät kykene luomaan mitään todella uutta kuin vahingossa. Suurten yhtiöiden toiminta sisältää paljon sisäistä politiikkaa ja byrokratiaa, mikä on kuitenkin välttämätöntä toimiessa todella suurella skaalalla. Hänen tulevan väitöskirjansa mukaan innovaatioita ei pystytä synnyttämään olosuhteissa, joissa vältetään riskejä ja pyritään vain voiton tavoitteluun. Hän vertaakin toisiinsa startup-yrityksen ja bändin perustamista 80-luvulla, jolloin tarkoituksena oli vastustaa valtakulttuuria ja tyytymättömyys asioiden nykytilaan johti asioiden omiin käsiin ottamiseen. Hän korostaa yrittäjyyden tuomaa vapautta ja mahdollisuutta tehdä jotain merkityksellistä perustuen omaan ideologiaan ja maailman muuttamisen haluun. Engeström pelkääkin sitä, että asenteen puuttuessa Suomessa vain tyydytään ottamaan ulkomailla kehitetyt asiat vastaan sen sijaan, että ne tehtäisiin itse. (Aitamurto, 2011, 80)

⁴⁴ Taloustutkimus Oy. 30.8.2011, [http://www.yrittajat.fi/File/23230438-8392-407d-889e-231f04d7a8a5/Yritt%C3%A4jyysilmapuntari2011_kalvot.pdf]

Toimistotöiden ulkoistamiseen erikoistuneen Microtaskin toimitusjohtaja Ville Miettinen muistuttaa, ettei muutos tämän hetkiseen startup-kulttuuriin ole kuitenkaan tapahtunut nopeasti. Suomeen on aikojen saatossa muodostunut kokonainen vanhempi sukupolvi sarjayrittäjiä, joilta löytyy kansainvälistä kokemusta ja kontakteja. Nyt nämä henkilöt toimivat roolimalleina, mentoreina, alkuvaiheen sijoittajina sekä hallituksen jäseninä uusissa startup-yrityksissä.⁴⁵ Niinpä tässäkin työssä mainittujen Jyri Engeströmin ja Peter Vesterbackan tapaiset henkilöt ovat siis omalla tekemisellään avanneet latua nuorille suomalaisille startup-yrittäjille.

”Startup-maailmasta tekee mahtavan se intohimo, joka liittyy asioiden tekemiseen. Sen vuoksi unohdetaan monesti ajatella asioita, joita pitäisi miettiä. Heti alussa alkaen pitää olla selkeä suunnitelma mitä ollaan tekemässä. Kun ennen yrityksen sykli oli noin 6 - 7 vuotta, niin nykyisin samat asiat tapahtuvat noin puolet nopeammassa ajassa. Mikäli tänä päivänä startup-yritys ei onnistu saamaan 1 - 2 vuodessa rahoitusta eikä globaalia cross-platformia ole, on peli kokonaan menetetty. Mobiiliyrittämisessä 2 vuotta on jo pitkä aika: Viimeisenkin kahden vuoden aikana Nokia on kuollut ja tabletti on vallannut koko alan.”
(Cioletti, 12.7.2011)

4.2 Suomalainen epäonnistumisen leima

Suomessa pidetään perinteisesti konkurssia häpeällisenä epäonnistumisena, joka saattaa pahimmassa tapauksessa leimata yrittäjän loppuiksi. Jatkomahdollisuuksien katoamisen ja siitä syntyneen häpeän vuoksi on tehty jopa itsemurhia. Aina ei ymmärretä, että yrittämisessä on kuitenkin aina kyse riskinotosta ja jokainen otettu riski ei voi kantaa. Itsekin konkurssin kokenut Mato Valtonen sanoo, että esimerkiksi amerikkalaisessa yritysmaailmassa riskit ymmärtävällä bisnesmiehellä täytyy olla takana pari kolme konkurssia, ennen kuin heille uskalletaan antaa suurta vastuuta vaativia tehtäviä.
(Valtonen, 2001, 177)

Monet yrittäjät korostavat epäonnistumisten merkitystä oppimisen kannalta, vaikkei se olekaan oppijansa kannalta kovin mukava tapa oppia. Kalifornian it-keskittymän, eli Piilaakson pioneerin Michel Wendellin mukaan menestystä haluavalle yrittäjälle yksi

⁴⁵ Clayton, Nick. The Wall Street Journal. 4.8.2011, [http://blogs.wsj.com/tech-europe/2011/08/04/nokias-losses-become-finlands-gains]

tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky oppia virheistään. Toisin kuin Suomessa niin esimerkiksi Piilaaksossa ihmisiltä suorastaan vaaditaan epäonnistumisia aikaisemmissa tekemisissään ja näistä kokemuksista opiksi ottamista. Siellä yleinen ajattelumalli on se, että ihmiset jotka eivät ole koskaan epäonnistuneet missään eivät myöskään ole työskennelleet tarpeeksi pitkään tai sitten he eivät ole ottaneet mitään riskejä. Pahimmassa tapauksessa saattaa olla kyse myös siitä, ettei ihminen vain suostu myöntämään tekemiään virheitä. (Rapo et al, 2010, 15 - 16)

Merkkinä tästä suomalaisen yrityskulttuurin aiheuttaman paineen tiedostamisesta Aalto Entrepreneurship Society järjesti kansallisen epäonnistumisen päivän 13.10., jotta asiaan kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Sen kunnianhimoisena tavoitteena olisi saada ko. päivä vuodesta 2020 lähtien viralliseksi liputuspäiväksi, mutta päivän päätarkoituksena on kuitenkin jakaa epäonnistumisista kertyneitä oppikokemuksia ihmisten kesken sekä palkita riskinotosta. Päivä kannustaa omalta osaltaan yrittämään uudestaan ja säilyttämään rohkeus uusien menestystarinoiden luomista varten.⁴⁶

4.3 *Born Global*

Kansainvälistymiseen tähtäävän yrittäjän erityispiirre on usein aikaisempi kokemus kansainvälisestä toiminnasta. Tämä monenmuotoinen henkilökohtainen kokemus voi koostua esimerkiksi työskentelystä tai opiskelusta vieraskielisellä alueella sekä vieraiden kulttuurien ja niiden ympäristön käytäntöjen tuntemuksesta. Toisin sanoen kansainvälistyneellä yrittäjällä on käytännön kokemusta oleskelusta ja työskentelystä ulkomailla. (Ahokangas et al, 2002, 113 - 114)

Monella ”*perinteisellä*” luovalla alalla, kuten kirja-, elokuva- ja musiikkialalla on keskitytty kilpailemaan keskenään kotimaisilla markkinoilla pääasiassa suomenkielisen sisältöjen voimin. Samaan aikaan esimerkiksi kotimainen peliala on alusta asti tuottanut materiaalia kansainvälisille markkinoille. (Malinen et al, 2011, 47) Vaikka *Born global* -yrityksen markkinat ovatkin maailmanlaajuiset, niin samalla se joutuu kilpailemaan asemastaan muiden vastaavien yritysten kanssa jotka tulevat ympäri maailman.

⁴⁶ Epäonnistumisenpaiva.fi. 20.08.2011, [<http://www.epaonnistumisenpaiva.fi>]

Born global -polun valinneet yritykset tähtäävät nopeaan ja intensiiviseen kansainvälistymiseen heti yrityksen perustamisesta alkaen. Syynä tähän on yleensä maantieteelliset rajat ylittävä kysyntä sekä tuotteen lyhyt elinkaari. Näiden yrityksen markkinaosuus monesti perustuu erikoisosaamiseen liittyen johonkin kapeaan *niche*-segmenttiin, jolla tarkoitetaan jotain tarkasti rajattua osuutta kokonaismarkkinoista. Tästä johtuen keskittyminen oman kotimaan markkinoille ei mahdollistaisi kannattavaa liiketoimintaa sillä, kohderyhmän jäädessä liian pieneksi. Myös mahdollisuus edelläkävijän asemaan kokonaan uudella markkina-alueella on tärkeä motivaation lähde, sillä taistelu mahdollisten kilpailijoiden kesken on todella intensiivistä. Palvelut ja tuotteet vanhenevat nopeasti, joten hyvän tuloksen tekeminen on mahdollista vain rajoitetun pituisen ajanjakson aikana. Niinpä tämä saattaa vaatia jopa sitä, että yrityksen on kyettävä etenemään monille eri markkinoille samanaikaisesti. (Hanninen et al, 2005, 20)

Ns. kasvuyritykset ovat tavoitteiltaan tavallisiin yritykseen verrattuna kunnianhimoisempia tulevaisuuden näkymissään muun muassa liikevaihdon tai työllistämismääriensä suhteen.

Nopeaa kasvua ei kuitenkaan yleensä ole mahdollista rahoittaa itse, joten ammattisijoittajien tuki on käytännössä välttämätöntä. (McKinsey et al, 2000, 19)

Kansainvälisen taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD:n määritelmän mukaan kasvuyritys on yhtiö, joka työllistää 10 ihmistä tai enemmän ja sen henkilöstön määrä kasvaa seuraavan kolmen vuoden aikana 20 % per vuosi. Tämän laskutavan mukaan siis tänä vuonna 10 ihmistä työllistävä yhtiö olisi kolmen vuoden päästä kasvattanut henkilökuntansa määrän yli 17 henkilöön. Kasvuyritys ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti *Born global* -yritystä sillä esimerkiksi vuonna 2009 vain joka kuudennella suomalaisella kasvuyrityksellä oli vientitoimintaa ulkomaille, kun samanaikaisesti kaikkia suomalaisia yrityksiä tarkastellessa vientiyritysten osuus oli kuitenkin 23 %⁴⁷.

Lappeenrannan teknillisen yliopiston "*Internationalization handbook for the software business*" -tutkimuksen mukaan *Born global* -yrityksille tyypillinen piirre on kasvuorientoitunut ja kansainvälisesti kokenut johtoryhmä. Yrityksen innovaatio ja ydinteknologia on kehitetty itse ja kyse on paketoitusta tuotteesta globaalilla *niche*-markkinalla. *Born global* -yritysten taustalla on monesti myös yrityksen ulkopuolelta tullutta rahoitusta. Lisäksi näille yrityksille on tyypillistä, että niiden kasvu on usein

⁴⁷ Työ- ja elinkeinoministeriö. 14.4.2011, [http://www.tem.fi/files/29659/TEM_Kasvuyrityskatsaus_2011.pdf].

saavutettu järjestelmällisellä kansainvälisellä verkostoitumisella, yhteistyökumppanien avustuksella tai yritysostoilla. Lisäksi *Born global* -yrityksien tutkimus- ja tuotekehityskulut ovat monia muita yrityksiä suuremmat, sillä täysin samanlaista toimintaa ei useimmissa tapauksissa ole aikaisemmin harjoitettu missään. Edelläkävijän rooli ei ole halpa ja kuluista johtuen myyntiä olisi saatava aikaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa yrityksen elinkaarta. (Hanninen et al, 2005, 20)

1. Ennen lanseerausta	2. Lanseeraus	3. Kasvu	4. Kypsyys
<ul style="list-style-type: none"> - Kasvu-orientoitunut, kansainvälisesti kokenut johto - Innovaatio - Korkea riski / suuri voitto - Tarve ulkopuoliselle rahoitukselle 	<ul style="list-style-type: none"> - Nopea levittäytyminen muutamille päämarkkinoille - Valmis tuotteen hyväksyntä - Globaali <i>niche</i>-segmentti - Kansainväliset verkostot - Järkevä rahoitus 	<ul style="list-style-type: none"> - Kansainvälinen huipputason johto - Moni-kulttuurillinen henkilökunta - Melkein kaikki myynnit tulevat kansainvälisiltä markkinoilta 	<ul style="list-style-type: none"> - Aseman vahvuus ja toiminnan jatkuvuus - Johtoryhmän edellytykset globaalin toiminnan hallintaan - Kaikki toiminnallisuudet monissa maissa samanaikaisesti

Kuva 5: *Born global* -yrityksen elinkaarimalli jaettuna neljään vaiheeseen (Hanninen et al, 2005, 21)

Haastattelemistani yrityksistä pisimmällä omalla *Born global* -polullaan on Steam Republic, jonka voi tulkita olevan jo taulukon kolmannessa ”kasvu” -vaiheessa. Sen tuote on ollut valmiina jo jonkin aikaa, henkilökunta on monikulttuurinen ja johtoryhmään kuuluu yrityksen ulkopuolisia huippuosajia. Mobile Backstage -sovellusta käyttävät artistit ovat kaikki kansainvälisillä markkinoilla toimivia artisteja, mutta kypsyysvaihetta ei ole vielä toistaiseksi näkyvissä, sillä yhtiön kaikki toiminnallisuudet löytyvät vielä toistaiseksi vain Suomesta. Playmysong on puolestaan toisessa vaiheessa, eli valmis tuote

on jo lanseerattu ja levittäytymisprosessi kansainvälisille markkinoille on jo hyvässä vauhdissa. Globaali *niche*-segmentti on jo olemassa ja sen savuttaminen on hyvinkin mahdollista jo vuoden 2012 aikana. Kolmosvaiheeseen päästäkseen yritys tarvitsee kuitenkin lisää henkilökuntaa sekä ennen kaikkea Playmysong-järjestelmän käytön yleistymistä ympäri maailman.

Kuten työstäni myöhemmin ilmenee, on Digital Foodie toiminut tarkoituksella hieman eri tavoin kuin muut haastattelemanani yritykset. Se on nimittäin kehittänyt innovaatiotaan Suomessa yhteistyössä kotimaisen kauppaketjun kanssa ja ulkomaiden osalta asiat ovat vasta neuvotteluasteella ilman julkistuksia. Tämä valinta johtuu suurelta osin päivittäistavarakaupan alan asettamista haasteista johtuen, vaikka alasta puhuttaessa ei ole kyse enää pienestä *niche*-osuudesta vaan selkeästi suuremmasta markkina-alueesta. Myös Digital Foodien voi kuitenkin laskea *Born global* -yritykseksi, sillä se on alusta alkaen tiedostanut kansainväliset markkinat, mutta tuotekehittelyprosessin kestosta johtuen konkreettiset ulkomaankaupat ovat vielä saaneet odottaa. Niinpä sen voi tulkita olevan juuri siirtymässä taulukon toiseen vaiheeseen luomaan kansainvälisiä verkostoja ja levittäytymään Suomesta kohti päämarkkinoita. Qvik on kansainvälistymisensä puolesta vielä Digital Foodien takana lähtöpisteessä ennen lanseerausta olevassa vaiheessa, sillä heidän toimintansa on vielä toistaiseksi keskittynyt pääasiallisesti kotimaisille markkinoille. Myös heillä on kuitenkin olemassa suunnitelma kansainvälistymistä varten ja oman palvelukonseptin kehitys on jo käynnissä muiden projektien lomassa.

4.4 Piilaakson vetovoima

Maailman korkeateknologiaan liittyvän liiketoiminnan kehityskeskukseksi pidetään yleisesti Yhdysvaltain Kalifornian osavaltiossa sijaitsevaa Piilaaksoa (Silicon Valley). Sinne on keskittynyt lähes kaikkien maailman suurimpien it-yritysten pääkonttoreiden lisäksi suuri joukko pääomasijoittajia sekä tuhansia pienempiä tekijöitä tavoittelemaan menestystä. Myös monilla suomalaisilla yhtiöillä on toimistot Piilaaksossa ja yhteistyön helpottamiseksi siellä toimii myös FinNode, joka on Suomen valtion ja yksityisten organisaatioiden yhteistyössä perustettu innovaatio-organisaatioiden verkosto. Sen tarkoituksena on helpottaa suomalaisten yritysten pääsyä USA:n markkinoille ja sen

sijoittuminen Piilaaksoon johtuu pääasiassa innovaatiotoiminnan sekä tutkimusta harjoittavien yliopistojen keskittymisestä ko. alueelle⁴⁸.

Yrityksen on oltava Piilaaksossa jatkuvasti läsnä päästäkseen Yhdysvaltojen markkinoille ja saadakseen rahoitusta paikallisilta rahoittajilta. Asioiden on tapahduttava tarvittaessa nopeasti ja suuri osa alueen yrityksistä haluaa asioida vain paikallisten yritysten kanssa, oli sitten kyse asiakkaista, yhteistyökumppaneista tai rahoittajista. Samalla yhteydenpito on nopeampaa ja helpompaa, kun välillä ei ole aikavyöhykkeitä ja niinpä monet yhtiöt eivät edes näe tarpeelliseksi hakea yhteistyökuvioita Piilaakson ulkopuolelta, kun tarjontaa on alueella tarpeeksi muutenkin. Silti suomalaisen yhtiön on itse päätettävä mikä on paras ratkaisu heidän toiminnalleen ja tarjoaisiko mahdollisesti jokin muu paikka mahdollisesti enemmän rahoitusmahdollisuuksia, osaamista tai helpompaa yhteydenpitoa. (Rapo et al, 2010, 19) Omat lisäkiemuransa Yhdysvaltain markkinoille etenemisessä tuottaa maan tiukat viisumi-, työ- ja oleskelulupa-asiat joiden kuntoon saattaminen saattaa muodostua koko vientihankkeen pullonkaulaksi. Varsinkin vuoden 2011 aikana niitä on myönnetty suomalaisille yrityksille todella vähän ilman selkeää syytä ja monet vientiprojektit eivät sen vuoksi pääse etenemään.⁴⁹

Kaikki eivät kuitenkaan näe Piilaakso-keskeisyyttä vain hyvänä asiana. Muun muassa Iitalalle työskennellyt sarjayrittäjä Lisa Sounio toteaa, ettei hän halunnut liittyä vuonna 2007 omaa Dopplr-yhtiötä perustaessa niiden joukkoon, jotka uskoivat sosiaalisen median yrityksen ainoan mahdollisen perustamispaikan olevan Piilaaksossa. Hänen mukaansa siellä muodostuvat paineet ja ”burn rate” eli rahan kulutus saattavat nousta toimintaa rajoittaviksi tekijöiksi. Suuret rahalliset panostukset kalliisiin yhteistyökumppaneihin voivat kääntyä itseään vastaan, jos yhteistyö ei osoittaudu nopeasti isomman pelurin kannalta tuottavaksi. Uudet tulokkaat ovat kuitenkin mieluisia yhteistyökumppaneita esimerkiksi viestintä- ja mainostoimistoille, sillä ne osoittavat muille asiakkaille tekevänsä yhteistyötä alan uusimpien ja ”viileimpien” ilmiöiden parissa. (Sounio, 2010, 76) Myös Elias Pietilän Qvik on päättänyt pitäytyä poissa Piilaaksosta ainakin toistaiseksi. Hänen mielestään 90 % startupeista jää jossain vaiheessa ”nuolemaan näppejään”, eli ne eivät

⁴⁸ FinNode. 10.7.2011, [http://www.finnode.fi/tietoa_finnodesta]

⁴⁹ Herrala, Olli. Kauppalehti. 18.2.2011, [<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110261283>]

pysty menestymään haluamallaan tavalla. Hänen mukaansa on mielekkäämpää tehdä alusta alkaen tuottavaa liiketoimintaa suuruudenhullujen tavoitteiden sijaan. (Pietilä, 4.10.2011)

Suurimat erot suomalaisten ja yhdysvaltalaisyhtiöiden välillä ovat nopeus ja se mihin kiinnitetään huomiota: Suomessa lähdetään monesti kehittämään teknologiaa, jonka jälkeen sitä jatkokehitetään kaikessa rauhassa ajatellen kuinka kova juttu siitä joskus tulee. "Jenkkimentaliteetin" mukaisesti ideoita ruvetaan puolestaan myymään ennen kuin niiden konkreettista toteutusta on edes mietitty. Asialla saattaa olla vaikka yrittäjäkolmikko, jotka rahoittavat elämänsä luottokorteilla tietäen, että rahoitusta on saatava uutta palvelua varten seuraavan kolmen kuukauden aikana ennen rahojen loppumista. Tuotetta esitellään asiakkaille ja sen jälkeen, kun joku asiakas innostuu, niin ideaa esitellään rahoittajille tämän asiakasreferenssin kera. Rahoituksen varmistumisen jälkeen tuote koodataan itse tai sitten se ostetaan tilaustyönä joltain muulta yhtiöltä. Yhdysvalloissa kiinnitetään siis huomiota ensimmäisenä myynti- ja markkinointitaitoihin, kun Suomessa huomio kiinnittyy lähinnä tekniikan patentointimahdollisuuksiin. (Bäckman, 5.7.2011)

Suomalaisten yritysten vientitoimintoja tukevan Finpron Piilaakson toimiston johtaja Pekka Pärnänen epäilee, että täysin suomalaisista lähtökohdista kehitetyn tuotteen myynti Yhdysvalloissa saattaa osoittautua mahdottomaksi urakaksi, joten tuotteen ei kannattaisi olla "*liian valmis*" Piilaaksoon lähtiessä. Yrittäjän kannattaa siis valmistautua muuttamaan bisnessmalliaan vastaamaan paremmin asiakkaan toiveita. Lisäksi palvelu ei saisi olla liian kokonaisvaltainen, sillä hänen mukaansa suuressa maailmassa ei uskota, että muutaman ihmisen työllistävä yritys voisi tarjota kovinkaan suuren paketoitun kokonaisratkaisun. Niinpä ydinosaaminen ratkaisee ja loput kokonaisuudesta kannattaisi rakentaa partneroitumalla muiden yritysten kanssa.⁵⁰

4.5 Rahoitus

Rahoituksen löytäminen on innovaation toteuttamisen keskeinen osa ja se voidaan jakaa karkeasti neljään luokkaan: oma raha, erilaiset lainat, pääomasijoitukset sekä apurahat, joihin kuuluvat myös erilaiset kilpailuvoitot esimerkiksi liikeidea-kilpailuista (Suomala et

⁵⁰ Siljamäki, Heikki. Tietoviikko. 26.6.2011, [<http://www.tietoviikko.fi/taustat/ala%20kehita%20tuotettasi%20suomessa%20valmiiksi%20piilaaksoon%20kannattaa%20lahtea/a640100>]

al, 2008, 104). Niinpä startup-yrityksen rahoitusta ei voi täysin sivuttaa tässäkin opinnäytetyössä.

Perinteinen tapa aloittaa rahoituksen hankkiminen uutta yritystä varten on kirjainyhdistelmä FFF, joka tarkoittaa sukulaisia, ystäviä ja ”hölmöjä” (friends, family, fools) (Suomala, 2008, 105). Rahan saaminen tutuilta saattaa olla helpompaa kuin ammattisijoittajilta, mutta se lisää myös läheisten ihmissuhteiden pilaamisen mahdollisuutta epäonnistuneilla liiketoimilla. Alkuun pääsemisessä ei välttämättä aina tarvita välttämättä edes rahoitusta, sillä esimerkiksi Playmysongin Rami Korhosen mukaan sen perustajat tekivät kehitystyötä omalla vapaa-ajallaan 1,5 vuoden ajan. Itse tuotekehityksestä ei siis syntynyt varsinaisesti kuluja, vaan niitä kertyi lähinnä vain markkinointimatkoista esimerkiksi ulkomaisille messuille (Korhonen, 2.8.2011).

