



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Johdon ohjausjärjestelmien sovittaminen startup-ympäristöön – haasteet ja ratkaisukeinot**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Viivi Liukkonen

Ohjaaja:  
KTT Mikko Kepsu

11.5.2025  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Laskentatoimi ja rahoitus

**Tekijä:** Viivi Liukkonen

**Otsikko:** Johdon ohjausjärjestelmien sovittaminen startup-ympäristöön – haasteet ja ratkaisukeinot

**Ohjaaja:** KTT Mikko Kepsu

**Sivumäärä:** 99 sivua + liitteet 2 sivua

**Päivämäärä:** 11.5.2025

Startup-yritykset ovat nousseet keskeisiksi toimijoiksi yhteiskunnassa, koska niillä on kyky tuottaa uusia innovaatioita, edistää talouskasvua ja luoda työpaikkoja. Vaikka startupien potentiaali on merkittävä, niiden epäonnistumisriski on hyvin korkea. Tämän vuoksi on tärkeä löytää keinoja, joilla voidaan vahvistaa startupien menestymisen edellytyksiä. Johdon ohjausjärjestelmät on tunnistettu yhdeksi mahdolliseksi keinoksi, joka voi tukea startup-yrityksiä selviytymään vaativassa ympäristössä. Tutkimuksissa on korostettu, että pelkkä johdon ohjausjärjestelmien lukumäärä ei ole ratkaiseva tekijä, vaan olennaista on niiden tarkoituksenmukainen ja tasapainoinen käyttö. Startup-yritykset muodostavat ainutlaatuisen kontekstin, ja ymmärrys siitä, miten johdon ohjausjärjestelmiä tulisi sovittaa innovatiivisiin ja nopeasti kehittyviin organisaatioihin, on edelleen rajallista. Tämän vuoksi kirjallisuudessa on tuotu esiin tarve lisätutkimukselle aiheesta.

Tämä tutkielma pyrkii selvittämään, kuinka johdon ohjausjärjestelmiä voidaan hyödyntää startup-yrityksissä. Tarkoituksena on tutkia, millaisia haasteita näiden käyttöönottoon ja käyttöön liittyy startup-yrityksissä sekä millaisin keinoin kohdattuja haasteita pyritään ratkomaan ja saamaan johdon ohjausjärjestelmät toimivaksi osaksi startup-yritysten toimintaa. Näiden kysymysten selvittämiseksi tutkielmassa haastatellaan startup-yritysten avainhenkilöitä sekä startup-yrityksiin sijoittaneita enkelisijoittajia. Tutkielma toteutetaan useampia startup-yrityksiä tarkastelevana haastattelututkimuksena, jossa empiirinen aineisto kerätään yhdeksän puolistrukturoidun haastattelun avulla. Kerätty haastatteluaineisto analysoidaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkielman tulokset osoittavat, että startup-yrityksissä johdon ohjausjärjestelmien käyttöön liittyy useita haasteita, joista keskeisimpiä ovat muutoksen tuomat haasteet, resurssien rajallisuus, sitoutumisen puute, nopea muutosvauhti sekä mittaamiseen ja dataan liittyvät ongelmat. Näistä huolimatta johdon ohjausjärjestelmät on mahdollista sovittaa startup-ympäristöön. Yleispätevää, kaikille startup-yrityksille soveltuvaa ohjausmekanismien yhdistelmää tai hyödyntämistapaa ei ole, vaan konkreettinen toimintamalli on yrityskohtainen. Tutkielman perusteella tärkeässä roolissa haasteiden ratkomisessa ja johdon ohjausjärjestelmien sovittamisessa startupeihin ovat kuitenkin yksinkertaiset ja joustavat toimintatavat, ohjauksen vaiheittainen mukauttaminen yrityksen tilanteen mukaan, johdon sitoutuminen sekä osallistava lähestymistapa ja avoin viestintä. Keskeistä on löytää tasapaino kontrollin ja joustavuuden välillä, jotta mahdollistetaan sekä tavoitteiden saavuttaminen että innovatiivisuus. Koska tilannetekijät vaikuttavat johdon ohjausjärjestelmien toimivuuteen, johdon ohjausjärjestelmien onnistunut käyttö edellyttää jatkuvaa arviointia ja mukauttamista, jotta ne tukevat startupin tarpeita sen eri vaiheissa.

**Avainsanat:** startup-yritys, johdon ohjausjärjestelmät, enkelisijoittajat

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkielman tavoite, rajaukset ja toteutus	12
1.3	Tutkielman rakenne	14
<b>2</b>	<b>Startup-yrityksen ohjaus</b>	<b>15</b>
2.1	Organisaation ohjaus ja johdon ohjausjärjestelmät	15
2.1.1	Ohjauksen tarkoitus	15
2.1.2	Malmin ja Brownin typologia	15
2.1.3	Levers of Control -viitekehys	18
2.2	Startup-yrityksen ominaispiirteet ja niiden vaikutus ohjaukseen	21
2.3	Johdon ohjausjärjestelmien merkitys startup-yrityksissä	25
2.3.1	Perinteinen paradigma	25
2.3.2	Uusi paradigma	26
<b>3</b>	<b>Johdon ohjausjärjestelmien käyttö ja kehitys startup-yrityksessä</b>	<b>32</b>
3.1	Johdon ohjausjärjestelmien tasapaino	32
3.2	Johdon ohjausjärjestelmien kehittyminen startup-yrityksen elinkaaren aikana	37
<b>4</b>	<b>Metodologia</b>	<b>44</b>
4.1	Tutkimusote ja -menetelmät	44
4.2	Aineiston keruu	46
4.3	Aineiston analyysi	49
<b>5</b>	<b>Empiria</b>	<b>51</b>
5.1	Johdatus empiriaan	51
5.2	Johdon ohjausjärjestelmien haasteet startup-yrityksissä	51
5.2.1	Muutosprosessin haasteet	51
5.2.2	Resurssien niukkuus	56
5.2.3	Sitoutuminen johdon ohjausjärjestelmiin	58
5.2.4	Mittaamisen haasteet	61
5.2.5	Startup-yritysten muutosvauhti	63
5.3	Keinot johdon ohjausjärjestelmien sovittamiseksi startup-yrityksiin	64
5.3.1	Startup-yritykselle sopivan tasapainon löytäminen	64

5.3.2	Yksinkertaisuus ja joustavuus	66
5.3.3	Tilanteeseen sopivat ratkaisut ja muokkaaminen elinkaaren aikana	69
5.3.4	Johdon ja hallituksen rooli	72
5.3.5	Avoin viestintä ja kommunikointi	73
<b>6</b>	<b>Keskustelu tuloksista</b>	<b>77</b>
6.1	Haasteet startup-ympäristössä	77
6.2	Sovittaminen startup-ympäristöön	81
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset ja tutkielman arviointi</b>	<b>86</b>
7.1	Johtopäätökset	86
7.2	Tutkielman arviointi	88
<b>8</b>	<b>Yhteenveto</b>	<b>92</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>93</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>100</b>
	Liite 1 Haastattelurunko startup-yrityksille	100
	Liite 2 Haastattelurunko sijoittajille	101

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Haastattelujen perustiedot

47

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Startupit ovat yrityksiä, jotka keskittyvät uusien ideoiden ja innovaatioiden kehittämiseen. Nämä yritykset tavoittelevat innovatiivisuutta ja tehokkuutta toistettavissa olevien ja skaalautuvien liiketoimintamallien kautta. Startup-yrityksille tyypillisiä piirteitä ovat nopean kasvun tavoittelu, ketteryys, innovatiiviset ideat sekä taipumus riskinottoon. Startup-yritysten määrä on vuosien saatossa kasvanut, ja ne ovat saavuttaneet keskeisen aseman markkinoilla. Näiden yritysten toiminnalla onkin monesta syystä tärkeä rooli niin taloudellisessa kuin yhteiskunnallisessa mielessä. (Oliva & Kotabe 2019; Slávik ym. 2021; Startup Genome 2022; Drzewiecki & Olek 2024, 5565–5566; Usirono ym. 2024; Mancebo ym. 2025.)

Tutkimukset vahvistavat, että startup-yritykset edistävät alueellisesti taloudellista ja sosiaalista kehitystä. Startup-yrityksillä on havaittu olevan keskeinen rooli talouskasvun ja taloudellisen hyvinvoinnin edistämisessä, sillä niillä on potentiaalia muuttaa taloutta ja yhteiskuntaa. Startup-yritykset vauhdittavat alueellista kehitystä etenkin tuomalla markkinoille uusia innovaatioita ja panostamalla tutkimus- ja kehitystoimintaan. Innovaatioiden ja uudenlaisten liiketoimintamallien kautta startup-yritykset toimivat muutoksen ajureina, jotka uudistavat vakiintuneita markkinarakenteita. Startupit lisäävät kilpailua ja haastavat vakiintuneita yrityksiä, mikä pakottaa niitä kehittämään omaa toimintaansa. Tämä puolestaan parantaa kyseisten yritysten kilpailukykyä ja koko markkinoiden tuottavuutta, mikä tukee taloudellista kehitystä. Eri toimialojen toimintatapojen kehittämisen lisäksi innovatiivisten liiketoimintamallien kautta voi syntyä kokonaan uusiakin markkinoita. Startup-yrityksillä on positiivinen vaikutus myös työllisyyteen, mitä pidetään yhtenä niiden merkittävimmistä kontribuutioista. Startup-yritysten myötä markkinoille syntyy uusia yrityksiä, jotka voivat kasvaa ja laajentua ajan myötä. Tämä luo uusia työpaikkoja ja tukee alueellista työllisyyttä. (Koster ym. 2012, 575–577, 584; Tripathi ym. 2019, 65, 73; Matricano 2022, 479; Usirono ym. 2024; Mancebo ym. 2025.)

Pelkkä startup-yritysten lukumäärä ei kuitenkaan ole ratkaiseva tekijä talouskasvun ja muiden startup-yrityksiin yhdistettävien hyötyjen kannalta. Olennaisempaa on näiden toimijoiden kyky selvitä ja menestyä markkinoilla. Fritsch ja Noseleit (2013, 719, 729) ovat esimerkiksi havainneet, että uusien työpaikkojen luomiseksi ja työllisyyden edistämiseksi startup-yritysten on kyettävä selviämään markkinoilla tietyn ajan ja kilpailemaan vakiintuneiden yritysten kanssa, sillä heikosti menestyvillä ja lyhytikäisillä startup-yrityksillä ei ole juurikaan vaikutusta työllisyyslukuihin. Argaw ja Liu (2024) taas huomauttavat, että startup-yritysten kyky menestyä on olennaista etenkin talouskasvun edistämisen

kannalta, minkä vuoksi on tärkeää pyrkiä parantamaan niiden onnistumisprosenttia ja vahvistamaan menestyksen edellytyksiä. Myös Startup Genomen (2023) julkaisema raportti tukee näkemystä siitä, että startup-yritysten kyky selviytyä ja menestyä markkinoilla on ratkaisevassa asemassa. Sen mukaan skaalautumisessa onnistuvat startupit vaikuttavat merkittävästi talouskasvuun ja työpaikkojen luomiseen sekä teknologisen kehityksen edistämiseen. Raportin mukaan esimerkiksi Iso-Britanniassa skaalautumisessa onnistuneet startupit ovat työllistäneet yli kolme miljoonaa ihmistä ja tuottaneet yli puolet pienten ja keskisuurten yritysten liikevaihdosta. Kaakkois-Aasiassa puolestaan skaalautuneet startup-yritykset ovat tuottaneet yli 70 % alueen uusista työpaikoista, vaikka näiden yritysten osuus kaikista yrityksistä on ollut vain 14 %. Näin ollen startup-yritysten menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää.

Huolimatta startupien potentiaalista nämä yritykset kohtaavat usein merkittäviä haasteita, jotka vaikeuttavat tavoiteltujen liiketoimintamallien tehokasta toteuttamista. Startup-yritysten epäonnistumisprosentti onkin maailmanlaajuisesti korkea ja vain harvat onnistuvat pysymään markkinoilla pidempään. (Krishna ym. 2016; Startup Genome 2022; Argaw & Liu 2024; Mancebo ym. 2025.) Tarkat luvut startupien epäonnistumisprosentista vaihtelevat lähteestä riippuen. Esimerkiksi Krishna ym. (2016, 798) esittävät, että keskimäärin 90 % startupeista epäonnistuu. Calvinon ym. (2015) mukaan noin 60 % startup-yrityksistä selviää yli kolme vuotta, 50 % yli viisi vuotta, ja seitsemän vuoden jälkeen vain 40 % on yhä toiminnassa. Argaw ja Liu (2024) arvioivat, että eri lähteissä esitetyt luvut epäonnistumisprosentista liikkuvat tyypillisesti 50 %:n ja 90%:n prosentin välillä. Vaikka luvuissa on havaittavissa jonkinlaista vaihtelua, joka tapauksessa on kuitenkin selvää, että startup-yrityksillä on korkea epäonnistumisriski. Korkean epäonnistumisprosentin taustalla on monia tekijöitä, kuten puutteet kriittisissä ydinkompetensseissa. Monet startupit eivät esimerkiksi panosta riittävästi tiedonkeruuseen ja sen hyödyntämiseen päätöksenteossa, mikä heikentää niiden kykyä vastata tehokkaasti asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi puutteelliset resurssit ja prosessit sekä rahoitus- ja johtamisongelmat haastavat startupeja. Erityisesti heikkoudet johtamis- ja päätöksentekoprosesseissa vaikeuttavat kasvavan yrityksen hallintaa, mikä osaltaan heikentää startup-yritysten selviytymismahdollisuuksia. (Picken 2017; Carraro ym. 2019; Szathmári ym. 2024; Mancebo ym. 2025.)

Startup-yrityksen kykyyn selviytyä ja menestyä vaikuttavat lukuisat tekijät. Yrityksen hallinnointitavalla on merkittävä vaikutus ja johdon ohjausjärjestelmät on esitetty yhtenä mahdollisena keinona, joka voisi auttaa startup-yrityksiä menestymään markkinoilla paremmin sekä selviämään niukoista resursseista ja korkeasta epäonnistumisriskistä. (Argaw & Liu 2024; Mancebo ym. 2025.) Johdon ohjausjärjestelmän termille on olemassa useita määritelmiä. Yleisesti ottaen termin voidaan nähdä viittaavan kaikkiin organisaation käytössä oleviin järjestelmiin ja työkaluihin, joita organisaation

johto käyttää varmistaakseen työntekijöiden toiminnan olevan linjassa organisaation tavoitteiden ja strategian kanssa. Toisin sanoen johdon ohjausjärjestelmien, kuten esimerkiksi tuloskorttien ja budjetoinnin, avulla pyritään varmistamaan organisaatiossa asetettujen tavoitteiden ja strategioiden toteutuminen. Tyypillisesti organisaatioissa ei tukeuduta ainoastaan yhteen johdon ohjausjärjestelmään, vaan käytössä on lähtökohtaisesti useita erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä. Tästä syystä on esitetty, ettei ohjausta tulisi nähdä pelkästään yhtenä irrallisena järjestelmänä, vaan eri ohjausjärjestelmien muodostamana kokonaisuutena. (Malmi & Brown 2008, 288–291.)

Johdon ohjausjärjestelmillä on useammasta syystä tunnistettu olevan potentiaalia auttaa startup-yrityksiä navigoimaan kasvun ja kohtaamiensa haasteiden keskellä sekä näin tukea niiden menestymistä. Johdon ohjausjärjestelmät tukevat päätöksentekoa ja auttavat hallitsemaan yrityksen kapasiteettia sekä koordinoimaan tehokkaasti resursseja, jotka ovat startup-yrityksissä usein rajalliset. (Carraro ym. 2019; Akroyd & Kober 2020; Reinking & Resch 2023; Mancebo ym. 2025.) Ne myös auttavat hallitsemaan yllättäviä häiriöitä ja vähentämään niihin liittyviä riskejä (Schmidt & Raman 2022). Lisäksi johdon ohjausjärjestelmät osoittavat henkilöstölle yhteisen suunnan ja tarjoavat väylän yrityksen sisäiselle viestinnälle. Ne luovat toiminnalle viitekehyksen, joka tukee osaltaan yrityksen innovaatiotoimintaa. (Davila ym. 2009a; Pfister & Lukka 2019; Turner ym. 2021; Barros & Ferreira 2023.) Lisäksi johdon ohjausjärjestelmien käyttö voi toimia laatuleimana ja viestiä yrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi potentiaalisille rahoittajille, startup-yrityksen johtamisen laadusta ja kasvumahdollisuuksista. Samalla johdon ohjausjärjestelmät vähentävät informaation epäsymmetriaa yrityksen ja rahoittajien välillä, mikä voi osaltaan parantaa rahoituksen saamisen mahdollisuuksia. (Davila ym. 2015; Schachel ym. 2021; Schmidt & Raman 2022.) Startup-yritykset voisivat siis hyötyä johdon ohjausjärjestelmistä monin tavoin pyrkiessään selviämään ja kilpailemaan markkinoilla.

Näkemyks kontrollin ja johdon ohjausjärjestelmien roolista innovaation kontekstissa on muuttunut merkittävästi ajan saatossa. Aiemmin, niin kutsutun perinteisen paradigman mukaan, johdon ohjausjärjestelmiä pidettiin innovaatiolle haitallisena eikä niiden nähty soveltuvan innovatiivisiin ja epävarmoihin ympäristöihin (ks. Merton 1949; Burns & Stalker 1961; Thompson 1965; Ouchi 1979; Quinn 1980). Nykyään tutkimuksessa on kuitenkin vallinnut jo pidempään konsensus siitä, että kontrollilla ja johdon ohjausjärjestelmillä on myönteinen vaikutus innovaatioon. Ohjauksen on sittemmin nähty olevan innovaation kannalta tarpeellista ja innovaation on havaittu edellyttävän useampien johdon ohjausjärjestelmien käyttöä yhtäaikaaisesti. Tätä näkemystä on kutsuttu uudeksi paradigmaksi. (Davila ym. 2009a, 295; Barros & Ferreira 2019, 342, 359; Bedford ym. 2019; Guo ym. 2019; Lill ym. 2021.) Johdon ohjausjärjestelmien merkitys tarkemmin juuri startup-yritysten kontekstissa on myös tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa (Davila ym. 2009a; Davila & Foster 2007; Davila ym. 2015; Taylor

ym. 2019). Uuden paradigman mukaisesti johdon ohjausjärjestelmillä on keskeinen rooli startup-yri-tysten kasvun tukemisessa. Ohjaus auttaa tasapainottamaan vapauden ja joustavan kurinalaisuuden, jotka molemmat ovat olennaisia luovuuden kannalta, jotta ideat voidaan muuttaa konkreettiseksi arvonluonniksi. Lisäksi johdon ohjausjärjestelmät tuovat selkeyttä ja vakautta nopeasti muuttuvissa ympäristöissä, jotka ovat tyypillisiä startup-yrityksille. Ne tukevat myös yrityksen oppimista, toimin- nan koordinoitua sekä viestintää. (Davila ym. 2009a, 291–292, 295; Carraro ym. 2019; Schmidt & Raman 2022.)

Vaikka johdon ohjausjärjestelmien on tunnustettu hyödyttävän startup-yrityksiä, niiden pelkkä luku- määrä ja sen lisääminen eivät takaa parempia tuloksia. Johdon ohjausjärjestelmien käytössä keskeistä on tarkoituksenmukaisuus ja tasapainon löytäminen. Yksittäisten ohjausmekanismien sijaan ratkai- sevaa on niiden muodostama kokonaisuus. (Speklé ym. 2017; Kristensen & Nielsen 2020.) Johdon ohjausjärjestelmien tasapainoa voidaan tarkastella eri näkökulmista käsin. Tasapainoilu voi tapahtua eri ohjausmekanismien ja niiden hyödyntämistapojen välillä. (ks. esim. Simons 1995; Cardinal ym. 2004; Mundy 2010; Nilsson 2010; Speklé ym. 2017.) Yleisesti ottaen tasapaino viittaa yritykselle ihanteelliseen yhdistelmään käytössä olevia ohjausmekanismeja (Kristensen & Nielsen 2020). Tasa- paino on tila, jossa käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät ovat sopuinnassa keskenään ja muo- dostavat harmonisen kokonaisuuden, joka vastaa sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia tarpeita (Cardi- nal ym. 2004, 412–413; Nilsson 2010; Strauss ym. 2013). Epätasapaino johdon ohjausjärjestelmissä tai ohjausmekanismien käyttö ilman todellista tarkoitusta voi johtaa erilaisiin ongelmatilanteisiin ja lopulta heikentää yrityksen suorituskykyä. Jotta johdon ohjausjärjestelmien todellinen potentiaali voi- daan hyödyntää, ne on sovitettava yrityksen tarpeisiin ja löydettävä yritykselle sopiva johdon ohjaus- järjestelmien kokonaisuus. (Cardinal ym. 2004; Malmi & Brown 2008; Davila ym. 2009b; Strauss ym. 2013.) Johdon ohjausjärjestelmien yhteensovittamista ja tasapainon merkitystä on käsitelty aiem- massa tutkimuksessa jonkin verran. Sopivan tasapainon luominen ja ylläpitäminen yrityksen elinkaar- en eri vaiheissa on kuitenkin haastava tehtävä ja monet yritykset kamppailevat sen kanssa. Kirjalli- suudessa nostetaan esille, että yritysten pyrkimyksistä ja keinoista löytää sopiva johdon ohjausjärjes- telmien tasapaino tiedetään toistaiseksi vain rajallisesti. Tämän vuoksi aihetta on syytä tutkia lisää. (Cardinal ym. 2004, 425; Mundy 2010, 499–500, 516; Strauss ym. 2013; Barros & Ferreira 2019, 358; Reinking & Resch 2023.)

Johdon ohjausjärjestelmien tasapainon saavuttaminen edellyttää usein myös tasapainoilua eri sidos- ryhmien tarpeiden ja odotusten välillä (Strauss ym. 2013). Yksi startup-yrityksille keskeinen sidos- ryhmä on rahoittajat, joista erityisesti enkelisijoittajat muodostavat tärkeän ryhmän. He tarjoavat ra- hoituksen lisäksi asiantuntemusta, verkostoja ja mentorointia, jotka osaltaan tukevat startup-yritysten

kasvua ja selviytymistä. (Kaiser & Berger 2021; Lange ym. 2024.) Rahoittajilla voi olla omat odotuksensa ja vaatimuksensa startupin johdon ohjausjärjestelmien suhteen, ja heidän mukaantulonsa voi olennaisesti vaikuttaa siihen, millaisia ohjauskäytäntöjä startup-yrityksessä otetaan käyttöön. Esimerkiksi sijoittajat voivat edellyttää muodollisten johdon ohjausjärjestelmien, kuten taloudellisten mittareiden ja raportointikäytäntöjen, käyttöönottoa informaation epäsymmetrian vähentämiseksi ja sijoituksensa turvaamiseksi. (Granlund & Taipaleenmäki 2005; Strauss ym. 2013; Schachel ym. 2021.) Startup-yritysten ja rahoittajien intressit ja näkemykset johdon ohjausjärjestelmistä eivät ole aina täysin yhteneväiset. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa johdon ohjausjärjestelmiä otetaan käyttöön pääasiassa ulkoisten vaatimusten takia, ilman että niitä integroidaan aidosti osaksi yrityksen ohjausta. Tällöin johdon ohjausjärjestelmistä saatava hyöty voi jäädä vähäiseksi ja pahimmillaan heikentää yrityksen suorituskykyä. Johdon ohjausjärjestelmien toimivuus edellyttääkin eri osapuolten tarpeiden ja odotusten yhtensovittamista. (Cardinal ym. 2004; Strauss ym. 2013.) Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella aihetta sekä startup-yritysten että rahoittajien näkökulmasta ja lisätä ymmärrystä siitä, miten näiden tahojen tarpeet ja odotukset voidaan sovittaa yhteen. Aiemmassa tutkimuksessa on myös osoitettu, että startupin ja sijoittajien välinen suhde sekä yhteistyön laatu voivat vaikuttaa startupin suoriutumiseen ja kehitykseen (Collewaert & Sapienza 2016; Kaiser & Berger 2021), mikä osaltaan vahvistaa tämän näkökulman tarkastelun mielekkyyttä. Tutkimuksia, jotka suoraan yhdistäisivät molempien osapuolten näkökulmat ja tarkastelisivat niitä samassa tutkimuksessa, on toistaiseksi vielä melko rajallisesti. Aiempi tutkimus on pääasiassa keskittynyt tarkastelemaan jommankumman osapuolen näkemyksiä erikseen (ks. esim. Davila & Foster 2007; Davila ym. 2015; Akroyd ym. 2019; Schachel ym. 2021). Tämä osoittaa tarpeen tutkimukselle, jossa yhdistetään kyseiset näkökulmat.

Ohjauksen ja innovaation välinen suhde on herättänyt kasvavaa kiinnostusta laskentatoimen tutkimuksessa. Tutkimuksissa kuitenkin korostetaan, että aihepiirin tutkimus on vasta alkuvaiheessa, ja lisää tutkimusta tarvitaan ymmärryksen lisäämiseksi. (Barros & Ferreira 2019, 356; Mancebo ym. 2025.) Kuten edellä käy ilmi, nykyinen tutkimus osoittaa, että ohjaus ja johdon ohjausjärjestelmät ovat merkittäviä tukipilareita innovatiivisissa organisaatioympäristöissä, kuten startup-yrityksissä. Oikein hyödynnettyinä ne voivat tukea startup-yritysten kaltaisia toimijoita kasvamaan ja menestymään (Mancebo ym. 2025). Tästä syystä on tärkeää ymmärtää syvällisemmin, miten ohjaus ja johdon ohjausjärjestelmät toimivat kyseisessä kontekstissa. Syvällisempi ymmärrys johdon ohjausjärjestelmien käytöstä tässä kontekstissa mahdollistaa niiden tehokkaamman hyödyntämisen, mikä puolestaan voi parantaa innovatiivisten organisaatioiden johtamista ja tukea tällä tavoin niiden menestymistä. Näiden yritysten kohtaamien, johdon ohjausjärjestelmiin liittyvien konkreettisten haasteiden tunnistaminen on yksi osa-alue, joka syventäisi ymmärrystä aihepiiristä. Haasteiden tunnistaminen

auttaa poistamaan tekijöitä, jotka estävät johdon ohjausjärjestelmien tehokasta hyödyntämistä, tai ainakin lieventämään niiden vaikutuksia (Cunha ym. 2023). Tämä näkökulma ei ole saanut tutkimuksessa vielä kovin suurta huomiota, mikä osoittaa täydennettävän tutkimusaukon aiheen ympärillä.

## 1.2 Tutkielman tavoite, rajaukset ja toteutus

Tutkielman tavoitteena on vastata kirjallisuudessa tunnistettuun tarpeeseen syventää ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmien ja innovaation välisestä suhteesta. Erityisesti tutkielman pyrkii täyttämään havaittua aukkoa siitä, millaisia haasteita johdon ohjausjärjestelmiin voi liittyä innovatiivisessa kontekstissa. Tutkielman tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita johdon ohjausjärjestelmien käyttö ja käyttöönotto voivat aiheuttaa innovatiivisissa organisaatioissa sekä miten näitä pyritään ratkomaan niin, että johdon ohjausjärjestelmät saadaan sovitettua kyseiseen ympäristöön ja niiden käytössä saavutetaan toimiva tasapaino. Innovatiivisista organisaatioympäristöistä tutkielmassa keskitytään nimenomaan startup-yrityksiin ja niiden kohtaamiin haasteisiin. Tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin, tutkielman tavoitteen pohjalta muodostettuihin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä ovat keskeisimmät haasteet, joita startup-yritykset kohtaavat johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotossa ja käytössä?
- Miten startup-yritykset pyrkivät ratkaisemaan näitä haasteita ja sovittamaan johdon ohjausjärjestelmät toimintaympäristöönsä?

Tutkielma pyrkii siis lisäämään ymmärrystä mahdollisista haasteista, joita startup-yritykset saattavat kokea käyttäessään erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä. Lisäämällä tietoisuutta mahdollisista haasteista niihin voidaan varautua paremmin sekä parhaassa tapauksessa mahdollisesti jopa estää kyseisten ongelmien ilmaantuminen vastaisuudessa. Tarkastelemalla, miten startupit pyrkivät ratkomaan ilmaantuneita haasteita, voidaan tunnistaa toimintatapoja, joilla yhdistää organisaation ohjaus ja joustavuus sekä löytää näiden välillä sopiva tasapaino. Näiden näkökulmien kautta tutkielma pyrkii parantamaan ymmärrystä siitä, miten johdon ohjausjärjestelmät voidaan onnistuneesti yhdistää startup-yrityksiin ja laajemmin innovatiiviseen organisaatioympäristöön. Tutkimuskysymysten teemoja tarkastellaan sekä startup-yritysten että rahoittajien ja tarkemmin ottaen startup-yrityksiä rahoittaneiden enkelisijoittajien näkökulmista, jotta saadaan muodostettua aiheesta monipuolisempi kuvaus ja vertailtua näiden tahojen kokemuksia ja näkemyksiä. Samalla voidaan ymmärtää paremmin, miten näiden kahden osapuolen tarpeet ja näkemykset saadaan sovitettua yhteen. Haastateltavat startup-yritykset ja enkelisijoittajat eivät ole samoista yrityksistä eli sijoittajat eivät olleet sijoittaneet juuri tutkielmassa mukana oleviin startupeihin.

Startup-yritysten joukko pitää sisällään monenlaisia yrityksiä. Tutkielman painopiste on yrityksissä, jotka ovat päässeet aivan alkuvaiheesta eteenpäin, saavuttaneet kasvua ja palkanneet jo henkilöstöä. Kyseinen rajaus on tarkoituksenmukainen tutkielman tavoitteen kannalta, sillä todennäköisesti nämä yritykset ovat implementoineet tai niillä on käytössään monipuolisemmin erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä verrattuna alkuvaiheen startupeihin (Mancebo ym. 2025). Näin ollen kyseisillä startupeilla on todennäköisemmin enemmän kokemuksia, joista voidaan tehdä tutkielman tavoitteen näkökulmasta hyödyllisiä havaintoja. Tutkielmassa ei rajata tarkasteltavia startup-yrityksiä tiettyyn toimialaan, jotta voidaan muodostaa laaja käsitys startupien kohtaamista haasteista eri sektoreilla.

Yksittäisiä ohjausmekanismeja on useita erilaisia ja uusia kehitetään jatkuvasti. Organisaation käytössä olevat ohjausmekanismit vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden. Näistä syistä ei ole mielekästä rajata tutkielmaa mihinkään yksittäiseen johdon ohjausjärjestelmään vaan tarkastella johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen yhdistettäviä haasteita. (Malmi & Brown 2008; Barros & Ferreira 2019; Bedford 2020.)

Tutkielma toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan saavuttaa kokonaisvaltainen ja syvä ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä ja saada siitä yksityiskohtaisempia havaintoja verrattuna määrällisten menetelmien käyttöön. Laadullinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin tarkastelemaan ilmiöitä ja ongelmia, joista aiempi ymmärrys on vielä rajallista. Lähestymistapa mahdollistaa monimutkaisempienkin ilmiöiden tarkastelun. (Eriksson & Kovalainen 2016, 3–5; Barros & Ferreira 2019, 356–360.) Laadullinen tutkimus sopii tähän tutkielmaan, sillä innovaatio, johdon ohjausjärjestelmät ja näiden välinen suhde ovat monitahoisia ja kontekstiriippuvaisia ilmiöitä. Laadullisten menetelmien avulla pystytään kuvaamaan määrällistä tutkimusta tarkemmin, miten erilaiset ohjausmekanismit ja innovatiivinen ympäristö toimivat vuorovaikutuksessa. Aiheen tutkimus on vielä suhteellisen alkutekijöissä, joten tästäkin syystä laadulliset menetelmät sopivat sen tarkasteluun. Näistä syistä kirjallisuudessa on nostettu esiin tarve lisätä juuri laadullista tutkimusta aiheen ympärillä. (Barros & Ferreira 2019, 356–360.) Tutkielman empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Koska laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää hyödyntää useita näkökulmia mahdollisimman kattavan ja syvän ymmärryksen luomiseksi (Berry 2002; Kaczynski ym. 2014, 131), tutkielmaa varten haastatellaan startup-yritysten lisäksi startup-yrityksissä mukana olleita enkelisijoittajia.

Eettisten näkökulmien huomioiminen on oleellinen osa tutkimuksen tekemistä. Tässä tutkielmassa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, joiden mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkato ovat keskeisiä seikkoja hyvässä

tieteellisessä käytännössä (TENK 2023). Tutkielmaa varten tehtävät haastattelut tehdään haastateltavien suostumuksella. Tutkielmaan osallistuville kerrotaan tutkielman tavoitteista, ja heillä on mahdollisuus pyytää lisätietoja missä tahansa tutkielmaprosessin vaiheessa, jotta he voivat antaa tietoisin suostumuksen (*eng. informed consent*). Haastatteluista saatavia vastauksia tullaan käsittelemään luotettavasti, tietoturvasyistä ja ainoastaan tutkielman tarkoituksiin. Haastateltavien sekä heidän edustamiensa organisaatioiden anonymiteetti tullaan säilyttämään. Näillä keinoilla varmistetaan tutkittavien suoja. (Eriksson & Kovalainen 2016, 69–74; Tuomi & Sarajarvi 2018, 155–157.)

### 1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku esittelee ja motivoi tutkielman aiheen sekä määrittelee tutkielman tavoitteen, tutkimuskysymykset, rajaukset ja toteutustavan. Tutkielman toinen ja kolmas luku esittelevät tutkielman teoriataustaa ja aiheeseen liittyvää aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Toisessa luvussa käsitellään yleisesti johdon ohjausjärjestelmiä sekä niiden vaatimuksia ja roolia startup-yrityksen ohjauksessa. Kolmannessa luvussa käsitellään tilanteeseen sopivan tasapainon löytämistä ja johdon ohjausjärjestelmien kehittymistä startup-yrityksen elinkaaren aikana.

Neljännessä luvussa siirrytään tutkielman varsinaiseen empiiriseen osuuteen. Kyseisessä luvussa esitetään tutkimusmenetelmiin sekä aineiston keruuseen ja analyysiin liittyvät valinnat. Viides luku keskittyy empiirisestä aineistosta saataviin tuloksiin. Kuudennessa luvussa saaduista tuloksista keskustellaan peilaamalla niitä aiempaan kirjallisuuteen. Seitsemännessä luvussa esitetään johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimukselle sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Lopuksi tutkielman viimeinen eli kahdeksas luku vetää tiiviisti yhteen koko tutkielman.

## 2 Startup-yrityksen ohjaus

### 2.1 Organisaation ohjaus ja johdon ohjausjärjestelmät

#### 2.1.1 Ohjauksen tarkoitus

Organisaation ohjaus tarkoittaa prosessia, jonka tarkoitus on suunnata organisaation jäsenten toiminta ja ponnistelut kohti organisaation tavoitteita. Käytännössä ohjausta toteutetaan erilaisten ohjausmekanismien sekä näiden yhdistelmien avulla. Tyypillisiä ohjauksen välineitä ovat esimerkiksi säännöt, standardisoidut menettelyt, työtehtävien kuvaukset, budjetit, kirjanpitoon perustuvat mittarit sekä suorituskyvyn arviointijärjestelmät. (Flamholtz 1996, 596.)

Ohjausta tarvitaan, koska organisaation yksilöiden välillä voi esiintyä erilaisia intressejä, tehtäviä ja näkökulmia. Tämän takia on tärkeää, että yksilöiden toiminta integroidaan ja ohjataan kohti organisaation yhteisiä päämääriä. Ohjauksen ensisijainen tehtävä onkin muodostaa yhdenmukaisuus vallitsevien yksilöllisten ja organisatoristen tavoitteiden välille. Tarkoitus ei sinänsä ole suoraan kontrolloida ihmisten käyttäytymistä, vaan ennemminkin vaikuttaa heidän päätöksentekoonsa, jotta he toimisivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. Ilman toimintaa ohjaavia järjestelmiä on mahdollista, että ihmiset toimivat ensisijaisesti omien tarpeidensa mukaisesti, mikä voi johtaa ristiriitoihin organisaation tavoitteiden kanssa. Ohjauksen avulla voidaan integroida myös organisaation eri osastojen ja tiimien työpanokset. Lisäksi ohjauksen ja sen mekanismien kautta saadaan arvokasta tietoa toiminnan tuloksista ja yksilöiden suoriutumisesta, minkä avulla organisaation toimintaa voidaan arvioida ja kehittää. (Flamholtz 1996, 596–598.)

#### 2.1.2 Malmin ja Brownin typologia

Johdon ohjausjärjestelmän termille ei ole vakiintunut yhtä, yksiselitteistä määritelmää. Jotkut määritelmät ovat hyvin laajoja ja niissä johdon ohjausjärjestelmiksi luetaan lähestulkoon kaikki organisaatiossa käytössä olevat menettelyt. Osa johdon ohjausjärjestelmien määritelmistä on puolestaan kapeampia. Malmi ja Brown (2008, 288–291) ovat tuoneet esiin, että epäjohdonmukaisuus ja vaihtelu johdon ohjausjärjestelmien määritelmässä ovat aiheuttaneet haasteita aiheen tutkimuksessa ja vaikeuttaneet etenkin tutkimustulosten tulkintaa ja johdon ohjausjärjestelmien suunnittelua. Malmi ja Brown ovat pyrkineet ratkaisemaan ongelmaa selkeyttämällä johdon ohjausjärjestelmän käsitteeseen liittyvää epäselvyyttä. He määrittelevät johdon ohjausjärjestelmät kattamaan kaikki ne työkalut ja järjestelmät, joita organisaation johto käyttää varmistaakseen, että työntekijöiden toiminta ja päätökset ovat linjassa organisaation tavoitteiden ja strategioiden kanssa. Toisin sanoen Malmin ja Brownin

mukaan kaikki käytössä olevat, työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamiseen tarkoitettut järjestelmät, säännöt, käytännöt, arvot ja muut toiminnot ovat ohjausmekanismeja (*eng. management controls*). Kun nämä mekanismit muodostavat kokonaisen järjestelmän eivätkä ole pelkkiä yksittäisiä sääntöjä, tulisi puhua johdon ohjausjärjestelmistä. Malmin ja Brownin määritelmässä puhtaasti päätöksentekoa tukevat järjestelmät jätetään johdon ohjausjärjestelmän käsitteen ulkopuolelle. Päätöksentekoa tukevat järjestelmät tarjoavat tietoa päätöksenteon tueksi, mutta eivät varsinaisesti ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä tai varmista asetettujen tavoitteiden toteutumista. Esimerkiksi kustannuslaskentajärjestelmät tai järjestelmät, jotka tuottavat tietoa yrityksen kassavirroista tai koneiden käyttöasteista ja joita käytetään johdon oman päätöksenteon tukena ilman, että niiden avulla pyritään suoraan ohjaamaan alaisten toimintaa, luokitellaan tämän typologian mukaan päätöksentekoa tukeviksi järjestelmiksi.

Malmi ja Brown (2008, 287–288, 291–292) huomauttavat, että johdon ohjausjärjestelmät eivät ole yksittäisiä, toisistaan irrallaan toimivia järjestelmiä. Organisaatioissa on tyypillisesti käytössä useita eri ohjausmekanismeja, jotka vaikuttavat toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden. Yksittäisten ohjausmekanismien ja johdon ohjausjärjestelmien tarkastelu voi täten johtaa harhaanjohtaviin johtopäätöksiin, koska todellisuudessa niiden käyttö ja vaikutukset ovat sidoksissa toisiinsa. Myös Barros ja Ferreira (2019, 356) ovat nostaneet esiin, että yksittäisten ohjausmekanismien tutkiminen on ongelmallista ja tällaisen tutkimuksen käytännön validiteetti on rajallinen. Malmi ja Brown (2008, 291–292) korostavat, että johdon ohjausjärjestelmät tulisi käsittää ja niitä tulisi tutkia toisiinsa linkittyvinä kokonaisuuksina eli eräänlaisena johdon ohjausjärjestelmien pakettina. Tämän ajatuksen pohjalta Malmi ja Brown ovat muodostaneet typologian, jonka avulla erilaiset johdon ohjausjärjestelmät luokitellaan viiteen kategoriaan: suunnittelun, kyberneettisiin, palkitsemisen, hallinnollisiin ja kulttuuriin ohjausmekanismeihin.

Suunnittelu on ennakoiva ohjauksen muoto, jonka kautta määritellään organisaation tavoitteet. Tavoitteet ohjaavat organisaation toimintaa ja selkeyttävät organisaation jäsenille, millaista käytöstä ja vaivannäköä heiltä odotetaan. Karkeasti ottaen suunnittelun ohjausmekanismit voidaan jakaa lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitteluun. Lyhyen aikavälin suunnittelussa on taktinen painopiste. Siinä määritellään tavoitteet ja toimet lähitulevaisuudelle, tyypillisesti enintään 12 kuukauden ajanjaksolle. Pitkän tähtäimen suunnittelussa on puolestaan strategisempi painopiste. Tässä asetetaan tavoitteet ja toimet keskipitkälle ja pitkälle aikavälille. (Malmi & Brown 2008, 291–292.)

