

# STARTUP-YRITYSTEN KASVUN AJURIT JA PULLONKAULAT

**Syyskuu 2016**

Valtioneuvoston selvitys-  
ja tutkimustoiminnan  
julkaisusarja 30/2016

## KUVAILULEHTI

<b>Julkaisija ja julkaisuaika</b>	Valtioneuvoston kanslia, 6.10.2016		
<b>Tekijät</b>	Henri Lahtinen, Henrik Pekkala, Kimmo Halme, Vesa Salminen, Valtteri Härmälä, Julia Wiikeri, Helka Lamminkoski, Kristiina Lähde, Kari Mikkela, Petri Rouvinen, Annu Kotiranta, Mika Pajarinen, Margaret Dalziel, Brian Barge, Conor Meade, Xiao Zhao		
<b>Julkaisun nimi</b>	Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat		
<b>Julkaisusarjan nimi ja numero</b>	Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016		
<b>Asiasanat</b>	Startup-yritykset, kasvu, yritykset, yrityspolitiikka, yritysrahoitus, yritystuki, yritystutkimus, yrityshautomot, innovaatiopolitiikka		
<b>Julkaisun osat/ muut tuotetut versiot</b>	1/2016; Startup-yritykset ja ekosysteeminen innovaatiopolitiikka, Policy Brief 6/2016; Kohti maailmanluokan startup-toimintaympäristöä – analyysi Hollannin, Ruotsin, Saksan ja Tanskan toimintaympäristöstä ja politiikkatoimista, Policy Brief		
<b>Julkaisuaika</b>	Syyskuu, 2016	<b>Sivuja</b> 204	<b>Kieli</b> Suomi/Englanti

### Tiivistelmä

Uusien ja kasvuhakuisten yritysten (tässä "startup-yritysten") merkitys elinkeinoelämän uudistumiselle on keskeinen. Tämän hankkeen päätavoitteena on ollut selvittää, miten julkista politiikkaa tulisi kehittää, jotta se edistäisi mahdollisimman hyvin startup-yritysten kasvua.

Tässä raportissa tarkastellaan kansallista startup-yrityksiä, yrittäjyyttä ja startup-yritysten toimintaympäristöä useasta eri näkökulmasta. Raportissa on luotu tilannekuvaa startup-yritysten nykytilasta ja niiden merkityksestä elinkeinoelämälle, vertailtu kansallista startup-yritysten toimintaympäristöä kansainvälisiin verrokkimaihinkin sekä analysoitu startup-ekosysteemien ja startup-yrityspalvelujen nykytilaa.

Tehty selvitys tukee näkemystä siitä, että kansallinen startup-toimintaympäristö on kehittynyt paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tästä huolimatta olemme kuitenkin kansainvälisestä kehityksestä jäljessä. Startup-toimintaympäristön kehittäminen edellyttää julkiselta sektorilta entistä vahvempaa ja fokusoidumpaa startup-yrityspolitiikkaa. Kansainvälisten esimerkkien viitoittamana peräänkuulutamme erityisesti poikkihallinnollista startup-politiikkaa. Näkemyksemme mukaan Suomi tarvitsee poikkihallinnollisen startup-strategian, joka on laadittu eri start-up -kentän toimijoiden ja hallinnonalojen tiiviillä yhteistyöllä.

Tämä julkaisu on toteutettu osana valtioneuvoston vuoden 2015 selvitys- ja tutkimussuunnitelman toimeenpanoa (tietokayttoon.fi).

Julkaisun sisällöstä vastaavat tiedon tuottajat, eikä tekstisisältö välttämättä edusta valtioneuvoston näkemystä.

# PRESENTATIONSBLAD

<b>Utgivare &amp; utgivningsdatum</b>	Statsrådets kansli, 6.10.2016		
<b>Författare</b>	Henri Lahtinen, Henrik Pekkala, Kimmo Halme, Vesa Salminen, Valtteri Härmälä, Julia Wiikeri, Helka Lamminkoski, Kristiina Lähde, Kari Mikkilä, Petri Rouvinen, Annu Kotiranta, Mika Pajarinen, Margaret Dalziel, Brian Barge, Conor Meade, Xiao Zhao		
<b>Publikationens namn</b>	Tillväxtmotorer och flaskhalsar för startupföretag		
<b>Publikationsseriens namn och nummer</b>	Publikationsserie för statsrådets utrednings- och forskningsverksamhet 30/2016		
<b>Nyckelord</b>	Startupföretag, tillväxt, företag, företagspolitik, företagsfinansiering, företagsstöd, företagsforskning, företagskuvöser, innovationspolitik		
<b>Publikationens delar /andra producerade versioner</b>	1/2016; Startupföretag och ekosystemisk innovationspolitik, Policy Brief 6/2016; Mot en verksamhetsmiljö i världsklass för startupföretag – analys av verksamhetsmiljöer och politikåtgärder i Holland, Sverige, Tyskland och Danmark, Policy Brief		
<b>Utgivningsdatum</b>	September, 2016	<b>Sidantal</b> 204	<b>Språk</b> Fin/Eng

## Sammandrag

Nya och expansiva företags (här "startupföretags") betydelse för förnyelse av näringslivet är central. Projektets huvudsyfte har varit att undersöka hur den offentliga politiken borde utvecklas för att så bra som möjligt främja startupföretagens tillväxt.

I denna rapport granskas nationella startupföretag, företagande och startupföretagens verksamhetsmiljö ur flera olika synvinklar. I rapporten ger vi en situationsbild av startupföretagens nuläge och betydelse för näringslivet, jämför de nationella startupföretagens verksamhetsmiljö med internationella referensländer och analyserar nuläget för ekosystem och företagstjänster för startupföretag.

Utredningen ger stöd för uppfattningen att den nationella verksamhetsmiljön för startupföretag har utvecklats mycket under de senaste tio åren. Trots detta ligger vi ändå efter i den internationella utvecklingen. För att utveckla startupföretagens verksamhetsmiljö krävs det att den offentliga sektorn har en starkare och mer fokuserad politik för startupföretag än tidigare. Med ledning av de internationella exemplen efterlyser vi särskilt en startuppolitik över förvaltningsgränserna. Vår uppfattning är att Finland behöver en förvaltningsövergripande startupstrategi som är utformad i nära samarbete mellan olika aktörer på startupområdet och förvaltningsområdena.

Den här publikation är en del i genomförandet av statsrådets utrednings- och forskningsplan för 2015 (tietokayttoon.fi).

De som producerar informationen ansvarar för innehållet i publikationen. Textinnehållet återspeglar inte nödvändigtvis statsrådets ståndpunkt

## DESCRIPTION

<b>Publisher and release date</b>	Prime Minister's Office, 6.10.2016		
<b>Authors</b>	Henri Lahtinen, Henrik Pekkala, Kimmo Halme, Vesa Salminen, Valtteri Härmälä, Julia Wiikeri, Helka Lamminkoski, Kristiina Lähde, Kari Mikkilä, Petri Rouvinen, Annu Kotiranta, Mika Pajarinen, Margaret Dalziel, Brian Barge, Conor Meade, Xiao Zhao		
<b>Title of publication</b>	Growth factors and bottlenecks for business start-ups		
<b>Name of series and number of publication</b>	Publications of the Government's analysis, assessment and research activities 30/2016		
<b>Keywords</b>	Start-ups, growth, businesses, business policy, business funding, business support, business study, incubators, innovation policy		
<b>Other parts of publication/ other produced versions</b>	1/2016; Business start-ups and ecosystemic innovation policy, Policy Brief  6/2016; Towards a world-class start-up business environment – an analysis of environments and policy measures in Denmark, Germany, the Netherlands and Sweden; Policy Brief		
<b>Release date</b>	September, 2016	<b>Pages</b> 204	<b>Language</b> Fin/Eng

### Abstract

New and growing businesses (here referred to as "business start-ups") play a central role in economic renewal. The primary aim of the project was to examine how public policy should be developed in order to support business start-up growth as effectively as possible.

The report provides a national overview of different aspects related to business start-ups, entrepreneurial activity and the start-up business environment. It includes a description of the current situation of business start-ups and their role in the economy, a comparison of the national start-up business environment against comparable countries, and a current-state analysis of start-up ecosystems and start-up business services.

The findings support the view that the national start-up business environment has developed significantly over the last ten years. Despite that, Finland lags behind in international comparisons. Further development of the start-up business environment requires more robust and better-focused start-up policy action from the public sector. In particular, in line with international examples, the authors call for cross-branch policy work on start-up enterprise. It is the authors' view that Finland needs a cross-branch start-up strategy formulated in close cooperation between different administrative branches and the actors of the start-up business sphere.

This publication is part of the implementation of the Government Plan for Analysis, Assessment and Research for 2015 ( tietokayttoon.fi).

The content is the responsibility of the producers of the information and does not necessarily represent the view of the Government.

# STARTUP-YRITYSTEN MENESTYS ON TÄRKEÄÄ KANSANTALOUDELLE

Vain uusien yritysten syntyminen ja yritysten kasvu luovat uusia työpaikkoja suomalaisille. Työllisyyteen, osaamiseen ja talouteen liittyvien positiivisten vaikutusten lisäksi kasvavat ja uudet innovatiiviset yritykset uudistavat toimialarakenteita, haastavat suuria yrityksiä uudistamaan sekä luovat malliesimerkkejä joustavasta, riskiä ottavasta ja kasvavasta yritystoiminnasta. Mitä enemmän kansantalous painottuu korkeaan osaamiseen perustuvaan innovatiiviseen yritystoimintaan, sitä tärkeämpiä uudet, kasvua hakevat yritykset ovat. Startupienväliin merkitys kansantalouden kilpailukykyyn ja innovatiivisuuden edistäjänä ja luovan tuhon mekanisminvahvistajana on tärkeä.

Startup-kulttuurin johtavana ajatuksena on ketteryys, innovatiivisuus ja omatoimisuus. Startup-yritykset tarvitsevat kuitenkin menestyäkseen tukea eri muodoissa. Parhaimmillaan tuki on yrityksen näkökulmasta huomaamaton, jouhevaa byrokratiaa tai mahdollisuus hyviin toimitiloihin hyvällä sijainnilla hyvään hintaan. Tukea tarvitaan kuitenkin myös kasvun rahoituksessa sekä uuden liiketoiminnan kehittämisessä. Pk-yrityspolitiikan on entistä enemmän korostettava yritysten kasvua ja innovatiivisuutta, koska vain näin talouden kilpailukyky kasvaa ja syntyy uusia työpaikkoja.

Startup- ja innovaatiotoiminta on keskittymässä kasvukeskuksiin. Suomi on tässä kilpailussa hyvissä asemissa ja meillä on omat vahvuutemme. Suomalaiset yritykset ovat kasvuhaluimpia kuin vuosikymmen sitten ja kehitys tulee jatkumaan positiivisena myös jatkossa. Suomessa on varsin hyvin onnistuttu synnyttämään ympäristö, joissa eri toimijat houkuttelevat korkealla osaamisella ja avoimuudellaan ulkomaisia yhteistyökumppaneita Suomeen.

Nyt tehty selvitys liittyy työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2015 julkaisemaan ”Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina” -selvitykseen. Selvitys antaa mielenkiintoisen ja suhteellisen positiivisen kuvan Suomen tilanteesta keskeisiin verrokkimaihin nähden sekä tuo esille näiden parhaita menestysreseptejä kasvuyrittäjyydelle. Suurin kynnyksistä yrittäjyyteen on edelleen epävarmuus ja pelko epäonnistumisesta.

Valtioneuvosto sekä työ- ja elinkeinoministeriö kiittävät tekijöitä ja heidän suosituksiaan joita selvityksessä on annettu, sekä selvityksen aktiivista ohjaus- ja asiantuntijaryhmää.

Ilona Lundström  
Ylijohtaja  
Työ- ja elinkeinoministeriö

## **Ohjausryhmän jäsenet:**

Tuija Ypyä puheenjohtaja TEM, Samuli Rikama (vpj.) TEM, Valtteri Vento TEM, Hanna-Marja Urjankangas TEM, Seppo Kangaspunta TEM, Pertti Hämäläinen TEM, Jukka Häyrynen Tekes, Jari Hyvärinen Tekes, Jussi Kajala Tekes, Olli Arojärvi Tekes, Urpo Hautala VM, Outi Ervasti EK, ja Seppo Öörni LVM

## **Lisätiedot:**

projektipäällikkö Henrik Pekkala, Ramboll Management Consulting Oy, puh. : +358 40 5355 638, etunimi.sukunimi@ramboll.com  
neuvotteleva virkamies Tuija Ypyä, TEM, puh:029 50 62115, etunimi.sukunimi@tem.fi

# SISÄLLYS

<b>1. ELINKEINOELÄMÄN UUDISTAJAT .....</b>	<b>11</b>
Selvityksen tavoitteet ja näkökulmat.....	11
Selvitysraportin sisältö .....	12
<b>2. STARTUP-YRITTÄJÄT JA -YRITYKSET NUMEROIDEN VALOSSA.....</b>	<b>15</b>
2.1 Johdanto .....	15
2.2 Startupit tilastojen valossa .....	18
Lähtökohta .....	18
Startup-määritelmä .....	19
Kasvu-startupin määritelmä .....	19
Startupien määrä ja työllisyys alkuvuonna .....	20
Startup-kentän toimialarakenne ja alueellinen jakauma .....	20
Startupeihin kohdistuvat yksityiset pääomasijoitukset ja Tekes-rahoitus .....	21
Eloonjääminen ja työllisyyden kehitys .....	24
Yhteenveto: Havaintoja startupien tilastollisesta tarkastelusta.....	25
2.3 Startup-yrittäjän kasvuhakuisuuden ja kasvurealisaation yhteys .....	26
Johdanto .....	26
Kasvuhakuisen startup-yrittäjän ja hänen yrityksensä ominaisuuksista .....	26
Yrittäjän lähtöhetken kasvuhakuisuuden yhteyksistä yrityksen myöhempään kehitykseen .....	26
Yhteenveto: Havaintoja perustamishetken kasvuhakuisuuden ja myöhemmän realisaation yhteydestä .....	27
2.4 Startup-yrittäjyyden muutos ja nykytila .....	28
Johdanto .....	28
Vertailu uusien startupien ominaisuuksista vuosina 2005 ja 2015 .....	28
Startup-yrittäjien motiivit ja taustat.....	30
Startupin perustamisvaiheen ongelmat ja hidasteet.....	31
Startup-yrittäjien/-yritysten kasvuhakuisuus .....	31
Yhteenveto: Havaintoja startup-yrittäjyyden muutoksista ja nykytilasta .....	37
2.5. Keskustelu .....	38
2.6. Johtopäätöksiä.....	39
<b>3. SUOMALAISEN STARTUP -YMPÄRISTÖN KILPAILUKYKY .....</b>	<b>41</b>
3.1 Johdantoa analyysiin .....	41
3.2 Vertailun toteutus .....	41
3.3 Verrokkimaat ja Suomi.....	42

3.4 Yhteenveto benchmarking-selvityksen havainnoista.....	43
Poikkihallinnollinen lähestymistapa yrittäjyyteen .....	43
Yrittäjyyden tukeminen ja parhaiden mahdollisten olosuhteiden luominen prioriteettina	43
Vuoropuhelu julkisen ja yksityisen sektorin välillä .....	45
Koulutuksen merkitys yrittäjämönteisen ilmapiiriin luomisessa .....	46
Hallinnollisen taakan vähentäminen ja yritystoiminnan käynnistämisen helpottaminen	47
Yrityksen ulkopuolisen pääoman saatavuus .....	51
Verotus.....	53
3.5 Indekseihin perustuva tilannekuva .....	54
Global Entrepreneurship Index: Suomi pärjää asenteissa, mutta ei kyvykkyyksissä .....	54
Global Entrepreneurship Monitor: yrittäjyydessä epäonnistumista pelätään Suomessa enemmän kuin verrokkimaissa .....	58
IMD Scoreboard: Suomi jää jälkeen taloudellisessa suorituskyvyssä.....	60
Innovation Union Scoreboard: Suomi innovaatiotoiminnan viiden parhaan joukossa....	61
Startup Nation: Suomen vahvuuksia osaaminen ja koulutus sekä pääoman saatavuus	63
WEF: verotus ja työmarkkinalainsäädäntö suurimmat haasteet yritystoiminnalle Suomessa.....	65
Suomi ei pärjää verrokkimaille indeksivertailuissa .....	67
3.6 Tunnistetut haasteet, yhteenveto ja suositukset.....	68
Poikkihallinnollinen lähestymistapa yrittäjyyteen .....	69
Verrokkimaissa on keskitytty yritysten toimintaympäristön parantamiseen .....	70
Yhteenveto verrokkimaista selvityksen eri elementtien suhteen .....	70

<b>4. YRITTÄJÄEKOSYSTEEMIT STARTUP-YRITYSTEN KASVUN AJUREINA.....</b>	<b>74</b>
4.1 Mitä ekosysteemit ovat? .....	74
Liiketoimintaekosysteemit tuottavat lisäarvoa niissä mukana oleville yrityksille .....	75
Innovaatioekosysteemit luovat teknologia- ja osaamisperustaa .....	76
Yrittäjäekosysteemit synnyttävät kasvuhakuista yrittäjyyttä ja startup-yrityksiä.....	76
Yhteenveto: Erilaiset ekosysteemit täydentävät toisiaan .....	77
Case: Elisan IoT-liiketoimintaekosysteemi .....	78
4.2 Julkisen sektorin rooli yrittäjäekosysteemien edistämisessä.....	81
Ekosysteemien edistämisen yleiset periaatteet ja kehitysvaiheet .....	81
Kansallisella tasolla luodaan puitteet ja poistetaan esteet .....	82
Alueellisella tasolla tarvitaan vetovoimaisia keskittymiä.....	83
Paikallisen tason yhteistyömallit ja alustat ekosysteemien rakentamisen vetureina .....	84
4.3 Case-esimerkki: Startup Estonia -ohjelma Viron startup-ekosysteemin edistäjänä .	86
Viron startup-ekosysteemi kasvaa nopeasti .....	86
Ekosysteemin toimijat .....	87

Startup Estonia .....	89
Opit Suomelle .....	90
4.4 Case-esimerkki: Startup Delta -ohjelma Hollannin paikallisten ekosysteemien verkottajana .....	91
Yleiskuva ekosysteemistä ja julkisen sektorin roolista .....	91
StartupDelta .....	92
StartupAmsterdam .....	94
Opit Suomelle .....	96
4.5 Johtopäätökset ja suositukset.....	96

<b>5. STARTUP-PALVELUT MURROKSESSA .....</b>	<b>99</b>
5.1 Selvityksen tausta, tavoitteet ja toteutus .....	99
5.1 Mitä ovat startup-palvelut?.....	100
Kohti erikoistuneempia palveluita ja uusia toimintamalleja .....	101
5.3 Suomalaisen startup-palveluiden kartoitus.....	102
Eniten startup-yhteisöjä, esihautomoita ja yrittäjyysohjelmia .....	103
Toteuttajina tyypillisesti yksityiset yritykset tai kolmannen sektorin toimijat .....	103
Yli puolet palveluista pääkaupunkiseudulla .....	104
Lähes kaikki perustettu 2010-luvulla .....	104
Suurin osa palveluista suunnattu useille kohderyhmille .....	105
Verkostoituminen, mentorointi ja työtilat yleisimpiä palveluita.....	106
Kova kilpailu hakijoiden kesken tai yritys- tai tiimiryhmiin keskittyminen eivät yleisiä ominaisuuksia.....	106
Osallistujien ja hakijoiden määrät vaihtelevat selvästi.....	107
Kunnat ja kaupungit tärkeä tulonlähde .....	108
Näkemykset kehittämistarpeista .....	110
5.5 Millaisia ovat suomalaisten hautomoiden ja kiihdyttämöiden asiakkaat?.....	112
HAUKI-yritykset keskittyvät tietointensiivisille aloille .....	112
HAUKI-yritykset ovat muita kasvuhakuisempia .....	113
Kehittämisyhteistyö ja Tekesin rahoitus yleisimmin käytössä .....	115
Muut ominaispiirteet.....	116
Kasvuhakuiset HAUKI-yritykset eroavat muista kasvuhakuisista yrityksistä .....	117
HAUKI-yritysten liiketoiminnan kehitys poikkeaa muista yrityksistä .....	117
Myös toimialakohtaisessa vertailussa selviä eroja .....	119
5.6 Johtopäätökset ja suositukset.....	120



<b>6. BENCHMARKING ANALYSIS OF BUSINESS INCUBATORS AND ACCELERATORS</b>	<b>122</b>
6.1 Executive Summary.....	122
6.2 Introduction .....	123
6.2 Methodology .....	124
Sample and Definitions .....	124
Impact Measures .....	125
6.3 Comparison of business incubators and accelerators to other venture support programs.....	126
Impact on Resources and Capabilities .....	126
Impact on Performance .....	129
6.4 Factors contributing to the success of venture support programs.....	132
6.5 Mechanisms of Impact.....	134
6.6 Conclusions and Policy Recommendations .....	135
<b>7. YHTEENVETO.....</b>	<b>137</b>
7.1 Keskeiset havainnot, johtopäätökset ja suositukset .....	137
Luku 2: Startup-yrittäjät ja –yritykset numeroiden valossa .....	137
Luku 3: Suomalaisen startup-ympäristön kilpailukyky .....	138
Luku 4: Ekosysteemit startup-yritysten kasvun ajureina.....	140
Luku 5: Startup-palvelut murroksessa .....	141
7.2 Kokonaisanalyysiä .....	142
<b>LÄHTEITÄ JA TAUSTA-AINEISTOJA .....</b>	<b>145</b>
Luvussa kaksi käytetyt lähteet .....	145
Luvussa kolme käytetyt lähteet.....	145
Luvussa neljä käytetyt lähteet.....	147
Luvussa viisi käytetyt lähteet .....	152
Maakohtaisia tapaustutkimuksia.....	153
Selvityksessä käytettyjä kansainvälisiä indeksejä .....	188
Lista suomalaisista startup-palveluista .....	199
<b>Venture-kiihdyttämöt.....</b>	<b>199</b>
<b>Varhaisen vaiheen kiihdyttämöt ja hautomot .....</b>	<b>199</b>
<b>Esivaiheen hautomot, kiihdyttämöt ja yrittäjyysohjelmat .....</b>	<b>200</b>
<b>Yhteisölliset työtilat .....</b>	<b>200</b>



Linear Regression Models: Impacts on Employment and Annual Revenues .....	201
Regression Measures .....	201
Impact on Employment .....	202
Impact on Annual Revenues.....	203

# 1. ELINKEINOELÄMÄN UUDISTAJAT

Uusien ja kasvuhakuisten yritysten (tässä ”startup-yritysten”) merkitys elinkeinoelämän uudistumisen, uusien työpaikkojen ja kasvun kannalta on keskeinen. Pieni joukko nopeasti kasvavia yrityksiä luo merkittävän osan uusista työpaikoista. Lisäksi nopean kasvun yritykset panostavat merkittävästi tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan ja tuovat markkinoille uudenlaisia tuotteita ja palveluita ylläpitäen näin ollen kilpailua ja elinkeinoelämän uudistumista.<sup>1</sup>

Keskeinen startup-yritysten kasvua selittävä tekijä on yritysten oma kasvuhakuisuus. Uusien, kasvuhakuisten yritysten syntyminen edellyttää kuitenkin uusien aihoiden ja ideoiden syntyä, joista osa jalostuu yritystoiminnaksi. Tämä puolestaan edellyttää uudenlaista tahtotilaa ja ilmapiiriä sekä suotuisaa toimintaympäristöä.

Kasvuhakuinen yrittäjyys ja siihen liittyvä tahtotila ja ilmapiiri näyttävät vahvistuneen merkittävästi myös Suomessa viime aikoina. Slush, Rovio ja Supercell ovat hyviä osoituksia tämän ilmiön tuloksista. Startup-yritysten merkityksen korostumisen taustalla vaikuttavat erityisesti kansainväliset megatrendit, kuten digitalisaatio ja globalisaatio. Laajojen rakenteellisten muutostrendien (esimerkiksi digitaaliset jakelukanavat) ansiosta pienillä kasvuhakuisilla yrityksillä on entistä paremmat mahdollisuudet skaalautua nopeasti kansainvälisille markkinoille. Pienten kotimarkkinoiden vuoksi kansainvälistyminen onkin suomalaisille startup-yrityksille merkittävän kasvun elinehto.

Uusille ja kasvuhakuisille yrityksille asetetaan suuria toiveita tulevina työllistäjinä ja Suomen talouden uudistajina. Startup-yritykset ja niiden toimintaedellytysten vahvistaminen ovat nousseet tärkeiksi politiikkatoimien kohderyhmiksi niin kansallisella, alueellisella kuin paikallisellakin tasolla. Toisaalta on esitetty näkemyksiä siitä, että nykyinen toimintaympäristö ei kuitenkaan parhaalla mahdollisella tavalla tue kasvuhakuista startup-yrittäjyyttä.<sup>2</sup> Lisäksi startup-yrityksistä, niiden syntyyn ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä sekä eri politiikkatoimien soveltuvuudesta on ollut saatavilla suhteellisen vähän tietoa.

Tämä selvitysraportti pyrkii omalta osaltaan vastaamaan tähän haasteeseen tarkastelemalla startup-yrityksiä, yrittäjyyttä, toimintaympäristöä ja erilaisia politiikkatoimia eri näkökulmista.

## Selvityksen tavoitteet ja näkökulmat

Tämän hankkeen päätavoitteena on ollut selvittää, miten julkista politiikkaa tulisi kehittää, jotta se edistäisi mahdollisimman hyvin startup-yritysten kasvua. Selvityksessä on tarkasteltu startup-yritysten kasvun ajureita ja pullonkauloja useasta eri näkökulmasta. Jokaiseen näkökulmaan liittyy erityisiä kasvua edistäviä ja sitä hidastavia esteitä sekä politiikkatoimenpiteitä.

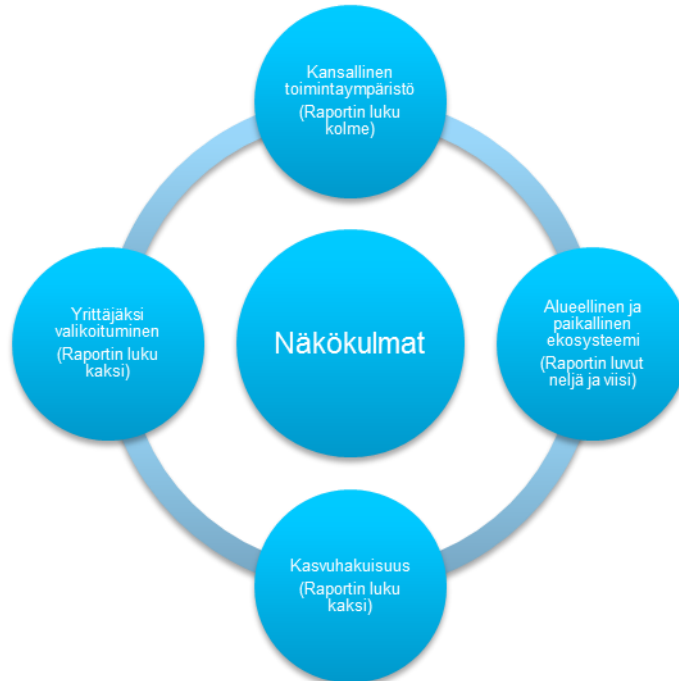
Ensimmäisen näkökulman muodostaa kansallisen tason toimintaympäristö (esimerkiksi lainsäädäntö, verotus, sääntely, rahoitus) sekä yrityksille suunnatut palvelut ja tuet. Yritysten välitön ja/tai paikallinen ekosysteemi, jonka osana yritykset toimivat, edustaa toista näkökulmaa. Kolmannen näkökulman muodostaa jo olemassa olevien yritysten kasvun ja kehityksen sekä niihin liittyvien tekijöiden (esimerkiksi yritykset strategia, resurssit ja kyvykkyydet) tar-

<sup>1</sup> Katso esim. Criscuolo, C., et al (2014), ”The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries”, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 14, OECD Publishing; Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2009), ”Esitutkimus kasvuyrittäjyyden ja kasvuyrityspolitiikan kansantaloudellisesta merkityksestä”. ETLA Keskusteluaiheita No. 1205.

<sup>2</sup> Ali-Yrkkö, J. ym. (2013), ”Modernia kasvupolitiikkaa”. ETLA muistio No. 13; Halme, K. ym. (2013), ”Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menes-tystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina”. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 10/2015.

kastelu. Neljännessä näkökulmassa yritysten kasvun ajureita ja pullonkauloja tarkastellaan erityisesti valikoitumisen näkökulmasta eli toisin sanoen siitä näkökulmasta, miten kasvuhakuiset yritykset/yrittäjät ovat tunnistettavissa potentiaalisten yritysten/yrittäjien joukosta.

### Kuvio 1.1 Selvityksen eri näkökulmat



### Selvitysraportin sisältö

Tämä selvitysraportti on jaettu neljään, eri näkökulmista startup-yrityksiä ja niiden toimintaympäristöä tarkastelevaan, lukuun.

#### Kasvuhakuiset yritykset ja yrittäjät

Etlatieto Oy:n laatimassa luvussa kaksi tarkastellaan kasvuhakuisia yrityksiä ja yrittäjyyttä kolmella eri tasolla. Ensimmäisellä tarkastelutasolla Etlatieto Oy keskittyy startup-yritysten tarkasteluun tilastojen valossa. Osiossa tarkastellaan erityisesti startup-yritysten ominaispiirteitä ja niiden työllisyyden kehitystä. Aineisto perustuu eri yritysrekisteriaineistojen analyysiin ja tarkastelussa on hyödynnetty Etlatiedon tätä selvityshanketta varten laatimaa startup-yrityksen uutta määritelmää.

Toisella tarkastelutasolla Etlatieto Oy tutkii vuonna 2005 aloittaneiden yrittäjävetoisten yritysten kasvua ja elossapysymistä kahdeksan vuoden ajan perustamisvuodesta lähtien. Tarkastelussa tutkitaan kasvuhakuisten yritysten toteutunutta kasvua ja kehitystä suhteessa muuhun yrityspopulaatioon sekä tutkitaan kasvuun liittyviä mahdollisia riskejä. Aineisto perustuu vuonna 2005 toteutettuun yrityskyselyyn ja mukana olleiden yritysten liiketoimintatietojen päivittämiseen Tilastokeskuksen yritysrekisteriaineistosta vuosilta 2005-2013.

Kolmannella tasolla tarkastellaan uusyrittäjyyden luonnetta ja pyritään selvittämään miten uusyrittäjyyden (eli omistaja-yrittäjävetoisen liiketoiminnan) luonne on Suomessa 10 vuoden aikana muuttunut. Tarkastelunäkökulman aineisto perustuu Etlatieto Oy:n vuosina 2005 ja 2015 toteuttamien laajojen yrityskyselyaineistojen vertailuun.

## Kansallinen toimintaympäristö suhteessa verrokkimaihin

Ramboll Management Consulting Oy:n laatimassa raportin kolmannessa luvussa analysoidaan verrokkimaissa toteutettuja startup-yritysten toimintaympäristöön liittyviä politiikkatoimia sekä niiden soveltuvuutta Suomeen. Verrokkimaita ovat Hollanti, Ruotsi, Saksa ja Tanska.

Kansainvälisessä vertailussa huomiota kiinnitetään eri maiden yltäason strategioihin ja niitä toteuttaviin politiikkoihin sekä toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Lisäksi tarkastelussa tuodaan esiin kiinnostavia havaintoja koskien instrumentteja ja toimintatapoja eri verrokkimaissa.

Kolmannessa luvussa avataan myös tilannekuva Suomessa ja verrokkimaissa kansainvälisen indikaattoridatan perusteella. Taloutta, yrittäjyyttä sekä TKI-toimintaa kuvataan useilla eri mittareilla, jotka tarjoavat hyvän lähtökohdan vertailun toteutukselle. Selvitykseen on valittu yleisimmät, kansainvälisesti käytetyt mittarit, joiden metodologia on testattu ja tarpeen mukaan uudistettu niiden olemassaolon aikana. Vertailussa on mukana myös vähemmän tunnettu Startup Nation Scoreboard, jossa keskitytään muita mittareita enemmän toteutettujen politiikkatoimenpiteiden seurantaan.

Kansainvälisen vertailun myötä syntyy tilannekuva verrokkimaista suhteessa Suomen toimintaympäristöön. Kolmannen luvun lopussa pohditaan verrokkimaissa tehtyjen toimenpiteiden soveltuvuutta Suomeen ja tuodaan esiin muutamia kehittämissuhteita, joiden avulla yritysten toimintaympäristöä sekä liiketoiminnan edellytyksiä Suomessa on mahdollista parantaa.

## Ekosysteemit

4FRONT Oy:n ja Urban Millin laatimassa neljännessä luvussa tarkastellaan yrittäjäekosysteemiä startup-yritysten kasvun edellytyksenä. Luvussa jäsenetään ja havainnollistetaan ekosysteemin käsitettä ja analysoidaan julkisen sektorin roolia ekosysteemien edistämiseksi. Luku perustuu laajaan ekosysteemiä käsittelevän kirjallisuuden analysointiin. Lisäksi työn yhteydessä on kuultu suomalaisia startup-kentän asiantuntijoita sähköpostitse, työpajoissa, haastattelussa ja hankkeen ohjausryhmän kokousten yhteydessä järjestetyissä tilaisuuksissa.

Luvussa esitellään myös kaksi kansainvälistä tapausesimerkkiä liittyen julkisen sektorin rooliin yrittäjäekosysteemien edistämiseksi. Kansainvälisten esimerkkien avulla pyritään tunnistamaan konkreettisia vinkkejä siitä, miten Suomessa julkinen sektori voisi edistää ekosysteemien kehittämistä kansallisesti. Esimerkkeinä ovat Startup Estonia -ohjelma Virossa ja Startup Delta -ohjelma Hollannissa. Aineistoina käytettiin aikaisempia raportteja ja selvityksiä sekä asiantuntijahaastatteluita.

## Startup-palvelut

4FRONT Oy:n, Urban Millin ja The Evidence Network Ltd:n laatimassa viidennessä luvussa keskitytään analysoimaan suomalaisten startup-ekosysteemien yrityspalveluita. Muiden maiden tavoin myös Suomessa on perustettu viime vuosina – ja perustetaan jatkuvasti lisää – useita erilaisia startup-yritysten ja niiden ympärillä toimivien ekosysteemien edistämiseksi tarkoitettuja toimintamalleja, ohjelmia, yhteisöjä ja palveluita. Tietoa näistä eri palveluista ja niiden määrästä on kuitenkin ollut varsin rajallisesti. Selvitysraportin tässä luvussa on laadittu kartoitus suomalaisista startup-palveluista sekä esitetty johtopäätöksiä ja suosituksia niiden edistämiseksi.

Palvelujen kartoituksen lisäksi osiossa on tarkasteltu myös aiempiin aineistoihin pohjautuen, millaisia hautomoita, kiihdyttämöitä tai vastaavia palveluita hyödyntäneet yritykset ovat, ja analysoitu niiden eroavaisuuksia muihin yrityksiin nähden. Analyysiin liittyy myös luvussa kuusi oleva kanadalaisen The Evidence Network Ltd:n laatima, omaan kansainväliseen vertailuaineistoon perustuva analyysi eri yrityshautomo- ja yrityskiihdyttämömallien vaikuttavuudesta. Luku kuusi on englanninkielinen.

## 2. STARTUP-YRITTÄJÄT JA -YRITYKSET NUMEROIDEN VALOSSA

### 2.1 Johdanto

Kasvuyrittäjyydelle ja -yrittäjille asetetaan suuria toiveita tulevina työllistäjinä ja Suomen talouden uudistajina. Kasvuyrittäjyyden edistäminen on sisällytetty osaksi Juha Sipilän hallituksen kärkihankkeita, jossa konkreettisena toimenpiteenä on kasvuyritysten työllisyysohjelman toteuttaminen. Samaan aikaan työ- ja elinkeinonministeriön vuoden 2015 yrityskatsauksessa todetaan, että kuva nuorista kasvuyrityksistä on ollut monelta osin puutteellinen ja päivittämisen tarpeessa. Tässä hankkeessa olemme keränneet ja analysoineet uutta numeerista tietoa startup-yrittäjistä ja heidän yrityksistään.

Kansalaisten hyvinvoinnin lisääntyminen pitkällä aikavälillä perustuu keskeiseltä osin uusien yritysten perustamiseen ja parhaiden yritysten muita rivakampaan kasvuun. Yhteiskunnallinen mielenkiinto startup-yrityksiin liittyy erityisesti niiden rooliin tässä rakennemuutoksessa ja tuottavuuskehityksessä. Tietynä ajankohtana startupit ovat pienehkö osa kokonaistyöllisyydestä ja niiden tuottavuuskontribuutio kääntyy positiiviseksi vasta 5-15 vuoden viiveellä. Vaikka startupit eivät siis tietynä hetkenä näytä kovin keskeisiltä kansantalouden näkökulmasta, ne voidaan nähdä välttämättömänä syötteenä pitkän aikavälin uudistumisessa ja positiivisessa kehityksessä.

Startupeista puhuttaessa ajatukset lipsahtavat usein *yksisarvisiin* eli yrityksiin, jotka ovat saavuttaneet (tai voivat saavuttaa) yli miljardin dollarin markkina-arvon alle kymmenessä vuodessa. Yksisarvinen on osuva nimi – nämä yritykset ovat taruolentoja, joiden ei pitäisi esiintyä käytännössä. Mutta toki on niitä ihania poikkeuksiakin – Suomen tapauksessa ainokaisena *SuperCell*. Yksisarvisiin yhdistyvät yrittäjät nauttivat rock-tähtistatuksesta; esimerkiksi *Teslan* perustajalla toimitusjohtaja *Elon Muskilla* on yli neljä miljoonaa *Twitter*-seuraajaa.

Yksisarvisia realistisemmissä startup-keskusteluissa viitataan *pääomasijoittajien kohdeyrityksiin* tai sellaisiksi mieliviin. Tällöinkin puhutaan varsin pienestä joukosta. Erinomaisena vuonna Suomen pääomasijoitusyhdistyksen (FVCA) jäsenet tekevät satakunta *venture capital*-ensisijoitusta (erotuksena myöhemmistä samaan yritykseen kohdistuvista rahoituskierroksista tai tyypiltään toisenlaisista *buyout*-sijoituksista). Vähemmän aktiivisena vuonna näitä sijoituksia on joitain kymmeniä. Johtavat pääomasijoittajat ja heidän kohdeyritystensä yrittäjät eivät ole aivan rock-tähtiä, mutta saavat kyllä osakseen jatkuvaa mediahuomioita.

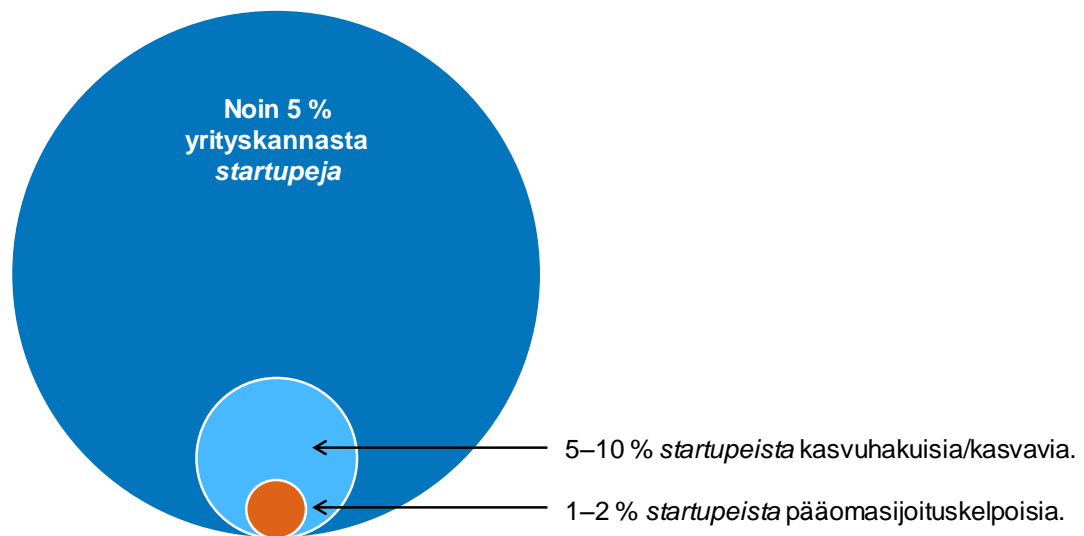
Olemme tässä luvussa tarkastelleet startup-yrittäjiä ja -yrityksiä määritelmillä ja aineistoilla, joissa tarkastelun kohteina olevat joukot ovat yksisarvisia tai pääomasijoituskelpoisia yrityksiä laajempia. Pidämme tärkeänä, ettei sovellettu määritelmä heijastele henkilökohtaisia mieltymyksiämme tai johda meitä tarkastelemaan tavalla tai toisella jo valikoitunutta joukkoa. ”Haa-viimme” jääneet yrittäjät ja yritykset eivät uhkaa markkinapainovoimien lakeja ja painivat päivittäin varsin arkisten haasteiden kanssa. Viime vuosina ja vuosikymmeninä näitä yrittäjiä Suomessa ympäröivä toimintaympäristö on kehittynyt, mutta edelleen on paljolti kyse yhden henkilön tai pienen joukon puurtamisesta, joista suurin osa ei koskaan saa mainetta tai julkista kiitosta.

Olemme tarkastelleet startup-yrittäjää ja hänen perustamaansa yritystä hieman eri näkökulmista. Kehitimme tilastollisen startup-määritelmän, jonka avulla voimme tarkastella historial-

lista kehitystä. Lisäksi toteutimme loppuvuodesta 2015 laajan uusyrittäjille suunnatun kyselyn, jolla kartoimme henkilön tuntemuksia perustamishetkellä. Tämä kysely replikoi 10 vuotta aikaisemmin, vuonna 2005 toteutetun, täysin identtisen kyselyn.

Tilastollisessa osuudessa määrittelemme startupin nuoreksi ja pienehköksi yritykseksi, joka on itsenäinen ja yksityinen sekä jolla on juridiset perusedellytykset kasvulle. Noin 5 % koko Suomen yrityskannasta täyttää soveltamamme startup-määritelmän (*startup*-varannon suhde kaikkiin yritysrekisterissä oleviin yrityksiin). Joka vuosi uusia määritelmän mukaisia startupeja perustetaan 4 000–5 000 kappaletta; seuraavan kolmen vuoden aikana kohtuullisen kasvuun yltää 6–7 % tästä joukosta – siis noin 300 yritystä. Startupien määrä on pysynyt vakaana myös taluskriisin kuluessa. Toisaalta on myös niin, että vuoden 2008 jälkeinen startup-genren voimistuminen ei näy selvästi laskelmissamme mutta samaan hengenvetoon on syytä todeta, että viimeaikainen startupeja ympäröivän ekosysteemin kehitys on vaikuttanut eniten pienehkön mutta tärkeän alapopulaation – käytännössä pääomasijoituskelpoisten tai sellaiseksi haluavien yritysten – toimintaedellytyksiin. Toisin kuin usein ajatellaan, lopulta vain muutama prosentti startupeista on – ainakin toimintansa alkuvaiheessa – yksityisten pääomasijoitustoiminnan tai Tekes-tukien piirissä. Pääsääntöisesti startupit eivät ole ”teknofirmaa”: noin 70 % toimii palvelualoilla ja noin kolmasosa nimenomaan tietointensiivisissä palveluissa (sisältäen softan). Kuviossa 2.1 startup-alapopulaatioiden summittaisia osuuksia.

### Kuvio 2.1. Tässä luvussa sovelletun startup-määritelmän perusulottuvuuksia



Lähde: Kirjoittajien hahmotelma tässä luvussa esitettyjen laskelmien pohjalta.

Toteuttamamme uuden ja aiemman samansisältöisen kyselyn avulla pystymme arvioimaan uusyrittäjyydessä tapahtuneita muutoksia (näissä kyselyissä ei tilasto-osuuden tapaan rajoiteta vain osayhtiöihin ja eri lähtökohdista johtuen määritelmässä muitakin eroja). Havaitsemme, että kasvuhakuisten startup-yrittäjien osuus on lisääntynyt. Samalla yrittäjien laatu on noussut monessakin mielessä ja heidän tekemistensä potentiaalinen yhteiskunnallinen vaikuttavuus – esimerkiksi innovaatiotoiminnan harjoittamisen kautta – on kasvanut.

Kasvun esteissä korostuvat sääntely ja lainsäädäntö niin selvästi, että kyse ei voi olla ainoastaan laiskuudesta tai yleisestä valittamisesta. Lisäksi erityisesti kasvuhakuiset yrittäjät kokevat haasteeksi rahoituksen saatavuuden ja työmarkkinajäykkyydet. Joku on ehkä yllätynyt siitä, että nämä haasteet nousevat esiin näinkin voimakkaana, mutta mielestämme kyselyn kautta nouseva näkemys on uskottava. Vaikka enkeli- ja pääomasijoitusrahoituksen tarjonta on lisääntynyt viime vuosina, ylivoimainen enemmistö startupeista ei edes haaveile näistä



rahoitusmuodoista. Suurta massaa koskevat pankkien perinteisen yritysrahoituksen kustannuskehitys (korkomarginaalit ja nosto- ym. palkkiot) ja riskinottohalukkuus (ylipäättään luoton saanti ja vaaditut muut ehdot, esim. reaalivakuudet), joista molemmat ovat kriisin kuluessa kehittyneet startupien näkökulmasta huonompaan suuntaan. Heikon yleisen taloustilanteen myötä voisi kuvitella, että työvoimaa olisi runsaasti tarjolla. Käytännössä työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät kuitenkaan välttämättä kohtaa. Ja vaikka kohtaisivatkin, liittyy nopeatempoisten uudelleensuuntauksiin monia käytännön esteitä, jotka liittyvät esimerkiksi samanaikaiseen tarpeeseen työvoiman lisäämiseen yhtäällä ja vähentämiseen toisaalla sekä ulkomaisen työvoiman joustavaan käyttöön.

Analysoimme myös perustamishetken kasvuhakuisuuden ja myöhemmin realisoituvan kasvun yhteyttä. Havaitsemme, että kasvuhakuisuus on toteutuneen kasvun tärkein yksittäinen selittäjä. Kun huomioimme (a) kasvuhakuisuuden lisääntymisen ja (b) potentiaalisimpia kasvu-startupeja edistävän ekosysteemin kehityksen, pöydällä on edellytykset sille, että startupien yhteiskunnallinen merkitys nousee tulevina vuosina ja vuosikymmeninä.

Onnistuessaan sääntelynpurkutalkoot parantavat kaikkien yritysten palkanmaksuvaraa ja voitontekomahdollisuuksia ikään tai kokoon katsomatta. Elinkeinopolitiikan kovan ytimen tulee epäilemättä olla tämänkaltaisten yleisten ja yhtäläisten toimintaedellytysten luomisessa ja parantamisessa, vaikka niistä ei heru poliittisia irtopisteitä tai sulkia virkamiesten ja -naisten hattuihin. Sääntelyn ja lainsäädännön saralla löytyy myös enemmän startup-yrityksiin kohdistuvia kysymyksiä, kuten työperäinen maahanmuutto ja pääomasijoitusrahastojen voittojen kotiutukseen liittyvä säännöstö.

Ainakin kaikkein potentiaalisimpia kasvu-startupeja edistävä ekosysteemi muodostaa tavallaan oman toimialansa, jonka ”polttoaineena” on riittävä aluskasvillisuus sijoituskelpoisia yrittäjiä ja yrityksiä. Tämä ”toimiala” kierrättää riskisietoista pääomaa ja muita resursseja kohteesta toiseen. Tähän toimintaan kytkeytyvä ketju on mutkikas alkaen sijoittajien varojen keruusta usein ex-yrittäjien hoitamiin rahastoihin ja päätyen – joskus yli kymmenen rahoituskierroksen kautta – jalostuneen yrityksen pörssilistautumiseen tai myyntiin jonkun vakiintuneen suuryrityksen huomaan. Kotimaisten ja kansainvälisten toimijoiden yhteisellä ketjun täytyy olla katkeamaton, jotta kokonaisuus toimii. Sen ensimmäisten linkkien osalta tämä ketju alkaa jo toimia puhtaasti kotimaisin voimin. Toiveissa on, että kokemuksen kautta meikäläinen osaaminen laajenee myös myöhemmissä linkeissä.

Jos startup-politiikkaa päätetään tehdä muutoin kuin yleisten toimintaedellytysten tasolla, pääfokus täytyy olla kaikkein kasvuhakuisimmissa yrityksissä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita keskittymistä vain pääomasijoituskelpoisiin ja -haluisiin yrityksiin, joita Suomessa syntyy vain noin satakunta vuodessa. Lisäksi täytyy pohdiskella hieman vähäisemmän mutta kuitenkin ”mukavan” kasvupotentiaalin omaavaa startup-joukkoa; näitä yrityksiä syntyy vuosittain muutamia satoja. Mukavan kasvun rahoittaminen ei pääsääntöisesti mahdu ammattimaiseen pääomasijoittamiseen liittyviin reunaehtoihin mutta kansantaloudellisesti se on yhtä lailla merkittävää.

Startup-ekosysteemin nousu Suomessa liittyy osin viimeaikaisiin politiikkatoimiin. *Tekesin* ”Nuoret innovatiiviset yritykset” -ohjelman kautta startupeille suunnattu rahoitus on yli kaksinkertaistunut sitten vuoden 2008. TEMin *Vigo*-kiihdyttämöohjelma tuli suunnitelman mukaiseen maaliinsa vuoden 2015 lopussa – täytettyään tehtävänsä uusien sijoittajatiimien aktivoimisessa ja kehittämisessä. *Finnveran* ja *Suomen teollisuussijoituksen* toiminnan vaikutuksia on hieman vaikea seurata näiden toimintojen luonteen ja niihin liittyvien raportointikäytäntöjen johdosta, mutta ne ovat olleet aktiivisesti edistämässä samaa asiaa. Yliopistouudistus ja Aalto-yliopiston perustaminen ei sinänsä ollut elinkeinopoliittinen toimenpide mutta osin sat-

tumienkin kautta Aallon ja erityisesti sen opiskelijoiden toimet saattavat olla tärkein yksittäinen seikka Suomen startup-ekosysteemin viimeaikaisessa kehityksessä.

Ainakaan toistaiseksi startup-politiikkaa ei ole mietitty kokonaisuutena saati saatettu yhden johdon tai muutenkaan eksplisiittisen koordinaation alle, vaikka tätä on ehdotettu esimerkiksi vuosina 2008–2009 toteutetussa innovaatiojärjestelmän kansainvälisessä arvioinnissa (Veugelers ym. 2009). Itse asiassa tähän kenttään on mainitun arvioinnin jälkeen syntynyt jopa uusi julkinen instituutio *Tekes Venture Capitalin* muodossa (toisaalta *Finnveran* pääomasijoitustoiminta on päättymässä). Kokonaan oma lukunsa on startup-politiikan joidenkin muotojen lipsuminen yhä kauemmas TEMistä. Kunnat ovat kautta historian saaneet ja halunneet toteuttaa valtiosta riippumatonta elinkeinopolitiikkaa; EU:n myötä tämä tendenssi voimistui; ainakin 1990-luvulta alkaen kunnilla on ollut sormensa pelissä teknologiapuistoissa ja yrityskiihdyttämöissä; 2000-luvulla on nähty muun muassa kuntavetoisia pääomasijoitusrahastoja; lisäksi esimerkiksi *Helsinki Business Hubista* on muodostumassa paikallisten startupien kanalta ehkä keskeisin julkinen toimija hulpean toimitilatarjonnan myötä. Jotenkuten TEMillä – tai oikeammin sen alaisilla organisaatiolla – perinteisesti ollut startup-politiikan kontrolli on liudentumassa entisestään. Sinänsä emme ole kaupunkien aktivoitumista vastaan mutta peräänkuulutamme kyllä politiikkatoimien koordinaatiota myös alueellisten toimijoiden kanssa ja politiikkainterventioiden periaatteiden kirkastamista.

Startup-yrittäjyys on ennen kaikkea markkinakokeilua. Se ruokkii yhteisön yleistä intressiä, jos mahdollisimman kaikenkarvaisia ja radikaaleja kokeiluja on runsaasti siten, että jyvät erotuvat akanoista yksityisillä markkinoilla tapahtuvan valikoitumisen kautta. Haluaisimme siis startup-kulttuuria, jossa olisi kosolti (uudelleen)kokeilua, paljon nopeita epäonnistumisia ja jatkuvaa taivaita tavoittelevaa jättipottien metsästyä.

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan startupeja yleisesti tilastojen valossa, startup-yrittäjän kasvuhakuisuuden ja kasvurealisaation yhteyttä sekä startup-yrittäjyyden muutosta ja nykytilaa. Kunkin kolmen luvun (2.2., 2.3. ja 2.4.) taustalla olevien aineistojen kuvaukset julkaistaan lisäksi erillisissä tutkimusraporteissa.

## 2.2 Startupit tilastojen valossa

### Lähtökohta

Vaikka startupeista puhutaan varsin yleisesti, niille ei ole yleisesti hyväksyttyä tai laajasti käytettyä määritelmää. Tässä osiossa sovellamme kehittämämme määritelmää ja laskemme Suomen startup-yrittäjäpopulaatiota koskevia tunnuslukuja.

Soveltuvaa määritelmää pohdittaessa emme halunneet rajautua vain tiettyihin aloihin tai esimerkiksi vain kansainvälisesti suuntautuneisiin yrityksiin. Pidimme myös tärkeänä, että emme keskity vain jo kasvaneisiin, menestyneisiin, tai muuten valikoituneisiin yrityksiin. Näistä lähtökohdista etsimme sellaista yksinkertaista ja intuitiivista kriteeriä, joka pitäisi sisällään yleisesti käytetyn *startup*-käsitteen keskeiset piirteet.

Lähdimme muodostamaan ”startup-vuosikertoja” siten, että yritys saa sen ”vuosileiman” jona se ensimmäistä kertaa täyttää kaikki määritelmässä mukana olevat kriteerit. Leimaamme yrityksen startupiksi siis vain kerran koko sen olemassaolon aikana – ensimmäisenä vuonna, jonka se täyttää kaikki kriteerit. Peruslaskelmissamme on siten tavallaan kyse uusien startupien vuosittaisesta virrasta. Luonnollisesti tietynä vuotena on hengissä myös aiempien vuo-

sikertojen startupeja, joten kokonaisuutena olemassa olevien startupien kanta on suurempi kuin jatkossa esittämämme luvut.

## Startup-määritelmä

Startup-määritelmässämme on viisi pääkohtaa:

1. **Ikä:** Emme käytä yrityksen ikänä sen hallinnollista perustamispäivää, vaan määritämme yrityksen iän sen vanhimman toimipaikan iän perusteella. Tällä tavoin voimme ainakin osin eliminoida sen, että vanha yritys jatkaa toimintaansa uudella toiminnimellä; haluamme pureutua nimenomaan lähtökohtaisesti uuteen yritystoimintaan emmekä esimerkiksi omistajavaihdoksiin. Jos yrityksen vanhimman toimipaikan ikä on *korkeintaan viisi vuotta*, niin se pääsee tästä osiosta ”jatkoon”.
2. **Pieni:** Yrityksen on työllistettävä tarkastelun alkuvuonna *vähintään yksi mutta korkeintaan 49 henkilöä*.
3. **Juridiset perusedellytykset:** Yhdeksi perusedellytykseksi luemme sen, että yritys on *ilmoittanut itsensä työnantajarekisteriin*, jolloin sillä on ainakin aikomus työllistää myös muita henkilöitä kuin pelkkä yrittäjä. Lisäksi olemme havainneet aloittavien yritysten kasvuhakuisuutta tutkiessamme (Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila, 2006), että yhtiömuodoista osakeyhtiöllä on selkeä yhteys kasvuhakuisuuden kanssa. Lisäksi tämä on ainoa yhtiömuoto, joka erottaa luonnollisen ja juridisen henkilön riskin sekä mahdollistaa joustavasti muutoksen yrityksen oman pääoman ehtoissa rahoituksessa. Näin ollen edellytämme, että startup on *osakeyhtiö*.
4. **Itsenäinen ja yksityinen.** Neljäntenä kriteerinä on omistussuhde: yrityksen on oltava itsenäinen ja yksityinen. Käytännössä rajaamme *pois konsernien tytäryhtiöt* siksi, että konsernin sisäiset liiketoiminnot ja niiden organisointi voivat luoda harhaista kuvaa esimerkiksi yrityksen työllisyyden kehityksestä. Samoin kaikki *kuntien ja valtion omistamat yritykset rajataan pois*, koska niissä yritystoiminnan motiivit ja luonne voivat poiketa yksityisen liiketoiminnan vastaavista.
5. **Vain yhdessä startup-vuosikerrassa.** Yritys saa startupin statuksen sinä vuonna, kun se *täyttää yllä mainitut ehdot ensimmäisen kerran*.

## Kasvu-startupin määritelmä

Erottelemme vielä edellisen osion startupeista ne, jotka ovat onnistuneet kasvussaan seuraavan kolmen vuoden aikana. Määrittelemme kasvu-startupiksi ne, jotka:

- (1.) työllistävät kolmen vuoden päästä tarkastelun alkuvuodesta vähintään 10 henkilöä **ja**
- (2.) joiden työllisyyden kasvu vuositasolla tällä kolmen vuoden ajanjaksolla on ollut keskimäärin vähintään 20 %.

Tämä vastaa esimerkiksi KTM (2004) kriteeriä, joskin siinä kasvuprosentti on laskettu palkkasummasta.

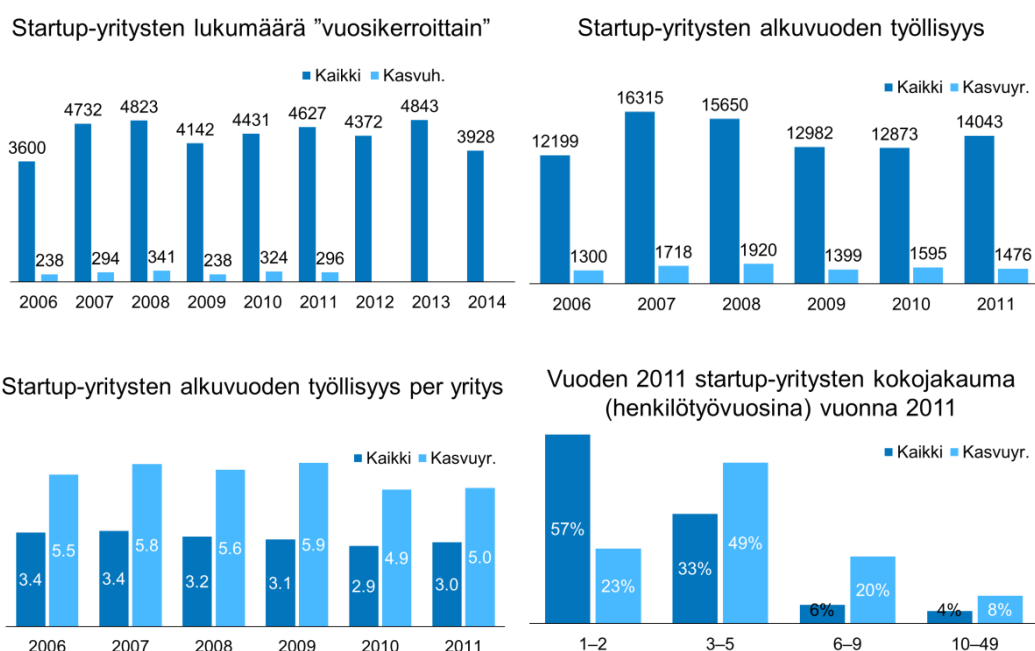
Koska tämän kasvukriteerin soveltaminen edellyttää tietoa seuraavan kolmen vuoden toteutuneesta kasvusta, pystymme määrittelemään kasvu-startupit vain vuosikerroille 2006–2011, vaikka muutoin tarkastelemme startupeja Tilastokeskuksen yritysrekisterin viimeiseen saatavilla olevaan vuoteen 2014 asti. Tarkastelun alkuvuosi määräytyy aineistorajoitteiden perusteella: käytössämme on aineistoa vuodesta 2001 lähtien ja startup-määritelmä edellyttää, että käytettävissä on tietoja edelliseltä viideltä vuodelta.

Startupien määrittelyyn käytetyn Tilastokeskuksen konserni-, yritys- ja toimipaikkarekisterien lisäksi hyödynnämme osin myös Tekesin julkaisemia tietoja yritysten siltä saamasta rahoituksesta sekä Suomen pääomasijoitusyhdistyksen (FVCA) tietoja sijoitustietoja.

## Startupien määrä ja työllisyys alkuvuonna

Startup-vuosikerta Suomessa on keskimäärin nelisen tuhatta yritystä (kuvio 2.2). Suurin tarkasteluperiodille osuva vuosikerta on vuodelta 2013: 4 843 yritystä. Kasvu-startupeja on keskimäärin noin 6–7 % vuosikerrasta, mikä esimerkiksi vuonna 2011 tarkoitti 296 yritystä; tämä on alle promille vuoden 2011 yritysrekisterin 322 176 yrityksestä. Kyseessä on siis pieni ja monessa suhteessa ainutlaatuinen joukko.

### Kuvio 2.2. Startupien lukumäärä ja alkutyöllisyys vuosikerroittain



Lähde: Tilastokeskus; kirjoittajien laskelmat.

Keskitymme tässä startup-vuosikertoihin eli uusien startupien "virtaan". Myös Suomessa olemassa oleva startup-kanta tai -varanto on laskettavissa tuottamiemme tietojen perusteella: voimme esimerkiksi katsoa, moniko edeltävän neljän vuosikerran startupeista on elossa vuonna 2011 ja täyttää edelleen ikäkriteerin. Tällöin saamme Suomen startup-kannan kooksi 16 073 yritystä, joista kasvu-startupeja on 1 238 yritystä.

Startupit työllistävät alkuvuonna vuosikerrasta riippuen yhteensä 12 000–16 000 henkilöä (kuvio 2.2). Kasvat startupit työllistävät lähtövuonna yhteensä noin 1 300–1 500 henkilöä. Kasvat startupit ovat lähtökohtaisesti suurempia: ne työllistävät alkuvuonna keskimäärin 5–6 henkilöä per yritys, siinä missä kaikki startupit työllistävät keskimäärin noin 3 henkilöä yritystä kohden. Vuoden 2011 vuosikerrassa kaikista startupeista alkuvuonna työllisti yli 5 henkilöä joka kymmenes; kasvavien joukossa vastaava osuus oli 28 %.

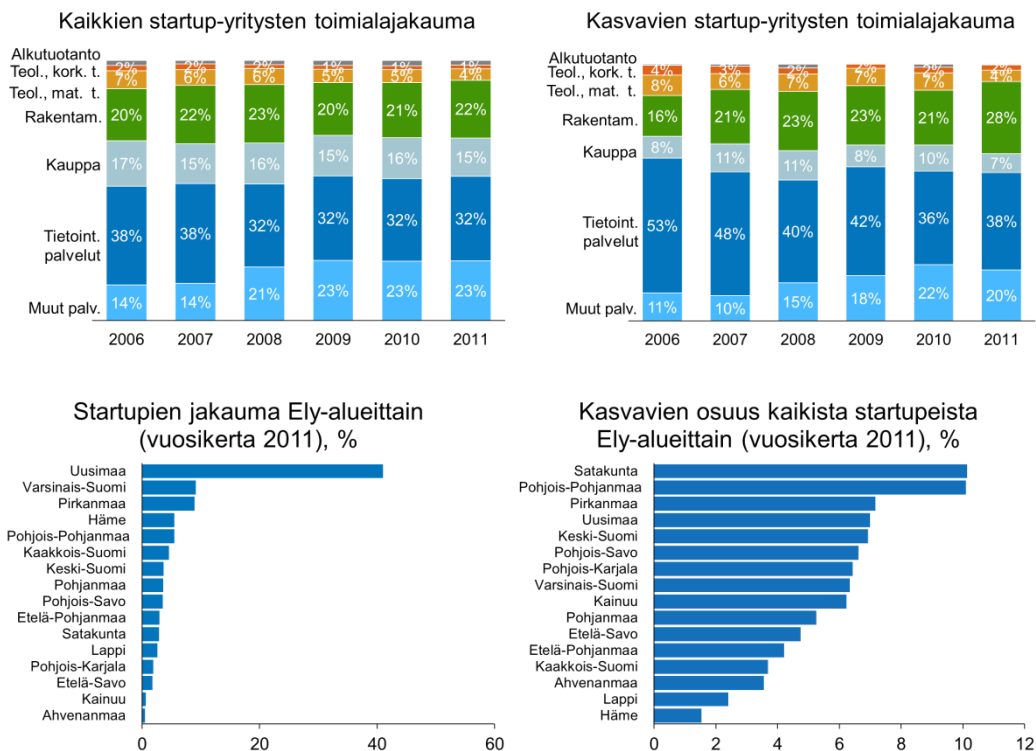
## Startup-kentän toimialarakenne ja alueellinen jakauma

Kaikista startupeista noin kolmannes toimii tietointensiivissä palveluissa, lähes joka neljännes muissa palveluissa, hieman yli neljännes rakentamisessa, joka kuudes kaupan alalla, alle

kymmenes teollisuudessa ja noin prosentti alkutuotannossa (kuvio 2.3). Eurostatin määritelmän mukaisia, keskitasoa korkeamman teknologian teollisuusyrityksiä kaikista startupeista on noin 1 %. Kasvavissa startupien joukossa on suhteessa kaikkiin startupeihin selvästi enemmän tietointensiivisten palveluluiden sekä rakennusalan yrityksiä.

Startupien maantieteellinen jakauma, joka tässä perustuu päätoimipaikan sijaintiin, noudattelee koko yrityskannan jakaumaa (kuvio 2.3). Vuoden 2011 vuosikerrassa noin 40 % startupeista sijaitsi Uudenmaan Ely-alueella. Kasvavien startupien osuus kaikista startupeista on huomattavin Satakunnan ja Pohjois-Pohjanmaan Ely-alueilla.

### Kuvio 2.3. Startupien toimiala- ja maantieteellinen jakauma

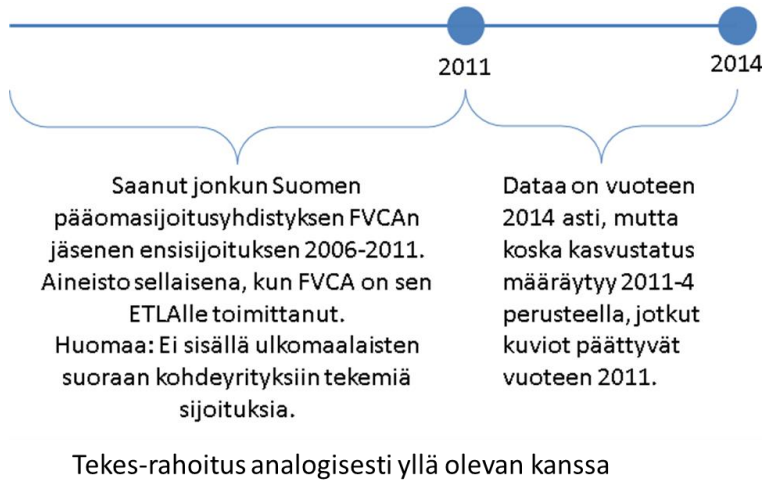


Lähde: Tilastokeskus; kirjoittajien laskelmat.

### Startupeihin kohdistuvat yksityiset pääomasijoitukset ja Tekes-rahoitus

Tarkastelemme kuvion 2.4 mukaisesti, onko startup saanut pääomasijoituksia tai Tekes-rahoitusta *alkuvaiheen* toimintaansa (on mahdollista, että startup saa näitä rahoitusmuotoja jonain myöhempänä ajankohtana mutta tässä keskitytään startup-vaiheeseen).

## Kuvio 2.4. Pääomasijoitusten ja innovaatorahoituksen saannin ajankohdan määrittäminen (esimerkkinä vuosikerta 2011; muut vuosikerrat analogisesti)



Lähde: Kirjoittajien hahmotelma.

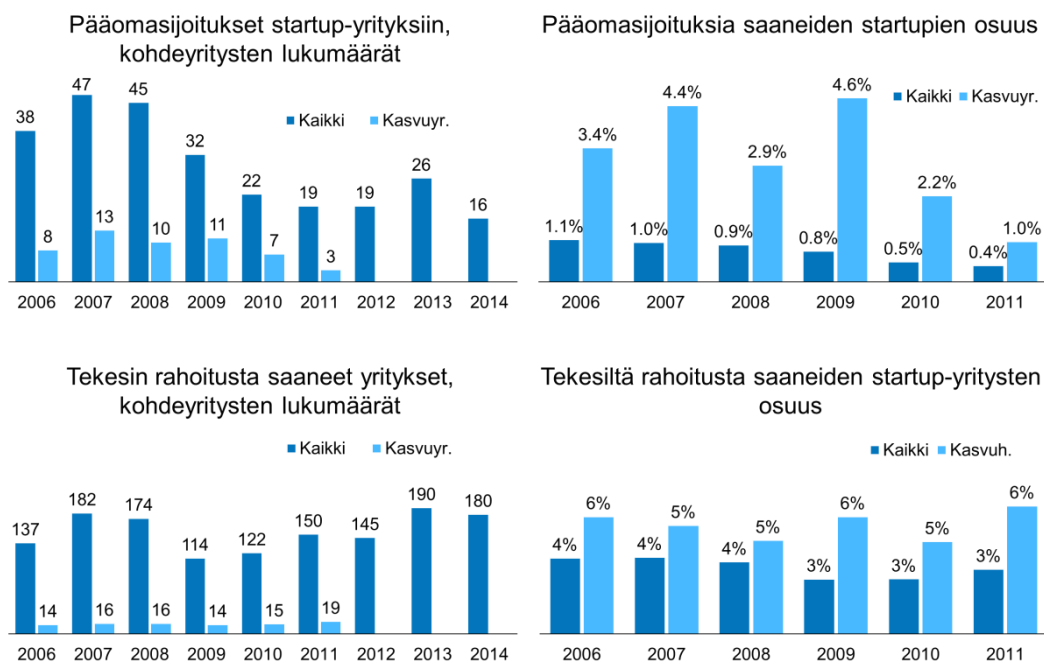
Havaitsemme, että erittäin pieni joukko kaikista startupeista saa pääomasijoituksia toimintansa alkuvaiheessa (kuvio 2.5; on syytä todeta, että ammattimaisten pääomasijoittajien kautta kanavoituvat sijoitukset ovat vain pieni osa kaikista yritysten samasta yksityisestä rahoituksesta: oman pääoman ehtoisessa rahoituksessa keskeisessä asemassa on omistajien ja tulorahoitus ja vieraan pääoman ehtoisessa rahoituksessa pankit). Vuosikerroittain eniten pääomasijoituksia tehtiin taloutemme viimeisimmän pidemmän nousukauden lopussa vuonna 2007, jolloin sijoituksia sai 47 yritystä. Vähiten sijoituksia allokoituu vuoden 2014 vuosikertaan, vain 16 kappaletta. Kaikista startupeista pääomasijoituksia saa vuosikerrasta riippuen 0,4–1,1 %. Kasvaviin startupeihin sijoituksia on tehty suhteellisesti huomattavasti enemmän, vuosikerroittain vaihteluväli niissä on ollut 1,0–4,6 %.

Tekesin rahoituksen saaminen on ollut yleisempää startupien joukossa kuin pääomasijoituksen saaminen. Vuosikerroittain noin 100–200 startupia saa Tekesin rahoitusta, mikä on noin 3–4 % kaikista startupeista. Kasvavista startupeista Tekesin luukulla on vuosikerroittain 14–19 yritystä, noin 5–6 % kaikista kasvavista startupeista.

Yleisesti ottaen havaitaan, että Tekes ja yksityiset pääomasijoittajat tavoittelevat molemmat melko pieniä ja monin tavoin erikoislaatuisia osia koko yrityskannasta. Eri tavoitteista johtuen niillä on kuitenkin pääosin eri kohdeyritykset ja ainakin implisiittisesti niiden välillä on melko selvä keskinäinen työnjako.

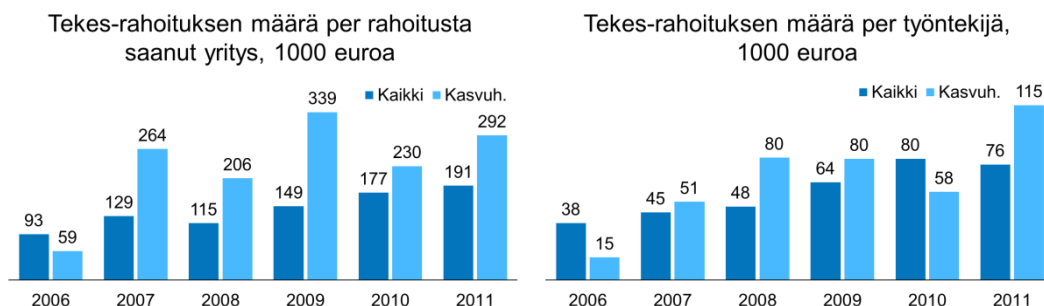
Keskimäärin vuosikerroissa 2006–2011 startupien saama rahoitus Tekesiltä on ollut 142 000 euroa; kasvavissa startupeissa Tekesin panostus on ollut suurempi, 232 000 euroa (kuvio 2.6). Työntekijää kohden Tekesin rahoitus ovat tällä tarkasteluajanjaksolla keskimäärin 58 000 euroa kaikkien startupien joukossa ja 67 000 euroa kasvavien startupien joukossa. Sekä yritystä kohden että työntekijää kohden lasketut keskimääräiset Tekesin myöntämät tukisummat ovat olleet nousussa yli ajan. Kaikkien startupien kohdalla keskimääräinen tukisumma yritystä kohden on noussut vuosien 2006–2008 noin 100 000 eurosta vuoden 2011 lähes 200 000 euroon. Työntekijää kohden vastaavasti keskimääräiset tukisummat ovat nousseet vuosien 2006–2008 noin 50 000 eurosta vuoden 2011 lähes 80 000 euroon. Tekesin rahoitusta saaneiden kasvavien startupien pienestä lukumäärästä johtuen niiden joukossa keskimääräisissä tukisummissa on enemmän vuosittaista vaihtelua, mutta niidenkin osalta on havaittavissa Tekesin panostuksen lisääntymistä.

## Kuvio 2.5. Startupien saamat pääomasijoitukset ja innovaatorahoitus



Lähteet: FVCA, Tekes ja Tilastokeskus; kirjoittajien laskelmat.

## Kuvio 2.6. Startupien julkisen innovaatorahoituksen suuruus

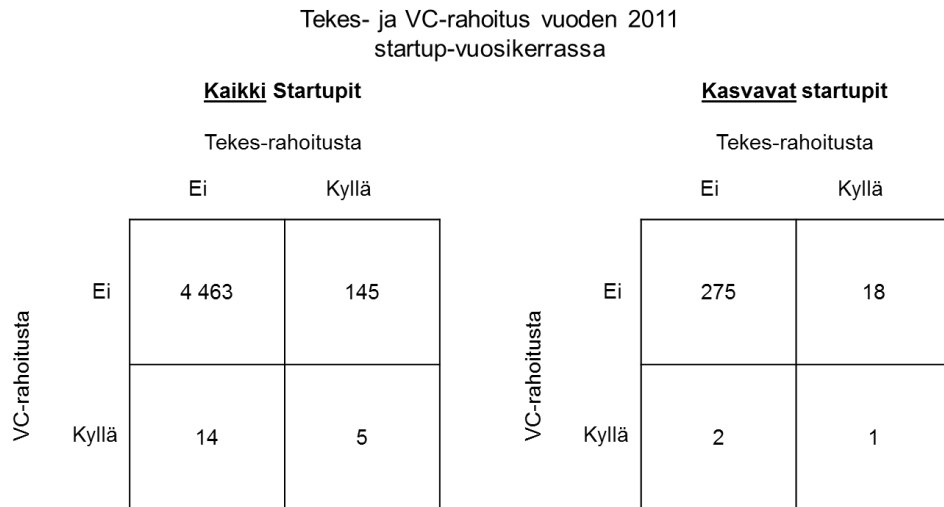


Lähteet: Tekes ja Tilastokeskus; kirjoittajien laskelmat.

Kuviossa 2.7 on tarkasteltu pääomasijoitusten ja Tekesin rahoituksen jakautumista startuppeissa vuoden 2011 vuosikerrassa. Kuviosta havaitaan, että Tekesin rahoitus ja pääomasijoitukset kanavoituvat pääosin eri yrityksiin. Kaikista startupeista 164 yritystä sai tässä vuosikerrassa joko pääomasijoituksia tai Tekesin rahoitusta ainakin kerran alkuvuosinaan. Näistä vain viisi sai molempia rahoitusmuotoja. Vastaavasti kasvavista startupeista ainakin toista kyseisistä rahoituslähdeä hyödynsi onnistuneesti kaikkiaan 21 yritystä; näistä vain yksi sai molemmilta tahoilta rahoitusta.



## Kuvio 2.7. Startupien julkisen innovaatorahoituksen ja pääomasijoitusten kohdistuminen



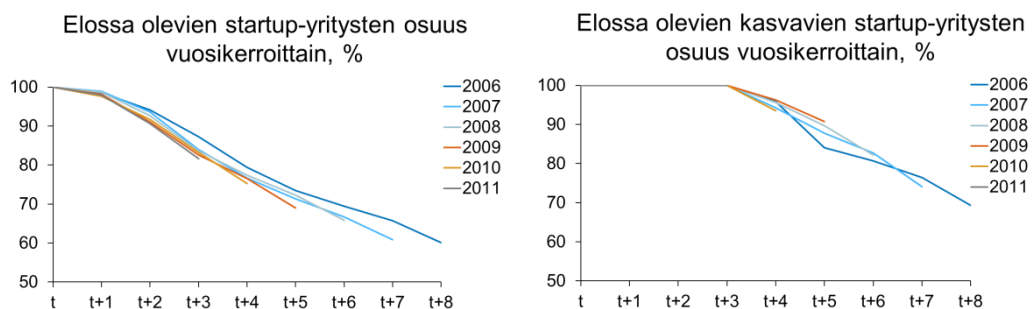
Lähteet: FVCA, Tekes ja Tilastokeskus; kirjoittajien laskelmat.

## Eloonjääminen ja työllisyyden kehitys

Tässä osiossa tarkastelemme kunkin startup-vuosikerran kehitystä niiden ”leimausvuoden” jälkeen. Pisimmillään pääsemme tarkastelemaan kahdeksan seuraavan vuoden kehitystä vuosikerran 2006 tapauksessa ja lyhimmillään kolmen seuraavan vuoden kehitystä vuosikerran 2011 tapauksessa. Kuviossa  $t$  viittaa leimausvuoteen,  $t+1$  sitä seuraavaan ja niin edelleen.

Havaitsemme (kuvio 2.8), että eri vuosikertojen eloonjäämistodennäköisyyksissä ei ole suuria eroja. Uusista startupeista 80 % selviää kolme ja 70 % viisi seuraavaa vuotta. Kasvustartupien määritelmä edellyttää kolmen vuoden selviytymistä; tämän jälkeen niiden selviytymiskehitys on samankaltainen muiden startupien kanssa.

## Kuvio 2.8. Startupien eloonjäämistodennäköisyydet vuosikerroittain



Lähde: Tilastokeskus; kirjoittajien laskelmat.

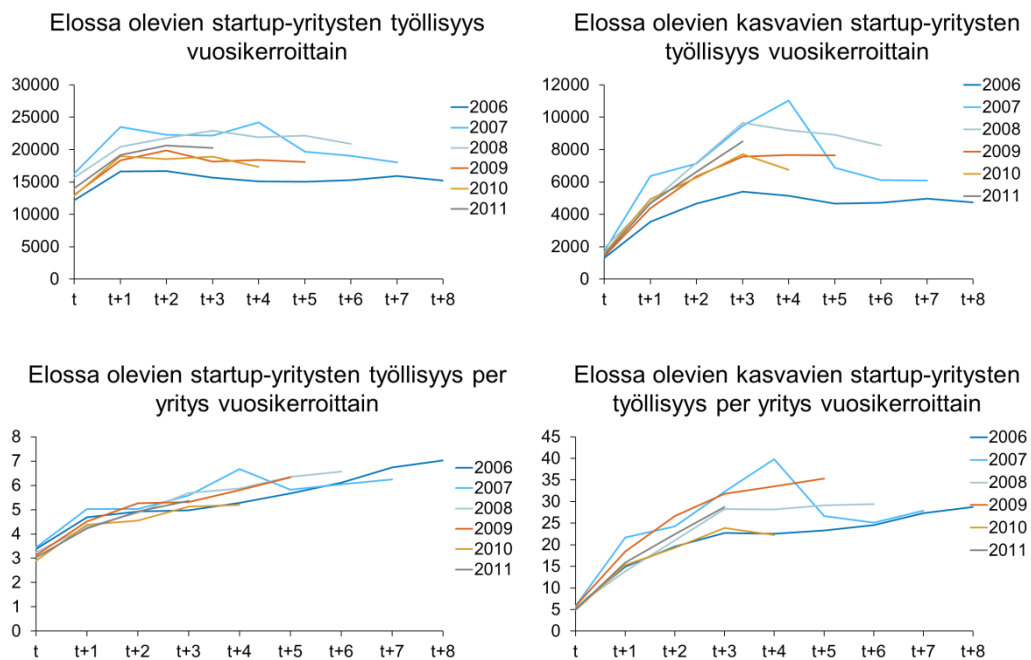
Kun huomioidaan startupien selviytymisen ja kasvun vaikutus, kokonaisuutena niiden työllisyys ei kasva kovinkaan nopeasti ensimmäisen vuoden jälkeen (kuvio 2.9). Esimerkiksi vuoden 2006 vuosikerta työllisti vuonna 2006 kaikkiaan noin 12 200 henkilöä ja kahdeksan vuotta myöhemmin noin 15 200 henkilöä.



Kasvu-startupien työllisyyden kehitys on jo määritelmän mukaan voimakkaampaan ensimmäisen kolmen vuoden aikana, jolloin niiden yhteenlaskettu työllisyys kasvaa 4–6-kertaa lähtövuotta suuremmaksi. Esimerkiksi vuoden 2011 kasvavat startupit työllistivät vuonna 2011 yhteensä 1 476 henkilöä ja kolmen vuoden päästä 8 506 henkilöä. Pyrähdyksen jälkeen kasvu hidastuu.

Kaikkien selviytyvien startupien yritysکوhtainen työllisyys kaksinkertaistuu ja kasvu-startupien viisinkertaistuu viidessä vuodessa. Myös kokonaisuutena tarkasteltuna selviytyvien startupien työllisyys kasvaa trendinomaisesti.

## Kuvio 2.9. Startupien työllisyyden kehitys vuosikerroittain



Lähde: Tilastokeskus; kirjoittajien laskelmat.

## Yhteenveto: Havainnot startupien tilastollisesta tarkastelusta

Olemme tässä osiossa määritelleet startupin nuoreksi ja pienehköksi yritykseksi, joka on itsenäinen ja yksityinen sekä jolla on juridiset perusedellytykset kasvulle. Tällaisia startupeja perustetaan Suomessa noin 4 000–5 000 vuodessa, joista 6–7 % kasvaa merkittävästi seuraavan kolmen vuoden aikana.

Noin 70 % startupeista on palvelualoilla. Noin kolmannes startupeissa toimii tietointensiivisissä palveluissa. Startupien alueellinen sijoittuminen ei poikkea koko yrityskannasta. Kasvu-startupien osuus on suurin Satakunnassa ja Pohjois-Pohjanmaalla.

Noin 70 % startupeista säilyy elossa vähintään viiden vuoden ajan. Tänä aikana niiden työntekijämäärä on keskimäärin kaksinkertaistunut; kasvu-startupien työllisyys noin viisinkertaistuu samassa ajassa.

Yksityisiä pääomasijoituksia saa vuosikerrasta riippuen 0,4–1,1 % ja Tekesin innovaatorahoi- tusta 3–4 % kaikista startupeista.

## 2.3 Startup-yrittäjän kasvuhakuisuuden ja kasvurealisaation yhteys

### Johdanto

Yrittäjien tulevaisuuteen liittyvillä unelmilla ei ole taloudellista merkitystä, elleivät ne kanavoitu heidän tekemisiinsä ja – edes joidenkin osalta – realisoidu myös onnistumisina. Käytännössä onnistumiset näkyvät yrityksen tarjontana kohdemarkkinoilla ja voimavarojen käytönä panosmarkkinoilla vaikkapa työllisyyden lisääntymisen muodossa. Menestyvän liiketoiminnan hedelmät kanavoituvat palkoiksi työntekijöille, voitoiksi yritykselle sekä tuotoiksi ja vaurauksiksi omistajille.

Edellisessä osiossa tarkastelun kohteena oli startup yrityksenä ja juridisena henkilönä. Tässä osiossa tarkastellaan lisäksi startup-yrittäjää eli kyseistä liiketoimintaa pyörittävää luonnollista henkilöä. Jo tästä näkökulmaerosta johtuen tässä osiossa sovellettava startup-käsitteen sisältö ei ole täysin yhteneväinen edellisen osion tilastollisen määritelmän kanssa (tässä osiossa tarkastelua ei esim. rajoiteta vain osakeyhtiöihin, vaan molemmat jäljempänä mainittavat kyselyt koskevat kaikkia uuden liiketoiminnan aloittavia yrittäjiä/yrityksiä).

*Avainkysymyksenä tässä osiossa on, miten uuden yrityksen ja sitä pyörittävän yrityksen lähtöominaisuudet perustamishetkellä ovat yhteydessä myöhempään toteumaan?*

Jotta yllä olevaan kysymykseen voisi vastata, täytyy historiassa havaitut lähtöominaisuudet yhdistää sen jälkeiseen toteutumaan. Käytännössä yhdistämme vuonna 2005 toteutetun laajan uusille yrittäjille suunnatun kyselyn (kyselyssä tehtiin 780 kokonaan läpivietyä pitkää haastattelua vastausprosentin ollessa 53,50; ks. Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila, 2006) ja Tilastokeskuksen vuosien 2005–2013 yritysrekisteristä havaitsemamme toteuman. Alkuperäisen kasvuhakuisuuden määrittelemme tässä yhteydessä perustamishetken aikomukseksi työllistää vähintään 10 henkilöä siten, että lähtötyöllisyyteen verrattuna vuosikasvuksi tulee keskimäärin vähintään 20 %.

### Kasvuhakuisen startup-yrittäjän ja hänen yrityksensä ominaisuuksista

Kasvuhakuisen *yrittäjän* tyypillisiä piirteitä ovat korkea osaamistaso, aiempi johtamis- ja yrittäjäkokemus ja valmius ottaa suuriakin riskejä hyvien tuottojen toivossa. Kasvuhakuiset yrittäjät olivat muita useammin menestyneet hyvin palkkatyössä ennen yrityksen perustamista ja vaurastumisen mahdollisuus motivoi keskimääräistä useammin yrittäjyydessä. Yrittäjän vanhempi ikä ei sinänsä lisää kasvuhakuisuutta, pikemmin nuorempien yrittäjien joukossa havaitaan vanhempia todennäköisemmin kasvuhakuisia yrittäjiä kun muiden taustatekijöiden vaikutus huomioidaan.

Kasvuhakuisten yrittäjien *yrityksiä* leimaa jo lähtökohtaisesti ei-kasvuhakuisia suurempi koko. Kasvuhakuiset yritykset toimivat enemmän verkostomaisesti ja usein liike-elämän palveluiden parissa.

### Yrittäjän lähtöhetken kasvuhakuisuuden yhteyksistä yrityksen myöhempään kehitykseen

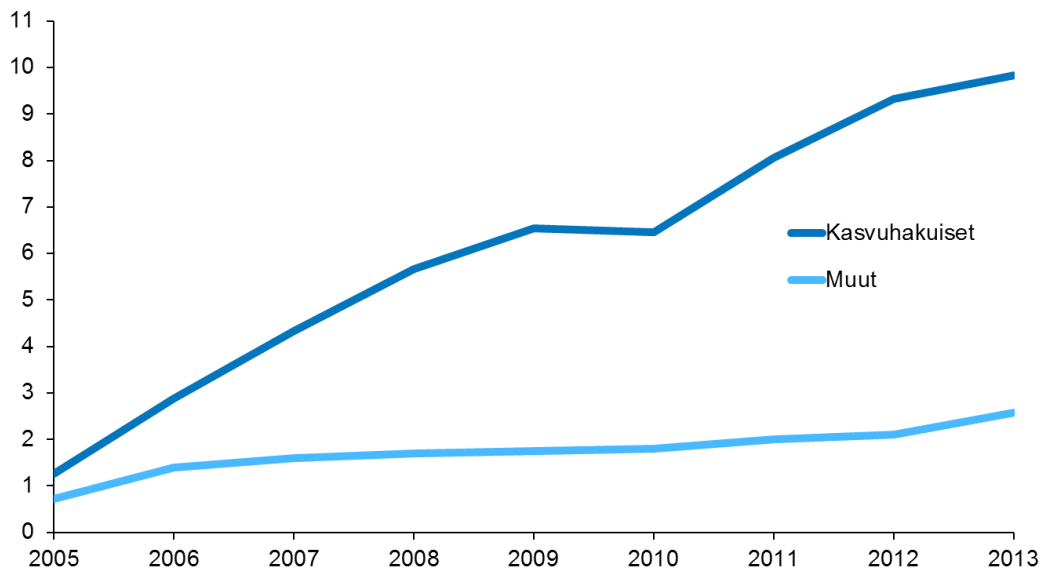
Vastoin odotuksiamme kasvuhakuisten yrittäjien yritykset selviytyvät yhtä todennäköisesti kuin muiden yrittäjien yritykset. Kahdeksan vuoden jälkeen molemmista ryhmistä oli toiminnassa noin puolet.

Kasvun tavoittelussa piilee selviytymistodennäköisyyttä laskevia riskejä mutta toisaalta kasvuhakuisten yrittäjien/yritysten selviytymistä tukee suurempi lähtökoko ja aiempi yrittäjä- ja johtamiskokemus. Näyttää myös siltä, että kasvuhakuisia yrityksiä perustetaan ”tositarkoituksella”, jolloin vapaaehtoisia liiketoiminnan lopettamisia on vähemmän.

Kasvuhakuiset yrittäjävetoiset yritykset kasvoivat heti perustamisvuodesta lähtien huomattavasti voimakkaammin kuin muut. Kokonaistyöllisyyttä tarkastellessa itse asiassa muissa yrityksissä työllisyyden kasvu pysähtyi jo kahdessa vuodessa perustamisvuoden jälkeen, kun vastaavasti kasvuhakuisissa yrityksissä kasvu jatkui aina kriisivuoteen 2009 saakka.

Kahdeksantena seurantavuonna alun perin kasvuhakuiset yritykset työllistivät jo lähes neljänneksen kaikkien vuoden 2005 alkupuolella aloittaneiden yrittäjävetoisten yritysten henkilöstömäärästä (alkuvuonna 12 %). Keskimäärin kasvuhakuiset yrittäjävetoiset yritykset työllistivät tuolloin 9,8 henkilöä, lähes neljä kertaa niin paljon kuin muut yrittäjävetoiset yritykset (kuvio 2.10).

### Kuvio 2.10. Vuoden 2005 ensimmäisellä puoliskolla aloittaneiden nettotyöllisyys per yritys



Lähteet: Etlatieto Oy:n yritys­kysely ja Tilastokeskus; kirjoittajien laskelmat.

Selvitimme regressioanalyysin keinoin sitä, mitkä yrittäjän ja hänen yrityksen alkuhetken ominaisuudet selittävät voimakkaimmin myöhemmin realisoituvaa kasvua. Systemaattisesti tilastollisesti merkitseviksi selittäviksi tekijöiksi jäivät yrityksen lähtökoko, kasvuhakuisuus ja osakeyhtiömuoto.

### Yhteenveto: Havaintoja perustamishetken kasvuhakuisuuden ja myöhemmän realisaation yhteydestä

Startup-yrittäjän perustamishetken *kasvuhakuisuus* on hänen yrityksensä myöhemmän *toteutuneen kasvun* tärkein yksittäinen selittäjä. Ilman yrittäjyyden paloa ja kasvun nälkää ei näyttäisi olevat kummoistakaan realisaatiota riippumatta siitä, millaisia mahdollisuuksia toimintaympäristö tarjoaa.

Kasvuhakuisten yrittäjien vetämien startupien hyvää selviytymistä ja kasvua selittävät osaltaan näitä yrityksiä pyörittävien henkilöiden taustat. Johtamis- ja yrittäjäkokemusta omaavilla henkilöillä on rohkeutta perustamisvaiheen investointeihin sekä myöhemmässä kasvussa tarvittavia verkostoja ja ”pelisilmää” rekrytoinneissa.

Ainakin myöhemmän työllisyyskehityksen valossa nimenomaan kasvuhakuisten yrittäjyyden osuuden ja määrän lisäämisen tähtäävät politiikkatoimet vaikuttavat perustelluilta.

## 2.4 Startup-yrittäjyyden muutos ja nykytila

### Johdanto

Edellisessä osiossa selvitimme vuonna 2005 perustettujen startup-yrittäjien/-yritysten lähtöominaisuuksien yhteyttä myöhempään toteumaan. Mutta *millaisia ovat startup-yrittäjien/-yritysten ominaisuudet tällä hetkellä? Ja ovatko nämä ominaisuudet erilaisia kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten?* Vastataksemme näihin kysymyksiin toteutimme loppuvuodesta 2015 kyselyn vuoden 2015 enimmäisellä vuosipuoliskolla toimintansa aloittaneille startup-yrittäjille/-yrityksille. Vuonna 2015 toteutetun kyselyn sisältö ja toteutustapa oli täsmälleen sama kuin edellisessä osiossa hyödynnetyssä, vuonna 2005 toteutetussa kyselyssä. Vuoden 2015 kyselyssä tehtiin 885 kokonaan läpivietyä pitkää haastattelua vastausprosentin ollessa 54,18 (ks. Kotiranta, Pajarinen ja Rouvinen, tulossa 2016).

Vuoden 2005 esikuvakyselyn yhteydessä puhuimme uusyrittäjyydestä, jolla tarkoitimme omistaja–yrittäjä–vetoista aktiivista tai aktivoituvaa liiketoimintaa. Tässä yhteydessä puhumme joko startup- tai uusyrittäjyydestä.

### Vertailu uusien startupien ominaisuuksista vuosina 2005 ja 2015

Vuonna 2005 aloittaneisiin verrattuna vuonna 2015 aloittaneiden joukossa on hieman vähemmän heti alkuvaiheessa suuria, vähintään 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä kymmenen vuotta aikaisempaan joukkoon verrattuna (taulukko 2.1). Tämä selittyy osin yleisen taloustilanteen eroilla ajankohtien välillä. Sen sijaan arviot työllisyyden kasvusta vuoden ja kolmen vuoden tähtäimelle ovat vuonna 2015 aloittaneilla keskimäärin valoisammat: vuoden päästä vuonna 2015 aloittaneet aikovat työllistää keskimäärin neljä henkilöä ja kolmen vuoden kuluessa keskimäärin kuusi henkilöä. Vastaavat arvot vuonna 2005 aloittaneille ovat kolme ja neljä henkilöä. Voimakkaampaa kasvuhakuisuutta kuvastaa myös se, että vuoden tähtäimellä vähintään 10 henkilöä aikoo työllistää vuonna 2015 aloittaneista 7 % ja kolmen vuoden kuluessa 11 %. Vastaavat osuudet kymmenen vuotta aiemmin aloittaneiden joukossa ovat 4 % ja 8 %.

**Taulukko 2.1. Aloittaneiden yritysten perusominaisuuksia.**

	2005	2015
<b>Työllisyys haastatteluhetkellä (keskimäärin 7-9 kk ikäisenä): mediaani &amp; keskiarvo (henkeä):</b>	<b>1 2.01</b>	<b>1 1.98</b>
0–1 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	66.4 %	64.0 %
2 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	14.6 %	16.0 %
3–4 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	10.7 %	11.6 %
5–9 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	6.0 %	6.3 %
10–19 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	1.8 %	1.1 %
20 tai useampia työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	0.5 %	0.2 %
<b>Työllisyys 1 vuoden kuluttua (haastatteluhetkestä): mediaani &amp; keskiarvo (henkeä):</b>	<b>2 2.86</b>	<b>2 3.51</b>
0–1 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	44.2 %	43.0 %
2 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	22.6 %	20.9 %
3–4 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	16.6 %	15.2 %
5–9 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	9.9 %	10.5 %
10–19 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	2.9 %	5.6 %
20 tai useampia työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	1.5 %	1.2 %
Ei osaa/halua antaa arviota	2.4 %	3.6 %
<b>Työllisyys 3 vuoden kuluttua (haastatteluhetkestä): mediaani &amp; keskiarvo (henkeä):</b>	<b>2 4.10</b>	<b>3 6.10</b>
0–1 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	30.7 %	32.5 %
2 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	17.5 %	17.8 %
3–4 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	18.5 %	15.4 %
5–9 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	13.6 %	13.7 %
10–19 henkeä työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	5.7 %	6.5 %
20 tai useampia työllistävien os. kaikista uusyrityksistä	2.4 %	4.9 %
Ei osaa/halua antaa arviota	11.5 %	9.1 %
<b>Alue (koskien virallisesti aloittaneita)</b>		
Etelä-Suomi	46.0 %	46.3 %
Länsi-Suomi	33.0 %	32.9 %
Itä-Suomi	9.0 %	7.7 %
Oulu	7.0 %	6.4 %
Lappi	3.0 %	2.6 %
Ahvenanmaa	1.0 %	0.9 %
Ei tiedossa	0.0 %	3.3 %
<b>Toimiala (koskien virallisesti aloittaneita)</b>		
Alkutuotanto	3.0 %	3.4 %
Teollisuus	7.0 %	5.2 %
Energia & rak.	18.0 %	14.1 %
Palvelut	72.0 %	76.9 %
<b>Yhtiömuoto (koskien virallisesti aloittaneita)</b>		
Osakeyhtiö	27.7 %	39.3 %
Muu	72.4 %	60.7 %

Lähteet: Ettatieto Oy:n kyselyt ja Tilastokeskus. Kirjoittajien laskelmat. Alue, toimiala ja yhtiömuodot viittaavat koko kohdepopulaation ominaisuuksiin.

Alueellisesti aloittaneet yritykset painottuvat molempina tarkasteluvuosina Etelä- ja Länsi-Suomeen. Noin neljä viidestä aloittaneesta toimii näillä maantieteellisillä alueilla, ja lähes puolet eteläisessä Suomessa. Toimialoittain tarkasteltaessa noin kolme neljästä aloittaneesta yrityksestä sijoittuu palvelualoille. Palvelualojen osuus onkin noussut vuoteen 2005 verrattuna ja vastaavasti rakennusalan ja teollisuuden osuudet ovat kutistuneet.

Yrityshautomoiissa tai -kiihdyttämöissä perustettiin 2 % aloittaneista yrityksistä. Samoin franchising tai muun liikeidean lisensiointitapa oli käytössä 3 %:lla. Näissä osuuksissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia kymmenen vuoden aikana. Puolet yrityksistä oli suuntautunut lähinnä yritysten välisille markkinoille, kaksi viidestä kuluttajamarkkinoille ja loput markkinoille, joissa kunta tai valtio on pääasiallinen tulonlähde. Nämä osuudet ovat pysyneet lähes muuttumattomina kymmenen vuoden aikana. Kolmannes vuonna 2015 perustetuista yrityksistä aikoi toimia paikallisesti (myyntitulot noin 50 kilometrin päässä toimipaikasta) ja toisaalta lähes kolmannes kansainvälisesti (ainakin jotain myyntituloja ulkomailta). Myös nämä osuudet ovat lähes identtiset 10 vuotta aiemmin aloittaneiden joukossa. Sen sijaan kasvuhakuisuuden kasvua indikoi, että noin puolet vuonna 2015 aloittaneista aikoi tavoitella maantieteel-

lisen markkina-alueen laajentamista seuraavien kolmen vuoden aikana. Tämä on 10 prosenttiyksikköä korkeampi osuus kuin vuonna 2005 aloittaneilla yrityksillä.

Kuusi kymmenestä vuonna 2015 aloittaneista nimesi yrityksensä tärkeimmäksi menestystekijäksi kilpailijoita laadukkaammat tuotteet tai paremman palvelun. Muut tekijät olivat huomattavasti harvinaisempia: 11 %:lla tärkein menestymisen resepti oli se, että yrityksen tuotteella tai palvelulla ei ole kilpailijoita, 8 %:lla kilpailijoita nopeampi toiminta, 7 %:lla kilpailijoita alempi hinta, ja 4 %:lla toimipaikan sijainti. Verrattuna 10 vuotta aikaisemmin aloittaneisiin yrityksiin näistä tekijöistä tilastollisesti merkitsevästi osuuttaan kasvattivat kilpailijoita nopeampi toiminta ja oman tuotteen ainutlaatuisuus. Sen sijaan tuotteen laatu ja toimipaikan sijainti nähtiin vähemmän tärkeänä menestystekijänä kuin 10 vuotta aiemmin.

Vuonna 2015 aloittaneet yritykset tekivät vuonna 2005 aloittaneisiin verrattuna huomattavasti useammin myyntiin ja markkinointiin liittyvää yhteistyötä muiden yritysten kanssa (43 % vs. 34 %). Sitä vastoin tuotantoon liittyvä yritys yhteistyö oli vähentynyt (38 % vs. 42 %); logistiikkaan (25 %) sekä tutkimukseen ja tuotekehitykseen (19 %) liittyvää yhteistoimintaa teki molempina vuosina kutakuinkin yhtä suuri osuus.

Innovaatiotoiminnan harjoittaminen oli aloittavissa yrityksissä kasvanut erittäin paljon kymmenessä vuodessa: vuonna 2015 aloittaneista yrityksistä 16 %:lla oli suoraan tai perustajien kautta hallussaan aineettomia oikeuksia ja 34 % harjoitti tai oli harjoittanut innovaatiotoimintaa kun vastaavat osuudet 10 vuotta aiemmin olivat 10 % ja 25 %. Vuonna 2015 aloittaneista 47 % ilmoitti tuoneensa tai tuovansa seuraavan kolmen vuoden aikana markkinoille sellaisia tuotteita tai palveluita, jotka ovat uusia tai olennaisesti parannettuja markkinoiden kannalta. Lisäksi 22 % ilmoitti käyttävänsä tai aikovansa seuraavan kolmen vuoden aikana käyttää tuotanto- tai jakelumenetelmiä, jotka vastaajan käsityksen mukaan poikkeavat olennaisesti kilpailijoiden vastaavista. Vastaavat osuudet kymmenen vuotta aiemmin olivat merkittävästi alhaisemmat, 36 % ja 16 %.

## Startup-yrittäjien motiivit ja taustat

Tärkeimmät motiivit yrityksen perustamiseen liittyvät unelmien toteuttamiseen ja vapauden tunteeseen, lähes yhdeksän kymmenestä aloittaneista yrittäjästä piti näitä tekijöitä melko tai erittäin tärkeänä tekijänä yrityksen perustamiselle. Muita keskeisiä motiiveita olivat oman uran edistäminen tai ammatillisen osaamisen lisääminen (4/5 vastaajista), paremmat tulot tai varallisuuden lisääminen (2/3 vastaajista), turvallisuuden ja varmuuden saavuttamisen työstä (3/5 vastaajista) ja perheperinteen jatkaminen (1/5 vastaajista).

Kaksi kolmasosaa aloittavista yrittäjistä oli mukana uudessa yrityksessä lähinnä hyödyntääkseen uutta liiketoimintamahdollisuutta ("mahdollisuusyrittäjiä") ja loput lähinnä siksi, ettei heillä ollut parempiakaan mahdollisuuksia saada töitä ("pakkoyrittäjiä"). Verrattuna kymmenen vuotta aiempaan kyselyyn tilastollisesti merkitsevästi motiivien jakaumat poikkeavat ainoastaan pakkoyrittämisen kohdalla, joka on lisääntynyt noin 10 prosenttiyksiköllä.

