

Suuryrityksen askeleet menestyksekkääseen yhteistyöhön startup-yritysten kanssa

Sami Ahonen

17.5.2017



Tekijä(t) Sami Ahonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Suuryrityksen askeleet menestyksekkääseen yhteistyöhön startup-yritysten kanssa	Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 1
<p>Kova ja kasvava kansainvälinen kilpailu sekä digitalisaatio pakottaa suuryrityksiä uudistumaan. Enää suuryritykset eivät voi keskittyä vain oman ydinliiketoimintansa kehittämiseen, vaan niiden täytyy etsiä jatkuvasti uusia innovaatioita ja liiketoimintamalleja. Tehokas tapa löytää näitä on suuryrityksen ja startup-yrityksen välinen yhteistyö. Suomessa systemaattista startup-yhteistyötä on tehty vielä vähän, mutta yhteistyön ympärille on muodostunut kiivas keskustelu.</p> <p>Opinnäytetyön aihe on rajattu suuryrityksen ja startup-yrityksen yhteistoimintamallin läpikäymiseen, sekä sen toimivuuden testaamiseen haastattelemalla neljää suuryrityksen startup-yhteistyön kanssa työskentelevää henkilöä. Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, miten suuryritykset toteuttavat yhteistyötä startup-yritysten kanssa. Aihetta käsitellään suuryritysten näkökulmista, sekä hieman startup-yrityksen näkökulmaa sivuten.</p> <p>Työn toimeksiantajana on Slush. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja sen lopputuloksena on malli, jota muokkaamalla suuryritykset voivat tehdä heidän startup-yhteistyönsä aloittamisesta helpompaa. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu perinteisemmistä yritys-yhteistyömalleista sekä startup-yhteistyötä käsittelevästä materiaalista.</p> <p>Tutkimustuloksissa oli havaittavissa, että resursointi, selvät tavoitteet ja yhteistyömuoto, joka tukee tavoitteita, ovat luottamuksen lisäksi yhteistyön tärkeimpiä tekijöitä. Näiden lisäksi tärkeitä asioita yhteistyössä ovat dokumentointi, yhteistyöstä oppiminen, näkyvyys esimerkiksi alan tapahtumissa ja ohjelmissa, sekä yhteistyön monistaminen ja kehittäminen. Suurimpana haasteena yhteistyössä koetaan yritysten väliset kulttuurierot ja toimintatavat. Opinnäytetyö alkoi aiheen valinnalla tammikuussa 2017 ja valmistui toukokuussa 2017.</p>	
Asiasanat Yritysyhteistyö, startup-yhteistyö, suuryritys, startup	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	2
1.3	Tavoitteet ja rajaus	3
1.4	Keskeiset käsitteet ja lyhenteet	4
2	Yritysyhteistyön tärkeys kasvaa.....	6
2.1	Yritysyhteistyön muotoja.....	6
2.2	Innovaatiotoiminta	16
2.3	Corporate venturing.....	18
2.4	Startup-yhteistyön muotoja	20
3	Suuryritysten työkaluja startup-yhteistyöhön	27
3.1	Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin malli.....	27
3.2	Karhukorven malli.....	29
3.2.1	Tarpeiden määrittely.....	29
3.2.2	Perehtyminen ja ymmärtäminen.....	31
3.2.3	Sitoutuminen	31
3.2.4	Resursointi	32
3.2.5	Pelisäännöt ja sopimukset.....	32
3.2.6	Tee itsesi näkyväksi	33
3.2.7	Toteuttaminen	33
3.2.8	Oppiminen ja dokumentointi.....	33
3.2.9	Jalosta ja kehitä.....	34
3.2.10	Monista.....	34
4	Tutkimusmenetelmä	35
4.1	Laadullinen tutkimus.....	35
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	36
4.3	Aineiston analysointi ja luotettavuustarkastelu.....	38
5	Suuryritysten ja startup-yritysten välinen yhteistyö.....	40
5.1	OP	40
5.2	Microsoft.....	41
5.3	Elisa.....	42
5.4	Tieto.....	44
5.5	Tutkimuksen tulokset.....	46
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	51
6.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	52
6.2	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi.....	52
	Lähteet	55

Liitteet.....	61
Liite 1. Haastattelukysymykset	61

1 Johdanto

Digitalisaatio ja kasvava kilpailu markkinoilla asettaa suuryrityksille paineita uudistumiselle. Enää suuryritykset eivät voi keskittyä vain oman ydinliiketoiminnan kehittämiseen vaan niiden täytyy etsiä uusia liiketoimintamalleja niin yrityksen sisältä kuin yli organisaatorajojen. Yhteistyö startup-yrityksen kanssa on erittäin hyvä ja kustannustehokas tapa löytää uusia liiketoimintamalleja. Yhteistyön avulla suuryritykset voivat päästä osaksi nopeasti kasvavia startuppeja kun taas startuppeille yhteistyö antaa usein hyvät kasvun mahdollisuudet sellaisille alueille, jonne ei voisi päästä ilman suuryritystä. (Dana, Eternad & Wright 2001, 486-487.)

Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen, koska suuryritykset haluavat tehdä yhteistyötä startuppien kanssa, mutta eivät tiedä miten eivätkä myöskään tiedä mistä niitä löytää (Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2014, 25). Silti samaan aikaan startuppien määrä on ollut monena vuonna kasvussa Suomessa. Yhteistyö näiden toimijoiden välillä ei ole kuitenkaan helppoa ja siihen tarvitaan apua, koska niillä on hyvin erilaiset toimintakulttuurit.

Opinnäytetyö perustuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, joka toteutettiin haastattelemalla neljää suuryrityksen startup-yhteistyöstä vastaavaa henkilöä. Tutkimusmuoto katsottiin sopivaksi, koska tämän alan asiantuntijoita ei ole Suomessa kovinkaan paljon. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten suuryritykset toteuttavat yhteistyötä startupyritysten kanssa sekä tutkia, kuinka malli, jonka avulla suuryritykset voivat tehdä menestyksekkästä yhteistyötä startup-yritysten kanssa toimii.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu verkkosivuista, tutkimuksista, kirjallisista lähteistä sekä uutislähteistä. Työssä hyödynnetään vanhemman kirjallisuuden eli perinteisen yritysyhteistyön lisäksi mahdollisimman ajankohtaista ja validia tietoa, joissa käsitellään nimenomaan suuryritysten startup-yhteistyötä.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Slush on yhteisö, joka järjestää yhtä maailman merkittävimmistä kasvuyritys- ja teknologiakonferensseista. Sen tavoitteena on ymmärtää, miten suuryritykset haluavat tehdä yhteistyötä startup-yritysten kanssa, jotta se pystyy rakentamaan parempia yhteistyökumppanuuksia suuryritysten kanssa.

Maailmalla suuryritykset ovat tehneet pitkään erilaista yhteistyötä startuppien kanssa. Esimerkiksi autojätti BMW:llä on oma sijoitusyhtiö iVentures, jonka avulla he sijoittavat

startuppeihin, BMW Startup Garage on yrityshautomo alkuvaiheen pilotoinneille ja startupeille. Se tarjoaa startupeille BMW:n omia resursseja käyttöön. Heillä on myös yrityskiihdyttämö, joka toimii nimellä Urban-X. Yksi hyvä esimerkki BMW:n startup-yhteistyöstä on iVenuterisin sijoitus Moovit-sovellukseen. (RocketSpace 2016.) BMW:n avulla Moovitista on tullut maailman johtavin joukkoliikennesovellus, jolla on yli 55 miljoonaa käyttäjää reilussa 1200 eri kaupungissa (Moovit 2017). Joukkoliikennesovellus ei välttämättä kuulosta BMW:n sijoituskohteelta, mutta he halusivat integroida heidän autonvuokrauspalvelunsa DriveNow:n kyseiseen sovellukseen. BMW:n ”i” brändi onkin aina halunnut keskittyä ympäristöystävälliseen ja korkealaatuiseen liikkumiseen erilaisten palveluiden ja ajoneuvojen avulla. (BMW GROUP 2015.) Tässä on ollut kyse sijoituksesta ja strategisesta yhteistyöstä.

Suomessa tämäntyyppinen toiminta on vielä varsin tuoretta. Muutamit suomalaiset suuryritykset ovat tehneet pidempään yhteistyötä startuppien kanssa, mutta koko maan mittakaavassa sitä tehdään vielä tosi vähän. Suuryritykset ja pk-yritykset ovat ymmärtäneet digitalisaation tärkeyden ja haluavat työskennellä startuppien kanssa, mutta eivät tiedä mistä pitäisi lähteä liikkeelle.

Startupit ovat tunnettuja siitä, että niissä vastoinkäymisiä tulee jatkuvasti eikä niitä pelätä. Monesti suuryrityksissä kuitenkin näitä epäonnistumisia pelätään, mikä vaatii selvää kulttuurin muutosta. Kaikille ison yrityksen työntekijöille/johtajille ei välttämättä ole selvää, miksi yhteistyötä startuppien kanssa kannattaisi tehdä.

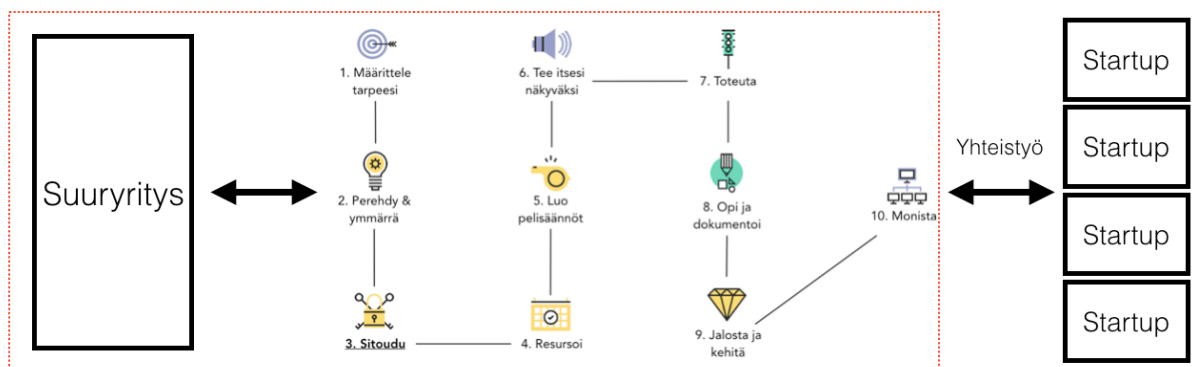
1.2 Toimeksiantajan esittely

Tämän työn toimeksiantaja on Slush. Se ei ole pelkästään tapahtuma vaan yhteisö, jonka päätavoitteena on auttaa seuraavan sukupolven maailmaa valloittavia yrittäjiä eteenpäin. Slush haluaa luoda radikaalin positiivisen kulttuurisen ja yhteiskunnallisen muutoksen yrittäjyyttä kohtaan sekä antaa paremmat mahdollisuudet taidokkaille ja intohimoisille nuorille perustaa yritys. Slushin tavoitteena on luoda toiminnallaan ja tapahtumien kautta Pohjoismaihin sekä Baltiaan elinvoimaisen ja yhtenäisen teknologian ekosysteemin, joka houkuttelee kansainvälisiä sijoittajia. (Slush 2016.)

Slush kerää vuosittain yli 15 000 kävijää, jotka ovat kasvuyritysten perustajia, sijoittajia sekä median edustajia. Suomen päätapahtuman lisäksi Slush on laajentanut toimintaansa kansainvälisesti. Se järjestää Slush Asia –tapahtuman Tokiossa keuhäisin, Slush Chinan lokakuussa Shanghaissa ja Slush Singaporen syyskuussa. (Slush 2016)

1.3 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön aihe on rajattu suuryrityksen ja startup-yrityksen yhteistoimintamallin (Karhukorpi 2017) läpikäymiseen sekä sen toimivuuden testaamiseen haastattelemalla neljää suuryrityksen startup-yhteistyön kanssa työskentelevää henkilöä. Malli kuvaa menetelmää, jonka avulla suuryritykset voivat tehdä menestyksekkästä yhteistyötä startup-yritysten kanssa. Aihetta käsitellään nimenomaan suuryritysten näkökulmista, vaikka startup-yritystenkin näkökulmaa sivutaan.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma: Suuryrityksen ja startup-yritysten yhteistyöprosessin mallintaminen.

Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, miten suuryritykset toteuttavat yhteistyötä startup-yritysten kanssa. Tutkimuksen alakysymykset ovat:

1. Mitkä ovat ne syyt, miksi suuryritykset haluavat tehdä yhteistyötä startup-yritysten kanssa?
2. Miten suuryritykset ovat kokeneet yhteistyön startup-yritysten kanssa?
3. Miten Karhukorven (2017) yhteistyömalli ja esimerkkiyritysten käytänteet eroavat toisistaan tai muistuttavat toisiaan?
4. Miten Karhukorven mallia voidaan muokata esimerkkiyritysten kokemusten mukaan?

Tämä auttaa minua startup-yrittäjänä lähestymään potentiaalisia yhteistyökumppaneita oikeasta näkökulmasta. Suuryritykset voivat käyttää työtä apuna miettiessään yhteistyötä startuppien kanssa, tehdä havaintoja siitä, missä kohtaa prosessia usein epäonnistutaan sekä antaa lukijoille ymmärrystä siitä, miksi yhteistyötä tehdään. Työstä on yrityksille sekä kyseisestä kentästä kiinnostuneille aloitteleville työntekijöille, miksei myös kokeneemmille.

1.4 Keskeiset käsitteet ja lyhenteet

Tässä osiossa on avattu tärkeimmät termit ja lyhenteet, joita opinnäytetyössä esiintyy. Koska suuryritysten ja kasvuyritysten yhteistyö on Suomessa vielä uutta, niin aiheeseen liittyy paljon erilaisia käsitteitä, joille ei ole suoraa suomenkielistä käännöstä.

IPR. Lyhenne tulee sanoista Intellectual Property Rights. Sillä viitataan immateriaalioikeuksiin eli aineettoman omaisuuden oikeuksiin, jotka jaetaan yleisesti tekijänoikeuksiin ja teollisoikeuksiin. (Patentti- ja rekisterihallitus 2017.)

Pilotointi. Pilotoinnilla tarkoitetaan joko tuotteen nopeaa kokeilua tai uuden toimintatavan ja mallien kehittämistä sekä testaamista oikeassa ympäristössä. (Tekes 2017.)

Kasvuyritys. Kasvuyritys katsotaan OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritykseksi, jossa yrityksen henkilökuntaan kuuluu vähintään 10 henkeä ja seuraavana kolmena vuotena työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu ylittää 20 prosenttia (OECD 2007).

Startup-yritys. Kasvuyritys rinnastetaan usein myös termiin startup-yritys. Startup-yritys on enintään muutaman vuoden ikäinen yritys, joka tavoittelee nopeaa kasvua, mutta termille ”startup” ei ole mitään tiettyä määritelmää, ja se voidaan mieltää monella eri tapaa. Yleisesti ottaen startup on yritys, jolla on korkea potentiaali markkinoiden kilpailutilanteen muuttamiseksi uudella innovatiivisella idealla. Startupille on normaalia myös, että tuotetta tai palvelua kehitetään äärimmäisessä epävarmuuden tilassa, odotetaan korkeaa tuottoa ja sen liiketoimintamalli on hyvin skaalattavissa. (Hyrkäs, 2016. 21.)

Pk-yritys. Yritys, jolla on maksimissaan 250 työntekijää, liikevaihto enintään 50 miljoonaa sekä taseen loppusumma saa olla enintään 43 miljoonaa (Tilastokeskus 2017a).

Suuryritys. Suuryrityksellä tarkoitetaan yritystä, jolla pitää ylittyä vähintään kaksi seuraavista raja-arvoista:

- taseen loppusumma on 20 000 000 euroa
- liikevaihto on 40 000 000 euroa
- tilikauden aikana palveluksessa on keskimäärin 250 henkilöä.

Näiden ehtojen tulee täytyä sekä päättyneellä että sitä edeltäneellä tilikaudella (Yritys-Suomi, Työ- ja elinkeinoministeriö 2017).

Disruptio. Liiketoimintamalli ja innovaatio, joka haastaa tietyn alan perinteiset toimintatavat ja toimijat (Land, Tan & Tan 2015, 1204), Perinteisenä esimerkkinä tästä käytetään usein Uberia.

2 Yritysyhteistyön tärkeys kasvaa

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut entistä vaativammaksi sekä kansainvälisemmäksi. Nopeiden muutosten takia yritykset eivät yksin pysy kilpailussa mukana. Ympäriille tarvitaan sekä liittoutumista että yhteistyötä erilaisten toimijoiden kanssa. Nykyisin yritykset ovat riippuvaisia yritysten välisestä yhteistyöstä ja toistensa osaamisesta, eikä yksikään yritys pysty tarjoamaan enää kokonaisvaltaista palvelua yksin. (Toivola 2006, 8).

Yritysyhteistyölle on monia eri syitä:

- Kustannussäästöt markkinoille pääsyssä sekä teknologian kehittämisessä.
- Riskien vähentäminen kehitystyössä sekä laajentumisessa uusille markkinoille.
- Mahdollisuus saavuttaa mittakaavaetuja tuotannossa.
- Aikasäästöt tuotekehityksessä sekä uusien tuotteiden kaupallistamisessa.
- Jaetun oppimisen maksimointi.

(Tidd, Bessant & Pavitt 2005, 285.)

Verkostot ja yhteistyö parantavat yritysten sisäistä suorituskykyä ja tehokkuutta, joten yhteistyössä piilee *valtavia voimavaroja* (Toivola 2006, 79.). Yritysten välisessä yhteistyössä on kuitenkin myös riskejä, joita tulee ottaa huomioon. Näitä ovat esimerkiksi *informaatiovuodot*, kontrollin tai omistajuuden menettäminen sekä poikkeavat tavoitteet, jotka aiheuttavat konflikteja. Nämä riskit saattavat aiheuttaa taloudellisia menetyksiä sekä ajan ja resurssien tuhlaamista. (Tidd ym. 2005, 290.)

Tässä kappaleessa käsitellään yritysten perinteisimpiä yhteistyömuotoja sekä hieman uudempia muotoja, jotka soveltuvat paremmin yhteistyöhön startup-yritysten kanssa. Kappaleessa käsitellään myös syitä, *miksi suuryritysten kannattaisi* tehdä yhteistyötä startup-yritysten kanssa.

2.1 Yritysyhteistyön muotoja

Tidd ym. (2005, 291-315) luokittelevat yhteistyömuodot kuuteen erilaiseen kategoriaan seuraavasti: toimittajayhteistyö, lisensointi, strateginen allianssi, yhteisyritys, konsortio ja verkostoyhteistyö. Lisäyksenä Tidd ym. (2005, 291-315) yhteistyömuotojen luokitteluun tuodaan Kuivasen ja Hyötyläisen (1997, 16-17) muodoista partnership sekä Immosen ja Juurelan (2002, 11) tutkimuksessa määritellyissä muodoista franchising, jota voidaan heidän mielestään pitää yhtenä yleisimmistä yhteistyömuodoista.

Yritysten välistä yhteistyötä voidaan Tiddin ym. (2005, 292) mukaan luokitella myös horisontaaliseen ja vertikaaliseen. Horisontaalinen yhteistyö sisältää ristiinlisensointia, konsortion ja se on useimmiten potentiaalisten kilpailijoiden välistä yhteistyötä, joilla on hyvin samantyyppiset teknologiat sekä markkinatuntemus. Vertikaalinen yhteistyö sisältää alihankintaa sekä liittoutumia asiakkaiden ja toimittajien välillä. Horisontaalisessa yhteistyössä tarkoituksena on yhdistää toisiaan täydentäviä teknologioita sekä ymmärrystä markkinoista, kun taas vertikaalisessa yhteistyössä motiivina on kustannusten alentaminen.

Toimittajayhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyömuotoa, joka on löyhempi kuin partnership-suhte. Toimittajayhteistyö voi toimia myös välivaiheena ennen yhteistyön syventymistä partnership-suhteeseen. Yritykset voivat pysyä löyhemmässä suhteessa toistensa kanssa, jos toimittaja ei ole elintärkeä kumppani strategisessa mielessä, mutta silti voidaan olla läheisessä yhteistyössä. Partnership-yhteistyön ja toimittajayhteistyön tavoitteet ovat hyvin samantyyppiset. Erona näiden kahden välillä ratkaisee toimittajan palvelun tai tuotteen tärkeys hankkivan yrityksen toiminnan kannalta. (Mänttari 2004, 14.)

Toimittajayhteistyössä Mänttärin (2004, 14-15) mukaan toimittajayritys ja hankkiva yritys eivät integroi keskenään strategioita kuten partnership-yhteistyössä. Toimittaja ei kytkeydy päähankkijaan systemaattisesti eikä loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin. Toimittajayhteistyössä pyritään säilyttämään yritysten itsenäisyys niin pitkään kuin mahdollista ja yhteistyökumppaniin ei sitouduta enempää kuin on tarvetta. Mikäli hankkiva yritys kokee strategisen tarpeen toimittajan kanssa, pyritään silloin partnership-suhteeseen. Volyymi- sekä pullonkaulatuotteiden toimittajien kanssa sopii hyvin löyhempi toimittajayhteistyö. Strateginen tarve voidaan kokea silloin, kuin yritykset ovat riippuvaisia toisistaan (Mänttari 2004, 67).

Toimittajayhteistyö sekä alihankinta sekoitetaan usein keskenään. Alihankinnasta puhutaan kuitenkin vain silloin, kun ostaja voi vaihtaa toimittajaa pienellä kustannuksella. Toimittajayhteistyössä tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. (Mänttari 2004, 5.)