Kyberneettiset ohjausmekanismit perustuvat palautesilmukan periaatteeseen. Tässä menettelyssä organisaation suoriutumiseksi asetetaan tietyt standardit, suoriutumista mitataan jonkin järjestelmän

avulla ja toteutunutta suoriutumista verrataan asetettuihin standardeihin. Havaittujen poikkeamien pohjalta toimintaan tehdään tarvittaessa muutoksia, jotta voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Kyberneettiset järjestelmät voivat toimia sekä päätöksentekoa tukevana järjestelminä että johdon ohjausjärjestelminä riippuen siitä, miten niitä käytetään. Jotta typologian mukaan voidaan puhua johdon ohjausjärjestelmistä, tulee tarkasteltu toiminta linkittää asetettuihin tavoitteisiin ja määrittää havaituista suorituskyvyn poikkeamista vastuussa olevat henkilöt tai tahot. Jos johto käyttää järjestelmää havaitsemaan ei-toivottuja poikkeamia ja muuttaa näiden taustalla olevaa toimintaa ilman muiden osallistumista tähän prosessiin, pidetään järjestelmää typologian mukaan päätöksentekoa tukevana järjestelmänä. Budjetit, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit sekä taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita yhdistelevät hybridimuodot, kuten Balanced Scorecard, ovat tyypillisiä esimerkkejä konkreettisista kyberneettisistä ohjausmekanismeista. (Malmi & Brown 2008, 292–293.)

Palkitsemisen ohjausmekanismit keskittyvät yksilöiden ja ryhmien motivointiin sekä näiden suorituksen parantamiseen organisaatiossa. Näiden ohjausmekanismien avulla pyritään yhdistämään henkilöstön tavoitteet ja toiminta organisaation tavoitteisiin tarjoamalla palkkioita saavutettujen tulosten perusteella. Palkitsemisen ohjausmekanismeilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden toiminnan suuntaan, keston ja intensiteettiin eli siihen, mihin he työssään keskittyvät, kuinka kauan he omistautuvat tietylle tehtävälle ja kuinka paljon huomiota yksittäiselle tehtävälle annetaan. Palkkiot voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. (Malmi & Brown 2008, 292–293.) Tyypillisiä ulkoisia palkkioita ovat esimerkiksi taloudelliset kannustimet kuten rahalliset bonukset. Ulkoisiin palkkioihin kuuluvat myös tunnustukset työstä kuten muodolliset kiitokset, näkyvyys, status ja arvostetut työtehtävät sekä sosiaaliset palkkiot kuten yhteiset tiimitapahtumat. Sisäisillä palkkioilla tarkoitetaan työntekijän omaa sisäistä motivaatiota, kuten kiinnostusta, iloa tai merkityksellisyyden kokemusta itse työstä. Ulkoiset palkkiot voivat joko vahvistaa tai heikentää sisäistä motivaatiota palkkiotyypistä riippuen. (Malek ym. 2020.)

Hallinnolliset ohjausmekanismit ohjaavat henkilöstön käyttäytymistä organisoimalla yksilöitä ja ryhmiä, valvomalla heidän toimintaansa sekä määrittelemällä sen, kenelle työntekijät ovat vastuussa toimistaan. Hallinnollisten ohjausmekanismien kautta myös määritellään, miten tehtävät tulisi suorittaa ja mitä ei tulisi tehdä. Typologian mukaan hallinnolliset ohjausmekanismit voidaan jakaa edelleen kolmeen ryhmään, joita ovat organisaation suunnittelu ja rakenne, hallintorakenteet sekä toimintatavat ja ohjeistukset. Johto pystyy suunnittelun kautta vaikuttamaan organisaation rakenteeseen, minkä avulla voidaan puolestaan edistää tietynlaisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön toteutumista. Hallintorakenteella viitataan yrityksen hallituksen kokoonpanoon ja rakenteeseen sekä erilaisiin johto- ja projektitiimeihin. Hallinto ja hallintorakenteet pitävät sisällään organisaation viralliset valta- ja

vastuusuhteet sekä järjestelmät, joiden avulla varmistetaan eri toimintojen ja yksilöiden välinen koordinointi. Konkreettisia esimerkkejä näistä ohjausmekanismeista ovat kokoukset ja kokousaikataulut, jotka muodostavat henkilöstön toimintaa ohjaavia tavoitteita ja aikarajoja. Toimintatapojen ja ohjeistusten kautta määritellään organisaation prosessit ja toiminta. Niihin lukeutuvat muun muassa standardisoidut toimintatavat ja käytännöt sekä säännöt ja toimintaperiaatteet. (Malmi & Brown 2008, 292–294.)

Organisaatiokulttuuriakin voidaan pitää johdon ohjausjärjestelmänä. Kulttuuriset ohjausmekanismit vaikuttavat henkilöstön käyttäytymiseen organisaation arvojen, uskomusten ja sosiaalisten normien kautta. Organisaation missio, visio sekä lausunnot organisaation keskeisistä arvoista ja toiminnan syistä ovat esimerkkejä arvopohjaisista ohjausmekanismeista, jotka lukeutuvat kulttuurisiin ohjausmekanismeihin. Niiden kautta johto kommunikoi muodollisesti organisaatiolle perusarvot, tarkoituksen ja tavoitellun suunnan, jotka halutaan omaksuttavan organisaatiossa. Myös symbolit ovat tämän typologian mukaan kulttuurisia ohjausmekanismeja. Symboleilla viitataan tässä yhteydessä siihen, miten organisaatiossa käytetään näkyviä elementtejä, kuten esimerkiksi fyysisten tilojen suunnittelua ja pukeutumiskäytäntöjä tietynlaisen kulttuurin luomiseksi ja vahvistamiseksi. Lisäksi organisaation sisällä muodostuvat ryhmät, kuten organisaatioyksiköt ja osastot sekä niiden alakulttuurit vaikuttavat yksilöiden toimintaan sosialisointiprosessissa muodostuvien arvojen, uskomusten ja rutiinien kautta. Nämäkin ovat osa kulttuurisia ohjausmekanismeja. Kaiken kaikkiaan kulttuuristen ohjausmekanismien kautta voidaan vaikuttaa siihen, millainen organisaatiokulttuuri yritykseen muodostuu. Tämä puolestaan vaikuttaa osaltaan siihen, miten työntekijät toimivat. (Malmi & Brown 2008, 292, 294–295.)

### 2.1.3 Levers of Control -viitekehys

Toinen tapa lähestyä ohjausmekanismien luokittelua on Simonsin (1995) esittämä Levers of Control -viitekehys, joka on yksi tunnetuimmista ja laajimmin käytetyistä johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevistä viitekehyksistä. Kyseinen viitekehys esittää, että yrityksen strategian toteuttaminen ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää erilaisten ohjausmekanismien eli ohjausvipujen käyttöä. Simons jakaa nämä ohjausvivut neljään kategoriaan: uskomusjärjestelmiin, rajoitejärjestelmiin, diagnostisiin järjestelmiin ja interaktiivisiin järjestelmiin.

Uskomusjärjestelmillä tarkoitetaan johdon määrittelemiä periaatteita, joiden tarkoitus on viestiä työntekijöille yrityksen keskeisistä arvoista, tarkoituksesta ja suunnasta. Ne ovat tiiviisti sidoksissa yrityksen strategiaan ja heijastavat niitä keskeisiä arvoja ja toimintalinjoja, jotka johto haluaa työntekijöiden omaksuvan. Uskomusjärjestelmien tehtävänä on kertoa, miten organisaatio luo arvoa, millaista

toimintaa ja suoritusta yrityksessä odotetaan sekä miten työntekijöiden tulisi toimia niin yrityksen sisällä kuin ulkoisissa suhteissa. Uskomusjärjestelmien ensisijainen tavoite on inspiroida ja ohjata organisaation toimintaa sekä kannustaa jatkuvaan kehittymiseen. Kyseiset ohjausmekanismit motivoivat ja ohjaavat työntekijöitä ottamaan vastuuta, etsimään mahdollisuuksia, tekemään päätöksiä ja kehittämään ratkaisuja, jotka ovat linjassa yrityksen arvojen kanssa. Käytännössä uskomusjärjestelmät voivat ilmetä esimerkiksi kirjallisina missio- ja visiolausekkeina sekä arvolupauksina. Useat uskomusjärjestelmien hyödyt kuitenkin syntyvät itse asiassa keskusteluiden kautta eivätkä suoraan varsinaisista kirjallisista lausunnoista. Keskustelut ovat välttämättömiä uskomusten viestimisen ja ymmärtämisen kannalta, ja niiden avulla ylin johto voi lisätä koko yrityksen sitoutumista tavoitteisiin ja missioon. (Simons 1995.) Uskomusjärjestelmissä on havaittavissa hyvin samankaltaisia piirteitä kuin edellä esitetyn typologian kulttuurisilla ohjausmekanismeilla (Malmi & Brown 2008).

Koska yrityksen johto ei voi etukäteen tietää kaikkia vastaantulevia ongelmia, ratkaisuja tai mahdollisuuksia, ei ole tarkoituksenmukaista määrätä yksityiskohtaisesti, miten työntekijöiden tulisi toimia ja suorittaa työtehtävänsä. Uskomusjärjestelmät ohjaavat työntekijöiden toimintaa, mutta liian epämääräisinä ne voivat johtaa resurssien hajanaiseen ja tehottomaan käyttöön. Toisaalta liian tarkasti rajatut toimintaohjeet estävät luovan ongelmanratkaisun sekä uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymisen. Rajoitejärjestelmät tarjoavat ratkaisun tähän ristiriitaan. Niiden avulla määritellään hyväksyttävän toiminnan rajat ja pyritään estämään ei-toivottu ja opportunistinen käyttäytyminen. Toisin kuin uskomusjärjestelmät, jotka kannustavat uusien mahdollisuuksien etsimiseen ja innovointiin, rajoitejärjestelmät keskittyvät vältettäviin riskeihin ja siihen, mitä ei tule tehdä. Ne esitetään yleensä sääntöinä tai vähimmäisvaatimuksina, jotka rajaavat päätöksentekoa, mutta jättävät tilaa yksilölliselle harkinnalle ja luovuudelle. Rajoitejärjestelmät voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: liiketoimintakäyttäytymisen rajoihin sekä strategisiin rajoihin. Näistä ensimmäiset perustuvat tyypillisesti lainsäädäntöön, yrityksen uskomusjärjestelmiin sekä toimialan ja ammatillisten järjestöjen määrittelemiін toimintasääntöihin. Yritykset käyttävät näitä lähtökohtaisesti suojatakseen maineensa, välttääkseen oikeudellisia riskejä ja estääkseen liiketoiminnan kannalta haitallisia toimintatapoja. Strategisten rajojen avulla johto puolestaan määrittää, mihin suuntiin yrityksen ei tulisi kohdistaa fokustaan tai käyttää resurssejaan. (Simons 1995.)

Vaikka rajoitejärjestelmät asettavat toiminnalle kieltoja ja rajoja, niiden tarkoituksena ei ole rajoittaa yrityksen joustavuutta liikaa, vaan mahdollistaa hallittu riskinotto ja innovointi. Asetettujen rajojen sisällä työntekijöillä on nimittäin mahdollisuus etsiä uusia tapoja luoda arvoa ja kehittää luovia ratkaisuja. Lisäksi rajoitejärjestelmät mahdollistavat päätöksenteon delegoinnin alemmille organisaatiotasolle, mikä lisää toiminnan joustavuutta. Näin ollen hyvin suunniteltuina rajoitejärjestelmät eivät

rajoita toimintaa liikaa, vaan luovat jopa edellytykset organisatoriselle vapaudelle ja yrittäjämäiselle toiminnalle. Paradoksaalisesti rajoitukset voivat siis luoda vapautta, jossa uskomusjärjestelmien inspiroiva rooli pääsee toteutumaan. (Simons 1995.)

Diagnostiset järjestelmät ovat keskeinen osa perinteistä organisaation ohjausta. Niiden ensisijainen tehtävä on seurata yrityksen suoriutumista ja tällä tavoin varmistaa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Diagnostiset ohjausjärjestelmät ovat muodollisia informaatiojärjestelmiä, joiden avulla mitataan yrityksen toimintaa ja saavutettuja tuloksia, verrataan niitä asetettuihin standardeihin ja tehdään korjaavia toimenpiteitä, mikäli havaitaan poikkeamia tavoitetasoihin nähden. Näillä ohjausjärjestelmillä on yrityksissä monia tehtäviä. Ne motivoivat työntekijöitä, viestivät tavoitteista, koordinoivat resurssien käyttöä sekä muodostavat pohjan suorituksen arvioinnille ja palkitsemisjärjestelmille. Tyypillisiä esimerkkejä diagnostisista ohjausjärjestelmistä ovat budjetit, tulos- ja liiketoimintasuunnitelmat sekä erilaiset toimintojen ja projektien seurantajärjestelmät. (Simons 1995.) Nämä ohjausvivut vastaavat selkeästi Malmin ja Brownin (2008) typologian kyberneettisiä ohjausmekanismeja.

Diagnostisten ohjausjärjestelmien avulla yritys voi varmistaa, että sen toiminta etenee strategian mukaisesti ilman, että esihenkilöiden tarvitsee jatkuvasti valvoa tai puuttua käytännön tekemiseen. Nämä ohjausmekanismit eivät ainoastaan seuraa suorituskykyä, vaan tukevat myös työntekijöiden itsenäistä päätöksentekoa. Diagnostisia ohjausjärjestelmiä hyödynnettäessä työntekijät ovat vastuussa tuloksesta ja voivat itse valita keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä mahdollistaa autonomian ja oman harkinnan käytön samalla, kun johto voi luottaa siihen, että työntekijät toimivat sovittujen tavoitteiden mukaisesti ilman jatkuvaa valvontaa. (Simons 1995.)

Interaktiivisilla ohjausjärjestelmillä johto suuntaa yrityksen huomion strategisiin epävarmuustekijöihin, eli niihin tekijöihin ja olosuhteisiin, jotka voivat uhata tai kumota yrityksen nykyisen strategian. Näiden ohjausjärjestelmien tavoitteena on kannustaa yritystä reagoimaan liiketoimintaympäristössä ilmeneviin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tällä tavoin interaktiiviset ohjausjärjestelmät tukevat yrityksen strategista uudistumista ja parantavat sen kykyä sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät eivät ole tiettyjä yksittäisiä ohjausmekanismeja, vaan johto voi käyttää monenlaisia ohjausmekanismeja interaktiivisesti. Niiden avulla johto osallistuu alaiensa päätöksentekoon ja luo yritykseen keskustelun ja vuorovaikutuksen kulttuuria. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät tarjoavat puitteet jatkuvalle dialogille ja aktivoivat tiedonhankintaa, mikä puolestaan tukee uusien ideoiden ja strategioiden syntymistä sekä organisaation oppimista. (Simons 1995.)

Vaikka edellä esiteltyt ohjausvivut keskittyvät organisaation ohjauksessa eri näkökulmiin, ne vaikuttavat myös toisiinsa. Simonsin ohjausvivoista uskomus- ja interaktiiviset järjestelmät toimivat

positiivisina ja inspiroivina voimina, jotka edistävät strategista kehittymistä sekä työntekijöiden sitoutumista ja itseohjautuvuutta. Ne antavat työntekijöille vapauden vaikuttaa omaan toimintaansa ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja, mikä tukee autonomian toteutumista. Lisäksi nämä järjestelmät kannustavat uusien mahdollisuuksien etsimiseen sekä rohkaisevat tiedon jakamiseen ja keskusteluun, mikä edistää yrityksen oppimista ja innovointia. Rajoite- ja diagnostiset järjestelmät puolestaan luovat rakennetta asettamalla selkeitä rajoja ja odotuksia sekä varmistavat niiden noudattamisen valvomalla toiminnan tuloksia. Näin ollen ne toimivat negatiivisina voimina. Vaikka näiden ohjausvipujen painopiste on kontrollissa ja tehokkuuden tavoittelussa, ne liittyvät myös organisatoriseen oppimiseen, sillä esimerkiksi aiemmat virheet sekä kilpailijoiden toimet voivat johtaa rajojen muokkaamiseen ja diagnostinen seuranta voi tuottaa tietoa, joka auttaa yritystä kehittymään. Kaikissa neljässä ohjausvivussa yhdistyvät siis sekä kontrolli että oppiminen. Yhdessä ne luovat tasapainon joustavuuden ja kurinalaisuuden välille, mikä tukee yrityksen kykyä sekä toteuttaa suunniteltua strategiaa tehokkaasti että mukautua uusiin mahdollisuuksiin. (Simons 1995; Speklé ym. 2017.)

Edellä esitettyjen viitekehysten pohjalta voidaan havaita, että yrityksillä on käytettävissä monenlaisia ohjausmekanismeja, joita voidaan hyödyntää erilaisiin tarkoituksiin. Molemmat viitekehykset korostavat, etteivät johdon ohjausjärjestelmät toimi irrallisina elementteinä, vaan vaikuttavat toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Toimiva organisaation ohjaus edellyttääkin monipuolista lähestymistapaa, jossa hyödynnetään eri ohjausmekanismeja tukemaan toisiaan. (Simons 1995; Malmi & Brown 2008.) Myös esimerkiksi Bedford (2020) tukee tätä näkemystä ja painottaa, että ohjausmekanismit kytkeytyvät toisiinsa ja muodostavat siten kokonaisuuksia, joissa ohjausmekanismien vaikutukset perustuvat nimenomaan niiden keskinäisiin suhteisiin. Hän huomauttaa, että ohjausmekanismit voivat vaikuttaa toisiinsa paitsi täydentävästi ja vahvistavasti myös toisiaan estäen ja haitaten. Johdon ohjausjärjestelmiä ei näin ollen voida ymmärtää yksittäisinä ratkaisuin, vaan niitä on tarkasteltava kokonaisuutena, jossa keskeistä on käytäntöjen yhteensopivuus ja yhteisvaikutus (Simons 1995; Malmi & Brown 2008; Bedford 2020).

## **2.2 Startup-yrityksen ominaispiirteet ja niiden vaikutus ohjaukseen**

Startup-yrityksen termi on yleisesti käytössä sekä akateemisissa että ei-akateemisissa konteksteissa. Termille ei kuitenkaan ole muodostunut kummassakaan ympäristössä selkeää ja yhtenäistä määritelmää, mikä tekee siitä jokseenkin epämääräisen ja monitulkintaisen. (Paternoster ym. 2014, 1211, 1215; Cockayne 2019.) Cockaynen (2019) mukaan startup onkin ilmiönä suhteellisen monimutkainen ja haastava määritellä. Liian kapea määritelmä voi olla rajoittava ja jättää huomioimatta startupien monimuotoisuuden. Näin ollen, vaikka tietynasteinen määritelmä olisikin tarpeen käytännöllisistä

syitä ja viestinnän näkökulmasta, yksiselitteisen määritelmän muodostaminen ei Cockaynen mukaan ole välttämättä tarpeen.

Vaikka kirjallisuudessa ei ole vakiintunut yksiselitteistä määritelmää startup-yrityksille, eri lähteiden määritelmistä voidaan tunnistaa yhteisiä ominaispiirteitä, jotka tyypillisesti yhdistetään startup-yrityksiin ja jotka erottavat ne perinteisemmistä ja vakiintuneista yrityksistä. Määritelmissä korostuvat etenkin innovatiivisuus, luovuus, yrittäjähenkisyys, joustavuus, resurssien rajallisuus, nopean kasvun tavoittelu sekä dynaaminen ja epävarma toimintaympäristö. (Paternoster ym. 2014, 1210–1211, 1215; Meyssonier 2015; Cockayne 2019, 77, 81–83; Slávik ym. 2021.) Nämä ominaispiirteet vaikuttavat myös johdon ohjausjärjestelmien käyttöön. Ne asettavat startupien käytössä oleville ohjausmekanismeille erityisiä tarpeita ja voivat aiheuttaa haasteita niiden suunnittelussa ja käytössä.

Innovatiivisuus ja yrittäjähenkisyys yhdistetään monissa määritelmissä startup-yrityksiin. Startupit voidaan nähdä nuorina ja innovatiivisina yrityksinä, jotka pyrkivät ratkomaan olemassa olevia ongelmia uusilla tavoilla tai kehittävät täysin uusia markkinoita tunnistamalla ja ratkaisemalla ongelmia, joihin ei ole aiemmin etsitty ratkaisuja. Yrittäjähenkisyys näkyy näiden yritysten tavoitteissa ja toimintatavoissa, mikä erottaa ne perinteisemmistä yrityksistä. Startupit ovat usein teknologiavetoisia yrityksiä, jotka hyödyntävät ratkaisuisaan uudenlaista teknologiaa. (Paternoster ym. 2014, 1211, 1215; Meyssonier 2015; Usirono ym. 2024.) Startup-yritykset pyrkivät siis vastaamaan ratkaisemattomiin ongelmiin tai tyydyttämättömiin tarpeisiin ainutlaatuisilla tuotteilla tai palveluilla. Vaikka vain osa startupeista kehittää täysin uuden ja globaalisti ainutlaatuisen innovaation, monet erottautuvat kilpailijoistaan tarjoamalla luovia ja uudenlaisia ratkaisuja olemassa oleviin haasteisiin. Näin startup-yritykset voivat muuttaa vallitsevia toimintatapoja, haastaa vakiintuneita liiketoimintamalleja, luoda uusia markkinoita sekä vaikuttaa laajemmin talouteen ja yhteiskuntaan. (Oliva & Kotabe 2019; Slávik ym. 2021; Drzewiecki & Olek 2024, 5565–5566.) Tämänkaltaisten ominaispiirteiden yhdistäminen muodollisiin ohjausmekanismeihin voi herättää ristiriitaisia tunteita. Esimerkiksi Davila ym. (2009b, 337–338) ovat havainneet, että osa startup-yrityksistä kokee muodollisten prosessien ja järjestelmien tukahduttavan innovatiivisuutta ja hidastavan toimintaa. Oliva ja Kotabe (2019) puolestaan osoittavat, että esimerkiksi dokumentointi on herättänyt monissa startup-yrityksissä vastustusta, mikä haastaa muodollisten ohjausmekanismien käyttöönottoa. Granlundin ja Taipaleenmäen (2005, 47) mukaan johdon ohjausjärjestelmiä saatetaan startupien kaltaisissa yrityksissä vastustaa erityisesti yrityksen alkuvaiheessa joko siksi, että johto ole tietoinen niiden mahdollisuuksista tukea liiketoimintaa ja päätöksentekoa tai siksi, että henkilöstö kokee ne tarpeettomana byrokratiana, joka rajoittaa luovaa työskentelyä. Johdon ohjausjärjestelmiin liittyvät asenteet voivat täten aiheuttaa haasteen

niiden käyttöönotossa ja käytössä, minkä vuoksi on tärkeää pohtia, miten myös muodolliset ohjausmekanismit voidaan sovittaa startup-kontekstiin.

Startup-yritykset ovat tyypillisesti suhteellisen nuoria ja pieniä yrityksiä, joilla ei ole vakiintuneita rahoituslähteitä tai merkittäviä pääomia omasta takaa, joten ne joutuvat usein toimimaan rajallisilla resursseilla. Taloudellisten resurssien sekä ajan niukkuus on tyypillistä, minkä lisäksi henkilöstöä voi olla vähän ja heidän osaamisessaan voi olla puutteita. Tämä on yksi keskeisiä startup-yritysten kohtaamia haasteita, ja startupit joutuvatkin priorisoimaan tarkkaan resurssiensa käyttöä. Resurssien niukkuus vaikuttaa myös johdon ohjausjärjestelmien käyttöön ja aiheuttaa omat haasteensa. (Davila ym. 2009b, 338; Paternoster ym. 2014, 1210; Picken 2017, 588, 594; Oliva & Kotabe 2019; Slávik ym. 2021; Gomez-Conde ym. 2023; Ebrahim & Mohan 2024; Usirono ym. 2024.) Esimerkiksi Darzi (2024) on esittänyt, että uusien johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto ja yhdistäminen olemassa oleviin ohjausmekanismeihin vaatii merkittäviä taloudellisia ja muita resursseja. Näin ollen erilaisten resurssien puute on yksi merkittävimmistä haasteista toimivien johdon ohjausjärjestelmien kehittämiselle ja hyödyntämiselle startup-yrityksissä. Resurssien rajallisuus edellyttää käytössä olevilta ohjausmekanismeilta muun muassa riittävää yksinkertaisuutta, ketteryyttä ja kustannustehokkuutta. Kaikkien ohjausmekanismien käyttöönottoon ei välttämättä ole riittäviä resursseja ja joidenkin ohjausmekanismien käyttöönottoa voidaan joutua lykkäämään resurssirajoitteiden takia. (Davila ym. 2009b, 338; Oliva & Kotabe 2019; Ikram ym. 2020; Gomez-Conde ym. 2023; Ebrahim & Mohan 2024.) Lisäksi rajalliset resurssit haastavat startupien ohjausta ja ohjausmekanismien toimivuutta vaikeuttamalla tiedon keräämistä, arviointia ja hyödyntämistä. Toiminnan hektisyys voi myös siirtää huomion pois toiminnan järjestelmällisestä seurannasta ja kehittämisestä ja johtaa lyhytnäköisyyteen, jossa keskitytään vain lyhyen aikavälin suoritukseen. (Oliva & Kotabe 2019.) Osaamisen puute aiheuttaa oman haasteensa ohjauksen kannalta. Gianni ja Gotzamani (2015) sekä Darzi (2024) ovat todenneet, että ohjausmekanismien toimimattomuutta voi osaltaan selittää siihen liittyvä puutteellinen osaaminen sekä koulutus tai perehdyttäminen. Granlundin ja Taipaleenmäen (2005, 31, 37) mukaan resurssien niukkuus heijastuu suoraan yrityksen käytössä oleviin johdon ohjausjärjestelmiin. Heidän mukaansa taloushallinnon, raportoinnin ja analysoinnin kaltaisiin toimintoihin käytetään usein vain minimaalinen määrä resursseja, minkä vuoksi ohjaus keskittyy vain kaikkein olennaisimpien ohjausmekanismien käyttöön. Monimutkaisempien tai pitkälle kehitettyjen ohjausmekanismien hyödyntämiseen ei usein ole resurssien puutteen takia mahdollisuuksia.

Startup-yritykset toimivat usein nopeasti muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä. Epävarmuutta liittyy moniin osa-alueisiin, kuten markkinoihin, kilpailutilanteeseen, teknologiaan, rahoitukseen sekä tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin. Startupit ovatkin jatkuvan uudistumisen ja muutoksen

kohteena. Ne seuraavat aktiivisesti markkinoita, etsivät uusia mahdollisuuksia, muokkaavat liiketoimintamallejaan ja kehittävät markkinoita haastavia, disruptiivisia ratkaisuja. (Paternoster ym. 2014, 1212; Meyssonier 2015; Slávik ym. 2021; Ebrahim & Mohan 2024; Usirono ym. 2024.) Toimintaympäristön suuri epävarmuus voi aiheuttaa luotettavan tiedon puutetta, esimerkiksi syy-seuraussuhteista, mikä vaikeuttaa sekä johdon ohjausjärjestelmien sujuvaa hyödyntämistä että niiden yhteensovittamista (Yang ym. 2022). Innovaatiotoiminta lisää osaltaan epävarmuutta, sillä innovaatioprosessi on luonteeltaan arvaamaton, dynaaminen ja iteratiivinen. Innovaatioprosessi koostuu idean luomisesta, kehittämisestä sekä validoinnista eli siitä, että markkina hyväksyy ja omaksuu ehdotetun ratkaisun. Tehtyjen panosten ja lopputulosten välistä yhteyttä ei aina voida ennakoida tai tunnistaa varmasti, ja prosessiin voi sisältyä yllättäviä poikkeamia, jotka kasvattavat epävarmuutta entisestään. Lisäksi validoinnin onnistuminen, joka on keskeinen osa innovaatioprosessia, ei ole koskaan varmaa. (Davila ym. 2009b, 323; Prince ym. 2021, 29–31, 34–37.) Perinteiset ohjausmekanismit eivät välttämättä vastaa näihin vaatimuksiin, minkä vuoksi startupien ohjauksessa tarvitaan erilainen lähestymistapa. Liian jäykkä ja tiukka kontrolli voivat haitata startupin kaltaisen yrityksen kykyä reagoida nopeasti muutoksiin ja heikentää sen strategista joustavuutta sekä kilpailukykyä. Käytössä olevien ohjausmekanismien onkin oltava riittävän ketteriä ja kyettävä mukautumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (Paternoster ym. 2014, 1212; Meyssonier 2015; Lin ym. 2017; Ebrahim & Mohan 2024, 243–244; Usirono ym. 2024.)

Yksi startup-ympäristölle tyypillinen ilmiö, joka havainnollistaa startupien toiminnan dynaamisuutta, on pivointi. Pivointi tarkoittaa suunnanmuutosta, jossa yritys muokkaa liiketoimintamalliaan perustavanlaatuisesti kokemustensa ja tekemiensä havaintojen pohjalta. Muutos voi koskea esimerkiksi tuotteen tai palvelun uudistamista, uuden asiakassegmentin tavoittelua, myyntikanavien vaihtamista tai ansaintamallin muuttamista. Pivoinnin mahdollisuus asettaa vaatimuksia startupin ohjausmekanismeille. Johdon ohjausjärjestelmien on oltava riittävän joustavia, jotta ne kykenevät tukemaan nopeita suunnanmuutoksia, joita saattaa startupin elinkaaren aikana tapahtua useita. Joustavat ja mahdollistavalla tavalla käytetyt ohjausmekanismit auttavat pitämään liiketoiminnan prosessit hallinnassa muutosten keskellä. Ne mahdollistavat paitsi tehokkaan reagoinnin muuttuviin olosuhteisiin, myös uuden suunnan nopean kehittämisen pivoinnin jälkeen. (Becker & Endenich 2023, 629, 635, 651.)

Nopean kasvun tavoittelu liitetään usein startup-yrityksiin. Kasvuun pyritään skaalautuvien ja toistettavissa olevien liiketoimintamallien kautta. Kasvuhakuisuus yhdessä epävarman ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön kanssa lisää startup-yritysten toiminnan dynaamisuutta ja korostaa jälleen tarvetta johdon ohjausjärjestelmille, jotka kykenevät joustamaan ja mukautumaan nopeasti yrityksen tilanteen mukaan. (Paternoster ym. 2014, 1210–1211, 1215; Picken 2017, 594; Slávik ym. 2021;

Usirono ym. 2024.) Kasvuhakuisuus kasvattaa myös yrityksen sisäistä epävakautta. Kun tähän yhdistyy ulkoisen toimintaympäristön epävarmuus, nousevat vaatimukset startupin kaltaisen yrityksen ohjaukselle korkealle, sillä esimerkiksi ennakointi ja suunnittelu tällaisessa kontekstissa ovat hyvin haastavia. (Granlund & Taipaleenmäki 2005, 21–22, 24, 36.)

Startup-yritysten toimintaan liittyy merkittäviä riskejä, joihin monet edellä käsitellyistä ominaispiirteistä osaltaan vaikuttavat. Startupit joutuvat usein kohtaamaan ja selättämään monenlaisia haasteita menestyäkseen. (Meyssonnier 2015; Picken 2017, 594.) Ne ovat erityisen alttiita erilaisille häiriöille, joita startup-ympäristössä saattaa ilmetä. Riskit muodostuvat monista lähteistä, kuten nopean kasvun tavoittelusta, puutteellisista resursseista ja infrastruktuureista, kokemuksen puutteesta ja heikosta tiedonhallinnasta. Lisäksi yrittäjämäinen toimintatapa voi lisätä taipumusta riskinottoon ilman riittävää ennakointia. Rajalliset resurssit jättävät virheille hyvin vähän tilaa, ja kokemattomuus saattaa johtaa siihen, ettei varhaisia varoitusmerkkejä tunnisteta ajoissa tai ne sivuutetaan. Tilannetta vaikeuttaa entisestään se, että suuremmat ja vakiintuneemmat kilpailijat saattavat pyrkiä aktiivisesti syrjäyttämään startup-yrityksiä markkinoilta. Monet startup-ympäristön riskeistä olisivat ennakoitavissa ja hallittavissa. Näissä olosuhteissa proaktiivinen ohjaus onkin keskeistä. Riskit ja haavoittuvuudet tulisi tunnistaa ajoissa ja niihin tulisi reagoida ennen kuin ne ehtivät kehittyä kriiseiksi. (Picken 2017, 594.)

## **2.3 Johdon ohjausjärjestelmien merkitys startup-yrityksissä**

### **2.3.1 Perinteinen paradigma**

Aiemmin johdon ohjausjärjestelmien ja innovaation nähtiin olevan keskenään ristiriidassa. Tätä näkemystä on sittemmin kutsuttu perinteiseksi paradigmaksi. (Davila ym. 2009a, 282; Barros & Ferreira 2019, 359.) Perinteisiä johdon ohjausjärjestelmiä, erityisesti byrokraattisia ja mittaukseen perustuvia malleja, ei pidetty soveltuvina innovatiivisiin ja epävarmoihin liiketoimintaympäristöihin, koska niiden ajateltiin rajoittavan joustavuutta, luovuutta ja kykyä reagoida muuttuviin olosuhteisiin (Burns & Stalker 1961; Ouchi 1979; Quinn 1980). Näissä järjestelmissä korostuivat tarkkaan määritellyt säännöt, muodollinen suunnittelu ja hierarkkinen päätöksenteko. Sääntöjen, rakenteiden ja muodollisten prosessien avulla pyrittiin ennakoitavaan ja tehokkaaseen toimintaan. Alun perin ohjausmekanismit oli suunniteltu juuri vähentämään vaihtelua ja pitämään toiminta ennalta määritellyissä raameissa. (Burns & Stalker 1961; Thomposon 1965; Ouchi 1979; Wickramasinghe & Alawattage 2007.) Tällaiset ohjausmekanismit muuttuvat helposti byrokraattisiksi ja jäykiksi rutiineiksi, jotka rajoittavat kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin. Sääntöihin ja muodollisiin menettelytapoihin nojautuminen nähtiin esteenä luovuudelle ja uusien ideoiden syntymiselle. Taustalla vaikutti ajatus siitä, että

ohjausmekanismien luoman rakenteen ja kulttuurin takia poikkeamat vakiintuneista toimintatavoista, kuten luovat ratkaisut ja uudet ideat, koetaan epäluotettaviksi ja ovat siksi ei-toivottuja. (Merton 1949; Burns & Stalker 1961; Thompson 1965.)

Lisäksi ohjausmekanismien nähtiin keskittyvän taloudellisiin mittareihin sekä suosivan lyhyen aikavälin voittoja ja turvallisia valintoja. Tämä saattaa estää potentiaalisesti kannattavien innovaatioiden kehittämisen. Innovaatiot ovat usein riskialttiita. Niiden läpivienti ideasta tuottavaan toimintaan voi viedä aikaa, ja hyödyt konkretisoituvat vasta pitkällä aikavälillä. Tästä syystä johdon ohjausjärjestelmät saattavat ohjata resursseja turvallisempiin vaihtoehtoihin. (Quinn 1980.) Innovatiivisessa ja epävarmassa ympäristössä ohjausmekanismien käyttöä hankaloittaa myös se, että toimintaa ei voida mitata yhtä luotettavasti ja tarkasti kuin vakaisissa olosuhteissa. Perinteiset ohjausmekanismit perustuvat oletuksiin mitattavuudesta ja selkeistä syy-seuraussuhteista, joita ei usein voida havaita innovatiivisessa kontekstissa. (Ouchi 1979.)

Johdon ohjausjärjestelmien katsottiin myös heikentävän työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja autonomian tunnetta, jotka ovat keskeisiä innovaatioiden ja luovuuden kannalta. Byrokraattinen rakenne suosii konformismia ja ulkoiseen motivaatioon perustuvia palkkioita, kuten yksilön asemaa ja rahallisia etuja, mikä voi estää sisäisen motivaation toteutumista. Tiukka valvonta ja tarkasti määritellyt roolit kaventavat työntekijöiden vapautta ja voivat johtaa motivaation heikentymiseen ja passiiviseen osallistumiseen. Lisäksi, kun valta ja päätöksenteko keskittyvät hierarkian huipulle, uusien ideoiden edistäminen on haastavampaa, eikä avoin viestintä ja tiedon jakaminen toteudu innovaation näkökulmasta riittävällä tavalla. Näin johdon ohjausjärjestelmien nähtiin estävän rakenteellista väljyyttä ja hajautettua päätöksentekoa, jotka ovat olennaisia innovaatioiden syntymiselle ja toteuttamiselle. (Thompson 1965; Ouchi 1979.)

Edellä esitettyjen seikkojen perusteella johdon ohjausjärjestelmien on aiemmin katsottu toimivan parhaiten vakaisissa ja ennustettavissa ympäristöissä. Samoista syistä tämän perinteisen näkökulman mukaan epävarmoissa olosuhteissa tai innovaatiota tavoiteltaessa perinteiset johdon ohjausjärjestelmät eivät ole yhtä soveltuvia. Tämän seurauksena niitä tulisi kyseisessä kontekstissa välttää tai käyttää mahdollisimman vähän. (Merton 1949; Thompson 1965; Ouchi 1979; Quinn 1980.)

### 2.3.2 Uusi paradigma

Empiirisen tutkimuksen lisääntyminen ja uusien konseptien kehittäminen ovat haastaneet perinteistä paradigmaa. Tämän myötä näkemys kontrollin ja johdon ohjausjärjestelmien roolista innovaation kontekstissa on muuttunut merkittävästi. Nykyisin ohjausta ei enää nähdä haitallisena innovaatiolle,

vaan pikemminkin tarpeellisena sen tukemisessa ja edistämisessä. Nykyisin kirjallisuudessa vallitsee niin kutsutun uuden paradigman mukainen käsitys siitä, että ohjauksella on keskeinen rooli innovaation kannalta. Tutkimus on osoittanut, että johdon ohjausjärjestelmät soveltuvat ja ovat tarkoituksenmukaisia myös startup-yritysten kaltaisissa, innovatiivisissa yrityksissä. Tutkimuksissa on havaittu, että innovaatio edellyttää useiden ohjausmekanismien samanaikaista käyttöä. (Davila ym. 2009a, 295, 300; Chenhall & Moers 2015; Barros & Ferreira 2019, 342, 359; Bedford ym. 2019.) Kun erilaisia ohjaustyyppjä hyödynnetään rinnakkain, ne mahdollistavat toiminnan seurannan ja ohjauksen, henkilöstön motivoinnin sekä organisatorisen oppimisen samanaikaisesti. Näiden yhteisvaikutuksen ansiosta yritys voi saavuttaa tavoitteensa tehokkaasti ja sopeutua joustavasti muuttuviin olosuhteisiin. (Simons 1995, 156.)

Johdon ohjausjärjestelmien on havaittu tukevan innovatiivisten organisaatioiden toimintaa ja johtamista monella tapaa. Tällaisissa yrityksissä ohjausmekanismit auttavat navigoimaan kohdattujen haasteiden keskellä, hallitsemaan kasvun tuomaa monimutkaisuutta ja varmistamaan kestävän kasvun saavuttamisen. (Granlund & Taipaleenmäki 2005, 43; Carraro ym. 2019, 862, 871; Akroyd & Kober 2020; Mancebo ym. 2025.) Johdon ohjausjärjestelmät ovat startup-ympäristössä tärkeitä, sillä ne auttavat hallitsemaan yllättäviä häiriöitä ja vähentämään niihin liittyviä riskejä. Ne vahvistavat yrityksen kykyä tunnistaa riskejä, reagoida nopeasti poikkeustilanteisiin ja ylläpitää toimintaa muuttuvissa olosuhteissa. Näin ne ovat olennainen osa riskienhallintaa epävakaisissa toimintaympäristöissä. (Schmidt & Raman 2022.) Schmidt ja Raman (2022) ovat havainneet, että yritykset, joilla on käytössä toimivat johdon ohjausjärjestelmät, joista myös sidosryhmä ovat tietoisia, voivat selvitä häiriötilanteista lievemmin seurauksin kuin ne, joilla tällaisia rakenteita ei ole käytössä.

Konkreettisesti johdon ohjausjärjestelmät tukevat innovatiivisten organisaatioiden johtamista helpottamalla päätöksentekoa eri tavoin. Ensinnäkin ne tarjoavat johdolle olennaista tietoa toiminnasta päätöksenteon tueksi. Ne tuottavat tietoa, joka auttaa arvioimaan esimerkiksi liiketoimintamallin toimivuutta sekä tekemään päätöksiä yrityksen suunnasta, resurssien kohdentamisesta ja toiminnan kehittämistä tukevista toimenpiteistä. (Pavlatos 2021; Becker & Endenich 2023; Reinking & Resch 2023; Mancebo ym. 2025.) Johdon ohjausjärjestelmät tarjoavat myös työkaluja toimintaympäristön analysoimiseksi ja hallitsemiseksi, mikä tuo päätöksentekoon selkeyttä (Granlund & Taipaleenmäki 2005, 43). Toiseksi niiden käyttö tehostaa päätöksentekoa tarjoamalla muodollisia menettelytapoja, jotka vähentävät samalla virheiden riskiä (Davila ym. 2015, 210, 236). Kolmanneksi johdon ohjausjärjestelmät auttavat yrityksen kapasiteetin hallinnassa ja resurssien koordinoinnissa, mikä on erityisen tärkeää startup-yrityksille, joiden resurssit ovat lähtökohtaisesti rajalliset. Ohjausjärjestelmät tarjoavat rakenteen, jonka avulla resursseja voidaan seurata ja kohdentaa tehokkaasti myös epävakaisissa ja

vaikeasti ennakoitavissa toimintaympäristöissä. (Davila ym. 2015; Schmidt & Raman 2022; Mancebo ym. 2025.)

Tarjoamansa informaation ansiosta johdon ohjausjärjestelmillä on olennainen rooli startup-yritysten nopeassa kokeilussa ja oppimisessa. Erityisesti asiakaskeskeisen tiedon kerääminen ja hyödyntäminen on startup-ympäristössä keskeistä ja ohjausjärjestelmät tarjoavat tähän tarvittavan rakenteen. Ne voivat tuottaa asiakaskeskeistä dataa, kuten asiakastyytyväisyyteen ja -pysyvyyteen liittyviä mittareita, joiden avulla voidaan arvioida kehitystoimien vaikutuksia sekä tunnistaa, mikä toimii ja mikä ei. Tämän tiedon pohjalta liiketoimintamallia voidaan mukauttaa vastaamaan markkinoiden odotuksia entistä paremmin. Johdon ohjausjärjestelmien avulla startupit voivat seurata asiakaskeskeisiä muuttujia reaaliaikaisesti, reagoida nopeasti ja tarvittaessa muuttaa suuntaa. Lisäksi ohjausmekanismien käyttö varmistaa samalla, että kehitysprosessi etenee vaiheesta toiseen. Näistä syistä johdon ohjausjärjestelmien käyttö on keskeistä skaalautuvan liiketoimintamallin rakentamisessa ja siten myös startup-yrityksissä välttämätöntä. (Becker & Endenich 2023.)