Kolmannes aloittaneista yrittäjistä oli saanut ajatuksen yrityksen perustamiselle edellisestä työpaikasta, lähes viidennes harrastusten parista tai vapaa-ajalta ja joka kymmenes opinnoista tai tutkimustyöstä. Osuudet eivät poikkea tilastollisesti merkitsevästi kymmenen vuotta aiemmin aloittaneiden yrittäjien liike-idean lähteistä.

Aloittaneista yrittäjistä joka kolmannella oli ammatillinen, samoin joka kolmannella opistoasteen tai alimman korkea-asteen ja joka viidennellä vähintään ylemmän korkea-asteen korkeakoulututkinto. Ylemmän korkea-asteen koulutuksen saaneiden osuus on kasvanut lähes

10 prosenttiyksiköllä kymmenessä vuodessa, muuten osuudet ovat pysyneet kutakuinkin samoina. Kaupallinen tai tekninen tutkintosuuntaus on tyypillisin pohja, jolta akateemiset yrittäjät ponnistavat; näiden alojen koulutustausta on yli kolmella viidestä akateemisesta aloittavasta yrittäjästä.

Aloittaneiden yrittäjien iän mediaani oli vuonna 2015 aloittaneilla 39 vuotta ja vuonna 2005 aloittaneilla 37 vuotta. Vähäisestä ikäerosta huolimatta vuonna 2015 aloittaneista huomattavasti suurempi osuus oli ehtinyt kerätä oman alansa työ- tai yrittäjäkokemusta tai johtamiskokemusta vuonna 2005 aloittaneisiin yrittäjiin verrattuna: aiempaa työ- tai yrittäjäkokemusta alalta, jolla vastaajan yritys toimi, oli 80 % ja aiempaa esimies- tai johtamiskokemusta 57 % vuonna 2015 aloittaneista, kun vastaavat osuudet vuonna 2005 aloittaneilla olivat 58 % ja 33 %.

### Startupin perustamisvaiheen ongelmat ja hidasteet

Puolet aloittaneista yrittäjistä oli kokenut jonkinlaisia esteitä, hidasteita tai ongelmia yritystä perustettaessa. Osuus lisääntyi tilastollisesti merkittävästi kymmenen vuoden aikana (45 % vuonna 2005). Ongelmat ja hidasteet liittyivät ensisijaisesti muihin kuin yrittäjän tai muun perustajatiimin omiin taitoihin ja osaamiseen. Merkittävin nimetty tekijä oli sääntely ja lainsäädäntö. Sen ilmoitti tärkeimmäksi ongelma-alueeksi joka viides aloittaneista yrittäjistä; osuus kasvoi tilastollisesti merkittävästi edelliseen kyselyyn verrattuna. Tilastollisesti merkittävästi kasvoivat myös rahoitukseen liittyvät ongelmat; niitä oli kokenut lähes joka kymmenes vuonna 2015 aloittaneista yrityksistä. Omiin tai muun perustajatiimin taitoihin liittyvistä ongelmista tärkeimmäksi nimettiin markkinointi- ja myyntitaitojen puute; näihin liittyviä puutteita oli 5 %:lla vuonna 2015 aloittaneista yrityksistä. Teknologiaosaaminen, tuotanto-osaaminen tai alihankintaverkostot nousivat tärkeimmäksi ongelma-alueeksi vain hyvin marginaalisella joukolla kaikista aloittaneista yrityksistä.

Merkittävimmäksi yrityksen kasvua rajoittavaksi tekijäksi vuonna 2015 aloittaneet yrittäjät nimesivät kireän kilpailutilanteen; se oli joka viidennellä tärkein tekijä. Toiseksi huomattavin este kasvulle oli työvoimakustannukset (16 %) ja kolmanneksi huomattavin rahoitus (9 %). Työvoiman saatavuus (6 %) oli näitä vähäisempi este kasvulle. Joka kolmas yrittäjistä ilmoitti, että perustamisvuoden koko on sopiva, eikä kasvulle ole tarvetta. Tässä suhteessa kymmenessä vuodessa on tapahtunut iso muutos, sillä vuonna 2005 aloittaneista yrittäjistä jopa puolet ei kokenut tärkeänä kasvaa perustamishetken kokoa suuremmaksi. Toinen huomattava muutos on tapahtunut kilpailuolosuhteissa; vuonna 2005 kireän kilpailutilanteen tärkeimmäksi kasvua rajoittavaksi tekijäksi nimesi vain 7 % aloittaneista yrittäjistä.

### Startup-yrittäjien/-yritysten kasvuhakuisuus

Edellisen osion tapaan tulkitsimme kasvuhakuiseksi startup-yrittäjän/-yrityksen, joka aikoo työllistää 3 vuoden kuluttua vähintään 10 henkeä ja kasvattaa henkilöstöään keskimäärin vähintään 20 prosenttia vuosittain.

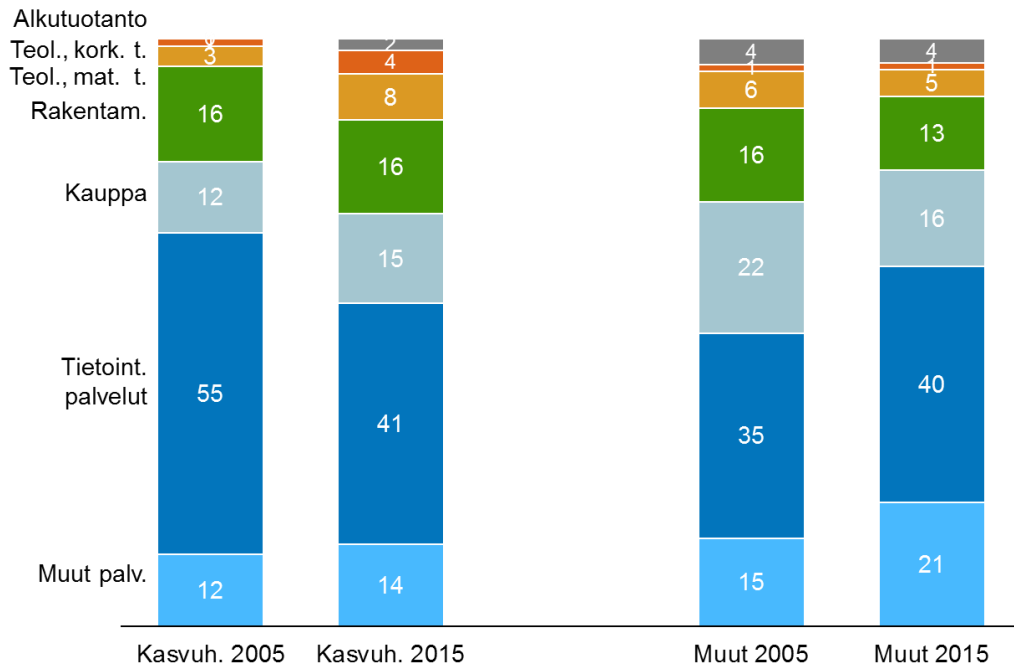
Kasvuhakuisuus on lisääntynyt huomattavasti kymmenen vuoden aikana: vuonna 2005 kasvuhakuisten osuus 7,2 % ja vuonna 2015 vastaava osuus 12,5 % kaikista uusyrityksistä.

Toimialoittain tarkasteltuna kasvuhakuisten yritysten suhteellinen osuus on tarkasteluvuosina lisääntynyt teollisuudessa, etenkin korkean teknologiatason toimialoilla; näiden alojen vuoden 2015 uusyrityksistä yli kolmannes täytti kasvuhakuisuuden kriteerin, kun vastaavasti kyseisten alojen vuoden 2005 uusyrityksillä osuus oli vain 8 %. Myös muilla teollisuuden toimialoilla kas-



vuhakuisuus uusyrityksien keskuudessa on ollut vahvassa nosteessa: korkean teknologia-alojen ulkopuolella kasvuyrityskriteerin täytti vuonna 2015 noin 16 % uusyrityksistä ja vastaavasti vuonna 2005 vain 4 %. Teollisuusalojen uusyrityksien osuus kuitenkin esimerkiksi vuonna 2015 oli vain 6 % kaikista uusyrityksistä, joten voimakkaasta kasvusta huolimatta niiden osuus vuoden 2015 kaikista kasvuhakuisista uusyrityksistä oli vain 12 % (kuvio 2.11).

**Kuvio 2.11. Kasvuhakuisien yritysten ja muiden yritysten jakaumat toimialoittain v. 2005 ja 2015**



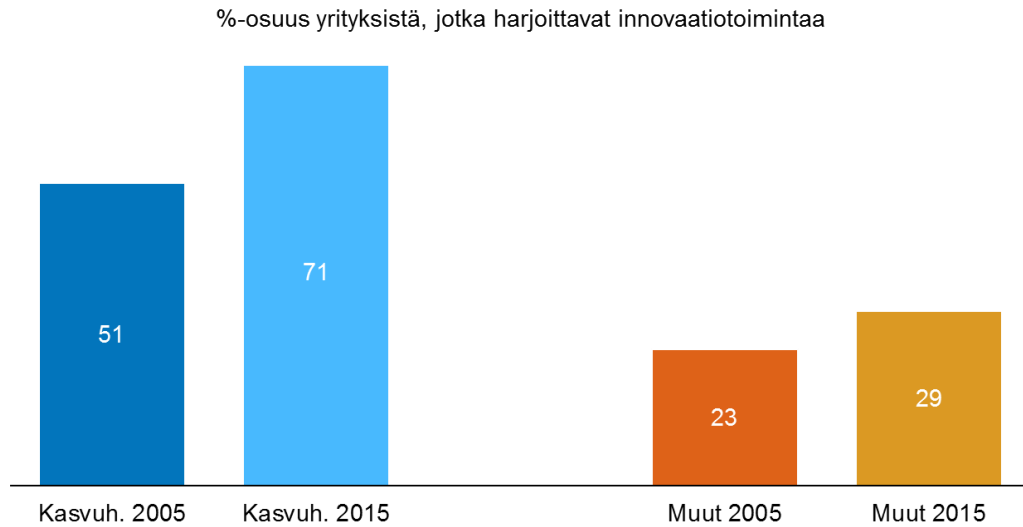
Lähde: Etlatieto Oy:n kyselyt / kirjoittajien laskelmat. Toimialaluokituksen lähteenä on Eurostatin High-tech statistics ja sen osio High-tech industry and knowledge-intensive services (T\_htec); yllä olevassa teollisuus on kuitenkin jaoteltu luokituslähteestä poiketen vain kahteen luokkaan (korkea/matala teknologiataso), tietointensiiviset palvelut viittaavat luokituksen ryhmään Knowledge-intensive services (KIS).

Kasvuhakuisista uusyrityksistä huomattavin osa toimii tietointensiivissä palveluissa, esimerkiksi vuonna 2015 kaikista kasvuyrityksistä 41 % toimi näillä aloilla. Tietointensiivisten yritysten osuus kasvuyrityksistä on kuitenkin kutistunut kymmenessä vuodessa, vuonna 2005 peräti 55 % kasvuyrityksistä toimi kyseisillä aloilla. Teollisuusyritysten ohella kasvuhakuisien yritysten joukossa osuuttaan ovat lisänneet kaupan, muiden palvelujen ja alkutuotannon yritykset; rakentamisen osuus kasvuyritysten jakaumassa on pysynyt muuttumattomana.

Verrattaessa vuosien 2015 ja 2005 aineistojen kasvuyrityksien ja heidän yritystensä taust ominaisuuksia silmiinpistävä ero on innovaatioaktiivisuudessa, mikä havaittiin jo myös edellä kaikkien uusyrityksien ominaisuuksia verrattaessa. Vuoden 2015 kasvuhakuiset uusyritykset verrattuna 10 vuotta aikaisempiin omistivat merkittävästi useammin kaupallisesti hyödynnettäviä aineettomia oikeuksia, kuten patenteja ja tekijänoikeuksia, pyrkivät useammin tekemään kolmen vuoden aikana tuote- tai prosessi-innovaatioita ja ylipäänsä ilmoittivat useammin harjoittavan innovaatio toimintaa (kuvio 2.12). Heitä on myös tuettu rahallisesti innovaatio toiminnassa todennäköisemmin valtion tai kunnan toimesta kuin aiemmin aloittaneita kasvuyrityksiä ja he ovat olleet kaiken kaikkiaan aktiivisempia käyttämään julkisia rahoitus-, tuki- ja neuvontapalveluita. Aiempaa useammin kasvuyritykset tekivät lisäksi selvityksiä toimialansa kilpailutilanteesta tai hankkivat muuten tietoa kilpailijayrityksistä ennen yrityksensä perustamista.



## Kuvio 2.12. Kasvuhakuisten yritysten ja muiden yritysten innovaatiotoiminnan harjoittaminen vuosina 2005 ja 2015

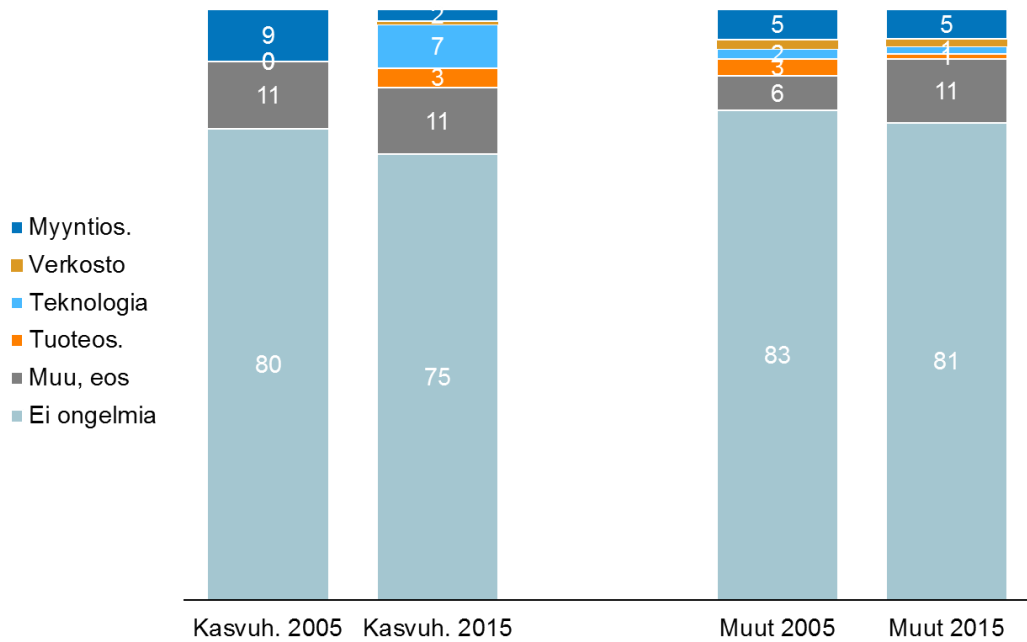


Lähde: Etlätieto Oy:n kyselyt / kirjoittajien laskelmat.

Julkisen sektorin tarjoamien palvelujen ja tuen lisääntyneestä hyödyntämisestä huolimatta liiketoiminnan rahoitukseen liittyvät ongelmat ovat lisääntyneet kasvuhakuisten yritysten joukossa (kuviot 2.13 ja 2.14). Samoin yrityksen tuotteen tuottamiseen liittyvään osaamiseen ja uusien teknologioiden tuntemukseen liittyvät puutteet ovat lisääntyneet. Tämä voi viitata siihen, että koulutusjärjestelmämme ja aloittaville yrittäjille suunnattu valmennus eivät ole täysin pysyneet viimeisen vuosikymmenen aikana koetun nopean teknologien kehityksen mukana koskien esimerkiksi digitalisaation monia eri ulottuvuuksia. Toisaalta kasvuyrittäjien joukossa teknisen koulutustaustan yrittäjien osuus on pienentynyt, mikä voi vaikuttaa siihen, että teknologiaan liittyvät tekijät on koettu entistä haastavimmiksi.

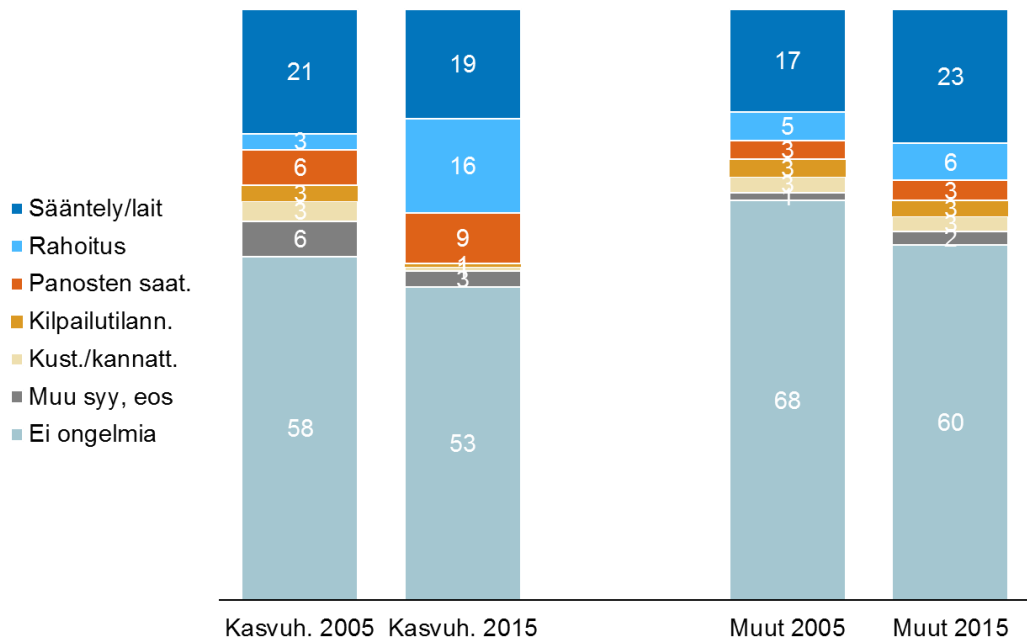
Talouden taantuma on todennäköisesti vaikuttanut siihen, että kasvuyrittäjien joukossa on suhteellisesti aiempaa enemmän sellaisia, jotka kokevat, että heidän piti perustaa yritys, koska heillä ei ollut parempiakaan mahdollisuuksia saada töitä (5 % vuonna 2005 ja 18 % vuonna 2015). Mutta ”pakkoyrittäjätkin” näyttävät hakevan entistä hanakammin kasvua liiketoiminnalleen, eivätkä ainoastaan tyydy perustamaan yritystään esimerkiksi täyttääkseen ansioluettelonsa aukkoa ennen uuteen palkkatyöhön pääsemistä.

**Kuvio 2.13. Kasvuhakuisten yritysten ja muiden yritysten esteet, hidasteet ja ongelmat yritystä perustettaessa liittyen omaan taitoihin tai osaamiseen v. 2005 ja 2015**



Lähde: Etlatieto Oy:n kyselyt / kirjoittajien laskelmat, kysymykset k90, k90eka.

**Kuvio 2.14. Kasvuhakuisten yritysten ja muiden yritysten esteet, hidasteet ja ongelmat yritystä perustettaessa liittyen muihin kuin omaan taitoihin tai osaamiseen v. 2005 ja 2015**



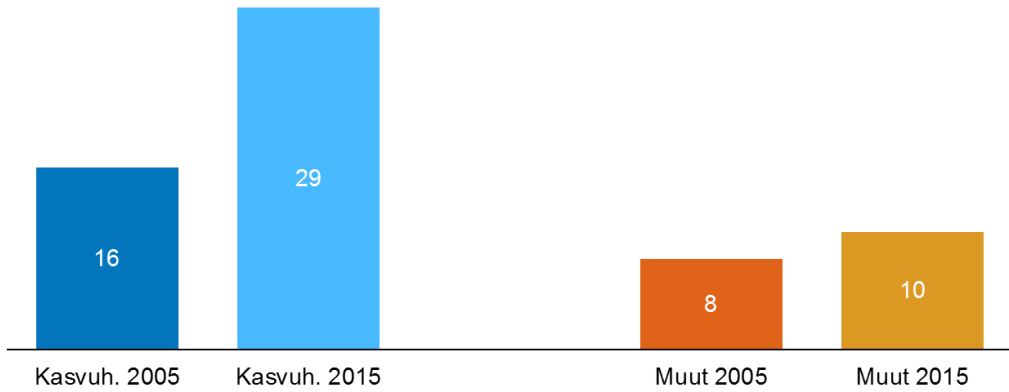
Lähde: Etlatieto Oy:n kyselyt / kirjoittajien laskelmat, kysymykset k90, k91, k91A.

Rakenteellisesta muutoksesta kasvuyrittäjyydessä antaa viitteitä edellä mainittujen lisäksi moni muukin tekijä: kasvuyrittäjät ovat aiempaa useammin valmiita ottamaan paljonkin riskiä suurten tulojen tai tuottojen toivossa (kuvio 2.15) ja he ovat suhteellisesti aiempaa optimistisempia yrityksensä selviytymisen suhteen mitattuna oman yrityksen kolmen vuoden elossa pysymisen todennäköisyyden ja saman toimialan ja samaan aikaan perustettujen muiden yritysten elossa pysymisen todennäköisyyden erotuksella. Optimismia tukee se, että kasvuyrittäjillä on aiempaa enemmän johtamis- ja organisointikokemusta. Lisäksi heille on jo kertynyt taloudellista selkärankaa ainakin mitattuna siten, että aikaisempaa useammalla kasvuyrittäjällä on pääomatuloja. Liikeidea saadaan entistä todennäköisemmin harrastusten parista tai muualta vapaa-ajalta vaikka selvästi tärkein liikeidean lähde edelleen onkin edellinen työpaikka tai työskentely-ympäristö. Kasvua tavoitellaan aikaisempaa useammin yrittämällä laajentaa toimintaa kansainvälisille markkinoille. Lisäksi rakenteellisesta muutoksesta indikoi kasvuyritysten hakeutuminen aiempaa useammin kuluttajamarkkinoille yritysten välisten markkinoiden sijaan.

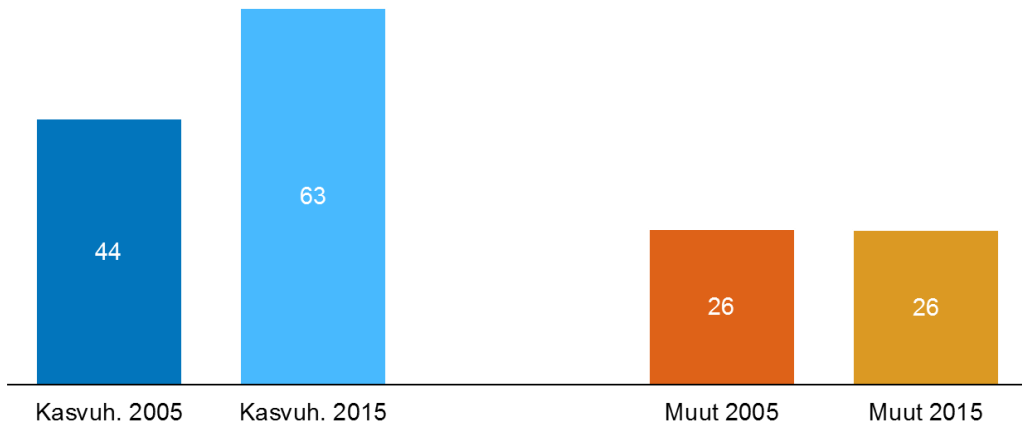
Kasvuhakuisten yritysten kasvua rajoittaa muita aloittavia yrityksiä useammin rahoituksen ja työvoiman saatavuus (kuvio 2.16). Kasvuhakuisten yritysten joukossa rahoituksen saatavuuteen liittyvät kasvun hidasteet ovat lisääntyneet, mikä ainakin osaksi johtunee pankkien tiukentuneesta antolainaussäätelystä. Työvoiman saatavuuteen liittyvissä esteissä ei ole tapahtunut merkittävää paranemista talouden taantumasta huolimatta ja työvoimakustannukset puolestaan koetaan jopa aikaisempaa suurempana kasvun esteenä; nämä seikat kertovat työmarkkinoidemme rakenteellisesta ongelmasta. Kireä kilpailutilanne on noussut kymmenessä vuodessa aiempaa merkittävämmäksi kasvun rajoitteeksi kasvuhakuisten yritysten keskuudessa; tämä on osaksi suhdanneluonteinen tekijä, mutta voi viestiä myös laajemmin toimintaympäristössä tapahtuneista muutoksista.

## Kuvio 2.15. Vuosina 2015 ja 2005 aloittaneiden yritysten riskihakuisuus, kansainvälinen orientaatio ja myyntitulojen pääasiallinen lähde

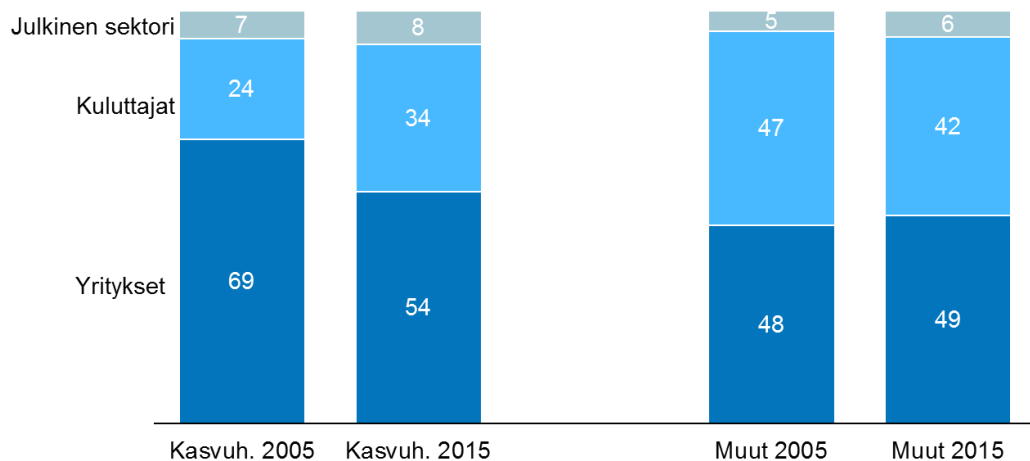
%-osuus yrittäjistä, jotka ovat valmiita ottamaan paljon riskiä suurten tulojen tai tuottojen toivossa (täysin samaa mieltä vastanneiden osuus)



%-osuus yrityksistä, jotka aikovat saada myyntituloja kansainvälisiltä markkinoilta

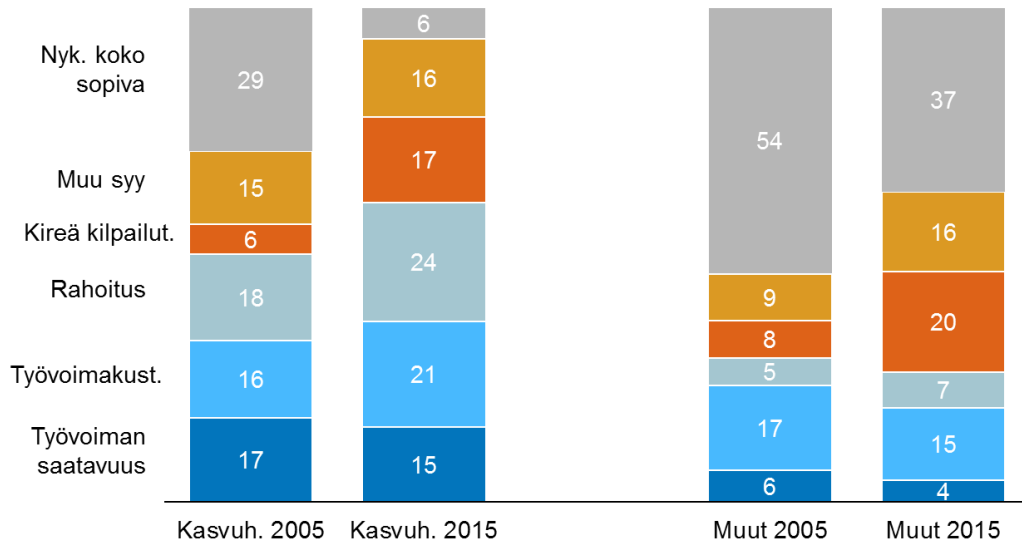


Myyntitulojen pääasiallinen lähde, %



Lähde: Etlatieto Oy:n kyselyt / kirjoittajien laskelmat.

**Kuvio 2.16. Kasvuhakuisten yritysten ja muiden yritysten tärkein syy olla kasvamatta nykyistä nopeammin v. 2005 ja 2015**



Lähde: Etlatieto Oy:n kyselyt / kirjoittajien laskelmat.

### Yhteenveto: Havaintoja startup-yrittäjyden muutoksista ja nykytilasta

Noin puolet virallisen tilaston mukaisista aloittaneista yrityksistä on startupeja siinä mielessä, että ne harjoittavat uutta omistaja-yrittäjä vetoista liiketoimintaa (toisin kuin startup-yrittäjyden tilastoanalyysia koskevassa osiossa, emme tässä yhteydessä tee yhtiömuoto tai muita lisärajauksia). Uusyrittäjyden *määrä* on melko samanlainen kuin kymmenen vuotta siten.

Uusyrittäjyden *laatu* on muuttunut verrattuna kymmenen vuoden takaiseen tilanteeseen – monessakin mielessä parempaan suuntaan. Erityisen iloisia olemme siitä, että merkittävää kasvua tavoittelevien yrittäjien osuus on lisääntynyt. Kasvun tavoittelijat ovat myös aiempaa koulutetumpia ja kokeneempia. Lisäksi myöhemmän kasvun kanssa yhteydessä oleva osa-kehtiömuoto on yleistynyt.

Innovaatiotoiminta on nyt aiempaa keskeisemmässä asemassa: kolmannes kaikista uusyrittäjistä aikoo harjoittaa innovaatiotoimintaa ja kasvuhakuisista jopa lähes kolme neljästä. Kasvua haetaan lisäksi aikaisempaa useammin kansainvälisiltä markkinoilta.

Osin talouskriisiin ja kaventuneisiin palkkatyömahdollisuuksiin liittyen aloittavien yrittäjien keskuudessa on tapahtunut polarisoitumista: Kasvuhakuisten yrittäjien lisäksi myös ”pakko-yrittäjiksi” itsensä kokevien osuus on lisääntynyt. ”Pakkoyrittäjiä” oli vuoden 2015 alkupuolella kolmannes aloittavista yrittäjistä.

Joka toisella uusyrittäjällä on ollut jonkinlaisia esteitä, hidasteita tai ongelmia yritystä perustettaessa. Merkittävin nimetty tekijä on sekä kasvuhakuisten että kaikkien uusyrittäjien joukossa sääntely ja lainsäädäntö. Etenkin kasvuhakuisilla yrityksillä myös rahoituksen saatavuudessa on ollut ongelmia ja ne ovat lisääntyneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Aiempaa suuremmaksi kasvun rajoitteeksi on noussut myös kireäksi koettu kilpailutilanne. Työvoiman saatavuuteen tai työvoimakustannuksiin liittyvät kasvun hidasteet eivät ole oleellisesti helpottuneet pitkittyneestä laskusuhdanteesta ja korkeasta työttömyysasteesta huolimatta, mikä puolestaan viittaa työmarkkinoidemme rakenteellisiin haasteisiin.

## 2.5. Keskustelu

Vuoden 2008 jälkeen Suomen kokonaistaloudellinen konteksti on ollut haastava mille tahansa uudelle elinkeinotoiminnalle. Vielä kesällä 2016 Suomen bruttokansantuotteen määrä oli alle vuoden 2008 tason. Siinä missä muu Eurooppa on edes jotenkuten onnistunut pääsemään uuteen alkuun talouskriisin pohjakosketuksen jälkeen, Suomi rämpiä edelleen ja on matkalla kohtia ”menetettyä vuosikymmentään”.

Kokonaistaloudellisesta pysähtyneisyydestä huolimatta kasvuyrittäjyys- ja startup-genre ovat Suomessa ottaneet aimo harppauksen eteenpäin keskellä talouskriisiä. Koska aggressiivisen kasvun tavoittelu ja siinä onnistuminen on merkittävä epäjatkuvuus yrityksen kehityskaareissa, startup-yrittäjä ja -yritys tarvitsee ympärilleen kehitystään tukevan elin- ja liiketoimintaympäristön. Tällaisen *ekosysteemin* syntyminen ja monipuolistuminen vie vuosia ja vuosikymmeniä, sillä esimerkiksi mentoreille ja sijoittajille omakohtainen kokemus avustettavan yrittäjän ja yrityksen akuutista tilanteesta on eduksi.

Vaikka kasvuyrittäjyyden edistäminen on ollut kaikkien 2000-luvun hallitusten agendalla vaikuttaa siltä, että uudenlainen startup-ekosysteemi alkoi muodostua vasta vuoden 2008 paikkeilla. Takana on siis 5–10 vuotta hyvää kehitystä, jonka seurauksena ekosysteemi on jo varsin elinvoimainen. Mikäli kehitys jatkuu samanlaisena myös pari seuraavaa vuosikymmentä, lienee ekosysteemi sekä kokonaistaloudellisesti erittäin merkittävä että kelpo vertailukohtamille tahansa vastaavalle ekosysteemille maailmassa.

Startupien kansantaloudellisen roolin kuvaaminen ei ole aivan yksinkertaista. ”Staattisesti tarkasteltuna”, eli tietyinä ajankohtana, suuret ja vanhat yritykset ovat keskeisessä roolissa työllisyyden ja arvonlisäyksen kannalta. ”Dynaamisesti” eli yli ajan tarkasteltaessa havaitaan, että nettona työpaikkoja syntyy voittopuolisesti kasvaviin nuorempiin yrityksiin, joiden lähtökoko on usein vaatimaton.

Pitkän aikavälin talouskasvu ja hyvinvoinnin lisääntyminen selittyy pääosin työn tuottavuuden – arvonlisän ja työpanoksen suhteen – kehityksellä. Aloittavien yritysten vaikutus tuottavuuteen koko kansantalouden tasolla on aluksi negatiivinen. Tämä johtuu siitä, että elinkaarensa alussa yritykset eivät vielä ole oppineet riittävästi itsestään ja markkinoistaan sekä siitä, että ne vielä kehittävät omaa toimintaansa investoimalla aineellisiin ja aineettomiin tuotannontekijöihin. Koko kansantalouden tasolla nuorten yritysten tuottavuusvaikutus kääntyy positiiviseksi 5–15 vuoden aikavälillä osin uusien yritysten keskuudessa erityisen intensiivisen ”luovan tuhon” prosessin ansiosta. Tämän valikoitumisen seurauksena osa ideoista jää vaille jatkora-hoitusta ja näitä ideoita edistyneet yrittäjät suuntaavat tarmonsä toisaalle.

Startupien mahdollisimman suuren yhteiskunnallista hyvinvointia edistävän vaikutuksen kannalta on kyse kolmesta seikasta:

1. Miten luoda elin- ja toimintaympäristö, joka synnyttää mahdollisimman paljon radikaaleja uusia ideoita soveltavia yrittäjiä ja yrityksiä?
2. Miten ruokkia panos- ja tuotomarkkinoiden ”reaktiivisuutta” siten, että paremmat yrittäjät ja yritykset ”skaalatuvat” eli saavat taakseen kasvavia resursseja ja enemmän tilaa kohdemarkkinoillaan?
3. Miten saada huonompia ideoita edistävät yrittäjät ja yritykset suuntautumaan uudelleen siten, että opit, tiedot ja resurssit kääntyvät kitkatta parempien ideoiden jahtamiseen?

Tämän tarkastelun keskiössä oli startup-yritysten ja -yrittäjien kuvailu tilasto- ja kyselytietojen valossa. Tulostemme mukaan Suomessa aloittaa vuosittain 4 000–5 000 uutta startupia eli nuorta, pientä ja itsenäistä yritystä, joilla on juridiset perusedellytykset kasvuun (yhtiömuodoltaan osakeyhtiö ja mukana työntajarekisterissä). Kustakin startup-vuosikerrasta 6–7 % onnistuu kasvamaan vähintään kohtuullisesti seuraavan kolmen vuoden aikana. Vaikeasta taloustilanteesta huolimatta startupien määrä ja kasvu ovat pysyneet vakaana viime vuosina.

Startup-yrittäjiksi hakeutuvien henkilöiden kasvuhakuisuus ja laatu, esimerkiksi aiemman johtamiskokemuksen näkökulmasta, on parantunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämä lupaa hyvää tulevaisuuden kannalta koska analyysimme paljastaa myös, että yrittäjän kasvuhakuisuus perustamishetkellä on selvimmin yritysten toteutunutta kasvua selittävä seikka.

Vaikka esimerkiksi suoraan yrityksen perustamiseen liittyvät käytännön toimet ovat Suomessa varsin helppoja ja nopeita, kokevat uudet yrittäjät silti sääntelyn ja lainsäädännön liiketoimintansa keskeiseksi pullonkaulaksi. Kasvuhakuisten uusien yrittäjien näkökulmasta korostuvat haasteet rahoituksen saatavuuteen ja työmarkkinajäykkyysiin liittyen.

## 2.6. Johtopäätöksiä

Taluskriisistä huolimatta startup-yritysten määrä on pysynyt vakaana viime vuosina. Viimeisen kymmenen vuoden aikana kasvuhakuisten startup-yrittäjien osuus on lisääntynyt ja muutenkin heidän ”laatunsa” on noussut. Suomen startup-ekosysteemi on kehittynyt huimasta vuoden 2008 jälkeen, mutta silti olemme vielä pitkän kehityskaaren alkupuolella.

Elinkeinopolitiikan kovana ytimenä on liiketoiminnan yleisten ja yhtäläisten toimintaedellytysten luomisessa ja parantamisessa. Startup-politiikassa fokus on kaikkein suurimman kasvuhaluun ja -potentiaalihin omaavissa nuorissa yrityksissä, mikä kuitenkin tarkoittaa selvästi yksityisten pääomasijoittajien kohdejoukkoa laajempaa yrityskantaa. Arviomme mukaan tähän yritysjoukkoon kuuluvia yrityksiä perustetaan vuosittain jotain satoja. Tälle laajemmalla joukolle on tärkeää myös tavanomaisten rahoitusmuotojen, kuten pankkilainan, saatavuus.

Startup-politiikkaa tulee tehdä vielä perustamattoman kasvuhakuisen yrityksen näkökulmasta. Tällöin ”luopin alla” on koko ketju yrittäjäksi valikoitumisesta ja hakeutumisesta aina liiketoiminnan mahdolliseen päättymiseen ja sen jälkeiseen palkkatyöhön hakeutumiseen asti. Käytännössä tämän politiikan toteuttamisessa haasteeksi saattaa muodostua se, ettei vielä perustamattoman yrityksin intressiä edusta kukaan.

Osana tätä hanketta kerättyjen tietojen valossa vaikuttaa siltä, että startup-yrittäjän kannalta tärkein yksittäinen ”tukitoimi” on yksinkertainen ja vakaa lainsäädäntö ja sääntely-ympäristö. Yrittäjät näyttävät kaipaavan aikaa ja tilaa ydintoiminnalleen – yrittäjyydelle – eivätkä niinkään aktiivisia julkisia interventioita. Suomessa on monia startup-politiikkaa sivuavia toimijoita, mutta vain vähän näiden toimijoiden välistä koordinaatiota, mikä on omiaan synnyttämään yrittäjien näkökulmasta mutkikkaan kokonaisuuden.

Startup-yrittäjyys on ennen kaikkea markkinakokeilua. Sitä edistää kulttuuri, jossa on runsaasti (uudelleen)kokeilua, paljon nopeita epäonnistumisia ja riskejä kaihtamatonta jättipottien metsästystä. Vaikka näihin piirteisiin vaikutetaan lähinnä epäsuorasti ja pitkällä aikavälillä, kulttuuri- ja asennemuutoksen edistäminen on osa startup-politiikkaa.

Useimmat kasvuhakuiset startupit eivät lopulta ole elinkelpoisia. Niinpä on tärkeää, että yrittäjyyteen liittyvä riski pysyy asianosaisilla henkilöillä. Hyvässä startup-toimintaympäristössä on

kaksi yhtä lailla tärkeää piirrettä: hyvien yritysten ja yrittäjien valikoiminen ja kasvattaminen sekä huonojen karsiminen ja ohjaaminen uusien asioiden ja ideoiden edistämisen pariin.



## 3. SUOMALAISEN STARTUP -YMPÄRISTÖN KILPAILUKYKY

### 3.1 Johdantoa analyysiin

Selvitysraportin tämä osio keskittyy analysoimaan verrokkimaissa toteutettuja toimintaympäristöön liittyviä politiikkatoimia sekä niiden soveltuvuutta Suomeen. Verrokkimaita ovat Hollanti, Ruotsi, Saksa ja Tanska. Osion tuloksista on laadittu erillisjulkaisuna myös tiiviimpi policy brief-muistio.

Tämä osio koostuu kuudesta luvusta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa kuvataan selvityksen toteutus tarkemmin. Kolmas luku sisältää vertailua helpottavaa, pääsääntöisesti numeerista taustatietoa Suomesta ja verrokkimaista. Neljännessä luvussa vedetään yhteen havainnot benchmarking-selvityksestä. Huomiota kiinnitetään esimerkiksi ylätasen strategioihin ja niitä toteuttaviin politiikkoihin sekä toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Lisäksi tehdään nostoja kiinnostavista havainnoista koskien instrumentteja ja toimintatapoja verrokkimaissa. Havainnot perustuvat tausta-aineiston analyysiin sekä haastatteluihin, joiden avulla hankittiin verifioitua tietoa Hollannista, Ruotsista, Saksasta ja Tanskasta. Dokumenttiaineiston ja haastattelujen myötä kerätty tieto raportointiin tapauskuvausten muodossa, jotka löytyvät tämän kokonaisraportin liitteenä olevasta tausta-aineistosta.

Viidennessä luvussa avataan tilannekuvaa Suomessa ja verrokkimaissa indikaattoridatan perusteella. Taloutta, yrittäjyyttä sekä TKI-toimintaa kuvataan useilla eri mittareilla, jotka tarjoavat hyvän lähtökohdan vertailun toteutukselle. Tähän selvitykseen on valittu yleisimmät mittaristot, joiden metodologia on testattu ja tarpeen mukaan uudistettu niiden olemassaolon aikana. Useamman kuin yhden mittariston valintaa tuki se, että eri mittaristot kuvaavat hie-man eri asioita ja koostuvat osin eri muuttujista. Vertailussa on mukana myös vähemmän tunnettu Startup Nation Scoreboard, jossa keskitytään muita vertailuja enemmän toteutettujen politiikkatoimenpiteiden seurantaan. Viidennessä luvusta löytyvät lisäksi yksityiskohtaisemmat kuvaukset valituista mittaristoista sekä niiden hyödyntämistä tietolähteistä. Indeksi-kohtaiset indikaattorit on avattu tämän kokonaisraportin liitteenä olevassa tausta-aineistossa.

Selvityksessä tehtyjen toimenpiteiden myötä on syntynyt tilannekuva verrokkimaista. Tämä mahdollistaa tarkastelun verrokkimaiden ja Suomen välillä. Tulosten perusteella voidaan pohtia, mitä tehdyt havainnot tarkoittavat suhteessa Suomeen. Näitä asioita tarkastellaan osion kuudennessa luvussa. Luku sisältää myös muutamia kehittämisehdotuksia, joiden avulla yritysten toimintaympäristöä sekä liiketoiminnan edellytyksiä on mahdollista parantaa.

### 3.2 Vertailun toteutus

Alun perin Suomen verrokkimaiksi oli valittu Ruotsi, Saksa ja Tanska. Hankkeen käynnistyskokouksessa listaan lisättiin ohjausryhmän toiveesta Hollanti. Lähtökohtaisesti valitut maat ovat Suomen kaltaisia pois lukien Saksa, joka poikkeaa muista maista esimerkiksi mittakaavan sekä liittovaltiomallin osalta.

Ensimmäisessä vaiheessa valittiin selvitykseen soveltuvat indeksit ja niiden sisältämän tiedon avulla tunnistettiin yrittäjyyttä koskevia haasteita ja eroavaisuuksia Suomen ja verrokkimaiden välillä. Tämän jälkeen indeksien data analysoitiin tarkemmin verrokkimaiden osalta. Saman-

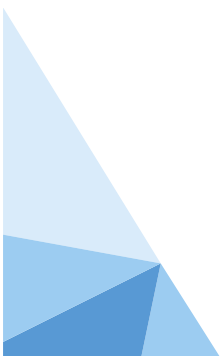
aikaisesti toteutettiin maakohtainen dokumenttianalyysi vallitsevan nykytilanteen hahmottamiseksi. Asiakirjat koostuivat erilaisista strategioista, kuten Ruotsin innovaatiostrategia ja Saksan korkean teollisuuden strategia, komission small business act -raporteista, ministeriöiden ja muiden organisaatioiden verkkosivuista sekä taustoittavista dokumenteista.

Toisessa vaiheessa laadittiin alustavat maakohtaiset haastattelukysymykset indekseistä saadun tiedon sekä dokumenttianalyysistä tehtyjen havaintojen perusteella. Haastattelukysymyksiin tehtiin tarkennuksia hankkeen ohjausryhmän kommenttien mukaisesti. Selvitystä tekevän tiimin aiempia kontakteja hyödynnettiin haastateltavien tunnistamisessa, ja varsinaisen lisätiedon kerääminen toteutettiin haastatteleamalla toimijoita verrokkimaissa joulukuussa 2015 – helmikuussa 2016. Jokaisesta maasta tunnistettiin esimerkiksi ministeriöistä ja muista julkisen sektorin organisaatioista 3-5 henkilöä, ja heidän kanssaan keskusteltiin edellisessä vaiheessa laadittujen, maakohtaisesti räätälöityjen, haastattelurunkojen mukaisesti. Haastateltujen henkilöiden nimet on listattu maakohtaisten tapauskuvausten lopussa, ja ne löytyvät tämän selvitysraportin lopussa olevasta tausta-aineistosta. Ruotsin kohdalla relevanttien ministeriöiden edustajat laativat haastattelun sijaan kirjalliset vastaukset haastattelukysymyksiin, ja saatuja vastauksia tarkennettiin sähköpostitse. Dokumenttianalyysin ja haastattelujen pohjalta laaditut maakohtaiset yhteenvedot toimitettiin selvitykseen osallistuneille henkilöille, jotka verifioivat dokumentissa kuvatut tiedot oikeiksi.

Viimeisessä vaiheessa kerätty aineisto (indekseistä saatu tieto, dokumenttianalyysin informaatio sekä maakohtaiset tapaustutkimukset) analysoitiin ja tulokset kirjattiin raportin muotoon. Raportissa on esitetty verrokkimaista instrumentteja ja toimenpiteitä, joilla on pyritty vaikuttamaan tekijöihin, jotka muodostavat Suomessa haasteita yrittäjyydelle sen eri vaiheissa.

### 3.3 Verrokkimaat ja Suomi

Eri maissa toteutettuja politiikkatoimia tarkasteltaessa on syytä ottaa huomioon tietyt perustiedot ja lähtökohdat, joita on kuvattu alla olevassa taulukossa. Pohjoismaihin verrattuna Hollannin asukasluku on suurempi. Suomen, Ruotsin, Tanskan ja Hollannin yhteenlaskettu asukasmäärä jää puolestaan kauas Euroopan väkirikkaimman maan – Saksan – väestöstä. Suomi ja Tanska ovat lähellä toisiaan yritysten määrällä mitattuna. Yrityskannan suhteen Saksa erottuu muista maista. Mikroyritysten osuus on selkeästi pienempi muihin yrityksiin nähden. Vastaavasti Saksassa on suhteessa enemmän pieniä, keskisuuria ja suuria yrityksiä kuin muissa verrokkimaissa. Saksa eroaa muista myös pääomasijoitusten suhteen. Pääomasijoitusten %-osuus BKT:sta on alhaisin viiden maan vertailussa.



### Taulukko 3.1 Suomen ja verrokkimaiden perustietoja

Maa	Hollanti	Ruotsi	Saksa	Suomi	Tanska
Väestö	16 900 726	9 747 355	81 197 537	5 471 753	5 659 715
BKT (€/asukas)	40 100 (ennakkotieto)	45 300	37 100	37 800	46 900
Yritysten lukumäärä	1 051 429	719 505	2 972 456 (arvio)	285 923	216 262
Mikroyritykset	752 444 (92,4 % kaikista yrityksistä)	631 004 (94,6 % kaikista yrityksistä)	1 809 029 (81,8 % kaikista yrityksistä)	204 307 (91,8 % kaikista yrityksistä)	191 097 (89,5 % kaikista yrityksistä)
Pienet yritykset	41 339 (5,1 % kaikista yrityksistä)	29 670 (4,4 % kaikista yrityksistä)	336 111 (15,2 % kaikista yrityksistä)	15 145 (6,8 % kaikista yrityksistä)	18 569 (8,7 % kaikista yrityksistä)
Keskisuuret yritykset	8 304 (1,0 % kaikista yrityksistä)	5 145 (0,8 % kaikista yrityksistä)	56 004 (2,5 % kaikista yrityksistä)	2 580 (1,2 % kaikista yrityksistä)	3 201 (1,5 % kaikista yrityksistä)
Suuret yritykset	1 435 (0,2 % kaikista yrityksistä)	996 (0,1 % kaikista yrityksistä)	10 608 (0,5 % kaikista yrityksistä)	587 (0,3 % kaikista yrityksistä)	608 (0,3 % kaikista yrityksistä)
Pääomasijoitusten osuus (%) BKT:sta	0,48	0,331	0,247	0,35	0,487

Lähteet: Eurostat 2013-2015, Small Business Act fact sheet 2014, European Venture Capital Association 2014

## 3.4 Yhteenveto benchmarking-selvityksen havainnoista

### Poikkihallinnollinen lähestymistapa yrittäjyyteen

Strategioita ja politiikkatoimia tarkasteltaessa benchmarking-selvityksen lopputulos on, että Suomi ja verrokkimaat – Hollanti, Ruotsi, Saksa ja Tanska – eivät ole lopulta kaukana toisistaan startup- ja kasvuyrittäjyyden tukemisessa. Julkisen hallinnon näkökulmasta kaikissa verrokkimaissa **tiivistetään tarve tukea yrittäjyyttä ja erityisesti kasvuyrittäjyyttä**, jonka uskotaan luovan työtä ja hyvinvointia Eurooppaan myös tulevaisuudessa.

Merkittävää on, että yrittäjyyteen liittyvien asioiden ei nähdä olevan pelkästään yhden ministeriön vastuulla. Etenkin Hollannissa, Ruotsissa ja Tanskassa useat eri ministeriöt ja muut julkisen sektorin organisaatiot tekevät yhteistyötä yrittäjyyden edellytysten parantamiseksi. Selkeimmin tämä näkyy instrumenttivalikoimassa Hollannissa ja Tanskassa startup-aloitteiden muodossa. Esimerkiksi StartupDeltan toiminnan taustalla Hollannissa ovat muiden toimijoiden lisäksi elinkeinoministeriö, opetusministeriö ja oikeusministeriö. Tanskassa Startup Denmark-aloitetta vauhdittavat sekä elinkeino- että sisäasiainministeriö. Ruotsissa hallintoon on puolestaan palkattu startup-yhteyshenkilö koordinoimaan toimintaa niin ministeriöiden välillä kuin yritysten suuntaan.

### Yrittäjyyden tukeminen ja parhaiden mahdollisten olosuhteiden luominen prioriteettina

Yleisellä tasolla verrokkimaissa Suomen tavoin viitataan paljon yrittämisen kannalta parhaiden mahdollisten olosuhteiden luomiseen. Hollanti on kuitenkin ainoa maa, jossa puhutaan suoraan laajentumisvaiheen politiikasta (scale-up policy). Tavoitteiksi Hollanti on asettanut olla maailman viiden kilpailukykyisimmän maan joukossa sekä nostaa t&k-rahoituksen osuutta BKT:sta 2,5 prosenttiin vuoteen 2020 mennessä. Tähän päästäkseen hallitus on laatinut toimintasuunnitelman (Ambitious Entrepreneurship Action Plan), jolla tuetaan yrittäjyyttä, mukaan lukien alkavat yritykset. Toiminnan jalkauttamiseen on osoitettu 75 miljoonaa euroa, josta osoitetaan varoja muun muassa alkavan vaiheen yrittäjille idean tai tuotteen teknisten ominaisuuksien sekä markkinakelpoisuuden testaamiseen, Startup Delta-aloitteeseen, uuden yritystoiminnan käynnistämiseen helpottamalla ulkomaisten yrittäjien etabloitumista Hollantiin sekä NLevator-aloitteeseen.

## StartupDelta

Aloitteen tavoitteena on rakentaa koko maan kattava startup-ekosysteemi. Hollannissa tämä tarkoittaa, että maa on Euroopan kolmen parhaan joukossa Global Startup Ecosystem rankingissa. Tällä hetkellä Hollanti on ko. rankingissa 19. maailmassa ja neljänneksi paras eu-rooppalainen maa.

Aloite nojaa maassa jo olevan startup-yrittäjyyttä tukevan infrastruktuurin varaan. Sen sijaan, että keskityttäisiin vain suurimpiin keskittyymiin kuten Amsterdamiin tai Eindhoveniin, Startup Delta linkittää 13 kaupunkia yhteen. Jokaisella seudulla on omat vahvuutensa ja erikoistumisalansa.<sup>3</sup>

Aloitteen toisena tavoitteena on uudelleen brändätä Hollanti, joka ei päättäjien mielestä näy riittävästi houkuttelevana startup-ekosysteeminä. Aloite yrittää muuttaa tämän luomalla nykyistä vahvemmat verkostot eri keskittymien välillä (eikä kehittämällä yksittäisiä keskittyymiä). Aloitteen keulakuvana toimii entinen komissaari Neelie Kroes 18 kk:n ajan. Kroesilla on apunaan 10 hengen tiimi, jonka palkan ministeriö maksaa. Tiimi koostuu julkisen hallinnon eri alojen edustajista. Edustettuna ovat Elinkeinoministeriö, Opetusministeriö, Oikeusministeriö, Amsterdamin ja Eindhovenin kaupungit, RVO sekä Kauppakamari. Tiimi kokoontuu viikoittain. Lisäksi tapaamisia järjestetään säännöllisesti alueiden edustajien kanssa. StartupDelta jatkuu senkin jälkeen, kun Kroes ja hänen tiiminsä eivät ole enää mukana. 1.7.2016 alkaen Startup Deltan on tarkoitus tulla toimeen omillaan. Elinkeinoministeriö raportoi Startup Deltasta toukokuun lopussa.

Startup yritysten katsotaan olevan aloitteen todellisia omistajia. Idea tuli yrityksiltä, verkkosivua pyörittää voittoa tavoittelematon organisaatio ja sen kehittämisestä on vastannut 2 startup-yritystä (Dutch Basecamp ja Startup Juncture). Verkkosivulta löytyy tietoa keskittymistä, työtiloista, sijoittajista, kiihdyttämöistä, tapahtumista sekä yritystoiminnan tuesta.

*Startup Delta -ohjelma nousi hankkeen aikana esiin kiinnostavana esimerkkinä ja se otettiin tarkempaan tarkasteluun osana ekosysteemejä käsittelevää osatavoitetta (tarkempi kuvaus raportin luvussa 4.4).*

## NLevator-säätiö

Hollannissa kiinnitetään lisääntyvässä määrin huomiota yrittäjyyteen. Huolena on kuitenkin ollut kasvuyritysten alhainen määrä. Jotta yritykset voivat kasvaa ja kehittyä, yrittäjien pitäisi pystyä helposti löytämään tukea (valmennus, mentorointi, pääoma, verkottuminen, kansainvälistyminen). Talousministeriö kutsui kymmeniä palveluntarjoajia yhteen ideoimaan, miten kasvuyrittäjä voisi tukea. Tämä aloite johti NLevator-säätiön perustamiseen, jossa on edustettuna yli 75 kasvuyrityksille apua, tukea ja palveluja tarjoavaa toimijaa (kiihdyttämöitä, suur-yrityksiä kuten Microsoft, kauppakamari ja ministeriöt, yliopistoja, mentoreja, rahoitusorganisaatioita, verkostoja sekä mediataloja). Säätiö pyrkii innostamaan ja haastamaan luovia, innovatiivisia ja kunnianhimoisia yrittäjiä ja sitä kautta luomaan aiempaa tehokkaamman ekosysteemin. Säätiön toiminnassa on mukana useita yrittäjiä, joiden toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Toistaiseksi tärkein saavutus on vuosittain järjestettävä "National Growth Masterclass"-nimellä tunnettu konferenssi. Viime vuonna tapahtumaan osallistui lähes 600 osallistujaa. Kohderymänä ovat erityisesti kasvuyritykset, joiden liikevaihto on vähintään 100 miljoonaa euroa.

StartupDelta on havainnollistava esimerkki siitä, kuinka Hollannissa yritystoiminnan tukeminen tapahtuu lisääntyvässä määrin alue- ja paikallistasolla. Aloitetta johdetaan poikkihallinnollisesti ministeriötasolta, mutta käytännön toteutus tapahtuu suurelta osin alueellisesti. Vas-

<sup>3</sup> Startup Delta kaupungit (erikoistumisalat suluisissa) ovat Amsterdam (luovat alat, mobiilisovellukset, Internet, korkean teknologian järjestelmät, jakamistalous), Arnhem/Nijmegen (terveysteknologia, life sciences, energia, älykäs valmistava teollisuus), Brainport/Eindhoven (korkean teknologian järjestelmät ja materiaalit, terveys, energia, design), Delft (teollisuuden ratkaisut, cleantech, terveysteknologia, IT), Friesland (vesiteknologia), Groningen (datapalvelut, energia, terveellinen ikääntyminen), Haag (turvallisuus), Leiden (biotekniikka), Limburg (logistiikka, agro-food, valmistava teollisuus, älykkäät materiaalit), Rotterdam (älykäs satama, cleantech, terveysteknologia, energia, ruoka), Twente (korkea teknologia, järjestelmät ja materiaalit), Utrecht (ihmisten terveys, terveellinen ympäristö, terve mieli) ja Wageningen (ruoka, maatalous).

taavasti Tanskassa alueellisilla kehitysyhtiöillä on haastateltavien mukaan suhteellisen suuri päätäntävalta esimerkiksi EU-rahoituksen ohjaamisessa. Kariikoiden Saksassa (Berliinissä) todettiin, että julkisen sektorin pitäisi tehdä mahdollisimman vähän, jotta startup-keskittymien vetovoima ei heikentyisi.

StartupDeltalla on haastateltujen henkilöiden mukaan suuri rooli, ei pelkästään eri keskittymien vaan myös julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden yhdistäjänä. Tätä kautta pyritään varmistamaan, että yrittäminen tai yrittäjäksi alkaminen ei jää kiinni siitä, että oikeanlaista tukea tai osaamista ei löydetä. StartupDelta-portaalista löytyy sivu<sup>4</sup>, joka käsittää kaiken eri julkisen sektorin toimijoiden tarjoaman tuen yritystoimintaan liittyen. Sivuja ylläpitää Ondernemersplein-verkosto, johon kuuluu 14 julkisen sektorin toimijaa kuten elinkeinoministeriö, kauppakamari, verohallinto, maahanmuuttovirasto sekä patentti- ja rekisteritoimisto.

Verrokkimaista Hollannissa ja Tanskassa startup-yrittäjäyys näkyy selkeimmin politiikkatasolla ja nämä maat vaikuttaisivat olevan muita verrokkeja edellä uuden ja kasvavan yritystoiminnan edistämässä. Vuoden 2012 innovaatiostrategiassa Ruotsi linjaa maassa tarvittavan toimintaympäristön, jossa yrityksillä, julkisella sektorilla ja kansalaisyhteiskunnalla on parhaat edellytykset olla innovatiivisia. Ruotsissa startup- ja laajentumisvaiheen politiikka näkyy ulospäin vähemmän selkeästi kuin Hollannissa ja Tanskassa. Julkinen sektori keskittyi pitkään tukemaan suurten yritysten kasvua ja kehitystä, ja vasta viime aikoina huomio on siirtynyt enemmän pienten ja nopeasti kasvavien yritysten suuntaan. Tästä on osoituksena startup-yhteyshenkilön palkkaaminen ministeriöön vuonna 2015. Henkilön on tarkoitus toimia yhteyshenkilönä ministeriön ja aloittavien yritysten välillä. Yritys- ja innovaatioministeriö laatii parhaillaan toimintasuunnitelmaa uusteollistumisen strategian toimeenpanoa varten. Haastattelut indikoivat toimeenpanosuunnitelman sisältävän useita yhtymäkohtia alkavien ja kasvavien yritysten toiminnan tukemiseen, mutta yksityiskohtaisempaa tietoa sisällöstä ei ole toistaiseksi saatavilla.

Strategioiden ja politiikkatoimenpiteiden osalta Saksa on verrokkimaista perinteisin, ja se luottaa valmistavaan teollisuuteen, joka on maassa yhä merkittävässä asemassa. Tämä näkyy myös korkean teknologian strategiassa. Hallituksen tavoitteena on luoda uusia internet-ajan kasvuyrityksiä, mutta ilman erityistä politiikkaa tai uusia työkaluja vaarana on, että kansallisella tasolla tarkasteluna maassa on jatkossakin paljon menestyviä pk-yrityksiä ilman suuria kasvu- tai kansainvälistymishaluja.

Alueitasolla tilanne on Saksassa erilainen Berliinin ollessa yksi Euroopan merkittävimmistä start-up-keskittymistä. Haastatteluista saadun informaation perusteella vaikuttaa, että Berliinin tapauksessa kehitys on seurausta kaupungin ainutlaatuisesta historiasta ja sitä seuranneista tapahtumista, ei niinkään julkisen hallinnon aktiivisesta toiminnasta ja sitä tukevista politiikkatoimenpiteistä. Taustalla vaikuttavat vahvasti muut tekijät, kuten osaavan työvoiman saatavuus, suhteellisen halvat työvoima- ja toimitilakustannukset, sijainti, yksityisen pääoman saatavuus, kulttuuri sekä yrittäjämönteinen ilmapiiri.

## Vuoropuhelu julkisen ja yksityisen sektorin välillä

Kuten edellä on todettu, Hollannissa entinen komissaari Neelie Kroes on antanut kasvot Startup Delta -aloitteelle. Ajatus aloitteesta tuli yrittäjiltä, jotka halusivat edistää yritystoimintaa eri tavoin ja lähtivät edistämään asiaa poliittisten toimijoiden kanssa. Myös Tanskasta löytyy Startup Denmark -aloite, joka edistää Euroopan ulkopuolelta tulevien osaajien pääsyä maahan myöntämällä työ- ja oleskeluluvan liiketoimintasuunnitelmaa vastaan. Startup Denmark -

<sup>4</sup> <http://startupdelta.org/business-support>

aloite on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.4. Sekä Startup Denmark että Startup Delta ovat poikkihallinnollisia aloitteita. Jälkimmäinen on verkkopohjainen portaali, joka sisältää paljon tietoa yritystoiminnan tukemiseen liittyvistä palveluista ja tuista, pitkälti Yritys-Suomen ta- paan. Molempien aloitteiden taustalla on vuoropuhelu yrityskehittäjien kanssa, minkä voidaan sanoa olevan Hollantia ja Tanskaa yhdistävä tekijä. Täysin vastaavaa ei ole havaittavissa Saksassa ja Ruotsissa ei ainakaan toistaiseksi.

Myös Saksassa startup-yritysten yhdistys on laatinut oman manifestinsa<sup>5</sup>, jonka esiin nosta- mia asioita yhdistys pyrkii viemään lobbaamalla eteenpäin. Alkavan yritystoiminnan tukemi- sen kannalta tärkeäksi Saksassa on koettu muun muassa startup-ystävälliset julkiset hankin- nat, verotus sekä byrokratian vähentäminen. Muutamissa manifestin vaatimuksista, esimer- kiksi yritystoiminnan käynnistäminen uudelleen konkurssin jälkeen (nk. second chance), on tapahtunut edistystä. Maksukyvyyn palauttamiseen kuuluu nykyään vähemmän aikaa kuin en- nen. Lisäksi enkelirahoittajien toimintaympäristö on parantunut muuttuneen sääntelyn sekä lisääntyneen tuen myötä.

Ruotsissakin on laadittu startup -manifesti<sup>6</sup>, jossa peräänkuulutetaan alkavien ja kasvuyritys- ten nykyistä parempaa huomioimista kasvun ajureina suurten yritysten sijaan. Startup- yritystoiminnan edellytyksinä pidetään sääntelyn vähentämistä, osaamisen ja pääoman saa- tavuutta sekä koulutusta. Kuten edellä on todettu, hallitus on reagoinut tilanteeseen palkkaa- malla henkilön koordinoimaan startup-asioita yritys- ja innovaatioministeriön sisällä, ministeri- öiden sekä yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden välillä.

## Koulutuksen merkitys yrittäjämönteisen ilmapiirin luomisessa

Niin Hollannissa, Tanskassa kuin Ruotsissa on tehty pitkäjänteistä työtä yrittäjyyttä koskevien asenteiden muuttamiseksi. Ruotsissa tämä alkoi jo 1980-luvulla, jolloin voittoa tavoittelema- ton järjestö 'Nuori yrittäjyys' perustettiin. Järjestö toimii yhteistyössä koulujen kanssa ja sen tavoitteena on edistää yrittäjyyttä koululaisten keskuudessa sekä tukea teollisuuden ja ruot- salaisen koulutusjärjestelmän välistä suhdetta. Järjestön toiminta on tuottanut hyviä tuloksia<sup>7</sup>.

Nykyään myös hollantilaisten peruskoulujen opetusohjelmat sisältävät elementtejä, jotka stimuloivat positiivista asennetta yrittäjyyteen. Ennen vuosituhaten vaihdetta hollantilainen koulutusjärjestelmä keskittyi valmistamaan nuoria ryhtymään työntekijöiksi, sen sijaan että he ajattelisivat itsensä työllistämistä. 1990-luvun loppua kohden tietoisuus työmarkkinoiden muu- toksista lisääntyi: raja työllisyyden ja itsenäisen ammatinharjoittamisen välillä alkoi hiipua. Muutos loi tarpeen taitoihin ja asenteisiin, jotka yhdistetään yleensä menestyksekkäisiin yrit- täjiin. Tällaisia ovat luovuus, tarve saavuttaa asioita, tehokkuus omassa työssä, joustavuus sekä ennakoiva asenne. Muutoksen myötä Alankomaiden hallitus ja vastuuministeriöt päätti- vät edistää yrittäjyyskasvatusta yhteistyössä koulutusta tarjoavien organisaatioiden sekä liike- elämän yritysten kanssa. Seurauksena yrittäjyyden edistäminen asenteiden tasolla on saanut selkeästi enemmän huomiota viimeisten 10-15 vuoden aikana.

Tanskassa perustettiin vuonna 2010 Yrittäjyysäätiö eri ministeriöiden toimesta. Säätiön toi- minta pohjautui silloisen hallituksen yleiseen strategiaan yrittäjyyskasvatuksesta. Säätiön toiminnan tavoitteena on varmistaa, että kyvystä olla innovatiivinen tulee keskeinen tekijä

<sup>5</sup> <https://germanstartups.org/activities/startup-agenda/>

<sup>6</sup> <http://startupmanifesto.se/>

<sup>7</sup> Vanhemmilla opiskelijoilla (16-20-vuotiaat) on mahdollisuus pyörittää omaa yritystoimintaa kouluvuoden aikana osana lukio-opintoja osallistamalla yritys- ohjelmaan. Ohjelma sisältää liiketoiminnan koko elinkaaren alkaen tunnistamattoman markkinatarpeen huomaamisesta, kirjallisen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, yrityksen perustamiseen, pääoman hankkimiseen tuotteelle tai sen kehittämiseen, markkinointiin ja tuotteen myyntiin sekä lopulta toiminnan kotiuttamiseen ja osinkojen maksamiseen. Vuonna 2010 tehty tutkimus osoitti, että kahdeksan kymmenestä osallistujasta koki oppineensa yritystoiminnan johtamisesta. Vastaajat myös ilmoittivat saaneensa lisää itseluottamusta ja paremman kyvyn tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia, ja työskennellä muiden kanssa.



kaikessa koulutuksessa ulottuen peruskoulusta tohtorikoulutukseen. Tähän pyritään mm. integroimalla innovaatiotoiminta ja yrittäjyys nykyistä paremmin. Säätiö myös rahoittaa koulutuksen kehittämistä erityisesti suhteessa innovointiin ja yrittäjyyteen kaikilla koulutusjärjestelmän tasoilla.

Saksassa yrittäjyyskasvatusta ei ole tuotu niin selkeäksi osaksi koulutusta kuin Hollannissa, Ruotsissa ja Tanskassa, joissa koululaiset ja opiskelijat saavat ensikosketuksen yrittäjyyteen aina jossain vaiheessa koulutusta. Sen sijaan Saksassa on panostettu paljon tutkimustoiminnan kaupallistamiseen.

### **Tutkimuksesta liiketoiminnaksi**

Saksassa on ollut viimeisten 15 vuoden ajan käytössä EXIST-ohjelma, joka nykyisin koostuu useista eri alaohjelmista kuten EXIST business startup grant ja EXIST transfer of research. EXIST tuo yhteen yliopistot ja niiden yhteydessä toimivat yli 200 yrittäjäverkostoa. Ohjelman tavoitteena on lisätä korkean teknologian startup-yritysten määrää sekä niiden menestyneisyyttä siirtämällä tutkimustuloksia osaksi liiketoimintaa, järjestämällä yrittäjyyskoulutusta sekä tukemalla lisärahoituksen hankkimista liiketoiminnan kehittämiseen. Tähän mennessä yli 190 000 henkilöä on osallistunut ohjelman järjestämiin koulutustilaisuuksiin ja 12 600 startup-hanketta on toteutettu, jotka ovat johtaneet yli 3 500 uuden yrityksen perustamiseen. Moni EXIST tukea saaneista yrityksistä on myöhemmin saanut rahoitusta liiketoiminnan kehittämiseen kasvurahastosta (High-tech Gründerfond). EXIST-ohjelmalla on ollut merkitystä myös asenneilmaston muuttamisen suhteen. Aiemmin korkeasti koulutettujen henkilöiden kuten insinöörien oli helpompi saada palkkatöitä, eikä yrittäjyys ollut houkutteleva vaihtoehto. Dot-com-kuplan puhjettua tilanne muuttui, ja osa korkeakoulutetuista ja opiskelijoista alkoi pitää yrittäjyyttä varteenotettavana vaihtoehtona. Heillä ei kuitenkaan ollut yrittämiseen tarvittavaa osaamista. EXIST-ohjelman kautta on mahdollista saada apua liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja päästä mukaan yliopistoissa oleviin kiihdyttämö-ohjelmiin esimerkiksi Berliinissä.

### **Hallinnollisen taakan vähentäminen ja yritystoiminnan käynnistämisen helpottaminen**

Sääntelyn tai hallinnollisen taakan vähentämiseen pyrkivistä toimista voidaan puhua kaikissa verrokkimaissa ja aihe on ajankohtainen myös Suomessa. Käytännön tekemisen tasolla Hollannissa ja Tanskassa yritystoiminnan käynnistäminen on tehty mahdollisimman helpoksi sähköisiä palveluita hyödyntäen. Ruotsissa liikutaan samaan suuntaan muun muassa yksinkertaistamalla työlupien käsittelyä ja muuttamalla palvelu sähköiseksi. Kuluvana vuonna Ruotsissa otettiin käyttöön Doing Business indeksin mukaan käytäntö, jossa kaupparekisterin edellytetään rekisteröivän uusi yritys viidessä päivässä. Saksalla tähän on vielä matkaa<sup>8</sup>. Vielä muutama vuosi sitten Saksassa uuden yrityksen perustamisesta piti ilmoittaa sanomalehdessä. Tämä käytäntö poistettiin vuonna 2011. Alla olevaan taulukkoon on kerätty Suomen ja verrokkimaiden sijoitukset yritystoiminnan käynnistämiseen liittyen World Economic Forum (WEF) vertailussa vuodelta 2015-2016. Sijoitus perustuu indikaattorin osoittamaan arvoon, jolloin kahdella maalla voi olla sama sijoitus. WEF:n vertailussa on mukana kaikkiaan 144 maata.

<sup>8</sup> Saksalla on yritystoiminnan käynnistämistä mittaavissa indikaattoreissa muita verrokkimaita ja Suomea heikommat pisteet. Myös haastateltavat olivat sitä mieltä, että byrokratia voi vähentää intoa perustaa uusia yrityksiä Saksassa.

**Taulukko 3.2 Yritystoiminnan käynnistämiseen kuluva aika ja tarvittavien toimenpiteiden lukumäärä Suomessa ja verrokkimaissa WEF Global competitiveness indeksin mukaan (2015–2016)**

Maa	Hollanti	Ruotsi	Saksa	Suomi	Tanska
Indikaattori	Sijoitus WEF:n vertailussa (2015-16)				
Yrityksen käynnistämiseen tarvittavien toimenpiteiden lukumäärä	22.	9.	104.	9.	22.
Yrityksen käynnistämiseen kuluva aika <sup>9</sup>	10.	87.	82.	79.	24.

### Pakollinen sähköpostiosoite yrityksille, yhdistyksille sekä muille organisaatioille

Tanskassa digitaalisuuteen ei pelkästään kannusteta, vaan siihen on myös pakotettu. 1.11.2013 lähtien jokaisella toimijalla, jolla on ALV- tai yrityksen rekisterinumero, on lain mukaan oltava sähköinen postilaatikko viestien vastaanottamiseksi viranomaisilta. Postilaatikon perustaminen edellyttää sähköisen allekirjoituksen käyttämistä (NemID – yrityksen työntekijän digitaalinen allekirjoitus). Yrityksen johto päättää, kenellä on oikeus käyttää allekirjoitusta yrityksen nimissä. Henkilön ei kuitenkaan tarvitse olla yrityksen työntekijä saadakseen itselleen NemID-tunnuksen, joka oikeuttaa viestien vastaanottamiseen viranomaisilta). Postilaatikon osalta voi määritellä, miten viestien kanssa menetellään. Saapuneesta viestistä on esimerkiksi mahdollista saada ilmoitus matkapuhelimeen tekstiviestillä tai sähköpostitse toiseen osoitteeseen. Postilaatikko toimii julkishallinnon tiedotuskanavana koskien asioita kuten sairausetuudet, rikosrekisteri, tilinpäätöstiedot jne. Vastaanottajan vastuulla on lukea saapuvat viestit tavallisen postin tapaan. Digitaalinen postilaatikko on seurausta julkishallinnon yhteisestä e-strategiasta vuosina 2011–2015. Postilaatikon on laskettu säästävän veronmaksajien varoja lähes 400 miljoonaa Tanskan kruunua vuodessa.

Myös ulkomaisilla Tanskassa toimivilla yrityksillä on oltava digitaalinen postilaatikko. Laki ei erottele onko kyseessä tanskalainen vai ulkomainen yritys. Jos yritys on arvonlisäverollinen, on siltä myös löydyttävä postilaatikko. Ulkomaisten yritysten edustajat voivat hankkia postilaatikon halutessaan itse tai antaa konsultin tehdä sen heidän puolestaan.

Lisätietoja: <https://hjaelp.virk.dk/hjaelp/digital-post-0>

Yritystoiminnan käynnistämiseen liittyen Hollannissa perustettavalta uudelta yritykseltä ei ole edellytetty vuodesta 2014 alkaen minimipääomaa. Tanskassa ja Ruotsissa minimipääomaa on puolestaan laskettu. Tanskassa perustettavalta yritykseltä edellytetään nykyisin noin 6 700 euron pääomaa. Ruotsissa vastaava summa on noin 5 000 euroa. Suomi pärjää tässä vertailussa hyvin, uuden yrityksen käynnistäminen edellyttää vain 2 500 euron pääomaa. Saksassa summa on huomattavasti korkeampi (12 500 €). Tanskassa on nykyisin mahdollista käynnistää yritystoiminta ”yrittäjyyserityksen” nimellä. Lisätietoa tästä järjestelystä löytyy alla olevassa infolaatikossa.

### Yrittäjyyseritys

Tanskassa yrityksen perustaminen on mahdollista yhden omistajan (vrt. toiminimi) ja osakeyhtiön muotoon. Toiminimeen liittyy yrittäjän kannalta suurempi riski, koska yrittäjä on henkilökohtaisesti vastuussa tappioista. Vuoden 2014 alusta alkaen Tanskassa on voinut perustaa ”yrittäjyyserityksen” (Iværksætterselskaber, IVS). Yritystoiminnan käynnistäminen edellyttää vain pienen määrän pääomaa (1-49 999 tanskan kruunua eli noin 1-6 700 euroa) eli on halvempaa kuin osakeyhtiön perustaminen. Yrityksen tulee säästää neljännes vuoden liikeyoi-

<sup>9</sup> Indikaattori mittaa yritystoiminnan käynnistämiseen kuluva aikaa ja asettaa maat sen mukaan paremmuusjärjestykseen. Vuonna 2015 paras maa tällä indikaattorilla mitattuna oli Uusi-Seelanti.



tosta, ja kun se on saanut kerättyä yli 50 000 kruunua, yrityksen voi rekisteröidä osakeyhtiöksi. Tämä tarkoittaa, että toiminnan käynnistämisen jälkeen yrittäjä ei voi maksaa liiketoiminnasta osinkoa, koska mahdollisilla voitoilla kerrytetään 50 000 kruunun pääomaa.

Merkittävä etu osakeyhtiöön nähden on riskittömyys. Yrittäjyysyritys-mallissa yrittäjän henkilökohtainen omaisuus on turvassa riippumatta siitä, miten yritystoiminnan käy. Mukaan on myös helppo ottaa muita kumppaneita. Yrittäjällä tulee olla pankkitili, ja siellä vähintään yksi kruunu. IVS:n sanotaan myös olevan hallinnollisesti kevyempi keino aloittaa yrittäminen. Yrityksen perustamista edellyttävän pääoman osoittamiseen riittää lausunto, jossa yrittäjä toteaa omaavansa riittävän määrän pääomaa (jos sitä on alle 25 000 kruunua). Tämä tarkoittaa, että 'yrittäjyysyrityksen' voi perustaa ilman kirjanpitäjän, pankkivirkailijan tai asianajajan avustusta. Muuten yrityksen perustamista ja hallintoa koskevat samat säännöt kuin osakeyhtiöitäkin.

Ottamalla uuden yritysmuodon käyttöön Tanskan hallitus haluaa kokeilla sen houkuttelevuutta. Perusteluna on myös, ettei kokeilusta aiheudu paljon kustannuksia, mutta jos se johtaa uuden yritystoiminnan käynnistämiseen ja työllistämiseen, hyödyt ylittävät aiheutuneet kustannukset suurella todennäköisyydellä.

Verrokkimaissa yrittäjyyttä pyritään edistämään monin eri tavoin. Yksi niistä linkittyy kansainvälisyyteen ja koskee uusien yrittäjien houkuttelemista Euroopan ulkopuolelta tarjoamalla porkkanana maan kansalaisuutta (katso tarkemmin alla oleva infolaatikko).

#### **Osaajien ja investointien houkuttelu ulkomailta**

Hollannissa ulkomaalaisia huippuosaajia houkutteellaan myöntämällä oleskelulupia aloittaville yrittäjille. Suurten yritysten on aiemminkin ollut mahdollista hankkia ulkomaista työvoimaa vastaavalla tavalla, mutta instrumentti ei ole ollut siitä aiheutuvien kustannusten vuoksi houkutteleva startup-yrittäjien näkökulmasta. Tähän haasteeseen vastatakseen Hollannin hallitus lanseerasi vuonna 2015 **startup-visa**-aloitteen, jonka avulla startup-yrittäjien on mahdollista anoa tilapäistä (12 kuukautta) oleskelulupaa Hollantiin. Luvan myöntämisen edellytyksenä on, että aloittava yrittäjä saa ohjeistusta kokeneelta mentorilta, jolla on liiketoimintaa Hollannissa. Alkavalta yrittäjältä edellytetään myös liiketoimintasuunnitelmaa. Lisäksi sekä yrittäjän että mentorin on oltava rekisteröityneenä Hollannin kaupparekisterissä.

Lisäksi vuoden 2014 kesäkuusta eteenpäin Euroopan unionin ulkopuolelta tuleville ulkomaalaisille, jotka tekevät mittavan investoinnin Hollantiin (vähintään 1 250 000€), on myönnetty pysyvä oleskelulupa. Aiemmin sääntö koski vain ulkomaalaisia, jotka tekivät investoinnin suoraan hollantilaiseen yritykseen. Kesäkuun 2014 jälkeen myös rahastojen ja investoijien kautta tapahtuvat sijoitukset hyväksytään. Sijoitukseen täytyy yhä sisältyä innovatiivinen ote ja/tai sen pitäisi lisätä työllisyyttä Hollannissa. Sijoituksen myötä ulkomaalainen henkilö sekä hänen perheenjäsenensä saavat työskennellä vapaasti Hollannin työmarkkinoilla ilman työluppaa.

Yhtenä mahdollisuutena on myös auttaa alkavia yrityksiä saamaan jalansijaa markkinoilla tarjoamalla niille ensimmäinen asiakasreferenssi. Tätä ei havaittu selvityksessä niinkään kansallisella tasolla, mutta Amsterdamista tällainen esimerkki löytyy kuten alla oleva laatikko osoittaa. Myös aiemmin mainittu StartupDelta sopii tähän yhteyteen. Aloitteen alustasta vastaavat startup -yritykset saavat huomattavaa näkyvyyttä ja varsinaisen referenssin toteuttamansa sivuston kautta.

### Julkinen sektori uusien mahdollisuuksien avaajana

Amsterdamin kaupunki on lähestynyt startup-yrityksiä tavoitteenaan hakea ratkaisua yhteiskunnallisiin haasteisiin, jotka liittyvät liikkuvuuteen, kiertotalouteen, terveyteen jne. Tätä varten on käynnistetty *Start-up in residence* niminen pilottiohjelma, joka houkuttelee startup-yrityksiä toteuttamaan hankkeita edellä mainituilla teema-alueilla. Amsterdamin kaupunki on valinnut pilottivaiheeseen seitsemän yritystä, joilla on neljä kuukautta aikaa hankkeen läpiviemiseen. Taustalla on ajatus, että osallistuvat yritykset saavat tätä kautta työtä, tärkeää kokemusta sekä ensimmäisen referenssin, jonka avulla on mahdollista saada uusia toimeksiantoja julkiselta sektorilta. Samalla yritykset pääsevät Amsterdamin kaupungin kustantamaan kiihdyttämö-ohjelmaan, jonka valmentajien avulla tuotteiden, prosessien ja palvelujen kehittäminen on mahdollista. Amsterdam on sitoutunut asiakkaaksi, mikäli osallistuva yritys onnistuu kehittämään kaupungin tarpeita vastaavan ratkaisun. Tätä kuvataan tilanteeksi, jossa kaikki voittavat. Kaupunki saa räätälöityjä ratkaisuja ja yritykset sijoituksen liiketoimintansa kehittämiseen. Amsterdamin kaupungin tapaan myös elinkeinoministeriö harkitsee startup-yritysten osaamisen hyödyntämistä esimerkiksi valaistuksen tai tilaratkaisujen parantamiseen.

Tanskan vahvuutena eri indekseissä erottuu muita maita joustavammat käytännöt henkilöstön palkkaamisen ja irtisanomisen suhteen. OECD:n Doing Business -indeksissä yksi konkreettinen ero muihin maihin verrattuna ovat määräaikaiset sopimukset. Niiden mittaa ei ole Tanskassa rajoitettu millään tavalla. Suomi on tässä pitkälti samassa linjassa Tanskan kanssa. Täälläkään määräaikaisille sopimuksille ei ole määritelty keston suhteen ylärajaa sillä erotuksella, että yli 60 kuukauden mittaisia määräaikaisia sopimuksia koskevat samat säännöt irtisanomisen suhteen kuin vakituista työsuhdetta. 60 kuukauden jälkeen määräaikaista sopimusta ei voi uusida. Hollannissa määräaikainen työsopimus voi kestää korkeintaan 36 kuukautta ja sen voi myös uusida 36 kuukaudeksi. Saksassa ja Ruotsissa vastaava luku on vain 24 kuukautta. Määräaikaiset sopimukset voi uusida 24 kuukauden jaksoissa. Merkittävämpää kuin määräaikaisen sopimuksen kesto on se, miten sitä voidaan käyttää. **Suomen lain mukaan määräaikaisen työsopimuksen solmiminen edellyttää perustelua.** Tämä on selkeä ero verrokkimaihin nähden.

### Joustavat työmarkkinat

Osaavan työvoiman saatavuus on yksi startup-yrittäjyyden edellytys. Tanskan vahvuutena muihin verrokkimaihin ja Suomeen nähden on työmarkkinoiden joustavuus. Tämä ei ole suora seurausta nykyisen tai aiempien hallitusten tekemistä päätöksistä. Monissa maissa on kiinnitetty paljon huomiota työntekijöiden oikeuksiin ja turvaan, ja asia on säädetty laissa. Tanskassa tämä on koettu vähemmän tärkeänä, koska maassa on riittävän hyvä sosiaaliturva työttömyyden ajalle. Työmarkkinoita on vuosien saatossa viety eteenpäin neuvotellen, ja 80 % työntekijöistä on työehtosopimuksen piirissä. Rakenne perustuu työehtosopimusneuvotteluihin, joissa työnantajat ja työntekijät sopivat palkoista ja ehdoista. Osapuolet kokoontuvat kolmen vuoden välein neuvotteluihin, joissa asioista sovitaan teollisuudenalan tasolla. 1960- ja 70-luvuilla vastaavat sopimukset solmittiin kansallisella tasolla, mutta hiljalleen siirryttiin sopimiseen teollisuuden aloittain.

Yksi osa joustavia työmarkkinoita on osaavan työvoiman palkkaaminen ulkomailta. Tähän Tanskassa on haettu ratkaisua **Startup Denmark** -aloitteen kautta. Tämä poikkihallinnollinen aloite yhdistää yritystoiminnan kasvun (Ministry of Business and Growth) työvoiman rekrytoinnin ja säilyttämisen kanssa (Ministry of Immigration, Integration and Housing). Aloitteen on tarkoitus toimia ovenavaajana ulkomaisille yrittäjille Tanskan tarjoamiin alkavan yritystoiminnan mahdollisuuksiin kuten hautomoihin, kiihdyttämöihin, yhteistoimintatiloihin, rahastoihin ja yhteistyöaloitteisiin. Aloitteen kohderyhmä ovat Euroopan unionin ja Euroopan talousalueen ulkopuolelta tulevat yrittäjät. Aloite koskee lähtökohtaisesti innovatiivisia, skaalautuvia, teknologiapainotteisia yrityksiä, joissa on kasvupotentiaalia. Ravintolat, kaupat, jälleenmyyjät, konsulttitoimistot jne., eivät lukeudu ohjelman piiriin. Ohjelman kautta ei saa taloudellista tukea, mutta voi hakea oleskelu- ja työlupaa.

Hakeminen tapahtuu kahdessa eri vaiheessa. Ensin ulkomaisen yrittäjän tulee lähettää liiketoimintasuunnitelma, jossa startupin toimintaa kuvataan. Viidestä itsenäisestä liike-elämän konsultista koostuva asiantuntijapaneeli arvioi hakemukset. Asiantuntijat ovat vapaaehtoisia, ja heidät on valittu julkisin varoin rahoitetuista alueellisista yritystukikeskuksista. Arviointi tapahtuu pisteyttämällä arvioinnin osa-alueet numeroin 1-5. Hyväksytyksi tuleminen edellyttää vähintään keskimäärin kolmea pistettä kriteeriä kohden sekä vähintään neljää pistettä suosituskriteeristä. Kriteerit ovat liiketoimintamallin innovatiivisuus, tavoitellun markkinan houkuttelevuus, hakijan tai tiimin kyvykkyys, liiketoimintamallin skaalautuvuus sekä voidaanko startu-pia suositella mukaan aloitteeseen. Liiketoimintasuunnitelman voi jättää myös kaksi henkilöä yhdessä, mutta tässä tapauksessa molempien täytyy hakea erikseen oleskelu- ja työlupaa, edellyttäen, että hakemus hyväksytään.

Arviointi määrittää sen, kuka pääsee seuraavaan vaiheeseen, jossa voi hakea oleskelu- ja työlupaa. Mikäli lupa myönnetään, henkilö saa olla maassa kahden vuoden ajan. Lisäksi aikaa on mahdollista pidentää kolmella vuodella eli kokonaisuudessaan henkilö voi olla Tanskassa viisi vuotta. Luvan myötä yrittäjä saa myös pääsyn Tanskan yritystukijärjestelmään. Hän sekä hänen puolisonsa ja muut perheenjäsenet ovat oikeutettuja hyvinvointipalveluihin kuten terveydenhuoltoon sekä koulutukseen.

Hakemuksen jättäminen tapahtuu sähköisesti Startup Denmarkin verkkosivujen kautta, eikä se maksa mitään. Mikäli asiantuntijat hyväksyvät liiketoimintamallin ja yrittäjä päättää hakea oleskelu- ja työlupaa, tulee hänen jättää hakemus ”maahanmuuttovirastolle” (Danish Agency for International Recruitment and Integration) ja maksaa 1 750 kruunun (noin 235 €) korvaus. Ensimmäisen vaiheen arviointi kestää keskimäärin kuusi viikkoa, toisen neljä. Hakemuksista, joita ei ole hyväksytty, voi myös valittaa, jolloin ne arvioidaan uudelleen toisen asiantuntijapaneelin toimesta. Hylätyn hakemuksen voi myös päivittää, ja sillä voi yrittää uudelleen.

Startup Denmark aloitteen alla myönnetään enintään 50 oleskelu- ja työlupaa vuodessa. Hakemukset käsitellään sitä mukaa, kun ne jätetään Tanskan maahanmuuttovirastolle. Ministeriö on tarkastellut hakemuksia, jotka on jätetty välillä 1.1.2015–1.4.2016. Aikavälillä on jätetty 198 projektisuunnitelmaa 285 henkilön toimesta. Hyväksytyjen hakemusten lukumäärä oli 54 (n. 27 % kaikista hakemuksista) ja vastaavasti hyväksytyjen hakijoiden lukumäärä oli 66 (n. 23 % kaikista hakijoista; hakijoista 13 oli yksittäisiä henkilöitä ja 53 tiimin jäseniä). Hakemusten määrällä mitattuna merkittävimmät maat ovat Intia (61 kpl), Yhdysvallat (21 kpl), Pakistan (12 kpl), Etelä-Korea (11 kpl) ja Egypti (10 kpl). Bangladeshista, Argentiinasta ja Iranista on tullut yhdeksän hakemusta. Kahdeksan hakemuksen maita ovat puolestaan Turkki, Ukraina, Kanada ja Nigeria.

Lisätietoja: <http://www.startupdenmark.info/#faq>

## Yrityksen ulkopuolisen pääoman saatavuus

Yrityksen kasvu edellyttää usein investointeja, joihin startup-yrittäjillä harvoin on omaa pää-omaa saatavilla. Eri mailla on tähän toisistaan poikkeavat lähestymistavat. Muun muassa Suomessa ja Norjassa julkinen sektori on tukenut alkavaa ja kasvuun tähtäävää yritystoimintaa suhteellisen paljon. Uuden yrityksen käynnistäminen tai olemassa olevan liiketoiminnan kasvattaminen ei vaikuttaisi jäävän Suomessa kiinni rahoituksesta. Euroopan pääomarahoi-tusyhdistyksen (EVCA) tilastojen mukaan 90 % pk-yrityksistä sai pankista hakemansa lainan vuonna 2011. Lukema oli korkein Euroopassa. Hollannissa vastaava luku oli alle 50 ja Tanskassa alle 60 prosenttia.

Hollannissa lainarahan saatavuutta on parannettu pk-yritysten luottoriskitakuun (SME Credit Guarantee Scheme) avulla. Takuun avulla alle 250 henkeä työllistävä pk-yritys voi saada enemmän lainaa kuin mihin yrityksen vakuudet normaalisti oikeuttavat. Lainaa voi hakea seuraavilta finanssilaitoksista: ABN AMRO, Deutsche Bank Nederland, ING, Rabobank, Triodos Bank, Van Lanschot Bankiers, Europese Horeca Financieringsmaatschappij, MILK Re-

source Company, Qredits sekä Triodos Cultuurfonds. Tuen myötä hallitus voi taata lähes kolmanneksen vakuuksista aloittavan yrityksen puolesta edellyttäen, että yrityksellä ei ole riittäviä vakuuksia, yrityksellä on lupaavat tulevaisuuden näkymät, yritys ei hae lainaa projek-  
tia tai investointia varten ja yritys takaa 25 prosenttia lainasta firman omaa pääomaa vastaan.  
10

Tanskassa suora julkinen tuki yritystoiminnalle on Suomea alemmalla tasolla. Toimintaa oh-  
jaavana ajatuksena on olla mahdollisimman lähellä markkinoita, toisin sanoen julkisen tuen  
tulisi päätyä yritystoimintaan, jolla on parhaat mahdollisuudet menestyä kilpailluilla markki-  
noilla. Yritysten kasvua ja kehitystä on tuettu jo vuodesta 1992 lähtien valtion omistaman  
investointirahaston - Danish Growth Fundin – kautta. Rahaston ideana on toimia mahdoli-  
simman pitkälti markkinaehtoisesti. Sen ei ole pakko tuottaa voittoa, mutta sen on vähintään  
kyettävä kattamaan toiminnasta aiheutuvat kulut. Tanskan valtio sijoitti rahastoon alun perin 2  
miljardia tanskan kruunua. Vuoden 2014 loppuun mennessä rahastossa olevan pääoman  
arvo oli noussut 3,6 miljardiin kruunuun, muiden varojen, kuten osakkeiden ja joukkovelkakir-  
jojen ollessa reilut 700 miljoonaa kruunua. Rahastosta tuetaan yrityksiä niiden eri vaiheissa.  
Rahasto voi sijoittaa sellaisiin alkaviin yrityksiin ja lupaaviin PK-yrityksiin, jotka eivät omaa  
riittäviä vakuuksia tai aiempia näyttöä rahoituksen varmistamiseen vapailta markkinoilta. Da-  
nish Growth Fundilla on yhteys myös kansainvälistymiseen. Rahastojen kokoa on kasvatettu,  
ja niiden houkuttelevuus ulkomaisten ja monikansallisten toimijoiden silmissä on lisääntynyt.  
Kaikkiaan ulkomaalaiset sijoittajat ovat tukeneet tanskalaisten yritysten kasvua vahvasti. Eu-  
roopan pääomarahoitussyhdistyksen (EVCA) tilastojen mukaan yli 40 % tanskalaisiin yrityksiin  
sijoitetusta pääomasta tuli ulkomailta vuosina 2009-2012.

Institutionaalisen rahoituksen lisäksi keskeinen merkitys on myös yksityisillä sijoittajilla ja  
esimerkiksi enkelisijoittajilla. Yritysten liiketoiminnan tukemista enkelitoiminnan kautta ajatel-  
len Tanska on haasteellisessa asemassa suhteessa lähellä sijaitseviin maihin. Saksassa ja  
Hollannissa toimii enkelirahasto, joka tukee enkeleiden tekemiä sijoituksia. Lisäksi niin Sak-  
sassa (INVEST) kuin Ruotsissa (“Investor-avdrag”) on tarjolla enkelisijoittajille verohelpotuk-  
sia. Tanskassa näin ei ainakaan toistaiseksi ole.<sup>11</sup>

Saksassa rahoitukseen ja pääomien saatavuuteen on kiinnitetty lisääntyvässä määrin huo-  
miota. Erityisesti enkelitoimintaan perustettu INVEST-ohjelma luotiin vuonna 2013. Tavoit-  
teena on tukea yksityisiä sijoittajia, jotka tarjoavat startup-yrityksille siemenrahaa. Enkelira-  
hoittaja saa 20 % määrärahan tekemästään sijoituksesta edellyttäen, että sijoitus on vähin-  
tään 10 000-250 000 euroa, sijoitus on tehtävä vähintään kolmeksi vuodeksi, kohdeyrityksen  
on oltava alle 10 vuotta vanha PK-yritys, jonka pääkonttorin on sijaittava EU:ssa ja vähintään  
haarakonttorin Saksassa. Alun perin INVEST-ohjelman piti kestää 4 vuotta, mutta sitä on  
päätetty jatkaa. Hallitus on linjannut, että määrärahaan oikeuttavaa summaa korotetaan 250  
000 tuhannesta eurosta puoleen miljoonaan euroon. Tämän lisäksi suunnitelmassa on myön-  
tää verohelpotusta INVEST:in kautta tehdyistä investoinneista saadulle pääomatulolle.<sup>12</sup>

Edelleen Saksan hallitus pyrkii parantamaan maan houkuttelevuutta pääomarahastojen si-  
jaintipaikkana. Pääomarahastojen hallinnointipalveluista maksettavan arvonlisäveron osalta  
Saksan hallitus seuraa Euroopan tuomioistuimen linjauksia ja tutkii antavatko ne tarvetta  
muutoksiin lainsäädännössä (EU:n lainsäädännön puitteissa).

Saksasta alkunsa saanut Eurooppalainen Enkelirahasto toimii nykyään myös Espanjassa,  
Hollannissa, Irlannissa ja Itävallassa. Rahaston tavoitteena on täydentää rahoituksen saata-

<sup>10</sup> <http://startup.ondernemersplein.nl/running-your-business/financial-matters/sme-credit-guarantee-scheme/>

<sup>11</sup> European Business Angel Network (EBAN). 2015 compendium of fiscal incentives: Tax outlook in Europe.

<sup>12</sup> [http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Standardartikel/Topics/Financial\\_markets/Articles/2015-09-16-promoting-venture-capital.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Standardartikel/Topics/Financial_markets/Articles/2015-09-16-promoting-venture-capital.html)

vuotta siemenrahoituksen ja alkavan vaiheen tuen osalta. Rahasto saa tukea Euroopan investointirahastolta ja sen tärkein tehtävä on jakaa sijoituksesta aiheutuvaa riskiä enkelin kanssa. Enkelirahasto solmii enkelisijoittajien kanssa pitkäaikaisia sopimuksia, joiden myötä sijoittajille myönnetään ennalta määritelty pääoma käytettäväksi sijoituksiin. Enkelit päättävät itse millaiseen yritystoimintaan he haluavat sijoittaa ja rahasto tukee tehtyä sijoitusta vastavalla summalla.

Enkelirahastosta huolimatta enkelitoiminnan koetaan Hollannissa olevan alikehittynyttä, etenkin jos sitä vertaa Englantiin tai Ranskaan. Hollannissa painopisteen sanotaan olevan enemmän institutionaalisessa rahoituksessa. Startup-yritysten on edelleen vaikea saada rahoitusta hyvin varhaisessa vaiheessa. Hallitus tiedostaa tämän, ja miettii keinoja tilanteen muuttamiseksi.

## Verotus

Hollanti on perinteisesti luottanut verohelpotuksiin ja suoriin yritystukiin siinä missä Tanska pyrkii toimimaan lähellä markkinoita ja tukemaan yritystoimintaa tilanteissa, joissa markkinamekanismi ei toimi. Alla olevassa taulukossa kuvataan yritysverotusta Suomessa ja verrokkimaissa. Taulukosta havaitaan, että näiden lukujen valossa Suomen veropolitiikka ei eroa suuresti muista. Yritysten tulolle asetettu veroprosentti on Suomessa toiseksi alhaisin Saksan jälkeen. Osana hallituksen kasvusuunnitelmaa Tanskassa on laskettu yritysten tuloveroprosenttia asteittain vuosina 2014–2016. Kokonaisverotuksellisesti Ruotsi on kuitenkin yksi kalteimmista OECD-maista.

### Taulukko 3.3 Yritysverotukseen liittyviä tietoja Suomen ja verrokkimaiden osalta<sup>13</sup>

Verotus	Hollanti	Ruotsi	Saksa	Suomi	Tanska
Yritysten tulot	25 % asti <sup>14</sup>	22 %	15 %	20 %	24,5 % (2014), 23,5 % (2015) ja 22 % (2016)
Myyntivoitot	Verotetaan tavallisen tulon tavoin eli enintään 25 % <sup>15</sup>	Verotetaan tavallisen tulon tavoin eli 22 % <sup>16</sup>	Lähtökohtaisesti verotettavaa tuloa eli 15 %, osakkeiden myynti 95%:sti verovapaata <sup>17</sup>	30 -32 %	24,5 %
Osingot	Lähtökohtaisesti verovapaata, poikkeuksellakin on	Lähtökohtaisesti verotettavaa tuloa <sup>18</sup>	95 % voitoista verovapaata	Lähtökohtaisesti verovapaata	Lähtökohtaisesti verotettavaa tuloa <sup>19</sup>

### Palkat sekä ansio- ja pääomatuloverotus

Palkkaus on yksi kilpailukykytekijä yritysten välisessä kilpailussa ja korkeat työvoimakustannukset on usein nähty yhtenä kilpailukykyä heikentävänä tekijänä. Hollannissa tähän haasteeseen on vastattu kehittämällä instrumentti, jonka avulla yritykset voivat alentaa t&k-henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia vähentämällä sosiaaliturvamaksuja sekä palkasta maksettavaa veroa. Instrumentti on nimeltään tutkimus- ja kehittämistoiminnan edistäminen ja aloittavien, pk- sekä monikansallisten yritysten lisäksi myös itsensä työllistävät yrittäjät sekä tutkimuslaitokset voivat hyötyä siitä ansiotulon verotuksessa. Hallitus asettaa instrumen-

<sup>13</sup> Sama lähde kuin edellä

<sup>14</sup> Progressiivinen verotus: 0-200 000 -> 20 %; tämän jälkeen 25 %

<sup>15</sup> Yritysten yhdistämisestä aiheutuvat myyntivoitot voidaan vapauttaa, jos tietyt ehdot täyttyvät

<sup>16</sup> Verovapautta sovelletaan myyntivoittoihin suhteessa ruotsalaisen osakeyhtiön sekä samanlaisen ulkomaisen yhtiön noteeraamattomiin osakkeisiin.

Sama pätee pörssiyritysten osakkeisiin, edellyttäen että osakkeet edustavat vähintään 10 % äänivallasta ja niitä on pidetty vähintään vuoden ajan

<sup>17</sup> Ei koske pankkeja ja vakuutuslaitoksia

<sup>18</sup> 30% lähdevero koskee osinkoja, jotka ruotsalainen yhtiö on maksanut ulkomaiselle yhtiölle

<sup>19</sup> Sääntöön on myös poikkeuksia, katso: <http://www.taxindenmark.com/>

tille vuosittain budjetin. Vuonna 2016 budjetti on reilut 1,1 miljardia euroa.

Startup-yritysten näkökulmasta palkkaus on keskeinen tekijä, sillä niiden on kyettävä houkuttelemaan kansainvälisen tason huippuosaajia. Usein yritykset tarjoavat palkan lisäksi myös osakkeita houkutellessaan työntekijöitä. Yrityksen osakkeista ja niiden verotuksesta on käyty pitkään keskustelua Ruotsissa, koska osakkeiden katsotaan lukeutuvan työsuhde-etuihin ja verotus tapahtuu sen mukaisesti. Yrittäjien mielestä haasteena on osakkeista mahdollisesti saatavan tuoton korkea verotus, joka vähentää osakkeiden mielekkyyttä palkitsemiskeinona. Osakkeiden verotus on huomattavasti huokeampaa Yhdysvalloissa, mikä selittää niiden suosiota etenkin nopeasti kasvavien yritysten joukossa. Tästä syystä Ruotsin veroviranomaiset pohtivat parhaillaan, pitäisikö osakkeiden osalta voimassa olevaa käytäntöä muuttaa.