Lisensointi tarkoittaa yksinkertaisuudessaan minkä tahansa toisen henkisen omaisuuden hyödyntämistä omassa liiketoiminnassa sopimuksen mukaisesti yleensä rahaa tai muuta vastinetta vastaan. Henkistä omaisuutta voivat olla esimerkiksi musiikki, taide, kirjallisuus, piirustukset, patentit, tavaramerkit sekä keksinnöt. (Simon & Betterspy 2014, 1.) Lisensointi tarjoaa Tiddin ym. (2005, 596) mukaan mahdollisuuden yritykselle hyödyntää toisen yrityksen immateriaalioikeuksia maksuja ja rojalteja vastaan. Simonin ja Betterspyn (2014, 21-22) mukaan lisensointi on hyvin suosittua, koska lisensoinnin avulla tuotteita saa pa-

remmin myytyä eikä tarvitse lähteä kehittelemään omaa brändiä täysin tyhjästä. Lisensioijan näkökulmasta hyötyjä ovat esimerkiksi tuottojen lisääntyminen rojaltien muodossa, näkyvyyden saaminen omalle brändille ja kustannusten vähentäminen tuotekehityksessä. Se kaikki helpottaa laajentumista uusille markkinoille sekä tuotealueille.

Strategiset allianssit ovat sopimuksia usein kahden tai useamman yrityksen välillä, joiden tarkoituksena on tehdä töitä yhdessä saavuttaakseen tietty päämäärä tietyssä ajassa. Strategisessa allianssissa ei keskitytä yhteiseen tutkimukseen vaan lähellä markkinoita oleviin kehitysprojekteihin. Strategisessa allianssissa ei myöskään useimmiten perusteta erillistä yritystä, joka on sen suurin ero verrattuna konsortioon ja yhteisyritykseen. (Tidd ym. 2005, 303.)

Dozin ja Hamelin (1998, 4-5) mielestä strategiselle allianssille on ainakin kolme päätarkoitusta:

1. *Co-option*. Co-optionissa tavoitteena on tehdä potentiaalisista kilpailijoista sekä täydentävien tuotteiden ja palveluiden tarjoajista liittolaisia, joiden avulla *voi kehittää uutta liiketoimintaa sekä täydentää* liittoumaa. Co-option on tähän toimintaan *kaikkein* tehokkain tapa. *Pahimpien kilpailijoiden kanssa liittoutuminen ja yhteistyökumppaneiden hakeminen samalta toimialalta on co-optionissa tavallista.*
2. *Cospecialization*. Yhdessä erikoistuminen eli synergisen uuden arvon luominen aikaisempien erillisten resurssien, asemien, taitojen ja tietojen avulla. Tämän tyyppisen toiminnan myötä syntyy uusia arvokkaita resursseja, joiden avulla päästään kehittämään uusia tuotteita, perustamaan uutta liiketoimintaa sekä laajentumaan uusille markkinoille. Erikoistumiskumppanit valitaan usein eri toimialoilta, mikä on tyypillistä monimutkaisilla toimialoilla.
3. *Learning and internalization*. Strategisen allianssin avulla voi myös sisäistää uusia asioita ja oppia. Yritysten ydinosaminen on harvoin myytävissä, mutta strategisen allianssin avulla tätä osaamista voidaan jakaa yhteistyökumppaneiden kesken yli *organisaatiorajojen.*

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta strategiset allianssit ovat välttämättömiä. Kyky tehdä nopeasti havaintoja potentiaalisista yhteistyökumppaneista erottaa maailmanluokan yrityksen keskivertoyrityksestä. Strategiset allianssit ovat myös globaalin kilpailukyvyn perusta. (Kuglin & Hook, 2001 21.)

Strategisten allianssien määrä on ollut hurjassa kasvussa viime vuosien ajan, kun taas yhteisyritysten määrä yhteistyömuotona on ollut laskussa. Allianssien lisääntymiseen on monia syitä, ja ne liittyvät siihen, miksi strategista allianssia pidetään yhteistyöyritystä kiinnostavampana yhteistyömuotona:

1. *Nopeus*: Huolellinen suunnittelu nopeasti muuttuvassa ja epävakaaassa ympäristössä ei aina toimi. Lyhytaikaiset allianssit tarjoavat mahdollisuuden nopeaan oppimiseen sekä nopeampiin läpimenoaikoihin.
2. *Kumppanin sopivuus*: Kaikessa on kyse nopeudesta. Siksi myös yhteistyökumppanit valitaan yleensä verkoston jo olemassa olevista jäsenistä sekä maineen perusteella.
3. *Kumppanin tyyppi*: Lyhytaikaiset allianssit ovat lisääntyneet ristikkäisillä markkinoilla, aloilla ja teknologioissa. Kumppaneita haetaan siis täydentämään omaa osaamista.
4. *Sitoutuminen*: Lyhytaikaiset suhteet tekevät sitoutumisesta ja luottamuksesta hankalampaa. Tästä syystä alliansseissa turvaudutaan enemmän yhdessä asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin.
5. *Kohdistaminen*: Yhteistyön hallinnan haasteiden takia yhteistyöstä ei haluta tehdä yhtään monimutkaisempaa. Tästä syystä vuorovaikutuksen laajuus on tarkasti määritelty ja keskitytään enemmän tehtävään kuin yhteistyösuhteeseen.
(Tidd ym. 2005, 306.)

Strategiset allianssit alkavat olla yrityksille välttämättömiä. Ne ovat hyvin sidoksissa yrityksen strategiaan ja vievät yrityksiä uusille sekä tuntemattomille toiminta-alueille ja testaavat yritysten kykyä monimukaisten suhteiden hallintaan. Yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä resursseja on hyvin paljon sen rajojen ulkopuolella. Tästä syystä strategiset allianssit ovat erittäin tärkeitä yrityksille, mutta niitä on myös vaikeaa hallita ja erittäin monet niistä epäonnistuvat. (Doz & Hamell 1998, 5-6.)

Yhteisyrityksellä tarkoitetaan liittoutumaa itsenäisten yritysten välillä. Yhteisyrityksiä rakennetaan moniin erilaisiin tarkoituksiin. Yhteisyrityksiä voidaan rakentaa eri alojen osajien yhteisön ympärille tai saman alan yritysten välisen markkinointiyrityksen perustamiseksi. Näiden menetelmien avulla on tavoitteena saada aikaan kustannussäästöjä, parantaa kilpailuasemaa, luoda uskottavuutta ja näkyvyyttä sekä edistää yritysten laajentu-

mista uusille markkinoille. Yhteisyritys luo mahdollisuuden yrityksille kasvuun muiden mukana ja yhteisellä panostuksella. Tekemällä tämän tyyppistä yhteistyötä yritykset pystyvät rakentamaan ison yrityksen olemusta ja uskottavuutta sekä pääsemään siten uusille markkinoille. Pienempien yritysten on vaikea kilpailla isoja yrityksiä vastaan, joten yhteisyrityksen avulla voidaan saada aikaan sellaiset resurssit, joita muuten ei olisi mahdollisuutta saavuttaa. (Toivola 2006, 103-104.) Edellä mainittujen hyötyjen lisäksi yhteisyrityksissä saatavia etuja ovat myös oppiminen, riskien jakaminen ja pääsy uusiin teknologioihin. Niiden kautta on parempi mahdollisuus palvella asiakkaita (McIntosh & McCabe 2003, 1147.)

Yhteisyritys voi toimia pelkkänä taustaorganisaationa, jonka taustalla yritykset toimivat omilla nimillään. Yhteisyrityksen voi rakentaa myös yritysten yhteisille tuotteille brändiksi, jolloin asiakkaille näkyy vain yksi yhtenäinen kokonaisuus. Yhteisyritystä rakentaessa täytyy ottaa huomioon, että yritykselle rakentuu käytännössä kaksi identiteettiä, oma yritys sekä yhteisyritys. (Toivola 2006, 104).

Yhteisyrityksissä on myös riskinsä ja ne voivat johtaa hallinnan menetykseen, voittojen pienenemiseen tai konflikteihin kumppanin kanssa. Keskeisten voimavarojen siirtäminen saattaa hankaloitua. Riskit johtuvat seuraavanlaisista ongelmista:

- Huono kommunikaatio: Yritykset eivät osaa ilmaista tavoitteitaan selkeästi, mikä saattaa johtaa väärinkäsityksiin. Viestinnän ongelmiin voivat vaikuttaa pitkä etäisyys sekä kulttuurilliset tekijät yritysten välillä. Ongelmana saattaa myös olla se, ettei tehdä tarpeeksi asioita yhdessä.
- Strategia: Yritysten strategiat yhteisyritykselle saattavat poiketa toisistaan, eivätkä ne pysty tästä syystä keskenään sopimaan liiketoimintaan ja poistumisstrategioihin liittyviä tavoitteita. Riskejä aiheuttaa myös se, että yritykset eivät ole sopineet riittävän tarkasti hallintotavoista, vastuuvollisuuksista, päätöksenteosta, HR-asioista tai mahdollisten konfliktien ratkaisemisista.
- Resurssien epätasapaino: Jos yritykset käyttävät epätasaisesti resursseja yhteisyrityksessä, voi syntyä isoja ristiriitoja. Toisaalta yhteisyritys saattaa jakaa yrityksille resursseja epäsuhtaisesti. Esimerkiksi teknologiaa annetaan vain toisen yrityksen käyttöön.
- Kulttuuri: Yhteisyrityksen kumppaneilla saattaa olla erilaiset yrityskulttuurit sekä johtamistavat, mikä voi tehdä yhteistyöstä hankalaa.

(Terjesen, 4-5.)

Partnership eli kumppanuus perustuu molemminpuoliselle hyödyille yhteistyöstä. Kumppanuuksia ei saada syntymään, jos molemmilla osapuolilla ei ole riittävästi annettavaa. Yrityksillä tulee olla vahva resurssipohja, jotta se on kiinnostava kumppaniehdokas muille yrityksille. Kumppanuuksissa yritykset pyrkivät tarjoamaan asiakkaalle kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Se onnistuu niin, että kumppaniyritykset keskittyvät siihen minkä parhaiten osaavat eli täydentävät toisiaan omilla palveluillaan. Yritysten tulee räätälöidä sekä tuotetaan että palveluitaan, koska asiakkailla on korkeampi vaatimustaso. Tämä onnistuu kumppanuuksien kautta. (Toivola 2006, 101.) Partnership-yhteistyössä yhteistyökumppanit sitoutuvat riskien ja voittojen yhteiseen jakamiseen, avoimeen tiedonvaihtoon sekä toiminnan jatkuvaan parantamiseen. (McIvor, Humphreys & Mcaleer 1997, 55) Tässä yhteistyömuodossa on tapana hallita, käyttää ja maksimoida tietopääomaa eli lisätä sen arvoa (Stähle & Laento 2000, 76).

Kumppanuuksissa on hyvin tärkeää ymmärtää toiminta- ja ansaintalogiikka eri kumppanuuksien takana. Kumppanuussuhteessa on mahdoton toimia, jos ei ole riittävästi tietopääomaa eikä kykyä tuottaa lisäarvoa yhteistyölle. Kaiken perustana pidetään kuitenkin kumppanien välistä luottamusta. Riskit, mahdollisuudet ja kumppanuussuhteen luonne muuttuvat kumppanuuden tavoitteiden mukaan. Yleisenä sääntönä pidetään, että mitä suuremmat ansaintamahdollisuudet ovat sitä enemmän pitää tehdä tietopääoman integrointia, riskit kasvavat suuremmiksi sekä luottamus korostuu entisestään. (Stähle & Laento 2000, 76-77).

Partnership-yhteistyössä onnistumisen kannalta keskeisiä ovat erilaiset aineettomat ja konkreettiset tekijät. (Niin sanottuja) Aineettomia edellytyksiä ovat ylimmän johdon sitoutuminen, joustavuus, molemminpuolinen luottamus, kärsivällisyys sekä tiimityöskentelyn hyödyntäminen. Konkreettisia edellytyksiä ovat taas kustannusten alentaminen, virheetön tuotanto laadun tavoitteena, laatujohtaminen, maksujen oikea-aikaisuus, yhteinen tutkimus- ja tuotekehitys, nopea datan siirto, nopeampi markkinoille pääsy, ajallaan saapuvat toimitukset sekä varastojen pienentäminen. Ilman näitä (edellä mainittuja) tekijöitä ei voida puhua onnistuneesta partneriyhteistyöstä. Oikeiden henkilöiden osallistuminen sekä yksinkertaiset sopimukset mahdollistavat yhteistyön toimivuuden, jota tulee jatkuvasti arvioida sekä kehittää kerätyn palautteen avulla. Mahdollisuus pärjätä kilpailussa maailmalla on suoraan verrannollinen kykyyn tehdä yhteistyötä sekä luottamukseen toimittajien välillä. (McIvor ym. 1997, 56.)

Konsortio on jonkin erityisen ja tilapäisen hankkeen toteuttamista varten perustettu projektiorganisaatio, jonka muodostavat yritykset. Konsortioista voidaan käyttää myös käsitettä työyhteisöliittymä. Suurissa projekteissa konsortio voi olla myös avoin yhtiö tai osakeyhtiö. Konsortion projekteissa on tarkoituksena yhteinen tutkimus- ja tuotekehityshankkeen toteuttaminen tai yhdessä toteutettava toimitus. Konsortiossa solmitaan sopimus, jossa määritellään projektin puitteet sekä hallinto. (Asianajajatoimisto Jari Sotka 2010.) Tirronen (2006, 13) mukaan konsortio on ollut perinteisesti yhteistyötoimintaa liike- ja pankkitoiminnan aloilla, mutta myöhemmin käsitettä on alettu käyttää muillakin yhteiskunnan aloilla, kuten korkeakoulutuksessa. Konsortio tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan eri toimijoiden muodostamaa yhteisliittymää.

Konsortio on yhteistyömuotona monimuotoinen. Se voi olla monialainen tai profiloitunut ja sen koko vaihtelee (sen) mukana olevien tahojen lukumäärän mukaan. Perusidea konsortiossa on saavuttaa synergiaetuja jakamalla ja yhdistämällä voimavaroja. Konsortioita voi olla monia erilaisia. Muodolliselle konsortiolle on tyypillistä erillinen henkilöstö ja organisaatorakenne, kun taas ei-muodollisessa vastuu kiertää jäseninstituutioiden kesken ilman vakituista henkilöstöä. Kun normatiivisissa konsortioissa yhteistyö organisoituu julkisen vallan normien ja kannustimien kautta, niin vapaaehtoisissa konsortioissa toiminta perustuu jäseninstituutioiden välisiin sopimuksiin. Erikoistuneet konsortiot keskittyvät yhteen tiettyyn alaan tai tavoitteeseen ja monialaisissa konsortioissa yhteistyö organisoidaan useisiin rinnakkaisiin aloihin tai tavoitteisiin. (Tirronen 2016, 15-18.) Yksinkertaiset syyt konsortiolle ovat kustannusten ja riskien jakaminen, harvinaisemman asiantuntemuksen ja laitteiston yhdistäminen, tutkimuksen tekeminen sekä standardien asettaminen. Konsortioissa yleisintä on investoiminen yhteiseen tutkimuslaitokseen. (Tidd ym. 2005, 299.) Konsortiolle määriteltyjä kriteereitä ovat:

1. Vapaaehtoinen osallistuminen
2. Rekisteröity yhtiö
3. Muodostuu kolmesta tai useammasta jäseninstituutiosta
4. Organisaatio, jolla on vakituinen henkilöstö
5. Omat budjetit, varainhankinnat, varat ja velat
6. Monialaisuus

(Tirronen 2006, 16.)

Toimintamallina konsortio on ollut yleisesti varsin herkkä epäonnistumaan. Konsortion ylläpitäminen edellyttääkin kokenutta johtoa ja vakituista henkilöstöä. Koska konsortio on vapaaehtoinen ja erillinen organisaatio sen ylläpitämisessä on paljon haasteita verrattuna

perinteiseen organisaatioon. Konsortion ylläpitäminen on pitkälti taloudellinen, kulttuurillinen, toiminnallinen ja hallinnollinen haaste. (Tirronen 2006, 22-24.)

Verkostoyhteistyöllä tarkoitetaan yritysten muodostamaa verkostoa, jolla on yhteinen kehitysohjelma sekä yhteinen visio tuotteen ja toiminnan kehittämiseksi (Hakanen, Heino- nen & Sipilä 2007, 70). Yritykset, jotka ovat taloudellisessa ja sosiaalisessa vuorovaiku- tuksessa keskenään sekä luottavat toisiinsa, muodostavat verkoston. Verkostoyhteistyön perusideana on yritysten välisen työnjaon syventäminen, jonka avulla erilaisia kustannuk- sia saadaan minimoitua. Joustavuus, kustannustehokkuus ja nopeampi läpäisy aika ovat niitä hyötyjä, joita verkostoilla tavoitellaan. Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan yhteistyön pitkäjänteistä kehittämistä. (Virolainen & Hallikas 2005, 218.)

Verkostosuhteisiin osallistuvien yritysten täytyy tietää ja ymmärtää mitä ne tavoittelevat kumppanuudella tai liiketoimintaverkolla, muuten mahdollisuudet onnistumiseen ovat vä- häiset. Verkostoon liittyvillä organisaatioilla tulee olla selkeä strateginen tahtotila verkos- tosuhteilleen ja tämä strategia rakennetaan yhdessä verkostoon kuuluvien yritysten kans- sa. (Hakanen ym. 2007, 5.)

Verkostoja on ollut olemassa kautta aikojen, mutta tänä päivänä yhteistyö ja voimien yh- distäminen ovat välttämättömiä (Hakanen ym. 2007, 9). Yritysten välisiä verkostoja voi syntyä kahdella eri tapaa, joko divergoivasti tai konvergoivasti. Divergoiva tarkoittaa, että verkosto syntyy päähankkijan toimintojen ulkoistamisesta. Konvergoivassa tavassa ver- kosto syntyy toimittajien määrää karsimalla ja niiden kokoa kasvattamalla. Verkostojen yksi selkeimmistä tunnusmerkeistä on yritysten välinen työnjako, jossa yritykset täydentä- vät toistensa osaamista. Verkostot ovat rakenteeltaan usein melko hierarkisia, mutta myös dynaamisia. Verkostoyhteistyössä on kyse pitkälti osaamisen ja tietämyksen vaihdosta. Yhteistyömuodot verkoston sisällä voi vaihdella tiiviistä päivittäisestä yhteistyöstä aina satunnaisiin yksittäisiin tapaamisiin. Verkostoyhteistyö perustuu pitkäaikaisiin kirjallisiin sopimussuhteisiin. (Virolainen & Hallikas 2005, 220-221.)

Yritykset verkostoituvat kovenevan globaalien kilpailun ja sen aiheuttamien kustannuspai- neiden, teknisen kehityksen nopeuden, tekniikan monimutkaistumisen, tietotekniikan ja tietoliikennetekniikan kehityksen, muutosten ennustettavuuden ja hallinnan vaikeuden takia. Näiden vaikutusten takia etenkin tietotekniikan ja autoteollisuuden piirissä suurim- matkin yritykset ovat yhteistyöhankeissa mukana monesti jopa suorien kilpailijoiden kanssa. Verkostojen määrän kasvuun vaikuttaa kolme tekijää: muutos liiketoimintaympä- ristössä, matkiminen ja johtamismuoti (perässä tulevat matkivat edelläkävijöitä) sekä rea- gointi kilpailijoiden toimiin. Voidaan sanoa, että yritykset liittoutuvat, koska niiden on pakko

ja vain harva yrityksistä pystyy kilpailemaan omin voimin, koska niillä ei ole riittävästi tietotaitoa mahdollisista markkinoista, teknologian kehityksestä ja rahoituksesta. (Hakanen ym. 2007, 23-24.)

Yritysverkostoihin liittyy paljon ongelmia sekä epävakautta. Siksi eri selvitysten mukaan jopa seitsemän kymmenestä verkostohankkeesta ei vastaa odotuksia tai lopetetaan. Hakanen ryhmittelee artikkelissaan *Verkostojen ongelmista* (2012, 1-4) ongelmien aiheuttajia seuraavasti:

1. Olemassa olevat, todelliset fyysiset ja henkiset erot, verkoston perusedellytykset

Keskeisinä syinä verkostohankkeiden epäonnistumisiin ja epävakauteen ovat erot yritysten tavoitteissa, kulttuurissa, johtamistyyliissä ja –järjestelmissä. Yhteistyötä tekevilla yrityksillä on oltava riittävä strateginen ja operatiivinen yhteensopivuus, mikä toimii myös kaiken lähtökohtina. Myös kulttuurierot voivat aiheuttaa jännitteitä, ristiriitoja sekä väärinkäsityksiä. Fyysiset erot tulevat taas esille helpommin suuren ja pienen yrityksen välisessä verkostossa. Niillä on usein isoja eroja sekä yrityskulttuureissa että taloudellisissa resursseissa.

2. Huonosta suunnittelusta ja valmistelusta johtuvat ongelmat

Verkoston käynnistämistä edeltävällä suunnittelulla pyritään ehkäisemään ongelmia, joihin muuten jouduttaisiin myöhemmin käyttämään paljon aikaa ja johtamiskapasiteettia. Kun luodaan perusteellista analyysia ja suunnitellaan yhdessä, saadaan samalla aikaan molemminpuolinen luottamus, tasapaino sekä reilun pelin tunne, jotka ovat korvaamattomia verkoston onnistumiselle. Suunnitteluvaiheessa on käytävä kriittisesti läpi verkoston perusedellytykset, tavoitteet, resurssit sekä verkoston käytännön toteutus. Mitä paremmin verkoston suunnittelun ja muodostumisprosessin hoitaa, sitä paremmat ovat menestymisen mahdollisuudet.