Startup-ympäristössä johdon ohjausjärjestelmillä on keskeinen rooli myös vuorovaikutuksen mahdollistajana ja palautteenannon välineinä. Ne eivät toimi ainoastaan kontrollin välineinä, vaan luovat pohjan keskustelulle ja mahdollistavat tiedon jakamisen. (Reinking & Resch 2023.) Tämän kautta johto voi saada tietoonsa esimerkiksi mahdollisia strategisia jännitteitä, ristiriitaisia tavoitteita tai hillaista tietoa, joita ei välttämättä tunnisteta pelkän numeerisen datan pohjalta. Johdon ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö ja avoin tiedon jakaminen täydentävät näin ollen taloudellista dataa ja numeerista tietoa tarjoten johdolle syvemmän ymmärryksen yrityksen sisäisistä haasteista. Kun mahdolliset ristiriidat ja kilpailevat tavoitteet ovat johdon tiedossa, niitä voidaan sovittaa yhteen. Tällaisen vuorovaikutteisen tiedonvaihdon on havaittu tukevan yrityksen operatiivista ja taloudellista suorituskykyä innovatiivisissa organisaatioissa. (Bedford ym. 2019; Santos ym. 2023.) Kommunikoinnin ja palautteenannon kautta johdon ohjausjärjestelmät voivat myös tukea työntekijöiden psykologisia perustarpeita, kuten tunnetta kyvykkyydestä, jota pidetään keskeisenä luovuuden ja innovaation mahdollistajana. Esimerkiksi suorituskyvyn mittarit ja niihin kytketyt palautekäytännöt tukevat jatkuvaa oppimista ja vahvistavat työntekijöiden itseluottamusta. Palautteen antaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään heihin kohdistuvat odotukset ja vahvistaa kokemusta siitä, että se selviävät tehtävistään. (Pfister & Lukka 2019.)

Sen lisäksi, että ohjausmekanismien mahdollistama vuorovaikutus tuo johdon tietoon yrityksen keskeisiä ongelmakohtia ja mahdollistaa palautteenannon, johdon ohjausjärjestelmillä on muutenkin tärkeä rooli yrityksen sisäisen tiedonkulun edistämisessä. Aktiivisen tiedon jakamisen on havaittu

tukevan innovaation edistämistä, sillä se tuottaa innovaatioprosessin kannalta olennaista tietoa sekä tukee eri toimintojen välistä yhteistyötä ja koordinoitua. Vuorovaikutus ja tiedon aktiivinen jakaminen yrityksen sisällä, esimerkiksi kehitysnäkymistä, lisää myös työntekijöiden motivaatiota, osallistumista ja sitoutumista innovaatiotoimintaan. Kommunikoinnin ja avoimen keskustelun edistäminen onkin monelta kantilta keskeinen hyöty, jonka johdon ohjausjärjestelmät tarjoavat startup-yritysten kaltaisille toimijoille. (Davila ym. 2009a, 295; Becker & Endenich 2023; Santos ym. 2023.)

Startupien kaltaisissa yrityksissä johdon ohjausjärjestelmät auttavat myös yrityksen suunnan näyttämisessä. Tällaisessa ympäristössä johdon ohjausjärjestelmät tarjoavat keinoja johdonmukaiselle ja jatkuvalla strategiselle viestinnälle esimerkiksi organisaation arvojen, tunnuslauseiden ja tavoitteiden kautta. Näiden ohjausmekanismien avulla voidaan viestiä organisaation jäsenille tavoiteltua tahtotilaa ja suunnata koko organisaation toiminta yhteisiä päämääriä kohti. (Pfister & Lukka 2019; Barros & Ferreira 2023, 123–126, 128.) Johdon ohjausjärjestelmät tarjoavatkin organisaatioille viitekehyksen, joka ohjaa toimintaa ja jonka avulla sen jäsenet voivat arvioida työssään kohtaamia vaihtoehtoja ja tehdä päätöksiä. Vakaa, mutta joustava viitekehys auttaa startup-yrityksiä navigoimaan ja reagoimaan niille tyypillisissä, nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. (Davila ym. 2009a, 295; Barros & Ferreira 2023, 123–126, 128.)

Muodostamansa viitekehyksen kautta johdon ohjausjärjestelmät tukevat myös yrityksen innovaatiotoimintaa. Ne ohjaavat ja kannustavat henkilöstöä kohti innovaatiota ja voivat siten edistää ideointia ja uusien ratkaisujen kehittämistä. Samalla johdon ohjausjärjestelmät kuitenkin luovat innovaatiotoiminnalle laajemmat suuntaviivat ja raamit, jotka määrittelevät, millainen innovaatio on organisaatiossa toivottua tai hyväksyttyä. Nämä raamit auttavat pitämään innovaatiotoiminnan hallittuna, ja muodollisten ohjausjärjestelmien avulla voidaan arvioida, ovatko innovaatiot ja kehitysajat toteuttamiskelpoisia esimerkiksi sen perusteella, ovatko ne linjassa organisaation tavoitteiden kanssa tai taloudellisessa mielessä mahdollista toteuttaa. Samalla muodolliset ohjausmekanismit auttavat varmistamaan, että ideat todella toteutetaan ja viedään konkreettisesti lanseerausvaiheeseen asti. Kun työntekijöillä on vapaus toimia näiden ohjausmekanismien luomissa rajoissa, he kokevat voivansa tehdä päätöksiä, tuottaa uusia ideoita ja toimia itsenäisesti. Tämä vahvistaa kokemusta autonomiasta, joka on keskeinen edellytys innovaation toteutumiselle. Johdon ohjausjärjestelmät voivat siten samanaikaisesti tarjota luovuudelle tarvittavaa vapautta sekä tietynasteista kurinalaisuutta ja struktuuria. Näiden välinen tasapaino mahdollistaa sen, että ideat voidaan jalostaa konkreettiseksi arvonluonniksi. (Simons 1995, 29; Davila ym. 2009a, 295; Chenhall & Moers 2015; Speklé ym. 2017, 73–74, 92; Taylor ym. 2019, 1636–1637; Barros & Ferreira 2023, 123–124, 128.)

Johdon ohjausjärjestelmät vahvistavat vastuunkantoa niin johdon ja työntekijöiden välillä kuin työntekijöiden kesken. Ohjausmekanismit, kuten suorituskykymittarit ja niiden säännöllinen raportointi, tekevät tiimien ja yksilöiden toiminnasta näkyvää sekä yrityksen sisällä että sen ulkoisille sidosryhmille. Kun tätä seurantaan tehdään systemaattisesti, se luo painetta ja motivoi kantamaan vastuuta omasta roolista ja tuloksista. Lisäksi modernit digitaaliset työkalut tukevat tiimien välistä yhteistyötä mahdollistamalla tehtävien seurannan, kommentoinnin ja palautteenannon reaaliaikaisesti ja avoimesti näissä digitaalisissa järjestelmissä. Tämä vahvistaa vuorovaikutusta ja yhteistä vastuunottoa erityisesti tilanteissa, joissa työtä tehdään virtuaalisesti tai eri toimintojen välillä. (Becker & Endenich 2023.) Yrityksen sisällä esimerkiksi systemaattinen viestintä sekä tavoitteiden ja työnkuvien määrittely vahvistavat vastuunkantoa, sillä ne selkeyttävät sitä, mitä työntekijöiltä odotetaan ja tekevät heidän panoksistaan näkyviä (Reinking & Resch 2023).

Johdon ohjausjärjestelmien käyttö voi toimia lisäksi uskottavuuden osoituksena yrityksen ulkopuolisten tahojen, kuten sijoittajien suuntaan (Granlund & Taipaleenmäki 2005, 43). Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että johdon ohjausjärjestelmien käyttö vaikuttaa myönteisesti siihen, millaisen kuvan ulkopuoliset sidosryhmät muodostavat startup-yrityksestä. Erityisesti sijoittajien ja muiden rahoittajien on todettu arvostavan johdon ohjausjärjestelmien käyttöä, sillä se viestii yrityksen johtamisen laadusta, ammattimaisuudesta ja tulevaisuuden kasvupotentiaalista. (Davila ym. 2015, 209–211, 235–236.) Lisäksi johdon ohjausjärjestelmät voivat vahvistaa luottamusta viestimällä ulkoisille sidosryhmille siitä, että yrityksellä on riskien hallitsemista varten rakenteet, joilla se varautuu poikkeuksellisiin tilanteisiin ja äkillisiin häiriöihin (Schmidt & Raman 2022). Johtamisen laadun ja kasvupotentiaalın signaloinnin lisäksi johdon ohjausjärjestelmien käyttö voi parantaa startup-yrityksestä muodostuvaa mielikuvaa myös lisääntyneen läpinäkyvyyden kautta. Johdon ohjausjärjestelmien tarjoama tieto vähentää startup-yrityksen ja rahoittajan välistä informaation epäsymmetriaa, ja niiden käytön myötä yrityksen toiminnan seuraaminen helpottuu. Tämä lisää selkeyttä ja läpinäkyvyyttä, mikä vähentää rahoituspäätösten epävarmuutta ja vahvistaa rahoittajien luottamusta startup-yrityksen kykyyn menestyä pitkällä aikavälillä. Tämä on tärkeää erityisesti siksi, että startup-yrityksillä on usein puutteellinen historia ja korkea epäonnistumisriski, mikä vaikeuttaa ulkopuolisten rahoittajien kykyä arvioida yrityksen laatua ja kasvunäkymiä. Kaiken kaikkiaan johdon ohjausjärjestelmien käyttö voi parantaa startup-yrityksen mahdollisuuksia saada rahoitusta. (Davila ym. 2015; Schachel ym. 2021, 661, 676–677.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että aiemmassa tutkimuksessa on osoitettu johdon ohjausjärjestelmien olevan hyödyllisiä innovatiivisissa organisaatioympäristöissä sekä tarkemmin ottaen startup-yrityksissä. Johdon ohjausjärjestelmien on havaittu tukevan näiden yritysten johtamista monin tavoin.

(Davila ym. 2015; Bedford ym. 2019; Taylor ym. 2019; Schachel ym. 2021; Turner ym. 2021.) Kontrolli ja luovuus eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan voivat toteutua samanaikaisesti. Erityyppisten ohjausmekanismien yhdistäminen mahdollistaa sen, että luovaa ajattelua voidaan tukea ilman, että kontrolli rajoittaa koettua autonomiaa. Johdon ohjausjärjestelmät voidaan intensiivisesti käytettynäkin kokea vapauttavina, kun ne tarjoavat työntekijöille sekä selkeän rakenteen että tilaa toimia itsenäisesti. Tällainen ohjausympäristö luo selkeät rajat, tukee sisäistä viestintää, ohjaa huomiota keskeisiin haasteisiin sekä tarjoaa tietoa ja kannustimia luovuuden tueksi. Näin johto voi rakentaa johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden, jossa luovuus toteutuu ohjatusti ja tavoitteellisesti. (Speklé ym. 2017; Pfister & Lukka 2019.)

### 3 Johdon ohjausjärjestelmien käyttö ja kehitys startup-yrityksessä

#### 3.1 Johdon ohjausjärjestelmien tasapaino

Vaikka tutkimukset ovat osoittaneet ja edellisessä luvussa kävi ilmi, että johdon ohjausjärjestelmät ovat hyödyllisiä myös startup-yritysten kaltaisille toimijoille, niiden käytössä on kuitenkin tärkeää tarkoituksenmukaisuus ja tasapaino. Suurempi määrä käytössä olevia ohjausjärjestelmiä ei automaattisesti johda parempiin lopputuloksiin, vaan ratkaisevaa on se, muodostavatko järjestelmät toimivan kokonaisuuden. (Speklé ym. 2017; Kristensen & Nielsen 2020; Yang ym. 2022.) Johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuus koostuu toisiaan täydentävistä ja keskenään vuorovaikutuksessa olevista ohjausmekanismeista, jotka eivät ole toisistaan irrallisia. Siksi niiden yhteensovittamiseen on syystä kiinnittää huomiota. Tehokas kokonaisuus ei näin ollen ole pelkästään yksittäisten ohjausmekanismien summa, vaan niiden keskinäinen yhteensopivuus vaikuttaa olennaisesti yrityksen kykyyn menestyä. (Simons 1995; Malmi & Brown 2008; Strauss ym. 2013, 156–159; Kristensen & Nielsen 2020.) Vaikka yhden ohjauksen osa-alueen vahvistaminen parantaisi yrityksen suorituskykyä, sen vaikutus voi jäädä heikoksi, jos ohjausmekanismien kokonaisuus ajautuu muutoksen myötä epätasapainoon (Kristensen & Israelsen 2014). Tasapainon saavuttaminen on tärkeää, sillä käytössä olevien ohjausmekanismien heikko yhteensopivuus voi aiheuttaa merkittäviä ristiriitoja, jotka heikentävät koko yrityksen suorituskykyä (Yang ym. 2022).

Johdon ohjausjärjestelmien tasapainoa voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta käsin ja se voidaan käsittää hiukan eri tavoin. Yleisesti ottaen tasapaino kuitenkin viittaa yritykselle ihanteelliseen yhdistelmään käytössä olevia ohjausmekanismeja. (Kristensen & Nielsen 2020.) Tasapaino on tila, jossa käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät ovat sopusoinnussa keskenään, tukevat toisiaan ja muodostavat harmonisen kokonaisuuden, joka vastaa niin yrityksen sisäisiä kuin ulkoisia tarpeita (Cardinal ym. 2004, 412–413; Nilsson 2010; Strauss ym. 2013). Tasapaino ei kuitenkaan suoraan tarkoita sitä, että kaikilla käytössä olevilla ohjausmekanismeilla on yhtä suuri painoarvo. Sen sijaan tasapaino voidaan saavuttaa erilaisilla painotuksilla ja yhdistelmillä tilanteesta riippuen. (Simons 1995; Nilsson 2010; Kruis ym. 2016; Kristensen & Nielsen 2020.)

Yksi tapa käsittää tasapaino on eri ohjaustyyppien tai -mekanismien yhteensovittaminen ja hyödyntäminen samanaikaisesti (Nilsson 2010). Simons (1995) on esimerkiksi esittänyt, että yrityksen tulisi käyttää uskomus-, rajoite-, diagnostisia ja interaktiivisia ohjausjärjestelmiä sopivassa tasapainossa. Näiden ohjausvipujen välinen tasapaino on välttämätöntä, jotta yritys voi samanaikaisesti varmistaa tehokkuuden ja ennustettavuuden sekä edistää innovaatioita ja strategista uudistumista, mikä on

keskeistä yrityksen menestykselle pitkällä aikavälillä. Tämä mahdollistaa sekä nykyisten resurssien tehokkaan hyödyntämisen että sopeutumisen muuttuviin olosuhteisiin. Kruis ym. (2016) tukevat tätä näkökulmaa ja käsittelevät tasapainon muodostumista nimenomaan edellä mainittujen ohjausvipujen välillä. Heidän mukaansa ohjausvipujen yhteensovittaminen edistää luovuuden ja innovaation lisäksi yrityksen oppimista ja sen kyvykkyyksien kehittämistä. Speklé ym. (2017) osoittavat, että yhdistämällä nämä neljä ohjausvipua voidaan luoda ympäristö, jossa työntekijöillä on selkeät rakenteet ja rajat, mutta samalla riittävästi vapautta ja motivaatiota osallistua luovaan ongelmanratkaisuun. Heidän mukaansa intensiivinen ohjausjärjestelmien käyttö voi jopa lisätä työntekijöiden kokemaa vapautta, kunhan ohjausmekanismit ovat tasapainossa. Tämä johtuu siitä, että tasapainossa oleva johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus tukee autonomiaa ja itseohjautuvaa käyttäytymistä, mikä puolestaan vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja itsesääätelyä. Tällöin yritys pystyy samanaikaisesti hyödyntämään vakautta ja uudistumiskykyä, ja työntekijät kokevat ohjauksen ennemmin inspiroivana ja kannustavana kuin rajoittavana. Pfister ja Lukka (2019) vahvistavat tätä näkökulmaa osoittamalla, että muodolliset ohjausmekanismit, kuten kunnianhimoiset tavoitteet yrityksen ja yksilöiden suoritukselle, voivat tukea innovointia ja motivointia nimenomaan silloin, kun ne ovat yhteydessä ja sopusoinnussa yrityksen kulttuuristen ohjausmekanismien kanssa. Tällöin tavoitteiden luoma ulkoinen paine sisäistetään osaksi työn merkityksellisyyttä, mikä mahdollistaa luovuuden ja jatkuvan kehittämisen ilman, että ohjaus koetaan rajoittavana.

Epätasapaino syntyy, kun jokin ohjausmuoto poikkeaa liikaa muista tai käytössä olevat ohjausmekanismit ovat ristiriidassa keskenään (Kolk ym. 2020; Kristensen & Nielsen 2020). Kolk ym. (2020) ovat havainneet, että ristiriidassa olevat ohjausmekanismit voivat heikentää toistensa toimivuutta ja johtaa johdon ohjausjärjestelmien epätasapainoon. Vaikka tasapaino ei edellytä, että kaikkia ohjausmekanismeja tulisi painottaa täysin samassa suhteessa, yhden ohjausmekanismin tai osa-alueen liiallinen korostaminen voi olla haitallista. Kolk ym. tutkimassa organisaatiossa epätasapaino johti organisaation sisäisiin ristiriitoihin. Kallistuminen yhteen ohjausmekanisiin tai ohjaustyyppiin aiheutti sen, että alun perin toisiaan täydentäviksi tarkoitetut ohjausmekanismit alkoivat kilpailla keskenään. Tämä hidasti päätöksentekoa, mikä puolestaan heikensi organisaation kykyä sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Kyseisessä organisaatiossa epätasapaino vaikutti myös henkilöstöön. Se aiheutti tyytymättömyyttä sekä heikensi motivaatiota ja sitoutumista, sillä käytössä olleiden kulttuuristen ohjausmekanismien perusteella työntekijöillä olisi pitänyt olla runsaasti autonomiaa ja vapautta, mutta liiallisten raportointivaatimusten koettiin rajoittavan tätä. Työntekijät kokivat, että heitä ei otettu tosissaan eikä heihin tai heidän kykyynsä toimia itsenäisesti luotettu.

Cardinal ym. (2004) ovat puolestaan lähestyneet ohjaustyyppien tasapainottamista tarkastelemalla epämuodollisen ja muodollisen ohjauksen hyödyntämistä. Heidän havaintonsa mukaan niin epämuodollisen kuin muodollisen ohjauksen yksipuolinen painottaminen voi olla haitallista ja heikentää yrityksen suorituskykyä. Epämuodollisiin ohjausmekanismeihin nojaaminen voi aiheuttaa taloudellisia riskejä. Kun taloudellisiin ohjausmekanismeihin ei kiinnitetä huomiota, kustannuksia ei hallita tehokkaasti ja ne voivat kasvaa hallitsemattomasti. Tämä voi helposti johtaa suuriin tappioihin ja kannattavuuden heikkenemiseen. Lisäksi pelkästään epämuodollisiin ohjausjärjestelmiin turvautuminen tekee yrityksestä riippuvaisen sen avainhenkilöistä. Mikäli yrityksen prosesseja ei ole formalisoitu, avainhenkilöiden poistuminen voi muodostaa merkittävän riskin. Pasch (2019) tukee näkemystä siitä, että liian vähäinen muodollisuus ja rakenteen puute heikentää yleisesti yritysten suorituskykyä. Hänen mukaansa yritykset, joiden rakenteet ovat puutteelliset suhteessa niiden tilanteeseen ja tavoitteisiin, eivät kykene luomaan tarvittavia edellytyksiä menestymiselle. Tällöin johdon ohjausjärjestelmien puutteellisuus estää tehokkaan toiminnan tukemisen ja heikentää tuloksellisuutta.

Toisaalta Cardinal ym. (2004) ovat havainneet, että pelkkiin muodollisiin johdon ohjausjärjestelmiin tukeutuminen tekee organisaatiosta helposti byrokraattisen ja jäykän ja ohjauksesta voi tulla liian rankaisevaa. Käytössä olevien ohjausmekanismien ei pitäisi muodostua turhaksi byrokratiaksi tai ylimääräisiksi tehtäviksi, vaan niiden tulisi toimia työn tukena (Cunha ym. 2023). Liiallinen muodollisten ohjausmekanismien käyttö voi johtaa työntekijöiden keskuudessa tyytymättömyyteen, etäantymiseen ja luottamuksen vähenemiseen, mikä puolestaan voi heikentää moraalia ja lisätä epätoivottua käytöstä, kuten sääntöjen rikkomista ja johdon vastustamista (Cardinal ym. 2004). Epämuodollisen ja muodollisen ohjauksen tasapaino näyttäisi olevan tärkeää myös innovaation kannalta. Davila ym. (2009b, 327) ovat nimittäin havainneet, että innovaation johtamisessa on hyödyllistä tasapainottaa tiukka ja löyhä ohjaus, sillä se tarjoaa sekä tarvittavaa suuntaa että tukea innovaatiotoiminnalle. Myös Pan Fagerlin ja Lövfstål (2020) korostavat, että innovaatio vaatii sekä muodollista että epämuodollista ohjausta. He ovat havainneet, että vaikka tietynasteinen vapaus ja joustavuus on innovaation onnistumisen kannalta tarpeellista, muodollisia ohjausmekanismeja tarvitaan esimerkiksi pitämään projektit niille asetetuissa aikatauluissa ja budjeteissa.

Tasapaino voi liittyä myös siihen, miten johdon ohjausjärjestelmiä hyödynnetään. Johdon ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää sekä kontrolloivalla että mahdollistavalla tavalla. Kontrolloivan käytön päämääränä on varmistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen sekä toiminnan tehokkuus ja ennustettavuus. Tämä perustuu usein muodollisiin ohjausmekanismeihin, kuten diagnostisiin ja rajoitejärjestelmiin, jotka luovat selkeitä rakenteita, yhdenmukaistavat toimintaa ja vähentävät informaation epäsymmetriasta johtuvia ongelmia. Mahdollistavassa käytössä puolestaan tuetaan työntekijöiden

autonomiata, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Tässä hyödynnetään usein interaktiivisia sekä uskomusjärjestelmiä. Mahdollistavan käytön tavoitteena on edistää avoimuutta, mukautumiskykyä, tiedon jakamista ja itsenäisten ratkaisujen tekoa. Näiden myötä pyritään vähentämään epävarmuutta ja parantamaan päätöksentekoa. Yritysten on samanaikaisesti johdon ohjausjärjestelmien avulla hallittava toimintaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan, mutta myös tuettava työntekijöiden autonomisuutta, jotta mahdollistetaan innovaatio ja ongelmanratkaisu. Kontrollioivan ja mahdollistavan käytön yhdistämisen on havaittu luovan dynaamisia jännitteitä, jotka voivat parantaa yrityksen keskeisiä kyvykkyyksiä, kuten innovatiivisuutta, organisaation oppimista, yrittäjämäistä toimintaa sekä markkinälähtöisyyttä. Nämä kyvykkyydet puolestaan edistävät yrityksen kilpailukykyä. Tällaiset jännitteet syntyvät siitä, että tasapainotetaan toisaalta ennustettavien tavoitteiden saavuttaminen ja toisaalta innovaatio. Johtajien on siis esimerkiksi samanaikaisesti toteuttava suunniteltuja strategioita ja annettava tilaa uusien strategioiden kehittymiselle. (Mundy 2010.)

Liiallinen painottaminen jompaankumpaan suuntaan, joko kontrolloivaan tai mahdollistavaan johdon ohjausjärjestelmien käyttöön, voi aiheuttaa ongelmia. Jos yrityksessä keskitytään liikaa kontrolloiviin ohjausmekanismeihin, kuten hyvin tiukkoihin rajoitejärjestelmiin ja ohjausprosesseihin, se voi estää innovaatiota ja luovuutta sekä tukahduttaa mahdollisuuksia kokeilla uudenlaisia toimintatapoja ja ratkaisuja, jotka voisivat pitkällä aikavälillä parantaa yrityksen suoriutumista. Liiallinen kontrolli voi myös hidastaa päätöksentekoa, sillä päätöksentekoprosessit voivat muuttua raskaiksi ja byrokraattisiksi. Jos työntekijöillä ei ole tarpeeksi autonomiata tehdä itsenäisiä ja nopeita päätöksiä, yrityksen kyky reagoida markkinamuutoksiin heikentyy. Mikäli työntekijöillä ei tiukan kontrollin takia ole itsenäistä päätäntävaltaa, tämä näkyy monesti lisäksi tyytymättömyytenä ja sitoutumisen heikentymisenä. Nämä tekijät yhdessä ja erikseen voivat heikentää yrityksen suorituskykyä pitkällä aikavälillä. (Mundy 2010.)

Toisaalta mahdollistavankin käytön liiallisella painottamisella voi olla haitallisia seurauksia. Esimerkiksi diagnostisten tai rajoitejärjestelmien puute johtaa helposti siihen, ettei yrityksellä ole selkeää suuntaa. Jos ohjaavaa kontrollia on liian vähän, työntekijöille voi olla epäselvää, mitä heiltä odotetaan. Tämä aiheuttaa helposti sekavuutta ja heikentää motivaatiota. Lisäksi liiallinen keskittyminen interaktiivisiin prosesseihin, joilla tarkoitetaan johdon ja työntekijöiden välistä keskustelua, jossa tarkastellaan ja mahdollisesti kyseenalaistetaan yrityksen tavoitteita ja toimintasunnitelmia, voi olla haitallista. Se voi johtaa jatkuvaan muutostilaan, mikä horjuttaa vakautta ja häiritsee työtehtävien tehokasta suorittamista. Interaktiivisia prosesseja saatetaan myös hyödyntää tehottomasti, jos ne keskittyvät liikaa työntekijäsuhteiden hallitsemiseen sen sijaan, että niillä pyrittäisiin käymään rakentavaa keskustelua ja kyseenalaistamaan vakiintuneita oletuksia. Tukeutuminen pelkkään

mahdollistavaan ohjaukseen voi johtaa tehottomuuteen, jolloin riskinä on huono kustannusten hallinta ja resurssien haaskaaminen. Eri ohjausmekanismit sekä niiden käyttötavat on siis kyettävä tasapainottamaan oikein, jotta vältetään ylikontrollointi tai päinvastaisesti liian löyhä johtaminen. (Mundy 2010.)

Johdon ohjausjärjestelmien tasapaino ei liity ainoastaan eri ohjausmekanismien, ohjauksen muotojen tai käyttötapojen yhdistämiseen. Näiden lisäksi on todennäköisesti tarpeen sovittaa yhteen eri osapuolten tarpeita ja odotuksia ohjausmekanismeihin liittyen. Yrityksellä ja sen sidosryhmillä on usein omat odotuksensa ja näkemyksensä siitä, millaisia johdon ohjausjärjestelmiä tulisi käyttää ja mihin tarkoitukseen. Välillä näkemykset voivat erota toisistaan merkittävästikin. Esimerkiksi ulkoisilla sidosryhmillä, kuten sijoittajilla tai muilla rahoittajilla, voi olla vaatimuksia johdon ohjausjärjestelmien suhteen. Tällöin ohjausmekanismeja saatetaan ottaa käyttöön ensisijaisesti näiden ulkopuolisten tahojen vaatimuksesta, vaikka ne olisivat ristiriidassa yrityksen omien tarpeiden tai näkemysten kanssa. Tällainen ohjausmekanismien käyttöönotto vain muodon vuoksi voi johtaa siihen, että ne jäävät niin sanotuiksi tyhjiksi kuoriksi. Näissä tilanteissa johdon ohjausjärjestelmiä ei todellisuudessa hyödynnetä aktiivisesti yrityksen päätöksenteossa tai jokapäiväisessä johtamisessa, vaan ne jäävät irrallisiksi ja näennäisiksi rakenteiksi. Tämä ei ainoastaan kuluta turhaan yrityksen resursseja, vaan luo myös vääristyneen kuvan järjestelmällisyydestä ja tehokkuudesta, mikä voi pitkällä aikavälillä heikentää yrityksen suorituskykyä. (Strauss ym. 2013.) Johdon ohjausjärjestelmien toimivuuteen ja tasapainon saavuttamiseen vaikuttaa siis myös se, miten hyvin eri tahojen tarpeet ja vaatimukset on otettu huomioon ja onnistuttu yhteensovittamaan (Cardinal ym. 2004, 412–413; Strauss ym. 2013).

Tasapainon löytäminen on erityisen keskeistä startup-yritysten kaltaisille toimijoille. Strauss ym. (2013, 159) toteavat, että rajalliset resurssit ja dynaaminen toimintaympäristö tekevät johdon ohjausjärjestelmien tasapainosta kriittisen tekijän startup-yritysten toiminnan ohjauksessa. Cardinal ym. (2004, 428) puolestaan esittävät, että uusissa ja nopeasti kasvavissa yrityksissä epätasapaino ja siitä johtuva ohjausmekanismien muokkaaminen ja uudelleenjärjestely ovat tavallisia ilmiöitä. Tällaisissa yrityksissä johtajien on usein tehtävä päätöksiä nopeasti ja paineen alla, mikä kasvattaa ohjauksen epätasapainon riskiä. Näistä syistä on erityisen tärkeää, että startup-yrityksissä kiinnitetään huomiota johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen ja sen toimivuuteen. Myös Nilsson (2010) huomauttaa, että etenkin epävakaisissa ja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa toimivat pienet ja nopeasti kasvavat yritykset voivat helposti ajautua epätasapainoon johdon ohjausjärjestelmien käytössä, koska ne ovat jatkuvan muutoksen alla. Näin ollen kyseisten yritysten on erityisesti kiinnitettävä huomiota tasapainon säilymiseen myös muutosten aikana.

Sopiva tasapaino ei ole pysyvä tila ja staattinen tavoite. Tasapainon löytäminen ja ylläpitäminen on dynaaminen prosessi, joka vaatii käytössä olevien ohjausmekanismien jatkuvaa seuraamista sekä mukauttamista yrityksen elinkaaren eri vaiheissa muuttuvien olosuhteiden mukaan. Tasapaino voi vaihdella yrityksen sisäisten tai ulkoisten tekijöiden seurauksena. (Cardinal ym. 2004; Mundy 2010; Nilsson 2010; Strauss ym. 2013; Coller ym. 2018; Carraro ym. 2019; Kolk ym. 2020.) Yrityksen alkuvaiheessa epämuodolliset käytännöt voivat olla riittäviä, mutta kasvun myötä muodolliset ohjausmekanismit tulevat välttämättömiksi. Käyttöön otettavat muodolliset johdon ohjausjärjestelmät tulee sovittaa yhteen yrityksen kulttuurin kanssa, jotta ne eivät liikaa rajoita joustavuutta ja innovatiivisuutta. Riippumatta siitä, onko yrityksellä käytössään epämuodollisia, muodollisia tai molempia johdon ohjausjärjestelmiä, tulee ne kuitenkin aina sovittaa yrityksen sen hetkisiin tarpeisiin. Kun käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät ovat tasapainossa, ne tukevat innovatiivisuutta ja tehokkuutta, sekä vakaavat yrityksen suorituskykyä pitkällä aikavälillä. (Cardinal ym. 2004, 412–413, 426; Strauss ym. 2013; Carraro ym. 2019, 871–873.)

Tasapainon saavuttaminen johdon ohjausjärjestelmien käytössä on yrityksille haastava tehtävä eikä tasapaino synny automaattisesti. Johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoon ja käyttöön ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan prosessi on kontekstisidonnainen ja edellyttää jatkuvaa muokkaamista. Yrityksen johto pystyy harvoin etukäteen määrittämään, mikä olisi optimaalinen tasapaino, ja johdon ohjausjärjestelmien käyttöön liittyy monimutkaisia päätöksiä, jotka vaativat jatkuvaa harkintaa ja sopeutumista. (Mundy 2010; Reinking & Resch 2023.) Keskeinen haaste liittyy myös siihen, että ohjauksessa on pystyttävä hallitsemaan jännite vastakkaisten voimien, kuten luovuuden ja tavoitteiden tehokkaan saavuttamisen sekä kontrollin ja vapauden välillä. (Simons 1995.)

### **3.2 Johdon ohjausjärjestelmien kehittyminen startup-yrityksen elinkaaren aikana**

Tutkimuskirjallisuudessa vallitsee näkemys, jonka mukaan yrityksillä, startup-yritykset mukaan lukien, on elinkaarensa alkuvaiheilla yleensä käytössä hyvin minimaalisesti johdon ohjausjärjestelmiä. Näillä yrityksillä ohjaus tukeutuu pitkälti yksinkertaisiin ohjausmekanismeihin ja epämuodollisiin ohjauksen muotoihin. (Simons 1995, 127–128; Chenhall & Moers 2015; Meyssonier 2015; Akroyd ym. 2019; Pasch 2019; Gomez-Conde ym. 2023.) Alkuvaiheessa muodollista ohjausta ei tarvita kovin paljoa, sillä pienessä yrityksessä työntekijöiden tiivis vuorovaikutus mahdollistaa toiminnan seuraamisen ilman virallisia raportointirakenteita. Tällöin toimintaa voidaan johtaa epämuodollisesti henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja yrittäjävetoisen päätöksenteon kautta. (Simons 1995, 127; Davila & Foster 2007.) Esimerkiksi Akroyd ym. (2019) ovat havainneet, että muodollisten ohjausmekanismien sijasta alkuvaiheessa painotetaan enemmän epämuodollisia ja kulttuuripohjaisia ohjauskeinoja,

kuten visiota ja ydinarvoja. Chenhall ja Moers (2015) yhtyvät näkökulmaan ja esittävät, että alkuvaiheessa innovatiivisilla yrityksillä ei ole suurta tarvetta muodollisille johdon ohjausjärjestelmille ja ne voivat tukeutua on henkilökohtaisiin ohjausmekanismeihin.

Toiminnan alkuvaiheilla ohjaus keskittyy siis tyypillisesti epämuodollisiin ja kulttuurisiin ohjausmekanismeihin ja muodolliset ohjausmekanismit eivät ole kovinkaan suuressa roolissa. Mikäli muodollisia ohjauksen muotoja käytetään, ratkaisut ovat tyypillisesti kuitenkin hyvin yksinkertaisia ja pelkistettyjä kuten esimerkiksi yksinkertaiset kassavirtalaskelmat (Santos ym. 2023, 267). Akroyd ym. (2019) mukaan startupin kaltaiset yritykset saattavat alkuvaiheessa tietoisesti olla ottamatta käyttöön esimerkiksi budjetointia tai varsinaisia kustannustenhallintajärjestelmiä, koska niiden vaatimat resurssit voivat ylittää niistä saatavat hyödyt. Meyssonier (2015) on puolestaan havainnut tarkastelemissaan alkuvaiheen startup-yritysten hyödyntävän myös budjetointia, mutta liikevaihdon ollessa vielä hyvin vähäistä, ohjauksessa tukeudutaan yleensä kuitenkin vain yksinkertaisiin kassabudjetteihin. Granlund ja Taipaleenmäki (2005, 31–32, 34–37) ovat todenneet, että startupin kaltaisen yrityksen alkuvaiheessa perinteisiä ohjausmekanismeja kuten budjetointia, raportointia, suoritusmittausta tai pitkän tähtäimen taloussuunnittelua ei tyypillisesti juurikaan hyödynnetä eikä niitä välttämättä nähdä edes tarpeellisina. Yhdeksi taustatekijäksi he esittävät resurssien rajallisuuden. Resurssien rajallisuuden takia ei ole halukkuutta tai välttämättä edes mahdollisuutta panostaa tähän osa-alueeseen, minkä takia keskitytään ainoastaan kaikkein kriittisimpiin toimenpiteisiin.

Becker ja Endenich (2023) esittävät jokseenkin poikkeavan näkökulman perinteiseen elinkaariajatteluun. Toisin kuin valtaosa aiemmista tutkimuksista, jotka edellä kuvatussa muokauskappaleessa korostavat ohjauksen epämuodollisuutta ja muodollisten ohjausmekanismien vähäistä käyttöä yrityksen alkuvaiheilla, heidän tutkimuksensa osoittaa, että myös varhaisen vaiheen startup-yritykset käyttävät muodollisia johdon ohjausjärjestelmiä ja pitävät niitä tärkeinä. Heidän tarkastelemissaan yrityksissä esimerkiksi kyberneettisillä ohjausmekanismeilla on keskeinen rooli. Ohjausmekanismeja ei kuitenkaan hyödynnetä perinteiseen tapaan vakauden ja kontrollin varmistamiseksi, vaan nopean kokeilun, oppimisen ja liiketoimintamallin kehittämisen tukemiseksi. Kyseinen tutkimus on samoilla linjoilla siitä, että alkuvaiheessa taloudellista dataa ei koeta kovin tärkeäksi eikä siihen liittyviä ohjausmekanismeja käytetä kovin intensiivisesti. Perinteiset taloudelliset mittarit, kuten liikevaihto, kassavirta ja tuotot, koettiin vähemmän merkityksellisiksi kuin asiakaskeskeiset indikaattorit, kuten käyttäjätyytyväisyys, asiakaspysyvyys, suositteluaste ja verkkosivujen kävijämäärä. Näin ollen ohjauksen painopiste on asiakasdatan hyödyntämisessä. Vaikka Beckerin ja Endenichin mukaan myös muodollista ohjausta hyödynnetään alkuvaiheen startupeissa, niiden tarkoitus, käytötapa ja painopiste kuitenkin eroavat myöhemmän vaiheen yrityksistä.

Startup-yrityksen elinkaaren aikana voi ilmetä erilaisia taitekohtia ja ärsykeitä, jotka johtavat uusien johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoon (Samagaio ym. 2018; Crespo ym. 2019). Kasvun myötä startup-yrityksen ohjaustarpeet muuttuvat, mikä johtaa usein uusien ja monipuolisempien johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoon. Yrityksen kasvaessa epämuodolliset ja kulttuuriset ohjausmekanismit eivät välttämättä yksinään enää riitä hallitsemaan aiempaa monimutkaisempaa kokonaisuutta. Uusien ohjausmekanismien avulla vältetään kaaoksen syntyminen ja varmistetaan, että kasvava kompleksisuus pystytään hallitsemaan. (Davila & Foster 2007; Meyssonier 2015; Picken 2017, 592–595; Akroyd ym. 2019; Reinking & Resch 2023.) Lisäksi painetta ohjausmekanismien kehittämiseen aiheuttaa tarve perustaa päätöksenteko ja ohjaus mitattavaan ja faktapohjaiseen tietoon, eikä pelkääntään intuitioon tai henkilökohtaiseen kokemukseen (Granlund & Taipaleenmäki 2005, 31). Mitä pidemmälle startup-yritys kehittyy, sitä enemmän sen johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus alkaa muistuttamaan perinteisempien yritysten ohjaustapaa ja -mekanismeja (Meyssonier 2015).

Syyt johdon ohjausjärjestelmien muuttamiseen tai uusien ohjausmekanismien käyttöönottoon voivat olla lähtöisin joko yrityksen sisältä tai sen ulkopuolelta (Granlund & Taipaleenmäki 2005, 22; Samagaio ym. 2018; Reinking & Resch 2023). Yksi olennainen, yrityksen sisältä lähtöisin oleva syy on yrityksen henkilöstömäärän lisääntyminen (Davila & Foster 2007; Akroyd ym. 2019). Kuten todettu, pienissä ja perustajavetoisissa yrityksissä ei välttämättä aluksi tarvita muodollisia johdon ohjausjärjestelmiä. Tilanne kuitenkin muuttuu yrityksen kasvaessa, kun toiminta ei enää perustu pelkästään perustajien panokseen, vaan on riippuvainen yhä useamman henkilön toiminnasta. Tämän myötä johdon ohjausjärjestelmät saavat keskeisemmän roolin toiminnan koordinoinnissa ja ohjauksessa, koska suurempaa henkilömäärää on vaikeampi hallita pelkästään epämuodollisin menetelmin. Työntekijämäärän kasvaessa kasvaa tarve koordinoida toimintaa, siirtää tietoa tehokkaasti sekä varmistaa, että kaikki toimivat yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Näiden toteuttaminen pelkän epämuodollisen ohjauksen kautta, joka vaatii jatkuvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta, vaatisi huomattavasti resursseja ja kävisi kalliiksi. (Simons 1995; Davila & Foster 2007; Chenhall & Moers 2015, 10; Reinking & Resch 2023.) Yrityksen koon kasvaessa päätöksentekoa täytyy tyypillisesti hajauttaa ainakin osittain alemmille organisaatiotasolle. Tämänkin myötä muodolliset johdon ohjausjärjestelmät ja etenkin diagnostiset ohjauksen muodot, kuten mitattavien tavoitteiden asettaminen ja toiminnan seuranta, nousevat keskeiseen rooliin. Hajauttamisen näkökulmasta johdon ohjausjärjestelmien tavoitteena on minimoida kontrollin menetyksestä aiheutuvat riskit ja tuottaa olennaista tietoa valvonnan tueksi. Suuremmissa ja elinkaaren myöhemmissä vaiheissa olevissa yrityksissä syntyy hajautuksen myötä usein myös tarve rajata tiettyjä toimintoja, mikä johtaa rajoitejärjestelmien käyttöön. (Simons 1995, 127–128; Samagaio ym. 2018; Pavlatos 2021.)