### 3.5 Indekseihin perustuva tilannekuva

Yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan tarkastelemiseen eri maissa on käytettävissä useita indeksejä. Tähän selvitykseen on valittu yleisesti käytössä olevat ja tunnustetut mittarit, jotka ovat erityisen kiinnostavia startup-yrittäjyyden näkökulmasta ja joiden voidaan katsoa olevan riittävän luotettavia tilannekuvan muodostamiseen. Tarkasteluun on otettu mukaan seuraavat indeksit: Doing Business (2016), Global Entrepreneurship Index (GEI, 2016), Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2015-2016), IMD World Competitiveness Scoreboard (2014<sup>20</sup>), Innovation Union Scoreboard (IUS, 2015), Startup Nation Scoreboard (2016) sekä WEF Global Competitiveness Index (2015-2016).

Seuraavissa kappaleissa esitetyt tilannekuvat perustuvat indekseihin, jotka mittaavat osin eri asioita eivätkä ole sellaisenaan täysin vertailukelpoisia. Tästä syystä vertailun helpottamiseksi indeksit on purettu indikaattoritasoon, ja niille on annettu uudet arvot sijoitusten mukaan. Esimerkiksi IMD Scoreboardissa ja Innovation Union Scoreboardissa mukana olevat EU-maat ovat saaneet numeerisen arvon suhteessa sijoitukseen tietyn indikaattorin mukaan. IMD Scoreboardissa on mukana maita eri puolilta maailmaa, mutta tähän selvitykseen on valittu mukaan sijoitusten perusteella 20 parasta Euroopan maata. Täten maan saama arvo yhdellä indikaattorilla mitattuna on suhteutettu maan saamaan sijoitukseen 20 valtion joukossa. Vastaavasti Innovation Union Scoreboardissa ovat edustettuna kaikki Euroopan unionin 28 jäsenvaltiota, jolloin annettu arvo tässä selvityksessä on suhteessa siihen, miten hyvin kyseinen valtio sijoittuu vertailussa muihin EU-jäsenmaihin. Jokaisen kappaleen alussa kyseisen indeksin rakenne ja sen kuvaamat asiat on esitetty infolaatikossa.

#### Global Entrepreneurship Index: Suomi pärjää asenteissa, mutta ei kyvykkyyksissä

Nimensä mukaisesti GEI vertailee yrittäjyyttä globaalisti. Vertailussa on edustettuna Euroopan maiden lisäksi myös valtioita Aasiasta ja Tyynenmeren alueelta, Etelä- ja Keski-Amerikasta, Lähi-idästä, Pohjois-Afrikasta, Pohjois-Amerikasta sekä Sarahan eteläpuolisesta Afrikasta. Kaikkiaan mukana on 132 maata. GEI-indeksi mittaa yrittäjyyteen liittyviä tekijöitä ja ekosysteemejä alueellisella sekä kansallisella tasolla. Indeksien luomisessa on otettu huomioon, että yrittäjyys koostuu useista eri elementeistä. Samalla tiedostetaan, että yrittäjyys voi olla erilaista valtioiden eri kehitysvaiheissa (vrt. Porterin määritelmä tekijä-, tehokkuus- ja innovaatiövetoisista talouksista). Indeksit koostuvat kolmesta alaindeksistä, jotka ovat yrittäjyyteen liittyvät asenteet, yrittäjyyteen liittyvät kyvykkyydet sekä yrittäjyyteen liittyvät pyrkimykset. Nämä rakentuvat puolestaan yhteensä 14 pilarista, joiden sisällä on sekä yksittäisiä että institutionaalisia, yrittäjyyteen liittyviä muuttujia.

<sup>20</sup> Toukokuun 2016 lopulla julkaistun uusimman vertailun tulokset on huomioitu vain sijoituksen osalta, koska indikaattoritasolla olevaa yksityiskohtaista tietoa ei ole saatavilla.



**Asenteet:** tämä alaindeksi kuvaa maan väestön suhdetta yrittäjyyteen. Huomiota kiinnitetään maan väestömäärään suhteessa kotimarkkinoiden kokoon sekä kaupungistumisen asteeseen. Merkittävä yksittäinen muuttuja on *mahdollisuuksien tunnistaminen*, joka osoittaa %-osuuden väestöstä, joka havaitsee mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan perustamiseen asuinseudullaan. Mukana ovat myös *yrittäjätoiminnan käynnistämisen edellyttämät taidot*, joka kuvaa sitä osaa väestöstä, joka kokee omaavansa riittävät kyvyt yrityksen perustamiseen. Tähän liittyy olennaisesti *kyky hyväksyä yrittäjätoimintaan liittyvät riskit*. *Verkostoituminen* huomioi yrittäjän oman osaamisen lisäksi hänen kykynsä hyödyntää verkkoa liiketoiminnan kehittämiseen (mitataan muuttujilla kuten tietää muita yrittäjiä ja internetin käyttö). Asenteet-alaindeksin viimeisin pilari mittaa *väestön asennetta yrittäjyyteen statuksena sekä uravaihtoehtona* sekä sitä, miten korruptio vaikuttaa asenteisiin.

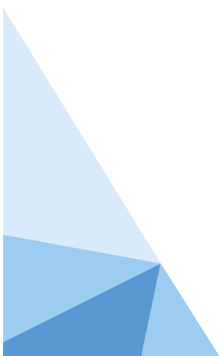
**Kyvykkyydet:** tämä ala-indeksi huomioi *henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita yrittäjätoiminnan aloittamisesta*, mutta kohtaavat sääntelyyn liittyviä haasteita. Tähän on linkitetty *teknologian hyödyntäminen*, jossa nojataan WEF:n keräämään dataan. Muita osatekijöitä ovat *ihmisen pääoman saatavuus* sekä *kilpailu*. Ensin mainitussa korostuu henkilön koulutus ja jälkimmäisessä kilpailijoiden määrä, jotka tarjoavat samaa tuotetta tai palvelua.

**Pyrkimykset:** pyrkimyksiä mitataan uusien *tuote- ja prosessi-innovaatioiden* sekä *kasvuyritysten* määrällä. Lisäksi tarkastellaan *kansainvälistymisen astetta ja riskipääoman saatavuutta*.

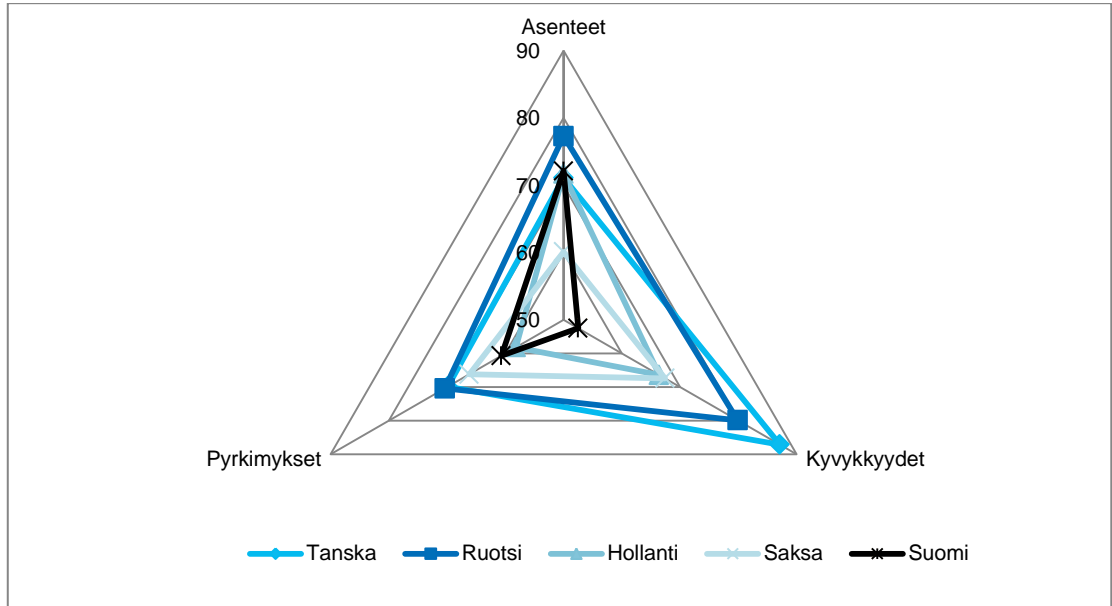
Edellä mainitut, kursivoidut pilarit pohjautuvat erilaisiin indikaattoreihin. Laatijoidensa mukaan GEI-indeksin vahvuus on sekä yksilöllisten että yhteiskunnallisten indikaattorien sisällyttäminen mittaristoon. Vuoden 2016 tulokset perustuvat pitkälti vuosien 2013-2014 aikana Global Entrepreneurship Monitorin keräämään dataan (GEM Adult Population Survey data). Kaikki GEI-indeksin indikaattorit on listattu raportin tausta-aineistossa.

GEI-indeksin laatijat korostavat, että ekosysteemien luonteesta (eivät ole koskaan valmiita tai täydellisiä, koostuvat lukuisista eri elementeistä) johtuen niiden kvantifioiminen on vaikeaa. GEI-indeksin muodostamat profiilit kuvaavat ekosysteemin elementtejä, mutta vasta se, missä olosuhteissa ne syntyvät ja millä tavalla ne toimivat määrittävät sen, millainen ekosysteemi lopulta tulee. Eri elementtien soveltamista on vaikea kuvata tilastotietoon perustuen. Tästä syystä suositellaan kokemuspohjaisen tiedon soveltamista numeerisen datan rinnalla. Esimerkkinä mainitaan työpajan järjestäminen, jossa GEI-indeksin esiin nostamia, alustavia havaintoja pohditaan. Skotlannin ekosysteemiä tarkasteltaessa GEI-indeksi osoitti riskipääoman saatavuuden olevan pullonkaula. Keskustelut paikallisten kanssa vahvistivat tiedon. Samalla kuitenkin havaittiin, että kyse ei ollut varsinaisesti riskipääoman saatavuudesta vaan siitä, että pääoma jäi ”jumiin” riittämättömien irtautumismahdollisuuksien puuttuessa.

Global Entrepreneurship (GE) Indeksien vertailussa verrokkimaista parhaiten pärjää Tanska, joka on neljäs. Ero viidentenä olevaan Ruotsiin on hyvin pieni. Peräkkäin ovat myös Saksa ja Hollanti, sijoilla 13 ja 14. Suomen sijoitus on heikentynyt vuoden takaisesta ja on vuoden 2016 vertailussa heikoin eli 18. **Suomi menestyy huonosti erityisesti suhteessa yrittäjyyteen liittyviin kyvykkyyksiin.** Myös pyrkimysten suhteen parannettavaa on Euroopan maiden keskiarvoon ja etenkin verrokkimaiden tasoon nähden. Alla oleva kuva havainnollistaa eroja verrokkimaiden välillä. Mitä suurempi luku, sitä paremmin maa pärjää GEI-indeksin mukaan.



**Kuvio 3.1 Suomen ja verrokkimaiden suoriutuminen suhteessa yrittäjyyttä koskeviin asenteisiin, kyvykkyyksiin ja pyrkimyksiin GEI-indeksin mukaan**



Tilanne vaihtelee tarkasteltaessa tuloksia kolmen eri pilarin – yrittäjyyden asenteet (ATT), kyvykkyydet (ABT) ja pyrkimykset (ASP) – mukaan. Yrittäjyyteen liittyvissä asenteissa Suomessa on kokonaisuutena toiseksi parhaat pisteet Ruotsin jälkeen. Ruotsin pisteitä nostaa etenkin yrittäjyyteen liittyvien mahdollisuuksien tunnistaminen, jossa maa saa korkeimmat pisteet ja Suomi vastaavasti heikoimmat. Kotimarkkinoiden koolla on tässä merkitystä ja erityisesti sillä osalla väestöstä, joka kokee tunnistavansa hyviä mahdollisuuksia liiketoiminnan käynnistämiseen alueellaan. Toisaalta Suomen vahvuutena näyttäytyvät startup-taidot, verkostoituminen ja kulttuurinen tuki. Kulttuurisella tuella GEI tarkoittaa sitä, miten asukkaat suhtautuvat yrittäjyyteen statuksena ja uravaihtoehtona.

**Taulukko 3.4 Yrittäjyyteen liittyvät asenteet: osatekijöiden tarkastelu maittain (GEI-indeksi)**

Maa	ATT	Mahdollisuuksien havaitseminen	Startup taidot	Riskien hyväksyminen	Verkostoituminen	Kulttuurinen tuki
Ruotsi	77.3	1.00	0.61	0.76	0.96	0.86
Suomi	72.1	0.63	0.72	0.74	1.00	0.93
Hollanti	71.7	0.73	0.74	0.76	0.88	1.00
Tanska	71.1	0.79	0.52	0.73	0.85	0.91
Saksa	60.1	0.66	0.44	0.64	0.58	0.79

Kyvykkyyksien osalta Suomi pärjää huomattavasti heikommin, ollen huonoin viiden maan joukossa. Tanska saa parhaat pisteet tässä kategoriassa. Vuoden 2016 raportti ei sisällä tarkempaa tietoa alakategorioittain Suomen osalta, mutta tietoja on täydennetty Global Entrepreneurship and Development Institutin (GEDi) verkkosivuilta<sup>21</sup>. Suomen kokonaisarvo on selvästi alempana kuin verrokkimaille. Startup mahdollisuudet -indikaattori kuvaa niiden yksilöiden määrää, jotka ovat halukkaita perustamaan yrityksen, mutta kohtaavat säännöstelystä aiheutuvia esteitä. Tällä indikaattorilla mitattuna Saksa on heikoin maa. Kolmen muun indi-

<sup>21</sup> <https://thegedi.org/tool/>



kaattorin (teknologian omaksuminen, inhimillinen pääoma ja kilpailu) arvoilla tarkasteltuna Suomi pärjää muita huonommin.

### Taulukko 3.5 Yrittäjyyteen liittyvät kyvykkyudet: osatekijöiden tarkastelu maittain (GEI-indeksi)

Maa	ABT	Startup-mahdollisuudet	Teknologian omaksuminen	Inhimillinen pääoma	Kilpailu
Tanska	87,1	1.00	1.00	0.99	1.00
Ruotsi	79,9	0.92	1.00	0.76	0.79
Saksa	67,4	0.76	0.65	0.55	0.88
Hollanti	66,4	0.90	0.68	0.53	0.84
Suomi	52,5	0.84	0.50	0.47	0.39

Pyrkimysten suhteen Suomen pisteet ovat toiseksi heikoimmat, vain Hollannilla on alhaisimmat pisteet. Korkeimmista pisteistä vastaa Ruotsi, Tanskan ollessa hyvä kakkonen. Innovaatiotoiminta on perinteisesti ollut Suomen vahvuus, eikä GEI:n tarkastelu ole poikkeus. Haasteet ovat myös tuttuja: kasvu, kansainvälistyminen ja riskipääoman saatavuus. Korkealla kasvulla tarkoitetaan kasvuyrityksiä, jotka aikovat palkata vähintään kymmenen työntekijää ja kasvaa vähintään 50 prosenttia seuraavan viiden vuoden aikana pitkälle vietyyn strategiaan perustuen. Riskipääoma viittaa erityisesti oman pääoman, ei niinkään laina-raham, saatavuuteen.

### Taulukko 3.6 Yrittäjyyteen liittyvät pyrkimykset: osatekijöiden tarkastelu maittain (GEI-indeksi)

Maa	ASP	Tuoteinnovaatiot	Prosessi-innovaatiot	Korkea kasvu	Kansainvälistyminen
Ruotsi	70,4	0.84	1.00	0.48	0.78
Tanska	69,9	1.00	0.71	0.65	0.45
Saksa	66,2	0.70	0.76	0.61	0.63
Suomi	60,7	0.90	0.86	0.48	0.53
Hollanti	58,2	0.73	0.72	0.34	0.69

GEI-indeksin tuloksiin on otettu Suomen osalta kantaa Erkko Aution toimesta. Autio taustoitaa hieman kauempaa ja viittaa kirjoituksessaan muun muassa Nokian markkina-aseman romahtamiseen, metsäteollisuuden haasteisiin sekä vuotta 2008 seuranneisiin Vanhasen, Kiviniemen ja Kataisen hallituksiin, joiden yrittäjyyspolitiikka ei saa Autiolta hyvää arvosanaa. Indeksissä Suomen tulos on laskenut 15 % vuoden 2008 tasosta. Toisaalta yrittäjyyttä tukevaan infrastruktuuriin on tehty myös investointeja ja tilannetta voidaan parantaa. Autio ehdottaa siirtymistä elinkeinopolitiikasta yrittäjyyden ekosysteemien politiikkaan, jossa yksittäisten politiikkojen sijaan keskitytään kokonaisvaltaiseen politiikkaan, joka ottaa ekosysteemin huomioon.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> <https://thegedi.org/finlands-flagging-entrepreneurial-potential/>

## Global Entrepreneurship Monitor: yrittäjyydessä epäonnistumista pelätään Suomessa enemmän kuin verrokkimaissa

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) vertailu jakaa tarkasteluun valitut maat tekijä-, tehokkuus- ja innovaatiovetoisiin valtioihin. Jaottelu perustuu World Economic Forumin käyttämään määritelmään. Tekijävetoisilla talouksilla viitataan maihin, joissa maataloudella ja kaivannaisilla on yhä suuri merkitys ja käytettävissä oleva työvoima on usein vähemmän koulutettua. Tehokkuuteen perustuvissa valtioissa talous on kilpailukykyisemmässä vaiheessa, jossa teollistuminen yhdistyy skaalautuvuuteen sekä isojen, pääomaintensiivisten yritysten suurempaan osuuteen. Kehityksen yhä edistyessä osa valtioista on siirtynyt innovaatiovetoiseen vaiheeseen, jossa yritystoiminta on usein tietointensiivistä ja palvelusektorin merkitys lisääntyy.

GEM-indeksi perustuu aikuisväestölle (18-64-vuotiaat) suunnattuun kyselyyn, jonka otos on vähintään 2 000 henkilöä valtiota kohden. Lisäksi kansalliset tiimit keräävät asiantuntijoiden näkemyksiä yrittäjäekosysteemin osatekijöistä erillisen kyselyn (National Expert Survey, NES) avulla. Kaikkiaan mukana on 62 maata, joista kahdeksan on Afrikasta, 16 Aasiasta ja Oseaniasta, 12 Latinalaisesta Amerikasta ja Karibialta, 24 Euroopasta sekä kaksi Pohjois-Amerikasta. Huomionarvoista on, että Tanska ei ole mukana GEM-raportin uusimmassa versiossa, jossa tarkastellaan vuosia 2015–2016.<sup>23</sup> GEM-indeksin muodostavat indikaattorit on lueteltu raportin tausta-aineistossa.

GEM-indeksi vertailee itsearviointeihin perustuen maita sen mukaan, miten yrittäjyyteen suhtaudutaan, millaista liiketoimintaa maassa on sekä millaisia vaikutuksia yrittäjyydellä on. Vastaajilta kysytään myös tunnistavatko he mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan aloittamiseen, estääkö epäonnistumisen pelko yrittäjäksi alkamista, uskovatko he omaavansa riittävästi osaamista yrittäjänä sekä aikovatko he aloittaa yritystoimintaa seuraavan kolmen vuoden sisällä. Eri maissa yrittäjyys nähdään hieman eri tavoin, ja GEM tarkastelee sitä, miten tällä on vaikutusta yrittäjäksi ryhtymiseen. Varsinaista liiketoimintaa tarkastellaan jaoteltuna kokonaisyrittäjyyteen<sup>24</sup>, vakiintuneeseen yrittäjyyteen ja työntekijöiden yrittäjyyteen liittyvään toimintaan<sup>25</sup>. Lisäksi huomioidaan motivaatio, jolle on laskettu oma indeksilukunsa. Mitä pienempi arvo indeksillä on, sitä paremmin maa pärjää suhteessa muihin. Maakohtaista vertailua hankaloittaa, että Tanska ei ole mukana uusimmassa raportissa ja vuoden 2014 versiossa osa luvuista puuttuu. Itsearviointien osalta maiden keskiarvot ovat hyvin lähellä toisiaan.

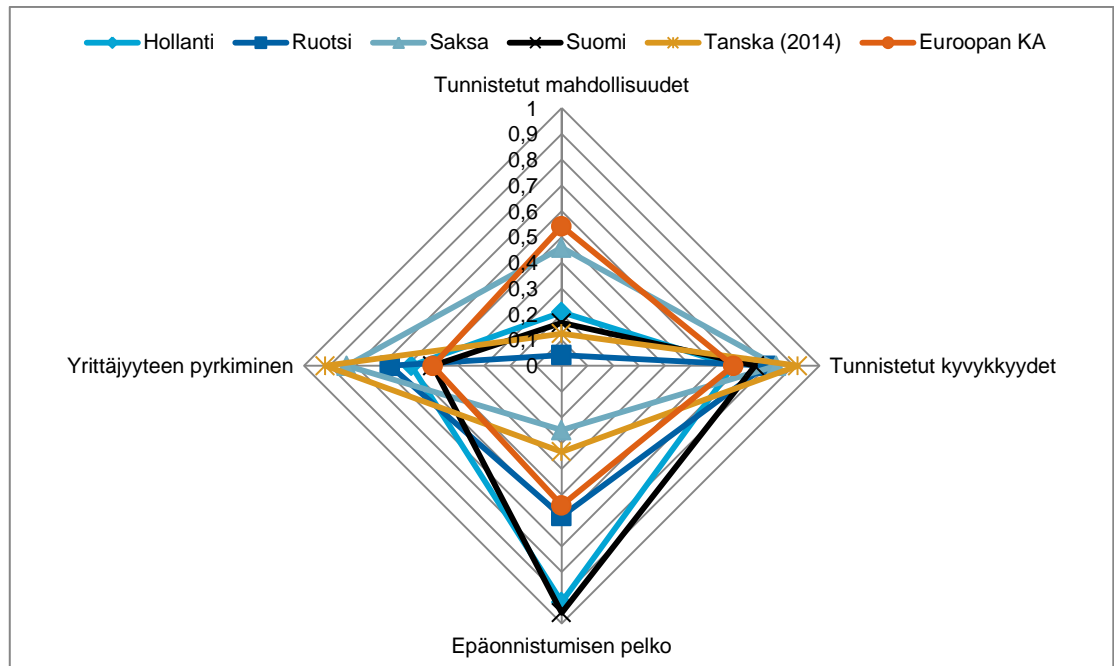
GEI-indeksin tuloksista poiketen GEM:ssä itsearviointien tulosten perusteella suomalaiset havaitsevat mahdollisuuksia yritystoiminnan käynnistämiseen hyvin suhteessa muihin verrokkimaihin. Myös omien kykyjen uskotaan riittävän. Vain hollantilaiset yltyvät parempiin pisteisiin. Toisaalta niin Suomen kuin verrokkimaiden sijoitus koko vertailussa ovat huonoimman neljänneksen joukossa. **Suomalaisia ja hollantilaisia yhdistää** myös muita verrokkimaita korkeampi **epäonnistumisen pelko**. Tästä huolimatta suomalaisilla on tulosten perusteella enemmän pyrkimyksiä uuden liiketoiminnan käynnistämiseen lähitulevaisuudessa kuin verrokkimaissa. Tässäkin on kuitenkin syytä huomata, että kaikki maat mukaan lukien Suomenkin sijoitus on heikohko (44/60).

<sup>23</sup> Kelley D., Singer S., & Herrington M. Global Entrepreneurship Monitor. 2015/16 Global Report.

<sup>24</sup> Total Entrepreneurship Activity TEA, yrittäjien osuus aikuisväestöstä (18-64-vuotiaat)

<sup>25</sup> Entrepreneurial Employee Activity EEA, työntekijöiden osuus väestöstä, jotka aloittavat uutta liiketoimintaa työnantajalle

**Kuvio 3.2 Suomen ja verrokkimaiden itsearvioinnin tulokset yrittäjyyteen liittyvissä mahdollisuuksissa, kyvykkyyksissä, pyrkimyksissä ja epäonnistumisen pelossa GEM:n mukaan**



Osin samansuuntaisiin havaintoihin on päätyntä myös Turun yliopiston Suomea koskeva GEM-raportti vuodelta 2014. Raportin mukaan suomalaiset eivät tunnista hyviä liiketoimintamahdollisuuksia ympäristössään yhtä hyvin kuin eurooppalaiset keskimäärin. Se osuus aikuisväestöstä, joka kokee omaavansa yrityksen perustamiseen ja johtamiseen liittyviä taitoja, on myös suhteellisen alhainen. Lisäksi Suomessa pelätään epäonnistumista, ja tämän on todettu vähentävän aikeita ryhtyä yrittäjäksi. Tulosten perusteella suomalainen uusi yrittäjä on todennäköisemmin korkeasti koulutettu. Yrittäjyysaktiivisuus on erityisen korkea 35-44-vuotiaiden keskuudessa.<sup>26</sup>

Yhtenä mielenkiintoisena seikkana muihin indekseihin verrattuna GEM tuottaa kansallisten asiantuntijoiden arvioihin perustuen tietoa yrittäjyyden ekosysteemeistä. Arvioinnissa on huomioitu yrittäjyyteen liittyviä tekijöitä kuten rahoitus, hallituksen politiikkatoimenpiteet, verotus, byrokraatia, yrittäjyyteen liittyvä koulutus, markkinat, infrastruktuuri sekä yhteiskunnalliset ja kulttuuriset normit. Asiantuntijat ovat arvioineet muuttujia asteikolla 1-9, jossa 1= erittäin riittämätön ja 9= erittäin riittävä. Lähtökohtaisesti parhaimmat pisteet ovat innovaatiovetoisilla mailla. Suomi on useimmiten keskivertomaa, harvemmin heikoin tai parhain.

**Taulukko 3.7 Suomen ja verrokkimaiden pisteytys yrittäjyyden ekosysteemisissä asiantuntijoiden arvioihin perustuen (GEM)**

Muuttuja/maa	Hollanti	Ruotsi	Saksa	Suomi	Tanska
Rahoitus	5,74	4,65	4,30	4,31	-
Politiikka: tuki ja relevanssi	5,38	3,95	4,25	5,35	-
Politiikka: verotus ja byrokraatia	5,77	3,91	3,85	4,90	-
Hallituksen yrittäjyyttä tukevat ohjelmat	6,00	5,00	6,00	5,00	-
Yrittäjyyttä tukeva koulutus	4,92	3,78	2,68	3,87	-
Koulun jälkeinen yrittäjyyskoulutus	5,61	3,93	4,13	4,22	-
T&K siirto	5,14	4,01	4,01	3,89	-
Kaupallinen ja lakiasioihin liittyvä infrastruktuuri	5,91	5,05	5,85	5,68	-
Sisämarkkinoiden dynamiikka	5,03	5,71	4,50	5,35	-
Sisämarkkinoiden haasteet ja sääntely	6,00	4,50	5,15	4,58	-
Fyysinen infrastruktuuri	7,41	7,54	6,44	7,61	-
Yhteiskunnalliset ja kulttuuriset normit	5,70	4,95	4,23	4,45	-

<sup>26</sup> Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. Sarja A tutkimusraportteja. A1/2015. Global Entrepreneurship Monitor. Finnish 2014 report.

Edellä viitatussa Suomea koskevassa GEM-raportissa asiantuntijat arvioivat yrittäjyyspolitiikan ja säätelyn, rahoituksen, fyysisen infrastruktuurin sekä markkinoiden dynamiikan yrittäjyyttä tukevaksi. Toisaalta todetaan, että suotuisat asiantuntija-arviot eivät vastaa todellisuutta tarkasteltaessa uusyrityksperustantaa. Vaikka Suomessa vaikuttaa olevan yrittäjyyttä tukevia elementtejä, arvellaan markkinoilla mahdollisesti olevan myös tekijöitä, jotka jarruttavat yritysten perustamista.<sup>27</sup>

## IMD Scoreboard: Suomi jää jälkeen taloudellisessa suorituskyvyssä

International Institute for Management Developmentin mittaristo kattaa kuusikymmentä maata, jotka on laitettu paremmuusjärjestykseen kaikkiaan 253 muuttujan (joista 135 on peräisin tilastoista ja 118 kyselystä) perusteella. Vuosittainen kysely on nimeltään Executive Opinion Survey. Tilastotietoa kerätään lukuisista eri lähteistä, joita ovat muun muassa Eurostat, FAO, IEA, ILO, IMF, ITU, OECD, UN, World Bank jne. Tilastotieto yhdistettynä kyselyn tuloksiin määrittää maan sijoituksen indeksissä. Jokaisen maan saama yleisarvo (ja sijoitus) rakentuu neljän alaluokan varaan, jotka ovat taloudellinen suorituskyky (economic performance), hallinnon tehokkuus (government efficiency), liike-elämän tehokkuus (business efficiency) sekä infrastruktuuri.<sup>28</sup> Vastaavasti alaluokat koostuvat puolestaan viidestä eri indikaattorista. Nämä indikaattorit on lueteltu raportin tausta-aineistossa.

IMD:n ranking on Suomelle ankara, sijoitus 20. Toiseksi heikoin maa – Hollanti – on sijalla 15. Muut verrokki maat ovat kymmenen parhaan joukossa: Tanska 8., Ruotsi 9. ja Saksa 10. Kuvio 3 havainnollistaa verrokkimaiden ja Suomen suhteellisia tuloksia IMD Scoreboardin neljän alaluokan mukaisesti. Mitä pienempi arvo, sitä parempi maan suoritus on<sup>29</sup>. Kuvasta huomataan, että Suomi on infrastruktuurin osalta kärkeä yhdessä Ruotsin (paras maa) ja Tanskan kanssa. Erot ovat pieniä liike-elämän sekä hallinnon tehokkuuden suhteen, joissa Suomi on keskiarvoa verrokkeihin nähden. Ensin mainitussa Suomen arvo on samaa tasoa Saksan kanssa ja ylittää Tanskan arvon. Viimeksi mainitussa Suomi pärjää Saksaa ja Hollantia paremmin.

Taloudellisen suorituskyvyn osalta Suomi on selkeästi heikompi kuin verrokkimaat. Ero parhaan arvon saavaan Saksaan on huomattava. Taloudellinen suorituskyky koostuu seuraavista tekijöistä: sisämarkkinoiden koko, kansainvälinen kauppa, kansainväliset sijoitukset, työllisyys sekä hinnat. Suomen on vaikea kilpailla täysin eri kokoluokassa olevan Saksan kanssa volyymeista, sopivampi mittari olisikin yksittäinen alue Saksassa kuin koko maa. Alla olevassa taulukossa on kuvattu Suomen ja verrokkimaiden sijoitukset taloudellista suorituskykyä mittaavissa muuttujissa. Hintoja lukuun ottamatta Suomen sijoitus on heikoin.

### Taulukko 3.8 Suomen ja verrokkimaiden sijoitukset taloudellisen suorituskyvyn mukaan (IMD Scoreboard 2014)

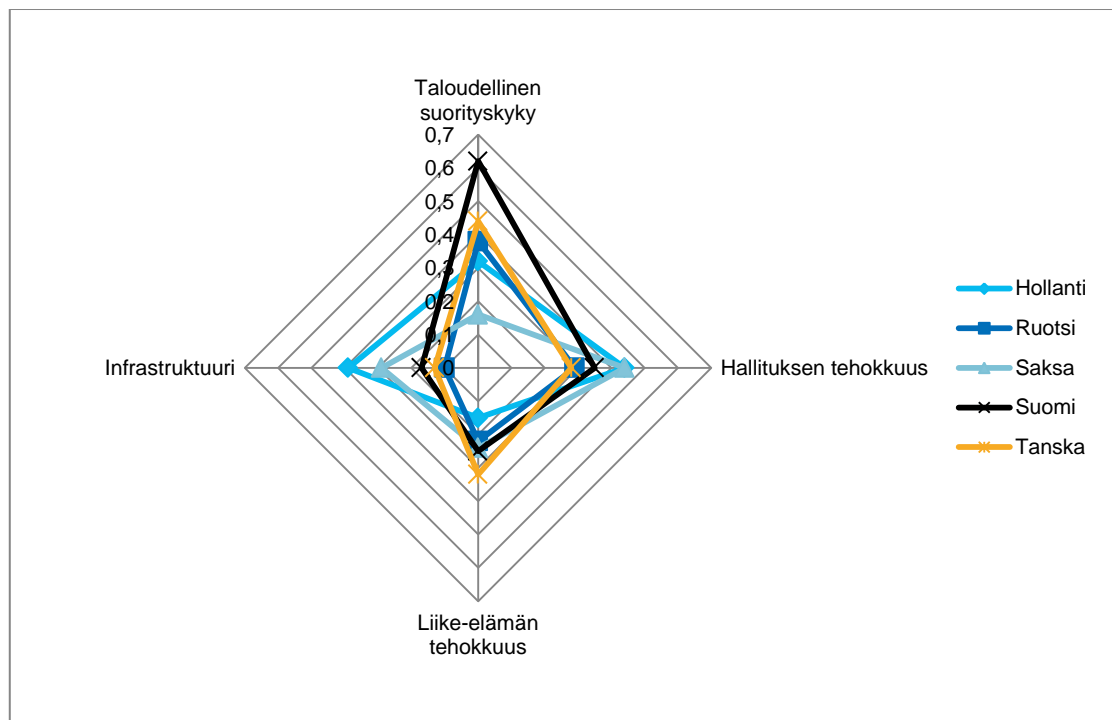
Maa	Sisämarkkinoiden koko	Kansainvälinen kauppa	Kansainväliset investoinnit	Työllisyys	Hinnat
Hollanti	30	7	11	32	36
Ruotsi	18	25	9	39	28
Saksa	6	6	13	10	20
Suomi	47	35	44	44	34
Tanska	26	12	26	37	38

<sup>27</sup> Sama lähde kuin edellä

<sup>28</sup> IMD World Competitiveness Center. IMD World Competitiveness Yearbook 2014.

<sup>29</sup> Sijoitus Euroopan 20 parhaan maan joukossa muutettuna prosentiosuudeksi yksittäisen muuttujan osalta

### Kuvio 3.3 Suomen ja verrokkimaiden tulokset IMD Scoreboardin neljässä alaluokassa



Yksittäisten indikaattorien tasolla Suomen haasteita taloudellisen suorituskyvyn suhteen ovat etenkin uhka tuotannollisen toiminnan siirtämisestä toiseen maahan, ulkomaisten investointien määrä sekä BKT:n hidas kasvu. Startup-yrittäjyyden näkökulmasta mielenkiintoisempia yksittäisiä indikaattoreita kuten aivovuoto, ulkomaalaistaustaiset osaajat, kansainvälinen kokemus sekä osaajien houkuttelu ja säilyttäminen, löytyy liike-elämän tehokkuus alaluokan sisältä. Suomen heikkouksiin IMD:n tarkastelun mukaan lukeutuvat työaika, palkkaus sekä ulkomaalaisten osaajien vähäinen määrä.

IMD:n toukokuun viimeisenä päivänä julkaistussa uusimmassa vertailussa Suomen sijoitus on pysynyt ennallaan (20.). Muut verrokkimaat ovat parantaneet sijoitustaan. Ruotsi on noussut sijalta yhdeksän sijalle viisi. Tanska on noussut kuudenneksi oltuaan kahdeksas. Hollanti on nyt sijalla kahdeksan, kun se aiemmin oli sijalla viisitoista. Myös Saksa on noussut kymmenen parhaan joukkoon (10.) sijalta 12.<sup>30</sup>

### Innovation Union Scoreboard: Suomi innovaatiotoiminnan viiden parhaan joukossa

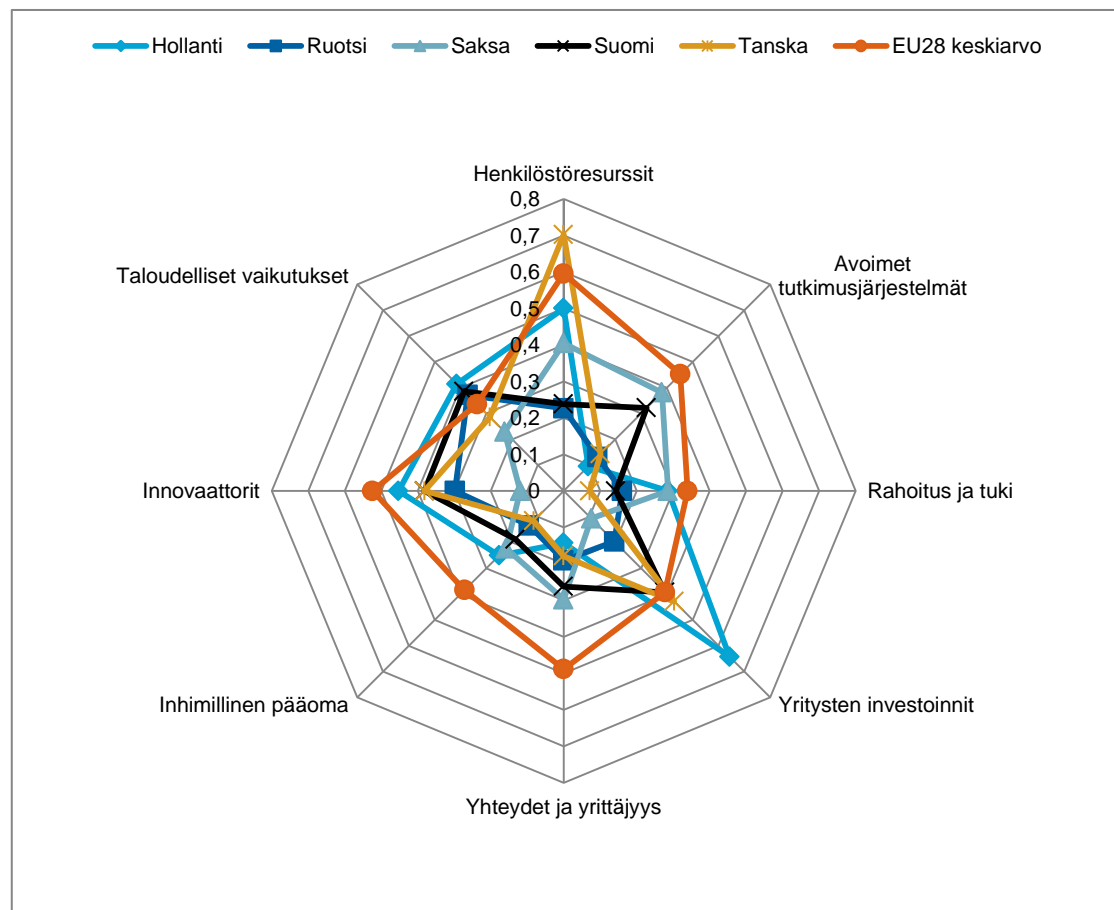
IUS on vuosittain julkaistava mittaristo, joka keskittyy erityisesti tutkimus- ja innovaatiotoimintaan EU-maissa. Indikaattoritietoa kuvaavaa raporttia on julkaistu vuodesta 2001 alkaen. Mittaristo perustuu komposiitti-indikaattoriin, joka koostuu 25 indikaattoreista kolmessa eri kategoriassa. Vapaasti käännettynä nämä ovat mahdollistajat (enablers), toiminnot yrityksissä (firm activities) ja tuotokset (outputs). Mahdollistajat voidaan vielä jakaa kolmeen alaluokkaan, jotka ovat henkilöresurssit, avoimet ja vetovoimaiset tutkimusjärjestelmät sekä rahoitus ja tuki. Samaan tapaan myös toiminnot yrityksissä -kategoria koostuu seuraavista alaluokista: yritysten investoinnit, yhteydet ja yrittäjyys sekä inhimillinen pääoma. Tuotoksiin lukeutuvat puolestaan innovaattorit ja taloudelliset vaikutukset. IUS jakaa EU-maat tulosten mukaan

<sup>30</sup> <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

neljään eri luokkaan. Parhaiten menestyvät maat ovat innovaatiotoiminnan johtajia. Tähän ryhmään kuuluvat Ruotsi, Tanska, Suomi ja Saksa. Seuraavaksi tulevat innovaatiotoiminnan seuraajat, joihin Hollanti lukeutuu. Jäljellä olevat kategoriat ovat kohtuulliset innovaattorit ja vaatimattomat innovaattorit.<sup>31</sup> IUS:n yksittäiset indikaattorit löytyvät liitteessä kaksi. IUS kuvaa indeksinä tutkimus- ja innovaatiotoimintaa EU:n jäsenmaissa. Erona GEI ja GEM-indekseihin IUS nojaa vähemmän asenteita mittaaviin kyselyihin ja enemmän Eurostatin tilastoihin. Yritystoimintaa tarkastellaan lähinnä t&k-toimintaan ja ei-t&k-toimintaan käytettyjen panosten, patenttihakemusten määrän sekä PK-yritysten yhteistyötä mittaavien indikaattorien (Community Innovation Survey) varassa.

Kuten yllä on osoitettu, Innovation Union Scoreboard koostuu kolmesta kategoriasta: mahdollistajat, toiminnot yrityksissä ja tuotokset. Yksityiskohtaisempi vertailu on mahdollista toteuttaa alaluokkatasolla, jolloin tarkasteltavana ovat seuraavat IUS:n osatekijät: henkilöresurssit, avoimet ja vetovoimaiset tutkimusjärjestelmät, rahoitus ja tuki, yritysten investoinnit, yhteydet ja yrittäjyys, inhimillinen pääoma, innovaattorit ja taloudelliset vaikutukset. Alla olevassa kuvassa pienempi arvo indikoi parempaa tulosta.

**Kuvio 3.4 Suomen ja verrokkimaiden tulokset IUS:n kahdeksan alaluokan mukaan ja suhteessa EU-maiden keskiarvoon**



Lähes kaikkien mittareiden valossa Suomi on EU:n keskiarvon yläpuolella. Yritysten investoinnissa Suomi on samalla tasolla EU-maiden keskiarvon kanssa. Vain taloudellisissa vaikutuksissa sekä Suomi, Ruotsi että Hollanti ovat ko. tason alapuolella. Erityisen hyvin Suomi pärjää mahdollistajat -kategorian alaluokassa henkilöstöresurssit, ja tätä selittää tohtorin tut-

<sup>31</sup> Hollanders, H., Es-Sadki, N., & Kanerva M. Innovation Union Scoreboard 2015. European Commission.

kinnon suorittaneiden määrä (Suomen luku toiseksi paras 28 EU-maan joukossa) ja kolmannen asteen koulutuksen suorittaneiden osuus väestöstä (Suomen luku viidenneksi paras 28 EU-maan joukossa).

Tarkastelu verrokkimaiden suhteen paljastaa selkeämpiä eroja. Esimerkiksi mahdollistajat kategorian alaluokassa avoimet ja houkuttelevat tutkimusjärjestelmät vain Saksa sijoittuu Suomea huonommin. Alaluokkaa kuvaavat indikaattorit ovat kansainväliset yhteisjulkaisut (Tanska 1., Ruotsi 2., Hollanti 4., Suomi 5. ja Saksa 14.), viitatuimpien 10 prosentin joukossa olevat tieteelliset julkaisut (Hollanti 1., Tanska 2., Ruotsi 5., Saksa 7. ja Suomi 8.) sekä EU-maiden ulkopuolelta tulevat tohtorintutkintoon tähtäävät opiskelijat (Hollanti 3., Ruotsi 4., Tanska 9., Saksa 11. ja Suomi 14.).

Suomalaiset yritykset investoivat eniten EU-maista tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Seuraavilla sijoilla ovat Ruotsi, Saksa ja Tanska. Suomen suhteellista sijoitusta yritysten investoinnit alakategoriassa laskevat panostukset muuhun kuin T&K-toimintaan, joissa Suomi sijoittuu vasta jaehtulle 21. sijalle 28 EU-maan joukossa.

### Startup Nation: Suomen vahvuuksia osaaminen ja koulutus sekä pääoman saatavuus

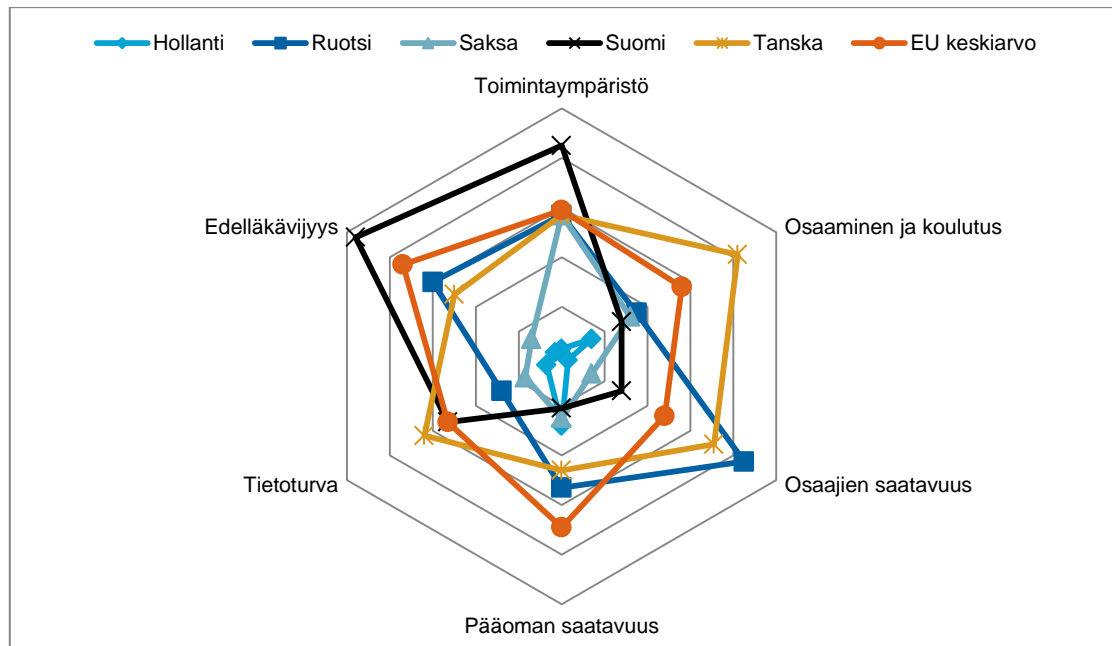
Tarkastelussa on huomioitu, että Startup Nation Scoreboard on erilainen kuin muut mittarit. Se perustuu yhdeksän eurooppalaisen yrittäjän laatimaan startup manifestiin, jossa esitettyjen 22 suosituksen toimeenpanoa mitataan Startup Nation Scoreboardilla. Suositukset on jaettu viiteen luokkaan, jotka ovat osaaminen ja koulutus, osaajien saatavuus, pääoman saatavuus, tietoturva sekä edelläkävijyys. Lisäksi uutena ulottuvuutena on otettu mukaan toimintaympäristö. Tällä tarkoitetaan toimenpiteitä, joissa pienet yritykset huomioidaan politiikka-toimenpiteiden suunnittelussa alusta alkaen. Erityisesti huomiota kiinnitetään siihen, miten aloittavien yritysten toimintaedellytyksiä on tietoisesti ja proaktiivisesti parannettu.<sup>32</sup> Kuten kappaleen alussa mainitaan, Startup Nation Scoreboard on erilainen kuin muut indeksit. Se ei koostu varsinaisista indikaattoreista vaan kysymyksistä/väittämistä, jotka on muutettu eräänlaisiksi indikaattoreiksi kuten 'kannustetaan korkeakouluopiskelijoita perustamaan yritys ennen valmistumista', joihin voidaan vastata kyllä tai ei. Vastauksen laatii kansallisen tason toimijoiden verkosto. Haasteena on, että 'indikaattorin' tulos perustuu yhden vastaajan näkemykseen. On myös otettava huomioon, että vastaajan tausta saattaa vaikuttaa annettuun vastaukseen. Esimerkiksi Tanskaa edustava Mette Lysdal Danish Business Authoritystä saattaa olla kriittisempi tehtyjen uudistusten suhteen kuin Hollannin StartupDeltassa työskentelevä Lieke Vollenbroek. Startup Nationin muuttujat on kuvattu tämän raportin taustaineistossa.

Alla näkyvä kuva pohjautuu Suomen ja verrokkimaiden saamaan sijoitukseen European Startup Nationin rankingissa vuonna 2016. Kyseinen ranking vertaa 28 EU-maata kuudessa eri kategoriassa, jotka on listattu yllä olevassa infolaatikossa. Maiden sijoitukset on muutettu prosenttiluvuiksi. Mitä pienempi luku on, sitä paremmin maa menestyy kyseisessä kategoriassa. Kuvassa näkyy myös EU-maiden keskiarvo, johon yksittäisen maan lukua voidaan verrata.

<sup>32</sup> Osimo, D. & Startup Manifesto Policy Tracker Crowdsourcing Community. The 2016 Startup Nation Scoreboard.



**Kuvio 3.5 Suomen ja verrokkimaiden suhteutetut tulokset Startup Nation Scoreboardissa**



Tässä mittauksessa parhaiten menestyy Hollanti, joka on ensimmäinen 28 EU-maan joukossa. Hollannin vahvuuksia ovat muun muassa StartupDeltan alla olevat keskittymät, jotka sijaitsevat alle 90 minuutin ajomatkan päässä toisistaan, sekä itse StartupDelta-aloite entisen komissaarin Neelie Kroesin johdolla. Rahoituksen saatavuutta erityisesti kasvuyritysten osalta on parannettu käynnistämällä EnterNext (EuroNext Groupin tytäryhtiö), jonka tavoitteena on kehittää ja markkinoida yhtiön osakemarkkinoita erityisesti pk-yrityksille<sup>33</sup>.

Muista verrokkimaista Saksan sijoitus on seitsemäs, Ruotsi jakaa Suomen kanssa 16. sijan ja Tanska on heikoin, ollen 20. Saksa pärjää hyvin pitkälti Berliinin ansiosta, jossa startup-yrittäjille on tarjolla lukuisia yhteistyöskentelytiloja, hautomoita, kiihdyttämöjä sekä erilaisia ohjelmia kuten EXIST, joka kannustaa yrittäjyyteen yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa. Toisaalta maassa suhtaudutaan yhä hyvin kriittisesti epäonnistumiseen yrittäjänä. Ruotsia kehuutaan julkisen sektorin tehokkuudesta ja vahvasta vientivetoisuudesta. Maasta on tullut useita nopeasti kasvavia yrityksiä, vaikka politiikkatoimenpiteet eivät tätä tue (fokus ollut pitkään suurissa yrityksissä). Tanskan yhteydessä korostetaan Startup Denmark-aloitetta, jonka avulla innovatiivisia yrittäjiä voidaan houkuttaa ulkomailta. Mielenkiintoinen yksityiskohta on vuosina 2015-2016 tarjottava verkkopohjainen e-opetus -kurssi, joka kehittää luennoitsijoiden osaamista verkkopohjaisten kurssien luomiseen.

Suomen sijoitus (16/28) ei ole kokonaisuudessaan erityisen hyvä. EU-maiden keskiarvoon verrattuna Suomi jää jälkeen lähinnä edelläkävijyyden ja toimintaympäristön suhteen, joissa sijoitus on heikoimpien EU-maiden luokkaa. Suomalaisen startup -ekosysteemin sanotaan kuitenkin kehittyneen nopeasti ja samalla viitataan kahteen ”yksisarviseen” eli Rovioon ja Supercelliin sekä julkisen sektorin tukeen, jota kyseiset firmat ovat saaneet esimerkiksi Teke-siltä. Lisäksi kiitellään hallituksen panostusta pääomarahoituksen turvaamiseksi.

<sup>33</sup> <https://www.enternext.biz/we-are-euronext>



## WEF: verotus ja työmarkkinalainsäädäntö suurimmat haasteet yritystoiminnalle Suomessa

World Economic Forumin (WEF) 2015-2016 raportti sisältää arvion 140 maan kilpailukyvystä useasta eri näkökulmasta. Raportti perustuu Global Competitiveness Indeksiin, jonka muuttujista suuri osa on pysynyt samana viimeiset 10 vuotta. Samanaikaisesti kiihtyvä teknologinen kehitys, uudet ansaintamallit kuten jakamistalous sekä pitkittynyt talouden taantuma ovat luoneet painetta indeksin päivittämiseen. Indexi nojaa pitkälti WEF:n yritysjohtajille suunnatun kyselyn tuloksiin (WEF Executive Opinion Survey). Lisäksi informaatiota on täydennetty useista eri tilastoista. Vertailu tapahtuu kolmen pääluokan mukaan, jotka ovat perusvaatimukset (basic requirements), tehokkuuden parantajat (efficiency enhancers) sekä innovaatioihin ja erikoistumiseen liittyvät tekijät (innovation and sophistication factors).

Perusvaatimukset jakautuvat seuraaviin neljään pilariin (tietolähde suluissa): instituutiot (kaikki muut indikaattorit peräisin WEF Executive Opinion Surveystä paitsi sijoittajasuojan vahvuus, joka on Doing Business Indeksistä), infrastruktuuri (WEF Executive Opinion Survey, International Air Transport Associationin tilastot, ITU:n tilastot), makrotaloudellinen ympäristö (IMF:n tilastot, Institutional Investorin luottoluokitus) sekä terveys ja peruskoulutus (Maailmanpankin tilastot, UNESCO:n tilastot, WHO:n tilastot, WEF Executive Opinion Survey).

Tehokkuuden parantajiin lukeutuvat korkeakoulutus (ensimmäisen ja toisen asteen koulutuksen suorittaneiden määrä UNESCO:n tilastoista, muut WEF Executive Opinion Survey), hyödykemarkkinoiden toimivuus (Doing Business Index, International Trade Centre, WEF Executive Opinion Survey, WTO:n tilastot), työmarkkinoiden toimivuus (WEF Executive Opinion Survey, ILO:n tilastot sekä Doing Business index), rahoitusmarkkinoiden toimivuus (WEF Executive Opinion Survey, yksi muuttuja – legal rights index - Doing Business indeksistä), teknologian hyödyntäminen (WEF Executive Opinion Survey sekä ITU:n tilastot) ja markkinoiden koko (WTO:n ja IMF:n tilastot sekä WEF:n omat laskelmat).

Kolmas pääkategoria sisältää vain kaksi alaluokkaa, jotka ovat elinkeinoelämän erikoistuminen (WEF Executive Opinion Survey) ja innovaatio (Executive Opinion Survey, lisäksi yksi muuttuja – patenttihakemusten lukumäärä – on peräisin OECD:n sekä IMF:n tilastoista).<sup>34</sup> Global Competitiveness Indeksien data on peräisin muun muassa Kansainvälisen valuuttarahaston tilastoista.

Tarkemmat tiedot WEF:n indeksin indikaattoreista on esitetty raportin tausta-aineistossa.

WEF:n vertailussa Suomi pärjää hyvin, joskaan erot verrokkimaihin eivät ole suuria suuntaan tai toiseen. Maat on asetettu paremmuusjärjestykseen, ja sen lisäksi pää- ja alaluokille on laskettu arvo (asteikolla 1-7, suurempi luku kuvaa parempaa tulosta). Suomi on verrokkimaita edellä instituutioissa, terveydessä ja perusopetuksessa, korkeakoulutuksessa, rahoitusmarkkinoiden tehokkuudessa sekä innovaatiotoiminnassa. Suomen sijoitus on heikompi infrastruktuurin, makrotaloudellisen ympäristön, teknologian hyödyntämisen, markkinoiden koon sekä yritystoiminnan erikoistumisen suhteen.

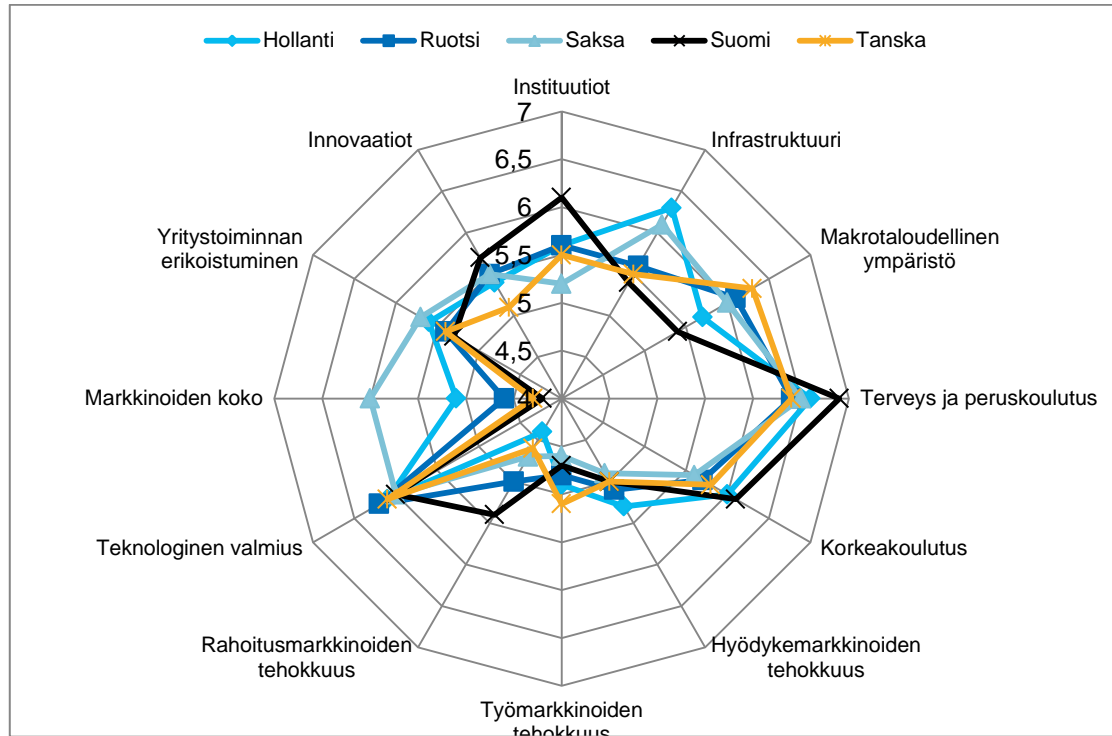
Infrastruktuuri on muissa indekseissä pikemminkin Suomen vahvuus kuin heikkous. Tulosta selittävät kaksi yksittäistä indikaattoria<sup>35</sup>, jotka heikentävät Suomen tulosta huomattavasti. Edellä mainitut tekijät koostuvat vielä erikseen useista yksittäisistä indikaattoreista, joten erojen kokonaisvaltainen selittäminen kahden maan välillä edellyttäisi vielä tarkemmalle tasolle siirtymistä. Taulukkoon 3.9 on nostettu muutamia yksittäisiä indikaattoreita, joissa on havaittavissa eroja Suomen ja verrokkimaiden välillä. Näiden muuttujien valossa esimerkiksi sääntely ei ole Suomessa ongelma, ainakaan suhteessa verrokkimaihin. Sen sijaan hyödykemarkkinoiden toimivuuden sekä markkinoiden koon alla on useita muuttujia kuten sisämark-

<sup>34</sup> <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/introduction-2/>

<sup>35</sup> Lankapuhelinliittymien määrä/100 henk. sekä istumapaikkojen saatavuus lentokoneissa km/viikko, miljoonia

kinoiden koko ja kilpailun intensiteetti, joissa Suomen sijoitus on selkeästi verrokkimaita heikompi.

**Kuvio 3.6 Suomen ja verrokkimaiden tulokset WEF:n tarkastelun alaluokkien mukaan**



WEF tuottaa vuositasolla myös maakohtaisia profiileita, joissa kuvataan kyseisen maan yleis-tietoja sekä menestystä indeksin mittaamissa asioissa. Näissä profiileissa mainitaan tekijöitä, jotka muodostavat suurimpia haasteita yritystoiminnalle. Suomen kohdalla tällaisia ovat etenkin verotus, työmarkkinalainsäädäntö, verotuksen monimutkaisuus, julkisen hallinnon tehottomuus sekä rahoituksen saatavuus.

**Taulukko 3.9 Suomi ja verrokkimaat sekä valikoituja indikaattoreita (WEF Global Competitiveness, 2015–2016)**

Indikaattori	Hollanti	Ruotsi	Saksa	Suomi	Tanska
<b>Instituutiot</b>					
Säätelyn aiheuttama taakka	30	21	34	15	82
<b>Infrastruktuuri</b>					
Yleisen infrastruktuurin laatu	5	19	11	6	12
Istumapaikkojen saatavuus lentokoneissa km/viikko, miljoonia	23	40	6	47	44
Lankapuhelinliittymien määrä/100 henk.	16	21	5	79	32
<b>Makrotaloudellinen ympäristö</b>					
Hallituksen budjetin tasapaino, % BKT	55	52	13	65	12
Maan luottoluokitus, 0–100 (paras)	11	3	4	10	9
<b>Terveys ja peruskoulutus</b>					
Peruskoulun käyneiden osuus väestöstä	42	7	30	9	22
<b>Korkeakoulutus</b>					
Toisen asteen koulutuksen hankkineiden osuus väestöstä %	3	41	27	16	4
Korkeakoulutuksen hankkineiden osuus väestöstä %	16	26	38	4	13
Koulutusjärjestelmän laatu	8	25	10	4	16
Matematiikan ja luonnontieteiden opetuksen laatu	7	43	16	2	29
Internetin saatavuus kouluissa	5	4	39	12	15
Henkilöstön koulutuksen laajuus	9	8	13	10	16
<b>Hyödykemarkkinoiden tehokkuus</b>					
Kilpailun intensiteetti sisämarkkinoilla	11	33	7	89	45
Markkina-aseman laajuus	10	20	3	51	5
Verotuksen vaikutus investointeihin	24	62	54	70	112
Yrityksen käynnistämiseen tarvittavien toimenpiteiden lukumäärä	22.	9.	104.	9.	22.

Yrityksen käynnistämiseen kuluva aika <sup>36</sup>	10.	87.	82.	79.	24.	
Suoria ulkomaisia investointeja koskevien sääntöjen vaikutus liiketoimintaan	14	10	42	12	25	
<b>Työmarkkinoiden tehokkuus</b>						
Yhteistyö työntekijä-työnantaja-suhteissa	8	7	20	22	2	
Palkkaamis- ja irtisanomiskäytännöt	89	106	107	87	5	
Verotuksen vaikutus työn mielekkyyteen	86	94	95	109	130	
Maan kyky pitää osaamista	11	15	13	7	28	
Maan kyky houkutella osaamista	13	25	19	61	37	
<b>Rahoitusmarkkinoiden tehokkuus</b>						
Rahoitus paikallisten osakemarkkinoiden kautta	22	15	18	19	31	
Lainan saatavuuden helppous	49	10	14	12	61	
Pääomarahoitukseen saatavuus	24	15	17	6	72	
<b>Teknologinen valmius</b>						
	Indikaattori	Hollanti	Ruotsi	Saksa	Suomi	Tanska
Viimeisimmän teknologian saatavuus	10	4	12	1	23	
Teknologian omaksuminen yrityskohtaisesti	20	9	13	10	15	
Suorat ulkomaiset investoinnit ja teknologian siirto	16	48	24	73	29	
<b>Markkinoiden koko</b>						
Sisämarkkinoiden koko	30	39	5	57	56	
Ulkomaanmarkkinoiden koko	10	40	4	63	50	
Vienti % BKT:sta	7	59	49	75	38	
<b>Yritystoiminnan erikoistuminen</b>						
Klusterikehitys	11	19	3	17	25	
Arvoketjujen laajuus	8	11	3	20	13	
Tuotantoketjujen erikoistuminen	6	5	3	4	13	
<b>Innovaatiot</b>						
Kyky innovoida	16	4	5	6	11	
Tutkimuslaitosten laatu	6	11	9	10	16	
Yritysten t&k-panokset	18	7	6	4	15	
Yritysten ja yliopistojen t&k-yhteistyö	9	11	10	1	20	

## Suomi ei pärjää verrokkimaille indeksivertailuissa

Alla olevassa taulukossa kuvattujen sijoitusten perusteella Ruotsi ja Saksa menestyvät keskimäärin hyvin kaikissa mittauksissa – kummallakaan maista ei ole yhtään heikointa sijoitusta. **Suomi on vertailun ainoa maa, joka ei ole minkään mittariston mukaan paras maa kokonaisindeksillä mitattuna.** Suomen sijoitus suhteessa verrokkimaihin on paras Innovati-on Union Scoreboardissa, jossa huomio on enemmän innovaatio toiminnassa ja siihen liittyvissä panoksissa ja tuotoksissa. Tanskaa luonnehtivat ääripäät – maa on lähes poikkeuksetta verrokkimaista joko mittariston paras tai heikoin.

## Taulukko 3.10 Suomen ja verrokkimaiden sijoitukset eri mittaristojen<sup>37</sup> mukaan tarkasteltuna

Mittaristo	Hollanti	Ruotsi	Saksa	Suomi	Tanska
Doing business	28	8	15	10	3
GEI	13	5	14	18	4
GEM	30,58	29,71	26,62	27,82	17,86*
IMD <sup>38</sup>	8	5	10	20	6
IUS	5	1	4	3	2
Startup Nation	1	16	7	16	20
WEF	5	9	4	8	12

\* GEM ei aseta maita suoranaiseen paremmuusjärjestykseen. Luku kuvaa maan saamaa pistemäärää, ei sijoitusta. Muihin mittaristoihin verrattuna suurempi pistemäärä kuvastaa parempaa tilannetta muihin maihin nähden. Tanskan tilanne ei ole täysin vertailukelpoinen, koska osa arvoista puuttuu

Indeksien osoittama tilanne ei ole Suomen osalta toivotun kaltainen. Osassa indekseistä on syytä ottaa huomioon muuttujat, jotka ovat Suomelle epäedullisia. Näitä ovat muun muassa sisä- ja ulkomaanmarkkinoiden koko sekä vähäisempi kilpailu sisämarkkinoilla. Vaikka indeksit eivät kuvaa ekosysteemejä täydellisesti, ovat sijoitus suhteessa verrokkimaihin sekä erityisesti laskeva trendi huonoja signaaleja yrittäjyyden kannalta. Huomionarvoista on, että hyväksi koetuista taidoista ja korkeasta osaamisesta huolimatta yrittäjyyttä pelätään eikä sitä pidetä yhtä houkuttelevana uravaihtoehtona kuin verrokkimaissa.

<sup>36</sup> Indikaattori mittaa yritystoiminnan käynnistämiseen kuluva aikaa ja asettaa maat sen mukaan paremmuusjärjestykseen. Vuonna 2015 paras maa tällä indikaattorilla mitattuna oli Uusi-Seelanti.

<sup>37</sup> Global Entrepreneurship Index (GEI), Global Entrepreneurship Monitor (GEM), International Institute for Management Development (IMD), Innovation Union Scoreboard (IUS), Startup Nation Scoreboard, World Economic Forum (WEF)

<sup>38</sup> Taulukossa huomioitu toukokuun 2016 lopulla julkaistut uudet sijoitukset

Positiivista on, että infrastruktuuri on kunnossa, eikä sääntely ole indeksien perusteella suuri ongelma. Koulutuksen taso on edelleen erinomainen. Rahoituksen saatavuudessa voi olla haasteita, mutta tässä yhteydessä tulisi myös tarkastella sitä, mihin kohtaan rahoituksen kaareissa ongelmat todella liittyvät (alkuvaihe, kasvu jne.). Eräissä tutkimuksissa on myös kiinnitetty huomiota siihen, että aluetasolla haaste voi liittyä myös riskirahoitukseen soveltuvien kasvuyritysten pieneen lukumäärään<sup>39</sup>.

Suomalaiset yritykset panostavat edelleen huomattavasti tutkimus- ja kehitystoimintaan, mutta tämä panos ei ainakaan suoraan jalostu ekosysteemissä kasvuyrityksiksi. Tämä näkyy puolestaan alhaisina pisteinä tutkimus- ja kehitystoiminnan siirtoa sekä muuhun kuin t&k-toimintaan tehtyjä panoksia kuvaavissa indikaattoreissa. Samalla on kuitenkin syytä muistaa, että suurin osa indekseistä tarkastelee yrittäjyyttä kansallisella tasolla, jossa alueelliset ja paikalliset erot voivat olla huomattavan suuria.

### 3.6 Tunnistetut haasteet, yhteenveto ja suositukset

Tässä selvityksessä on hyödynnetty laajaa tausta-aineistoa, mukaan lukien yrittäjyyttä mittaavia indeksejä. Lisäksi tietoa verrokkimaista on syvennetty toteuttamalla useita haastatteluja verrokkimaissa, jotka ovat Hollanti, Ruotsi, Saksa ja Tanska. Suomi on vertailun ainoa maa, joka ei ole minkään mittariston mukaan paras maa kokonaisindeksillä mitattuna (Taulukko 3.10). Suomen sijoitus suhteessa verrokkimaihin on paras Innovation Union Scoreboardissa, jossa huomio painottuu innovaatiotoimintaan ja siihen liittyviin panoksiin ja tuotoksiin. Vertailumaista Ruotsi ja Saksa menestyvät keskimäärin hyvin kaikissa mittauksissa, kun taas Tanskalla on eniten kärkisijoja ja heikoimpia sijoituksia.

Suomea koskevista startup-yritysten kasvuun liittyvistä haasteista osa on sellaisia, joihin vaikuttaminen lyhyellä aikavälillä on vaikeaa. Esimerkiksi yhteiskunnassa vallitsevat normit ja suhtautuminen yrittäjyyteen muuttuvat hitaasti. Sisämarkkinoiden koon tai bruttokansantuotteen ei myöskään voida odottaa kääntyvän yllättäen nopeaan kasvuun. Voidaan myös kysyä, miten merkittävä hyöty suurista sisämarkkinoista on maailmassa, jossa aineettomat hyödykkeet lisääntyvät ja yhä useampi yritys pitää maailmaa tai vähintään yksittäistä mannerta kotimarkkinoinaan.

Osa haasteista linkittyy kansainvälistymiseen tai sen puutteeseen. Esimerkiksi IMD:n tarkastelussa Suomen saamia pisteitä laskee ulkomaisten investointien ja osaajien alhainen määrä. Myös WEF:n indeksissä Suomi sijoittuu verrokkimaita heikommin suhteessa viennin osuuteen BKT:sta sekä suoriin ulkomaisiin investointeihin ja teknologian siirtoon. Innovation Union Scoreboardissa tämä näkyy puolestaan kansainvälisten yhteisjulkaisujen sekä Euroopan unionin ulkopuolelta tulevien opiskelijoiden muita alhaisemmissa lukumäärissä. On myös otettava huomioon hallituksen esitys ulkomaalaisilta korkeakouluopiskelijoilta perittävistä lukukausimaksuista. Tulevaisuudessa jää nähtäväksi, onko EU:n ulkopuolelta tuleville korkeakouluopiskelijoille kaavailulla lukukausimaksulla vaikutusta Suomen kykyyn houkuttaa ulkomaalaisia opiskelijoita.

Kansainvälisyyteen liittyy muualta tulleiden osaajien houkuttelu, mikä ei ole helppoa useista syistä. Suomen kieli eroaa selkeästi esimerkiksi skandinaavisista, germaanisista ja romaanisista kielistä, sijaintimme on syrjäinen, kulttuurimme etäinen emmekä pysty kilpailemaan palkkatasolla. Toisaalta esimerkiksi pelialan ekosysteemien kehitys osoittaa, että osaajien houkuttelu on mahdollista, kun kokonaisuuden eli ekosysteemin oikeat osatekijät ovat ole-

<sup>39</sup> Esimerkiksi Kytönen E., Tall. J. & Länsiluoto A. Yksityinen riskipääoma pienten yritysten kasvun edistäjänä Etelä-Pohjanmaalla.

massa. WEF:n tarkastelussa Suomi on verrokkimaita heikompi osaajien houkuttelussa, mutta paras heidän pitämisessään.

Suomella on parannettavaa tiedon ja osaamisen siirtämisessä osaksi liiketoimintaa. GEI-indeksissä yksi Suomen heikkouksista on teknologian omaksuminen. WEF näkee ongelmana puolestaan teknologian hyödyntämisen. Tämän lisäksi on muitakin tekijöitä, joihin harjoitettavalla politiikalla ja sääntelyllä voidaan vaikuttaa. Tällaisia ovat WEF:n nimeämät verotus ja sen monimutkaisuus, rahoituksen saatavuus sekä työmarkkinalainsäädäntö. IMD jatkaa listaa työajalla. Toisaalta työaika ei tarvitse pidentää, jos varsinainen työ kyetään tekemään tehokkaammin ja paremmin tuloksin samassa ajassa.

Suomalaiset yritykset pärjäävät suhteellisen hyvin pääomarahoituksesta kilpailtaessa ja Startup Nation Scoreboardin mukaan täällä alkaa olla startup-ekosysteemien edellyttämää osaamista ja henkistä pääomaa, jota sarjayrittäjät ja enkelisijoittajat voivat siirtää eteenpäin nuoriin ja kasvaviin yrityksiin. Startup Nation Scoreboard kiittelee suomalaisen startup-ekosysteemin kehittyneen nopeasti. Lisäksi Startup Nation kehuu hallituksen panostusta pääomarahoituksen turvaamiseksi. Tästä huolimatta riskirahoituksen saatavuuteen tulee jatkossakin kiinnittää huomiota, ja yhtenä esimerkkinä voisi olla Saksan INVEST<sup>40</sup>.

### Poikkihallinnollinen lähestymistapa yrittäjyyteen

Kaikkiaan tarkasteltaessa sekä strategista että operationaalista tasoa, verrokkimaissa ei havaittu erityisen rohkeita uusia avauksia startup- tai laajentumisvaiheen politiikassa. Olennaista on, että strategisella tasolla huomiota kiinnitetään startup- ja kasvuyritystoiminnan tukemiseen. Toteutetuissa haastatteluissa korostettiin lisäksi tarvetta tukea yrittäjyyttä ja erityisesti kasvuyrittäjyyttä, jonka uskotaan luovan työtä ja hyvinvointia Eurooppaan myös tulevaisuudessa.

Merkittävää on, että yrittäjyyteen liittyvien asioiden ei nähdä olevan pelkästään yhden ministeriön vastuulla. Etenkin Hollannissa, Ruotsissa ja Tanskassa useat eri ministeriöt ja muut julkisen sektorin organisaatiot tekevät yhteistyötä yrittäjyyden edellytysten parantamiseksi. Selkeimmin tämä näkyy instrumenttivalikoimassa Hollannissa ja Tanskassa startup-aloitteiden muodossa. Esimerkiksi StartupDeltan toiminnan taustalla Hollannissa ovat muiden toimijoiden lisäksi elinkeinoministeriö, opetusministeriö ja oikeusministeriö. Tanskassa Startup Denmark-aloitetta vauhdittavat sekä elinkeino- että sisäasiainministeriö. Ruotsissa hallintoon on puolestaan palkattu startup -yhteyshenkilö koordinoimaan toimintaa niin ministeriöiden välillä kuin yritysten suuntaan.

Yritysten toimintaympäristön kehittämisen alhaalta-ylös -lähestymistavalla ja yrittäjäkenttää osallistaen havaittiin myös olevan tärkeä verrokkimaita yhdistävä tekijä. Hollannissa ja Tanskassa osallistaminen on johtanut alkaviin yrityksiin keskittyneiden aloitteiden käynnistämiseen. Ruotsissa ja Saksassa manifestit ovat nostaneet alkavien yritysten kannalta tärkeitä asioita poliittisten päättäjien tietoisuuteen, ja molemmissa maissa on havaittavissa pieniä edistysaskelia. Suomessakin olisi varmistettava, että yrittäjien ääntä kuullaan, vaikka sitä ei manifestin muotoon muokattaisikaan.

Vuorovaikutuksen lisääminen ja startup-kentän ”äänen” kuuleminen voidaan toteuttaa monella tavalla. Perinteisempää toimintatapaa edustavat erilaiset aamiais- ja keskustelutilaisuudet tai paneelit, joissa agendalle tuotavia haasteita voisivat nostaa esiin niin yksityishenkilöt, yrittäjät, järjestöjen edustajat, julkisen sektorin toimijat jne. Yksi keino voisivat olla yleistyössä

<sup>40</sup> Lisätietoja tämän raportin sivuilla 13-14

olevat hackatonit. Kolmas vaihtoehto voisi olla verkossa toimiva startup-alusta, jonne kuka tahansa voisi jättää tietoa startup-kenttään liittyvistä haasteista (ongelman tai haasteen kuvaus, perustelut ja mahdollisesti muuta lisätietoa). Yksityiskohtaisempaa analyysiä eri instrumenteista löytyy tämän selvitysraportin luvusta neljä.

- **Suositus 1:** Verrokkimaiden tapaan Suomen tulisi lisätä avointa vuorovaikutusta julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Lisäksi niin ministeriöiden kuin ministeriöiden ja muiden julkisen sektorin toimijoiden välistä yhteistyötä tulisi tiivistää startup- ja kasvuyritysasioissa. Vuorovaikutusta yksityisen ja julkisen sektorin välillä sekä poikkihallinnollisesti julkisen sektorin toimijoiden kesken tulisi ylläpitää haastelähtöisesti.

### Verrokkimaissa on keskitytty yritysten toimintaympäristön parantamiseen

Verrokkimaissa on keskitytty edellytysten luomiseen eli ekosysteemien kehittämiseen vähentämällä hallinnollista taakkaa, siirtymällä sähköisiin palveluihin, lisäämällä pääomarahoituksen saatavuutta alkaville yrityksille, kannustamalla ulkomaalaisia ja monikansallisia toimijoita tekemään investointeja oman maan yrityksiin sekä tarjoamalla perinteisiä verohelpotuksia. Vastaavia asioita tehdään ja on tehty Suomessakin. Tulee kuitenkin pohtia kriittisesti sitä, onko tehty oikeita asioita ja oikeassa mittakaavassa. Alla olevaan yhteenvedon on koottu verrokkimaiden ominaisuuksista ja vahvuuksista suhteessa Suomeen.

### Yhteenvedo verrokkimaista selvityksen eri elementtien suhteen

Maa	Hollanti	Ruotsi	Saksa	Tanska
<i>Luonnehdinta</i>	'Koko maa start-up ekosysteeminä, ei niinkään yksittäinen kaupunki'	'Helposti lähestyttävä start-up ekosysteemi lähinnä Tukholmassa'	'Berliini manner-Euroopan paras startup -keskittymä, toiminta leviämässä myös Müncheniin ja Hampuriin'	'Yrittäjystävällinen maa ja Kööpenhaminassa kehittyvä startup -ekosysteemi'
<i>Strateginen taso</i>	Uusi lähestymistapa 2010: kysyntälähtöisyys; scale-up politiikka 2015	Innovaatiostrategia 2012: suuret yhteiskunnalliset haasteet; Vientistrategia 2015	High-tech strategy, jossa teollisuudella vahva rooli	Haastelähtöinen elinkeino- ja innovaatiopolitiikka
<i>Policy-taso</i>	Kysyntälähtöinen innovaatiopolitiikka jalkautettiin huippusektori-lähestymistavan kautta; elinkeinopolitiikka yrittäjyyden toimintasuunnitelman myötä	Yrittäjyyttä tukevien hyvien olosuhteiden, kannustimien ja puitteiden jatkuva kehittäminen, mutta ei keskitettyjä politiikka-toimenpiteitä: startup koordinaattorin nimitäminen	Aiemman laaja-alaisen lähestymistavan sijaan politiikka-toimien fokus on siirtynyt harvempiin, mutta myös lupaavampiin korkean teknologian aloitteisiin	Yrittäjyyden edistäminen koulutuksen kautta, vähemmän ohjelmia kuin aiemmin, toiminta mahdollisimman lähellä markkinoita
<i>Instrumentteja</i>	Lisärahoitusta alkavan vaiheen yritystoiminnan tukemiseen, Startup Delta, Startup Visa, Vroege Fase Instrument, Dutch Venture Initiative, verohelpotukset (R&D tax credit), tuki bisnesenkeleille	Nuorten mentorointiohjelma, business ER, vakavaraisten yritysten kasvuohjelma, suunnitteilla oleva rahastojen rahasto alkavan vaiheen yrityksille, työlupapäätösten nopeuttaminen, verohelpotus (Investeraravdraget)	KWF -pankin rahastojen rahasto, EXIST-ohjelma, korkean teknologian rahastot (Gründerfonds) sijoitustuki enkelisijoittajille (INVEST), tuki bisnesenkeleille	Start-up Denmark, Danish Growth Funding rahoitus-instrumentit, fast track
<i>Vahvuudet suhteessa Suomeen</i>	Suhtautuminen epäonnistumiseen, yritystoiminnan lopettaminen ja uuden käynnistäminen helpompaa, ulkomaisien osaajien houkuttelu, alkavan vaiheen yrittäjyys (%) -> yrittäjyys	Rahoituksen saaminen helpompaa, Ruotsi astetta kansainvälisempi kuin Suomi, alkavan vaiheen yrittäjyys (%), yrittäjyys vahvasti mukana jo peruskou-	Berliini: Kilpailukyinen hintataso ja edulliset vuokrat, vetovoima, paljon eri alojen osaajia ja osaamista, joka houkuttelee myös investointeja, start-up	Yritystoiminnan aloittaminen on tehty erittäin helpoksi, yrittäjäksi ryhdytään sen suomien mahdollisuuksien, ei pakon, vuoksi, erittäin joustavat palkkaamis- ja



	mahdollisuutena, julkinen sektori nuorten yritysten ensimarkkina	lussa (osana opetusta)	ekosysteemiin helppo päästä sisälle, pääomarahoituksen saatavuus, huomattavasti Suomea suuremmat kotimarkkinat	irtisanomiskäytännöt, digitalisaatio
--	--	------------------------	--	--------------------------------------

Verrokkimaista Hollanti, Ruotsi ja Tanska vaikuttavat olevan Suomea edellä yrittäjyyteen kannustavan yhteiskunnallisen ilmapiirin luomisessa. Näissä maissa yrittäjyys on systemaattisesti tuotu yhdeksi olennaiseksi osaksi koulutusta, ja koululaiset saavat ensikosketuksen yrittäjämaiseen toimintaan yleensä suhteellisen nuorena. Saksa ja Suomi ovat lähempänä toisiaan siinä, että molemmissa maissa perinteinen palkkatyö on indeksien perusteella yhä houkuttelevampi vaihtoehto kuin yrittäjäksi ryhtyminen. Myös Saksassa julkisen sektorin edustajat näkisivät mielellään nykyistä useamman siirtyvän palkkatyöstä yrittäjäksi. Useiden maiden tapaan Saksassakin on kannustettu tutkimustulosten kaupallistamiseen. Suomessa-kin koulutus tulisi nähdä keinona vaikuttaa myönteisemmän yrittäjäkulttuurin luomiseen.

- **Suositus 2:** Suomalaisia tulisi kouluttaa yrittäjämönteisempään ajatteluun systemaattisesti peruskouluasteelta alkaen. Työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi koordinoita toimintaa yhteistyössä koulutussektorin ja yritysten kanssa.

Suomessa on muutamia merkittäviä brändejä kuten Slush, jotka kertovat startup-kentän vahvuudesta. Suomen verrokkimaat harjoittavat aktiivista markkinointia ja mainontaa startup -aloitteiden kautta. Suomessa tulisi hyödyntää Slushin ja Startup Saunan kaltaisia brändejä alueellisten ja paikallisten startup-ekosysteemien kansainvälisessä markkinoinnissa, jolloin ne voisivat tukea aluetasolla tapahtuvia invest-in-ponnisteluja.

- **Suositus 3:** Slushia, Startup Saunaa ja muita startup-kenttää näkyväksi tekeviä brändejä sekä organisaatioita tulisi hyödyntää suomalaisten startup-ekosysteemien markkinoinnissa ja brändäämisessä.

Tehdyn vertailun perusteella edellytykset yritystoiminnan käynnistämiseen ja kasvattamiseen eivät ole Suomessa merkittävästi heikommät kuin verrokkimaissa. Haasteena on kuitenkin yhä pelko epäonnistumisesta, joka on tehokas hidaste yrittäjyyden tiellä. Yllä mainittujen brändien lisäksi Suomessa on menestyneitä startup-yrittäjiä, joiden kokemuksista tulisi käyttää rohkaisevina esimerkkeinä. Monet näistä menestyjistä ovat nauttineet julkista tukea. Tietoa onnistumisista on saatavilla, mutta se on hajallaan. Sen sijaan, että jokainen julkisen sektorin toimija viestii tukemiensa yritysten menestyksestä omilla kanavillaan ja käyttää siihen resursseja, tulisi harkita näkyvämpää yhteistä ponnistusta. Hollannin StartupDelta osoittaa miten startup-keskittymien verkosto voidaan tehdä näkyväksi ja miten huomioarvoa voidaan lisätä nimittämällä korkean profiilin henkilö hankkeen kasvoksi. StartupDeltassa<sup>41</sup> pääomarahoitusta tarjoavat tahot ovat myös edustettuna, ja tämä on selkeä etu Suomeen nähden.

Sivuston luomiseen voitaisiin valtuuttaa startup-yritys tai yrityksiä, joille annetaan vapaat kädet (tietyin, julkishallinnon määrittämin reunaehdoin) tehdä sivustosta yrityskentän näköisen. Sivuston tulisi olla lähtökohtaisesti englanninkielinen muutamine kieliversioineen, jotta se tavoittaisi mahdollisimman laajan yleisön. Lisäksi sivusto voisi toimia palautekanavana, jonka kautta startup -yrittäjiltä ja muilta kentän toimijoilta kerättäisiin tietoa liiketoiminnan käynnistämiseen tai kehittämiseen liittyvistä haasteista (vrt. edellä mainittu tarve lisätä vuorovaikutusta poikkihallinnollisesti ja yksityisen sekä julkisen sektorin välillä).

<sup>41</sup> www.startupdelta.org

- **Suositus 4:** Yritys-Suomi-palvelun rinnalle tulisi luoda oma suomalaista startup- ja kasvuyrityskenttää esittelevä sivusto, joka tekee startup-ekosysteemistä, sen toimijoista sekä toimijoiden menestystarinoista näkyvän.

Yrittäjäksi ryhdyttäessä ja yritystoimintaa kehitettäessä edellytykset ovat merkittävässä roolissa, ja tämä on tiedostettu niin Suomessa kuin verrokkimaissa. Edellytysten luomisen suhteen erilaiset verohelpotukset ovat yksi vaihtoehto, mutta niiden käyttöönoton vaikuttavuudesta ei ole takeita. Toisaalta eräiden lähteiden<sup>42</sup> mukaan verotuet on nähty järkevänä elvyttämisen muotona, ja niiden on uskottu edesauttavan pitkän aikavälin kasvun edellytysten ylläpitämistä. Joka tapauksessa verotusta tulee tarkastella kriittisesti sen suhteen, ettei se vähennä yrittäjäksi aikovan intressiä yritystoiminnan käynnistämiseen tai jopa heikennä yritystoiminnan ylläpitämistä. Verotuksen osalta verrokkimaissa ei havaittu sellaisia hyviä, startup- tai kasvuyrittäjyyttä tukevia hyviä käytäntöjä, joiden soveltamista kannattaisi tutkia tarkemmin Suomessa. T&k-verotukien hyödyllisyyttä on tutkinut esimerkiksi ETLA<sup>43</sup>.

Edelleen edellytyksistä puhuttaessa ei voida sivuuttaa palkkaus- ja irtisanomiskäytäntöjä, jotka ovat Suomessa jäykempiä etenkin Tanskaan verrattuna. Suomen käytäntö on tässä suhteessa täysin erilainen. Hallitus on ehdottanut muutoksia työsopimuslakiin koskien koeaikojen pidentämistä, määräaikaisten työsopimusten tekemisen helpottamista ja takaisinottovelvollisuuden lyhentämistä. EK:n selvityksen mukaan kolmasosa yrittäjistä työllistäisi lisää henkilöitä, mikäli muutosehdotus toteutuisi<sup>44</sup>.

- **Suositus 5:** Julkishallinnon tulisi helpottaa määräaikaisten työsopimusten solmimista poistamalla tai vähintään loiventamalla vaatimusta perusteista ja tällä tavoin helpottaa yritysten palkkauskäytäntöjä.

Edellytyksillä on merkitystä myös maan tai ekosysteemin houkuttelevuuden kannalta. Ulkomailta tuleville yrittäjille ja osaajille voidaan tarjota etuja, kuten Hollannin esimerkistä havaitaan. Kilpailtaessa muualta tulevista yrittäjistä haasteena on, että verohelpotuksilla saavutettu etu voi osoittautua lyhytaikaiseksi, jos lähialueen maat tekevät vastaavia valintoja omassa yritysverotuksessaan. Lisäksi verohelpotuksista valtiolle aiheutuvat tulojen menetykset tulisi saada katettua jostain muualta.

Työvoiman palkkaamisen tulisi olla helppoa niin kotimaasta kuin ulkomailta. Suomen hallitus on hiljattain ehdottanut toimenpiteitä yrittäjyyspaketin kehittämiseksi. Näitä ovat muun muassa innovaatioasetelit sekä joustavammat käytännöt ulkomaalaisten asiantuntijoiden rekrytoimiseksi ja oleskeluluvan myöntämiseksi startup-yrittäjyyden perusteella. Muita toimenpiteitä voisivat olla Invest-in sekä laajemmin Team Finland toiminnan vahvistaminen, joka on jo käynnissä sekä nykyistä joustavampien sähköisten yrityspalveluiden kehittäminen erityisesti alueellisesti, joka on ekosysteeminäkökulmasta tärkein toiminnan taso.

Kansainvälistymisen väitetään usein olevan haaste Suomelle, eikä tämä selvitys tee siinä poikkeusta. Lisäksi kantasuomalaiset eivät ole erityisen innokkaita perustamaan uusia yrityksiä. Tätä taustaa vasten sekä kansalaisten yhdenmukaisen kohtelun vuoksi yritystoiminnan käynnistämisen tulisi olla yhtä helppoa niille ulkomaalaisille, jotka valitsevat Suomen liiketoimintapaikakseen, kuin kantasuomalaisille.

<sup>42</sup> Esimerkiksi Veugelers, R. (2014): Undercutting the future? European research spending in times of fiscal consolidation, Bruegel Policy Contribution Issue 2014/06.

<sup>43</sup> Esimerkiksi Kuusi, Tero, Pajarinen, Mika, Rouvinen, Petri & Valkonen, Tarmo (31.3.2015). "Tutkimuksen ja tuotekehityksen verotuet". ETLA Muistio No 31. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-31.pdf>; "Arvio t&k-verokannusteen vaikutuksista yritysten toimintaan Suomessa". ETLA Raportit No 51. <http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-51.pdf>

<sup>44</sup> <http://ek.fi/wp-content/uploads/Yrittajyysvaikutukset.pdf>



- **Suositus 6:** Tulisi ratkaista, millaisin toimenpitein voidaan vähentää ulkomaalaisiin ja ulkomaalaistaustaisiin yrittäjiin kohdistuvaa hallinnollista taakkaa. Sama pätee työlu-  
paprosesseihin, jotka ovat olennaisia startup- ja kasvuyritysten kilpailukyvyn kannalta.

Osallistamisen avulla ekosysteemin rakentamiseen käytetyistä panoksista saadaan enemmän hyötyä. Kuten aiemmin on mainittu ja selvityksen yhteydessä tehdyissä haastatteluissa viitattu, yrittäjillä ja erityisesti kokeneiden yrittäjien toiminnalla ekosysteemeissä on huomattavia positiivisia kerrannaisvaikutuksia. Näillä henkilöillä on osaamista ja myös pääomaa, jotka he voivat siirtää uudelleen ekosysteemin kehittämiseen. Sarjayrittäjät voivat auttaa nuoria ja kasvavia yrityksiä sparraamalla liiketoimintasuunnitelmia, luomalla uusia kontakteja, toimimalla mentoreina tai hallituksen jäsenenä ja sijoittamalla pääomaa yritykseen.

Julkinen sektori voisi kannustaa bisnesenkelitoimintaa vastaamalla yksityishenkilön tekemään investointiin sijoittamalla enkelisijoitukseen saaneeseen yritykseen saman verran julkista rahaa<sup>45</sup>. Toinen esimerkki on Ruotsin tapaan myöntää verohelpotusta bisnesenkeleiden tekemiin sijoituksiin<sup>46</sup>. Ensin mainittu tapa todennäköisesti lisäisi ekosysteemiin ja sen yrityksiin sijoitetun rahan määrää. Jälkimmäinen voisi puolestaan kannustaa nykyistä useampia henkilöitä sijoittamaan startup- tai kasvuyrityksiin.

- **Suositus 7:** Oman osaamisen ja tiedon jakamiseksi muille tulee laatia kannusteita. Tulee esimerkiksi ratkaista, miten palkitaan sellaisia henkilöitä (esimerkiksi sarjayrittäjät, enkelirahoittajat ja mentorit), jotka antavat oman panoksensa paikallisten tai alueellisten ekosysteemien kehittämiseen.

---

<sup>45</sup> Vrt. Euroopan investointirahaston Eurooppalainen enkelirahasto, joka toimii Alankomaissa, Espanjassa, Itävallassa, Irlannissa ja Saksassa. Toiminnan laajentuminen Tanskaan suunnitteilla. [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/equity/eaf/](http://www.eif.org/what_we_do/equity/eaf/)

<sup>46</sup> <http://www.skateverket.se/pri/vat/skat-ter/vardepapper/invester-aravdrag.4.10cb69314111c2d94ba38b.htm>

## 4. YRITTÄJÄEKOSYSTEEMIT STARTUP-YRITYSTEN KASVUN AJUREINA

Viime aikoina ekosysteemin käsitettä on sovellettu enenevässä määrin yrityksiä, yrittäjyyttä tai innovaatioita käsittelevässä kirjallisuudessa<sup>47</sup>. Varsinkin politiikan näkökulmasta tämä keskustelu on kuitenkin ollut melko jäsentymätöntä ja eri ekosysteemien käsitteet eivät ole olleet selkeitä. Tämän osion tavoitteena on jäsentää ja havainnollistaa ekosysteemin käsitettä ja analysoida julkisen sektorin roolia ekosysteemien edistämässä. Luku perustuu ekosysteemejä käsittelevän kirjallisuuden analysointiin. Lisäksi on kuultu laajasti suomalaisia startup-kentän asiantuntijoita sähköpostitse, työpajoissa, haastatteluissa ja hankkeen ohjausryhmien yhteydessä järjestetyissä tilaisuuksissa.

Osion yhteydessä laadittiin myös kaksi kuvausta kansainvälisistä esimerkeistä liittyen julkisen sektorin rooliin yrittäjäekosysteemien edistämässä. Esimerkeissä keskityttiin erityisesti tarkastelemaan kansallisen tason toimenpiteitä, tavoitteena tunnistaa konkreettisia esimerkkejä siitä, miten Suomessa julkinen sektori voisi edistää ekosysteemien kehittymistä kansallisesti. Esimerkeiksi tunnistettiin Startup Estonia -ohjelma Virossa ja Startup Delta -ohjelma Hollannista. Valintaperusteina olivat ensinnäkin kyseisten ohjelmien uutuusarvo ja vähäinen tunnettuus Suomessa sekä relevanssi suomalaisen elinkeino- ja innovaatiopolitiikan näkökulmasta. Toiseksi, sekä Viroa (Tallinnaa) että Hollantia (erit. Amsterdamia) on pidetty hyvinä esimerkeinä dynaamisista startup-ekosysteemeistä<sup>48</sup>. Kolmanneksi, sekä Viro että Hollanti ovat Suomen tavoin kansainvälisessä vertailussa pieniä kansantalouksia, joiden vahvuudet ja heikkoudet ovat riittävän lähellä toisiaan. Kuvaukset toteutettiin pienimuotoisina tapaustutkimuksina, joissa aineistoina käytettiin aikaisempia raportteja ja selvityksiä sekä asiantuntija-haastatteluita.

### 4.1 Mitä ekosysteemit ovat?

Termillä ekosysteemi voidaan viitata hyvinkin erilaisiin asioihin. Tässä luvussa olemme jäsentäneet ekosysteemien käsitteistöä kolmen eri käsitteen avulla: 1) **Liiketoimintaekosysteemit** (business ecosystems), 2) **Innovaatioekosysteemit** (innovation ecosystems), ja 3) **Yrittäjä- ja startup-ekosysteemit** (entrepreneurial ecosystems, startup ecosystems).

Ekosysteemiajattelun kannalta tärkeämpää on kuitenkin tunnistaa eri ekosysteemejä yhdistävät piirteet, joita ovat mm. niiden itseohjautuvuus, keskinäisriippuvuus, eri toimijoiden välinen yhteistyö ja avoimuus sekä kyky mukautua ja reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Eri ekosysteemeillä on yhteistyä myös se, että kukaan yksittäinen toimija ei voi omistaa tai johtaa ekosysteemin toimintaa. Ekosysteemit tulisikin nähdä ”koneen” tai ”suljetun järjestelmän” sijasta elävänä, epälineaarisenä verkostona. Näin ollen ekosysteemien tarkastelussa **huomio kohdistuu ensisijaisesti ekosysteemien toimijoiden (esim. yritysten tai yrittäjien) välisiin suhteisiin – ei yksittäisiin toimijoihin.**<sup>49</sup>

<sup>47</sup> Katso tämän luvun lähteet raportin lopussa.

<sup>48</sup> Katso esim. Herrmann ym. (2015); Startup Compassa (2016).

<sup>49</sup> Perustuen: Autio 2015a; Rinkinen & Harmaakorpi 2014; Harmaakorpi & Rinkinen 2015; Acs ym. 2015; Mason & Brown 2014; Hämmäläinen 2015;

## Liiketoimintaekosysteemit tuottavat lisäarvoa niissä mukana oleville yrityksille

James Moore määritteli *liiketoimintaekosysteemin* (*business ecosystem*) taloudellisten toimijoiden (yritysten ja niiden asiakkaiden, alihankkijoiden jne.) muodostamaksi yhteisöksi, joka tuottaa tuotteita ja palveluita asiakkailleen (jotka ovat myös ekosysteemin jäseniä). Moore korosti, että **ekosysteemin eri jäsenten yksittäiset toimet ovat olennaisella tavalla sidoksissa myös koko yhteisön menestykseen**, ja vertasi liiketoimintaekosysteemejä luonnosta löytyviin ekosysteemeihin. Kuten luonnossa esiintyvät ekosysteemit, myös liiketoimintaekosysteemit syntyvät, kehittyvät ja laajenevat – ja lopulta joko uusiutuvat tai kuolevat.<sup>50</sup>

Liiketoimintaekosysteemien tarkastelussa keskeinen käsite on *vipuvaikutus* (*leverage*) eli mekanismi, jonka avulla ekosysteemi voi tuottaa jäsenilleen panostuksiin suhteutettuna huomattavan määrän lisäarvoa. Toisin sanoen ekosysteemin tuottama lisäarvo on paljon enemmän kuin osiensa summa. Tämä vipuvaikutus voi syntyä joko innovaatioihin (esim. avoimesta innovaatiosta hyötyvät ekosysteemit kuten Linux), valmistukseen ja avoimiin rajapintoihin (esim. Microsoftin PC-arkkitehtuuri) tai transaktioihin (esim. Uber, Airbnb) liittyvien hyötyjen kautta.<sup>51</sup> Kilpailu markkinoilla tapahtuu ensisijaisesti näiden ekosysteemien, ei niinkään yksittäisten yritysten, alueiden, toimialojen tai yritysklusterien, välillä.<sup>52</sup> Liiketoimintaekosysteemiin kilpailukyvyyn ja uusiutumisen kannalta on tärkeää, että uudet toimijat (esim. startupit<sup>53</sup>) pääsevät mukaan ekosysteemiin ja yhteistyöhön sen vakiintuneempien jäsenten (erityisesti suuryritysten ja muiden avainyritysten) kanssa.

Liiketoimintaekosysteemien muita keskeisiä ominaispiirteitä ovat mm. niiden globaali ja alueelliset rajat ylittävä luonne, toimialarajojen hämärtyminen, eri toimijoiden välinen vuorovaikutus ja keskinäisriippuvuus, toimijoiden yhteiset tavoitteet ja arvot, hajautunut päätöksenteko, kyky mukautua ja reagoida toimintaympäristöön, tiedonkulun ja innovaatiotoiminnan avoimuus, kuluttajien ja loppukäyttäjien osallistuminen aktiivisesti arvontuontiin osana ekosysteemiä sekä uusien liiketoimintamallien (ei niinkään tuotteiden tai palveluiden) merkitys uuden liiketoiminnan synnyttämisessä.<sup>54</sup>

Edellä mainitut erityispiirteet myös erottavat liiketoimintaekosysteemin käsitteen muista käsitteistä, kuten *klustereista* (*clusters*) tai *arvoverkostoista* (*value networks*). Klusterit viittaavat tyypillisesti joidenkin toimialojen yritysten maantieteellisiin keskittymiin ja korostavat yritysten välistä kilpailua klusterien sisällä. Arvoverkostot viittaavat puolestaan paikasta riippumattomiin – joskus jopa globaaleihin – yritysten arvoketjujen verkostoihin, joissa korostuvat yhteistyö, yhteiset intressit ja yritysten omat valinnat: yritykset itse valitsevat, mihin arvoverkostoon ne kuuluvat.<sup>55</sup>

Viime aikoina on myös termi *alusta* (*platform*) noussut esiin elinkeino- ja innovaatiopolitiikkaa käsittelevässä keskustelussa. Myös alusta on käsitteenä hyvin monimuotoinen ja se on saanut historian saatossa erilaisia merkityksiä. Nykyisin termillä viitataan usein erityisesti digitaalisiin alustoihin, jotka Ailisto ym. (2016) määrittelevät tietoteknisiksi järjestelmiksi ja niihin liittyviksi yhteisiksi toimintaperiaatteiksi, ”joilla eri toimijat – käyttäjät, tarjoajat ja muut sidoryhmät yli organisaatorajojen – yhdessä toteuttavat lisäarvoa tuottavaa toimintaa”. Esimerkiksi Applen Appstore, Uber ja AirBnB mainitaan usein tyypillisinä alustayrityksinä.<sup>56</sup> Käytän-

<sup>50</sup> Moore 1993; Moore 2006.

<sup>51</sup> Autio 2015b.

<sup>52</sup> Moore 1993; Moore 2006.

<sup>53</sup> Startup-yrityksiksi kutsumme tässä paperissa varhaisen vaiheen yrittäjätiimejä, jotka valmistelevat tai käynnistävät yritystoimintaa. Käytämme Steve Blankin määritelmää: ”Startup on väliaikainen organisaatio, jota käytetään toistettavan ja skaalautuvan liiketoimintamallin etsimiseen.”

<sup>54</sup> Perustuen: Lansiani & Levien 2004; Rinkinen & Harmaakorpi 2015; Deloitte 2015; Tukiainen ym. 2014.

<sup>55</sup> Ekosysteemin, klusterien ja arvoverkostojen käsitteistä lisää esim.: Peltoniemi 2004; Peltoniemi & Vuori 2004; Porter 1998; Porter 2000.

<sup>56</sup> Ailisto ym. 2016.

nössä monet tunnetuimmista liiketoimintaekosysteemit toimivatkin tyypillisesti jonkin (usein digitaalisen) alustan pohjalta. Näin ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla, vaan liiketoiminta-ekosysteemit voivat rakentua myös vähemmän konkreettisten siteiden ja keskinäisriippuvuuksien varaan.

## Innovaatioekosysteemit luovat teknologia- ja osaamisperustaa

Erotuksena edellä kuvatuista yrityslähtöisistä, temaattisista ja kansainvälisistä liiketoiminta-ekosysteemeistä, *innovaatioekosysteemeillä* (*innovation ecosystems*) tarkoitetaan tyypillisesti tietyllä maantieteellisellä alueella toimivaa, eri innovaatio toimijoiden (esim. yliopistot, tutkimuslaitokset, yritykset, käyttäjät) muodostamaa verkostoa ja eri toimijoiden välisiä prosesseja. Käsite liittyy läheisesti *innovaatiojärjestelmän* tai *innovaatiokeskittymien* käsitteisiin, korostaen kuitenkin enemmän toimijoiden välisiä keskinäisriippuvuuksia, itseohjautuvuutta, avointa innovaatiota ja ekosysteemin dynaamista luonnetta.<sup>57</sup> Innovaatioekosysteemin keskeisiä tuotoksia ovat tieto, tutkimus, huippuosaaminen ja kyvykkyydet sekä niihin pohjautuvat uudet läpimurrot ja innovaatiot.