Yrittäjän olisi tarkasteltava perustamisvaiheessa liikeideaansa erityisesti ammattisijoittajien näkökulmasta, sillä liikeidean tiukin testi on sijoittajien halukkuus ottaa selville mihin he ovat rahansa sijoittamassa. Se mittaa idean toimivuuden lisäksi myös sen taustalla löytyvien ihmisten kyvyt. Pääomasijoittaminen sisältää aina riskin, jonka suuruus on yleensä suhteessa todennäköisien voittojen kokoon nähden. Niinpä sijoittajat seuraavat yrityksen toimintaa jatkuvasti ja pyrkivät ohjailemaan sen toimintaa kohti menestystä voittojen toivossa. Tämän vuoksi yrittäjän on tärkeää ottaa selvää myös sijoittajien taustoista, sillä heidän merkityksensä koko yrityksen toimintaan sijoituksen jälkeen tulee olemaan todella merkittävä. (McKinsey et al, 2000, 21)

Harvardin yliopiston professori Michael A. Cusumanon mukaan yrityksen liiketoimintasuunnitelman pitäisi sisältää selvitys siitä, miten ulkopuoliset sijoittajat tulevat samaan sijoituksensa voitokkaasti takaisin. Perinteisesti tämä tarkoittaa 25 % voittoa alle seitsemän vuoden sisällä. Tämän saavuttaakseen yrittäjän on kyettävä osoittamaan, että rahoitusta hakevan yrityksen markkinat ovat tarpeeksi suuret. Myös liikeidean monistamisen määrä, eli sen skaalautuvuus on todella tärkeää, sillä ilman sitä eivät sijoittajat ole kiinnostuneita ideasta. Osa sijoittajista haluaa nähdä myös selkeän ”exit”-suunnitelman siitä, kuinka he voivat saada sijoituksensa voitokkaasti takaisin samalla, kun omistajat myyvät osuutensa yhtiöstä. Käytännössä ”exit”-suunnitelma tarkoittaa yhtiön myymistä suuremmalle yritykselle tai kirjautumista pörssiin (IPO = Initial Public Offering). Pörssiin kirjautuminen on näistä kaikkien kannalta houkuttelevampi vaihtoehto, sillä sen avulla on mahdollisuus ansaita suuremmat rahat. Kuten vuosituhanen alun it-

kuplan puhkeaminen kuitenkin osoitti, se on myös todella suhdanneherkkä ratkaisu jonka mukana yrityksen arvo saattaa sulaa pahimmillaan vain yhdessä yössä. Rahoitusta hakiessa yrittäjällä tulisi olla myös lista vastaavantapaisista yrityksistä joilla todistaa mahdollisuuksia muuttaa liikeidea rahaksi. Käytännössä se kertoo mihin hintaan vastaavia tuotteita kehittäneet yritykset on myyty suuremmille, minkälaista tulosta ne tekevät, paljonko niillä on asiakkaita jne. (Cusumano, 2004, 211 - 212)

Ns. bisnesenkelit ovat yksityishenkilöitä, jotka sijoittavat heidän kannaltaan uusiin ja mielenkiintoisiin yrityksiin rahaansa sekä osaamistaan. Yleensä bisnesenkelit ovat kokeneita yrittäjiä ja varsinkin sen vuoksi he ovat erittäin tärkeitä uusien yritysten kehityksen kannalta. Ammattilaispääomasijoittajat eli VC:t (Venture Capitalist) osallistuvat puolestaan yleensä jo hetken aikaa olemassa olevien kasvuyritysten kehitykseen ja heidän panostaan vastaan yrittäjän on luovutettava suurempi osa yrityksen omistajuudesta. (Suomala, 2008, 106)

Lisa Sounio sanoo kirjassaan ”*Brändikäs*”, että startup-yrityksen alussa rahoitusta kerätään usein 6 - 24 kuukautta summien vaihdellessa kymmenistä tuhansista muutamaan sataantuhanteen, riippuen idean kannattavuudesta ja siihen liittyvästä riskistä. (Sounio, 2010, 234) ”*Nyrkkisääntö yhtiön arvon laskemiselle on: nykyinen tulos kertaa tulevien vuosien voitot. Jos yritys ei tuota mitään, perustuu arvon laskeminen uskolle*”. ”*Usein alkuvaiheessa perustajat myyvät 5 - 20 prosenttia osakkeista sijoittajille. Tätä perustellaan sillä, ettei rahaa kannata kerätä liikaa, jos kiusaus leveilyyn kasvaa. Eikä perustajayrittäjiä kannata ryövätä, sillä heidän motivaatiotaan on pidettävä yllä pitkäjänteisesti, esimerkiksi juuri omistajuuden kautta*”. (Sounio, 2010, 234)

Rahoitusyhtiö Microangel Capital Partnersin toimitusjohtaja Bill Clark on Lisa Sounion kanssa eri mieltä, sillä hänestä sijoittajilta kannattaisi nostaa rahaa ennemmin liikaa, kuin liian vähän. Hän perustelee väitteensä sillä, että rahoitusneuvottelut vievät joka tapauksessa niin paljon aikaa, että niiden loppuun saattamisen jälkeen yrittäjä pitäisi pystyä keskittymään itse tuotteen kehittämiseen seuraavan rahoituskierroksen valmistelun sijaan. Rahaa ei silti saisi hukata, mikä saattaa tapahtua helposti esimerkiksi palkkaamalla liikaa työntekijöitä.⁵¹

⁵¹ Clark, Bill. Mashable. 17.7.2011, [<http://mashable.com/2011/07/17/startup-success>]

Toukokuussa 2011 julkaistu “*Startup Genome Report 01*” perustuu 663 Piilaaksossa toimivan startup-yrityksen tutkimuksesta kerättyyn dataan. Raportti nostaa esiin kolmella hyvin konkreettisella tavalla yrittäjän oppimiskyvyn merkityksen rahoittajien silmissä. Sen mukaan yritys saa helpommin rahoitusta toimintaansa, mikäli:

- a) sen taustajoukoissa on joku startup-alan tunteva kokenut “*mentor*”-henkilö
- b) se tuntee asiakkaansa ja kuuntelee heidän antamaa palautetta
- c) se kykenee toimimaan ja muuntautumaan saadun palautteen mukaisesti

(Berman et al, 2011, 10)

Suomalainen riskirahoituskulttuuri on varsin lyhytikäinen ja kärsii edelleen vuosituhannen vaihteen it-kuplan puhkeamisesta johtuvasta varjosta. Niinpä kotimaisen rahoituksen puuttuessa monet lupaavat yritykset myydään jo aikaisessa vaiheessa ulkomaisille sijoittajille (Malinen et al, 2011, 39). Samoilla linjoilla on Gian Luca Cioletti, jonka mielestä suomalainen mobiiliekosysteemi ei ole vielä tarpeeksi kehittynyt, sillä pääomasijoittajien sekä bisnesenkeleiden investoinnit koon ja määrän suhteen ovat Suomessa vielä ”*lasten kengissä*”. Suomesta löytyy hyviä ideoita, yrityksiä, jakelukanavia ja jopa Nokian esimerkki, mutta investointi- ja rahapuoli ovat vielä kehittymättömiä. Hänen mukaansa tarvittaisiin lisää yhtiön alkuvaiheelle tärkeitä investointeja, jotka puuttuvat Suomesta oikeastaan kokonaan. Suomesta löytyy muutama suurempi VC-yhtiö ja joitain ammattilaisbisnesenkeleitä, mutta mitään muita vaihtoehtoja ei ole tarjolla. (Cioletti, 12.7.2011)

Paavo Bäckman toteaa, ettei rahoituksen saaminen kuulukaan olla helppoa, sillä kaikki caset eivät kuitenkaan ole menestyksiä sijoittajille ja vain parhaat pärjäävät. Hänen mielestään suomalaisten yritysten pitäisi silti miettiä tarkemmin miten ja minne he ovat tuotteitaan myymässä. Euroopan sijoittajamarkkinat ovat todella paljon pienemmät ja vähemmän aktiiviset kuin esimerkiksi Yhdysvaltojen itä- ja länsirannikoilla. Tilannetta kuvaa Bäckmanin mukaan hyvin se, että monien sijoittajayhtiöiden Euroopan päämajat ovat Israelissa vaikka se sijaitseekin maantieteellisesti Euroopan ulkopuolella. (Bäckman, 5.7.2011) Piilaaksossa rahoituksen toimintaperiaatteet ymmärretään paremmin, sillä koko VC-rahoitustoiminta ja sen perusajatus onkin tuotu sinne aikanaan Israelista: Kun israelilaiset teknologiayhtiöt lähtivät Yhdysvaltoihin kauppaamaan tuotteitaan, niin mukaan lähtivät myös yritysten sijoittajat, jotka synnyttivät samalla kokonaisen

bisneskulttuurin. Israelista ja Suomesta on löydettävissä samankaltaisuuksia, molemmat ovat teknologiaorientoituneita, paikalliset markkinat ovat pienet ja sijainti on syrjäinen. Niinpä esimerkiksi Israelin mallista olisi hyvä ottaa oppia täälläkin. (Cioletti, 12.7.2011)

Suomesta löytyisi tahoja joilla olisi mahdollisuus sijoittaa monia miljoonia euroja haluamiinsa kohteisiin. Heillä ei kuitenkaan ole tarpeeksi tietämystä siitä mitä startup-sijoittaminen oikeasti on: asioihin suhtaudutaan edelleen samalla tavalla kuin aikana, jolloin pankkiirit sijoittivat perinteiseen teollisuuteen, eli sijoituksen kuvitellaan maksavan vuotuista korkoa takaisin heti ensimmäisestä vuodesta asti. Startup-investointi on aina todellinen riskisijoitus, sillä menestymisestä ei ole mitään takuita. Mahdollisesti yksi kymmenestä yrityksestä saattaa menestyä niin hyvin, että se kattaa muut tappiolliset sijoitukset ja tuottaa jopa voittoa sijoittajalleen. Niinpä sijoitukset pitäisi olla todella hajautettuja. Startup-yrityksiin liittyvät sijoituspäätökset eivät myöskään perustu välttämättä aina liikevaihtoon, vaan merkittävässä asemassa saattaa olla esimerkiksi palvelun käyttäjämäärä. (Cioletti, 12.7.2011)

4.5.1 Julkinen rahoitus

Tekesin, eli Suomen valtion teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksen pääjohtaja Veli-Pekka Saarnivaara kehuu kirjassa ”*Ideasta innovaatioksi*” Tekesin innovaatiotoimintaa joka perustuu sen sitouttavaan strategiaan: Tekes tekee kolmen vuoden välein ennakointiprosessin joka hyödyntää yli tuhatta asiakkaiden kanssa suoritettua strategiakeskustelua. Tämän työn myötä syntyy sisältölinjausjulkaisu joka määrittää Tekesin strategista linjaa innovaatiotoimintoihin liittyen seuraavan kolmen vuoden syklin ajan. Tekes panostaa toiminnassaan avoimeen tiedonjakoon ja sen kaikki dokumentit ovat kaikille avoimia. Lisäksi työntekijöitä kannustetaan itsenäiseen ajatteluun ja sen palkkausrakenteen mukaisesti palkoista jopa 47 prosenttia maksetaan suoriutumisperustein. Veli-Pekka Saarnivaara julistaa lopuksi: ”*Tekesin innovaatiokulttuuri sallii riskinoton. Siihen pyritään jopa kannustamaan. Epäonnistumiset hyväksytään, kunhan niistä opitaan*”. (Mäkeläinen et al, 2009, 154 - 155)

Suomalaisen tietotekniikka-alan aktiivit Lassen Männistö ja Taneli Tikka julkaisivat keväällä 2011 oman Kolmen kohdan ohjelman Suomen kasvuyrittäjyyden edellytysten pelastamiseksi. Heidän laatima ohjelma vaatii koko suomalaisen kasvuyrittäjyyspolitiikan uudistamista: Suorien innovaatio-alan yritystukien sijaan tarvittaisiin verohelpotuksia

kannustamaan pk-yrityksiä panostamaan tuotekehitystoimintaan kuten myös yksityishenkilöiden pääomasijoituksille startup-yrityksiin. Lisäksi pääomasijoituksia pyrittäisiin saamaan aikaan myös erityisillä kasvuyrittäjyysrahastoilla joissa yhdistyisi julkisten ja yksityisten tahojen sijoitukset. Ohjelma haluaisi myös karsia julkista yritystuki viidakkoa kevyemmäksi jopa niin paljon, että yritystukia myöntäisi vain yksi taho ja julkisistakin pääomasijoituksista vastaavia tahoja olisi korkeintaan muutama.⁵²

”Valtion puolesta asiaa on yritetty kehittää esimerkiksi Tekesin, Sitran (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto) ja Finnveran (Suomen virallinen vientitakuulaitos) muodossa, mutta valtion mukanaolo aiheuttaa samalla byrokraattisuutta ja jäykkyyttä”. Gian Luca Cioletti ei jaksa uskoa valtion merkitykseen rahoituksessa, sillä tämänsuuntainen toimintatapa sopii ehkä keskisuuren yrityksen investointeihin, mutta startup-maailmaan se ei ole hänestä oikea käytäntö. Startup-yritykset ovat usein huomattavan pieniä, jopa vain yhden kehittäjän pajoja, joten yksityiset rahoittajat ovat järkevämpi vaihtoehto. (Cioletti, 12.7.2011)

Myös Paavo Bäckman on samoilla linjoilla ja hänen mielestään monet julkiset tuet kannustavat yrityksiä hitauteen ja byrokratiaan. Monen vuoden mittaiset tuotekehitysprojektit jatko-osineen saattavat kieltää esimerkiksi samanaikaisen myyntityön tuen viemisen uhalla. Paavo veikkaa, ettei monia maailmanlaajuisia menestystuotteita olisi edes suostuttu julkaisemaan Suomessa niiden *”keskeneräisyyksien”* vuoksi. Hänen mielestä suomalaista sijoittajakulttuuria kuvaakin hyvin se, että tuulivoimayhtiö WinWind olisi saanut Suomesta todennäköisesti noin 100 000 euron sijoituksen, mutta se onnistui keräämään ulkomailta yli 100 miljoonaa euroa. Suomessa Paavon mielestä tukien jakaminen useiden hakijoiden kesken siihen, ettei kukaan saa niin paljon mitä tarvittaisiin suurien askelten ottamiseen kansainvälisesti. Niinpä hän on Männistön ja Tikan ohjelman kanssa samaa mieltä siitä, että tukia tulisi myöntää harvemmalle määrälle yrityksiä, jotta edes niille syntyisi paremmat olosuhteet menestymisen tavoitteluun⁵³. (Bäckman, 5.7.2011)

⁵² Männistö, Lasse. Tikka, Taneli. 16.4.2011, [http://tane.li/sites/tane.li/files/Kolmen%20kohdan%20ohjelma_final.pdf]

⁵³ Männistö, Lasse. Tikka, Taneli. 16.4.2011, [http://tane.li/sites/tane.li/files/Kolmen%20kohdan%20ohjelma_final.pdf]

Myös Jyri Engeströmin mielestä Suomen valtion kannattaisi tarjota verohelpotuksia niissä tapauksissa, joissa suomalainen yhtiö ostaa toisen suomalaisen yhtiön. Hän nostaa varsin kärkeään blogikirjoituksessaan ”*TEKES: elintärkeä muttei ikuinen*” esiin myös ulkomaisten sijoittajien mahdollisen pelon siitä, että Tekes vaatisi tukiaan takaisin esimerkiksi tapauksessa, jossa startup-yrityksen toiminta ostetaan ulkomaille. Hänen mielestään Tekesin pitäisi ilmaista selvästi kantansa tähän terveeseen ekosysteemin kannalta normaaliin toimintaan. Hänen mielestään julkisen pääoman pitäisi toimia startup-ekosysteemin kasvun kiihdyttäjänä vain siihen asti, kunnes se kestää rahoitusmaailman haasteet omin voimin. Kirjoitus jatkuu kritiikillä siitä, kuinka Suomesta löytyy nykyisin joukko yrittäjiä, jotka ovat lähinnä asiantuntijoita heidän toimintansa päärahoittajan, Tekesin hakemusten tekemisen suhteen. Tämän sijaan yrittäjiä tulisi kannustaa omatoimiseen bisnesenkelirahoituksen etsimiseen ja sen löytyessä yrittäjä saisi vastaavan tukisumman myös Tekesiltä toimintansa edistämiseen. Lopuksi hän vaatii myös Tekesiä lopettamaan kaikki kokoukset ja palaverit joihin kutsutaan yrittäjiä, sillä ne ovat hänen mielestään vain ajanhukkaa. Niiden sijaan tietoverkkoja tulisi hyödyntää tehokkaammin rahoituksesta kommunikoidessa.⁵⁴

Tukien hakemiseen liittyvä byrokratia tuntuukin vaativan yrityksiltä paljon ajankäyttöä erilaisten suunnitelmien laatimisen lisäksi myös erilaisiin väli- ja loppuraportteihin. Yritysten olisi kuitenkin kyettävä tekemään nopeita muutoksia strategioissaan, mutta sitoutuminen jopa kymmenien kuukausien mittaisiin tukiprojekteihin saattaa pakottaa yrityksen sen oman edun vastaisiin päätöksiin sen pitäytyessä vanhoissa suunnitelmissa tukien menettämisen pelossa. Silti Männistön ja Tikan esittämä ajatus vain yhdestä tukia myöntävästä tahosta on varsin radikaali, sillä monopoliasema saattaisi johtaa uudenlaisiin ongelmiin päätäntä vallan keskittyessä liikaa yhdelle taholle.

4.6 Yhteenveto ja johtopäätöksiä luvusta 4

Startup-yrittäjyydessä ei ole kyse pelkästään innokkaiden opiskelijoiden yrityksistä, vaan niitä perustavat myös jo ennestään yrittäjätaustaiset henkilöt. Muun muassa suurin osa tämän työn haastateltavista omaa aikaisempaa yrittäjäkokemusta ennen tämän hetkisen yrityksensä perustamista. Nykyisin startup-yrittäjyys nähdään vaihtoehtona suuryrityksessä

⁵⁴ Engeström, Jyri. 27.9.2011, [<http://www.zengstrom.com/blog/2011/09/tekes-elintarkea-muttei-ikuinen.html>]

työskentelylle ja mahdollisuutena toteuttaa itseään. Suomessa tätä on edistämässä edellinen yrittäjäsukupolvi, joka on avannut paljon ovia maailmalle omalla tekemisellään ja edesauttavat nyt uusien tulokkaiden toimintaa. Tämän tapainen rohkaiseva esimerkki ja tuki on erittäin tärkeää, sillä Suomessa on kuitenkin perinteisesti kammoksuttu epäonnistumisen aiheuttamaa leimaa.

Termillä *“Born Global”* tarkoitetaan yrityksiä, jotka tähtäävät heti perustamisestaan asti maailmalle. Tämä toimintatapa on selvä valinta monille startup-yrityksille, sillä suomalaiset mobiilimarkkinat ovat pienet. Kaliforniassa sijaitseva Silicon Valley eli Piilaakso on monen startup-yrittäjän kansainvälistymisen ja toiminnan kasvattamisen kannalta kaikista kiinnostavin vaihtoehto, sillä se kokoaa yhteen it-alan osaajia ja rahoittajia ympäri maailman. Siellä on kuitenkin myös suurin kilpailu ja niinpä pärjääminen vaatii paljon kontakteja sekä kykyä sopeutua paikalliseen bisneskulttuuriin.

Startup-yrityksen onnistumisen kannalta eräs tärkeimmistä osa-alueista on rahoitus, sillä tuotekehitys vie aikaa ja hyvin harvassa tapauksessa yritys pystyy tuottamaan rahaa aivan alusta asti. Rahoituksen kerääminen on hidasta ja sijoittajat tutkivat tarkasti mihin he ovat rahojaan sijoittamassa. Suomesta on vaikeaa saada pääomasijoituksia, sillä tšekäläinen rahoituskulttuuri on vielä varsin olematonta moniin muihin maihin verrattuna. Niinpä monet potentiaaliset yhtiöt tulevat myydyiksi ulkomaille potentiaalisten kotimaisten vaihtoehtojen puuttuessa. Monet työni lähteistä vaativatkin kotimaisten rahoituskäytäntöjen remontoimista ja potentiaalisia sijoittajia tulisi rohkaista enemmän osallistumaan yritysten tukemiseen. Myös valtion eri instanssien kautta jakamat tuet saavat osakseen kritiikkiä byrokraattisuudestaan ja yritysten toimintaa hidastavista vaikutuksista. Esimerkiksi sarjayrittäjät Lasse Männistö ja Taneli Tikka esittävät, että Suomessa pitäisi olla tulevaisuudessa vain yksi taho, joka myöntää yritystukia. Lisäksi monet asiantuntijat suosittelisivat tukien sijaan verohelpotuksia sijoittajille, jotta se nähtäisiin houkuttelevampana vaihtoehtona. Silti on muistettava, että startup-sijoituksessa on aina kyse riskin ottamisesta. Läheskään kaikki yritykset eivät voi menestyä, mutta parhaassa tapauksessa yksi suurmenestys voi korvata muiden riskisijoitusten tappiot ja tuottaa jopa voittoa.