Muutkin henkilöstömuutokset, kuten avainhenkilöiden vaihtuminen, voivat johtaa käytössä olevien johdon ohjausjärjestelmien muutoksiin. Uusi johtohenkilö voi tuoda mukanaan yritykseen uudenlaisen johtamisfilosofian, joka muuttaa merkittävästi organisaation lähestymistapaa ohjaukseen. (Davila ym. 2009b, 335–338; Berg & Madsen 2020.) Berg ja Madsen (2020) havaitsivat tutkimassaan yrityksessä, että johdon ohjausjärjestelmien painopiste siirtyi aiemmin vallinneesta interaktiivisesta otteesta talouskeskeisempään ja diagnostisempaan suuntaan uuden talousjohtajan myötä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että yrityksen omistajilla voi olla merkittävä vaikutus ohjausmekanismien kehityssuuntaan. Talousjohtajan lisäksi yrityksen pääomistajat vaihtuivat tarkastelujakson aikana. Heidän mukanaan tuli uudenlaisia näkemyksiä ohjauksesta, mikä vaikutti siihen, millaisia johdon ohjausjärjestelmiä yrityksessä pidettiin tarpeellisina ja hyväksyttävänä. Muutos ei siis tämän yrityksen tapauksessa perustunut niinkään yrityksen kasvuun tai elinkaaren vaiheeseen, vaan pikemminkin avainhenkilöiden ja omistajien vaihtumiseen ja heidän yksilöllisiin näkemyksiinsä.

Yrityksen sisäinen kaaos ja koetut kriisit toimivat usein ajureina johdon ohjausjärjestelmien muokkaamiselle ja käyttöönotolle. Johdon ohjausjärjestelmiä voidaan ottaa käyttöön reaktiivisesti vastauksena yllättäviin tapahtumiin, havaittuihin virheisiin tai toistuvasti koettuihin ongelmiin. (Davila ym. 2009b, 335–338.) Yrityksessä koetut kriisit voivat paljastaa ohjauksessa puutteita ja korostaa tarvetta selkeämmille pelisäännöille. Toiminnan rajoja tarkennetaan monesti silloin, kun kriisi paljastaa työntekijöiden väärinkäytöksistä tai virheistä aiheutuvat kustannukset. Tällaisessa tilanteessa johdon ohjausjärjestelmien muuttamisen tai käyttöönoton on tarkoitus estää vastaavien tilanteiden toistuminen tulevaisuudessa. Väärinkäytösten ohella myös esimerkiksi huonot investoinnit tai epäonnistuneet projektit voivat johtaa rajojen kaventamiseen. (Simons 1995, 128.) Toisaalta koetut kriisit voivat toimia toiseenkin suuntaan. Jos yrityksen johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudesta on tehty liian tiukka ja se aiheuttaa ongelmia, kuten henkilöstön vastustusta tai tyytymättömyyttä, ohjausta saatetaan keventää ja palauttaa käyttöön vähemmän muodollisia käytäntöjä. (Cardinal ym. 2004.)

Ärsyke johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotolle voi tulla myös startup-yrityksen ulkopuolelta. Ohjausjärjestelmiä voidaan ottaa käyttöön yrityksen uskottavuuden lisäämiseksi, mikä puolestaan auttaa legitimoimaan yritystä ulkopuolisten tahojen silmissä. (Davila ym. 2009b, 335–336; Coller ym. 2018, 151–153.) Tyypillinen ulkoinen tekijä, joka usein vaikuttaa yrityksen ohjausrakenteisiin ja toimii laukaisijana uusien ohjausmekanismien käyttöönotolle, on ulkopuolisten osapuolten, kuten sijoittajien ja muiden rahoittajien, mukaantulo. Etenkin oman pääoman ehtoiset sijoittajat ovat keskeisessä asemassa startup-yritysten rahoituksessa, koska näillä yrityksillä voi olla haasteita saada rahoitusta perinteisten kanavien kautta tai rahoitus voi olla niille hyvin kallista. Ulkoisista rahoittajista etenkin juuri sijoittajien on havaittu pitävän johdon ohjausjärjestelmiä ja niiden käyttöönottoa startup-

y yrityksissä tärkeinä. Tätä on perusteltu sillä, että sijoittajat kantavat suuremman riskin, koska heidän asemansa yrityksen kassavirtojen jakamisessa on jäljempänä ja siten heikompi. Sijoittajien ja yrityksen välillä vallitsee myös informaation epäsymmetria, sillä yrityksessä ollaan tietoisempia sen todellisesta suorituskyvystä, potentiaalista, riskisyydestä, kyvykkyyksistä sekä tehdyistä toimenpiteistä ja panostuksista. Epäsymmetrian vähentämiseksi voidaan hyödyntää johdon ohjausjärjestelmiä. Koska sijoittajat haluavat varmistua siitä, että toiminta on hallittua ja läpinäkyvää, he voivat edellyttää muodollisten johdon ohjausjärjestelmien, kuten liiketoimintasuunnitelman laatimista sekä säännöllisen raportoinnin käyttöönottoa. Yrityksen kasvaessa informaation epäsymmetria eri osapuolten välillä usein lisääntyy, minkä seurauksena sijoittajat voivat haluta entistä tarkempaa ja tiheämpää informaatiota toiminnasta ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Strauss ym. 2013, 157, 165–166, 175; Davila ym. 2015; Lin ym. 2017; Wang ym. 2017; Samagaio ym. 2018; Schachel ym. 2021.) Sijoittajien lisäksi sopimuksen saaminen esimerkiksi asiakkaiden tai yhteistyökumppanien kanssa voi edellyttää, että startup-yritys ottaa käyttöön uusia ohjausmekanismeja (Davila ym. 2009b, 335–336).

Granlund ja Taipaleenmäki (2005, 30–31, 34) toteavat, että rahoittajien mukaantulo luo painetta etenkin taloudellisten ohjausmekanismien käyttöönottoon ja kehittämiseen. Rahoittajat odottavat tyypillisesti yrityksen ohjausjärjestelmiltä tiettyä kehittyneisyyttä tai vähintään perusohjausmekanismien käyttöä, kuten budjetointia sekä keskeisten tunnuslukujen mittaamista ja seuraamista. Etenkin sellaiset pääomasijoittajat, jotka eivät osallistu aktiivisesti yrityksen operatiiviseen johtamiseen, voivat edellyttää luotettavia raportointi- ja kontrollijärjestelmiä, koska he ovat etäällä yrityksen päivittäisestä toiminnasta. Myös Schachel ym. (2021) ovat havainneet sijoittajien arvostavan etenkin taloudellisia ohjausmekanismeja. He esittävät, että taloudelliset seurantajärjestelmät ohjaavat startup-yrittäjiä ottamaan vastuuta yrityksen taloudellisesta puolesta. Tämä saa yrittäjät, jotka usein keskittyvät ensisijaisesti tuotteisiin tai palveluihin sekä asiakkaisiin ja markkinoihin, kiinnittämään huomiota ja panostamaan myös yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Tämä lisää sijoituksen onnistumisen todennäköisyyttä, mikä parantaa sijoittajan mahdollisuuksia saada sijoitukselleen tuottoa. Taloudellisia ohjausmekanismeja pidetään tärkeinä myös siksi, että esimerkiksi taloudelliset raportit vähentävät osapuolten välistä informaation epäsymmetriaa ja siten alentavat sijoittajien kokemaa riskiä tarjoamastaan rahoituksesta (Davila ym. 2015). Bonini ym. (2012) osoittavat, että sijoittajien mukaantulo voi taloudellisten ohjausmekanismien lisäksi vaikuttaa erityisesti hallinnollisiin ohjausmekanismeihin ja siten lisätä startup-yrityksen muodollista ohjausta. Pääomasijoittajat voivat heidän mukaansa vaikuttaa muun muassa hallintoelinten kokoonpanoon sekä yrityksen palkitsemis- ja kannustinjärjestelmiin. Näiden toimien avulla sijoittajat pyrkivät vahvistamaan yrityksen hallintoa ja varmistamaan, että johdon toiminta tukee sijoittajien tavoitteita.

Vaikka yritysten, startup-yritykset mukaan lukien, johdon ohjausjärjestelmien kehityksessä on usein havaittavissa siirtymä kohti strukturoidumpaa ohjaustapaa elinkaaren edetessä, kehitys ei välttämättä ole suoraviivaista tai yksiselitteisen lineaarista. Kehittyminen ei tapahdu kaikissa tapauksissa samassa tahdissa tai samanlaisten vaiheiden kautta. Startupin kaltaisen yrityksen kehitys on usein epävakaa ja ennakoimaton, mikä heijastuu myös johdon ohjausjärjestelmien rakenteeseen ja kokonaisuuteen. Vaikka yleisenä trendinä voidaan pitää siirtymistä kohti muodollisempia ohjausmekanismeja ja strukturoidumpaa otetta, yritysten yksilölliset ominaispiirteet, toimintaympäristöt sekä sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet muovaavat ohjauksen kehityspolkua merkittävästi. (Granlund & Taipaleenmäki 2005.)

Siirtyminen epämuodollisesta ohjauksesta kohti muodollisia ja kehittyneempiä ohjausmekanismeja muodostaa monille yrityksille merkittävän johtamishaasteen. Haasteita voi aiheuttaa ensinnäkin päätös siitä, mitkä ohjausmekanismit ja toimintatavat otetaan käyttöön ja mihin tarkoitukseen. Haasteet eivät kuitenkaan rajoitu ainoastaan käyttöönottoon liittyviin päätöksiin, vaan ne ulottuvat myös niiden käytännön toteuttamiseen ja käyttöönotettujen ohjausmekanismien pitkäjänteiseen hyödyntämiseen. Siirtymä kohti muodollisempaa ohjausta haastaa etenkin pienempiä yrityksiä, sillä sen onnistunut toteuttaminen edellyttää usein muutoksia organisaation rakenteissa, rooleissa, päätöksenteossa, viestintäkäytännöissä sekä henkilöstön koulutuksessa ja arvioinnissa. Lisäksi muutos voi aiheuttaa lisäkustannuksia ja vaatia muutenkin runsaasti resursseja sekä erityisosaamista, joita monilta pieniltä yrityksiltä puuttuu. (Reinking & Resch 2023.)

Koska uusien johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto tai olemassa olevien muokkaaminen merkitsee organisaatiomuutosta, siihen voi liittyä muutosvastarintaa (Ikram ym. 2020; Reinking & Resch 2023; Darzi 2024). Ihmisillä on luontainen taipumus vastustaa muutoksia, eikä vanhoista toimintatavoista luopuminen ole usein mieluisaa. Haluttomuus hyväksyä ja sopeutua muutoksiin vaikeuttaa johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoa ja ylläpitoa. (Ikram ym. 2020; Darzi 2024.) Startupin kaltaisessa ympäristössä uusia ohjauskäytäntöjä saatetaan vastustaa erityisesti siksi, että ne voidaan kokea byrokraattisina tai luovuutta rajoittavina (Granlund & Taipaleenmäki 2005, 47). Myös ymmärryksen puute ohjausmekanismin toiminnasta, tarkoituksesta ja hyödyistä voi osaltaan aiheuttaa vastustusta muutosta kohtaan. Muutosvastarinnan syntyminen on merkittävä haaste, sillä se vaikeuttaa uusien ohjausmekanismien käyttöönottoa sekä niiden toimivuutta pidemmällä aikavälillä. Jos yrityksessä ei onnistuta saamaan johdon lisäksi alempien organisaatiotasojen hyväksyntää ja tukea (*eng. buy-in*) käyttöönotettaville ohjausmekanismeille, sitoutuminen niihin kärsii. Tällöin ohjausmekanismit eivät juurikaan osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa, eikä niitä todennäköisesti onnistuta hyödyntämään pitkäjänteisesti odotetulla tavalla. Muutosvastarinta on kyettävä ratkaisemaan, jotta ohjausmekanismit saadaan yrityksessä aidosti toimimaan. (Reinking & Resch 2023; Darzi 2024.)

On mahdollista, että käyttöönotetuista ohjausmekanismeista luovutaan, mikäli ne eivät toimi odotetulla tavalla, niistä koettu hyödy jää vähäiseksi tai niitä ei onnistuta integroimaan osaksi yrityksen toimintaa. Esimerkiksi Gianni ja Gotzamani (2015) havaitsivat tapaustutkimuksessaan tilanteen, jossa yksittäinen ohjausmekanismi koettiin raskaaksi ja byrokraattiseksi, eikä sen nähty tuottavan merkittävää arvoa. Järjestelmää pidettiin enemmän teknisenä velvoitteena kuin hyödyllisenä strategisena työkaluna, eikä sitä saatu sovitettua osaksi muuta ohjausta. Tämä heikensi johdon sitoutumista ja johti lopulta järjestelmästä luopumiseen. Pfister ja Lukka (2019, 352–354) ovat havainneet vastaavanlaisen ilmiön, jossa työntekijät kokivat yksittäisen käyttöönotetun ohjausmekanismin byrokraattiseksi, epäluottamusta herättäväksi sekä liian kontrolloivaksi. Tämä heikensi työntekijöiden kokemaa autonomiaa ja motivaatiota. Kyseistä ohjausmekanismia ei onnistuttu integroimaan osaksi yrityksen kulttuuria, minkä seurauksena siitä lopulta luovuttiin ja sen tilalle otettiin muita ohjaustapoja. Johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden muuttuminen ja kehittyminen ei siten tarkoita pelkästään uusien mekanismien lisäämistä, vaan voi jossain tapauksissa tarkoittaa olemassa olevien muokkaamista tai kokonaan niiden käytöstä luopumista ja vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimistä.

## 4 Metodologia

### 4.1 Tutkimusote ja -menetelmät

Tutkimuksia voidaan toteuttaa monella tapaa ja tutkimusotteita voidaan luokitella eri tavoin. Suomessa liiketaloustieteessä vakiintunut jaottelu luokittelee tutkimusotteet käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen, toiminta-analyttiseen ja konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen. (Neilimo & Näsi 1980, 66–67; Kasanen ym. 1993.) Nämä tutkimusotteet voidaan sijoittaa nelikenttään, jossa ulottuvuuksina ovat deskriptiivisyys-normatiivisuus sekä teoreettisuus-empiirisyys. Deskriptiivinen tutkimus pyrkii kuvailemaan, selittämään tai ennustamaan tutkimuksen kohteena olevaa aihetta vastaamalla kysymyksiin ”miten ja miksi on?”. Normatiivinen tutkimus sen sijaan keskittyy löytämään vastauksia kysymyksiin ”miten pitäisi olla?” tai ”miten pitäisi toimia?”. Teoreettinen tutkimus perustuu pitkälti ajattelun ja päättelyn hyödyntämiseen, mutta siinä voidaan epäsuorasti käyttää empiiristä aineistoa esimerkiksi aikaisempia empiirisiä tutkimuksia hyödyntämällä. Empiirissä tutkimuksessa perusaineisto puolestaan hankitaan jollakin tavalla kenttäolosuhteista tai laboratorioista. (Lukka 1991, 166–167.)

Tämä tutkielma edustaa toiminta-analyttista tutkimusotetta. Toiminta-analyttinen tutkimusote keskittyy syvällisen ymmärryksen luomiseen tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tai ilmiöstä. Tavoitteena ei ole tarjota yksiselitteistä, yleistettävää tai tilastollista ratkaisua tutkittavaan aiheeseen. Tutkimusotteessa korostuu tutkimuskohteen tai -kohteiden kokonaisvaltainen analysointi ja ymmärrettävä tulkinta. Tätä kautta toiminta-analyttiseen tutkimusotteeseen liittyy myös subjektiivinen aines. Tyypillisesti toiminta-analyttinen tutkimusote on deskriptiivinen, mutta se voi olla myös normatiivinen. Toiminta-analyttiselle tutkimukselle on ominaista kokemusjohteisuus, eli tutkimuksen keskeinen kontribuutio liittyy siihen, että tutkimus pohjautuu empiirisesti kerättyyn aineistoon. Empiirinen aineisto toiminta-analyttisessä tutkimuksessa muodostuu tyypillisesti muutamista reaali maailman kohdeyksiköistä. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa voi olla mukana merkittävässäkin määrin käsiteanalyttista pohdintaa esimerkiksi viitekehysten rakentamisen yhteydessä. Toiminta-analyttisellä tutkimusotteella ei ole tiettyjä vakiintuneita tutkimusmenetelmiä. Usein tällä otteella tehtävät tutkimukset muovaantuvat tutkimuskohteen ja valittujen metodien pohjalta. (Neilimo & Näsi 1980, 66–67; Lukka 1991, 167, 169–171.) Tämä tutkielma on empiirinen ja deskriptiivinen. Tutkielma pohjautuu empiiriseen aineistoon, mutta siinä on lisäksi mukana käsiteanalyttista tutkimusotetta kirjallisuusosiossa, jonka luvut 2 ja 3 muodostivat.

Yleisesti ottaen tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin, joista tämä tutkielma edustaa kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tähtää tilastollisen yleistettävyyden saavuttamiseen sekä kausaaliselitysten ja ennustettavuuden luomiseen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ovat sen sijaan tutkittavan kohteen kuvaaminen sekä sen syvälinen ymmärtäminen ja merkityksen tulkitseminen. (Eriksson & Kovalainen 2016, 3–5; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Hirsjärvi & Hurme 2022.) Näiden lisäksi laadullisen tutkimuksen tavoitteena voi olla uuden tiedon tuottaminen, teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostaminen tai aiemman käsityksen kyseenalaistaminen. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on näkemys todellisuuden ja todellisuudesta saatavan tiedon subjektiivisesta luonteesta. Tällaisessa tutkimuksessa painottuvat tyypillisesti tutkittavien näkökulmat ja kokemukset sekä tutkijan vuorovaikutus aineiston kanssa. (Puusa ym. 2020.) Laadullisessa tutkimuksessa yleistämisen logiikka eroaa määrällisestä tutkimuksesta. Tavoitteena ei ole saavuttaa tilastollista yleistettävyyttä, vaan analyyttinen tai teoreettinen yleistettävyyttä. Tällä viitataan siihen, että tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida ja verrata olemassa oleviin viitekehyksiin tai teorioihin, minkä seurauksena laadullisin menetelmin kerätyillä tuloksilla voi olla laajempaa merkitystä myös tarkasteltujen yksittäistapausten ulkopuolella. (Lukka & Kasanen 1995; Yin 2018, 45–46.)

Laadullinen tutkimusote tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan, jonka avulla voidaan saada tarkasteltavasta kohteesta yksityiskohtaisempia havaintoja verrattuna määrällisten menetelmien käyttöön. Se mahdollistaa monimutkaistenkin ilmiöiden syvälinen tarkastelun. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Barros & Ferreira 2019, 356–360.) Innovaatio, johdon ohjausjärjestelmät ja näiden välinen suhde ovat monitahoisia ja kontekstista riippuvia ilmiöitä. Tästä syystä laadullisten menetelmien avulla voidaan määrällistä tutkimusta tarkemmin kuvailla, miten ohjausmekanismit toimivat innovatiivisessa ympäristössä. Tämän vuoksi kirjallisuudessa on nostettu esiin tarve lisätä juuri laadullista tutkimusta aiheen ympärillä (Barros & Ferreira 2019, 356–360), ja laadullinen tutkimusote on soveltuva tutkimusasetelman näkökulmasta.

Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti sellaisten aihepiirien ja ilmiöiden tutkimiseen, josta aiempaa tutkimusta on rajallisesti (Eriksson & Kovalainen 2016). Vaikka johdon ohjausjärjestelmien ja innovaation välistä suhdetta käsittelevä laadullinen tutkimus on lisääntynyt, avoimia kysymyksiä on edelleen runsaasti. Erityisesti laadullinen tutkimus voi auttaa syventämään ymmärrystä aiheesta, sillä se mahdollistaa organisaatioiden sisäisten dynamiikkojen tarkastelun. Tämä mahdollistaa tarkemman tiedon siitä, miten erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä käytännössä hyödynnetään ja millaisia vaikutuksia niillä on organisaatioissa. (Barros & Ferreira 2019, 356–360.) Lisäksi laadullinen tutkimus mahdollistaa uusien näkökulmien ja tutkimusmahdollisuuksien esiintuomisen, ja tässäkin mielessä se

voi viedä keskustelua ohjauksen ja innovaation suhteesta pidemmälle, mitä määrälliset menetelmät eivät välttämättä kykene yhtä hyvin saavuttamaan (Eriksson & Kovalainen 2016; Barros & Ferreira 2019, 356–360).

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin useampia eri startup-yrityksiä sekä eri startup-yrityksiä rahoittaneita enkelisijoittajia. Tarkastelemalla useampaa yritystä voidaan mahdollisesti tunnistaa yhteisiä ominaisuuksia ja säännönmukaisuuksia eri yritysten kokemusten välillä (Eriksson & Kovalainen 2016; 131–133; Hirsjärvi & Hurme 2022). Tällaisessa tutkimusasetelmassa tarkkojen yksittäisten tapausten, eli yritysten ja niiden kokemusten, sekä näiden yksityiskohtaisten kuvausten ei katsota olevan tutkimuksen keskiössä. Ne toimivat enemmin välineinä, joiden avulla tutkitaan liiketoimintaan liittyviä ilmiöitä. Pääasiallinen kiinnostuksen kohde on tapausten sijaan tarkasteltavan ilmiön tutkimisessa, tarkentamisessa ja selittämisessä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 131–133, 136–138.) Kyseinen haastatteluasetelma on soveltuva tämän tutkielman tavoitteiden näkökulmasta, kun tarkoituksena on selvittää, millaisia haasteita startup-yritykset tyypillisesti kokevat johdon ohjauksjärjestelmien suhteen ja millä tavoin näitä haasteita ratkotaan.

## 4.2 Aineiston keruu

Haastattelut ovat tyypillinen ja suosittu aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen 2016, 83–84, 102). Tämän tutkielman empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa käytetään etukäteen valmisteltuja aiheita, kysymyksiä tai teemoja, mutta menetelmä antaa mahdollisuuden poiketa alkuperäisestä haastattelurungosta ja esimerkiksi vaihdella kysymysten muotoilua tai järjestystä haastatteluiden aikana. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa jokin tietty haastattelun aspekti on lyöty lukkoon ennalta, mutta myös muille osa-alueille on jätetty liikkumatilaa. Teemahaastatteluissa tämä ennalta määritelty ja kaikille haastatteluille yhteinen osa-alue on haastattelun keskeiset aihepiirit eli teema-alueet. Tässä menetelmässä haastattelu rakentuu keskeisten teemojen ympärille ja etenee niiden mukaisesti, sen sijaan että edettäisiin yksityiskohtaisten kysymysten perusteella. (Eriksson & Kovalainen 2016, 93–95; Hirsjärvi & Hurme 2022.) Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopii sekä ”mitä” että ”miten” kysymysten tutkimiseen. Menetelmän etu on se, että se tarjoaa haastatteluihin tietynasteisen systemaattisuuden ja raamit, mutta mahdollistaa keskustelun vapaamuotoisuuden sekä haastateltavien esille nostamien aiheiden käsittelyn. (Eriksson & Kovalainen 2016, 94–95.) Koska tutkielman tutkimuskysymykset on aseteltu muotoihin ”mitä” ja ”miten”, puolistrukturoidut haastattelut ovat perusteltu ja soveltuva menetelmä haastatteluiden toteuttamiselle. Menetelmä sopii tutkielmaan myös siksi,

että aiempaa tutkimusta johdon ohjausjärjestelmien aiheuttamista haasteista innovatiivisissa organisaatioympäristöissä on rajallisesti. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistavat yllättävien ja aiemmin tuntemattomien näkökulmien esiin nousemisen. Tämä edesauttaa tutkielman tavoitteen saavuttamista, sillä tarkoituksena on lisätä ymmärrystä erilaisista haasteista, joita johdon ohjausjärjestelmien käytöllä voi olla startup-yrityksissä sekä näiden haasteiden ratkomisesta.

Haastatteluita varten laadittiin etukäteen haastattelurunko, jota käytettiin ohjaamaan haastatteluita ja varmistamaan, että keskustelut keskittyvät tutkielman tavoitteen kannalta olennaisiin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville ennen haastatteluita, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua siihen ja sen avulla valmistautua haastatteluihin. Startup-yrityksille sekä enkelisijoittajille laadittiin kummallekin oma haastattelurunko. (Liite 1; Liite 2.)

Puolistrukturoituja haastatteluita toteutettiin yhteensä yhdeksän. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2024 ja helmikuun 2025 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Teamsin välityksellä, jotta maantieteellinen sijainti ei rajoittanut haastateltavien valintaa. Haastatteluiden kesto vaihteli 35 minuutin ja 75 minuutin välillä. Haastatteluiden alussa haastateltaville painotettiin, että heidän sekä heidän edustamiensa organisaatioiden anonymiteetti säilytetään ja kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, jotta he voisivat jakaa kokemuksiaan mahdollisimman avoimesti. Haastateltavien suostumuksella haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin tekstitiedostoksi. Haastatteluista muodostui automaattinen tekstitiedosto, joka käytiin jokaisen haastattelun jälkeen nauhoituksen kanssa huolellisesti läpi. Tämä tekstitiedosto toimi tutkielman empiirisenä aineistona.

Potentiaalisia haastateltavia etsittiin ja kontaktointiin pääasiassa LinkedInin kautta. Osaa haastateltavista lähestyttiin sähköpostilla. Taulukossa 1 on esitetty perustiedot tehdyistä haastatteluista. Haastateltavat on nimetty taulukkoon Sijoittaja 1–4 ja Yritys 1–5 sen mukaan, kumpaa tahoa he edustavat ja missä järjestyksessä heitä haastateltiin. Näitä nimityksiä käytetään tutkielmassa myöhemmin viittaamaan haastateltaviin.

Taulukko 1 Haastattelujen perustiedot

Haastateltava	Rooli	Päivämäärä	Kesto
1. Sijoittaja 1	Enkelisijoittaja	29.11.2024	1h 15min
2. Yritys 1	Toimitusjohtaja	9.12.2024	56 min
3. Sijoittaja 2	Enkelisijoittaja	9.12.2024	47 min
4. Yritys 2	Talous- ja operatiivinen johtaja	13.12.2024	51 min
5. Yritys 3	Toimitusjohtaja	14.1.2025	36 min
6. Sijoittaja 3	Enkelisijoittaja	23.1.2025	35 min

Haastateltava	Rooli	Päivämäärä	Kesto
7. Yritys 4	Toimitusjohtaja	24.1.2025	50 min
8. Sijoittaja 4	Enkelisijoittaja	29.1.2025	32 min
9. Yritys 5	Toimitusjohtaja	12.2.2025	44 min

Tutkielmaa varten haastateltiin sekä startup-yritysten avainhenkilöitä että startup-yrityksissä mukana olevia enkelisijoittajia. Haastateltaviksi valikoitiin startup-yrityksiä, jotka olivat päässeet jo aivan alkuvaiheen yli ja näin ollen ehtineet kerryttää kokemusta erilaisten johdon ohjausjärjestelmien käytöstä. Yritysten henkilöstömäärä vaihteli noin 30–140 henkilön välillä ja kaikilla oli toimintaa Suomen lisäksi myös muissa maissa. Vaikka toimialaa ei käytetty kriteerinä haastateltavien valinnassa, kaikkien haastateltujen yritysten toiminta kytkeytyi jollain tapaa teknologia-alaan tai teknologian hyödyntämiseen. Startup-yrityksiä edusti yhtä haastattelua lukuun ottamatta yrityksen toimitusjohtaja. Yhdestä startup-yrityksestä haastateltiin talous- ja operatiivisena johtajana toimivaa henkilöä. Monella startup-yrityksiä edustaneella haastateltavalla oli aiempaakin kokemusta startup-ympäristöstä erilaisissa rooleissa, kuten perustajana, toimitusjohtajana, hallituksen jäsenenä tai talousjohdon tehtävissä. Näissä tapauksissa haastateltavat jakoivat kokemuksiaan myös näistä startup-yrityksistä, jossa he olivat olleet mukana ennen nykyistä organisaatiotaan.

Haastattelemalla startup-yritysten lisäksi enkelisijoittajia kerätystä aineistosta muodostui monipuolisempi. Sijoittajien kokemukset johdon ohjausjärjestelmien käytöstä täydensivät startup-yritysten näkemyksiä ja toivat mukaan erilaisen perspektiivin. Useiden eri näkökulmien hyödyntäminen on laadullisessa tutkimuksessa tärkeää, sillä se mahdollistaa kattavamman ja syvällisemmän ymmärryksen tutkittavasta aiheesta sekä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta (Berry 2002; Kaczynski ym. 2014, 131). Lisäksi sijoittajien haastattelemisen laajensi tarkasteltavien startup-yritysten joukkoa, sillä he ovat olleet mukana lukuisissa eri startup-yrityksissä. Haastatelluilla enkelisijoittajilla oli kaikilla yli kymmenen vuoden, parhaimmillaan lähes 20 vuoden kokemus startup-yrityksiin sijoittamisesta. He ovat toimineet monissa startupeissa myös neuvonantajina, hallituksen jäseninä sekä hallituksen puheenjohtajina. Haastatellut sijoittajat ovat keskittyneet sijoittamaan varhaisen vaiheen yrityksiin, ja heidän portfolioissaan korostuvat vahvasti teknologia-alan yritykset. Tämän kokemuksen lisäksi he ovat muutenkin olleet aktiivisia startup-ympäristössä ja toimineet erilaisissa vastuutehtävissä. Osa heistä on toiminut vastuurooleissa esimerkiksi keskeisissä startup-yrityksiin ja enkelisijoittamiseen liittyvissä verkostoissa ja yhdistyksissä.

Koska laadullinen tutkimus tähtää kuvaamaan, selittämään tai antamaan teoreettisesti mielekkään tulokinnan tarkasteltavalle ilmiölle, on laadullista tutkimusta tehdessä olennaista, että haastateltavilla on kokemusta tutkimuksen aiheesta. Tämän takia haastateltavien valinta on tehtävä huolellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Kuten edellä kuvattiin, tutkielmaan valikoituneilla haastateltavilla oli kattavaa kokemusta sekä startup-ympäristöstä yleisesti että johdon ohjausjärjestelmien käytöstä startup-yrityksissä. Osalla haastateltavista, sekä startup-yritysten avainhenkilöillä että sijoittajilla, oli lisäksi aiempaa korporaatiotaustaa ja kokemusta johdon ohjausjärjestelmien käytöstä suuremmissa ja vakiintuneemmissa yrityksissä. Tämä mahdollisti sen, että he pystyivät peilaamaan kokemuksiaan suurempien ja vakiintuneiden yritysten johdon ohjausjärjestelmien käyttöön.

### 4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmänä tutkielmassa käytetään sisällönanalyysia, joka on laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti käytetty menetelmä. Nimensä mukaisesti kyseinen analyysimenetelmä keskittyy tarkastelemaan aineiston sisältöä ja sitä, mitä aineistossa sanotaan. Tavoitteena on sekä muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä että tarjota yksityiskohtaisia tulkintoja aineiston merkityksistä ja asiayhteyksistä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 119–120.) Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää kerätty aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon, jotta siitä voidaan muodostaa selkeä sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Analyysin avulla hajanainen aineisto pyritään muuttamaan selkeäksi, yhtenäiseksi ja mielekkääksi informaatioksi, jonka pohjalta on mahdollista tehdä tutkittavasta ilmiöstä loogisia ja luotettavia johtopäätöksiä. Tavoitteena on aineiston järjestäminen ymmärrettäväksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi ilman, että kadotetaan aineiston sisältämä olennainen informaatio. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119, 122.)

Sisällönanalyysissa tutkimusta varten kerätty aineisto pilkotaan osiin ja ryhmitellään havaittavien aihepiirien mukaan. Prosessi alkaa tyypillisesti aineiston pelkistämällä, jossa tutkimusasetelman kannalta epäolennainen sisältö karsitaan pois ja olennaiset ilmaukset merkitään ja tiivistetään. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään eli samansisältöiset ilmaukset kootaan yhteen ja luokitellaan eri kategorioihin. Analyysi jatkuu yhdistelemällä toisiinsa alakategorioita, joilla on samanlainen sisältö, ja muodostamalla niistä ylemmän tason kategorioita. Kategoriat tai luokat voidaan ymmärtää käsitteellisinä työkaluina, joiden avulla aineistosta voidaan nostaa esiin keskeisiä piirteitä ja hahmottaa tutkittavaa ilmiötä. Aineiston pilkkomisen ja ryhmittelyn pohjalta on mahdollista tarkastella ja vertailla tunnistettujen aiheiden esiintymistä kerätyssä aineistossa. Teemoittelu, jota tässä tutkielmassa hyödynnetään, on yksi aineiston järjestämisen muoto. Siinä tarkastellaan haastatteluissa nousevia yhteisiä piirteitä ja pyritään etsimään aineistosta näkökulmia, jotka kuvaavat tunnistettuja teemoja. Kaiken

kaikkiaan sisällönanalyysissä aineistosta muodostetaan looginen kokonaisuus hajottamalla kerätty aineisto ensin osiin ja kokoamalla se sitten uudestaan määriteltyjen kategorioiden pohjalta. Sisällönanalyysissä aineiston käsittely pohjautuu analyysin tekijän loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107, 122–126; Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Aineiston analyysi voidaan toteuttaa induktiivisen, deduktiivisen tai abduktiivisen päättelyn avulla. Induktiivinen päättely on aineistolähtöistä, ja siinä pyritään siirtymään yksittäisistä havainnosta kohti yleisempää näkemystä. Deduktiivisessa päättelyssä sen sijaan hyödynnetään olemassa olevia teorioita ja niiden perusajatuksia, joita pyritään aineiston avulla todentamaan. Deduktiivisessa päättelyssä liikutaan yleisestä yksittäiseen. Näitä kahta päättelyn logiikkaa yhdistelevää lähestymistapaa kutsutaan abduktiivisesti päättelyksi. (Eriksson & Kovalainen 2016, 22–25; Tuomi & Sarajärvi 2018, 107; Hirsjärvi & Hurme 2022.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 108–112, 121–126) käyttävät jaottelua aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Tässä tutkielmassa hyödynnetään aineistolähtöistä analyysia, jossa aiemmat teoriat, tiedot tai havainnot eivät ohjaa analyysin toteutusta, vaan tarkasteltavat analyysiyksiköt poimitaan aineistosta tutkimusasetelman ja -tavoitteiden mukaisesti. Menetelmässä painottuu siis induktiivisen päättelyn logiikka, jossa tulkinnan ja päättelyn avulla pyritään siirtymään yksittäisistä empiirisistä havainnoista kohti yleisempää ja käsitteellisempää ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä.

Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston systemaattisen käsittelyn. Menetelmää voidaan soveltaa myös analysoitaessa täysin strukturoimatonta aineistoa. On tärkeää tiedostaa, että sisällönanalyysillä voidaan kuitenkin vain järjestää hankittu aineisto johtopäätösten tekemistä varten. Pelkkä sisällönanalyysin avulla järjestellyn aineiston esittäminen ei riitä, vaan siitä on kyettävä tekemään lisäksi mielekkäitä johtopäätöksiä. Monet sisällönanalyysin avulla toteutetut tutkimukset ovatkin saaneet kritiikkiä siitä, että ne ovat esitelleet järjestetyn aineiston tuloksina tekemättä siitä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Jotta tutkielma ei jäisi vaillinaiseksi ja vältetään edellä kuvatun kaltaisen tilanne, tutkielmassa hyödynnetään sisällönanalyysia nimenoman aineiston järjestämiseksi. Valitun menetelmän avulla järjestetystä aineistosta keskustellaan vertaamalla sitä aikaisemman tutkimuksen havaintoihin. Tämän vuoropuhelun pohjalta tehdään tutkielman johtopäätökset.

## 5 Empiria

### 5.1 Johdatus empiriaan

Tässä luvussa esitetään haastatteluista saadut tulokset. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, millaisia haasteita startup-yritykset kohtaavat johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotossa ja käytössä sekä miten näitä haasteita pyritään ratkomaan niin, että johdon ohjausjärjestelmät saadaan toimivaksi osaksi startupin johtamista. Tulosten analysointi toteutettiin sisällönanalyysia hyödyntäen. Litteroidusta haastatteluaineistoista tunnistettiin tutkimusasetelman kannalta keskeiset teemat ja järjestettiin ne tulosten esittämistä varten. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineistoon perehdyttiin huolellisesti ja siitä etsittiin tutkimuskysymysten mukaisesti haastateltavien mainitsemia haasteita sekä keinoja ratkaista näitä ja saada ohjausmekanismit startup-ympäristöön sopiviksi. Tätä varten aineisto käytiin systemaattisesti läpi, ja keskeiset ilmaukset ja havainnot haasteista sekä ratkaisukeinoista merkittiin aineistoon korostusväreillä sekä luotiin niistä tiivistävä kuvaus. Tämän jälkeen havaintoja jäsenneltiin tunnistamalla toistuvia teemoja ja yhdistämällä samankaltaisia ilmauksia laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Muodostetuille kategorioille tai teemoille annettiin kuvaavat nimet ja niitä yhdisteltiin, kunnes tutkimusasetelman kannalta keskeiset teemat oli määritelty. Tämän jälkeen aineisto käytiin vielä useampaan kertaan läpi ja varmistettiin, että kunkin teeman kohdalla aineistosta huomioitiin kaikki olennainen tieto.

Sisällönanalyysin avulla tunnistetut ja jäsennellyt teemat esitetään tässä luvussa tutkimuskysymysten mukaisesti. Aluksi käsitellään haastatteluissa esiin nousseita haasteita johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotossa ja käytössä. Sen jälkeen tarkastellaan haastateltavien kokemuksia haasteiden ratkaisemisesta ja johdon ohjausjärjestelmien sovittamisesta startup-ympäristöön. Koska aineiston analyysissä hyödynnettiin aineistolähtöistä analyysia, ei aineiston läpikäynnissä ja jäsentelyssä käytetty aiemman kirjallisuuden havaintoja ja tietoja. Aiempi kirjallisuus yhdistetään tuloksiin vasta luvussa 6, kun haastatelluiden havainnoista keskustellaan vertaamalla niitä aiemman tutkimuskirjallisuuden havaintoihin.

### 5.2 Johdon ohjausjärjestelmien haasteet startup-yrityksissä

#### 5.2.1 Muutosprosessin haasteet

Kun startup-yrityksessä otetaan käyttöön uusia johdon ohjausjärjestelmiä, kyseessä on eräänlainen organisatorinen muutos. Haastateltavien kokemusten mukaan käyttöönottovaiheen haasteet liittyvätkin pitkälti muutosprosessille tyypillisiin haasteisiin. Kokemukset muutosvastarinnan syntyisestä

johdon ohjausjärjestelmien käyttöönoton yhteydessä vaihtelivat haastateltavien välillä. Osa haastateltavista oli kohdannut startup-yrityksissä selkeää muutosvastarintaa, joka saattoi ilmetä esimerkiksi haluttomuutena oppia tai sitoutua uuteen toimintatapaan. Tällöin menetelmiä ei noudatettu oma-aloitteisesti, vaan ihmisiä täytyi patistaa kohti sovittuja toimintatapoja. Muutosvastaisuus saattoi näyttäytyä myös skeptisyytenä muutosta kohtaan. Jos organisaatiossa oli aiemmin nähty useita kehityshankkeita ilman pysyviä vaikutuksia, saatettiin johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoon suhtautua epäillen ja kyseenalaistaen. Toiset haastateltavat olivat kokeneet varsinaista muutosvastarintaa suhteellisen vähän. Näissä tapauksissa haasteena oli ennemminkin muutostarpeen tajuaminen. Ymmärryksen puute voi myös vaikuttaa muutosvastarinnan syntymiseen ja aiheuttaa negatiivisia asenteita muutosta kohtaan. Yrityksen 4 edustaja nosti esiin, että esimerkiksi työajanseuranta ja sen käyttöönotto voi aiheuttaa turhatutumista ja näyttäytyä työntekijöiden silmissä pelkästään keinona kytätä ja valvoa tekemistä, ellei sen tarkoitusta avata ja selitetä riittävästi. Joissakin startupeissa muutostarve oli ymmärretty helpommin, mikä edisti muutoksen hyväksymistä, kun taas toisissa muutoksen ja sen tarkoituksen hahmottaminen oli vaatinut enemmän työtä. Tyypillisesti mitä pidempään organisaatiossa on toimittu tietyllä tavalla, sitä vaikeampaa muutostarpeen ymmärtäminen on. Haastateltavien mukaan siirtyminen järjestelmällisempään toimintatapaan voi muodostua merkittäväksi henkiseksi kynnykseksi, etenkin jos startupissa ei ole aiemmin ollut käytössä muodollisia johdon ohjausjärjestelmiä. Esimerkiksi Sijoittaja 3 toi esiin, että jos yrityksen toiminta on ollut täysin ad hoc -tyylistä eikä käytössä ole ollut varsinaista suunnittelua edes seuraavalle kuukaudelle, mikä on monille alkuvaiheen startup-yrityksille tyypillistä, siirtyminen systemaattisempaan toimintatapaan, kuten budjetin laatimiseen ja niiden säännölliseen seurantaan, voi tuntua huomattavalta henkiseltä haasteelta.