Sekä liiketoimintaekosysteemien että innovaatioekosysteemien kautta voi syntyä uutta yrittäjyyttä joko ihmisten (osaamisen) tai teknologioiden pohjalta. Liiketoimintaekosysteemin näkökulmasta tarkasteltuna yrittäjyyden ajureita ovat esimerkiksi kokeneiden osaajien liikkuvuus ja verkostot ja toisaalta erilaisten teknologioiden ja aineettomien oikeuksien siirrot ja uudenlaiset kombinaatiot. Vastaavasti innovaatioekosysteemien näkökulmasta keskiössä ovat koulutukseen, oppimiseen ja innovaatioihin liittyvät prosessit. Tästä seuraa, että myös yrittäjyyttä edistävät toimenpiteet riippuvat yrittäjyyden lähteistä ja ajureista.

### Kuvio 4.1 Yrittäjyyden lähteet, ajurit ja logiikat.

Lähde/ajuri	Ihmiset	Teknologiat
Liiketoiminta-ekosysteemit	Kokeneiden osaajien liikkuvuus ja verkostot	Teknologioiden ja aineettomien oikeuksien siirrot ja kombinaatiot
Innovaatio-ekosysteemit	Koulutuksen ja oppimisen prosessit	Innovaatio- ja muut luovat prosessit

Lähde: tekijät, soveltaen: Xu (2004).

### Yrittäjäekosysteemit synnyttävät kasvuhakuista yrittäjyyttä ja startup-yrityksiä

Kolmannen näkökulman ekosysteemeihin tarjoaa *yrittäjäekosysteemin* (*entrepreneurial ecosystem*) käsite. Siinä missä liiketoimintaekosysteemit luovat arvoa niissä toimiville yrityksille, **yrittäjäekosysteemit synnyttävät uutta kasvuhakuista yrittäjyyttä ja startup-yrityksiä**. Tämä näkökulma eroaa myös innovaatioekosysteemien näkökulmasta, joka korostaa uusien innovaatioiden syntymistä.<sup>58</sup> Yhteistä yrittäjäekosysteemeille ja innovaatioekosysteemeille on niiden vahva yhteys tiettyyn maantieteelliseen ja poliittiseen kontekstiin, joka voi olla kansallinen (esim. Viron startup-ekosysteemi), alueellinen (esim. Silicon Valley) tai paikallinen (esim. Otaniemen tai Aalto-yliopiston startup-ekosysteemi). Alueellisista, usein vah-

<sup>57</sup> Innovaatioekosysteemeistä lisää esim. Pursula ym 2010; Oksanen & Hautamäki 2014.

<sup>58</sup> Autio 2015b; Acs ym. 2015; Mason & Brown 2014.

vojen metropolialueiden yhteyteen rakentuvista startup-yritysten keskittymistä, käytetään usein myös termiä *startup-ekosysteemi*<sup>59</sup>.

Käytännössä yrittäjäekosysteemit muodostuvat sekä olemassa olevista että tulevista yrittäjistä sekä yrityksistä, rahoittajista ja sijoittajista, instituutioista (esim. yliopistot, julkisen sektorin toimijat) ja yrittäjyyden prosesseista, jotka liittyvät esimerkiksi uusien yritysten syntyyn, yritysten kasvuhakuisuuteen tai sarjayrittäjyyteen. Yrittäjäekosysteemien dynamiikan kannalta keskeinen prosessi on ns. *yrittäjäkierto* (*entrepreneurial recycling*), jolla tarkoitetaan menestyneiden yrittäjien jäämistä ekosysteemiin. Hyvin toimivissa ekosysteemeissä uudet yritykset linkittyvätkin usein perustajiensa kautta tiiviisti ekosysteemin muihin, aikaisemmin perustettuihin yrityksiin. Menestyneiden yrittäjien osaamisen ja resurssien saaminen ekosysteemin käyttöön esimerkiksi mentoroinnin, enkelisijoitusten tai uusien kasvuyritysten perustamisen muodossa on ensiarvoisen tärkeää. Yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden kulttuuri, tiedon, kokemusten ja erityisosaamisen jakaminen (ns. "give-before-you-get" kulttuuri) sekä myönteinen suhtautuminen epäonnistumisiin ovat niin ikään tyypillisiä menestyvien yrittäjäekosysteemien piirteitä.<sup>60</sup>

Kovaa kasvua tavoittelevat startupit joutuvat käytännössä kilpailemaan globaaleilla markkinoilla. Myös niiden kilpailu- ja toimintaympäristö on lähtökohtaisesti kansainvälinen. Tämä herättää kysymyksen siitä, miksi kasvuhakuinen yrittäjyys ja uudet startup-yritykset näyttäisivät kasautuvan tietyille (joskus hyvinkin rajatuille) maantieteellisille alueille ja kasvukeskuksiin muodostuviin **vetovoimaisiin keskittymiin** eli ns. hotspoteihin (esim. Silicon Valley). Vastaus tähän kysymykseen vaikuttaisi piilevän nimenomaan globaalin kilpailun dynamiikassa: kilpailun kiristyessä ja kansainvälistyessä startupien tulee olla kilpailukykyisiä suhteessa muihin startupeihin maailmanlaajuisesti, ei vain paikallisesti. Tällaisen kilpailukykyyn saavuttaminen puolestaan edellyttää sitä, että startupit pääsevät nopeasti ja helposti käsiksi oikeisiin ihmisiin ja osaamiseen, rahoitukseen, potentiaalisiin asiakkaisiin (jotka auttavat validoimaan bisnesmallin) sekä mentoreihin (jotka auttavat yritystä kasvamaan ja saamaan rahoitusta). Käytännössä näiden vaatimusten täyttäminen edellyttää avoimuutta, luottamusta sekä ihmisten välisiä vuorovaikutusta. Tämä puolestaan toteutuu parhaiten paikallisella tasolla.<sup>61</sup>

## Yhteenveto: Erilaiset ekosysteemit täydentävät toisiaan

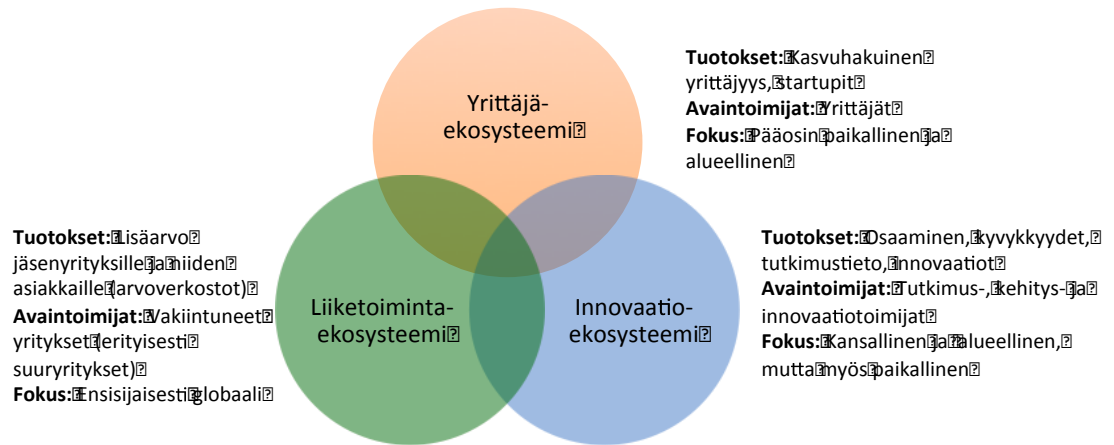
Edellä on kuvattu erilaisia ekosysteemin käsitteitä ja niiden eroavaisuuksia. Erilaisia ekosysteemejä ei tulisikaan nähdä toisiaan poissulkevinä, vaan pikemminkin toisiaan täydentävinä näkökulmina. Ilman toimivia yrittäjäekosysteemejä yliopistoissa tai tutkimuslaitoksissa tuotettu tai opittu tieto ei synnytä uutta liiketoimintaa eikä vakiintunut elinkeinoelämä kykene uusitumaan. Vastaavasti vakiintuneista yrityksistä pois siirtyvät osaajat, tai yritysten strategioihin sopimattomat teknologiat ja oikeudet, eivät synnytä uusia markkinoita ilman toimivia yrittäjäekosysteemejä. Toisin sanoen yrittäjäekosysteemit toimivat siltana innovaatioekosysteemien ja liiketoimintaekosysteemien välillä. Keskeistä on tunnistaa, että yrittäjyyttä on sekä vakiintuneiden organisaatioiden sisällä että niiden ulkopuolella ja välissä, ja että erilaiset yrittäjyyden lähteet edellyttävät myös erilaisia yrittäjyyttä edistäviä työkaluja ja toimintamalleja. Kuviossa 4.2 on havainnollistettu näiden eri näkökulmien eroja ja rajapintoja.

<sup>59</sup> Laaja, vuodesta 2012 asti julkaistu The Global Startup Ecosystem Ranking –raportti määrittelee startup-ekosysteemit seuraavasti: "A metropolitan city or geographic area [approx. 100 km radius] with a shared pool of resources." (Herrmann ym., 2015) Toisinaan (esim. Acs ym. 2015) termejä startup-ekosysteemi ja yrittäjäekosysteemi käytetään myös synonyymeinä.

<sup>60</sup> Tässä lähteenä Mason & Brown 2014. Lisää myös esim. Isenberg 2011; Napier & Hansen 2011; Herrmann ym. 2015; Acs ym. 2015.

<sup>61</sup> Herrmann et al. 2015

## Kuvio 4.2 Elinkeino- ja innovaatiopolitiikalle merkitykselliset ekosysteemienäkökulmat ja niiden väliset rajapinnat.



Lähde: Salminen & Mikkela, 2016.

## Case: Elisan IoT-liiketoimintaekosysteemi

Asioiden internet (Internet of Things, IoT) nähdään yhtenä merkittävimmistä globaaleista teknologiatrendeistä. IoT:lla tarkoitetaan fyysisten laitteiden liittymistä tietoverkkoihin. IoT on myös hyvä esimerkki siitä, mikä merkitys liiketoimintaekosysteemeillä tai "alustoilla" voi olla yritysten kasvun ajureina. Verkkoon kytkettyjen laitteiden lisäksi tarvitaan nimittäin myös laajempaa ekosysteemiä, eli esimerkiksi sovelluksia laitteiden lähettämän datan keräämiseen, analysointiin ja ohjaamiseen.

### Elisan IoT-liiketoimintaekosysteemin synty

Elisan IoT-liiketoiminta on perustettu noin kaksi vuotta sitten. Tällä hetkellä siihen kuuluu noin 30 sopimuksellisessa suhteessa Elisaan olevaa kumppania. Lisäksi ekosysteemissä on noin 100 löyhemmässä suhteessa Elisaan olevaa yritystä.

Elisan kannalta IoT:ssa on kysymys ennen kaikkea siitä, miten teollisuus ohjaa ja valvoo laitteita ja järjestelmiä etänä ja reaaliiseen dataan perustuen. IoT:ssa olennaista ovat sovellukset ja palvelut, joiden kautta kerätty ja analysoitu aineisto saadaan loppukäyttäjälle hyödynnettävään muotoon. Huomio on yritysten prosesseissa, joiden ohjaaminen vaatii datan keräämistä ja analysointia. Elisa ei ole itse ohjelmistotalo, joten se tarvitsee ekosysteemiinsä sovelluskehityksestä vastaavia kumppaneita.

Ekosysteemin logiikkaan kuuluu, että se on hyödyksi kaikille kumppaneille, eikä se toimi, jos vain yksi osapuoli on aktiivinen. Käytännössä Elisan ekosysteemin toimintamalli on, että Elisa tuottaa loppuasiakkaiden kaipaamat ratkaisut yhteistyössä kumppaneidensa kanssa. Loppuasiakas tarvitsee ongelmaansa jonkin ratkaisun, joka tulee Elisan alustalla toimivan ja kumppanin tuottaman palvelun muodossa. Näin ollen on Elisan liiketoiminnan kannalta ehdottoman tärkeää, että se tukee ekosysteemissä toimivia kumppaneitaan, jotka kehittävät Elisan alustalla toimivia palveluita ja myyvät näin myös Elisan osaamista asiakkaille. Elisan tavoitteena on ekosysteemin vieminen kansainvälisille markkinoille, ja se pyrkiikin tuomaan näkyvyyttä kumppaneilleen mm. mediassa, messuilla ja muissa tapahtumissa ulkomailla.

Elisan IoT-ekosysteemin rakentamisessa yksi keskeinen vaihe on ollut Elisan järjestämä haastekilpailu, **Elisa IoT Innovation Challenge**, joka toteutettiin ensimmäistä kertaa syksyllä 2015. Kilpailussa osallistujilla oli alkukarsinnan jälkeen kuusi viikkoa aikaa kehittää idea toimivaksi tuotteeksi. Elisan näkökulmasta haastekilpailu on erityisesti tapa saada tietoa ideoista, tukea uusien yritysten syntyä ja löytää uusia kumppaneita ekosysteemiin.

### *Foller/Link Design*

Vuoden 2015 kilpailun voitti ruokahävikin minimoimiseen tähtäävä palvelu, Foller, joka perustuu automatisoituun ja reaaliaikaiseen elintarviketuotteiden menekin valvontaan, hinnoitteluun ja mainostamiseen. Follerin taustalla on espoolainen palvelumuotoilu ja -suunnittelu yritys Link Design. Yrityksen juuret ovat mekaniikkasuunnittelun ja palveludesignin yhdistämisessä. Follerin kehittämisessä Link Designilla on lisäksi kaksi kumppania, Streamr ja Trelab.

Foller syntyi puhtaasti Elisan IoT-kilpailuun liittyvänä työnä. Link Design päätti kilpailuun osallistumisesta motivaationaan Elisan IoT-alustan käytön opettelu ja sen käyttöön liittyvät referenssit. Myös rahapalkinnolla ja sillä, että kilpailuun osallistumalla sai Elisan alustan käyttöönsä ilman korvausta, oli merkitystä osallistumispäätöksessä.

Link Design toimii Elisan ekosysteemissä useassa roolissa. Sillä on ekosysteemissä Follerin muodossa oma tuotteensa, joka toimii Elisan IoT-ympäristössä, mutta se on myös osaamisensa kautta mahdollinen kumppani Elisalle ja muille ekosysteemin yrityksille erityyppisissä suunnitteluhankkeissa.

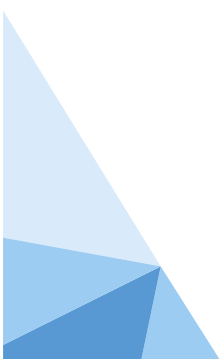
Foller on käynyt läpi kaksi pilotointivaihetta. Ensimmäinen pilotti toteutettiin SIS. Deli+Café:ssa Elisan IoT-haastekilpailun aikana ja toinen pilotti Helsingin kaupungin Fiksu Kalasatama -hankkeen yhteydessä. Pilotit ovat uuden tuotteen kehityksessä tärkeä vaihe, ja niiden järjestämisessä sekä yrityskumppanien että julkisen sektorin rooli voi olla tärkeä.

Toiminta ekosysteemissä perustuu kumppanuuksille. Tärkeää on kuitenkin huomata, ettei kumppanuus ekosysteemin sisällä sulje pois muita kumppanuuksia. Esimerkiksi Link Designin toiminnassa Elisan rooli ei kokonaisuuden kannalta ole vielä kovin merkittävä, ja yrityksellä on myös tärkeitä kumppaneita Elisan ekosysteemin ulkopuolella. Suhde Elisan ekosysteemissä on siten varsin avoin (vaikka tahot ovat sopimussuhteessa toistensa kanssa), eikä ekosysteemiin kuulumisen ja Elisan alustalla toimiminen estä muiden asiakkuuksien ja kumppanuuksien muodostumista. Tätä kuvaa hyvin Link Designin näkökulma, jossa Elisan ekosysteemi ja alusta on asiakasprojekteja toteutettaessa ja suunniteltaessa yksi alusta muiden joukossa. Tärkeää on, että asiakkaan tarpeisiin valitaan aina niihin parhaiten sopiva alusta. Elisan järjestämään kilpailuun osallistumisen ansiosta yrityksellä on kuitenkin osaaminen ja valmiudet käyttää Elisan alustaa.

### *PG Plant/Process Genius*

Toiseksi kilpailussa sijoittui Process Genius, joka on Joensuussa (ja kesästä 2016 lähtien myös pääkaupunkiseudulla) toimiva vuonna 2012 perustettu prosessiteollisuuden palveluihin keskittynyt startup-yritys. Toisin kuin Link Designin/Follerin tapauksessa, Process Genius oli kehittänyt PG Plantin ideoita jo ennen kuin yritys lähti mukaan Elisan IoT-kilpailuun. Kilpailu oli yrityksen näkökulmasta vauhditettu tuotekehitysvaihe, joka toi mukanaan myös läheisen kumppanuuden Elisan kanssa.

Myös Process Genius toimii Elisan IoT-ekosysteemissä monella tasolla. Yrityksellä on oma palvelunsa PG Plant, joka toimii Elisan IoT-alustalla, ja toisaalta yritys on kumppani sekä





Elisalle että muille ekosysteemin yrityksille. Sillä on mm. osaamista tehdä visuaalisia käyttöliittymiä myös muille Elisan alustalla toimiville sovelluksille ja palveluille.

Process Genius yritti aluksi käynnistää toimintaansa pääkaupunkiseudulla, mutta totesi, että kilpailu startupien kesken rahoituksesta oli Helsingissä hyvin kovaa ja konkreettisen työn tekemistä oli vaikea aloittaa. Yritys sijoittuikin uudelleen Joensuun yrityspuistoon, jota se pitää onnistuneena sijoittumispaikkana. Pienellä paikkakunnalla verkoston rakentuminen on ollut nopeaa ja tärkeisiin henkilöihin ja organisaatioihin on pystynyt sitomaan henkilökohtaiset kontaktit nopeasti. Joensuun yrityspuiston tuki ja kontaktit olivat varsinkin alussa tärkeitä, ja myös yhteydet ELY-keskukseen ja Tekesiin järjestyivät Joensuussa joustavasti. Process Geniuksella on myös hyvät kokemukset Joensuun Älykäs kaupunki -hankkeisiin osallistumisesta, sekä yhteistyöstä paikallisten oppilaitosten kanssa.

Innovatiiviset hankintamallit ovat ylipäätään uusien yritysten ja tuotteiden ensimmäisten asiakkuuksien kannalta hyvin tärkeitä ja käytössä myös yksityisellä sektorilla. Esimerkiksi Process Geniuksen PG Plant-palvelun, josta tuli myös Elisan kilpailutyö, historia on Fortumin Corporate Venture-ohjelmassa, jossa Fortum haki nimenomaan pieniä yrityksiä kumppaneikseen. PG Plant -palvelun ensimmäinen asiakas olikin Fortumin Joensuun pyrolyysilaitos, josta tehtiin täydelliset 3D-mallinnukset ja käyttöliittymä laitoksen toiminnan seurantaan ja ohjaamiseen.

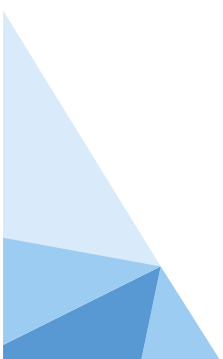
#### *Elisan IoT-ekosysteemin opit julkiselle sektorilla*

Ekosysteemisen toiminnan kannalta on olennaista ymmärtää, että yhteistyökumppanit valitaan joka kerta parhaan mahdollisen lopputuloksen kannalta, eikä pakottaminen yhteistyöhön toimi. Tämä näkyy myös Elisan ekosysteemissä varsin suurena avoimuutena. Ekosysteemin johtaminen ja kehittäminen onkin strategista toimintaa, joka vaatii perinteisestä poikkeavia johtamismalleja ja uudenlaista työnjakoa yritysten välillä.

Pienille ja aloittaville yritykselle Elisan kaltainen suuri ja tunnettu yritys on arvokas kumppani myös markkinoinnin kannalta. Toimiminen Elisan kumppanina toimii laatulupauksena asiakkaille. Osallistujien kannalta olennaista on, että Elisan kilpailussa oikeudet tuotteeseen ja ideoihin jäävät kilpailijoille – tämä ei aina toteudu varsinkaan julkisen sektorin haastekilpailuissa. Yrityksen motiivit osallistua haastekilpailuihin, joissa idean tai tuotteen omistusoikeudet siirtyvät muille tahoille ovat olemattomat.

Hackathon-tapahtumat tuovat varsin pienellä ajallisella panostuksella osallistujalle arvokasta oppia asiakkaan tarpeista ja ongelmista. Ne ovat myös markkinointikanava, jonka kautta yritys voi tuoda esiin osaamistaan. Vaikka hackiin osallistuminen ei toisikaan mukanaan asiakkuutta välittömästi, se antaa mahdollisuuden kehitystyöhön, joka saattaa kantaa hedelmää myöhemmin.

Muutosten nopeus on haaste julkisen sektorin kannalta. Elisa esimerkiksi teki liiketoimintasuunnitelman IoT-toimintaan vasta 2 vuotta sitten. Julkisen sektorin prosesseja kuvaillaan myös nykyisellään liian jäykiksi, jotta julkinen sektori voisi olla houkutteleva asiakas. Potentiaalia olisi periaatteessa paljon, ja aidosti innovatiivisten ja kokonaisvaltaisten ratkaisujen hankkimista pidetään suurena mahdollisuutena. Yksi vartenotettava toimintamalli hankintojen innovatiiviseen toteuttamiseen voisi olla julkishallinnon järjestämät haastekilpailut esim. älykäs kaupunki -toimintaan liittyen. Se edellyttää, että järjestäjän on osattava määrittää ratkaistava ongelma tavalla, joka ei rajaa liiaksi ratkaisumahdollisuuksia.





## 4.2 Julkisen sektorin rooli yrittäjäekosysteemien edistämässä

Seuraavassa on tarkasteltu aikaisemman kirjallisuuden pohjalta julkisen sektorin roolia *yrittäjäekosysteemien* edistämässä. Fokuksena on uuden kasvuhakuisen yrittäjyyden ja uusien startup-yritysten synnyn ja kehityksen edistäminen.

### Ekosysteemien edistämisen yleiset periaatteet ja kehitysvaiheet

Tarkasteltaessa julkisen sektorin roolia ekosysteemien edistämässä, on lähdeittävä liikkeelle muutamista yleisistä ekosysteemin edistämisen periaatteista. Kenties tunnetuin kirjoitus aiheesta on Daniel Isenbergin Harvard Business Review:ssä vuonna 2010 julkaistu artikkeli. Isenberg listaa joukon peruseriaatteita ekosysteemien edistämiseksi. Ensinnäkin Isenberg korostaa, että kaikki ekosysteemit ovat uniikkeja, minkä vuoksi tulisi välttää ”Silicon Valleyen” kopiaamista ja lähteä liikkeelle paikallisista vahvuuksista ja kontekstista. Olennaista on myös kytkeä yksityinen sektori alusta asti vahvasti mukaan ekosysteemien edistämiseen. Erityisesti tulisi keskittyä kaikkein potentiaalisimpien yritysten mukaan saamiseen, sillä Isenbergin mukaan yksikin ”suuri voitto” voi auttaa ekosysteemien kehittymään merkittävästi. Lisäksi Isenberg korostaa yrittäjyyskulttuurin ja sopivassa niukkudessa kehittyvien ”vahvojen juurien” merkitystä, varoittaen samalla kyllästämästä ekosysteemiä liiallisella rahallisella tuella. Tärkeä periaatteena Isenberg korostaa myös ekosysteemien itseohjautuvuutta ja korostaa, että valtion tulisi välttää ”yliorganisointia” ja auttaa ekosysteemejä kasvaamaan orgaanisesti. Lopuksi Isenberg korostaa holistisen ja kokeilevan lähestymistavan merkitystä.<sup>62</sup>

Koska jokainen ekosysteemi on erilainen, on tärkeää huomioida ekosysteemien elinkaari ja tunnistaa, millaista apua eri vaiheessa olevien ekosysteemien toimijat tarvitsevat. Startup Compassin luoma startup-ekosysteemien elinkaarimalli (Startup Ecosystem Lifecycle Model)<sup>63</sup> jaottelee ekosysteemin elinkaaren neljään eri vaiheeseen:

- 1. Synty.** Tyypillisesti syntymävaihe alkaa siitä, kun kaupunki tai muu julkinen toimija kokoaa yhteen ekosysteemin synnylle välttämättömät resurssit. Syntymävaiheessa ekosysteemi kasvaa hitaasti ja orgaanisesti, ja on tyypillistä, että tässä vaiheessa ekosysteemistä puuttuvat vielä monet tärkeät tekijät, kuten riskipääoma, palveluntarjoajat tai sarjayrittäjät. Myöskään julkisen sektorin käytännöt ja politiikka eivät yleensä vielä tässä vaiheessa ole erityisen startup-myönteisiä. Paras tapa tukea syntymässä olevaa startup-ekosysteemiä on järjestää useita erityyppisiä tapahtumia ja pyrkiä edistämään vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä ja siten edesauttaa startup-yhteisön syntymistä.
- 2. Aktivointi.** Aktivointivaiheessa useimmat ekosysteemin menestyksen edellytykset ja avaintekijät ovat jo olemassa. Tässä vaiheessa ekosysteemit aloittavat tyypillisesti ns. kirivaiheen, jossa pyritään ottamaan käyttöön parhaita käytäntöjä muista menestyksekkäistä ekosysteemeistä.
- 3. Integraatio.** Integraatiovaiheessa ekosysteemille on tyypillistä epäorgaaninen kasvu, joka syntyy pääasiassa siten, että resursseja houkuttelevaan ekosysteemiin menestystarinoiden ja merkittävien irtautumisten (”exitien”) avulla. Erityisesti irtautumiset ovat tärkeä ekosysteemin suorituskyvystä kertova mittari, jonka avulla saadaan houkutel-

<sup>62</sup> Isenberg (2010).

<sup>63</sup> Startup Compass (n.a). Startup Ecosystem Lifecycle model. <http://blog.compass.co/startup-ecosystem-lifecycle-model/>

tua tärkeitä sidosryhmiä ympäröiviltä alueilta ja kansainvälisiltä markkinoilta mukaan ekosysteemiin. Tässä vaiheessa ekosysteemit kilpailevat suoraan toisten ekosysteemien kanssa parhaista resursseista. Jos ekosysteemi onnistuu kasvamaan jopa kansainvälisesti merkittäväksi ja kiinnostavaksi ekosysteemiksi, nousee suurimmaksi haasteeksi parhaiden ulkomaisten osaajien houkuttelu ekosysteemiin (esimerkiksi asunto- ja maahanmuuttopolitiikan avulla).

4. **Kypsyys.** Toisinaan ekosysteemiin virtaavien resurssien kasvun rajat tulevat jossain vaiheessa vastaan, mikä johtaa ekosysteemin kasvun hidastumiseen. Tässä vaiheessa ekosysteemin tulisi keskittyä kansallisten ja kansainvälisten yhteyksiensä vahvistamiseen, tulevaisuuden innovaatio-suuntausten tunnistamiseen sekä kilpailijoista erottautumiseen. Ennen kaikkea tulisi välttää ylläpitämästä kuolevia ekosysteemejä.

Seuraavassa on kuvattu tarkemmin, mitä yrittäjäekosysteemien edistäminen tarkoittaa kansallisella (esim. ministeriöt), alueellisella (esim. maakunnat) ja paikallisella (esim. kaupungit) tasolla. Tarkoitus on havainnollistaa eri toimijoiden rooleja ja politiikan kokonaisvaltaisuutta, ei esitä kattavaa kuvausta kaikista eri osa-alueista. Samoin lukijan on syytä huomioida, että jaottelu kansalliseen, alueelliseen ja paikalliseen tasoon on vain viitteellinen. Keskeistä on, että eri tasot toimivat lomittain ja yhteistyössä toistensa kanssa.

### Kansallisella tasolla luodaan puitteet ja poistetaan esteet<sup>64</sup>

Vakaa, hyvin toimiva ja joustava toimintaympäristö on elinkeinotoiminnan perusta. Tämä pätee yhtäläillä myös startup-yrityksiin. Tässä yhteydessä ei ole mielekäästä yksityiskohtaisesti kuvata kaikkia toimintaympäristön elementtejä. Seuraaviin asioihin on kuitenkin hyvä kiinnittää erityistä huomiota startup-yritysten näkökulmasta.

**Toimiva rahoitusjärjestelmä luo kannustimet.** Keskeinen tekijä startup-prosessin ja yrittäjäkierron kannalta on toimiva rahoitusjärjestelmä. Erityisesti tärkeitä ovat alkuvaiheen sienen- ja startup-rahoittajat, jotka paitsi investoivat lupaaviin startup-yrityksiin, myös tuovat niihin arvokasta kokemusta ja osaamista. Toimivat osakemarkkinat ja kasvurahoituksen saatavuus ovat niin ikään avainasemassa, sillä ne tarjoavat yritysten omistajille suuret taloudelliset kannustimet ja exit-mahdollisuudet ilman, että omistajien tarvitsisi myydä yritys ulkomaille. Lisäksi toimiva rahoitusjärjestelmä varmistaa, että yritykset pystyvät luomaan ekosysteemiin lisää varallisuutta sekä kartuttamaan ekosysteemin osaamista. Ekosysteemeissä, joissa ei ole toimivaa rahoitusjärjestelmää, on vaarana, että parhaat yritykset ja niissä oleva osaaminen poistuu ekosysteemistä liian varhain. Rahoitusjärjestelmän osalta on myös huomioitava ns. *'sweat equity'*, mikä tarkoittaa ilman rahallisia korvauksia tehtävää työtä tulevaisuuden lupauksia vastaan. Käytännössä *'sweat equity'* onkin monen alkuvaiheen startup-yrityksen ainoa "rahoitusmuoto".

**Koulutusjärjestelmä varmistaa osaamisen.** Hyvin toimiva koulutusjärjestelmä on ekosysteemien toiminnan kannalta avainasemassa, sillä sen avulla varmistetaan osaavan työvoiman riittävyys startup-yritysten tarpeisiin ja luodaan perusta tieteellisille läpimurroille. Lisäksi yrittäjyyteen liittyvän koulutuksen avulla voidaan puolestaan vaikuttaa ihmisten kykyihin ja kiinnostukseen yrittäjyyttä kohtaan. Kokeiluista oppiminen, vertaistuki ja kokeneiden yrittäjien tarjoama mentorointi ovat tärkeitä osaamisen kehittämisen välineitä.

<sup>64</sup> Sisältö perustuu seuraaviin lähteisiin: Isenberg 2011; Napier & Hansen 2011; Herrmann ym. 2015; Mason & Brown 2014; Autio 2015a; Acs ym. 2015; Auerswald 2015; Harrison ym. 2004; Rottenberg & Bierly 2015; Neck ym. 2004.

**Sääntelyn ja verotuksen** avulla voidaan myös merkittäväällä tavalla vaikuttaa startup-yritysten syntyyn ja kehittymiseen osana ekosysteemejä. Ensinnäkin yritysten perustamiseen liittyvien kustannusten ja byrokratian vähentämisen avulla voidaan vaikuttaa halukkuuteen lähteä yrittäjiksi. IP-oikeuksien suojaamista ja jakoa koskeva lainsäädäntö puolestaan mahdollistaa uusien innovaatioiden kaupallistamisen, kun taas verotuksen avulla voidaan luoda kannusteet riskinotolle ja uusille investoinneille. Maahanmuuttoa koskevan lainsäädännön avulla voidaan puolestaan poistaa esteitä osaavan työvoiman saamiselle. Lisäksi tärkeää on tunnistaa ja poistaa esteitä startup-yritysten pääsulle markkinoille. Esimerkiksi kilpailua rajoittavat säädökset, liian tiukat ammatilliset vaatimukset tai regulaation monimutkaisuus voivat toimia tällaisina esteinä.

**Joustavat työmarkkinat edistävät osaamisen siirtymistä startup-yrityksiin.** Työvoiman liikkuvuuden edistäminen on niin ikään tärkeää ekosysteemien dynamiikalle. Hyvin toimiville ekosysteemeille on tyypillistä, että ihmisten siirtymiseen yrityksestä toiseen suhtaudutaan myönteisesti. Usein kasvuyrittäjillä onkin taustalla kokemusta useista eri työtehtävistä ja eri organisaatioista (erityisesti suuryrityksistä) ennen oman yrityksen perustamista. Myös kansainvälinen erityisosaajien liikkuvuus ja houkuttelu Suomeen on tärkeää.

**Riskinottoon kannustava kulttuuri ruokkii ekosysteemien uusiutumista.** Yhteiskunnalliset normit ja kulttuuri ohjaavat sitä, millaiset henkilöt pitävät yrittäjyyttä hyvänä uravaihtoehtona. Yrittäjyyttä edistävä kulttuuri on avainasemassa kun halutaan edistää uuden kasvuhakuisen yrittäjyyden syntyä. Siihen voidaan vaikuttaa muun muassa johtajien positiivisen esimerkin avulla sekä nostamalla esiin menestystarinoita. Myös erilaiset tapahtumat (vrt. SLUSH) ja yhteisöt (esim. AaltoES) voivat nostaa esiin yrittäjyyttä ja edistää yrittäjyysmyönnteistä kulttuuria samalla kun ne edistävät verkostoitumista muiden yrittäjien, rahoittajien ja sidosryhmien kesken.

**Tarvitaan myös kansallisen tason fasilitointia.** Ekosysteemien kehittymisen ytimessä ovat uudet innovaatiot ja teknologiset läpimurrot, jotka syntyvät startup-yrityksissä. Erilaiset verkostot, ohjelmat ja organisaatiot voivat edistää startup-yritysten innovaatioponnisteluita sekä innovaatioiden kehittymistä ja leviämistä ekosysteemissä. Monet näistä toimivat ja organisoituvat itsenäisesti (vrt. Suomen peliekosysteemi: Suomen pelinkehittäjät ry, IGDA-Finland ry ja Neogames Finland ry) ja/tai paikallisesti (esim. ”entrepreneurship society” kuten AaltoES), mutta tarvitaan myös kansallisen tason verkostoja ja ekosysteemien fasilitointia rakentamaan ekosysteemien eri toimijoiden ja paikallisten ekosysteemien välistä yhteistyötä. Tässä julkisella sektorilla voi olla keskeinen rooli (vrt. Startup Estonia ja Startup Delta -hankkeet, joita kuvattu jäljempänä).

## Alueellisella tasolla tarvitaan vetovoimaisia keskittymiä<sup>65</sup>

Vetovoimaiset yrittäjäekosysteemit ovat usein jo **lähtökohtaisesti hyvin vetovoimaisia alueita**, joihin korkeasti koulutetut ihmiset ja eri alojen ammattilaiset (jopa ympäri maailmaa) haluavat muuttaa. Nämä keskittymät kilpailevat toisiaan vastaan siinä, miten ne pystyvät houkuttelemaan alueelleen startup-yrityksiä. Hyviä vetovoimatekijöitä ovat esimerkiksi suuret yritykset, yliopistot, korkeakoulut ja tutkimuslaitokset, jotka houkuttelevat alueelle huippuosaaajia sekä tietointensiivistä työvoimaa. Myös alueen kulttuurisilla ja viihtyvyyteen vaikuttavilla tekijöillä on todettu olevan vaikutusta alueiden vetovoimaan.

<sup>65</sup> Sisältö perustuu seuraaviin lähteisiin: Mason & Brown 2014; Acs ym. 2015; Napier & Hansen 2011; Herrmann ym. 2015; Isenberg 2011; Florida 2002; Rothwell 1989. Yliopistojen roolin osalta katso erityisesti Feld 2012; Mason & Brown 2014 ja Graham 2014 Älykkäistä erikoistumisesta katso esim. Foray ym. 2012; OECD 2013b.

**Yliopistot tärkeitä vetovoimatekijöitä.** Yliopistojen ja korkeakoulujen merkitys alue- ja paikallistason yrittäjäekosysteemien toiminnalle on myös tärkeä. Monet (joskaan eivät kaikki) tunnetuista ekosysteemeistä ovatkin syntyneet vahvojen yliopistojen ympärille (vertaa esim. Aalto-yliopiston ekosysteemi Suomessa<sup>66</sup>). Ekosysteemien näkökulmasta yliopistojen merkitys korostuu siinä, että ne houkuttelevat osaavia henkilöitä ja uusia ideoita ja kouluttavat heistä uusia yrittäjiä, asiantuntijoita ja työvoimaa yritysten tarpeisiin. Sen sijaan yliopistojen puitteissa tapahtuvalla tutkimuksen kaupallistamisella on nähty olevan melko rajallinen merkitys ekosysteemien toiminnalle. Tarvitaan siis toimenpiteitä yliopistojen ja tutkimuslaitosten sekä yrittäjäekosysteemien välisten rajapintojen rakentamiseen.

**Suuret ja paikallislähtöiset yritykset avainasemassa.** Suuret yritykset ovat ekosysteemien synnyn kannalta usein avainasemassa. Ne houkuttelevat alueelle alan huippuosaaajia ja opiskelijoita ja koulivat heistä tulevia johtajia, uusia yrittäjiä ja osaavaa työvoimaa, joiden tietotaito hyödyttää ajan kanssa usein myös muita pienempiä yrityksiä. Suuryritysten merkittävät panostukset tuotekehitykseen luovat uusia tuotteita ja palveluita sekä toisaalta synnyttävät spin-offeina uusia yrityksiä. Toisaalta menestyvät suuryritykset luovat liiketoimintamahdollisuuksia myös pienemmille yrityksille ja alihankintaverkostoille ja toisaalta kaatuneiden suuryritysten raunioille syntyy usein uutta liiketoimintaa (vrt. esim. monien nykyisten kasvuyritysten perustajien aikaisempi Nokia-tausta<sup>67</sup>). Lisäksi suuret yritykset tuovat myös käytännön hyötyjä tarjoamalla toimitiloja, spin-off -ohjelmia sekä tekemällä ekosysteemiä tunnetuksi ja siten entistään houkuttelevammaksi. Erityisesti hyvin menestyvät, paikallislähtöiset ja paikallisesti johdetut yritykset (ns. ”blockbuster-yritykset”<sup>68</sup> kuten Skype, jonka roolia Viron startup-ekosysteemien kehityksessä kuvattu lyhyesti jäljempänä) on nähty ekosysteemien kannalta tärkeinä, sillä ne tuovat alueelle osaamisintensivisiä työpaikkoja ja niiden omistajat ovat tyyppillisesti vahvasti sitoutuneita ja verkostoituneita paikalliseen ekosysteemiin.

**Alueelliset vahvuudet ja älykäs erikoistuminen lähtökohtina.** Vetovoimaiset ekosysteemit eivät synny tyhjästä tai minne tahansa, vaan ne rakentuvat usein olemassa olevien aluekohtaisten vahvuuksien ja ominaispiirteiden ympärille. Tähän onkin pyritty kiinnittämään huomiota monilla alueilla niin sanotun älykkään erikoistumisen periaatteen myötä. Tyypillisesti ekosysteemit pohjautuvat alueella jo olemassa olevien perinteisten teollisuudenalojen murrokseen, jonka keskiössä on uusille yrityksille mahdollisuuksia luova teknologinen kehitys ja digitalisaatio. Näin ollen ekosysteemien rakentuminen onkin todennäköisempää uusilla nousvilla toimialoilla kuin jo vakiintuneilla aloilla.

## Paikallisen tason yhteistyömallit ja alustat ekosysteemien rakentamisen vetureina<sup>69</sup>

**Ekosysteemien edistämiseen tarvitaan paikallisen tason orkestrointia ja avoimen innovaation alustoja.** Yrittäjäekosysteemit eivät synny itsestään tai yksittäisten irrallisten toimenpiteiden kautta, vaan niiden kehittyminen edellyttää orkestrointia eli eri toimijoiden yhteistyötä, luottamusta, tiedonkulkua ja avoimuutta vahvistavia toimia. Tämä tapahtuu luontevimmin ja konkreettisimmin paikallisella tasolla lähellä ekosysteemin eri toimijoita. Usein orkestrointi tapahtuu ekosysteemin sisäisen työnjaon kautta, mutta ulkopuolisilla palveluilla on roolinsa. Orkestroinnissa tärkeää on erilaisten, eri toimijoiden yhteistyötä edistävien ”alustojen” ja työkalujen kehittäminen. Nämä alustat voivat olla joko fyysisiä tai virtuaalisia. Niiden kautta ekosysteemien eri toimijat kuten julkinen sektori, yrittäjät, yritykset, tiedeyhteisö, ra-

<sup>66</sup> Kts. esim. Graham 2014.

<sup>67</sup> Kts. esim. Mitzner 2015.

<sup>68</sup> Kts. Napier & Hansen 2011.

<sup>69</sup> Luvun sisältö perustuu erityisesti lähteisiin: Mason & Brown 2014; OECD, 2010; Warwick 2013; Brown ym. 2014; Lerner 2010; Isenberg 2010; Brown ym. 2014; OECD, 2013a; Autio ym. 2014; Auerswald 2015.

hoittajat ja palveluntarjoajat (esim. IP-kysymysten asiantuntijat, taloushallinnon, myynnin ja markkinoinnin palveluntarjoajat), sekä ennen kaikkea myös kuluttajat ja kansalaiset saadaan mukaan ekosysteemeihin ja pystytään nopeuttamaan innovaatiotoimintaa.<sup>70</sup> Esimerkkinä tällaisista yhteistyötä rakentavista työkaluista ovat esimerkiksi erilaiset haastekilpailut ja hackathon-tapahtumat, hautomot ja kiihdyttämöt, sekä lukuisat muut erilaiset tapahtumat, yhteisöt ja verkostot. Näitä ”startup-palveluita” on kuvattu tarkemmin luvussa viisi.

**Kaupungeilla ja oppilaitoksilla on keskeinen rooli yrittäjäekosysteemin rakentajina.** Kaupungeilla on kaiken kaikkiaan hyvin keskeinen rooli ekosysteemien rakentamisessa<sup>71</sup>. Ensinnäkin, kaupungit ovat merkittäviä julkisten hankintojen toteuttajia, ja lisäksi ne voivat kaupunkisuunnittelun avulla luoda edellytyksiä paikallisten ekosysteemien rakentumiselle.<sup>72</sup>

Monilla aloilla **julkiset hankinnat** voivat merkittävästi vauhdittaa ekosysteemien kehittymistä ja edistää startup-yritysten pääsyä markkinoille paremmin kuin yrityksille myönnettävä rahallinen tuki. Julkisten hankintojen avulla yritykset voivat saada arvokkaita asiakasreferenssejä, kontakteja ja osaamista. Erityisesti kansainvälisille markkinoille kehitetyt systeemiset tuotteet ja palvelut (jotka edellyttävät monen toimijan yhteistä päätöstä palveluiden kehittämisestä, käyttöönotosta ja operoinnista tai ovat pitkän takaisinmaksuajan investointeja) hyötyvät kotimaassa toteutetuista piloteista. Erilaisia innovatiivisten julkisten hankintojen käytäntöjä<sup>73</sup> hyödyntämällä voidaan edistää startup-yritysten pääsyä paremmin mukaan julkisrahoitteisten hankkeiden toteutukseen. Suomessa julkisia hankintoja on hyödynnetty vähemmän kuin monissa muissa maissa<sup>74</sup>.

Myös edullisten **tilojen ja muiden tilojen tarjoaminen** aloittelevien tiimien käyttöön sekä niiden avoimet palvelut (ns. yhteisölliset työtilat eli co-working-tilat) edistävät ekosysteemien syntyä.<sup>75</sup> Kaupunkien lisäksi myös eri oppilaitokset (ei vain yliopistot) toimivat paikallisina yrittäjyyden keskittiminä.

**Liiketoimintaekosysteemit on saatava kohtaamaan paikallisten yrittäjäekosysteemien kanssa.** Sen sijaan että yrittäjäekosysteemeissä keskityttäisiin vain yleisesti startup-yrityksiin, on tärkeää pystyä tuomaan myös tiettyyn teemaan keskittyvät liiketoimintaekosysteemit mukaan ekosysteemiin. Käytännössä tämä tarkoittaa liiketoimintaekosysteemien (suuryritysten tai muiden avainyritysten) ja startup-yritysten törmäyttämistä. Keinoja voivat olla esimerkiksi edellä mainitut hackathon-tapahtumat tai haastekilpailut tai suuryritysten sisäiset spin-off -toimintamallit. Kuten edellä on todettu, erityisesti paikallislähtöisten menestyvien yritysten rooli on keskeinen yrittäjäekosysteemien kehittymiselle. Aina tällaisia yrityksiä ei kuitenkaan ole, jolloin on tärkeää pyrkiä houkuttelemaan myös liiketoimintaekosysteemien kannalta keskeisessä asemassa olevia ulkomaisia yrityksiä alueelle ja rakentaa paikallista ekosysteemiä näiden yritysten ympärille.

<sup>70</sup> Kts. esim. Lappalainen ym. 2015; Matikainen & Mikkela 2006; Kakko & Mikkela 2015.

<sup>71</sup> Kaupunkien roolista innovaatiotoiminnassa lisää esim. [www.citie.org](http://www.citie.org)

<sup>72</sup> Esim. Mikkela & Miikki 2012

<sup>73</sup> Innovatiivisten julkisten hankintojen käytännöistä kaupungeissa katso esim. Gibson ym. (2015).

<sup>74</sup> Esimerkiksi WEF:n kilpailukykyvertailussa (2015) Suomi sijoittuu vasta 33:ksi mitä tulee korkean teknologiatuotteiden julkisiin hankintoihin.

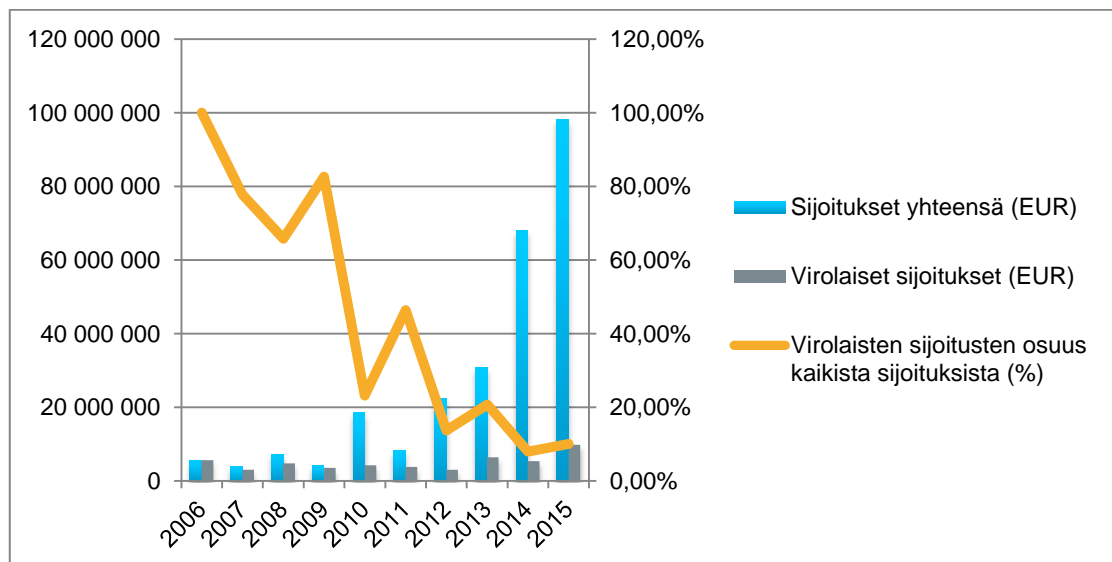
<sup>75</sup> Esim. Mikkela & Miikki & Hyyppä & Virtanen & Ahlavo 2013.

### 4.3 Case-esimerkki: Startup Estonia -ohjelma Viron startup-ekosysteemin edistäjänä

#### Viron startup-ekosysteemi kasvaa nopeasti

Viron startup-ekosysteemi on vielä suhteellisen pieni, mutta se kasvaa nopeasti. Kansainvälisen Start-up Ecosystem Rankingin toteutuksesta vastaavan Startup Compassin analyysin (2016) mukaan Tallinnan startup-ekosysteemin arvo<sup>76</sup> oli noin 1,2–1,45 miljardia dollaria. Vertailun vuoksi rankingissa mukana olevien eurooppalaisten ekosysteemien keskiarvo oli noin 12 miljardia dollaria. Startupien määräksi arvioitiin 500–700, mitä voidaan pitää vähintäänkin kohtuullisena tuloksena Viron kokoiselle maalle. Erityisen huomionarvoista on kuitenkin ekosysteemin nopea kasvu: Startup Compassin arvion mukaan Tallinnan startup-ekosysteemin kasvuindeksi<sup>77</sup> on 10,0, Euroopan keskiarvon ollessa 3,7. Vuodesta 2006 vuoteen 2015 Viron startup-yrityksiin tehtyjen sijoitusten arvo onkin kasvanut yli 17-kertaiseksi.

#### Kuvio 4.3 Sijoitukset Viron startup-yrityksiin vuosina 2006–2015



Lähde: Startup Estonia, datan kokoamisesta vastannut Garage48.

Kasvun taustalla on nähty olevan muutamia kansainvälisen luokan menestystarinoita. Tunnetuin niistä on epäilemättä Skype, jonka menestystä pidetäänkin yhtenä koko Viron startup-ekosysteemin kasvun ajurina. Skypen (joka myytiin eBaylle 2,6 miljardilla dollarilla vuonna 2005) on nähty toimineen innoittajana uusille yrittäjille ja tehneen Viron startup-kenttää tunnetuksi maailmalla. Lisäksi Skypen kautta Viron startup-ekosysteemiin on kanavoitunut suuri määrä huippuosaamista ja uusia pääomia. Skype onkin hyvä esimerkki ns. ”blockbuster”-yrityksestä, joiden merkitystä startup-ekosysteemien kehittymiselle mm. Napier (2011) on korostanut. Skypen lisäksi kansainväliseen menestykseen on yltänyt (toistaiseksi vielä melko rajallinen) joukko muitakin Tallinnasta ponnistaneita startupeja, kuten Transferwise, Pipedrive, Erply ja ZeroTurnaround.

Erilaisten politiikkatoimenpiteiden ja -tekijöiden vaikutusta ja merkitystä ekosysteemin kehittymiselle on käytännössä mahdoton yksilöidä tarkasti. On silti helppo tunnistaa joitakin tekijöitä, jotka usein mainitaan startup-ekosysteemin kehitystä edistäneinä tekijöinä. Startup Compassin arvion mukaan kansallisen ja paikallisen hallinnon arvostus onkin Virossa huomatta-

<sup>76</sup> Arvio alueen kaikkien startupien yhteenlasketusta arvosta ennen exitiä tai sen yhteydessä.

<sup>77</sup> Exitien ja VC-sijoituisten dollarimääräisen arvon kasvu.



vasti suurempi kuin muissa startup-ekosysteemeissä keskimäärin. Erityisesti panostuksia digitalisaation edistämiseen (esim. hallinnon ja julkisten palveluiden digitalisointi, e-kansalaisuus, nopeiden laajakaistayhteyksien rakentaminen koko maahan) on kiitelty startup-toimijoiden keskuudessa. Lisäksi esimerkiksi kotimaisten ja ulkomaisten investointien yhtäläistä kohtelua laissa on mainostettu Viron ekosysteemin vahvuutena. Myös Viron pientä kokoa, eri toimijoiden tiiviitä yhteyksiä sekä Viron tiivistä startup-yhteisöä (#estonianmafia) esitetään Viron vahvuuksina.<sup>78</sup> Pienten kotimarkkinoiden vuoksi lähes kaikille yrityksille ainoa tie nopeaan kasvuun on kansainvälistyminen. Ekosysteemin haasteena on nähty startup-osaamisen puute ja vaikeus houkutellessa ulkomaisia huippuosajia. Lisäksi haasteena on myös se, että ulkomaiset sijoittajat eivät pidä Viroa houkuttelevana kohteena ja vaativat näin ollen rahoittamiensa startupien siirtymistä ulkomaille.

## Ekosysteemin toimijat

Viron startup-ekosysteemiin kuuluu sen pienestä koosta huolimatta varsin paljon erilaisia toimijoita ja tapahtumia. Ekosysteemin avaintoimijoita ovat luonnollisesti startup-yrittäjät, mutta ekosysteemiin kuuluu myös paljon muitakin toimijoita. Garage48 ja Ajujaht -bisneskilpailut ovat vakiinnuttaneet paikkansa säännöllisesti järjestettävänä tapahtumina, minkä lisäksi eri toimijat ja yhteisöt järjestävät paljon virallisia ja epävirallisia verkostoitumistapahtumia ympäri vuoden. Julkisista toimijoista erityisesti yliopistot ovat aktiivisia toimijoita ekosysteemissä mm. hubi- ja hauduttamatoiminnan puitteissa, mutta valtion organisaatiot osallistuvat aktiivisesti myös startup-toiminnan rahoituksen järjestämiseen. Yksityiset toimijat osallistuvat ekosysteemiin pääasiassa sijoittajina, mutta rahoitusmuotojakin on lukuisia erilaisia aina kiihdyttämöistä enkelisijoittajiin ja riskisijoitusyhtiöihin.

Alla olevaan taulukkoon on listattu joitakin esimerkkejä Viron startup-ekosysteemin tärkeimmistä toimijoista.

### Taulukko 4.1 Viron startup-ekosysteemin keskeisiä toimijoita

Kansallisen tason toimijat	
<b>Ajujaht</b> <sup>79</sup>	Aloitteleville startupeille ja muille yrittäjähenkilöille ihmisille tarkoitettu bisnesideakilpailu, jossa yrityksille tarjolla mahdollisen palkintorahan lisäksi arvokkaita kontakteja, mentorointia ja näkyvyyttä. Kilpailun on perustanut vuonna 2007 Enterprise Estonia (EAS) ja sen rahoittajina toimivat sekä julkinen että yksityinen sektori (EAS, SEB ja Nortal).
<b>EstBAN</b> <sup>80</sup>	EstBAN (Estonian Business Angels Network) on kattojärjestö enkelisijoittajille ja -sijoittajaryhmille, jotka etsivät sijoitusmahdollisuuksia Virossa ja lähialueilta. Verkoston tavoitteena on kasvattaa paikallisen siemenvaiheen rahoituksen määrää ja laatua.
<b>EstVCA</b> <sup>81</sup>	EstVCA (Estonian Private Equity and Venture Capital Association) on yksityisen pääoman ja riskipääomasijoittajien etujärjestö. Järjestää vuosittain mm. Latitude59-nimisen startup-konferenssin, joka kokoaa yhteen pääomasijoittajia ja startup-yrityksiä sekä julkaisee tutkimuksia ja tilastoja riskisijoittamiseen liittyen.
<b>Enterprise Estonia (EAS)</b> <sup>82</sup>	Viron taloutta kehittävä valtion organisaatio ja yksi suurimpia yrittäjyyttä tukevia instituutioita. Tarjoaa yrittäjille mm. taloudellista tukea, neuvontaa, yhteistyömahdollisuuksia sekä koulutusta. Erityisesti startup-yrittäjille suunnattuja tukimuotoja ovat startup-apuraha, luovien alojen vientiapuraha sekä alueellisen kehityksen keskuksissa tarjolla oleva neuvonta.
<b>Estonian Development Fund</b> <sup>83</sup>	Valtion hallinnoima rahasto, jonka tarkoituksena on tukea Viron taloudellista kehitystä. Rahasto sijoittaa innovatiivisiin yrityksiin ja tukee näiden kehitystä mm. Startup Estonia -ohjelman kautta.

<sup>78</sup> Esim. [www.startupestonia.ee](http://www.startupestonia.ee)

<sup>79</sup> <http://www.ajujaht.ee/en>

<sup>80</sup> <http://www.estban.ee/en>

<sup>81</sup> <http://www.estvca.ee/en>

<sup>82</sup> <http://www.eas.ee/en/>

<sup>83</sup> <http://www.arengufond.ee/en/>

<b>Prototron<sup>84</sup></b>	Elektroniikkaan, mekatroniikkaan, vihreään teknologiaan ja ICT:hen keskittynyt startup-rahasto, joka tarjoaa rahaa ja hautomopalveluita prototyyppien rakentamista ja tuotteiden testausta varten. Rahaston rahoittajia ovat Swedbank ja Tallinnan teknillinen yliopisto, minkä lisäksi Tehnopol tarjoaa hautomopalveluita rahoitettaville yrityksille.
<b>SmartCap<sup>85</sup></b>	Estonian Development Fund -rahaston sijoitusinstrumentti, joka hallinnoi aikaisien vaiheen riskipääomasijoituksia ja sijoittaa erityisesti kansainvälisille markkinoille pyrkiviin startupeihin. SmartCapin rahoituksen saaminen edellyttää yritykseltä myös yksityisen pääomasijoituksen hankkimista.
<b>Startup Estonia</b>	Kansallinen, julkisesti rahoitettu ohjelma, jonka tarkoituksena on edistää Viron startup-ekosysteemin rakentumista ja kehittymistä. Ohjelma on kuvattu tarkemmin erillisessä kappaleessa.
<b>Paikallisen tason toimijat</b>	
<b>Garage48 HUB<sup>86</sup></b>	Yhteisön ylläpitämä, edullinen yhteistyöskentelytila startupeille, yrittäjille ja tiimeille Tallinnassa ja Tartossa.
<b>Garage 48<sup>87</sup></b>	Hackathon-tapahtumasarja, joka on alkanut v. 2010 Virossa ja levinnyt sen jälkeen myös muualle Eurooppaan ja Afrikkaan. Aloitteleville startupeille ja startup-henkisille ihmisille tarkoitettu viikonlopun mittaisessa tapahtumassa monialaiset tiimit kehittävät 48 tunnissa ideasta toimivan prototyypin.
<b>Mektory<sup>88</sup></b>	Tallinnan teknillisen yliopiston innovaatio- ja bisneskeskus, jonka tarkoituksena on tuoda yhteen tutkijat, opiskelijat ja yritykset. Tavoitteena edistää tuotekehitysongelmien ratkomista ja uusien bisnesideoiden syntyä. Järjestää opiskelijoille suunnattua Mektory Startup Competition –nimistä kilpailua.
<b>UT Ideelabor<sup>89</sup></b>	Tarton yliopiston opiskelijoille suunnattu esihautomo-ohjelma, joka tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden kehittää ideoista validoituja bisnesmalleja mm. workshoppien ja mentoroinnin avulla. EU Social Fund rahoittaa ohjelmaa. Järjestää myös kahdesti vuodessa Kaleidoskoop-nimisen startupkilpailun.
<b>Elevaator Startup Labs<sup>90</sup></b>	Kolmen Viron johtavan mainos- ja markkinointitoimiston (Age McCann, Division, ADM interactive) yhdessä perustama hautomo aloitteleville startup-yrityksille. Hautomo tarjoaa startupeille mentorointia ja tietotaitoa erityisesti markkinointiin ja brändäykseen liittyen aina ideointivaiheesta tuotteen julkaisuun ja laajentumiseen asti. Hautomo ottaa vastineeksi antamastaan avusta omistusosuuden yrityksestä.
<b>Tallinn Incubators<sup>91</sup></b>	Luovan alan (arkkitehtuuri, muoti, tuote- tai graafinen suunnittelu) kasvuyrityksille suunnattu kiihdytysohjelma, joka auttaa startupeja pääsemään liiketoimintatavoitteisiinsa mm. mentoroinnin, koulutusten ja yhteismarkkinointiaktiiviteettien avulla. Ohjelma kestää 24-36 kuukautta ja räätälöidään jokaiselle startupilie yksilöllisesti. Ohjelmaan osallistuvat yritykset voivat myös hakea apurahaa ulkomaan markkinoille pääsemiseksi.
<b>Tehnopol Startup Incubator<sup>92</sup></b>	Erityisesti terveys-, ICT- ja vihreisiin teknologioihin erikoistunut kiihdytysohjelma, joka auttaa startupeja löytämään ensimmäisen siemenrahoituksensa tai pääsemään kannattavasti kotimaan tai ulkomaan markkinoille. Ohjelma kestää korkeintaan yhden vuoden, jonka aikana startup-yritys saa tukea mentorilta ja muilta asiantuntijoilta. Ohjelman puitteissa voi osallistua erilaisiin koulutuksiin sekä vertaistuki- ja verkostoitumistapahtumiin sekä käyttää vapaasti ohjelman startupeille tarkoitettuja toimitiloja.
<b>Startup Wise Guys<sup>93</sup></b>	B2B- ja SaaS-startupeille suunnattu kiihdytysohjelma. Vuonna 2012 perustettu ohjelma on järjestetty tähän mennessä 6 kertaa (5/2016) ja sen rahoittajina toimivat joukko enkelisijoittajia sekä SmartCap-riskisijoitusrahasto. Kiihdytysohjelma tarjoaa startupeille rahoitusta, mentorointia, myyntikoulutusta, näkyvyyttä sekä yhteistyöskentelytilat 8% omistusosuutta vastaan.
<b>Buildit<sup>94</sup></b>	Kiihdyttämö terveysteknologian, laitteistojen (hardware) ja luovan alan startupeille. 3 kuukautta kestävä kiihdytysohjelma tarjoaa startupeille omistusosuutta vastaan rahoitusta, toimitilat sekä mahdollisuuden tuoteprototyyppien valmistukseen ja käyttäjätestaukseen. Lisäksi tarjolla on verkostoitumistapahtumia mm. mahdollisten sijoittajien ja tuotantokumppaneiden kanssa.

<sup>84</sup> [http:// prototron.ee/](http://prototron.ee/); <http://www.tehnopol.ee/wp-content/uploads/2015/01/Prototron-onepager-English.pdf>

<sup>85</sup> <http://www.smartcap.ee>

<sup>86</sup> <http://hub.garage48.org>

<sup>87</sup> <http://garage48.org>

<sup>88</sup> <http://www.ttu.ee/projects/mektory-eng/>

<sup>89</sup> <http://ideelabor.ut.ee/>

<sup>90</sup> <http://elevaator.com/>

<sup>91</sup> <http://inkubaator.tallinn.ee/eng/business-incubation-services/incubation/>

<sup>92</sup> <http://www.tehnopol.ee/startup-inkubaator/inkubatsioon/?lang=en>

<sup>93</sup> <http://startupwiseguys.com/>

<sup>94</sup> <http://buildit.ee/>



<b>MobileMonday</b> <sup>95</sup>	Avoin yhteisö, joka kerää yhteen mobiilialan toimijoita järjestämällä kuukausittain tapahtumia, joissa alan toimijat voivat verkostoitua ja vaihtaa ajatuksia keskenään. Yhteisö on saanut alkunsa Helsingistä vuonna 2000 ja levinnyt sen jälkeen ympäri maailmaa.
<b>Estonian Startup Leaders Club</b> <sup>96</sup>	Suljettu startup-yrittäjien yhteisö, jonka tavoitteena on jakaa tietoa, kokemuksia ja parhaita käytäntöjä sekä edistää startup-yrittäjien verkostoitumista keskenään. Tapaamisia järjestetään useita kertoja kuukaudessa sekä virtuaalisesti että kasvotusten.

## Startup Estonia<sup>97</sup>

Startup Estonia on Viron hallituksen käynnistämä ohjelma, jota hallinnoi ja rahoittaa Estonian Development Fund (EDF), ja joka saa rahoitusta myös EU:n rakennerahastosta. Aloite ohjelman käynnistämiseksi tehtiin pian EDF:n perustamisen (v. 2010) jälkeen, kun huomattiin että aloittelevat yritykset tarvitsevat riskipääomasijoitusten lisäksi myös muuta kuin rahallista tukea toimintansa käynnistämiseen. Viron vuonna 2013 laaditussa, erityisesti uusien startup-yritysten synnyn merkitystä painottavassa yrittäjyyskasvustrategiassa<sup>98</sup> Startup Estonia -ohjelman kehittäminen on yksi keskeinen tavoite. Ohjelman budjetti vuosille 2011–2015 oli 58 miljoonaa Eestin kruunua (n. 4,4 M€) ja vuosille 2015–2020 ohjelmalle on budjetoitu 7 M€. Tällä hetkellä ohjelmassa työskentelee 6 henkilöä, mutta ohjelma työllistää toisinaan myös muita, määräaikaista työntekijöitä.<sup>99</sup>

Ohjelman tavoitteena on edistää Viron startup-ekosysteemin rakentumista ja kehittymistä ja tehdä Virossa entistä houkuttelevampi paikka perustaa yritys niin kotimaisten kuin ulkomaisien yrittäjien silmissä. Tavoitteeksi on asetettu nostaa startup-yritysten määrä yli 1000:een vuoteen 2020 mennessä<sup>100</sup>.

Startup Estonia -ohjelma pohjautuu Global Entrepreneurship Monitorin (GEM), Global Entrepreneurship Development Indexin (GED) sekä useiden kansainvälisten asiantuntijoiden näkemysten pohjalta tunnistettuihin Viron startup-ekosysteemin kehittämistarpeisiin. Esiin nostettiin erityisesti startup-yritysten osaamisen ja kokemuksen puutteesta johtuvat vaikeudet skaalautua ja kasvaa yli miljoonan euron arvoiseksi sekä tiimien rakentamiseen ja ideoiden jatkokehittämiseen keskittyvien ohjelmien tai työkalujen puuttuminen. Tällaisten ohjelmien käynnistäminen nähtiin tärkeäksi, jotta ideavaiheessa olevista lukuisista aloitteista yhä useampi saataisiin kehittämään liiketoimintakelpoisiksi startup-yrityksiksi.

Näihin haasteisiin vastaamiseksi Startup Estonia -ohjelman alla on käynnistetty useita erilaisia toimenpiteitä, jotka voidaan jakaa neljään ryhmään:

- 1. Viron startup-ekosysteemin kehittäminen.** Startup Estonia pyrkii rakentamaan ja kehittämään Viron startup-ekosysteemiä ja yhdistämään sen eri toimijoita mm. järjestämällä erilaisia tapahtumia sekä luomalla ja toteuttamalla ekosysteemille yhteisiä markkinointi- ja brändäysstrategioita. Esimerkkinä tästä on Startup Estonian luoma "Estonian Mafia" -brändi, jonka paikallinen startupyhteisö on ottanut omakseen.
- 2. Startup-yritysten osaamisen kehittäminen.** Startup Estonia tekee yhteistyötä mm. korkeakouluinstituutioiden kanssa yrittäjyyskoulutuksen saavutettavuuden laajenta-

<sup>95</sup> <http://files.momoestonia.com/about.html>

<sup>96</sup> <http://www.startupleadersclub.com/>

<sup>97</sup> Perustuen: <http://www.arengufond.ee>; [www.startupestonia.ee](http://www.startupestonia.ee); haastattelut.

<sup>98</sup> Ministry of Economic Affairs and Communications (2013). Estonian Entrepreneurship Growth Strategy 2014-2020. September 2013. [http://kasvustrategie.mkm.ee/index\\_eng.html](http://kasvustrategie.mkm.ee/index_eng.html)

<sup>99</sup> Lähde: Mari Vavulskinin haastattelu

<sup>100</sup> Tällä hetkellä Virossa on noin 500-700 startupia. Lähde: Startup Compass (2015).

miseksi ja pyrkii lisäämään startupien tietotaitoa erityisesti niillä osa-alueilla, joita menestyminen kansainvälisillä markkinoilla edellyttää.

3. **Paikallisten sijoittajien osaamisen kehittäminen** sekä ulkomaisten sijoittajien houkuttelu Viroon.
4. **Hallinnollisten esteiden purkaminen** liittyen startup-yritysten perustamiseen, toimintaan ja rahoittamiseen. Toistaiseksi merkittävimpänä toimenpiteenä on ollut startup-viisumin käyttöönotto.

Vuosina 2014–2015 Startup Estonia pilotoi ohjelmia, jotka keskittyivät yksilöihin, varhaisen vaiheen tiimeihin ja opiskelijoihin. Esimerkiksi vuonna 2014 Startup Estonia käynnisti Virossa ensimmäistä kertaa kansainvälisen Founder Institute -konseptin mukaisen startup-koulutusohjelman potentiaalisille nuorille yrittäjille. EDF:n kustantaman neljän kuukauden koulutuksen aikana mukaan valitut opiskelijat loivat ja kehittivät omat startup-yrityksensä mentoreiden ja käytännön harjoitusten tukemana. Lisäksi keväällä 2015 käynnistettiin startupeille suunnattu myynti- ja markkinointiohjelma sekä EngageEstonia -innovaatioalusta startupeille ja suuryrityksille. Alustan tavoitteena on saattaa yhteen suuryrityksiä, startupeja ja yrittäjiä. Alustan avulla he voivat löytää itselleen yhteistyökumppaneita, mentoreita, teknologioita, dataa, pilottiprojekteja ym.

Alkuvuodesta 2016 Startup Estonia julkaisi yhteistyösopimuksia startup-tapahtumien ja -koulutusten kanssa varmistaakseen Viron startup-ekosysteemin jäsenien pääsyn laadukkaisiin tapahtumiin. Yhteistyöstä on sovittu mm. Prototron Academy -tapahtuman, YourDesign-Works-työpajan sekä liiketoimintamallikoulutusta järjestävän DORG Projektid OÜ:n kanssa. Vuonna 2016 Startup Estonian on tarkoitus käynnistää myös myyntitaitojen kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on parantaa startupien myynti- ja markkinointitaitoja sekä kykyä laajentaa kansainvälisille markkinoille.

Yksittäisten koulutusten ja tapahtumien lisäksi Startup Estonia laatii markkinointimateriaaleja ja osallistuu erilaisiin bisneskonferensseihin ja -tapahtumiin (esim. Slush) edistääkseen virolaisten startup-yritysten ja startup-ekosysteemin nousua kansainväliseen tietoisuuteen. Ohjelma on myös teettänyt tutkimuksia (esim. Startup Compassin tekemä ”Estonia Startup Ecosystem Report”) ja koonnut tietoa Viron teknologiastartup-yrityksistä, investoinneista, rahoituksesta ja exiteistä. Pyrkimyksenä on ollut muodostaa kokonaiskuva Viron startup-kentästä ja tuottaa tietoa ekosysteemin toimijoista.

Vuosille 2015–2020 on suunniteltu toiminnan laajentamista edelleen. Konkreettisenä tavoitteena on osallistaa ohjelman puitteissa yli 1000 henkilöä/tiimiä erilaisten tapahtumien ja aktiiviteettien kautta. Näiden toimien toivotaan luovan hankevirtaa rahoittajille ja sijoittajille.

## Opit Suomelle

Viron esimerkki osoittaa, että toimivan startup-ekosysteemin edistäminen edellyttää kokonaisvaltaista politiikkaa liittyen mm. osaavan työvoiman saatavuuteen, verotukseen, rahoitusmarkkinoiden toimivuuteen ja yleisesti alueen vetovoimaisuuteen. Viron startup-ekosysteemiä analysoinut Startup Commons (2016) toteaaakin osuvasti, että ei ole olemassa yhtä toimenpidettä tai ratkaisua, vaan tarvitaan pitkäjänteistä yrittäjyyteen liittyvien osaamisten ja asenteiden vahvistamista sekä tehokasta resurssien allokointia yrittäjien ja startupien tukemiseksi.

Startup Estonia -ohjelma on toisaalta hyvä esimerkki siitä, että myös aktiivisille ekosysteemin rakentamiseen tähtääville kansallisen tason toimille on tarvetta. Startup Estonian onnistu-

mista ja vaikutuksia on tässä vaiheessa mahdotonta arvioida, eikä ohjelman toimenpiteet (yksittäin tarkasteltuna) välttämättä näyttäyty erityisen innovatiivisina. Ohjelman tarkempi analysointi kuitenkin osoittaa, että se pitää sisällään useita kiinnostavia ja hyviä käytäntöjä myös Suomen kansallista startup-politiikkaa silmällä pitäen. Näitä ovat mm.:

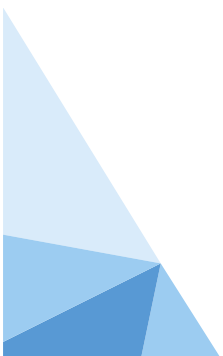
- Ekosysteemin haasteiden ja pullonkaulojen identifiointi tutkimusaineistojen avulla ja selkeän toimenpideohjelman rakentaminen sen pohjalta
- Toimenpiteiden painopiste eri toimijoiden välisen yhteistyön ja osaamisen kehittämisessä sekä kansallisen ”ekosysteemin” fasilitoimisessa
- Yhteistyön edistäminen kartoittamalla ja kokoamalla tietoja eri toimijoista sekä ekosysteemin tekeminen läpinäkyväksi
- Julkisen sektorin roolin määrittely ”feederinä”, joka pyrkii vastaamaan ekosysteemin tarpeisiin (vrt. Feld 2012). Ekosysteemien rakentamiseen tähtäävät ohjelmat voivat olla resursseiltaan melko pieniäkin. Tärkeintä on joustavuus ja kyky reagoida tarpeisiin.
- Selkeä jako kansallisen ja paikallisen tason välillä: Rahoitusinstrumentit ja kansallisen verkoston rakentaminen kansallisella tasolla, ”yritysrapiinta” ja startup-yrityksille suunnatut työkalut ja instrumentit kuten (usein julkisesti osarahoitetut) hautomot, kiihdyttämöt ja hackathonit paikallisella tasolla.
- Pyrkimys kokeilevaan politiikkaan: Suurien ohjelmakokonaisuuksien sijaan pienempiä aloitteita.

#### **4.4 Case-esimerkki: Startup Delta -ohjelma Hollannin paikallisten ekosysteemien verkottajana**

Seuraavassa on kuvattu tarkemmin Hollannin startup-ekosysteemiä sekä erityisesti sen kehittämiseksi tarkoitettua Startup Delta -ohjelmaa. Ohjelma nousi esiin kiinnostavana esimerkkinä Ramboll Management Consultingin tämän selvityksen puitteissa tekemästä kansainvälisestä vertailusta, jonka yhteydessä ohjelmaa on kuvattu myös lyhyesti. Tässä yhteydessä ohjelmaa kuvataan tarkemmin ja erityisesti ekosysteemien kehittämisen näkökulmasta.

##### **Yleiskuva ekosysteemistä ja julkisen sektorin roolista**

Hollannissa toimii jo nyt yksi Euroopan suurimmista startup-ekosysteemeistä, joka kasvaa edelleen kohtuullista vauhtia. Startup Compassin tekemän kansainvälisen Start-up Ecosystem Rankingin (2015) mukaan jo yksistään Amsterdamin startup-ekosysteemin arvo on noin 8,1–9,9 miljardia dollaria ja ekosysteemin kasvuindeksi on 3. Amsterdam pärjääkin vertailussa muihin Euroopan kaupunkeihin nähden hyvin: eurooppalaisten ekosysteemien arvo on keskimäärin 12 miljardia dollaria ja kasvuindeksin keskiarvo on 3,7. Huomionarvoista on myös se, että Hollannin ekosysteemi käsittää Amsterdamin lisäksi yli 10 muutakin hubia eri puolilla maata. Jokaisella 13 alueella/kaupungilla on omat vahvuutensa ja erikoistumisalansa, jotka on listattu alla olevassa taulukossa.



## Taulukko 4.2 Hollannin ”startup-hubit” ja niiden erikoistumisalat.

Kaupunki / alue	Erikoistumisala
<b>Haag</b>	Tietoturva
<b>Leiden</b>	Lääketiede ja bioteknologia
<b>Utrecht</b>	Terveydenhuolto ja ympäristö
<b>Friesland</b>	Vesiteknologia
<b>Twente</b>	High tech -systeemit & materiaalit, nanoteknologia
<b>Delft</b>	Teolliset ratkaisut, clean tech, IT, lääketieteellinen teknologia
<b>Wageningen</b>	Ruoka, maatalous
<b>Rotterdam</b>	Clean tech, lääketieteellinen teknologia, energia, ruoka, SmartPort (sata-mainnovaatiot)
<b>Groningen</b>	Datapalvelut, energia, ikääntyminen & terveys
<b>Limburg</b>	Logistiikka, maatalous&ruoka, lääketiede, älykkäät materiaalit
<b>Amsterdam</b>	Luovat alat, mobiili, internet, high tech -systeemit, jakamistalous, rahoitusteknologia
<b>Brainport Eindhoven</b>	High tech -systeemit & materiaalit, älykäs liikkuminen, terveys, energia, design
<b>Arnhem / Nijmegen</b>	Terveysteknologia, biotieteet, energia, älykäs valmistaminen

Lähde: [www.startupdelta.org](http://www.startupdelta.org)

Paitsi yksittäisiä hubeja, Hollannissa myös varsin suuri määrä myös niin startup-yrityksiä kuin muitakin startup-toimintaan osallistuvia organisaatioita. StartupDelta-ohjelman sivuilla on listattuna yli 3000 startup-yritystä, 300 sijoittajaa, 44 hauduttamoaa/kiihdyttämöä sekä 10 julkista toimijaa (ml. yliopistot), jotka ovat osana Hollannin startup-ekosysteemiä.<sup>101</sup>

Hollannin valtio tukee startup-yrityksiä paitsi erityisten startup-aloitteiden (kuten StartupDelta) kautta, myös muilla tavoin varsin kokonaisvaltaisesti. Alla on listattu neljä konkreettista keinoa, joilla valtio pyrkii edistämään hollantilaisten startup-yritysten kasvua ja menestystä. Hollannin startup-politiikkaa on kuvattu tarkemmin tämän raportin luvussa kolme. Tässä tarkastelussa on keskitytty StartupDelta -aloitteeseen, jota voidaan pitää tärkeimpänä yksittäisenä ohjelmalla startup-ekosysteemien edistämiseksi Hollannissa. Lisäksi on kuvattu tarkemmin StartupAmsterdam-aloite esimerkkinä paikallisen tason ekosysteemiä.

### StartupDelta<sup>102</sup>

StartupDelta on hallituksen aloitteesta vuoden 2015 alussa käynnistetty ja valtion hallinnoima puolentoista vuoden mittainen kansallinen startup-ekosysteemi-ohjelma. Sen ensisijaisena tavoitteena on nostaa Hollanti Euroopan kolmen houkuttelevimman startup-ekosysteemin joukkoon maailmanlaajuisessa Global Startup Ecosystem -rankingissa. Tällä hetkellä Hollannin pääkaupunki Amsterdam on kyseisessä listauksessa sijalla 19, mikä on Euroopan kaupungeista neljänneksi paras sijoitus Lontoon, Berliinin ja Pariisin jälkeen. StartupDelta pyrkii kehittämään maassa jo olevaa, startup-yritystä tukevaa ekosysteemiä edelleen. Ohjelman tavoitteena on linkittää kaikki 13 startup-toimintaa jo harjoittavaa kaupunkia/aluetta yhdeksi suureksi startup-ekosysteemiksi sen sijaan, että se keskittyisi vain muutamaa suurimpaan startup-keskittymään (kuten Amsterdam ja Eindhoven).

StartupDelta-ohjelman budjetti 1,5 vuodelle on 450 000 € ja ohjelman parissa työskentelee osa-aikaisesti tai täyspäiväisesti 12–15 henkilöä. Ohjelman budjetista katetaan lähinnä matkustus- ja kokouskuluja, sillä tiimissä työskentelevien henkilöiden palkat maksavat heidän ensisijaiset työnantajansa (esim. ministeriöt ja muut valtion virastot). Toimitilat ohjelmalle tarjoaa puolestaan Amsterdamin kaupunki. Vaikka kyseessä on valtion aloite, on StartupDelta-ohjelma kuitenkin hallinnollisesti itsenäinen toimija. Ohjelman taustalla on hallituksen toi-

<sup>101</sup> Lähde: [startupdelta.org](http://www.startupdelta.org)

<sup>102</sup> Lähteet: Joost Dieleman / StartupDelta; <http://www.startupdelta.org/about>; [http://www.businesslocationcenter.de/imperia/md/bic/service/download/content/the\\_global\\_startup\\_ecosystem\\_report\\_2015.pdf](http://www.businesslocationcenter.de/imperia/md/bic/service/download/content/the_global_startup_ecosystem_report_2015.pdf)

mesta laadittu Ambitious Entrepreneurship Action Plan -toimintasuunnitelma, jonka toteuttamiseen on budjetoitu 75 miljoonaa euroa.

StartupDelta-ohjelmaan osallistuvat toimijat edustavat mm. valtionhallintoa, kaupunkeja ja muuta paikallishallintoa, yksityisiä yrityksiä, koulutusjärjestelmää ja rahoitusala, ja ohjelman keulakuvaksi on saatu EU-komissaari Neelie Kroes. Korkean profiilin henkilön saaminen ohjelman johtoon on koettu hyvin tärkeäksi ohjelman tuloksellisuuden kannalta, etenkin kun StartupDelta on tähdännyt konkreettisiin lopputuloksiin hyvin nopealla aikataululla (18kk). Konkreettisten tulosten tavoittelu on merkinnyt mm. sitä, että ohjelman aikana on panostettu toimenpiteisiin ja yhteistyön luomiseen. Tavoitteeseen pääsemisen kannalta on ollut tärkeää, että ohjelmalla on selkeä tavoite ja johtaja/keulakuva, jolla on laajat verkostot sekä mahdollisuus olla suoraan yhteydessä ohjelman toteutuksen kannalta tärkeiden organisaatioiden johtoon.

StartupDeltan strategian perustana on kolme päätavoitetta:

1. **Yhdistää** Hollannin 13 yksittäistä hubia yhdeksi kansalliseksi hubiksi, joka on Euroopan suurin ja parhaiten verkottunut startup-ekosysteemi. Tarkoituksena on jakaa verkostoja ja vaihtaa ajatuksia ekosysteemin eri toimijoiden kesken sekä tarjota startup-yrityksille paras mahdollinen toimintaympäristö ja kasvualusta. Maan sisäisen verkottumisen lisäksi ohjelma pyrkii linkittämään Hollannin startup-ekosysteemin muihin kansainvälisesti merkittäviin startup-hubeihin.
2. **Muovata nykyistä järjestelmää** sellaiseksi, että se ottaa startupit huomioon ja tarjoaa niille parhaan mahdollisen alustan liiketoiminnan kehittämiseen. Erityiset toimenpiteet kohdistuvat pääomaan, osaamiseen ja verkostoihin, ja tavoitteen saavuttamiseksi osallistetaan niin valtiota, poliitikkoja, yrityksiä, yliopistoja kuin monia muitakin toimijoita.
3. **Luoda vaikuttavuutta.** Ohjelman on suunniteltu kestävän puolitoista vuotta, jonka aikana on tarkoitus saada konkreettisia tuloksia aikaan. Yksi tavoitteista on saada Hollannin startup-ekosysteemi itsenäiseksi ja omillaan toimivaksi 1.7.2016 mennessä.

StartupDeltan konkreettiset toimenpiteet on jaettu kolmeen kategoriaan: pääoma (capital), osaaminen (talent) ja verkosto (network).

- **Pääoma**-kategorian toimenpiteisiin kuuluu mm. vahvan enkelisijoittajaverkoston luominen, saatavilla olevien tukien ja riskisijoittajien listaaminen web-portaaliin sekä online-työkalupakin luominen startup-yrityksiä varten.
- **Osaamiseen** liittyen ohjelma pyrkii tuomaan yrittäjäyyskoulutuksen osaksi ammatillista ja akateemista koulutusta sekä edistämään kulttuurista muutosta, jossa epäonnistuminen nähtäisiin heikkouden sijaan vahvuutena. Lisäksi tavoitteena on tuoda koodaus peruskoulujen opetussuunnitelmaan vuoteen 2032 mennessä ja saada yritykset osallistumaan peruskoulujen koodausopetukseen. StartupDeltan mukaan yritykset ovat suhtautuneet varsin positiivisesti tällaiseen yhteistyöhön ja tarjonneet apua konkreettisesti esimerkiksi henkilöresurssien muodossa.
- **Verkosto**-toimenpiteistä näkyvin on Startupdelta.org -webportaalin julkistaminen ja ylläpito. Sivustolta löytyy kattavasti ja läpinäkyvästi tietoa koko Hollannin startup-ekosysteemistä sekä sen yksittäisistä toimijoista. Sivusto toimii myös ns. one-stop-shopina sekä kotimaisille että ulkomaisille startupeille, joille on tarjolla erilaisia palveluita ja työkaluja startup-toimintaan liittyen. Web-portaalin lisäksi StartupDelta on perustanut ja vahvistanut erilaisia verkostoja, kuten ICI (International Circle of Influen-

cers)<sup>103</sup> ja StartupDelta Mentoring Network,<sup>104</sup> sekä pyrkinyt edistämään erilaisia aloitteita, kuten Startup Schengen -alueen perustamista.

StartupDelta-ohjelman on määrä päättyä heinäkuussa 2016, jolloin ekosysteemin oletetaan olevan siinä pisteessä, että se pystyy toimimaan itsenäisesti ilman ulkopuolista tukea. Ekosysteemin eri toimijat ovat kuitenkin jo ennen ohjelman päättymistä ilmaisseet hallitukselle toiveensa ohjelman jatkumisesta, ja Hollannin valtio onkin jo päättänyt jatko-ohjelman perustamisesta StartupDelta-ohjelman päättymisen jälkeen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka StartupDelta-ohjelma päättyy ja toteuttava tiimi vaihtuu, tulevat mm. ohjelman web-portaali tietopankkeineen sekä StartupDelta-brändi säilymään ja kehittymään edelleen myös tulevaisuudessa. Ohjelman painotus tulee kuitenkin muuttumaan siten, että tarkoituksena on jatkossa antaa alueille yhä enemmän vastuuta ohjelman käytännön toteutuksesta sekä rahoituksesta. StartupDelta-ohjelman ensimmäisen jakson voidaan ajatella olleen toiminnan pilotti, jonka avulla on saatu eri toimijat saman pöydän ääreen, kun taas jatko-ohjelman tavoitteena on pyrkiä tekemään toiminnasta järjestelmällisempää.

Kansallisen tason ohjelmalla StartupDeltan rooli on siis lähinnä orkestroida paikallisten startup-ekosysteemien verkostoitumista ja fasilitoida eri toimijoiden yhteistyötä. Yksi konkreettisimmista toimenpiteistä tämän tehtävän toteuttamisessa on ollut Startupdelta.org-webportaalin luominen. Sivusto kerää yhteen paikkaan huomattavan suuren määrän tietoa, jota voivat hyödyntää niin yrittäjät, sijoittajat kuin ulkomaiset toimijatkin. Ohjelma toimii valtion ja startup-ekosysteemien toimijoiden rajapinnassa ja pyrkii muuttamaan asenteita sekä vallitsevia toimintatapoja ja ajatusmalleja kansallisella tasolla. StartupDelta onkin hyvä esimerkki kansallisen tason toimijasta, jonka tehtävänä on pääsääntöisesti yhdistää eri toimijoita ja rakentaa vuoropuhelua näiden välille sekä vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin ja asenteisiin, kun taas erilaisten startup-ohjelmien ja -tapahtumien järjestäminen käytännön tasolla on paikallisten ekosysteemien ja yksittäisten toimijoiden vastuulla. Hyvä esimerkki paikallisen tason toimijasta on StartupAmsterdam-ohjelma, joka esitellään tarkemmin seuraavaksi.

### StartupAmsterdam<sup>105</sup>

StartupAmsterdam on toimenpideohjelma, joka pohjautuu visiolle Amsterdamin nostamisesta yhdeksi Euroopan kolmesta tärkeimmästä startup-hubista Lontoon ja Berliinin rinnalle. Se on julkisen ja yksityisen sektorin yhteinen hanke, jossa aktiiviset osapuolet ovat Amsterdamin kaupunki ja startup-yhteisö. Ohjelman kesto on neljä vuotta (2015–2018) ja kokonaisbudjetti 9 miljoonaa euroa. StartupAmsterdam-ohjelmaan osallistuu yhteensä 75 partneria, ja sen tavoitteena on edistää startup-yrittäjyyttä ja siten tuottaa lisää yrityksiä ja työpaikkoja. Ohjelman johto on jaettu yksityisen ja julkisen sektorin kesken.

Amsterdamin eduksi kansainvälisessä kilpailussa voidaan laskea mm. sen maantieteellinen sijainti, kansainvälinen ilmapiiri, uusia osajia tuottava laadukas koulutusjärjestelmä sekä Amsterdamin sopivuus uusien tuotteiden ja palveluiden kokeilualustaksi. Haasteiksi puolestaan on tunnistettu mm. kasvupääoman puute, startup-ekosysteemin fragmentoituneisuus, startupien vähäinen innostus kansainvälisille markkinoille pyrkimiseen sekä se, että kasvua tavoittelevat teknologiastartupit muuttavat Amsterdamista herkästi esimerkiksi Berliiniin, Lon-

<sup>103</sup> ICI on StartupDeltan oma neuvottelukunta (engl. advisory board), joka koostuu Neelie Kroesin ja Constantijn van Oranjen lisäksi 22 itsenäisestä jäsenestä, jotka ovat mm. sijoittajia, toimitusjohtajia, hollantilaisia poliitikkoja, entisiä startup-yrittäjiä sekä startup-ekosysteemien rakentajia muualta kuin Hollannista. Neuvottelukunnan tarkoituksena on tarjota asiantuntemusta ja haastaa olemassa olevia poliittisia viitekehyksiä. (<https://www.startupdelta.org/about/ici>)

<sup>104</sup> StartupDelta Mentoring –verkosto koostuu hollantilaisista teknologiayrittäjistä ja –ammattilaisista, jotka pitävät majaansa jossain maailman suurimmista teknologiahubista. Tarkoituksena on tarjota hollantilaisille startupeille ja kasvuyrityksille, jotka ovat toteuttamassa tai vakavasti harkitsemassa laajentumista ulkomaiseen teknologiahubiin, mahdollisuus verkostoitua sellaisten hollantilaisten yrittäjien ja ammattilaisten kanssa, jotka jo toimivat kyseisessä hubissa. (<https://www.startupdelta.org/launchpad/mentoring-network>)

<sup>105</sup> <https://www.iamsterdam.com/en/business/startupamsterdam/about-startupamsterdam>; StartupAmsterdam Vision and Action Programme; <https://www.iamsterdam.com/en/business/startupamsterdam>; <http://tech.eu/features/4351/deep-dive-amsterdam-startup-ecosystem/>;



tooseen tai Dubliniin. Toistaiseksi Amsterdamissa on myös sarjayrittäjiä ja siten yrittäjien kumuloituvaa osaamista vielä varsin vähän.

StartupAmsterdamin tavoitteena on Amsterdamin startup-ekosysteemin hyötyjen, vahvuuk-  
sen ja pääomien hyödyntäminen, vahvistaminen ja esiintuominen. Painopistealueet ovat star-  
tupien ja kiihdyttämöjen kasvun tukeminen, osaavan työvoiman ja lahjakkuuksien houkutte-  
leminen Amsterdamin startup-ekosysteemiin, kansainvälistymisen edistäminen, Amsterdamin  
kehittäminen siltana Euroopan yhteisille markkinoille, tapahtumien laadun parantaminen sekä  
hub-to-hub -yhteyksien luominen merkittävien kansainvälisten startup-ekosysteemien kanssa.

StartupAmsterdam toimii tiiviissä yhteistyössä StartupDelta-hankkeen kanssa. Siinä missä  
StartupDelta keskittyy Hollannin eri startup-hubien yhteistyön edistämiseen ja julkisen ilmapii-  
rin ja asenteiden muokkaamiseen, on StartupAmsterdamin painopiste konkreettisissa toimis-  
sa; mm. erilaisten tapahtumien järjestämisessä, sijoittajien ja startup-yrittäjien yhdistämisessä  
sekä startup-yritysten tarvitseman työvoiman houkuttelemisessa Amsterdamiin. Ohjelma on  
jakanut toimintansa viiteen painopistealueeseen ja 15 toimintoon.

### Taulukko 4.3 Startup Amsterdamin toimenpideohjelman painopistealueet ja toimenpiteet.

Painopistealueet	Toimenpiteet
<b>Osaaminen</b>	Startup –työpaikkojen online-mainostaminen
<b>Osaavan startup- ja teknologiahenkilöstön tarjonnan kasvattaminen</b>	Startup- & koodaus-akatemioiden Koodauksen opettaminen kouluissa
<b>Asiakkaat ja käyttäjät</b>	Suuryritysyhteistyö-ohjelma
<b>Pääsy potentiaalisten asiakkaiden, yrityspart- nerien ja käyttäjien luo</b>	Launching authorities? Amsterdam Launchpad Week
<b>Sisältö</b>	Talks @ StartupAmsterdam
<b>Tavoitteena luoda Euroopan vilkkain startup- tapahtumakalenteri</b>	Kansainväliset startup-tapahtumat StartupAmsterdam online portal
<b>Pääoma</b>	Capital Week Amsterdam
<b>Kasvupääoman tarjonnan varmistaminen</b>	Connecting capital
<b>Ympäristö</b>	Kaupungin brändin rakentaminen
<b>Startup-ympäristön rakentaminen</b>	Hub-to-hubs Fasilitteettien hyödyntäminen Startup-aktiiviteettien keskittäminen

Lähde: StartupAmsterdam Vision and Action Programme

StartupAmsterdam-ohjelman toimeksiannon on tehnyt Amsterdamin kaupungin johto, ja oh-  
jelma toteutetaan julkisen ja yksityisen sektorin tiiviinä yhteistyönä. StartupAmsterdamin toi-  
minnasta vastaa ydinryhmä, johon kuuluu kaksi ohjelmapäällikköä. Toinen ohjelmapäällikköis-  
tä edustaa julkista ja toinen yksityistä sektoria. Julkisen sektorin päällikkö vastaa ohjelman  
hallinnollisesta puolesta (mm. prosessinhallinta, julkisen sektorin edunvalvonta, yhteistyön  
tekeminen julkisten sidosryhmien kanssa sekä näille raportointi), kun taas yksityisen sektorin  
päällikön vastuulla on ohjelman operationaalinen puoli (mm. projektinhallinta ja toimenpitei-  
den sisältö). Näiden kahden ohjelmapäällikön lisäksi ydinryhmään kuuluu kaksi projektipääl-  
likköä sekä validointi- ja rahoitusasiantuntijat. StartupAmsterdam-ohjelman ydinryhmä rapor-  
toi toiminnastaan ohjelman erikseen nimetylle johtoryhmälle joka toinen kuukausi ja Amster-  
damin kaupungin johdolle puolivuositain. Myös ohjelman johtoryhmässä on edustettuina  
sekä julkinen että yksityinen sektori. Johtoryhmään kuuluu kiihdyttämöiden, akateemisten  
instituutioiden, monikansallisten yritysten, riskisijoittajien, startup-yritysten sekä kaupungin  
taloustoimen edustajat.<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Lähde: StartupAmsterdam Vision and Action Programme.

## Opit Suomelle

Hollannin esimerkin keskeiset viestit ovat monelta osin hyvin samankaltaisia kuin Viron esimerkin kautta saadut havainnot. Myös Hollannin esimerkki korostaa työnjakoa kansallisen ja alueellisen/paikallisen tason välillä: kansallisella tasolla fokuksessa on asenteisiin vaikuttaminen ja yhteistyön fasilitointi eri toimijoiden kesken, kun taas paikallisten toimijoiden tehtävänä on varsinaisten käytännön toimien järjestäminen ja koordinointi (tapahtumat, hautomot, toimijoiden verkostoituminen paikallisella tasolla). Fokuksessa molemmilla tasoilla on yksinkertaisesti eri toimijoiden saattaminen yhteen erilaisten kevyiden ja joustavien toimintamallien avulla. Lisäksi Hollannin esimerkki korostaa vahvan johtohahmon ja selkeän mandaatin merkitystä kansallisen tason politiikan läpiviemiseksi.

### 4.5 Johtopäätökset ja suositukset

Seuraavassa on esitetty johtopäätökset ja suositukset liittyen yrittäjäekosysteemien edistämiseen. Esitetyt näkemykset ja ehdotukset pohjautuvat tekijöiden sekä selvityksen yhteydessä kuultujen useiden eri asiantuntijoiden näkemyksiin ja aikaisempaan kirjallisuuteen.

#### **Johtopäätös 1: Yrittäjäekosysteemit ovat tärkeitä startup-yritysten kasvun ajureita.**

Hyvin toimivat yrittäjäekosysteemit tuovat tehokkaasti yhteen startup-kentän lukuisat eri toimijat (yrittäjät, yritykset, tutkimustoimijat, rahoittajat, palveluntarjoajat jne.). Ne auttavat siten kansainvälistä kasvua tavoittelevia startup-yrityksiä saamaan tehokkaasti käyttöönsä tarvitsemiaan resursseja. Vaikka startup-ekosysteemit eivät välttämättä parannakaan yksittäisten startupien menestymismahdollisuuksia, ne toimivat ikään kuin tehtaina, jotka tuottavat suuria määriä uusia startupeja. Mitä enemmän startupeja ekosysteemi pystyy tuottamaan, sitä todennäköisempää on, että joku näistä myös menestyy. Toimivien startup-ekosysteemien edistäminen tulisi näin ollen olla tärkeä osa startup-yrityksiin kohdistuvaa politiikkaa.

Ekosysteemien edistämässä (varsinkin alkuvaiheessa) huomion tulisi kohdistua vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen. Keskeinen tavoite (ja seurattava asia) on tuoda uusia toimijoita ekosysteemiin, koota eri toimijat yhteen sekä vähentää ”transaktiokustannuksia” ja synnyttää uusia yhteyksiä näiden toimijoiden välillä.

**Suositus 1: Otetaan ekosysteeminen lähestymistapa yhdeksi elinkeino- ja innovaatiopolitiikan painopisteeksi sisällyttämällä se kansallisen, alueellisen ja paikallisen tason strategioihin ja injauksiin.**

#### **Johtopäätös 2: Ekosysteemit ovat uniikkeja ja jatkuvasti muuttuvia organismeja, joiden edistäminen edellyttää nopeaa, mukautuvaa ja kokeilevaa politiikkaa**

Ekosysteemien rakentuminen on pitkäjänteisten ja paikalliseen kontekstiin kytkeytyvien prosessien tulos. Näin ollen ekosysteemejä ei voida tuoda muualta tai luoda tyhjästä, eikä kukaan yksittäinen toimija voi johtaa ekosysteemiä. Myös ekosysteemien tarpeet vaihtelevat niiden elinkaaren ja paikallisten olosuhteiden mukaan. Näiden tarpeiden ja olosuhteiden karvoittaminen tulisi olla ekosysteemien edistämisen lähtökohta.

On myös tiedostettava, että ekosysteemien kehittyminen on jatkuva ja epälineaarinen prosessi, jonka kaikkia lopputulemia voidaan ennakoida etukäteen. Tämä puolestaan edellyttää politiikalta joustavuutta ja mukautuvuutta. Nopeiden kokeilujen ja konkreettisen yhteistyön rakentamisen lomassa on syytä muistaa, että toimivien ekosysteemien rakentaminen vie

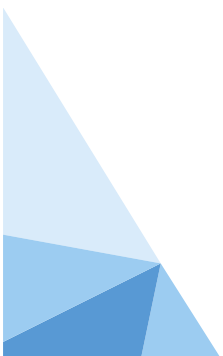


useita vuosia. Keskittyminen vain lyhyen aikavälin pikavoittojen saavuttamiseen ja mittaamiseen voi viedä pohjan ekosysteemien rakentamiselta.

**Suositus 2: Lisätään startup-politiikan kokeilevuutta käynnistämällä erilaisia kansallisen, alueellisen ja paikallisen tason kokeiluja sisältävä toimintaohjelma ekosysteemien edistämiseksi.**

Ohjelma tulisi laatia poikkihallinnollisena ja avoimena prosessina yhdessä yrittäjien, startup-yhteisöjen ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa. Tämän ”alhaalta ylös” lähestymistavan lisäksi tarvitaan kuitenkin yhteisen vision rakentamista, koordinoitua ja fasilitointia koko valtioneuvoston toimesta (esim. Team Finland -verkoston puitteissa). Ohjelman tavoitteena tulisi olla Suomen saaminen kansainvälisten startup- ja ekosysteemivertailujen kärkeen (esim. vertailtaessa pääomasijoituksia startup-yrittäjiin, startup-yrittäjien määrä suhteessa väkilukuun jne). Ohjelman tulisi sisältää toimenpiteitä liittyen yleisten toimintaedellytysten parantamiseen, mutta myös toimia vuoropuhelun ja yritysten omistajuuden vahvistamiseksi, poikkihallinnollisten toimintatapojen kehittämiseksi ja kokeilevuuden edistämiseksi. Kansallisen tason toimenpiteiden lisäksi tarvitaan myös alue- ja kaupunkitaso linjauksia ekosysteemien kehittämiseksi (mm. julkisia hankintoja hyödyntämällä) sekä näiden eri toimenpiteiden välistä yhteensovittamista. Esimerkkejä toimenpiteistä:

- Kartoitetaan ja kootaan tietoa Suomen startup-kentän toimijoista (yritykset, kiihdyttämöt, hubit, yhteisöt, mentorit, enkelisijoittajat, ym.) ja rakennetaan ko. toimijoiden kanssa ja näiden tarpeista käsin sähköinen ”portaali”.
- Laaditaan kansainvälinen vertailuanalyysi Suomen startup-kentän ja eri ekosysteemi-tilasta.
- Velvoitetaan ja kannustetaan julkisia toimijoita kohdentamaan tietty osuus hankinnoista startup-yrityksille. Lisätään innovatiivisiin julkisiin hankintoihin liittyvää osto-osaamista julkisella sektorilla ja huomioidaan innovatiiviset julkiset hankinnat tulevaisuudessa maakuntaudistuksessa.
- Käynnistetään kokeiluja, joiden avulla helpotetaan (kotimaisen ja ulkomaisen) osaavan työvoiman joustavaa siirtymistä suomalaisiin startup-yrityksiin sekä helpotetaan kansainvälisten opiskelijoiden ja osaajien työskentelyä Suomessa (esim. valmistelussa oleva startup-viisumi).
- Käynnistetään kokeiluita kannusteista, jotka edistävät suuryritysten sijoittumista fyysisesti paikallisille kampuksille ja lähelle startup-yrittäjiä ja -yrityksiä.
- Tunnistetaan parhaat ekosysteemien rakentamisen käytännöt (mm. OSKE- ja INKA-ohjelmien tuloksia hyödyntäen) ja levitetään niihin liittyvää tietoa ja osaamista.
- Kehitetään nykyisiä ELY-keskusten rahoitusinstrumentteja ja EU:n rakennerahasto-ohjelmia siten, että ne soveltuvat erityisesti erilaisten esivaiheen ja varhaisen vaiheen startup-palveluiden (esim. hautomot, hackathonit, haastekilpailut, startup-yhteisöt) ja niissä mukana olevien yrittäjien, tiimien ja yritysten toiminnan tukemiseen (esim. pienimuotoisen pilotoinnin ja, MVP-konseptien rahoitus)
- Lisätään lean startup -menetelmien hyödyntämiseen liittyvää osaamista ja koulutusta oppilaitoksissa. Käynnistetään startup-yrittäjyyden koulutusohjelma pk-yrityksille ja suuryrityksille.
- Tunnistetaan ja levitetään hyviä käytäntöjä liittyen suomalaisten ekosysteemien kansainvälisten yhteyksien vahvistamiseen (esim. erilaiset kumppanuus- ja yhteistyömallit globaalisti vetovoimaisten ekosysteemien kanssa)



### **Johtopäätös 3: Ekosysteemien edistäminen edellyttää kokonaisvaltaista politiikkaa ja ketterää toimeenpanomallia**

Yleisten puitteiden luominen eri toimijoiden välisen yhteistyön, liikkuvuuden ja avoimuuden mahdollistamiseksi on ekosysteemien edistämisen perusta, joka rakennetaan ennen kaikkea kansallisen tason politiikkatoimilla. Monet ekosysteemien menestystekijät liittyvät kansallisen tason yleiseen toimintaympäristöön (esim. toimiva koulutus- ja rahoitusjärjestelmä, verotusjärjestelmä, työmarkkinat, jne.).