5 Mobiilialan startup-yrityksen toimintatapoja

5.1 Liiketoimintasuunnitelma

Gian Luca Cioletti jakaa mobiilialan kahteen erilaiseen pääsegmenttiin: bisnes- ja kuluttajaosaan. Startupia perustaessa yrittäjän täytyy miettiä, kumpaan segmenttiin halutaan tähdätä: bisnes-markkinoilla tarpeellisiksi katsotuista palveluista ollaan valmiita maksamaan paljon enemmän kuin kuluttajapuolella, jossa myynnit perustuvat puolestaan volyyymiin eli suurempiin myyntimääriin, mutta alhaisempaan hintaan. (Cioletti, 12.7.2011)

Hyvin tehty liitetoimintasuunnitelma vastaa kolmeen kysymykseen: millä tavoin liikeideasta on hyötyä asiakkaalle, millä markkinoilla se kannattaa toteuttaa ja miten sillä tullaan ansaitsemaan rahaa? Näistä kysymyksistä tärkein on mainittu ensimmäisenä, koska se tulee määrittämään idean menestymisen markkinoilla. (McKinsey et al, 2000, 32 – 34) Liiketoimintasuunnitelman pitäisi osoittaa kiinnostavan idean ja konseptin lisäksi mahdollisuus kasvavaan ja tuottavaan toimintaan heti alkuvaiheessa, eli 1 - 2 vuoden sisällä perustamisesta. Yrittäjän olisi siis kyettävä sanomaan mahdollisimman tarkasti milloin yritys rupeaa tuottamaan, sillä tämä on erittäin tärkeää sijoittajien ja asiakkaiden luottamuksen kannalta. Se ei ole helppoa, mutta suurimmalle osalle sijoittajista on kuitenkin liian riskialtista sijoittaa kymmeniä miljoonia yritykseen ilman mitään ennustetta siitä, milloin sijoitus alkaa maksaa itseään takaisin. (Cusumano, 2004, 208 – 209)

Rahoitusyhtiö MicroAngel Capital Partnersni toimitusjohtaja Bill Clarkin mielestä startup-yrittäjän pitäisi suhtautua yritykseensä ”*kaikki tai ei mitään*” -asenteella. Hänen mielestään yrittäjän on käytettävä kaikki aikansa yhtiön toiminnan pyörittämiseen, eikä sen tekeminen osa-aikaisesti ei ole mahdollista. Kilpailu on niin kovaa, että keskittyminen muuhun kuin yrittämiseen antaa liikaa tasoitusta kilpaileville yrityksille. Esimerkiksi toisen työn tekeminen ja siitä ylijäävän vapaa-ajan käyttäminen tuotekehitykseen, asiakkaiden etsimiseen ja rahoitusneuvotteluihin on liian vaativa harrastus. Kokoaikaiseksi startup-yrittäjäksi alkaminen takaa myös motivaation, sillä silloin koko taloudellinen toimeentulo on riippuvainen uuden yrityksen onnistumisesta.⁵⁵ Lisa Sounion mukaan menestyksen kannalta ratkaisevassa asemassa on tiimin osaaminen ja sen toimintakyvyn kestävyys

⁵⁵ Clark, Bill. Mashable. 17.7.2011, [<http://mashable.com/2011/07/17/startup-success>]

oikeiden yhteistyökumppanien löytämisen lisäksi. Hän myös korostaa tarkkaavaisuutta kirjallisten sopimusten laatimisen yhteydessä sekä hyvien lakimiesten merkitystä koko yhtiön hyvinvointiin. Sounio nimeää kuitenkin pienten startup-yritysten ”kestokuopaksi” alhaiset palkat joiden koko ei kohtaa loppumattomia työaikoja. (Sounio, 2010, 235 - 236 & 238)

Haastattelemistani yrityksistä Steam Republicin toimintaperiaate on pysynyt alusta asti täysin samana yllättävänkin monilta osin, vaikka varsinaisen työn eteneminen on kestänyt kauemmin kuin on ollut tarkoitus. Suurin strateginen uudistus on Mobile Backstagen kesällä lanseerattu Facebook-laajennus, jonka rooli Mobile Backstage -tuoteryhmässä tulee kasvamaan merkittävästi jo lähitulevaisuudessa. Bäckman kuitenkin sanoo, ettei hän usko enää itse Facebook-sivuihin ja hän arvioi sen käyttäjämäärän romahtavan tulevaisuudessa entisestään. Hänen mukaansa alustana Facebook on kuitenkin kiehtova, sillä se alkaa käytännössä olevan yhtä kuin internet: ihmiset menevät tekemään sinne paljon muutakin kuin ”olemaan Facebookissa”. Niinpä sen kautta on mahdollista tavoittaa eniten sitä suurta massaa, joka käyttää fanitussovellusta sujuvasti osana jokapäiväistä elämäänsä. Backman arvioikin Mobile Backstagen käyttäjämäärien kasvavan tämän uudistuksen myötä noin satakertaiseksi. (Bäckman, 5.7.2011) Qvik on puolestaan toiminut startup-yritysten alihankkijana ja tasainen tilaustahti on taannut sen, että yritys on ollut voitollinen jokaisena vuotena perustamisensa jälkeen. Tämä takaa hyvän tilanteen oman tuotteen kehittämiseksi, kunhan vain sille löytyy riittävästi aikaa muiden projektien keskellä. (Pietilä 4.10.2011)

Playmysongin konsepti on ollut valmiina vasta niin vähän aikaa, että yhtiön toimintaperiaatteita ei ole tarvinnut suuresti lähteä muuttamaan (Korhonen, 2.8.2011). Myös Digital Foodie on toteuttanut alkuperäistä suunnitelmaansa ilman suuria muutoksia, mutta aivan yrityksen alkuvaiheessa perustajat tekivät muutamia alihankintaprojekteja muun muassa Vodafonelle saadakseen rahaa palkkojen maksua varten. Samuli Mattila toteaaakin, että mikäli yhtiön perustajat ovat ns. ”kaksi miestä ja koira”, niin mukana olisi hyvä olla joku jonka työsuorituksia voi myydä tasapainottamaan taloudellista tilannetta. Samalla se parantaa asemia myös rahoitusneuvotteluissa, sillä rahoittajat tietävät tarkasti yhtiön tilanteen ja miten lähellä loppumista rahat oikeasti ovat. Neuvotteluasemat paranevat huomattavasti, jos sijoitus ei ole elinehto yhtiön toiminnan jatkumiselle. (Mattila, 7.9.2011) Tämä on hyvä esimerkki ns. ”bootstrapping” -mallista, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että yrittäjät hankkivat tarvittavan rahoituksen muualta kuin pääomasijoittajilta tai työskentelevät ilman rahoitusta Playmysongin alkuvaiheen tapaan.

5.2 Omistajat ja johtaminen

Sarjayrittäjä Steve Blankin mukaan yrittäjyydessä kyse on ennen kaikkea luovasta toiminnasta jossa rakennetaan jotain uutta. Yrittäjältä vaaditaan etenkin kykyä toimia ennalta arvaamattomissa tilanteissa, sillä kyse ei ole mistään tieteestä jota voidaan onnistuneesti monistaa vain toimimalla tietyn metodin mukaan.⁵⁶ Kaikilta yrityksiltä vaaditaan mukautumiskykyä ja joustavuutta menestyäkseen. Monet menestystarinat on rakennettu pääasiallisesti yrityksen ja erehdyksen kautta sellaiseen pisteeseen, jota ei alkuperäisessä suunnitelmassa ollut. Tulevaisuuden ennustaminen on todella vaikeaa, monesti suorastaan mahdotonta, joten kyky hahmottaa nopeasti muuttuva tilanne ja siihen reagoiminen ovat yrityksen kannalta todella arvokkaita asioita. Varsinkin it-alan yrityksissä teknologian jatkuva kehittyminen tarkoittaa, ettei voi tuudittautua esimerkiksi tilanteeseen jossa ohjelmointi tehdään samalle alustalle vuosi toisensa jälkeen. (Cusumano, 2004, 210 – 211)

Sarjayrittäjä ja rahoittaja Dave McCluren mielestä ideaali startup-perustajajoukko koostuisi kolmesta henkilöstä: tekniikasta vastaavasta koodarista, *“sutenööristä”* jonka tehtävä on huolehtia bisneksestä sekä suunnittelijasta joka vastaa konseptin kehityksestä. Ihmisiä jotka osaavat nämä kaikki löytyy varmasti, mutta silti monen roolin ylläpitäminen saattaa osoittautua hankalaksi. Omistajia olisi joka tapauksessa oltava enemmän kuin yksi, sillä yrityksen pyörittäminen on erittäin aikaa vievää toimintaa. Ja kun omistajien erilaiset taidot täydentävät toisiaan niin myös ideoinnin monimuotoisuus mahdollistuu.⁵⁷ Pienikin ryhmä on täydennettävissä alan kokeneilla ja lahjakkailta osaajilla, joka tekee yrityksestä heti potentiaalisemman ainakin sijoittajien näkökulmasta. Tekninen yritys tarvitsee taustalleen tavallista teknologiaorientoituneemman tiimin, mutta siitä huolimatta kaikilta yrityksiltä vaaditaan joka tapauksessa vahvaa myynti- ja markkinointiosaamista. Liian tekniset yritykset sortuvat monesti tuotekehitykseen ja unohtavat loppukäyttäjät. Niinpä esimerkiksi talousjohtajalla on suuri merkitys olla yrityksen järjen ääni, jos kehitystyö alkaa pitkittyä. Professori Michael A. Cusumanon mielestä edes toimitusjohtaja ei ole niin tärkeä, kuin yrityksen myynnin ja markkinoinnin johtajat. Toimitusjohtajan tehtävänä on lähinnä olla yrityksen *“kasvot”* ulospäin. (Cusumano, 2004, 202 - 203)

⁵⁶ Blank, Steve. VentureBeat. 27.7.2011, [<http://venturebeat.com/2011/07/27/entrepreneurship-is-an-art-not-a-job>]

⁵⁷ Clark, Bill. Mashable. 17.7.2011, [<http://mashable.com/2011/07/17/startup-success>]

Jyri Engeströmin mukaan alussa startup-yrityksen perustajan on osattava kaikki itse, sillä muita työntekijöitä ei ole. Häneen mukaansa vastaavaa startup-yrittäjä ei ole pätevä, vaikka takana olisikin ollut esimerkiksi 10 vuotta markkinointipäällikkönä Nokialla. Hänen kertomuksensa siitä, miten uutta Ditto-nimistä palvelua kehitetään kuvaa samalla hyvin minkälaista tehokkuutta startup-yrittäjät saattavat itseltään vaatia: kolmihenkinen tiimi on jakaantunut Suomeen, New Yorkiin ja San Franciscoon, mikä mahdollistaa kehittämisen aikavyöhykkeiden avulla kellon ympäri. Engeström on jättänyt kehittämistyön ajaksi perheensä Suomeen ja ollessaan San Franciscossa hän sanoo purkaneensa juttua myös unissaan. Konseptin kehittämiseen omistautuminen on siis ympärivuorokautista ja sen aikana häiriötekijät on minimoitu Facebookin käyttöä myöten. (Aitamurto, 2011, 79)

Playmysongin toimitusjohtaja Rami Korhonen sanoo päättäneensä, että hän tulee käyttämään seuraavat 2 - 4 vuotta pelkästään tämän yhtiön asioiden edistämiseen. Syy tähän on aikaisemmin saatu kokemus siitä, että enemmän saa aikaiseksi panostamalla vain yhteen asiaan kerrallaan. Rami arvelee kiertävänsä Yhdysvalloissa ensi talvena noin 5 - 6 kuukautta, mutta Playmysong tulee säilyttämään toimiston myös Helsingissä maailman kiertämisestä huolimatta. Myös Playmysongin molemmilta perustajilta löytyy aikaisempaa kokemusta yhtiön perustamisesta sekä myös pitkät tarinat mobiilialalla toimimisesta esimerkiksi toimitusjohtajan ja konsultin tehtävistä. Lähinnä aikaisempiin työtehtäviin sitoutumisten vuoksi molemmat omistajat rupesivat yhtiön täysipäiväisiksi työntekijöiksi vasta yli vuoden kuluttua siitä, kun ensimmäinen versio sovelluksesta oli jo julkaistu. Tähän asti sovellusta toteutettiin heidän aikaisempien yhtiöidensä yhteishankkeena. Rahoitusta Playmysongia varten ruvettiin etsimään huhtikuussa 2011 ja neuvottelut saatiin päätökseen heinäkuun lopussa eli kolme kuukautta myöhemmin. (Korhonen, 2.8.2011)

Steam Republicin Paavo Bäckman toteaa, että erottumisen kannalta on äärimmäisen hyvä asia, että yrityksen juuret ovat musiikkibisneksessä eikä teknologia-alalla. Hän sanookin julistavansa mahdollisimman usein teknologiaorientoituneessa seurassa, ettei hän ymmärrä teknologiasta yhtään mitään, mutta sen sijaan hän on ratkaisemassa asiakkaiden ongelmia ja ”*buustaamassa*” heidän bisneksiä. Bäckmanin mukaan on tärkeää, että inspiraatio uusiin tuotteisiin syntyy todellisesti tarpeesta teknologisen ”*mitäs tällä tekniikalla nyt tehtäisiin*” - ajattelun sijaan. Myös kontaktit ja yhteinen kieli musiikkibisneksen sisällä on osoittautunut todella tärkeäksi asiaksi koko yhtiön toiminnan kannalta. Tämän taustan vuoksi myös musiikkialan asiakkaat suhtautuvat yhtiöön paljon positiivisemmin. (Bäckman, 5.7.2011)

Mato Valtonen toteaa jälkepäin, että Wapitin saama julkisuus olisi ostettuna maksanut todennäköisesti kymmeniä, ellei satoja miljoonia markkoja. Tuohon aikaan Wapit oli mobiilimaailman edelläkävijä jota mediat ympäri maailman halusivat haastatella. Tuohon aikaan vielä Wapitin toimitusjohtajana toimineen Valtosen aika kului käytännössä kokonaan pr-hommiin, mutta huomiosta oli luonnollisesti otettava kaikki irti. (Valtonen, 2001, 66) Valtonen oli jo Wapitin aikana suosittu puhuja erilaisiin konferensseihin ja hän toteaa niissä vietetyn ajan olleen lähinnä ajan hukkaamista. Puheiden valmistelu ja matkustaminen vei paljon aikaa, minkä toimitusjohtaja olisi voinut käyttää toisellakin tapaa. (Valtonen, 2001, 69) Myöhemmässä vaiheessa hän jätti toimitusjohtajan tehtävät itseään kokeneemmalle Hannu Bergholmille ja siirtyi kokonaan yrityksen tunnettuudesta vastaavaksi Marketing Direktoriksi (Valtonen, 2001, 87 - 88).

Monet VC:t pitävätkin ehtona sijoitukselle perustajan vaihtoa toimitusjohtajan paikalta johonkin kokeneempaan henkilöön. Professori Cusumanon mielestä omistajat olisi silti hyvä pitää mukana yrityksen johdossa, sillä heidän intohimonsa tekemistään kohtaan on todella tärkeää koko yrityksen kannalta. Jos perustaja haluaa pitää paikkaansa toimitusjohtajana, vaaditaan häneltä myös suurta halua kehittää taitojaan ja on myös olemassa esimerkkejä siitä, kuinka perustaja on johtanut menestyksekkäästi yhtiötä alusta alkaen. Eli myös tämä vaihtoehto on siis mahdollinen, joskin harvinainen. Joka tapauksessa toimitusjohtajalta vaaditaan eniten kriisitilanteissa, joissa hänen täytyy onnistua pitäytymään ennalta määritetyssä strategiassa paniikinomaisen ryntäilyn sijaan. (Cusumano, 2004, 203)

Paavo Bäckmanin mukaan johdon kannalta yhtiön kasvuprosessi on todella haastavaa, sillä uusille työntekijöille olisi osattava antaa aikaa sopeutua uuteen työpaikkaan. Samanaikaisesti myös tämänhetkisiltä työntekijöiltä odotetaan nousua sitä mukaa, kun uusia työntekijöitä tulee sisään, jotta he voivat ottaa enemmän vastuuta ja ohjata tulokkaita yhtiön strategian mukaisesti eteenpäin. (Bäckman, 5.7.2011) Yhtiön dynamiikka muuttuu huomattavasti sen kasvaessa. Viimeistään siinä vaiheessa, kun kasvetaan 20 ihmisestä kohti 50 ihmistä, niin kolme johtamisesta vastaavaa perustajaa ei vain riitä, mikä on suuri haaste koko organisaatiolle. (Pietilä 4.10.2011)

Gian Luca Ciolettin mukaan ei ainoastaan suomalainen, vaan yleismaailmallinen ongelma on se, ettei ymmärretä johtamisen ja manageramisen eroja: hänen mukaansa liian usein unohdetaan se, että ihmisiä johdetaan ja asioita manageroidaan. Ihmiset ovat erilaisia, joten

työntekijöitä ei voi johtaa kuin armeijaa. Silti heille olisi osattava asettaa selkeitä rajoja, sillä yrityksen tehtävä on kuitenkin tuottaa arvoa sekä asiakkaille, että sille itselleen. Tätä arvoa ei kuitenkaan voi tuottaa ilman luovuutta, joka samalla vaatii vapautta.

Työntekijöiden on saatava päättää itse joistain asioista ja sen myötä säilyttää luottamus yhtiön sisällä. Gian Luca Cioletti käyttää esimerkkinä johtamisesta perhosen pitämistä käsissä: *“Jos pidät käsiä liian tiukasti kiinni, perhonen kuolee. Jos taas pidät kädet liian auki, perhonen lentää pois”*. (Cioletti, 12.7.2011)

5.3 Työntekijät ja rekrytointi

Varsinkin kasvavassa yrityksessä tulee vastaan tilanteita, joiden hoitamiseen ei enää perustajien aika ja taidot riitä. Tarvitaan siis palkattua henkilökuntaa vastaamaan näistä tehtävistä ja antamaan yrityksen johdolle mahdollisuus keskittyä kokonaisuuden ohjaamiseen kohti päämääriä. Yrityksessä tarvittava osaaminen ei pysy jatkuvasti samana vaan esimerkiksi perustamisvaiheessa tarvitaan innovointi- ja ongelmanratkaisutaitoja, kun taas myöhemmin tarvetta on enemmänkin asiakassuhteiden ja henkilöstöhallinnon osaamisen sarjoilla. (McKinsey et al, 2000, 63)

Steam Republic työllistää yhteensä 14 ihmistä: heistä kaksi työskentelee Yhdysvalloissa, yksi Lontoossa ja loput Suomessa. Heidän lisäksi yhtiö työllistää pari suomalaista alihankkijaa Suomessa ja ulkomailla. (Bäckman, 5.7.2011) Digital Foodie Oy:ssä työskentelee Steam Republicin tapaan haastattelu hetkellä 14 henkilöä, jotka ovat pääsääntöisesti koodaajia. He työskentelevät yhtiön Helsingin toimistolla lukuunottamatta yhtä etätyöntekijää Kuopiossa. Digital Foodien periaatteena on, että etätyöskentely on mahdollista vain silloin, kun työntekijä on ennalta tuttu ja uusien työntekijöiden osalta asiaan suhtaudutaan varauksella. Jos kommunikaatio ei ole riittävän hyvää, niin se saattaa johtaa etätyönteon keskeytymiseen. (Mattila, 7.9.2011)

Qvik on haastatelluista yrityksistä kaikista suurin henkilöstön määrällä mitattuna, sillä se työllistää haastatteluhetkellä 18 henkilöä. He kaikki työskentelevät Qvikin toimistolla Helsingissä. Heistä kaksi on kotoisin Pakistanista, loput Suomesta. (Pietilä, 4.10.2011) Playmysongilla työntekijöitä on puolestaan 3 kappaletta. Heistä kaksi on täysipäiväisiä omistajia ja heidän lisäksi komissiopalkalla työskentelee *venue account* -manageri, joka kontaktoi Suomessa paikkoja joihin Playmysong-palvelu voitaisiin sijoittaa. (Korhonen, 2.8.2011)

Digital Foodien osalta ulkomaidenkin myynti ulkomaille on hoidettu tähän asti Suomesta käsin. Tämä on pääasiassa rahallinen kysymys, mutta on myös hyvä, jos yritys pääsee itse avaamaan ovia ja pitämään ensimmäiset palaverit ilman ulkopuolisten apua. Samuli Mattilan mukaan paikalliset myyjät tarvitsevat alkuvaiheessa paikalle joka tapauksessa edustusta Suomesta asioiden alkuun saattamiseksi. Alasta riippuen sovelluksen lokalisointiaste on aina erilainen, mikä saattaa vaatia agenttitoimistoa, joka on puolestaan kallista ja työlästä. Sen tuomat mahdollisuudet ovat tietysti myös aivan erilaiset, mutta sitä varten taustalle tarvitaan joka tapauksessa sijoittajarahoitusta. Kielimuuritkin saattavat olla suuria ja muun muassa päivittäiskaupan alalla on paljon pitkän linjan ihmisiä jotka eivät välttämättä puhu esimerkiksi englantia. Nämä ovat tietenkin aina positiivisia ongelmia, sillä ne kuitenkin johtuvat kiinnostuksesta yhtiön toimintaa ja tuotteita kohtaan. (Mattila, 7.9.2011)

Gian Luca Ciolettin mukaan henkilöstö on yrityksen vahvuus ja startupeissa työntekijöiden pitää pystyä tekemään monenlaisia asioita työntekijöiden määrän rajallisuuden vuoksi. Suomesta löytyy nykyisin todella osaavaa henkilökuntaa jotka ovat joko syntyperäisiä suomalaisia tai jotka ovat oleskelleet täällä jo kauan. Rekrytointia startup-yritykseen ei siis tarvitsisi tehdä ulkomailta asti, ennen kuin yrityksen kasvukäyrä on siinä pisteessä, että tarvitaan todella harvinaislaatuista erityisosaamista. Hänen neuvonsa onkin, että aluksi kannattaa yrittää etsiä osaamista kotimaasta ja rekrytoida ulkomailta vasta sitten, kun yritys rupeaa todella kasvamaan ja pyritään esimerkiksi tietyn maan markkinoille jonne tarvitaan jo olemassa olevia verkostoja. Suomalaisista työntekijöistä on luotettava, nöyrä ja positiivinen kuva, mutta joskus heidän pitäisi olla ylpeämpiä siitä mitä täällä osataan. (Cioletti, 12.7.2011)

Elias Pietilä toteaa, että rekrytointi on Qvikin osalta jopa projektimyyntiä suurempi haaste. Mobiilitekniikkaa tarpeeksi tuntevia ihmisiä ei ole paljon ja harvat osaajat ovat jo perustaneet omia yrityksiään, joista he eivät ole lähdössä minnekään. Qvikin taustalta ei myöskään löydy rahoittajia, joten sen kasvu perustuu tulorahoitukseen. Yhtiöllä täytyy siis olla kassassaan tarpeeksi rahaa, ennen kuin se voi lähteä palkkaamaan uusia työntekijöitä. (Pietilä 4.10.2011)

Steam Republic pyrkii maksimoimaan tehokkuuttaan esimerkiksi rekrytointiprosessilla, joka on jo käynnissä vaikka itse palkkaaminen on kiinni yrityksen seuraavan rahoituskierron järjestymisestä. Mobile Backstagen käyttäjämäärien kasvu vaatii

tulevaisuudessa esimerkiksi erityistä verkkopalvelinosaamista, jota on tarjolla vain vähän ja osaavimmat tekijät eivät välttämättä löydy nopeasti. Niinpä rekrytointiyrityksiä ja headhuntereita on jo informoitu mahdollisista työntekijätarpeista, joten sen jälkeen kun sijoittajien nimet ovat paperissa, on etsintätyö jo täydessä vauhdissa. (Bäckman, 5.7.2011)

Toimiva kommunikaatio varsinkin teknisestä puolesta vastaavien työntekijöiden kanssa on erittäin tärkeää. Oikean lopputuloksen hakemiseen ja asioiden uudelleen tekemiseen ei jää aikaa ainakaan silloin, kun tavoitteena on edetä ensimmäisenä uusille markkinoille. Lisäksi kaikille palkatuille työntekijöille pitäisi olla tekemistä koko ajaksi, josta heille maksetaan. Yrittäjän täytyy myös harkita etukäteen ollaanko ulkopuolisia työntekijöitä palkkaamassa osa-aikaisiksi, määräaikaisiksi vai vakinaisiksi työntekijöiksi.⁵⁸ Samuli Mattila arvioi tehneensä uransa aikana noin 300 työpaikkahaastattelua ja hän toteaa, että yleisesti ottaen kaikkien hakijoiden CV:t näyttävät hyvin ruusuisilta, mutta niiden joukosta todellisten osaajien löytäminen on erittäin työlästä. Alalle koulutetaan paljon työntekijöitä, mutta silti opiskelupaikoista valmistuvien välillä on todella suuria taidollisia eroja. Työntekijän omalla aktiivisuudella onkin todella suuri merkitys ammattitaidon kehityksen kannalta ja Samuli Mattilan pitää erittäin kiinnostavana asiana esimerkiksi sitä, jos hakijan taustasta löytyy oma-aloitteisuutta demokoodaajahistorian muodossa. Mattilan mukaan osaavan työntekijän hinnalla ei loppujen lopuksi ole niin suurta merkitystä, sillä silti yksi kova koodaaja vastaa kymmentä käsienheiluttelijaa. (Mattila, 7.9.2011)

Koodaajilta vaaditaan pitkäjänteisyyttä, sillä työ ei kuitenkaan ole jatkuvasti äärimmäisen haasteellista ja kuluttajatuotteiden tekeminen on kuitenkin asioiden jatkuvaa toistoa ja hiomista. Mattilan suosittelen koodaajien kesken eräänlaista hierarkia-mallia, jossa tiimin kokenein koodaaja vastaa uusimpien työntekijöiden avustuksella asioiden ylläpidosta sekä vanhoja juttuja jatkokehityksestä, jotta tiimin ”*visionääri*” voisi keskittyä sillä välin täysillä uusien asioiden kehittelyyn. Koodaus ei ole voimalaji, joten 500 koodaajankaan joukko ei välttämättä ole kovin tehokas. Niinpä monet asiat ovat mahdollisia toteuttaa pienen ydinporukan voimin, kunhan heitä ei vain rasiteta liikaa tuottavuutta rajoittavilla tekijöillä, kuten asioiden versioinnilla tai ylläpidollisilla tehtävillä. (Mattila, 7.9.2011)

⁵⁸ Clark, Bill. Mashable. 17.7.2011, [<http://mashable.com/2011/07/17/startup-success>]

5.3.1 Kieli

Steam Republicin virallinen kieli on englanti. Kaikki yhtiön kokoukset ja sisäiset sähköpostivaihdot tapahtuvat englanniksi, joka johtaa välillä jopa tilanteisiin joissa englantia puhutaan täysin huomaamatta vain suomea puhuvien työntekijöiden kesken. Periaatepäätös kielen vaihtamisesta suomesta englantiin syntyi siinä vaiheessa, kun ensimmäinen ei-suomea puhuva työntekijä tuli yhtiöön. Niinpä esimerkiksi kaikki muistiot ja CRM-järjestelmämerkinnät ovat englanniksi, jotta kaikki yhtiöstä olemassa oleva tieto olisi kaikkien työntekijöiden ymmärrettävissä. Muutoksesta saadun kokemuksen myötä Paavo Bäckman suosittaa, että kaikkien startup-yritysten kannalta olisi hyvä joutua tekemään vastaava ratkaisu mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Steam Republicin päämarkkinat ovat ulkomailla, joten samalla on perusteltua käyttää englantia jo asioiden suunnitteluvaiheessa talon sisällä. Vaikka englannin puhuminen ei välttämättä ole kaikille luonnostaan helppoa niin on hyvä valmistautua tilanteisiin joissa asiakkaat ovat läsnä eikä mahdollisuutta suomen käyttämiseen vain ole. (Bäckman, 5.7.2011)

Toisin kuin Steam Republicilla, niin Playmysongin sisäinen kommunikaatio tapahtuu suomeksi. Rami Korhosen mielestä tämä on kuitenkin varsin loogista, sillä vielä toistaiseksi yhtiön kaikki työntekijät ovat suomalaisia. Siitä huolimatta itse tuote ja kaikki siihen liittyvät oheismateriaalit tuotetaan automaattisesti englanninkielisinä.