3. Osapuolten poikkeava käyttäytyminen, sisäiset muutokset

Vaikka yrityskulttuuri ja johtamistyyli sekä verkoston perusteellinen suunnittelu olisi hoidettu erinomaisesti, voi verkostossa silti syntyä ongelmia. Osapuolet eivät ehkä käyttäydäkään suunnitellulla tavalla, mikä voi johtaa ristiriitoihin, verkoston uudelleen arviointiin ja muokkautumiseen tai jopa pahimmassa tapauksessa siitä luopumiseen. Poikkeavaa käyttäytymistä voivat aiheuttaa henkilövaihdokset, omistuksen muutokset, yhden osapuolen

sisäinen poliittinen peli tai valtataistelu, yhteen sopimattomat henkilökemiat tai hyväksikäyttö eli opportunisti.

4. *Ympäristön muutokset*

Arvaamattomat muutokset taloudellisessa ja markkinaympäristössä voivat vaikuttaa verkoston onnistumiseen. Niihin osapuolet eivät voi vaikuttaa.

5. *Verkoston johtaminen*

Suurimpana yksittäisenä syynä verkostojen epäonnistumisessa pidetään niiden puutteellista johtamista. Verkostoja ei ole helppo johtaa, koska ne ovat dynaamisia ja erilaisia. Verkostojen johtaminen vaatii poikkeuksellisia johtamistaitoja, mille ei verkoston suunnitteluvaiheessa anneta usein riittävää painoarvoa eikä aikaa.

Franchising-toiminnan perustana ovat tavaramerkit ja muut liiketunnukset, jotka ovat suojattu franchise-antajan toimesta. Franchisingilla tarkoitetaan Suomessa ja muualla Euroopassa pääsääntöisesti Business Format Franchisingia. Franchise-ottaja saa käyttöoikeuden tavaramerkkeihin, testattuun ja dokumentoituun liiketoimintatapaan eli konseptiin. Yrittäjä koulutetaan konseptin hyödyntämiseen franchise-antajan toimesta ja tämän jälkeen yrittäjä maksaa konseptin käyttöoikeudesta sekä saamistaan palveluista franchise-antajalle. (Immonen & Juurela 2002, 45-47.)

Franchising-toimintaa luokitellaan monilla eri tavoin ja eräs laajasti käytetty luokittelumalli on Kansainvälisen Franchising-Yhdistyksen tekemä. Luokittelussa jaetaan franchising seuraaviin muotoihin:

1. Trade Name Franchising
2. Product Distribution Franchising
3. Business Format Franchising

Trade Name Franchising toimintamallissa franchise-antaja luovuttaa tavaramerkin, liiketunnuksen ja toiminimen käytön franchise-ottajalle. Yhteistyö keskittyy lähinnä markkinointiin, varausjärjestelmään, koulutukseen ja rekrytointiin, mutta muuta yhteistyötä ei juurikaan ole. Tässä yhteistyössä painotetaan toiminnan ja palveluiden laatua sekä sitä käytetään useimmiten hotelliketjuissa ja autoliikkeissä.

Product Distribution Franchising -toimintamallissa franchise-antaja luovuttaa oikeuden myydä kehittämäänsä ja valmistamaansa tuotetta verkoston jäsenille. Tämä malli painottuu pitkälti jakeluteihin, myyntiin sekä markkinointiin. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat Coca Cola sekä huoltamoketjut, kuten Esso.

Business Format Franchising –mallissa koko franchise-antajan liiketoimintamallin käyttö-oikeus luovutetaan franchise-ottajalle. Franchise-antajalle maksetaan luovutetuista ketjun tunnuksista, liiketoimintamallin käyttöoikeudesta sekä franchise-ottajan saamista palveluista. Tästä mallista esimerkkejä ovat R-kioski ja Kotipizza. Yhteistyö Business Format Franchisingissa on laajaa. (Immonen & Juurela 2002, 45-46.)

Franchising on yritysten muodostama pitkäaikainen yhteistyömalli, jossa koordinoinnin, työnjaon ja yrittäjöpohjaisen verkoston avulla voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta. Franchise-toiminnassa franchise-antajalla on suuri vastuu ja yhteistyö onkin hyvin pitkälti sen koordinoimaa. (Laakso 2005, 33.) Franchising-antaja valvoo ja ohjaa ketjun jäsenten toimintaa yhdenmukaisuuden ja sen tuomien etujen säilyttämiseksi, jotta jäsenyritykset pysyvät tekemään tuottavaa liiketoimintaa (Suomen Yrittäjät 2014).

Franchising-toiminnassa franchising-ottaja nauttii samoista eduista kuin normaali yrittäjä. Näitä etuja ovat esimerkiksi itsenäisyys, yrittäjävapaus sekä vaikutus omiin tuloihin. Erona on kuitenkin se, että franchising-ottaja toimii toisen kehittämän liiketoiminnan mukaisesti. Siksi toiminnalliset rajoitteet sekä riippuvuus franchise-antajasta koetaan franchise-ottajan isoimpina riskitekijöinä. (Laakso 2005, 106-113.)

Stählen & Laento (200, 52-55) muistuttavat, että yhteistyön tärkein rakennusaine on luottamus. Yhteistyön tuloksellisuus on suoraan verrattavissa siihen, kuinka hyvä luottamus osapuolten suhteessa on. Vaikka puhutaan yrityksistä, luottamus rakennetaan aina ihmisten välillä ja tätä kautta luottamus rakentuu yritysten välille. Yhteistyössä yksilöiden tärkein kompetenssi on rakentaa suhteita. Yksilöt tuottavat lisäarvoa yhteistyössä ainoastaan silloin, jos suhteet ovat luottamuksellisia yksilöiden välillä.

2.2 Innovaatiotoiminta

Suuryrityksillä on digitalisaation myötä valtavat paineet uudistua sekä pysyä kilpailussa mukana esimerkiksi uusien innovaatioiden avulla. *Keskittyminen pelkästään* ydinliiketoiminnan kehittämiseen ei enää toimi, vaan on pakko miettiä, kuinka toimintaa saisi laajennettua uusille markkinoille sekä *kasvatettua tuoteportfoliota*. Product Development and Management Associationin eli PDMA:n mukaan menestyksekkäissä teknologiayrityksissä

ollaan havaittu, että yli 50 prosenttia heidän *myynnistään* tulee uusista tuotteista (Kahn 2013, 35).

Yritysten sisäistä tutkimus- ja kehitystoimintaa on perinteiseen tyyliin mielletty yrityksen johtavaksi innovaatiotoiminnaksi, mutta se ei ole enää korvaamaton strateginen voimavara. Innovaatiotoimintaa tulee tietenkin tehdä yrityksen sisällä, mutta sitä pitää myös tehdä ulkoisesti. Tätä kutsutaan myös avoimeksi innovaatioksi. Avoin innovaatio on erittäin tärkeää, koska kaikki alan huiput eivät työskentele samassa yrityksessä ja usein organisaation ulkopuolelta löytyvät innovaatiot ovat juuri niitä kiinnostavimpia. (Chesbrough 2003, 43-44.) Tällaisia ulkoisia innovaatioiden lähteitä ovat usein esimerkiksi startup-yritykset. Organisaation sisäinen tutkimus ja kehitystoiminta vaativat usein erittäin paljon resursseja ja kaikki osaaminen tulee löytyä organisaation sisältä. Ulkoisissa innovaatioissa osaaminen on yrityksen ulkopuolella eikä vaadi resursseja ennen kuin siinä vaiheessa, kun tähän innovaatioon haluaa päästä käsiksi erilaisten yhteistyömallien avulla. Yrityksissä pitää olla myös sellaisia henkilöitä, jotka pyrkivät löytämään näitä uusia potentiaalisia yhteistyökumppaneita.

Suuryritykset tekevät innovaatioyhteistyötä yksinkertaisesti siksi, että siitä on heille korvaamatonta hyötyä. Heidän innovaatiotoimintansa on avoimempaa kuin pienillä yrityksillä. Yhteistyökumppaneiksi suuryritysten kanssa pääsevät sellaiset yritykset, joilla on sellaista tietoa ja osaamista, mitä suuryrityksellä ei ole omasta takaa. (Koski 2015, 2.) Suuryritysten kannattaakin olla innovaatiotoiminnassaan hyvin avoimia. Mitä enemmän ne jakavat tietoa siitä, mitä ovat tekemässä tai suunnittelemassa, sitä enemmän ne saavat yhteydenottoja myös mahdollisesti startup-yrityksiltä, jotka ovat kehittämässä kyseiseen ongelmaan tai ajatukseen ratkaisua. Tästä hyvänä esimerkkinä voi pitää Osuuspankin järjestämä ”Smart Mobility Startup Partnership Program” -ohjelmaa. Osuuspankin innovaatioyksikön OP Lab vetämä startup-yhteistyöohjelma etsii uusia tapoja suomalaisten auton käytölle tulevaisuudessa. OP Lab kertoo kyseisessä ohjelmassa selvästi sen, mitä he haluavat tehdä, mitä heiltä saa, miksi sitä tehdään ja kuinka tähän toimintaan voi päästä mukaan.

Avoimen innovaation ajatuksena on, että organisaation ulkopuolella on suuri määrä ideoita, jolloin yritysten pitäisi olla aktiivisia tekijänoikeuksien ostajia ja myyjiä. Teknologioilla ole mitään arvoa, jos niihin ei voida kytkeä bisnesmallia. Siihen tarvitaan monissa tapauksissa kumppani, joka löytyy avoimen innovaatiotoiminnan kautta. Avointa innovaatiota tehdään usein muutamia malleja hyödyntäen. Näitä malleja ovat lisensointi, liittoutumat ja hankinnat, teknologioiden etsiminen sekä suuryritysten sijoittaminen esimerkiksi ulkoisesti perustettuihin startup-yrityksiin. Avoin innovaatiotoiminta edellyttää sitä, että ihmiset orga-

nisaatioiden sisällä sekä yhdessä muiden toimijoiden kanssa osaavat tehdä töitä yhdessä toisiinsa luottaen ja kunnioittaen ja jakaen määräysvaltaa sekä resursseja toimia yli organisaatorajojen. Tämä ei ole helppoa ja edellyttää hyviä kommunikaatiotaitoja sekä varsinkin avoimuutta informaation ja tietotaidon jakamisessa. Siksi yrittäjähenkisyys sekä monialainen yhteistyö ulkoisten ja sisäisten partnereiden kanssa kaikissa eri työskentelyn vaiheissa on hyvin tärkeää. Mallissa on yhtä tärkeää myös se, että ei luoda turhia ja tarpeettomia sääntöjä, jotka monimutkaistavat yhteistyötä toimijoiden välillä. (Kahn 2013, 82-83.)

Kahnin (2013, 83) mukaan avaimet menestyksekkääseen avoimeen innovaatiotoimintaan ovat seuraavat:

- Yrityksen johdon tulee olla vahvasti sitoutunut tukemaan tätä toimintaa ja sen tulee näkyä yrityksen strategiassa.
- Yrityksellä täytyy olla räätälöidyt ja mahdollisimman avoimet toimintamallit organisaatiolle, joka mahdollistaa innovaatiotoiminnan harjoittamista. (Eli tällä organisaatiolla tulee olla mahdollisimman avoimet toimintamallit ohjata tätä toimintaa.)
- Kannattaa keskittyä vahvasti seuraamaan mitä yrityksen ulkopuolella tapahtuu ja rakentaa suhteita ulkoisten toimijoiden kanssa sekä yrittää päästä yhteistyöhön.
- Toimintaa tulee jatkuvasti seurata ja kehittää.

Avoimessa innovaatiotoiminnassa keskeisessä roolissa on corporate venturing. Kuten jo aikaisemmin työssäni on mainittu, startup-yritykset ovat suuryritysten innovaatiotoiminnassa keskeisessä roolissa. Suuryritysten tulee oppia oikea malli, kuinka juuri he voivat tehdä menestyksekkäästi yhteistyötä startuppien kanssa. Yhteistyö ei aina ole helppoa ja malleja, jotka helpottavat yhteistyötä käsitellään luvussa 3.

2.3 Corporate venturing

Lähtökohtaisesti corporate venturingia voi tehdä kahdella eri tapaa, joko sisäisesti tai ulkoisesti, eli sijoittamalla suuryrityksen sisäisiin startuppeihin ja liiketoimintayksiköihin tai ulkoisiin startup-yrityksiin. Osapuolina tässä ovat siis vakiintuneet yhtiöt ja sisäiset liiketoimintayksiköt tai ulkopuoliset ketterät kasvuyritykset eli startupit. (Kahn 2013, 86.) Corporate venturingilla haetaan uusia liiketoimintamalleja, vanhojen vahvistamista sekä innovaatioiden kiihdyttämistä. Startupsin (2013) mukaan corporate venturing ei ole kuitenkaan

pelkästään puhtaasti sijoittamista vaan se on sen yksinkertaisin muoto. Corporate venturing voi olla myös paljon muuta. Jotkut yritykset voivat strategisesti liittoutua, tehdä yhteistyötä ja tukea pienempiä yrityksiä esimerkiksi tuotekehityksessä ja tämän avulla molemmat osapuolet voivat tehdä merkittäviä säästöjä sekä tehdä liikevaihtoa. Tässä mallissa omistusosuuksien tai rahan ei tarvitse välttämättä vaihtaa omistajaa.

Syitä miksi corporate venturingia tulisi harkita on lukemattomia. Se avaa suuryrityksille arvokkaita mahdollisuuksia tutustua kehittyviin markkinoihin, teknologioihin sekä tuotteisiin ja näiden avulla kasvattaa omaa tuoteportfoliotaan. Tämä malli mahdollistaa myös nopeamman pääsyn uusiin teknologioihin ja tuotteisiin huomattavasti pienemmillä kustannuksilla, kuin kehittämällä vastaavaa itse. Tuotteen kehittäminen ei välttämättä aina ole edes mahdollista itse ja riski on paljon pienempi ostettaessa se ulkopuolisilta toimijoilta tai sijoittamalla näihin. (Kahn 2013, 87.)

Corporate venture voi avata yritykselle ketterän pääsyn uusille markkinoille ja (tämän avulla myös) tutustumaan markkinoihin tarkemmin. Mallin avulla pääsee myös vaikuttamaan yrityksen kulttuuriin sekä laajentamaan innovaatiotoimintaa yli organisaatioiden rajojen. Kahnin (2013, 87) mukaan corporate venturingilla on kuitenkin yksi selkeä tavoite: sijoittaa yrityksiin, jotka täydentävät yrityksen liiketoimintaa sekä auttaa yritystä vahvistamaan ja parantamaan heidän kilpailukykyään markkinoilla.

Suuryrityksen ja startupin yhteistyö avaa molemmille osapuolille uusia mahdollisuuksia. Startup-yritykset saavat tukea suuryritykseltä sekä pääsevät hyödyntämään esimerkiksi heidän mahdollisia asiakkaitaan, verkostojaan, tietotaitoaan ja resurssejaan. Suuryrityksen saamia hyötyjä käsiteltiin jo aiemmin. Usein startup-yrityksillä ja yrittäjällä on halu myydä yrityksensä pois hyvään hintaan. Yhteistyö suuryrityksen kanssa tuo tähän hyvän mahdollisuuden. Suuryrityksillä taas on usein halu ostaa näitä yrityksiä. Tästä voi vetää nopean johtopäätöksen siitä, että yhteistyö on erittäin hyvä tapa molemmille päästä lähemmäksi näitä tavoitteita. Yrityskauppa kuitenkin edellyttää menestyksestä yhteistyötä. Saattaa olla, etteivät markkinat kehitykään oletettuun suuntaan, ja kaupat jäävät tekemättä.

Yritysyhteistyölle ei ole mitään yhtä tiettyä mallia, joka toimii. Toki on tehty tiettyjä raameja, mutta niitä täytyy mallintaa itselleen sopiviksi. Viimeisten vuosikymmenten aikana corporate venturing on kehittynyt huomattavasti strategisempaan, suunnitellumpaan ja kehittyneempään suuntaan. Kaikki työkalut yritysyhteistyöhön täytyykin siis olla määritelty suoraan jokaisen yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. (Kahn 2013, 88.)

2.4 Startup-yhteistyön muotoja

Startup-yritykselle on tavallista nopean kasvun tavoittelemineen. Nopea kasvu ja laajentaminen vaativat usein sellaista varallisuutta, jota startupeilla ei ole. Siksi tyypillisin tapa saada aikaan nopeaa kasvua on ulkopuolisen rahoituksen hankkimineen. Useimmiten tämä raha saadaan riskirahoituksen muodossa. (Hautamäki 2016.)

Startupprien merkittävimpiä rahoituslähteitä ovat:

- Enkelisijoittaja: FIBANin (2015) mukaan enkelisijoittajat ovat yksityishenkilöitä, jotka sijoittavat omaa varallisuuttaan alkuvaiheen startupeihin, joilla on korkea kasvupotentiaali. Enkelisijoittajat tuovat startupeihin usein muutakin kuin rahaa, eli osaamispääomaa sekä oman kontaktiverkoston. Enkelisijoittajilla on merkittävä rooli luotaessa korkean kasvun yrityksiä, jotka puolestaan ovat tärkeässä asemassa alueellisen talouden kehittämisessä.
- Pääomasijoittaminen (Venture capital, VC): Pääomasijoittajat tekevät usein sijoituksia hallinnoimistaan pääomarahastoista. Joskus pääomasijoittajat tekevät pääomasijoituksia myös omasta taseestaan tai emoyhtiön kautta. Rahastot perustetaan määräaikaiksiksi. Pääomasijoittajat eivät ole pysyviä omistajia vaan pyrkivät irtautumaan yrityksestä yhdessä sovitun suunnitelman mukaisesti. Pääomasijoittajat tuovat rahan lisäksi lisäarvoa strategiseen osaamiseen, rahoituksen kokonaisjärjestelyihin, hallitukseen, markkinointiin, budjetointiin, johtamiseen sekä toimialatuntemukseen. (FVCA 2017.)
- Pankkirahoitus: Vieraan pääoman lähteenä pankkilainat ovat suomalaisille yrityksille hyvin merkittäviä sen koosta riippumatta. Kustannukset ja lainan määrä perustuvat pankin ja yrityksen välisiin neuvotteluihin. (Niskanen & Niskenen 2007, 28.)
- Julkinen rahoitus: Julkisia rahoittajia ovat esimerkiksi ELY-keskus, Tekes, Finnvera, Sitra sekä Teollisuussijoitus. Startupeilla on mahdollisuus saada rahoitusta sekä tukea lukuisten ja usein toistensa kanssa päällekkäisten rahoituskanavien kautta. (Menestyvä yritys 2017). Julkiselta taholta saa rahoitusta sekä takauksia liiketoiminnan aloittamiseen, kehittämiseen, kasvuun sekä kansainvälistymiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017).
- Joukkorahoitus: Joukkorahoituksessa haetaan rahoitusta suurelta joukolta ihmisiä, jotka haluavat sijoittaa pienellä summalla haluamaansa hanketta tai yritystä. Ra-

hoitusmuodossa käytetään usein apuna verkon joukkorahoitusaloja, mutta joukkorahoituskampanjan voi pystyttää myös yrityksen omille kotisivuille. Lahjoitus, tuotepohjainen joukkorahoitus sekä joukkosijoitus ovat joukkorahoituksen mallien kolme pääryhmää.

(Artman 2015.)

”Suuryritysten johtajien tulisi varata kunnolla resursseja ymmärtääkseen tapoja tunnistaa ja toteuttaa uusia teknologia mahdollisuuksia omaan liiketoimintaansa. Yhteistyöllä, ostamalla, sijoittamalla tai hankkimalla startup-yrityksiä suuryritykset voivat kehittyä kilpailijoihin nopeammin.” Näin sanoo sijoittaja Nathan Benaich Playfair Capitalista. (PwC 2016, 30).

Yhteistyötä yritysten välillä on tehty jo pitkään, mutta suuryritysten ja startup-yritysten välisestä yhteistyöstä ei paljontaan tiedetä Suomessa. Tässä kohtaavat kaksi täysin erilaista toimijaa. Suuryritysten toimintatavat ovat startuppien näkökulmasta erittäin hitaita ja kalliita. Startup-yrityksissä tapahtuu paljon muutoksia jatkuvasti ja esimerkiksi liiketoimintamallit voivat muuttua erittäin lyhyellä aikavälillä. Se mikä suuryrityksen näkökulmasta on nopeaa toimintaa saattaa näyttää silti startup-yrityksille hitaalta. Suuryritysten pitää oppia, kuinka näiden yritysten kanssa toimitaan, sillä se voi johtaa merkittävään liiketoiminnan kasvuun. Monet eri tutkimukset osoittavat, että yhteistyöllä startuppien kanssa on erittäin positiiviset vaikutuksen suuryrityksen toimintakykyyn (Bannerjee, Bielli & Haley 2016, 7).

Suuryritykset ovat ymmärtäneet, että startup-yritysten kanssa yhteistyö tuo heille merkittäviä hyötyjä. Se tuo heille mahdollisuuksia muuttaa bisnesympäristöä ja esimerkiksi tarttua digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin. Lisäksi merkittävänä hyötynä nähdään liiketoiminnan uudistaminen, organisaation kehittäminen, liiketoiminnan laajentaminen sekä yrityksen maine-edut, joita ovat esimerkiksi työnantajamielikuvan vahvistuminen ja rooli verkostotalouden kehittäjänä. Suuryritykset kuitenkin kamppailevat sen kanssa, etteivät he löydä ja kohtaa startuppeja. Lisäksi heitä arveluttaa, riittääkö startupeilla kiinnostusta lähteä heidän kanssaan pitkäjänteiseen yhteistyöhön. (Saalasti 2016.)