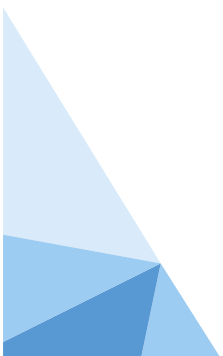
Yleisten toimintaympäristöön liittyvien edellytysten luomisen ohella julkinen sektori voi toimia myös aktiivisemmin suunnannäyttäjänä ja yhteistyön rakentajana. Tämä edellyttää selkeän yhteisen (pitkäjänteisen) vision rakentamista sekä ekosysteemin eri toimijoiden (esim. yritysten, rahoittajien, palveluntarjoajien, tutkijoiden, jne.) kartoittamista, kuvaamista ja intressien yhteensovittamista. Kaikissa näissä tehtävissä julkisilla toimijoilla on merkittävä rooli. Julkinen sektori, erityisesti kaupungit, voi myös edistää ekosysteemien rakentumista julkisten hankintojen avulla. Sitä kautta voidaan rakentaa markkinoita ja kysyntää startup-yritysten tuotteille ja palveluille sekä tarjota startupeille arvokkaita ensimmäisiä referenssejä tai pilottialustoja.

Käytännössä ekosysteemit (eri toimijoiden välinen yhteistyö ja kanssakäyminen) rakentuvat paikallisella ja alueellisella tasolla. Toisaalta, kuten esimerkiksi Viron ja Hollannin esimerkit osoittavat, myös kansallisen tason toimenpiteille liittyen yhteistyön rakentamiseen, tiedon kokoamiseen ja verkottamiseen on tarvetta. Samalla on muistettava, että paikallisesta ulottuvuudesta huolimatta ekosysteemien ja niissä toimivien yritysten toimintaympäristö on ennen kaikkea kansainvälinen. Tämä kansainvälinen ulottuvuus ja yhteyksien rakentaminen muiden ekosysteemien välillä tulisi olla keskeinen osa ekosysteempolitiikkaa.

Kaiken kaikkiaan ekosysteeminen politiikka koostuu useiden eri toimijoiden ja toimenpiteiden kokonaisuudesta ja niiden koordinoinnista. Tämä edellyttää kokonaisvaltaista ja poikkipolitiikkaa ja monien eri toimijoiden, intressien ja toimenpiteiden jatkuvaa yhteensovittamista. Sitä varten on tarvetta kehittää nykyistä joustavampi toimintamalli ekosysteemien eri toimijoiden (yritykset, kiihdyttämöt, hubit, yhteisöt, mentorit, enkelisijoittajat, julkisen sektorin toimijat) välille.

### **Suositus 3: Rakennetaan toimintaohjelman toteutuksen tueksi tiiviimpi vuoropuhelumalli ekosysteemin eri toimijoiden välille.**

Mallin tavoitteena tulisi olla vuoropuhelun rakentaminen, tiedon ja osaamisen levittäminen sekä poikkipolitiikkatoimien ja kokeilevan toimintatavan vahvistaminen startup-politiikassa. Keskeistä on rakentaa joustava ja yrityslähtöinen malli, jonka startup-kentän toimijat kokevat omakseen. Tällaiselle mallille on tarvetta sekä kansallisella (vrt. Startup Delta), alueellisella että paikallisella tasolla. Olennaista on, että yksityinen sektori kokee mallin omakseen ja se rakennetaan alusta asti startup-yritysten tarpeisiin ja toimintatapoihin vastaamiseksi.



## 5. STARTUP-PALVELUT MURROKSESSA

### 5.1 Selvityksen tausta, tavoitteet ja toteutus

Hyvin toimivissa startup-ekosysteemeissä (ks. luku 4) toimii useita ”feedereitä” (vrt. Feld 2012) eli erilaisia toimijoita, jotka tarjoavat palveluita startup-yrityksille, tai pyrkivät muulla tavoin edistämään startup-yhteisön ja ekosysteemin toimintaa. Tämän osatavoitteen tarkoituksena on ollut laatia kartoitus suomalaisista startup-palveluista ja niitä hyödyntävistä yrityksistä, sekä esittää johtopäätöksiä ja suosituksia niiden edistämiseksi. Keskeisiä kysymyksiä ovat:

1. Millaisia ja kuinka paljon erilaisia startup-palveluita Suomessa on?
2. Millaisia eri palveluita hyödyntäneet yritykset ovat ja miten ne eroavat muista yrityksistä?

Osion rinnalla The Evidence Network laati omaan kansainväliseen vertailuaineistoon perustuvan analyysin hautomo- ja kiihdyttämömallien vaikuttavuudesta. Tämän analyysin toteutus ja tulokset on esitetty luvussa kuusi.

Startup-palveluiden kartoitus (kysymys 1) toteutettiin käymällä aluksi läpi aiheeseen liittyvät aikaisemmat kartoitukset, selvitykset ja luettelot. Näin muodostettua listaa täydennettiin systemaattisella verkkohaulla, jossa hyödynnettiin eri hakusanayhdistelmiä. Tarkasteluun valittiin kaikki Suomen yli 50 000 asukkaan kaupungit (21 kappaletta<sup>107</sup>). Haun tukena hyödynnettiin myös Vainu-työkalua, jonka avulla voi mm. etsiä yrityksiä ja muita organisaatiota louhimalla tietoja niiden verkkosivuilta. Näin tunnistetut palvelut (ks. liite) luokiteltiin taulukon 5.1 mukaisiin kategorioihin.

Tarkempaan analyysiin valittiin erilaiset esihautomot, hautomot ja kiihdyttämöt. Tälle joukolle toteutettiin tiivis sähköinen kysely, joka lähetettiin sähköpostikutsuna 55 eri ohjelman edustajalle. Vastaa- jien yhteystiedot haettiin kunkin ohjelman tai toimijan verkkosivuilta. Kyselyyn saatiin 25 vastausta (vastausprosentti 45 %).

Koska tavoitteena oli kartoittaa erityisesti toimintamalleja, palveluita ja ohjelmia, eikä niinkään yksittäisiä toimijoita, ei esimerkiksi kehittämissyhtiöitä ole otettu mukaan tarkasteluun sellaiseenaan. Sen sijaan kehittämissyhtiöiden tarjoamat hautomo- tai kiihdyttämöpalvelut ovat sisällyneet kartoitukseen. Tarkastelun ulkopuolelle on pyritty rajaamaan yksityiset palveluntarjoajat (esim. yritysneuvontaa tarjoavat konstultointiyritykset), perinteistä yritysneuvontaa tarjoavat julkiset palvelut ja pääomasijoitusyhtiöt. Esimerkiksi pääomasijoitusyhtiöiden erottaminen rahastumuotoisista kiihdyttämöistä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä ja tässä olemme tukeutuneet ensisijaisesti toimijoiden omaan määritelmään. Haasteena on myös se, että monella toimijalla voi olla useita rooleja. Näin ollen esimerkiksi Aalto ES on luokiteltu startup-yhteisöksi, mutta Aalto ES:n järjestämä Startup Sauna puolestaan kiihdyttämöksi. Haastetta lisää se, että palvelut muuttuvat nopeasti ja uusia syntyy kuukausittain. Edellä mainituista syistä johtuen kartoitus ei ole täysin kattava ja yksiselitteinen. Se kuitenkin tarjoaa hyvän perustan ja tilannekuvan tulevia tarkasteluita varten.

Palveluita hyödyntäneiden yritysten analyysi (kysymys 2) toteutettiin analysoimalla vuonna 2014 toteutetun (ja 2015 raportoidun) sähköisen kyselyn aineistoa, joka on kuvattu tarkem-

<sup>107</sup> Espoo, Helsinki, Hämeenlinna, Joensuu, Jyväskylä, Kotka, Kouvola, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Mikkeli, Oulu, Pori, Porvoo, Salo, Seinäjoki, Tampere, Turku, Vaasa, Vantaa.

min ko. raportissa<sup>108</sup>. Kyselyn keskeisenä kohderyhmänä olivat alle 10-vuotiaat, erityisesti erilaisia julkisia rahoitusinstrumentteja hyödyntäneet yritykset. Kyselyn yhtenä taustakysymyksenä oli kysytty myös, *ovatko yritykset toimineet tiiviissä yhteistyössä yrityshautomoiden, teknologiakeskusten, kiihdyttämöiden tai vastaavien toimijoiden kanssa edellisen kolmen vuoden aikana*. Kyselyyn vastanneista 1505 yrityksestä 312 (24 % kaikista vastaajista) yritystä ilmoitti toimineensa tiiviissä yhteistyössä ko. ohjelmien tai toimijoiden kanssa. Tätä yritysjoukkoa (josta käytetään jatkossa myös nimitystä ”HAUKI-yritykset”) ja heidän vastauksiaan kyselyyn verrattiin muuhun vastaajapopulaatioon tilastollisten menetelmien avulla. Lisäksi verrattiin HAUKI-yritysten liiketoiminnan kehitystä muihin yritysryhmiin kahden yhdistämällä yritysten y-tunnukset Asiakastieto Oy:n tilinpäätösaineistoon.

## 5.1 Mitä ovat startup-palvelut?

Tässä luvussa *startup-palveluilla* viitataan, Dee ym. (2015) nojautuen, laajaan kirjoon erilaisia startup-yritysten tai niiden ekosysteemin kehittämiseen perustettuja ohjelmia, toimintamalleja, yhteisöjä tai palveluita, joiden tavoitteena on validoida ideoita, kehittää tiimiä tai tehdä alkavista yrityksistä vähemmän riskialttiita seuraavien vaiheiden sijoittajia varten. Palvelut voivat olla joko yksityisten, julkisten, kolmannen sektorin tai niiden yhteistyössä tarjoamia. Näitä eri palveluita on jäsenneily ja kuvattu lyhyesti alla olevassa taulukossa. Käytännössä rajat eri toimintamallien ja palveluiden välillä ovat hyvin häilyviä, eikä niille ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Monet toimijat voivatkin ottaa useampia rooleja ja tarjota monenlaisia palveluita.

### Taulukko 5.1 Startup-ekosysteemien toimijat ja roolit.

Toimija/rooli	Kuvaus
<b>Hautomo<sup>109</sup> (Incubator)</b>	<p>Kasvattavat ja kehittävät (”hautovat”) alkuvaiheen yrityksiä startup-vaiheen yli. Tyypillisesti tarjoavat asiakkailleen erilaisia neuvontapalveluita ja resursseja (esim. toimiloja ja laitteita). Usein julkisesti rahoitettuja ja toimivat esimerkiksi oppilaitosten tai tiede- ja teknologiapuistojen yhteydessä. Usein niiden tavoitteena on edistää uusien yritysten syntymistä tietyille alueille<sup>110</sup>.</p> <p>Siinä missä esimerkiksi tiede- ja teknologiapuistot ovat usein laajoja, useiden kiinteistöjen komplekseja, joissa toimii suuri kirjo erilaisia yrityksiä ja muita toimijoita, hautomot ovat huomattavasti pienimuotoisempia ja keskittyvät tilojen lisäksi tarjoamaan kattavaa neuvontaa ja liiketoiminnan kehittämisen palveluita. Monet hautomot toimivatkin usein tiede- ja teknologiapuistojen yhteydessä.</p>
<b>Kiihdyttämöohjelma (accelerator programme)</b>	<p>Fokusoituneempi ja erityisesti kaikkein potentiaalisimpien yritysten skaalautuvaan kasvuun erikoistunut hautomotoiminnan muoto, jonka toimintamalli voi vaihdella merkittävästi. Voivat toimia esimerkiksi sijoittajavetoisesti tavoitellen sijoittajilleen parempaa hankevirtaa ja tuottoa, suuryritysten yhteydessä rakentamalla tuotteita tai palveluita (ja ekosysteemiä) tietyn teknologian ympärille (”corporate accelerators”), tai julkisvetoisesti, jolloin tavoitteena on usein paikallisen talouskehityksen vauhdittaminen tai ratkaisujen tuottaminen muihin yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamiseksi.</p> <p>Melko vakiintuneen määritelmän (Bound &amp; Miller 2011) mukaan kiihdyttämöitä kuvaavat seuraavat tyypilliset erityispiirteet (jotka myös erottavat ne hautomoista): 1) Avoin, mutta samanaikaisesti hyvin valikoiva hakuprosessi, 2) Esivaiheen rahoituksen (pre-seed) tarjoaminen, usein vastineeksi omistusuudesta tai pääomasta yrityksessä, 3) Keskittyminen yksittäisten yrittäjien sijaan pieniin yrittäjätiimeihin, 4) Aikarajoitettu ohjelma, johon sisältyy mentoointia, koulutusta ja erilaisia tilaisuuksia. Päättyy tyypillisesti jonkinlaiseen</p>

<sup>108</sup> Halme, K., Salminen, V., Lamminmäki, K., Rikama, S., Barge, B., Dalziel, M., & Miller, C. (2015). Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystykien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoministeriö.

<sup>109</sup> Kansainvälinen yrityshautomotoimintaa edistävä organisaatio InBIA (International Business Innovation Association) on määritellyt hautomot seuraavasti: ”Business incubators nurture the development of entrepreneurial companies, helping them survive and grow during the start-up period, when they are most vulnerable. These programs provide their client companies with business support services and resources tailored to young firms. The most common goals of incubation programs are creating jobs in a community, enhancing a community’s entrepreneurial climate, retaining businesses in a community, building or accelerating growth in a local industry, and diversifying local economies.” (InBIA)

<sup>110</sup> InBIAn arvion mukaan n. 93 % Yhdysvalloissa sijaitsevista hautomoista ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, jotka keskittyvät alueen taloudellisen kehityksen edistämiseen.

	<p>päätöstapahtumaan, jossa yritykset esittäytyvät sijoittajille, 5) Yritykset otetaan mukaan kiihdyttämöön ”erissä” tai ”vuosikertoina”.</p> <p>Osa kiihdyttämöistä voi olla hyvinkin pieniä ja palvelu vain muutamia valittuja yrityksiä. Vastaavasti osa kiihdyttämöistä on kehittynyt suuriksi kansainvälisiksi toimijoiksi, joilla on kiihdyttämöohjelmia (ja muita konsepteja) useilla eri paikkakunnilla ja useissa eri maissa (esim. Techstars<sup>111</sup>).</p> <p><i>Esimerkkejä: Vertical (Espoo), Techstars Accelerators (kansainvälinen)</i></p>
<b>Esihautomovaiheen kurssit tai ohjelmat (pre-incubation programs)</b>	<p>Tavoitteena muodostaa uusia yrityksiä tai tiimejä tuomalla yhteen erilaisia ihmisiä, osaamisia ja resursseja. Toimii usein (mutta ei välttämättä) yliopiston tai muun oppilaitoksen yhteydessä. Voivat olla pidempiä kursseja tai hyvin lyhytkestoisia tapahtumia.</p> <p><i>Esimerkkejä: Startup Weekend, Startup Next (Techstars); Summer of Startups (AaltoES)</i></p>
<b>Venture-kiihdyttämö (Venture accelerator)</b>	<p>Tyypillisesti yksityisiä ja voittoa tavoittelevia, sijoittajatiimien perustamia yrityksiä, jotka sijoittavat ja lähtevät omistajiksi kaikkein lupaavimpiin startupeihin tarjoten niille siten paitsi rahoitusta myös omaa asiantuntemustaan. Voi toimia joskus kiihdyttämöohjelman jatkumona tai sen yhteydessä (esim. Techstars Ventures).</p> <p><i>Esimerkkejä: Monet VIGO-kiihdyttämöt nykyisin, Techstars Ventures</i></p>
<b>Yhteisöllinen työtila (co-working space)</b>	<p>Usein (lähes) kaikille halukkaille avoimia yhteisöllisiä työtiloja, jotka tarjoavat asiakkailleen kuukausi- tai vuosimaksua vastaan toimitilat sekä muita palveluita kuten internet- ja kahvilapalvelut. Monet järjestävät myös erilaisia kursseja, koulutuksia tai verkostoitumistapahtumia. Toisin kuin esimerkiksi hautomot, yhteisölliset työtilat eivät yleensä tarjoa ohjelmamuotoisia palveluita.</p> <p><i>Esimerkkejä: Kora, Business Kitchen, Startup Farm; WeWork (kansainvälinen)</i></p>
<b>Startup-hubit, -yhteisöt, -tapahtumat ym.</b>	<p>Joukko hyvin erilaisia toimijoita sekä niiden järjestämiä tapahtumia, kilpailuja tai tilaisuuksia, joiden tavoitteena on tuoda yhteen startup-ekosysteemin eri toimijoita. Toimivat ekosysteemin liimana ja verkottajana. Osa tapahtumista kehittynyt suuren mittakaavan kansainvälisiksi tapahtumiksi (esim. Slush) tai kansainvälisiksi konsepteiksi (esim. Startup Weekend).</p> <p><i>Toimijoita: Entrepreneurship Societyt (esim. Aalto ES), hubit (esim. Urban Mill). Myös hautomot, kiihdyttämöt ym. voivat usein toimia näissä rooleissa. Tapahtumia: Meetupit, hackathonit, festivaalit (esim. Slush)</i></p>

Perustuen: Dee ym. 2015; InBIA, Nesta 2014, Bound & Miller 2011.

## Kohti erikoistuneempia palveluita ja uusia toimintamalleja

Monet edellä mainituista toiminnoista ovat konsepteina melko uusia, joskin niiden juuret juontavat pidemmälle ”hautomotoiminnan” (incubation) historiaan. Tietävästi ensimmäiset yrityshautomot perustettiin jo 1950-luvun lopulla New Yorkissa. Hautomotoiminnan leviäminen oli kuitenkin melko hidasta aina 1980–90-luvuille asti. Sitten hautomotoiminnan suosio on kuitenkin yleistynyt nopeasti ja InBIAn arvion mukaan maailmalla on yhteensä arviolta noin 7 000<sup>112</sup> hautomoa. Viime vuosina hautomotoiminta (laajasti ymmärrettynä) on muuttanut muotoaan ja saanut rinnalleen uudenlaisia edellä esiteltyjä konsepteja.

Kenties merkittävimpiä näistä uusista ”hautomotoiminnan” muodoista ovat *yrityskiihdyttämöt* (business accelerators). Ensimmäisenä varsinaisena kiihdyttämönä pidetään Silicon Valleynsa vuonna 2005 perustettua Y-Combinatoria. Sitten kiihdyttämöohjelmien määrä on kasvanut nopeasti. Esimerkiksi kansainvälinen kiihdyttämötietokanta kattaa tällä hetkellä 225

<sup>111</sup> Boulderissa (Colorado) vuonna 2007 perustettu Techstar toimii tällä hetkellä useissa kaupungeissa, Yhdysvaltojen lisäksi mm. Berliinissä, Lontoossa, Etelä-Afrikassa ja Tel Avivissa. Sen ohjelmiin on osallistunut yhteensä yli 700 yritystä. Kiihdyttämöiden lisäksi Techstarsilla on oma esivaiheen kiihdyttämö Startup Next, uusien startupien perustamiseen ja tiimien rakentamiseen suunnattu 54 tuntia kestävä Startup Weekend -konsepti sekä oma VC-rahasto Techstars Ventures, jonka portfolioon kuuluu mm. Uber. Techstars onkin hyvä esimerkki siitä, miten se on toisaalta kyennyt fokuusoittamaan erilaisten konseptien avulla, mutta samalla laajentamaan toimintansa volyyymiä merkittävästi.

<sup>112</sup> Tämä luku perustuu kuitenkin hyvin laajaan hautomoiden määrittelyyn. Esimerkiksi Salidon ym. (2013) mukaan Yhdysvalloissa oli vuonna 2013 arviolta noin 200 hautomo- ja kiihdyttämöohjelmaa ja Euroopan kymmenessä väkirikkaimmassa maassa yhteensä 260 ohjelmaa, joista hautomoita oli 136, kiihdyttämöitä 111 ja muita (”company builders”), lähinnä Iso-Britanniassa) 13.

kiihdyttämöä<sup>113</sup> eri maissa. Kiihdyttämötoiminnan nopean kasvun nähdään liittyvän digitaali-saatiokehitykseen sekä kansainväliseen talouskriisiin, joiden myötä toisaalta yritysten perustamiseen vaadittavat kustannukset ovat selvästi pienentyneet ja pääsy globaaleille markkinoille on helpottunut, toisaalta konkurssien ja irtisanomisten myötä on syntynyt paineita uusien yritysten perustamiseen nopeasti. Tämän kehityksen myötä on syntynyt samalla suurempi tarve vauhdittaa alkavien yritysten syntyä ja kehitystä entistä tehokkaammin.

Kiihdyttämöiden suosion startup-yritysten keskuudessa on nähty perustuvan siihen, että ne tarjoavat kokonaisvaltaista, intensiivistä palvelua kuten rahoitusta, mentorointia ja verkostoja, mutta myös ns. vertaisoppimisryhmän, selkeän aikataulun ja ”paineen” viedä asioita nopeasti eteenpäin, sekä validoinnin yrityksen potentiaalista rahoittajien ja asiakkaiden suuntaan. Erittäin erittäin yrittäjät tuntuvat arvostavan kiihdyttämöiden mentoreiden asiantuntemusta ja verkostoja sekä kiihdyttämöiden mainetta. Sijoittajille kiihdyttämöt puolestaan suodattavat potentiaalisia sijoituskohteita ja kehittävät niitä sijoituskelpoisimmiksi sekä tuovat tietoa uusista teknologioista ja mahdollisuuksista verkottua myös muiden sijoittajien kanssa. Suurille yrityksille kiihdyttämöt tarjoavat mahdollisuuden löytää uutta huippuosaamista tai uusia startup-yrityksiä omaan ekosysteemiinsä. Lisäksi erilaiset palveluntarjoajat voivat hyötyä kiihdyttämöistä tekemällä niiden kanssa yhteistyötä ja saamalla uusia asiakkaita niiden kautta. Lisäksi keskittyminen yksittäisten yritysten sijaan yritysyhmiin parantaa toimintamallin kustannustehokkuutta ja vaikuttavuutta, sillä ohjelmaan osallistuvat tiimit pääsevät myös oppimaan toisiltaan.<sup>114</sup>

Kiihdyttämöiden kuten myös muiden startup-palveluiden määrän lisääntyessä myös kilpailu niiden välillä on koventunut. Luonteenomaista näille palveluille onkin se, että ne (palvelemissaan yritysten tavoin) ovat nuoria ja uusiutuvat (tai kuolevat) nopealla syklillä. Parhaimmat niistä säilyvät ja kehittyvät jopa kansainvälisesti tunnetuiksi konsepteiksi ja hyvin kannattavaksi liiketoiminnaksi (esim. WeWork, Techstars, Startup Weekend). Esimerkiksi maailman ensimmäinen ja kenties myös tunnetuin kiihdyttämö, Y-Combinator, muuttui kannattavaksi vasta viiden vuoden jälkeen. Kilpailu myös pakottaa palvelut fokuoitumaan ja erikoistumaan, sillä se mahdollistaa syvällisemmän osaamisen ja asiantuntemuksen kehittymisen. Esimerkiksi monet viime aikoina perustetuista kiihdyttämöistä keskittyvätkin tiettyyn teemaan, teknologiaan tai toimialaan.<sup>115</sup>

Edelläkuvattujen uudenlaisten startup-palveluiden rinnakkaiselo, kehittyminen ja erikoistuminen on luonteenomaista menestyville startup-ekosysteemeille ja -palveluille. Esimerkiksi New Yorkissa erilaisia hautomoita tai kiihdyttämöitä on pitkälle yli toista sataa, samoin kuin co-working tiloja. Erilaisia startup-yhteisön tapahtumia löytyy useita joka päivälle.<sup>116</sup>

### 5.3 Suomalaisen startup-palveluiden kartoitus

Tässä luvussa on esitetty keskeiset havainnot liittyen startup-palveluiden kartoitukseen. Koska palvelut muuttuvat ja uusia palveluita syntyy jatkuvasti, täysin ajantasaisen ja kattavan kuvan muodostaminen on hyvin haastavaa. Näin ollen esitetyt luvut ovat suuntaa antavia ja kuvastavat tilannetta keväällä 2016. Tarkempi luettelo tunnistetuista palveluista löytyy kokonaisraportin tausta-aineistosta.

<sup>113</sup> Näistä suurin osa (139) on Pohjois-Amerikassa ja seuraavaksi eniten (57) Euroopassa. Suomesta tietokannassa ei ole yhtään kiihdyttämöä kuten ei myöskään Ruotsista. Tanskalaisia kiihdyttämöitä on yksi, hollantilaisia ja virolaisia kolme.

<sup>114</sup> Nesta 2014; Miller ja Bound 2011.

<sup>115</sup> Nesta 2014.

<sup>116</sup> New Yorkin startup-ekosysteemin palveluista katsoa esim. <http://www.digital.nyc/>



## Eniten startup-yhteisöjä, esihautomoita ja yrittäjyysohjelmia

Kartoituksessa tunnistettiin yhteensä 116 erilaista määrittelyn mukaista palvelua. Näistä 27 luokiteltiin startup-hubeiksi tai yhteisöiksi, 26 esihautomoiksi tai yrittäjyysohjelmiksi, 26 varhaisen vaiheen kiihdyttämöohjelmiksi tai –hautomoiksi, 17 venture-kiihdyttämöiksi ja 17 co-working –tiloiksi.

### Taulukko 5.2 Startup-palveluiden määrä eri kategorioittain.

Tyyppi	Määrä
Startup-hubit, ja -yhteisöt <sup>117</sup>	27
Esihautomot tai yrittäjyysohjelmat	26
Varhaisen vaiheen kiihdyttämöohjelmat / hautomot	26
Venture-kiihdyttämöt	20
Co-working -tilat	17
Kaikki yhteensä	<b>116</b>

### Toteuttajina tyypillisesti yksityiset yritykset tai kolmannen sektorin toimijat

Kartoituksen yhteydessä tunnistetuista palveluista suurin osa (47) on yksityisten yritysten toteuttamia. Tämä pitää sisällään erityisesti kiihdyttämöohjelmia ja/tai venture-kiihdyttämöitä (ml. 11 VIGO-taustaista kiihdyttämöä). Lisäksi monet co-working -tilat ovat tyypillisesti (mutta eivät aina) yksityisten toimijoiden järjestämiä. Sen sijaan suurin osa startup-hubeista ja -yhteisöistä on tyypillisesti voittoa tavoittelemattomien järjestöjen toteuttamia. Tämä pitää sisällään erityisesti entrepreneurship societyt (esim. Aalto ES). Esihautomot ja varhaisen vaiheen yrittäjyysohjelmat puolestaan ovat tyypillisesti ja odotetusti yliopistojen, korkeakoulujen tai muiden oppilaitosten toteuttamia. Myös näihin lukuihin liittyy kuitenkin epävarmuuksia, sillä eri palveluiden taustalla olevien organisaatioiden tai niiden tyyppin selvittäminen on haastavaa ilman tarkempaa kartoitusta tai haastattelua.

Organisaatioiden tausta kartoitettiin myös esihautomoille, hautomoille ja kiihdyttämöille suunnatussa kyselyssä. Vastanneista 25 toimijasta 32 % ilmoitti toteuttavan organisaation tyypiksi yksityisen voittoa tavoittelevan yrityksen, 32 % yliopiston, korkeakoulun tai oppilaitoksen, 20 % kehittämissyhtiön ja 16 % järjestön tai yhdistyksen.

<sup>117</sup> Tarkastelusta rajattu pois erilaiset kilpailut tai tapahtumat kuten hackathonit tai meetup-ryhmät. Tällaisia tapahtumia ja ryhmiä löytyy kuitenkin suurimmasta osasta tarkastelussa mukana olleita kaupunkeja. Katso lisää esim. <http://www.meetup.com/>

**Taulukko 5.3 Startup-palveluiden toteuttajatahot.**

Toteuttavan organisaation tyyppi	Ven- ture- kiihdyt- tämöt	Var- haisen vaiheen kiihdyt- tämöt / ahutom ot	Co- work- ing - tilat	Startup- hubit, ja - yhteisöt	Esihau- tomot	Kaikki yhteensä
Yksityinen voittoa tavoitteleva yritys	9	12	8	3	4	36
Voittoa tavoittelematon järjestö, yhteisö tai yritys	-	1	1	16	6	24
Yliopisto, korkeakoulu tai muu oppilaitos	-	3	2	5	13	23
Kehittämisyhtiö tai muu kaupungin omistama yhtiö	-	9	5	2	3	19
VIGO	11	-	-	-	-	11
Jokin muu	-	1	1	1	-	3
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>17</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>116</b>

### Yli puolet palveluista pääkaupunkiseudulla

Maantieteellisesti eri startup-palvelut jakautuvat varsin epätasaisesti. Tunnistetuista 116 palvelusta peräti 60 eli yli puolet sijaitsee pääkaupunkiseudulla (Helsinki, Espoo, Vantaa). Muita suhteellisen vahvoja keskittymiä ovat selvästi vahvat yliopistokaupungit Oulu (11), Tampere (8), Jyväskylä (7), Turku (6) ja Lappeenranta (5). Tämä on odotettua, sillä monet kartoitetuista toiminnoista tyypillisesti kytkeytyvätkin yliopistojen tai korkeakoulujen yhteyteen (esim. Aalto ES, yrittäjyysohjelmat ym.).

**Taulukko 5.4 Palveluiden maantieteellinen jakautuminen.**

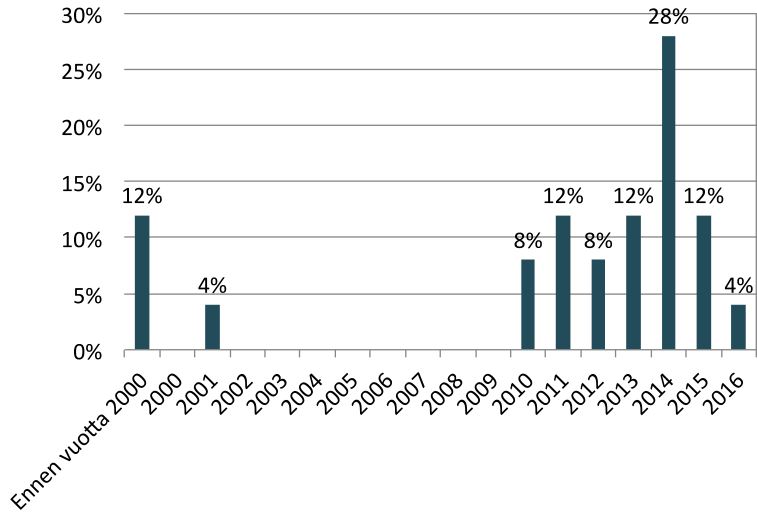
Sijainti	Määrä
Helsinki ja Helsingin seutu (yleisesti)	42
Espoo	17
Oulu	11
Tampere	8
Jyväskylä	7
Turku	6
Lappeenranta	5
Joensuu	3
Lahti	3
Kansallinen	2
Kouvola + Kotka	2
Vaasa	2
Hämeenlinna, Kotka, Kuopio, Mikkeli, Pori, Riihimäki, Salo, Vantaa	1
<b>Yhteensä</b>	<b>116</b>

### Lähes kaikki perustettu 2010-luvulla

Kyselyyn vastanneista esihautomo-, hautomo- ja kiihdyttämöohjelmista (n=25) lähes kaikki (86 %) on perustettu 2010-luvulla. 44 % on käynnistynyt vuonna 2014 tai sen jälkeen. Ainoastaan 4 ohjelmaa on käynnistynyt sitä ennen, näistä 3 ennen vuotta 2000. Kyse on siis varsin uudesta ilmiöstä, joskin huomioitava se, että kyselyssä kysyttiin nykymuotoisen ohjelman perustamisvuotta. Osa ohjelmista on siis voinut olla käynnissä aiemmin eri muodossa.



### Kuvio 5.1 Ohjelman tai palvelun käynnistymisvuosi (nykymuodossaan)

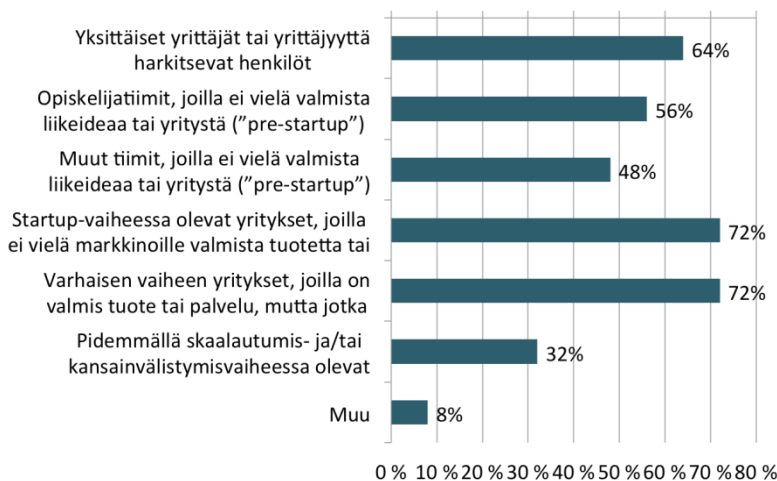


Lähde: Selvityksen osana toteutettu kysely tunnistetuille esihautomoille, hautomoille ja kiihdyttämöille. N=25.

### Suurin osa palveluista suunnattu useille kohderyhmille

Yleisimmät kohderyhmät palveluissa ovat 1) startup-vaiheessa olevat yritykset, joilla ei vielä ole markkinoille valmista tuotetta tai palvelua (72%), 2) varhaisen vaiheen yritykset, joilla on valmis tuote tai palvelu, mutta jotka eivät vielä välttämättä tuota voittoa (72%), ja 3) yksittäiset yrittäjät tai yrittäjyyttä harkitsevat henkilöt (64%). Suurimmalla osalla palveluista on kuitenkin useita eri kohderyhmiä. Monet vastaajat ilmoittivat palvelun kohdistuvan kaikille kysytyille kohderyhmille. Vain noin kolmannes kyselyyn vastanneista ilmoitti palvelun kohdistuvan skaalautumis- ja/tai kansainvälistymisvaiheessa oleviin yrityksiin.

### Kuvio 5.2 Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvastaa ohjelman tai palvelun kohderyhmää?



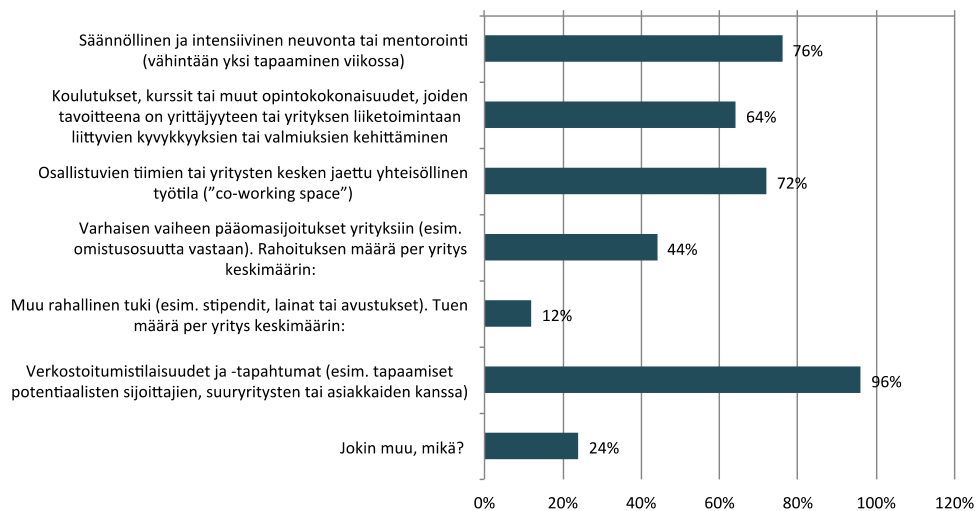
Vastaajat ovat voineet valita useamman vaihtoehdon. N=25.

40% (n=10) vastanneista ilmoitti palvelun kohdistuvan tietyn toimialan tai teeman yrityksille. Mainittuja aloja olivat mm. muoti/muotoilu, ICT, Internet of Things, koulutusteknologia, cleantech ja life science. Suurin osa (60%, n=15) palveluista on siis yleisiä eikä kohdistu tiettyyn teemaan tai toimialaan.

## Verkostoituminen, mentorointi ja työtilat yleisimpiä palveluita

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet ilmoittivat palvelun tarjoavan verkostoitumistilaisuuksia ja -tapahtumia (esim. tapaamiset potentiaalisten sijoittajien, suuryritysten tai asiakkaiden kanssa). Toiseksi yleisimpiä palveluita olivat säännöllinen ja intensiivinen neuvonta (mentorointi), jaetut yhteisölliset työtilat sekä koulutukset, kurssit tai muut opintokonaisuudet. Varhaisen vaiheen pääomasijoituksia oli tarjolla 11 palvelussa. Sen sijaan muuta rahallista tukea oli tarjolla vain kolmessa palvelussa. Muina palveluina mainittiin mm. digitaalinen alusta, dokumenttipankki, markkinaselvitykset ja yhteiskehittämisen mahdollisuudet/alustat.

### Kuvio 5.3 Mitä seuraavista palveluista ohjelman tai palvelun kautta on tarjolla osallistujille?

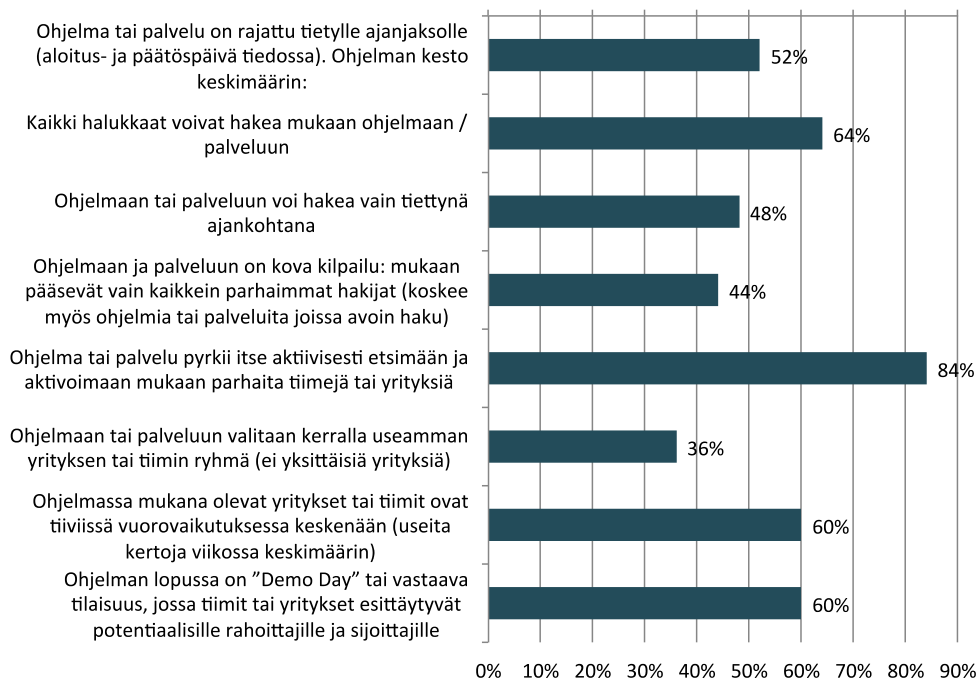


Vastaaajat ovat voineet valita useamman vaihtoehdon. N=25.

### Kova kilpailu hakijoiden kesken tai yritys- tai tiimiryhmiin keskittyminen eivät yleisiä ominaisuuksia

Ohjelmien ominaisuuksia tarkasteltaessa selvästi yleisin ominaisuus (84 %) on se, että ohjelmat pyrkivät itse aktiivisesti etsimään parhaita yrityksiä, tiimejä tai yrittäjiä mukaan. Yleinen ominaisuus on myös se, että kaikki halukkaat voivat hakea mukaan palveluun (64 %), samoin kuin tiivis vuorovaikutus osallistujien kesken ja lopussa oleva "Demo Day" tai muu päätöstilaisuus (60 %). Sen sijaan vain noin kolmannes ohjelmista on sellaisia, joihin valitaan kerralla ryhmä yrityksiä yksittäisten yritysten sijaan. Myös kova kilpailu tai tietyt hakuajat ilmoitettiin ominaisuuksiksi vain alle puolessa vastauksista.

## Kuvio 5.4 Mitkä seuraavista ominaisuuksista kuvaavat ohjelmaa tai palvelua?

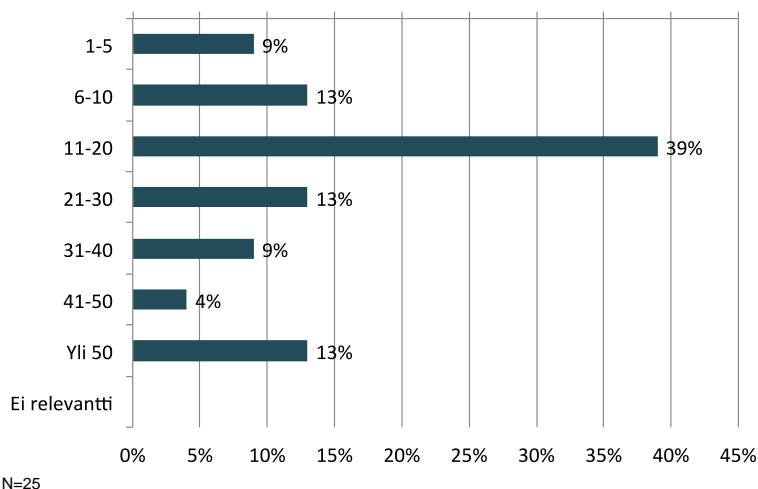


Vastaajat ovat voineet valita useamman vaihtoehdon. N=25.

## Osallistujien ja hakijoiden määrät vaihtelevat selvästi

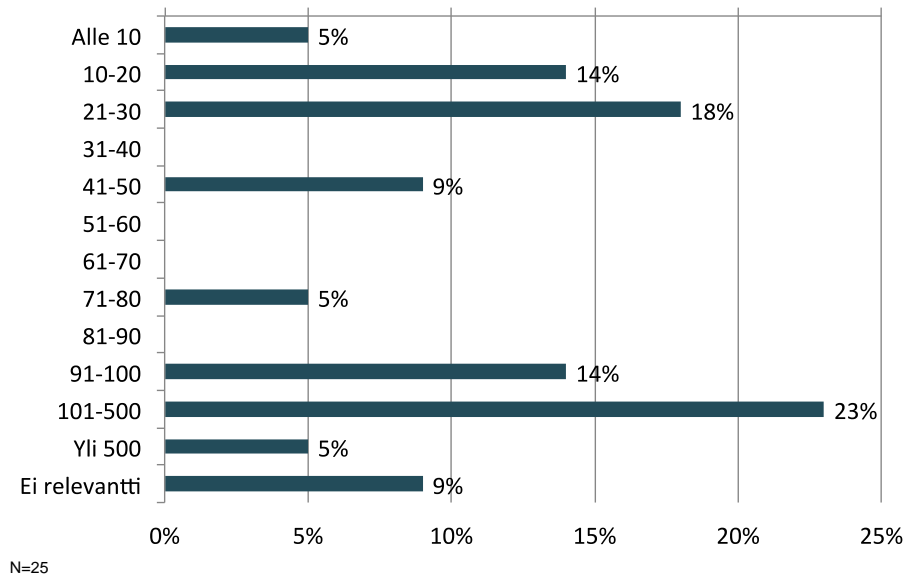
Suurin osa ohjelmista tai palveluista (65 %) on keskikokoisia, eli sellaisia, joihin osallistuu yli 10 mutta alle 50 yritystä tai tiimiä vuosittain. Viisi ohjelmista on sellaisia, joihin osallistuu alle 10 yritystä tai tiimiä. Kolmeen ohjelmaan osallistuu yli 50 tiimiä.

## Kuvio 5.5 Kuinka monta yritystä tai tiimiä ohjelmaan tai palveluun osallistuu vuosittain (arvio vuoden 2016 osalta)?



Hakijamäärien osalta kyselyyn vastanneet ohjelmat jakautuvat melko tasaisesti pieniin (alle 50 hakijaa) ja suuriin (yli 50 hakijaa) ohjelmiin. Ensimmäiseen ryhmään sijoittuu 46 % ohjelmista ja jälkimmäiseen 42 % ohjelmista. Näistä huomattava osa oli sellaisia, joissa hakijoita on yli 100 (28 %). 9 % ilmoitti, että kysymys hakijamääristä ei ole relevantti.

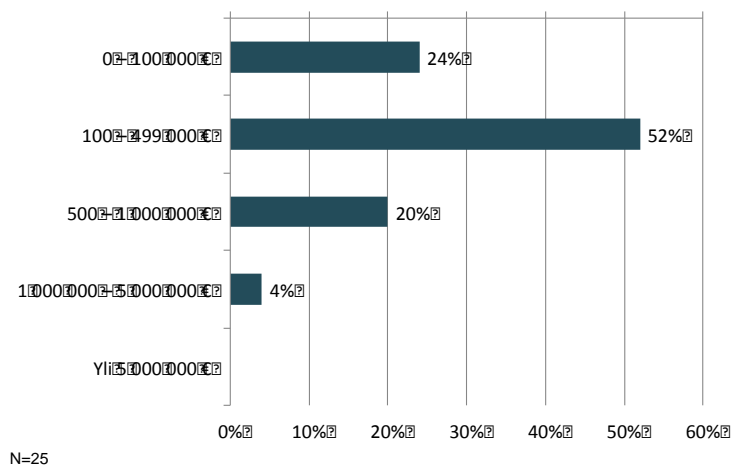
**Kuvio 5.6 Kuinka monta yritystä tai tiimiä ohjelmaan tai palveluun hakee vuosittain (arvio vuoden 2016 osalta)?**



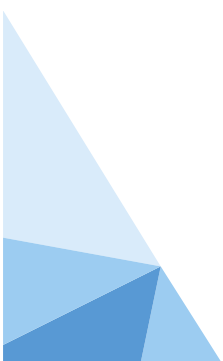
**Kunnat ja kaupungit tärkeä tulonlähde**

Noin neljännes vastaajista ilmoitti ohjelman operatiivisen toiminnan budjetiksi (sisältäen mm. henkilöstökulut, tilat, palvelut, laitteet, jne.) alle 100 000 € vuodessa. Noin puolet ilmoitti budjetiksi 100 000 – 499 000 € ja noin neljännes yli 500 000 €.

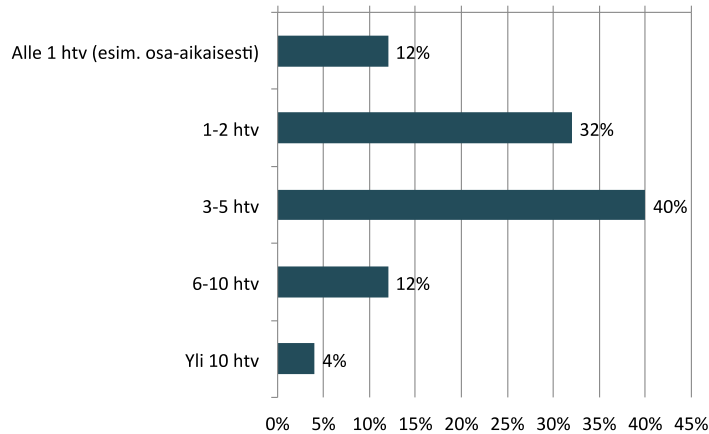
**Kuvio 5.7 Mikä on ohjelman tai palvelun toteuttamisen vuosittainen budjetti keskimäärin? Arvioi operatiivisen toiminnan osalta (sisältäen mm. henkilöstökulut, tilat, palvelut, laitteet jne).**



Suurin osa (84 %) kyselyyn vastanneista ohjelmista on sellaisia, joiden toteuttaminen työllistää viisi henkilöä tai vähemmän. Näistä noin puolet on sellaisia, joiden toteutus työllistää kaksi henkilöä tai vähemmän. Yli 10 henkilöä työllistäviä ohjelmia oli vastaajien joukossa vain yksi.



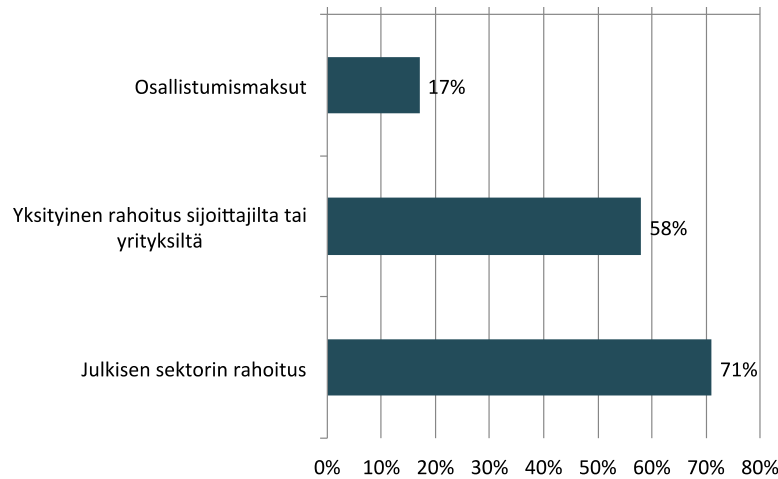
### Kuvio 5.8 Kuinka monta henkilöä ohjelman tai palvelun toteuttaminen työllistää (arvio henkilötyövuosina vuoden 2016 osalta)?



N=25

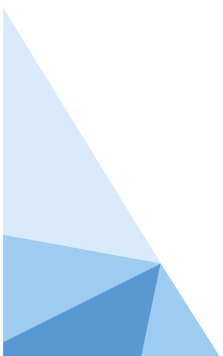
Suurin osa ohjelmista (71 %, n=17) rahoittaa toimintaansa julkisen sektorin rahoituksella. Yksityistä rahoitusta oli 58 %:ssa ohjelmista. Vain 17 % ilmoitti rahoittavansa toimintaansa osallistumismaksuilla. Niissä ohjelmissa, joissa hyödynnetään julkista rahoitusta, on sen osuus koko budjetista keskimäärin 61 %. Kahdeksassa ohjelmassa julkisen sektorin rahoitus oli 50 % tai enemmän.

### Kuvio 5.9 Mitkä ovat ohjelman tai palvelun ensisijaiset tulolähteet ja niiden osuus vuosittaisesta budjetista?

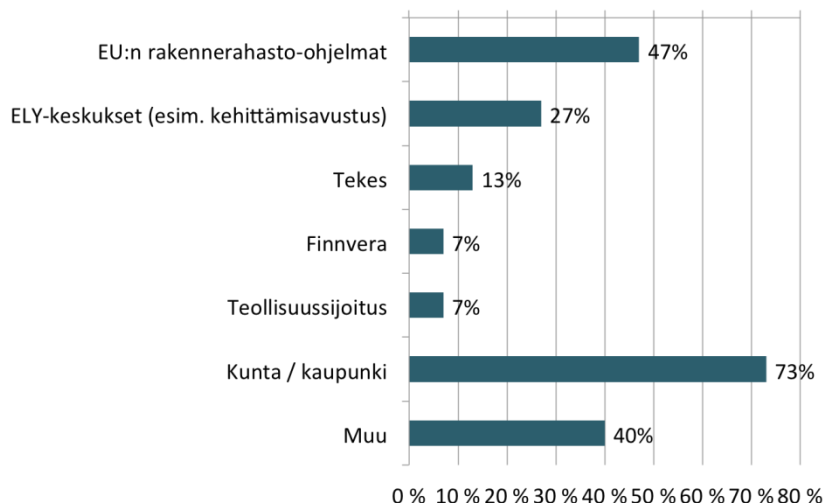


N=25

Suurin osa (73 %) vastanneista ilmoitti ohjelman saaneen rahoitusta kunnalta tai kaupungilta. Myös EU:n rakennerahasto-ohjelmat olivat yleinen tulonlähde: 47 % ilmoitti ohjelman saaneen rakennerahasto-ohjelmien rahoitusta. ELY-keskusten rahoitusta ilmoitti saaneensa noin neljännes ohjelmista.



### Kuvio 5.10 Onko ohjelma tai palvelu saanut rahoitusta seuraavista julkisista lähteistä?



N=25

### Näkemykset kehittämistarpeista

Vastaajilta kysyttiin myös, miten julkisen sektorin toimijat (esim. ministeriöt, kunnat ja kaupungit, Tekes tai muut julkiset rahoittajat) voisivat jatkossa edistää hautomo- ja kiihdyttämötoimintaa. Vastauksissa korostuu ennen kaikkea kolme keskeistä teemaa. Odotetusti monet toimijat nostivat esiin (pienimuotoisen) rahoituksen toiminnan tukemiseen. Toisaalta toisena teemana nousi esiin, että julkisen sektorin ei tulisi (varsinkaan alkuvaiheen jälkeen) rahoittaa kiihdyttämötoimintaa, sillä sen katsottiin häiritsevän yksityisten kiihdyttämöiden toimintaa. Tältä osin onkin huomioitava, että vastaajien joukossa oli edustajia hyvin eri tyyppisistä hautomo- ja kiihdyttämötoimijoista. Kolmantena yleisenä teemana vastauksista nousi esiin yhteistyön, yhteisen vision sekä eri toimijoiden välisen koordinaation ja fasilitoinnin tarve.

Avovastaukset on jäsennelty alla teemoittain. Vastaukset ovat suoria lainauksia (kirjoitusvirheet ym. korjattu). Yhdeltä vastaajalta voi olla useampia kommentteja.

Kommentit liittyen rahalliseen tukeen ja sen kehittämiseen:

- ”Tuen pitäisi olla läpinäkyvää, kaikille samoin ehdoin ja perustua saavutettuihin tuloksiin (esim. yrityksen liikevaihdon kasvuun tai kasvurahoitukseen).”
- ”Tuki voisi myös olla enemmän lainatakauksia kuin avustusta, jolloin julkinen rahoitus käytettäisiin toiminnan kehittämiseen eikä kulurakenteen ylläpitämiseen.”
- ”Rahoitustuki, pilotointi julkisella puolella”
- ”Oppilaitosten valikoiduille pre-vaiheessa oleville hankkeille pieni rahoitus (esim. 750-2500 e per yritysaiho) tutustua ja olla mukana kiihdyttämöohjelmissa ja valmistella seuraava steppiä (liiketoiminnan käynnistäminen).”
- ”Luoda rahoitusmalli perustoiminnan pyörittämiseen”
- ”Fund-of-Funds -sijoituksilla sekä suorilla hautomo/kiihdyttämötoimintaan kohdistettavilla avustuksilla”
- ”Hautomo- ja kiihdyttämötoiminnan rahoittaminen + suoraan mukana olevien yritysten rahoittaminen”
- ”Kustantamalla valmentajakuluja.”
- ”Kustantamalla kiihdyttämöiden fasilitoijien palkat. 15-20k€”

- "Tukemalla opiskelijälähtöisten kiihdyttämöiden tiimejä pienellä siemenrahoituksella (esim. 3000–5000€/tiimi). Yhdistykset voisivat tarvittaessa hallinoida rahojen käyttöä."
- "Julkisella rahalla voisi kehittää toimintoja ja saada ne suuremman yritysmäärän tietoisuuteen: Palvelu pyritään pitämään pienille yrityksille maksuttomana."
- "Rahoitusta jo toimiville konsepteille jotka aikaansaavat tuloksia."

Kommentit liittyen yleisesti julkisen ja yksityisen sektorin rooleihin:

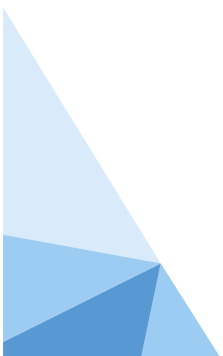
- "Hautomon / kiihdyttämön rooli parhaimmillaan on toimia yksityisen ja julkisen sektorin välissä."
- "75–100% julkisella tuella rahoitetut hautomot ja kiihdyttämöt vääristävät kilpailua ja haittaavat yksityisesti toimivien kiihdyttämöiden toimintaedellytyksiä."
- "Startup-vaiheesta eteenpäin luodaan toimivat yksityisellä ja liiketoimintarahoituksella toimivat markkinat eli suora julkinen rahoitus pois kehittämisyrityiltä ja kiihdyttämöiltä sotkemasta markkinoita, jotka toimisivat paremmin markkinaehtoisesti. StartUpit sen sijaan tarvitsevat suoria rahoitusinstrumentteja."
- "Julkisten toimijoiden tulisi suoraan parantaa yksityisten organisaatioiden edellytyksiä luoda (kasvu)yrittäjyyttä edistäviä rakenteita. Nykyisellään esim. mallit, joissa kiihdyttämöt laskuttavat startupeilta toiminnan kuluja, on kestävä ja tuhoaa tai ainakin pienentää merkittävästi sijoitusten antamaa arvoa/pohjaa."
- "Rahalla. Kaikki muu osallistuminen tekee toiminnasta liian passiivista ja kankeaa."
- "Perinteiset hautomokonseptit ilman yhteisöllisen oppimisen näkökulmaa pitäisi unohtaa ja panostaa enemmän merkityksen rakentamiseen."
- "Tukemalla suoraan kasvuyrityksiä eikä kehittämisorganisaatioita."

Kommentit liittyen yhteistyön kehittämiseen:

- "Tuotteiden yhteiskehittäminen public-private-mallilla on hyvin tärkeää."
- "Tekesin kannattaisi jalkautua kiihdyttämöihin, jotta ne ymmärtävät paremmin eri domeineja, joita ne edustavat."
- "PK-seudun osalta julkisten toimijoiden syvempi yhteistyö tai toimintojen yhdistäminen parantaisi markkinan toimivuutta."
- "Tekes kiinteästi mukaan hautomojen toimintaan, konkreettisesti."
- "Luodaan toimiva startup-ekosysteemi kaupunkiseudulle siten, että korkeakoulut ovat vahvasti osaamisen tuottajana esihautomossa ja hautomossa."
- "Kokoamalla ekosysteemin toimijat yhteen, aktivointitapahtumat, yhteinen visio ja sovitut toimenpiteet sekä työnjako."
- "Kansallinen yhteistyö on vahvistunut monella tasolla mutta yhteistyön vahvistaminen nimenomaan uusien joustavien rahoitusmuotojen kehittämiseksi on toivottavaa."
- "Yhteinen visio, tavoitetila ja sen mukaan toimiminen & rahoitus. Määrätietoisemman toiminnan mahdollistaminen (ml. rahoitus) yhdistettynä koviin tavoitteisiin."
- "TEM:n rahoitus tai yhteinen PK-seudun julkinen toimija vetämään yhteen kaikki toimijat (nyt toimitaan hankerahalla, joka tekee toiminnasta tehotonta)"

Kommentit liittyen tiedon tuottamiseen ja viestintään tai osaamisen kehittämiseen:

- "Kommunikoiden policy-tason visiot ja ajatukset startup-kenttään, jotta ne voivat alkaa tuottaamaan tarvittavia tulevaisuutta silmälläpitäviä ratkaisuja."
- "Yksityinen markkina kehittyä ja kiihdyttämöitä syntyy ja kuolee. Toimijat kannattaisi saada järkevään tietopalveluun listana"
- "Tukemalla taloudellisesti, poistamalla byrokratiaa, järjestämällä tilaisuuksia, edistämällä mediassa käytävää keskustelua"





- ”Tuettava ja vahvistettava esihautomotoimintoja ja yrittäjäkasvatusta oppilaitoksissa.”

Kommentit liittyen epäsuoriin tukiin:

- ”Selkeät ja riittävän vaikuttavat verokannustimet yksityishenkilöille sijoittaa startupeihin ja kasvuyrityksiin.”
- ”Valtion ja kuntien omistajaohjauksessa olevat yritykset ja toimijat ostamaan startupeiden tuotteita ja palveluja (pilotteja ja referenssejä startupeille).”

## 5.5 Millaisia ovat suomalaisten hautomoiden ja kiihdyttämöiden asiakkaat?

Tässä luvussa on kuvattu keskeiset havainnot liittyen analyysin hautomoita, kiihdyttämöitä, tiede- ja teknologiapuistojen kanssa yhteistyötä tehneistä yrityksistä (ns. HAUKI-yritykset). Tarkempi kuvaus aineistosta on esitetty luvussa 5.2.

### HAUKI-yritykset keskittyvät tietointensiivisille aloille

HAUKI-yritykset toimivat erityisesti informaation ja viestinnän sekä ammatillisen, teknillisen ja tieteellisen toiminnan toimialoilla. 42 prosenttia kyselyyn vastanneista informaatio- ja viestintäalan yrityksistä ja 34 prosenttia ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toimialan yrityksistä ilmoitti hyödyntäneensä ko. palveluita. Teollisuuden toimialalla yksi viidestä yrityksestä oli hyödyntänyt ko. palveluita.

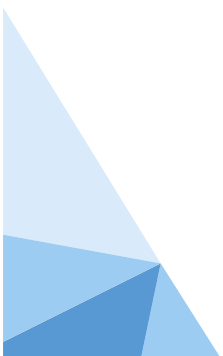
### Taulukko 5.5 HAUKI-yritykset toimialan mukaan.

Toimiala	N	HAUKI-yrityksiä	Ei HAUKI-yrityksiä
Informaatio- ja viestintä	269	42 %	58 %
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	255	34 %	66 %
Teollisuus	256	20 %	80 %
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen korjaus	145	10 %	90 %
Muut	375	12 %	88 %
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>1300</b>	<b>24 %</b>	<b>76 %</b>

Kyselyn lähde: Halme ym. 2015. Toimialatieto peräisin yritysrekisteristä.

HAUKI-yritykset ovat **keskimäärin nuorempia** kuin muut yritykset. HAUKI-yritysten keski-ikä oli vastaushetkellä (vuosi 2014) 3,6 vuotta, kun muilla yrityksillä se oli 4,8 vuotta. Tässä yhteydessä on huomioitava, että kaikki kyselyyn vastanneet yritykset olivat kyselyhetkellä korkeintaan 10 vuotta vanhoja.

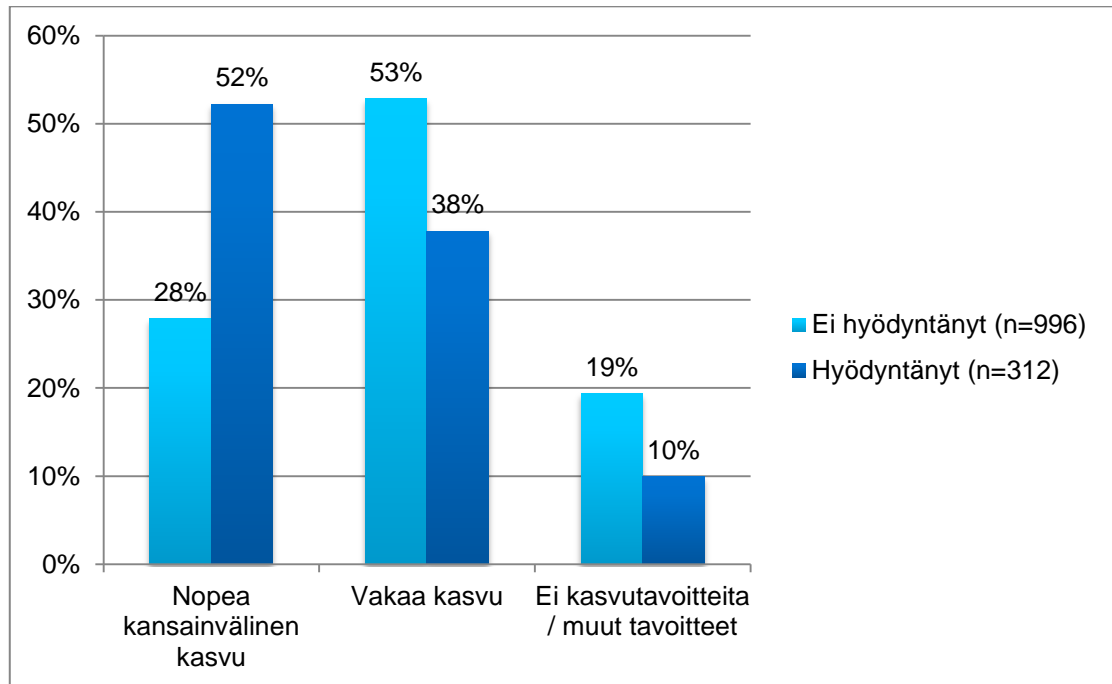
HAUKI-yritykset **painottuvat kasvukeskusten läheisyyteen**. 72,1 prosenttia HAUKI-yrityksistä sijaitsee Uudellamaalla, Pohjois-Pohjanmaalla, Pirkanmaalla tai Varsinais-Suomessa. Kaikkien vastaajien osalta vastaava osuus oli 63,1 prosenttia.



## HAUKI-yritykset ovat muita kasvuhakuisempia

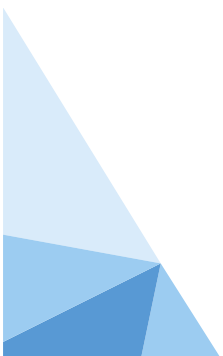
HAUKI-yritykset ovat selvästi kasvuhakuisempia kuin kyselyyn vastanneet muut yritykset. 52 prosenttia HAUKI-yrityksistä ilmoitti tavoittelevansa nopeaa kansainvälistä kasvua. Muiden yritysten osalta vastaava luku oli vain 28 prosenttia.

**Kuvio 5.11** Hautomoita, kiihdyttämöitä, tiede- ja teknologiapuistoja tai muita vastaavia palveluita hyödyntäneiden yritysten kasvuhakuisuus muihin yrityksiin verrattuna.

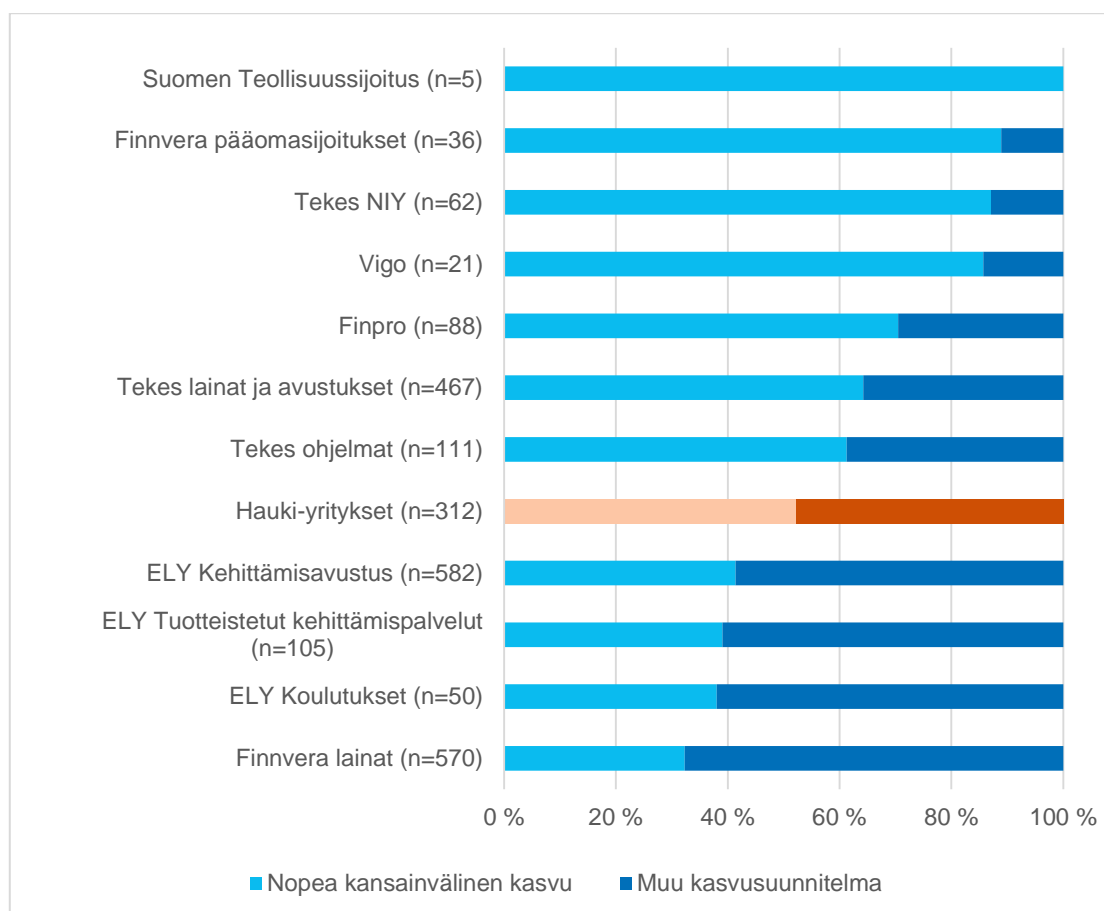


Lähde: Kysely osana selvitystä Halme ym. (2015).

Vertailtaessa HAUKI-yritysten kasvuhakuisuutta julkisia yrityspalveluita hyödyntäneiden yritysten kasvuhakuisuuteen havaitaan, että HAUKI-yritykset ovat keskimäärin kasvuhakuisempia kuin ELY-keskusten instrumentteja hyödyntäneet yritykset, mutta vähemmän kasvuhakuisia kuin esimerkiksi Tekesin rahoitusta, Finpron palveluita tai julkisia pääomasijoituksia hyödyntäneet yritykset.



**Kuvio 5.12 Nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevien yritysten osuus yritysten hyödyntämien julkisen sektorin instrumenttien mukaan jaoteltuna.**

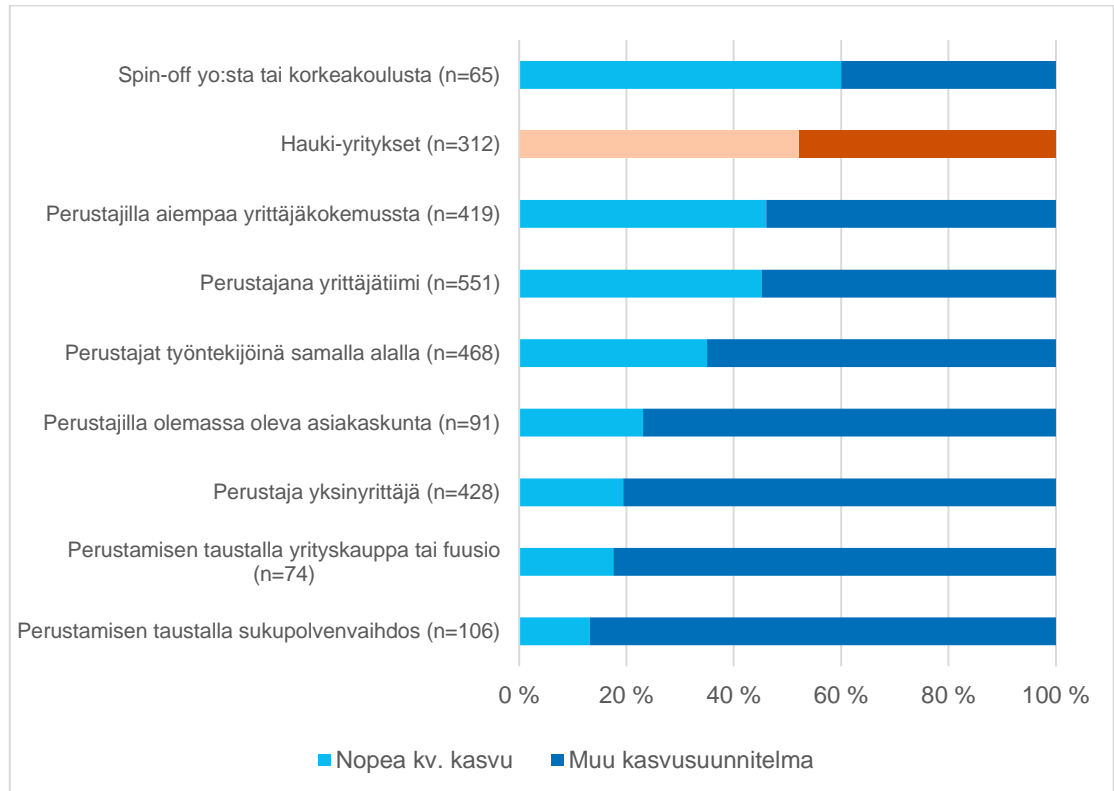


Yksi yritys voi kuulua useampaan ryhmään. Lähde: Kysely osana selvitystä Halme ym. (2015).

Kun tarkastellaan HAUKI-yritysten kasvuhakuisuutta suhteessa muihin yritysten taustaan liittyviin tekijöihin, havaitaan, että tiivis yhteistyö hautomoiden, kiihdyttämöiden, tiede- ja teknologiapuistojen ja vastaavien toimijoiden kanssa on varsin keskeinen yritysten kasvuhakuisuuteen liittyvä tekijä. Ainoastaan yliopistojen ja korkeakoulujen spin-offeiksi itseään kuvailleet yritykset olivat keskimäärin kasvuhakuisempia kuin HAUKI-yritykset<sup>118</sup>. Esimerkiksi yleinen kasvuhakuisuuteen liitetty piirre, eli perustajan aikaisempi yrittäjätausta, ei liittynyt yhtä vahvasti kasvuhakuisuuteen kuin tiivis yhteistyö hautomoiden, kiihdyttämöiden, tiede- ja teknologiapuistojen ja vastaavien toimijoiden kanssa.

<sup>118</sup> 28 yritystä on sekä HAUKI-yrityksiä, että perustettu yliopistojen / korkeakoulujen spinoffeina. Toisin sanoen noin 44 % yliopistojen / korkeakoulujen spinoffeina perustetuista yrityksistä on myös tehnyt tiivistä yhteistyötä hautomoiden, kiihdyttämöiden tai tiede- ja teknologiapuistojen kanssa.

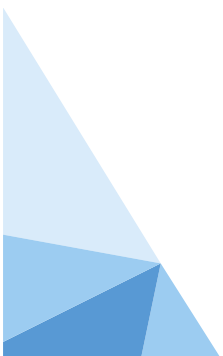
**Kuvio 5.13 Nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevien yritysten osuus yritysten taustaan liittyvien ominaispiirteiden mukaan.**



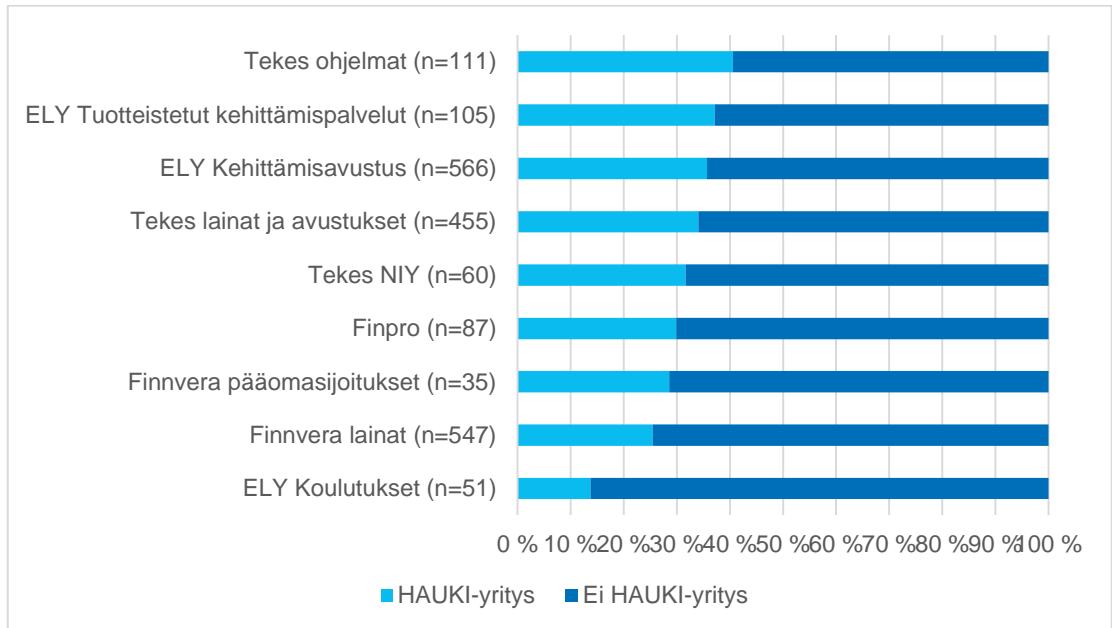
Yksi yritys voi kuulua useampaan ryhmään. Lähde: Kysely osana selvitystä Halme ym. (2015).

### **Kehittämisyhteistyö ja Tekesin rahoitus yleisimmin käytössä**

Tekesin lainoja ja avustuksia hyödyntäneistä kyselyyn vastanneista yrityksistä noin 34 % on myös HAUKI-yrityksiä (tai kääntäen: kaikista HAUKI-yrityksistä noin 50 % (n=155) ilmoitti hyödyntäneensä myös Tekesin lainoja ja avustuksia). Tekesin ohjelmien osalta vastaava luku on 40 % (14 % kaikista HAUKI-yrityksistä ilmoitti hyödyntäneensä Tekesin ohjelmia), ELY-keskusten tuotteistettujen asiantuntijapalveluiden osalta 37 % ja kehittämisyhteistyön osalta 36 % (65 % HAUKI-yrityksistä ilmoitti hyödyntäneensä kehittämisyhteistyötä). Finnveran lainoja hyödyntäneistä 25 % oli HAUKI-yrityksiä (45 % HAUKI-yrityksistä hyödyntänyt Finnveran lainoja). Tältä osin on syytä huomioida, että kysely kohdistettiin erityisesti julkisia yrityspalveluita hyödyntäneille yrityksille, mikä selittää suuria osuuksia.



**Kuvio 5.14 HAUKI-yritykset ja julkisten yrityspalveluiden hyödyntäminen.**



Lähde: Kysely osana selvitystä Halme ym. (2015). VIGO ja Suomen Teollisuussijoitus jätetty pois tarkastelusta pienten vastausmäärien vuoksi.

### Muut ominaispiirteet

Vertailimme kyselyaineiston perusteella myös HAUKI-yritysten ominaispiirteitä suhteessa muihin yrityksiin. Analyysin perusteella HAUKI-yritysten ja muiden yritysten (jotka eivät tehneet tiivistä yhteistyötä hautomoiden, kiihdyttämöiden, tiede- ja teknologiapuistojen tai vastaavien toimijoiden kanssa) välisistä eroista voidaan sanoa seuraavaa:

- HAUKI-yritykset on perustettu todennäköisemmin yliopistojen tai korkeakoulujen spin-offeina
- HAUKI-yritykset ovat todennäköisemmin alalla aikaisemmin toimineiden ammattilaisten perustamia
- HAUKI-yritykset ovat todennäköisemmin tiimin perustamia (erotuksena yksittäisistä yrittäjistä)
- HAUKI-yritykset ovat epätodennäköisemmin perustettu yhden henkilön toimesta, omistajanvaihdoksen myötä, tai yrityskaupan / fuusion seurauksena
- HAUKI-yritykset kokevat todennäköisemmin merkittävänä kasvun esteinä vaikeudet päästä kansainvälisille markkinoille ja markkinoille pääsyn hitauden
- HAUKI-yritykset kokevat epätodennäköisemmin kasvun esteinä haastavan kilpailuympäristön, kysynnän puutteen, kasvuambitioiden puutteen, työvoiman saatavuuden, verotuksen tai maantieteeseen liittyvät tekijät
- HAUKI-yrityksillä on todennäköisemmin matala organisaatio ja ne korostavat ”fail fast” -kulttuuria
- HAUKI-yritykset ovat todennäköisemmin riippuvaisia ulkopuolisesta osaamisesta (esim. mentorointi)
- HAUKI-yritysten työntekijöistä on todennäköisemmin yli 50 % korkeasti koulutettuja
- HAUKI-yritykset investoivat todennäköisemmin merkittävästi (yli 25 % liikevaihdosta) TKI-toimintaan

Lisäksi havaittiin, että HAUKI-yritykset, jotka ilmoittivat tehneensä yhteistyötä myös ulkomais-ten yritysten kanssa, olivat kasvuhakuisempia ja myös kasvaneet nopeammin (kyselyaineis-

ton perusteella) kuin sellaiset HAUKI-yritykset, jotka eivät tehneet yhteistyötä ulkomaisten yritysten kanssa. Samoin HAUKI-yritykset, jotka ilmoittivat tehneensä yhteistyötä myös yliopistojen kanssa, olivat kasvuhakuisempia kuin sellaiset HAUKI-yritykset, jotka eivät olleet tehneet yhteistyötä yliopistojen kanssa.

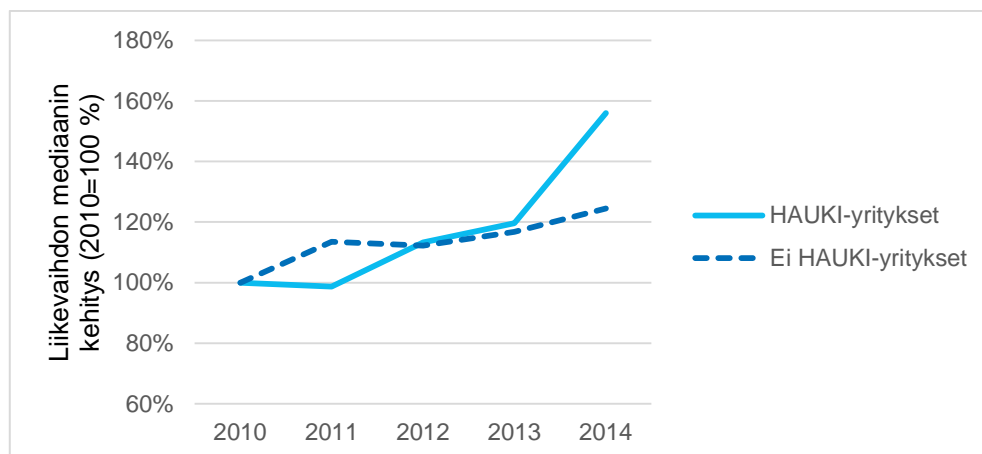
### Kasvuhakuiset HAUKI-yritykset eroavat muista kasvuhakuisista yrityksistä

Koska monet HAUKI-yritysten ja muiden yritysten eroista näyttäisivät liittyvän myös yritysten kasvuhakuisuuteen (ja HAUKI-yritykset olivat keskimäärin muita kasvuhakuisempia), analysoimme myös eroja nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevien HAUKI-yritysten (n=163, 52 % kaikista HAUKI-yrityksistä) ja muiden nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevien yritysten (n=278, 28 % kaikista yrityksistä pl. HAUKI-yritykset) välillä. Analyysin perusteella nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevat HAUKI-yritykset ovat nuorempia ja onnistuneet kasvamaan nopeammin kuin muut nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevat yritykset. Lisäksi nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevat HAUKI-yritykset onnistuivat tuomaan nopeammin tuotteita ja palveluita markkinoille ja investoivat enemmän TKI-toimintaan kuin muut nopeaa kansainvälistä kasvua tavoittelevat yritykset, jotka puolestaan menestyivät paremmin pääomasijoitusten hankkimisessa.

### HAUKI-yritysten liiketoiminnan kehitys poikkeaa muista yrityksistä<sup>119</sup>

Liikevaihdon kehitys näyttäisi HAUKI-yritysten kohdalla olleen aluksi muita kyselyyn vastanneita yrityksiä alemmalla tasolla, mutta kehitys näyttäisi kääntyneen kasvuun vuonna 2014. Tämä on melko odotettu tulos ottaen huomioon, että HAUKI-yritykset ovat muita yrityksiä kasvuhakuisempia ja nuorempia, jolloin toteutunut kasvu näkyy vasta pidemmällä aikavälillä. Tuloksen perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä hautomoiden tai kiihdyttämöiden vaikutuksista yritysten menestykseen, mutta se kertoo niitä hyödyntäneiden yritysten profiilista.

### Kuvio 5.15 HAUKI-yritysten (N=280) ja muiden kyselyyn vastanneiden yritysten (N=831) liikevaihdon mediaanin kehitys 2010–2014 (2010=100 %).



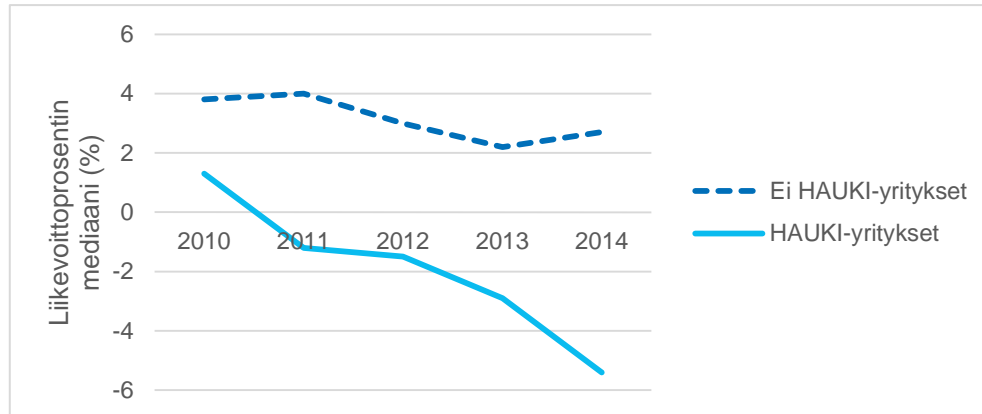
Tilastolähde: Suomen asiakastieto Oy.

Liikevaihdon positiivisesta kehityksestä huolimatta HAUKI-yritykset ovat muihin kyselyyn vastanneisiin yrityksiin verrattuna selvästi heikommin kannattavia. Toisin sanoen liikevaihdon kasvu ei näy liiketuloksen parantumisena tarkastelujaksolla. Tämä selittyy todennäköisesti

<sup>119</sup> Hautomo- ja kiihdyttämötoimintaan osallistuneiden yritysten liiketoiminnan kehitystä tarkasteltiin tilinpäätöstietojen perusteella vuosina 2010-2014. Vuoden 2015 tilinpäätöstiedot eivät olleet vielä saatavilla riittävällä laajuudella tätä kirjoitettaessa.

sillä, että HAUKI-yritykset ovat vielä liiketoiminnan kehitysvaiheessa ja investoivat voimakkaasti.

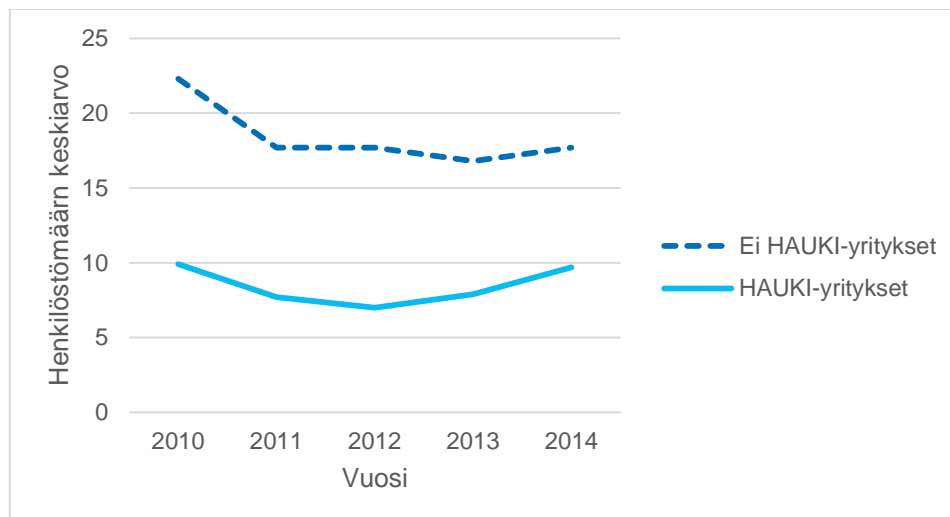
**Kuvio 5.16 HAUKI-yritysten (N=280) ja muiden kyselyyn vastanneiden yritysten (N=831) liikevoittoprosentin mediaani 2010–2014.**



Tilastolähde: Suomen asiakastieto Oy.

HAUKI-yritykset ovat henkilöstömäärältään muita kyselyyn vastanneita yrityksiä **pienempiä**, myös tarkastelukauden lopussa, työllistäen noin 10 henkilöä keskimäärin. Henkilöstömäärän kehitys noudattelee samantapaista kehitystä kuin liikevaihdon kehitys: Alussa henkilöstömäärä laski, mutta lähti jälleen nousuun tarkastelukauden lopussa. Toisin kuin liikevaihto, henkilöstömäärä ei kuitenkaan kasvanut lähtövuodesta tarkastelujaksolla.

**Kuvio 5.17 HAUKI-yritysten (N=280) ja muiden kyselyyn vastanneiden yritysten (N=831) henkilöstömäärän keskiarvo 2010–2014.**



Tilastolähde: Suomen asiakastieto Oy

Edellä kuvatut analyysit perustuvat toteutuneen kehityksen analysointiin tilinpäätösaineiston perusteella. Lisäksi analysoimme eroja yritysten liiketoiminnan kehityksessä perustuen hiedän kyselyssä (vuonna 2014) ilmoittamiinsa tietoihin. Tämän analyysin perusteella HAUKI-yritykset ovat myös onnistuneet muita yrityksiä paremmin kasvattamaan vientiä, vähentämään markkinoille pääsyyn vaadittavaa aikaa, lisäämään investointeja TKI-toimintaan sekä saamaan pääomarahoitusta.

Yhteenvedon edellisistä voidaan todeta, että HAUKI-yritykset käyttäytyvät tilastojen valossa tyypillisten kasvuhakuisten yritysten tavoin (verrattuna muihin yrityksiin). Tämä ei jälkeinpäin



tarkasteltuna ole niin yllättävää, kun tiedetään, että HAUKI-yritykset olivat muita yrityksiä selvästi kasvuhakuisempia.

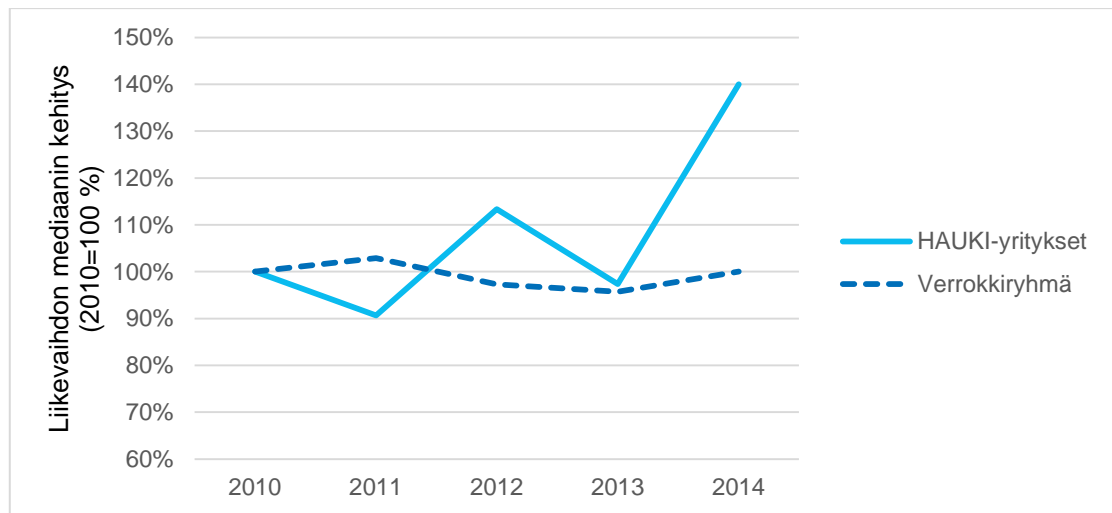
### Myös toimialakohtaisessa vertailussa selviä eroja

Seuraavassa on vertailtu HAUKI-ryhmän 'informaatio ja viestintä' (58–63) ja 'ammattillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta' (69–75) -toimialoihin kuuluvien yritysten kehitystä ko. toimialojen keskimääräiseen kehitykseen. Vertailuryhmässä ovat mukana kaikki em. toimialojen yritykset, joiden kaupparekisteriin merkitseminen on tapahtunut 1.1.2004 ja 31.12.2013 välisenä aikana, mikä vastaa kyselyaineiston yritysten perustamisajankohtia.

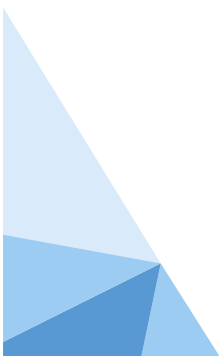
Mediaaniliikevaihdon mukaan valittuja toimialoja edustavien HAUKI-yritysten kehitys on ollut vuonna 2014 selvästi parempaa kuin valituilla toimialoilla keskimäärin. Tarkastelujakson alussa (2010) ryhmien välillä ei ole merkittävää eroa mediaaniliikevaihdossa: HAUKI-yritysten liikevaihdon mediaani vuonna 2010 oli 75 000 euroa, kun se kaikilla toimialan yrityksillä oli 70 000 euroa.

Liikevoittoprosentti oli valittujen toimialojen HAUKI-yrityksillä selvästi heikompi kuin toimialojen yrityksillä keskimäärin. Kuten edellä, myös tässä yhteydessä ero selittyy sillä, että HAUKI-yritykset ovat muita kasvuhakuisempia ja siten myös investoivat voimakkaasti.

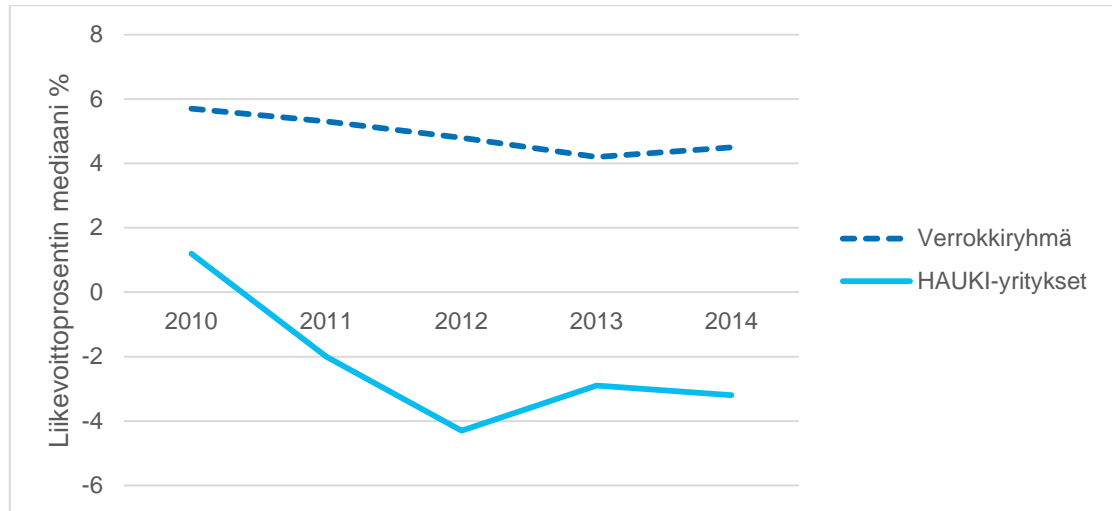
### Kuvio 5.18 Hautomoihin ja kiihdyttämöihin osallistuneiden yritysten (N=185) ja vertailuryhmän (N=20686) liikevaihdon mediaanin kehitys 2010–2014 (2010=100%), TOL 58–63 ja 69–75.



Lähde: Suomen asiakastieto, Voitto+.



**Kuvio 5.19 Hautomoihin ja kiihdyttämöihin osallistuneiden yritysten (N=185) ja vertailuryhmän (N=20686) liikevoittoprosentin mediaani 2010–2014 (2010=100%), TOL 58–63 ja 69–75.**



Lähde: Suomen asiakastieto, Voitto+.

## 5.6 Johtopäätökset ja suositukset

### **Johtopäätös 1: Suomessa on kehittämässä monimuotoinen startup-palveluiden kenttä – toiminnan laajentaminen, verkottaminen ja skaalaus kuitenkin tarpeen**

Startup-palveluilta edellytetään joustavuutta ja kykyä uusiutua. Ilman sitä ne eivät pysty enää vastaamaan ekosysteemien avaintoimijoiden eli yritysten ja yrittäjien tarpeisiin. Lisäksi erilaiset palvelut soveltuvat eri tarkoituksiin ja niiden toimintaa on myös tarkasteltava sen mukaisesti. Toisin sanoen yhtä ainoaa ja oikeaa mallia ole olemassa eikä sellaista.

Tehty kartoitus osoittaa, että Suomeen on viime vuosina alkanut kehittyä varsin monimuotoinen verkosto erilaisia startup-palveluita. Näyttäisikin siltä, että monille paikkakunnille on kehittynyt tai kehittämässä varsin monipuolinen startup-palveluiden ekosysteemi. Toiminta on kuitenkin monin paikoin vielä keskittynyttä muutamiin kasvukeskuksiin. Lisäksi toiminta vaikuttaisi olevan monilta osin edelleen erikoistumatonta.

Julkinen sektori voi olla osaltaan käynnistämässä ja kehittämässä palveluita erityisesti niillä alueilla tai aloilla, missä palveluverkostoa ei vielä ole olemassa. Samoin julkinen sektori voi tukea (rahallisesti tai muin tavoin) hyviksi osoittautuneiden mallien toimintaa. Julkisilla toimijoilla voi olla myös keskeinen rooli eri palveluiden ja toimijoiden välisten verkostojen ja yhteistyön rakentamisessa. Keskeistä on, että palvelut kehitetään ja suunnitellaan yhdessä kunkin ekosysteemin toimijoiden tarpeista käsin ja varmistetaan palveluiden kyky uusiutua ja kehittyä.

### **Suositus 1: Levitetään ja jalostetaan startup-palveluiden hyviä käytäntöjä. Lisätään eri toimijoiden välistä verkostoitumista ja tiedonvaihtoa.**

Esimerkkejä mahdollisista toimenpiteistä:

- Rakennetaan (esim. TEM:n rahoituksella) kansallinen startup-palveluiden ja -toimijoiden verkosto ja vuorovaikutuksen mahdollistava toimintamalli (vrt. luvun 4 suositus 3)

- Kartoitetaan eri ekosysteemien palvelutarpeet ja startup-palveluiden hyvät käytännöt. Levitetään ja jalostetaan eteenpäin hyviä käytäntöjä ja niihin liittyvää tietotaitoa (esim. nykyisiä ELY-keskusten rahoitusinstrumentteja tai erilaisia haastekilpailuita hyödyntämällä).
- Selvitetään, miten erilaisten kannusteiden ja veloitteiden (esim. kiinteistöveroalennukset) avulla voidaan edistää startup-palveluiden (esim. co-working-tilat) syntymistä ja kehittymistä.
- Lisätään erityisesti startup-yritysten tarpeista lähtevien menetelmien (esim. Lean Startup) hyödyntämistä julkisissa yrityspalveluissa, oppilaitoksissa ja suuryrityksissä.
- Vahvistetaan linkkiä Tekesin ja muiden kansallisten Team Finland -toimijoiden (esim. Finpro, Finnvera) ja startup-palvelutarjoajien (kiihdyttämöt, startup-yhteisöt, hackathonit ym.) välillä

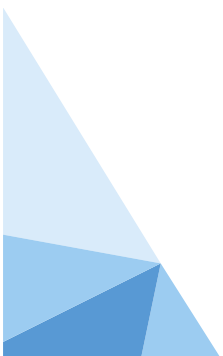
## **Johtopäätös 2: Hautomoita ja kiihdyttämöitä hyödyntäneet yritykset ovat kiinnostava kohderyhmä elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kannalta – lisää tietoa kuitenkin tarvitaan**

Tämä selvitys on tuonut uutta perustietoa erilaisista startup-palveluista ja niitä hyödyntävistä yrityksistä. Se nostaa esiin useita kiinnostavia näkökulmia, kysymyksiä ja havaintoja. On selvää, että kyseessä on elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kannalta kiinnostava ilmiö, josta on tärkeää saada lisää kansallisen tason vertailutietoa päätöksenteon tueksi sekä startup-kentän toimijoiden toiminnan tueksi.

Selvitys osoittaa, että yritykset, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä hautomoiden, kiihdyttämöiden, tiede- ja teknologiapuistojen ja vastaavia toimijoiden kanssa (ns. HAUKI-yritykset) erottuvat muista yrityksistä. Ne vaikuttaisivat olevan paitsi nuorempia ja kasvuhakuisempia, myös kasvavan nopeammin ja panostavan enemmän TKI-toimintaan. Lisäksi ne näyttäisivät pääsevän nopeammin markkinoille ja saavan enemmän pääomarahoitusta kuin muut yritykset. Kaiken kaikkiaan ne näyttäisivät käyttäytyvän tyypillisten nuorten kasvuhakuisten yritysten tavoin. Näin ollen ne ovat myös erityisen kiinnostava ja relevantti kohderyhmä elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kannalta.

Se, että nopeaa kasvua tavoittelevat HAUKI-yritykset ovat onnistuneet kasvamaan nopeammin kuin muut nopeaa kasvua tavoittelevat yritykset on tuloksena kiinnostava ja voi kertoa myös hautomo- ja kiihdyttämötoiminnan vaikuttavuudesta. Myös tältä osin lisää tutkimustietoa kuitenkin tarvitaan.

**Suositus 2: Vahvistetaan ymmärrystä startup-palveluita hyödyntävistä yrityksistä ja niiden tarpeista sekä eri palveluiden vaikuttavuudesta.**



## 6. BENCHMARKING ANALYSIS OF BUSINESS INCUBATORS AND ACCELERATORS

### 6.1 Executive Summary

This report sheds light on the challenging question of how policymakers can best support innovation and economic development through venture support programs. We address this question by analysing: 1) the relative performance of business incubators and accelerators (BIAs), hybrid programs, and other forms of venture support; 2) the factors that explain the impact of BIAs and other venture support programs on a general level, and; 3) the potential implications of our conclusions for policymakers.

In this analysis, we have defined the following types of venture support programs:

- Incubator: We define a business incubator as a venture support program that provides dedicated office space to all of its client companies.
- Accelerator: We define a business accelerator as a venture support program that provides funding to all of its client companies.
- Hybrid: We define a hybrid venture support program as a venture support program that provides both space to some companies and funding to some companies.

We use three separate analytical approaches: Section 3 is a comparative analysis of the performance of different types of venture support programs; Section 4 groups the subset of business incubators and accelerators into high- and low-performing groups, then analyses the observed differences in program characteristics; Section 5 is a multivariate regression analysis of the mechanisms of impact, and which factors contribute to the effectiveness of programs.

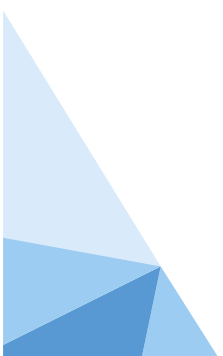
Our objective is to answer three questions:

- How do international incubator and accelerator programs perform compared to other venture support programs?

The examination of the 43 venture support programs in our dataset in Section 3, shows that business accelerators tend to achieve greater impact than other types of venture support programs. All seven of the business accelerators in our dataset are high-performing, and all the programs in the low-performing group were classified as hybrids.

- What factors explain the impact of BIAs and venture support programs on a general level?

The comparisons of low- and high-performing BIAs in Section 4 suggest BIA performance is inversely related to program maturity. Section 4 identifies other common characteristics of high-performing venture support programs, including the provision of funding, smaller program size (fewer client companies), and the selection of smaller client firms. The finding that company size is inversely proportional to impact likely reflects the greater needs of early stage ventures for assistance.



The multivariate analysis in Section 5 shows that both the provision of financial support and the higher intensity of use of BIA support services are significantly associated with venture support program impact on companies' annual revenues and employment.

- What are the implications of the above analyses for policymakers?

Our finding that BIA performance is inversely related to program maturity suggests that funders and program managers may wish to consider experimenting with new programs, and closing programs that are found to be ineffective. This implies measuring program effectiveness to determine which programs are high-performing and which are not.

Our finding that high-performing BIAs tend to combine the provision of knowledge-based services with the provision of funding suggests that the combination of services and funding together is more impactful than either alone. Of course the funding provided to ventures should be proportional to their stage of development, their potential for growth, and their requirement for funding.

Our finding that both the provision of financial support and the higher intensity use of BIA support services are significantly associated with venture support program impact on companies' annual revenues and employment provides further evidence that combining knowledge-based and financial support may be more effective than either type of support alone.