Muutosvastarintaa oli yllättävän vähän. Ainakin ne, jotka on ollut itse mukana tässä, eli käytännössä johtoryhmä, niin on ollut jopa liikuttavan yksimielisiä siitä, että nämä on tarpeellisia muutoksia ja tällaisia tarvitaan. (Yritys 1)

Kun sä olet tehnyt monta vuotta tiettyyn suuntaan ja sun pitäisi muuttaa suunta, niin sulla tulee tommoinen, muutosvastarinta on väärä sana sille, että ei siihen ole vastarintaa, mutta se muutostarpeen hoksaaminen on iso asia. (Sijoittaja 2)

Se aina tarkoittaa muutosta, jos otetaan joku uusi tapa tai järjestelmä käyttöön. Niin kun se on aina muutos, niin siinä on aina se muutosvastarinta. Ja siinä on aina se oma työnsä, että sen saa vietyä läpi. (Yritys 3)

Se [muutosvastarinnan ilmaantuminen] riippuu ihan niistä henkilöistä. Siihen ei ole mitään semmoista selvää, että sitä syntyy aina tai sitä ei synny aina, vaan se riippuu niistä henkilöistä, jotka siinä on mukana. (Sijoittaja 3)

Olen havainnut muutosvastarintaa. [--] Täytyy varmistaa, että ihmiset ymmärtää muutoksen tarkoituksen ja se on haaste. Isoin haaste on aina ollut tavallaan se, että varmistetaan, että jokainen ihminen ymmärtää, mitä ollaan tekemässä. Isoin asia on se, että ne ihmiset

tajuaa, miksi tätä käytetään. Koska se on se ongelma, jos sä et ymmärrä sitä, miksi sä teet sitä mitä sä teet ja miltä se hyvä näyttää ja mitä lisäarvoa se tuo. (Yritys 4)

Aina muutoksen läpivieminen on raskasta ja siinä on paljon haasteita. Aina on muutosvastarintaa. Kun muutetaan vaikka sitä, miten seurataan tai miten esitellään jotain mittareita, niin osa ihmisistä tykkäsi vanhasta mallista enemmän. Ainakin vähän aikaa, kunnes totutaan taas siihen uuteen. Sitten pitää vaan viedä se vähän jopa väkisin läpi ja vaan perustella, miksi uusi malli on parempi kuin vanha ja tällä nyt mennään. [--] Kyllä sitä [muutosvastarintaa] on. Rehellisesti sanoen en usko, että sellaista organisaatiota on olemassakaan, missä sitä ei olisi. Ihmiset vaan tottuu toimintatapoihin ja sitten se muutos on aina vähän raskasta, kun jokaisen pitää vähän tsemptata, että opettelee uuden järjestelmän tai uuden tavan toimia ja ajatella. (Yritys 5)

Suhtautumisessa johdon ohjausjärjestelmiin on havaittavissa jonkin verran eroja haastateltavien kokemusten välillä. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että suhtautuminen voi osittain riippua ihmisestä ja ihmistyyppistä. Startup-yrityksissä asenteet johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan näyttävät usein olevan kaksijakoisia. Toisaalta kaivataan tietynlaista rakennetta, ja pääsääntöisesti johdon ohjausjärjestelmät on haastateltavien mukaan otettu loppupeleissä myönteisesti vastaan. Toisaalta johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan on havaittavissa myös jossain määrin vastahakoisuutta. Ne saatetaan kokea rajoittavina tai byrokraattisina, mikä voi aiheuttaa skeptisyyttä ja luoda tunteen siitä, että johdon ohjausjärjestelmät uhkaavat startup-ympäristölle keskeisiä arvoja, kuten vapautta, luovuutta ja joustavuutta. Ennakkokäsityksenä saattaa olla, että johdon ohjausjärjestelmät ovat liian jäykkiä startup-ympäristöön ja hidastavat toimintaa.

Ohjausmekanismien välillä on eroa niiden jäykkyydessä ja byrokraattisuudessa. Haastateltavat toteisivatkin tiettyjen ohjausmekanismien ja ohjelmistoratkaisujen olevan monesti startup-ympäristöön liian raskaita ja soveltuvan paremmin periteisempiin ja vakiintuneempiin yrityksiin. Esimerkiksi Yrityksen 3 edustaja nosti esiin toiminnanohjaus- eli ERP-järjestelmät, jotka voivat olla ainakin alkuvaiheen startupille liian raskaita ja tuoda yritykseen tarpeetonta byrokratiaa. Yrityksen 1 edustajan mukaan kyseisessä yrityksessä ei ollut koettu johdon ohjausjärjestelmiä rajoittavina, mutta kyseinen haastateltava tunnisti tämän olevan tyypillinen ongelma monissa startupeissa. Ongelma voi hänen mukaansa johtua turhasta byrokratiasta, jos yrityksessä on esimerkiksi tarpeettomia ja liian pitkiä palavereita tai suuri osa työajasta käytetään syöttämällä järjestelmiin tietoja, joita ei käytännössä kuitenkaan hyödynnetä. Lisäksi johdon ohjausjärjestelmien käyttöönoton myötä työtehtävät lokeroituvat tietyllä tapaa aiempaa enemmän, mikä saattaa rajoittaa työntekijöiden työkenttää ja vapautta. Johdon ohjausjärjestelmien suunnittelulla ja toteutustavalla on siis vaikutusta siihen, miten niihin startup-yrityksessä suhtaudutaan.

Usein on semmoinen luontainen vastustus semmoista byrokratiaa kohtaan, koska se koetaan tavallaan niin, että prosessi hidastaa ja jäykistää. Mä en voikaan silloin tehdä tuosta

noin vaan mun juttuja. [--] Sitäkin on vähän kokeiltu, että mitä jos mennään vähän silleen löysemmin rantein, että annetaan tiimien tehdä ihan mitä ne haluaa eikä ohjata sitä paljoa. Niin kyllä sekin johtaa sitten äkkiä isoon tyytymättömyyteen. Ihmiset odottaa kuitenkin sitä rakennetta ja ohjausta. Yleensä, sanoisin kuitenkin, että näihin suhtaudutaan ymmärtäväisesti. (Yritys 2)

Se ongelmahan tulee siitä, jos me käytetään tällaisia liian raskaita toimintatapoja siinä vaiheessa, kun yrityksellä on vaikka hyvin pieni liikevaihto. Niin se on ehkä tässä se, mikä aiheuttaa sitten sitä skismaa. Kyllä suurin osa yrittäjistä mun mielestä ymmärtää myös sen, että kun se yritys kasvaa, niin sen ohjauksen täytyy olla myös erilaista. (Sijoittaja 3)

Joillain henkilöillä se saattaa olla vääntämisen takana, mutta kyllä yleensä startup-yrittäjät ymmärtää sen, että halutaan seurata sitä ja halutaan ohjata tiettyyn suuntaan. Kyllä ne [johdon ohjausjärjestelmät] yleensä ymmärretään. Siinä ei ole ollut suuria vaikeuksia. [--] Kuitenkin semmoiset formaalit menetelmät koetaan usein isompien firmojen jutuksi. (Sijoittaja 4)

Haastateltavien kokemusten mukaan vastustusta johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan voi aiheuttaa myös se, jos uudet ohjausmekanismit tuodaan organisaatioon ulkopuolelta tai ylhäältä päin määrättyinä. Erityisesti tilanteissa, joissa muutoksen ei koeta lähteneen organisaation sisältä, vaan se tulee esimerkiksi hallituksen tai sijoittajien toimesta, ja nämä sanelevat puhtaasti käyttöön otettavat toimintatavat, muutosvastarinta voi olla voimakasta. Tällöin johdon ohjausjärjestelmät saatetaan herkemmin kokea rajoittaviksi eivätkä ne saa tarvittavaa tukea startupin sisältä, mikä puolestaan vaikeuttaa niiden käyttöönottoa.

Jos se siellä yhteisössä lähtee se muutos, niin sille ei ole vastarintaa. Mutta jos se yritetään tuoda ulkopuolelta, niin sitten siellä saattaa olla tosi kova vastarinta. Jos se organisaatio hoksaa itse hyvin, niin se toimii ja se menee tosi kevyesti läpi siellä. Mutta jos hallitus alkaa sanomaan, että nyt ollaan seurattu kvalitatiivisia mittareita ja nyt meidän pitäisi ruveta ottamaan kvantitatiivisia tähän saamaan ja meidän pitäisi joku järjestelmä siihen tuoda, niin silloin kyllä alkaa olemaan vastarintaa. (Sijoittaja 2)

Ne [johdon ohjausjärjestelmät] voidaan kokea rajoittavana, jos niissä on semmoista ylhäältä annettua tai että sijoittajat vaatii käyttämään vaikka jotain työkalua. Jos mä tulen sijoittajaksi yritykseen ja yrityksessä on jotkut toimintatavat ja sitten sijoittajana sanon, että nyt kaikki muuttuu, niin onhan se ihan selvää, että siinä muutosvastarintaa syntyy. Mun mielestä se on väärä tapa toimia, mutta se on mahdollista. Sijoittajakin on niin erilaisia, että jotkut haluaa kaikki startupit tavallaan siihen samaan muottiin, mihin ne on itse tottunut. (Sijoittaja 3)

Vaikka johdon ohjausjärjestelmiin liittyvä muutostarve ymmärrettäisiin ajatuksen tasolla ja uudet ohjausjärjestelmät otettaisiin lähtökohtaisesti hyvin vastaan, muutos voi haastateltavien mukaan aiheuttaa käytännön tasolla kuitenkin kielteisiä asenteita tai vastustusta. Johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto voi tarkoittaa muutoksia työskentely- ja toimintatapoihin, lisätä tarvetta olla aiempaa systemaattisempi, työkuorman tilapäistä lisääntymistä tai tietynlaista autonomian rajoittumista. Nämä

tekijät saattavat herättää negatiivisia tuntemuksia, vaikka muutos olisi alun perin hyväksytty. Myös uusien toimintatapojen omaksuminen ja syvään juurtuneiden toimintatapojen muuttaminen voi osoitautua käytännön tasolla vaikeaksi. Tämä korostuu etenkin niiden henkilöiden kohdalla, jotka ovat olleet yrityksessä pidempään ja tottuneet tekemään asiat tietyllä tavalla. Heille uusien käytäntöjen ja toimintatapojen omaksuminen voi olla vaikeampaa kuin lyhyemmän aikaa yrityksessä olleille.

Rationaalisesti sä ymmärrät, että tää on hyvä, me tarvitaan tämmöinen ja tää parantaa tiettyjä asioita. Mutta siitä, kun mennään siihen käytännön tekemiseen, niin sä huomaat, että tää koskee myös mua ja mun pitää tehdä vähän eri tavalla ja olla systemaattisempi. Kun me ollaan sillä tasolla, niin silloin sitä ikään kuin muutosvastarintaa tulee. Vaikka sä olisit periaatteessa muutoksen puolella, niin käytännön tekemisessä se kuitenkin nousee se kitka. Esimerkiksi tuotepuolella devaajat [ohjelmistokehittäjät] kun tekee, niin ennen ne on vähän tehnyt mitä huvittaa ja saanut itse päättää. Nyt onkin selkeä suunnitelma ja deadlinet ja näin. Niin totta kai ne on sitä mieltä, että se on hyvä ja se tuo tehokkuutta siihen työskentelyyn, mutta ei se aina ole niin kivaa, kun on deadline. Se sitten kuitenkin vähän nyppii välillä. (Yritys 1)

Muutoksessa, tässä tapauksessa johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotossa, startupeja haastaa myös se, että muutosprosessi vaatii resursseja, jotka ovat startup-yrityksissä lähtökohtaisesti jo valmiiksi niukat. Erityisesti aika muodostuu keskeiseksi haasteeksi. Esimerkiksi Yrityksen 2 ja Yrityksen 3 edustajat mainitsivat, että muutoksen läpivienti ja toimintatapojen muuttaminen koko organisaatiossa vievät huomattavasti aikaa. Tämä korostuu varsinkin silloin, kun startup on kasvuvaiheessa pidemmällä ja sillä on enemmän henkilöstöä tai työntekijät ovat tottuneet tekemään asiat tietyllä tapaa. Yrityksen 5 edustaja tuki tätä näkemystä ja totesi, että on helppoa jatkaa toimintaa, kuten esimerkiksi dokumentointia, totutulla tavalla. Hänen mukaansa uudella tavalla toimiminen sen sijaan vie aluksi enemmän aikaa, energiaa ja muita resursseja, kunnes ainakin toivottavasti se on tehokkaampi ja tuottaa parempia tuloksia. Yrityksen 3 edustaja nosti esiin myös sen, että jos muutos liittyy konkreettisen ohjelmistoratkaisun käyttöönottoon, aikaa kuluu merkittävästi vaihtoehtojen vertailuun ja sopivimman järjestelmäratkaisun kartoittamiseen, sillä markkinoilla on tarjolla runsaasti eri vaihtoehtoja. Sama koskee muitakin ohjausmekanismeja, sillä yrityksen tarpeisiin ja tilanteeseen parhaiten sopivan toimintatavan määrittäminen voi viedä aikaa. Lisäksi uusien ohjelmistojen tai toimintatapojen käyttöönotto saattaa edellyttää henkilöstön kouluttamista, mikä vie aikaa ja kuormittaa henkilöstöä, sillä heidän on samalla huolehdittava aiemmistakin työtehtävistä. Yrityksen 3 edustaja mainitsi esimerkiksi monimutkaisten ohjelmistojen, kuten ERP-järjestelmien, vaativan usein laajaa koulutusta. Yrityksen 5 edustaja kertoi, että kyseisessä yrityksessä pyritään toteuttamaan johdon ohjausjärjestelmiin liittyvät muutokset osallistavalla tavalla, jolloin mielipiteitä ja ideoita kerätään laajasti ympäri yritystä ja näin koko yritys pääsee vaikuttamaan muutokseen. Kyseinen haastateltava huomautti, että vaikka menetelmällä on hyötynsä, se on samalla työläs ja raskas tapa toteuttaa muutos, kun kaikilta kerätään

näkemyksiä, pyritään tunnistamaan kantavat mielipiteet ja niiden pohjalta luodaan uusi toimintamalli. Vaikka käyttöön otettava johdon ohjausjärjestelmä tuottaisi pitkällä aikavälillä merkittäviä hyötyjä, sen implementointi voi olla raskas prosessi, joka vaatii startupilta hetkellisesti huomattavia ponnisteluja ja resursseja.

### 5.2.2 Resurssien niukkuus

Haastatteluissa nousi esiin erilaisten resurssien niukkuus startup-yrityksille ominaisena piirteenä. Niin sijoittajat kuin startup-yritykset puhuivat ajan, taloudellisten resurssien ja osaamisen rajallisuudesta, mikä heijastuu helposti myös johdon ohjausjärjestelmien käyttöön. Erityisesti aika ja sen puutteellisuus korostuivat useiden haastateltavien kokemuksissa ja näyttäytyi resurssien näkökulmasta kaikkein kriittisimpänä haasteena johdon ohjausjärjestelmiä ajatellen. Lähes jokainen haastateltava mainitsi, että startup-yrityksen arki on hektistä, aikaa on rajallisesti ja päivittäinen työ keskittyy usein kaikista kiireellisimpien asioiden hoitamiseen. Tämä johtaa helposti siihen, että pitkäjänteinen johdon ohjausjärjestelmien käyttö ja kehittäminen jäävät muiden prioriteettien varjoon. Erityisesti varhaisemman vaiheen startupeissa yrityksen ulkopuolelta tulee jatkuvasti uusia ärsyksiä ja käytössä oleva aika priorisoidaan monesti näihin reagoimiseen. Ajan rajallisuus voi osaltaan vaikuttaa asenteisiin johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan ja jatkuvassa kiireessä ne saatetaan kokea ylimääräisenä rasitteena. Tämä voi heikentää sitoutumista niiden käyttöön sekä vaikeuttaa uusien ohjausmekanismien käyttöönottoa. Tässä yhteydessä Yrityksen 1 edustaja nosti kuitenkin esiin sen, että vaikka aika on kortilla, kiirettä käytetään helposti tietynlaisena tekosyynä sille, ettei johdon ohjausjärjestelmiä käytetä, vaikka todellisuudessa ne voisivat auttaa toiminnan tehostamisessa. Kun resurssit ovat rajalliset, myös johdon ohjausjärjestelmien kehittäminen jää helposti kiireellisempien asioiden varjoon. Johdolla ei välttämättä ole riittävästi aikaa tai energiaa kehittää käytössä olevia toimintatapoja ja ottaa käyttöön uusia ohjausmekanismeja samalla tavalla kuin vakiintuneemmilla yrityksillä.

Startupin suurin haaste on aika. Ei raha, vaan aika ja se foundereiden [startupin perustajien] kellontajuus tai kellon tunnit. (Sijoittaja 2)

Ajan puute on varmaan päällimmäinen syy, mikä aiheuttaa haasteita. (Sijoittaja 4)

Se ajankäyttö ja resurssit on aina haaste, lähtien ihan johdonkin ajasta ja resursseista ja energiasta. [--] Välillä se on pullonkaula myös kehittämiselle, että yksinkertaisesti johdolla ei ole vaan aikaa eikä energiaa muuttaa nykyisiä toimintatapoja ja kehittää johtamisjärjestelmää, koska on niin paljon tulipaloja sammutettavana muutenkin. (Yritys 5)

Haastateltavien mukaan johdon ohjausjärjestelmiin liittyvä osaaminen voi olla rajallista startup-yrityksissä eikä järjestelmälliseen toimintatapaan ole välttämättä totuttu, ainakaan varhaisemman vaiheen ja pienemmän kokoluokan startupeissa. Sijoittaja 2 mukaan osaamisen puutteita havaitaan

etenkin siinä vaiheessa, kun startup siirtyy epämuodollisesta ohjauksesta muodollisempiin ja monimutkaisempiin ohjausmekanismeihin. Vaikka osaamisessa voi olla puutteita, suurin osa haastateltavista ei pitänyt sitä erityisen suurena tai kriittisenä haasteena johdon ohjausjärjestelmien kannalta. Heidän mukaansa mahdolliset osaamisaukot on helposti paikattavista, sillä johdon ohjausjärjestelmät voidaan oppia käytännön kautta. Moni haastateltavista oli sitä mieltä, että ennen kaikkea kyse on henkilön asenteesta sen suhteen, onko tämä halukas oppimaan ja ymmärtämään. Yrityksen 3 edustajan mukaan monimutkaisten ohjelmistoratkaisuiden käyttöönotto vaatii kuitenkin usein paljon koulutusta. Toisaalta monet haastateltavat totesivat, että tällaiset monimutkaiset ohjausjärjestelmät eivät usein edes ole startupeille parhaiten toimiva ratkaisu. Osa haastateltavista nosti esiin myös sen, että startup-ympäristölle ominaista on jatkuva oppiminen, ja uuden opettelu kuuluu startup-yrityksen arkeen.

Olen nähnyt sitäkin [osaamisen puutetta]. Erityisesti varmaan sellaisilla foundereilla, jotka on suoraan ehkä yliopistosta tai ei ole nähnyt niitä käytettävän tai on vähemmän kokemusta jostain isomman yrityksen ympäristöstä, niin varmaan siellä enemmän. Käytämällä ne oppii. [--] On enemmän ehkä taas asennekysymys, että kokee sen motivoivaksi ja näkee sen hyödyn, niin kyllä sen sitten oppii ihan varmasti. (Sijoittaja 1)

Osaaminen ei ole ollut ongelma. Me ollaan yhdessä rakennettu näitä ja mietitty, että miten nämä toimii parhaiten. Silloin se on ehkä joltain osin myös asettunut niin, että se osaaminen on vähän huomioitu jo siinä design vaiheessa. (Yritys 1)

Totta kai, joo [osaamisessa] on puutteita. Mä ehkä sanoisin niin, että startup on ympäristönä semmoista jatkuvaa oppimista. Kukaan, joka tulee startupiin, ei voi väittää, että tietää mitä tulee tapahtumaan ja mitä tässä pitää osata. Joka päivä tulee jotain uutta ja siihen pitää sopeutua ja sitä pitää oppia. (Yritys 2)

Yleensä se ongelma on se aika ja sitten se osaaminen. Tavallaan se osaaminenkin ehkä enemmän siitä, että ei olla totuttu johtamisessa käyttämään tällaisia järjestelmiä. [--] Ei tässä ole mitään kovin suurta raketitiedettä, koska nimenomaan ei tällaisissa pienissä firmoissa ole tarvetta hyvin monimutkaisille ohjausjärjestelmille. Ne on enemmän aika perusjuttuja ja ei niissä silloin pitäisi olla kenellekään kovin suurta haastetta. (Sijoittaja 3)

Ehdottomasti on asennekysymys. Asenne ratkaisee aina. Tai sanotaan näin, että skills can be taught, mutta mindset, se sulla joko on tai sitten sulla ei ole. (Yritys 4)

Myös taloudellisten resurssien niukkuus voi aiheuttaa haasteita johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotossa ja käytössä. Startup-yritykset joutuvat esimerkiksi usein tekemään kompromisseja teknisten ohjelmistoratkaisujen valinnassa, sillä taloudellisten rajoitteiden vuoksi ne eivät voi investoida yrityksen tarpeisiin räätälöityihin, optimaalisiin ratkaisuihin. Tällöin päädytään usein valmiisiin standardiratkaisuihin, jotka eivät välttämättä tue yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Kustannussäästöjen tavoittelu ja ohjelmistoratkaisuissa pihistäminen voivat heikentää järjestelmien tehokkuutta

ja johtaa tilanteisiin, joissa johdon ohjausjärjestelmät eivät toimi optimaalisesti. Osa haastatelluista sijoittajista oli havainnut, että joissain startupeissa on säästetty kirjanpidosta ja taloushallinnosta lähtien. Tällaisessa tilanteessa on riski taloudellisen tiedon luotettavuuden, tarkkuuden ja ajantasaisuuden heikentymisestä, mikä vaikuttaa päätöksentekoon, suunnitteluun ja seurantaan ja voi johtaa virheellisiin arvioihin ja tehostomiin toimiin. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet taloudellisten resurssien rajallisuutta ratkaisevana esteenä johdon ohjausjärjestelmien käytölle. Startup-yrityksillä ei usein edes ole tarvetta ottaa käyttöön kalliita ja monimutkaisia ohjelmistoratkaisuja, ja esimerkiksi Sijoittaja 3 näki taloudellisten resurssien niukkuuden osittain tekosyynä, sillä startupien tarpeisiin sopivat ohjausjärjestelmät eivät usein ole kovin kalliita, ja ohjaus pitää sisällään muutakin kuin pelkät kuukausimaksulliset ohjelmistoratkaisut.

No valitettavasti on kyllä ihan sitäkin tullut vastaan, että kirjanpito ja se taloushallinto on jäänyt vähän retuperälle, erityisesti jos sitä ei ole ulkoistettu tilitoimistoon. Tavallaan on säästetty kuluja siinä. (Sijoittaja 1)

Yksi iso [haaste] on taloudelliset tekijät. Eli ei voida, ei oteta käyttöön optimaalista järjestelmää, vaan joudutaan monta kertaa tyytymään johonkin ei niin optimaaliseen. Tyyppillisesti startup joutuu valitsemaan jonkun tuotteen kaupan hyllyltä ilman, että sitä mitenkään sovelletaan heidän liiketoimintaansa. (Sijoittaja 2)

Tietysti startupeissa oikeastaan on aina se kaksi ongelmaa: toinen on se ajan puute ja toinen on rahan puute. Niin se on se yleinen, voisi sanoa yleinen haaste. (Yritys 3)

Erilaisten resurssien puute on siis tyypillistä startup-yrityksille, ja haastateltavien mukaan se on yksi haaste johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta. Niukat resurssit voivat hankaloittaa johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoa ja käyttöä, mikä asettaa erityisvaatimuksia niiden suunnittelulle. Kyseiset vaatimukset on otettava huomioon, jotta johdon ohjausjärjestelmät voidaan sovittaa tehokkaasti startup-ympäristöön. Yrityksen 4 edustaja esimerkiksi huomautti, että resurssien niukkuuden vuoksi on jatkuvasti pohdittava tarkkaan, mitä ja miten asioita startupissa tehdään, jotta samalla varmistetaan kasvun edellytykset.

### 5.2.3 Sitoutuminen johdon ohjausjärjestelmiin

Johdon ohjausjärjestelmien käyttövaiheessa yksi merkittävä haaste, joka nousi esiin haastateltavien kokemuksista, oli sitoutuminen käytössä oleviin ohjausjärjestelmiin ja sovittuihin prosesseihin. Sekä sijoittajat että haastatellut yritykset olivat havainneet tätä ongelmaa. Vaikka startupissa olisi ymmärretty muutoksen tarpeellisuus ja valitut ohjausmekanismit olisi saatu otettua käyttöön, niiden käytön varmistaminen pidemmällä aikavälillä on monesti haasteellista. Se, että ihmiset alkavat pitkällä aikavälillä tarkasteltuna oikeasti muutamaamaan toimintaansa ja toimimaan eri tavalla kuin aiemmin, vaatii

paljon. Haastateltavien kokemusten mukaan helposti käy niin, että vaikka johdon ohjausjärjestelmistä ja toimintatavoista on alun perin sovittu, todellisuudessa niiden systemaattinen käyttäminen saattaa jäädä puutteelliseksi tai jopa unohtua kokonaan. Esimerkkeinä haastateltavat mainitsivat, että seuranta saattaa helposti unohtua tai asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa käytyjä keskusteluita ja sovittuja asioita ei kirjata ylös järjestelmiin, vaikka sellaisia olisi käytössä.

Se työkalu ei ole se pääasia, vaan se, että sitä jotain käytetään ja sitten sitä prosessia seurataan. Ja se on yleensä se, missä se homma sakkaa. [--] Esimerkiksi keskustellaan mahdollisesti asiakkaiden kanssa, mutta niitä ei kirjata mihinkään CRM:ään [asiakkuudenhallintajärjestelmä] ja sitten hetken päästä ollaan sekaisin siitä eikä kukaan muista, mitä minäkin prospektin kanssa on juteltu. (Sijoittaja 1)

Se ei vielä riitä, että ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden. Koska se, että joku oikeasti rupeaa tekemään asioita eri tavalla kuin aikaisemmin, niin se vaatii aika paljon. Ja me ollaan kyllä saatu kamppailla just näiden kanssa. Ollaan esimerkiksi sovittu jotain käytäntöjä. Sanotaan esimerkiksi se, että sovittuja asioita seurataan. Niin se päätös ja aloitus ja tämä puoli toimii, mutta sitten se seuranta on ollut jostain syystä vaikeaa. Ehkä, jos tiivistäisi, niin kyse on siitä, että saadaan organisaatio oikeasti toimimaan niiden sovittujen toimintatapojen puitteissa eikä vaan vähän sinne päin. (Yritys 1)

Ja sitten se, että saa kaikki sitoutumaan. Koska siellä on aina ne, joita ei syystä toisesta kiinnosta se sitoutuminen siihen uuteen järjestelmään. Se on se haaste, että siellä on aina ne pari mustaa lammasta. (Yritys 3)

Yhdeksi taustatekijäksi tässä ongelmassa osa haastateltavista yhdisti ajan puutteen. Kuten aiemmin on jo todettu, startup on ympäristönä tyypillisesti hyvin hektinen. Startup-yrityksessä tilanteet muuttuvat nopeasti ja yksi keskeisimmistä haasteista on ajan riittävyys. Tästä syystä käytettävissä oleva aika priorisoidaan helposti muualle kuin johdon ohjausjärjestelmiin, mikä voi heikentää niihin sitoutumista.

Se vaan siinä kaikessa kiireessä unohtuu. Syy ei ole laiskuus tai se, että sitä ei haluttaisi tehdä. Se vaan jää prioriteeteissa kaiken muun alle. Kaikki aika menee vaan siihen reagoimiseen. (Sijoittaja 1)

Kyllä suuri haaste on se, miten sitoutuneita ne yrittäjät on tekemään sitä ja mistä löytyy se aika siihen järjestelmälliseen tekemiseen. (Sijoittaja 3)

Toinen keskeinen tekijä sitoutumisongelman taustalla liittyy haastateltavien mukaan johdon ohjausjärjestelmien epäasianmukaiseen suunnitteluun ja siihen, etteivät käytössä olevat ohjausjärjestelmät sovellu kyseisen startupin tarpeisiin ja tilanteeseen. Mikäli käyttöönotetut järjestelmät ovat liian raskaita, jäykkiä tai monimutkaisia, ne jäävät useamman haastateltavan mukaan todennäköisesti käyttämättä startup-ympäristössä.

Jos ne [johdon ohjausjärjestelmät] koetaan nyt sitten liian jäykkänä ja liian rasittavana tai rajoittavana, niin ne vaan jää käyttämättä. (Sijoittaja 1)

No tietenkin se ilmeisin signaali, mistä näkee, että on menty liian pitkälle, on se, että organisaatio ei noudata niitä määriteltyjä prosesseja. Sä voit vaikka mitä prosessia kuvata ja tehdä kaikkia templateja [malleja] ja määrätä kokouksia ja niin edelleen, mutta tollainen itsenäinen organisaatio tekee jotain muuta sitten sen sijaan, jos se on heidän mielestään aivan liian jäykkää. (Yritys 2)

Sitoutumishaasteita voi ilmetä myös, mikäli näkemykset ja odotukset johdon ohjausjärjestelmistä eroavat startup-yrityksen ja ulkopuolisten tahojen, kuten sijoittajien, välillä. Mikäli startup ei koe, että esimerkiksi sijoittajien toivomat tai vaatimat ohjausmekanismit palvelevat sen omia tarpeita, sitoutuminen niihin muodostuu todennäköisesti haasteeksi. Haastatellut sijoittajat kertoivat pääsääntöisesti löytäneensä startup-yritysten kanssa yhteisymmärryksen ohjaukseen liittyvissä ratkaisuisissa, eivätkä he olleet kokeneet niin merkittäviä näkemyseroja, että ne olisivat muodostaneet suurta haastetta. Keskusteluja aiheesta oli toki käyty, mutta suuria kriisejä näkemyserojen takia ei ollut koettu. Sijoittajat kuitenkin tiedostivat, että näkemyserojen syntyminen on mahdollinen haaste. Esimerkiksi Sijoittaja 3 toi esiin, että sijoittajien välillä voi olla suuria eroja ja osa saattaa pyrkiä sovittamaan kaikki startuupit samaan, itselleen tuttuun muottiin ja määrätä suoraan, mitä ohjausmekanismeja startuupin tulisi käyttää. Tällaiset tilanteet voivat aiheuttaa merkittäviä näkemyseroja ja heikentää sitoutumista johdon ohjausjärjestelmiin. Sijoittaja 3 piti tällaista lähestymistapaa kuitenkin ongelmallisena. Sijoittajien vastauksissa korostui yleisesti näkemys siitä, ettei startup-yritystä tulisi suoraa pakottaa käyttämään tiettyä, tarkkaan määriteltyä järjestelmää tai prosessia. Vaikka sijoittajat kaipasivat startup-yrityksiltä tietynlaista systemaattista toimintatapaa, huomioitiin odotuksissa startup-ympäristön ominaispiirteet. Luonnollisesti myös startupeissa ja niiden perustajissa voi olla eroja. Osa voi suhtautua aluksi kriittisemmin johdon ohjausjärjestelmien vaatimukseen, kun taas toiset ottavat ohjausmekanismit käyttöön myönteisesti tai oma-aloitteisesti. Esimerkiksi Sijoittaja 4 mainitsi, että hänen sijoitussalkussaan on ollut joitain hyvin systemaattisia startup-yrittäjiä, jotka ovat alusta asti ohjanneet yritystään systemaattisesti esimerkiksi seuraamalla aktiivisesti mittareita ja pitämällä arkistot järjestyksessä. Myös Yrityksen 5 edustaja kertoi, että yritys on ollut alusta lähtien hyvin systemaattisesti ja dataan pohjautuvasti johdettu, mikä oli tehnyt sijoittajiin positiivisen vaikutuksen. Ohjaus oli siis jo lähtökohtaisesti vastannut sijoittajien odotuksia ja täyttänyt heidän tarpeensa eikä näkemyseroja ollut näin ollen syntynyt kyseisessä yrityksessä.

Mutta on ollut muutama aika tiukkakin keskustelu näiden startup foundereiden kanssa, että kahlitseeko tämä liikaa. Muistan yhden CTO:n [chief technology officer, teknologiajohtaja], joka oli nimenomaan softafirmasta [ohjelmistoyritys]. Väitti vastaan, kun peräänkuulutin jonkunlaista seurantaa sille, kuinka softa-asset kehittyy ja etenee. Niin hän oli sitä mieltä, että se ei ollut agilea [ketterää] ja kun tehdään agilea softakehitystä, niin

ei voi tehdä mitään pidemmän tähtäimen suunnitelmia. [--] Kai sekin on mahdollista, että meillä on toimitusjohtaja tai founder, joka ei vaan pidä sitä [ohjausta] tärkeänä ja oleellisena. Toivottavasti ei näin, mutta periaatteessa se on mahdollista. (Sijoittaja 1)

Jos sijoittajilla ja niillä yrittäjillä on hirveän erilaiset tavoitteet ja odotukset sille, että mitä ja miten tehdään, niin se on tietysti hankala tilanne. (Sijoittaja 3)

Siinä voi olla kanssa se, että odotukset on vähän erilaiset, että jotkut sijoittajat haluaisi ohjata sitä firmaa eri suuntaan kuin mitä yrittäjät itse näkee. Sitten voi jäädä käyttämättä. Sellaisia tilanteita joskus on ollut kyllä kieltämättä. (Sijoittaja 4)

Osa haastateltavista yhdisti sitoutumishaasteen vahvasti ymmärryksen puutteeseen. Jos käyttöön otetun ohjausmekanismin taustalla olevaa tarkoitusta ja sen tuomia hyötyjä ei ymmärretä, sitä ei todennäköisesti pidetä tärkeänä. Tämä johtaa siihen, että ohjausmekanismin käyttö jää vähäiseksi tai jopa kokonaan käyttämättä, koska sitä ei aseteta prioriteeteissa riittävän korkealle. Tällainen tilanne voi johtua siitä, ettei käyttöönoton yhteydessä ole riittävästi perusteltu ja selitetty ohjausmekanismin tarkoitusta ja merkitystä. Ymmärryksen puute voi ilmetä myös silloin, kun uudet johdon ohjausjärjestelmät on otettu käyttöön ulkopuolisen tahon, kuten sijoittajan, vaatimuksesta ilman, että yrityksessä ymmärretään niiden todellista tarkoitusta.

Se sitoutuminen on haasteellista varsinkin, jos vaikka sijoittaja sanoo, että tällaista pitää tehdä eikä se yrittäjä tavallaan itse osta sitä, että mitä järkeä tässä on. (Sijoittaja 3)

Jos sä et tajua, niin sitten mä voin ymmärtää, että tota [sitoutumisen puutetta] tapahtuu. Tuon tapahtuminen mun näkökulmasta ja mun kokemuksesta johtuu vaan siitä, että on lähdetty käyttöönottamaan jotain, jota ei ihan tajuta. Sitä ei tajuta, koska sehän on ihan absurdi tilanne – jos näin ajatellaan – että sä otat käyttöön jotain ja sä oot päättänyt, että se tulee auttamaan. Sitten sä et osaa priorisoida silloin, jos sä priorisoi sen pois. Se mikä auttaisi, sä jätät käyttämästä. Niin se on ihan absurdia. Se on hyvin tyypillistä, sen mä tiedän, mutta se on vaan huonoa johtamista. Se on johtamisongelma. (Yritys 4)

Jos se [uusi ohjausmekanismi] tulee ulkoa annettuna, niin sitten käy just noin, että ei sitouduta siihen ja se jää käyttämättä. (Sijoittaja 4)

Johdon ohjausjärjestelmiin yhdistettävät haasteet eivät suinkaan rajoitu vain käyttöönottovaiheeseen. Ohjausmekanismien hyödyntäminen pitkällä aikavälillä on varmistettava ja haastatteluiden perusteella tämän kanssa kamppaillaan monissa startup-yrityksissä. Sitoutumishaasteen taustalla vaikuttaa monet tekijät, kuten kiire, väärinlaisten työkalujen käyttäminen sekä ymmärryksen puute.

#### 5.2.4 Mittaamisen haasteet

Haastatteluissa esiin nousseet haasteet liittyivät pääasiassa yleisesti johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoon ja käyttöön startup-yrityksissä. Yksi ohjauksen tyyppi, johon kuitenkin yhdistettiin suoraan haasteita, oli mittaaminen. Mittaamisen näkökulmasta startup-yritysten haasteet liittyivät etenkin

syy-seuraussuhteiden tunnistamiseen, mittaamiseen fokusalueen määrittämiseen, oikeiden mittareiden valitsemiseen sekä datan saatavuuteen ja käyttökelpoisuuteen.

Yksi mittaamisen keskeisistä haasteista on haastateltavien mukaan syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen. Yhteen muuttujaan, kuten vaikka liikevaihtoon ja sen kehittymiseen, voi vaikuttaa useita tekijöitä. Etenkin jos yrityksessä toteutetaan samanaikaisesti useita muutoksia, voi olla vaikeaa arvioida yksittäisen toimenpiteen todellista vaikutusta. Syy-seuraussuhteiden tunnistaminen edellyttää syvällistä ymmärrystä toiminnasta sekä huolellista analysointia. Esimerkiksi Sijoittaja 2 mainitsi, että on tärkeää ymmärtää, mistä todellisuudessa johtuu se, että seuratut asiat tai mittarit liikkuvat tiettyyn suuntaan, ja näiden syy-seuraussuhteiden tunnistaminen on hänen mukaansa usein haasteellista. Syy-yhteyksien hahmottaminen voi vaatia merkittävästi aikaa ja resursseja, eikä tulos ole aina yksiselitteinen. Näistä syistä mittaaminen voi haastateltavien mukaan olla startup-yrityksille haastavaa.

Sitten syy-seuraussuhteiden tunnistaminen. Jos me halutaan saavuttaa joku tietty, vaikka hyvin yksinkertainen asia kuten liikevaihdon kasvu, mikä on yleensä startupille tärkeä asia ainakin siinä kasvuvaiheessa. Se, että tunnistaa ne liidaavat mittarit, mitkä johtaa siihen liikevaihdon kasvuun, voi vaatia tosi paljon mallintamista, syvällistä ymmärtämistä liiketoimintamalleista ja just tämmöistä North Star -mallintamista, missä piirretään auki niitä syy-seuraussuhteita. Niin se syy-seuraussuhteen tavallaan analysointi ja tunnistaminen, se on aika iso työkenttä. Sitten kun se on jotenkin tunnistettu, silti se on aina välillä vähän semmoinen kysymysmerkki. (Yritys 2)

Toinen keskeinen haaste on tunnistaa, mitä asioita kannattaa mitata. Kaikkeen ei voida keskittyä ja osa haastateltavista toi esiin, että voi olla vaikeaa tunnistaa ja määrittää, mitkä ovat niitä asioita, joihin mittaamisessa on olennaisinta keskittyä. Tämä on kriittistä senkin takia, että yrityksen toiminta yleensä keskittyy mitattaviin asioihin. Myös sopivien mittareiden löytämisen ja valitsemisen haasteellisuus nousi esiin haastateltavien kokemuksissa. Lisäksi haastateltavien mukaan mittaamisen suunnittelua ja toteutusta hankaloittaa se, että kaikkea toimintaa ei ole yhtä helppoa mitata.

Tämän [uuden ohjaustyökalun] kanssa meillä on ollut vähän haasteita ja ei olla oikein löydetty niitä oikeita lukuja ja tapoja seurata näitä juttuja, että tämä on vaiheessa. (Yritys 1)

Haasteena on ymmärtää, mikä on KPI [key performance indicator] ja mikä ei ole. Me puhutaan paljon tällaisista vanity metrics -mittareista eli vaikka ne muuttuisi, niin se ei vaikuta mihinkään. Iso haaste on tunnistaa, että mitkä on ne oikeat KPI:t ja mitkä on tällaisia ”nice to have” KPI:tä. (Sijoittaja 2)

Osa tekemisestä on enemmän mitattavaa, osa vähemmän mitattavaa. Usein vaikka joku myyntityö on aika tosi hyvin mitattavaa ja sitten taas tuotekehityspuolella on usein semmoista, että muutetaan joku asia, joka tekee käyttämisen vähän helpommaksi käyttäjälle.

Se ei välttämättä näy juurikaan muissa mittareissa kuin semmoisissa pitkän aikavälin retention mittareissa esimerkiksi. (Yritys 2)

Tietenkin se iso haaste on, että kun näin tarkasti on mittarit, niin se vaatii paljon johdolta ymmärtää, että sitä saa, mitä tilaa. Joten jos ne mittaustavoitteet on vähänkään off, niin sitten homma menee pieleen, koska jengihän tekee sitä, mitä mitataan. (Yritys 4)

Kyllä mulla on yksi case ollut sellainen, missä vaan lähdettiin seuraamaan väärää numeroita ja se johti siihen, että firmalla loppu kassasta rahat ja se meni nurin valitettavasti. Kyllä yksi haaste on se, että onko meillä oikeat mittarit. Se on aika tarkkaa valita. Kaikkea ei voi seurata. Että mitkä on ne olennaisimmat mittarit, mitä pitäisi seurata ja niillä sitten ohjata johtoa. (Sijoittaja 4)

Jotkut haastateltavista tunnistivat dataan liittyvien haasteiden olevan tyypillisiä startup-ympäristössä. Tästä näkökulmasta ensimmäisen haasteen aiheuttaa se, että startupissa voi ylipäättään olla vaikea saada käyttöön relevanttia dataa toiminnan ohjaamisen ja päätöksenteon tueksi. Esimerkiksi Yrityksen 2 edustaja totesi, että monilla startupeilla ei ole käytettävissä tietokantoja, mittareita tai muuta relevanttia tietoa. Vaikka dataa olisikin saatavilla, sen jalostaminen käyttökelpoiseksi ja saaminen oikeassa muodossa oikeaan aikaan voi olla haastavaa. Esimerkiksi Yrityksen 1 edustaja mainitsi, että vaikka kyseisen yrityksen liiketoimintamallin ansiosta data on olemassa, sen saaminen oikea-aikaisesti sopivassa muodossa ja oikeassa paikassa on ollut vaikeaa. Myös datan luotettavuus nousi esiin keskeisenä haasteena. Yrityksen 2 edustaja mainitsi, että monissa startup-yrityksissä saatavilla oleva data ei ole laadukasta eikä siihen voida luottaa. Sijoittaja 2 nosti esiin saman ongelman ja korosti, että haasteena on usein luotettavan tiedon tuottaminen avainmittareista. Datan saatavuus ja laatu on kriittinen haaste, sillä se vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon. Ilman luotettavaa ja ajantasaista tietoa startupin ohjaus voi perustua virheellisiin oletuksiin. Yrityksen 5 edustaja kertoi yrityksen olleen alusta asti datajohdettu ja panostaneen vahvasti sen datainfrastruktuuriin. Siitä huolimatta tämäkin yritys oli kokenut välillä haasteelliseksi löytää relevanttia informaatiota ja varmistaa, että saatavilla oleva data on oikeaa, riittävän kattavaa ja tilastollisesti pätevää oikeiden päätösten tekemiseksi.