Tulevaisuudessa on kuitenkin todennäköistä, että tiimi tulee olemaan monien eri kansallisuuksien summa ja sen myötä työkieli vaihtuu englanniksi. (Korhonen, 2.8.2011) Myös Qvikin toimistolla pääasiallinen kieli on suomi, vaikka yrityksestä löytyy myös kaksi pakistaniilaista työntekijää, joiden kanssa kommunikaatio tapahtuu englanniksi. Elias Pietilää häiritsee rikkinäinen englanti ja hänestä viestiminen on kuitenkin tehokkaampaa silloin, kun se tapahtuu omalla kielellä. Hänen mielestään on jopa helpompaa työskennellä, jos ei tarvitse keskittyä ympärillä kaikuvaan puheeseen, kun se on itselle täysin vierasta. Asiakkaiden kanssa kuitenkin kommunikoidaan monesti englanniksi jolla myös sovellusten koodi kirjoitetaan. (Pietilä, 4.10.2011)

5.4 Toimintojen ulkoistaminen

Yrityksen toiminnan kannalta suuri merkitys on myös sillä, mihin tehtäviin yritys itse keskittyy ja mitkä toiminnot se jättää muiden kumppanien hoidettavaksi. Uuden yrityksen johtoryhmän osaamisen heikoimmat osaamisalueet kannattaa ulkoistaa vahvuuksiin käytettävän ajan tieltä, jotta yrityksen asiakkaalleen tuottama hyöty olisi mahdollisimman

suuri ja kilpailijoita vastaan saavutettaisiin mahdollisimman paljon etumatkaa. Erityisesti kasvuyritysten on keskityttävä käytössä olevat voimavaransa vain muutamaan liiketoimintamallin vaiheeseen, jotta se olisi edes niissä parempi kuin muut. (McKinsey et al, 2000, 87)

Ulkoistamisen määrä on vaihdellut Steam Republicin olemassaoloaikana. Aikaisemmin osa teknisestä koodaustyöstä oli ulkoistettua, mutta tämä ratkaisu osoittautui todella kalliiksi. Pienten muutosten tekeminen tai erilaiset päivitykset tunti-laskutuksella ovat pitkällä aikavälillä hintava ratkaisu, sillä yhteydenpito vie aikaa, vaikka kyse olisikin vain yhden koodirivin muuttamisesta. Paavo Bäckman sanoo Steam Republicin periaatteen ulkoistamisen suhteen olevan se, että ne asiat jotka vaativat jatkuvaa ylläpitoa pidetään talon sisällä ja projektiluontoiset erikoisosaamista vaativat tehtävät ostetaan ulkopuolelta. Konkreettinen esimerkki tästä on Mobile Backstagen Android-versio, jota parhaillaan teetetään yhtiön ulkopuolella, mutta sen valmistumisen jälkeen Steam Republic palkkaa hyvin todennäköisesti henkilön jatkamaan kehitystä tästä eteenpäin. Tämä järjestely mahdollistaa version nopean julkaisun ja sen, ettei palkatun työntekijän tarvitse aloittaa työtään nolapisteestä. Kun version perusta on luotu äärimäisen kovilla ammattilaisilla niin tästä seuraa myös se etu, että päivityksistä voi jatkossa vastata joku hieman kokemattomampi henkilö joka samalla kehittyy työstään. (Bäckman, 5.7.2011)

Myös Steam Republicin taloushallinto on ulkoistettu niin, että yhtiön kaikki laskut menevät suoraan tilitoimistoon. Paavo Bäckman sanoo, että markkinoinnin osalta jakoa on tehty niin, että strateginen suunnittelu tapahtuu yhtiön sisällä, mutta käytännön toteuttamisesta vastaavat kunkin markkina-alueen huippuammattilaiset ympäri maailman. Markkinointi perustuu kuitenkin pääasiassa henkilökohtaisiin kontakteihin, joten yksi osaava markkinointihenkilö ei mitenkään voi onnistua hoitamaan tehtäväänsä maailmanlaajuisesti Suomesta käsin. Steam Republic on käyttänyt myös ulkopuolisia rahoitusasiantuntijoita, jotka ovat olleet yhtiölle todella suuri taloudellinen panostus. Yhtiön ulkopuolisista henkilöistä koostuvan viiden hengen sijoitustiimin lisäksi Paavon Bäckmanin mukana on jokaisessa rahoituspalaverissa erillinen rahoitusasiantuntija. Tämän asiantuntijan tehtävänä on ollut muun muassa analysoida neuvottelukumppanit etukäteen ja ottaa selville heidän toimintatapojaan esimerkiksi sen osalta, minkälaisia sijoituksia kyseessä oleva taho yleensä tekee ja minkälaisia velvoitteita heillä saattaa olla muille yhtiöille. Tämän avulla vältetään ikäviä yllätyksiä ja tilanteita, joissa saattaa omaa

tietämättömyyttään luvata asioita, jotka saattavat pahimmassa tapauksessa johtaa jopa yrityksen pilkkomiseen ja myymiseen ensimmäisen puolen vuoden aikana sijoituksen jälkeen. (Bäckman, 5.7.2011)

Vaikka Bäckmanin mukaan hänen koko aikansa kuluukin melkein kokonaan rahoituksen hakemiseen, niin myös siitä löytyy ulkoistamisen mahdollistavia osa-alueita: pienessä yhtiössä saattaa helposti käydä niin, että työmäärä kuluu vain byrokratian ylläpitoon esimerkiksi tukianomusten muodossa. Niinpä tämän tapaisen työn tekemisestä kannattaisi maksaa ulkopuolisille ja säästetyn ajan voi käyttää yhtiön kehittämiseen tähtääviin asioihin. Hänen mielestään startup-yritysten pitäisi tuoda joihinkin asioihin vielä kovempaa osaamista ulkopuolelta vaikka se maksaisikin paljon. Tietyissä asioissa taas yrityksen perustajien ja ydintiimin pitäisi rohkeammin luottaa omaan ainutlaatuihin asiantuntemukseensa. Yritys ei saa kuitenkaan lähteä ulkoistamaan ydintoimintojaan vaan luottoa omaan osaamiseen pitää löytyä enemmän. (Bäckman, 5.7.2011)

Myös Playmysongin tarkoituksena on ulkoistaa kaikki toiminnot ydintoimintojen ulkopuolelta. Rami Korhonen kertoo, että vielä silloin, kun hän oli perustamassa ensimmäistä yhtiötään vuonna 1998, uskottiin raskaisiin rakenteisiin ja organisaation suureen kokoon. (Korhonen, 2.8.2011) Toisaalta Rovio kurkottaa toiminnallaan suurten korporaatioiden suuntaan palkatessaan väkeä muun muassa kirjakustannusyhtiöstä Angry Birds -keittokirjan tekemistä varten tai ostaessaan animaatiostudio Kombon peliin liittyvän elokuvaprojektin kehittämiseen (Savaspuro, 2011, 27). Qvik Oy:llä on puolestaan tapahtumassa ensimmäinen suuremman luokan ulkoistuttaminen, joka koskee yrityksen brändityötä. Elias Pietilä nimittäin toteaa Qvik:in ostaneen itselleen brändin. Tämä prosessi on kuitenkin kesken ja hän ei paljasta tästä vielä sen enempää, mutta kyse on ilmeisesti meneillään olevasta yrityskaupasta. Tähän mennessä kaikki yhtiön tekemä suunnittelutyö ja koodaus on tehty täysin yhtiön omin voimin, vain kirjanpitäjä ja tilitoimisto tulevat ulkopuolelta. (Pietilä, 4.10.2011)

Haastattelemieni yhtiöiden sovellusten käännoistyöstä eri kielille on vastannut ulkomaiset yhtiöt. Mobile Backstagen tapauksessa työn on tehnyt suuri käännoksistä vastaava yhtiö Yhdysvalloista ja Steam Republicin omien työntekijöiden lopulta tarkastaessa äidinkielisten versioiden nyanssit. (Bäckman, 5.7.2011) Playmysongin käännoistyöstä on puolestaan vastannut Berliiniläinen jälleenmyyntikumppani (Korhonen, 2.8.2011).

5.5 Tuotteet

Tekesin luvussa 2.2. mainittu kuvaus nuoresta innovatiivisesta kasvuyrityksestä sisältää maininnan siitä, että yritys panostaa voimakkaasti innovaatiotoimintaan. Startup-yritys tarvitsee siis toimintansa perusteeksi oman innovaation ja samalla se määrittää koko yrityksen toimintaa. Tähän työhön haastatelluista yrityksistä Steam Republic, Playmysong ja Qvik perustavat toimintansa vain yhden tuotekonseptin kehitykseen. Kuten luvusta 6.1 myöhemmin selviää, niin haastatelluista melkein kaikki nimeävät myös yrityksensä yhdeksi suurimmaksi vahvuudeksi heidän tuotteensa ja sille löytyvän tilauksen asiakaskunnassaan.

Professori Michael A. Cusumano sanoo, että startup-yrityksen tuotteen pitäisi olla mukaansa tempaava eli sellainen jolle asiakas tuntee olevan tarvetta ja minkä se tuntee arvokkaaksi. Yrityksen pitää tuntea alansa ja tutkia mikä osa siitä on sellainen, jossa ei ole tarjontaa tarpeeksi tai mistä puuttuu asiakkaan toimintaa helpottava ratkaisu kokonaan. Sijoittajia varten yrityksellä tulisi olla sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista dataa esitettävänä potentiaalisista asiakkaista ja kilpailijoista. Jo olemassa oleville markkinoille tulevien uusien yrittäjien tuotteiden pitää olla selkeästi parempia kuin edeltäjiensä, jotta se voisi saada asiakkaiden ja sijoittajien huomion. (Cusumano, 2004, 205 - 206)

Mobiilisovellusten kannalta suuri merkitys onkin sillä, miten se onnistuu erottautumaan sovelluskaupassa puolen miljoonan muun sovelluksen joukosta.

Elias Pietilän mielestä mobiilituotteen tärkein ominaisuus on sen tuottama käyttökokemus. Käyttäjät eivät esittele sovellusta toisilleen sen takia, että siinä on hienoja teknisiä ominaisuuksia vaan siksi, että se on hienon näköinen ja sen käyttämiseen on kiinnitetty huomiota etukäteen. Hänen mukaansa on valitettavaa, etteivät asiakkaat eivät ole tarpeeksi valveutuneita sen suhteen, mihin rajalliset budjetit kannattaisi sijoittaa. Niinpä joudutaan valitettavan usein tekemään vain valistuneita arvauksia ja katsomaan ihmisten reaktioita joiden mukaan sovellusta korjataan ja kehitetään eteenpäin.

Rami Korhosen mukaan Playmysong ei halua tehdä uutta maksullista jukeboxia ja tuotekehityksen seuraavana tavoite on itse tuotetta helppokäyttöisemmäksi. Sovelluksen tekninen toteutus on jo melko valmis. Paikkasidonnaisuuteen perustuvan sovelluksen suurin ongelma on se, että sitä voi käyttää vain ennalta määrätyissä paikoissa. Niinpä on pyrittävä korostamaan uusien asiakkaiden mahdollisuuksia auttaa palvelun rakentamisessa ja leviämässä uusille alueille. Tärkeää myös olisi innostaa loppukäyttäjiä etsimään uusia

tiloja Playmysong:ia tukeviksi paikoiksi ja tekemään sitä kautta markkinointia yhtiön puolesta. Sen vuoksi Playmysong tulee tulevaisuudessa sisältämään entistä pelillisempiä ominaisuuksia käyttämisen aktivoimiseksi. Näiden ominaisuuksien avulla kuuntelijat sekä tilojen omistajat voivat kilpailla keskenään siitä, kuka käyttää sovellusta eniten ja saa sen kautta eniten huomiota itselleen. (Korhonen, 2.8.2011)

5.6 Ansaintalogiikat

Gian Luca Cioletti jakaa mobiilisovelluksien osalta ansaintalogiikat kolmeen osaan:

- ”*Maksu per lataus*”, joka on perinteinen ansaintamalli jossa käyttäjä maksaa kertamaksun ja saa sitä vastaan tuotteen käyttöönsä.
- ”*Freemium*”-malli, eli asiakas saa version tuotteesta ilmaiseksi. Samasta tuotteesta on tarjolla myös laajempia maksullisia versioita. Tässä tavoitteena on, että asiakas on tuotteeseen niin tyytyväinen, että hän näkee maksullisten versioiden tuottaman lisäarvon itselleen tarpeelliseksi.
- ”*Mainosrahoitteisuus*”, jossa sovelluksen käyttö ei maksa loppukäyttäjälle mitään, mutta sitä vastaan hän ottaa vastaan mainoksia tuotteen varsinaisesti maksavalta taholta. Gian Luca Cioletti ennustaa tämän olevan tulevaisuudessa yleisin malli, sillä sen avulla itse sovelluksia on mahdollista käyttää markkinointityökaluina.⁵⁹

Myös muita vaihtoehtoisia ansaintalogiikkamalleja on olemassa. Esimerkiksi ”*Revenue share*” -mallin mukaan tuotteen valmistaja saa puolestaan kertakorvauksen sijaan osuuden käytöstä syntyvistä tuotoista. Hyötynä tästä on se, että palvelun yleistyessä siitä saatava korvaus on suurempi. Ongelmia aiheuttaa kuitenkin se, että saadut tuotot tulevat takautuvasti sen jälkeen, kun tuote on jo ollut jonkin aikaa markkinoilla. Tämän vuoksi Mato Valtonen epäileekin tämän mallin olleen eräs suurimmista Wapit-yhtiön lopulta kaataneista syistä, sillä neuvotteluineen ja tuotekehitysprosessineen ensimmäiset tuotot olivat mahdollisia monesti vasta noin 9 - 10 kuukauden kuluttua projektin aloittamisesta (Valtonen, 2001, 117 - 118).

⁵⁹ Cioletti, Luca. 27.7.2011, [<http://www.slideshare.net/GianLucaCioletti/luca-cioletti-the-past-the-present-and-the-future-of-mobile-apps-ecosystem>]

Elias Pietilän mukaan esimerkiksi App Storessa tuottoisimmat ansaintalogiikat perustuvat tätä kirjoitettaessa sovellusten myynnin sijaan Farmvillen tapaisiin ihmisten koukuttajiin, joissa toimii ”mikrotransaktiot” (Pietilä 4.10.2011). Ns. mikrotransaktiot perustuvat siihen että käyttäjä ostaa oikealla rahalla virtuaalirahaa ja käyttää nämä virtuaalirahat jonkin pelin sisällä. Pietilä huomauttaa, että Habbo Hotel toimi tällä tavalla verkossa jo vuosia sitten, mutta nyt tämä malli on tuotu onnistuneesti myös mobiiliin. Hän myös lisää, että maksullisuutta ei ole mahdollista korvata vain mainoksilla, sillä ne eivät yksin pysty pitämään koko mobiilialaa pystyssä. (Pietilä 4.10.2011)

Erilaiset uudet ansaintalogiikat ovat siis alkaneet muodostumaan entistä merkittävämmäksi tulonlähteeksi sovellustuottajille. Yhdysvalloissa kuluvan vuoden huhtikuussa 4 % kaikista App Storen sovelluksista sisälsi ladattavaa maksullista sisältöä, mutta silti 61 prosenttia kaikista tuloista tuli niiden kautta. Vielä kesäkuussa 2010 tämä määrä oli 36 %, joten kyseessä on selvästi kasvava trendi. Vaikka ei olekaan olemassa yhtä ainoaa ”oikeaa” ansaintalogiikkaa, joka olisi tehokkain ja kattaisi kaikki alustat niin Freemium-mallin ja mainosrahoitteisuuden kasvu osoittaa kuitenkin, että ”perinteisten” yhdellä kertaa maksettujen sovellusten määrä on laskussa⁶⁰. Samuli Mattila kuitenkin huomauttaa, että vaikka App Storesta saisi minkäläisen penetraation Suomen markkinoilla, ei sillä vielä maksella palkkoja parille kolmelle työntekijälle. Niinpä vaikka bisnes toimisikin Suomessa, niin se ei vielä kiinnosta eurooppalaisia sijoittajia. Konseptin toimivuus on siis aluksi todistettava joillain valtavirtamarkkinoilla. (Mattila 7.9.2011)

Merkillepantavaa haastattelemieni yritysten ansaintalogiikoissa on se, ettei kukaan haastateltavista yrityksistä tee tuotteitaan suoraan loppukäyttäjille, vaan tuotteen lanseeraaminen on ollut mahdollista vasta sitten, kun mukana on joku toinen yrityspartneri: Mobile Backstage tarvitsee fanitus-sovellukseensa yhteistyökumppaniksi artisteja, joiden asioista vastaavat esimerkiksi levy-yhtiöt tai managerit. Sovelluksen käyttö on faneille ilmainen, joten artistit maksavat taustajoukkoineen kertaluontoisen perustamismaksun sekä kuukausimaksua sovelluksen käyttöoikeudesta⁶¹. Playmysongin tapauksessa yhteistyökumppaneita ovat erilaiset tilat, kuten esimerkiksi ravintolat, kahvilat yms. joihin

⁶⁰ Hoodgsteder, Vincent. 11.7.2011, [<http://www.slideshare.net/distimo/market-shifts-in-content-distribution>]

⁶¹ Mobile Backstage. 16.9.2011, [<http://mobilebackstage.com/pricing.php>]

niiden ylläpitäjä saa järjestelmän käyttöönsä korvausta vastaan. Musiikkia mobiililaitteestaan toivovalle käyttäjälle Playmysong-palvelu on puolestaan ilmainen. Kuluttajalle ilmainen on myös Foodie.fm, jonka ansaintalogiikkamalleja on muutamia erilaisia. Pääsääntöisesti kuluttajapalvelua kehitetään kauppaketjuille lisenssiä vastaan ja samalla sovellus pystyy nostamaan omaa profiiliaan kuluttajien keskuudessa. Myös mainosrahoitteisuus voisi tulla myöhemmin kyseeseen suuremmilla markkinoilla. Revenue sharea voisi saada myös kotiinkuljetuksista, mutta se on kuitenkin vielä uusi alue, josta ei vielä ole paljon kokemuksia. (Mattila 6.9.2011)

Qvikin kannalta on haastavaa se, kuinka pieniä mobiilialalla toteutettavat alihankintaprojektit ovat. Elias Pietilä toteaa, että miljoonaliikevaihtoa varten tarvitaan yhteensä noin 30 projektia vuoden aikana. Niiden lisäksi yhtiön jatkuvassa kehityksessä tai ylläpidossa on noin 15 projektia, mutta Qvik on jo pyrkinyt keskittymään strategisesti järkevämpiin ja suurempiin projekteihin. Elias Pietilä mielestä yhtiön koon kasvattamisesta on myös se hyöty, se voi tehdä tarjouksia entistä suuremmista kokonaisuuksista. Vain neljän hengen yhtiöllä suuri projekti saattaa sitoa koko yhtiön henkilökunnan projektiin kiinni vuoden ajaksi. (Pietilä, 4.10.2011)

Kuten nämä edellä mainitut tapaukset osoittavat, niin startup-yritysten tuotteissa on monesti kyse lisäarvontuottamisesta jo johonkin olemassa olevaan asiaan. Niinpä sovelluskauppojen mahdollistamista suorista jakelumalleista on suurin hyöty muun muassa pelituottajille, jotka voivat julkaisijan puuttuessa saada pelinsä suoraan pelaajille vain yhden välikäden kautta. Vaikka kaikki pelinkehittäjät eivät julkaisekaan pelejään itse ja monet suuret peliprojektit toteutetaan edelleen vanhan kaavan mukaisesti, niin uudet mahdollisuudet parantavat silti pelikehittäjien neuvottelumahdollisuuksia osuuden ja oikeuksien hallinnan suhteen. Niinpä pelistudioiden osuudet myynneistä liikkuvat nykyisin luokassa 10 % - 70 %, mikä on heidän kannaltaan kuitenkin selvä parannus aikaisempaan tilanteeseen verrattuna. (Malinen et al, 2011, 10) Rovio puolestaan on jo puolestaan voinut viedä oman hinnoittelunsa vielä pidemmälle, sillä Angry Birds on jo kerännyt niin suuren fanijoukon ympäri maailman. Heidän ansaintalogiikkansa onkin nykyisin ns. ”*prizing for the masses*”, jossa tärkeintä ei ole yksittäisen tuotteen myynnistä saatava kate vaan asiakasmassan mahdollistamat suuret myyntimäärät (Savaspuro, 2011, 28).