Finally, our finding that smaller programs tend to have greater impact suggests that a greater number of small programs may be more effective than a smaller number of programs that serve many clients. Small programs can be customized to service specific types of ventures: early stage, R&D intensive, high growth, etc.

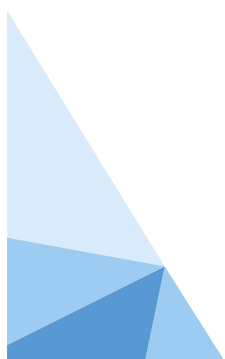
## 6.2 Introduction

The purpose of this report is to provide data and analysis to support an effective, evidence-based policy framework to enable Finland's support of innovation-enabling Business Incubators and Accelerators (BIAs). To this end, we present an analysis of venture support programs' impact on companies' resources and capabilities, and performance, based on a meta-analysis of international programs.

The report is structured to answer the following three research questions:

- How do international incubator and accelerator programs perform compared to other venture support programs?
- What factors explain the impact of BIAs and venture support programs on a general level?
- What are the implications of the above analyses for policymakers?

The report draws on an in-depth analysis of data from 43 venture support programs. This data was obtained through a partnership with The Evidence Network Inc. (TEN), a provider of evaluations and impact assessments for innovation-enabling organizations. Since 2009, TEN has provided evaluations of more than seventy organizations and programs including business incubators and accelerators, economic development organizations, research institutes, innovation funding programs, and technology transfer and commercialization organizations.



The result is a rich database of venture support program characteristics and impacts on clients, which we've leveraged to create original and unique insights on the factors that explain the success of BIAs. Additional background regarding our data, sample characteristics, definitions of program types, and TEN's approach to impact assessment can be found in Section 6.2

We have taken three approaches in our analysis of this data, each of which sheds light on an overlapping set of questions relevant to the design and implementation of BIA venture support programs. Section 6.3 presents findings from our benchmarking of business accelerators and incubator/accelerator hybrids relative to other venture support programs. This benchmarking analysis explores the relative performance of BIAs and other venture support programs, segmented by program type, with the goal of drawing conclusions regarding which program types are most impactful within the broad category of venture support programs. Section 6.4 presents findings from an analysis of the common characteristics of high-performing BIAs, using independent T-tests to identify program characteristics that are most commonly present in BIAs that achieve above-average impacts on their clients, with the goal of identifying the traits of impactful BIAs. Section 6.5 presents a linear regression model of program characteristics and impact measures on average performance of client firms, with the goal of modeling the explanatory factors that contribute to the success of BIAs, with a particular focus on identifying the impacts on resources and capabilities that are most likely to correlate with BIA client firm performance.

Our findings suggest that business accelerators are a particularly effective model for venture support programs, and that successful programs tend to exhibit common characteristics: program maturity, provision of funding, smaller program size, and the selection of smaller client firms. Section 6.6 offers further detail and actionable next steps for policymakers, with the goal of empowering governments and program managers with the tools to build effective and innovative venture support programs.

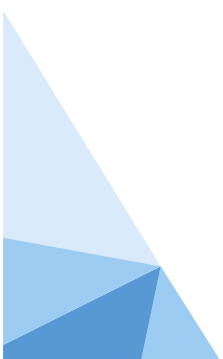
## 6.2 Methodology

### Sample and Definitions

Our sample is composed of 43 venture support programs, defined as programs that provide knowledge-based services and possibly space or funding to ventures. Ventures are characterized as being relatively young companies. We have therefore limited the sample to programs whose clients have an average age of less than ten years. The sample has been drawn from programs in Canada, Finland, and China, with data from more than 4,000 client companies in total. Twenty programs were hosted by independent non-profit organizations, 19 were hosted by governments, 3 were hosted by universities, and 1 was hosted by private venture capitalists. In our sample, the newest programs have only been in existence for one year, while the oldest programs have been in existence for more than 30 years. Regarding number of clients, smaller programs have less than 50 client companies, while larger programs have more than 500 client companies.

In the forthcoming analysis, each program has been classified as an incubator, accelerator, hybrid, or other venture support program. The definitions used for program type classifications are as follows:

**Business Incubators (n=1).** A business incubator is defined as a venture support program that provides dedicated office space to all of its client companies. Business incubators typi-



cally also provide a targeted array of resources and services, such as: business services, training, advice, mentoring, and networking opportunities. While there were many programs in our sample that offered space to some clients, there was only one program that offered space to all its clients.

**Business Accelerators (n=7).** A business accelerator is defined as a venture support program that provides significant funding to all of its client companies. In contrast to business incubators, business accelerators typically share the following characteristics:

- A highly competitive selection process, with acceptance rates of 1-3% in the most prestigious accelerators
- Cohort-based, i.e. there are terms in which new classes enter, pass through the program, and then graduate with a final pitch or demo
- Tend to focus on teams rather than individual founders.<sup>120</sup>

**Hybrids (n=7).** A hybrid venture support program is defined as a venture support program that provides space to some companies and funding to some companies.

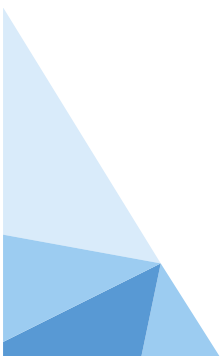
**Other venture support programs (n=28).** Our sample includes a variety of innovation-enabling venture support programs which are not business incubators, accelerators, or hybrids. These programs all aspire to support business innovation, but do so using different models of program delivery. We have grouped these programs into a single category, in order to focus our analysis on the efficacy of business incubation and business acceleration models relative to alternatives.

## Impact Measures

The fundamental logic of venture support programs is that short-term impacts on client firms' resources and capabilities lead to long-term impacts on firm performance. Venture support programs have a direct impact on client firms by improving client firms' resources and capabilities. These impacts on firm resources and capabilities occur in the short term, typically less than one year. Impact on performance occurs in the longer term, typically within one to three years, and occurs as a result of improvements to resources and capabilities. Performance impact measures are essential indicators of programs' long-term success, while resources and capabilities impact measures provide timely data on the immediate and actual impact of programs' activities. A fulsome understanding of the impact and effectiveness of venture support programs requires a careful consideration of both categories of impacts, as shown in the figure below:

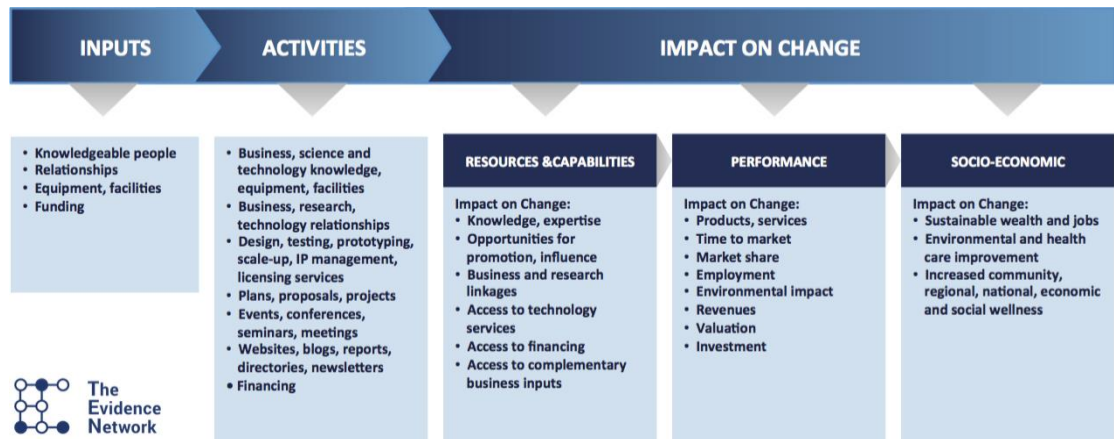
---

<sup>120</sup> This definition is consistent with Miller and Bound (2011)





**Figure 6.1 Impact and effectiveness logic of venture support programs**



Consistent with the logic model shown above, and with the goal of achieving a more complete understanding of how venture support programs achieve their goals, our analysis considers eight measures of impact. These impact measures are categorized as either 1) Impacts on Resources and Capabilities, or 2) Impacts on Performance. We also consider average impact measures to assess and benchmark the programs' impact on client companies.

### 6.3 Comparison of business incubators and accelerators to other venture support programs

This section presents a comparative analysis of business incubators' and accelerators' impacts on client firms, relative to each other and to other forms of business support. Our goal is to analyze trends in the performance of different classes of venture support programs, and draw conclusions regarding which programs represent the best investment from an economic and public policy perspective.

#### Impact on Resources and Capabilities

Our analysis of venture support program impacts on resources and capabilities considers four impact measures:

- *Impact on Business Expertise:* Expertise related to developing or improving business models, business plans, changes in business approach, marketing and sales, human resources, finance, intellectual property management, company operations, or project management.
- *Impact on Business Linkages:* Facilitation of relationships with corporate partners, customers, suppliers, service providers, or channel partners through collaborative projects, conferences, workshops, lectures, networking events, or other relationship-brokering activities.
- *Impact on Financial Linkages:* Facilitation of funding or financing by other equity investors such as financial angels, other groups providing grants, loans or tax benefits, as well as project-related funding from private or governmental sources.

- *Impact on Promotion:* Corporate exposure through participation in intermediary-supported projects, websites, participation in events such as national or international trade shows, engagements with strategic funders, conferences, or other outreach activities.

Following table shows The Evidence Network’s analysis of venture support programs’ impact on the resources and capabilities of their client firms. The charts that follow show the average impact for the selected measures on firms across all support programs.

**Table 6.1 BIAs’ Impact on Resources and Capabilities**

Impact Measure	Program	
	Accelerators	Hybrids
Business expertise	Significant effect	Slight effect
Business linkages	Moderate effect	Slight effect
Financial linkages	Very significant effect	Slight effect
Promotion	Moderate effect	Slight effect

**Figure 6.2 Average Impact on Business Expertise**

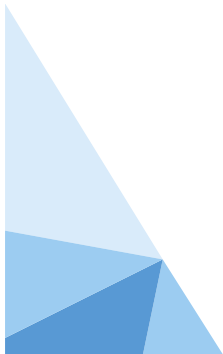
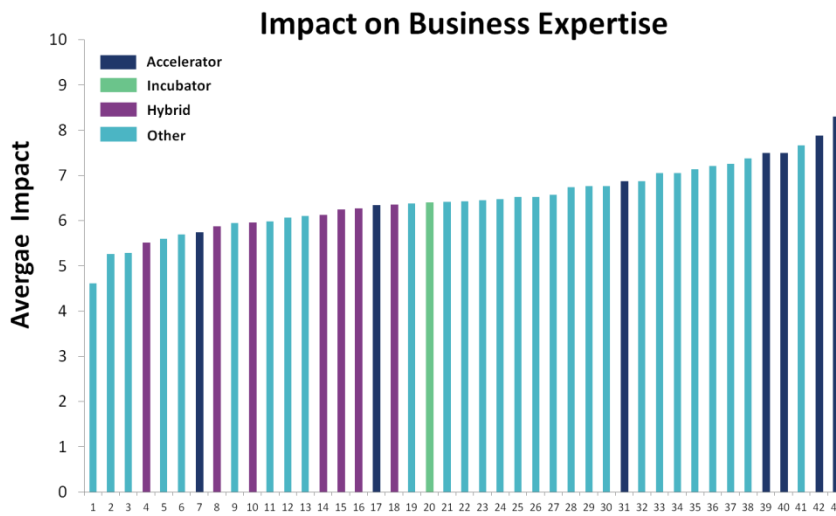


Figure 6.3 Average impact on Business Linkages

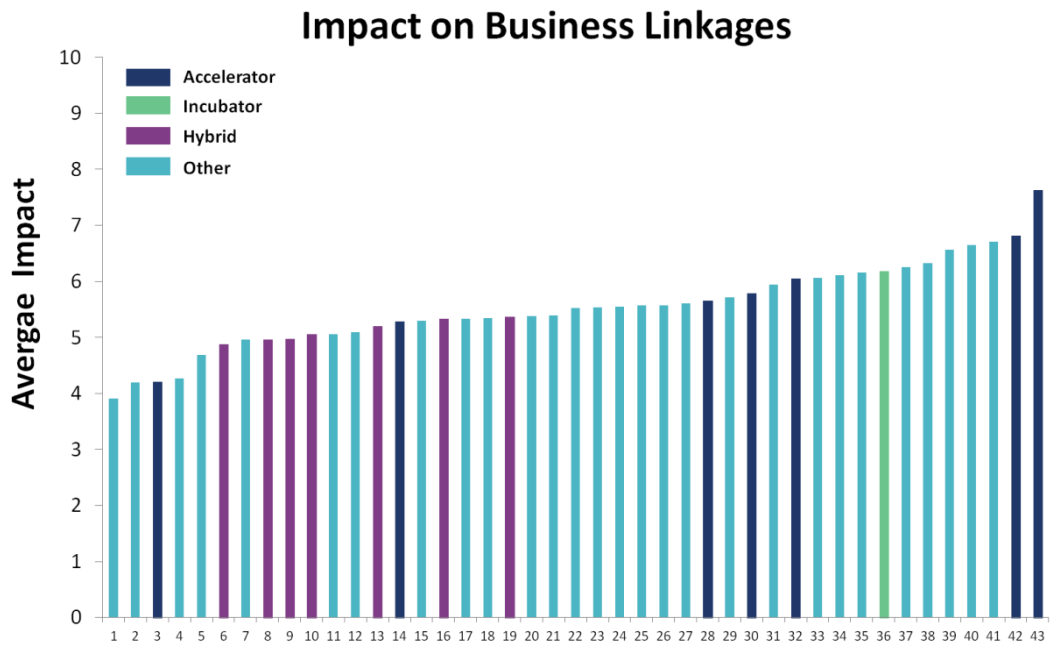
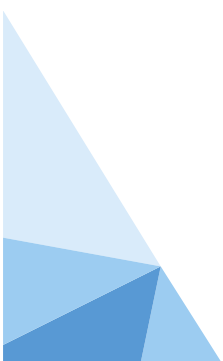
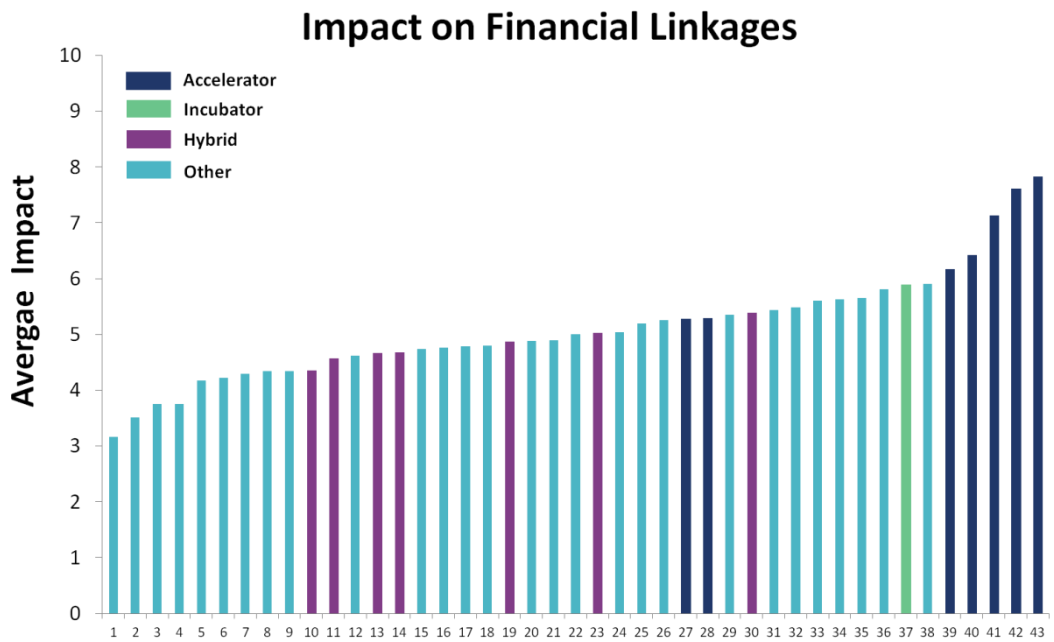
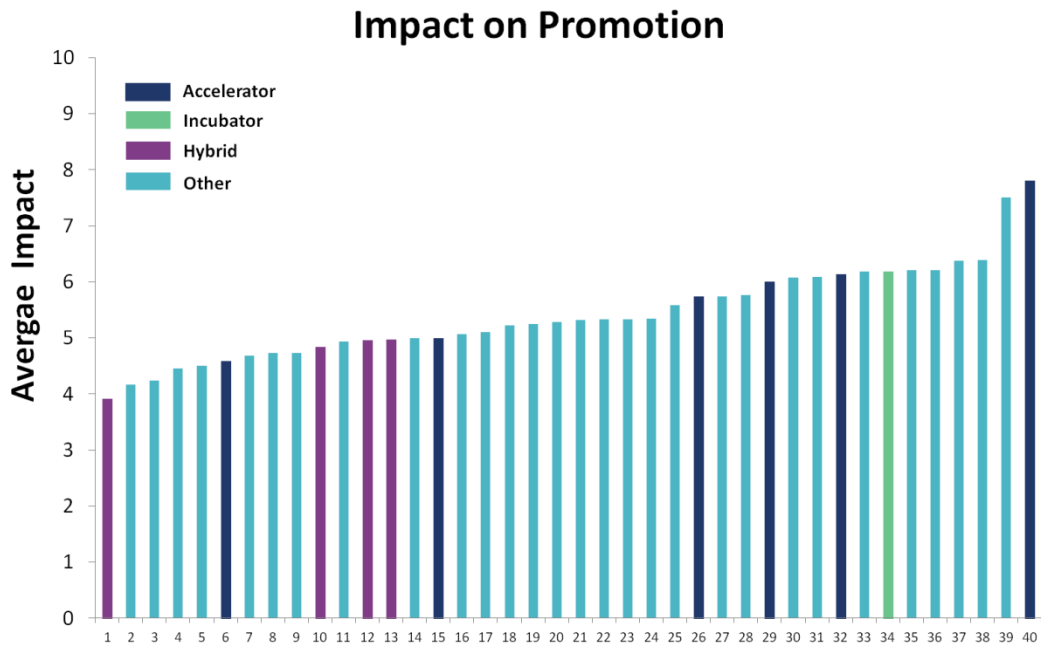


Figure 6.4 Average Impact on Financial Linkages



**Figure 6.5 Average Impact on Promotion**



Business accelerators were, on average, very significantly effective in improving companies’ financial linkages, significantly effective in improving companies’ business expertise, and moderately effective in improving companies’ business linkages and promotion capabilities.

Hybrid programs were slightly effective in improving companies’ business expertise, business linkages, financial linkages, and promotion capabilities.

In terms of impact on capabilities and resources measures, business accelerators had the strongest impact among venture support programs in our sample; hybrid programs had lower impact.

### Impact on Performance

Our analysis of venture support program impacts on performance considers four impact measures:

- Impact in Investments Received
- Impact on Employment
- Impact on Annual Revenues
- Impact on Innovation<sup>121</sup>

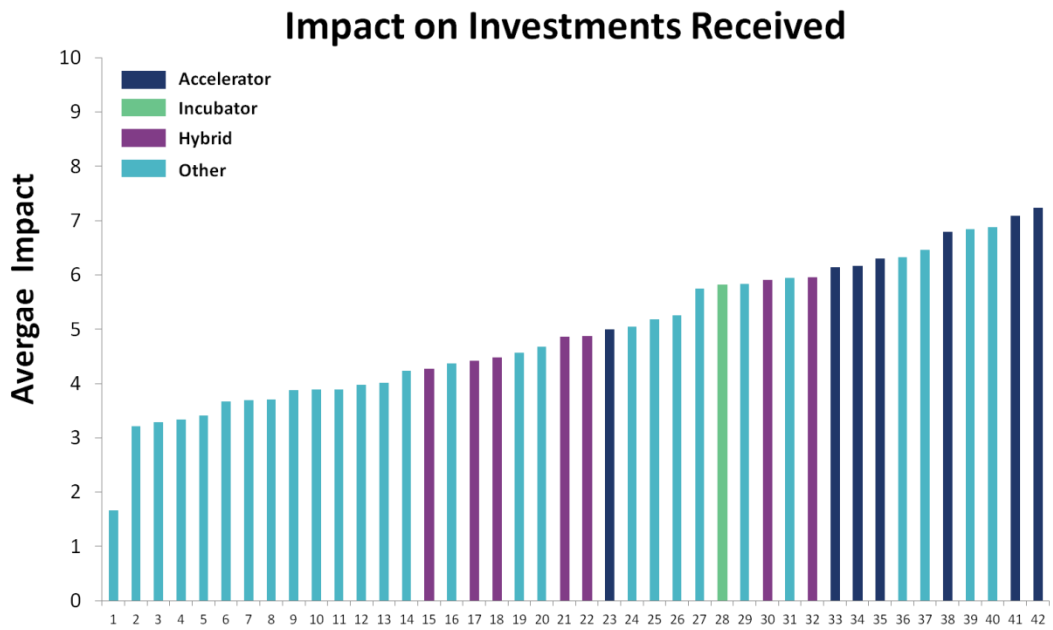
Following table summarizes The Evidence Network Inc.’s analysis of venture support programs’ impact on company performance. The diagrams that follow show the average impact for the selected measures on firms across all support programs.

<sup>121</sup> Proportion of company revenues attributed to new or improved products, processes, or services.

**Table 6.2 BIAs' Impact on Performance**

Impact Measure	Program Type	
	Accelerators	Hybrids
Investments received	Very significant effect	Moderate effect
Employment	Very significant effect	Moderate effect
Annual revenues	Very significant effect	Slight effect
Innovation	Very significant effect	Slight effect

**Figure 6.6 Impact on Investments Received**



**Figure 6.7 Impact on Employment**

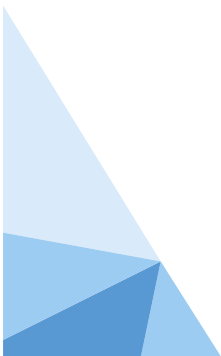
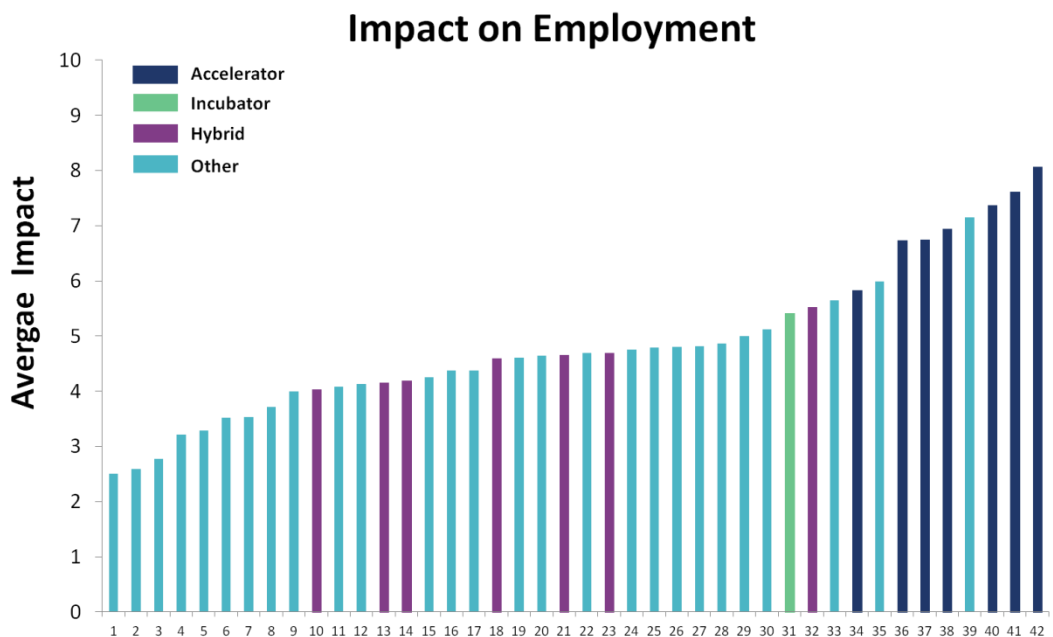


Figure 6.8 Impact on Annual Revenues

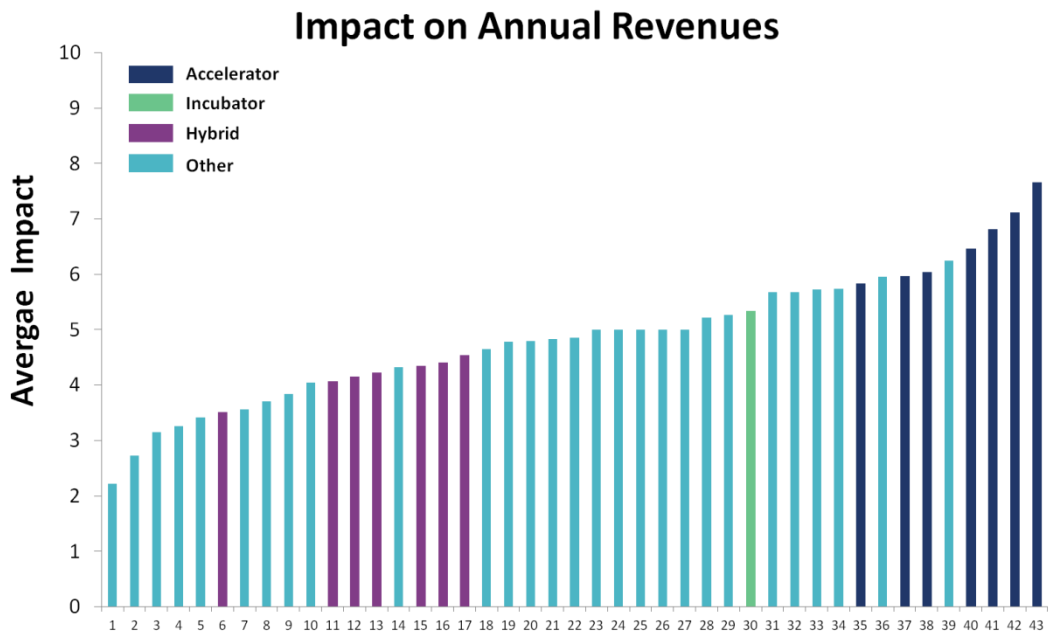
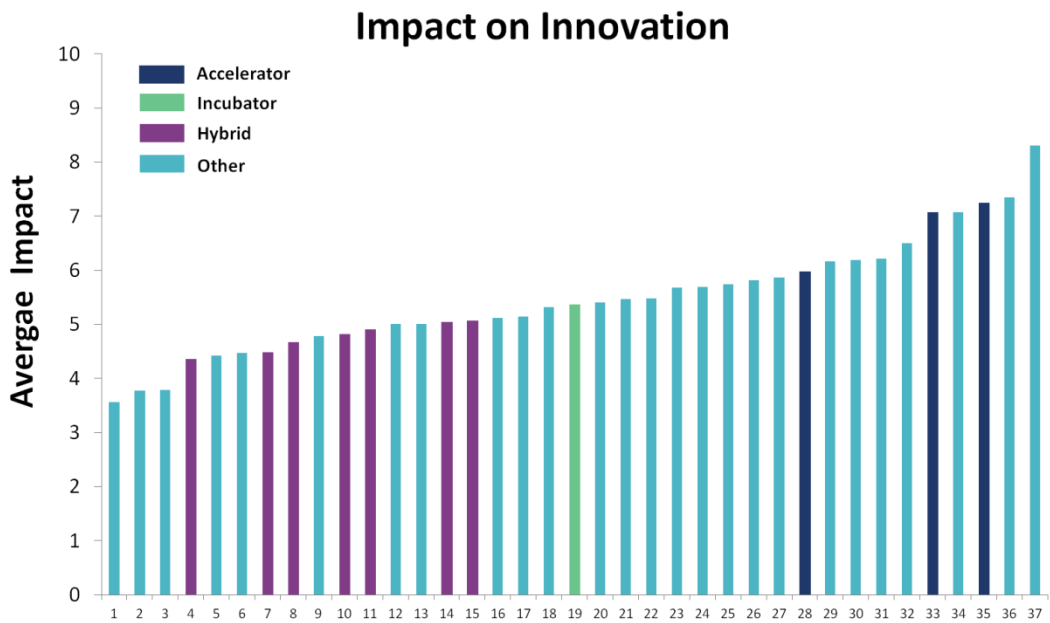
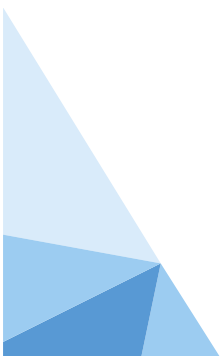


Figure 6.9 Impact on Innovation



Business accelerators consistently outperformed other program types in this sample. This was true for impacts on performance, and impacts on resources and capabilities. These findings suggest that the business accelerator model of venture support is a more effective means of venture support than other program types.



Business accelerators were, on average, very significantly effective in facilitating investment, increasing employment, increasing annual revenues, and improving companies' ability to innovate.

Hybrid program were moderately effective in facilitating investment, increasing employment, and slightly effective in increasing companies' annual revenues, and ability to innovate.

In terms of impact on performance measures, business accelerators had the strongest impact among venture support programs in our sample; the sole business incubator in our sample had a moderate impact; hybrid programs were substandard performers.

## 6.4 Factors contributing to the success of venture support programs

In this section, we explore the factors that explain the difference between high- and low-performing business incubator and accelerators. For the purpose of this analysis, we identify 15 BIAs<sup>122</sup>, with survey data from 1440 client companies. We select ten attributes which may have an influence on the program effectiveness:

### Program Inputs

- Program maturity (in years)
- Funding provided (Yes/No)
- Number of full-time employees working for the program
- Number of client companies served

### Characteristics of Enrolled Companies

- Average annual revenues of client companies
- Average employment of client companies
- Average investments received by client companies
- Average time to market of client companies
- Average growth rate<sup>123</sup> of client companies
- Overall satisfaction

We then segment the 15 BIAs into high-performing and low-performing groups based on their overall average impact . High-performing BIAs are assigned into the High (H) group and low-performing BIAs are assigned into the Low (L) group. The high-performing group consisted of seven accelerators and the sole incubator, while the low-performing group consisted of seven hybrid programs.

An independent sample t-test is used to compare the means of the two groups in order to determine whether there is statistical evidence that the associated population means are significantly different. Following table presents information on the two groups.

---

<sup>122</sup> The 15 BIAs include one incubator, seven accelerators, and seven hybrids.

<sup>123</sup> Growth rate is calculated as 'Change in employment (%)' times 'Change in annual revenues (%)'.



**Table 6.3 Overall Average Impact of High- and Low-Performing Programs**

Group	Number of BIAs	Overall Average Impact (Range)
High	8	5.83 – 7.10
Low	7	4.71 – 5.26

We then compare the two groups based on the 10 selected attributes, as shown in table below:

**Table 6.4 Mean Program Characteristics in High- and Low-Performing Programs**

Attributes	Group	Mean	Significance
Program maturity (years)	H	4.4	α
	L	14.9	
Funding (Yes/No)	H	1.0	***
	L	.29	
Number of Full-time employees	H	10.42	*
	L	23.71	
Number of Client companies	H	99.5	**
	L	362.42	
Average revenues of client companies (\$)	H	1,049,590.38	
	L	1,479,627.64	
Average employment of client companies	H	15.58	
	L	22.15	
Average investments received by client companies (\$)	H	1,161,200.91	α
	L	941,280.71	
Average time to market of client companies (years)	H	1.5763	*
	L	1.6457	
Average growth rate of client companies	H	.91	*
	L	.22	
Overall satisfaction	H	8.51	
	L	6.90	

α = p < .1, \* = p < .05, \*\* = p < .01, \*\*\* = p < .001

Below is a summary of the most significant observations:

### Program Maturity

The average program maturity for high-performing BIAs was 4.4 years, compared to 14.9 years for low-performing BIAs (significant at the 90% confidence level).

### Funding

Every one of the high-performing BIAs provided funding, while just two out of seven of the low-performing BIAs provided funding (significant at the 99% confidence level).

### Number of Employees

The average number of full-time employees for high-performing BIAs was 10.42 compared to 23.71 at low-performing BIAs (significant at the 95% confidence level). This may be contrary to expectations, as some would expect that programs with more employees would be able to offer a wider range of more customized services. On the other hand, diverse programs may lose focus and achieve less impact from individual program elements.

### Number of client companies

The average number of client companies for high-performing BIAs was 99.5, compared to 362.42 for low-performing BIAs (significant at the 99% confidence level).

### **Investments received**

The average investments received of client companies for high-performing BIAs was approximately \$220,000 higher than the average for low-performing BIAs (significant at the 90% confidence level).

### **Time to market**

The average time to market of client companies for high-performing BIAs was about 1 month earlier than the average for low-performing BIAs (significant at the 95% confidence level).

### **Client growth rate**

The average growth rate of client companies for high-performing BIAs was 69% higher than the average for low-performing BIAs (significant at the 95% confidence level).

### **Other Results**

It is also noteworthy that higher-performing BIAs serve client firms which are, on average, smaller in terms of both revenues and employment. These results are not statistically significant, however a t-test of the product of these observations does yield a result that is significant at the 95% level. High-performing BIAs are also more likely to receive positive satisfaction ratings from client firms.

## **6.5 Mechanisms of Impact**

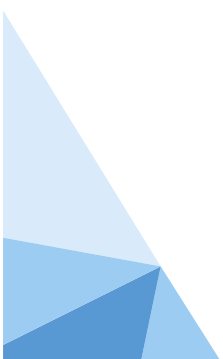
The preceding section considered differences between high and low performing programs looking at one variable at a time. In this section we conduct a multivariate analysis to consider the question of how venture support programs achieve impact, and which factors contribute to the effectiveness of the programs.

Recall that the fundamental logic of venture support programs is as follows: Programs perform activities; which have a direct impact on client firms' resources and capabilities; which lead to an indirect impact on client firms' performance; which lead to an ultimate impact on socioeconomic outcomes.

Understanding these mechanisms of impact is crucial for programs seeking to identify their core competencies, weaknesses, and opportunities for new investments. From a higher-level perspective, policymakers must develop an understanding of how impact is achieved in order to design and manage effective venture support programs. The practical ability to design and manage effective venture support programs requires a fulsome understanding of their mechanisms of action – i.e., which services lead to which outcomes.

With this goal in mind, this section uses linear regression analyses to consider the relationship between program attributes, intensity of use variables, direct impacts on resources and capabilities, and indirect impacts on firm performance. Key findings are presented below, and detailed information on the regression measures and results can be found in appendix section of this report.

- Regression analyses indicated that impact on improvements to companies' resources and capabilities is the best predictor of the programs' impact on company performance measures (Employment, and Annual revenues).

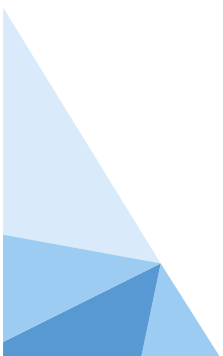


- Financial support is strongly associated with impact on Employment and impact on Annual revenues, indicating that programs that provided more financial support to companies are more likely to be effective in increasing companies' employment and annual revenues.
- Intensity of use of support services is significantly associated with impact on Employment, and impact on Annual revenues, indicating that programs are more likely to be effective in increasing companies' employment and annual revenues if their client companies used support services to a higher degree.
- Intensity of use of research services is significantly associated with impact on Employment, indicating that programs that provided research services are more likely to be effective in increasing companies' employment than programs that did not provide research services.

## 6.6 Conclusions and Policy Recommendations

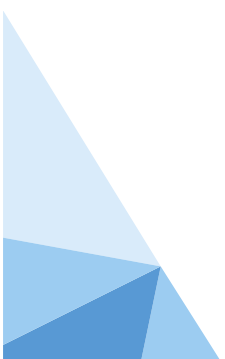
This section presents conclusions and policy recommendations derived from our analysis of The Evidence Network's database of business incubators and accelerators. Below are the most important and actionable conclusions from our analysis of TEN's database of BIAs and other venture support programs:

- The examination of the 43 venture support programs in our dataset in Section 6.3, shows that business accelerators tend to achieve greater impact than other types of venture support programs. All seven of the business accelerators in our dataset are high-performing, and all the programs in the low-performing group were classified as hybrids.
- The comparisons of low- and high-performing BIAs in Section 6.4 suggest BIA performance is inversely related to program maturity. This suggests that funders and program managers may wish to consider experimenting with new programs, and closing programs that are found to be ineffective. This implies measuring program effectiveness to determine which programs are high-performing and which are not.
- Section 6.4 identifies other common characteristics of high-performing venture support programs, including the provision of funding, smaller program size (fewer client companies), and the selection of smaller client firms. The finding that company size is inversely proportional to impact likely reflects the greater needs of early stage ventures for assistance.
- The multivariate analysis in Section 6.5 shows that both the provision of financial support and the higher intensity use of BIA support services are significantly associated with venture support program impact on companies' annual revenues and employment.
- Our finding that high-performing BIAs tend to combine the provision of knowledge-based services with the provision of funding suggests that the combination of services and funding together is more impactful than either alone. Of course the funding pro-



vided to ventures should be proportional to their stage of development, their potential for growth, and their requirement for funding.

- Our finding that both the provision of financial support and the higher intensity of use of BIA support services are significantly associated with venture support program impact on companies' annual revenues and employment provides further evidence that combining knowledge-based and financial support may be more effective than either type of support alone.
- Our finding that smaller programs tend to have greater impact suggests that a greater number of small programs may be more effective than a smaller number of programs that serve many clients. Small programs can be customized to service specific types of ventures: early stage, R&D intensive, high growth, etc.
- The performance of BIAs should be evaluated with a combination of direct and indirect impact measures, that is, direct impact on companies' capabilities and indirect impact on companies' performance.
- High-performing BIAs have a significantly greater impact on the success of client firms and the economic development of the communities they serve. Thus, it is important to implement the policy and program management practices that lead to success.



## 7. YHTEENVETO

### 7.1 Keskeiset havainnot, johtopäätökset ja suositukset

Tähän lukuun on koottu yhteen selvitysraportin eri osavaiheista ja näkökulmista koottuja keskeisiä havaintoja, johtopäätöksiä ja suosituksia. Raportin eri luvut pitävät sisällään myös useita täydentäviä havaintoja ja suosituksia, joihin lukija voi halutessaan yksityiskohtaisemmin perehtyä. Yhteenvetoon olemme kuitenkin koonneet selvityksen tekijöiden näkemyksiä merkittävimmistä havainnoista, johtopäätöksistä ja suosituksista.

Raportissa esitetyt suositukset ovat selvityksen tekijöiden omia näkemyksiä startup-yritysten toimintaympäristön kehittämiseen ja olemassa olevien ajureiden vaalimiseen ja pullonkaulojen poistamiseen.

#### Luku 2: Startup-yrittäjät ja –yritykset numeroiden valossa

Etlatieto Oy:n laatimassa raportin toisessa luvussa on tarkasteltu suomalaisia kasvuhakuisia yrityksiä ja yrittäjyyttä eri näkökulmista. Luvun alussa on kuvattu startup-yritysten ominaispiirteitä ja niiden työllisyyden kehitystä. Aineisto perustuu eri yritysrekisteriaineistojen analyysiin ja tarkastelussa on hyödynnetty Etlatiedon tätä selvityshanketta varten laatimaa startup-yrityksen määritelmää.

Lisäksi on tarkasteltu vuonna 2005 aloittaneiden yrittäjävetoisten yritysten kasvua ja elossapysymistä kahdeksan vuoden ajan perustamisvuodesta lähtien. Tarkastelussa on selvitetty kasvuhakuisien yritysten toteutunutta kasvua ja kehitystä suhteessa muuhun yrityspopulaatioon sekä kasvuun liittyviä mahdollisia riskejä. Aineisto pohjautuu vuonna 2005 toteutettuun yritys-kyselyyn jota on täydennetty mukana olleiden yritysten liiketoimintatiedoilla Tilastokeskuksen yritysrekisteriaineistosta vuosilta 2005–2013.

Luvun lopussa on tarkasteltu uusyrityäjyyden luonnetta ja pyritty selvittämään miten uusyrityäjyyden (eli omistaja-yrittäjävetoisen liiketoiminnan) luonne on Suomessa 10 vuoden aikana muuttunut. Aineisto perustuu vuosina 2005 ja 2015 toteutettujen laajojen yritys-kyselyaineistojen vertailuun.

Startup-yrityksiä koskevat havainnot ja johtopäätökset:

- Käytetyn määritelmän mukaisia startupeja perustetaan Suomessa noin 4 000–5 000 vuodessa, joista 6–7 % kasvaa merkittävästi seuraavan kolmen vuoden aikana.
- Noin 70 % startupeista säilyy elossa vähintään viiden vuoden ajan. Tänä aikana niiden työntekijämäärä on keskimäärin kaksinkertaistunut; kasvu-startupien työllisyys noin viisinkertaistuu samassa ajassa.
- Startup-yrittäjän perustamishetken *kasvuhakuisuus* on hänen yrityksensä myöhemmän *toteutuneen kasvun* tärkein yksittäinen selittäjä. Ilman yrittäjyyden paloa ja kasvun nälkää yrityksen koko harvemmin kasvaa merkittävästi - riippumatta siitä, millaisia mahdollisuuksia toimintaympäristö tarjoaa.

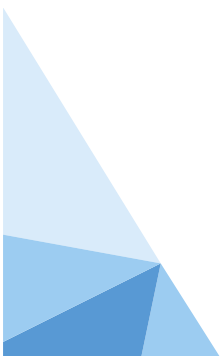
- Ainakin myöhemmän työllisyyskehityksen valossa nimenomaan kasvuhakuisten yrittäjyyden osuuden ja määrän lisäämisen tähtäävät politiikkatoimet vaikuttavat perusteilulta.
- Uusyrittäjien *määrä* on pysynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana lähes muuttumattomana. Uusyrittäjyyden *laatu* sen sijaan on muuttunut verrattuna kymmenen vuoden takaiseen tilanteeseen – monessakin mielessä parempaan suuntaan. Erityisesti merkittävää kasvua tavoittelevien yrittäjien osuus on lisääntynyt. Kasvun tavoittelijat ovat myös aiempaa koulutetumpia ja kokeneempia. Lisäksi myöhemmän kasvun kanssa yhteydessä oleva osakeyhtiömuoto on yleistynyt.
- Innovaatiotoiminta on nyt uusyrittäjyydessä aiempaa keskeisemmässä asemassa: kolmannes kaikista uusyrittäjistä aikoo harjoittaa innovaatiotoimintaa ja kasvuhakuisista jopa lähes kolme neljästä. Kasvua haetaan lisäksi aikaisempaa useammin kansainvälisiltä markkinoilta.
- Joka toisella uusyrittäjällä on ollut jonkinlaisia esteitä, hidasteita tai ongelmia yritystä perustettaessa. Merkittävien nimetty tekijä on sekä kasvuhakuisten että kaikkien uusyrittäjien joukossa sääntely ja lainsäädäntö. Etenkin kasvuhakuisilla yrityksillä myös rahoituksen saatavuudessa on ollut ongelmia ja ne ovat lisääntyneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Aiempaa suuremmaksi kasvun rajoitteeksi on noussut myös kireäksi koettu kilpailutilanne. Työvoiman saatavuuteen tai työvoimakustannuksiin liittyvät kasvun hidasteet eivät ole oleellisesti helpottuneet pitkittyneestä laskusuhdanteesta ja korkeasta työttömyysasteesta huolimatta, mikä puolestaan viittaa työmarkkinoidemme rakenteellisiin haasteisiin.

### Luku 3: Suomalaisen startup-ympäristön kilpailukyky

Ramboll Management Consulting Oy:n laatimassa raportin kolmannessa luvussa on kartoitettu Suomen verrokkimaissa – Hollannissa, Ruotsissa, Saksassa ja Tanskassa – toteutettuja toimenpiteitä, joilla on tähdätty startup-yritysten toimintaedellytysten parantamiseen. Lähdeaineisto koostuu erilaisista dokumenteista, yrittäjyyttä sekä tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa mittaavista indekseistä ja haastattelujen avulla kerätystä maakohtaisesta informaatiosta.

Suomen startup-ympäristön kilpailukykyä koskevat havainnot ja johtopäätökset:

- Vertailun perusteella Suomi on ainoa vertailumaa, joka ei ole minkään mittariston mukaan paras maa kokonaisindeksillä mitattuna. Yrittäjyyteen linkittyviä haasteita ovat muun muassa yhteiskunnassa vallitsevat normit, suhtautuminen yrittäjyyteen, sisämarkkinoiden koko, hidas talouskasvu sekä ulkomaisten investointien ja osaajien alhainen määrä.
- Osin samoja haasteita on myös verrokkimaissa, joissa toteutetut politiikkatoimet linkittyvät yritysten toimintaedellytysten parantamiseen esimerkiksi vähentämällä hallinnollista taakkaa, siirtymällä sähköisiin palveluihin ja lisäämällä pääomarahoituksen saatavuutta alkaville yrityksille.
- Verrokkimaissa startup- ja kasvuyrittäjyys sekä niihin liittyvät asiat eivät ole vain yhden ministeriön vastuulla. Näissä maissa on käynnistetty poikkihallinnollisia aloitteita, joiden taustalla vaikuttavat useampi ministeriö ja muut julkisen sektorin toimijat. Täl-



laisia aloitteita/toimenpiteitä ovat esimerkiksi StartupDelta (Hollanti), Startup Denmark (Tanska) ja startup-yhteyshenkilö (Ruotsi).

- Ekosysteemien sekä liiketoimintaedellytysten kehittämisen alhaalta-ylös (bottom-up) -lähestymistavalla ja yrittäjäkenttää osallistaen havaittiin myös olevan tärkeä verrokkimaita yhdistävä tekijä. Hollannissa ja Tanskassa osallistaminen on johtanut alkaviin yrityksiin keskittyneiden aloitteiden käynnistämiseen. Ruotsissa ja Saksassa manifestit ovat nostaneet alkavien yritysten kannalta tärkeitä asioita poliittisten päättäjien tietoisuuteen, ja molemmissa maissa on havaittavissa pieniä edistysaskelia. Suomesakin olisi varmistettava, että yrittäjien ääntä kuullaan, vaikka sitä ei manifestin muotoon muokattaisikaan.

Selvityksessä havaittiin, että edellytykset yritystoiminnan käynnistämiseen ja kasvattamiseen eivät ole Suomessa merkittävästi heikommat kuin verrokkimaissa. Selkein hidaste yrittäjyyden tiellä on pelko epäonnistumisesta. Lisäksi palkkatyö koetaan yhä houkuttelevampana vaihtoehtona kuin yrittäjäksi ryhtyminen. Verrokkimaissa on systemaattisesti tuettu yrittäjämönteisen ilmapiirin luomista. Yrittäjyydestä on tehty olennainen osa koulutusohjelmia, ja tämän seurauksena koululaiset ja opiskelijat eivät voi välttyä oppimasta yrittämisestä ja siihen liittyvistä asioista koulutautumisen jossain vaiheessa. Tähän tulisi pyrkiä myös Suomessa.

Osallistamisen avulla ekosysteemin rakentamiseen käytetyistä panoksista saadaan enemmän hyötyä. Yrittäjillä ja erityisesti kokeneiden yrittäjien toiminnalla ekosysteemeissä on huomattavia positiivisia kerrannaisvaikutuksia. Näillä henkilöillä on osaamista ja myös pääomaa, jota he voivat siirtää uudelleen ekosysteemin kehittämiseen. Sarjayrittäjät voivat auttaa nuoria ja kasvavia yrityksiä sparraamalla liiketoimintasuunnitelmia, luomalla uusia kontakteja, toimimalla mentoreina tai hallituksen jäsenenä ja sijoittamalla pääomaa yritykseen.

Julkinen sektori voisi kannustaa bisnesenkelitoimintaa vastaamalla yksityishenkilön tekemään investointiin sijoittamalla saman verran julkista rahaa kuten Hollannissa ja Saksassa tehdään. Käytäntöä ollaan tuomassa myös Tanskaan<sup>124</sup>. Toinen esimerkki on Ruotsin tapaan myöntää verohelpotusta bisnesenkeleiden tekemiin sijoituksiin<sup>125</sup>. Ensin mainittu tapa todennäköisesti lisäisi ekosysteemiin ja sen yrityksiin sijoitetun rahan määrää. Jälkimmäinen voisi puolestaan kannustaa nykyistä useampia henkilöitä sijoittamaan startup- tai kasvuyrityksiin.

*Suomen startup-ympäristön kilpailukykyä koskevat kehittämissuosituks:*

1. *Verrokkimaiden tapaan Suomen tulisi lisätä avointa vuorovaikutusta julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Lisäksi niin ministeriöiden keskinäistä kuin ministeriöiden ja muiden julkisen sektorin toimijoiden välistä yhteistyötä tulisi tiivistää startup- ja kasvuyritysasioissa. Vuorovaikutusta yksityisen ja julkisen sektorin välillä sekä poikkihallinnollisesti julkisen sektorin toimijoiden kesken tulisi ylläpitää haastelähtöisesti.*
2. *Suomalaisia tulisi kouluttaa yrittäjämönteisempään ajatteluun systemaattisesti peruskouluasteelta alkaen. Työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön tulisi koordinoida toimintaa yhteistyössä koulutussektorin ja yritysten kanssa.*
3. *Oman osaamisen ja tiedon jakamiseksi muille tulisi laatia kannusteita. Pitäisi esimerkiksi ratkaista, miten palkitaan sellaisia henkilöitä (esimerkiksi sarjayrittäjät, enkelirahoittajat ja mentorit), jotka antavat oman panoksensa paikallisten tai alueellisten ekosysteemien kehittämiseen.*

<sup>124</sup> Vrt. Euroopan investointirahaston Eurooppalainen enkelirahasto, joka toimii Alankomaissa, Espanjassa, Itävallassa, Irlannissa ja Saksassa. Toiminnan laajentuminen Tanskaan suunnitteilla. [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/equity/eaf/](http://www.eif.org/what_we_do/equity/eaf/)

<sup>125</sup> <http://www.skatteverket.se/privat/skatter/vardepapper/investeraravdrag.4.10cbb69314111c2d94ba38b.html>

## Luku 4: Ekosysteemit startup-yritysten kasvun ajureina

4Front Oy:n ja Urban Millin laatimassa raportin neljännessä luvussa on tarkasteltu yrittäjä-ekosysteemiä startup-yritysten kasvun edellytyksenä. Luvussa on jäsennetty ja havainnollistettu ekosysteemin käsitettä ja analysoitu julkisen sektorin roolia ekosysteemien edistämises- sä. Luvun aineisto perustuu ekosysteemiä käsittelevän kirjallisuuden analysointiin. Lisäksi työn yhteydessä on kuultu laajasti suomalaisia startup-kentän asiantuntijoita sähköpostitse, työpajoissa, haastatteluissa ja hankkeen ohjausryhmien yhteydessä järjestetyissä tilaisuuksissa. Luvussa on esitelty myös kaksi kansainvälistä tapaustutkimusta liittyen julkisen sektorin rooliin yrittäjäekosysteemien edistämises- sä. Kansainvälisten esimerkkien avulla on pyritty tunnistamaan konkreettisia vinkkejä siitä, miten Suomessa julkinen sektori voisi edistää ekosysteemien kehittymistä kansallisesti.

Startup-ekosysteemien kasvun ajureita koskevat havainnot ja johtopäätökset:

- *Yrittäjäekosysteemit ovat tärkeitä startup-yritysten kasvun ajureita.* Hyvin toimivat yrittäjäekosysteemit tuovat tehokkaasti yhteen startup-kentän lukuisat eri toimijat (yrittäjät, yritykset, tutkimustoimijat, rahoittajat, palveluntarjoajat jne.). Ne auttavat siten kansainvälistä kasvua tavoittelevia startup-yrityksiä saamaan tehokkaasti käyttöönsä tarvitsemiaan resursseja. Vaikka startup-ekosysteemit eivät välttämättä parannaakaan yksittäisten startupien menestymismahdollisuuksia, ne toimivat ikään kuin tehtaina, jotka tuottavat suuria määriä uusia startupeja. Mitä enemmän startupeja ekosysteemi pystyy tuottamaan, sitä todennäköisempää on, että joku näistä myös menestyy. Toimivien startup-ekosysteemien edistäminen tulisi näin ollen olla tärkeä osa startup-yrityksiin kohdistuvaa politiikkaa.
- *Ekosysteemien edistäminen edellyttää politiikalta joustavuutta ja mukautuvuutta.* Ekosysteemit ovat uniikkeja ja jatkuvasti muuttuvia organismeja, joiden edistäminen edellyttää nopeaa, mukautuvaa ja kokeilevaa politiikkaa. Ekosysteemien rakentuminen on pitkäjänteisten ja paikalliseen kontekstiin kytkettyjen prosessien tulos. Näin ollen ekosysteemejä ei voida tuoda muualta tai luoda tyhjästä, eikä kukaan yksittäinen toimija ei voi johtaa ekosysteemiä.
- *Ekosysteemien edistäminen edellyttää kokonaisvaltaista politiikkaa ja ketterää toimeenpanomallia.* Ekosysteemin politiikka koostuu useiden eri toimijoiden ja toimenpiteiden kokonaisuudesta ja niiden koordinoinnista. Tämä edellyttää kokonaisvaltaista ja poikkihallinnollista politiikkaa ja monien eri toimijoiden, intressien ja toimenpiteiden jatkuvaa yhteensovittamista. Sitä varten on tarvetta kehittää nykyistä joustavampi toimintamalli ekosysteemien eri toimijoiden (yritykset, kiihdyttämöt, hubit, yhteisöt, mentorit, enkelisijoittajat, julkisen sektorin toimijat) välille.

Startup-ekosysteemien kasvun ajureita koskevat kehittämissuosituksukset:

4. *Otetaan ekosysteeminen lähestymistapa yhdeksi elinkeino- ja innovaatiopolitiikan painopisteeksi* sisällyttämällä se kansallisen, alueellisen ja paikallisen tason strategi- oihin ja injauksiin.
5. *Lisätään startup-politiikan kokeilevuutta käynnistämällä erilaisia kansallisen, alueelli- sen ja paikallisen tason kokeiluja sisältävä toimintaohjelma ekosysteemien edistämi- seksi.* Ohjelma tulisi laatia poikkihallinnollisena ja avoimena prosessina yhdessä yrit- täjien, startup-yhteisöjen ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa. Tämän ”alhaalta ylös” lähestymistavan lisäksi tarvitaan kuitenkin yhteisen vision rakentamista, koor-



dinointia ja fasilitointia koko valtioneuvoston toimesta (esim. Team Finland -verkoston puitteissa). Ohjelman tavoitteena tulisi olla Suomen saaminen kansainvälisten startup- ja ekosysteemivertailujen kärkeen (esim. vertailtaessa pääomasijoituksia startup-yrityksiin, startup-yritysten määrä suhteessa väkilukuun jne). Ohjelman tulisi sisältää toimenpiteitä liittyen yleisten toimintaedellytysten parantamiseen, mutta myös toimia vuoropuhelun ja yritysten omistajuuden vahvistamiseksi, poikkihallinnollisten toimintatapojen kehittämiseksi ja kokeilevuuden edistämiseksi. Kansallisen tason toimenpiteiden lisäksi tarvitaan myös alue- ja kaupunkitaso linjauksia ekosysteemiin kehittämiseksi (mm. julkisia hankintoja hyödyntämällä) sekä näiden eri toimenpiteiden välistä yhteensovittamista. Esimerkkejä toimenpiteistä (lisää toimenpiteitä esitetty luvussa 4.5) ovat mm. startup-kentän toimijoiden kartoitus, innovatiivisiin julkisiin hankintoihin liittyvät velvoitteet ja kannustimet, kokeilut liittyen osajien houkuttelemiseksi ja ekosysteemien kansainvälisten linkkien vahvistaminen (esim. erilaiset yhteistyömallit globaalien ekosysteemien toimijoiden kanssa).

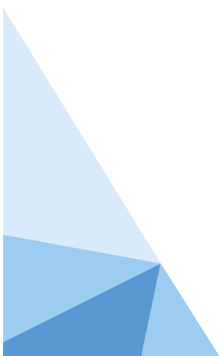
6. *Rakennetaan toimintaohjelman toteutuksen tueksi tiiviimpi vuoropuhelumalli ekosysteemin eri toimijoiden välille.*

## Luku 5: Startup-palvelut murroksessa

4Front Oy:n, Urban Millin ja The Evidence Network Ltd:n laatimissa raportin viidennessä ja kuudennessa luvussa on analysoitu suomalaisten startup-ekosysteemien yrityspalveluita. Analyysin avulla on selvitetty kuinka paljon ja millaisia startup-palveluita Suomessa on sekä tarkasteltu millaisia palveluja hyödyntävät yritykset ovat ja miten ne eroavat muista yrityksistä. Analyysiin liittyy myös kanadalaisen The Evidence Network Ltd:n laatima, omaan kansainväliseen vertailuaineistoon perustuva analyysi eri yrityshautomo- ja yrityskiihdyttämömallien vaikuttavuudesta.

Startup-palveluja koskevat havainnot ja johtopäätökset:

- *Suomessa on kehittymässä monimuotoinen startup-palveluiden kenttä – toiminnan laajentaminen, verkottaminen ja skaalaus kuitenkin tarpeen.* Tehty kartoitus osoittaa, että Suomeen on viime vuosina alkanut kehittyä varsin monimuotoinen verkosto erilaisia startup-palveluita. Näyttäisikin siltä, että monille paikkakunnille on kehittynyt tai kehittymässä varsin monipuolinen startup-palveluiden ekosysteemi. Toiminta on kuitenkin monin paikoin vielä keskittynyttä muutamiin kasvukeskuksiin. Lisäksi toiminta vaikuttaisi olevan monilta osin edelleen erikoistumatonta. Palveluiden välisen kilpailun lisääntyminen ja volyymin kasvu todennäköisesti auttaisi myös fokusoimaan ja jaloistamaan palveluita ja toimintamalleja.
- *Hautomoita, kiihdyttämöitä ja muita startup-ekosysteemien yrityspalveluita hyödyntäneet yritykset ovat kiinnostava kohderyhmä elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kannalta – lisää tietoa kuitenkin tarvitaan.* Tämä selvitys on tuonut uutta perustietoa erilaisista startup-palveluista ja niitä hyödyntävistä yrityksistä. Se nostaa esiin useita kiinnostavia näkökulmia, kysymyksiä ja havaintoja. On selvää, että kyseessä on elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kannalta kiinnostava ilmiö, josta on tärkeää saada lisää kansallisen tason vertailutietoa päätöksenteon tueksi sekä startup-kentän toimijoiden toiminnan tueksi.



*Startup-palveluja koskevat kehittämissuosituks:*

- 7. Levitetään ja jalostetaan startup-palveluiden hyviä käytäntöjä. Lisätään eri toimijoiden välistä verkostoitumista ja tiedonvaihtoa. Esimerkkejä mahdollisista toimenpiteistä ovat esimerkiksi eri ekosysteemien palvelutarpeiden analyysi ja kartoitus, tiedon ja kaminen eri toimijoiden kesken sekä yhteistyön tiivistäminen Tekesin ja muiden kansallisten Team Finland -toimijoiden (esim. Finpro, Finnvera) ja startup-palvelutarjoajien (kiihdyttämöt, startup-yhteisöt, hackathonit ym.) välillä.*
- 8. Vahvistetaan ymmärrystä startup-palveluita hyödyntävistä yrityksistä ja niiden tarpeista sekä eri palveluiden vaikuttavuudesta.*

## 7.2 Kokonaisanalyysiä

Tähän alalukuun on koottu yhteen selvityksen tekijöiden yhteisiä, laajempia näkemyksiä startup-yritysten toimintaympäristöön ja startup-yrityspolitiikkaan liittyen. Luvussa tarkastellaan erityisesti julkisen sektorin roolia ja toimenpiteitä startup-toimintaympäristön kehittämiseksi. Näkemykset pohjautuvat selvityksen keskeisiin havaintoihin ja johtopäätöksiin, mutta viime kädessä myös tekijöiden muuhun tietoon ja kokemukseen. Luku pitää sisällään myös SWOT-analyysin kansallisesta startup-toimintaympäristöstä.

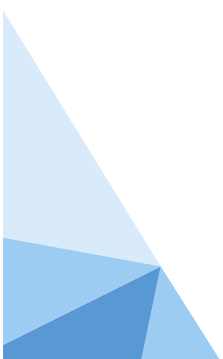
Lähtökohdat kasvuhakuiselle yrittäjyydelle ovat vahvistuneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Aloittavat yrittäjät ovat nyt entistä kasvuhakuisempia, entistä kokeneempia ja aiempaa paremmin koulutettuja. Myös kansallinen osaamisperustamme on edelleen vahva laadukkaan koulutusjärjestelmän ansiosta.

Eryteisesti kasvuhakuisuuden lisääntyminen uusyrittäjien joukossa lupaa hyvää, sillä yrittäjien ja yritysten kasvuhalukkuus on merkittävin yksittäinen toteutunutta kasvua selittävä tekijä.

Viime vuosina Suomeen onkin syntynyt menestyksekkäitä ja voimakkaasti kasvaneita startup-yrityksiä ja niistä parhaat ovat synnyttäneet kansainvälisiä menestystarinoita ja innostaneet muita kasvuhakuisia yrittäjiä työssään.

Startup-yrityksistä puhuttaessa haasteita aiheuttaa kirjava terminologia. Tämän selvityksen yhteydessä laadittu määritelmä startup-yrityksistä antaa näkemyksemme mukaan hyvän lähtökohdan ilmiön tarkastelulle ja keskustelulle, kun keskustelussa voidaan erottaa omiksi joukoiksi startup-yritysten perusjoukko, kasvuhakuiset startup-yritykset ja lopulta pääomasi-joituskelpoiset ”kruununjalokivet”. Siinä missä julkinen keskustelu keskittyy usein kansainvälisesti menestyksekkäimpiin yrityksiin, tulisi startup-politiikan fokuksen olla laajempi ja kohdentua kaikkiin kasvuhakuisiin startup-yrityksiin.

Yksittäisten yritysten kasvuhalukkuuden ja yrittäjien osaamisen ja kyvykkyyksien paranemisen lisäksi myös kansallinen startup-toimintaympäristömme on kehittynyt voimakkaasti. Tällä viittaamme erityisesti kehittyvään startup-ekosysteemiin sekä uudenlaisten startup-palveluiden verkoston kasvuun ja tähän liittyvän osaamisen kehittämiseen. Kehittyvä toimintaympäristö näkyy uudenlaisten startup-kulttuurin synnyssä ja myös kansallisessa elinkeinopolitiikassa nuorten kasvavien yritysten toimintaympäristön kehittäminen on yhä suuremmissa roolissa. Systemaattisella kehittämisellä Suomella on mahdollisuus rakentaa maahamme kansainvälisen tason startup-ekosysteemi.



Julkisella sektorilla on ollut ja tulee olemaan iso merkitys kasvuhakuisten yritysten tukemisessa, startup-kulttuurin edistämässä sekä nuorten kasvavien yritysten toimintaympäristön kehittämässä. Olemme tällä osa-alueella kansainvälisestä kärjestä jäljessä.

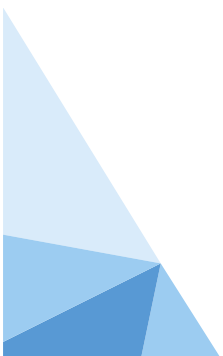
Julkiselta sektorilta edellytetään entistä vahvempaa ja fokusoidumpaa startup-yrityspolitiikkaa. Kansainvälisten esimerkkien viitoittamana peräänkuulutamme erityisesti poikkihallinnollista startup-politiikkaa, joka on irrallaan, muttei erillään muusta yrityspolitiikasta. Näkemyksemme mukaan Suomi tarvitsee oman poikkihallinnollisen startup-strategian, joka on myös laadittu eri hallinnonalojen ja startup-kentän toimijoiden tiiviillä yhteistyöllä. Strategian tulee sisältää linjauksia ja toimenpiteitä, joiden avulla edistetään startup-yritysten ja niiden toimintaympäristön kehittymistä. Linjausten ja toimenpiteiden tulee olla pitkäaikaisia, yli hallitusohjelmajaksojen kantavia. Strategian laatimisen koordinaatiovastuu tulisi näkemyksemme mukaan olla työ- ja elinkeinoministeriöllä ja erityisen tärkeänä pidämme sitä, että strategian laadinnan yhteydessä aidosti kuunnellaan startup-yritysten näkemyksiä. Olennaista on myös kehittää strategiaprosessista joustava ja dynaaminen malli, joka elää ja reagoi tarvittaessa toimintaympäristön muutoksiin. Tämä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua startup-yritysten kanssa.

Mihin teemoihin strategian tulisi keskittyä? Julkisella sektorilla on rooli erityisesti vakaan ja ennakoitavan toimintaympäristön luomisessa. Yrityksiin kohdistuvan haitallisen regulaation purkamisen on yksi keskeisistä strategian kulmakivistä, joka edellyttää jo aiemmin mainittua aktiivista vuoropuhelua yritysten kanssa. Strategian laadinnan yhteydessä tulisi pyrkiä myös kannustamaan eri hallinnonaloja jatkamaan normien purkutalkoita ja kuuntelemaan herkemällä korvalla oman vastuulainsäädännön piirissä olevia yrittäjiä. Normien purkutalkoiden toteuttamista ei voida keskittää yksittäiselle ministeriölle, vaan kunkin hallinnonalan on strategian viitoittamana otettava itse vastuuta omasta hallinnonalastaan yritysyhteistyötä ja vuoropuhelua ylläpitäen. Liikenne- ja viestintäministeriön käynnistämä liikennekaari-kehitys on tässä suhteessa hyvä esimerkki myös muille ministeriöille.

Julkisen sektorin interventiota tarvitaan myös yleisen yrittäjyyskulttuurin edistämässä. Kansainväliset esimerkit osoittavat, että yrittäjämönteisen kulttuurin luominen on pitkä prosessi, jossa julkisen sektorin rooli on kuitenkin merkittävä. Erityisesti startup-yritysten ympärille rakentunut uudenlainen yrittäjäkulttuuri on kasvanut voimakkaasti globaalisti ja myös Suomessa. Jotta tämä muutos ei jäisi vain ohimeneväksi trendiksi, peräänkuulutammekin julkiselta sektorilta ja erityisesti työ- ja elinkeinoministeriöltä sekä opetus- ja kulttuuriministeriöltä strategian sisälle toimenpiteitä, joilla yrittäjyyskulttuuria ajetaan yhä vahvemmin sisään kansalliseen ja menestyksekkääseen koulutusjärjestelmäämme.

Hyvin toimivat (paikalliset ja alueelliset) yrittäjäekosysteemit ovat tärkeitä startup-yritysten kasvun ajureita. Näiden ekosysteemien edistäminen tulisi olla tärkeä osa startup-yrityksiin kohdistuvaa politiikkaa ja osa startup-strategiaa. Julkinen sektori ei voi johtaa ekosysteemien kehittymistä, mutta se ei poista tarvetta toteuttaa systemaattisia toimenpiteitä, joilla edistetään erityisesti alueellisen ja paikallisen tason kokeiluja startup-ekosysteemien kehittämiseksi.

Alla olevassa kuviossa on esitetty selvityksen tekijöiden laatima yhteinen SWOT-analyysi kansallisesta startup-toimintaympäristöstämme. SWOT-analyysi kiteyttää näkemyksemme mukaan hyvin tässä luvussa esiin nostetut kokonaisnäkemyksemme. Julkisen sektorin rooli startup-yritysten ja niiden toimintaympäristön kehittämässä on ollut ja tulee edelleen olemaan merkittävä. Uskomme, että entistä pitkäjänteisemmällä ja fokusoidummalla strategialla julkinen sektori voi tukea nuorten kasvavien yritysten kehitystä myös jatkossa.



## Kuvio 7.1 Kansallisen startup-toimintaympäristön SWOT-analyysi

### Vahvuudet

Aloittavat yrittäjät ovat kasvuhakuisempia verrattuna 10 vuotta aikaisempaan tilanteeseen

Kasvuhakuiset yrittäjät ovat aiempaa korkeammin koulutettuja ja kokeneempia

Paljon lupaavia startupeja, joista osa onnistunut saavuttamaan kansainvälisen tason exitejä ja houkuttelemaan huomattavia sijoituksia.

Kehittyvä startup-ekosysteemi ja uudenlaisten startup-palveluiden verkosto sekä siihen liittyvää osaamista.

Erittäin vahva osaamisperusta erityisesti ICT-alalla, mikä erityisen tärkeää ekosysteemien kehittymisen kannalta.

### Mahdollisuudet

Innovaatiotoiminta on aiempaa keskeisemmässä asemassa nuorissa kasvavissa yrityksissä – edesauttaa niiden kilpailukykyä markkinoilla

Kansainvälisille markkinoille suuntautuvien aloittavien yritysten määrä on lisääntynyt – kasvu ei ole vain kotimarkkinoiden varassa

Elinkeinopolitiikassa nuorten kasvavien yritysten toimintaedellytysten kehittäminen on suuremmassa roolissa

Merkittävä laadullinen muutos startup-kulttuurissa

Vahva toimintaympäristö ja paljon hyviä vahvuuksia, joiden pohjalta mahdollista rakentaa Suomeen kovan kansainvälisen tason startup-ekosysteemi.

### Heikkoudet

Liiallinen sääntely ja lainsäädäntö ovat keskeisiä esteitä tai hidasteita yritystä perustettaessa ja kasvatettaessa

Työmarkkinajäykkyydet ovat keskeisiä kasvun esteitä; tämän muuttaminen on haastava ja pitkälinen prosessi – heikentää kotimaisten startup-yritysten ketteryyttä

Startupeista edelleen vain noin joka kymmenes on voimakkaasti kasvuhakuisia

Startup-ekosysteemit vielä varhaisessa kehitysvaiheessa ja ekosysteemin toimijoiden verkostoituminen ja erikoistuminen melko vähäistä.

Syrjäinen sijainti ekosysteemien kannalta haastava: vaikeus houkutella kansainvälisiä huippuosaajia ja startupeja

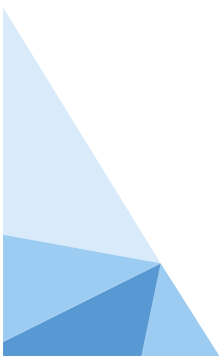
### Uhat

Harva kasvuhakuinen startup-yritys kasvaa merkittäväksi työllistäjäksi – startupeista ei tulekaan tulevaisuuden merkittäviä työllistäjiä?

Yksityisen rahoituksen saatavuuden heikentyminen (erit. pankkilaina): heijastelee globaaleja trendejä ja on kansallisesti hankalampi paikattavissa

Startup-vuosikerran tuottavuuskontribuutio kääntyy positiiviseksi vasta 5-10 vuoden viiveellä: onko kykyä tehdä ilmiön edellyttämää pitkäjänteistä, yli hallituskausien menevää, startup-politiikkaa?

Suomen startup-ekosysteemit kilpailevat muiden Pohjois-Euroopan ekosysteemien kanssa. Uhkana on, että kilpailijat kehittyvät nopeammin ja onnistuvat houkuttelemaan parhaat startupit ja osaajat.



# LÄHTEITÄ JA TAUSTA-AINEISTOJA

## Luvussa kaksi käytetyt lähteet

KTM. (2004). Kasvuyrittäjyyden neuvonantoryhmän muistio. KTM Julkaisuja 34/2004. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Pajarinen, M. – Rouvinen, P. – Ylä-Anttila, P. (2006). Uusyrittäjien kasvuhakuisuus. KTM Julkaisuja 29/2006, Elinkeino-osasto, Kauppa- ja teollisuusministeriö.

TEM. (2015). Yrityskatsaus 2015 - Haasteena uudistuminen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Kilpailukyky. 55/2015.

Veugelers, R., Aiginger, K., Breznitz, D., Edquist, C., Murray, G., Ottaviano, G., Hyytinen, A., Kangasharju, A., Ketokivi, M., Luukkonen, T., Maliranta, M., Maula, M., Okko, P., Rouvinen, P., Sotarauta, M., Tanayama, T., Toivanen, O., & Ylä-Anttila, P. (28.10.2009). Evaluation of the Finnish National Innovation System – Policy Report. Helsinki: Taloustieto.

## Luvussa kolme käytetyt lähteet

<http://www.startupdelta.org/>

<https://www.nlgroeit.nl/>

<http://www.iamsterdam.com/en/local/work/start-a-business/scheme-for-start-ups/scheme-for-start-ups-in-depth>

Bridgde Legal & Finance Factsheet. Dutch Employment Law. Work & Security Act

Eurofound (2015), Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies, Publications Office of the European Union, Luxembourg

<http://www.yesdelft.nl/YES-Delft-offers/Incubation-programme/Financing>

<http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/vroegefasefinanciering-vff>

[http://www.eif.org/news\\_centre/publications/country-fact-sheets/EIF\\_Fact-sheet\\_The\\_Netherlands.pdf](http://www.eif.org/news_centre/publications/country-fact-sheets/EIF_Fact-sheet_The_Netherlands.pdf)

[http://www.eif.org/news\\_centre/publications/country-fact-sheets/EIF\\_Fact-sheet\\_The\\_Netherlands.pdf](http://www.eif.org/news_centre/publications/country-fact-sheets/EIF_Fact-sheet_The_Netherlands.pdf)

<http://english.rvo.nl/subsidies-programmes/wbso-rd-tax-credit>

<https://www.nvnom.com/wp-content/uploads/2015/01/Whitepaper-FDI-in-the-Northern-Netherlands.pdf>

<http://www.oostnv.com/download/file/fid/23144>

<http://blog.startupfundingbook.com/startup-funding-in-the-netherlands/>

<http://www.up.co/communities/netherlands/amsterdam>

<https://next.amsterdam/>

<http://www.rockstart.com/accelerator/>

<http://www.startupbootcamp.org/accelerator/hightechxl/>

<http://www.yesdelft.nl/About-us>

<http://www.yesdelft.nl/YES-Delft-offers/Launchlab-Landingspage>

<http://www.yesdelft.nl/YES-Delft-offers/Growth-programme>

<http://www.startupinresidence.com/what-is-startup-in-residence/#sthash.iJP2gU0t.dpuf>

## The Global Startup Ecosystem Ranking 2015

<http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/vroegefasefinanciering-vff>

<http://www.doingbusiness.org/>

<http://www.businessregion.se/sv/foretagsakuten>

<http://www.vinnova.se/en/Our-activities/Innovativeness-of-specific-target-groups/Innovative-SMEs/>

<http://www.almi.se/English/>

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/foretagsutveckling/startupsweden.4.ceeaa223151ac0a4b42e0a.html>

[http://www.nyforetagarcentrum.com/Startsida/Program\\_och\\_initiativ/](http://www.nyforetagarcentrum.com/Startsida/Program_och_initiativ/)

<http://www.almi.se/GavleDala/Erbjudanden/tillvaxtprogram-etablerade-foretag/>

<http://www.almi.se/Aktuellt/Tillvaxt-genom-mentorskap/>

<http://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2016.1/3291.html>

2015 compendium of fiscal incentives: tax outlook in Europe. Business Angels' perspective.

Augusto López-Claros, Director at the Global Indicators Group at the World Bank at a seminar organised by the Swedish Entrepreneurship Forum; <http://eng.entreprenorskapsforum.se/activities/past-activities-2/swedens-business-climate-need-for-reform/>

<http://www.businessregiongoteborg.com/huvudmeny/establishmentinvestment.4.1d3a858c10528e52e028000908.html>

<http://connectsverige.se/>

<http://www.foundersalliance.com/about-founders-alliance/>

<https://www.fundedbyme.com/en/what-is-fundedbyme/>

<http://www.investinskane.com/about-invest-skane>

<http://startupgrind.se/about-us/>

<http://sup46.com/>

<http://www.meetup.com/STHLM-Tech-Meetup/>

<http://www.venturecup.se/english/>

[http://www.tillvaxtverket.se/download/18.2d55ed4813f9659b4ea94/1443039758492/Info+0516\\_web.pdf](http://www.tillvaxtverket.se/download/18.2d55ed4813f9659b4ea94/1443039758492/Info+0516_web.pdf)

<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10451/attachments/1/translations/en/renditions/native>

<http://www.ungforetagsamhet.se/om-oss/about-junior-achievement-sweden>

<http://www.snilleblixtarna.se/in-english/>

<http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/05/start-ups-sweden>

<http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/05/start-ups-sweden>

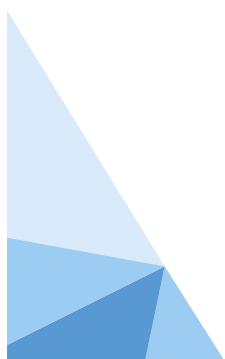
<http://www.bmw.de/EN/Topics/Economy/priorities-for-germanys-economic-policy.html>

<http://www.betahaus.com/berlin/>

<http://ahoyberlin.com/>

<http://germanaccelerator.com/program/>

<http://www.axelspringerplugandplay.com/>



<http://berlinstartupacademy.com/>

[http://high-tech-gruenderfonds.de/wp-content/uploads/2015/12/Investment-conditions\\_new.pdf](http://high-tech-gruenderfonds.de/wp-content/uploads/2015/12/Investment-conditions_new.pdf)

<https://en.wikipedia.org/wiki/KfW>

[http://www.eif.org/what\\_we\\_do/equity/eaf/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/equity/eaf/index.htm)

[http://www.eif.org/what\\_we\\_do/resources/erp/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/resources/erp/index.htm)

[http://www.eif.org/what\\_we\\_do/resources/MDD/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/resources/MDD/index.htm)

The Global Startup Ecosystem Ranking 2015

Denmark – a nation of solutions. Enhanced cooperation and improved frameworks for innovation in enterprises. The Danish Government. December 2012.

<http://innovationsfonden.dk/en/about-ifd>

<http://eng.ffe-ye.dk/the-foundation/about-the-foundation>

<http://eng.ffe-ye.dk/programmes/start-up-programme/about-start-up-programme>

<http://www.startupdenmark.info/>

[https://www.nyidanmark.dk/en-us/coming\\_to\\_dk/work/Fast-track-scheme/Fast-track-scheme.htm](https://www.nyidanmark.dk/en-us/coming_to_dk/work/Fast-track-scheme/Fast-track-scheme.htm)

<https://erhvervsstyrelsen.dk/ivaerksaetterselskaber-ivs>

<http://www.vf.dk/om-vaekstfonden/formaal-og-strategi.aspx>

Evaluation of the Danish Growth Fund. Evaluation of activities 2010-2012. DAMVAD. 23/04/14

<http://capnova.dk/uk/about-capnova.aspx>

<http://innovationsfonden.dk/en/about-ifd>

<http://www.vf.dk/saadan-goer-vi/venturekapital.aspx>

European Commission. A Study on R&D Tax Incentives. Annex: Good practice cases. Final report. November 2014

<http://oresundstartups.com/denmark-abolishes-its-entrepreneurs-ship-tax/>

Step-by-Step Guide to Opening a Business in Denmark. Ministry of Business and Growth. Invest in Denmark

<http://www.taxindenmark.com/article.34.html>

<http://www.accelerace.dk/>

<http://www.bricks.life/>

<http://www.cse.cbs.dk/>

<http://dare2mansion.com/en/home/>

<http://www.skylab.dtu.dk/>

<http://www.foundershouse.dk/>

Evaluation of the Danish Growth Fund. Evaluation of activities 2010-2012. DAMVAD. 23/04/14

## Luvussa neljä käytetyt lähteet

Ács, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494.



- Acs, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2015). Global Entrepreneurship Index 2016. Washington D.C.: The Global Entrepreneurship and Development Institute.
- Autio, E., Rannikko, H., Handelberg, J., & Kiuru, P. (2014). Analysejä Suomen kasvuyrittäjyysekosysteemistä. Aalto-yliopisto.
- Autio, E. (2015a). Managing Entrepreneurial Ecosystems. November 16, 2015. <http://thegedi.org/managing-entrepreneurial-ecosystems/>
- Autio, E. (2015b). Entrepreneurial and business ecosystems: What's different? December 10, 2015. <http://thegedi.org/entrepreneurial-and-business-ecosystems-whats-different/>
- Ali-Yrkkö, J., & Rouvinen, P. (2015). Mitä arvoverkostojen globalisoituminen merkitsee politiikalle? ETLA Muistio 28.
- Auerswald, P. E. (2015). Enabling Entrepreneurial Ecosystems. Insights from Ecology to Inform Effective Entrepreneurship Policy. Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31–56.
- Bekkouche, M. (2014). Seven Power Tools for Global Solution Networks. Global Solution Networks.
- Brown, R., Mason, C., & Mawson, S. (2014). Increasing “The Vital 6 Percent”: Designing Effective Public Policy to Support High Growth Firms. NESTA.
- Blank, S. (n/a). Blog on entrepreneurship and startups. <http://steveblank.com>
- CITIE. [www.citie.org](http://www.citie.org)
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research Policy*, 43(7), 1164–1176.
- Criscuolo, C., Gal, P. N., & Menon, C. (2014). The Dynamics of Employment Growth. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, (14), 96.
- Curley, M., & Salmelin, B. (2013). Open Innovation 2.0: A New Paradigm.
- Deloitte. (2015). Business ecosystems come of age. Deloitte Business Trends Series.
- European Commission (2015). Open Innovation 2.0 Yearbook 2015. European Commission.
- Feld, B. (2012) *Startup Communities: building an entrepreneurial ecosystem in your city*, Hoboken: NJ, Wiley.
- Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Perseus Book Group
- Foray ym. (2012). Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). European Commission.
- Gibson, J., Robinson, M. & Cain, S. (2015) *City Initiatives for Technology, Innovation and Entrepreneurship. A Resource for City Leadership*. CITIE, [www.citie.org](http://www.citie.org).
- Global Entrepreneurship Development Institute. [www.thegedi.org](http://www.thegedi.org)
- Graham, R. (2014). Creating university-based entrepreneurial ecosystems: Evidence from emerging world leaders. Massachusetts Institute of Technology MIT.
- Halme, K., Salminen, V., Lamminmäki, K., Rikama, S., Barge, B., Dalziel, M., & Miller, C. (2015). Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Harmaakorpi, V. & Rinkinen, S. Kohti ekosysteemiperustaista innovaatiopolitiikkaa. Policy brief 10/2015, Tekes.



- Harrison, R. T., Cooper, S. Y., and Mason, C. M. (2004) Entrepreneurial activity and the dynamics of technology-based cluster development: the case of Ottawa, *Urban Studies*, 41: 1045-1070.
- Herrmann, B. L., Gauthier, J., Holtschke, D., Berman, R., & Marmer, M. (2015). The Global Startup Ecosystem Ranking 2015. Compass.co.
- Hämäläinen, T. J. (2015). The Challenge of New Industrial Policy: How To Facilitate the Growth of New Business Ecosystems? New Unpublished draft.
- Iansati, M., & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 76.
- Isenberg, D. J. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6).
- Isenberg, D. J. (2011). The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurships. The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Babson Global.
- Kakko, I. & Mikkilä, K. (2015). Platform Thinking within the Third Generation Science Park Concept. WTA/Unesco Training Workshop, Daejeon, 22.9.2015
- Kandiah, G., & Gossain, S. (1998). Reinventing value: The new business ecosystem. *Strategy & Leadership*, 26(5), 28–33.
- Lappalainen, E. P., Markkula, M., & Kune, H. (Eds.). (2015). *Orchestrating Regional Innovation Ecosystems*. Espoo: Espoo Innovation Garden.
- Lerner, J. (2010). The future of public efforts to boost entrepreneurship and venture capital. *Small Business Economics*, 35(3), 255–264.
- Markkula M., Lappalainen P., Mikkilä K. (2013). Learning Spaces as Accelerators of Innovation Ecosystem Development, *eLearning Papers* n.º 34, October 2013. [www.openeducationeuropa.eu/en/elearning\\_papers](http://www.openeducationeuropa.eu/en/elearning_papers)
- Mason C. and Brown R. (2013) Creating good public policy to support high growth firms, *Small Business Economics*, 40, 211-225.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. Background paper prepared for the workshop organised by the OECD LEED Programme and the Dutch Ministry of Economic Affairs on Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. OECD.
- Matikainen, E. & Mikkilä, K. (2006): Supporting the Business Ecosystem – Internationalisation of Finnish Digital Learning Business Cluster, IASP 2006, Conference Paper (International Association of Science Parks).
- Mazzarol, T. (2014). Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems: What they are and the role of government policy. SEAANZ WP01-2014. Small Enterprise Association of Australia and New Zealand.
- Mikkilä K., Miikki L. (2012). Manifesto of Open and Collaborative Spaces for T3 Area, an Aalto–Nonaka Workshop deliverable, Aalto University.
- Mikkilä K., Miikki L., Hyyppä H., Virtanen J-P, Ahlavo M. (2013). Tilat yhteiskäyttöön - Urban Mill, *Maankäyttölehti* 3/2013
- Mitzner, D. (2015). Nokia's Fall Means The Rise Of Startups In Finland. November 11, 2015. <http://techcrunch.com/2015/11/11/nokias-fall-means-the-rise-of-startups-in-finland>
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 75–86.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *Antitrust Bulletin*, 51, 31–75.
- Nachira, F. (2007). Digital Business Ecosystems. European Commission.
- Napier, G., & Hansen, C. (2011). Ecosystems for Young Scalable Firms. FORA.

- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B. and Corbett, A. C. (2004) An entrepreneurial system view of new venture creation, *Journal of Small Business Management*, 42, 190-208.
- Nieminen et al (2011). *Systeemiset innovaatiot ja sosiotekninen muutos*. Kirjallisuuskatsaus. VTT tiedotteita – research notes 2593.
- Niinikoski, M.-L. (toim.) (2014). *Innovatiiviset julkiset hankinnat. Käytännön kokeiluja hyvinvointi- ja ympäristöliiketoiminnan sektoreilta*. Culminatum Innovation Oy.
- OECD. (2010). *High-Growth Enterprises. What Governments Can Do to Make a Difference*. OECD.
- OECD. (2013a). *An International Benchmarking Analysis of Public Programmes for High-Growth Firms*. OECD.
- OECD. (2013b). *Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation*. OECD.
- Oksanen, K., & Hautamäki, A. (2014). Transforming regions into innovation ecosystems : A model for renewing local industrial structures. *The Public Sector Innovation Journal*, 19(2), 2–17.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P., & Ylä-Anttila, P. (2010). *Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa*. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (B 247).
- Peltoniemi, M. (2004). *Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach*. Conference Paper, (September 2004), 9–10.
- Peltoniemi, M., & Vuori, E. (2004). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. *Proceedings of eBusiness Research Forum*, 267–281.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, (November-December), 77–90.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*. Boston: Harvard Business School.
- Pursula, T. ym. (2010). *Alueelliset innovaatiokeskittymät globaalissa taloudessa*. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Rinkinen, S., & Harmaakorpi, V. (2014). *Ekosysteeminäkökulma innovaatiopolitiikkaan*. Tekes.
- Rottenberg, L. & Bierly, C. (2015). How can we make entrepreneurship contagious? November 4, 2015. <https://agenda.weforum.org/2015/11/how-can-we-make-entrepreneurship-contagious/>
- Rothwell, R (1989) Small firms, innovation and change, *Small Business Economics*, 1, 51-64.
- Rönkä K., Orava J., Niitamo V-P, Mikkilä K. (2007). *Kehitysalustoilla neloskierteeseen - Käyttäjälähtöiset living lab - ja testbed innovaatioympäristöt*. Culminatum Oy & Tekes
- Saxenian, A L (2002) Silicon Valley's new immigrant entrepreneurs, *Economic Development Quarterly*, 16 (1), 20-31.
- Senge Peter, Hamilton Hal, Kania John. (2015). *Dawn of System Leadership*. Stanford Social Innovation Review, <http://www.fsg.org/publications/dawn-system-leadership>
- Storper, M. & Venable, A. J. (2004). Buzz: Face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4(4), 351–370.
- Szerb, L., Acs, Z. J., Autio, E., Ortega-Argiles, R., & Komlósi, É. (2013). *REDI: The Regional Entrepreneurship and Development Index – Measuring regional entrepreneurship*. Final Report. European Commission.
- Tafti, S. F., Kordnaeij, A., Hamid, S., & Hoseini, K. (2015). Business Ecosystem as a New Approach in Strategy. *Management and Administrative Sciences Review*, 205(January), 198–205.

Tekes (2015). Ohjelmatoiminta uudistuu – tuleva biotalous-ohjelma pilottina. Tekesin verkkosivut (12.10.2015). [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi)

TIN (2014). Uudistava Suomi: tutkimus- ja innovaatio- politiikan suunta 2015–2020. Tutkimus- ja innovaationeuvosto.

Tukiainen, T., Lindell, M., & Burström, T. (2014). Finnish Startups in Globally Evolving Ecosystems: Value for Finland. Espoo: Hanken: The School of Economics.

Uudenmaan liitto. (2015). Älykäs erikoistuminen Uudellamaalla. Aluekehityksen tutkimus- ja innovaatiostrategia 2014–2020. Uudenmaan liiton julkaisuja B50.

Venkataraman, S. (2004) Regional transformation through technological entrepreneurship, Journal of Business Venturing, 19 (1), 153-167.

Warwick, K. (2013) Beyond Industrial Policy: emerging issues and new trends, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No 2. OECD.

World Economic Forum. (2013). Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Company Growth Dynamics. Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013.

Xu, S. (2004). How does the Waterloo CTT network evolve over time?, Dept of Management Sciences, University of Waterloo, PPT 8.1.2004.

#### **Viron ekosysteemin ja Startup Estonia –ohjelman kuvauksessa käytetyt lähteet:**

Ajujaht, <http://www.ajujaht.ee/en>

Ambient Sound Investments, <http://www.asi.ee/company/>

Eesti Arengufond, <http://www.arengufond.ee/en/>

Estonian Business Angels Network (EstBAN), <http://www.estban.ee/en>

Estonian Private Equity and Venture Capital Association (EstVCA), <http://www.estvca.ee/en>

Enterprise Estonia (EAS), <http://www.eas.ee/en/>

Estonian Development Fund, <http://www.arengufond.ee/en/>

Prototron, <http://prototron.ee/>; <http://www.tehnopol.ee/wp-content/uploads/2015/01/Prototron-onepager-English.pdf>

SmartCap, <http://www.smartcap.ee>

Startup Compass (2016), Estonia Startup Ecosystem Report, <http://blog.compass.co/estonia/>

Startup Estonia, <http://www.startupestonia.ee/>

Vavulski, Mari. StartupEstonia-ohjelman johtaja. Haastattelu 25.5.2016.

WNB Project, [http://www.wnb.ee/wnb\\_intro.pdf](http://www.wnb.ee/wnb_intro.pdf)

#### **Hollannin ekosysteemin ja Startup Delta –ohjelman kuvauksessa käytetyt lähteet:**

Citie.org, <http://citie.org>

Dieleman, Joost. StartupDelta-ohjelman apulaispäällikkö ja operatiivinen johtaja. Haastattelu 9.6.2016.

European Digital City Index 2015, <https://digitalcityindex.eu>

StartupAmsterdam: Vision and Action Programme, <http://www.iamsterdam.com/media/startups/download-docs-and-files/startupamsterdam-action-programme-eng.pdf>

StartupAmsterdam-webportaali, <https://www.iamsterdam.com/en/>

Startup Compass: Global Startup Ecosystem Ranking (2015),  
[http://www.businesslocationcenter.de/imperia/md/blc/service/download/content/the\\_global\\_startup\\_eco\\_system\\_report\\_2015.pdf](http://www.businesslocationcenter.de/imperia/md/blc/service/download/content/the_global_startup_eco_system_report_2015.pdf), <http://blog.compass.co/the-2015-global-startup-ecosystem-ranking-is-live>

StartupDelta-webportaali, <http://www.startupdelta.org/>

Tech.eu –artikkeli: ”Startup Amsterdam: can the Dutch capital catch up to Europe’s top startup hubs, London and Berlin?”, <http://tech.eu/features/4351/deep-dive-amsterdam-startup-ecosystem/>;

## Luvussa viisi käytetyt lähteet

Bound, K. & Miller, P. (2011) 'The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures' London: NESTA.

Dee, N., Gill, D., Weinberg, C., McTavish, (2015). Startup Support Programmes. What’s the Difference? NESTA.

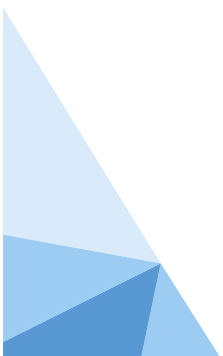
Halme, K., Salminen, V., Lamminmäki, K., Rikama, S., Barge, B., Dalziel, M., & Miller, C. (2015). Nuorten kasvavien yritysten merkitys, menestystekijät ja yritystukien rooli kasvun ajurina. Työ- ja elinkeinoministeriö.

InBIA (n.a). Business Incubation FAQs. <https://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq>


Nesta (2014): Startup Accelerator Programmes – A practice guide. Nesta.

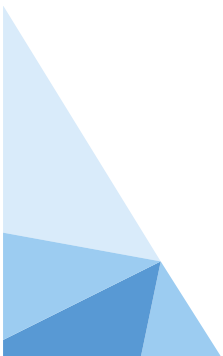
Salido et al. (2013). The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe. Telefonica.

<http://www.techstars.com>



# Maakohtaisia tapaustutkimuksia

<b>1. Pääkaupunki</b> Amsterdam	
<b>2. Startup -ekosysteemin kuvaus</b> "Koko maa on yksi iso startup -ekosysteemi"	
<b>3. Alankomaiden sijoitus yritysindekseissä</b> Doing Business: 28. sija Global Entrepreneurship Index: 13. sija Global Entrepreneurship Monitor: (pisteytyksen keskiarvo) 30,58 IMD World Competitiveness Center: 15. sija Innovation Union Scoreboard: 5. sija Startup Nation Scoreboard: 1. sija World Economic Forum (WEF): 5. sija	
<b>4. Muita lukuja (European Venture Capital Association, 2014)</b> Kaikkien pääomasijoitusyhtiöiden sijoitusten prosenttiosuus bruttokansantuotteesta Hollannissa: 0,480 % (Euroopan keskiarvo: 0,277 %)	
<b>5. Strateginen viitekehys</b> <b>5.1 Poliittikkatoimet</b> Vuonna 2010 Hollannissa otettiin uusi lähestymistapa poliittikkatoimiin – ensin keskityttiin kysyntälähtöiseen innovaatiopoliittikkaan, jota seurasi huippusektoripoliittikka. Aluksi huippusektoripoliittikan tavoitteena oli lisätä yhteistyötä suurten teollisuudenalojen, tutkimuslaitosten sekä hallituksen välillä. Sittemmin kuitenkin huomattiin, että tästä ekosysteemistä puuttuivat pääomasijoittajien tyyppiset rahoittajat sekä startup-yritykset. Kun rahoittajat otettiin huomioon, ekosysteemissä uskotaan olevan kaikki tarvittavat osapuolet. Ennen uutta lähestymistapaa Alankomaiden julkinen sektori tiedosti, että toimia startup-yritysten osalta tarvitaan, sillä muissa maissa oli jo aloitettu startup-yrityksiä koskevia toimenpiteitä. Vaikka Alankomaissa oli lupaavia startup-yrityksiä, ne eivät yltäneet korkealle poliittisessa tärkeysjärjestyksessä. Tästä syystä eri toimijat startup-sektorilla alkoivat suunnitella yhteisiä toimia erään puolueen kanssa. He esittivät Alankomaiden parlamentille julistuksen, joka sisälsi 42 ehdotusta startup -yritysten tilanteen parantamiseksi. Yksi näistä ehdotuksista oli startup-yritysten oma edustaja. Kuten Suomessa myös Alankomaissa on ajateltu, että startup-yritykset kasvavat ja kehittyvät vaiheittain. Poliittikkatoimet uusien yritysten osalta sisältävät yrittäjyyden riskien pienentämisen sekä houkuttelevuuden lisäämisen. Esimerkiksi peruskoulujen opetussuunnitelma on sisältänyt vuodesta 2000 lähtien elementtejä, jotka lisäävät myönteistä suhtautumista yrittäjyyteen. Ennen vuotta 2000 Alankomaiden koulutusjärjestelmä keskittyi valmistamaan nuoria työntekijöiksi yrittäjyyden sijaan. 1990-luvun loppua kohden hallitus alkoi tiedostaa työmarkkinoiden muutokset: rajat työntekijöiden ja itsensä työllistämisen välillä alkoivat pienentyä. Muutos loi tarpeen uusille taidoille ja asenteille, jotka oli aiemmin yhdistetty menestyneisiin yrittäjiin. Näitä olivat mm. luovuus, kunnianhimo, suorituskyky, itseluottamus, joustavuus sekä proaktiivinen ajattelu. Tämä johti siihen, että Alankomaiden hallitus sekä vastuuministeriöt alkoivat edistää yrittäjyyskoulutusta yhteistyössä koulutussektorin ja yritysten kanssa. Tämän tuloksena koulutuksessa on ollut vahva fokus yrittäjyyteen kannustamisessa viimeisten 10–15 vuoden aikana. Yrittäjyys huomioidaan kaiken ikäisten opetuksessa ja tavoitteena on vahvistaa positiivista asennetta yrittäjyyttä kohtaan koko opintojen keston ajan. Mitä tulee yrittäjyyden riskien vähentämiseen, hallitus aikoo lisätä riskipääoman määrää sekä tehdä muutoksia sääntelyyn. Hallitus kannustaa yrittäjyyden lisäämiseen ja on luonut asialistan, jonka avulla parannetaan start-up-yrittäjien ja kasvaville yrityksien asemaa. Tarkoituksena on poistaa yrittäjyyden esteitä ja antaa motivoituneille yrittäjille kaikki mahdollisuudet kehittyä. Yrittäjyyden esteitä ovat mm. vaikeus saada pääomaa, veroviranomaisten kanssa toimiminen, vaikeus päästä käsiksi innovaatioihin ja saada osaamista, vaikeus ulkomaisten osaajien päästä	



Alankomaihin ja osin myös lainsäädäntö ja sääntely. Muutoksia halutaan tehdä, koska yrittäjät ja erityisesti startup-yritykset nähdään Alankomaiden talouden kantavana voimana.

Poliittiset linjaukset ovat johtaneet konkreettiseen toimintasuunnitelmaan (Ambitious Entrepreneurship Action Plan), jonka kautta hallitus tukee yrittäjiä kasvattamaan yrityksensä yli 30 toimenpiteellä. Näitä toimenpiteitä ovat mm.:

- 75 miljoonan euron rahoituspaketti alkuvaiheen rahoituksen tukemiseen, Startup-Delta-, Startup Visa ja NLevator-aloitteisiin;
- Neelie Kroesin nimittäminen yrittäjyyden keulakuvaksi. Tarkoituksena on vahvistaa Alankomaiden asemaa startup-yrittäjyyden kansainvälisissä vertailuissa Startup-Delta-aloitteen avulla;
- uudet säädökset, jotka mahdollistavat EU:n ulkopuolelta tulevien yrittäjien hakea oleskelulupaa Alankomaista (Startup Visa).

## 5.2 Vastuu startup-ekosysteemistä

- Se, kenellä on vastuu, riippuu sektorista, josta puhutaan. Esimerkiksi sääntely ja maahanmuuttoasioissa elinkeinoministeriö tekee yhteistyötä sosiaali- ja oikeusministeriön kanssa. Talusasioissa tehdään luonnollisesti yhteistyötä valtiovarainministeriön kanssa, joka on vastuussa verolainsäädännöstä. Yhteistyön sanotaan olevan monimutkaisempaa silloin, kun useampi ministeriö on kyseessä.
- Kun on kyse koulutukseen liittyvistä asioista, niistä vastuun kantaa opetusministeriö. Yhteistyö elinkeinoministeriön kanssa on tiivistä. Ensin mainittu vastaa koulutusjärjestelmästä kokonaisuudessaan, kun taas jälkimmäinen huolehtii yrittäjyyteen liittyvistä asioista. Tästä syystä kyseisten ministeriöiden johtajat tapaavat säännöllisesti. Tällä varmistetaan tiedon liikkuminen ministeriöstä toiseen. Lisäksi ministeriöillä on tiettyjä yhteisiä aktiviteetteja.
- On myös syytä muistaa, että startup- ja skaalautumispolitiikkaa tehdään yhdessä yrittäjien kanssa. Julkishallinnon viranomaisten sanotaan viettävän paljon aikaa keskustellen yksityisen sektorin toimijoiden kanssa. Uusia työkaluja kehitetään yhdessä startup-yritysten kanssa. Tästä on esimerkkinä StartupDelta, jonka toteutuksesta ja testauksesta vastasi startup-yritys. Kaikkiaan julkisten toimien tavoitteena on osallistaa yrityksiä niin paljon kuin mahdollista.
- Poliittikkatoimia arvioidaan neljän vuoden välein. Yleisesti ottaen instrumentteja ei arvioida, vaan kohteena on laajempi kokonaisuus kuten työllisyyspolitiikka tai yrittäjyyspolitiikka. Toisinaan toteutetaan myös yksittäisten instrumenttien arviointeja, mutta näistä julkaistut raportit ovat hollanniksi.
- Monitorointia ei juuri ole tehty. Lukuisia yrittäjyyteen liittyviä raportteja seurataan, kuten OECD:n yrittäjyysraportti. On tärkeää seurata, miten ajattelutapa yrittäjyydestä Alankomaissa tai veropolitiikka vertautuu muihin maihin ja aikaisempiin raportteihin. Myös muita indeksejä ja listauksia seurataan (esim. Startup Ecosystem Ranking).
- Tilastoista vastaava virasto on lanseerannut selvityksen, missä tutkitaan tiettyjen startup-yritysten toimintaa ja taivalta 10 vuoden ajan. Tuloksia ei tosin vielä ole saatavilla.

## 6. Viimeaikaiset muutokset käytännössä/politiikassa:

### 6.1. StartupDelta-aloite<sup>126</sup>

Aloitteen tavoite on rakentaa Alankomaihin kansallinen startup-ekosysteemi. Sen sijaan, että keskityttäisiin tiettyjen alueiden kuten Amsterdamin tai Eindhovenin kehittämiseen, ekosysteemi rakentuu koko maassa jo olemassa olevan infrastruktuurin päälle. Toinen tavoite liittyy Alankomaiden uudelleenbrändäykseen. Vaikka maassa on menestyneitä startup-yrityksiä sekä yrityksillä on tarvittavat fasilitteetit, Alankomaa ei ole tunnettu sen startup-ekosysteemistä. Tähän StartupDelta yrittää saada muutosta samalla, kun se luo vahvoja verkostoja maan sisällä. Kaupungeissa on ollut omat ekosysteeminsä, mutta StartupDeltan

<sup>126</sup> <http://www.startupdelta.org/>

avulla hallitus haluaa yhdistää erilliset verkostot. Entinen komissaari Neelie Kroes on mukana tässä korkean tason aloitteessa puolentoista vuoden ajan. Neeliellä on 10 hengen tiimi, jonka palkat ja kulut maksetaan elinkeinoministeriöstä. StartupDeltan toiminta tulee jatkumaan senkin jälkeen kun Neelie Kroes ei enää ole siinä mukana, jolloin laajan startup-ekosysteemin katsotaan olevan sen omistaja. Esimerkiksi aloitteen internet-sivut omistaa voittoa tavoittelematon järjestö.

Joitain tuloksia on jo saatu aikaan, vaikka ei voida olla varmoja, ovatko tulokset syntyneet juuri aloitteen ansiosta. Startup Ecosystem ranking -raportissa Alankomaat (tarkemmin Amsterdam) on neljännellä sijalla Euroopassa ja 19. sijalla koko maailmassa. Aiemmin maata ei ole mainittu raportissa ollenkaan. Lisäksi Alankomaat on houkutellut ulkomailta paljon lahjakkaita ihmisiä, jotka ovat hakeneet viisumia maahan. Maan eri alueet ovat myös tiiviimmässä yhteistyössä toistensa kanssa kuin aiemmin.