Suuryritysten ja startup-yritysten välisellä yhteistyöllä voisi olla myös hyvin positiivisia vaikutuksia Euroopan innovaatioekosysteemiin. Se voisi mahdollistaa nopeat teknologian tuomat muutokset ja auttaa hyödyntämään digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. Mitä paremmin uutta teknologiaa osataan hyödyntää, sen tuottavampia voidaan olla, mistä on koko ajan lisää todisteita. Paremman yhteistyön avulla voidaan myös vahvistaa, että startupeista voi kasvaa isoja yrityksiä, jotka pystyvät toimimaan pitkään. Siksi myös päättäjien

tulisi olla kiinnostuneita auttamaan startuppien ja suuryritysten välistä yhteistyötä.
(Mocker, Bielli & Haley 2015, 8.)

Ennen oli niin, että suuryritykset kiinnostuivat startupeista vasta sitten, kun ne olivat tarpeeksi onnekkaita ja onnistuneet vakiinnuttamaan paikkansa markkinoilla. Sen jälkeen suuryritys ostaa startupin. Kelkka on kääntynyt, ja nykyään suuryritykset etsivät aktiivisesti yhteistyömahdollisuuksia startuppien kanssa. Imaginatikin ja MassChallengen teettämässä tutkimuksessa 82% suuryrityksistä oli sitä mieltä, että yhteistyö startuppien kanssa on tärkeää ja 23% oli sitä mieltä, että se on välttämätöntä. (Imaginatik & MassChallenge 2016.) Tutkimukseen osallistui 112 suuryritystä.

Suuryrityksillä on monia mahdollisuuksia sekä muotoja yhteistyölle startuppien kanssa ja niistä täytyy valita itselleen sopiva aina tapauskohtaisesti. Suuryrityksillä voi olla monia startup-yhteistyö hankkeita samaan aikaan. Kaikissa samat mallit eivät välttämättä toimi. Se mitä yhteistyöllä tavoitellaan, määrittelee paljon, minkä tyyppistä yhteistyötä ryhdytään rakentamaan ja kuinka pitkään yhteistyö tulee kestäämään. Yhteistyön kirjo lähtee liikkeelle usein yksittäisistä tapahtumista ja yhteistyö voi kehittyä aina yritysostoon asti. Bannerjee ym. luokittelevat taulukossa 1. miten eri yhteistyötavat vaikuttavat yrityksen määrittelemiin tavoitteisiin. Taulukossa tummanvihreä tarkoittaa sitä, että vaikutus on suuri ja haaleampi tarkoittaa pienempää vaikutusta. Taulukko toimii hyvänä työkaluna yhteistyötapojen määrittelyssä.

Taulukko 1. Miten erilaiset sitoutumistavat vaikuttavat suuryritysten tavoitteisiin (Bannerjee ym. 2016, 8).

		Tavoitteet			
		Yrityskulttuurin pirstäminen (yrittäjähenkisyyden lisääminen)	Brändin houkuttelevuus (asiakkaiden, kumppanien ja työnhakijoiden kesken)	Liiketoiminnan haasteiden ratkominen	Laajentuminen uusille markkinoille
Tapa sitoutua startuppien kanssa	Yksittäiset tapahtumat (kilpailuja kuten hackathon)				
	Resurssien jakaminen (ilmaiset työkalut, coworking space)				
	Yrityskiihdyttämöt ja hautomot				
	Kumppanuus (yhteinen tuotekehitys sekä kaupallinen yhteistyö)				
	Sijoittaminen (corporate venturing)				
	Hankinnat (yritysostot ja acqui-hire)				

Yksittäiset tapahtumat ovat hyviä tapoja tehdä suuryritystä tunnetuksi startupeille ja antaa sellainen vaikutelma, että ollaan etsimässä yhteistyökumppaneita startup-kentästä. Tapahtumat ovat erinomaisia keinoja kartoittaa itselleen potentiaalisia yhteistyökumppaneita. Tapahtumissa on kuitenkin hyvä muistaa, että niistä ei välttämättä tule lyhyellä aikavälillä suoria liiketoiminnallisia hyötyjä. Tulee viemään aikaa ja pitää miettiä tarkkaan, minkä tyyppisiä startupeja näihin tapahtumiin pyydetään (Mocker ym. 2015, 13). Kaikilla tapahtumiin osallistuvilla startupeilla ei välttämättä ole kiinnostusta lähteä tekemään syvempää yhteistyötä suuryritysten kanssa. Yksittäisiä tapahtumia ovat:

- Hackathon
- Pitching-tilaisuudet
- ideakilpailut
- sovelluskilpailut

Hackathonit ovat tapahtumia tai työpajoja, jossa pyritään luomaan toimiva demo tai aihio. Hackathonit on usein tarkoitettu opiskelijoille sekä startupeille. Tapahtumiin määritellään teemat ennakkoon. Kyse ei ole mistään muutaman tunnin kilpailusta, vaan usein viikonlo-

pun mittaisesta tapahtumasta, joka kestää noin 12-48 tuntia. Pitching-tilaisuudet ovat lyhyempiä, ja niissä ideana on se, että yritys kutsuu paikalle potentiaalisia startup-kumppaneita kertomaan mitä he ovat tekemässä. Pitchauksessa on yrityksellä usein aikarajana noin 5 minuuttia, jonka aikana pitää esitellä ratkaisu, osaaminen sekä tiimi. Sen jälkeen tuomaristo esittää heille kysymyksiä. Ideakilpailussa haetaan ideoita tai ratkaisuja tiettyyn teemaan pohjautuen. Ideakilpailussa sääntöjen ja palkitsemiskriteerien tulee olla hyvin selkeitä. Sovelluskilpailuissa etsitään yrityksen teknistä alustaa ja rajapintoja hyödyntäviä innovatiivisia sovelluksia. Sovelluskilpailussa on usein rahapalkintoja ja näiden lisäksi voi saada tukea sovelluksen kaupallistamiseen tai muuta tukea sen kehittämiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016, 16.)

Resurssien jakaminen voi olla suuryrityksille erittäin helppo ja halpa tapa hakea tunte-
musta startupeista sekä luoda innovatiivista brändimielikuvaa, joka houkuttelee startupeja. Suuryritykset voivat jakaa omia tuotteitaan, palveluitaan, työkalujaan sekä tietotaitoa startupeille ilmaiseksi tai pienempää korvausta vastaan. Näiden lisäksi yksi hyvä esimerkki resurssien jakamisesta on yleistymässä oleva coworking space eli jonkun yrityksen tarjoama edullinen tai jopa ilmainen työskentelytila, johon voi kuka tahansa mennä. Nämä eroavat normaaleista työskentelytiloista siten, että siellä työskentelee monia yrityksiä samanaikaisesti. (Mocker ym. 2015, 13). Tämän tyyppisestä toiminnasta hyvä esimerkki on Microsoftin ilmainen työskentelytila Helsingissä, joka toimii nimellä Microsoft Flux.

Suuryritykset voivat järjestää monen tyyppisiä **ohjelmia**, jotka tarjoavat alkuvaiheen startupeille apua liiketoiminnan kehittämiseen ja tämän avulla startupit voivat päästä paremmin markkinoille, skaalautua tai tulla sellaisiksi yrityksiksi joihin ollaan valmiita sijoittamaan. Nämä ovat loistavia tapoja muokata suuryrityksen yrityskulttuuria sekä sisäistä oppimista. Oman organisaation asiantuntijoita voi tuoda startuppien mentoreiksi sekä neuvonantajiksi. Nämä ohjelmat kannattaa järjestää ja muokata startuppien tarpeiden mukaan eikä pelkästään ohjelmien järjestäjien tarpeiden perusteella, koska muuten startupeja ei saada mukaan. Näitä ohjelmia ovat erilaiset kiihdyttämöt ja yrityshautomot. (Mocker ym. 2015, 14).

Yrityskiihdyttämöille tyypillistä on, että ne kestävät noin 3-6 kuukautta ja sen aikana yritys tarjoaa startupeille asiantuntemustaan, kontakteja, suhteita rahoittajiin sekä tarvittaessa teknisiä työkaluja ja alustoja (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016, 17). Mockerin (2015) mukaan yrityskiihdyttämöissä startupit pääsevät nopealla aikavälillä testaamaan tuotteen toimivuutta. Usein startupit joutuvat antamaan tästä vastineeksi osakepääomaa, mutta myös ilmaiset mallit ovat yleistymässä.

Hautomot ovat organisaatioita, joiden tarkoituksena on tukea alkuvaiheen yrityksiä. Hautomoiden järjestäjinä voivat olla niin yksityiset kuin julkisetkin toimijat ja heidän tarkoituksenaan on auttaa yrityksiä välttämättömissä tarpeissa, kuten valmennuksessa, toimitiloissa, pääoman hankkimisessa, yhteisissä palveluissa sekä verkostoitumismahdollisuuksissa. Näistä saa usein tukea omaan liiketoimintaansa ja palveluita, jotka helpottavat yritystä. (Entrepreneur 2017.)

Yhteinen tuotekehitys ja pysyvämpi kaupallinen yhteistyö ovat muotoja, joissa yhteistyökumppani on jo löydetty sekä halutaan pitkäjänteisempää yhteistyökumppanuutta. Yhteisen palvelun tai tuotteen kehittäminen ja kaupallistaminen ovat pitkäkestoisempaa yhteistyötä. Tämä voi olla myös jatkoa jo aiemmalle yhteistyölle, joka on voinut alkaa esimerkiksi pitchaustilaisuudessa tai erilaisissa kilpailuissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016, 17.) Mocker (2015) sanoo, että näissä tapauksissa usein ratkotaan samaa ongelmaa eli suuryrityksillä ja startupeilla on samat päämäärät. Mockerin mukaan näin päästään todennäköisemmin toivottuun lopputulokseen, kun budjetti ja aika projektille on säädelty etukäteen.

Kaupallisen yhteistyön avulla startup voi tarjota suuryrityksille merkittävää hyötyä ja pääsyä rajoja rikkoviin teknologioihin sekä käytäntöihin. Ostamalla startupeilta voi saada (erittäin) nopeita vastauksia liiketoiminnan ongelmiin sekä uusiin mahdollisuuksiin. Se vaatii kuitenkin suuryrityksiltä sellaista asennetta, että tuotteessa voi olla vielä vikoja ja niitä korjailtaan, eikä heti lopeteta tuotteen tai palvelun käyttöä. Startupeille on erittäin iso askel, kun saa suuryrityksiä asiakkaikseen. Se voi mahdollistaa startupin tuotteelle tai palvelulle nopean skaalautuvuuden, mutta täytyy muistaa myös, että suuryritys voi olla huomattavasti aikaa vievämpi asiakas ja siksi uusien asiakkaiden hankkiminen voi viedä enemmän aikaa. (Mocker ym. 2015, 14.)

Sijoittaminen ja yritysostot ovat usein yhteistyön viimeinen askel. Kun suuryritys lähtee sijoittamaan startuppiin, käytetään tästä usein käsitettä corporate venturing. Corporate venturingia on avattu tarkemmin luvussa 2.3. Corporate venturingin looginen jatkumo on yritysosto. Se voi olla tehokas ja nopea tapa ostaa esimerkiksi kokonaan uutta teknologiaa (tai muuta vastaavaa), jolla pystytään ratkomaan suuryrityksen tiettyjä määriteltyjä liiketoiminnallisia ongelmia ja haasteita sekä tarjota mahdollisuuden laajentua uusille markkinoille. Tämä on myös startupeille yksi luonnollinen tapa myydä yrityksensä. Yritysostoissa ei ole välttämättä kyse pelkästään teknologian ostamisesta. Saatetaan haluta myös startuppien työntekijät suuryritykseen töihin, mistä käytetään myös termiä "acqui-hiring". Facebookin perustajan ja toimitusjohtajan Mark Zuckerbergin mukaan acqui-hiring on yrityksen yksi tärkeimmistä strategisista osa-alueista sekä tärkein syy ostaa startup.

Zuckerbergin mukaan he eivät ole *kertaakaan ostaneet* yritystä pelkästään ostaakseen yrityksen vaan töntekijöiden takia. Tästä toimintatavasta on tullut erittäin yleistä digitaalisissa yrityksissä, joissa erikoisosaamista on vaikea löytää. (Mocker ym. 2015, 15.)

Erityisesti teknologiapuolella suuryritysten ostamien startuppien määrä on kasvanut erittäin paljon. Nestan tutkimuksen mukaan 130:n eurooppalaisen suuryrityksen *yritysostoista* 80 prosenttia keskittyi startuppeihin vakiintuneiden markkinalla toimijoiden sijaan. Yritysten pääomasijoitukset ovat myös *nousseet* merkittävästi *koko maailmassa*. Vuonna 2014 suuryritysten pääomasijoitusten rahallinen määrä kasvoi 86,5 prosenttia ja sijoitusten lukumäärä kasvoi 59 prosenttia. Sijoituksia tehtiin yhteensä 1734 kappaletta ja niiden arvo oli yhteensä 48,5 miljardia dollaria. Sijoituksista on saatu rahaa takaisin yhteensä 84,2 miljardia dollaria. (Mocker ym. 2015, 8.)

Euroopassa yrityskiihdyttämöiden lukumäärä on noussut erittäin kovaa tahtia ja suuryritykset haluavat olla niissä vahvasti mukana. Vuonna 2015 joka kolmas kiihdyttämöohjelma oli joko suuryrityksen järjestämä tai tukema. Tämän lisäksi erillisiä organisaatioita, jotka sijoittavat startuppeihin on perustettu suuryritysten yhteyteen (erittäin) todella paljon. Euroopan sadan suurimman yrityksen joukosta näin oli tehnyt jo vuotena 2014 vähän alle puolet. (Mocker ym. 2015, 8.)

Mockerin (2015, 8.) mukaan aikaisemmin mainitut luvut ovat vasta alkua. Suuryrityksillä, jotka katsovat avoimesti tulevaisuuteen ja startupeilla on yhdessä valtava potentiaali hyödyntää toisiaan. Suuryritykset ja startupit ovat tehneet pitkään yhteistyötä hieman epävirallisemmin, mutta nyt alkaa näkyä selkeämpää yhteistyötä näiden kahden toimijan välillä.

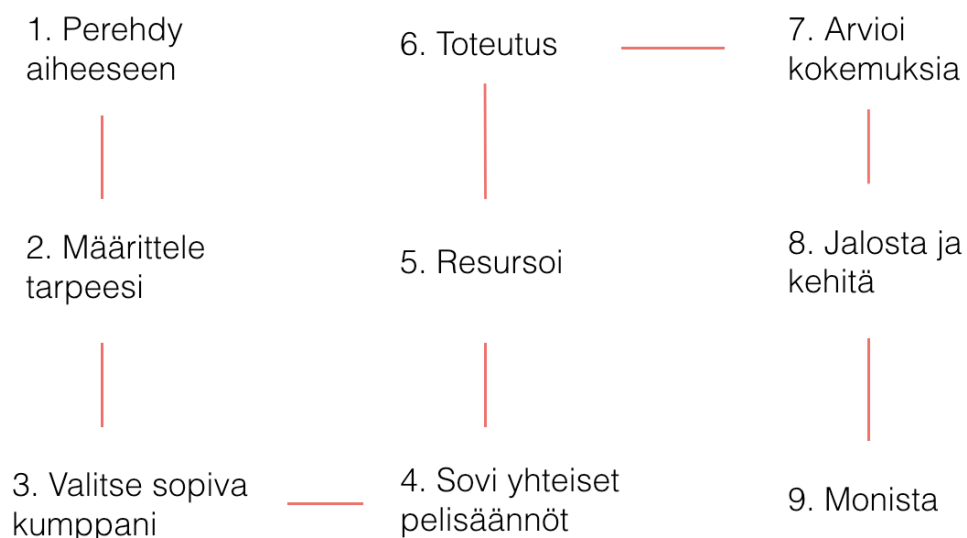
3 Suuryritysten työkaluja startup-yhteistyöhön

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin julkaisusta (2014) käy ilmi, että yritysjohtajat kaipaavat apua ja tietoa siitä, kuinka he voivat käynnistää yhteistyön startup yritysten kanssa. Suuntaa antavia malleja suuryritysten ja startup-yritysten väliseen yhteistyöhön onkin jo kehitelty.

Samassa Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin julkaisussa (2014) sanotaan, että suuryritykset kaipaavat apua yhteistyöhön organisaation ulkopuolelta. Erilaiset kiihdyttämöohjelmat tai yritysten kartoitukseen erikoistuneet yritykset ovat tähän hyviä ratkaisuja. Suuryritysten ja startupin kohtaamisessa voikin ulkopuolisella toimijalla olla hyvin iso rooli. Yksi merkittävä toimija tällä saralla Suomessa on Avanto Ventures. He ovat erikoistuneet auttamaan suuryrityksiä löytämään heitä kiinnostavia startuppeja sekä pääsemään yhteistyöhön heidän kanssaan.

3.1 Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin malli

Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin malli startup-yhteistyön aloittamiselle. Tähän malliin sisältyvät osa-alueet aiheeseen perehtyminen, tarpeiden määrittely, sopivan kumppanin valinta, pelisäännöistä sopiminen, resursointi, toteutus, kokemusten arviointi, jalostaminen ja kehittäminen sekä monistaminen. Seuraavassa luvussa on tarkoitus syventyä toiseen malliin hieman tarkemmin.



Kuvio 2. Startup-yhteistyön prosessi (Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2016, 18.)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa kehoitetaan verkostoitumaan sellaisten ihmisten ja organisaatioiden kanssa, joilla on kokemusta yhteistyöstä. Tätä kautta saa hyvin tietoa siitä, kuinka yhteistyö ja startup-yritykset toimivat.

Mallin toisessa vaiheessa organisaation tulee määritellä se, mitä yhteistyöltä halutaan, mitä tällä halutaan saavuttaa sekä millä resursseilla tavoitteeseen voidaan päästä tai minäkalaisia resursseja ylipäättään on käytettävissä. Tämä kohta määrittelee paljon sitä mitä seuraavissa kohdissa tullaan tekemään.

Kolmannessa vaiheessa valitaan sellaiset startup-foorumit, joissa halutaan olla ja niissä pyritään tekemään yritys näkyväksi. Tässä kohdassa pitää miettiä myös halutaanko prosessiin mukaan ulkopuolista yhteistyökumppania, joka helpottaa mahdollisten startup-yhteistyökumppaneiden löytämisessä ja valinnassa.

Kohdassa neljä kehoitetaan luomaan yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt tulee luoda ennen yhteistyön aloittamista. Tässä kohdassa pitää määritellä ketkä panostavat yhteistyöhön ja miten, kuka omistaa yhteistyön arvokkaat ideat ja tulokset, kuka saa hyödyntää ideoita ja millä edellytyksillä sekä miten tulokset jaetaan.

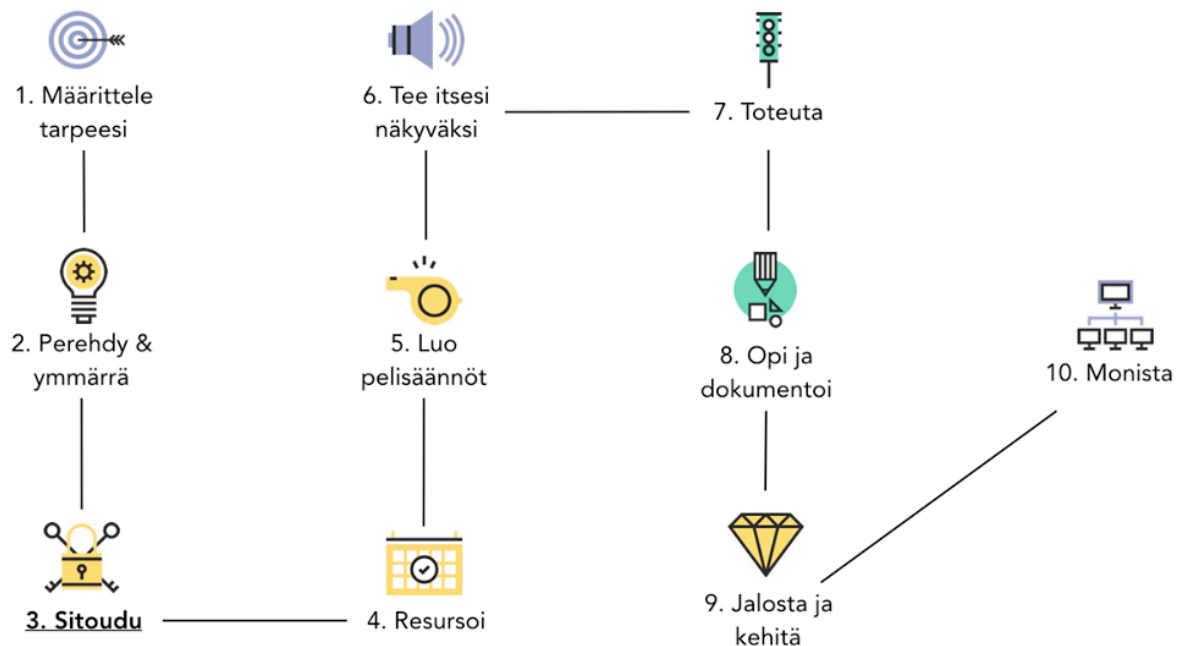
Kohdassa viisi määritellään resurssit, jaetaan vastuut, tehdään budjetoinnit sekä valitaan oikeat yhteistyömenetelmät. Tämän jälkeen kohdassa kuusi lähdetään aikaisempien kottien perusteella toteuttamaan suunnitelmia. Se tulee tehdä niin kattavasti ja määrätietoisesti kuin mahdollista, jotta on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet.