5.7 Markkina-alueet

Kukaan ei halua uutta toimijaa jo olemassa olevalle markkina-alueelle: kilpailijat tekevät kaikkensa sulkeakseen uuden tulokkaan ulos ja lisäksi asiakkaat suhtautuvat epäilevästi uuteen tuotteeseen. Niinpä tunkeutumisen jo olemassa oleville markkinoille on tapahduttavasti todella aggressiivisesti. (Moore, 2000, 63) Vaikka markkina-alue olisikin suuri, on valtaus kuitenkin aloitettava jostain pienemmästä osasta joka on otettava haltuun täydellisesti. Muuten vaarana on hukkuminen massaan ja suurten summien tuhlaaminen esimerkiksi huonosti kohdennettuun markkinointiin. (Moore, 2000, 65) Niinpä onkin tärkeää saada tuote markkinoille nopeasti, vaikka se ei sisältäisikään kaikkia suunniteltuja ominaisuuksia, sillä niiden lisääminen jälkikäteen on kuitenkin mahdollista. Kun tuote on markkinoilla, niin sen myötä on myös mahdollista saada asiakaspalautetta kehittämistyön pohjaksi. Yrittäjän on tiedettävä etukäteen mitä potentiaaliset asiakkaat haluavat ja kuinka paljon he ovat valmiita maksamaan siitä. Tämän avulla voidaan välttää tilanne jossa lanseeraamisen jälkeen huomataan, ettei tuote vastaakaan asiakkaan tarpeita.⁶² Entinen yrittäjä ja Fipron Piilaakson toimiston nykyinen johtaja Pekka Pärnänen kuitenkin painottaa, ettei oikeaa ajoitusta markkinoille tulemisessa voi tietää tarkasti kuin kokeilemalla. Hän korostaa erityisesti, ettei toiminta saisi pysähtyä taantuman aikoihin, sillä talouden elpymässä on jo liian myöhäistä saavuttaa tärkeä alan edelläkävijän asema. (Rapo et al, 2010, 15 - 16)

Markkinat joille yritys on suuntaamassa, täytyy olla tarpeeksi suuret, nopeasti kasvavat tai edes sellaiset joista on todistettavasti aikaisemmin tehty tuottavaa tulosta. Markkinoiden pitäisi myös olla sellaiset, että niille ei ole liian helppoa tunkeutua, jottei hinta muodostuisi ainoaksi erottavaksi tekijäksi samankaltaisten tuotteiden välillä. Markkinoiden suuri koko ei kuitenkaan itsessään riitä, sillä on varsin harvinaista onnistua savuttamaan edes 1 - 2 prosenttia jostain jo olemassa olevasta multimiljoonasegmentistä: yrityksen täytyy nimittäin tuottaa tälle segmentille jotain todella uutta, jotta se pystyisi tunkeutumaan jo olemassa oleville markkinoille ja rikkomaan siellä voimassa olevat asiakkuussuhteet. (Cusumano, 2004, 203 - 204)

⁶² Clark, Bill. Mashable. 17.7.2011, [<http://mashable.com/2011/07/17/startup-success>]

Vaikka konvergenssiä tapahtuu jatkuvasti, niin mobiiliyrityksen täytyy ymmärtää haasteiden muuttuneen: ”Enää ei ole mahdollista, että yhtiö tekee yhteistyötä vain yhden suuren toimijan kanssa ja saavuttaa sillä tavoin tuotteelleen 70 - 80 % markkinaosuuden. Ennen riitti, että alan yhtiö pääsi tekemään yhteistyötä Nokian kanssa ja sen myötä asema oli turvattu. Nykyisin on oltava cross-platform ratkaisu, sillä suurimmilla pelaajilla on enää vain noin 30 % markkinaosuus. Enää ei vain yksi globaalivalmistaja riitä. Suomessa yhtiöt ovat aikanaan tottuneet luonnolliseen ja hitaaseen kasvuun, jossa kauppoja tehdään hitaassa tahdissa ja yksi kerrallaan”. (Cioletti, 12.7.2011)

Kuluttajien kiinnostus mobiilisisältöjenkuluttamiseen ei rajoitu vain Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin, sillä etenkin Aasian alue on kovaa vauhtia nousemassa entistä merkittävämmäksi markkina-alueeksi. Esimerkiksi iPhone-sovellusten latausmäärät kasvoivat kuuden kuukauden aikana (11/2010 – 4/2011) Kiinassa peräti 75 prosenttia, kasvun ollessa Yhdysvalloissa samanaikaisesti 40 % ja Iso-Britanniassa 20 %. Kiinassa 300 myydyintä iPhone-sovellusta keräsivät jopa 1,2 miljoonaa päivittäistä latausta yhden päivän aikana jo viime keväänä⁶³. Gian Luca Ciolettin mielestä Kiinan markkinat alkavat kuitenkin olla jo aika saturoituneet, mutta kauppoja voisi silti hakea myös sellaisista paikoista joista olisi helpompi lähteä liikkeelle ja edetä sitä kautta Piilaaksoon. Hänen mukaansa esimerkiksi Intian tai Afrikan markkinat ovat alueita joiden kehitykseen olisi hyvä päästä nopeasti mukaan, sillä monissa osin näitä alueita ihmiset tulevat saamaan ensikosketuksensa internetiin nimenomaan mobiililaitteen kautta. Tilanne on sama kuin esimerkiksi Brasiliassa muutama vuosi sitten, kun laitekanta siirtyi käytännössä suoraan lankaverkosta 3G:hen. Niinpä kannattaa arvioida myös muiden markkina-alueiden tarjoamia mahdollisuuksia, vaikka suuntana olisikin lopulta Piilaaksoon eteneminen. (Cioletti, 12.7.2011)

Startup-yrityksiin pätee sama asia kuin kaikkiin muihinkin yrittäjiin, eli asiakkaiden luottamuksen saavuttaminen on aina aluksi vaikeaa. Onnistunut myyntipuhe ei itsessään riitä varsinkaan silloin, jos yrityksellä ei ole muita asiakkaita tai rahat ovat selvästi loppumaisillaan. Start-up joutuukin helposti ns. "muna-kana" -tilanteeseen: yritys ei saa lisää rahaa, sillä asiakkaita ei ole tarpeeksi, mutta vastaavasti potentiaaliset asiakkaat eivät luota yritykseen, kun sillä ei ole riittävästi rahaa vakauttaa toimintaansa. Professori

⁶³ Hoodgsteder, Vincent. 11.7.2011, [<http://www.slideshare.net/distimo/market-shifts-in-content-distribution>]

Michael A. Cusumano neuvoo, että tilanteesta eroon pääsemiseksi ensimmäinen asiakas pitää hankkia keinolla millä hyvänsä, vaikka antamalla tuote ilmaiseksi. Myös partneruus jo asemansa vakauttaneen saman alan yrityksen kanssa riittää takaamaan sen, että vaikka startup kaatuisi, niin asiakas ei jää ostamansa tuotteen kanssa tyhjän päälle ja samalla partneriyhtiö hyötyy tästä tilanteesta. Lisäksi kaikki erilaiset referenssit ja esimerkiksi yrityksen mentoreina toimivat nimekkäät tekijät luovat kuvaa potentiaalisesta yrityksestä. Hän lisää vielä, että startup-yrityksen kannattaisi keskittyä johonkin *niche*-segmenttiin, sillä se ei vaadi yritykseltä pitkäikäisyyttä. *Niche*:n asiakkaiden etsiminen on vaivalloisempaa, mutta löytyessään he ovat oletettavasti kiinnostuneempia tuotteesta. Myös aie-sopimukset eli LOI:t (letter of intent) partneruuksista tai muista mahdollisista yhteistyökuvioista ovat todella hyviä työkaluja osoittamaan sen, että tuotteelle löytyy oikeasti kysyntää. Niiden saaminen on kuitenkin usein työlästä varsinkin, jos yrityksellä ei ole itse tuotetta valmiina, eivätkä ne ole sama asia, kuin lopullinen sopimus ostosta. (Cusumano, 2004, 206 - 208)

Rami Korhonen ei paljasta Playmysongin kansainvälistymisstrategian osalta kuin sen, että heillä olemassa todella yksityiskohtainen suunnitelma markkinoille etenemisestä. Hänen mukaansa suuret viihdekaupungit, kuten New York ovat yksi tämän hetken pääkohteista ja niinpä suunnitelmat viettää tulevaisuudessa paljon aikaa Yhdysvalloissa vahvistavat tätä ajatusta. Rami Korhosen mukaan on kuitenkin tärkeää, että myös kotimarkkinoilla kyetään pärjäämään ja konsepti toimii käytännössä referenssinä ulkomaita varten. Siitä huolimatta Playmysongin tapaista juttua ei vain ole järkeä tehdä pelkällä Suomi-näkökulmalla, sillä sen konsepti on kuitenkin niin universaali, että se on helposti monistettavissa eri alueille. (Korhonen, 2.8.2011).

Qvikin pääkohde kansainvälistymisen näkökulmasta on Lontoo, sillä sen kehityksessä olevan oman tuotteen kohderyhmä ovat suuret yritykset ja brändit. Niiden pääkonttorit ovat perinteisesti keskittyneet suurkaupunkeihin ja sen vuoksi Lontoo on hyvä, joskin haasteellinen paikka aloittaa. Lähitulevaisuudessa sinne on tarkoitus hankkia myyntihenkilöstöä sekä account manager tyyppisiä positioita, vaikka tuotekehitys säilyy näillä näkymin joka tapauksessa Suomessa. Qvikin tuotteen kohderyhmä on yritykset ja brändit & retail. Hi-end maailma on keskittynyt vanhoihin ja hienoihin kaupunkeihin. Kaikki Qvikin toteuttamat mobiilisovellukset ovat julkaistu vain suomeksi ja englanniksi. Elias Pietilä kertoo kuitenkin testimielessä kääntäneensä Wooden Labyrinth 3D -pelin App Store-kuvaukset paikallisille kielille, mutta sillä ei kuitenkaan ollut mitään vaikutusta

myynteihin. Hänen mielestään pelien osalta ei lokalisoitja välttämättä tarvita, sillä esimerkiksi Angry Birdsin pelaaminen onnistuu täydellisesti myös kielimuurin takaa. Monien muiden sovellusten kannalta tilanne on kuitenkin erilainen ja niinpä Qvikin oma tulevaisuuden palvelukonsepti tullaan lokalisoimaan käyttäjän omalle kielelle, sillä se on suunnattu massoille jokapäiväistä käyttöä varten. (Pietilä, 4.10.2011)

Alkuperäisen suunnitelman mukaan Mobile Backstagen piti olla vain englanninkielinen, mutta eteneminen muun muassa Etelä-Ameriikan, Ranskan ja Saksan markkinoille suorastaan vaativat lokalisoituja versioita. Niinpä saksankielinen testiversio on julkaistu heinäkuun alussa ja heti sen perään seurasivat ranskan-, portugalil-, sekä espanjankieliset versiot. (Bäckman, 5.7.2011) Myös muiden haastateltavien tuotteista on jo julkaistu käännösversioita, esimerkiksi Playmysongin saksankielinen versio julkaistiin syyskuussa. (Korhonen, 2.8.2011). Foodie.fm:stä tehtyjä vieraskielisiä versioita ei puolestaan ole vielä haastatteluhetkellä julkaistu. Se on kuitenkin jo käytössä suomenkielisenä versiona integroituna pääkaupunkiseudun kauppoihin yhteistyössä kauppaketju S-ryhmän kanssa. S-ryhmä vaikuttaa osaltaan myös sovelluksen kehitykseen on Samuli Mattilan mielestä hyvä asia, sillä sitä kautta on mahdollista saada tarkkaa tietoa miten päivittäistavarakauppa toimii ja ulkomaille mennessä on tärkeää osata alan perussäännöt. ”*On tärkeää saada verifikaatio kuluttajapuolelta sekä kaupan puolelta jotka toimivat asiakkaan tarpeita vastaavasti. Sitten, kun ne kaikki kohtaavat toisensa ollaan valmiita menemään ulkomaille. Jos ne eivät toimi yhdessä paikassa, niin eivät ne toimi toisessakaan. Liian aikaisin ei kannata lähteä skaalaamaan, sillä se vain eskaloi lisää ongelmia*”. (Mattila 7.9.2011)

5.7.1 Markkinatutkimukset

Kaikki etukäteiskartoitukset ja markkinatutkimukset helpottavat yrittäjän toiminnan alkuun saattamista (Rapo et al, 2010, 26). Paavo Bäckman näkee silti markkinointitutkimuksien tekemisen ristiriitaisena asiana, sillä ihmiset vastaavat niissä niihin asioihin perustuen mitä he ennestään tietävät. ”*Ennen autoja, jos olisi kysytty ihmisiltä mitä he haluavat, he olisivat halunneet nopeampia hevosia*”... ”*Ihmiset eivät voi tietää mitä he haluavat, kun he eivät tiedä mitä he voisivat saada*”. Silti Steam Republicin tuotekehityksestä vastaavat henkilöt seuraavat tiivistä mitä eri forumeilla tapahtuu ja reagoivat nopeasti mikäli käyttäjien toiminnassa esiintyy jotain muutoksia. (Bäckman, 5.7.2011)

Gian Luca Cioletti toteaa, että yrittäjä itse voi päättää haluaako hän sijoittaa kymppitonin markkinointitutkimukseen vai lähteekö itse paikanpäälle katsomaan mitä siellä tapahtuu. On tärkeää ymmärtää markkinatutkimuksen arvo, mutta startup-maailmaan kuuluu myös asioiden tekeminen ensimmäistä kertaa ja oppiminen ns. *“kantapään kautta”*. Asiakkaat, markkinat ja tarpeet on tiedettävä, mutta tietoa saa myös seuraamalla asioita kalliiden tutkimusten sijaan. Hänen mukaansa Suomi tunnetaan ulkomailla hyvin innovaatiokeskeisenä ja sillä on hyvä maine ulkomailla, mutta sen hyödyntämisessä on ongelmia: suomalaiset yritykset eivät ymmärrä markkinoinnin todellista tarkoitusta. Nokia on yksi esimerkki siitä, miten asioita voi tehdä väärin, kun ei ole ymmärretty markkinoinnin merkitystä. Ciolettin mielestä Nokian menestystä kesti tasan niin kauan, kuin asiakkaat ostivat teknologiaa. Asiakasta ei ole ymmärretty tarpeeksi varsinkaan siinä vaiheessa asiakkaat rupesivat ostamaan teknologian sijaan palveluita. (Cioletti, 12.7.2011)

Paavo Bäckmanin mielestä Suomessa yhtiöt eivät yleisesti ottaen kuuntele tarpeeksi mitä asiakkaat sanovat ja tekevät liikaa asioita loppuun asti kuvitellen niiden kelpaavan. Toisaalta monet asiakkaat saattavat vaatia tuotteisiin härkämpäisesti asioita, jotka eivät käyttäjiä kiinnosta, mutta niiden toteuttamisesta tulee silti kynnyskysymys koko projektin etenemisen kannalta. Ei saa siis lähteä heti toteuttamaan asioita toteuttamisen ilosta, sillä asiakas saattaa myös pyytää asioita hetken mielijohteesta palautetta kysyessä. (Bäckman, 5.7.2011) Elias Pietilä kuitenkin huomauttaa, että nykyisin mobiilialan asiakaskunta on valveentuneempaa kuin ennen: enää ei tarvitse selittää perusasioita ja mahdottomien vaatimusten määrä on vähentynyt. Asiakkaat tuovat toteutettavaksi suhteellisen valmiita konsepteja vaikka edelleen alan ulkopuolelta tulee esityksiä, joissa halutaan toteuttaa asioita ilman minkäänlaista realismia. 15 000 euronkaan budjetti ei riitä, jos esikuvien tuotekehitykseen on käytetty miljoonia. (Pietilä, 4.10.2011)

Playmysong ottaa asiakkailta vastaan toiveita varsinkin paikkojen suhteen, joissa sovellusta voitaisiin käyttää ja asiakaskeskeisyys on muutenkin tärkeä asia koko toiminnan kannalta. Playmysongin tuotekehitys tapahtuu hyvin nopeasti ja joskus on jopa mahdollista, että idean syntymisen jälkeen loppukäyttäjä näkee sen sovelluksessa jo tunnin sisällä. Uusien sovellusten lanseeraamisessa on kuitenkin pyrittävä julkaisemaan täysin valmista tavaraa, sillä sovelluskauppojen top-listoille pääsy on mahdollista vain yhden kerran. (Korhonen, 2.8.2011)

Haastatelluista yrityksistä Foodie.fm oli ainoa, joka tekee jatkuvasti kuluttajatutkimuksia asiakaskyselyiden avulla. Esimerkiksi kehittäjät törmäsivät suuriin sukupuolten välisiin eroihin kysyessään käyttäjien toiveita iPhone-sovelluksesta. Ensimmäisen iPhone-ryhmän käyttäjistä pääosa oli mieliä, jotka toivoivat sovellukseen teknisiä ratkaisuja kuten viivakoodinlukijaa. Vasta myöhemmin huomattiin, että naiset kiinnittivätkin sovelluksessa huomiota aivan toisiin asioihin, kuten esimerkiksi ruokaan, allergioihin tai lasten huomioon ottamiseen. (Mattila 7.9.2011)

5.8 Sidosryhmien merkitys, rooli ja niiden konkreettiset vaikutukset

Ideasta kannattaa puhua mahdollisimman paljon erilaisten ihmisten kanssa, sillä mitä enemmän asiaa tarkastellaan, sitä paremmin sen tuottamat hyödyt ja mahdollisuudet kyetään sanallisesti ilmaisemaan (McKinsey et al, 2000, 30). Yleisesti pelätään, että ideastaan kertomalla se altistuu samalla muiden varastettavaksi. Tämän tapahtumista estää kuitenkin monessa tapauksessa ns. ”*Not Invented Here*” -oireyhtymä (NIH), jonka mukaan ihmiset ovat kaikista kiinnostuneimpia vain omista ideoistaan, eivätkä he usko ulkopuolisten pystyvän yhtä hyvin ajatuksiin. Ihmiset haluavat siis puhua enemmän ideoistaan muiden ideoiden kuuntelun ja varastamisen sijaan. Silti kuuntelijoiden löytyminen olisi todella tärkeää, sillä palautteen saaminen on elintärkeää uuden idean hiomisessa. (Suomala et al, 2008, 72) Myös Lisa Sounio toteaa, että erilaisista ihmisistä muodostuvat sosiaaliset verkostot myös edesauttavat uusien ideoiden ja näkökulmien syntymistä (Sounio, 2010, 181).

Jo yhtiön toiminnan suunnitteluvaiheessa on erittäin tärkeää selvittää saman alan kilpailijat ainakin heidän markkinaosuuksien, toimintatapojen sekä vahvuuksien ja heikkouksien puolesta. Lisäksi on ennakoitava muut samoille markkinoille tulevat yritykset ja mietittävä tapoja erottautua heistä. Näiden lisäksi on muistettava ottaa huomioon ns. korvaavien palveluiden ja tuotteiden kilpailusuhteet, sillä asiakkailla käytössä olevat ajan ja rahan käyttöön liittyvät resurssit ovat rajallisia. Kokonaan uusi tuote (esimerkiksi cd-levy aikanaan) joutuu raivaamaan tilaa vanhoilta markkinoilta (lp-levyt & kasetit), sillä asiakkaan saama hyöty (musiikin kuunteleminen) on muuttunut vain vähän (parempi äänenlaatu ja säilytettävyyys). Kilpailijat voivat kuitenkin tarjota myös yllättäviä mahdollisuuksia, sillä muun muassa yritystä myydessä kilpailijat ovat todella potentiaalisia ostajaehdokkaita. (McKinsey et al, 2000, 71)

Suomalaisella pelialalla piirit ovat pienet ja yleinen ilmapiiri on toisiaan kannustava: kehittäjät jakavat kokemuksiaan ja uudet tulokkaat otetaan vastaan rohkaisten (Malinen et al, 2011, 47). Gian Luca Ciolettin mukaan suomalaiset yritykset tekevät silti liian vähän yhteistyötä keskenään, mutta toisaalta yrittäjän käytössä oleva aika on rajallinen eikä muiden yrittäjien tapaamiselle jää aina aikaa. Ns. pienistä piireistä riippumatta myös Suomessa on ihmisten esiteltävä toisiaan muille entuudestaan vieraille toimijoille. Yritysten ei tarvitse tehdä varsinaista bisnestä keskenään, mutta erilaisten tietojen vaihtaminen silti on suorastaan välttämätöntä. Gian Luca peräänkuuluttaakin lisää avoimuutta, sillä hänen mukaansa Suomessa kommunikaation puute johtuu lähinnä paikallisesta mentaliteetista kuin kilpailuasetelmista. Asioista ei vain uskalleta kysyä, eikä niistä uskalleta kertoa muille tarpeeksi. (Cioletti, 12.7.2011)

Paavo Bäckman sanoo olleensa vuosien varrella paljon tilaisuuksissa joissa on muita startup-yrityksiä sekä sen lisäksi hän on ollut kouluttamassa niitä. Nykyisin hän työskentelee ulkomailla niin paljon, ettei hän törmää muihin suomalaisiin yrittäjiin kuin lähinnä sattumalta. Hän näkee positiivisena yritysten välisen kontaktitietojen jakaminen sekä ihmisten toisilleen esittelyn sekä sen, että startup-piireissä aletaan vähitellen ymmärtää, ettei toisten menestyminen ole itseltä pois. Asiakkuudet ja loppukäyttäjät eivät kuitenkaan pääse maailmasta loppumaan kesken. Kun joku muu saa yrityksensä nousuun on samalla paljon todennäköisempää, että myös samalta alueelta tulevat yhtiöt noteerataan ulkomailla paremmin. Myös esimerkiksi konsulttipalveluista saadut kokemukset ovat kullan arvoisia, sillä niiden avulla voidaan vähentää virhesijoituksia. (Bäckman, 5.7.2011)

Playmysong tekee yhteistyötä etenkin muiden suomalaisten musiikkistartup-yritysten kanssa ja epävirallinen Finnish Music Startups -yhteisö on järjestänyt esimerkiksi yhteisiä puistotapaamisia. Näiden yhtiöiden välillä ei ole kilpailua, sillä heillä kaikilla selkeästi oma toiminta-alueensa alalla. Rami Korhonen mainitsee, että myös konkreettisemmista yhteistyökuvioista on puhuttu sekä suomalaisten, että ulkomaisten startup-yritysten kanssa, joten lähitulevaisuudessa saattaa olla luvassa erilaisia partneruuksia. Korhonen toteaa, että nämä ulkomaiset yritykset ovat jo vakiinnuttamassa asemaansa suuren käyttäjäjoukon keskuudessa, mutta eivät ole monikansallisten suuryritysten omistuksessa. (Korhonen, 2.8.2011)

Myös Paavo Bäckman pitää Aalto Entrepreneurship Society:n tapaisia yhteisöjä tärkeinä, sillä niiden kautta eri yritykset tuntevat toisensa jo aikaisessa vaiheessa ja siinä vaiheessa,

kun joku saa jotain konkreettista aikaan, tietävät muutkin keneltä kysyä neuvoa ponnisteluihinsa tai vaikkapa erilaisten sopimuksien yksityiskohdissa. Paavo toivookin, että hänellä olisi ollut aikoinaan joku neuvomassa asioissa, jotka ovat olleet esimerkiksi todella yksinkertaisia lupa-asioita, mutta joista ei vain ole tiennyt etukäteen vieraassa maassa toimiessa. (Bäckman, 5.7.2011)

Suomesta löytyy myös muutama järjestäytyneempi mobiilialan yhteisö. Helsingissä syksyllä 2000 perustettu MobileMonday on levinnyt yli sataan kaupunkiin ympäri maailman yhdistääkseen paikallisia mobiilialan toimijoita. Sen konsepti perustuu epävirallisiin tapaamisiin, joita järjestetään jokaisen kuukauden ensimmäisenä maanantai-iltana. Nämä tapaamiset ovat avoimia kaikille mobiilialalla työskenteleville ihmisille heidän taustoistaan riippumatta⁶⁴. Vapaaehtoisvoimin pyöritettävän MobileMondayn asemaa on Suomessa ainakin osittain korvannut FinnMob eli The Finnish Mobile Association. FinnMob on perustettu vuonna 2009 palvelemaan ja yhdistämään innovatiivisia suomalaisia mobiilialan toimijoita. FinnMobin tehtävänä on kasvattaa suomalaisten yritysten verkostoitumismahdollisuuksia ulkomailla sekä brändätä suomalaista it-osaamista. FinnMobilla on myös toimisto New Yorkissa, jonka tarjoaa suomalaisille yrityksille toimintatiloja sekä toimii siteenä Yhdysvaltain itärannikon ja Suomen välillä. Jäsenyrityksiä FinnMobilla on syyskuussa 2011 reilut 270 kpl, joiden joukossa on myös sellaisia yrityksiä, jotka eivät varsinaisesti tuota itse mobiilialan tuotteita, vaan he käyttävät niitä omassa toiminnassaan ja osana sisällöntuotantoaan. Niinpä sen jäsenten joukossa on muun muassa sosiaaliseen mediaan erikoistuneita mainostoimistoja sekä sisältöjen tuottamiseen erikoistuneita startup-yrityksiä, kuin suuria teknologiayhtiöitäkin. Lisäksi FinnMobin Helsingin toimistolla järjestetään perjantaisin ”OpenBar”-tapahtumia, jotka keräävät alan toimijoita tapaamaan toisiaan MobileMondayn tapaan.⁶⁵

5.9 Yhteenveto ja johtopäätöksiä luvusta 5

Monien edellä mainittujen argumenttien mukaan Startup-yrittäjän on kyettävä omistautumaan yhtiönsä pyörittämiseen ja kehittämiseen, sillä sen voima perustuu kaikkiin

⁶⁴ MobileMonday. 28.9.2011, [<http://www.mobilemonday.net/about>]

⁶⁵ FinnMob.com. 25.8.2011, [<http://www.finnmob.com/index/64>]

niihin ihmisiin, jotka sen parissa työskentelevät. Omistajien ja johtoryhmän merkitys on todella suuri, mutta myös työntekijöiltä vaaditaan suurta sitoutumista yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan niiden saavuttamiseksi. Haastateltavani korostavat, että yrityksen on keskityttävä sen ydinosaamisen hyödyntämiseen ja sen tietä olisi kyettävä ulkoistamaan ne asiat jotka eivät sitä tue. On tärkeää, että yhtiön taustalta löytyy tiimi, jonka osat täydentävät toisiaan erilaisella osaamisella ja kokemuksella. Startup-yrityksen työntekijöiden rekrytointiin vaikuttaa suuresti myös se, että haasteellisiin tehtäviin tarvittaisiin osaavia työntekijöitä, mutta heitä ei ole mahdollista houkutelua tehtävään ainoastaan palkan avulla rajallisten rahallisten resurssien vuoksi.