## 6.2. NLGroeit

NLGroeit<sup>127</sup> on valtiovarainministeriön, kauppakamarin sekä NLevatorin yhteinen aloite. NLGroeit –aloitetta tukee myös toinen aloite, NL2025. NL2025 on foorumi, joka yhdistää Alankomaiden paremman tulevaisuuden puolesta toimivat ihmiset. NLGroeit on puolestaan foorumi, jonka tavoitteena on saada pk-yritykset kasvattamaan toimintaansa. NLGroeit tuo yrittäjät, valmentajat sekä koulutustoimijat yhteen sekä antaa heille hyödyllistä tietoa ja työkaluja, joiden avulla yrittäjät voivat kehittää liiketoimintaansa.

## 6.3. Startup-viisumi (oleskelulupa ulkomaalaisille startup-yrittäjille)

Aloitteen taustalla on haaste saada lahjakkaita osaajia Alankomaihin EU:n ulkopuolelta. Suurten yritysten käytössä on viisumi EU:n ulkopuolelta tulevien osaajien rekrytoimista varten, mutta sellainen puuttui kustannussyistä pienemmiltä startup-yrityksiltä. Startup-viisumi otettiin käyttöön vuonna 2015 ja sen tarkoituksena on saada kunnianhimoisia yrittäjiä Alankomaihin. Startup-yrityksille suunnattu ns. oleskelulupasunnitelma mahdollistaa EU:n ulkopuolelta tulevien yrittäjien perustaa innovatiivinen yritys yhdessä vuodessa.

Ennakkoehdtona on kuitenkin, että startup-yritystä opastaa kokenut valmentaja Alankomaisissa (esim. yrityshautomo, fasilitaattori tai joku muu luotettava osapuoli). EU:n ulkopuolelta tulleen yrittäjän täytyy vuoden aikana mentorinsa avulla kehittää kannattava yritys, joka perustuu innovatiiviseen tuotteeseen tai palveluun.

Kriteerit oleskeluluvalle<sup>128</sup>:

1. Yhteistyö luotettavan ja kokeneen mentorin kanssa, jonka kotipaikka on Alankomaissa;
2. Innovatiivinen tuote tai palvelu;
3. Startup-yrittäjällä on yksityiskohtainen suunnitelma, miten hänen ideastaan saadaan liiketoimintaa;
4. Sekä yrittäjä että mentori on rekisteröitynyt kauppakamarin yritystietokantaan (Kamer van Koophandel);
5. Yrittäjällä tulee olla riittävät taloudelliset resurssit oleskella ja elää Alankomaissa vuoden ajan.

Kun yllämainitut kriteerit on täytetty, yrittäjä voi hakea viisumia ja todennäköisesti saada sen.

## 6.4. Osaajan palkkaaminen

Startup-viisumi rinnastaa yrittäjän työntekijään, mutta sillä ei voida houkutella osaavia työntekijöitä EU:n ulkopuolelta. Suurilla yrityksillä, kuten Philips, on tätä varten omat väylänsä. Ensinnäkin yrityksen täytyy todistaa, että he etsivät sellaisia osaajia, joita Euroopasta ei löydy. Yrityksen täytyy myös tarjota asiantuntijalle tietyn tasoista palkkaa. EU:n ulkopuolisen työntekijän palkkaamisprosessi on aikaa vievää ja yrityksen täytyy maksaa mm. viisumihakemukset. Nämä rajoitukset estävät startup-yrityksiä lähtemästä palkkausprosessiin ja tähän hallitus haluaa muutosta. Työ on vielä kesken eikä osaajien palkkaaminen tällä viisumilla ole vielä mahdollista startup-yrityksille.

<sup>127</sup> <https://www.nlgroeit.nl/>

<sup>128</sup> <http://www.iamsterdam.com/en/local/work/start-a-business/scheme-for-start-ups/scheme-for-start-ups-in-depth>



### 6.5 Konkurssilaki (epäonnistumisesta tehdään hyväksyttävämpää)

Uudesta konkurssista koskevasta laista on tulossa joustavampi kuin aikaisemmin. Tällä hetkellä konkurssin tekemän yrittäjän täytyy odottaa kolme vuotta ennen kuin hän pystyy hakemaan rahoitusta uudelle yritykselle. Nyt lakia pyritään muuttamaan ja odotusaikaa vähentämään. Lakimuutos on yhä kesken eivätkä muutokset ole vielä tulleet voimaan.

### 6.6. Työlainsäädäntö (palkkaamis- ja irtisanomiskäytännöt)

Haastateltavien mukaan hallitus haluaa muutoksia työlainsäädäntöön. Tällä hetkellä työntekijän erottaminen on vaikeaa. Toinen este on pitkät sairauslomamat. Yrittäjän oli aiemmin maksettava sairauslomalla olevalle työntekijälle palkkaa kahden vuoden ajan, mikä saattaa estää yrittäjää palkkaamasta uutta työvoimaa tuona aikana. Nykyisin sairausloman palkanmaksun aika on lyhennetty yhteen vuoteen.

### 6.7. Työlainsäädännön sääntely<sup>129</sup>

Määräaikaisia työsopimuksia koskeviin säännöksiin tuli muutoksia tammikuun 2015 alussa. Uusien säännösten mukaan koeaikaa ei voida soveltaa alle kuuden kuukauden työsopimuksissa. Yli kuuden kuukauden, mutta alle kahden vuoden sopimuksissa koeaika voi olla yksi kuukausi. Yli kahden vuoden sopimuksissa koeaika on kaksi kuukautta.

Lisäksi määräaikaiset työsopimukset, jotka päättyivät 1.1.2015 tai sen jälkeen, eivät voi sisältää kilpailukielloa ellei työnantaja voi osoittaa, että kilpailukiellolla olisi suuri merkitys yritykselle. Jos kilpailukiello sisällytetään määräaikaiseen työsopimukseen, syy kilpailukiellon (kuten merkittävä kaupallinen etu) tulee myös kirjata sopimukseen. Merkittävä kaupallinen etu voi viitata esimerkiksi työntekijän sellaisiin tiettyihin tehtäviin tai vastuisiin, jotka antavat työntekijälle pääsyn asiakkaita koskevaan luottamukselliseen tietoon.

Kolmas muutos liittyy peräkkäisiin määräaikaisiin sopimuksiin. Heinäkuusta 2015 lähtien työnantaja voi tarjota työntekijälle kolme määräaikaista sopimusta kahden vuoden aikana. Neljännen työsopimuksen on kuitenkin oltava toistaiseksi voimassaoleva. Sama pätee, jos määräaikainen työsuhde kestää yli kaksi vuotta.

### 6.8 Koulutuksen ja yrittäjyyden toimintaohjelma

Vaikka koulutuksen ja yrittäjyyden toimintaohjelma loppui vuonna 2012, se kannattaa tuoda tässä esille, sillä ohjelmalla on ollut merkittäviä vaikutuksia Alankomaiden yrittäjyyuskoulutuspolitiikkaan. Kuten aiemmin mainittiin, Alankomaiden hallitus halusi pienentää kuilua akateemisen yhteisön ja yritysten välillä. Näistä lähtökohdista luotiin koulutuksen ja yrittäjyyden toimintaohjelma vuonna 2008. Ohjelman tavoite oli muuttaa nuorten asennetta yrittäjyyttä kohtaan positiivisempaan suuntaan lisäämällä yrittäjyyteen liittyviä opintoja opetusohjelmaan. Lisäksi ohjelman avulla haluttiin varmistaa, että yrittäjyys olisi pysyvästi mukana opetuksessa. Ohjelman budjetti oli 30 miljoonaa euroa ja sen toteutti Netherlands Entrepreneurship Agency (RVO).

Ohjelma muodostui seuraavien teemojen ympärille: Yrittäjyyskasvatuksen verkosto, kuuden Yrityskeskusten ohjaus, yrittäjyyttä opettavien opettajien koulutus, yrittäjyyteen liittyvien koulutusten sertifikaatit, yrittäjyyteen, tutkimukseen ja niiden vaikuttavuuteen linkittynyt stipendiohjelma sekä yrittäjyyskoulutuksen ja tietämyksen levittäminen.

Poliittisten päätösten teon näkökulmasta on aika katsoa taaksepäin ja arvioida, mitä on jo tehty ja mitä täytyy vielä tehdä. Taloudellinen tuki mm. Yrityskeskuksille (Centres of Entrepreneurship) on päättynyt ja nyt keskusten täytyy pärjätä omillaan. Sama pätee Nuorten yrittäjien liittoon (Young Entrepreneurship Foundation) sekä sellaisiin liiketoimintasuunnitelmakilpailuihin, jotka ovat aiemmin saaneet julkista rahoitusta. Arviointien mukaan yrittäjyyskoulutus on menossa oikeaan suuntaan. Siitä on tullut pysyvä osa monien koulutusten tarjoajien opetusta. Lisäksi yhä useammat koulutusinstituutit kaikilla tasoilla tarjoavat yrittäjyyteen liittyvää opetusta. Keskeinen viesti on, että koulutuksen tarjoajien täytyy selkeästi tuoda esille, mitä he tarjoavat: teoriaa, taitoja vai asenteen muokkausta<sup>130</sup>.

## 7. Taloudellinen ja toiminnallinen tuki

Rahoituksen saatavuus on ollut haaste Alankomaissa. Hallitus pyrkii luomaan riskirahasto-

<sup>129</sup> Bridge Legal & Finance Factsheet. Dutch Employment Law. Work & Security Act

<sup>130</sup> Eurofound (2015), Youth entrepreneurship in Europe: Values, attitudes, policies, Publications Office of the European Union, Luxembourg



ja, jotka auttavat startup-yrityksiä riskien hallinnassa. Samanlainen rahasto on jo saatavilla isoille yrityksille.

### 7.1 Varhaisen vaiheen rahoitus

Yes!Delft voi tarjota yrittäjille enintään 15 000 euron *siemenvaihetta edeltävän lainan*, jonka ehdot ovat suotuisia yrittäjille<sup>131</sup>.

Vuonna 2004 koko Euroopan riskipääomamarkkinat olivat hiljaiset, myös Alankomaissa. Teknologiyrityksiin (joiksi startup-yrityksiä tuolloin kutsuttiin) sijoitettiin alle 100 miljoonaa euroa. Tilanteen parantamiseksi perustettiin *SEED Capital Scheme* vuonna 2005. Rahaston avulla luovien yritysten ja teknologiyrityksien sijoittajat pystyivät luomaan uusia rahastoja. Rahasto parantaa sijoittajien riski-tuotto-suhdetta ja tuo lisää rahoitusta korkean teknologian ja luovan alan alkaville yrityksille (RVO jakaa riskin yhdessä yrittäjän kanssa). Luovat ja teknologiyritykset pystyvät näin viimeistelemään innovaationsa rahoituksen avulla. SEED-rahoitusjärjestelyn budjetti on 20 miljoonaa euroa. Vuonna 2014 budjettia kasvatettiin ja vuonna 2016 se on 24 miljoonaa euroa. Valtio sijoittaa yksityisten investoijien rahoitusta vastaan saman verran yritykseen, joten jos yksityinen taho rahoittaa yritystä 4 miljoonalla eurolla, myös valtio investoi siihen 4 miljoonaa euroa. Rahasto on tuottanut yhä enemmän ja vuonna 2014 valtio sai sitä kautta enemmän tuottoja kuin mitä se investoi.

Elinkeinoministeriö on kehittänyt *varhaisen vaiheen rahoituksen*<sup>132</sup> (VFF - Vroege Fase Financing) auttaakseen yrityksiä innovoimaan myös liiketoiminnan alkutaipaleella. Rahoituksesta vastaavat RVO Teknisten tieteiden säätiö. VFF aloitti toimintansa kesäkuussa 2014. Kyse on sekä startup-yrityksille että jo toiminnassa oleville yrityksille tarjottavasta lainasta, jossa on edulliset ehdot: korko oli 5.22 % heinäkuussa 2015. VFF keskittyy kolmeen kohderyhmään: pk-yrityksiin, alle viisi vuotta toiminnassa olleisiin innovatiivisiin yrityksiin sekä innovatiivisiin, akateemisiin yrityksiin, joiden liiketoiminta perustuu suoraan akateemiseen tutkimukseen.

Euroopan investointirahasto (EIF) on perustanut *Euroopan enkelirahaston* (EAF), joka on 45 miljoonan euron arvoinen, Dutch Venture Initiaven (DVI) rahoittama aloite. Se tarjoaa pk-yrityksille yhteisrahoitusta bisnesenkeleiden sekä muiden ei-institutionaalisten sijoittajien kanssa. EAF:n kautta markkinoille tuotu pääoma pyrkii kuroma rahoituskuilua siemenrahoituksen ja alkuvaiheen rahoituksen välillä. Bisnesenkeleiden osalta hallitus haluaa sekä aktivoida uusia bisnesenkeleitä että kouluttaa nykyisiä.<sup>133</sup>

Hollannissa perustetuilla startup-yrityksillä on mahdollista hakea yritysviraston (Netherlands Enterprise Agency, RVO) kautta ns. *proof-of-concept* -rahoitusta, jonka avulla on tarkoitus tukea ensimmäisen tuoteversion (ns. minimum viable product) kehitystä, potentiaalisten asiakkaiden kiinnostuksen varmistamiseksi tehtävää markkinatutkimusta tai mahdollisten sijoittajien vakuuttamiseksi tehtävää liiketoimintakonseptin validointia varten.<sup>134</sup>

### 7.2 Kasvuvaiheen rahoitus

EIF hallinnoi 202,5 miljoonan euron rahastojen rahastoa, *Dutch Venture Initiativea* (DVI). DVI perustettiin vuonna 2013 yhdessä alueellisen pääomarahastusyhtiön (Participatiemaatschappij Oost Nederland) kanssa Alankomaiden elinkeinoministeriön tukemana. Brabantin alueen kehitysyhtiö liittyi myös rahastojen rahastoon joulukuussa 2014. DVI:n tavoite on edistää pääomasijoituksia alkuvaiheen innovatiivisiin ja/tai korkean teknologian yrityksiin. Vuoden 2014 lopussa EIF oli sijoittanut DVI:n kautta kokonaisuudessaan 102 miljoonaa euroa kymmeneen pääoma- ja kasvusijoitusrahastoon keskittyen pääosin ICT-, cleantech ja biotieteen alojen pk-yrityksiin, joilla on ollut 277 miljoonan euron vipuvaikutukset saatavilla olevaan pääomaan.<sup>135</sup>

DVI on ollut toiminnassa kolmen vuoden ajan ja tähän mennessä se on menestynyt hyvin. Rahastojen rahasto vähentää riskiä, sillä valtio osallistuu siihen sekä saa siitä tuottoa, jos rahasto menestyy. Valtion virkamiehet eivät enää nykyisin osallistu investointipäätöksiin vaan päätökset tehdään ammattimaisten rahastojen ja rahoittajien toimesta, joilla on enemmän tietoa markkinoista. Siemenrahastot toimivat samanlaisella toimintatavalla. Tällä

<sup>131</sup> <http://www.yesdelft.nl/YES-Delft-offers/Incubation-programme/Financing>

<sup>132</sup> <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/vroegefasefinanciering-vff>

<sup>133</sup> [http://www.eif.org/news\\_centre/publications/country-fact-sheets/EIF\\_Fact-sheet\\_The\\_Netherlands.pdf](http://www.eif.org/news_centre/publications/country-fact-sheets/EIF_Fact-sheet_The_Netherlands.pdf)

<sup>134</sup> <http://startup.ondernemersplein.nl/running-your-business/financial-matters/proof-of-concept-funding/>

<sup>135</sup> [http://www.eif.org/news\\_centre/publications/country-fact-sheets/EIF\\_Fact-sheet\\_The\\_Netherlands.pdf](http://www.eif.org/news_centre/publications/country-fact-sheets/EIF_Fact-sheet_The_Netherlands.pdf)

hetkellä DVI 2 on kehitteillä.

Alankomaissa on myös useita *alueellisia investointi- ja kehitysyhtiöitä* kuten edellä mainittu Participatiemaatschappij Oost Nederland. Näitä pidetään tärkeinä alueellisten innovaatio-ekosysteemien luomisessa. Kansallisten ja alueellisten toimijoiden välillä on paljon yhteistyötä. Alueet tarjoavat tukea sillä seudulla toimiville yrityksille ja näin päättävät julkisten varojen käytöstä alueella. Rahoitusta annetaan yleensä pienille yrityksille useimmiten enintään 200 000 euron suuruisen lainan muodossa. Kansalliset toimijat tunnustavat, että alueellisilla toimijoilla on parempi ymmärrys oman alueensa toimintaympäristöstä, verkostoista sekä startup- ja muiden yritysten tarpeista. Alueelliset toimijat voivat lisäksi tarjota tukea startup-yrityksille paikallisten rahastojen kautta, jotka saavat rahoitusta myös kansalliselta tasolta. Alueellisten kehitysyhtiöiden henkilöstö voi auttaa alueen startup-yrityksiä tuomalla heidät yhteen epävirallisten rahoittajien, kuten bisnesenkeleiden kanssa. Nämä toimijat tuntevat yritykset ja niiden vahvuudet mitä tulee vaikkapa kansainvälisiin yrityskauppoihin.

### 7.3 Verotus

#### *T&K -verohelpotukset*

WBSO<sup>136</sup> (T&K-verohelpotukset) kannustaa tekemään teknologisia innovaatioita kaikilla sektoreilla vähentämällä T&K-toiminnan palkkojen sivukustannuksia (esim. uudet tutkimusvälineet tai prototyypit). Startup-yritykset, pienet itsenäiset kauppiat, pk-yritykset sekä kansainväliset yritykset voivat hyödyntää verohelpotuksia. Verovähennykset voi ilmoittaa vero- ja tullihallinnon veroilmoituksessa, jolloin yritykset maksavat vähemmän tuloveroa sekä sosiaalivakuutusmaksuja ja yksityisrittäjät voivat tehdä verovähennyksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tarvitsee maksaa tuotekehityksen parissa työskentelevien henkilöiden palkoista vähemmän veroa ja näin voidaan alentaa startup-yrityksen T&K-kustannuksia. Myös itsenäiset rittäjät voivat tietyn ehdoin vähentää tietyn summan tuotekehityskuluja veroilmoitusta tehdessään.

#### *Ennakkoveropäätökset<sup>137</sup>*

Alankomaissa tiedostetaan, että monikansalliset yritykset tarvitsevat selvyuden verovelvollisuudestaan harkitessaan maata sijaintipaikkana. Jotta tähän tietoon päästäisiin käsiksi helposti, valtionvarainministeriö on ryhtynyt toimiin vähentääkseen viranomaisilta veropäätösten tekemiseen kuluva aikaa.

#### *Erikoisverojärjestely ulkomailla asuville hollantilaisille<sup>138</sup>*

Hollannissa on voimassa erikoisverojärjestely ulkomailla asuville kansalaisille, niin kutsuttu 30 prosentin sääntö. Sen mukaisesti ulkomailla asuva hollantilainen voi saada huomattavan tuloverovapautuksen (jopa 30 %) enintään 96 kuukauden ajaksi. Tämä nähdään korvauksena ulkomailla asumiseen liittyvistä lisäkustannuksista. Tämän säännön mukaan työnantaja voi myöntää työntekijälle verotonta tuloa enintään 30 % hänen palkastaan. Palkat sisältävät myös satunnaista ja joustavia tuloja kuten bonukset ja osakeoptiot. Sen sijaan eläkemaksut eivät kuulu järjestelyn piiriin. Tiettyjen edellytysten on täyttyttävä, jotta työntekijä on oikeutettu järjestelyyn. Työnantajan on osoitettava, että työntekijällä on erityistä asiantuntemusta, joka ei ole käytettävissä tai jota on vain vähän Alankomaiden työmarkkinoilla. On myös täytettävä ainakin seuraava verotettavan tulon taso: bruttotulot vähintään € 50,000 (yleinen vaatimus), bruttotulot vähintään € 38.007 (maisterit sekä alle 30-vuotiaat tohtorit). Tieteilijöille ja tutkijoille ei ole asetettu vähimmäistulon tasoa. Lisäksi työntekijä on rekrytoitava ulkomailta, työnantajan tulee olla hollantilainen, ja työntekijä ei voi asua ulkomailla 150 kilometrin säteellä Hollannin rajasta.

### 7.4 Ekosysteemin muut elementit ja toimijat

#### *Kiihdyttämöt<sup>139</sup>*

Alankomaissa on useita kiihdyttämöohjelmia. Ne vaihtelevat lyhyistä 3-päiväisistä ohjelmis-

<sup>136</sup> <http://english.rvo.nl/subsidies-programmes/wbso-rd-tax-credit>

<sup>137</sup> <https://www.nvnom.com/wp-content/uploads/2015/01/Whitepaper-FDI-in-the-Northern-Netherlands.pdf>

<sup>138</sup> <http://www.oostnv.com/download/file/123144>

<sup>139</sup> <http://blog.startupfundingbook.com/startup-funding-in-the-netherlands/>

ta kuusi kuukautta kestäviin ohjelmiin. Jotkut kiihdyttämöt tarjoavat ohjelmiin osallistuneille yrityksille siemenrahoitusta, kun taas osa kiihdyttämöistä tarjoavat mentorointia, opetusta sekä näkyvyyttä mahdollisten sijoittajien suuntaan.

#### *Startup Next – Amsterdam*<sup>140</sup>

Startup Next<sup>141</sup> on viisiviikkoinen, mentorointiin keskittyvä “esi-kiihdyttämöohjelma”, joka tuo ohjelmaan osallistuvat tahot yhteen kerran viikossa tapahtuvaan kolmen tunnin tapaamiseen. Tapaamisessa opitaan paikallisten yrittäjien kokemuksista, jotka ovat käyneet läpi kiihdyttämöohjelman.

#### *Startup Building Cycle*

Startup Building Cycle on tarkoitettu ensisijaisesti maisteriopiskelijoille ja vastavalmistuneille, jotka ovat kiinnostuneet yrityksen perustamisesta. Tämä esikiihdyttämöohjelma tarjoaa myös mahdollisuuksia saada siemenrahoitusta.

#### *Rockstart Accelerator*<sup>142</sup>

Rockstart on viiden kuukauden pituinen valmennusohjelma, josta on tullut Alankomaiden tunnetuin kiihdyttämö. Kiihdyttämö perustettiin vuonna 2012 ja sen toimintaan on toistaiseksi osallistunut 39 yritystä, joista 72 prosenttia on saanut jatkorahoitusta. Myös ohjelma itse tarjoaa siemenrahoitusta. Kiihdyttämön kaksi pääohjelmaa ovat Internet & mobiili sekä älykäs energia.

#### *Startupbootcamp*<sup>143</sup>

Startupbootcamp on kuuden kuukauden mittainen intensiivinen valmennusohjelma. Jokainen siihen osallistuva tiimi saa pääsyn verkostoon, jossa on yli 500 mentoria, sijoittajaa sekä alumnia. Jokainen tiimi saa myös ilmaisen työskentelytilan sekä 15 000 euroa siemenrahoitusta, joka auttaa asuinkustannusten kattamiseen Amsterdamissa. Myös muita etuja tarjotaan ohjelmaan osallistuville. Ohjelmaan osallistumisen vastineeksi Startupbootcamp saa 8 % pääoman yrityksestä.

#### *Yes!Delft*<sup>144</sup>

Yes!Delft on foorumi, joka yhdistää startup –yrittäjät, valmentajat, sijoittajat sekä innovatiiviset yritykset ja yhteisöt. Yes!Delft tarjoaa ohjausta ja tukea yrityksen rakentamiseen ja kasvattamiseen sekä rohkaisee niin opiskelijoita, ammattilaisia kuin tutkijoita kohti yrittäjyyttä. Foorumin toiminnot sisältävät innoittamista (mahdollisuuksien esitteleminen sekä yrittäjyyden hyötyjen ja mahdollisuuksien korostaminen), koulutusta (korkealaatuiset koulutusohjelmat opiskelijoille ja nuorille yrittäjille) sekä hautomotoimintaa (toimitilaa, tekniset fasiliteetit, pääsy kansainvälisiin verkostoihin).

Haastattelussa Yes!Delftia kuvailtiin jo itsessään ekosysteemiksi, jossa kokeneet yrittäjät auttavat aloittelevia yrittäjiä. Tämä epämuodollinen ekosysteemi nähdään erittäin tärkeänä, sillä se tuo yhteen eri vaiheissa olevia yrittäjiä, jotka hyötyvät toistensa kokemuksista ja osaamisesta.

Ammattilaiset ja tutkijat, jotka haluavat testata liikeideansa kaupallista toteutettavuutta, voivat hyödyntää Yes!Delft Launchlab –palvelua. Palvelu on kolme kuukautta kestävä ohjelma, joka tarjoaa työkaluja ja valmennusta lupaavan yrityksen perustamiseen. Ajatuksena on, että ohjelman jälkeen yrittäjällä on skaalautuva liikemalli, joka on rakennettu liikeidean ympärille ja jota on testattu markkinoilla potentiaalisilla asiakkailla sekä liikekumppaneilla.<sup>145</sup>

Yes!Delft on liittoutunut Port4Growthin ja Syntensin kanssa tarjotakseen *kasvuohjelman*, jonka avulla voidaan tukea yrittäjien liiketoimintaa myös kolmen ensimmäisen toimintavuoden

<sup>140</sup> <http://www.up.co/communities/netherlands/amsterdam>

<sup>141</sup> <https://next.amsterdam/>

<sup>142</sup> <http://www.rockstart.com/accelerator/>

<sup>143</sup> <http://www.startupbootcamp.org/accelerator/hightechxl/>

<sup>144</sup> <http://www.yesdelft.nl/About-us>

<sup>145</sup> <http://www.yesdelft.nl/YES-Delft-offers/Launchlab-Landingspage>

den jälkeen Ohjelma koostuu seuraavista vaiheista: nopeasti kasvavien yritysten rypäs, Alue A13 sekä kasvukiihdyttämö. Ensimmäisessä vaiheessa yrittäjät, joiden yritys on juuri saavuttanut kasvuvaiheen, käyvät läpi Syntensin järjestämät viisi tapaamista. Yrittäjä kustelee hänelle keskeistä teemoista sekä seuraavista askelista suhteessa myyntiin ja markkinointiin, henkilöstöhallintoon sekä rahoitukseen ryhmässä, johon on valittu enintään 10 yrittäjää. Tarpeen vaatiessa Syntens voi pyytää paikalle asiantuntijoita. Toisessa vaiheessa samalla tavoin ajattelevat johtajat kokoontuvat interaktiivisiin sessioihin, joissa syvennyttään yksittäisen henkilön valitsemaan teemaan. Ajatuksena on, että yrittäjä on toisen yrittäjään paras neuvonantaja (henkilöt voivat inspiroida toinen toisiaan, verkostoitua sekä jatkaa yritystoiminnan kehittämistä). Viimeisenä, kasvukiihdyttämö on tarkoitettu yrityksille, joiden tavoitteena on yli 20 miljoonan euron liikevaihto seuraavien viiden vuoden aikana. Ohjelma koostuu erilaisista moduuleista, työpajoista, vertaistarkasteluista, inspiraatioseSSI-oista, yksilöllisestä ohjauksesta sekä neuvoista.<sup>146</sup>

## 8. Hyvät käytännöt

Nämä esimerkit valikoituivat dokumenttianalyysin ja haastattelujen pohjalta.

### 8.1 Julkiset hankinnat markkinoiden avaajina startup-yrityksille

Amsterdam käynnisti viime vuonna *start-up in residence -ohjelman*<sup>147</sup>, joka antaa startup-yrityksille mahdollisuuden työskennellä yhdessä julkisen sektorin toimijoiden kanssa kasvukseen ja löytääkseen uusia ratkaisuja. Kaupunki haluaa investoida sellaisiin startup-yrityksiin, jotka haluaisivat laajentua julkiselle sektorille. Kaupunki määrittä 10 sosiaalista kysymystä (liittyen urbaaniin liikkuvuuteen, elinvoimaiseen kaupunkiin, kiertotalouteen ja terveeseen kaupunkiin). Seitsemän yritystä valittiin työskentelemään kysymysten parissa neljän kuukauden ajaksi. Yritykset saavat työtilat sekä yhteydet kaupungin tietoverkkoon.

Startup in Residence -pilottiprojekti oli käynnissä marraskuusta 2015 maaliskuuhun 2016 asti. Siinä startup-yrityksille tarjottiin intensiivinen kiihdyttämökoulutusohjelma sekä mentoreiden ja kokoneiden valmentajien palveluita. Jos yritysten tarjoamat ratkaisut osoittautuvat menestyksekkäiksi, Amsterdamin kaupunki investoi niihin olemalla yritysten ensimmäinen asiakas ja näin edesauttaen yritysten alkutaivalta huomattavasti. Startup-yritykset saavat investointeja ja kaupunki saa räätälöityjä ratkaisuja. Jos ratkaisu on onnistunut, sen voi monistaa toisiin kaupunkeihin ja kuntiin.

Samantyyppisiä pilotteja harkitaan elinkeinoministeriössä, jonka rakennuksen yhteydessä on puutarha, jota voitaisiin muokata kestävämmäksi startup-yritysten avulla. Myös valaistusta ja työympäristöä voitaisiin parantaa.

### 8.2 Innovaatiokatu

Eindhovenissa on *innovaatiokatu tai -alue*, joka on otettu uusien ratkaisujen testialustaksi. Siellä voidaan etsiä keinoja esimerkiksi katujen turvattomuuteen liittyen. Startup-yrityksiä on pyydetty kehittämään uusia turvallisuusratkaisuja, joita voidaan testata alueella. Ratkaisut liittyvät muun muassa parempaan valaistukseen tai valvontakameroihin. Esimerkiksi valaistus voi muuttua siniseksi, jos tilanne alueella uhkaa muuttua vaaralliseksi. Sinisen valon on todettu rauhoittavan ihmisiä.

Lisäksi Start-Up Genome-raportin mukaan Alankomaiden ekosysteemin menestystarinoihin lukeutuu Startupbootcamp, maailmanlaajuinen kiihdyttämöohjelma, joka toimii nykyään yli kymmenessä maassa (katso 7.1. kiihdyttämöt), Nimbuzz, sekä Alankomaiden ensimmäinen ”yksisarvinen”, Ayden. Myös erittäin nopeasti kasvavat startup-yritykset kuten Über ovat valinneet Amsterdamin Euroopan toimintonsa tukikohdaksi ja käyttävät sijaintia porttina Eurooppaan.

### 8.3 Hyppää kehään (Get in the Ring)

Get in the Ring on Global Entrepreneurship -verkoston (GEN) johtama aloite, jonka tavoitteena on tuoda lupaavat yrittäjät ympäri maailmaa yhteen investoijien kanssa sekä rohkais-ta seuraavan sukupolven yrittäjiä aloittamaan yrittäjäuransa. Osana aloitetta Alankomaissa toimiva Erasmus Centre for Entrepreneurship on julkaissut ”investointikamppailun”, joka on

<sup>146</sup> <http://www.yesdelft.nl/YES-Delft-offers/Growth-programme>

<sup>147</sup> <http://www.startupinresidence.com/what-is-startup-in-residence/#sthash.JP2gU0t.dpuf>

kansainvälinen kilpailu. Kilpailu toteutetaan nyrkkeilykehässä, jossa yrittäjät pyrkivät saamaan jopa miljoonan euron suuruisen investoinnin. Kamppailuja pidetään vuosittain kesä- ja marraskuussa yli 60 maassa. Finaali pidetään Global Entrepreneurship -viikon aikana.

### 9. Hollantilaisen startup-ekosysteemin hyvät puolet

Maassa on yli 10 teknologiakeskittymää ja ne sijaitsevat ainoastaan enintään tunnin päästä toisistaan. Keskittymät ovat myös osa StartupDelta-aloitetta. Riippumatta siitä, mitä on kehitteillä, osaaminen on aina lähellä. Monikansallisten yritysten laaja kirjo varmistaa osaltaan sekä lahjakkaiden osaajien kysynnän ja tarjonnan. Lisäksi 21 yritystä kuuluvat yritysten laukaisualustaan (corporate launch pad, StartupDeltan alaisuudessa). Sen tarkoitus on auttaa startup-yrityksiä laajenemisvaiheessa. Yritykset, jotka ovat mukana laukaisualustassa, saavat mahdollisuuden seurata, mitä startup-maailmassa tapahtuu. Ne saavat myös mahdollisuuden nähdä, millaisia osaajia on tarjolla sekä tehdä yritystään tunnetuksi osaajille.

Alankomaat on tunnettu teknologiaa ennakkoluulottomasti hyödyntävistä ihmisistään, jotka kokeilevat mielellään uusia teknologioita. Tästä syystä maa on hyvä testialue: ”jos se toimii Alankomaissa, se toimii muualla”. Tiivistettynä ekosysteemin vahvuudet ovat osaamisen saatavuus sekä tarvittavien työkalujen ja yhteyksien saatavuus.

Amsterdam on elinympäristöltään, sijainniltaan, elämäntavaltaan sekä infrastruktuuriltaan houkutteleva paikka aloitteleville startup-yrittäjille. Vaikka kaupunki ei ole ekosysteeminä yhtä iso kuin Lontoo tai Berliini, sillä on pyrkimys samaan suuntaan. Alankomaiden pienistä kotimarkkinoista johtuen maassa toimivien yritysten on tapana ajatella maailmanlaajuisia markkinoita yritystoiminnan alusta alkaen, ja tästä syystä se on sijalla 10 markkinoiden ulottuvuuden suhteen Startup Genomessa. Keskimäärin puolet yritysten asiakkaista on ulkomaalaisia, ja ne tarjoavat tuotteitaan lähtökohtaisesti vähintään kahdella eri kielellä.<sup>148</sup>

### 10. Hollantilaisen startup-ekosysteemin huonot puolet tai heikkoudet

Haastateltavien mukaan verotuksen puolesta maassa on tekemistä. Ensi vuonna hallitus aikoo tehdä muutoksia riskisijoituksiin. Tavoite on tehdä sijoituksista yrityksen aikaisessa vaiheessa houkuttelevampia. Lisäksi tavoitteena on helpottaa startup-yritysten mahdollisuuksia antaa yrityksen osakkeita työntekijöille. Lisäksi yrittäjän on maksettava itselleen tietyn tasoista palkkaa. Startup-yrityksille tämä raja on liian korkea. Nykyisten sääntöjen mukaan työntekijöille ei voi maksaa suurempaa palkkaa kuin toimitusjohtajalle. Startup-yritysten osalta tämä sääntö voi vaikeuttaa osaajien palkkaamista. Tähän on kuitenkin suunnitteilla muutos. Poliittinen yksimielisyys on jo saavutettu ja muutoksesta aiheutuvat kustannukset on tehty. Budjetista on jo ohjattu muutokseen rahaa, joten todennäköisesti se tulee tapahtumaan.

Rahoitus on haaste kasvuvaiheessa oleville startup-yrityksille. Tämä tosin on suuremmissa mittakaavassa koko Euroopan ongelma, ei vain Alankomaiden. Ratkaisu tähän voisi olla yhteiseurooppalaisen rahaston luominen toisten maiden kanssa. Toinen ratkaisu voi olla yhteistyö yhdysvaltalaisen rajoittajien kanssa.

Vaikka yrittäjäkoulutusta on tuettu hallituksessa jo jonkin aikaan, opettajien määrässä ja koulutusten laadussa on yhä parannettavaa.

Amsterdam on viimeisellä sijalla (20.) maailmanlaajuisessa startup-ekosysteemivertailussa (Global Startup Ecosystem). Alkuvaiheen sekä etenkin kasvupääoman puute on esteenä yrittäjien onnistumiselle.<sup>149</sup>

### Keskeisiä huomioita

- Startup-ekosysteemin kehitys tapahtuu alhaalta ylöspäin: julistukset ja toimenpidesuosituksukset parlamentille tulivat suoraan startup-yhteisöltä. Osa näistä toimenpidesuosituksista johti käytäntöön, kuten Neelie Kroesin nimittäminen startup-yritysten edustajaksi.
- Yrittäjyyttä on edistetty koulutuksessa vuodesta 2000 lähtien.
- StartupDelta -aloitteella on lisätty näkyvyyttä – samalla on hyödynnetty alueellisissa

<sup>148</sup> The Global Startup Ecosystem Ranking 2015

<sup>149</sup> Ibid.

startup- ja teknologiakeskitymissä olevaa osaamista maanlaajuisen ekosysteemin pohjana.

- Alankomaissa on useita kiihdyttämöohjelmia. Osa niistä tarjoaa ohjelman aikana myös siemenrahoitusta yrityksen osakepääomaa vastaan, kun taas osa keskittyy puhtaasti valmennukseen, opettamiseen sekä näkyvyyteen mahdollisten sijoittajien suuntaan.
- Yes!Delft alusta tuo startup-yritykset, valmentajat, sijoittajat sekä innovatiiviset suuret yritykset yhteen vauhdittaakseen yrittäjien menestystä. Yes!Delft voi myös tukea yrittäjiä hyvin varhaisen vaiheen lainalla ja tarjoaa lisäksi Port4Growthin ja Syntensen kanssa kasvuohjelman yritystoiminnan pitkäjänteisempään kehittämiseen.
- Elinkeinoministeriö on kehittänyt alkuvaiheen rahoitus-instrumentin<sup>150</sup> (VFF - Vroege Fase Financing) auttaakseen yrityksiä innovaatiotoiminnan varhaisessa vaiheessa. Instrumenttia hallinnoivat kansallinen yrittäjyysvirasto (National Office for Entrepreneurial Netherlands, RVO) ja teknisten tieteiden säätiö.
- Julkiset hankinnat voidaan nähdä mahdollisuutena avata markkinoita startup-yrityksille. Esimerkiksi Amsterdam on käynnistänyt Start-up in Residence -nimisen pilottiohjelman, joka tuo startup-yrityksille mahdollisuuden työskennellä julkisen sektorin toimijoiden kanssa hakeakseen kasvua ja luodakseen uusia ratkaisuja julkisen sektorin haasteisiin.
- T&K-toiminnan verotus: yritykset maksavat vähemmän tuloveroa ja sosiaalivakuutusmaksuja, kun taas itsenäiset ammatinharjoittajat voivat hyödyntää kiinteää vähennystä.
- Alankomaissa on erityinen verojärjestely ulkomailla asuville hollantilaisille. Kyseessä on niin kutsuttu 30 prosentin sääntö, jonka perusteella voidaan myöntää tuloverovapautus (jopa 30 %) enintään 96 kuukauden ajaksi.

### Haastattelut

Nimi ja titteli	Organisaatio	Päivämäärä
Bianca Oudshoff, Program manager Ambitious Entrepreneurship Initiator StartupDelta	Directorate-General for Entrepreneurship and Innovation, Ministry of Economic Affairs	10.12.2015
Andre Roos, Policy Advisor	Ministry of Economic Affairs	18.1.2016
A.J. Santing (Coos)	Ministry of Economic Affairs	3.2.2016
Sander Oosterhof, Manager Foreign Direct Investment & Business Development	N.V. NOM – Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland	26.1.2016

<sup>150</sup> <http://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/vroegefasefinanciering-vff>



### 1. Pääkaupunki:

Tukholma

### 2. Startup -ekosysteemin kuvaus:

“Startup-ekosysteemiin on helppo päästä mukaan, maantieteellisesti sijainti pääasiassa Tukholmassa”

### 3. Ruotsin sijoitus yritysindekseissä

Doing Business: 8. sija

Global Entrepreneurship Index (GEI): 5. sija

Global Entrepreneurship Monitor (GEM): (pisteiden ka.) 29,71

IMD World Competitiveness Center: 9. sija

Innovation Union Scoreboard: 1. sija

Startup Nation Scoreboard: 16. sija

World Economic Forum (WEF): 9. sija



### 4. Muita lukuja (European Venture Capital Association, 2014)

Kaikkien pääomasijoitusyhtiöiden sijoitusten prosenttiosuus bruttokansantuotteesta Ruotsissa: 0,331 % (Euroopan keskiarvo 0,277 %)

### 5. Strateginen viitekehys

#### 5.1 Poliittikkatoimet

Ruotsin strateginen lähestymistapa innovaatiotoimintaan on esitelty vuonna 2012 luodussa innovaatiostrategiassa. Strategiassa todetaan, että Ruotsi tarvitsee innovaatioympäristön, joka tarjoaa parhaat mahdolliset olosuhteet yksilöille, yrityksille sekä julkiselle sektorille ja kansalaisjärjestöille toimia innovatiivisesti. Innovaatiostrategia ei sisällä konkreettisia toimenpiteitä vaan se nähdään laajempaan ”kompassina” ja ohjenuorana. Strategia sisältää kuitenkin maininnan nopeasti kasvavien, innovatiivisten pk-yritysten tärkeydestä.

Innovaatiostrategia painottaa yksityisen pääoman ja bisnesenkeleiden tärkeyttä, sillä bisnesenkeleissä yhdistyvät taloudelliset resurssit, mittava tieto yritystoiminnasta sekä verkostot. Strategiassa tuodaan myös esille, että bisnesenkeleillä on potentiaalia edelleen kasvattaa pääoman saatavuutta Ruotsissa. Jotta tätä potentiaalisia saataisiin hyödynnettyä, strategia vaatii verosäännösten muokkaamista niin, että yksityisten rahastojen perustamiseen sekä yksityisten sijoittajien riskien ottoon kannustetaan.

Ruotsin hallitus on pannut innovaatiostrategian täytäntöön tukemalla startup- ja kasvuyrittäjyyttä oman politiikkansa sekä erilaisten strategioiden kautta, kuten luomalla suotuisat puitteet yrityksille ja alkuvaiheen rahoitukselle sekä tukemalla yrityshautomoja, vientiä, kansainvälistymistä, tutkimusta, korkeakoulutusta, aluekehitystä ja pk-yrityksiä.

Ruotsilla ei ole varsinaista yritysten alku- tai laajentumisvaihetta koskevaa politiikkaa, mutta tähän yritysjoukkoon kuuluvia toimijoita priorisoidaan yritys- ja innovaatioministeriön toimesta. Yritys- ja innovaatioministeriö on muun muassa rekrytoinut työntekijän, joka vastaa startup-yrityksiin liittyvien kysymysten koordinoinnista sekä ministeriön sisällä että eri ministeriöiden välillä. Tämä henkilö vastaa valtionhallinnon puolelta startup-yritysten kanssa käytävästä dialogista. Tällä tavoin aiheesta vastaava ministeri on ajan tasalla startup-yrityksiin ja innovaatioihin liittyvistä ajankohtaisista asioista, mikä mahdollistaa toimivan yhteistyön, kanssakäymisen ja palautteenannon poliitikkojen ja yritysten välillä.

Lisäksi, lisäämällä koordinaatiota startup-yrityksiin liittyvien asioiden tiimoilta, ministeriö toivoo saavuttavansa synergiaetuja eri politiikka-alojen ja niihin liittyvien tukien välille. Startup-yritysten näkökulman tuntemus digitaalisesta ja julkisista hankinnoista puhuttaessa on tärkeä tuki uusille ja innovatiivisille yrityksille.

Myös juuri julkaistu ”Uusteollistumisen strategia” sisältää useita startup-yrityksille oleellisia toimia. Strategia tähtää korkean osaamisen tuotannon lisäämiseen, osaamisen, tutkimusten ja rahoituksen saatavuuden parantamiseen sekä parempiin innovaatio- ja tuotantolosuhteisiin. Yritys- ja innovaatioministeriö työstää parhaillaan strategian toimeenpano-

suunnitelmaa.

## 5.2 Vastuu startup-ekosysteemistä

Startup-ekosysteemin kannalta olennaisia ministeriöitä ovat kaikki ne ministeriöt, jotka ovat vastuussa yrityksiin, niiden omistajiin sekä sijoittajiin liittyvistä säännöksistä ja perusedellytyksistä.

Startup- ja kasvuyritykset ovat laaja kokonaisuus ja niihin liittyvät kysymykset käsittävät useita politiikan aloja. Startup-yritykset eivät ole homogeeninen joukko, vaan ne kattavat erilaisia toimialoja ja sektoreita sekä sisältävät yrityksiä erilaisissa kasvuvaiheissa. Monitorointi ja koordinaatio on pääosin kunkin sektorin virastojen ja toimijoiden vastuulla. Lisäksi vastuussa ovat tahot, jotka tekevät arviointeja, tutkimusta sekä tiedonkeruuta, kuten Tillväxtverket (Swedish Growth Policy analysis), Statskontoret (Swedish Agency for Public Management) sekä Ruotsin Tilastokeskus.

Ruotsalaisten yritysten näkymät ja kehitysmahdollisuudet arvioidaan ja arvotetaan vuosittain ns. Doing Business indeksin<sup>151</sup> avulla. Raportit ja tiedot työstetään sen jälkeen virastoissa, kuten start-up-yritysten koordinaatiosta vastaavien henkilöiden toimesta yritys- ja innovaatioministeriössä.

## 6. Viimeaikaiset muutokset käytännöissä/politiikassa:

Seuraavat toiminnot on otettu käyttöön viime vuosina yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi:

- **Valmennusohjelma nuorille:** Hallitus tuki startup-toimintaa allokoimalla budjettivaroja kaksivuotiseen, nuorille kasvuyrittäjille suunnattuun mentorointiohjelmaan. Ohjelman pilotointi toteutettiin vuosina 2014-2015 ja pilotista saatuja kokemuksia ja tuloksia hyödynnetään parhaillaan käynnissä olevassa Almin mentorointiohjelmassa. Ohjelma tarjoaa kokemattomalle tai startup-yrittäjälle vapaaehtoisesti toimivan mentorin. Almin mukaan ohjelmat "Mentor Start a Business" sekä "Mentor Development a Business" yhdistävät noin 1500-2000 valmentaja-yrittäjäparia vuosittain.
- **Business ER ("Yritysteho"):** Tämä on ilmainen palvelu, joka tarjoaa neuvoja ja apua taloudellisiin ongelmiin joutuneille yrittäjille. Tavoitteena on välttää konkurssi sekä varmistaa, että työntekijät saavat pitää työpaikkansa. Toiminta perustuu luotamuksellisuuteen. Palvelua tarjotaan eri puolilla Ruotsia. Palvelu on kuitenkin ilmaista vain viiden tunnin ajan ja sisältää tilannearvion, apua kaikkein kiireellisimpiin kysymyksiin/toimiin sekä toimintasuunnitelman jatkoa varten.<sup>152</sup>

Lisäksi hallitus aikoo panna täytäntöön seuraavat toimet lähitulevaisuudessa:

- **Uusi rahastojen rahasto alkavan vaiheen yrittäjille:** Riskipääoman suhteen hallitukselta on tulossa ehdotus uuden erityisesti startup-yrityksiä tukevan rahastojen rahaston perustamiseksi. Ehdotus on seurausta Hans Rydstadin laatiman virallisen Ruotsin hallituksen raportin linjauksista, joka julkaistiin kesäkuussa 2015.
- **Rahoituksen saatavuuden helpottaminen alkavan vaiheen yrityksille:** Hallitus tarkastelee myös keinoja parantaa startup-yritysten rahoituksen saatavuutta, muun muassa lisäämällä liiketoimintaideoiden tunnistamiseen tarkoitettun 'pehmeän' rahoituksen määrää.
- **Optio-ohjelmat:** Optio-ohjelmiin liittyen käydään jatkuvaa keskustelua sen suhteen, mitä hallituksen pitäisi tehdä tilanteen parantamiseksi. Ruotsin hallitus on julkaissut virallisen raportin, jossa tarkastellaan mahdollisuutta muuttaa verosäännöstelyä henkilöstölle myönnettävien osakkeiden suhteen. Yritykset ovat useaan otteeseen kannustaneet hallitusta tekemään asiasta päätöksen.
- **Asuminen:** Asuminen on haaste startup-kentälle etenkin Tukholman alueella. Economist-lehden mukaan asunnon löytäminen voi kestää kuukausia: asunnon omistajilla ei ole lupaa vuokrata asuntojaan ilman erikoislupaa, joten ainoa vaihto-

<sup>151</sup> <http://www.doingbusiness.org/>

<sup>152</sup> <http://www.businessregion.se/sv/foretagsakuten>



ehto on alivuokraaminen ja se on kallista. Samaan aikaan startup-yritysten on yhä vaikeampi houkutellessa ulkomaalaisia osaajia. Muuttaakseen tämän hallitus keskittyy kolmen laajan aihealueen uudistamiseen: sääntelyn yksinkertaistaminen, rakentamisen tehostaminen sekä rahoituksen ja liikkuvuuden lisääminen asuntomarkkinoilla. tämän seurauksena asuntorakentamisen määrän vuonna 2016 uskotaan ylittävän aiemman huipputasoa 1990-luvun alkupuolelta.

- **Työluvut:** Maahanmuuttovirasto pyrkii nopeuttamaan ja yksinkertaistamaan työluvien myöntämistä ottamalla käyttöön sähköisiä palveluita.

## 7. Taloudellinen ja toiminnallinen tuki

Ruotsin hallitus tukee paikallisia aloitteita ja avaa hallituksen tukemia rahoitusohjelmia yrittäjille.

### 7.1. Varhaisen vaiheen rahoitus

#### *Kansallinen hautomo-ohjelma*

VINNOVA on vastuussa Ruotsin kansallisesta hautomo-ohjelmasta. Ohjelma käynnistettiin vuonna 2004 ja sen tavoitteena oli luoda maahan korkeatasoisten hautomojen verkosto. Pienempi osa ohjelman budjetista on edelleen varattu hautomojen yritystoiminnan kehittämiseen, mutta suurin osa budjetista ohjautuu pienten startup-yritysten yksilölliseen valmennukseen. Ohjelmaan osallistuu 35 hautomoa, joista 18 saa merkittävän rahoituksen startup-yritysten valmennusta varten.

Lisäksi vauhditetaan pk-yritysten kansainvälistymistä VINNOVA tukee useita kiihdyttämöohjelmia, kuten TechINCubator, GAP sekä Born Global.

#### *Innovaatioiden rahoitus pk-yrityksissä*<sup>153</sup>

Vinnova rahoittaa enintään 250 työntekijän suuruisten yritysten innovatiivisia projekteja apurahojen kautta. Se tukee yritystoimintaa varhaisessa vaiheessa, jolloin riskit ovat korkealla. Liiketoiminnalta edellytetään innovaatioita, jotka ovat koko alan kannalta uusia ja joilla on kansainvälistä potentiaalia. Kaikkiaan rahoitus on suunnattu yrityksille, joilla on kansainvälistä markkinapotentiaalia. Ohjelma kuitenkin rahoittaa t&k-hankkeita myös pienissä, kehittyneissä yrityksissä eikä vain start-up-yrityksissä. Moni näistä yrityksistä on saanut myös ulkoista riskipääomaa, rahoitusta pankeilta sekä muita apurahoja. Vinnovan apuraha mahdollistaa markkinatutkimuksen toteuttamisen sekä idean kehittämisen prototyyppiasenteelle. Yritykset, jotka ovat toimineet enintään viisi vuotta, voivat hakea projektilleen 100 prosentista rahoitusta. Rahoituksen yläraja on 500 000 kruunua. Jos yritys tarvitsee enemmän rahoitusta, tai jos yli viisi vuotta toiminnassa ollut yritys tarvitsee tukea, Vinnova voi myöntää tukea hankkeen kustannuksiin 50 prosenttisesti. Tässä tapauksessa haettavan tuen yläraja on 5 miljoonaa kruunua.

Valtio-omisteisella yrittäjyyttä edistävällä ALMI:lla on toimistoja ympäri Ruotsia. ALMI tarjoaa aloittaville yrityksille apurahaa, jota ei tarvitse maksaa takaisin, mikäli apuraha käytetään oikein. ALMI:n mikrolainat on tarkoitettu pääasiassa uusille yrityksille, joiden liiketoiminta ei edellytä isoa pääomaa. Lisäksi ALMI tarjoaa yrityslainoja eri alojen yrityksille, joilla voi olla enintään 250 työntekijää. Lainojen lisäksi ALMI tarjoaa yritysten tarpeisiin riskipääomaa.<sup>154</sup>

#### *Startup-Sweden Boot camp*<sup>155</sup>

Tillväxtverketillä on uusi pilottialoite "Startup-Sweden Boot camp", jonka tavoitteena on tukea start-up-yrityksiä metropolialueen ulkopuolella. Boot camp on tarkoitettu Ruotsin luopaavimmille digitaalisuuteen pohjautuville yrityksillä kaikilla aloilla. Aloite antaa 10 yritykselle neljä kertaa vuodessa mahdollisuuden saada koulutusta vaativasta liiketoimintaosaamisesta, räätälöityä valmennusta, pääsyn Tillväxtverketin verkostoihin sekä ilmaista toimistotilaa viideksi päiväksi Tukholman keskustasta.

Lisäksi yritykset saavat mahdollisuuden osallistua digiasioihin keskittyneille yrityksille tarkoitettuun demopäivään ja esitellä osaamistaan/tarjontaansa sijoittajille.

<sup>153</sup> <http://www.vinnova.se/en/Our-activities/Innovativeness-of-specific-target-groups/Innovative-SMEs/>

<sup>154</sup> <http://www.almi.se/English/>

<sup>155</sup> [http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfor\\_tillvaxt/foretagsutveckling/startupsweden.4.ccea223151ac0a4b42e0a.html](http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfor_tillvaxt/foretagsutveckling/startupsweden.4.ccea223151ac0a4b42e0a.html)

### *Uusyrittyskeskukset<sup>156</sup>*

Uusyrittyskeskukset työskentelevät jatkuvasti helpottaakseen ja yksinkertaistaakseen yritysten perustamista Ruotsissa. Tämä tehdään pääosin neuvontatyön kautta, mutta myös muita ohjelmia ja aloitteita, kuten mentorointiohjelma, Startbanan-koulutus sekä globaali Youth Business International (YBI) -verkosto, on käytössä. Mentorointiohjelman kautta yrittäjät saavat vuodeksi ilmaisen valmentajan, joka jakaa kokemuksiaan, tietoaan sekä verkostonsa vapaaehtoisohjalta.

## **7.2. Kasvuvaiheen rahoitus**

Yritys- ja innovaatioministeriön mukaan Ruotsissa on trendinä laajentaa politiikoita sisältämään toimenpiteitä, joilla pyritään lisäämään kasvua olemassa olevissa yrityksissä.

### *Kasvuohjelma olemassa oleville yrityksille<sup>157</sup>*

Nimensä mukaisesti ohjelma on tarkoitettu sellaisille olemassa oleville yrityksille, joilla on vahvaa kasvupotentiaalia tai jotka jo ovat selkeässä kasvuvaiheessa. Ohjelma sisältää muun muassa yrityskohtaisen kasvuanalyysin sekä yksilöllistä valmennusta. Tärkein elementti on kuitenkin osaaminen sekä kokemusten vaihto, jota tapahtuu ohjelmaan osallistuvien yritysten kesken. Käymällä kahdeksasta kahteentoista kuukauteen kestävä ohjelman loppuun mukana olevat yritykset saavan paremman käsityksen kasvuvaiheen prosessista ja alkavat toteuttaa kasvusuunnitelmiaan. Yrittäjät ovat myös oppineet lisää yrittäjyydestä, kehittäneet uusia taitoja sekä hankkineet työkaluja johtaakseen yrityksen toiminnan kasvuun.

### *Kasvua ohjauksen kautta<sup>158</sup>*

Tässä ohjelmassa ALMI yhdistää kasvuhakuiset yritykset sellaisen ohjaajan kanssa, jolla on sopivaa osaamista ja kokemusta yrityksen kasvuprosessia ajatellen.

## **7.3. Verotus**

Yritys- ja innovaatioministeriön mukaan Ruotsin verovirasto erilaisia verohelpotuksia niin työnantajille kuin työntekijöille, jotka työskentelevät kaupallistamiseen tähtäävissä t&k-hankkeissa.

### *"Investeraravdraget"*

Vuonna 2013 otettiin käyttöön järjestely, jolla helpotetaan pääoman saatavuutta pienemmillä yrityksillä. Järjestelyn myötä bisnesenkeli voi vähentää verotuksessa jopa 650,000 kruunua maksimissaan 1.3 miljoonan kruunun sijoituksesta ja saada samalla kannustimen, joka vastaa 30 prosenttia vähennyksen arvosta. Toisin sanoen kyseessä on 15 prosentin nettovoitto sijoituksesta. Muutos koskee 1. joulukuuta 2013 jälkeen hankittuja osakkeita. Sijoittajalle myönnettävä vähennys ei vaikuta osakkeenomistajalle aiheutuviin hankintamenoihin.<sup>159</sup>

Lisäksi käydään keskusteluja muista bisnesenkeleitä koskevista verohelpotuksista. Yksi mahdollinen vaihtoehto voisi olla laajentaa verovähennykset koskemaan yksityisiä sijoitusyrityksiä. Vuonna 2012 hyväksytty tutkimus- ja innovaatioesitys ennakoii, että lisääntyvässä määrin rahoitusta, kaikkiaan lähes miljardi euroa, allokoidaan tutkimus- ja innovaatiotoimintaan vuoteen 2016 mennessä. Esityksen, joka määrittelee politiikkatoimenpiteiden prioriteetit vuosille 2012 -2016, tärkein tavoite on lisätä tutkimuksen laatua sekä vahvistaa yhteyttä t&k-investointien ja talouskasvun välillä. Lisäksi työnantajamaksuja alennettiin t&k-toiminnassa olevan henkilöstön osalta kymmenellä prosentilla tammikuun 2014 alussa, jotta sijoitukset t&k-toimintaan lisääntyisivät.<sup>160</sup>

Ruotsin veropolitiikkaa tarkasteltiin kriittisesti maan yrittäjäfoorumissa lokakuussa 2015 järjes-

<sup>156</sup> [http://www.nyforetagarcentrum.com/Startsida/Program\\_och\\_initiativ/](http://www.nyforetagarcentrum.com/Startsida/Program_och_initiativ/)

<sup>157</sup> <http://www.almi.se/GavleDala/Erbjudanden/tillvaxtprogram-etablerade-foretag/>

<sup>158</sup> <http://www.almi.se/Aktuellt/Tillvaxt-genom-mentorskap/>

<sup>159</sup> <http://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2016.1/3291.html>

<sup>160</sup> 2015 compendium of fiscal incentives: tax outlook in Europe. Business Angels' perspective.

tämässä seminaarissa, jonka yhtenä pääpuhujana oli Augusto López-Claros Maailmanpankista. Hänen mukaansa Doing Business indeksi on osoittanut, että Ruotsin yritysten voittojen kokonaisverotus laski vuosien 2005 ja 2013 välillä 54,1 prosentista 49,4 prosenttiin. Silti se on yksi korkean tulotason OECD-maiden korkeimmista veroasteista. Lisäksi lähes 72 prosenttia kokonaisveroasteesta muodostuu työn verotuksesta. Koska työnantajien maksama suurempi työn verotus korreloi korkeamman työttömyys- ja pienemmän yrittäjyysasteen kanssa, Ruotsin tulisi siirtää verotuksen painopistettä voiton ja työn verotuksesta omaisuuden verottamiseen. Augusto López-Claros myös huomautti, että minimivaatimukset pääomalla ovat Ruotsissa kohtuullisen korkeat. Jo yli 100 maata 189:stä on poistanut ja lähes puolet OECD -jäsenmaista on poistanut vaatimuksen minimipääomasta.<sup>161</sup>

#### 7.4. Ekosysteemin muut elementit ja toimijat

Ruotsissa on lukuisia organisaatioita, jotka tarjoavat yrityksille alkuvaiheen rahoitusta, neuvoja, verkostoitumistapahtumia sekä kontakteja.

##### *Business Region Göteborg*<sup>162</sup>

Business Region Göteborg tarjoaa räätälöityjä ratkaisuja yrityksille, jotka haluavat käynnistää uutta liiketoimintaa alueella sekä yrityksille, joita kiinnostaa olemassa olevan liiketoiminnan laajentaminen.

##### *Connect*<sup>163</sup>

Connect on yksityinen, voittoa tavoittelematon aloite. Toiminta perustuu teollisuuden, yliopistojen ja muiden organisaatioiden vapaaehtoisuuteen ja niiden osaamiseen, kokemukseen sekä verkostoihin. Yhteisten ponnistelujen tavoitteena on yhä useamman yrityksen menestyminen. Connect-aloitteen kautta partnerit voivat rakentaa kumppanuuksia uusien ja olemassa olevien asiakkaiden kanssa sekä lisätä niiden työntekijöiden ammatillista verkostoa.

##### *Founders Alliance*<sup>164</sup>

Founders Alliance pyrkii toiminnallaan edistämään tiedon saantia, kokemusten jakamista, kontakteja sekä inspiraatiota kaikille jäsenilleen. Kaikki tähtää siihen, että jäsenet voivat rakentaa menestyksestä liiketoimintaa. Alusta alkaen Founders Alliance on rakentanut, vahvistanut ja kehittänyt verkostoaan, jossa on nykyisin useimpia Ruotsin vaikutusvaltaisimmista ja kokeneimmista yrittäjistä.

##### *FundedByMe*<sup>165</sup>

FundedByMe on Tukholmassa toimiva joukkorahoitusaloite. Se luotiin maaliskuussa 2011 vastaamaan eurooppalaisten yrittäjien ja sijoittajien tarpeeseen käyttäjäystävällisemmästä joukkorahoitusratkaisusta. FundedByMe on yksi ensimmäisistä joukkorahoitusaloiteista maailmassa, joka tarjoaa ratkaisun lainapohjaiseen ja omaan pääomaan perustuvaan joukkorahoitukseen yhden luukun palveluna. Alustan toiminta keskittyy erityisesti rajat ylittäviin sijoituksiin, jotka väitetään hyödyttävän sekä yrittäjää että sijoittajaa ja auttavan luomaan kasvua ja työpaikkoja.

##### *Invest in Skåne*<sup>166</sup>

Invest in Skåne on Etelä-Ruotsin virallinen aluekehitysyhtiö. Invest in Skåne on myös osa Business Region Skåne nimistä markkinointiorganisaatiota, jonka omistavat maakunnan liitto Region Skåne sekä maakunnan kaupungit ja kunnat. Invest in Skånen tavoitteena on yhdistää kansainväliset yritykset Etelä-Ruotsissa oleviin liiketoimintamahdollisuuksiin ja auttaa ruotsalaisia yrityksiä kansainvälistämään omaa liiketoimintaansa.

<sup>161</sup> Augusto López-Claros, Director at the Global Indicators Group at the World Bank at a seminar organised by the Swedish Entrepreneurship Forum; <http://eng.entrepreneurskapsforum.se/activities/past-activities-2/swedens-business-climate-need-for-reform/>

<sup>162</sup> <http://www.businessregiongoteborg.com/huvudmeny/establishmentinvestment.4.1d3a858c10528e52e028000908.html>

<sup>163</sup> <http://connectsverige.se/>

<sup>164</sup> <http://www.foundersalliance.com/about-founders-alliance/>

<sup>165</sup> <https://www.fundedbyme.com/en/what-is-fundedbyme/>

<sup>166</sup> <http://www.investinskane.com/about-invest-skane>

### *Startup Grind*<sup>167</sup>

Startup Grind lienee maailman laajin itsenäinen startup-yhteisö, joka kouluttaa, inspiroija yhdistää 215 000 yrittäjää yli 185 kaupungissa. Yhteisö vaalii startup-ekosysteemejä 70 maassa tapahtumien, median, ja organisaatioiden kuten Google for Entrepreneurs kanssa solmittujen kumppanuuksien avulla. Startup Grind on läsnä Göteborgissa ja Tukholmassa.

### *Startup People of Sweden*<sup>168</sup>, *THINGS*, *H2*, *Epicenter*

Startup-keskittymä SUP46, THINGS, H2 ja Epicenter ovat neljä kaikkiaan viidestätoista yhteistyöskentelytilasta Tukholmassa. Nämä kaikki tarjoavat jäsenten toimintaan perustuvia yhteisöjä Ruotsin parhaille startupeille. Lisäksi nämä keskittymät tarjoavat startupeille pääsyn sijoittajien, mentoreiden ja kumppaneiden ekosysteemiin ja luovan jäsenilleen avoimen kohtaamispaikan.

### *Tech Meetup*<sup>169</sup>

Tukholman Tech Meetup on laaja kuukausittainen startup-tapahtuma, joka on kahden vuoden ajan mahdollistanut nörttien, hakkereiden, yrittäjien, sijoittajien ja suunnittelijoiden tapaamiset saman katon alla. Jokaisessa tapahtumassa on kutsuttuja puhujia sekä sijoittajia, jotka ovat lavalla neuvomassa kolmea startup-yritystä, jotka yrittävät myydä osaamistaan sijoittajille.

### *Venture Cup*<sup>170</sup>

Venture Cup on Ruotsin laajin kilpailu henkilöille, jotka haluavat kehittää liikeideaansa ja perustaa yrityksen. Kilpailu aloitettiin jo vuonna 1998 McKinsey & Companyn toimesta, ja sillä on pitkä historia yritysten ja uusien liikeideoiden nostamisesta suuren yleisön tietoisuuteen. Lähes 27 000 yrittäjää ovat kilpailleet Venture Cupissa yli 13 000 liikeidealla kilpailun lanseeraamisen jälkeen. Kilpailuun voi osallistua joko liikeidealla tai liiketoimintasuunnitelmalla.

### *Verksam.se*

Tämä on useiden ruotsalaisten viranomaisten yhteinen yhteistyö- ja tietoaalusta, joka sisältää informaatiota kaikille yritystoiminnan aloittamista harkitseville, sitä jo harjoittaville tai yritystoiminnan lopettamista ajatteleville tahoille.

## **8. Hyvät käytännöt**

Nämä esimerkit valikoituivat dokumenttianalyysin ja haastattelujen pohjalta.

### **8.1. [www.verksamt.se](http://www.verksamt.se)**

Tillväxtverket pyörittää edellä mainittua [www.verksamt.se](http://www.verksamt.se)-verkkosivua, joka sisältää hyödyllistä tietoa pk- ja startup-yrityksille. Sivusto nähdään 'yhden luukun palveluna' ja se on saanut myönteistä palautetta yrittäjiltä.

### **8.2. Apurahajärjestely talousvaikeuksiin ajautuneiden pk-yritysten neuvontaan**<sup>171</sup>

Järjestely otettiin käyttöön vuonna 2013, jotta sellaisten hyvän liiketoimintasuunnitelman omaavien pk-yritysten talousongelmiin voitaisiin puuttua ajoissa, jotka ovat vaarassa mennä konkurssiin. Järjestelyn taustalla oli osallistuminen komission työryhmään, jossa pohdittiin toisen mahdollisuuden antamista yrittäjille<sup>172</sup> sekä ottaen huomioon mitä Göteborgissa oli jo tehty ja tuomalla tämän kansalliselle tasolle.

Järjestelyn avulla tilapäisiin talousvaikeuksiin ajautunut pk-yritys voi välttää konkurssin.

<sup>167</sup> <http://startupgrind.se/about-us/>

<sup>168</sup> <http://sup46.com/>

<sup>169</sup> <http://www.meetup.com/STHLM-Tech-Meetup/>

<sup>170</sup> <http://www.venturecup.se/english/>

<sup>171</sup> [http://www.tillvaxtverket.se/download/18.2d55ed4813f9659b4ea94/1443039758492/Info+0516\\_web.pdf](http://www.tillvaxtverket.se/download/18.2d55ed4813f9659b4ea94/1443039758492/Info+0516_web.pdf)

<sup>172</sup> <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10451/attachments/1/translations/en/renditions/native>

Käytännössä tämä on saavutettu perustamalla alueellinen pitkän tähtäimen neuvontayksikkö, jonka toimintaa julkinen sektori rahoittaa. Myös tapauksissa, joissa konkurssia ei voida välttää, yrittäjää voidaan neuvoa henkilökohtaisten tappioiden ja yritykselle koituvien vahinkojen välttämiseksi.

Taloudellisiin vaikeuksiin ajautuneelle pk-yritykselle tarjotaan neuvoja, viestinnällistä sekä metodologista tukea maksuttomasti konsulttien ja muiden toimijoiden puolesta, joilla on kokemusta liiketoiminnan kehittämisestä. Vuosibudjetti jakautuu neljän konsulttitoimiston kesken, jotka hakevat apurahaa viranomaisilta neuvonnan implementointiin. Yleisesti ottaen järjestelyn kautta rahoitettu neuvonta koskee kahta päivää. Neuvonta koostuu pääsääntöisesti hallintoon ja markkinointiin liittyvistä asioista. Järjestely kestää ainakin kolme vuotta. Ensimmäisen vuoden (2013) budjetti oli 3 miljoonaa kruunua. Vuonna 2014 budjetti nousi viiteen miljoonaan kruunuun. Tillväxtverketin mukaan järjestelyllä on saatu aikaan hyviä tuloksia. Se myös arvioidaan myöhemmin tänä vuonna, ja tuloksen perusteella päätetään jatketaanko järjestelyä vai ei.

### 8.3. Ung Företagsamhet

Ung Företagsamhet ('Junior Achievement Sweden') on voittoa tavoittelematon organisaatio, jolla on pitkä historia. Se perustettiin 1980-luvulla, ja se toimii yhteistyössä koulujen kanssa. Toiminnan tavoitteena on edistää yrittäjyyttä koululaisten keskuudessa sekä vauhdittaa kumppanuuksia teollisuuden ja ruotsalaisen koulutusjärjestelmän kesken. Vanhemmilla koululaisilla, iältään 16-20-vuotiailla, on mahdollisuus pyörittää omaa liiketoimintaa kouluvuoden aikana osana lukio-opintoja osallistumalla yritysohjelmaan. Ohjelma pitää sisällään yrityksen koko elinkaaren mukaan lukien markkinatarpeen tunnistamisen, liiketoimintasuunnitelman laatimisen, yrityksen perustamisen, pääoman hankkimisen, tuotteen kehittämisen, tuotteen markkinoinnin ja myynnin sekä lopulta toiminnan alas ajamisen ja mahdollisten osinkojen maksamisen.<sup>173</sup> Vuonna 2010 toteutettu kysely osoitti, että kahdeksan kymmenestä osallistujasta koki oppineensa liiketoiminnan johtamisesta. Lisäksi osallistujien itsetunto oli noussut sekä heidän kykynsä tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia ja toimia yhteistyössä muiden kanssa parantunut.

### 8.4. Snilleblixarna<sup>174</sup>

Voittoa tavoittelematon yhdistys Snilleblixarna ('flashes of genius') on suunnattu kouluikäisille lapsille esikoulusta viidenteen luokkaan saakka. Tavoitteena on rohkaista lapsia kiinnostumaan teknologiasta, luonnontieteistä sekä yrittäjyydestä. Snilleblixarna tarjoaa opettajille ja kouluttajille työkaluja ja työskentelymallin, joiden avulla lasten uteliaisuutta ja oppimishalua sekä kykyä kriittiseen ajatteluun kasvatetaan. Opettajat voivat suunnitella tuntien sisältöä nojautuen opetusmateriaaliin ohjeineen, jotka kuvaavat ohjelman eri askeleita. Yhdessä "Snilleblixarna"-verkkosivun kanssa material on hyvä tuki opettajille, jotka haluavat yhdistää konseptin opiskelijoille tarjottavaan opetukseen.

## 9. Ruotsalaisen startup-ekosysteemin hyvät puolet<sup>175</sup>

- Ruotsin hyvän aseman startup-kentässä ja kasvuyrittäjyydessä sanotaan johtuvan useista pitkän tähtäimen sijoituksista sekä strategisista valinnoista.
- Yksi olennainen elementti on hyvät ja ennustettavat olosuhteet liiketoiminnalle, jotka luovat luotettavuutta ja pysyvyyttä. Näiden perusolosuhteiden varaan voidaan lisätä erilaisia instrumentteja ja uudistuksia. On kuitenkin vaikea määritellä yksittäisiä toimenpiteitä, jotka olisivat erityisen tärkeitä startup-yritysten kannalta. Yleisesti ottaen merkitystä on hyvillä perusedellytyksillä kuten IT-taidoilla, laajakaista yhteyksillä, sijoituksilla tutkimukseen ja korkeakoulutukseen, sääntelyn läpinäkyvyydellä yritysten, osakkeenomistajien ja sijoittajien suuntaan sekä tietenkin avoimilla ja kansainvälisillä areenoilla ja keskittymillä, jotka houkuttelevat osaajia.
- Hyvinvointijärjestelmä on myös tärkeä parametri, joka kannustaa ihmisiä yrittäjyyteen tietäen, että epäonnistuessa on olemassa tukiverkko. Päiväkotijärjestelmä auttaa vanhempi työn ja perheen yhdistämisessä. Kaikki hyvinvointivaltion

<sup>173</sup> <http://www.ungforetagsamhet.se/om-oss/about-junior-achievement-sweden>

<sup>174</sup> <http://www.snilleblixarna.se/in-english/>

<sup>175</sup> Based on a written response from the Ministry of Enterprise and Innovation, other sources cited separately

elementit sekä sukupuolten välisen tasa-arvon edistäminen työpaikoilla lisäävät Ruotsin houkuttelevuutta ja kasvattavat maan kilpailukykyä.

- Roolimallit ja aikaisemmat kokemukset ovat myös tärkeitä tekijöitä. Suuri osa ihmisistä, jotka olivat osa ensimmäistä it-kuplaa 1999/2000, ovat tärkeitä henkilöitä nykyisessä start-up- ja laajentumisvaiheen kentässä, joko bisnesenkeleinä, hallitusten jäseninä, valmentajina jne. He sekä tarjoavat pääomaa että jakavat tärkeää kokemustaan nuorille startup-yrittäjille.
- Ruotsin innovatiivisten ja nopeasti kasvavien pk-yritysten suhteellisen suuri määrä voi selittyä yritysten tietointensiivisellä rakenteella, erityisesti lähellä toisiaan sijaitsevilla tietointensiivisillä osaamisympäristöillä ja klustereilla, jotka luovat yritysten kriittistä massaa ja tätä kautta vauhdittavat innovaatioprosesseja.
- OECD:n mukaan Ruotsin riskipääomamarkkinat toimivat hyvin eikä julkisen sektorin byrokratia hidasta liiketoimintaan (Doing Business 2016).
- Tukholman ekosysteemin kehittyminen on seurasta kahdesta perin ruotsalaisesta perinteestä, jotka ovat kyky mukautua sekä valtiovallan aktiivinen rooli. Mukautumiskyky selittää sen, että markkinat ovat vastaanottavaisia kaikelle uudelle. "Jos uudentyylisestä hatusta tulee trendi, jokaisella on sellainen kahden viikon sisällä," Toinen perinne, valtion aktiivinen rooli, takaa vakaan perusinfrastruktuurin. Ruotsin hallitus on auttanut kotitalouksia hankkimaan tietokoneita, edesauttaen luomaan tietokoneiden käyttöön liittyvää kulttuuria. Osaltaan se on johtanut siihen, että lähes kaikkialla on toimivat, erittäin nopeat laajakaistayhteydet. (The Economist<sup>176</sup>)

#### 10. Ruotsalaisen startup-ekosysteemin huonot puolet/heikkoudet

Aspects that come up in discussions between the representatives of the Ministry of Enterprise and innovation and the start-up companies:

- Erityisen osaamisen (esimerkiksi ohjelmoijat) löytäminen sekä rekrytoiminen ulkomailta on haasteellista. Maahanmuuttoviraston myöntämien työlupien hakeminen ulkomaisille osaajille on aikaa vievä prosessi, jota pidetään startup-yritysten liiketoimintaa hankaloittavana tekijänä.
- Asumistilanne kaupunkimaisilla seuduilla on myös haaste. Pula edullisista vuokra-asunnoista estää laajentumishaluisia (nuoria) yrityksiä palkkaamasta uusia osaajia.
- Yleinen työtä koskeva lainsäädäntö, erityisesti optio-ohjelmiin (osakkeita) sekä yritysten ja omistajien verotukseen liittyvä sääntely: osakkeet nähdään työntekijän työsuhte-etuina. Se tarkoittaa, että henkilön tulee maksaa niistä tuloveroa (joka Ruotsissa suhteellisen korkea) myydessään ne eteenpäin tai jos startup-yritys myydään (sijoittajat sen sijaan maksavat vain alempaa myyntivoittoveroa), ellei hän ole maksanut osakkeista ennakoon.
- Suomen tapaan myös Ruotsin omat sisäiset markkinat ovat pienet, ja maan sijainti on syrjäinen, mikä osaltaan pakottaa yrityksiä suuntaamaan hyvin varhaisessa vaiheessa kansainvälisille markkinoille. On eri asia, voidaanko tätä pitää pelkästään heikkoutena.
- Yrittäjyyteen liittyvät asenteen ovat olleen haaste, mutta tämä on muuttumassa: menestystarinoiden ja uusien roolimallien myötä yrittäjyydestä on tulossa varteenotettava vaihtoehto yhä useammille.

Lisäksi Global Entrepreneurship Monitor väittää, että vaikka mukautuminen ja valtiovallan aktiivinen rooli ovat johtaneet hyviin asioihin, ne toisaalta jarruttavat Tukholman ekosysteemin kehitystä. Liiallista yksilöllisyyttä paheksutaan. Vaikka monet ruotsalaiset näkevät mahdollisuuksia yritystoiminnan käynnistämiseen, harva lopulta tekee niin.

Artikkeli the Economist-lehdessä<sup>177</sup> vahvistaa sen, mitä haastateltavat ovat sanoneet asumisesta. Tukholman seudulla ei ole helppoa löytää asuinpaikkaa. Tämän on myös sanottu olevan yksi syy siihen, että SoundCloudin perustajat muuttivat Tukholmasta Berliiniin.

<sup>176</sup> <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/05/start-ups-sweden>

<sup>177</sup> <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/05/start-ups-sweden>



### Keskeisiä huomioita

- Ei erityistä startup- tai kasvuvaiheen politiikkaa
- Hallitus tiedostaa, että eri politiikan alojen ja nykyisin käytävissä olevia tukitoimien välille voidaan luoda synergiaa startup-yrittäjyydestä puhuttaessa. Startup-näkökulma on pidettävä mielessä, kun keskustellaan laajoista kysymyksiä kuten digitalisaatiosta ja julkisista hankinnoista
- Ruotsin tulos on hyvä, kun sitä mitataan eri yrittäjyysindekseillä – ei yleensä paras verrokkimaista, mutta aina ryhmän keskivaiheilla
- Ruotsin vahva asema startup- ja kasvuyrittäjyydessä on useiden pitkäaikaisten investointien ja parhaaseen mahdolliseen yrittäjyysympäristöön tähtäävien strategisten päätösten tulos. Ruotsin riskipääomamarkkinat ovat hyvät eikä julkisen sektorin byrokraatia ole esteenä yritystoiminnalle. Maassa on useita kiihdyttämöjä, hautomoja, tiedepuistoja ja startup-keskittymiä. Tukholma on kuitenkin maan startup-keskus.
- Tillväxtverket hallinnoi [www.verksamt.se](http://www.verksamt.se)-verkkosivua, joka tuottaa hyödyllistä tietoa pk- ja startup-yrityksille 'yhden luokun periaatteella'. Tillväxtverketillä on myös uusi pilottialoite, nimeltään "Startup-Sweden Boot camp", jonka tavoitteena on tukea Ruotsin suurimpien kaupunkien ulkopuolella sijaitsevia startup-yrityksiä. Aloite on tarkoitettu maan lupaavimmille digitaalisille startup-yrityksille toimialasta riippumatta.
- Käytössä on myös järjestely, jonka myötä hetkellisiin talousvaikeuksiin ajautuneita pk-yrityksiä voidaan neuvoa ja auttaa tilanteen korjaamiseksi.
- Vinnova, joka on ollut vuodesta 2004 lähtien vastuussa kansallisesta hautomo-ohjelmasta, tukee useita kiihdyttämöohjelmia sekä ruotsalaisten yritysten innovatiivisia projekteja
- Ruotsin verovirasto sallii verovähennyksiä yritysten työntekijöille, jotka työskentelevät vaatimukset täyttävissä, kaupalliseen käyttöön suunnatuissa t&k-tehtävissä. Investoijat, jotka sijoittavat pk-yrityksiin voivat myös saada verovähennyksiä. 15 prosentin verohelpotus, joka on suunnattu pk-yrityksiin sijoittaville yksityishenkilöille (tiettyyn rajaan asti) on myös otettu käyttöön.

### Haastattelut

Nimi ja titteli	Organisaatio	Päivämäärä
Johan Kreicbergs, Secretary of the Swedish governmental committee on entrepreneurship policies	Government of Sweden	15.2.2016
Wilhelm von Seth	Tillväxtverket	17.2.2016

Lisäksi lähteinä on käytetty ministeriöstä (Ministry of Enterprise and Innovation) tullutta kirjallista materiaalia, jonka keräämisestä vastasi Erik Åstedt (Departementssekreterare, Enheten för Innovation och Forskning, Näringsdepartementet, Regeringskansliet).



## 1. Pääkaupunki

Berliini

## 2. Startup -ekosysteemin kuvaus

“Berliini yksi manner-Euroopan parhaista startup-keskittymistä, startup-aktiviteetit leviämässä myös Hampuriin, Kölniin ja Müncheniin”



## 3. Saksan sijoitus yritysindekseissä

Doing Business: 15. sija

Global Entrepreneurship Index (GEI): 11. sija

Global Entrepreneurship Monitor (GEM): (pisteytyksen keskiarvo) 26,62

IMD World Competitiveness Center: 10. sija

Innovation Union Scoreboard: 4. sija

Startup Nation Scoreboard: 7. sija

World Economic Forum (WEF): 4. sija

## 4. Muita lukuja (European Venture Capital Association, 2014)

Kaikkien pääomasijoitusyhtiöiden sijoitusten prosenttiosuus bruttokansantuotteesta Saksassa: 0,247 % (Euroopan keskiarvo 0,277 %)

## 5. Strateginen viitekehys

### 5.1 Poliittiset toimet

Strategisella tasolla politiikat perustuvat korkean teknologian strategiaan. Teknologialla on edelleen huomattavan suuri painoarvo Saksassa, ja tämä näkyy myös strategiassa. Kaikkiaan valmistavan teollisuuden koetaan yhä olevan tulevaisuuden kasvun, hyvinvoinnin ja työllisyyden ajuri Saksassa. Ja on hallituksen tehtävä luoda ja ylläpitää sellainen sääntelyympäristö, jossa teollisuus voi menestyä. Toisin sanoen moderni saksalainen elinkeinopolitiikka kulkee käsi kädessä strategisen ja tulevaisuuteen luotaavan innovatiopolitiikan kanssa. Vastaavasti hallituksen tavoitteena on mahdollistaa se, että hyvät ideat saadaan nopeasti muutettua innovatiivisiksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Siiitä huolimatta, että Saksan talous on suhteellisen hyvässä kunnossa, hallitus peräänkuuluttaa ‘yrittäjyyden uutta aikaa’. Huolena on startup-yritysten – erityisesti korkean teknologian – laskeva lukumäärä, vaikka startup-yritysten lukumäärä kokonaisuudessaan onkin noussut viimeisen kymmenen vuoden ajan. Lisäksi maassa toimii vain harvoja Facebookin, Googlen tms. tapaisia markkinajohtajia, jotka olisi perustettu Saksassa. Kääntäkseen tämän trendin Liittovaltio edistää yrityshenkisyyttä, yrittäjyyteen liittyviä aloitteita sekä parempia rahoitusmahdollisuuksia tukeakseen dynaamista yrittäjyyttä sekä kehittääkseen pk-yritysten kasvun mahdollisuuksia.<sup>178</sup>

Haastateltavien mukaan Saksan elinkeinoelämää voi kuvata sekoittuneeksi. Yhtäältä maassa on runsaasti niin sanottuja piilossa olevia menestyjiä, toisin sanoen perheyrityksiä, jotka menestyvät erittäin hyvin. Nämä yritykset ovat innovatiivisia ja tuottoisia, mutta eivät erityisen hyvin tunnettuja (brändinä). Monet näistä yrityksistä sijoittavat huomattavia summia t&k-toimintaan. Osin näiden yritysten ansiosta saksalainen elinkeinoelämä on pysynyt vahvana vuosikymmenien ajan. Toisaalta maa on ollut vähemmän menestykseäs luomaan uusia, nopeasti kasvavia digitaalisessa maailmassa toimivia yrityksiä. SAP on yksi näistä harvoista poikkeuksista.

### 5.2 Vastuu startup-ekosysteemistä

Startup-ekosysteemi ei ole yhden yksittäisen ministeriön vastuulla. Yrittäjyyteen liittyvistä asioista vastaavat seuraavat ministeriöt: elinkeino- ja energiaministeriö yhdessä tiede- ja tutkimusministeriön kanssa. Ensin mainittu huolehtii yrittäjyydestä kun taas jälkimmäisen vastuulla ovat spin-off-yritykset, hautomot sekä tutkimustuloksiin liittyvän markkinapotentiaalın selvittäminen.

<sup>178</sup> <http://www.bmw.de/EN/Topics/Economy/priorities-for-germanys-economic-policy.html>

## 6. Viimeaikaiset muutokset käytännöissä/politiikassa:

### 6.1 Toinen mahdollisuus/konkurssilainsäädäntö

Startup-yritykset kohtaavat usein riskejä, jotka liittyvät maksuvalmiushäiriöihin ja maksukyvyttömyyteen. Mahdollisuudet näiden riskien konkretisoitumiseen korostuvat asiaan liittyvän lainsäädännön monimutkaisuuden johdosta. Tämä saattaa johtaa siihen, että yritysten toimitusjohtajat päätyvät tekemään väärinä päätöksiä. Tämän puolestaan uskotaan heikentävän saksalaisten startup-yritysten kilpailukykyä Euroopassa. Jotkut yrittäjät, jotka epäonnistuvat yritystoiminnassa, saatetaan leimata epäonnistujiksi, ja tämä riippuu epäonnistumisen mittakaavasta. Aiemmin henkilökohtaisen maksukyvyttömyyden ratkaiseminen saattoi kestää jopa kuusi vuotta, mutta tämä on nyt laskenut kolmeen vuoteen. Maksukyvyttömyyden ratkaisemiseen kuluva aika on silti suhteellisen pitkä verrattuna Suomessa.

### 6.2 Suunnitelmat pääomarahoitussympäristön parantamiseksi

Liittovaltion hallituksen mukaan monilta pääomaintensiivisiltä nuorilta yrityksiltä puuttuu kasvuvaiheen rahoitus. Tämän katsotaan johtuvan Saksan pääomamarkkinoiden suhteellisesta alikehittyneisyydestä. Täten Liittovaltion hallitus aikoo parantaa pääomarahoitukseen liittyvää politiikkaympäristöä varmistaakseen, että muun muassa joukkorahoitus nuorena rahoitusmuotona voi jatkaa kehitystään. toisaalta haastateltavat ovat sitä mieltä, että asia ei varsinaisesti ole näin. Joukkorahoitusta ei pidetä startup-yritysten kannalta vartenotettava vaihtoehtona. Sen sijaan tulisi keskittyä KfW pankin rahastojen rahasto investointeihin ja Euroopan investointirahaston hallinnoimaan 500 miljoonan euron kasvurahastoon (Growth facility, katso luku 7).

## 7. Taloudellinen ja toiminnallinen tuki

Haastateltavien mukaan rahoituksen hankkiminen on ollut haaste saksalaisille startup-yrityksille. Viime aikoina tilanne on kuitenkin parantunut, kun hallitus, enkelisijoittajat, suur-yritykset sekä ulkomaiset Saksaan sijoittavat pääomarahastot ovat lisänneet rahoituksen saatavuutta.

### 7.1. Yhteistyöskentelytilat ja kiihdyttämöt Berliinissä

#### *Betahaus<sup>179</sup> (Berliini ja Hampuri)*

Betahaus on yhteistyöskentelytila yksityishenkilöille, jotka haluavat työhön liittyviä ideoita muiden kanssa. Betahaus järjestää noin 50 tapahtumaa viikoittain yhdistääkseen vertaishenkilöt sekä tukeakseen henkilökohtaista ja yrittäjyyteen liittyvää kehitystä.

#### *Ahoy! Berlin<sup>180</sup>*

Ahoy! Berlin on tila yhteiseen työskentelyyn ja innovointiin, jossa yksityishenkilöt ja yritykset voivat vuokrata käyttöönsä täysin varustettuja työasemia, hiljaista työtilaa sekä järjestää tapahtumia joustavien ehdoin.

#### *German Accelerator<sup>181</sup>*

German Accelerator (GA) on ohjelma, joka auttaa saksalaisia startup-yrityksiä pääsemään Yhdysvaltain markkinoille. Startup-yrityksille tarjotaan hands-on-mentorointia Piilaaksossa, San Franciscossa ja New Yorkissa. Viimeisimpänä sijaintina on lisätty Boston, jossa huomio keskittyy biotieteisiin. Kiihdyttämö on kolmen kuukauden mittainen ohjelma, joka on avoin ICT-sektoriin liittyville startup-yrityksille. Ohjelmaan sisältyy toimistotila, mentorointi, bootcamp, verkostoituminen ja ideoiden esittely tilaisuuksissa, markkinointi, vertaistuki sekä tukipalveluita.

#### *Axel Springer<sup>182</sup>*

Axel Springer Plug and Play Accelerator on vuonna 2013 perustettu, berliiniläinen kiihdyttämö, joka etsii digitalisaatioon erikoistuneita yrittäjiä. Kiihdyttämö toteuttaa kolme kuukautta kestävä ohjelman kolme kertaa vuodessa. Ohjelmaan osallistuvalla startup-yritykselle

<sup>179</sup> <http://www.betahaus.com/berlin/>

<sup>180</sup> <http://ahoyberlin.com/>

<sup>181</sup> <http://germanaccelerator.com/program/>

<sup>182</sup> <http://www.axel.springerplugandplay.com/>

tarjotaan muun muassa toimistotilat, valmennusta, työpajoja, verkostoitumismahdollisuuksia, tapahtumia sekä 25 000 euroa. Ohjelma päätty demopäivään, missä osallistuvilla yrityksillä on mahdollisuus esitellä omaa toimintaa paikallisille ja kansainvälisille riskipääomayrityksille saadakseen lisää siemenrahoitusta ja a-kierroksen (ensimmäinen merkittävä riskirahoituskierros) rahoitusta. Lisäksi startup-yrityksillä on mahdollisuus tavata sijoittajia Piilaaksosta sekä matkustaa Piilaaksoon.

### *Berlin Startup Academy*<sup>183</sup>

Berlin Startup Academy (BSA) on itsenäinen startup-kiihdyttämö, joka kestää kolme kuukautta. Viikkotasolla ohjelmaa on kahtena päivänä viikossa. Mukana ovat yli 60 Berliinin kokeneinta toimitusjohtajaa sekä sijoittajaa. BSA auttaa muuttamaan idean yritykseksi ja tuomaan vauhtia liiketoimintaan. Osana Saksan Teknologiyrittäjyyden keskusta (German Technology Entrepreneurship Center, GTEC), BSA tuo Saksan teollisuuden resurssit, tieteen ja akateemikot yritysten perustajien käyttöön.

Toisin kuin muut kiihdyttämöohjelmat, BSA hyväksyy mukaan perustajia, joilla ei ole vielä kokonaista tiimiä tai prototyyppiä ja auttaa heitä saamaan tiimin valmiiksi, arvioi ideaa sekä avaa pääsyn Berliinin ekosysteemiin.

Edellä mainittujen lisäksi on vielä useita muita yrityksen perustamista tukevia tahoja kuten Rocket Internet, Foundfair, Venturestars, etventure jne.

## **7.2. Varhaisen vaiheen rahoitus**

### *EXIST-ohjelma*

Ohjelma on elinkeino- ja energiaministeriön rahoittama ja Project Management Jülichin toteuttama. Ohjelman tavoitteena on kasvattaa korkean teknologian startup-yritysten määrää ja menestystä siirtämällä korkean talouspotentiaalin tutkimustuloksia ja lisäämällä mahdollisuuksia saada jatkorahoitusta. Tällä hetkellä ohjelmalla on kolme painopistettä: Yrittäjyyskulttuuri, startup-yritysten apurahat sekä tutkimustulosten siirtäminen yrityksiin. "EXIST - Business Start-up Grants" ja "EXIST - Transfer of Research" tarjoavat suoraa rahoitusta uuden yrityksen perustamiselle apurahan muodossa. Molemmat keskittyvät startup-yrityksen valmisteluvaiheeseen, toisin sanoen vaiheeseen, ennen kuin yritys on virallisesti perustettu. Tämä mahdollistaa liiketoimintamallin kehittämisen, sen taloudellisen kannattavuuden testaamisen, tarvittavien rahoituslähteiden turvaamisen sekä ensimmäisten askelten ottamisen uuden yrityksen perustamisessa. Ohjelman hyötynä on henkilökohtaisen riskin oton välttäminen rahoituksen ensimmäisen vuoden aikana. Lisäksi ohjelma tarjoaa tukea toimeentuloon.

"EXIST-SEED" ja "EXIST Business Start-up Grant" ovat saaneet rahoitusta Euroopan sosiaalirahastosta vuodesta 2005 lähtien. "EXIST Culture of Entrepreneurship" ohjelmaa on rahoitettu Euroopan sosiaalirahastosta vuodesta 2007.

### *High-Tech Gründerfonds*

Vuodesta 2005 alkaen High-Tech Gründerfonds (perustettu julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä) ovat tuoneet siemenrahoitusta yrittäjille. Tuki on tarkoitettu innovatiivisille hyvin varhaisen vaiheen yrityksille ja erityisesti sellaisille, jotka hyödyntävät korkeaa teknologiaa. Rahastojen merkitystä pidetään tärkeänä, ja usein ne edustavat julkisen tuen seuraavaa askelta EXIST-ohjelman jälkeen. Startup-yritys voi saada tukea jopa 600 000 euroa – raja korotettiin hiljattain 500 000 eurosta, yrityksen osakkeita vastaan (15 % osakkeista). Rahallisen tuen lisäksi yrittäjiä tuetaan mentoroinnin ja verkostoitumisen keinoin.<sup>184</sup>

### *Pankit*

Myös pankeilta on saatavilla rahoitusta alkavaan yritystoimintaan etenkin keskittymissä kuten Berliinissä, Kölnissä, Hampurissa ja Münchenissä. Pankit ovat kehittäneet erilaisia tarjoomia rahoitukseen, osalla on esimerkiksi oma pääomarahoitusta tarjoava yritys. Yksi suurimmista on KfW, joka tulee sanoista Kreditanstalt für Wiederaufbau ("Jälleenrakenta-

<sup>183</sup> <http://berlinstartupacademy.com/>

<sup>184</sup> [http://high-tech-gruenderfonds.de/wp-content/uploads/2015/12/Investment-conditions\\_new.pdf](http://high-tech-gruenderfonds.de/wp-content/uploads/2015/12/Investment-conditions_new.pdf)

misen Luottalaitos"), ja on Saksan liittovaltion (80 %) sekä saksalaisten osavaltioiden (20 %) omistama kehitys pankki<sup>185</sup>. Yksi KwF:n tytäryhtiöistä, KfW Mittelstandsbank, tukee pk-yrityksiä mukaan lukien yksittäiset yrittäjät ja alkavat yritykset. Lainarahoituksen lisäksi pankki tarjoaa pääoma- ja välirahoitustuotteita. Kaikkiaan pankkien tarjoamaa rahoitusta pidetään erittäin tärkeänä hiljattain perustettujen yritysten kannalta.

#### *Eurooppalainen Enkelirahasto (European Angel Fund, EAF)*

Eurooppalainen Enkelirahasto (EAF) on Euroopan Investointirahaston ohjaama aloite ja sen ideana on toimia yhdessä enkelisijoittajien kanssa, auttaen heitä lisäämään rahoitus-kapasiteettiaan tekemällä yhteissijoituksia innovatiivisiin yrityksiin siemenvaiheessa, varhaisessa vaiheessa tai kasvuvaiheessa. Lisäksi rahasto pyrkii tarjoamaan pääomaa bisnesenkeleille ja muille institutionaalisille sijoittajille innovatiivisten yritysten rahoittamiseksi yhteisten investointien muodossa. Aloite käynnistyi Saksassa ja on tällä hetkellä toiminnassa myös Itävallassa, Irlannissa, Alankomaissa ja Espanjassa. Enkelirahaston toiminta on sovitettu enkelirahoittajien sijoitustyyliin myöntämällä mahdollisimman suuri vapaus päätöksenteon ja investointien hallinnan kannalta. Tämä tarkoittaa, että yhteisiä investointeja ei tehdä sopimus kerrallaan. Sen sijaan EAF solmii pitkäaikaisen sopimussuhteen enkelisijoittajien kanssa. Sopimus tunnetaan myös nimellä yhteisinvestoinnin puitesopimus (co-investment framework agreement, CFA). CFA-sopimusten kautta ennalta määrätty määrä pääomaa myönnetään etukäteen kullekin enkelisijoittajalle tulevia yhteisinvestointeja varten. Kaikki investointipäätökset tehdään enkelisijoittajien toimesta ja EIF sijoittaa vastaavan määrän rahaa pari passu periaatteella. Yksittäisen CFA-sopimuksen ala käytettävissä oleva rahamäärä ulottuu 250 000 eurosta 5 miljoonaan euroon. Enkelirahasto ei maksa enkelisijoittajille palkkiota, mutta jakaa investointeihin liittyvät kustannukset määräsuhteessa.<sup>186</sup>

### **7.3. Kasvuvaiheen rahoitus**

#### *Eurooppalainen elvytysohjelma (European Recovery Programme, ERP)*

Tämä 'ohjelma' on itse asiassa rahastojen rahasto, jonka arvo miljardi euroa. Sijoitukset tehdään pääomasijoitusrahastoihin keskittyen Saksassa sijaitseviin, korkean teknologian varhaisen ja kehitysvaiheen yrityksiin. Kyseiset rahastot voivat tehdä sijoituksia myös muihin kuin saksalaisiin yrityksiin. ERP kattaa kaikki tekniikan alat (ICT, Life Sciences, energiaan liittyvät, uudet ja konvergoituvat tekniikat), ja sitä hallinnoi Euroopan investointirahasto Saksan liittovaltion talous- ja teknologiaministeriön ja Euroopan elvytysohjelman puolesta.<sup>187</sup>

#### *Välivaiheen 'rahastojen rahasto' (Mezzanine 'Fund of Fund' for Germany, MDD)*

Tarjolla on myös välivaiheen rahoitusta, josta on kiittäminen liittovaltion elinkeino- ja energiaministeriötä sekä kahta pankkia (LfA Förderbank ja North Rhine Westphalia bank). Kyseessä on sadan miljoonan euron investointiohjelma, jonka hallinnoinnista vastaa Euroopan investointirahasto. EIF on sitoutunut vastaamaan tehtyihin sijoituksiin samalla summalla Mezzanine Facility for Growth (MFG) instrumenttinsa kautta.<sup>188</sup>

#### **INVEST**

INVEST on verrattain uusi rahoitus-instrumentti, joka käynnistettiin vuonna 2013. Se kestää neljä vuotta. Myönnettävät avustukset on suunniteltu erityisesti enkelisijoittajien investointeihin. Kaikkiaan 150 miljoonaa euroa on varattu ohjelmaan vuoteen 2016 saakka. Instrumentin tarkoituksena on tukea yksityisiä sijoittajia, jotka tarjoavat alkurahoitusta startup-yrityksille. Enkelisijoittajat saavat avustusta 20 % investointiensa arvosta mikäli seuraavat vaatimukset täyttyvät.

- Investoinnin arvo on 10 000€ ja 250 000 € välillä
- Tuen enimmäismäärä vuodessa sijoittajaa kohden on 50 000 €
- Suurin investointi on miljoona euroa yritystä kohti vuodessa
- Sijoituksen täytyy kestää ainakin kolme vuotta

<sup>185</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/KfW>

<sup>186</sup> [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/equity/eaf/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/equity/eaf/index.htm)

<sup>187</sup> [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/resources/erp/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/resources/erp/index.htm)

<sup>188</sup> [http://www.eif.org/what\\_we\\_do/resources/MDD/index.htm](http://www.eif.org/what_we_do/resources/MDD/index.htm)

On myös muita vaatimuksia, jotka yhtiön tulee täyttää: se ei saa olla yli 10 vuotta vanha, sen on oltava pk-yritys, sen ei pitäisi olla listattuna pörssissä, sen pääkonttorin on sijaittava EU:ssa ja ainakin konttorin Saksassa, sen tarvitsee harjoittaa innovatiiviseksi määriteltyä kauppaa siten kuin on määritelty liittovaltion tilastokeskuksessa, ja lopuksi se ei saa olla toisen yhtiön hallinnassa.

Sijoittajan on puolestaan noudatettava seuraavia sääntöjä: hän on luonnollinen, pysyvästi EU:ssa asuva henkilö tai osakeyhtiö neljällä osakkeenomistajalla, investointi on tehty hänen omaan lukuunsa, hänellä ei tule olla sen paremmin luottorahoitusta kuin osakkeenomistajia. Hän ei saa myöskään liittyä yritykseen millään tavalla.

Deutsche Bank Research (DBR) on yhtä mieltä siitä, että Saksan on kurottava umpeen ero muihin maihin suhteessa innovatiivisten yritysten käynnistämiseen. Ja ajatus siitä, että tuetaan riippumattomia sijoittajia, jotka vauhdittavat startup-yritystä pääomalla ja myös tarjoamalla asiantuntemusta ja auttamalla ottamaan tärkeitä yritysverkostoja haltuun, on houkutteleva. DBR väittää kuitenkin, että INVEST on epätarkka väline startup-yritysten rahoittamiseen, koska avustus ei pysty erottamaan mukavaa, mutta taloudellisesti merkityksetöntä markkinarakoa ja mahdollisesti markkinoita muuttavia liiketoimintamalleja. Siksi on olemassa vaara tuottaa poikkeuksellisia hyötyjä yrityksille, jotka eivät edes pyri olemaan "seuraava iso juttu" markkinoilla. DBR huomauttaa myös, että olisi otettava huomioon mitä saadaan ulos startup-yritysten tukemisesta, eli mitä on muutettava niin, että innovatiivisten uusien yritysten on helpompi menestyä markkinoilla.

## 8. Hyvät käytännöt

Nämä esimerkit on valittu perustuen asiakirja-analyysistä sekä toteutetuista haastatteluista tehtyihin havaintoihin.

### 8.1 EXIST

Tämä ohjelma on ollut käytössä 15 vuoden ajan ja on osoittautunut menestykseksi. Ohjelman alkusysäys tuli aikoinaan seuraavasta Yhdysvaltain kilpailukykyneuvoston lausunnosta: "... parhaat mahdollisuudet vahvistaa kansallista innovaatio järjestelmää piilee synergian parantamisessa yliopistojen, tutkimuslaitosten ja teollisuuden välillä ", yhdistettynä useisiin puutteisiin, jotka liittovaltion koulutus-, tiede- ja tutkimusministeriö oli tunnistanut:

- Suuresta yliopistosta valmistuneiden lukumäärästä huolimatta *vain pieni määrä uskaltaa* siirtyä itsenäiseksi ammatinharjoittajaksi tai *aloittaa yritystoiminnan*.
- Teknisen osaamisen taso yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa on erinomainen. *Yrittäjyyteen liittyvät asiat eivät kuitenkaan näy opinto-ohjelmassa, ja opetuksesta, tutkimuksesta sekä yliopiston hallinnosta puuttuu yrittäjyyden kulttuuri*.
- Siitä huolimatta, että innovatiivisten startup-yritysten lukumäärä on lisääntynyt 1990-luvulta lähtien, *yliopistojen suurta potentiaalia startup-yritysten synnyssä hyödynnetään harvoin*. Muutamia esimerkkejä, joissa yliopistot ovat onnistuneet käynnistämään menestyneitä startup-yrityksiä, lukuun ottamatta yrittäjyys ei näytä olevan minkäänlainen tekijä yliopistoissa.

Alun perin EXIST keskittyi yksinomaan tukemaan instituutioita ja auttoi vain epäsuorasti yksityishenkilöitä ja yrityksiä. Tämä muuttui vuosituhaten vaihteessa, jolloin yksityisille suunniteltu rahoitusmuoto "EXIST-SEED" (laaja-alainen lähestymistapa, joka korvattiin vuonna 2007 EXIST "Business Start-up Grant" -ohjelmalla) otettiin käyttöön. Toinen vastaava järjestely astui myös voimaan vuonna 2007. Kyseessä oli "EXIST Transfer of Research" ohjelma, joka pohjautuu huippututkimukseen.