Kohdassa seitsemän aloitetaan kokemusten arviointi. Se on tärkeää, koska pitää saada selville, mikä onnistui ja mikä ei mennyt niin kuin piti. Kokemusten avulla voi pohtia, tarvitaanko uusia yhteistyömuotoja tai laajempia verkostoja sekä kanavia, jotka auttavat kehittämään yhteistyötä.

Toiseksi viimeisessä kohdassa on aika alkaa kehittää ja jalostaa yhteistyötä eteenpäin. Kannattaa pysyä ajan hermoilla siitä, mitä startup-kentässä tapahtuu esimerkiksi seuraamalla hautomo- ja kiihdyttämöohjelmia, sijoituksia ja ostoja niin Suomessa kuin ulkomailakin. Viimeisessä eli yhdeksännessä kohdassa yhteistyötä kannattaa lähteä monistamaan sekä kehittämään sen järjestelmällisyyttä. Startup-yhteistyön tulisi olla jatkuvaa ja sitä on mallin otsikon mukaisesti syytä monistaa.

3.2 Karhukorven malli

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin (2016) malli on melko samanlainen Karhukorven (2017) mallin kanssa. Tutkimukseen valittiin Karhukorven (2017) malli, koska mallissa on nostettu tarkemmin esiin sellaisia asioita, jotka ovat keskeisiä yhteistyön onnistumiselle. Sitoutuminen on hyvin tärkeää, mikä puuttuu kokonaan Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin (2016) mallista. EK:n ja Tekesin (2016) mallissa kehoitetaan myös valitsemaan sopiva yhteistyökumppani. Toki on hyvä käyttää yhteistyökumppaneita, mutta osaamista pitää olla myös talon sisällä. Startup-yhteistyön organisaatio kuuluisi olla jokaisessa suur-yrityksessä lähivuosina toimialasta riippumatta.



Kuvio 3. Askeleet menestyksekkääseen startup-yhteistyöhön (Karhukorpi 2017.)

Seuraavaksi syvennytään Karhukorven (2017) mallin jokaiseen vaiheeseen *otsikkotasolla* erilaisia lähteitä hyödyntäen.

3.2.1 Tarpeiden määrittely

Ennen kuin suuryritys lähtee miettimään minkäänlaista yhteistyötä startup-yritysten kanssa täytyy määritellä tarkkaan se, mitä yhteistyöltä halutaan. Yrityksen sosiaalinen vastuu sekä PR-toiminta eivät kuulu siihen (Bannerjee ym. 2016, 13).

Mikä tahansa tehokas yhteistyömalli ja startup-yritysten lähestyminen lähtee liikkeelle kysymyksestä: Mikä on asia mihin pyrin yhteistyöllä vaikuttamaan ja mitä toivon sillä saavuttavani? Yleisimpiä syitä, miksi lähdetään tavoittelemaan yhteistyötä startup-ohjelmien käynnistämiseksi ovat yrityskulttuurin piristäminen, brändin houkuttelevuus, liiketoiminnan

haasteiden ratkominen sekä laajentuminen uusille markkinoille. (Mocker ym. 2015, 10-13.)

Yrityskulttuurin muutos ja sen piristäminen on suuryrityksille voi olla hyvinkin tärkeää suuryrityksille, mutta myös haastavaa. Usein suuryrityksissä halutaan muokata kulttuuria innovatiivisemmaksi ja avoimemmaksi riskien ottamiselle. Suuryritykselle kulttuurin muokkaaminen tarkoittaa myös sitä, että ollaan valppaampia ja tietoisempia uusista trendeistä markkinoilla sekä uusista teknologioista. Työskentely kasvuyritysten kanssa on usein ratkaisu näihin muutostarpeisiin. Työskentely ja yhteistyö kasvuyrityksien kanssa alistaa suuryrityksen henkilökunnan joustavan tiimin työskentelytapoihin, uudenlaiseen ajatteluun sekä ketterämpään tuotekehitykseen. Kasvuyritykset auttavat yrityksiä myös keräämään tietoisuutta tulevaisuuden trendeistä sekä teknologioista. (Mocker ym. 2015, 10.)

Innovaatiotoiminta tarkoittaa tässä, miten suuryrityksen brändiä voi muokata innovatiiviseksi. Millä tavalla yhteistyö kasvuyritysten kanssa voi muokata brändistä innovatiivisemman - sellaisen, joka houkuttelee asiakkaita, yhteistyökumppaneita sekä tulevia työntekijöitä. Yhteistyö kasvuyritysten kanssa ei pelkästään muokkaa yrityskulttuuria vaan myös ulkopuolisten näkemystä suuryrityksen brändistä. (Mocker ym. 2015, 11.)

Liiketoiminnan ongelmien ratkaiseminen on yksi keskeisimmistä yhteistyön tavoitteista. Jos miettii vastausta kysymykseen, kuinka voi ratkoa ydinliiketoiminnan ongelmia mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti kannattaa miettiä yhteistyötä kasvuyritysten kanssa. Uusin innovatiivisten ratkaisujen sekä tuotteiden kehittäminen kasvuyrityksen kanssa on usein huomattavasti nopeampaa ja riskittömämpää ydinliiketoiminnalle kuin niiden kehittäminen sisäisesti. Kasvuyritysten kautta suuryritys saa uusia liiketoimintamalleja, teknologioita sekä uusia kykyjä ja tekijöitä. (Mocker ym. 11.)

Laajentuminen uusille markkinoille on myös keskeinen tavoite yhteistyöhön lähdeittäessä. Kun suuryritys miettii, miten laajentua strategisesti uusille markkinoille tai kuinka päästä käsiksi markkinoita disruptoivaan teknologiaan vastaus voi löytyä kasvuyrityksistä. Kasvuyritykset voivat olla hyviä väyliä laajentuessaan uusille markkinoille. Nuorilla yrityksillä on usein vaadittavat ominaisuudet, kyvyt ja ketteryys kilpaillessaan uusilla laajentuvilla toimialoilla. (Mocker ym. 11.)

Kun suuryritys on saanut selvitettyä sen, mitä liiketoiminnan haasteita he haluavat lähteä ratkomaan tai kehittämään, täytyy valita, miten näitä keinoja haasteiden ratkomiseen lähdetään kartoittamaan. Tarpeiden määrittelyssä tulee myös valita siis mahdolliset yhteis-

työn muodot. Tämä rajaa hyvin paljon sitä, mitä mallin seuraavissa vaiheissa tullaan tekemään. Yhteistyön muotoja on käsitelty tarkemmin luvussa 2.3.

3.2.2 Perehtyminen ja ymmärtäminen

Suuryrityksen täytyy ymmärtää startup-kenttää ja kerätä tietoa siitä, kuinka startupit toimivat. Tähän löytyy apua tarvittaessa organisaation ulkopuolelta ja sitä pitää uskaltaa tarvittaessa pyytää. Startup-kenttään voi tutustua verkostoitumalla erilaisissa startup- tapahtumissa tai esimerkiksi sijoittamalla.

Sijoittaminen saattaa olla varteenotettava ratkaisu niille yhtiöille, jotka haluavat kehittää rauhasa ymmärrystään startupeista. Fonectan Timo Hiltunen sanookin, että jos ei ole tekemässä transformaatiota, pienemmän riskin tie on mennä mukaan vähemmistösisjoituksella. (Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2014, 15.)

Tässä kappaleessa asiaa käsitellään pk-yrityksen näkökulmasta, mutta se soveltuu hyvin myös suuryrityksiin. Ennen yhteistyön aloittamista molemmilla osapuolilla täytyy olla realistiset odotukset siitä, mitä yhdessä tekeminen voi mahdollistaa sekä antaa. Pk-yrityksellä tulee olla selkeä näkemys tai ainakin vahva usko siihen, että kasvuyrityksellä on sellaista osaamista mitä heillä ei ole omasta takaa. Aloittaessaan yhteistyötä on ensin tärkeää ymmärtää startupin tuotteen, palvelun tai teknologian kypsyyssaste realistisella tasolla ennen sitoutumista yhteistyöhön. Varhaisessa vaiheessa oleva tuote tai palvelu vaatii pk-yritykseltä huomattavasti enemmän pitkäjänteisyyttä, kokeiluja ja riskinottoa, kuin jo pidemmällä oleva tuote. Siinä on iso ero, onko ratkaisu vasta pelkkä idea tai jo pilotoitu ratkaisu. (Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2016, 12-13.)

Kun lähtee käynnistämään yhteistyötä, kannattaa hyödyntää Startup-toimintaa tuntevia asiantuntijoita. Kumppanuuden rakentaminen ei ole helppoa ja kaikki keinot pahimpien sudenkuoppien välttämiseksi kannattaa hyödyntää. Kokeneilta tekijöiltä löytyy arvokasta tietoa ja osaamista siitä, kuinka yhteistyötä tehdään. Asiantuntijat pystyvät myös seulomaan yritykselle parhaiten sopivia kumppaneita varsin laajasta kasvuyritys- ja startup-kentästä. (Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2016, 22.) Suuryrityksen tulisi palkata myös sellaista henkilökuntaa yritykseensä, joilla on kokemusta startupeista ja jotka ymmärtävät heidän kulttuuriaan.

3.2.3 Sitoutuminen

Sitoutuminen yhteistyöhön startupin kanssa on johtoryhmätason asia ja toimitusjohtajan sitoutuminen on edellytys sille, että yhteistyö voi onnistua. Yhteistyön täytyy olla osa yri-

tyksen strategiaa, muuten yhteistyö ei toimi. Oikeiden yhteistyökumppaneiden löytäminen helpottuu, kun startup-yhteistyön merkitys on määritelty tarkasti. Startupilla tulee olla mahdollisuus olla yhteydessä suuryrityksen toimitusjohtajaan. Mitä matalampi hierarkia yrityksessä on sen parempi. Yhteyshenkilön määrittäminen riippuu myös siitä, minkälaisesta yhteistyöstä on kyse. Jos kyse on esimerkiksi tuotantohyödykebisneksistä, saattaa olla helpompaa toimia liiketoiminta-alueen sisällä, mutta myös näissä tapauksissa tarvitaan toimitusjohtajan näkyvää tukea. (Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2014, 24.)

3.2.4 Resursointi

Suuryrityksen kannattaa varata startup-yhteistyöhön riittävästi resursseja. Resurssien määrä riippuu tietenkin siitä, minkälaista yhteistyötä halutaan tehdä. Startup-yrityksillä tulee olla kontaktipintaa suuriin yrityksiin ja näillä suuryrityksillä täytyy olla kasvot toiminnalle. Yritysten täytyy nimetä organisaation sisälle henkilö, joka toimii yhteyshenkilönä sekä edistää hankkeita ison yrityksen organisaatiossa ja prosesseissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2014, 24.)

Organisaation nimetyille startup-yhteistyöstä vastaavalle henkilölle tulee varata riittävät resurssit toiminnan pyörittämiseen. Yhteistyötoiminta tulee viemään paljon aikaa ja rahaa. Kyseiselle henkilölle tulee myös antaa riittävät toimintavaltuudet, etteivät hankkeet jää organisaatiossa keskijohdon muiden prioriteettien varjoon. Hyvä keino startup-toiminnan kehittämiseksi ja vahvistamiseksi on perustaa yritykseen sisäinen kiihdyttämö, joka toimii rajapintana ulkoiselle startup-yhteistyölle. (Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2014, 24.)

3.2.5 Pelisäännöt ja sopimukset

Tavoitteet ja resurssit ohjaavat yhteistyön kannalta erittäin tärkeää osaa eli pelisääntöjä ja sopimuksia. Selkeät pelisäännöt on syytä sopia ennen yhteistyön aloittamista. Yhteistyössä määritellyt sisällöt ja tavoitteet tulee määrittää tarkasti yhdessä niin, että kumpikin osapuoli ymmärtää ne. Aluksi on heti tärkeää sopia IPR-asioista sekä kannattaa heti ottaa puheeksi ja päättää kuka omistaa oikeudet kehitettävään palveluun tai teknologiaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2016, 13.) Sopimukset ja pelisäännöt luodaan tapauskohtaisesti. Niitä tehdessä tulee muistaa, että startuppien maailmassa asiat muuttuvat erittäin nopeasti. Ei kannata alkaa solmia monimutkaisia sopimuksia, sillä yksinkertaiset sopimusmallit toimivat startup-yritysten kanssa paremmin.

Yhteistyön alkaessa on tärkeää sopia, kuka yhteistyötä johtaa. Sopimuksissa on lisäksi tärkeää tehdä selväksi kuka johtaa yhteistyötä, jos yhteyshenkilö suuryrityksessä vaihtuu.

Yhteishenkilön vaihtuminen ei saa vaikuttaa yhteistyösopimukseen. (KPMG 2015, 9.) Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin (2016, 18.) mukaan yhteisiä pelisääntöjä luodessa relevantteja kysymyksiä ovat muun muassa: kuka panostaa ja miten, kuka omistaa ideat ja aihiot sekä miten tulokset jaetaan.

3.2.6 Tee itsesi näkyväksi

Bannerjeen ym. (2016) tutkimuksesta, jossa käsitellään suuryritysten ja startuppien välisen yhteistyön esteitä esimerkkien kautta, käy ilmi lähes poikkeuksetta, että pitää tehdä itsensä näkyväksi. Näkyvyys eri paikoissa sekä aktiivisuus kentällä, ovat edellytyksiä sille, että löytää oikeita yhteistyökumppaneita. Suuryrityksen näkyvyys oikeissa paikoissa lisää yhteydenottojen eli inboundien määrää.

3.2.7 Toteuttaminen

Startupeista noin kahdeksan yhdeksästä epäonnistuu eli lopettaa toimintansa. Siksi sekä yhteistyökumppaneiden että mahdollisten sellaisten määrän pitää olla tarpeeksi laaja (Karhukorpi 2017). Aikaisemmin työssä on avattu Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin mallin kohtaa kuusi, kappaleessa 3.1. Sama vaihe pätee myös tässä mallissa.

Toteuttamisessa on syytä muistaa perusasiat, joiden avulla yhteistyö toimii huomattavasti paremmin. Usein kaikki virheet ja epäonnistumiset lähtevät liikkeelle huonosta kommunikatiosta. Bannerjee ym. (2016, 13) toteaaakin, että suuryrityksellä pitää olla ensin oma viestintä kunnossa. Sillä tarkoitetaan muun muassa sitä, että yrityksessä kerrotaan, minkä takia yhteistyötä on lähdetty tekemään. Sen jälkeen täytyy pitää huolta myös siitä, että viestintä toimii yhteistyökumppanin kanssa. Pitää aina yrittää muistaa mitkä asiat koskettavat mitään osapuolta. Hyvä kommunikointi ei tarkoita sitä, että tietoa jaetaan liikaa.

3.2.8 Oppiminen ja dokumentointi

Karhukorpi (2017) toteaa, että lyhyen aikavälin yhteistyöstä ja startuppien lähestymismalleista on toki hyvä lähteä liikkeelle. Mikäli yhteistyöstä haluaa saada paljon hyötyä pitkällä aikavälillä, on sitä syytä dokumentoida ja oppia sen avulla. Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin mallissa kappaleessa 3.1. tätä oppimista ja dokumentointia käsitellään kohdassa seitsemän. Heidän *mallissaan* tätä kohtaa käsitellään kokemusten arvioinnin kannalta. *Sitä* on helpompaa tehdä, kun dokumentoidaan *asiat selkeästi*.

Ensimmäiset yhteistyöt startuppien kanssa ovat erittäin arvokkaita ja niistä oppii paljon. Kaikki yhteistyöt eivät varmasti suju toivotulla tavalla tai pääty toivottuun lopputulokseen.

Siksi myös ajattelutapaa pitää muuttaa suuryrityksissä siihen suuntaan, että suvaitaan epäonnistumisia sekä jaetaan niistä kokemuksia. Ne voivat olla joskus myös huomattavasti arvokkaampia kuin pelkät onnistumiset. Bannerjeen ym. (2017, 17) mukaan monissa suuryrityksissä ei uskalleta epäonnistua ja tätä ajatusmallia pitää muuttaa.

3.2.9 Jalosta ja kehitä

Dokumentoinnin ja aikaisempien kokemusten avulla on helpompi lähteä jalostamaan ja kehittämään startup-yhteistyötä. On viisasta seurata koko ajan myös sitä, mitä ympärillä tapahtuu. Silloin suuryritys pystyy reagoimaan tarvittaessa nopeasti muutoksiin sekä tarttumaan kiinni erilaisiin mahdollisuuksiin. Tätä kohtaa on avattu myös Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin mallissa kohdassa kahdeksan.

3.2.10 Monista

Elinkeinoelämän keskusliiton ja Tekesin (2016, 18) mallissa on sama viimeinen kohta kuin Karhukorven (2017) mallissa. Siinä kehoitetaan monistamaan ja kehittämään toimintaa ja sen järjestelmällisyyttä. Yhteistyön tulisi olla jatkuvaa, ja yrityksen henkilöstö kannattaa tuoda vahvemmin mukaan imemään uutta tietoa sekä toimintatapoja. Yhteistyössä tärkeää on kuitenkin kärsivällisyys sekä monistaminen. Startup-yritys ei kasva yhdessä yössä, vaan tarvitaan kärsivällisyyttä.

4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön neljännessä luvussa käydään läpi työn empiiristä osuutta. Luvussa käydään aluksi läpi tutkimusmenetelmää sekä miten haastattelut toteutettiin. Sen jälkeen käydään läpi aineiston keräämistä sekä lopuksi tarkastellaan aineiston luotettavuutta ja analysoidaan sitä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Empiirisen tutkimuksen menetelmät voidaan jakaa joko laadullisen eli kvalitatiiviseen tai määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Nykyisin niitä pidetään usein toisiaan täydentävinä menetelminä, eikä kilpailevina suuntauksina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 135-137.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein strukturoituja kysymyksiä, jotka eivät anna vastaajille juurikaan mahdollisuutta soveltaa vastauksia, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä, joiden ympärille pyritään rakentamaan keskustelua. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavat ovat tarkasti valittuja yksilöitä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa haastattelut tai kyselyt kohdistetaan suurempaan massaan. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus on kaiken perusta, eikä tutkija saa sekoittaa omia mielipiteitänsä tutkimuskohteisiin. Haastattelijan täytyy yrittää ymmärtää haastateltavien mielipiteitä ja ajatuksia. Sen jälkeen hän pyrkii järjestämään aineiston niin, että se linkittyy teoriaan. (Tilastokeskus 2017b.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja siinä pyritään kohteen tutkimiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään jo olemassa olevien totuusväittämien todentamisen sijaan löytämään ja paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Tätä opinnäytetyötä varten toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla tutkittiin Karhukorven (2017) mallin toimivuutta. Mallin tarkoituksena on mahdollistaa suuryritykselle paremmat työkalut menestyksekkääseen yhteistyöhön startup-yritysten kanssa. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä se, että haastateltavien määrä ei ole suuri. Koska yritysyhteistyö suuryritysten ja startup-yritysten välillä ei ole kovin yleistä, katsottiin, että neljän esimerkkirytyksen yhteistyön reflektointi Karhukorven (2017) malliin riittää.

Suunniteltaessa tutkimusta päätettiin, että suulliset haastattelut ovat paras tapa suorittaa tutkimus. Haastattelussa on mahdollista keskustella aiheesta monipuolisesti ja haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esiin sellaisia asioita, joita opinnäytetyön tekijä ei ole osannut etukäteen arvioida. Vaikka työssä oli tarkoitus testata aikaisemmin tehtyä mallia, halettiin selvittää, olisiko yrityksillä olemassa vaihtoehtoisia malleja.

Opinnäytetyön aihe valittiin sen ajankohtaisuuden sekä kiinnostavuuden takia. Työssä tutkijan oli pysyttävä objektiivisena, koska tutkijalla ei ollut itsellään Karhukorven (2017) mallista henkilökohtaista kokemusta sitä oli suhteellisen helppo tarkastella ulkopuolisen silmin.

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä ovat yleisimmin haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voi käyttää hyvin yhdistelemällä toisiinsa, rinnakkain tai valitsemalla yksi työhön sopiva. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin siksi, että sen avulla on parempi mahdollisuus saada laajempia vastauksia isoihin kokonaisuuksiin. Tämä menetelmä mahdollistaa myös sen, että tutkija pääsee esittämään tarkentavia kysymyksiä sekä tulkitsemaan vastauksia. Hirsjärven (2009, 205-206.) mukaan haastattelussa on hyvää se, että aineiston keruuta on mahdollisuus säädellä joustavasti tilanteeseen sopivalla tavalla. Kyseisessä menetelmässä on mahdollisuus tulkita vastauksia, joka on suuri etu, kun valitaan haastattelu tutkimusmenetelmäksi. Huonoa haastattelussa on se, että se saattaa viedä paljon aikaa eikä alle puolen tunnin haastatteluita kannata lähteä tekemään. Sosiaalisen paineen alla voidaan myös antaa epärehellisiä vastauksia, mikä voi heikentää tulosten luotettavuutta.