### 5.2.5 Startup-yritysten muutosvauhti

Startup-yrityksissä muutos on väistämätön osa toimintaa. Useampi haastateltava totesi jatkuvan muutoksen olevan eräänlainen lähtökohta, kun puhutaan startup-yrityksistä. Tämä asettaa haasteen johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta, sillä yrityksen muuttuessa ja kasvaessa myös sen prosessien ja järjestelmien on kehityttävä. Vaikka muutos on läsnä myös vakiintuneemmissa ja perinteisemmissä yrityksissä, startup-yrityksissä muutosvauhti on tyypillisesti poikkeuksellisen korkea, mikä voi vaikeuttaa johdon ohjausjärjestelmien hyödyntämistä. Yrityksen sisäisten muutosten lisäksi toimintaympäristön muutokset tapahtuvat startup-ympäristössä vauhdilla. Johdon ohjausjärjestelmien on näin

ollen oltava joustavia ja mukauduttava muuttuviin tarpeisiin. Riskinä on, että tietyssä elinkaaren vaiheessa tehdyt järjestelmähankinnat ja päätökset vanhenevat nopeasti. Esimerkiksi alkuvaiheessa käyttöön otettu asiakkuudenhallintajärjestelmä ei välttämättä enää jonkin ajan kuluttua vastaa yrityksen tarpeita ja välillä investointeihin kuluu näin ollen turhaan resursseja.

99 % startupeista ei viiden vuoden jälkeen tee sitä, mistä ne aloitti tekemään ja tämäkin on semmoinen dilemma. Mä olen nyt vuosien saatossa mennyt mukaan 150 firmaan, niin kaksi firmaa tekee sitä, millä ne on aloittanut. Sitä kautta tulee tietenkin se, että jos mä investoisin nyt johonkin liian aikaisessa vaiheessa, niin se voi olla, että mulla ei olekaan enää viiden tai kolmen vuoden päästä siitä hyötyä. Esimerkiksi, jos on hankittu joku CRM-softa, niin se voi olla, että se, mitä sä oot kerännyt, ei riitä, vaan pitäisi kerätä jotain muuta tietoa. (Sijoittaja 2)

Suuri haaste tulee siinä, että jos ja kun se firma kasvaa, niin sitten tarvitaan erilaisia järjestelmiä. Tavallaan se muutos on se, mikä on semmoinen lähtökohta, että se ei voi pysyä samanlaisena vaan sen täytyy koko ajan muuttua sen firman mukana sen kaikkien prosessien ja järjestelmien. (Sijoittaja 3)

Meillä muuttuu asiat niin nopeasti, että välillä tuntuu, että mikään ei muutu. Me ollaan kasvettu keskimäärin 40 % joka vuosi, ihan sama mikä. Niin se on 40 % erilainen joka vuosi. Siis halusi tai ei, niin se on erilainen. (Yritys 4)

Startup-yrityksissä johdon ohjausjärjestelmiä täytyy siis kehittää jatkuvasti. Tätä jatkuvaa muokkaamista vaaditaan sekä varsinaisiin ohjelmistoihin että laajemmin johtamiskäytäntöihin, kuten palaverirakenteisiin ja tavoiteasetantaan, liittyen. Tämä ei kuitenkaan ole kovin helppoa hektisessä startup-ympäristössä, jossa resurssit ovat niukat. Esimerkiksi Yrityksen 5 edustaja mainitsi, että kiireisessä arjessa voi toisinaan olla vaikeaa löytää aikaa panostaa johtamisjärjestelmän kehittämiseksi, kun pääosa ajasta menee akuuttien asioiden hoitamiseen ja tulipalojen sammuttamiseen. Tämä haastateltava nosti esiin myös sen, että totuttuihin toimintamalleihin on helppo jämähtää, jolloin johtokin voi sokeutua kehittämistarpeille, mikä on ongelmallista jatkuvan kehittämisen näkökulmasta. Välillä johdolla voi olla haasteena ylläpitää jatkuvaa innostusta ja motivaatiota kehittää johtamismallia ja toimintatapoja.

### **5.3 Keinot johdon ohjausjärjestelmien sovittamiseksi startup-yrityksiin**

#### **5.3.1 Startup-yritykselle sopivan tasapainon löytäminen**

Haastateltavien mukaan johdon ohjausjärjestelmillä on paikkansa ja niitä tarvitaan startup-yrityksissä. He kokivat, että johdon ohjausjärjestelmät on mahdollista sovittaa myös startup-ympäristöön. Yritykset olivat löytäneet itselleen sopivia tapoja hyödyntää ohjausmekanismeja, ja sijoittajat pitivät tietynasteista ohjausta tärkeänä startup-ympäristössä. Toimintatapa usein muuttuukin sijoittajien

mukaantulon myötä jonkin verran suunnitelmallisempaan ja systemaattisempaan suuntaan. Sijoittajat odottivat, että vähintään perusasiat, kuten kirjanpito ja lain edellyttämien velvoitteiden hoitaminen, ovat kunnossa, ja peräänkuuluttivat jonkinlaista systemaattista tapaa seurata toimintaa ja raportoida siitä. Osa nosti esiin myös budjetoinnin ja kassavirtaennusteet keskeisinä ohjauksen välineinä. Yleinen näkemys oli, että yksittäiset konkreettiset työkalut tai toteutustavat eivät ole ratkaisevassa asemassa, vaan olennaista on se, että jokin työkalu on aidosti käytössä, sitä hyödynnetään aktiivisesti ja se palvelee tarkoitustaan.

Ehkä osaltaan oma korporaatiotausta vaikuttaa siinä, että kokee nämä [johdon ohjausjärjestelmät] tärkeiksi startupeissa ja tiettyjä hyviä asioita sieltä on yrittänyt tuoda ainakin sovelletusti näihin startuppeihin. [--] Taas, se itse työkalu ei ole se pääasia, vaan se, että se on ja sitä käytetään. Se, mikä työkalu on milloinkin ja mihinkin kohtaan sopiva, on kakkosprioriteetin asia. Kaikkiin tarpeisiin löytyy useampaa työkalua. (Sijoittaja 1)

Tärkeitä ne [johdon ohjausjärjestelmät] ovat ja se tärkeys kasvaa siinä matkan varrella. (Sijoittaja 4)

Toimiakseen tehokkaasti startup-ympäristössä johdon ohjausjärjestelmien käytössä on löydettävä sopiva tasapaino. Epätasapaino voi aiheuttaa erilaisia ongelmia. Sekä liian vähäinen että liiallinen ohjaus voivat esimerkiksi rajoittaa innovaatiota ja toiminnan sujuvuutta. Hyvä tasapaino ilmenee monien haastateltavien mukaan esimerkiksi niin, että käyttöönotettuja ohjaustapoja noudatetaan aktiivisesti ja ne ovat tarkoituksenmukaisia ja riittävän yksinkertaisia, jolloin niitä ei koeta ylimääräiseksi kuormitukseksi. Tällöin ohjausmekanismit tukevat päätöksentekoa ja startupin ohjausta luontevasti. Epätasapaino näyttäytyy konkreettisesti tasolla selkeimmin tilanteissa, joissa ohjausmekanismit jäävät pelkiksi muodollisuuksiksi tai niitä ei hyödynnetä lainkaan. Toinen tapa, jolla epätasapaino näyttäytyy monissa tilanteissa, on haastateltavien mukaan tyytymättömyys. Sekä liian vähäinen että liiallinen ohjaus johtavat helposti tyytymättömyyteen yrityksessä, mikä puolestaan näkyy esimerkiksi sitoutumisen puutteena ja negatiivisena ilmapiirinä. Liian vähäinen ohjaus ilmenee usein myös epäjärjestyksenä ja systemaattisuuden puutteena. Se, että löydetään tasapaino, jossa innovatiivisuus ei kärsi ja johdon ohjausjärjestelmät toimivat optimaalisesti ja sopivat yrityksen kulttuuriin, on haasteellinen tehtävä, jonka monet startup-yritykset kohtaavat. Haastateltavien, niin sijoittajien kuin yritysten, kokemukset kuitenkin osoittavat, että sopiva johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus sekä tasapaino niiden käytössä on mahdollista löytää startup-ympäristössä.

Ainakin noi, mitä on ollut itse todistamassa ja tuntee, niin kyllä se riittävän hyvä tasapaino on löytynyt ja on mahdollista löytää. (Sijoittaja 1).

Jos nyt tän yhden kerran vastaan meidän organisaation ulkopuolelta, enemmän peilaten muihin kokemuksiin mitä on, niin ehdottomasti toi [johdon ohjausjärjestelmien koetaan rajoittavan innovatiivisuutta] on haaste. Se on varmaan yksi tyypillisimpiä mitä tulee. Tai

sanotaan, että kasvavan firman yksi keskeisimpiä haasteita on just se, että miten sä raken-  
nat niitä ohjausjärjestelmiä, joita on pakko olla, kun firma kasvaa, niin ettei ne tapa sitä  
alkuvaiheen innovaatiota ja innostusta. Se on ihan ydinjuttu. (Yritys 1)

Universaalia, kaikille startup-yrityksille soveltuvaa johdon ohjausjärjestelmien käyttöön liittyvää toi-  
mintamallia ei kuitenkaan ole, vaan se on hyvin yrityskohtaista. Haastateltavat painottivat, että se,  
mikä toimii yhdessä startup-yrityksessä, ei välttämättä ole sopiva toisessa startupissa. Se, mitkä oh-  
jausmekanismit ja minkälainen ohjausmekanismien yhdistelmä toimii parhaiten, riippuu vahvasti  
siitä, minkälainen ja missä vaiheessa oleva yritys on kyseessä. Sopiva ratkaisu löytyy käytännön  
kautta kokeilemalla.

Se [miten saada johdon ohjausjärjestelmät sovitettua startupiin] on tosi organisaatiokoh-  
taista ja että missä vaiheessa ollaan ja näin. [--] Tämä toimii meillä ja mä voisin uskoa,  
että vastaavan tyyppinen ajattelu toimisi myös muualla, mutta ei näitä voi kopioida suo-  
raan. Sä voit ottaa jonkun idean kyllä ja kokeilla sitä jossain toisessa organisaatiossa,  
mutta ei se varmaan sellaisenaan toimi, että se vaatii vähän säätöä sen kyseisen tilanteen  
mukaan. (Yritys 1)

Toi on haastavaa, että ei ole olemassa silver bulletia, koska mikään firma ei ole saman-  
lainen. (Yritys 4)

Mä uskon, että organisaation johtaminen on pääperiaatteiltaan aika samaa riippumatta  
siitä, minkä kokoinen se organisaatio on. Totta kai se pitää kuitenkin ottaa huomioon  
järjestelmissä ja kommunikaatiossa ja niin edelleen, että se sopii siihen kontekstiin eli  
minkä kokoinen organisaatio on, millä toimialalla ollaan ja mitä se firma ylipäätään tekee.  
(Yritys 5)

Vaikka yleistettävissä olevaa, kaikille toimivaa ratkaisua ei ole olemassa, haastateltavat toivat kui-  
tenkin esiin erilaisia keinoja, jotka voivat auttaa startup-yrityksiä ratkomaan johdon ohjausjärjestel-  
miin liittyviä haasteita sekä löytämään itselleen sopivan ratkaisun tasapainon saavuttamiseksi. Haas-  
tateltavien esittämässä keinoissa oli havaittavissa yhteneviä teemoja, joita esitellään seuraavissa ala-  
lukuissa.

### 5.3.2 Yksinkertaisuus ja joustavuus

Startup-ympäristössä johdon ohjausjärjestelmien on oltava riittävän yksinkertaisia ja joustavia, jotta  
ne tukevat toimintaa dynaamisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Sekä sijoittajat että yrityk-  
set olivat tästä yksimielisiä. Vaikka sijoittajat arvostavat tiettyä järjestelmällisyyttä, ainakin haasta-  
tellut sijoittajat olivat yhtä mieltä siitä, että vain tarpeellisten ohjausmekanismien käyttö ja riittävä  
yksinkertaisuus on yleensä toimivin ratkaisu startupeille. Lähes kaikissa haastatteluissa korostui, että  
ohjausmekanismien keveys ja selkeys ovat keskeisiä tekijöitä johdon ohjausjärjestelmien sovittami-  
sessa startup-yrityksiin. Startupien tulisi näin ollen keskittyä ainoastaan kaikkein olennaisimpiin

työkaluihin ja prosesseihin ohjausjärjestelmiä suunnitellessaan. Liian monimutkaiset ja raskaat prosessit eivät yleensä toimi tässä kontekstissa. Osa haastateltavista piti esimerkiksi staattisia vuosi- tai neljännesvuosibudjetteja liian jäykkinä ja hitaasti reagoivina ohjausmekanismeina startupeille, joiden suunnitelmat ja tavoitteet voivat muuttua merkittävästi lyhyessäkin ajassa. Useat haastateltavat näkivät tyypillisenä riskinä sen, että johdon ohjausjärjestelmistä tehdään helposti liian monimutkaisia, mikä johtaa turhaan byrokraatiaan ja jäykkyyteen. Useat yrityksistä korostivat suoraviivaistamisen merkitystä. Esimerkiksi Yrityksen 1 edustaja kertoi, että yrityksessä pyritään minimoimaan turhat palaverit ja pitämään säännölliset johtoryhmän kokoukset tiiviinä keskittymällä vain agendalla oleviin asioihin. Yrityksen 3 edustaja puolestaan huomautti, että käytettävien ohjelmistoratkaisujen tulisi ideaalitulanteessa mahdollistaa mahdollisimman monen toiminnon hallinta yhdessä järjestelmässä. Tämä vähentäisi tarvetta siirtyä järjestelmien ja alustojen välillä, mikä säästää aikaa ja tehostaa toimintaa. Yksinkertaisimmillaan tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yhden Excel-tiedoston sisällä pystyisi käsittelemään mahdollisimman monta asiaa.

Turhaa kompleksisuutta ei kannatta tai ei pitäisi tuoda, että pitäisi mahdollisimman simpelinä. Olen huomannut, että silloin se yleensä toimii myös parhaiten. (Sijoittaja 1)

Semmoinen on pakko mainita, että näistä on todella helppo tehdä aivan liian monimutkaisia näistä järjestelmistä. [--] Jos sä teet liian raskaan prosessin, niin se ei vaan toteudu yksinkertaisesti. Eikä sinne voi mennä lyömään nyrkkiään pöytään, että nyt täytät nämä kupongit, koska se ei ole tärkeää sen yrityksen maaliin pääsemisen kannalta. (Yritys 2)

Jotenkin pitäisi olla tietyllä tavalla malttia, että ihminen ei pysty käsittelemään liian montaa järjestelmää ja systemiä samanaikaisesti. Kaiken pitäisi olla aina sellaista mahdollisimman helppoa ja ketterää. [--] Startupeissa pitää olla kyllä tosi kriittinen sen osalta, mitä uusia järjestelmiä tuodaan. Mitä pidemmälle pääsee sillä, että voidaan olla hyvin joustavia ja tavallaan agileja sen suhteen, että miten niitä hoidetaan, niin se on hyvä. (Yritys 3)

Tässä just se, että resurssit on hyvin rajalliset startupeissa, niin täytyy olla varovainen siinä, kuinka isoa lastia tuo niistä ohjausjärjestelmistä. Niiden pitää olla sellaiset, että niistä on oikeasti hyötyä, mutta ei liian raskaat. Se on yleensäkin se toimintatapa startupeilla, että lähdetään aika yksinkertaisella asialla liikkeelle. Tehdään ihan ne tärkeimmät ydinasiat, mutta ei mitään muuta. Se yksinkertaisuus on oikeastaan se kaikkein olennaisin juttu startupien tapauksessa. (Sijoittaja 4)

Vaikka startup-yritykset tarvitsevat joustavuutta, tietty rakenne on niillekin välttämätön. Johdon ohjausjärjestelmät antavat toiminnalle suunnan ja selkeyttä. Ilman minkäänlaista ohjausta ja rakennetta toiminta voi ajautua kaoottiseksi, jolloin innovatiivisuuskin kärsii. Esimerkiksi Yrityksessä 1 oli koettu vastaavanlainen tilanne ennen selkeiden ohjausmekanismien käyttöönottoa. Yrityksen 2 edustaja puolestaan toi esiin, että myös startup-yrityksissä työskentelevät henkilöt kaipaavat tietynasteista rakennetta ja ohjausta. Näiden puute johtaa helposti tyytymättömyyteen, mikä voi näkyä esimerkiksi henkilöstökyselyissä niin, että yrityksen ohjaus, strategia ja suuntaviivat koetaan epäselviksi eikä

työntekijöillä ole selkeää käsitystä siitä, mihin yritys on menossa ja miten heidän oma työnsä siihen vaikuttaa. Toinen konkreettinen tapa, jolla rakenteen puute voi näyttäytyä on kyvyttömyys täyttää velvollisuuksia yrityksen ulkopuolelle. Vaikka startup pystyisi sisäisesti toimimaan ilman johdon ohjausjärjestelmiä, se ei välttämättä onnistu osoittamaan esimerkiksi hallitukselle ja omistajille sitä, mitä yritys on tekemässä ja mihin suuntaan se on menossa.

Haastatteluiden perusteella useammassa startupissa toimiva tasapaino on löydetty niin, että yrityksellä on jonkinasteinen struktuuri ja sovitut ohjausmekanismit, mutta ohjausjärjestelmien kokonaisuuteen on jätetty riittävästi liikkumatilaa ja joustoa. Tämä mahdollistaa muutosten ja ennakoimattomien tilanteiden huomioimisen. Käytännössä tämä on toteutettu esimerkiksi niin, että yrityksellä on ylemmän tason suunnitelma, jossa päätavoitteet on määritelty, mutta operatiivisella tasolla tai yksittäisillä tiimeillä on vapautta päättää, miten tavoitteet saavutetaan ja asiat käytännössä toteutetaan. Toinen konkreettinen tapa, jonka useampi haastateltava oli kokenut toimivaksi keinoksi lisätä ohjauksen joustavuutta, on rullaavan ennustamisen ja tavoiteasetannan hyödyntäminen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tavoitteet tai budjetti määritellään tietyksi ajanjaksoksi, mutta niitä päivitetään joustavasti sen sijaan, että asetetuissa luvuissa pitäydyttäisiin tiukasti ennalta määriteltyyn aikaan asti. Näin voidaan reagoida ketterämmin muuttuviin tilanteisiin. Se, millaisella syklillä tätä rullaavaa ennustamista toteutettiin, vaihteli jonkin verran haastateltavien keskuudessa. Lisäksi käytössä olevien johdon ohjausjärjestelmien pitäminen riittävän yksinkertaisena näyttäisi tukevan joustavuuden ja rakenteen tasapainottamisessa.

Startupissa nyt on pakko tehdä erilaisia asioita ja ottaa vähän sivuaskeleitakin, mutta jatkuvaa sekoilua, jos näin voi sanoa, se ei tietysti saa olla. Jonkinlaista ohjausta tarvitaan. (Sijoittaja 1)

Eli ikään kuin jäykkä järjestelmä, johon on rakennettu tarpeeksi joustoa, että voidaan huomioida muutoksia ja uusia asioita. Niin se on meidän ydin. Toinen on just se, että on ollut koko ajan punaisena lankana, että ei tehdä tästä liian jäykkää ja monimuotoista, vaan aina mahdollisimman suoraviivaista. Ei tehdä mitään turhaa, vaan tehdään just vaan ne mitä tarvitsee. (Yritys 1)

Pitää olla ihan hirveän pragmaattinen siinä, että tärkeät asiat on tietenkin hoidettava, mutta sitten on hyvin paljon hyväksyttävä semmoista, että asioita tehdään vähän lennossa ja nopeasti ja vähän improvisoiden. (Yritys 2)

Me ollaan rakennettu se johtamisjärjestelmä niin, että meillä on käytössä viiden vuoden strategia rullaavasti. Eli me aina vuosittain päivitetään viiden vuoden strategia. Sitten me määritellään vähän tarkemmin seuraavan vuoden päätavoitteet koko firman tasolla ja tehdään funktioittain vuoden strategia. Tämän pohjalta me aina kvartaaleittain tehdään OKR:t eli me käytetään objectives and key results -mallia niin, että tiimit itse asettaa OKR:t eli käytännössä tärkeimmät prioriteetit ja fokusalueet, mihin keskitytään ja mitä

niillä pitää saavuttaa. Sitten sama tehdään kuukausitasolla. Pilkotaan ne kvartaalin OKR:t vielä kuukauden OKR:ksi tai action pointeiksi. (Yritys 5)

Johdon ohjausjärjestelmien pitäminen riittävän yksinkertaisina ja joustavina vaikuttaisi olevan yksi keskeisin ratkaisu edellä käsiteltyihin haasteisiin, joita startupeissa kohdataan. Ensinnäkin tämä auttaa resurssien, ja etenkin ajan, puutteen kanssa. Koska resurssit ovat tiukat ja varsinkin aika hyvin rajallista, on ohjausmekanismien oltava riittävän yksinkertaisia ja suoraviivaisia, jotta niihin ei kulu turhaan ylimääräistä aikaa. Toiseksi, kun johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus on suunniteltu riittävän yksinkertaiseksi ja se joustaa tarvittaessa, todennäköisesti yleinen kokemus ja asenne johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan paranee. Tällöin johdon ohjausjärjestelmien koetaan soveltuvan startup-ympäristöön paremmin eikä niitä nähdä liian byrokraattisina tai rajoittavina. Sijoittaja 4 totesi, että yksinkertaisuus sujuvoittaa myös sijoittajan työtä ja keventää kuormitusta erityisesti tilanteissa, joissa salkussa on useita yrityksiä. Hänen mukaansa esimerkiksi selkeät ja vain olennaisimpiin asioihin keskittyvät mittarit helpottavat yritysten seuraamista verrattuna tilanteeseen, jossa kaikilta yrityksistä saisi kymmenten eri mittareiden lukuja.

### 5.3.3 Tilanteeseen sopivat ratkaisut ja muokkaaminen elinkaaren aikana

Jotta johdon ohjausjärjestelmät toimivat startup-yrityksessä, niiden on oltava tarkoituksenmukaisia. Pelkästään muodon vuoksi käyttöön otetut ohjausmekanismit harvoin tuottavat todellista hyötyä tai lisäarvoa. Haastateltavat korostivat, että johdon ohjausjärjestelmien tulisi tukea startupia saavuttamaan tavoitteensa ja viemään toimintaa eteenpäin. Niiden tulisi tuottaa konkreettista hyötyä yritykselle, eikä niitä näin ollen tulisi ottaa käyttöön vain muodollisuuden tai ulkoisten vaatimusten vuoksi. Kun johdon ohjausjärjestelmillä on selkeä käyttötarkoitus, ne on helpompi nähdä hyödyllisinä työkaluina sen sijaan, että ne koettaisiin rajoittaviksi tai byrokraattisiksi velvoitteiksi. Haastateltavien mukaan startup-yrityksissä tulisi siis olla käytössä ainoastaan ne ohjausmekanismit, joita se todella tarvitsee. Sekä yritykset että sijoittajat olivat näistä asioita yhtä mieltä.

Ei mitään seurantaa tai ohjausjärjestelmää vain sen itse ohjauksen takia vaan sillä, että nämä todella auttaa asiaa ja vie asioita oikeaan suuntaan. Se on mun mielestä se, mihin se kysymys palaa tai on se, mikä ratkaisee. (Sijoittaja 1)

Mä sanoisin, että startupeissa kaikilla on kädet niin täynnä töitä, että pitää olla tosi tarkka mitä sinne tuo. Sitten jos on iso korporaatio, missä on varaa palkata ekstra ihmisiä vaan pitämään paperia kämmenellä, niin sitten se on eri asia. Mutta startupeissa pitää olla kyllä tosi kriittinen sen osalta, että mitä uusia järjestelmiä tuodaan. (Yritys 3)

Ehkä näissä johtamismenetelmissä ja työkaluissa toi on just se iso ongelma, että hirvittävän herkästi ajatellaan, että se on pelkästään jotain järjestelmiä. Että nyt kun mä käytönotan jonkun palvelun moduulin x, niin siitä se lähtee ja sillä se ratkeaa. (Yritys 4)

No kyllä tärkeintä on oikeastaan se, että tehdään semmoiset mittarit ja menetelmät, josta on hyötyä sille johdolle itselleen. Silloin niitä oikeasti käytetään, niitä seurataan, toimitaan niiden mukaisesti ja pidetään yllä. Muuten se saattaa hyvinkin levitä, jos se on vaan ulkopuolelle raportointia. (Sijoittaja 4)

Johdon ohjausjärjestelmät tulisi suunnitella yrityksen tilanteeseen sopiviksi ja niiden tulisi vastata yrityksen sen hetkisiin tarpeisiin. Oikea-aikaisuus onkin olennainen tekijä johdon ohjausjärjestelmien toimivuuden kannalta. Startupin alkuvaiheessa riittävät tyypillisesti hyvin yksinkertaiset ja joustavat ratkaisut sekä epämuodolliset ohjausmekanismit, jotka tukevat yrityksen ketteryyttä ja innovatiivisuutta. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi kulttuuristen ohjausmekanismien kuten arvojen tärkeyden. Seuranta ja raportointi voidaan puolestaan hoitaa esimerkiksi yksinkertaisimmillaan Excel-tiedostojen avulla. Liian monimutkaiset johdon ohjausjärjestelmät voivat tukahduttaa alkuvaiheen innovaation, vievät turhaa aikaa ja tuottavat vain vähän lisäarvoa pienille ja alkuvaiheen yrityksille. Yrityksen elinkaaren aikana johdon ohjausjärjestelmien tarve muuttuu. Useampi haastateltava oli sitä mieltä, että perusasiat olisi hyvä opetella ja ottaa haltuun jo varhaisessa vaiheessa, jotta kasvun myötä ei synny ongelmia. Tyypillisesti yrityksen kasvaessa ohjauksen ja struktuurin tarve lisääntyy, jotta toimintaa voidaan koordinoida tehokkaasti. Suuremmissa yrityksissä myös väärinkäytösten, sekä tahattomien että tahallisten, riski kasvaa. Tämänkin seurauksena ohjausmekanismien tarve kasvaa.

Myös sen kasvun ja skaalautumisen näkökulmasta, että noi [johdon ohjausjärjestelmiin liittyvät ydinasiat] on harjoiteltu kuntoon siinä vaiheessa, kun toiminta on vielä pientä, niin se on helpompi skaalata ja pitää kunnossa sitten, jos ja kun kasvu ollaan saatu. Että se mahdollinen kasvu ei sitten kompastu siihen, että noi asiat on retuperällä. (Sijoittaja 1)

Startupin suurin ongelma on oikeiden asioiden tekeminen väärään aikaan. Pitäisi ymmärtää siinä tekemisessä, milloin on minkäkin aika. Tehokkaimmat, menestyneimmät, nopeiten kasvavimmat startupit tyypillisesti pystyvät tunnistamaan, että mitä tarvitsee tänään tehdä ja mitä ei tarvitse tehdä. Jos mulle tulee vuoden vanha startup ja sanoo, että meidän pitäisi alkaa jonkun näköistä taloushallintoa pyörittämään ja saada johdolle raportointia, niin mä sanon, että osta halpa äläkä käytä enempää ajatusta siihen niin sitten se on tehty. Se tuottaa sen tarpeellisen, mitä siihen ensimetreillä tarvitaan. (Sijoittaja 2)

Kun se kasvaa se yritys, sinne täytyy tuoda enemmän sitä rakennetta, kun pitää koordinoita sitä tekemistä enemmän. Se on tasapainon hakemista, että sitä on oikealla tavalla sitä rakennetta: ei liikaa eikä liian vähän. Se trendi on kuitenkin se, että mitä isompi yritys, sen enemmän sinne tarvitaan sitä rakennetta ja prosesseja. (Yritys 2)

Tietysti startupissa päästään hyvin pitkälle alkuun ihan vaan käyttämällä Exceliä. Mekin ollaan aika pitkälti edelleen tiettyjen Excelien ja muiden muistiinpanojen varassa. Mutta jossain kohtaa sitten, kun firma kasvaa riittävän suureksi, niin sitten sinne on ihan pakko tuoda niitä järjestelmiä, koska sitten se pakka ei pysy enää kasassa. (Yritys 3)

Mun mielestä se tärkeä asia näissä kaikissa ohjausjärjestelmissä on mitoittaa ne sen yrityksen koon ja sen kehitysasteen mukaan. Se on mun mielestä kaikista tärkeintä. Ja sen ymmärtäminen sekä yrittäjänä että sijoittajana, niin se on tärkeää. (Sijoittaja 3)

Meidän täytyy hakea sitä kasvua ja ei me taas voida kasvaa hirveästi ennen, kun meillä on pelit ja vehkeet kuosissa. [--] Strukturi ja systematisaatio tuo skaalautuvuutta ja laa-  
tua. (Yritys 4)

Jotta vältytään ylilyönneiltä, muutokset johdon ohjausjärjestelmissä tulisi toteuttaa maltillisesti ja asteittain. Startupin kasvaessa on todennäköisesti tarpeen lisätä käytössä olevien ohjausmekanismien monimutkaisuutta. Haastateltavien mukaan siirtyminen kohti strukturoidumpaa toimintamallia kannattaa tehdä vaiheittain, eikä kerralla kannata ottaa liian suuria harppauksia. Uusia toimintatapoja on hyvä testata vähitellen. Jos jokin käyttöön otettu johdon ohjausjärjestelmä ei toimikaan odotetulla tavalla, sen muokkaaminen on huomattavasti helpompaa, kun muutokset on tehty asteittain ja pienemmissä osissa. Vaiheittainen muokkaaminen voi myös lieventää asenteisiin liittyviä haasteita, kun organisaatiossa on mahdollisuus totutella ja sopeutua uusiin toimintatapoihin pienissä paloissa.

Vähän kerrallaan siirrytään tavallaan kohti sitä strukturoidumpaa. (Yritys 1)

Optimi olisi varmaan se, että pystyisi asteittain lisäämään sitä monimutkaisuutta. Sen ensimmäisen version, jos tehdään muutos, pitää olla äärimmäisen yksinkertainen, ihan semmoinen jopa lapsellisen yksinkertainen. Ja sitten, kun se organisaation on oppinut sen, niin sitten lisätään ehkä vähän monimutkaisuutta ja tehdään vähän haastavampia, moniportaisempia juttuja. Semmoinen kerroksellinen haastavuuden lisääminen toimii aika hyvin. Se on jälleen kerran, ei kovin helppoa kyllä, että päästäisi semmoiseen vaiheittaisuuteen. Usein sitten jotain tällaisia tilanteita nähdään, missä mennään yli tai jäädään jälkeen. (Yritys 2)

Vaiheittaiseen muutokseen liittyen yksi haastateltava ehdotti konkreettisena esimerkkinä kokemus-  
tensa pohjalta muutosagenttien ja pilotoinnin hyödyntämistä, kun johdon ohjausjärjestelmiä muokataan tai uusia ohjausmekanismeja tuodaan startupiin. Tällä voidaan ratkoa muutosprosessin aiheuttamia haasteita. Hänen mukaansa startupin eri puolilta kannattaa valita muutamia henkilöitä testaamaan uutta toimintatapaa ennen kuin se otetaan laajemmin käyttöön yrityksessä. Näin voidaan arvioida uuden toimintatavan toimivuutta rajatussa ympäristössä ja pienemmällä panoksella. Tämä lähestymistapa helpottaa haastateltavan kokemuksen mukaan muutoksen läpivientä, kun se myöhemmin toteutetaan koko startupissa. Lisäksi hyötynä on se, että pilottiin valitut henkilöt kykenevät toimimaan eräänlaisina tukihenkilöinä ja auttamaan kollegoitaan uuden toimintatavan omaksumisessa, kun muutos laajennetaan kattamaan koko yritystä.

Semmoisia early birdeja niin sanotusti, että ensin vaikka implementoi sen vaan 20 %:lle organisaatiosta ja katsoo, että se laajalti kuvastaa koko organisaatiota. Eli suunnilleen joka tiimistä yksi henkilö. Sitten kun lanseerataan isommin kaikille se uusi tapa toimia, niin sitten se helpottaa sitä huomattavasti. (Yritys 3)

Sopivan ohjausmekanismien kokonaisuuden löytäminen on jatkuvaa tasapainon hakemista ja testaamista startupin eri elinkaaren vaiheissa. Käytössä olevia johdon ohjausjärjestelmiä tulee

säännöllisesti tarkkailla ja tarvittaessa muokata yrityksen tilanteen muuttuessa. Yritys 5 mainitsi, että johtamisjärjestelmän suhteen täytyy olla kriittinen ja jatkuvasti arvioida, palveleeko se yritystä ja sen tavoitteita sekä varmistaa, että johtamisjärjestelmä kehittyy startupin mukana. Haastateltavat huomauttivat, että on tärkeää reagoida, jos havaitaan, ettei jokin ohjausmekanismi tai toimintatapa toimi. Esimerkiksi Yrityksen 1 edustaja kertoi, että kun yrityksessä oli siirrytty kohti järjestelmällisempää ohjausta, alkuun oli otettu mallia ohjelmistokehityksimaailmasta ja toimittu kahden viikon jaksoissa. Tällöin johtoryhmätyöskentely oli hyvin systemaattista. Haastateltavan mukaan yrityksessä huomattiin, ettei näin tiukka toimintatapa toiminut siellä, joten mallia kevennettiin ja siihen tuotiin enemmän väljyyttä. Yrityksen 4 edustaja muistutti, että on tärkeää uskaltaa kokeilla, mutta olla myös rehellinen ja puuttua tilanteisiin, jos huomataan, ettei jokin toimi. Tämä haastateltava arvioikin yhdeksi merkittäväksi tekijäksi kyseisen yrityksen kasvun ja menestyksen taustalla sen, että yritys on oppinut asioita kantapään kautta. Toimimattomien ohjausmekanismien tunnistaminen ja aktiivinen korjaaminen varmistavat, että johdon ohjausjärjestelmät pysyvät ajantasaisina ja tukevat sopeutumista muuttuvaan toimintaympäristöön.

#### 5.3.4 Johdon ja hallituksen rooli

Sekä johdon ohjausjärjestelmien onnistuneen käyttöönoton että niiden pitkäaikaisen käytön kannalta johdon toiminnalla on osaltaan keskeinen rooli. Useampi haastateltava nosti esiin, että johdon sitoutuminen uusiin ohjausmekanismeihin on ratkaisevassa asemassa. On tärkeää, että johto itse uskoo muutokseen, jotta se pystyy perustelemaan sen muille. Ilman johdon sitoutumista on epätodennäköistä, että muutos saadaan vietyä läpi ja muu organisaatio omaksuu uudet toimintatavat sekä sitoutuu noudattamaan niitä pitkällä aikavälillä. Johdon on paitsi näytettävä esimerkkiä, myös aktiivisesti ohjattava ja rohkaistava henkilöstöä kohti käyttöönotettuja toimintatapoja.

Sitten pitää myös koutsata [valmentaa] tiimejä, mikä tarkoittaa myös sitä, että haastat niitä tiimejä. Esimerkiksi jos sä haluat, että tiimi käyttäisi enemmän dataa omassa päätöksissään ja nyt se tiimi tulee ja sanoo, että tässä on meidän suunnitelma, niin täytyy kysyä heiltä, mitä dataa te olette käyttäneet tämän päätöksen taustalla. Tämä ohjaa sitä tiimiä käyttämään enemmän sitä dataa, kun sitä kysytään heiltä. (Yritys 2)

Mä sanoisin, että siihen [sitoutumisongelmaan] ainoa ratkaisu on se, että johdon pitää sitoutua siihen. Jos johto ei itse näytä esimerkkiä ja tietyllä tavalla myöskin vaadi sitä, niin silloin on turha olettaa, että se organisaatio sitoutuu ja alkaa käyttämään. (Yritys 3)

Sitten kun johto on uskonut siihen muutokseen ja toiminut sen mukaan, niin se esimerkkitalallaan vetää jengin mukaan siihen. Ja johto on saanut perusteltua sen kaikille, koska ne on uskonut siihen. [--] Pitää olla se tahtotila ihan ylimmästä johdosta lähtien, että on selkeä ja perusteltu suunta firmalle, asetetaan systemaattisesti realistiset tavoitteet ja

seurataan niiden toteutumista. Se lähtee siitä tahtotilasta, että johdon pitää haluta toimia niin. Sitten jos on se tahtotila, niin siihen varmasti löytyy käytännön toteutustapoja. (Yritys 5)

Myös hallituksen rooli nousi keskusteluun useammassa haastattelussa. Osan haastateltavien mukaan hallituksella on keskeinen rooli muutosprosessissa ja sen tulisi ottaa vastuuta, kun otetaan käyttöön uusia johdon ohjausjärjestelmiä. Esimerkiksi Sijoittaja 2 mainitsi, että hallituksen pitäisi ottaa vastuu muutosjohtamisesta, sillä startup-yrityksellä itsellä on hyvin kiire jo pelkkien päivittäisten töiden kanssa. Sijoittaja 2 totesi myös, että hallituksen on helpompi tarkastella tilannetta ulkopuolisen silmin ja laajemmasta perspektiivistä, sillä se ei ole yhtä syvällä päivittäisessä operatiivisessa tekemisessä kuin startup-yrityksen ihmiset. Mikäli myöhemmässä vaiheessa sitoutuminen näihin käyttöönotettuihin johdon ohjausjärjestelmiin alkaa muodostua haasteeksi, hallitus voi tässäkin kohtaa puuttua tilanteeseen ja auttaa priorisoimaan startupin toimintaa. Sijoittaja 1 sanoi, että sijoittajilla, ja erityisesti hallitusroolissa olevilla sijoittajilla, on usein vastuu varmistaa, että käyttöönotettuja johdon ohjausjärjestelmiä todella hyödynnetään sekä puuttua tilanteeseen, jos havaitaan ettei näin toimita. Sijoittaja 1 oli kokenut toimivaksi tavaksi sen, että asia otetaan säännöllisesti puheeksi ja esimerkiksi hallituksen kokouksissa käydään läpi sovittujen ohjausmekanismien noudattamista.

### 5.3.5 Avoin viestintä ja kommunikointi

Haastateltavien mukaan viestinnällä on merkitystä niin johdon ohjausjärjestelmien onnistuneessa käyttöönotossa kuin niiden jatkuvassa käytössä. Kun otetaan käyttöön uusia johdon ohjausjärjestelmiä, ne on pystyttävä myymään yritykselle eli perustelemaan niiden hyödyt ja tarkoitus selkeästi. Ilman selkeää perustelua työntekijät saattavat mieltää uudet toimintatavat, kuten vaikka työajanseurannan tai dokumentaation, turhiksi tai kokea ne muuten negatiivisina. Selittämällä johdon ohjausjärjestelmien toimintaa ja tarkoitusta lisätään ymmärrystä niistä, minkä avulla voidaan puolestaan vaikuttaa ohjausmekanismeihin liittyviin asenteisiin sekä niihin sitoutumiseen.

Esimerkiksi mun pitää ymmärtää, mihin jengi käyttää aikaa ja helposti, jos tulee ihmisiä paikoista, missä ei ole koskaan kerrottu, miksi time reporting on tärkeää, niin ne kuvittelee, että se on työntekijän kytäämistä. Niille täytyy kertoa ja tää keskustelu on pakko käydä. [--] Pitää käydä keskusteluja ja selittää. (Yritys 4)

Niille [työntekijöille] on pitänyt selittää, miksi se dokumentaatio on tärkeää, että sitä ei tehdä huvikseen, vaan sitä tehdään sen takia, että parin vuoden päästä, kun taas mietitään tätä samaa ideaa niin meidän ei tarvitse testata sitä uudestaan vaan me voidaan palata siihen dokumentaatioon ja katsoa, että millaiset tulokset silloin saatiin. Tärkeintä on just saada kaikki ymmärtämään se, mikä on se tavoite tai tarve, mitä sillä koko johtamisjärjestelmällä yritetään palvella. (Yritys 5)

Empiirisen aineiston perusteella avoin ja osallistava keskustelu tukee johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoa, sillä se luo henkilöstölle tunteen, että he voivat vaikuttaa asiaan. Osallistaminen on erityisen tärkeää muutostilanteissa, sillä kun henkilöstö on mukana päätöksenteossa ja suunnittelussa, he kokevat muutoksen omakseen ja ymmärtävät paremmin ohjausmekanismien tarkoituksen. Tällöin he uskovat helpommin muutokseen ja sitoutuvat sen toteuttamiseen. Useissa haastatelluissa yrityksissä osallistavaa lähestymistapaa on toteutettu esimerkiksi niin, että tiimit itse määrittävät tiimikohtaiset tavoitteet ja prioriteetit annettujen raamien pohjalta. Yrityksessä 5 tämän lisäksi koko henkilöstö otetaan mukaan strategian suunnitteluun ja luomiseen. Avoimen keskustelun ja osallistamisen mahdollistaminen edellyttää oikeanlaisen yrityskulttuurin rakentamista ja ylläpitämistä. Kulttuuristen ohjausmekanismien, kuten arvojen ja periaatteiden sekä rekrytoinnin, avulla voidaan luoda ilmapiiri, jossa avoin keskustelu on luonteva osa startupin toimintatapaa. Kulttuuri koettiin tärkeänä työkaluna siinä, että johdon ohjausjärjestelmät saadaan toimivaksi osaksi startupin arkea ja omaksutaan asenne siitä, että ne on tarkoitettu tukemaan toiminnan kehittämistä, ei haitaksi.