Yli 200 saksalaisten yliopistojen yrittäjäverkostoa toimii kumppanina EXIST-ohjelmassa. Ohjelman käynnistyttyä yli 190 000 henkilöä on koulutettu erilaisissa yrittäjyystapahtumissa tai yliopistojen rahoittamilla kursseilla, joita on ollut 127. Vuosien aikana EXIST-ohjelman kautta on tuettu 12 600 startup-projektia, jotka ovat johtaneet yli 3 500 yrityksen perustamiseen.

### 8.2 High-Tech Gründerfonds

Ennen näiden rahastojen perustamista Saksassa käytiin paljon keskustelua innovaatiotoiminnan eri aspekteista ja erityisesti siitä, miten niillä voidaan vauhdittaa kasvua. Yhtä mieltä



oltiin siitä, että korkeaa teknologiaa hyödyntäville startup-yrityksille ei ollut riittävästi siemenvaiheen rahoitusta tarjolla. Jopa entinen kansleri Schröder suositteli siemenvaiheen rahoituksen lisäämistä. Seurauksena päätettiin perustaa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä rahasto. Rahasto, joka on yksityisten pääomasijoitusrahastojen kaltainen, mutta joka pyrkii saavuttamaan niihin nähden vaatimattomampia tuottoja.

Kun rahasto luotiin, suurin osa rahoituksesta oli peräisin liittovaltion hallitukselta. Tämän lisäksi vain kuusi yksityistä yritystä tekivät sijoituksia ensimmäiseen rahastoon (HTGF I). Toisella kierroksella sijoituksia tehneiden yritysten määrä nousi kahdeksaantoista (HTGF II). Tämän uskotaan johtuneen siitä, että rahasto menestyi odotettua paremmin. Ja myös siksi, että rahaston osoitettiin tuovan innovatiiviset startup-yritykset ha suuryritykset yhteen.

Kolmas rahasto on tarkoitus käynnistää alle kahden vuoden kuluttua. Kahden aiemman rahaston tukemana yli 400 yritystä on saanut alkunsa. Lienee todennäköistä, että monet näistä yrityksistä olisivat jääneet perustamatta ilman rahaston tuomaa taloudellista tukea. Rahaston sanotaan myös houkuttavan muuta rahoitusta startup-kenttään. Tähän mennessä yrityssalkkuun on kerätty yli miljardi euroa lisärahoitusta. Lisäksi 58 yritystä on irtautunut onnistuneesti salkusta. Useat yrittäjät ovat sijoittaneet irtautumisesta saatuja tuottoja takaisin ekosysteemiin. Ja yritysten menestys toimii kannustavana esimerkkinä, joka inspiroi muita ihmisiä pyrkimään samaan. Tämä voi osaltaan selittää sen miksi Saksasta (erityisesti Berliinistä) on tullut startup-toiminnan keskittymä.

### 8.3 Eurooppalainen enkelirahasto (European Angels Fund, EAF)

Rahaston hallinta ja rakenne (katso lisätiedot kappaleesta 7.2) on sovitettu enkelisijoittajien sijoitustyyliin ja tarpeisiin. Rahasto edustaa yhdistelmää huomattavasta taloudellisesta tuesta ja suurimman mahdollisen toimintavapauden myöntämisestä enkelisijoittajille. Samaan aikaan enkelisijoittajat voivat hyötyä Euroopan investointirahaston laajasta verkostosta ja osaamisesta. Hallinnollisesta näkökulmasta katsottuna prosesseista on pyritty tekemään mahdollisimman keveitä, jotta enkelisijoittajat voivat keskittyä varsinaisten investointien tekemiseen. Tätä tukee esimerkiksi standardoitu raportointityökalu, joka mahdollistaa yksinkertaisen ja tehokkaan raportoinnin.

## 9. Saksalaisen startup-ekosysteemin hyvät puolet

Erityisesti Berliinissä kulttuuriin liittyvät näkökohdat houkuttelevat paljon ihmisiä eri puolilta maailmaa. Ihmiset ovat nuoria, korkeasti koulutettuja, eivät usein naimisiin ja siten joustavampi tekemään valintoja. Yhtäältä tämä edesauttaa löytämään ammattitaitoisia yksilöitä ja toisaalta myös pitämään palkat kohtuullisella tasolla. Majoitus- ja toimistotilojen kustannukset ovat myös edelleen suhteellisen matalat kaupungissa, mikä auttaa pitämään toimintakustannukset alhaalla. Kaiken kaikkiaan työ-elämän tasapaino on hyvä.

Myös historialla on merkitystä Berliinin tapauksessa. Kaupunki on ollut valtionavustusten ja muun tuen keskiössä vuosikymmeniä historiansa takia. Tämä juontaa juurensa aikaan, jolloin Berliinin muuri erotti kaupungin muusta (Länsi-)Saksasta. Siihen aikaan käytössä oli paljon erityisiä sääntöjä, esimerkiksi nuorten miesten ei tarvinnut mennä armeijaan, jos he asuivat Berliinissä ja halusivat aloittaa liiketoiminnan. Tämä ei muuttunut erityisen paljon muurin murtuessa. Ja kun se tapahtui, investoinnit tulvivat kaupunkiin ja samalla myös liittovaltion hallitus muutti kaupunkiin. Suuri osa infrastruktuurista piti jälleenrakentaa ja sen seurauksena Berliini on kasvanut nopeasti taloudellisessa mielessä, seuranaan muutoksen ilmapiiri ja paljon mahdollisuuksia. Joten ekosysteemin perustukset luotiin kauan sitten ja ilman valtion tukea tätä ei olisi tapahtunut. Viime aikoina myös rahoittajat ja sijoittajat ovat siirtyneet Münchenistä Berliiniin, joten aiempaan verrattuna on hieman helpompi saada rahoitusta jälkimmäisessä. Erään haastatellun henkilön mukaan vuosituhannen vaihteessa Berliinissä oli vain kolme pääomasijoitusyritystä - ja nyt niitä on yli 20.

Vahva luovan alan läsnäolo ja alhaiset elinkustannukset ovat johtaneet siihen, että Berliiniin virtaa kansallisia ja kansainvälisiä osaajia. Berliinin heikkoutena on perinteisesti mainittu rahoituksen saatavuuden vaihtuvuus sekä irtautumisten vähäinen määrä. Silti kaupungin lähihistoria on osoittanut päinvastaisen suuntauksen. Tästä kertovat kaksi peräkkäistä yli 6 miljardin dollarin listautumisantia syksyllä 2014 (Rocket Internet ja Zalando), irtautumisvolyymien eksponentiaalinen kasvu uusissa yrityksissä kuten Sociomantic, Wunderlist, ja Quandoo, ja yli kaksinkertainen kasvu pääomainvestoinneissa.<sup>189</sup>

*“Ajat muuttuvat ja pääoma seuraa kyvykkäitä osaajia, niin että Berliinissä on olemassa*

<sup>189</sup>189 The Global Startup Ecosystem Ranking 2015

enemmän ja enemmän paikallisia rahoituslähteitä. Väitän, että nyt voi kerätä hyvän siemenrahan (muutamasta sadasta tuhannesta lähemmäs miljoonaan) tai pienemmän a rahoituskierroksen (jopa 2-3 miljoonaa) kokonaan Berliinistä ja tämä ihmisiltä, jotka todella tietävät, mitä he tekevät ja miten voivat olla hyödyksi.”

- Pawel Chudzinski, Managing Partner, Point Nine Capital

“Berlin erottui jo kaukaa meille, kun etsimme sijoittautumispaikkaa SoundCloudille, eikä vähiten siitä syystä, että se tarjoaa niin elinvoimaisen yhdistelmän taiteellisen luovuutta ja teknistä tietotaitoa. Kaupunkia kuvaa hyvin mantra "mennä omalla tavalla"; vastakulttuurin ajattelutapa, joka ilmentää startup-henkeä, jossa maailmaa tarkastellaan eri tavalla ja yrittää tehdä joitakin asioita paremmin. Kuulemme aina uusia ideoita ja mielenkiintoisia mahdollisuuksia pulppuaa ympäri kaupunkia. Olemme ylpeitä ollessamme osa verkostoa, joka tekee työelämästä hieman kiinnostavampaa päivittäin.” - Alexander Ljung, Founder & CEO, SoundCloud

## 10. Saksalaisen startup-ekosysteemin huonot puolet tai heikkoudet

Saksassa on paljon byrokratiaa. Voi esimerkiksi kestää lähes kaksi kuukautta palkata joku EU:n ulkopuolelta. Lisäksi kestää noin kuukauden perustaa yritys. Tämä koskee suuria kaupunkeja, joissa uusia yrityksiä perustetaan ja ihmisiä tulee ja menee huomattavasti enemmän verrattuna muihin kuntiin. Berliinissä on vielä omia erityisyyksiä. Viranomaisille on ilmoitettava, kun on muuttanut kaupunkiin. Käytävissä ei ole riittävästi henkilökuntaa käsittelemään ihmisvirtoja ja siksi voi kestää jopa kuusi kuukautta saada tapaaminen asianomaisen viranomaisen kanssa. Sopimukset voidaan tehdä vasta, kun tämä menettely on tehty. Ulkomaisten silmissä tilannetta ei auta, että useimmissa tapauksissa hallinnolliset lomakkeet ovat saksaksi (varsinkin Berliinissä).

Rahoituksen saaminen on yhä haaste, etenkin verrattuna Piilaaksoon. Ei ole pääomasijoittajia tai monia, joilla olisi tarpeeksi rahaa suuremmille rahoituskierroksille (<15 MEUR). Toinen haaste on puute johtavista digitaalisista yrityksistä, jotka voivat luoda laajoja internet-pohjaisia ekosysteemejä (Google, Facebook...), joiden ympärillä pienemmät yritykset voivat kasvaa.

Lisäksi ei ole useita suuria yrityksiä, joilla on toimisto Berliinissä. Nämä yritykset edustavat työpaikkoja sekä tiedon verkostoja. Ja tämä on useilla startup-keskittymillä oleva elementti. Tilanne on hyvin erilainen Saksan eteläosissa, esimerkiksi Stuttgartissa ja erityisesti Münchenissä.

Asiantuntijat väittävät, että jäykkä sääntely investointiympäristössä sekä heikko paikallinen irtautumismarkkina hillitsee Berliinin kasvua. Tämän seurauksena myöhäisemmän vaiheen rahoituksen saatavuus on edelleen haaste Berliinissä ja Saksassa yleisestikin. Berliinin startup-ekosysteemi on perustanut vahvaan kansalliseen vetovoimaan. Sen seuraava askel on tulla lisääntyvässä määrin kansainvälisesti houkuttelevaksi keskittymäksi.<sup>190</sup>

### Keskeisiä huomioita

- Ruotsin tapaan Saksassa ei ole varsinaista startup- tai laajentumisvaiheen politiikkaa
- Yleisesti ottaen näyttää siltä, että hallitus ei ole ottanut erityisen aktiivista roolia näissä asioissa, ja historia sekä ulkoiset tekijät selittävät paljon esimerkiksi Berliinin menestyksestä
- Berliiniä pidetään parhaana startup-keskittymänä Manner-Euroopassa. Kaupungissa on runsaasti yhteistyöskentelytiloja ja kiihdyttämö-ohjelmia, työvoiman saatavuus on hyvä ja hintataso on suhteellisen alhainen ottaen huomioon esimerkiksi majoitus- ja toimitilakustannukset.
- Kansallisella tasolla kasvurahoituksen saatavuus on edelleen haaste startup-yrityksille.
- Vuodesta 2005 lähtien Euroopan sosiaalirahasto (ESR) on ollut mukana rahoittamassa EXIST-ohjelmia, jotka tukevat alkuvaiheen rahoitusta. High-tech Gründerfond-rahastoja pidetään erittäin tärkeinä, ja ne ovat usein julkisen tuen seuraava askel EXIST-ohjelman jälkeen.

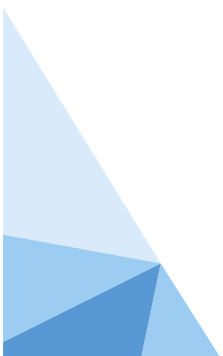
<sup>190</sup> The Global Startup Ecosystem Ranking 2015



- INVEST, joka perustettiin vuonna 2013, on suunniteltu erityisesti enkelisijoittajien investointien tukemiseen. Tavoitteena on tukea yksityisiä sijoittajia ja auttaa heitä tarjoamaan alkurahoitusta startup-yrityksille. Enkelisijoittajat saavat 20 % avustusta investointien arvosta, edellyttäen, että tietyt vaatimukset täyttyvät.
- Myös pankit rahoittavat uusia yrityksiä etenkin startup-keskittymissä kuten Berliini, Köln, Hampuri, ja München. Pankit ovat kehittäneet erilaisia rahoitusmahdollisuuksia, joillakin on esimerkiksi omia julkisia pääomasijoitusyrityksiä. Pankkien antamaa rahoitusta pidetään erittäin tärkeänä yrityksille, jotka on perustettu äskettäin.

### Haastattelut

Nimi ja titteli	Organisaatio	Päivämäärä
Tobias Szarowicz, Vorstandsreferent, Recht und politische Kommunikation	German Start-up Association	21.12.2015
Dr. Thomas Großmann	Projekträger Jülich	23.12.2015
Alex v. Frankenberg, Managing director	High-Tech Gründerfonds Management GmbH	6.1.2016
Agnes von Matuschka, Director Centre for Entrepreneurship	Technische Universität Berlin	11.1.2016



## 1. Pääkaupunki

Kööpenhamina

## 2. Startup -ekosysteemin kuvaus

'Yrittäjäystävällinen maa, jossa on Kööpenhaminaan keskittynyt kehittyvä startup-ekosysteemi'

## 3. Tanskan sijoitus yritysindekseissä

Doing Business: 3. sija

Global Entrepreneurship Index (GEI): 6. sija

Global Entrepreneurship Monitor (GEM):  
(pisteytyksen keskiarvo) 17,86\*

\*osa arvoista puuttuu

IMD World Competitiveness Center: 8. sija

Innovation Union Scoreboard: 2. sija

Startup Nation Scoreboard: 20. sija

World Economic Forum (WEF): 12. sija

## 4. Muita lukuja (European Venture Capital Association, 2014)

Kaikkien pääomasijoitusyhtiöiden sijoitusten prosenttiosuus bruttokansantuotteesta Tanskassa: 0,487 % (Euroopan keskiarvo 0,277 %)

## 5. Strateginen viitekehys

### 5.1 Poliittikkatoimet

Tanska on siirtynyt elinkeino- ja innovaatiopolitiikassa haastelähtöiseen lähestymistapaan. Lähestymistavan mukaisesti yritykset ovat julkisen sektorin rinnalla määrittelemässä merkittävimpiä haasteita, joihin etsitään yhdessä ratkaisua. Tanskassa uskotaan, että innovaatiot kehittyvät yrityksissä. Tästä syystä innovaatiostrategia tähtää parempien olosuhteiden luomiseen innovaatiotoiminnalle, joka keskittyy kasvuun ja uusien työpaikkojen luomiseen.

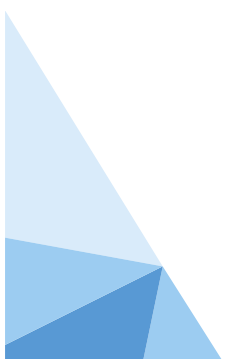
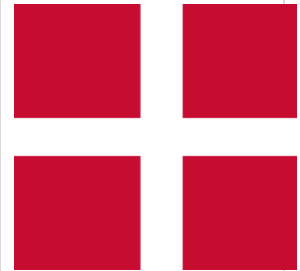
Innovaatiostrategia otettiin käyttöön vuonna 2012, ja se sisältää kaikkiaan 27 tutkimukseen, innovaatiotoimintaan sekä koulutukseen liittyvää uutta aloitetta tai avautusta. Lähestymistapana erityisen mielenkiintoinen on koulutuksen ja yritystoiminnan tarkastelu yhtenä kokonaisuutena sen sijaa, että ne nähtäisiin erillisinä toimintoina.

Tanskan hallitus on ollut myös halukas muokkaamaan yrittäjyyteen liittyviä asenteita koulutuksessa. Tällä tarkoitetaan innovaatiotoiminnan sekä yrittäjyyden linkittämistä opetusohjelmiin ja samanaikaisesti yritysten ja yliopistojen välisen kanssakäymisen lisäämistä. Lisäksi halutaan lisätä yrityksissä työskentelevien opiskelijoiden lukumäärää.

Viime aikoina Tanskan hallituksella on ollut tapana käynnistää vähemmän ohjelmapohjaista toimintaa yrittäjyyden tukemiseksi. Tämä ei tarkoita vain nykyistä, vaan myös aiempia hallituksia. Taustalla on ajatus keskittää julkisen sektorin toimenpiteet markkinoilla oleviin haasteisiin. Esimerkiksi koulutusjärjestelmä ei tukenut yrittäjyyttä ja tästä syystä hallitus pyrkii luomaan myönteisempää suhtautumista yrittäjyyteen sekä yrittäjäksi ryhtymiseen.

Rahoituksen suhteen hallitus pyrkii keskittymään toimenpiteisiin, jotka ovat mahdollisimman lähellä markkinoita. Tavoitteena on tukea toimintoja, jotka ovat markkinoitavia (ja voivat taten jossain vaiheessa tulla toimeen omillaan). Muuten vaarana on, että hallitus joutuu rahoittamaan tiettyjä toimenpiteitä hyvinkin pitkän aikaa.

Kaikkiaan vaikuttaa siltä, että Tanskan hallituksilla on ollut kolme tavoitetta tai lähestymistapaa tukea yrittäjyyttä. Ensimmäinen on ollut asenteiden muuttaminen myönteisemmiksi suhteessa yrittäjyyteen, toisin sanoen yrittäjyyskulttuuriin rakentaminen tanskalaisten keskuuteen. Toinen on ollut riskipääomamarkkinoiden parantaminen, pääasiassa tukemalla



Tanskan kasvurahaston kehitystä sekä ottamalla käyttöön muutamia verojärjestelyjä. Kolmanneksi huomion kohteena on ollut startup-kentässä tarvittavien taitojen lisääminen. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi perustajatiimejä sekä startup-yrityksiä tukevilla organisaatioissa olevaa osaamista.

## 5.2 Vastuu startup-ekosysteemistä

Vastuu ekosysteemistä ei ole yhden yksittäisen ministeriön vastuulla. Yrittäjyysasiat on jaettu kahden eri ministeriön – elinkeino- ja kasvuministeriö sekä tiede- ja tutkimusministeriö – kesken. Yrittäjyyteen liittyvät asiat ovat ensin mainitun vastuulla, kun taas yliopistojen spinoff-yritykset, hautomot sekä tutkimuksen markkinapotentiaali kuuluvat jälkimmäiselle. Kaikkiaan yrittäjyyden ajatellaan olevan laaja aihealue, jolloin on tärkeää, että näiden kahden ministeriön toimenpiteet ovat linjassa keskenään.

## 6. Viimeaikaiset muutokset käytännössä/politiikassa

### 6.1 Muutokset ja aloitteet, jotka on käynnistetty Innovaatiostrategian (2012<sup>191</sup>) jälkeen

Viimeisin innovaatiostrategia peräänkuulutti lukuisia muutoksia, joiden avulla maan innovaatioympäristöä voitaisiin parantaa. Monet näistä liittyvät yrittäjyyteen. Strategiassa mainituihin muutoksiin kuuluvat muun muassa Tanskan tiede- ja innovaationeuvostojen uudelleenorganisointi, kriittisen massan lisääminen, osaamisen keskittäminen nykyistä harvempiin hautomoihin, innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyden vahvistaminen ammatillisessa koulutuksessa sekä innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyden integroiminen opetusohjelmiin.

### 6.2 Kolmen tutkimusta ja rahoitustoimintaa tukevien toimijoiden yhdistäminen yhdeksi kansallisen tason tutkimus-, koulutus- ja innovaatiotoimintaa rahoittavaksi tahoksi (Innovation Fund Denmark)

Tanskan innovaatorahaston edeltäjä, strategisen tutkimuksen neuvosto on suljettu, ja sen seurauksena strategisen tutkimuksen tukeminen on nyt osa innovaatorahaston toimintaa. Rahasto sijoittaa uuteen tietoon ja teknologiaan, joiden uskotaan luovan kasvua ja työpaikkoja Tanskaan. Huomio on etenkin varhaisessa vaiheessa olevissa projekteissa, joiden potentiaalista muut tahot eivät ole vielä vakuuttuneita. Osuutta itse projektista tai sijoituksen takaisinmaksua ei edellytetä. Sen sijaan keskitytään hankkeen potentiaaliin luona kasvua ja hyvinvointia työpaikkojen muodossa. Koska projektien luonne on hieman erilainen, niiden kehitystä seurataan tarkasti alusta loppuun saakka.<sup>192</sup>

### 6.3 Innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyden yhdistäminen opinto-ohjelmiin

*Yrittäjyyskoulutus opetuksen kaikilla tasoilla*

Perustuen hallituksen yleiseen yrittäjyyttä koskevaan strategiaan neljä ministeriötä laativat yhteistyösopimuksen, joka puolestaan loi pohjan Tanskan yrittäjyysäätiölle vuonna 2010. Säätiön tavoitteena on varmistaa, että kyvystä innovoida tulee olennainen osa koulutusta, alkaen peruskoulusta ja ulottuen aina tohtorintutkintoon saakka. Tämä edellyttää innovaatiotoiminnan ja yrittäjyyden yhdistämistä lisääntyvässä määrin. Tähän liittyen säätiö toimii tietokeskuksena. Se myös rahoittaa sellaisen koulutuksen kehittämistä, joka liittyy innovaatiotoimintaan ja yrittäjyyteen koulutuksen kaikilla tasoilla.<sup>193</sup>

Säätiön toiminnassa keskeistä ovat olleet yrittäjyyskurssit sekä yrittäjyyteen liittyvät kilpailut. Nämä toiminnot ovat houkutteleet lisääntyvässä määrin opiskelijoita. Säätiön Internet-sivuilla olevien tietojen mukaan yrittäjyyteen liittyviin toimintoihin osallistuneiden opiskelijoiden lukumäärä on lisääntynyt huomattavasti. Lukuvuonna 2011-2012 noin 150 000 opiskelijaa oli mukana yrittäjäaiheisilla kursseilla, kilpailuissa jne. Lisäksi säätiö hallinnoi startup-ohjelmaa<sup>194</sup>, jonka tavoitteena on inspiroida opettajia ottamaan ympäröivä maailma aiempaa vahvemmin mukaan opetukseen, motivoida oppilaita yrittäjyyteen sekä kehittää heidän ymmärrystään luovien ideoiden hyödyntämisestä yrittämisen kontekstissa.

<sup>191</sup> Denmark – a nation of solutions. Enhanced cooperation and improved frameworks for innovation in enterprises. The Danish Government. December 2012.

<sup>192</sup> <http://innovationsfonden.dk/en/about-ifd>

<sup>193</sup> <http://eng.ffe-ye.dk/the-foundation/about-the-foundation>

<sup>194</sup> <http://eng.ffe-ye.dk/programmes/start-up-programme/about-start-up-programme>

#### 6.4. Start-Up Denmark-aloite<sup>195</sup>

Tämän hallituksen tukeman aloitteen tavoitteena on auttaa lahjakkaita yrittäjiä siirtämään liiketoimintansa Tanskaan lisätä nopeasti kasvavien startup-yritysten määrää maassa. Poikkihallinnollista aloitetta johtaa elinkeino- ja kasvuministeriö yhdessä työministeriön kanssa, ja se yhdistää yritysten kasvun työvoiman rekrytointiin ja sitouttamiseen. Aloitteen on tarkoitus toimia porttina lahjakkaille ulkomaalaisille yrittäjille Tanskan startup-kentän mahdollisuuksiin kuten kiihdyttämöihin, yhteistoimintatiloihin, sijoitusrahastoihin, tutkimuslaitoksiin sekä ruohonjuuritason aloitteisiin.

Vain Euroopan unionin ja Euroopan talousalueen ulkopuolisilla asukkailla on mahdollista hakeutua aloitteen pariin. Hakijoiden tulee täyttää tietyt vaatimukset. Heillä tulee esimerkiksi olla idea, jolla on huomattavaa kasvupotentiaalia sekä tavoitteena maailmanmarkkinat. Aloite on tarkoitettu varhaisessa vaiheessa oleville liiketoiminnoille, jotka ovat innovatiivisia ja skaalautuvia. Toiminnoilla voi olla yhdestä kahteen perustajaa. Yrityksiä kuten ravintoloita, kauppoja, tuontia tai vientiä harjoittavia firmoja ei yleensä edes harkita. Sitä ei kuitenkaan edellytetä, että liiketoiminnan kehittämiseen olisi tehty aiempia investointeja. Sen sijaan jokaisen hakijan tulee osoittaa, että he tulevat taloudellisesti toimeen omillaan, esimerkiksi pankkitiliotteiden kautta.

Hakemukset käsitellään asiantuntijapaneelin toimesta, yleensä kuuden viikon sisällä. Jos hakemus hyväksytään, hakija voi jättää hakemuksen yrittäjän oleskeluluvasta. Osallistuminen ohjelmaan ei maksa mitään. Prosessista aiheutuu kuitenkin pieniä kuluja. Arviointipaneelin myönteisen päätöksen jälkeen maahanmuuttovirasto käsittelee työ- ja oleskelulupahakemuksen, joka maksaa noin 1750 tanskan kruunua (noin 235 euroa).

#### 6.5. Ohituskaistakäytäntö<sup>196</sup>

Niin sanottu ohituskaistakäytäntö on otettu hiljattain käyttöön tanskalaisissa yrityksissä sekä ulkomaisten yritysten Tanskan konttoreissa. Järjestely kohdistuu suuriin yrityksiin, joilla on todellinen tarve korkeasti koulutetulle, osaavalle ulkomaiselle työvoimalle. Ohituskaista tarkoittaa, että sertifioidut yritykset voivat palkata ulkomaisia huippuosajia lyhyellä varoitusaajalla ilman maahanmuuttoviraston normaalia oleskelulupakäytäntöä. Järjestely on tarjolla niin yksityisille kuin valtion omistamille yrityksille sekä yliopistoille. Järjestelyn käyttäminen edellyttää yrityksiltä sertifiointia. Käytäntö mahdollistaa henkilölle oleskelun Tanskassa jopa neljän vuoden ajan, ellei kyseessä ole alle kolmen kuukauden mittainen lyhyt vierailu. Jälkimmäisessä yhteydessä oleskelulupa voidaan myöntää yhteen, maksimissaan kolme kuukautta kestävään vierailuun yhden vuoden aikana.

#### 6.6. Yritystoiminnan käynnistämisen helpottaminen

Tanskan hallitukset ovat kiinnittäneet huomiota hallinnollisen taakan vähentämiseen useiden vuosien ajan. Samaan aikaan yritystoiminnan käynnistäminen on pyritty tekemään mahdollisimman helpoksi. Tästä syystä yrityksen käynnistäminen tapahtuu nykyisin kokonaan sähköisesti. Lisäksi vuonna 2014 otettiin käyttöön 'yrittäjyyserityksen' käsite. Tällä halutaan houkutella niitä henkilöitä yrittäjiksi, joilla on hyvä liikeidea, mutta ei riittävästi omaa osakeyhtiön perustamiseen. Yrittäjyyserityksen käynnistäminen edellyttää omaa pääomaa vain 1-49 999 tanskan kruunua. Yrityksen tulee säästää neljännes vuoden liikevoitosta, ja kun se on saanut kerättyä yli 50 000 kruunua, yrityksen voi rekisteröidä osakeyhtiöksi.

Yrittäjyyseritys-mallissa yrittäjän henkilökohtainen omaisuus on turvassa riippumatta siitä, miten yritystoiminnan käy. Mukaan on myös helppo ottaa muita kumppaneita. Yrittäjällä tulee olla pankkitili, ja siellä vähintään yksi kruunu. IVS:n sanotaan myös olevan hallinnollisesti kevyempi keino aloittaa yrittäminen. Yrityksen perustamista edellyttävän pääoman osoittamiseen riittää lausunto, jossa yrittäjä toteaa omaavansa riittävän määrän pääomaa (jos sitä on alle 25 000 kruunua). Tämä tarkoittaa, että 'yrittäjyyserityksen' voi perustaa ilman kirjanpitäjän, pankkivirkailijan tai asianajajan avustusta. Muuten yrityksen perustamista ja hallintoa koskevat samat säännöt kuin osakeyhtiöitäkin.<sup>197</sup>

Ottamalla uuden yritysmuodon käyttöön Tanskan hallitus haluaa kokeilla sen houkuttelevuutta. Perusteluna on myös, ettei kokeilusta aiheudu paljon kustannuksia. Ja jos se johtaa

<sup>195</sup> <http://www.startupdenmark.info/>

<sup>196</sup> [https://www.nyidanmark.dk/en-us/coming\\_to\\_dk/work/Fast-track-scheme/Fast-track-scheme.htm](https://www.nyidanmark.dk/en-us/coming_to_dk/work/Fast-track-scheme/Fast-track-scheme.htm)

<sup>197</sup> <https://erhvervsstyrelsen.dk/ivaerksaetterselskaber-ivs>

uuden yritystoiminnan käynnistämiseen ja työllistämiseen, hyödyt ylittävät aiheutuneet kustannukset suurella todennäköisyydellä. Haastateltavien mukaan toistaiseksi uudistukseen ei ole tullut kielteisiä reaktioita edes poliitikoilta.

## 7. Taloudellinen ja toiminnallinen tuki

### 7.1 Varhaisen vaiheen rahoitus

#### *Kasvurahasto*<sup>198</sup>

Yksi tärkeimmistä rahoituksen lähteistä yrityksille on Tanskan kasvurahasto, joka on valtion omistama sijoitusrahasto. Rahaston toiminnasta on säädetty laissa, ja sillä on riippumaton johtoryhmä. Laissa määrätään, että rahaston pitää edistää pk-yritysten kasvua ja uudistumista, jotta sijoituksille voidaan saada riittävästi sosioekonomista vastinetta. Rahaston missiona on tukea uusien yritysten perustamista tuottamalla yrittäjien käyttöön pääomaa sekä osaamista.

Rahasto perustettiin jo vuonna 1992, jolloin valtio sijoitti siihen 2 miljardia kruunua. Vuoden 2014 loppuun mennessä rahaston pääoman arvo oli noussut 3,6 miljardiin kruunuun. Lisäksi muiden varojen kuten osakkeiden ja joukkovelkakirjojen arvo oli reilut 700 miljoonaa kruunua. Tähän mennessä 5 400 yritystä on hyötynyt rahaston yhteissijoituksista. Kaikkiaan näissä yrityksissä on yli 41 000 työntekijää. Tulojen suhteen 69 miljardin kruunun raja saavutettiin vuonna 2013.

Rahasto voi tukea startup-yrityksiä ja kasvuyrityksiä niiden eri vaiheissa: aivan alussa, yritystoimintaa kehitettäessä sekä kasvuvaiheessa. Lupaavilta yrittäjiltä sekä pk-yrityksiltä saattaa puuttua riittävät vakuudet ja/tai aiemmat referenssit, jotta ne saisivat markkinaehtoista lainaa pankista. Tässä kohtaa rahasto voi vaikuttaa asiaan. Rahasto tekee pääomasijoituksia startup-yrityksiin, joilla on huomattavaa kasvupotentiaalia ja joilla on samaan aikaan haasteita kerätä riittävästi riskipääomaa. Sijoitukset tehdään yhteistyössä muiden julkisten toimijoiden kuten innovaatiohautomoiden kanssa. Rahasto pyrkii myös lisäämään riskipääoman saatavuutta niille yrittäjille ja pk-yrityksille, jotka tarvitsevat liiketoimintansa kehittämiseen ja kasvattamiseen muita ulkoisen pääoman lähteitä. Tämä saadaan aikaan kehittämällä alkuvaiheen riskipääomamarkkinoiden laajuutta ja ammattitaitoa, mukaan lukien siihen liittyvää 'yrittäjyyden ekosysteemiä'.<sup>199</sup>

Vuonna 2014 toteutetun arvioinnin mukaan Tanskan kasvurahasto on merkittävä ja relevantti rahoitusinstituutio. Riskipääoma- ja luottomarkkinapuutteita minimoiville julkisille interventioille on tarvetta. Rahaston sijoitukset myös houkuttelevat lisäinvestointeja, joita ei välttämättä muuten tehtäisi. Lisäksi rahaston toiminnan kautta rahastoja hallinnoivien henkilöiden osaaminen on lisääntynyt ja koko riskipääomaekosysteemistä on tullut aiempaa keskeisempi. On jopa mainittu, että tietyn ajan sisällä ekosysteemistä voisi tulla itse itsensä ylläpitävä.<sup>200</sup>

#### *Innovaatioympäristöt*

Tanskassa on neljä niin sanottua innovaatioympäristöä, jotka ovat osa maan pyrkimyksiä rakentaa sisäisiä riskipääomamarkkinoita. Yksi näistä ympäristöistä - CAPNOVA - on sijoitus- ja kehitysyritys, joka hyödyntää pääomia, liiketoimintaosaamista sekä verkostoja auttaakseen yrittäjiä muuttamaan innovatiiviset ideat menestyväksi liiketoiminnaksi CAPNOVA kuten muutkin innovaatioympäristöt sijoittaa valtion, alueiden sekä omaa pääomaansa. Sen on mahdollista tehdä jopa 6,5 miljoonan kruunun arvoisia sijoituksia yritykseen hallituksen Innovaatiohautomohjelman kautta sekä 6-10 miljoonaa kruunua omia varojaan. Sijoitusten lisäksi CAPNOVA tuottaa tarjota yrityksille neuvonantopalveluja erityisiin haasteisiin sekä auttaa rahoituksen keräämisessä nopeuttaakseen salkussa olevien ja muiden yritysten pääsyä tanskalaisten ja kansainvälisten säätiöiden kehitysrahastoihin. Rahoituksen saaminen edellyttää tiettyjen vaatimusten täyttämistä: yrityksen täytyy olla nuori startup (perustettu alle kuusi kuukautta), sen päätoimintojen täytyy tapahtua Tanskassa ja samoin yritys tulee olla rekisteröity Tanskaan.<sup>201</sup>

<sup>198</sup> <http://www.vf.dk/om-vaekstfonden/formaal-og-strategi.aspx>

<sup>199</sup> Evaluation of the Danish Growth Fund. Evaluation of activities 2010-2012. DAMVAD. 23/04/14

<sup>200</sup> Ibid.

<sup>201</sup> <http://capnova.dk/uk/about-capnova.aspx>

### *Tanskan innovaatorahaston ohjelmat*

Innovaatorahaston alla toimii kolme eri ohjelmaa, joiden avulla voidaan tukea kasvua ja työllisyyttä Tanskassa: laaja-alaiset projektit, innoboosteri ja lahjakkuudet. Ensimmäinen ohjelma on tarkoitettu huomattaville investoinneille ja pitkäkestoisille projekteille/kumppanuuksille, joissa huomio on tieteessä, teknologiassa, kokeellisessa kehittämisessä tai markkinoiden kehittämisessä. Toisen kohteena ovat pienet yritykset ja yrittäjät, joilla on varteenotettavia kehittämissuunnitelma liiketoiminnan suhteen. Kolmas on puolestaan sellaisia opiskelijoita, vastavalmistuneita sekä tohtorikoulutettavia varten, joilla on tavoitteena tulla yrittäjäksi tai varmistaa itselleen tutkijan ura yksityisellä sektorilla.<sup>202</sup>

## **7.2 Kasvuvaiheen rahoitus**

### *Tanskalaisen kasvurahaston VF Venture*<sup>203</sup>

Rahoitus (suorat oman pääoman sijoitukset) on tarkoitettu innovatiivisille tanskalaisille yrityksille, joiden tavoitteena on laajentaa toimintaa maan rajojen ulkopuolelle. Yritysten, jotka hakevat rahoitusta, tulee täyttää seuraavat vaatimukset: johto (kunnianhimoinen ja osaava tiimi, jolla on tahto onnistua), markkinat (kansainväliset markkinat tai maailmanlaajuinen niche-alue, jossa yritys voi ylläpitää vahvan aseman), innovaatio (erittäin innovatiiviset tuotteet, palvelu, liiketoimintasuunnitelma, jakelu jne.), liiketoimintamalli (laajentuva myynti ja tuotanto), ympäristö ja etiikka (otetaan huomioon arvioinnissa, jos koetaan asiaankuuluviksi), liiketoimintasuunnitelma (selkeä ja hyvin määritelty liiketoimintasuunnitelma) sekä tuotto ja irtautuminen (tuoton pitää vastata investoinnista aiheutuvaa riskiä ja se pitää osoittaa realistisen irtautumissuunnitelman avulla). Sijoitukset kestävät yleensä kahdeksasta kuuenteentoista viikkoa ja sisältävät seuraavat vaiheet: seulonta, analyysi ja investointi.

## **7.3 Verotus**

### *Verohelpotukset T&K-kuluista (Skattefordringer)*

T&K-kulujen verohelpotukset liittyvät Tanskan hallituksen kasvusuunnitelmaan, joka esitettiin huhtikuussa 2013. Kasvusuunnitelman tavoite on edistää ja vahvistaa yksityisen sektorin kasvua. Verosuunnitelma perustuu ajatukselle negatiivisesta verotuksesta, jonka uskotaan vahvistavan etenkin pienten startup-vaiheessa olevien yritysten likviditeettiä tilanteessa, jolloin t&k-toimintaan investoidut varat eivät ole vielä tuottaneet yritykselle tulosta. Suunnitelman kohderyhmänä ovat tappiota tuottavat t&k -yritykset, sillä ainoastaan nämä yritykset ovat oikeutettuja verovähennyksiin. Verovähennykset kohdistuvat kaikkiin t&k-kuluihin, joilla pyritään kehittämään merkittävästi parempia materiaaleja, tuotteita, mekanismeja, systeemejä tai palveluja. Sekä yritykset että yksityisyrittäjät voivat hyödyntää verovähennyksiä.<sup>204</sup>

T&k-verokannustimista tehty selvitys<sup>205</sup> toteaa, että verojärjestely on ainutkertainen siinä mielessä, että se on kohdistettu ainoastaan likviditeettiongelmien kanssa painiville yrityksille. Tämä lähestymistapa on erityisen relevantti niille startup-yrityksille, joille ei ole niiden ensimmäisinä vuosina kasvuun ja kehitykseen vaadittavia taloudellisia resursseja.

Osana 2020-suunnitelmaa Tanskan hallitus aikoo esitellä uusia verovähennyksiä, jotka suosivat startup-yrityksiä. Uusi yritysten verovähennys helpottaa pienten yritysten mahdollisuuksia saada riskipääomaa tekemällä yrityksistä houkuttelevamman sijoittajille projekti-hakemuksissa ja liiketoimintasuunnitelmissa.

Yrittäjät käyttävät yhä enemmän aikaa ja energiaa pitchaukseen eikä tuotesuunnitteluun jää riittävästi motivaatiota. Hallitus yrittää muuttaa tätä esittelemällä investointivähennyssuunnitelman, joka on kohdistettu pienten yritysten investoinneille.

Yrittäjyyden tulisi olla houkuttelevaa ja hallitusten suunnitelmien odotetaan lisäävän mielenkiintoa myös investointiin. Yli puolen miljoonan Tanskan kruunin vähennykset sekä investoijille yksityishenkilöille antavat paremmat mahdollisuudet sijoittaa projekteihin, jotka vaativat lisää pääomaa.

<sup>202</sup> <http://innovationsfonden.dk/en/about-ifd>

<sup>203</sup> <http://www.vf.dk/saadan-goer-vi/venturekapital.aspx>

<sup>204</sup> European Commission. A Study on R&D Tax Incentives. Annex: Good practice cases. Final report. November 2014

<sup>205</sup> Ibid



### “Yrittäjyysvero”

Tanskassa oli aikoinaan verojärjestely, jota kutsuttiin “yrittäjyysveroksi”. Se otettiin aikoinaan käyttöön yritysten työntekijöilleen myöntämien osakkeiden verottamiseksi, mutta sen seurauksena startup-yritysten oman pääoman jakamisesta tuli selkeästi vaikeampaa. Vuoden 2012 lopussa hallitus päätti luopua verosta.<sup>206</sup>

### Yritysvero

Yritykset Tanskassa ovat erillisiä juridisia yksiköitä, jotka ovat yritysveron piirissä. Veroste vuodelle 2015 oli 23.5 %. Hallituksen uuden kasvusuunnitelman mukaisesti yritysvero-astetta lasketaan hiljalleen 22 prosenttiin vuoteen 2016 mennessä.<sup>207</sup>

### Työvoiman palkkaus

Ulkomaalaisen työvoiman palkkauksessa noudatetaan omia sääntöjä. Käytäntö tunnetaan termillä kansainvälisen työvoiman palkkaus ja sitä käytetään, kun ulkomaalainen yritys haluaa tarjota työntekijöitään tanskalaisen yrityksen käyttöön. Jos näin toimitaan, työntekijän ohjeistaminen sekä vastuu ja riski työntekijän tekemästä työstä kuuluu tanskalaiselle yritykselle. Näiden työntekijöiden, jotka asuvat ulkomailla, verokanta on 30 prosenttia bruttopalkasta, mukaan lukien verottomat edut kuten ilmainen tai maksettu majoitus, mutta ilman työmarkkina- ja eläkevakuutusmaksuja. Sen sijaan tanskalaisessa yrityksessä työskentelevien ulkomaisten työntekijöiden on huolehdittava työeläke- ja eläkevakuutusmaksuista, jos heidän sosiaaliturvaansa ei ole hoidettu kotimaassa.<sup>208</sup>

### Ulkomaisten tutkijoiden ja huippuosajien bruttoverotuksen lieventäminen

Ulkomaalaisia tutkijoita koskeva erikoisjärjestely helpottaa tanskalaisten yritysten pyrkimyksiä palkata korkeasti koulutettuja erityisosaajia ulkomailla. Järjestelyn uskotaan vahvistavan tanskalaisien yritysten kilpailukykyä ja sen myötä näiden asiantuntijoiden tai tutkijoiden tuloa verotetaan 25 prosentin verran ensimmäisten kolmen vuoden ajan. Muitakin sääntöjä on. Esimerkiksi työntekijän kuukausipalkan täytyy olla vähintään 63,800 tanskan kruunua (lähes 8600 euroa), kun siitä on vähennetty työnantajakasut, eläkevakuutusmaksut sekä mahdolliset ulkomaille maksettavat sosiaaliturvamaksut. Lisäksi, päästäkseen järjestelyyn piiriin, työntekijällä ei ole saanut olla verotettavia ansioita Tanskassa kolmen edellisen vuoden aikana ennen työn alkamista Tanskassa. Viime aikoina on ollut puhetta, että sääntöä helpotetaan laskemalla kuukausipalkan ylärajaa 10 000 kruunulla.<sup>209</sup>

## 7.4 Ekosysteemin muut elementit ja toimijat

### Accelerace<sup>210</sup>

Accelerace on tanskalainen yrityskehittämisen organisaatio, jolla on kansainvälinen fokus. Yritys tukee startup-yrityksiä, joilla on ainutlaatuinen tuote ja palvelu sekä kunnianhimoa viedä yritystoimintaansa eteenpäin. Tukea annetaan useissa eri muodoissa kuten tunnistamalla, kouluttamalla ja rahoittamalla startup-lahjakkuuksia ja näin auttamalla heitä kehittymään nopeammin ja edullisemmin. Samaan aikaan Accelerace pyrkii jakamaan ja kasvattamaan omaa tietoaan yrittäjyydestä ja liiketoiminnan kehittämisestä.

### Bricks<sup>211</sup>

Bricks on yhteistoimintatila, jonka sanotaan lisäävän yritysten kannattavuutta sekä nostavan osaamisen tasoa. Tilassa toimivat startup-tiimit käyvät läpi markkinointimuodonmuutoksen osallistumalla markkinointiin keskittyvien työpajojen sarjaan ja kahteen viikoittaiseen ryhmätapaamiseen, joissa hyödynnetään muun muassa sisustussuunnittelun ja mindfull-

<sup>206</sup> <http://oresundstartups.com/denmark-abolishes-its-entrepreneurship-tax/>

<sup>207</sup> Step-by-Step Guide to Opening a Business in Denmark. Ministry of Business and Growth. Invest in Denmark

<sup>208</sup> <http://www.taxindenmark.com/article.34.html>

<sup>209</sup> Ibid.

<sup>210</sup> <http://www.accelerace.dk/>

<sup>211</sup> <http://www.bricks.life/>



ness-harjoittelun periaatteita.

### *CSE Labs*<sup>212</sup>

CSE tarkoittaa Kööpenhaminan yrittäjyyskoulua ja sen tehtävänä on auttaa nuoria yrittäjiä toteuttamaan ideoitaan. CSE tarjoaa muun muassa toimistotiloja, liiketoiminnan kehittäjiä, asiantuntijoita, valmentajia ja mentoreita, työpajoja, seminaareja, toimijoiden kohtauttamista sekä kansainvälisen kasvuohjelman.

### *DARE2Mansion*<sup>213</sup>

Vanhasta autokorjaamosta on tullut luovan alan ja innovaatioiden keskus, joka tarjoaa startup-yrityksille yhdistelmän hautomotoimintaa ja yhteistyöskentelytiloja. Tila on suunniteltu siten, että se tuntuu kodilta, jossa ystävät pyrkivät yhteisesti saamaan aikaan myönteistä vaikutusta omien yritysten kautta. Toiminnan kautta yrityksillä on myös yhteys sijoittajiin ja he voivat osallistua työpajoihin ja saada uusia oppimisen kokemuksia.

### *DTU Skylab*<sup>214</sup>

DTU Skylab kuuluu Tanskan teknilliseen yliopistoon ja se on paikka opiskelijainnovaatioille ja –yrittäjyydelle. Labin työpajat ja toimistofasiliiteetit ovat opiskelijoiden käytössä ilmaiseksi. Lisäksi se tarjoaa ohjelmia, joita toteutetaan yhteistyössä ulkopuolisten tahojen kanssa. Esimerkiksi Skylab-rahoitus on luotu ja rahoitettu Tranes säätiön ja Kai Houmann Nielsens säätiön yhteistyönä.

### *Founders house*<sup>215</sup>

Vuonna 2011 perustettu Founders House on vastaus Kööpenhaminan yhteistyöskentelytilojen puutteeseen. Founders House on muuttumassa startup-kyläksi.

### *Alueelliset liiketoimintakeskittymät*

Keskittymät ovat yleensä tiedepuistoja tai muita paikallisia yhteisöjä, joissa yrittäjät voivat saada ilmaista konsultointia. Varat keskittymien toiminnan pyörittämiseen tulevat yleensä aluehallinnolta sekä alueen kunnista.

## **8. Hyvät käytännöt**

Nämä esimerkit valikoituivat dokumenttianalyysin ja haastattelujen pohjalta.

### **8.1 #CPHFTW**

Tämä on ruohonjuuritason aloite, joka on Tanskan startup-yhteisön rakentama. Startup-yritykset ovat myös aloitteen ainoa taloudellinen tuki. Aloitteen tavoite on edistää ja tuoda yhteen Kööpenhaminan teknologiastartup-ekosysteemin toimintaa.

### **8.2 Tanskalainen kasvurahasto**

Tämä suuri rahasto on mielenkiintoinen poikkeus tanskalaisten instrumenttien joukossa. Usein, jos jokin toimintatapa ei tuota tuloksia, se lakkautetaan nopeasti. Mutta Tanskan kasvurahasto on ollut olemassa jo vuodesta 1992 alkaen ja sille on annettu aikaa kasvaa ja kypsyä. Haastateltavien mukaan ensimmäiset kaksi rahoituskierrosta eivät olleet tuloksellisia. Vuosien saatossa rahaston johto on oppinut ja pitkällä aikavälillä tämä on johtanut parempiin tuloksiin ja voittoihin. Ajan myötä rahastot muodostavat ketjureaktion: yksityisten sijoitusten määrän kasvaessa tarvitaan yhä vähemmän julkista. Tämä on osa tanskalaisen kasvurahaston strategiaa. Julkisen sektorin suora kosketus riskipääomamarkkinoihin on vähäinen ja itse asiassa vähenee koko ajan (ero muihin Pohjoismaihin, erityisesti Suomeen, on merkittävä).

Tanskan kasvurahaston avulla investointiekosysteemi on saavuttanut tietyn kypsyyssasteen.

<sup>212</sup> <http://www.cse.cbs.dk/>

<sup>213</sup> <http://dare2mansion.com/en/home/>

<sup>214</sup> <http://www.skylab.dtu.dk/>

<sup>215</sup> <http://www.foundershouse.dk/>

Kun rahastosta saadaan vakaata tuottoa sijoituksille, varat voidaan kohdentaa uudelleen toisiin rahastoihin, joissa on suurempi riski (kuten siemenvaihetta edeltävään rahastoon tai rahastoon, joka tukee spin-off-yrityksiä tai tutkimusta, joka on saanut alkunsa yliopistoissa). On myös todennäköistä, että rahastot houkuttelevat lisää investointeja eläkerahastoista, jotka etsivät parempaa tuottoa kuin mitä esimerkiksi kiinteistömarkkinat tarjoavat.

### 9. Tanskalaisen startup-ekosysteemin hyvät puolet

Yrittäjyyttä koskevan sääntelyn sanotaan olevan läpinäkyvää. Tästä syystä yrittäjät tietävät mitä tehdä ja mitä ei pidä tehdä. Lisäksi yritystoiminnan käynnistäminen ja johtaminen on helppoa. Hallinnollista taakkaa on vain vähän. Tämä näkyy yrittäjyyttä mittaavissa indekseissä.

Joustavat palkkaamis- ja irtisanomiskäytännöt auttavat yrityksiä löytämään tarvettaan vastaavaa työvoimaa.

Yrittäjyyteen myönteisesti suhtautuvien ihmisten asenne lisää tanskalaisen ekosysteemin vetovoimaa. Nykyään, johtuen koulutusjärjestelmään tehdyistä muutoksista, jokainen koululainen ja opiskelija tutustuu yrittäjyyteen vähintään kerran opistojensa aikana.

### 10. Tanskalaisen startup-ekosysteemin huonot puolet tai heikkoudet

Tanskalaisen kasvurahaston arvioinnin mukaan<sup>216</sup>, Tanskassa on vähemmän rahastoja (sekä rahastojen absoluuttinen lukumäärä että bkt:seen verrattuna) kuin esimerkiksi Suomessa, Saksassa, Norjassa ja Ruotsissa. Rahastojen määrää ei kuitenkaan tulisi käyttää startup-ekosysteemin mittarina. Muita tarkasteltavia indikaattoreita ovat muun muassa yritysten houkuttelevuus pääomalle, maan sisään ja ulosmenevät investoinnit sekä yritysten menestyminen. Lisäksi vahvaa keskittymistä ICT-sektoriin ja biotieteisiin on kritisoitu.

Tanskassa ei ole kovin monia alhaalta ylöspäin rakentuvia aloitteita, joissa yksityinen sektori olisi aktiivisesti viemässä startup-ekosysteemiä eteenpäin. Jos systeemi on erittäin toimiva, yrittäjät ja erityisesti sarjayrittäjät investoivat aikaansa, osaamistaan sekä varojaan takaisin systeemiin toimimalla esimerkiksi sijoittajina, neuvonantajina tai hallituksen jäseninä. Tämä ei toteudu Tanskassa siinä määrin, mikä olisi mahdollista.

Tanskassa ei ole Ruotsin Spotifyn kaltaisia hyviä esimerkkejä, jotka houkuttelisivat lisää sijoittajia sekä pääomaa. Yrittäjät eivät myöskään ole niin kunnianhimoisia, mitä he voisivat olla. Yrittäjät tarvitsevat edelleenkin muutosta ajattelutavassa mitä tulee kasvuyrittäjyyteen.

### Keskeisiä huomioita

- Tanskassa vallitsee myönteinen suhtautuminen ja ilmapiiri yrittäjyyteen. Yritystoiminnan käynnistäminen ja johtaminen on helppoa. Vuonna 2014 otettiin käyttöön 'yrittäjyisyrittäjien' (IVS) käsite. Kyseessä on erittäin matalan kynnyksen yritystoiminta, jossa yrittäjä tarvitsee vain nimellisesti pääomaa eli 1-49 999 Tanskan kruunua perustaakseen IVS-yrityksen. Liiketoiminnan mahdollisesta tuotosta tulee säästää vuosittain 25 %, kunnes kasassa on osakeyhtiön edellyttämä 50 000 kruunun pääoma. Kun näin tapahtuu, yrityksen osakkeenomistajat voivat jälleenrekisteröidä yrityksen osakeyhtiö-muotoon (oy).
- Julkishallinto on kannustanut yrityksiä sähköisten palvelujen hyödyntämiseen edellyttämällä sähköisen postilaatikon käyttöönottamista. Postilaatikkoon ohjataan kaikki julkishallinnolta yrityksille suunnattu tiedottaminen.
- Tanskassa vallitsee erittäin joustavat käytännöt palkkauksen sekä irtisanomisen suhteen.
- Jokainen koululainen/opiskelija tutustuu yrittäjyyteen vähintään yhden kerran opiskelunsa aikana.
- Tanskalainen kasvurahasto on ollut olemassa vuodesta 1992 saakka. Rahaston on annettu kasvaa ajan myötä – ja sen avulla tanskalainen sijoitusekosysteemi on saavuttanut tietyn kypsyyssasteen. Lisäksi, rahasto toimii yksityisten rahastojen kulmakivenä yhdessä esimerkiksi eläkerahastojen kanssa näin ollen turvaten investointien ekosysteemin.
- #CPHFTW on ruohonjuuritason aloite, joka on rakennettu tanskalaisen startup-yhteisön voimin. Aloite markkinoi Kööpenhaminan startup-ekosysteemiä ja tuo yhteen siinä toimivia teknologiayrityksiä.

<sup>216</sup> Evaluation of the Danish Growth Fund. Evaluation of activities 2010-2012. DAMVAD. 23/04/14

## Haastattelut

Nimi ja titteli	Organisaatio	Päivämäärä
Julie Sonne, Head of Division	Ministry of Business and Growth	29.1.2016
Peter Torstensen, CEO	Accelerace	10.2.2016
Jacob Thomsen, Project leader	Danish Foundation for Entrepreneurship	16.2.2016
Sebastian Penn, Head of Secretariat	Danish Growth Fund	15.2.2016

## Selvityksessä käytettyjä kansainvälisiä indeksejä

### GLOBAL ENTREPRENEURSHIP INDEX

Alla olevat yksittäiset muuttujat perustuvat GEM-kyselyyn.

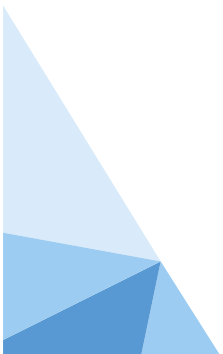
Muuttuja	Kuvaus
Opportunity Recognition	The percentage of the 18-64 aged population recognizing good conditions to start business next 6 months in area he/she lives
Skill Perception	The percentage of the 18-64 aged population claiming to possess the required knowledge/skills to start business
Risk Acceptance	The percentage of the 18-64 aged population stating that the fear of failure would not prevent starting a business
Know Entrepreneurs	The percentage of the 18-64 aged population knowing someone who started a business in the past 2 years
Career	The percentage of the 18-64 aged population saying that people consider starting business as good career choice
Status	The percentage of the 18-64 aged population thinking that people attach high status to successful entrepreneurs
Career Status	The status and respect of entrepreneurs calculated as the average of Career and Status
Opportunity Motivation	Percentage of the TEA businesses initiated because of opportunity startup motive
Technology Level	Percentage of the TEA businesses that are active in technology sectors (high or medium)
Educational Level	Percentage of the TEA businesses owner/managers having participated over secondary education
Competitors	Percentage of the TEA businesses started in those markets where not many businesses offer the same product
New Product	Percentage of the TEA businesses offering products that are new to at least some of the customers
New Technology	Percentage of the TEA businesses using new technology that is less than 5 years old average (including 1 year)
Gazelle	Percentage of the TEA businesses having high job expectation average (over 10 more employees and 50% in 5 years)
Export	Percentage of the TEA businesses where at least some customers are outside country (over 1%)
Informal Investment Mean	The mean amount of 3-year informal investment
Business Angel	The percentage of the population aged 18-64 who provided funds for new business in past 3 years, excluding stocks and funds, average
Informal Investment	The amount of informal investment calculated as INFINVMEAN* BUSANG

GEI hyödyntää tuoreimmassa raportissa GEM dataa vuosilta 2013-2014. Institutionaalisten muuttujien osalta vain ne maat ovat mukana, jotka ovat osallistuneet World Economic Forumin Global Competitiveness Report (GCR) kyselyyn vuosina 2013-2014 tai 2014-2015. Koska GEM datassa on puutteita institutionaalisten muuttujien osalta, tietoja on GEI-tarkastelussa täydennetty muista lähteistä kuten Transparency International (Corruption Perception Index), UNESCO (tertiary education enrollment, GERD), World Economic Forum (domestic market size, business sophistication, technology absorption and technology transfer capability, staff training, market dominance), International Telecommunication Union (Internet usage), The Heritage Foundation and World Bank (economic freedom), the United Nations (urbanization index), the KOF Swiss Economic Institute (economic globalization), Coface (business climate risk) sekä Groh et al. (2012; depth of capital market).

Muuttuja	Kuvaus
Domestic market	Domestic market size that is the sum of gross domestic product plus value of imports of goods and services, minus value of exports of goods and services, normalized on a 1–7 (best) scale data are from the World Economic Forum Competitiveness
Urbanisation	Urbanization that is the percentage of the population living in urban areas, data are from the Population Division of the United Nations, 2014 revision
Market agglomeration	The size of the market: a combined measure of the domestic market size and the urbanization that later measures the potential agglomeration effect. Calculated as domestic market * urbanization
Tertiary education	Gross enrollment ratio in tertiary education, 2013 or latest available data.
Business risk	The business climate rate “assesses the overall business environment quality in a country...It reflects whether corporate financial information is available and reliable, whether the legal system provides fair and efficient creditor protection, and whether a country’s institutional framework is favorable to intercompany transactions” ( <a href="http://www.trading-safely.com/">http://www.trading-safely.com/</a> ). It is a part of the country risk rate. The alphabetical rating is turned to a seven-point Likert scale from 1 (D rating) to 7 (A1 rating). De-cember 31, 2014 data
Internet usage	The number of Internet users in a particular country per 100 inhabitants, 2014 data
Corruption	The Corruption Perceptions Index (CPI) measures the perceived level of public-sector corruption in a country. “The CPI is a ‘survey of surveys’, based on 13 different expert and business surveys.” ( <a href="http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009">http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009</a> ) Overall performance is measured on a ten-point Likert scale. Data are from 2014.
Economic freedom	“Business freedom is a quantitative measure of the ability to start, operate, and close a business that represents the overall burden of regulation, as well as the efficiency of government in the regulatory process. The business freedom score for each country is a number between 0 and 100, with 100 equaling the freest business environment. The score is based on 10 factors, all weighted equally, using data from the World Bank’s Doing Business study.” ( <a href="http://www.heritage.org/Index/pdf/Index09_Methodology.pdf">http://www.heritage.org/Index/pdf/Index09_Methodology.pdf</a> ). Data are from 2013.
Tech absorption	Firm-level technology absorption capability: “Companies in your country are (1 = not able to absorb new technology, 7 = aggressive in absorbing new technology)”
Staff training	The extent of staff training: “To what extent do companies in your country invest in training and employee development? (1 = hardly at all; 7 = to a great extent)”
Market dominance	Extent of market dominance: “Corporate activity in your country is (1 = dominated by a few business groups, 7 = spread among many firms)”
Technology transfer	These are the innovation index points from GCI: a complex measure of innovation, including investment in research and development (R&D) by the private sector, the presence of high quality scientific research institutions, the collaboration in research between universities and industry, and the protection of intellectual property
GERD	Gross domestic expenditure on R&D (GERD) as a percentage of GDP, year 2013 or latest available data; Puerto Rico, Dominican Republic, United Arab Emirates, and some African countries are estimated using regional or nearby country data.
Business Strategy	Refers to the ability of companies to pursue distinctive strategies, which involves differentiated positioning and innovative means of production and service delivery
Globalisation	A part of the Globalization Index measuring the economic dimension of globalization. The variable involves the actual flows of trade, foreign direct investment, portfolio investment, and income payments to foreign nationals, as well as restrictions of hidden import barriers, mean tariff rate, taxes on international trade, and capital account restrictions. Data are from the 2013 report and based on the 2011 survey. <a href="http://globalization.kof.ethz.ch">http://globalization.kof.ethz.ch</a>
Depth of capital market	The depth of capital market is one of the six sub-indices of the Venture Capital and Private Equity Index. This variable is a complex measure of the size and liquidity of the stock market, level of IPO, M&A, and debt and credit market activity. Note that there were some methodological changes over the 2006-2014 time period, so comparison to previous years is not perfect. The dataset is provided by Alexander Groh.* For missing data nearby country data used. For countries having estimated individual data, DCM data are the same way as it is in the case of individual variables (see Table 2 last column)

## GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR

Kategoria	Indikaattori*
Societal Values of Entrepreneurship	Entrepreneurship as a Good Career Choice
	High Status to Successful Entrepreneurs
	Media Attention for Entrepreneurship
Self-perceived Entrepreneurial Opportunities, Capabilities, Failure and Intentions	Perceived Opportunities
	Perceived Capabilities
	Fear of Failure
	Entrepreneurial Intentions
Six Stages of Entrepreneurial Activity	Nascent Entrepreneurship Rate
	New Business Ownership Rate
	Early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)
	EEA
	Established Business Ownership Rate
Reasons for Business Exits	Discontinuation of Businesses (% of TEAB)
	Sold the business
	Unprofitable
	Problems with finance
	Another opportunity
	Exit
	Retirement
	Personal reasons
Entrepreneurial Motivations for TEA	Incident
	Bureaucracy
	Early-stage Entrepreneurial Activity (TEA)
	Necessity-driven (% of TEA)
Industry distribution of TEA	Opportunity-driven (% of TEA)
	Improvement-driven Opportunity (% of TEA)
	Agriculture
	Mining
	Manufacturing
	Transportation
	Wholesale/retail
	ICT
	Finance
	Professional services
	Administrative services
Health, education, government and social services	
Personal/consumer services	



## IMD WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD

Kategoria: Economic performance		
Alaluokka	Indikaattori	
Domestic economy	Gross domestic product (GDP)	
	GDP (PPP)	
	World GDP contribution (%)	
	Household consumption expenditure (\$bn)	
	Household consumption expenditure (%)	
	Government consumption expenditure (\$bn)	
	Government consumption expenditure (%)	
	Gross fixed capital formation (\$bn)	
	Gross fixed capital formation (%)	
	Gross domestic savings (\$bn)	
	Gross domestic savings (%)	
	Breakdown of the economic sectors, percentage of GDP	
	Diversification of the economy	
	Growth	Real GDP growth
		Real GDP growth per capita
Household consumption expenditure - real growth		
Government consumption expenditure - real growth		
Gross fixed capital formation - real growth		
Wealth	Resilience of the economy	
	GDP per capita	
Forecasts	GDP (PPP) per capita	
	Forecast: Real GDP growth	
International trade	Forecast: Inflation	
	Forecast: Unemployment	
	Forecast: Current account balance	
	Current account balance (\$bn)	
	Current account balance (%)	
	Balance of trade (\$bn)	
	Balance of trade (%)	
	Balance of commercial services (\$bn)	
	Balance of commercial services (%)	
	World exports contribution (%)	
	Exports of goods (\$bn)	
	Exports of goods (%)	
	Exports of goods per capita	
	Exports of goods – growth	
	Exports of commercial services (\$bn)	
	Exports of commercial services (%)	
	Exports of commercial services – growth	
	Exports of goods & commercial services (\$bn)	
	Exports breakdown by economic sector	
	Export Concentration by Partner	
	Export concentration by product	
	Imports of goods & commercial services (\$bn)	
	Imports of goods & commercial services (%)	
	Imports of goods & commercial services – growth	
	Imports breakdown by economic sector	
	Trade to GDP ratio	
	Terms of trade index	
	Tourism receipts (%)	
	Exchange rates (%)	
	International investment	Direct investment flows abroad (\$bn)
		Direct investment flows abroad (%)
		Direct investment stocks abroad (\$bn)
Direct investment stocks abroad (%)		
Direct investment flows inward (\$bn)		
Direct investment flows inward (%)		
Direct investment stocks inward (\$bn)		
Direct investment stocks inward (%)		
Balance of direct investment flows (\$bn)		
Balance of direct investment flows (%)		
Net position in direct investment stocks (\$bn)		
Net position in direct investment stocks (%)		
Presence on Internet		
Relocation threats of production		
Relocation threats of R&D facilities		
Relocation threats of services		
Finance		Portfolio investment assets (\$bn)
	Portfolio investment liabilities (\$bn)	
Employment	Employment	
	Employment (%)	
	Employment – growth	
	Employment by sector	
	Employment in the public sector (%)	
	Unemployment rate	
Long-term unemployment		

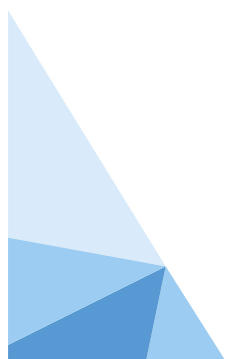
	Youth unemployment
Prices	Consumer price inflation
	Adjusted consumer price inflation (absolute values)
	Cost-of-living index
	Apartment rent
	Office rent
	Food costs
	Gasoline prices

Kategoria: Government efficiency		
Alaluokka	Indikaattori	
Public finance	Government budget surplus/deficit (\$bn)	
	Government budget surplus/deficit (%)	
	Total general government debt (\$bn)	
	Total general government debt (%)	
	Total general government debt-real growth	
	Central government domestic debt (%)	
	Central government foreign debt (%)	
	Interest payment (%)	
	Public finances	
	Tax evasion	
	Pension funding	
	General government expenditure (%)	
	Fiscal policy	Collected total tax revenues (%)
		Collected personal income tax (%)
Collected corporate taxes (%)		
Collected indirect tax revenues (%)		
Collected capital and property taxes (%)		
Collected social security contribution (%)		
Effective personal income tax rate		
Corporate tax rate on profit		
Consumption tax rate		
Employee's social security contribution rate		
Employer's social security contribution rate		
Real personal taxes		
Real corporate taxes		
Institutional framework/central bank		Real short-term interest rate
	Cost of capital	
	Interest rate spread	
	Country credit rating	
	Central bank policy	
	Foreign currency reserves (\$bn)	
	Exchange rate stability	
Institutional framework/State efficiency	Legal and regulatory framework	
	Adaptability of government policy	
	Government decisions	
	Transparency	
	Bureaucracy	
	Bribing and corruption	
	Rule of law index	
Business legislation/openness	Tariff barriers	
	Customs' authorities	
	Protectionism	
	Public sector contracts	
	Foreign investors	
	Capital markets	
	Investment incentives	
Business legislation/competition and regulations	Government subsidies (%)	
	Subsidies	
	State ownership of enterprises	
	Competition legislation	
	Parallel economy	
	Ease of doing business	
	Creation of firms	
	Start-up days	
	Start-up procedures	
	Business legislation/labour regulations	Labor regulations
Unemployment legislation		
Immigration laws		
Redundancy costs		
Societal framework	Justice	
	Personal security and private property rights	
	Ageing of society	
	Risk of political instability	
	Social cohesion	
	Gini index	
	Income distribution - lowest 10%	
	Income distribution - highest 10%	
	Equal opportunity	
	Females in parliament (%)	
	Women on boards (%)	
Gender inequality		



Kategoria: Business efficiency		
Alaluokka	Indikaattori	
Productivity & efficiency	Overall productivity (PPP)	
	Overall productivity	
	Overall productivity - real growth	
	Labor productivity (PPP)	
	Agricultural productivity (PPP)	
	Productivity in industry (PPP)	
	Productivity in services (PPP)	
	Workforce productivity	
	Large corporations	
	Small and medium-size enterprises	
	Productivity of companies	
	Labour market/costs	Compensation levels (\$)
		Unit labor costs for total economy
Remuneration in services professions (\$)		
Remuneration of management (\$)		
Remuneration spread		
Labour market/relations	Working hours	
	Labor relations	
	Worker motivation	
	Industrial disputes	
	Apprenticeship	
	Employee training	
Labour market/availability of skills	Labor force	
	Labor force (%)	
	Labor force growth	
	Part-time employment (%)	
	Female labor force (%)	
	Foreign labor force (%)	
	Skilled labor	
	Finance skills	
	Attracting and retaining talents	
	Brain drain	
	Foreign high-skilled people	
	International experience	
	Competent senior managers	
	Finance/bank efficiency	Banking sector assets (%)
		Financial cards in circulation
Financial card transactions		
Investment risk		
Banking and financial services		
Finance and banking regulation		
Financial risk factor		
Regulatory compliance		
Finance/stock market efficiency		Stock markets
	Stock market capitalization (\$bn)	
	Stock market capitalization (%)	
	Value traded on stock markets	
	Listed domestic companies	
	Stock market index (%)	
	Shareholders' rights	
	Initial public offerings	
	Finance/Finance Management	Credit
Venture capital		
M&A activity		
Corporate debt		
Management practices	Adaptability of companies	
	Ethical practices	
	Credibility of managers	
	Corporate boards	
	Auditing and accounting practices	
	Customer satisfaction	
	Entrepreneurship	
	Social responsibility	
	Health, safety & environmental concerns	
	Attitudes and values	Attitudes toward globalization
Image abroad or branding		
National culture		
Flexibility and adaptability		
Need for economic and social reforms		
Value system		
Corporate values		
Kategoria: Basic infrastructure		
Alaluokka	Indikaattori	
Basic infrastructure	Land area	
	Arable area	
	Water resources	
	Access to water	
	Access to commodities	
	Management of cities	
	Population - market size	

	Population under 15 years (%)
	Population over 65 years (%)
	Dependency ratio
	Roads
	Railroads
	Air transportation
	Quality of air transportation
	Distribution infrastructure
	Logistics management
	Water transportation
	Maintenance and development
	Energy infrastructure
	Future energy supply
	Total indigenous energy production
	Total indigenous energy production (%)
	Total final energy consumption
	Total final energy consumption per capita
	Electricity costs for industrial clients
Technological infrastructure	Investment in telecommunications (%)
	Fixed telephone tariffs
	Mobile telephone subscribers
	Mobile telephone costs
	Communications technology
	Connectivity
	Computers in use
	Computers per capita
	Internet users
	Fixed broadband tariffs
	Broadband subscribers
	Internet bandwidth speed
	Information technology skills
	Qualified engineers
	Technological cooperation
	Public and private sector ventures
	Development and application of technology
	Funding for technological development
	Technological regulation
	High-tech exports (\$)
	High-tech exports (%)
	ICT Service Exports (%)
	Cyber security
Scientific infrastructure	Total expenditure on R&D (\$)
	Total expenditure on R&D (%)
	Total expenditure on R&D per capita (\$)
	Business expenditure on R&D (\$)
	Business expenditure on R&D (%)
	Total R&D personnel nationwide
	Total R&D personnel nationwide per capita
	Total R&D personnel in business enterprise
	Total R&D personnel in business per capita
	Researchers in R&D per capita
	Science degrees
	Scientific articles
	Nobel prizes
	Nobel prizes per capita
	Patent applications
	Patent applications per capita
	Patents grants
	Number of patents in force
	Scientific research
	Researchers and scientists
	Scientific research legislation
	Intellectual property rights
	Knowledge transfer
	Innovative capacity
Health and environment	Total health expenditure (%)
	Total health expenditure per capita
	Public expenditure on health (%)
	Health infrastructure
	Life expectancy at birth
	Healthy life expectancy
	Infant mortality
	Medical assistance
	Urban population (%)
	Human development index
	Health problems
	Energy intensity
	Paper and cardboard recycling rate
	Waste water treatment plants
	Water consumption intensity
	CO2 emissions
	CO2 emissions intensity
	Renewable energies (%)



	Green technology solutions
	Total biocapacity
	Ecological footprint
	Ecological balance (reserve/deficit)
	Sustainable development
	Pollution problems
	Environmental laws
	Quality of life
Education	Total public expenditure on education (%)
	Total public expenditure on education per capita
	Public expenditure on education per pupil
	Pupil-teacher ratio (primary education)
	Pupil-teacher ratio (secondary education)
	Secondary school enrollment (%)
	Higher education achievement (%)
	Women with advanced degrees (%)
	Student mobility inbound
	Student mobility outbound
	Educational assessment – PISA
	English proficiency – TOEFL
	Educational system
	Science in schools
	University education
	Management education
	Illiteracy (%)
	Language skills

## INNOVATION UNION SCOREBOARD

Kategoria	Alakategoria	Indikaattori
Enablers	Human resources	New doctorate graduates
		Population with completed tertiary education
		Youth upper secondary level education
	Open, excellent research systems	International scientific co-publications
		Most cited scientific publications
	Finance and support	Non-EU doctorate students
R&D expenditures in the public sector		
Firm activities	Firm investments	R&D expenditures in the business sector
		Non-R&D innovation expenditures
	Linkages & entrepreneurship	SMEs innovation in-house
		Innovative SMEs collaborating with others
		Public-private scientific co-publications
	Intellectual assets	PCT patent applications
		PCT patent applications societal challenges
		Community trademarks
		Community designs
Outputs	Innovators	SMEs product/process innovations
		SMEs marketing/organisational innovations
		Employment fast-growing firms innovative sectors
	Economic effects	Employment knowledge-intensive activities
		Exports medium & high-tech products
		Exports knowledge-intensive services
		Sales share of new innovations
		License and patent revenues from abroad

## STARTUP NATION SCOREBOARD

Kategoria	Indikaattori
Skills and education	Digitally confident and competent teachers
	Passion for entrepreneurship from young age
	Encourage students to start a business before graduation
	Prepare graduates for a different marketplace
	Encourage large companies to provide training for the general public
Access to talent	Easiest place to start a business and to get a visa
	Make it easy to hire outside home country
	Make it easier to let people go
	Bring the best brain back
Access to capital	Increase private and institutional investments in start-ups
	Make it easier for high-growth companies to raise capital through public markets
	Buy more from smaller businesses
	Institute an E-Corp: a new type of cross-European corporation
Data policy, protection & privacy	Tax share options as capital gains, not Income
	Revise and normalize data protection laws
	Remove the requirement for data providers to store information in any given

	country
	Make government data public
	Make governments think digitally
Thought leadership	Initiate a mentality shift across Europe in terms of how we define success
	Appoint a Chief Digital Officer for every country in the EU
	Create a 'best practices' repository
	Establish a Digital European Forum
Institutional framework	Does the country effectively apply SME test to systematically assess the impact of legislation on SMEs?
	Has an E-commerce directive been fully implemented?
	Has the country created a national startup manifesto?
	Has your country introduced legislation defining startups and providing special status to them
	Have measures in support of the principles of a digital single market been undertaken on a national level?
	Have provisions enabling new legally challenging business models of sharing economy
	Is the time taken to start a business equal or below EU target of three days?
	Is there a national strategy in support of startups in place?

Lista henkilöstä (Startup Manifesto Policy Tracker Crowdsourcing Community), jotka päättävät vastataanko yksittäiseen indikaattoriin kyllä vai ei:

- Austria: Alexander Zuser, managing director, P R O – Professionals for Policy and Regulation
- Belgium: Karen Boers, managing director and co-founder, Startups.be; president, European Startup Network
- Bulgaria: Chris Georgiev, board member, StartUP Bulgaria
- Croatia: Jan Jilek, president and co-founder, Interactive Advertising Bureau (AIB) Croatia; founder, 1000startupsEU
- Cyprus: Stavriana Kofteros, special entrepreneurship and development adviser, deputy press spokesperson, Democratic Rally
- Cyprus; director, Cyprus chapter, the Founder Institute; co-founder, StartupCyprus.org, the startup ecosystem of Cyprus body
- Czech Republic: Maria Staszkiwicz, deputy executive director, Aspen Institute Prague
- Denmark: Mette Lysdal, former head of section, Danish Business Authority
- Estonia: Mari Vavulski, head, Startup Estonia; supported by Rivo Riistop, project manager, Estonian Development Fund
- Finland: Greg Anderson, co-founder and editor, ArcticStartup
- France: David Monteau, director, La French Tech
- Germany: Niklas Veltkamp, managing director for startups, Bitkom
- Greece: Dimitris G.E. Tsingos, founder, CEO and head of entrepreneurship, StartTech Ventures; and Dimitris Drakoulis, president, Greek Association of Computer Engineers
- Hungary: Laszlo Tar, founder, Startups.hu
- Ireland: Eoin K. Costello, CEO and co-founder, Startup Ireland; supported by Thomas Cooney, professor, Dublin Institute of Technology; board member, Startup Ireland and Jamie Meehan, doctoral candidate, Dublin Institute of Technology
- Italy: Stefano Firpo, director-general for industrial policy, competitiveness and small and medium enterprises, Ministry of Economic Development, Government of Italy; supported by Mattia Corbetta, policy officer, directorate-general for industrial policy, competitiveness and small and medium enterprises, Ministry of Economic Development, Government of Italy
- Latvia: Eduards Filippovs, managing director, Latvian SME Forum
- Lithuania: Rimantė Ribačiauskaitė, startup coordinator, Enterprise Lithuania
- Luxembourg: Sergey Filippov, associate director, the Lisbon Council
- Malta: Sergey Filippov, associate director, the Lisbon Council
- Netherlands: Lieke Vollenbroek, senior policy adviser, StartupDelta
- Poland: Eliza Kruczkowska, CEO, Startup Poland
- Portugal: Pedro Rocha Vieira, president, Beta-i
- Romania: Florin Jianu, president, Young Entrepreneurs Association of Romania

- Slovakia: Ivan Debnár, founder, The Spot; supported by Petra Dzurovčinová, executive manager, SAPIE – the Slovak Alliance for the Internet Economy
- Slovenia: Matej Rus, head, Start:up Slovenia; senior lecturer, University of Maribor; CEO,
- Venture Factory; supported by Miroslav Rebernik, professor of entrepreneurship and business economics, University of Maribor
- Spain: Carmen Bermejo, founder and vice-president, Spanish Startup Association; CEO, Tetuan Valley
- Sweden: Nils-Erik Jansson, CEO and co-founder, Swedish Startup Association; treasurer, European Startup Network
- United Kingdom: Sergey Filippov, associate director, the Lisbon Council

## WEF GLOBAL COMPETITIVENESS INDEX

Kategoria	Indikaattori
Key indicators	Gross domestic product
	Population
	GDP per capita
	GDP as a share of world GDP
Institutions	Property rights
	Intellectual property protection
	Diversion of public funds
	Public trust in politicians
	Irregular payments and bribes
	Judicial independence
	Favoritism in decisions of government officials
	Wastefulness of government spending
	Burden of government regulation
	Efficiency of legal framework in settling disputes
	Efficiency of legal framework in challenging regulations
	Transparency of government policymaking
	Business costs of terrorism
	Business costs of crime and violence
	Organized crime
	Reliability of police services
	Ethical behavior of firms
Strength of auditing and reporting standards	
Efficacy of corporate boards	
Protection of minority shareholders' interests	
Strength of investor protection	
Infrastructure	Quality of overall infrastructure
	Quality of roads
	Quality of railroad infrastructure
	Quality of port infrastructure
	Quality of air transport infrastructure
	Available airline seat kilometers
	Quality of electricity supply
	Mobile telephone subscriptions
	Fixed telephone lines
Macroeconomic environment	Government budget balance
	Gross national savings
	Inflation
	Government debt
	Country credit rating
Health and primary education	Malaria incidence
	Business impact of malaria
	Tuberculosis incidence
	Business impact of tuberculosis
	HIV prevalence
	Business impact of HIV/AIDS
	Infant mortality
	Life expectancy
	Quality of primary education
Primary education enrollment rate	
Higher education and training	Secondary education enrollment rate
	Tertiary education enrollment rate
	Quality of the education system
	Quality of math and science education

	Quality of management schools
	Internet access in schools
	Local availability of specialized research and training services
	Extent of staff training
Goods market efficiency	Intensity of local competition
	Extent of market dominance
	Effectiveness of anti-monopoly policy
	Effect of taxation on incentives to invest
	Total tax rate
	Number of procedures required to start a business
	Time required to start a business
	Agricultural policy costs
	Prevalence of trade barriers
	Trade tariffs
	Prevalence of foreign ownership
	Business impact of rules on FDI
	Burden of customs procedures
	Imports as a percentage of GDP
	Degree of customer orientation
	Buyer sophistication
Labor market efficiency	Cooperation in labor-employer relations
	Flexibility of wage determination
	Hiring and firing practices
	Redundancy costs
	Effect of taxation on incentives to work
	Pay and productivity
	Reliance on professional management
	Country capacity to retain talent
	Country capacity to attract talent
	Female participation in the labor force
Financial market development	Availability of financial services
	Affordability of financial services
	Financing through local equity market
	Ease of access to loans
	Venture capital availability
	Soundness of banks
	Regulation of securities exchanges
	Legal rights index
Technological readiness	Availability of latest technologies
	Firm-level technology absorption
	FDI and technology transfer
	Internet users
	Fixed broadband Internet subscriptions
	Internet bandwidth
	Mobile broadband subscriptions
Market size	Domestic market size index
	Foreign market size index
	GDP (PPP)
	Exports as a percentage of GDP
Business sophistication	Local supplier quantity
	Local supplier quality
	State of cluster development
	Nature of competitive advantage
	Value chain breadth
	Control of international distribution
	Production process sophistication
	Extent of marketing
	Willingness to delegate authority
Innovation	Capacity for innovation
	Quality of scientific research institutions
	Company spending on R&D
	University-industry collaboration in R&D
	Government procurement of advanced technology products
	Availability of scientists and engineers
	PCT patent applications

## Lista suomalaisista startup-palveluista

Seuraavassa on lueteltu kartoituksessa tunnistetut palvelut (luku 5). Huom. kuvastaa tilannetta kesäkuussa 2016. Luokittelut vain suuntaa antavia. Tarkempi rajaus ja määrittely esitetty raportin luvussa 5.1.

### Venture-kihdyttämöt

Nimi	Sijainti	Verkkosivun osoite
Prodeko Ventures	Espoo	<a href="http://www.prodeko.org/ventures/">http://www.prodeko.org/ventures/</a>
Veturi (VIGO)	Espoo	<a href="http://www.veturi.ac/">http://www.veturi.ac/</a>
Courage Ventures	Espoo	<a href="http://courageventures.com">http://courageventures.com</a>
Avanto Ventures (VIGO)	Helsinki	<a href="http://www.avantoverventures.fi">www.avantoverventures.fi</a>
Cleantech Invest (VIGO)	Helsinki	<a href="http://www.cleantechinvest.com/">http://www.cleantechinvest.com/</a>
East Wings (VIGO)	Helsinki	<a href="http://www.eastwings.net/">http://www.eastwings.net/</a>
Gorilla Ventures (VIGO)	Helsinki	<a href="http://gorillaventures.fi/">http://gorillaventures.fi/</a>
Helsinki Ventures (VIGO)	Helsinki	<a href="http://www.helsinki Ventures.com">http://www.helsinki Ventures.com</a>
Icebreaker (VIGO)	Helsinki	<a href="https://icebreaker.vc">https://icebreaker.vc</a>
Pivot 5 (ex. KoppiCatch) (VIGO)	Helsinki	<a href="http://www.pivot5.vc">http://www.pivot5.vc</a>
Lifeline Ventures (VIGO)	Helsinki	<a href="http://www.lifelineventures.com">http://www.lifelineventures.com</a>
Newentures (VIGO)	Helsinki	<a href="http://www.newentures.com/">http://www.newentures.com/</a>
Royal Majestics (VIGO)	Helsinki	<a href="http://www.royalmajestics.fi/">http://www.royalmajestics.fi/</a>
Takeoff partners	Helsinki	<a href="http://www.takeoffpartners.com">http://www.takeoffpartners.com</a>
Vendep (VIGO)	Helsinki	<a href="http://www.vendep.com/">http://www.vendep.com/</a>
Reaktor Ventures	Helsinki	<a href="http://reaktorventures.com">http://reaktorventures.com</a>
Innovestor	Helsinki	<a href="http://www.innovestorgroup.com/fi/">http://www.innovestorgroup.com/fi/</a>
Green Campus Innovations	Lappeenranta	<a href="http://greencampusinnovations.fi">http://greencampusinnovations.fi</a>
Butterfly Ventures	Oulu	<a href="http://butterfly.vc">http://butterfly.vc</a>
First Round	Riihimäki	<a href="https://firround.fi">https://firround.fi</a>

### Varhaisen vaiheen kihdyttämöt ja hautomot

Nimi	Sijainti	Verkkosivun osoite
Startup Sauna	Espoo	<a href="http://startupsauna.com/">http://startupsauna.com/</a>
Vertical	Espoo	<a href="http://www.vertical.vc/">http://www.vertical.vc/</a>
VTT Ventures	Espoo	<a href="http://www.vttventures.fi">http://www.vttventures.fi</a>
Spinno	Espoo	<a href="http://spinno.fi/">http://spinno.fi/</a>
Aalto Startup Center Business Accelerator	Helsinki	<a href="http://www.start-upcenter.fi/en/yrityshautomo/">http://www.start-upcenter.fi/en/yrityshautomo/</a>
NewCo Acceleration Program	Helsinki	<a href="http://www.newcohelsinki.fi/en">http://www.newcohelsinki.fi/en</a>
Nordea Startup Accelerator	Helsinki	<a href="http://www.nestholma.com/nordea-accelerator/index.html#.Vw4g5GDHMyE">http://www.nestholma.com/nordea-accelerator/index.html#.Vw4g5GDHMyE</a>
The Smart Retro Accelerator Programme	Helsinki	<a href="http://smartretro.demoshelsinki.fi/accelerator/">http://smartretro.demoshelsinki.fi/accelerator/</a>
xEDU Accelerator	Helsinki	<a href="http://xedu.co/">http://xedu.co/</a>
Yle Media Startup Accelerator	Helsinki	<a href="http://www.nestholma.com/yle-media-startup-accelerator/demo-day-videos.html#.Vw4hX2DHMyE">http://www.nestholma.com/yle-media-startup-accelerator/demo-day-videos.html#.Vw4hX2DHMyE</a>
#Digirockstars	Helsinki	<a href="https://www.digirockstars.com">https://www.digirockstars.com</a>
Startup Health Finland	Helsinki	<a href="http://www.startuphealth.com/Finland">http://www.startuphealth.com/Finland</a>
Startup Puppy Accelerator	Helsinki	<a href="http://puppy.fi">http://puppy.fi</a>
Catapult	Helsinki	<a href="http://www.catapult.guru">http://www.catapult.guru</a>
Telakka	Helsinki	<a href="http://shop.telakka.com/kihdyttamo/">http://shop.telakka.com/kihdyttamo/</a>
Joensuun tiedepuiston yrityshautomo	Joensuu	<a href="http://www.tiedepuisto.fi/liiketoiminnan_kehittaminen/yrityshautomo">http://www.tiedepuisto.fi/liiketoiminnan_kehittaminen/yrityshautomo</a>
Nestholma Imaging Startup Accelerator	Lahti	<a href="http://www.nestholma.com/nisp1314/demo-day.html#.Vw4hZmDHMyE">http://www.nestholma.com/nisp1314/demo-day.html#.Vw4hZmDHMyE</a>
Nordic Innovation Accelerator	Lahti	<a href="https://nordicinnovationaccelerator.com/en/">https://nordicinnovationaccelerator.com/en/</a>
Startup Mill	Lappeenranta	<a href="http://www.startupmill.fi/startupmill">http://www.startupmill.fi/startupmill</a>
Game Brewery	Oulu	<a href="http://www.businessoulu.com/fi/yritysverkostot/game-brewery-oulu.html">http://www.businessoulu.com/fi/yritysverkostot/game-brewery-oulu.html</a>
Nestholma Oulu Accelerator	Oulu	<a href="http://www.businessoulu.com/fi/yritysverkostot/nestholma-startup-accelerator.html">http://www.businessoulu.com/fi/yritysverkostot/nestholma-startup-accelerator.html</a>
Smart City Accelerator (Demola)	Tampere	<a href="http://www.smartcityaccelerator.com">http://www.smartcityaccelerator.com</a>
Uusi Tehdas	Tampere	<a href="http://www.newfactory.fi/">http://www.newfactory.fi/</a>
Bio Incubator	Turku	<a href="http://www.turkusciencepark.com/en/services/services-start-companies/bio-incubator/">http://www.turkusciencepark.com/en/services/services-start-companies/bio-incubator/</a>
West Coast Startup	Vaasa	<a href="http://www.muova.fi/en/yhteisty/wcs/">http://www.muova.fi/en/yhteisty/wcs/</a>
Turbiini	Vantaa	<a href="http://turbiini.net/">http://turbiini.net/</a>



## Esivaiheen hautomot, kiihdyttämöt ja yrittäjyysohjelmat

Nimi	Sijainti	Verkkosivun osoite
ETIS Incubator	Espoo	<a href="http://www.etisincubator.com/tervetuloa">http://www.etisincubator.com/tervetuloa</a>
Startup Life	Espoo	<a href="http://startupleife.fi/">http://startupleife.fi/</a>
Summer of Startups	Espoo	<a href="http://summerofstartups.com">http://summerofstartups.com</a>
Aalto Ventures Program	Espoo	<a href="http://avp.aalto.fi">http://avp.aalto.fi</a>
Urban Mill -kiihdyttämö	Espoo	<a href="http://www.urbanmill.org">www.urbanmill.org</a>
Startup Business School	Hämeenlinna	<a href="http://blog.hamk.fi/">http://blog.hamk.fi/</a>
Founder Institute	Helsinki	<a href="https://fi.co">https://fi.co</a>
Haaga-Helia Startup School	Helsinki	<a href="https://hhstartupschool.wordpress.com/about/">https://hhstartupschool.wordpress.com/about/</a>
Helsinki Think Company	Helsinki	<a href="http://thinkcompany.fi/">http://thinkcompany.fi/</a>
STARTSMART	Helsinki	<a href="http://www.hub13.fi/project/startsmart/">http://www.hub13.fi/project/startsmart/</a>
Protomo Helsinki &Espoo	Hki region	<a href="http://www.protomo.fi/home">http://www.protomo.fi/home</a>
JAMK Generator	Jyväskylä	<a href="http://www.jamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/jamk-generator/generator/">http://www.jamk.fi/fi/tutkimus-ja-kehitys/jamk-generator/generator/</a>
JAMK Tiimiakatemia	Jyväskylä	<a href="http://www.tiimiakatemia.fi/fi/">http://www.tiimiakatemia.fi/fi/</a>
Jyväskylän Yritystehdas	Jyväskylä	<a href="http://jklyritystehdas.fi/en/">http://jklyritystehdas.fi/en/</a>
Yrittäjämentori-ohjelma	Jyväskylä	<a href="https://agoracenter.jyu.fi/impact/eir/yrittajamentori-ohjelma">https://agoracenter.jyu.fi/impact/eir/yrittajamentori-ohjelma</a>
NY Start Up	Kansallinen	<a href="http://nystartup.fi/mika-on-ny-startup/">http://nystartup.fi/mika-on-ny-startup/</a>
Viiraamo	Kotka	<a href="http://viiraamo.fi">http://viiraamo.fi</a>
Startup Summer Camp	Kouvola+Kotka	<a href="http://patterinetwork.fi/startup-summer-camp/">http://patterinetwork.fi/startup-summer-camp/</a>
Protomo Lahti	Lahti	<a href="http://www.protomo.fi/home">http://www.protomo.fi/home</a>
Summer Launchpad	Lappeenranta	<a href="http://www.lutes.fi/launchpad/">http://www.lutes.fi/launchpad/</a>
Oulu Game Lab	Oulu	<a href="http://www.oulugamelab.net">http://www.oulugamelab.net</a>
Oulu EduLab	Oulu	<a href="http://www.oamklabs.fi/edulab/">http://www.oamklabs.fi/edulab/</a>
CoastAL Yrityskiihdyttämö	Pori	<a href="http://www.coastal.fi/yhteiset-toiminnat/yrityskiihdyttamo/">http://www.coastal.fi/yhteiset-toiminnat/yrityskiihdyttamo/</a>
Proakatemia	Tampere	<a href="http://proakatemia.fi/en/">http://proakatemia.fi/en/</a>
Protomo Tampere	Tampere	<a href="http://www.protomo.fi/home">http://www.protomo.fi/home</a>
Startup Journey (Boost Turku)	Turku	<a href="http://www.boostturku.com/startup-journey">http://www.boostturku.com/startup-journey</a>

## Yhteisölliset työtilat

Nimi	Sijainti	Verkkosivun osoite
Owela	Espoo	<a href="http://owela.fi/esittely/">http://owela.fi/esittely/</a>
HUB13	Helsinki	<a href="http://www.hub13.fi">www.hub13.fi</a>
Microsoft Flux	Helsinki	<a href="http://www.microsoftflux.com">http://www.microsoftflux.com</a>
Minimum Viable Office	Helsinki	<a href="http://www.minimumviableoffice.com">http://www.minimumviableoffice.com</a>
Mothership of Work	Helsinki	<a href="http://www.mow.fi">http://www.mow.fi</a>
Verki	Helsinki	<a href="http://www.divestgroup.fi/toimitilat-verkista/">http://www.divestgroup.fi/toimitilat-verkista/</a>
netWork Oasis	Joensuu	<a href="http://www.tiedepuisto.fi/facilities/network_oasis">http://www.tiedepuisto.fi/facilities/network_oasis</a>
StartUp Leipomo	Jyväskylä	<a href="http://www.startupleipomo.fi">http://www.startupleipomo.fi</a>
Crazy Town	Jyväskylä	<a href="http://www.crazytown.fi">http://www.crazytown.fi</a>
Kora Lappeenranta	Lappeenranta	<a href="http://www.thinkkora.com/location/lut">http://www.thinkkora.com/location/lut</a>
Business Kitchen	Oulu	<a href="http://www.businesskitchen.fi">http://www.businesskitchen.fi</a>
Nnetwork Inn	Oulu	<a href="http://www.nnetworking.com">http://www.nnetworking.com</a>
Yritystakomo Oulu	Oulu	<a href="http://www.yritystakomo.fi">http://www.yritystakomo.fi</a>
Hub Salo	Salo	<a href="http://hubsalo.fi/fi/tervetuloa-hub-saloon">http://hubsalo.fi/fi/tervetuloa-hub-saloon</a>
Kora Tampere	Tampere	<a href="http://www.thinkkora.com/location/tampere">http://www.thinkkora.com/location/tampere</a>
Startup Farm (Boost Turku)	Turku	<a href="http://www.boostturku.com/startup-farm">http://www.boostturku.com/startup-farm</a>
Werstas	Turku	<a href="http://www.werstaturku.fi/fi">http://www.werstaturku.fi/fi</a>

# Linear Regression Models: Impacts on Employment and Annual Revenues

## Regression Measures

### Control Variables – Program Attributes

We control for five program attributes that may affect the effectiveness of venture support programs:

- **Program maturity:** Indicates the program's age in years as of the assessment year
- **Full-time employees:** Indicates the number of full-time employees working for the program
- **Client companies:** Indicates the number of client companies served by the program
- **Amount of financial support (\$):** Indicates the average amount of financial support that the program provided to client companies
- **Research services:** Indicates whether or not the program provided research services to client companies

### Intensity of Use of Services

We select three types of support services provided by programs that may be associated with, or predictive of, impact on company performance:

- *Degree of use of business services:* (Examples include: Financial advice, business growth and internationalization support, marketing and sales support, concept or product development, and human resource and succession planning advice.)
- *Degree of use of research services:* (Examples include: Facilitation of research collaboration, access to research and technology information, provision of laboratories and facilities, and ICT support)
- *Degree of use of networking services:* (Examples include: Examples include networking events and connections, conferences, symposia, and forums)

Degree of use can refer to the frequency of use, number of business representatives involved, or the duration of each use event. For example, 'Low degree of use' can mean the support initiative was used infrequently, few business representatives were involved, or little time was invested in using the service.

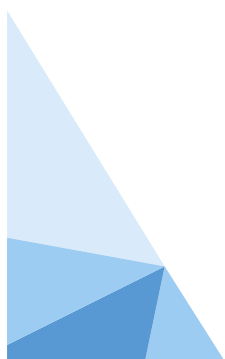
The three intensity of use of services measures are reduced to a single support services variable:

- **Average use of services:** It is calculated as the average of three degree of use measures: degree of use of *Business services*; degree of use of *Research services*; and degree of use of *Networking services*.

### Impact on Resources and Capabilities

We consider four impacts on companies' resources and capabilities measures that may be associated with impacts on company performance:

- *Impact on Business Expertise:* Expertise related to developing or improving business models, business plans, changes in business approach, marketing and sales, human resources, finance, intellectual property management, company operations, or project management.



- *Impact on Business Linkages*: Facilitation of relationships with corporate partners, customers, suppliers, service providers, or channel partners through collaborative projects, conferences, workshops, lectures, networking events, or other relationship-brokering activities.
- *Impact on Financial Linkages*: Facilitation of funding or financing by other equity investors such as financial angels, other groups providing grants, loans or tax benefits, as well as project-related funding from private or governmental sources.
- *Impact on Promotion*: Corporate exposure through participation in intermediary-supported projects, websites, participation in events such as national or international trade shows, engagements with strategic funders, conferences, or other outreach activities.

The four impact on resources and capabilities measures are combined into a single direct impact variable:

- **Direct impact**: The average of impact on *Business expertise*, impact on *Business linkages*, impact on *Financial linkages*, and impact on *Promotion*.

### **Dependent Variables**

We selected two measures of impact on company performance as the dependent variables:

- **Impact on Employment**
- **Impact on Annual revenues**

### **Impact on Employment**

Models 1, 2, and 3 regress control variables, degree of use of support services, and the impact on resources and capabilities variable against Impact on *Employment*. Details on the three models may be found in Table A1.

Model 1, which includes only the control variables, explains 60% of the variance in the dependent variable, impact on *Employment*. *Financial support* is strongly associated with impact on *Employment* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that programs which provide more financial support to companies are more likely to be effective in increasing companies' employment. Also, *Research services* is significantly associated with impact on *Employment* (significant at the 95% confidence level), indicating that programs that provided research services are more likely to be effective in increasing companies' employment than programs that did not provide research services.

Model 2, which includes both control variables and degree of use variable, explains 71% of the variance in the dependent variable, impact on *Employment*. Model 2 shows that the degree of use variable is significantly associated with impact on *Employment* (significant at the 99% confidence level), indicating that programs are more likely to be effective in increasing companies' employment if companies used support services offered by the programs to a higher degree. Of the control variables, *Financial support* is strongly associated with impact on *Employment* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that programs that provided more financial support to companies are more likely to be effective in increasing companies' employment. Again, *Research services* is significantly associated with impact on *Employment* (significant at the 90% confidence level), indicating that programs that provided research services are more likely to be effective in increasing companies' employment than programs that did not provide research services.

Model 3, which includes control variables, the degree of use variable, and the impact on resources and capabilities variable, is an improvement over Model 1 and Model 2 as it explains 83% of the variance in the dependent variable, impact on *Employment*. Model 3 shows that the impact on companies' *resources and capabilities* is strongly associated with impact on *Employment* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that programs that achieved higher impact on companies' resources and capabilities are more likely to be effective in increasing companies' employment. Again, the degree of use variable is significantly associated with impact on *Employment* (significant at the 95% confidence level), indicating

that programs are more likely to be effective in increasing companies' employment if companies used support services offered by the programs to a higher degree. Among the control variables, *Financial support* is strongly associated with impact on *Employment* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that programs that provided more financial support to companies are more likely to be effective in increasing companies' employment. Again, *Research services* is significantly associated with impact on *Employment* (significant at the 99% confidence level), indicating that programs that provided research services are more likely to be effective in increasing companies' employment than programs that did not provide research services.

**Table A1: Linear Regression Against Impact on Employment**

	Model 1 Control Variables	Model 2 Degree of Use	Model 3 Capabilities Impact
Constant <sup>217</sup>			
Program maturity			
Full-time employees			
Client companies			
Financial support (\$)	+ ***	+ ***	+ ***
Research services	+ *	+ $\alpha$	+ **
Degree of use of support services		+ **	+ *
Impact on resources and capabilities			+ ***
<b>Model characteristics</b>			
N	33	33	33
F	10.59*** (5 dof)	14.16*** (6 dof)	22.70*** (7 dof)
Adjusted R <sup>2</sup>	.60	.71	.83
Coefficients are t values; dof = Degrees of freedom $\alpha = p < .1$ , * = $p < .05$ , ** = $p < .01$ , *** = $p < .001$			

### Impact on Annual Revenues

Models 4, 5, and 6 regress control variables, degree of use of the support services, and the impact on resources and capabilities variable against impact on *Annual revenues*. Details on the three models may be found in Table A2.

Model 4, which includes only the control variables, explains 25% of the variance in the dependent variable, impact on *Annual revenues*. *Financial support* is strongly associated with impact on *Annual revenues* (significant at the 99% confidence level), indicating that programs that provided more financial support to companies are more likely to be effective in increasing companies' annual revenues.

<sup>217</sup> Note that blank spaces in tables A1 and A2 indicate results that are not statistically significant ( $p > .1$ ).

Model 5, which includes both control variables and degree of use variable, explains 58% of the variance in the dependent variable, impact on *Annual revenues*. Model 5 shows that the degree of use variable is significantly associated with impact on *Annual revenues* (significant at the 99% confidence level), indicating that programs are more likely to be effective in increasing companies' annual revenues if companies used support services offered by the programs to a higher degree. Of the control variables, *Financial support* is strongly associated with impact on *Annual revenues* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that programs that provided more financial support to companies are more likely to be effective in increasing companies' annual revenues.

Model 6 includes control variables, the degree of use variable, and the impact on resources and capabilities variable. It is an improvement over Model 4 and Model 5 as it explains 80% of the variance in the dependent variable, impact on *Annual revenues*. Model 6 shows that the impact on companies' *resources and capabilities* is strongly associated with impact on *Annual revenues* (significant at the 99.9% confidence level), indicating that programs that achieved higher impact on companies' resources and capabilities are more likely to be effective in increasing companies' annual revenues. Again, the degree of use variable is significantly associated with impact on *Annual revenues* (significant at the 99% confidence level), indicating that programs are more likely to be effective in increasing companies' annual revenues if companies used support services offered by the programs to a higher degree. Of the control variables, *Financial support* is significantly associated with impact on *Annual revenues* (significant at the 95% confidence level), indicating that programs that provided more financial support to companies are more likely to be effective in increasing companies' annual revenues.

**Table A2: Linear Regression Against Impact on Annual Revenues**

	Model 4 Control Variables	Model 5 Degree of Use	Model 6 Impact Variable
Constant			
Program maturity			
Full-time employees			
Client companies			
Financial support (\$)	+ **	+ ***	+ *
Research services			
Degree of use of support services		+ ***	+ **
Impact on resources and capabilities			+ ***
<b>Model characteristics</b>			
N	33	33	33
F	3.16* (5 dof)	8.32*** (6 dof)	18.97*** (7 dof)
Adjusted R <sup>2</sup>	.25	.58	.80
Coefficients are t values; dof = Degrees of freedom $\alpha = p < .1$ , * = $p < .05$ , ** = $p < .01$ , *** = $p < .00$			

**RAMBOLL**

**Urban Mill**

**4FRONT**

**ETLA**



**The  
Evidence  
Network**



VALTIONEUVOSTON  
SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINTA

[vn.fi/teas](http://vn.fi/teas)

ISSN PDF 2342-6799 (pdf)

ISBN PDF 978-952-287-274-6 (pdf)