Lähdemateriaalini perusteella uudet ansaintalogiikat ovat todellakin ruvenneet muodostumaan entistä merkittävämmäksi tulonlähteeksi sovellustuottajille: ne eivät enää läheskään aina perustu tuotteen myynnistä saatavaan kertakorvaukseen, vaan itse tuote saatetaan tarjota käyttäjälle esimerkiksi ilmaiseksi mainosten näyttämistä varten tai tuotteen sisällä tapahtuvien maksutapahtumien toivossa. Vaikka tuotteiden jakelu loppukäyttäjille on suoraviivaistunut digitalisoitumisen myötä, joutuvat startup-yritykset silti usein etsimään yrityspartnereita yleensä suuremmista jo olevista yrityksistä tai muista toimijoista. Syynä tähän on se, että startup-yrityksen tuote tuottaa jotain lisäarvoa jo olemassa olevaan asiaan, kuten esimerkiksi musiikkifanin ja artistin väliseen suhteeseen.

Yritystä perustettaessa on tunnettava tarkasti alansa markkinat ja mitä enemmän niistä on käytössä etukäteistutkimustietoa, niin sitä parempi. Markkina-alueet on myös valittava tarkasti, sillä Suomesta käsin ei voida hallita. Esimerkiksi Kiina ja muu Aasia ovat mobiilikehittäjän kannalta nopeasti kasvavia alueita tätä työtä kirjoitettaessa. *Born global* -toimintaperiaatteen mukaan yrityksen olisi löydettävä oma sen *niche*-segmentti, jota se voisi hallita jopa globaalisti. Vaikka yrityksen markkinat olisivatkin kansainväliset, niin silti on myös Suomen kokoisessa maassa tärkeää, että saman alan toimijat tuntevat toisensa. Erilaiset esimerkit ja neuvot ovat yrittäjille tärkeitä ja hänellä täytyy olla tiedossa joilta kysyä joutuessaan tilanteeseen johon ei itse tiedä ratkaisua. Silti yrittäjän käytössä on aikaa hyvin rajallisesti, joten sitä ei voi käyttää loputtomasti kotimaisten toimijoiden kanssa verkostoitumiseen. Niinpä startup-yritysten yhteistyö jää monesti lähinnä kontaktien vaihtamisen ja pienien yksityiskohtien neuvomisen tasolle.

6 Tulevaisuudennäkymiä

6.1 Haastateltujen yritysten vahvuudet

Paavo Bäckmanin mukaan Steam Republicin suurin vahvuus on nuorissa työntekijöissä joiden näyttämisenhalu ja asenne työntekoon ovat yksinkertaisesti niin suuri, että kaikki esteet ollaan valmiita kohtaamaan olosuhteista riippumatta. Työntekijät ovat valmiita muuttamaan työn vuoksi ympäri maailmaa ja vaikka asumaan kuukausia väliaikaismajoituksissa vain edistääkseen tavoitteiden toteutumista. Enemmän kokemusta omaavat työntekijät vaativat yleensä heti alusta asti suurempaa palkkaa ja parempia etuuksia, joihin pienellä yrityksellä ei yksinkertaisesti ole varaa. Paavo myös lisää, että jos työntekijöiden asenne ei ole kunnossa niin hyväkään tietotaito ei voi sitä korvata. Samanaikaisesti tämä on Steam Republicille myös suuri haaste, sillä osa työntekijöistä on vielä kokemattomia tekemään suuria tekoja. Kun on kyse alasta, jolla välillä tapahtuu asioita joihin kukaan ei ole aikaisemmin törmännyt, muuttuu tilanne entistä haastavammaksi. Tilanteen tasapainottamiseksi Steam Republic on pyrkinyt rekrytoimaan tiimiin myös kokeneita johtajia, jotka pystyvät ohjailemaan nuorta ja nälkäistä tiimiä. Bäckman pitääkin tätä kokemuksen ja innostuneisuuden yhdistelmää Steam Republicin tulevaisuuden reseptinä. (Bäckman, 5.7.2011)

Rami Korhonen nimeää Playmysongin suurimmaksi vahvuudeksi tiimin toisiaan täydentävän osaamisen. Molemmat perustajat ovat erittäin kiinnostuneita musiikista ja sen lisäksi heidän työhistoriansa ovat erittäin mobiilipainotteisia. Rami itse on myös aikaisemmin toiminut toimitusjohtajana ja ollut muun muassa hankkimassa rahoitusta näille yrityksille, joten Playmysongin kanssa kohdattaviin haasteisiin löytyy paljon omakohtaista kokemusta. (Korhonen, 2.8.2011) Myös Elias Pietilä nostaa esiin henkilökunnan, puhuttaessa yrityksensä vahvuuksista. Hänen mukaansa Qvikin kollektiivinen osaaminen liittyen mobiililaitteiden käyttäjäkokemuksiin on suuri etu, sillä yrityksen koodaajat eivät tarvitse erillisistä käytettävyyssuunnittelija armeijaa vahtimaan työtään. Niinpä he kykenevät itse tekemään muun muassa iPhoneille sovelluksia jotka tuntuvat käyttäjistä hyvältä. (Pietilä, 4.10.2011)

Samuli Mattila pitää Foodie.fm:n suurimpana vahvuutena on ajoitusta sekä toiminta-ajatusta. Hän pitää selvänä, että jossain vaiheessa päivittäistavarakauppojen kotiinkuljetukset, etätilaukset ja ihmisten välinen sosiaalinen interaktio muun muassa

suositusten merkeissä tulevat yleistymään merkittävästi. Se millä aikavälillä tämä kaupan digitalisoituminen tulee tapahtumaan, on vielä hämärän peitossa ja siinä saattaa kestää vielä jonkin aikaa. Alana päivittäistavarakauppa ei kuitenkaan niin turbulenti moniin muihin aloihin verrattuna, sillä ihmisten on kuitenkin ostettava ruokaa suhdannevaihteluista riippumatta. (Mattila 7.8.2011)

6.2 Tavoitteet

Steam Republicin suurimpia tavoitteita lähitulevaisuudelle on 3 kappaletta: kaikista tärkeintä on se, että palvelun volyymia täytyy kasvattaa moninkertaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa artistien ja käyttäjämäärien kasvattamista. Liikevaihdolla ei ole vielä toistaiseksi niin väliä, mutta sen sijaan käyttäjämäärät on saatava kasvuun. Tämän mahdollistamiseksi yhtiön on saatava rahoitusta miljoonien eurojen edestä, josta Paavo Bäckman kantaa suurimman vastuun. Sen jälkeen, kun rahoitus on saatu kuntoon, ovat jo seuraavat liikkeet valmiiksi mietittynä miten ko. rahat käytetään mahdollisimman tehokkaasti. (Bäckman, 5.7.2011) Foodie.fm pyrkii puolestaan kehittämään entistä parempaa kuluttajapalvelua ja samalla samaan aikaiseksi ulkomaankauppaa. Silti kasvu ei saisi olla liian nopeaa, ettei tulisi vaaraa rahojen loppumisesta. (Mattila, 6.9.2011)

Playmysongin osalta tavoitteet koskevat päämarkkina-alueilta, kuten esimerkiksi New Yorkiin olisi kyettävä luomaan kokonaisia baariverkostoja, joissa käytetään sovellusta. Edelläkävijöiden tavoittamisen jälkeen on mahdollista, että sovellus rupeaa leviämään myös muille käyttäjille ilman massiivisia mainoskampanjoita. Tulevaisuudessa erilaiset partneruudet ja uusien asiakkuuksien hankinta ovat elintärkeitä, joita Playmysong pyrkii rakentamaan niitä varsin ennakkoluulottomasti. Niiden osoittautuminen hyväksi tai huonoiksi selviää vasta myöhemmin, mutta toistaiseksi riskit ovat sen verran pieniä, että kokeileminen kannattaa. Ydinasiakkuudet ovat kuitenkin asia erikseen ja niiden solmimisen suhteen täytyy olla paljon varovaisempi. (Korhonen, 2.8.2011) Playmysongin tavoin Qvikin tavoite on kansainvälistymisessä, sillä 50 työntekijää työllistävä yhtiö saavuttaa jossain vaiheessa pisteen, ettei kotimaasta löydy enää tarpeeksi projekteja. Saksaan tai Lontooseen ei voi mennä kauppaamaan täsmälleen samoja asioita kuin paikalliset yritykset. Pietilän mielestä puhdas alihankintayritys ei voi missään tapauksessa kansainvälistyä, mutta sitä varten Qvik kehittää parhaillaan valmiiksi paketoitua konseptia jota se voi myydä useammalle yhtiölle myös ulkomailla. (Pietilä, 4.10.2011)

6.3 Alan tulevaisuudesta

Vielä toistaiseksi tietoverkot koostuvat erikseen sijoitetuista ohjelmista sekä julkaisumediasta johon käyttäjät voivat säilöä ja jakaa erilaisia sisältöjä. Tulevaisuudessa tilanne on kuitenkin toinen, kun itse verkko muuttuu entistä älykkäämmäksi ja informaatiota ymmärtävämmäksi. Samalla sen merkitys tulee kasvamaan jokapäiväisessä elämässä entisestään, kun rajat eri päätelaitteiden välillä katoavat. Alle kymmenen vuoden kuluttua keskenään toimivien mikrosirujen määrä ylittää maailman väkiluvun ja viimeistään sen myötä ihmisen toiminnasta riippumaton automaattinen tiedonkäsittely yleistyy räjähdysmäisesti. Niinpä radiolähettimillä varustetut mikrosirut mahdollistavat esimerkiksi vaatteet jotka ilmoittavat käyttäjälle likaantumisestaan. (Viitaniemi, 2007, 61)

Wired-lehden päätoimittaja Chris Andersson julisti kolumnissaan syksyllä 2010 World Wide Webin olevan kuollut. Hänen huomionhakuinen julistuksensa perustuu väittämään, että internetiä käytetään nykyisin tiedostojen jakamiseen erilaisina syötteinä sekä sovelluksina perinteisten kotisivujen selailun sijaan.⁶⁶ Tätä kuvastaa myös sovellusten symbioottinen ”Peer-2-peer” eli ”*monelta monelle*” -suhde. Menneisydessä sovellukset tekivät tyypillisesti puhelimesta vain yhtä asiaa ja olivat yhdistettynä yhteen järjestelmään. Nyt ohjelmien välisten avoimien rajapintojen mahdollistamana erilaiset sovellukset ovat alkaneet integroitumaan toisiinsa keräten tietoja monesta eri lähteestä ja tuottaen toiminnallisuuksia moniin järjestelmiin.⁶⁷

Rami Korhonen toteaaakin, että tulevaisuudessa sanan ”*mobiili*” merkitys tulee vähenemään ja sen sijaan on enemmän kyse siitä, minkälaisia käyttöliittymiä suunnitellaan erikokoisia ruutuja varten. (Korhonen, 2.8.2011) Samalla linjalla on Nokia Mobile Solutions -yksikön entinen johtaja Anssi Vanjoki, joka julistaa PwC:n asiakaslehti Aviisorissa langattoman puhelimen olevan nimenä jääne menneisyydestä, sillä käytännössä ihmiset ovat vain yhteydessä internettiin päätelaitteesta riippumatta. Tavalliselle käyttäjälle teknisten ominaisuuksien merkitys vähenee ja tärkeämpää on laitteen toiminnallisuuden yhdistäminen käyttäjän identiteetin kanssa. Kun yhteydenpitoon käytetään tilanteesta ja

⁶⁶ Anderson, Chris. Wolff, Michael. Wired US. 17.8.2010, [http://www.wired.com/magazine/2010/08/ff_webrip/all/1]

⁶⁷ Hughes, Terry. Blackberrycool. 23.3.2011, [<http://www.blackberrycool.com/2011/03/23/the-next-wave-in-the-mobile-app-economy-distribution-sophistication-payments-and-identity>]

ympäristöstä riippuen erilaisia laitteita, hänen mukaansa reaali- ja virtuaalimaailman raja tulee tulevaisuudessa hämärtymään. Molemmissa maailmoissa kyseessä on kuitenkin vain läsnäolo ja muiden ihmisten tapaamisen. (Ruulio, 2011, 7 - 8) Samuli Mattilan mukaan yksi esimerkki tulevaisuuden suuntauksista on jo toiminnassa oleva ns. Connected tv, joka tuo internet-logiikan televisioon esimerkiksi Google tv:n ja Apple tv:n muodossa. Sen myötä tablettisovellukset siirtyvät osaksi myös televisiota. (Mattila 7.9.2011) Gian Luca Ciolettin mielestä toimijoiden kannattaisikin ruveta jo varautumaan tähän konvergenssiin ja palveluiden pilvikeskeisyyteen, sillä se saattaa muuttua käytännöksi jo parin vuoden sisällä. (Cioletti, 12.7.2011)

Mobiililaitteiden datankeruu ei tulevaisuudessa perustu pelkkään käyttäjän sijainnin GPS-paikannukseen, sillä sen lisäksi erilaiset kiihdytys-, valo- ja lähikenttäsensorit lisäävät mahdollisuuksia laajentaa muun muassa pelillisiä ominaisuuksia käyttäjien arkielämään (Malinen et al, 2011, 24). Tätä ilmiötä kuvataan monesti termillä ”*gamification*”, jonka tarkoituksena on lisätä ihmisten jokapäiväiseen elämään uusi pelinomainen taso. Sen kautta syntyvää positiivista energiaa voidaan ohjata myös todellisten ongelmien ratkaisemiseen, innostamalla käyttäjiä toiminaan palkitsemalla heitä esimerkiksi suorituspistein pelien tavoin. (Malinen et al, 2011, 28) Niinpä käyttäjän kirjautumisiin eri ”oikean elämän” tiloihin perustuva FourSquare tai Angry Birds Magic ovat siis todennäköisesti vasta alkusoittoa siirryttäessä kohti entistä pelillisempää elinympäristöä.

Paavo Bäckman ennustaa tulevaisuuden radikaaleimmaksi muutokseksi suurten sosiaalisen median yhteisöiden romahtamisen ja niiden tilalle nousevan pieniä, mutta tiiviitä *niche*-yhteisöjä, joita yhdistää samanlainen elämäntapa ja ajatusmaailma. Tämän vuoksi mobiili sisältöjä tuottavien yritysten kannattaisi miettiä mille kansainväliselle *niche*:lle uutta palvelua kannattaisi lähteä kehittämään. Jos pystyy kohdentamaan palvelun jollekin tietylle ryhmälle, niin samalla ihmiset ovat myös valmiimpia maksamaan siitä tunteesta, että palvelu on tehty juuri heille. Ihmisten on vaikea tuntea monia sosiaalisen median yhteisöjä ja foorumeita omikseen sillä niillä on satoja miljoonia käyttäjiä. (Bäckman, 5.7.2011)

Eräs sovellusten suurimpia ongelmia on vielä toistaiseksi toimivien maksusuoritusten puute, mutta niiden yleistyminen tulee väistämättä tapahtumaan jossain vaiheessa tulevaisuudessa. Niinpä viimeistään sen myötä internetin käytön kynnyksysymyksiä tulee olemaan käyttäjän henkilötietojen hallinta. Tähän liittyen on vielä monia kysymyksiä ratkaisematta, kuten kuka omistaa käyttäjän, kuka omistaa heidän tiedot, kuka omistaa

laskutussuhteen ja missä tilanteessa tietoja jaetaan palvelutarjoajien kesken. Toisaalta myös yksittäisten käyttäjien pitäisi pystyä selviämään tilanteesta, joissa hänen käytössään on vaikkapa 100 sovellusta, 25 palvelua sekä 10 maksutiliä ja jokaiseen näistä olisi kirjautettava erikseen. Niinpä alkaa olla tarve palvelulle, jonka avulla käyttäjä voisi keskitetysti kirjautua sisään moneen palveluun. Esimerkiksi jo nyt käyttäjä voi rekisteröityä Facebook-käyttäjätunnuksillaan myös monien muiden palveluiden käyttäjäksi. Nämä tiedot ovat puolestaan sellaisia, joiden hallinta kiinnostaisi monia tahoja tarkoituspäristä riippumatta.⁶⁸

Elias Pietilän mukaan mobiilialan erottaa muusta it-alasta se, että se muuttuu ainakin toistaiseksi nopeimmassa tahdissa, joten sillä toimiminen riskialttiimpaa uusien trendien mennessä nopeasti ohi. Sen myötä sovellusten ja kehitysalustojen elinkaaret ovat lyhyempiä. Edes Android ja iPhone eivät ole välttämättä ikuisia, vaikka sekin tulee selviämään vasta myöhemmin. Hänen mukaansa sovellukset muuttuvat tulevaisuudessa entistä enemmän ilmaisiksi ja niiden ansaintalogiikat perustuvat enemmässä määrin mikrotransaktioihin yhdessä mainosrahoitteisuuden kanssa. Sovellusten muuttuessa henkilökohtaisemmiksi on helpompaa pyytää asiakkaalta rahaa vasta kuukauden päästä asiakkuuden alkamisen jälkeen. Rahan kerjäystä ei siis tarvitse enää aloittaa heti. (Pietilä, 4.10.2011)

Samuli Mattila nostaa vielä tulevaisuuden näkymistä yhtenä mielenkiintoisena yksityiskohtana Googlen aseman, jonka toimintamalli perustuu mainosrahoitteisuuteen. Periaatteessa se voisi mahdollistaa sen, että Google jakaisi ilmaisia puhelimia käyttäjille vain siksi, että ihmiset käyttäisivät sen ohjelmistoja joissa mainostajat pääsevät esille. Laitemarkkinat tulevat menemään entistä vaikeammaksi, sillä niiden katteet tulevat leikkaantumaan. HTC ja muut valmistajat jotka tekevät omat ”rautansa” itse ovat paremmassa asemassa, mutta jo nyt saa 50€n älypuhelimia ja saman hintaluokan laitteiden määrä tulee tulevaisuudessa vain lisääntymään. (Mattila 7.9.2011)

⁶⁸ Hughes, Terry. Blackberrycool. 23.3.2011, [<http://www.blackberrycool.com/2011/03/23/the-next-wave-in-the-mobile-app-economy-distribution-sophistication-payments-and-identity>]

6.4 3 tärkeintä asiaa suomalaiselle mobiilialan startup-yritykselle?

Yhdysvaltalainen it-pioneeri tohtori Paul Graham toteaa esseessään “*Want to start a startup?*”, että menestyvää startup-yritystä varten tarvitaan kolme asiaa: hyviä ihmisiä joiden kanssa aloittaa, jokin toteutettava asia mitä asiakkaat haluavat sekä mahdollisimman pieni rahan kulutus. Hänen mukaansa suurin osa yrityksistä epäonnistuu ainakin yhdessä näistä kohdista, jonka myötä koko yritys epäonnistuu. Jokainen näistä kolmesta asiasta vaatii tekijältään todella paljon, mutta silti ne kaikki ovat toteutettavissa. Ja koska menestyvä startup-yritys tekee sen omistajista monesti rikkaita, hänen mukaansa myös rikastuminen on mahdollista. Graham kiteyttää stereotypian startup-yrittämisestä varsin hyvin, sillä siihen liittyy yleensä kuva rohkeista yrittäjistä, jotka aloittavat työnsä lähes tyhjästä ja pakkomielteen omaisen työpanoksen jälkeen se palkitsee tekijänsä maineen lisäksi lopulta myös taloudellisesti.⁶⁹

Pyysin jokaista haastateltavaani nimeämään lopuksi heidän mielestään 3 tärkeintä asiaa suomalaisen mobiilialan startup-yrityksen kannalta (Gian Luca Cioletti nimesi vain kaksi). Nämä asiat ovat seuraavaksi luokiteltuna neljään kategoriaan työn tutkimuskysymyksen mukaisesti toimintatapoihin, taustatekijöihin, yritysten vahvuuksiin sekä alan tulevaisuuden toimintamahdollisuuksien parantamiseen.

Toimintatavat ja asenne:

”On parempi tehdä tänään jotain hyvin, kuin jotain huomenna helvetin hyvin”.
(Bäckman, 5.7.2011)

Asenne, jonka mukaan asioita ruvetaan viemään heti eteenpäin.