Johtamisjärjestelmän kehittämisessä me ollaan lähdetty ikään kuin keskustelemalla, että miten me halutaan tehdä tämä, että saadaan mahdollisimman paljon jengiä mukaan alusta alkaen. Mä olen tietenkin tj:nä laittanut tietyt tavoitteet ja puitteet sille keskustelulle, mutta sitten niiden raamien puitteissa on annettu aika paljon tilaa keskustelulle. Sillä saadaan se buy in. (Yritys 1)

[Meillä] puhutaan paljon. Sen mä olen oppinut jo aikaisemmin pankkialaltakin, että jos sä haluat tuoda ison muutoksen, niin sun pitää osallistuttaa kaikki siellä siinä firmassa. Ei ehkä joka ikistä ihmistä, mutta ainakin niin, että se tiimi kokee, että ne on saanut ymmärtää ja kommentoida. (Yritys 4)

Me ollaan pyritty usein kehittämään näitä johtamisprosesseja tosi osallistavalla mallilla niin, että me kysytään palautetta ja ideoita tiimeiltä esimerkiksi viikkopalaverin agendaan, että mitä meidän pitäisi viikoittain käydä läpi. Kun jengi on antanut omat ideat siihen, niin ne uskoo enemmän siihen lopputulokseen ja niillä on semmoinen olo, että ne on saanut vaikuttaa ja meillä on se buy in siihen. Kaikki on lähtökohtaisesti tyytyväisempiä siihen lopputulemaan ja sieltä saadaan hyviä ideoita eli se myös parantaa sitä lopputulemaa. (Yritys 5)

Keskustelun tarve ei rajoitu pelkästään startupin sisälle. Haastatteluiden perusteella sijoittajien ja startupin välinen vuoropuhelu ja yhteistyö voivat auttaa löytämään sopivat ja tarkoituksenmukaiset ohjausmekanismit sekä niiden tasapainon. Sijoittajien tulisi antaa yleiset suuntaviivat esimerkiksi määrittämällä, mitä asioita halutaan seurata. Startupin tulisi puolestaan saada vapaus päättää konkreettista toimintatavoista. Keskeistä on, että ratkaisuja haetaan yhteistyössä ja avoimen keskustelun kautta. Tällainen lähestymistapa näyttäisi olevan avain siihen, että löydetään niin sijoittajia miellyttävät käytännöt, joilla he pysyvät informoituina kuin startupeille sopivat tavat käyttää johdon ohjausjärjestelmiä. Näin ohjausmekanismeja todennäköisesti hyödynnetään aktiivisemmin ja niistä on

enemmän hyötyä kaikille osapuolille. Samalla vältetään tilanne, jossa ohjausmekanismeja otetaan käyttöön pelkästään sijoittajien vaatimuksesta ilman, että yrityksellä itsellä on niille tarvetta tai se ei ymmärrä niiden merkitystä. Haastateltavat näkivät tämän myös keinona vähentää muutosvastarintaa sekä kokemusta johdon ohjausjärjestelmien rajoittavuudesta ja byrokraattisuudesta, mikä tukee myönteistä asennoitumista johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan ja sitoutumista niiden käyttöön. Kaikki nämä havainnot tulivat nimenomaan haastatelluilta sijoittajilta.

Mun mielestä oikea tapa toimia on kuitenkin se, että annetaan tehtäväksi niille startupin foundereille tai yrittäjille valita sellaiset järjestelmät ja toimintatavat, mitkä sopii siihen firmaan. Sijoittajien ei kuulu päättää, että mitkä ne järjestelmät ja tarkat toimintamuodot on, mutta enemmän se suuntaviiva niille. [--] Se [eriävät odotukset ohjausmekanismeja kohtaan] pystytään välttämään sillä, että sijoittajat ei pakota sinne yritykseen mitään tietynlaista järjestelmää tai prosesseja vaan yhdessä mietitään, mikä toimisi. (Sijoittaja 3)

Se täytyy sopia fiksusti niiden yrittäjien kanssa, etkä mitkä on ne mittarit, mitä seurataan ja mikä on se toimintatapa yleensäkin. (Sijoittaja 4)

Tapa ja sävy, joilla ohjausmekanismeista kommunikoidaan, vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten niihin suhtaudutaan startup-yrityksessä. Esimerkiksi sanavalinnoilla voidaan vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmistä luotavaan mielikuvaan. Toimiva ratkaisu voi olla välttää vaikeasti ymmärrettävää terminologiaa ja monimutkaisia käsitteitä. Käsitteiden, kuten johdon ohjausjärjestelmä, sijasta voidaan käyttää konkreettisempia ja käytännönläheisempiä ilmauksia. Nämä todennäköisesti resonoivat paremmin startup-ympäristössä.

Se tapa, millä tämä [johdon ohjausjärjestelmien kokeminen rajoittavina ja byrokraattisina] ollaan yritetty ohittaa, on se, että miten näihin suhtaudutaan ja miten näistä puhutaan. Esimerkiksi jotain terminologiaa johdon ohjausjärjestelmä, 100 %:n varmuudella sitä sanaa ei ole käytetty meillä ennen tätä haastattelua ikinä. (Yritys 1)

Haastatteluissa nousi esiin tarve pitkäjänteiselle viestinnälle. Usein se, että käyttöön otettuja johdon ohjausjärjestelmiä todella hyödynnetään systemaattisesti ja niihin sitoudutaan pidemmällä aikajännteellä, vaatii haastateltavien mukaan säännöllistä muistuttamista. Useampi haastateltu sijoittaja mainitsi, että joissain tapauksissa aktiivisella sijoittajalla, mutta varsinkin yrityksen hallituksella on tässä keskeinen rooli. Yrityksen sisällä, operatiivisen tiimin on hektisyyden takia helppo unohtaa kokonaiskuva ja sovitut toimintatavat saattavat siksi jäädä noudattamatta. Hallituksella on puolestaan mahdollisuus tarkastella toimintaa sivusta, jolloin kokonaiskuvan luominen on helpompaa. Näin ollen hallituksen tulisi muistuttaa ja positiivisella tavalla haastaa yrityksen operatiivista tiimiä, jotta johdon ohjausjärjestelmät tulevat aidosti hyödynnetyksi. Muistuttaminen ja näiden asioiden puheeksi ottaminen säännöllisesti auttavat vastaamaan aiemmin esitettyyn sitoutumishaasteeseen.

Ehkä yksi juttu pitää nostaa just tuosta hallituksen roolista, että startupissa sen pitäisi olla tämmöinen strateginen ja sparraava. Ei vaan sellaisella tasolla, että täytetään lain vaatimukset, vaan että hallitus tuottaa sille operatiiviselle tiimille ja toimitusjohtajalle ihan lisäarvoa. Miten sen käytännössä nyt on itse nähnyt, niin tavallaan se on sitten myös muistuttamista ja haastamista positiivisella tavalla. (Sijoittaja 1)

Ne uudet toimintatavat eivät ole selkäytimessä. Vielä joutuu vähän muistuttamaan ja kaitsemaan ihan myös johtoryhmätasolla, että muistakaa mitä ollaan sovittu. (Yritys 1)

Jos haluat tuoda uuden toimintatavan ja järjestelmän, niin sitä viestintää täytyy jatkaa yllättävän pitkään ja toistaa paljon. (Yritys 2)

Muistuttamista ja patistamista se on vaatinut aika paljon. Esimerkiksi, jos on päätetty lisätä dokumentaatiota ja nykyään halutaan, että dokumentoidaan tiettyyn järjestelmään ja tietyn templatien mukaan, niin se on vaatinut patistamista, että ihmisiä kannustetaan ja muistutetaan tekemään se dokumentaatio kaiken kiireen keskellä. (Yritys 5)

Viestinnällä ja kommunikaatiolla, niin startup-yrityksen sisällä kuin sijoittajien kanssa käytävällä dialogilla, on siis keskeinen rooli johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotossa ja käytössä. Osallistava keskustelu auttaa ymmärtämään muutosten merkityksen ja lisää sitoutumista käyttöön otettaviin ohjausmekanismeihin. Kulttuurisilla ohjausmekanismeilla, kuten arvoilla ja rekrytointivalinnoilla, voidaan luoda ilmapiiri, jossa syntyy luontevasti avointa keskustelua. Johdon ohjausjärjestelmien pitkäjänteisen hyödyntämisen varmistamiseksi tarvitaan jatkuvaa viestintää sekä toisinaan muistuttamista.

## 6 Keskustelu tuloksista

### 6.1 Haasteet startup-ympäristössä

Empiirisen aineiston perusteella voidaan havaita, että johdon ohjausjärjestelmien hyödyntämiseen startup-ympäristössä liittyy useita erilaisia haasteita. Osa näistä haasteista on hyvin samankaltaisia kuin mitä aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on yhdistetty perinteisempiin ja vakiintuneisiin yrityksiin. Koska johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto merkitsee startupille muutosta, käyttöönottovaiheen haasteet liittyvät vahvasti muutosprosessille tyypillisiin haasteisiin, kuten muutoksen vastustamiseen ja vaikeuteen muuttaa totuttuja toimintatapoja. Becker ja Endenich (2023) ovat esittäneet, ettei startup-yrityksissä esiinny juurikaan tyypillisiä muutokseen liittyviä reaktioita, kuten muutosvastarintaa. He selittävät tätä sillä, että koska kyseiset yritykset ovat uusia ja erilaisia, ne pyrkivät hankkimaan hyväksyntää ja vahvistamaan legitimizeettiään ottamalla käyttöön ohjausmekanismeja ilman suurta vastustusta. Aiemmin kirjallisuudessa on kuitenkin tunnistettu myös startupien kaltaisten yritysten kohtaavan muutosvastaisuutta (Granlund & Taipaleenmäki 2005) ja tuotu esiin ihmisten luontainen vastustus muutosta kohtaan (Ikram ym. 2020; Darzi 2024). Haastateltavien kokemukset varsinaisen muutosvastarinnan syntymisestä vaihtelivat jonkin verran, mutta sitä oli kuitenkin useissa tapauksissa syntynyt. Tutkielman tulokset siis vahvistavat näkemystä siitä, että myös startup-yrityksissä voi syntyä muutosvastarintaa.

Muutoksen herättämien kielteisten reaktioiden taustalla nähtiin olevan erityisesti se, että käyttöönotettavan ohjausmekanismin taustalla olevia syitä ja sen avulla tavoiteltavia hyötyjä ei ymmärretä, mikä on linjassa aiempien tutkimusten havaintojen kanssa (Granlund & Taipaleenmäki 2005; Ikram ym. 2020; Reinking & Resch 2023; Darzi 2024). Empiirisen aineiston perusteella startup-ympäristölle tyypillinen haaste muutoksen näkökulmasta liittyy siihen, että näiden yritysten muutosvauhti on suuri ja muutos on toiminnassa jopa eräänlainen lähtökohta. Tämän seurauksena myös prosessien ja järjestelmien on kehityttävä jatkuvasti. Kiire ja resurssien niukkuus voivat kuitenkin tehdä tähän tarpeeseen vastaamisesta ja johtamisjärjestelmän jatkuvasta kehittämisestä haastavaa. Aiempi tutkimus tukee tätä havaintoa tuomalla esiin, että startup-yritysten nopea muutosvauhti asettaa erityisiä haasteita johdon ohjausjärjestelmien kehittämiselle (Paternoster ym. 2014; Becker & Endenich 2023), ja että rajalliset resurssit vaikeuttavat tätä jatkuvaa kehittämistä, koska muutos vie aikaa (Strauss ym. 2013; Meyssonier 2015; Ebrahim & Mohan 2024; Usirono ym. 2024).

Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty, että startup-yrityksissä voi esiintyä kielteistä suhtautumista johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan, eikä niitä välttämättä koeta näissä yrityksissä ainakaan alkuun

kyseiseen ympäristöön sopiviksi. Johdon ohjausjärjestelmät saatetaan nähdä byrokraattisina, luovutta rajoittavina ja työskentelyä hidastavina, minkä vuoksi ne koetaan haastaviksi yhdistää ympäristöön, joka vaatii nopeaa reagoitua. (Granlund & Taipaleenmäki 2005; Davila ym. 2009b; Oliva & Kotabe 2019.) Tämän tutkielman empiirinen aineisto tukee tätä näkökulmaa osittain, mutta toi esiin myös vastakkaisia havaintoja. Asenteet johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan näyttäisivätkin olevan monesti jokseenkin kaksijakoisia. Haastatteluiden perusteella tietynlaista rakennetta kaivataan myös startup-yrityksissä ja johdon ohjausjärjestelmät otetaan pääsääntöisesti hyvin vastaan, muutoksen aiheuttamaa vastustusta lukuun ottamatta. Tietyissä tilanteissa ohjausmekanismit voivat silti herättää kielteisiä tunteita ja vastahakoisuutta. Etenkin ennakkokäsitykset johdon ohjausjärjestelmistä voivat helposti vastata aiemman tutkimuksen esittämää kuvaa, jonka mukaan ohjausmekanismit mielletään startup-ympäristön ominaispiirteitä ja arvoja uhkaaviksi sekä kyseiseen ympäristöön huonosti sopiviksi. Erityisesti monimutkaiset ja jäykät ohjausmekanismit koetaan rajoittavina, mikä saattaa aiheuttaa vastustusta johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan. Tämä viittaa siihen, että osa johdon ohjausjärjestelmistä voi olla vaikeampi sovittaa startup-ympäristöön. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen näkemyksen kanssa. Esimerkiksi Reinking ja Resch (2023) ovat esittäneet, että etenkin siirtyminen kohti muodollista ohjausta voi olla haasteellista startupin kaltaisille yrityksille, sillä se tarkoittaa usein merkittäviä muutoksia muun muassa yrityksen rakenteisiin, rooleihin, päätöksentekoon ja viestintään.

Haastatteluissa yhdeksi keskeiseksi teemaksi muodostui startup-yrityksille tyypillinen resurssien niukkuus, joka luo omat haasteensa johdon ohjausjärjestelmien käytössä. Vaikka resurssirajoitteet voivat koskettaa muitakin yrityksiä, ne ovat erityisen keskeinen piirre startup-ympäristössä. Aiemmassakin tutkimuksessa resurssien puutteen on tunnistettu vaikuttavan johdon ohjausjärjestelmien käyttöön ja aiheuttavan haasteita startup-yrityksissä (ks. esim. Mundy 2010, Strauss ym, 2013; Gomez-Conde ym. 2023; Darzi 2024; Ebrahim & Mohan 2024). Se, millaisten resurssien puutteen nähdään aiheuttavan eniten haasteita, eroaa kuitenkin osittain tämän tutkielman haastatteluiden ja aiemman tutkimuskirjallisuuden välillä. Haastateltavien vastauksissa korostui erityisesti toiminnan hektisyys ja ajan rajallisuus. Tämä koettiin kaikkein kriittisimpänä resursseihin liittyvänä haasteena johdon ohjausjärjestelmien käytössä. Vaikka Oliva ja Kotabe (2019) ovat tehneet samankaltaisen havainnon, että ajan puute haastaa startupien systemaattista ohjausta, muuten aiemmassa tutkimuksessa on painotettu enemmän muiden resurssien puutteellisuutta. Esimerkiksi Mundy (2010) viittaa yleisesti resurssien puutteeseen, kun taas Darzi (2024) sekä Ebrahim ja Mohan (2024) korostavat taloudellisten resurssien ja osaamisen puutteen aiheuttavan ongelmia. Strauss ym. (2013) esittävät, että näistä etenkin osaamisen puute ja kokemattomuus vaikeuttaisivat johdon järjestelmien hyödyntämistä startup-

ympäristössä. Tutkielman haastateltavat olivat osaamisesta kuitenkin osittain eri mieltä. Vaikka osa tunnisti, että osaamisessa on monesti puutteita, he kokivat, että perusasiat on mahdollista omaksua nopeasti käytännön kautta eikä näin ollen aiheuta suurta haastetta. He korostivat, että asenne on ratkaiseva tekijä ja että startup-ympäristössä tulisi joka tapauksessa olla valmis jatkuvaan oppimiseen. Haastatteluissa toki tunnistettiin, että monimutkaisempien ohjausmekanismien, kuten esimerkiksi isojen ohjelmistojen käyttöönotto voi vaatia enemmän koulutusta ja siten vaativan enemmän resursseja, mikä tekee niiden käyttöönotosta startupeissa haasteellista.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittavissa eräänlainen ristiriita sijoittajien odotusten sekä startup-yritysten omien tarpeiden ja näkemysten välillä johdon ohjausjärjestelmiin liittyen. Sijoittajat arvostavat muodollisten ohjausmekanismien käyttöönottoa, sillä he haluavat varmistaa sijoituksensa onnistumisen. He näkevät johdon ohjausjärjestelmät yhtenä keinona hallita sijoitukseen liittyvää riskiä, koska kokevat niiden parantavan startup-yrityksen päätöksentekoa ja suorituskykyä sekä viestivän johtamisen laadusta ja tulevaisuuden kasvupotentiaalista. (Davila ym. 2015.) Sijoittajien on esitetty pitävän erityisen tärkeinä taloudellisia ohjausmekanismeja, kuten budjetoitua, kassavirtaennusteita, kannattavuusanalyyskejä, sekä keskeisten tunnuslukujen mittaamista ja seurantaa. Usein he toivovat tai odottavat, että näitä hyödynnetään startup-yrityksissä, joihin he sijoittavat, alkuvaiheen startupit mukaan lukien. (Granlund & Taipaleenmäki 2005; Schachel ym. 2021.) Toisaalta on havaittu, että ainakaan varhaisen vaiheen startup-yritykset eivät itse pidä näitä ohjausmekanismeja tärkeinä tai koe hyötyvänsä niistä riittävästi. Näissä yrityksissä saatetaan myös haluta karttaa muodollisuutta ja monia taloudellisia ohjausmekanismeja saatetaan pitää jäykkänä ja resursseja vievinä. Näistä syistä kyseiset yritykset eivät anna muodollisille ja taloudellisille ohjausmekanismeille suurta painoarvoa. (Granlund & Taipaleenmäki 2005; Davila & Foster 2007; Akroyd ym. 2019; Becker & Eendenich 2023.) Tämä näkemys voi muodostua ongelmaksi johdon ohjausjärjestelmien käytössä, sillä sijoittajat voivat vaatia startupia ottamaan käyttöön ohjausmekanismeja, joita yritys itse ei koe tarpeellisiksi. Strauss ym. (2013) ovat esittäneet, että johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto pelkäästään jonkin tahon vaatimuksesta voi johtaa siihen, ettei niitä integroida aidosti osaksi yrityksen johtamiskäytäntöjä. Tällöin ohjausmekanismit jäävät todennäköisesti niin sanotuiksi tyhjiksi kuoriksi, joita käytetään ainoastaan muodon vuoksi. Pahimmassa tapauksessa ne jäävät kokonaan hyödyntämättä. Lin ym. (2017) vahvistavat, että on ongelmallista, mikäli sijoittajien ohjaukseen liittyvät odotukset eivät vastaa yrityksen tarpeita ja heidän tuoma ohjaustapa ei sovi kyseiseen yritykseen. Ohjausmekanismit voivat haitata yrityksen toimintaa, jos sijoittajat eivät huomioi startupin kaltaisen yrityksen erityispiirteitä ja niiden asettamia vaatimuksia. Tämän tutkielman aineisto osoittaa kuitenkin jokseenkin eriäviä havaintoja startup-yritysten ja sijoittajien odotuksiin ja näkemyksiin liittyen. Haastatellut sijoittajat pitivät kyllä

johdon ohjausjärjestelmiä, taloudelliset ohjausmekanismit mukaan lukien, tärkeinä ja odottivat, että ainakin perusasiat ovat käytössä startupeissa. Haastatelluissa kävi kuitenkin ilmi, että sijoittajien ja yritysten välinen yhteinen sävel oli pääsääntöisesti löydetty hyvin. Kaikki haastatellut sijoittajat korostivat, että käytössä olevien ohjausmekanismien tulee aidosti palvella myös startupin tarpeita ja tuottaa lisäarvoa sen johtamiselle. Näin ollen he eivät nähneet mielekkääksi pakottaa startup-yrityksiä sellaisten ohjausmekanismien käyttöön, joista ei ole yritykselle itselleen hyötyä. Pakottamisen sijaan haastatellut sijoittajat pyrkivät yhteistyössä startupin kanssa löytämään ratkaisuja, jotka vastaavat sekä sijoittajan odotuksia että yrityksen käytännön tarpeita. Vaikka haastatteluissa tunnistettiin, että sijoittajia on erilaisia ja jotkut mahdollisesti painostavat tiettyjen ohjausmekanismien käyttöönottoon, tutkielman tulokset viittaavat siihen, että lähtökohtaisesti sijoittajat haluavat huomioida startupin ominaispiirteet ja tarpeet ohjausmekanismien suunnittelussa ja käytössä. Näin ollen tutkimuksen tulokset haastavat aiempaa kuvaa sijoittajien ja startup-yritysten välisten näkemysten jyrkistä ristiriidoista ja viittaavat siihen, että sijoittajat lähtökohtaisesti ottavat myös startupin näkökulman huomioon johdon ohjausjärjestelmiin liittyvissä odotuksissaan tai vaatimuksissaan.

Haastatteluiden perusteella käyttöönoton jälkeen keskeiseksi haasteeksi muodostuu sitoutuminen käyttöönotettuihin ohjausmekanismeihin. Vaikka ohjausmekanismit saataisiin startupissa otettua aluksi käyttöön, niiden pitkäjänteinen ja systemaattinen hyödyntäminen jää usein puutteelliseksi. Empiirisen aineiston perusteella ongelman ytimessä vaikuttaa olevan ajan puute, epäasianmukainen suunnittelu, näkemuserot ja se, ettei ohjausmekanismien tarkoitusta ymmärretä. Jos johdon ohjausjärjestelmistä tehdään liian monimutkaisia ja jäykkiä tai niiden ei koeta sopivan startupiin, ne jäävät todennäköisesti hyödyntämättä. Vastaavanlaisia havaintoja on tehty aiemmissakin tutkimuksissa. Oliva ja Kotabe (2019) ovat havainneet, että startup-yrityksillä on usein taipumus keskittyä operatiiviseen tekemiseen ja siihen liittyviin kiireisiin, mikä johtaa lyhytnäköisyyteen ja vaikeuttaa systemaattisen ohjauksen toteutumista. Strauss ym. (2013) puoltavat näkemystä siitä, että sitoutumishaasteen taustalla on yrityksen ja sen sidosryhmien, kuten sijoittajien tai hallituksen, eroavat odotukset ja tarpeet johdon ohjausjärjestelmiä kohtaan. Reinking ja Resch (2023) puolestaan esittävät, että johdon ohjausjärjestelmien toimivuus on vahvasti sidoksissa siihen, kuinka hyvin henkilöstö ja etenkin alemmat organisaatiotasot ymmärtävät niiden tarpeellisuuden. Mikäli tarvetta ja tarkoitusta ei ymmärretä eikä johdon ohjausjärjestelmille saada tukea yrityksen sisällä, ei implementoituja prosesseja ja menettelytapoja noudateta kovin suurella todennäköisyydellä. Reinking ja Resch tunnistavat, että sitoutumisen puute on erityisen merkittävä haaste juuri pienemmille yrityksille ja korostuu etenkin silloin, kun yrityksessä siirrytään kehittyneempiin ohjausmekanismeihin. Darzi (2024) sekä Gianni ja Gotzamani (2015) huomauttavat, että myös johdon sitoutumisen puute haastaa ohjausmekanismien

tehokasta hyödyntämistä ja johtaa heikkoon sitoutumiseen muuallakin yrityksessä. Myös osa tämän tutkielman haastateltavista mainitsi, ettei voida odottaa muun henkilöstön sitoutuvan käyttöönotettuihin ohjausmekanismeihin, mikäli johto ei itse osoita sitoutumista. Tutkielman havainnot näin ollen tukevat aiempia näkemyksiä siitä, että startupin kaltaisissa yrityksissä sitoutuminen johdon ohjausjärjestelmiin pidemmällä aikajänteellä on haastavaa. Tämän taustalla vaikuttavat tekijät ovat tutkielman mukaan pitkälti samoja, joita aiemmissakin tutkimuksissa on havaittu.

## 6.2 Sovittaminen startup-ympäristöön

Sekä tutkielman empiirinen aineisto että aiempi tutkimus ovat yhtä mieltä siitä, että johdon ohjausjärjestelmien käytössä on löydettävä tasapaino ja yrityksen tarpeisiin sopiva ohjausjärjestelmien yhdistelmä, eikä ohjausmekanismeja tulisi ottaa käyttöön pelkästään muodon vuoksi (Mundy 2010; Speklé ym. 2017; Kristensen & Nielsen 2020, Yang ym. 2022; Ebrahim & Mohan 2024). Haastattelut osoittivat, että startup-yrityksen on mahdollista sovittaa johdon ohjausjärjestelmät osaksi niiden toiminnan ohjausta ja saavuttaa toimiva tasapaino johdon ohjausjärjestelmien käytössä, vaikka se ei aina ole helppoa. Haastateltavien mukaan monet startup-yritykset kamppailevat sopivan tasapainon saavuttamisessa. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan etenkin startup-yritysten kaltaisilla toimijoilla johdon ohjausjärjestelmien epätasapainon riski on suuri (Cardinal ym. 2004; Strauss ym. 2013; Reinking & Resch 2023) esimerkiksi siksi, että päätökset joudutaan usein tekemään paineen alla ja toimitaan jatkuvan muutoksen keskellä (Cardinal ym. 2004; Nilsson 2010).

Vaikka konkreettinen johdon ohjausjärjestelmien yhdistelmä on sekä empiirisen aineiston että aiempien tutkimusten mukaan yritys- ja tilannesidonnainen asia, eikä yhtä universaalial ratkaisua ole olemassa (Picken 2017; Akroyd ym. 2019; Barros & Ferreira 2019), haastatteluista nousi esiin keinoja, jotka voivat auttaa startup-yrityksiä sovittamaan johdon ohjausjärjestelmät osaksi niiden ohjausta. Sekä haastateltujen yritysten että sijoittajien mukaan keskeisin tapa saada johdon ohjausjärjestelmät toimimaan startup-ympäristössä ja ratkaista niihin liittyviä haasteita on pitää käytössä olevat ohjausmekanismit riittävän yksinkertaisina sekä varmistaa, että niillä on todellinen tarkoitus ja hyöty yritykselle. Haastateltavien mukaan ohjausjärjestelmien suhteen tulisi olla siinä mielessä kriittinen, että startupeilla tulisi olla käytössään vain kaikkein olennaisimmat työkalut ja prosessit. Raskaat ja monimutkaiset prosessit eivät toimi tässä ympäristössä, ja useammassa tapauksissa ratkaisu oli ollut ohjausprosessien suoraviivaistaminen. Sekä Ebrahim ja Mohan (2024) että Strauss ym. (2013) korostavat kevyiden ja ketterien ohjausmekanismien merkitystä startup-yrityksille, sillä ne auttavat vastaamaan niukkojen resurssien asettamiin rajoitteisiin sekä tarpeeseen sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Jatkuvan muutoksen lisäksi innovaation ja yrittäjämäisen kulttuurin toteutuminen

edellyttää joustavia ja ketteriä toimintatapoja eikä ohjaus voi olla liian jäykkää (Paternoster ym. 2014; Carraro ym. 2019; Pan Fagerlin & Löfstäl 2020; Usirono ym. 2024). Yang ym. (2022) mainitsevat, että epävarmoissa ympäristöissä on syytä harkita tarkkaan, millaisia ohjausmekanismeja yrityksessä otetaan käyttöön. Darzi (2024) myös huomauttaa, että virtaviivaistamalla ohjausprosesseja esimerkiksi karsimalla päällekkäisiä toimintoja, yksinkertaistamalla dokumentaatiota ja yhdistämällä käytäntöjä toisiinsa, voidaan ratkoa byrokraattisuuden liittyviä haasteita. Nämä ovat juuri niitä haasteita, joiden ratkaisemiseksi tutkielman haastateltavat näkivät yksinkertaisuuden olevan keskeinen keino. Näin ollen aiempi tutkimus on samoilla linjoilla tämän tutkielman empiiristen havaintojen kanssa. Cunha ym. (2023) toteavat, että yrityksissä yleisesti ohjausmekanismien tulisi toimia työn tukena sen sijaan, että ne muodostuisivat ylimääräisiksi tehtäviksi ja turhaksi byrokratiaksi. Tämä kuvastaa hyvin sitä kantavaa näkemystä, joka tämän tutkielman haastateltavilla oli johdon ohjausjärjestelmien käytöstä startup-ympäristössä.

Siitä huolimatta, että haastateltavat korostivat yksinkertaisuuden ja ketterien ratkaisujen merkitystä, heidän mukaansa myös startup-yrityksissä tietty rakenne on välttämätön. Jonkinasteista struktuuria ja ohjausta kaivataan sekä startupin sisällä että sijoittajien taholta, sillä ilman niitä toiminta voi ajautua hallitsemattomaksi, tyytymättömyys kasvaa ja innovatiivisuus kärsii. Monissa startupeissa olikin käytössä sovittuja ohjausmekanismeja, mutta niihin oli jätetty riittävästi liikkumavaraa ja joustoa muutosten sekä ennakoimattomien tilanteiden varalta. Nämä havainnot ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa on laajasti tunnistettu tarve yhdistää ohjaus ja joustavuus (Davila ym. 2009a; Mundy 2010; Paternoster ym. 2014; Kruis ym. 2016; Speklé 2017; Pan Fagerlin & Löfstäl 2020; Becker & Endenich 2023). Aiemman tutkimuksen mukaan rakenteiden puuttuminen voi esimerkiksi vaikeuttaa tiedon jakamista ja toiminnan koordinoitua yrityksen kasvaessa sekä johtaa juuri epäselvyyksiin ja tehottomuuteen. Toisaalta liiallinen kontrolli voi rajoittaa luovuutta, estää ketterää päätöksentekoa ja vaikeuttaa sopeutumista muuttuviin tilanteisiin. Tästä syystä startupit joutuvat tasapainoilemaan näiden ääripäiden välillä, jotta vältetään sekä ylikontrollointi että liian löyhä johtaminen. (Mundy 2010; Paternoster ym. 2014; Becker & Endenich 2023.) Käytännön keinoja yhdistää epämuodollinen ja muodollinen ohjaus on monia (Kolk ym. 2020; Pan Fagerlin & Löfstäl 2020) ja yrityksen ei tarvitse valita kontrollin ja luovuuden välillä vaan molemmat voivat toteutua samanaikaisesti (Speklé ym. 2017). Käytännössä ohjauksen ja joustavuuden yhteensovittaminen oli haastateltavien tapauksissa toteutettu esimerkiksi siten, että ylemmän tason suunnitelmat ja päätavoitteet oli määritelty, mutta niiden puitteissa käytännön tasolla oli vapautta päättää konkreettisista toimista. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu samankaltaista lähestymistapaa, jossa johdon asettamat suuntaviivat yhdistetään työntekijöiden päätäntävaltaan siitä, miten tavoitteet käytännössä saavutetaan.

Tällöin ohjausta hyödynnetään yhtä aikaa sekä kontrolloivalla että mahdollistavalla tavalla, mikä tukee tavoitteiden saavuttamista säilyttämällä kuitenkin työntekijöiden autonomian ja ratkaisukyvyn. (Mundy 2010; Pfister & Lukka 2019.) Aiempi tutkimus näin ollen tukee käsitystä siitä, että tällainen lähestymistapa voi olla toimiva ratkaisu johdon ohjausjärjestelmien käytössä.

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu trendi johdon ohjausjärjestelmien kehittymisestä yrityksen elinkaaren myötä. Alkuvaiheessa yritykset, startupit mukaan lukien, tukeutuvat usein epämuodollisiin ohjauksen muotoihin ja pieneen määrään ohjausmekanismeja. Yrityksen kasvaessa toiminta monimutkaistuu, sidosryhmät laajentuvat ja tiedon tarve kasvaa, mikä lisää ohjauksen tarvetta ja tekee pelkästä epämuodollisten ohjausmekanismien käytöstä sekä kallista että tehotonta. Tämän seurauksena yritykset ottavat usein käyttöön muodollisia ja monipuolisempia ohjausmekanismeja. Tämän siirtymän onnistumista pidetään usein edellytyksenä yrityksen jatkuvalla kasvulla ja menestykselle. Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvat siis yrityksen elinkaaren aikana, ja ne tulisi sovittaa kulloiseenkin vaiheeseen yrityksen tarpeiden mukaan. Toimivan ohjauksen varmistaminen edellyttääkin jatkuvaa arviointia ja muokkaamista. (Davila & Foster 2007; Strauss ym. 2013; Kruis ym. 2016; Picken 2017; Akroyd ym. 2019; Kolk ym. 2020; Reinking & Resch 2023; Mancebo ym. 2025.) Meyssonier (2015) toteaa, että mitä pidemmälle startup-yritys kehittyy, sitä enemmän sen johdon ohjausjärjestelmät alkavat muistuttamaan perinteisempien yritysten ohjaustapaa ja ohjausmekanismeja. Myös empiirisen aineiston tulokset puhuvat vahvasti tällaisen elinkaariajattelun puolesta. Tulokset ovat linjassa sen näkemyksen kanssa, että startup-yrityksissä toiminnan alkuvaiheilla yksinkertaiset ohjausmekanismit riittävät ja myöhemmissä vaiheissa voidaan lisätä johdon ohjausjärjestelmien määrää ja monimutkaisuutta. Moni haastateltava kuitenkin huomautti, että hyvin useasti startup-yrityksissä päästään suhteellisen pitkälle hyvin yksinkertaisilla johdon ohjausjärjestelmillä. Myös haastatellut sijoittajat olivat sitä mieltä, että yksinkertaisuus auttaa tasapainon saavuttamisessa eivätkä heidän näytä haluavan startup-yrityksiin turhia johdon ohjausjärjestelmiä. Sekä haastateltavat että aiempi tutkimuskirjallisuus ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että johdon ohjausjärjestelmät tulisi sovittaa jokaisessa elinkaaren vaiheessa vastaamaan yrityksen tilannetta ja tarpeita, ja näin ollen ohjausjärjestelmäpakettia tulee muokata elinkaaren aikana.

Vaikka haastatteluissa korostettiin yksinkertaisuuden merkitystä ja monimutkaisuuden lisäämisen tarvetta vasta myöhemmissä vaiheissa, osa haastateltavista toi esiin, että johdon ohjausjärjestelmiin liittyvät perusasiat olisi hyvä omaksua jo varhaisessa vaiheessa. Näin ne ovat hallussa, kun startup-yritys alkaa kasvamaan, eikä kasvu kariudu puutteellisiin ohjausrakenteisiin. Picken (2017) tukee tätä näkemystä ja painottaa, että vaikka aivan alkuvaiheessa startup voi toimia ilman vakiintuneita prosesseja, menestymisen kannalta on ratkaisevaa luoda ajoissa vahva perusta skaalautumiselle.

Tehokkaiden ohjausmekanismien ja -prosessien kehittäminen on tässä keskeisessä roolissa. Ilman toimivaa perustaa kasvu ja skaalautuminen voivat johtaa erinäisiin ongelmiin, kuten resurssien tehotomaan käyttöön, asiakassuhteiden heikentymiseen ja taloudellisen hallinnan vaikeuksiin. Myös Davila ja Foster (2007) tuovat esiin, että muodollisten ohjausjärjestelmien käyttö ei ole vain kasvun seurausta, vaan myös sen edellytys. Heidän mukaansa johdon ohjausjärjestelmät muodostavat johtamisen infrastruktuurin, jonka avulla liiketoimintamalli ja yritys voidaan skaalata epämuodollisen vaiheen yli. Näin ollen ohjausjärjestelmien perustan kehittäminen jo varhaisessa vaiheessa on olennaista, ja aiempi tutkimus näyttää tukevan haastatteluiden tuloksia tässäkin asiassa.

Vaikka empiirinen aineisto tukee näkemystä siitä, että johdon ohjausjärjestelmien lisääminen yrityksen kasvaessa on tarpeellista myös startupien kohdalla, haastateltavat korostivat, että siirtyminen kohti strukturoidumpaa toimintatapaa tulisi tehdä vaiheittain ja huolellista harkintaa käyttäen. Haastattelujen perusteella maltilliset ja harkitut muutokset ovat yksi toimivimmista tavoista löytää ja ylläpitää sopiva tasapaino johdon ohjausjärjestelmien käytössä. Aiemmat tutkimukset tukevat tätä näkemystä. Esimerkiksi Cardinal ym. (2004) ovat havainneet, että liian nopeasti tehdyt ja radikaalit muutokset voivat johtaa epätasapainoon, mikä voi aiheuttaa henkilöstön tyytymättömyyttä ja muutosvastarintaa sekä heikentää toiminnan sujuvuutta. Heidän mukaansa epätasapainon syntymiseen reagoidaan helposti liian hätäisesti ja radikaalisti, mikä puolestaan johtaa uuteen epätasapainoon. Tätä ilmiötä esiintyy etenkin uusissa sekä nopeasti kasvavissa yrityksissä, joissa johto joutuu tekemään päätöksiä paineen ja kiireen alla. Cardinal ym. korostavat, että maltillisesti ja harkitusti tehdyt muutokset auttavat säilyttämään tasapainon kasvavan yrityksen ohjausmekanismien suhteen. Coller ym. (2018) puolestaan esittävät, että erityisesti epävarmoissa ja uusissa ympäristöissä ohjausmekanismien joustava käyttöönotto on toimiva lähestymistapa. Tällöin käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät kehittyvät vähitellen, kun niitä muokataan vaiheittain kokemusten ja havaintojen pohjalta. Myös Becker ja Endenich (2023) tukevat johdon ohjausjärjestelmien vaiheittaista käyttöönottoa ja iteratiivista kehittämistä.

Sekä empiirisen aineiston että aiemman kirjallisuuden perusteella viestinnällä sekä henkilöstön osallistamisella on keskeinen rooli johdon ohjausjärjestelmien onnistuneessa käyttöönotossa ja niiden pitkäjänteisessä hyödyntämisessä. Haastateltavien mukaan johdon ohjausjärjestelmien hyödyt ja tarkoitus on kyettävä selittämään ja perustelemaan yritykselle, kun uusia ohjausmekanismeja otetaan käyttöön. Tässä avoin viestintä ja osallistava keskustelu ovat keskiössä. Ne lisäävät ymmärrystä siitä, miksi ohjausmekanismeja tarvitaan ja mihin niitä käytetään sekä tukevat henkilöstön sitoutumista muutosprosessiin. Johdon ohjausjärjestelmien pitkäjänteisen hyödyntämisen varmistamiseksi tarvitaan lisäksi aktiivista viestintää ja säännöllistä muistuttamista. Aiempi tutkimus tukee näitä havaintoja

ja on havainnut osallistavan lähestymistavan toimivan startup-yrityksissä. Tutkimusten havaintojen mukaan osallistava ja keskusteleva toimintatapa voivat ensinnäkin vähentää johdon ohjausjärjestelmien käyttöönottoon liittyvää vastarintaa. Se todennäköisesti lisää ymmärrystä ja sitä kautta henkilöstön halukkuutta hyväksyä ja noudattaa käyttöönotettuja ohjausmekanismeja, mikä vahvistaa niihin sitoutumista pitkällä aikavälillä. Osallistaminen viestii myös luottamuksesta henkilöstöä kohtaan ja tukee siten osaltaan motivaatiota ja sitoutumista. (Becker & Endenich 2023; Reinking & Resch 2023; Darzi 2024.) Lisäksi osallistavan lähestymistavan etuna on se, että johdon ohjausjärjestelmistä saadaan käytännönläheisempiä ja paremmin yrityksen tarpeita vastaavia, kun suunnittelussa on mukana ne henkilöt, joilla on kokemusta operatiiviselta tasolta. Näin yritys hyötyy henkilöstön osaamisesta ja kokemuksesta. (Becker & Endenich 2023.) Tämän näkökulman osa haastateltavistakin nosti esiin. Aiempi tutkimus osoittaa, että interaktiiviset käytännöt, kuten avoin vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden välillä sekä yhteiset katsaukset, auttavat lisäksi löytämään tasapainon kontrollin ja joustavuuden välillä (Mundy 2010).

Yhteistyö ja keskustelu voivat ulottua myös yrityksen ulkopuolelle. Haastateltujen sijoittajien mukaan toimiva tapa sovittaa johdon ohjausjärjestelmät startup-yrityksiin, joihin he sijoittavat, on käydä avointa vuoropuhelua ja etsiä yhdessä molempia osapuolia palvelevia ratkaisuja. Startupin ja sen sijoittajien välinen vuorovaikutus ja yhteistyö on tunnistettu ilmiönä aiemmissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi Kaiser ja Berger (2021) osoittavat, että startupin ja sijoittajan välinen suhde perustuu pitkälti luottamukseen, jonka rakentumisessa keskeisessä roolissa ovat viestintä, avoimuus ja osapuolten välinen yhteensopivuus. He näkevät luottamuksellisen vuorovaikutuksen yhtenä tärkeänä sijoitussuhteen laadun ja yhteistyön onnistumisen edellytyksenä. Collewaert ja Sapienza (2016) ovat havainneet etenkin vuorovaikutuksen ja yhteistyön laadulla olevan vaikutusta startupin toimintaan ja kehitykseen. Tämän tutkielman havainnot startupin ja sijoittajien välisestä vuoropuhelusta tuovat ilmiön kuitenkin osittain uuteen kontekstiin. Nimenomaan ohjausmekanismeihin ja niiden käyttöön liittyvää keskustelua ja yhteistyötä ei aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa ole toistaiseksi käsitelty ainakaan kovin selkeästi. Samalla kyseinen havainto tarjoaa osittain poikkeavan näkökulman aiempaan ohjausmekanismeja koskevaan tutkimukseen, jossa on esitetty, että ohjausmekanismeja otettaisiin käyttöön suoraan ulkopuolisten tahojen vaatimuksesta ilman yhteistä harkintaa ja keskustelua (Strauss ym. 2013; Schachel ym. 2021). Haastattelujen perusteella monet sijoittajat kuitenkin painottavat yhteistyön roolia molempia osapuolia miellyttävien ratkaisujen löytämiseksi.