Tutkimusta suunniteltaessa päätettiin, että suulliset haastattelut ovat paras keino kerätä tietoa ja suullisen haastattelun avulla saataisiin kattavampia vastauksia. Haastattelun lisäksi haastateltavia pyydettiin asettelemaan tutkittavan Karhukorven (2017) mallin erotelut palaset heidän mielestään oikeaan järjestykseen. Haastateltavia henkilöitä valittaessa täytyi pitää mielessä se, että heillä täytyy olla kokemusta suuryritysten ja startup-yritysten välisestä yhteistyöstä organisaatiossa. Haastateltavaksi kohderyhmäksi rajattiin suomalaiset suuryritykset, jotka ovat tehneet yhteistyötä startup-yritysten kanssa. Tämän jälkeen näistä yrityksistä etsittiin sellaiset henkilöt, jotka ovat olleet mukana yhteistyötoiminnassa.

Haastatteluista kolme tehtiin kasvotusten ja yksi (haastatteluista tehtiin) puhelimitse. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastatteluiden nauhoittamiseen sekä nimen käyttöön työssä. Taneli Tikan haastattelu suoritettiin puhelimitse, ja siksi häntä ei pyydetty laittamaan Karhukorven (2017) mallin palasia *hänen mielestään* oikeaan järjestykseen.

Ensimmäisenä haastateltiin OP Labin Anton Danielsenia. Anton toimii kehitysjohtajana OP Ryhmän sisäisessä yrityshautomossa OP Labissa Helsingissä. OP Labissa kehitellään uutta liiketoimintaa sekä tehdään yhteistyötä startup-yritysten kanssa. Haastattelu kesti noin tunnin ja haastattelua käytiin OP Labin sekä Antonin kokemuksen pohjalta. Haastattelu oli erittäin mielenkiintoinen ja hän pohti *tarkasti ja laajasti* haastattelun kohteena olevaa ilmiötä.

Toisena haastateltavana oli Tieto Oyj:n datakeskeisen liiketoimintayksikön innovaatiojohtaja Taneli Tikka. Tanelilla on pitkä kokemus yritysten hallituksissa, yrittäjänä, toimitusjohtajana sekä liiketoiminnan kehittämisessä. Tanelin vastuualueeseen kuuluu kehittää datakeskeisiä ideoita yhteistyössä Tiedon ulkoisten ja sisäisten ekosysteemien kanssa. Taneli antoi luvan haastattelun tallentamiseen sekä nimensä käyttöön opinnäytetyössä. Tanelin haastattelu oli hyvin informatiivinen, vaikka hänen kanssaan ei päästy toteuttamaan mallin eri vaiheiden järjestykseen laittamista. Tanelista huomasin, että hänellä oli paljon kokemusta aiheesta. Hän sekä avasi ilmiötä monipuolisesti, että kuvaili Tieto Oyj:n yhteistyöprosessia havainnollisesti. Hänen haastattelunsa kesti noin 60 minuuttia.

Kolmantena haastateltavana oli Microsoftin Drazen Dodik, jonka vastuualueisiin kuuluvat esimerkiksi Microsoftin startup-ohjelmat, Microsoft Flux coworking space sekä kiihdyttämöohjelmien yhteistyökumppanuudet. Myöhemmin haastatteluun liittyi mukaan myös Oki Tåg, jolla on kokemusta startup-yrittäjänä ja joka oli siirtynyt Microsoftin startup-yhteistyötoimintaan mukaan noin kuukautta ennen haastattelun tekemistä. Microsoftin kaksikolta saatiin opinnäytetyöhön erittäin hyvää sisältöä. Haastattelu kesti noin 40 minuuttia.

Neljäntenä haastateltavana oli Elisan startup-yhteistyöstä vastaava kehitysjohtaja Kimmo Pentikäinen. Kimmolla on pitkä historia startup-yhteistyöstä, missä Elisa onkin onnistunut erittäin hyvin. Elisa on tuonut lukuisia innovaatioita markkinoille yhteistyössä startuppien kanssa. Elisa oli Euroopan ensimmäinen jälleenmyyjä kiinalaiselle OnePlus älypuhelimia valmistavalle startupille ja tämä on heidän yksi tuoreimmista menestystarinoistaan. Elisalla on neuvotteluita vuosittain yli 300 startupin kanssa ja heillä on yhteistyötä yli 70 startupin kanssa (Pentikäinen 20.3.2017).

Taulukko 2. Kohdeyritykset

Yritys	Haastateltava	Lyhyt kuvaus yhteistyömuodoista	Mihin yhteistyöllä pyritään
Tieto	Taneli Tikka	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyökumppanina tapahtumissa - Merkittävä asiakas startupeille - Myyntikanava - Yhteinen tuotekehitys - Resurssien jakaminen - Rahoitus, yritysosto 	<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailukyvyyn parantaminen - Innovaatiotoiminta - Nopeutta tuoda uusia tarkasti määriteltyjä tuotteita asiakkaille
Elisa	Kimmo Pentikäinen	<ul style="list-style-type: none"> - Alkuvaiheen asiakas - Myyntikanava - Yhteistyökumppanina tapahtumissa - Erilaiset startup-ohjelmat 	<ul style="list-style-type: none"> - Nopea muutoksen tekeminen - Liiketoiminnan kehittäminen strategiaan määritetyillä alueilla
OP	Anton Danielsén	<ul style="list-style-type: none"> - Erilaiset startup-ohjelmat - Tapahtumat - Yritysostot - Kumppanuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Laajentuminen uusille markkinoille - Nopea muutoksen tekeminen - Liiketoiminnan kehittäminen - Muutoksen tekeminen - Lisäarvon tuottaminen sidosryhmille
Microsoft (Suomi)	Drazen Dodik & Oki Tåg	<ul style="list-style-type: none"> - Erilaiset startup-ohjelmat - Tapahtumat - Yritysostot - Kumppanuudet - Sijoittaminen - Coworking space - Resurssien jakaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Liikevaihdon kasvattamiseen, suurin osa Microsoftin liikevaihdosta tulee yhteistyökumppaneiden kautta - Halu olla mukana ja muuttaa maailmaa parempaan suuntaan

4.3 Aineiston analysointi ja luotettavuustarkastelu

Hyvän tutkimisen ytimessä on kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Tutkimusta aloittaessa on jo hyvä tähdätä siihen, että on kriittinen aineiston suhteen. Kyseisessä vaiheessa selviää usein se minkälaisia vastauksia saa ongelmiin sekä se, että miten ongelmat olisi kannattanut asettaa. Empiirisissä tutkimuksissa on tapana päästä päätelmiin käsiksi vasta esitöiden jälkeen. Aineiston järjestämisessä lähdetään liikkeelle tietojen tarkistuksesta, sitten täydennetään tietoja ja viimeisenä eli kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen tiedon tallennusta sekä analyyseja varten. Laadullisessa tutkimuksessa on tapana tehdä analyysejä aineistosta koko ajan tutkimusta tehdessä. Näin tehdään siksi, että laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään monissa eri vaiheissa sekä rinnakkaisia menetelmiä käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-223).

Tutkimusten luotettavuuden ja pätevyyden tasot vaihtelevat, vaikka kaikissa tutkimuksissa lähtökohtaisesti pyritään välttämään virheitä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia monella eri tapaa ja näistä yleisimmät tavat ovat reliabiliteetti eli toistettavuus sekä validuus eli pätevyys. Reliabiliteetilla osoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sen kykyä antaa sellaisia tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Validuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä halutaankin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen kannalta saatiin sopivia asiantuntijoita haastateltaviksi sekä heiltä kattavat vastaukset lähes kaikkiin haastattelukysymyksiin. Haastatteluiden pohjalta oli helppoa

lähteä vertaamaan vastauksia tutkittavaan malliin sekä todeta, että onko malli toimiva vai ei. Tutkimusongelmaan saatiin haastatteluiden perusteella riittävästi aineistoa.

Ennen haastatteluiden aloittamista käytiin nopeasti haastateltavien kanssa läpi syitä, miksi opinnäytetyötä tehdään. Haastattelut pyrittiin tekemään niin, että kysymyksiä ei esitettäisi johdattelevasti. Jos haastateltava ei täysin ymmärtänyt kysymystä tai näkökulmaa, josta hänen haluttiin katsovan aihetta, hänelle avattiin kysymystä lisää. Kaikilla haastateltavilla oli riittävää kokemusta saada heiltä vastauksia tutkimusongelmaan. Haastatteluissa pystyttiin keskittymään kuuntelemiseen sekä mahdollisten tarkentavien kysymysten esittämiseen, koska haastateltavat osasivat vastata hyvin esitettyihin kysymyksiin. Tutkimuksen luotettavuutta paransi se, että haastateltaville selitettiin opinnäytetyön tausta. Haastateltavilla oli myös riittävästi tietoa vastata kysymyksiin.

5 Suuryritysten ja startup-yritysten välinen yhteistyö

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää näkökulmia siihen, miten suuryritykset pääsevät tekemään toimivaa yhteistyötä startup-yritysten kanssa sekä toimiiko siihen liittyvä Karhukorven (2017) malli. Tavoitteena oli haastatteluiden avulla löytää vastauksia sekä näkemyksiä tutkimuskysymyksiin. Tässä luvussa esitetään keskeisimmät esille nousseet asiat haastatteluista sekä lopuksi esitellään tutkimustulokset kohdassa 5.5.

5.1 OP

OP:lla on hyvä historia, kun puhutaan liiketoiminnan kehittämisestä. He ovat sekä kyenneet kehittämään itse asioita, että tekemään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Halu tehdä yhteistyötä johtuu siitä, että taustalla on digitaalinen murros ja OP on huomannut sen, että heidän on pakko muuttua. He ovat alkaneet laajentaa toimintaansa perinteisen pankkisektorin ulkopuolelle monialaiseksi palveluyritykseksi, mutta kuitenkin sellaisille toimialoille joissa finanssiapuoli on vahvasti ydinliiketoiminnassa mukana. Esimerkiksi turvallisuus, terveyspalvelut ja liikkuminen ovat OP:n uusimpia aluevaltauksia. He ovat tiedostaneet, että eivät ole parhaita jokaisella sektorilla eikä välttämättä kovinkaan monella, ja siksi heidän täytyy partneroitua eri yritysten kanssa. Tiivistettynä miksi he haluavat tehdä yhteistyötä startuppien kanssa johtuu halusta tehdä nopeita muutoksia, kehittää liiketoimintaa ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille sekä eri sidosryhmille. (Danielsen 14.3.2017.)

OP tähtää startup-yhteistyöllä lähes aina kuluttaja- tai yritysasiakastuotteeseen. Heillä on tällä hetkellä hyvä verkosto, joka etsii OP:lle kiinnostavia startup-yhteistyömahdollisuuksia. Sitten he pohtivat sisäisesti, voisiko niissä olla heille jotain mielenkiintoista kulmaa yhteistyölle. Heillä on erilaisia ohjelmia, joiden tavoitteena on löytää startuppeja, jotka lähtevät kehittämään OP:n konseptiin sopivaa palvelua. Sen jälkeen lähdetään tekemään yhteistyötä valittujen startuppien kanssa. OP ei ole vielä lähtenyt tekemään systemaattisesti sijoitustoimintaa startuppeihin, vaan lähtee liiketoiminnallisesta yhteistyöstä liikkeelle. Kun puhutaan sijoittamisesta, niin OP mieluummin ostaa yrityksen, jos sillä on huomattavasti laajemman skaalan mahdollisuuksia, mutta ei lähde mielellään roikkumaan osakkaaksi yrityksiin. (Danielsen 14.3.2017.)

OP:lla on paljon erilaisia ohjelmia, tapahtumia sekä kiihdyttämöitä ja näiden avulla he haravoivat ja kartoittavat kiinnostavia startuppeja. He eivät suoranaisesti lähde siitä liikkeelle, että määrittelisivät tarkasti omia tarpeitaan. Heillä on ideoita siitä, mitä voisi lähteä tekemään, mutta aina kun startup ottaa yhteyttä tai löytyy joku mielenkiintoinen startup, he miettivät tapaus kerrallaan löytyykö siitä heille jotain mielenkiintoista kulmaa yhteistyön pohjaksi. (Danielsen 14.3.2017.) Haastattelussa huomasi sen, että OP on lähtenyt selke-

ästi etsimään innovatiivisia uusia ratkaisuita markkinoille. Danielsen (14.3.2017) sanoikin, että jos he tietäisivät tarkasti mitä ovat etsimässä, he kyllä voisivat kehittää sen myös itse.

Danielsenin mukaan on aina hyvin tapauskohtaista, mitä molemmilta osapuolilta vaaditaan. Eteenpäin mennään aika vahvasti intuitiolla. Sitten katsotaan, mitä osapuolilta vaaditaan, esimerkiksi luodaan tarvittavat resurssit sekä tehdään pelisääntöjä. Lopuksi tehdään sopimukset, joiden tulee kuitenkin olla riittävän yksinkertaiset. Danielsenin mielestä sopimuksen tekemisen jälkeen konkreettisen tekemisen taso määrittelee, kuinka hyvin yhteistyö menee. Hyvää pohjaa yhteistyölle on hänen mielestään vaikeaa luoda. Resurssien varaaminen on erittäin tärkeää ja jatkomahtollisuuksia on hyvä miettiä etukäteen, mikäli huomataan, että esimerkiksi pilotointi oli menestyksekkäs. (Danielsen 14.3.2017.)

OP on asettanut kuluvalle vuodelle tavoitteita, ja he seuraavat sitä, kuinka hyvin niihin päästään. Muita mittareita heillä ei vielä ole. Yksi tapa mitata startup-toimintaa on seurata erilaisissa ohjelmissa syntyviä dokumentteja, kun yritykset näihin ohjelmiin hakevat. Niiden avulla voi tehdä erilaisia johtopäätöksiä esimerkiksi siitä, että löytyykö halukkaita tekemään yhteistyötä kyseisillä ehdoilla. Koska startup-yhteistyötä on tehty vasta vähän aikaa, se on vielä hyvin sekavaa eikä sitä ei ole vielä päästy kehittämään. Toiveena OP:lla on päästä formaalimpaan yhteistyöhön. (Danielsen 14.3.2017.)

5.2 Microsoft

Microsoft on lähtenyt tekemään yhteistyötä startuppien kanssa (kaikessa yksinkertaisuudessaan siitä syystä) siksi, että iso osa heidän liikevaihdostaan tulee yhteistyökumppaneiden kautta. He tarjoavat startuppien käyttöön omia työkalujaan ja teknologiaa, joiden avulla he pystyvät rakentamaan tuotteita sekä palveluita, joita asiakas sitten ostaa ja (tätä kautta Microsoft) josta saadaan liikevaihtoa. Microsoft on tehnyt yritysostoja, mutta vuoden vanha Microsoft Ventures on alkanut tarkemmin miettiä sitä, miten ja mihin startuppeihin kannattaisi lähteä sijoittamaan. (Drazen & Tåg 17.3.2017.)

Helsingissä Microsoft tarjoaa ilmaisen työskentelytilan kaikille halukkaille. Tästä on mainittu aikaisemmin kappaleissa 2.3 ja 4.2. Microsoft on paljon mukana erilaisissa startup-tapahtumissa yhteistyökumppanina. He tarjoavat hakemuksen perusteella alle viisivuotiaille yrityksille BizSparkin ohjelman kautta palveluita, ohjelmistoa, teknistä tukea sekä pilvipalveluita ilmaiseksi. Tämän ohjelman kautta arvioidaan vuodessa noin 30 potentiaalisinta tiimiä, jotka voisivat tarjota jotain Microsoftin asiakkaille. Potentiaalisten startuppien kanssa mietitään, miten Microsoft voisi heitä auttaa esimerkiksi yhteismarkkinoinnin keinoin. Pel-

kästään BizSparkin kautta tarjotut palvelut startupeille ovat niille jo erittäin iso sijoitus ja apu. (Drazen & Tåg 17.3.2017.)

Microsoftin katsoo ensimmäiseksi, miten pystytään tuottamaan arvoa molemmin puolin. Microsoft haluaa myös olla osana muutosta ja muuttaa maailmaa parempaan suuntaan panostamalla vahvasti verkostotoimintaan. He ovat valinneet 3-4 kiihdyttämöä, joissa he haluavat olla vahvasti mukana auttamassa niissä olevia startupeja. (Drazen & Tåg 17.3.2017.)

Suuryrityksen täytyy myös antaa riittävät valtuudet ja resurssit startup-yhteistyöstä vastaavalle henkilölle tehdä isoja päätöksiä. Henkilön, joka vastaa yhteistyöstä, täytyy olla myös erittäin ammattitaitoinen ja kyetä tekemään järkeviä ratkaisuja. Suuryritykselle suurin haaste on usein startuppien ajatuksenjuoksun ymmärtäminen eli kulttuuri. Suuryrityksillä on usein itsellään syvään juurtunut ja erilainen yrityskulttuuri. Ero näkyy esimerkiksi suhtautumisessa aikaan ja rahaan. Startupille 100 000 euroa voi olla elämä tai kuolema, kun suuryrityksille sama summa rahaa ei tarkoita yhtään mitään. Viikko on startupille pitkä aika, mutta suuryritykselle kuukaudella ei ole merkitystä. (Drazen & Tåg 17.3.2017.)

Suuryrityksiltä vaaditaan myös äärimmäisissä tapauksissa uskallusta muuttaa omaa liiketoimintaansa. Disruption mallin ymmärtäminen on myös erittäin tärkeää, jos lähtee yhteistyöhön startupin kanssa, jonka tarkoituksena on disruptoida joko suuryrityksen tai jotain muita markkinoita. Disruptiossa rahaa alkaa virrata mahdollisesti vasta pitkän ajan päästä ja rahaa saattaa mennä siihen mennessä erittäin paljon. (Drazen & Tåg 17.3.2017.)

Microsoftilla mietitään koko ajan itse sitä, miten he voisivat kehittää ja seurata yhteistyön toimivuutta. Tällä hetkellä he ovat pyrkineet palkkaamaan startupeista tietäviä henkilöitä sekä tuomaan omaa henkilökuntaa lähemmäs startupeja. Näin saadaan enemmän ymmärrystä ja ollaan kyvykkäämpiä tekemään yhteistyötä. (Drazen & Tåg 17.3.2017.) Tässä kohtaan puhuttiin Suomen Microsoftin näkökulmasta.

5.3 Elisa

Eurooppalaisten operaattoreiden liikevaihto laskee noin prosentin joka vuosi, mutta Elisa on onnistunut kolmena viime vuonna tekemään historiansa parhaan tuloksen. He ovat keskittyneet vahvasti digitalisoitumisen tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin sekä keskittyneet vahvasti digitaalisiin palveluihin. Digitalisoitumisen takia kaikki tapahtuu erittäin nopeasti, ja startupit tarjoavat uusia innovatiivisia palveluita. Startup-yhteistyö ei ole Elisalle ollut vain kiva juttu, jota lähdetään tekemään, vaan he ovat halunneet tehdä kunnon

liiketoimintaa jo pitkään ja olla startupeille alkuvaiheen asiakas- tai myyntikanava. Elisalla on jo nyt hyviä näyttöjä siitä, miten tehokasta ja hedelmällistä yhteistyö startuppien kanssa on. Yksi mahdollisen startup-yhteistyön kulmakivistä Elisalle on miettiä heti sitä, kuinka he voivat tehdä bisnestä startupille ja sitä kautta tietenkin myös itselleen. (Pentikäinen 20.3.2017.)

Pentikäisen (20.3.2017) mukaan Elisa tekee startup-yhteistyötä kahdesta eri näkökulmasta - joko aikaisen vaiheen asiakkaana tai myyntikanavana. He ovat olleet myös kolmena edellisenä vuotena Slushin pääyhteistyökumppanina. Siinä heillä on kuitenkin startup-yhteistyötä laajempi näkemys, miksi he haluavat olla siinä mukana. Slush ei ole ollut mitenkään keskeisessä tai kriittisessä roolissa Elisalle siinä, että he löytäisivät paremmin startup-yhteistyökumppaneita.

Elisalla on selkeitä liiketoiminnallisia painopistealueita joihin he etsivät startuppeja. He seuraavat hyvin kriittisesti, millaista kyvykkyyttä startupit pystyvät luomaan, jotta Elisa pystyy toteuttamaan Elisan strategiaa. Strategiaa toteutetaan kolmella tavalla, joihin on selkeät polut. Ensimmäinen on se, kuinka voi kasvattaa arvoa datalla, toisena uudet digitaaliset palvelut ja kolmantena operatiivinen tehokkuus sekä asiakasymmärrys. Näiden perusteella kontaktoidaan startuppeja sekä vastataan yhteydenottoihin, joita heille tulee paljon. (Pentikäinen 20.3.2017.)

Elisalta ja suuryrityksiltä muutenkin vaaditaan toisenlaista kellotaajuutta. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että startupissa ei voida odottaa puolta vuotta jotain päätöstä epävarmana siitä, miten asiat etenevät. Suuryritykseltä vaaditaan siis nopeaa päätöksentekokykyä ja ehkä eniten uudenlaista kyvykkyyttä hyödyntää uusia kumppaneita. Pentikäisen mukaan yritykset eivät ole vielä ymmärtäneet, että startup-yhteistyössä ei ole lähtökohtaisesti mitään uutta. Yrityksillä on tiettyjä toimitusketjuja, liiketoimintalogiikoita ja pitää ymmärtää se mikä on omaa ydinosaamista ja mikä ei. Siihen, mikä ei ole yrityksen vahvinta osaamista, pitää löytää kumppani, jolta sitä löytyy. Ainut muutos on se, että innovaatioiden markkinoille tulo on paljon nopeampaa digitalisoitumisen kautta, eivätkä yritykset onnistu vanhoilla jäykillä menetelmillä tuomaan innovaatioita nopeasti markkinoille. Yritysten täytyy muokata itsestään sellaisia, jotka pystyvät hyödyntämään startuppien tuomia murroksia. Se vaatii yrityksiltä ketteryyttä ja isoa kulttuurin muutosta. Startupeilta Pentikäisen mukaan vaaditaan sitä, että osaa tarvittaessa muuttua tarpeeksi nopeasti. Hänen mukaansa suuryrityksillä on enemmän vastuuta siinä, että he kykenevät tekemään yhteistyötä startuppien kanssa. (Pentikäinen 20.3.2017.)