Pari tuotetta esittelevää sivua syntyy helposti ja sen jälkeen voi jo aloittaa asioiden eteenpäin viemisen. Kun on jotain näytettävää, on helpompi saada palautetta, tavata ihmisiä ja ennen kaikkea oppia uutta. Tämän myötä asiat lähtevät oikeaan suuntaan, kun mahdolliset suunnitteluvirheet ovat vielä korjattavissa. (Korhonen, 2.8.2011)

Pieniä konkreettisia asioita pitää tehdä joka päivä, mutta samanaikaisesti pitää osata nähdä kokonaiskuva ja ajatella tarpeeksi ”isosti”.

Kannattaa pyytää enemmän 500 000 kuin 500. (Bäckman, 5.7.2011)

⁶⁹ Graham, Paul. 3/2005, [<http://www.paulgraham.com/start.html>]

Taustatekijät, resurssit ja rahoitus:

Kansallisen rahoituksen olisi kehityttävä huomattavasti, sillä muuten sijoitukset tapahtuvat vain ulkomailta.

(Cioletti, 12.7.2011)

Tiimi, jossa on vähintään kaksi henkilöä.

Toisen heistä pitäisi olla tekniikkaa tunteva ja toisen taas markkinointihenkisempi.

(Korhonen, 2.8.2011)

Pari pätevää koodaajaa jotka ovat täyspäisiä.

Olisi myös hyvä, jos yrityksen alkuvaiheessa on mahdollista välttää managerien palkkaamista. On parempi päästä tekstaamaan, asioiden ennakoinnin sijaan. (Mattila 7.9.2011)

On tärkeää, että joku tiimistä tekee kaiken tarvittavan teknologian koodauksen.

Startup-yrityksen ei kannata ostaa teknologiaansa yrityksen ulkopuolelta, vaan itse toteutuksen olisi tultava sen sisältä. Tuotekehitys ja asiakaspalautteeseen reagoiminen on nimittäin aivan liian hidasta, mikäli välissä on joku toinen yritys. (Pietilä, 4.10.2011)

Yritysten vahvuudet:

Liikeidea, eli mikä on uutta ja mille on markkinoita.

Jos tuotteella ei ole mahdollista lähteä muutamaamaan maailmaa, ei sitä kannata tehdä.

(Korhonen, 2.8.2011)

***Business plan* (liiketoimintasuunnitelma).**

Vaikka se onkin uusittava puolen vuoden välien, sillä reaali maailma ei kohtaa sitä kuitenkaan täysin. Pitää löytää oma alue, *niche* on hyvä, mutta se saattaa jäädä liian pieneksi. Jos taas löytää liian hyvän raon, niin suuret toimijat huomaavat sen ja tekevät saman suuremmin resurssein. (Mattila 7.9.2011)

Konseptin pitää osata vastata kysymykseen miten tällä tehdään rahaa.

Joko paljon käyttäjiä tai suunnitelma miten rahaa voidaan tehdä. Kehitys on kallista.

(Mattila 7.9.2011)

Tuotteen konseptin on toimittava mobiilissa.

Kaikki ideat eivät sovellu toteutettavaksi mobiiliympäristössä. Käyttäjän pitää päästä nopeasti aloittamaan sovelluksen nautinnollinen käyttö, sillä minuuttikin toiminnan omaksumiseen saattaa olla liikaa. (Pietilä, 4.10.2011)

”Joskus vaan riittää, että on paras”.

Tuotteesta pitäisi löytyä joku juttu, minkä vuoksi ihmiset haluavat esitellä sitä toisilleen.

Tämä on parasta markkinointia. (Pietilä, 4.10.2011)

Tulevaisuuden toimintamahdollisuuksien parantaminen:

Kokeneita startup-yrittäjiä kannattaa kuunnella, sillä heidän aikaisemmin kokemusten avulla on mahdollista säästää aikaa.

Ajan merkitys on nykyisin äärimäisen suuri varsinkin startup-maailmassa. (Bäckman, 5.7.2011)

Suomalaiseen koulutukseen olisi panostettava tulevaisuudessakin.

Suomesta tulee jatkuvasti ammattitaitoisia insinöörejä sekä innovaatio-osaamista ja niinpä markkinoinnin kehittyessä menestyksen mahdollisuus kasvaa. (Cioletti, 12.7.2011)

6.5 Yhteenveto ja johtopäätöksiä luvusta 6

Tätä työtä varten haastatellut yritykset pitävät pääasiallisesti suurimpina vahvuuksinaan yrityksen ydintiimiä, joka koostuu osaavista ja määrätietoisista tekijöistä. Startup-yrityksen toiminnan kannalta todella keskeistä on myös henkilökunnan periksiantamaton asenne, jonka täytyisi syntyä suuren palkan sijaan esimerkiksi työn tarjoamista vastuusta ja haasteista. Haastattelujen perusteella yritysten tuotekonseptit ovat valmiita vastaamaan viimeistään lähitulevaisuudessa tapahtuvaan kysynnän kasvuun. Haastatelluilla yrityksillä on vakaa usko myös ideoidensa toimivuuteen ja niiden lähitulevaisuuden tavoitteet liittyvät poikkeuksetta toiminnan kasvattamiseen ulkomaiden suuntaan sekä tuotekehityksen jatkamiseen.

Lähdeaineistoni perusteella tulevaisuudessa termin "*mobiili*" merkitys tulee selkeästi vähenemään, sillä samoja sisältöjä tullaan käyttämään monilla eri päätelaitteilla käyttäjän tilanteesta ja sijainnista riippuen. Muun muassa tietokone, älypuhelin, tabletti ja televisio alkavat siis muistuttamaan entistä enemmän toisiaan. Haastateltavat ovat jo varautuneet tulevaisuuden muutosten tuomiin mahdollisuuksiin ja muun muassa Paavo Bäckman korostaa tulevaisuuden näkymissään entistä personoidumpien palveluiden sekä yhteisöiden merkitystä. Kohdistetumpien palveluiden kautta käyttäjä voi tutkia itseään kiinnostavia asioita sijainnistaan huolimatta ja sen myötä hän on myös halukkaampi maksamaan hänele tarjotusta palvelusta. Monet tulevaisuuden tuomista ongelmista tulevat taas liittymään tietoturvallisuuteen, kun esimerkiksi mobiililaitteiden maksuominaisuudet paranevat ja henkilötietojen hallinnasta tulee entistä merkittävämpi asia.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytteeni päätarkoituksena oli vastata kysymykseen: *Kuinka toimia suomalaisena startup-yrityksenä kansainvälisessä mobiilibisneksessä?* Keräämäni aineistoin perusteella startup-yrityksen ylläpito ja kehittäminen vaativat yrittäjältään käytännössä kaiken olemassa olevan ajan ja huomion. Startup-yrityksen toiminnassa kyse on kunnianhimoisesta ja määrätietoisesta työstä keskellä kansainvälisen kilpailun asettamia haasteita. Vaikka mediasta saattaakin saada kuvan, ettei startup-yrittäjillä ole aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä niin ainakin haastattelemieni yrittäjien joukosta löytyy yrittäjäkokemusta kymmenien vuosien edestä. Toki osa kotimaisista startup-yrityksistä on täysin opiskelijapohjalta ponnistavia yrityksiä, mutta myös niistä monet ovat saavuttaneet merkittäviä askelia kohti kansainvälistä menestystä. Kansainvälistyminen on startup-yrittäjille tärkeää, sillä kaikki työhöni haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että Suomen kokoiset markkinat itsessään käyvät viimeistään jossain vaiheessa liian pienniksi.

Työni osoittaa, kuinka suomalaisen startup-yrityksen toimintaedellytykset syntyvät monen asian summana. Suomesta löytyy Nokian ja Rovion tapaisia esimerkkejä menestyksestä sekä Wapitin tapaisia esimerkkejä siitä, miten voidaan epäonnistua tyylillä ilman leimautumista häviäjäksi. Startup-yrittäjän taakkaa ei ole helpottanut ainakaan se, että suomalainen mentaliteetti on tähän asti yleisesti kieltänyt epäonnistumiset ja suorastaan lyönyt konkurssin tehneitä riskinottajia. Esimerkiksi Wapitiin verrattuna nykyisin sisällöntuottajien konseptit ovat kuitenkin yleisesti ottaen selkeämpiä ja ne myös sisältävät alusta asti selkeän ansaintalogiikan. Takana ovat siis ne ajat, jolloin käyttäjälle tarjottiin mahdollisuutta tilata tekstiviestillä yksi blondivitsi kerrallaan 161 muun palvelun lisäksi, johon Wapitin palvelupaketti Radiolinjalle perustui vuonna 1998 (Hakkarainen, 2009, 85).

Edellä esitettyjen aineistojen pohjalta startup-yrittäjien suurimmat haasteet liittyvät usein rahoitukseen, sillä sijoitettavia pääomia on Suomessa tarjolla vähän ja valtion yritystuet saattavat pahimmillaan byrokraattisuudessaan hidastaa koko yrityksen toimintaa. Nopeaan kansainvälistymiseen tähtäävän *Born global* -mallin mukaisesti yritys joutuu kilpailemaan yhtiöiden kanssa ympäri maailman ja pienet resurssit antavat muille toimijoille liikaa tasoitusta varsinkin, jos yrittäjä joutuu käyttämään kaiken vain aikansa rahoituskierroksiin. Startup-yritykseen sijoittaminen on aina riski ja siihen liittyvät lainalaisuudet ovat erilaiset kuin perinteisessä savupiipputeollisuudessa. Startup-yrittämisessä on kyse

projektinomaisesta toiminnasta, jonka lopputuloksena sekä sijoittajat, että perusajat saavat parhaassa tapauksessa taloudellisen palkkion työstään. Tarkoituksena ei siis ole rakentaa sukupolvelta toiselle periytyviä yrityksiä, vaan monet jatkavat uraansa ”sarjayrittäjänä” perustaen uuden yrityksen heti edellisen jälkeen ja samalla he voivat auttaa muita yrityksiä oman kokemuksensa avulla.

Työni lähdeaineiston mukaan varsinkin kotimaisen rahoituksen saaminen on startup-yritykselle vaikeaa, sillä alan sijoituskulttuuri ei ole kehittynyt monen muun maan vastaavalle tasolle. Niinpä olisi tärkeää rohkaista uusia sijoittajia osallistumaan ja tarjoamalla heille esimerkiksi veroetuja sijoituksistaan. Kansainvälisesti menestyvät suomalaisomistuksessa yritykset ovat kuitenkin hyödyksi koko kansantaloudelle saatujen verotulojen muodossa. Olisi siis tärkeää, ettei potentiaalisia yrityksiä jouduttaisi myymään ulkomaille todella aikaisessa vaiheessa vain siksi, ettei kotimaasta löydy tarvittavia resursseja. Myös julkiset yritystukijärjestelmät saavat lähes poikkeuksetta kritiikkiä lähteestä riippumatta. Konkreettisimmat ehdotukset vaativat muun muassa tukia myöntävien tahojen karsimista ja entistä verkkokeskeisempää yhteydenpitoa toiminnan tehostamiseksi. Yritysten toiminta ei voi perustua jatkuvaan julkiseen tukeen, vaan sen sijaan yrittäjiä tulisi rohkaista etsimään yksityistä rahoitusta. Tähän lisättynä julkinen tuki auttaisi todennäköisesti yritystä kiihdyttämään kasvua ja sen mahdollisuudet pärjätä omillaan paranisivat entisestään.

Tämän lopputyön hypoteesi perustui ajatusmalliin, jonka mukaan suomalaisen mobiili-startupien toimintaympäristö on muuttunut oleellisesti vuosituuhannenvaihteen ”it-kuplan” ajoista. Työni lähteiden mukaan tämä pitää paikkaansa ja esimerkiksi tuotteiden päivitysmahdollisuudet ovat helpottaneet yhteydenpitoa tuotteiden loppukäyttäjiiin sekä nopeuttaneet tuotekehitystä. Aineistoni perusteella hypoteesini väittämä sisältöjen jakelureittien suoraviivaistumisen ja toiminnan helpottumisen välillä ei puolestaan pidä paikkaansa. Sovellusten ja muiden sisältöjen jakeluketjun lenkkien väheneminen ei ole ollut mobiilisovellusyrittäjän kannalta oikotie onneen, sillä kansainvälisille markkinoille tähtäävän erottautuminen sovelluskauppojen massojen ”kohinasta” on entistä haasteellisempaa. Lisäksi ainakin tässä työssä haastateltujen yritysten varsinaisia asiakkaita ovat yritykset, jotka eivät kuitenkaan ole varsinaisia sovellusten loppukäyttäjiä. Tämä siis osoittaa myös hypoteesini toisen väittämän vääräksi, sillä mobiilisisällöntuottajat tarvitsevat edelleen yhteistyötä muiden, yleensä heitä suurempien yritysten kanssa. Lisäksi

Startup-yritysten tuotteissa on usein kyse lisäarvon tuottamisesta jo olemassa oleviin asiakassuhteisiin. Nykyisin startup-yritys ei siis välttämättä tarvitse yhteistyösopimuksia esimerkiksi Nokian tai operaattorien kanssa, mutta tarvittavat yhteistyötahot ovat vain muuttuneet. Sovelluskauppojen ylläpitäjien, kuten Applen tai Googlen valta mobiiliekosysteemistä on kasvanut ja monet sisällöntuottajat tarvitsevat jonkun, jonka asiakkaille tuottaa mobiilisisältöjä, ellei kyse ole sitten esimerkiksi pelejä tuottavasta yrityksestä.

Silti esittämäni hypoteesin kolmas väittämä siitä, kuinka uudenlaiset ansaintalogiikat parantavat mobiilialan startup-yrittäjän toiminta- ja ansaintamahdollisuuksia pitää lähdeaineistooni perustuen paikkansa. Työni osoittaa monta esimerkkiä myös siitä, kuinka mobiilisovellusten ansaintalogiikat ovat muuttuneet monipuolisemmiksi, eivätkä ne siis perustu enää ainoastaan kertamaksuun perustuvaan hinnoitteluun, vaan tarjolla on myös toisenlaisia vaihtoehtoja. Eräs merkittävimpiä startup-yritysten vahvuuksia on myös se, että ne voivat perustaa toimintansa sellaisille markkinoille, jotka eivät ole vanhoille toimijoille tarpeeksi suuria. Kääntöpuolena tässä on kuitenkin se, täysin uusille alueille suunnattaessa sen on tarvittaessa oltava valmis kehittämään toimintamallinsa alusta asti itse aina ansaintalogiikoita myöten.

Vaikka tässä työssä käsitellyt kotimaiset mobiilialan startup-yritykset ovat verrattain pieniä, vielä toistaiseksi alle 15 henkeä työllistäviä yrityksiä, ne toimivat kuitenkin varsin itsenäisesti ja niiden keskinäinen järjestynyt verkottuminen on varsin vähäistä. Muita yrityksiä seurataan, niiden omistajat tunnetaan ja kontaktitietojakin jaetaan tarvittaessa, mutta silti yritykset toimivat varsin itsenäisesti. Yrityksen kehittäminen vaatii yrittäjältä aikaa kiertää ympäri maailmaa, etteivät henkilökohtaiset resurssit välttämättä enää riitä paikallisten yritysverkostojen kehittämiseen. Haastatellut yrittäjät nostavat myös esiin erityisesti henkilökunnan merkityksen puhuttaessa heidän yrityksiensä vahvuuksista kilpailun keskellä. He myös uskovat tietävänsä minkälainen käyttökokemus on käyttäjän kannalta mieleisin, joka yhdistettynä onnistuneeseen ajoitukseen tuotteidensa kysynnän kannalta on heidän kannaltaan tie menestykseen.

Monet lähteet työssäni toteavat, ettei ulkomaisia sijoittajia kiinnosta vain kotimaisilla markkinoilla toimivat tuotteet, mutta silti esimerkiksi Foodie.fm:n yhteistyö S-ryhmäketjun kanssa todistaa, että Suomen kokoiset kotimarkkinat voivat kuitenkin olla sopivan kokoinen testausympäristö uusille innovaatioille (Malinen et al, 2011, 47). Esimerkiksi

1990-luvun lopulla Nokian oli helppo soveltaa muilla suomalaisten operaattorien aikaansaamaa soittoonibuumia myös muilla markkinoilla, nähtyään ensin miten se toimi kotimaassa (Hakkarainen, 2009, 73). Niinpä vientikelpoisten mobiili-innovaatioiden kehityksen kannalta saattaisi olla hyvä asia, jos yhteistyötä tapahtuisi yritysten välillä entistä enemmän yli alarajojen.

Kiitos esimerkiksi Rovion menestyksen ja Aalto Entrepreneurship Society:n tapaisten toimijoiden positiivisen mediajulkisuuden kautta startup-yrittäminen on juuri nyt Suomessa erittäin ”trendikästä” ja tämä on noteerattu myös ulkomailla. Esimerkiksi Wired-lehden brittiversion nostaa syyskuun 2011 numerossaan Helsingin esiin yhtenä Euroopan ”kuumimmista” startup-kaupungeista juuri nyt⁷⁰. Koko alan olisi syytä olla nyt tarkkana, että vältyttäisiin samantapaisilta virheiltiltä kuin kymmenen vuotta sitten ”it-kuplan” aikoihin. Julkisuutta on tarjolla yllin kyllin, mutta myös konkreettisia tuloksia olisi saatava aikaan. Aineistoni perusteella tällä kertaa oleellinen ero on kuitenkin se, että yritykset tietävät tarkemmin mitä he ovat tekemässä ja miten. Toimiva teknologia on jo olemassa, joten ongelma on enemmänkin siinä, miten saada huomiota tuotteelle kansainvälisesti ja olla yksinkertaisesti parempi kuin kilpailijat.

Monet työni lähteistä vahvistavat ajatusta siitä, että internetin päivittäinen käyttö tulee päätelaitteiden osalta pirstaloitumaan tulevaisuudessa entisestään, sillä ihmisillä on käytössään eri päätelaitteita tietojen käyttöä varten. Mobiilialan yrittäjien kannalta tämä on hyvä asia, sillä paikasta riippumattoman merkitys internetin käytössä tulee tulevaisuudessa siis kasvamaan. Silti tämä saattaa olla viimeisiä hetkiä tehdä opinnäytetyötä joka perustuu pääasiassa älypuhelimille suunnattujen sisältöjen tuottajiin. Mobiililaitteet eivät nimittäin ole tulevaisuudessa yhtään sen poikkeavampi päätelaite internetin käytössä kuin tietokone, televisio tai melkeinpä millä tahansa muu elektroninen laite. On siis hyvin mahdollista, että tulevaisuudessa pelkän mobiilialan tarkastelu hankaloituu huomattavasti. Jatkotutkimuksen kannalta työni tulosten perusteella olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia erityisesti startup-yritysten tuotteita ja niiden tuotteistamista, joiden osuus on merkittävä muista toimijoista erottautumisen kannalta. Etenkin Angry Birdsin tapaus osoittaa, että menestys on perustunut hyvin pitkälle onnistuneeseen tuotteistamiseen. Tarkempaa tutkimusta ansaitsisi

⁷⁰ Cheshire, Tom. Wired UK. 15.8.2011, [http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/09/european-startups/helsinki]

myös startup-yritysten tuotekehitysprosessit, joiden tarkastelun rooli on ollut tässä työssä varsin vähäinen.

Työni aiheesta huolimatta on kuitenkin tarpeellista muistaa, ettei tulevaisuudessa it- ja mobiilialan kaikki kotimainen työllistäminen kuitenkaan ole ainoastaan startup-yritysten varassa, vaan myös suuremmat yhtiöt näkevät alan investointien arvoisena kohteena. Esimerkiksi finanssikonserni OP-Pohjola on perustanut elokuussa Ouluun uuden mobiilipalvelukeskuksen, joka kehittää pankki- ja vakuutusalan palveluita mobiililaitteisiin. Keskuksen tarkoituksena on vastata samalla myös yhtiön muista it-kehitystarpeista ja tulevaisuudessa se työllistää 150 työntekijää.⁷¹ Lisäksi suomalaisten luovien alojen tulevaisuus ei voi levätä ainoastaan mobiili-innovaatioiden varassa ja tästä on huolestunut myös Åbo Akademin luovuuteen erikoistunut professori Alf Rehn. Hän kysyykin varsin osuvasti onko luova tuote ainoastaan sellainen, jonka voi myydä sovelluksena älypuhelimelle tai sormitietokoneelle.⁷² Siitä huolimatta haastatteluni ovat osoittaneet, että kotimaisten mobiilistartup-yritysten toimintatavat sisältävät niin paljon periksiantamatonta asennetta, että ainakin siitä tulisi ottaa oppia alasta riippumatta.

⁷¹ DigiToday. 9.8.2011, [<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2011/08/09/op-pohjola-hankki-tilat-mobiiliosajille/201111074/66>]

⁷² Pitkänen, Perttu. Digitoday. 23.3.2011, [<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2011/03/23/professori-rehn-luovuus-katoaa-angry-birdsia-kopioimalla/20114115/135>]

Lähteet

Haastattelut:

Bäckman, Paavo

Paavo Bäckman on yksi Steam Republic Oy:n perustajista ja yhtiön tämän hetkinen toimitusjohtaja. Ennen mobiilialalle keskittymistä Paavo työskenteli yli 10 vuotta musiikkibisneksessä muun muassa musiikkiyhtiö Backstage Alliancen toimitusjohtajana sekä indielevy-yhtiö Merceedees Tuotannon toisena perustajana. Paavo Bäckman on ollut myös suomalaisen musiikkialan järjestöjen luottamustehtävissä, joihin lukeutuvat ainakin Musex, ESEK, Suomen musiikkustantajat ry sekä Indieco ry.

Haastattelu tehtiin Helsingissä 5. heinäkuuta 2011. Tasan 60 minuuttia kestäneen teemahaastattelun pohjana oli kolmetoista kysymystä, jotka löytyvät liitteistä.

Cioletti, Gian Luca

Melkein 30 vuotta Suomessa asunut italialaissyntyinen haastatteluhetkellä Gian Luca Cioletti työskentelee omassa konsultointiyrityksessä nimeltään Moblasted. Pitkän uran mobiiliteollisuudessa tehnyt Cioletti on aikaisemmin työskennellyt muun muassa suuryrityksissä, kuten Nokian ja Hewlett-Packard ja lisäksi hän kuuluu Suomen mobiilialan etujärjestö The Finnish Mobile Associationin (FinnMob) johtoryhmään.

Haastattelu tehtiin Helsingissä 12. heinäkuuta 2011. Hieman alle 60 minuuttia kestäneen teemahaastattelun pohjana toimivat tämän työn liitteenä olevat kysymykset.

Korhonen, Rami

Rami Korhonen on Playmysong Oy:n toimitusjohtaja sekä toinen yrityksen perustajista. 1990-luvun loppupuolella uransa suomalaisessa mobiilibisneksessä aloittanut Korhonen on toiminut muun muassa toimitusjohtajana ja omistajana Small Planet sekä Iwa Labs -yhtiöissä.

Haastattelu tehtiin Helsingissä 2.8.2011. Vajaan tunnin kestäneen teemahaastattelun pohjana toimivat tämän työn liitteenä olevat kysymykset.