## 7 Johtopäätökset ja tutkielman arviointi

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmien hyödyntämisestä innovatiivisessa ympäristössä. Tätä tavoitetta lähestyttiin tarkastelemalla johdon ohjausjärjestelmien käyttöä startup-yrityksissä. Tarkemmin ottaen tutkielmassa pyrittiin selvittämään, millaisia haasteista startup-yritykset kokevat johdon ohjausjärjestelmiin liittyen sekä miten näitä haasteita pyritään ratkaisemaan ja johdon ohjausjärjestelmiä sovittamaan startup-ympäristöön. Tutkielma tuotti näiden tutkimuskysymysten näkökulmasta kiinnostavia havaintoja, jotka voivat auttaa soveltamaan johdon ohjausjärjestelmiä tehokkaammin startup-yrityksissä.

*Ensimmäisenä* johtopäätöksenä voidaan todeta, että startup-yritykset kohtaavat johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotossa ja käytössä monenlaisia haasteita, jotka on kyettävä ratkaisemaan, jotta ohjausmekanismit saadaan toimivaksi osaksi startup-yrityksen ohjausta ja toimintaa. Startupit kohtaavat osittain samankaltaisia haasteita kuin muutkin yritykset, kuten muutosprosessin aiheuttamia haasteita ja sen herättämiä kielteisiä tuntemuksia ohjausmekanismien käyttöönottovaiheessa, ongelmia sopivan tasapainon löytämisessä ja ylläpitämisessä sekä mittaamisen vaikeuksia. Näiden lisäksi startup-kontekstille ominaiset piirteet tuovat mukanaan omat erityishaasteensa. Erityisesti resurssien niukkuus ja nopea muutosvauhti ovat tekijöitä, jotka vaikeuttavat ohjausmekanismien hyödyntämistä ja kehittämistä startup-yrityksissä sekä asettavat näille erityisiä vaatimuksia. Tutkielman tulokset osoittavat, että startupien kokemat haasteet eivät esiinny irrallisina ilmiöinä, vaan ne kytkeytyvät toisiinsa ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Etenkin erilaisten resurssien niukkuuden havaittiin olevan yhteydessä moniin muihin esiin nousseisiin haasteisiin. Haasteista huolimatta johdon ohjausjärjestelmät on mahdollista sovittaa startup-ympäristöön, ja tutkielman tulokset vahvistavat näkemystä siitä, että johdon ohjausjärjestelmiä tarvitaan ja tietynlaista rakennetta kaivataan myös tässä kontekstissa.

*Toiseksi* tutkielma osoittaa, että johdon ohjausjärjestelmät on mahdollista sovittaa startup-ympäristöön, kunhan otetaan huomioon startupien ominaispiirteiden aiheuttamat vaatimukset. Yksi tutkielman kontribuutio onkin se, että se esittää käytännön tasolla toimivaksi havaittuja keinoja ratkaista startup-ympäristössä tyypillisiä johdon ohjausjärjestelmiin liittyviä haasteita ja saada ohjausmekanismit toimimaan kyseisessä kontekstissa. Tutkielman perusteella tässä ratkaisevassa asemassa ovat yksinkertaiset ja ketterät ratkaisut. Yksinkertaisilla ratkaisuilla päästään usein melko pitkälle, ja ne tarjoavat tehokkaan ratkaisun moniin niistä haasteista, joita startup-ympäristössä yhdistetään johdon ohjausjärjestelmiin. Yksinkertaisuuden ja joustavuuden tarve on tuotu esiin jo aiemmassakin

tutkimuksessa, mutta tämä tutkielma vahvistaa, että nämä ovat avainasemassa johdon ohjausjärjestelmien sovittamisessa startup-ympäristöön ja startupeissa on oltava kriittinen sen suhteen, mitä ohjausmekanismeja otetaan käyttöön ja millä tavoin niitä hyödynnetään. Tutkielma vahvistaa myös tarkoituksenmukaisuuden merkitystä johdon ohjausjärjestelmien käytössä. Muodon vuoksi käyttöön otetuista ohjausmekanismeista ei näyttäisi olevan hyötyä millekään osapuolelle. Tutkielma osoittaa, että tekniset työkalut ja toteutustavat ovat toissijaisia tekijöitä verrattuna siihen, että käytössä olevilla ohjausmekanismeilla on todellinen tarkoitus ja että niitä todella käytetään. Lisäksi tutkielma vahvistaa näkemystä siitä, että johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto ja tasapainon saavuttaminen eivät ole kertaluoteisia toimenpiteitä, vaan muodostavat jatkuvan prosessi. Tämä prosessi edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja avointa viestintää niin yrityksen sisällä kuin sidosryhmien kanssa sekä henkilöstön osallistamista.

*Kolmanneksi* tutkielman keskeisenä kontribuutiona voidaan pitää myös sitä, että siinä yhdistetään sekä startup-yritysten että sijoittajien näkökulmat johdon ohjausjärjestelmiin liittyen. Merkittävä havainto on, että startup-yritysten ja enkelisijoittajien odotukset ja näkemykset johdon ohjausjärjestelmien roolista ja käytöstä osoittautuivat yllättävän yhteneväisiksi. Vaikka startupien toiminta muuttuu usein järjestelmällisemmäksi ja systemaattisemmaksi sijoittajien mukaantulon myötä, molempia osapuolia tyydyttävät ratkaisut on yleensä onnistuttu löytämään hyvin. Näkemykset eivät siis välttämättä ole ristiriidassa, kuten aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta voisi ehkä olettaa. Aiemmassa tutkimuksessa on paikoin esitetty, että startupien ja sijoittajien välillä esiintyisi jännitteitä ohjaukseen liittyen esimerkiksi siinä, kuinka tarpeellisina johdon ohjausjärjestelmiä pidetään ja kuinka paljon kontrollia kaivataan. Startupien on esitetty suhtautuvan johdon ohjausjärjestelmiin kriittisesti, erityisesti jos ne kokevat, että ohjausmekanismit eivät sovellu heidän toimintaansa tai tuota todellista hyötyä. Sijoittajilla on puolestaan luonnollinen intressi varmistaa startupin menestyminen turvatakseen oma sijoituksena. Sijoittajat pitävät johdon ohjausjärjestelmiä keinona hallita sijoitukseen liittyvää riskiä, minkä vuoksi he voivat pyrkiä vaikuttamaan käytössä oleviin ohjausmekanismeihin. Tämän tutkielman perusteella sijoittajat eivät kuitenkaan pyri pakottamaan startup-yrityksiä tiettyihin malleihin tai käytäntöihin. Sen sijaan he haluavat yhdessä yrittäjien kanssa löytää kullekin startupille sopivan ja toimivan ratkaisun. Tämä havainto haastaa aiemman kirjallisuuden luomaa kuvaa ja osoittaa, että startupin ja sijoittajan välillä voi selkeän vastakkainasettelun sijaan vallita yhteistyöhön ja molempuoliseen ymmärrykseen perustuva suhde, jossa johdon ohjausjärjestelmät palvelevat molempien osapuolten etuja. Tutkielma tuo esiin sen, että sijoittajien tulisi ymmärtää ja pyrkiä huomioimaan myös startupin näkökulma ja etu. Mikäli sijoittajat vaativat tai pakottavat ohjauskäytäntöjä ilman,

että startup kokee ne hyödyllisiksi, riskinä on, että johdon ohjausjärjestelmistä saatava hyöty jää vähäiseksi.

Tutkimuksia, joissa yhdistetään startup-yritysten ja ulkopuolisten rahoittajien, kuten sijoittajien, näkemykset johdon ohjausjärjestelmistä, on toistaiseksi vielä suhteellisen vähän. Aihetta käsittelevä aiempi tutkimus on pääasiassa keskittynyt tarkastelemaan jommankumman osapuolen näkemyksiä erikseen. Näin ollen myöskään näiden osapuolten odotusten ja tarpeiden yhteensovittavista sekä siihen liittyviä keinoja ole juurikaan tutkittu. Tämä tutkielma avaa tätä näkökulmaa ja tarjoaa siitä alustavia havaintoja. Jotta ilmiötä voitaisiin ymmärtää syvällisemmin ja tämän tutkielman tulokset saisivat vahvistusta, aihetta olisi syytä tutkia jatkossa lisää. Yksi mahdollinen tapa toteuttaa tämä olisi tarkastella startup-yritysten ja juuri niihin sijoittaneiden enkelisijoittajien näkemyksiä ja kokemuksia.

Tutkielman tulokset tarjoavat jatkotutkimukselle muitakin mahdollisia suuntia, jotka voisivat syventää ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmien käytöstä startup-ympäristössä. Ensinnäkin voisi olla hyödyllistä tarkastella vielä tarkemmin tilanteita, joissa ohjausmekanismit eivät ole toimineet toivotulla tavalla ja on koettu merkittäviä epäonnistumisia. Vaikka tässä tutkielmassa haastateltavilta kysyttiin epäonnistumisista ja siitä, onko joistain ohjausmekanismeista jouduttu luopumaan, tällaisia tapauksia nousi esiin melko vähän. Jatkotutkimus voisi keskittyä nimenomaisesti epäonnistuneisiin kokemuksiin ja siihen, miten niihin on pyritty reagoimaan tai mitä niistä on opittu. Tällainen näkökulma tarjoaisi arvokasta tietoa siitä, millaiset ratkaisut eivät toimi startup-kontekstissa ja miksi sekä siitä, miten ohjausmekanismeja voidaan kehittää toimivammiksi epäonnistumisen kautta. Toiseksi olisi kiinnostavaa tarkastella vielä pidemmälle kehittyneiden startup- tai kasvuyritysten kokemuksia aiheesta, erityisesti tilanteissa, joissa mukaan tulee enemmän institutionaalisia sijoittajia. Tällaiset sijoittajat voivat tuoda mukanaan uusia odotuksia ja vaatimuksia, jotka vaikuttavat johdon ohjausjärjestelmien rakenteeseen ja käyttöön. Tällainen lähestymistapa tarjoaisi mahdollisuuden tutkia myöhemmän vaiheen startupien ja kasvuyritysten ohjausmekanismien kehittymistä sekä uusien sidosryhmien vaikutusta siihen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tarkastella muidenkin sidosryhmien, kuten yrityskiihdyttämöiden tai konsulttien, roolia ohjausmekanismien kehittämisessä ja siihen liittyvissä päätöksissä.

## **7.2 Tutkielman arviointi**

Oleellinen osa hyvää tutkimuskäytäntöä on tutkimuksen ja sen luotettavuuden arviointi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Puusa ym. 2020). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus rakentuu tutkijan tekemien ratkaisujen läpinäkyvyydestä, vilpittömästä asennoitumisesta tietoa hankkiessa ja tulkitessa sekä kyvystä reflektoida omaa objektiivisuuttaan (Puusa ym. 2020). Validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyyden ovat tutkimuksen arvioinnissa perinteisesti käytettyjä kriteerejä (Eriksson &

Kovalainen 2016, 305; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Puusa ym. 2020). Näitä on pyritty tässä tutkielmassa vahvistamaan eri keinoin läpi tutkielmaprosessin.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa todella tutkitaan sitä, mitä sen on ollut tarkoitus tutkia (McKinnon 1988, 36; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160; Puusa ym. 2020). Se kertoo siitä, kuinka paikkansapitävästi ja täsmällisesti tutkimustulokset kuvaavat tai selittävät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti liittyy erityisesti siihen, että tutkimusraportti tai esitetty kuvaus on luotettava ja paikkansapitävä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 305.) Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka johdonmukaisia ja perusteltuja tutkimuksen päättelyketjut ovat. Laadullisessa tutkimuksessa tämä edellyttää tutkijan analyysi- ja tulkintaprosessin läpinäkyvää kuvaamista. Mitä yksityiskohtaisemmin ja selkeämmin tutkimuksen vaiheet on esitetty, sitä paremmin lukija kykenee arvioimaan luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on syytä pohtia käytettyjen menetelmien soveltuvuutta tutkimuskohteen ja -tavoitteiden näkökulmasta. Keskeistä on, että käytetyt menetelmät on kuvattu selkeästi ja että tehdyt tulkinnat ovat jäljitettävissä. Myös haastatteluprosessin kuvaaminen vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa ym. 2020.) Lukijalle on annettava tarpeeksi tietoa tutkimuksen toteutuksesta, jotta hän kykenee arvioimaan esitettyjä tuloksia. Yksityiskohtainen kuvaus siitä, miten tutkimus on käytännössä tehty, tekee tuloksista selkeämpiä ja helpommin ymmärrettäviä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164.) Tässä tutkielmassa käytetyt tutkimusmenetelmät on valittu huolellisesti tutkimusasetelmaa tukeviksi, ja niiden valintaan vaikuttaneet perustelut on esitetty työssä. Tutkimusprosessin vaiheet on pyritty avaamaan läpinäkyvästi kuvaamalla haastatteluiden toteutus ja aineiston analysointiprosessi luvuissa 4 ja 5. Lisäksi huolellisesti laaditut ja haastatteluissa käytetyt haastattelurungot on liitetty tutkielman liitteisiin lukijan nähtäville.

Laadukas kvalitatiivinen tutkimus tarkastelee ilmiötä useista näkökulmista sen sijaan, että se nojautuisi vain yhteen näkökulmaan. Yksi keino vahvistaa tutkimuksen validiteettia on triangulaatio, jolla viitataan eri tietolähteiden, teorioiden, metodien tai tutkijoiden yhdistämiseen. Sen tarkoituksena on siis useiden eri näkökulmien hyödyntäminen tutkimustulosten tarkentamiseksi ja selkeyttämiseksi. Triangulaatio voidaan toteuttaa erilaisin menetelmin, joita voidaan käyttää joko yhdessä tai erikseen. Näistä menetelmistä yksi on tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio, jossa tietoa hankitaan useista empiirisistä lähteistä tai useammalta tiedonantajaryhmältä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 145, 305–306; Tuomi & Sarajärvi 2018, 166–168.) Tässä tutkielmassa triangulaatio toteutettiin haastattelemalla sekä startup-yritysten edustajia että enkelisijoittajia. Tutkielmassa ei tarkasteltu samoihin startupeihin sijoittaneita enkelisijoittajia ja kyseisiä yrityksiä, vaan kummatkin tahot edustivat eri yrityksiä. Vaikka triangulaation haasteena on, että se voi joskus tuottaa ristiriitaisia tai keskenään vastakkaisia

näkemyksiä (Eriksson & Kovalainen 2016, 306), tässä tutkielmassa eri osapuolten näkemykset täydensivät toisiaan ja olivat pääosin yhteneväisiä, mikä osaltaan vahvisti löydösten luotettavuutta.

Ulkoinen validiteetti viittaa siihen, missä määrin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä alkuperäisen kontekstin ulkopuolelle (Yin 2018, 42; Puusa ym. 2020). Laadullisen tutkimuksen ulkoista validiteettia on kritisoitu, koska yksittäiset tapaukset eivät tarjoa vahvaa perustaa tilastollisesti yleistettävälle tuloksille. Tiettyjä tapauksia tarkastelevat laadulliset tutkimukset pyrkivät kuitenkin analyttiseen tai teoreettiseen yleistämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksia voidaan arvioida ja verrata olemassa oleviin teorioihin tai viitekehyksiin, jolloin tuloksilla voi olla laajempaa merkitystä yksittäistapausten ulkopuolellakin. Näin ollen laadukkaasti toteutetulla kvalitatiivisella tutkimuksellakin on mahdollisuus saavuttaa tietynlainen yleistettävyys. (Lukka & Kasanen 1995; Yin 2018, 45–46.) Yleistettävyys liittyy siihen, missä määrin tutkimustuloksia voidaan soveltaa tavalla tai toisella laajemmassa kontekstissa. Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyys edellyttää tapausten tai ihmisten huolellista valintaa ja perustelua. (Eriksson & Kovalainen 2016, 307.) Tässä tutkielmassa haastattelujen valinta tehtiin harkitusti heidän kokemuksensa perusteella, jotta saataisiin relevanttia ja syvälistä tietoa tutkielman aiheesta ja vahvistettaisiin tulosten luotettavuutta. Saatua tuloksia myös peilattiin aiemman kirjallisuuden havaintoihin, millä pyrittiin lisäämään ulkoista validiteettia.

Reliabiliteetti liittyy tutkimustulosten toistettavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Se kuvaa sitä, missä määrin käytetty mittari, menetelmä tai tutkimusasetelma tuottaa samankaltaisia tuloksia, jos niitä toistetaan. Toisin sanoen, reliabiliteetti viittaa siihen, että tutkimuksen toistaminen toisen tutkijan toimesta johtaisi vastaaviin havaintoihin ja tuloksiin. (McKinnon 1988, 42; Eriksson & Kovalainen 2016, 305; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Jotta tämä olisi mahdollista, tutkimuksessa käytettyjen menettelytapojen tulee olla selkeästi dokumentoituja. Tämän vuoksi aineistonkeruun ja analyysin toteuttamiseen liittyvät ratkaisut sekä käytetty haastattelurunko on tärkeä esittää avoimesti ja läpinäkyvästi. (Yin 2018, 46.) Kuten jo edellä todettiin, tämän tutkielman aineistonkeruun sekä analyysin vaiheet on kuvattu lukijalle avoimesti ja haastattelurungot on nähtävillä tutkielman liitteissä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä tarkasti, kuinka suuri aineisto on riittävä laadukkaasti tutkimuksen toteuttamiseksi. Haastatteluiden lukumäärää merkittävämpää on se, millaista aineistoa niistä saadaan, kuinka laadukkaita haastattelut ovat, ja millä perusteilla haastateltavat tai tapaukset on valittu. (Eriksson & Kovalainen 2016, 304.) Yksi tapa arvioida aineiston riittävyyttä luotettavien ja yleistettävien tulosten saamiseksi on tarkastella aineiston saturaatiota eli kylläntymistä. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa uudet haastattelut eivät enää tuota uusia näkökulmia tutkimusongelmaan liittyen ja aineisto alkaa toistamaan itseään. Saturaation näkökulmasta ajatellaan,

että tietty määrä kerättyä aineistoa riittää osoittamaan tutkimuskohteen teoreettisen peruskuvion. Saturaatiopisteen saavuttaminen on tilannekohtaista, eikä sille ole yksiselitteistä määrällistä rajaa. Aineiston saturaatiosta on mielekästä puhua erityisesti silloin, kun laadullisella tutkimuksella tavoitellaan aineiston samuutta, kuten tässä tutkielmassa tehtiin, sillä tavoitteena oli hahmottaa startup-yritysten tyypillisesti kokemia haasteita johdon ohjausjärjestelmiin liittyen sekä keinoja saada nämä toimimaan startup-ympäristössä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 99–102.) Tässä tutkielmassa saturaation voidaan katsoa toteutuneen, sillä haastatteluiden loppupuolella niiden sisällöt ja esiin nousseet teemat alkoivat selkeästi toistumaan eikä merkittäviä uusia näkökulmia enää ilmennyt. Saturaatio yhdessä monipuolisen aineiston ja huolellisesti tehdyn haastateltavien valinnan kanssa vahvistavat tämän tutkielman tulosten siirrettävyyttä. Vaikka tutkielman tuloksia ei voida suoraan yleistää laajasti, ne tarjoavat ymmärrystä startup-yritysten ohjauksen haasteista ja johdon ohjausjärjestelmien käytöstä, mikä tekee niistä arvokkaita ilmiön tarkastelussa muissakin tilanteissa ja konteksteissa.

## 8 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli syventää ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmien hyödyntämisestä innovatiivisissa organisaatioympäristöissä. Innovatiivisista organisaatioista tutkielmassa keskityttiin startup-yrityksiin. Tutkielma pyrki selvittämään, millaisia haasteita startup-yritykset kokevat johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotossa ja käytössä sekä miten näitä haasteita pyritään ratkaisemaan, jotta johdon ohjausjärjestelmät saadaan sovitettua startupiin. Tutkielma toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, jossa tarkasteltiin useampia startup-yrityksiä. Empiirinen aineisto kerättiin yhdeksän puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkielmaa varten haastateltiin sekä startup-yritysten avainhenkilöitä että startup-yrityksiin sijoittaneita enkelisijoittajia. Haastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Haastattelut tuottivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin monipuolisia havaintoja. Tutkielman tulokset osoittavat, että startup-yritykset kohtaavat sekä yleisiä että enemmän startup-kontekstiin yhdistyviä haasteita. Käyttöönoton yhteydessä haasteet liittyvät pitkälti muutosprosessiin yleisesti yhdistettäviin haasteisiin, kuten muutoksen aiheuttamiin kielteisiin tunteisiin ja asenteisiin sekä muutoksen läpiviemiseen. Käyttöönottovaiheen haasteet ovat siis pitkälti samankaltaisia kuin muissakin yrityksissä. Käytön aikana startup-yrityksiä haastavat resurssien ja etenkin ajan rajallisuus, sitoutumisen puute, nopea muutosvauhti sekä mittaamiseen ja dataan liittyvät ongelmat. Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka sopivan tasapainon löytäminen ja ylläpitäminen johdon ohjausjärjestelmien käytössä ei ole startupeille yksinkertaista, se on kuitenkin mahdollista.

Vaikka johdon ohjausjärjestelmiin liittyy startup-yrityksissä haasteita, tutkielma osoittaa, että ne voidaan sovittaa kyseisiin yrityksiin. Startup-ympäristössä johdon ohjausjärjestelmiltä vaaditaan ennen kaikkea riittävää yksinkertaisuutta, joustavuutta sekä kykyä mukautua muutoksiin. Haasteiden ratkaisemisessa ja ohjausmekanismien sovittamisessa keskeisiä keinoja ovatkin yksinkertaiset ja ketterät toimintatavat sekä vaiheittainen kehittäminen yrityksen tilanteen mukaisesti. Lisäksi tärkeinä ratkaisukeinoina esitetään johdon tuki ja sitoutuminen, osallistava lähestymistapa sekä avoin viestintä. Mielenkiintoinen havainto oli, että haastateltujen startup-yritysten ja enkelisijoittajien näkemykset olivat monilta osin yllättävän saman suuntaisia. Molemmat osapuolet painottivat tarkoituksenmukaisuutta johdon ohjausjärjestelmien käytössä. Kumpikaan osapuoli ei hyödy vain muodon vuoksi käyttöönotetuista ohjausmekanismeista. Tärkeintä on, että käytössä olevat ohjausmekanismit palvelevat startupin tarpeita ja ovat aidosti osa sen päivittäistä toimintaa. Kaiken kaikkiaan tutkielma tarjoaa ymmärrystä startup-yrityksen ohjauksen erityispiirteistä, ja tuo esiin, että toimivat ratkaisut vaativat kontekstin huomioimista.

## Lähteet

- Akroyd, C. – Kober, R. – Li, D. (2019) The emergence of management controls in an entrepreneurial company. *Accounting & Finance*, Vol. 59 (3), 1811–1839.
- Akroyd, C. – Kober, R. (2020) Imprinting founders' blueprint on management control systems. *Management accounting research*, Vol. 46, 100645–.
- Argaw, Y. – Liu, Y. (2024) The pathway to startup success: a comprehensive systematic review of critical factors and future research agenda in developed and emerging markets. *Systems (Basel)*, Vol. 12 (12), 541–.
- Barros, R. – Ferreira, A. (2019) Bridging management control systems and innovation: the evolution of research and possible research directions. *Qualitative research in accounting and management*, Vol. 16 (3), 342–372.
- Barros, R – Ferreira, A. (2023) Management control systems and innovation: a case study grounded in institutional theory. *Journal of management control*, Vol. 34 (1), 109–133.
- Becker, S. – Endenich, C. (2023) Entrepreneurial ecosystems as amplifiers of the Lean startup philosophy: management control practices in earliest-stage startups. *Contemporary accounting research*, Vol. 40 (1), 624–667.
- Bedford, D. (2020) Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations. *Accounting, organizations and society*, Vol. 86, 101187–.
- Bedford, D. – Bisbe, J. – Sweeney, B. (2019) Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, organizations and society*, Vol. 72, 21–37-
- Berg, T. – Madsen, D. (2020) The evolution of a management control package: a retrospective case study. *Journal of applied accounting research*, Vol. 21 (4), 763–781.
- Berry, J. (2002) Validity and reliability issues in elite interviewing. *PS, political science & politics*, Vol. 35 (4), 679–682.
- Bonini, S. – Alkan, S. – Salvi, A. (2012) The effects of venture capitalists on the governance of firms. *Corporate governance: an international review*, Vol. 20 (1), 21–45.
- Burns, T. – Stalker, G. (1961) *The management of innovation*. Tavistock, London.
- Calvino, F. – Criscuolo, C. – Menon, C. (2015) Cross-country evidence on start-up dynamics. *OECD Science, technology and industry working papers*. OECD Publishing, Paris.
- Cardinal, L. – Sitkin, S. – Long, C. (2004) Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control. *Organization science (Providence, R.I.)*, Vol. 15 (4), 411–431.

- Carraro, W. – Meneses, R. – Brito, C. (2019) Combining categories of management control tools for high performance of start-ups. *Revista brasileira de gestão de negócios*, Vol. 21 (5), 861–878.
- Chenhall, R. – Moers, F. (2015) The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, organizations and society*, Vol. 47, 1–13.
- Cockayne, D. (2019) What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, Vol. 107, 77–87.
- Coller, G. – Frigotto, M. – Costa, E. (2018) Management control system and strategy: the transforming role of implementation. *Journal of applied accounting research*, Vol. 19 (1), 141–160.
- Collewaert, V. – Sapienza, H. (2016) How does angel investor-entrepreneur conflict affect venture innovation? It depends. *Entrepreneurship theory and practice*, Vol. 40 (3), 573–597.
- Crespo, N. – Rodrigues, R. – Samagaio, A. – Silva, G. (2019) The adoption of management control systems by start-ups: internal factors and context as determinants. *Journal of business research*, Vol. 101, 875–884.
- Cunha, F. – Dinis-Carvalho, J. – Sousa, R. (2023) Performance measurement systems in continuous improvement environments: obstacles to their effectiveness. *Sustainability*, Vol. 15 (1), 1–12.
- Darzi, M. (2024) Overcoming barriers to integrated management systems via developing guiding principles using G-AHP and F-TOPSIS. *Expert systems with applications*, Vol. 239, 122305–.
- Davila, A. – Foster, G. (2007) Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting review*, Vol. 82 (4), 907–937.
- Davila, A. – Foster, G. – Oyon, D. (2009a) Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing into new research opportunities. *The European accounting review*, Vol. 18 (2), 281–311.
- Davila, A. – Foster, G. – Li, M. (2009b) Reasons for management control systems adoption: insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, organizations and society*, Vol. 34 (3), 322–347.
- Davila, A. – Foster, G. – Jia, N. (2015) The valuation of management control systems in start-up companies: international field-based evidence. *The European accounting review*, Vol. 24 (2), 207–239.

- Drzewiecki, J. – Olek, K. (2024) Impact of management toolbox on startups' strategy and business models: research results. *Procedia computer science*, Vol. 246, 5565–5574.
- Ebrahim, M. – Mohan, G. (2024) New paradigms of management control for start-ups: a conceptual understanding and prescription for future research. *Sedme. Small enterprises development, management and extension journal*, Vol. 51 (3), 236–249.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. p. SAGE Publications, London.
- Flamholtz, E. (1996) Effective organizational control: a framework, applications, and implications. *European management journal*, Vol. 14 (6), 596–611.
- Fritsch, M. – Noseleit, F. (2013) Start-ups, long- and short-term survivors, and their contribution to employment growth. *Journal of evolutionary economics*, Vol. 23 (4), 719–733.
- Gianni, M. – Gotzamani, K. (2015) Management systems integration: lessons from an abandonment case. *Journal of cleaner production*, Vol. 86, 265–276.
- Gomez-Conde, J. – Lopez-Valeiras, E. – Malagueño, R. – Gonzales-Castro, R. (2023) Management control systems and innovation strategies in business-incubated start-ups. *Accounting and business research*, Vol. 53 (2), 210–236.
- Granlund, M. – Taipaleenmäki, J. (2005) Management control and controllership in new economy firms – a life cycle perspective. *Management accounting research*, Vol. 16 (1), 21–57.
- Guo, B. – Paraskevopoulou, E. – Santamaría Sánchez, L. (2019) Disentangling the role of management control systems for product and process innovation in different context. *The European accounting review*, Vol. 28 (4), 681–712.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, G. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. p. Gaudeamus, Helsinki.
- Ikram, M. – Sroufe, R. – Zhang, Q. (2020) Prioritizing and overcoming barriers to integrated management system (IMS) implementation using AHP and G-TOPSIS. *Journal of cleaner production*, Vol. 254, 120121–.
- Kaczynski, D. – Salmona, M. – Smith, T. (2014) Qualitative research in finance. *Australian journal of management*, Vol. 39 (1), 127–135.
- Kaiser, M. – Berger, E. (2021) Trust in the investor relationship marketing of startups: a systematic literature review and research agenda. *Management review quarterly*, Vol. 71 (2), 491–517.
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1993) The constructive approach in management accounting research. *Journal of management accounting research*, Vol. 5, 243–.

- Kolk, B., van der – Veen-Dirks, P., van – Bogt, H. ter (2020) How combinations of control elements create tensions and how these can be managed: an embedded case study. *Management accounting research*, Vol. 48, 100677–.
- Koster, S. – van Stel, A. – Folkeringa, M. (2012) Start-ups as drivers of market mobility: an analysis at the region-sector level for the Netherlands. *Small business economics*, Vol. 39 (3), 575–585.
- Krishna, A. – Argawal, A. – Choudhary, A. (2016) Predicting the outcome of startups: less failure, more success. *IEEE 16th International conference on data mining workshops (ICDMW)*, 798–805.
- Kristensen, T. – Israelsen, P. (2014) Performance effect of multiple control forms in a Lean organization: a quantitative case study in a systems fit approach. *Management account research*, Vol. 25 (1), 45–62.
- Kristensen, T. – Nielsen, H. (2020) Configuring a profile-deviation-analysis to statistical test complementarity effects from balanced management control systems in a configurational fit approach. *Journal of management control*, Vol. 30 (4), 439–475.
- Kruis, A.-M. – Speklé, R. – Widener, S. (2016) The levers of control framework: an exploratory analysis of balance. *Management accounting research*, Vol. 32, 27–44.
- Lange, J. – Rezepa, S. – Zatrochová, M. (2024) The role of business angles in the early-stage financing of startups: a systematic literature review. *Administrative sciences*, Vol. 14 (10), 247–.
- Lill, P. – Wald, A. – Munck, J. (2021) In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities. *European journal of innovation management*, Vol. 24 (3), 919–950.
- Lin, Y.-H. – Chen, C.-J. – Lin, B.-W. (2017) The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management decision*, Vol. 55 (5), 1042–1064.
- Lukka, K. (1991) Laskentatoimien tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 40 (2), 161–186.
- Lukka, K. – Kasanen, E. (1995) The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, auditing, & accountability*, Vol. 8 (5), 71–90.
- Malek, S. – Sarin, S. – Haon, C. (2020) Extrinsic rewards, intrinsic motivation, and new product development performance. *The Journal of product innovation management*, Vol. 37 (6), 528–551.
- Malmi, T. – Brown, D. (2008) Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, Vol. 19 (4), 287–300.

- Mancebo, V. – Mucci, D. – Santos, V. dos – Santos, M. dos – Kiyan, G. (2025) Performance management systems in startups: an analysis of stages of development and catalyst factors. *International journal of productivity and performance management*, Vol. 74 (1), 358–386.
- Matricano, D. (2022) Economic and social development generated by innovative startups: does heterogeneity persist across Italian macro-regions? *Economics of innovation and new technology*, Vol. 31 (6), 467–484.
- McKinnon, J. (1988) Reliability and validity in field research: some strategies and tactics. *Accounting, auditing, & accountability*, Vol. 1 (1), 34–54.
- Merton, R. (1949) *Social theory and social structure: toward the codification of theory and research*. Free Press, Glencoe Illinois.
- Meyssonnier, F. (2015) What kind of management control for startups? *Accounting Auditing Control*, Vol. 21 (2), 33–61.
- Mundy, J. (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, organizations and society*, Vol. 35 (5), 499–523.
- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja. Sarja A 2. Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Nilsson, A. (2010) Balancing the management control package of small, rapidly growing firms in turbulent environments. *International journal of entrepreneurship and small business*, Vol. 11 (1), 3–.
- Oliva, F. – Kotabe, M. (2019) Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of knowledge management*, Vol. 23 (9), 1838–1856.
- Ouchi, W. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, Vol. 25 (9), 833–848.
- Pan Fagerlin, W. – Löfstål, E. (2020) Top managers' formal and informal control practices in product innovation processes. *Qualitative research in accounting and management*, Vol. 17 (4), 497–524.
- Pasch, T. (2019) Organizational lifecycle and strategic management accounting. *Journal of accounting & organizational change*, Vol. 15 (4), 580–604.
- Paternoster, N. – Giardino, C. – Unterkalmsteiner, M. – Gorschek, T. – Abrahamsson, P. (2014) Software development in startup companies: a systematic mapping study. *Information and software technology*, Vol. 56 (10), 1200–1218.
- Pavlatos, O. (2021) Drivers of management control systems in tourism start-ups firms. *International journal of hospitality management*, Vol. 92, 102746–.

- Pfister, J. – Lukka, K. (2019) Interrelation of controls for autonomous motivation: a field study of productivity gains through pressure-induced process innovation. *The Accounting review*, Vol. 94 (3), 345–371.
- Picken, J. (2017) From startup to scalable enterprise: laying the foundation. *Business horizons*, Vol. 60 (5), 587–595.
- Prince, S. – Chapman, S. – Cassey, P. (2021) The definition of entrepreneurship: is it less complex than we think? *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, Vol. 27 (9), 26–47.
- Puusa, A. – Juuti, P. – Aaltio, I. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Quinn, J. (1980) *Strategies for change: logical incrementalism*. Irwin, Homewood Illinois.
- Reinking, J. – Resch, P. (2023) Gaining traction: how SMEs succeed in making management control systems stick. *Qualitative research in accounting and management*, Vol. 20 (3), 372–397.
- Samagaio, A. – Crespo, N. – Rodrigues, R. (2018) Management control systems in high-tech startups: an empirical investigation. *Journal of business research*, Vol. 89, 351–360.
- Santos, V. dos – Beuren, I. – Bernd, D. – Fey, N. (2023) Use of management controls and product innovation in startups: intervention of knowledge sharing and technological turbulence. *Journal of knowledge management*, Vol. 27 (2), 264–284.
- Schachel, H. – Lachmann, M. – Eendenich, C. – Breucker, O. (2021) The importance of management control systems for startup funding – Empirical evidence from external financiers. *Journal of accounting & organizational change*, Vol. 17 (5), 660–685.
- Schmidt, W. – Raman, A. (2022) Operational disruptions, firm risk, and control systems. *Manufacturing & service operations management*, Vol. 24 (1), 411–429.
- Simons, R. (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- Slávik, Š. – Bednar, R. – Misunova Hudakova, I. (2021) The structure of the start-up business model – qualitative analysis. *Sustainability*, Vol. 13 (15), 8386–.
- Speklé, R. – van Elten, H. – Widener, S. (2017) Creativity and control: a paradox – evidence from the levers of control framework. *Behavioral research in accounting*, Vol. 29 (2), 73–96.
- Startup Genome (2022) The global startup ecosystem report 2022. <<https://startupgenome.com/report/gser2022>>, haettu 11.11.2024.
- Startup Genome (2023) The scaleup report: discover what leads startups to successfully scale. <<https://startupgenome.com/report/scaleup-report>>, haettu 10.1.2025.

- Strauss, E. – Nevries, P. – Weber, J. (2013) The development of MCS packages – balancing constituents' demands. *Journal of accounting and organizational change*, Vol. 9 (2), 155–187.
- Szathmári, E. – Varga, Z. – Molnár, A. – Németh, G. – Szabo, Z. – Kiss, O. (2024) Why do startups fail? A core competency deficit model. *Frontiers in psychology*. Vol. 15, 1299135–.
- Taylor, D. – King, R. – Smith, D. (2019) Management controls, heterarchy and innovation: a case study of a start-up company. *Accounting auditing & accountability journal*, Vol. 32. (6), 1636–1661.
- TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. <<https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot>>, haettu 2.10.2024.
- Thompson, V. (1965) Bureaucracy and innovation. *Administrative science quarterly*, Vol. 10 (1), 1–20.
- Tripathi, N. – Seppänen, P. – Boominathan, G. – Oivo, M. – Liukkunen, K. (2019) Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and software technology*, Vol. 105, 56–77.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.
- Turner, K. – Monti, A. – Annosi, M. (2021) Disentangling the effects of organizational controls on innovation. *European management journal*, Vol. 39 (1), 57–69.
- Usirono, C. – Paivam, E. – Partyka, R. (2024) Resources and dynamic capabilities in startups. *Benchmarking: An international journal*.
- Wang, L. – Zhou, F. – An, Y. (2017) Determinants of control structure choice between entrepreneurs and investors in venture capital-backed startups. *Economic modelling*, Vol. 63, 215–225.
- Wickramasinghe, D. – Alawattage, C. (2007) *Management accounting change: approaches and perspectives*. Routledge, London.
- Yang, F. – Shinkle, G. – Goudsmit, M. (2022) The efficacy of organizational control interactions: external environmental uncertainty as a critical contingency. *Journal of business research*, Vol. 139, 855–868.
- Yin, R. (2018) *Case study research and applications: design and methods*. 6. p. SAGE, Los Angeles.

## Liitteet

### Liite 1 Haastattelurunko startup-yrityksille

#### Taustatiedot

- Yritys: toimiala, kokoluokka ja kasvuvaihe
- Haastateltava: rooli ja kokemus yrityksessä, koulutus- ja uratausta

#### Yrityksen käyttämät johdon ohjausjärjestelmät

- Johdon ohjausjärjestelmien käsite
- Mitä johdon ohjausjärjestelmiä yrityksessä on käytössä?

#### Johdon ohjausjärjestelmät: käyttöönotto vaihe

- Motiivit eri ohjausjärjestelmien käyttöönotolle
- Mitä haasteita johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotto vaiheessa on ilmennyt?
- Onko haasteet liittyneet tiettyyn ohjausmekanismiin vai yleisesti johdon ohjausjärjestelmiin?
- Miten haasteita on pyritty ratkomaan? Esimerkkejä onnistuneista/epäonnistuneista ratkaisuista?

#### Johdon ohjausjärjestelmät: käyttö

- Mitä haasteita johdon ohjausjärjestelmien käytössä on koettu?
- Onko haasteet liittyneet tiettyyn ohjausmekanismiin vai yleisesti johdon ohjausjärjestelmiin?
- Miten haasteita on pyritty ratkomaan? Esimerkkejä onnistuneista/epäonnistuneista ratkaisuista?
- Onko yrityksessä ollut käytössä johdon ohjausjärjestelmiä, joista on sittemmin luovuttu? Mistä syistä järjestelmistä on luovuttu?

#### Ohjauksen ja kulttuurin tasapainottaminen

- Miten johdon ohjausjärjestelmät on otettu yrityksessä vastaan? Miten ne ovat vaikuttaneet yritykseen ja sen kulttuuriin?
- Oletteko kohdanneet tilanteita, joissa johdon ohjausjärjestelmät ovat olleet ristiriidassa yrityksen kulttuurin kanssa?
- Onko johdon ohjausjärjestelmät rajoittaneet innovatiivisuutta?
- Onko yrityksessä onnistuttu löytämään tasapaino johdon ohjausjärjestelmien käytössä sekä innovatiivisuuden ja ohjauksen välillä? Millä tavoin tasapaino on saavutettu?

#### Muuta

- Onko jotain muuta, jota haluaisit tuoda vielä esiin?

## **Liite 2 Haastattelurunko sijoittajille**

### **Taustatiedot**

- Tausta startup-sijoittajana
- Millaisiin startupeihin olet sijoittanut ja lähtenyt mukaan? (toimiala, kokoluokka, vaihe)
- Kuinka aktiivisesti olet mukana sijoittamissasi startup-yrityksissä?

### **Johdon ohjausjärjestelmät startup-yrityksissä**

- Johdon ohjausjärjestelmien käsite
- Miten tärkeänä pidät johdon ohjausjärjestelmien roolia startup-yritysten suoriutumisen kannalta? Onko niiden käyttö edellytys rahoitukselle?
- Mitä johdon ohjausjärjestelmiä sijoittamissasi startupeissa on ollut käytössä?

### **Haasteet johdon ohjausjärjestelmissä**

- Mitä haasteita olet havainnut startupeissa johdon ohjausjärjestelmien käyttöönotossa ja käytössä?
- Onko haasteet liittyneet yksittäisiin ohjausmekanismeihin vai yleisesti johdon ohjausjärjestelmiin?
- Toistuvatko samat haasteet eri startupeissa vai vaihtelevatko ne yrityskohtaisesti?
- Miten kohdattuja haasteita on pyritty ratkomaan? Esimerkkejä onnistuneista/epäonnistuneista ratkaisuksista?
- Miten haasteet ovat vaikuttaneet startupeihin ja niiden kulttuuriin?
- Onko startupeissa onnistuttu löytämään tasapaino johdon ohjausjärjestelmien käytössä sekä innovatiivisuuden ja ohjauksen välillä? Millä tavoin tasapaino on saavutettu?

### **Sijoittajan rooli haasteissa**

- Miten omassa roolissasi olet tukenut startupeja ratkaisemaan johdon ohjausjärjestelmiin liittyviä haasteita?

### **Muuta**

- Onko jotain muuta, jota haluaisit vielä tuoda esiin?