Pentikäisen (20.3.2017) mielestä hyvä pohja yhteistyölle luodaan siten, että yhteistyön muoto on kestävä. Muodon on vaikea olla kestävä muulla tavalla kuin että se kasvattaa arvoa molemmille osapuolille. Sen jälkeen seurataan selkeää bisneslogiikkaa eli pyritään löytämään oikeat kumppanit. Pitää myös sanoa rehellisesti ja selkeästi ei sellaisille kumppaneille, joiden kanssa selkeää yhteistyömallia ei löydy. Tikan (15.3.2017) mukaan hyvä pohja yhteistyölle luodaan hyvällä kommunikoinnilla. Pitää käydä yhdessä käydä läpi, mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa ja mikä on se selkeä paketti, joka halutaan lopputulokseksi.

Elisa pyytää jokaiselta startupilta mielipiteitä neuvotteluista, sekä yhteistyön eri vaiheista että kokonaisuudesta. Koko ajan pitää kysyä startupeilta, ollaanko menossa oikeaan suuntaan ja tehdäänkö oikeita asioita. Mitään ei voi kehittää ilman mittareita ja kyse on siitä, mitataanko oikeita kohteita. (Pentikäinen 20.3.2017.)

Pentikäinen (20.3.2017.) on huolestunut siitä, että suuryritykset ovat tiedostaneet ongelmat yhteistyössä, mutta he ulkoistavat ne. Hänen mukaansa tällä hetkellä pyörii valtavasti bisnestä sen ympärillä, että erilaiset asiantuntijat lupaavat hoitavansa ongelman heidän puolestaan. Hänen mukaansa tämä on hämmentävää, koska keskeinen osa ison yrityksen onnistumisesta ja menestymisestä on juuri kyky toimia startuppien kanssa. Hänen mukaansa tällaista kriittistä osaa ei missään nimessä saisi ulkoistaa. Jos aikoo menestyä tulevaisuuden maailmassa, pitää mennä tuntemattomalle alueelle ja alkaa oppia.

5.4 Tieto

Tieto tekee startuppien kanssa yhteistyötä kilpailukyvyn parantamiseksi ja innovaatiotoiminnan takia. He ovat tietoisia siitä, että suuryrityksen organisaatio ei tuota välttämättä asiakkaalle heidän toivomiaan ratkaisuja niin nopeasti kuin esimerkiksi startupit. Usein startupilla ja Tiedolla voi olla täydentäviä ominaisuuksia, mitä ne voivat tarjota toisilleen. Tiedolla on erittäin laaja tuoteportfolio, mistä voi olla paljon apua startupeille. Startupit voivat tarjota ratkaisuja asiakkaiden tarkemmin määriteltyihin kapeisiin tarpeisiin, joihin ison yrityksen tuotekehityksen on liian pitkän prosessin takia vaikea vastata. Tieto hakee siis startupeista nopeutta ja tarkasti määriteltyjä täsmällisiä tuotteita asiakkaille. (Tikka 15.3.2017.)

Tiedolla on erittäin laaja kirjo erilaisia yhteistyömuotoja startuppien kanssa, mutta he eivät kuitenkaan lähde varsinaisesti sijoittamaan niihin, eivätkä he myöskään halua lähteä startupeihin osakkaaksi. He ovat monille startupeille merkittävä asiakas, myyvät startuppien

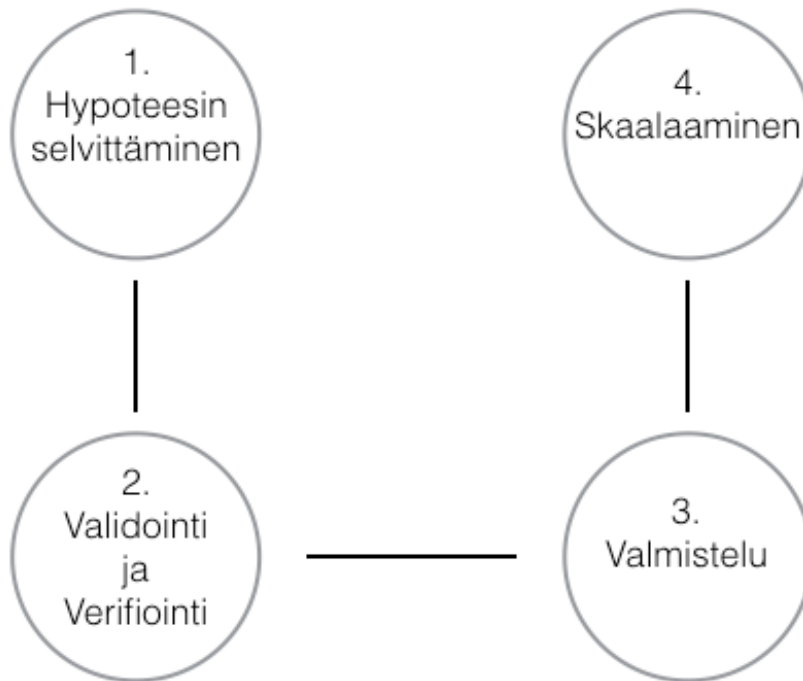
tuotteita, tekevät tuotekehitystä yhdessä sekä hyödyntävät yhteisiä resursseja. (Tikka 15.3.2017.)

Tieto yrittää tehdä itsestään helposti lähestyttävän sekä helposti löydettävän. Tieto on määritellyt itselleen tarpeet sekä kiinnostuksen kohteet. Asettamiensa määritysten täyttämiseen he tekevät paljon tietenkin töitä itse sekä hyödyntävät yhteistyökumppaneita. Tieto pyrkii olemaan itse aktiivinen sekä pyrkii saamaan mahdollisimman hyvän inboundin. (Tikka 15.3.2017.)

Tikan (15.3.2017) mielestä suuryritysten ja startuppien välinen yhteistyö on aina lähtökohdaisesti tuohon tuomittua ja se onnistuu hyvin ainoastaan poikkeuksellisissa olosuhteissa. Tämä johtuu usein siitä, että suuryritys ei ole riittävän halukas muuttamaan omaa toimintaansa ja toimintatapojaan, jotta yhteistyöstä saataisiin mahdollisimman tuottoisaa. Suuryhtiö saattaa usein passivoitua, koska he huomaavat, että uuden innovaation tuominen markkinoille ei olekaan niin helppoa mitä luultiin. Suuryritysten toimintatavat ja päätöksenteko ovat täysin erilaisia kuin startupeissa ja siksi suuryrityksellä täytyy olla töissä sellaisia ihmisiä, jotka ymmärtävät startuppien toimintatapoja ja kulttuuria. Startupeilta vaaditaan taas sitä, että ne ovat oikeasti halukkaita tekemään yhteistyötä ja ovat tunnistanee sen, mitä voivat suuryritykseltä saada.

Tiedolla on pipeline-näkymä startup-yhteisöihin. Pipelinen eli putken alkupäässä ovat alkuvaiheen yhteistyöt ja loppuvaiheessa sellaiset, joissa tuote on jo siinä vaiheessa, että sillä tehdään rahaa. Tällä hetkellä Tieto mittaa oppimista ja oppimisen nopeutta erilaisilla mittareilla. He seuraavat myös kuinka pitkällä ollaan siitä, että saadaan tuote markkinoille ja kuinka nopeasti siihen suuntaan ollaan menossa. Tieto seuraa tarkasti, mitä ydinratkaisun ympärillä tapahtuu. He pyrkivät koko ajan analysoimaan esimerkiksi sitä, kuinka paljon rahaa ja aikaa menee tuotteen viemiseen markkinoille, onko tuote helppo istuttaa asiakkaille ja kuinka paljon tuotetta joutuu muokkaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tieto pyrkii viemään asiakkaiden palautteita jatkuvasti startupeille, minkä avulla startup pystyy kehittämään omaa toimintaansa sekä sen avulla myös yhteistyötä. (Tikka 15.3.2017.)

Tiedon oma malli on käytännössä aika samanlainen Karhukorven (2017) mallin kanssa, mutta he seuraavat enemmän startupin tarpeita sekä miettivät startupin menestyksen edellytyksiä. Tieto lähtee liikkeelle siitä näkökulmasta, että he ovat aina sitoutuneita startup-yhteistyöhön lähdeittäessä. Startupit ovat hyvin erilaisia ja niiden kanssa yhteistyömal- leja pitää miettiä lähes aina eri tavalla. (Tikka 15.3.2017.)



Kuvio 4. Tiedon epävirallinen malli.

Ensimmäisessä vaiheessa täytyy miettiä ja käydä läpi, mitä yhteistyö voisi kyseisen startupin kanssa olla. Täytyy myös kuunnella startuppia ja katsoa mitä se kuvittelee tarjoavansa asiakkailleen sekä mitä hyötyä startupin tuotteesta on. Toisessa vaiheessa tehdään validointi ja verifiointi sille mitä ongelmaa startup on ratkaisemassa asiakkailleen. Tässä kohdassa siis katsotaan, onko ongelmaa oikeasti olemassa ja onko ongelma sellainen, josta asiakas välittää. Tämä määrittelee pitkälti sen, onko yhteistyöllä olemassa maalia ja onko ongelma sellainen, mistä asiakas on valmis maksamaan. Kolmannessa vaiheessa tehdään valmistelua. Sillä tarkoitetaan sitä, että tehdään tuote myyntivalmiiksi sekä valitaan asiakkaat, joille sitä lähdetään ensimmäiseksi myymään. Viimeisessä vaiheessa pyritään tuomaan skaalautuminen mukaan, eli mietitään, miten yhteistyön voi viedä nopeasti eteenpäin, kuinka sen saa nopeasti skaalattua markkinoille, pitäisikö startup ostaa vai auttaa startuppia hankkimaan ulkopuolista rahaa. (Tikka 15.3.2017.)

5.5 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluista kävi ilmi, että Tiedolla ja Elisalla on hyvin selkeät toimintatavat, kuinka yhteistyötä startuppien kanssa tehdään, ja yritykset ovat myös sitoneet ne myös vahvasti yrityksen strategiaan. Microsoftille on myös selkeää, mitä yhteistyö startuppien kanssa heille tarkoittaa Suomessa. Microsoftilla työskentely startuppien kanssa on hyvin maakohontaista, ja esimerkiksi Yhdysvalloissa yhteistyötä on tehty huomattavasti pidempään kuin Suomessa. Ennen haastatteluista opinnäytetyön tekijällä oli sellainen mielikuva, että OP

olisi tehnyt startup-yhteistyötä pisimpään ja että he olisivat siinä hyvin pitkällä. Haastattelussa selvisi, että he ovat tehneet sitä pitkään, mutta ensimmäinen asiaa koskeva strategia kirjoitettiin vasta elokuussa 2016. Se tarkoittaa heidän kohdallaan sitä, että startup-yhteistyö on ensimmäistä kertaa resursoitua ja sitä ryhdytään tekemään systemaattisemmin.

Haastatellut yritykset käyttävät paljon erilaisia yhteistyömuotoja, esimerkiksi tapahtuman yhteistyökumppanuus, kaupallinen yhteistyö, resurssien jakaminen, yhteinen tuotekehitys, rahoituksessa auttaminen, yritysostot, kiihdyttämöt ja hautomot sekä coworking spacet. Jokainen yritys on valinnut näistä itselleen sopivimpia vaihtoehtoja. Mielenkiintoista oli, että kukaan ei maininnut lähtevänsä osakkaaksi startuppeihin vain, jos tulee mielenkiintoinen startup vastaan, vaan se mieluummin ostetaan sen sijaan, että lähdettäisiin pienemmällä osuudella mukaan.

Haastatelluista yrityksistä Tieto oli ainut yritys, joka käytti selkeää mallia startup-yhteistyölle. Malli on kuvattu aikaisemmin kappaleessa 5.4. Malli ei ole Tiedon virallinen malli, vaan opinnäytetyön tekijän havaintoihin perustuva. Muiden yritysten haastatteluissa ei käynyt ilmi sitä, oliko startup-yhteistyöhön käytössä yrityksen sisällä jotain tiettyä mallia. Yrityksissä on määritelty strategiat, joita startupin täytyy tukea, mutta tiettyä mallia ei ole. Haastatteluissa oli havaittavissa myös sitä, että yhteistyön raamit täytyy katsoa aina erikseen tapauskohtaisesti.

Haastateltavien mukaan suuryritysten ja startup-yritysten yhteistyö on äärimmäisen tärkeää. Yritykset, jotka eivät lähde suunnittelemaan erilaisia yhteistyömahdollisuuksia startup-yritysten kanssa, menettävät olennaisen osan kilpailukyvystään. Startup-yrityksiä ei saisi ajatella vain hauskoina projekteina, vaan alusta asti tulisi olla mahdollisimman selkeä näkemys siitä, mihin yhteistyöllä pyritään. Haastateltavilla yrityksillä on paljon syytä, miksi yhteistyötä tehdään: kilpailukyvyn parantaminen, innovaatiotoiminta, nopeus tuoda uusia tuotteita markkinoille, nopea muutoksen tekeminen, liiketoiminnan kehittäminen, laajentuminen uusille markkinoille, lisäarvon tuottaminen eri sidosryhmille, suora liikevaihdon tavoittelemisen sekä aito halu olla mukana muuttamassa maailmaa parempaan suuntaan. Maailman parantamisesta yhtenä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Microsoftin antamaa tukea Nuori Yrittäjyys ry:n toiminnalle. He aloittivat vuonna 2013 laajan yhteistyön, jonka tavoitteena on tarjota nuorille paremmat valmiudet yrittäjyyteen, kehittyä viestintä- ja teknologiataidoissa, ja tätä kautta parantaa heidän työmahdollisuuksiaan (Nuori Yrittäjyys ry 2013).

Kaikissa yrityksissä on selvästi huomattu, minkälaiset mahdollisuudet startup-yhteistyössä on, ja siihen on jokaisessa haastattelussa yrityksessä määritetty resursseja. OP:n haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että yritysjohto asettelee jopa liian tiukkoja raameja sille, minkälaista yhteistyötä tehdään. Suuryritysten ja startup-yritysten yhteistyötä pidetään pääsääntöisesti hankalana, koska niiden kulttuurit ja toimintatavat ovat hyvin erilaisia. Startupit odottavat, että päätöksiä tehdään erittäin nopeasti, kun taas suuryrityksillä päätöksenteko kestää pidempään. Suuryritysten täytyy myös olla kärsivällisiä, kun ne tekevät yhteistyötä startuppien kanssa. Toiminta on pitkäjänteistä ja voi kestää hyvinkin pitkään ennen ensimmäistä onnistumista. Toki matkan varrella epäonnistumisetkin ovat onnistumisia ja monesti jopa vielä arvokkaampia, koska sen jälkeen tiedetään mitä ei kannata tehdä ja virheistä opitaan hyvin paljon. Yhteistyö voi onnistua vain ja ainoastaan silloin, kun molemmilla yhteistyön tavoitteet ovat tiedossa sekä molemmat osapuolet panostavat siihen täysillä sovituin resurssein.

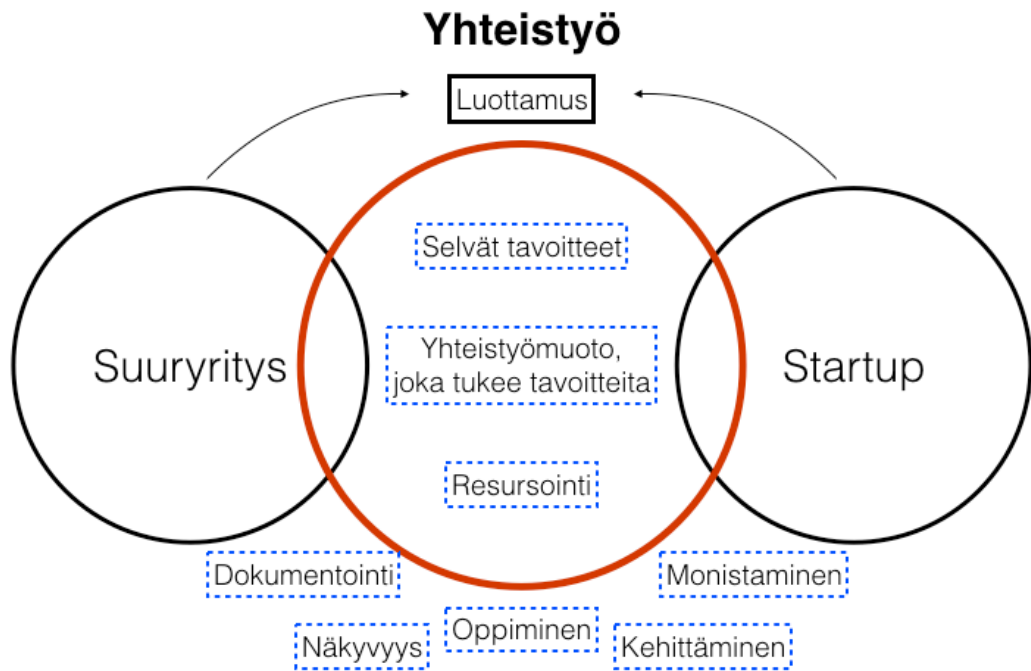
Tiedon Taneli Tikan mielestä suuryrityksen ja startupin välinen yhteistyö on aina lähtökohteisesti tuhoon tuomittua, mutta Elisan Kimmo Pentikäinen taas pohti, miten yritys voisi tehdä yhteistyötä kenenkään kanssa, jos ei pysty tekemään yhteistyötä startupin kanssa. Näkemuserot ovat valtavan suuret. Haastatellut suuryritykset ovat kuitenkin kokeneet yhteistyön hyvin mielenkiintoiseksi ja heillä on tullut monia onnistumisia matkan varrella. Näistä onnistumisista yksi tuoreimmista esimerkeistä on työssä jo aiemmin mainittu Elisan yhteistyö OnePlus puhelinvalmistajan kanssa. Elisa oli heidän ensimmäinen jälleenmyyjänsä Euroopassa ja kolmen kuukauden päästä yhteistyön aloittamisesta OnePlus oli yksi Suomen myydyimmistä puhelimista. OP:lla hyvä esimerkki on heidän sisäinen startupinsa Pivo. Se on maksuvälineenä toimiva älylompakko, jonka voi ladata puhelimen omasta sovelluskaupasta. Pivo on otettu erittäin hyvin vastaan kuluttajien keskuudessa ja sen kehitys jatkuu hyvää vauhtia.

Tuntui merkilliseltä, että kaikki yritykset olivat tarkasti määritelleet, miksi yhteistyötä startuppien kanssa tehdään, mutta heillä ei välttämättä ollut selkeää mallia yhteistyölle. Startupit saattavat olla hyvin erilaisia, eivätkä samat toimintatavat sovi kaikkien kanssa. Yrityksissä on otettu huomioon kaikki Karhukorven (2017) mallin kohdat, vaikka he eivät välttämättä ole käsitelleet niitä edes täysin tietoisesti tai ainakaan minkään prosessin mukaan. Karhukorven (2017) mallissa käydään startup-yhteistyötä vahvasti suuryritysten näkökulmasta ja tämä olikin opinnäytetyön rajauksena. Karhukorven mallissa käsitellään startup-yhteistyötä paljon sen kannalta, miten suuryrityksen täytyy resursoida ja sitouttaa yritystä startup-yhteistyöhön. Tiedon mallissa taas mietitään sitä, kuinka he voivat auttaa startuppia pääsemään mahdollisimman pitkälle, mikä muodostaa myös win/win tilanteen.

Karhukorven (2017) mallia ei suoranaisesti päästy vertaamaan suuryritysten omiin malleihin. Karhukorven (2017) malli toimii hyvin yrityksillä, jotka miettivät yhteistyön aloittamista sekä sen kehittämiskohtia. Malli auttaa suuryritystä kartoittamaan asioita, joita heidän tulee ottaa huomioon, jotta yhteistyöstä voisi tulla mahdollisimman tuottoisaa molemmille osapuolille. Karhukorven (2017) mallia kannattaa hyödyntää ja muokata sitä mukaa, kun huomataan, että joku osa-alue ei välttämättä toimi niin hyvin kuin pitäisi, ja joitain asioita voi jopa jättää kokonaan pois. Esimerkiksi Tikka sanoi haastattelussa, että he eivät edes mieti sitoutumista erillisenä kohtana, koska he ovat aina sitoutuneita yhteistyöhön - siinä ei muuten olisi mitään järkeä.

Karhukorven (2017) malli todettiin hyväksi perusmalliksi, jota voidaan muokata yritykselle sopivaksi sen jälkeen, kun kokemusta yhteistyöstä on alkanut kertyä. (Jokaisessa mallin kohdassa täytyy ymmärtää mitä se tarkoittaa ja, jotta se olisi mahdollista täytyi niitä työhön avata. Suuryrityksen näkökulmasta malli on hyvä ja kun siihen saadaan yhdistettyä omakohtaista kokemusta, se täydentää ja muokkaa mallia oikeaan suuntaan. Tikan mukaan heidän oma ja Karhukorven (2017) malli olivat hyvin samanlaiset, mutta Karhukorven (2017) malli oli pilkottu pienempiin palasiin.