Mattila, Samuli

Samuli Mattila on sarjayrittäjä sekä yksi Digital Foodie Oy:n perustajista. Aikaisemmin hän on ollut perustamassa tietoturvaohjelmistovalmistaja SSH:ta sekä navigaatio-sovelluksiin erikoistunutta Navicorea. Omistaja-asemien lisäksi Samuli on työskennellyt myös projektijohtotehtävissä Nokialla.

Haastattelu toteutettiin Helsingissä 6.9.2011. 70 minuuttia kestäneen teemahaastattelun pohjana toimivat tämän työn liitteenä olevat kysymykset.

Pietilä, Elias

Elias Pietilä on ohjelmistoyritys Qvik Oy:n Chief Design Officer ja yksi yrityksen kolmesta perustajasta. Elias Pietilä tunnetaan myös hänen itse alusta loppuun toteuttamista Pajazzo sekä Wooden Labyrinth 3D iPhone-peleistä, jotka olivat ensimmäisten suomalaisten latausmenestysten joukossa heti App Storen lanseeraamisen jälkeen. Hän johtaa myös golf-sovellus Gamebookin mobiiliversion kehitystyötä Free Drop Innovations Oy:lle.

Haastattelu tehtiin Helsingissä 4.10.2011. Hieman alle 60 minuuttia kestäneen teemahaastattelun pohjana olivat tämän työn liitteen kysymykset.

Muut lähteet:

Ahokangas, Petri. Pihkala, Timo. 2002. *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita Prima oy

Aitamurto, Tanja. 2011. *Dittolainen*. Helsingin Sanomat Kuukausiliite 4/2011. Helsinki: Sanoma Oy

Ali-Yrkkö, Jyrki. 2010. *Nokia and Finland in a Sea of Change*. Helsinki: Taloustieto Oy

Alkio, Jyrki. 2009. *Nokia kehitti hittipalvelun - ja antoi sen pois!* Talouselämä-lehden verkkoartikkeli, [<http://www.talouselama.fi/uutiset/nokia+kehitti+hittipalvelun++ja+antoi+sen+pois/a319983>] (luettu 27.8.2011)

Anderson, Chris. 2009. *Ilmainen*. Helsinki: Terra Cognita Oy

Anderson, Chris. Wolff, Michael. 2011. *The Web Is Dead. Long Live the Internet.* Wired-lehden artikkeli, [http://www.wired.com/magazine/2010/08/ff_webrip/all/1] (luettu 29.5.2011)

Angrybirds.nokia.fi. 2011. *Suomen mestari on kruunattu! Angry Birds -pelin sm-kilpailujen sivusto,* [<http://angrybirds.nokia.fi>] (luettu 28.5.2011)

Apple. 2011. *Apple's App Store Downloads Top 10 Billion.* Applen lehdistötiedote, [<http://www.apple.com/pr/library/2011/01/22appstore.html>] (luettu 9.6.2011)

Apple. 2011. *iOS Developer Program.* Applen virallinen iOS Developer Program -sivu, [<http://developer.apple.com/programs/ios/>] (luettu 3.9.2011)

Berman, Ron. Bjoern, Lasse Herrmann. Marmer, Max. 2011. *Startup Genome Report 01 - A new framework for understanding why startups succeed.* Startup Genome - tutkimusprojektia esittelevä virallinen sivusto. [<http://startupgenome.cc/pages/startup-genome-report-1>] (luettu 9.6.2011)

Blank, Steve. 2011. *Entrepreneurship is an art, not a job.* VentureBeat-verkkolehden artikkeli, [<http://venturebeat.com/2011/07/27/entrepreneurship-is-an-art-not-a-job>] (luettu 10.8.2011)

Blodget, Henry. 2011. *The Truth About The Google-Motorola Deal.* Yahoos The Daily Ticker -blogiartikkeli. <http://finance.yahoo.com/blogs/daily-ticker/truth-google-motorola-deal-google-had-could-end-132647977.html> (luettu 15.8.2011)

Bloomberg. 2011. *"Painajaiskenaario – Google muuttui partnerista kilpailijaksi".* Taloussanomien uutisartikkeli. [<http://www.taloussanomien.fi/informaatioteknologia/2011/08/16/painajaiskenaario--google-muuttui-partnerista-kilpailijaksi/201111383/12?ref=tf1>] (luettu 16.8.2011)

Bouwman, Harry. De Vos, Henny. Haaker, Timber. 2008. *Mobile Service Innovation and Business Models.* Berliini: Springer

Cheshire, Tom. 2011. *Europe's hottest startup capitals: Helsinki.* Wired-verkkolehden Iso-Britanian version artikkeli,

[<http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/09/european-startups/helsinki>] (luettu 15.8.2011)

Cioletti, Luca. 2010. *Luca Cioletti the past, the present and the future of mobile apps ecosystem.* Gian Luca Ciolettin Slideshow-esitys.

[<http://www.slideshare.net/GianLucaCioletti/luca-cioletti-the-past-the-present-and-the-future-of-mobile-apps-ecosystem>] (luettu 27.7.2011)

Clayton, Nick. 2011. *Nokia's Losses Become Finland's Gains.* The Wall Street Journalin artikkeli, [<http://blogs.wsj.com/tech-europe/2011/08/04/nokias-losses-become-finlands-gains>] (luettu 4.8.2011)

Clark, Bill. 2011. *8 Crucial Elements of Startup Success.* Mashable-verkkosivuston artikkeli, [<http://mashable.com/2011/07/17/startup-success>] (luettu 20.7.2011)

Cusumano, Michael A. 2004. *The business of software: what every manager, programmer, and entrepreneur must know to thrive and survive in good times and bad.* New York: Free Press

DigiToday. 2011. *OP-Pohjola hankki tilat mobiiliosajille.* DigiTodayn uutisartikkeli, [<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2011/08/09/op-pohjola-hankki-tilat-mobiiliosajille/201111074/66>] (luettu 11.8.2011)

Engeström, Jyri. 2011. *TEKES: elintärkeä muttei ikuinen.* Jyri Engeströmin blogiartikkeli, [<http://www.zengestrom.com/blog/2011/09/tekes-elintarkea-muttei-ikuinen.html>] (luettu 27.9.2011)

Epaonnistumisenpaiva.fi. 2011. *Suomalainen kulttuuri ei arvosta epäonnistumisia – Epäonnistujalle käännetään selkä ja hänet hylätään.* Kansallisen epäonnistumisen päivän esittelysivu. [<http://www.epaonnistumisenpaiva.fi>] (luettu 20.08.2011)

Eskola, Jari. Suoranta, Juha. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

EuroInvestor. 2011. *NOKIV.* Pörssikursseja seuraava EuroInvestor-sivusto. [<http://ir1.euroinvestor.com/asp/IR/Nokia/lookup.aspx?language=fi>] (luettu 27.8.2011)

FinnMob.com. 2011. *FinnMob Story*: FinnMobin virallinen verkkosivu
[<http://www.finnmob.com/index/64>] (luettu 25.8.2011)

FinNode. 2006. *Tietoa FinNodesta*. FinNode-verkoston viralliset sivut.
[http://www.finnode.fi/tietoa_finnodesta] (luettu 10.7.2011)

Gartner. 2011. *Gartner Says Sales of Mobile Devices in Second Quarter of 2011 Grew 16.5 Percent Year-on-Year; Smartphone Sales Grew 74 Percent*. IT-tutkimuslaitos Gartnerin lehdistötiedote, [<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1764714>] (luettu 25.8.2011)

Gartner. 2011. *Gartner Says Worldwide Mobile Connections Will Reach 5.6 Billion in 2011 as Mobile Data Services Revenue Totals \$314.7 Billion*, IT-tutkimuslaitos Gartnerin lehdistötiedote, [<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1759714>] (luettu 5.8.2011)

Gartner. 2011. *Gartner Says Worldwide Mobile Device Sales to End Users Reached 1.6 Billion Units in 2010; Smartphone Sales Grew 72 Percent in 2010*. IT-tutkimuslaitos Gartnerin lehdistötiedote, [<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1543014>] (luettu 25.8.2011)

Gasellit. 2011. *Did Nokia kill the Finnish Startup Ecosystem?* Basellit-blogin kirjoitus, [<http://hbe.fi/gasellit/did-nokia-kill-the-finnish-startup-ecosystem>] (luettu 25.5.2011)

Graham, Paul. 2005. *How to start a startup?* Paul Grahamin verkkokeskustelun pohjalta kirjoittama essee, [<http://www.paulgraham.com/start.html>] (luettu 24.7.2011)

Hakkarainen, Ari. 2009. *Menestyksen hinta: Nokian matkapuhelimien tarina napaansa tuijottavien liikemiesten ja hullujen sammakoiden maailmassa*. Helsinki: Readme.fi

Hanninen, Hanna. Kuivalainen, Olli. Lindqvist, Jani. Saarenketo, Sami. Äijö, Toivo. 2005. *Internationalization handbook for the software business*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Herrala, Olli. 2011. Suomalaista yrittäjää ei haluta Amerikkaan. Kauppalehden verkkoartikkeli, [<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110261283>] (luettu 15.5.2011)

- Hoodgsteder, Vincent.** 2011. *Market Shifts In Content Distribution*. Analysointiyhtiö Distimon toimitusjohtajan presentaatio. [<http://www.slideshare.net/distimo/market-shifts-in-content-distribution>] (luettu 11.7.2011)
- Hughes, Terry.** 2011. *The Next Wave in the Mobile App Economy: Distribution, Sophistication, Payments and Identity*. Artikkelin Blackberrycool-palvelussa, [<http://www.blackberrycool.com/2011/03/23/the-next-wave-in-the-mobile-app-economy-distribution-sophistication-payments-and-identity>] (luettu 15.6.2011)
- Jobs, Steve.** 2010. *Thoughts on Flash*. Applen toimitusjohtaja Steve Jobsin avoin kirje Applen verkkosivuilla, [<http://www.apple.com/hotnews/thoughts-on-flash>] (luettu 21.8.2011)
- Kauppalehti.** 2011. *Pienet ohjelmistoyritykset eivät innostu ex-nokialaisista*. Kauppalehden uutisartikkeli, [http://www.kauppalehti.fi/5/i/mobiili/kl_mobiili/uutinen.jsp?oid=20110679621&ext=nwn&request_ahaa_info=true] (luettu 6.8.2011)
- Kuhn, Thomas S.** 1994. *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Juva: WSOY
- Luoma-Aho, Veera.** 2011. *Aaltoliike*. Helsingin Sanomat Kuukausiliite 8/2011. Helsinki: Sanoma Oy
- Mailchimp.com.** 2011. *Customer Stories*. Josh Rosenbaumin ohjaama Angry birds - esittelyvideo Mailchimp-palvelun sivuilla, [<http://mailchimp.com/about/customer-stories/angry-birds>] (luettu 9.6.2011)
- Malinen, Tiina. Sotamaa, Olli. Rautio, Erkka. Toivonen, Saara. Tyni, Heikki.** 2011. *New Paradigms for Digital Games: The Finnish Perspective*. Tampereen yliopisto. *Future Play Project* -loppuraportti
- Mangalindan, JP.** 2011. *Angry Birds: 350 million downloads and counting*. Talouslehti Fortunen uutisartikkeli. [http://tech.fortune.cnn.com/2011/09/12/angry-birds-350-million/?iid=SF_F_LN] (luettu 13.9.2011)
- Marttila, Jouko.** 2002. *Sonera - Mitä todella tapahtui?* Helsinki: Arvopaperi
- McKinsey & Company.** 2000. *Ideasta kasvuyritykseksi*. Porvoo: WSOY

- Mobile Backstage.** 2011. *Prices*. Mobile Backstage -sovelluksen verkkosivu. [http://mobilebackstage.com/pricing.php] (luettu 16.9.2011)
- MobileMonday.** 2011. *About MobileMonday*. MobileMonday-yhteisön virallinen verkkosivu, [http://www.mobilemonday.net/about] (luettu 28.9.2011)
- Moore, Geoffrey A.** 2000. *Crossing The Chasm*. West Sussex: Capstone Publishing Limited
- MTV3.** 2011. *Kansainväliset sijoittajat nuuskivat suomalaisia peliyhtiöitä*. MTV3:n uutisartikkeli, [http://www.mtv3.fi/uutiset/it.shtml/2011/08/1373833/kansainvaliset-sijoittajat-nuuskivat-suomalaisia-peliyhtioita] (luettu 15.8.2011)
- Mäkeläinen, Mika. Solatie, Jim.** 2009. *Ideasta innovaatioksi*. Helsinki: Talentum
- Männistö, Lasse. Tikka, Taneli.** 2011. *Kolmen kohdan ohjelma Suomen kasvuyrittäjyyden (ja hyvinvoinnin) pelastamiseksi*. [http://tane.li/sites/tane.li/files/Kolmen%20kohdan%20ohjelma_final.pdf] (luettu 16.4.2011)
- Mäntylä, Juha-Matti.** 2009. *Nokia ojentaa Suomelle auttavan kätensä*. Talouselämä-lehden verkkoartikkeli, [http://www.talouselama.fi/uutiset/nokia+ojentaa+suomelle+auttavan+katensa/a283504#articleComments] (luettu 29.8.2011)
- Nokia.** 2011. *And the winners are: Nokia announces grand prize winners in the Calling All Innovators 2011 USD 10 million developer competition*. Nokian lehdistötiedote, [http://press.nokia.com/2011/08/26/and-the-winners-are-nokia-announces-grand-prize-winners-in-the-calling-all-innovators-2011-usd-10-million-developer-competition] (luettu 29.8.2011)
- Nokia.** 2010. *Nokia Technopolis Innovation Mill -hankkeelle voitto Tuottava Idea 2010 -kilpailussa*. Nokian lehdistötiedote, [http://press.nokia.fi/PR/201010/1452578_4.html] (luettu 29.8.2011)
- Orlowski, Andrew.** 2011. *De-Finnistration: Nokia to shift HQ to US?* It-verkkolehti The Register:in artikkeli Nokian mahdollisista tulevaisuuden suunnitelmista, [http://www.theregister.co.uk/2011/02/07/nokia_elop_definnistration] (luettu 11.6.2011)

Pitkänen, Perttu. 2011. *Google esitteli tablet-laitteille oman Androidin.* Digitoday-verkolehden uutisartikkeli, [<http://www.digitoday.fi/vimpaimet/2011/02/03/google-esitteli-tablet-laitteille-oman-androidin/20111670/66>] (luettu 10.6.2011)

Pitkänen, Perttu. 2011. *Professori Rehn: Luovuus katoaa Angry Birdsia kopiaimalla.* Digitoday-verkolehden uutisartikkeli, [<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2011/03/23/professori-rehn-luovuus-katoaa-angry-birdsia-kopiaimalla/20114115/135>] (luettu 25.5.2011)

Poropudas, Timo. 2009. *Nokia Sports Tracker betalla on jo 22 miljoonan kilometrin kokemus.* Digitoday-verkolehden uutisartikkeli, [<http://www.digitoday.fi/mobiili/2009/07/14/nokia-sports-tracker-betalla-on-jo-22-miljoonan-kilometrin-kokemus/200916281/66>] (luettu 27.8.2011)

Rapo, Raija. Seulamo-Vargas, Marita. 2010. *Silicon Valley Journey – Experiences of Finnish Startups from Dot-Com Boom to 2010.* Helsinki: Tekes

Rovio. 2011. *The First Official Angry Birds Day.* Peliyhtiö Rovion blogimerkintä, [<http://www.rovio.com/index.php?mact=Blogs,cntnt01,showentry,0&cntnt01entryid=48&cntnt01returnid=58>] (luettu 28.5.2011)

Ruulio, Tiina. 2011. *Virtuaalia kohti.* PricewaterhouseCoopers Oy: asiakaslehti Aviisorin numero 2/2011, [http://www.e-julkaisu.fi/pwc/aviisori_2_2011/pdf/Aviisori_2_11_lowres.pdf] (luettu 20.7.2011)

Savaspuro, Miia. 2011. *Erilainen suomalainen.* Kauppalehden Optio-liite 12/2011. Helsinki: Kauppalehti Oy

Schonfeld, Erick. 2011. *The Media Industry's Biggest Fear: How Do We Know Next Year Apple Won't Be Taking 50%?* TechCrunch-tekniologiablogin kirjoitus, [<http://techcrunch.com/2011/02/16/media-industry-fear-apple>] (luettu 15.6.2011)

Schroeder, Stan. 2011. *Apple's 500,000 Approved iOS Apps by the Numbers.* Mashable-sivuston artikkeli, [<http://mashable.com/2011/05/24/app-store-500000-apps>] (luettu 15.6.2011)

Scuka, Daniel. 2010. *Mobile-Monday: Mobile Trends in Japan – a Historical Perspective*. Mobikyo ja Wireless Watch Japan lehtien toimittaja Daniel Scukan presentaatio, [<http://e-byz.ch/mobile/mobile-monday-mobile-trends-japan-historical-perspective>] (luettu 12.9.2011)

Siljamäki, Heikki. 2011. *Älä kehitä tuotettasi Suomessa valmiiksi - piilaaksoon kannattaa lähteä*. Pekka Pärnäs haastattelu Tietoviikko-verkkolehdestä, [<http://www.tietoviikko.fi/taustat/ala%20kehita%20tuotettasi%20suomessa%20valmiiksi%20piilaaksoon%20kannattaa%20lahtea/a640100>] (luettu 11.8.2011)

Sounio, Lisa. 2010. *Brändikäs*. Helsinki: Talentum Media Oy

Suomala, Jyrki. Taatila, Vesa. 2008. *Innovaattorin työkirja*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Taloussanomien. 2011. *Nokia irtisanoo 1400 ihmistä Suomessa*. Taloussanomien verkkouutinen, [<http://www.itviikko.fi/ihmiset-ja-ura/2011/06/22/nokia-irtisanoo-1400-ihmista-suomessa/20118807/7>] (luettu 27.6.2011)

Taloustutkimus Oy. 2011. *Yrittäjyysilmapuntari 2011*. Suomalaisen työn liiton ja Suomen yrittäjien tilaama Yrittäjyysilmapuntari 2011-tutkimuksen raportti, [http://www.yrittajat.fi/File/23230438-8392-407d-889e-231f04d7a8a5/Yritt%C3%A4jyysilmapuntari2011_kalvot.pdf] (luettu 27.9.2011)

Tampereen kauppakamarilehti 1/09. 2009. *Nokia avaa ideasalkkunsu yrityksille*. Tampereen kauppakamarilehden verkkoartikkeli, [http://www.tampereenkauppakamarilehti.fi/Arkisto/Lehtiarkisto/2009/tal_tap/tal_tap_1_09_4.php] (luettu 29.8.2011)

Technopolis. 2009. *Nokia avaa ideasalkkunsu suomalaisyritysten hyödynnettäväksi*. Technopolis Oyj:n pörssitiedote, [http://www.technopolis.fi/index.php?id=32&news_id=781] (luettu 29.8.2011)

Tekes. 2011. *Nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitus*. Tekesin projektikuvaus Nuorten innovatiivisten kasvuyritysten rahoitus-ohjelmasta. [<http://www.tekes.fi/info/niy>] (luettu 8.10.2011)

Time. 2011. The 2011 TIME 100. Time-lehden lista vuoden 2011 vaikutusvaltaisimmista ihmisistä,

[<http://www.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2066367,00.html>]

(luettu 3.8.2011)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. *Kasvuyrityskatsaus 2011*. Kasvuyrittäjäyyskatsausraportti, [http://www.tem.fi/files/29659/TEM_Kasvuyrityskatsaus_2011.pdf] (Luettu 15.8.2011)

Udo de Haes, Andreas. 2011. *Apple seeks ban on all Galaxy smartphones, tablets in E.*, Computerworld-sivuston artikkeli, [http://www.computerworld.com/s/article/9219292/Apple_seeks_ban_on_all_Galaxy_smartphones_tablets_in_EU] (luettu 29.8.2011)

Valtonen, Mato. 2001. *Noh, sano naakka ku nokka katkes*. Helsinki: Tammi

Viitaniemi, Vesa V. 2007. *Tervetuloa 2010-luvulle*. Helsinki: Books on Demand GmbH

Vimeo.com. 2010. *Maggieflow - Elias Pietilä - Kuinka myydään 200 000 appia?* Elias Pietilän videoitu presentaatio Maggieflow-tapahtumasta 18.6.2010.

[<http://vimeo.com/13126970>] (luettu 18.8.2011)

Vilppoinen, Antti. 2011. *Nokia's Ovi Store For Developers*. ArcticStartup-sivuston artikkeli, [<http://www.arcticstartup.com/2011/07/20/nokias-ovi-store-for-developers>] (luettu 20.7.2011)

Wauters, Robin. 2011. *Nokia Confirms Microsoft Partnership, New Leadership Team, Organizational Changes*. TechCrunch-sivuoston artikkeli, [<http://techcrunch.com/2011/02/10/nokia-confirms-microsoft-partnership-new-leadership-team>] (luettu 16.4.2011)

Liitteet

Haastattelukysymykset

- Yrityksen työntekijöiden määrä juuri nyt?
- Paljonko yrityksenne väkeä työskentelee kotimaassa juuri nyt?
- Kuinka paljon väkeänne työskentelee ulkomailla juuri tällä hetkellä?
- Rekrytoinnin helppous Suomessa / ulkomailla?
- Millä kielillä yrityksessänne toimitaan sisäisesti?
- Paljonko yhtiönne työllistää alihankkijoita / ulkoistaminen?
- Mille laitteille tuotteitanne valmistetaan tällä hetkellä?

Suomalaisen mobiili startup-yrityksen toimintatavat

1. Tuotekehityksessä

- Konseptien määrä tuotekehityksessä tällä hetkellä?
- Yrityksen toiminta-ajatuksen muutosten määrä?
- Käyttäjien / rahoittajien merkitys tuotekehitykseen?
- Tuotekehityksen nopeuden näkyminen loppukäyttäjällä?
- Markkinointitutkimuksien merkitys?
- Kuinka monelle kielelle tuote on käännetty?

2. Organisaatiotasolla

- Yrityksen vahvuudet / heikkoudet?
- Suurimmat ongelmat tällä hetkellä
- Yrityksen ansaintalogiikka?
- Tärkein tavoite seuraavien 12 kuukauden aikana?
- Johtamisen haasteet?
- Markkinointitavat?
- Liiketoimintasuunnitelman merkitys?

3. Kansainvälistymisessä

- Tämän hetken tärkeimmät markkina-alueet?
- Kansainvälistymisen merkitys?
- Kansainvälistymisen suurimmat mahdollisuudet / esteet?

4. Sosiaalisen vuorovaikutuksen suhteen Suomessa ja ulkomailta

- Yhteistyön määrä muiden suomalaisten yritysten kanssa?
- Onko yhteistyön määrä (ja laatu) muuttunut vuosien varrella?
- Vertaistukiverkkojen merkitys / rooli ja konkreettiset vaikutukset?
- Muiden toimijoiden seuraamisen / kilpailun määrä?
- Suurimmat erot ulkomaisiin mobiiliyrityksiin?

5. Mobiilialan muutoksen suhteen

- Onnistumiset / epäonnistumiset?
- Alan suurimmat muutokset viime vuosien aikana?
- Alan suurimmat muutokset tulevaisuudessa?
- Mobiiliyrityksen erot verrattuna muihin it-alan yrityksiin?
- 3 tärkeintä asiaa suomalaisen mobiilialan startup-yrityksen kannalta? Perustelut.