Haastattelut vahvistivat ajatusta, että kaikki kohdat Karhukorven (2017) mallista tulee ottaa huomioon. Haastateltavien mukaan mallia ei välttämättä kannata orjallisesti noudattaa, jolloin siitä saattaa tulla hyvin raskas. Jokainen mallin osa on tärkeä, mutta kannattaa miettiä minkä painoarvon kullekin kohdalle antaa. Malli on erittäin hyvä sellaiselle yritykselle, joka alkaa ensimmäistä kertaa miettiä, kuinka voisi lähteä tekemään yhteistyötä startuppien kanssa. Ensimmäisissä yhteistyökokeiluissa kannattaa pikemminkin lähteä tutustumaan kenttään kuin tekemään yhteistyötä vahvasti etukäteen suunnitellun mallin mukaan. Sen jälkeen, kun kokemusta alkaa kertyä, paneudutaan vielä syvällisemmin mallin eri kohtiin ja räätälöidään mallia omien tarpeiden mukaan, sekä katsotaan, mihin kohtiin panostetaan enemmän ja mitä jätetään pienemmälle huomiolle.



Kuvio 5. Suuryrityksen ja startup-yrityksen yhteistyön kriittisiä osatekijöitä.

Suuryrityksen ja startupin välinen yhteistyö muokkautuu hyvin pitkälti sen mukaan, mitä sillä pyritään saavuttamaan. Mitään tiettyä mallia ei voida lähteä orjallisesti noudattamaan, muuten yhteistyön aloittamisesta tulee hyvin raskasta. Kaiken yhteistyön perustana on molemminpuolinen luottamus. Resursointi, selvät tavoitteet ja yhteistyömuoto, joka tukee tavoitteita ovat luottamuksen lisäksi yhteistyön tärkeimpiä tekijöitä. Niiden ollessa selkeitä voidaan keskittyä itse asiaan. Näiden lisäksi tärkeitä asioita yhteistyössä ovat dokumentointi, yhteistyöstä oppiminen, näkyvyys esimerkiksi alan tapahtumissa ja ohjelmissa sekä yhteistyön monistaminen ja kehittäminen.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön aihe oli rajattu suuryrityksen ja startup-yrityksen yhteistoimintamallin (Karhukorpi 2017) läpikäymiseen sekä sen toimivuuden testaamiseen haastattelemalla neljää suuryrityksen startup-yhteistyöhenkilöä. Opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten suuryritykset toteuttavat yhteistyötä startup-yritysten kanssa. Tähän käytettiin apuna Karhukorven (2017) tekemää suuryritysten ja startup-yritysten yhteistoimintamallia suuryrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen alakysymyksiä olivat:

1. Mitkä ovat ne syyt, miksi suuryritykset haluavat tehdä yhteistyötä startup-yritysten kanssa?
2. Miten suuryritykset ovat kokeneet yhteistyön startup-yritysten kanssa?
3. Miten Karhukorven (2017) yhteistyömalli ja case yritysten käytänteet eroavat toisistaan tai muistuttavat toisiaan?
4. Miten Karhukorven mallia voidaan muokata esimerkkiyritysten kokemusten mukaan?

Kaikesta aineistosta oli havaittavissa suuryritysten ja startup-yritysten välisen yhteistyön tärkeys. Tästä positiivisesta asenteesta ilmiötä kohtaan kertoo myös se, että suuryritykset ovat alkaneet perustaa erillisiä organisaatioita startup-yhteistyön kehittämiseen. Haastateltujen yritysten mielestä suuryrityksillä ei ole tulevaisuutta, jos he eivät tee yhteistyötä maailmaa muuttavien startuppien kanssa. Haastatelluissa yrityksissä oltiin selvästi ymmärretty, miksi yhteistyö startuppien kanssa on tärkeää. Taulukossa 2 luetellaan syitä, miksi yhteistyötä startuppien kanssa tehdään sekä millaisia yhteistyömuotoja haastatelluilla yrityksillä oli käytössä.

Haastateltujen asiantuntijoiden mielestä suurimpana haasteena yhteistyössä on yritysten välinen kulttuuriero. Tästä syystä startup-yhteistyö koetaan hyvin haastavaksi. Toisaalta mielenkiintoisena kommenttina nousi esille Kimmo Pentikäisen ajatus siitä, voivatko suuryritykset palvella heidän asiakkaitaan tai muita yhteistyökumppaneita, jos eivät tee yhteistyötä startupin kanssa. Tuota Pentikäisen kommenttia olisi jokaisen yrityksen hyvä pohtia.

Opinnäytetyössä testattiin Karhukorven (2017) mallin toimivuutta suuryritysten ja startup-yritysten väliselle yhteistyölle. Malli todettiin toimivaksi, mutta yritysten kannattaa miettiä, mitä kohtia siitä korostetaan omassa toiminnassa, eli mallia täytyy soveltaa. Mallista pyrittiin tehdä hieman yleisempi muutamia kohtia korostaen.

Yhdistelemällä Karhukorven (2017) mallia, lähteistä kerättyä aineistoa sekä haastatteluita saatiin aikaiseksi suuryrityksen ja startup-yrityksen yhteistyötä kuvaava kuvio (Kuvio 5). Kuviota 5 voi muokata oman kokemuksen mukaan, ja siinä yritys määrittelee itse painoarvon eri kokonaisuuksille. Lähes kaikessa kirjallisuudessa, joissa käsiteltiin yritysten välistä yhteistyötä, korostettiin luottamuksen tärkeyttä. Sen takia luottamus on nostettu yhteistyömallissa korostetusti esille.

Kuten opinnäytetyössä on monesti tullut ilmi, suuryritysten ja startup-yritysten välinen yhteistyö on varsin uusi asia Suomessa ja siinä ollaan menossa koko ajan systemaattisempaan suuntaan. Yhteistyöstä opitaan jatkuvasti, ja tulee olemaan erittäin mielenkiintoista seurata, mitä nämä kaksi toimijaa eli suuryritykset ja startupit tulevat yhdessä saavuttamaan.

6.1 Jatkotutkimusehdotukset

Koska Startup-yritysten ja suuryritysten yhteistyötä on Suomessa tehty vasta vähän aikaa, aihetta voidaan tutkia hyvin monesta eri näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista saada selville suuryritysten ylimmän johdon näkemyksiä startup-yhteistyöhön sitouttamisesta ja kuinka siinä onnistutaan.

Yhteistyötä voisi myös tutkia laajemmin startup-yrityksen näkökulmasta. Kolmanneksi olisi hyvä kerätä esimerkkejä onnistuneista ja epäonnistuneista yhteistyöprojekteista ja niistä syistä, mitkä johtivat erilaisiin lopputuloksiin.

6.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen luotettavuudessa tulee huomioida aineiston riittävyys. Suuryritysten ja startup-yritysten välisellä yhteistyöllä ei ole Suomessa kovinkaan pitkää historiaa ja opinnäytetyössä onkin haastateltu vain aiheen asiantuntijoita. Neljä haastattelua oli työn koon kannalta juuri sopiva määrä sekä sen avulla saatiin hyvin kattava aineisto, jonka perusteella tutkimus voidaan todeta varsin luotettavaksi. Tätä tukee myös se, että ennen haastatteluita käytiin läpi syitä miksi opinnäytetyö tehdään sekä katsotaanko aihetta suuryrityksen vai startupin näkökulmasta.

Tutkimus on uskottava, koska aihetta on avattu hyvin laajasti käyttäen monia lähteitä sekä asiantuntijahaastatteluita. Ennen haastatteluja varmistettiin myös, että haastateltavilla on riittävä kokemusta aiheesta. Tutkimuksen yleistäminen on mahdollista, mutta tutkimuksen tuloksissa tulee kuitenkin muistaa, että haastattelut perustuvat henkilöiden omiin mielipiteisiin.

Koko opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin opettava ja mielenkiintoinen kokemus. Aluksi tuotti paljon vaikeutta löytää aihe opinnäytetyön tekemiselle, mutta keskusteltuani toimeksiantajan kanssa aihe löytyi.

Minulla ei ollut juurikaan tietämystä opinnäytetyön aiheesta, ja se kiinnosti erittäin paljon. Olen oppinut aiheesta opinnäytetyöprosessin aikana aivan valtavasti. Aluksi oli vaikeaa hahmottaa kokonaisuutta, eli mitä kaikkea suuryritysten ja startup-yritysten yhteistyöhön liittyy. Oli myös vaikea rajata niin valtavasta kokonaisuudesta opinnäytetyön kokoista aihetta. Tässä auttoi keskustelu toimeksiantajan, opinnäytetyön ohjaajan sekä Camilla Karhukorven kanssa. Opinnäytetyötä ei helpottanut myöskään se, että suurin osa materiaaleista sisältää hyvin spesifiä englanninkielistä sanastoa, jolle ei ole suoraa suomennosta.

Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen oli haastavaa, koska aiheesta on niin vähän kirjallisuutta. Aihetta käsitellään usein yritysten välisenä yhteistyönä, mutta startupit ovat kuitenkin toimintatavoiltaan hyvin erilaisia, eivätkä välttämättä kaikki normaalit yhteistyötavat toimi niiden kohdalla. Teoreettisen viitekehyksen luomisessa kuitenkin huomasi, että juuret yritysten väliselle yhteistyölle on hyvin pitkällä ja perinteisessä yhteistyössä on hyvin paljon yhtäläisyyksiä startup-yhteistyöhön.

Tutkimusosuuden tekeminen oli työn mielenkiintoisin vaihe ja haastateltavat pitivät tutki-
maani aihetta erittäin tärkeänä sekä ajankohtaisena. Asiantuntijat suostuivat haastatteluun mielellään ja niiden järjestäminen onnistui hienosti. Kysymykset oli hyvin muotoiltu ja niiden avulla saatiin haastateltavilta uutta tietoa. Mielenkiintoinen osa oli myös Karhukorven (2017) mallin palasten oikeaan järjestykseen laittaminen, mikä pani haastateltavat miettimään. Heiltä sai hyviä ajatuksia samalla kun he tekivät sitä.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen tammikuun 2017 lopussa ja tavoitteena oli saada työ valmiiksi niin, että valmistun keväällä 2017. Aikataulussa pysyttiin siis hyvin. Opinnäytetyö alkoi aiheen valinnasta ja sen hyväksyttämällä opinnäytetyöohjaajalla. Sen jälkeen täytyi tutustua aiheeseen sekä etsiä siihen liittyvää kirjallisuutta. Perehdyttyäni tarpeeksi aiheeseen sovin haastattelut asiantuntijoiden kanssa sekä valmistelin kysymykset haastatteluita varten. Haastatteluiden jälkeen lisäsin työhön tarvittavaa teoriaa ja aloin purkaa tutkimuksen tuloksia.

Olen hyvin tyytyväinen valitsemaani aiheeseen, mutta olisi ollut hienoa käyttää työhön vielä enemmän aikaa. Halusin tutkia jotain sellaista, missä minulla on paljon opittavaa ja että tutkimuksesta voisi olla hyötyä myös muille. Koen, että nämä asiat täytyvät työssäni

erinomaisesti. Kyseessä oli ensimmäinen kvalitatiivinen tutkimukseni, joten aikaisempaa kokemusta ei ollut myöskään siitä. Tutkimuksen tekeminen opetti minulle paljon ja seuraavalla kerralla on varmasti paremmat lähtökohdat työn tekemiselle jo suunnitteluvaiheessa.

Lähteet

Asianajatoimisto Jari Sotka 2010. Teknologiajuridiikan sanastoa 11/2010. Luettavissa: <http://www.jarisotka.fi/teknologiajuridiikan-sanastoa-112010/>. Luettu: 30.4.2017.

Artman, H. 2015. Askelmerkkejä joukkorahoitukseen. Team Finland Future Watch. Luettavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/askelmerkkeja_joukkorahoitukseen.pdf. Luettu: 6.5.2017.

Bannerjee, S. & Bielli, S. & Haley, C. 2016. Scaling Together. Lontoo. Luettavissa: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/scaling_together_.pdf. Luettu: 29.1.2017.

BMW GROUP 2015. Press release 14 January 2015. Luettavissa: <https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0200511EN/bmw-i-ventures-helps-local-transit-app-moovit-expand-its-global-reach-interactive-smartphone-app-supplies-accurate-continuously-updated-information-for-quick-and-convenient-urban-mobility-%E2%80%93-new-investment-to-strengthen-bmw%E2%80%99s-involvement-in-the-innovative-mobility-services-market?language=en>. Luettu: 15.4.2017.

Chesbrough, H-W. 2003. Open Innovation. Harvard Business School Press. Boston.

Dana, L. & Eternad, H. & Wright, R. 2001. Symbiotic International Business Networks: Collaboration Between Small and Large Firms. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/227960416_Symbiotic_International_Business_Networks_Collaboration_Between_Small_and_Large_Firms. Luettu: 15.4.2017.

Danielsen, A. 14.3.2017. Development Manager. OP Ryhmä. Haastattelu. Helsinki

Dodik, D. & Tåg, O. 17.3.2017. Startup-yhteistyö. Microsoft. Haastattelu. Helsinki.

Doz, Y-L. & Hamel, G. 1998. Alliance advantage. Harvard business school press. Boston.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2017. Julkisen rahoituksen lähteitä. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/yrittajyyys/yritysrahoitus/julkinen-rahoitus/>. Luettu: 6.5.2017.

Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2014. Erilaiset. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Erilaiset.pdf>. Luettu: 4.2.2017.

Elinkeinoelämän keskusliitto ja Tekes 2016. Uudistajat. Luettavissa: https://ek.fi/wp-content/uploads/Uudistajat_2016.pdf. Luettu: 4.2.2017.

Entrepreneur 2017. Business Incubator. Luettavissa:

<https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>. Luettu: 5.3.2017.

Finnish business angels network, FIBAN 2017. Bisnesenkeli - Yksityinen startup-sijoittaja.

Luettavissa: <https://www.fiban.org/bisnesenkeli.html>. Luettu: 6.5.2017.

Hakanen, M. 2012. Verkostojen ongelmista. Modulcon Oy. Luettavissa:

<http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Verkoston-ongelmat.pdf>. Luettu: 29.4.2017.

Hakanen, M. & Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hautamäki, J. 2015. Startup-yrityksen rahoitustavat. Nordic Law Oy. Luettavissa:

<http://nordiclaw.fi/startup-yrityksen-rahoitustavat/>. Luettu: 6.5.2017.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Hyötyläinen, R. & Kuivanen, R. 1997. Kohti uudentlaisia yritysverkostoja. Monenkeskisen verkostoyhteistyön kehittäminen. Espoo. Luettavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/1997/T1830.pdf>. Luettu: 28.4.2017.

Kuglin, F-A. & Hook, J. 2001. Building, Leading and Managing Strategic Alliances. AMA-COM. New York.

Mcintosh, K. & McCabe, B. 2003. Risk and benefits associated with international construction-consultin joint ventures in the English-speaking Caribbean. Luettavissa:

<http://www.tamu.edu/faculty/choudhury/articles/49.pdf>. Luettu: 23.4.2017.

Imaginatik & MassChallenge 2016. The State of Startup/Corporate Collaboration. Luettavissa:

https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1955252/SCC_2016/Startup_Corporate_Collab_2016_Report.pdf. Luettu: 15.4.2017.

Immonen, J. & Juurela, T. 2002. Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://docplayer.fi/150113-Yritysten-yhteistyö-ja-franchising-sopimusriskien-hallinta-ja-sopimusohjaus.html>. Luettu: 1.5.2017.

Karhukorpi, C. 26.1.2017. Goliath, time to play with David? Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/goliath-time-play-david-camilla-karhukorpi>. Luettu: 25.2.2017.

Koski, H. 2015. Yhteistyöllä kaupallisesti menestyneitä innovaatioita. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-36.pdf>. Luettu: 19.2.2017.

KPMG 2015. On the road to corporate-startup collaboration. New Horizons 2015. Luettavissa: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/12/new-horizons-2015.pdf>. Luettu: 11.3.2017.

Kahn, K-B. 2013. The PDMA Handbook of New Product Development. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Kielikello 2013. Kasvuyritys ja startup-yritys. Luettavissa: <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=2598>. Luettu: 28.1.2017.

Laakso, H. 2005. Franchising. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Land, L. & Tan, B. & Tan, F. 2015. The Affordance of Gamification in Enabling a Digital Disruptor: A Case Study of the goCatch Taxi Booking App. Hawaii. Luettavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/2726/1bb3781277db7f2c50e724f706467de48dc0.pdf>. Luettu: 17.5.2017.

Menestyvä yritys 2017. Startup-yritysten rahoitus. Luettavissa: <http://www.menestyvayritys.com/rahoitus.html#>. Luettu: 6.5.2017.

McIvor, R. & Humphreys, P. & Mcaleer, E. 1997. Implications of Partnership Sourcing on Buyer-Supplier Relations. Journal of General Management. Luettavissa: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/030630709702300104>. Luettu: 28.4.2017.

Mocker, V. & Bielli, S. & Haley, C. 2015. Winning Together. Lontoo. Luettavissa: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/winning-_together-june-2015.pdf. Luettu: 4.2.2017.

Moovit 2017. About Us. Luettavissa: <https://www.company.moovitapp.com/>. Luettu: 15.4.2017.

Mänttari, J. 2004. Päähankkijan ja toimittajan kahdenvälinen yhteistyö. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. Edita Publishing Oy. Helsinki

Nuori Yrittäjyys ry 2013. Nuori Yrittäjyys ry ja Microsoft yhteistyöhön. Luettavissa: <https://nuoriyrittajyys.fi/2013/nuori-yrittajyys-ry-ja-microsoft-yhteistyohon/>. Luettu: 6.5.2017.

OECD 2007. Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics, Luettavissa: <http://www.oecd.org/std/39974460.pdf>. Luettu: 1.4.2017.

Patentti- ja rekisterihallitus 2017. IPR-tietoa pk-yrityksille. Luettavissa: https://www.prh.fi/fi/tietoa_prhsta/palvelut/prh_koulutuspalvelut/ipr-tietoa_pk-yrityksille.html. Luettu: 4.3.2017.

Pentikäinen, K. 20.3.2017. Vice President, Business Development (Startups & Research). Elisa. Haastattelu. Helsinki.

RocketSpace 2016. Four Ways Corporates are Making Startup Collaboration Work. Luettavissa: <http://www.rocketpace.com/corporate-innovation/four-ways-corporates-are-making-startup-collaboration-work>. Luettu: 15.4.2017.

Saalasti, S. 2016. Startup activities of established Finnish companies. Master's thesis. University of Tampere. School for Management.

Slush-organisaation sisäinen dokumentti: Introduction, History & Slush in 2016. Luettu: 26.1.2017.

Startups. What is corporate venturing and how can companies benefit from it?. 2013. Luettavissa: <http://startups.co.uk/what-is-corporate-venturing-and-how-can-companies-benefit-from-it/>. Luettu: 18.2.2017.

Suomen Yrittäjät 2014. Franchising. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/franchising-318184>. Luettu: 1.5.2017.

Suomen pääomasijoitusyhdistys FVCA, 2017. Mitä pääomasijoittaminen on?. Luettavissa: <http://www.fvca.fi/yrittajalle>. Luettu: 6.5.2017.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Terjesen, S. QFINANCE. Joint Ventures: Synergies and Benefits. Luettavissa: <http://www.financepractitioner.com/contentFiles/QF01/g4fq4jz/10/0/joint-ventures-synergies-and-benefits.pdf>. Luettu: 24.4.2017.

Tidd, J. & Bessant, J. & Pavitt, K. 2005. Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. Third Edition. John Wiley & Sons Ltd.

Tikka, T. 15.3.2015. Innovaatiojohtaja. Tieto. Haastattelu. Helsinki.

Tirronen, J. 2006. Konsortio korkeakoulujen välisen yhteistyön muotona. Kuopion yliopiston julkaisuja F. Kuopio. Luettavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-27-0125-1/urn_isbn_951-27-0125-1.pdf. Luettu: 30.4.2017.

Tekes 2017. Tutkimus, kehitys ja pilotointi. Luettavissa: <https://www.tekes.fi/rahoitus/pk-yritys/tutkimus-kehitys-pilotointi/>. Luettu: 1.4.2017.

Tilastokeskus 2017a. Pk-yritys. Luettavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html. Luettu: 28.2.2017.

Tilastokeskus. 2017b. Tietoteoreettiset lähtökohdat – Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Virsta – Virtual Statistics. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu: 19.3.2017.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virolainen, V-M. & Hallikas, J. 2005. Toimittajaverkostoihini liittyvä riskienhallinta. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta, s. 218-241 Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere. Luettavissa:
https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65418/riskit_ja_riskienhallinta_2005.pdf?sequence=1. Luettu: 28.4.2017.

Yritys-Suomi, Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Yrityksen koko kirjanpidossa. Luettavissa:
<https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>. Luettu: 28.1.2017.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miksi haette startup-yhteistyökumppaneita?
2. Minkälaisia erilaisia yhteistyömuotoja olette käyttäneet?
3. Mistä lähdette liikkeelle, kun haette yhteistyökumppaneita?
4. Mitä vaaditaan teidän yritykseltänne?
5. Mitä vaaditaan yhteistyökumppaneilta?
6. Miten luodaan pohja sille, että yhteistyö toimii mahdollisimman hyvin?
7. Miten seuraatte ja arvioitte yhteistyötä sekä sen prosessia?
8. Miten kehitätte yhteistyötä startuppien kanssa?