



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

KILPAILIJA-ANALYYSI

Business Center Pohjois-Savo

TEKIJÄ:

Jenni Manninen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Jenni Manninen	
Työn nimi Kilpailija-analyysi Business Center Pohjois-Savo	
Päiväys 02.05.2021	Sivumäärä/Liitteet 44
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Business Center Pohjois-Savo	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kilpailija-analyysi työn toimeksiantajalle, Business Center Pohjois-Savolle. Kyseessä oli Business Centerin ensimmäinen kilpailija-analyysi, joten tavoitteena oli tunnistaa ja analysoida Business Centerin kilpailijat ja muodostaa malli, jota voisi hyödyntää tulevaisuudessakin toimintaympäristön tutkimisessa. Lisäksi kilpailijoita pyrittiin katsomaan myös yhteistyönäkökulmasta, eli mitä mahdollisuuksia kilpailijat tuovat.</p> <p>Tutkimuksen kohteena olivat Business Center Pohjois-Savon kaltaiset toimijat eli yrityspalveluita tarjoavat yritykset. Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin yritysten julkisesti saatavilla olevista tiedoista. Kilpailija-analyysi muodostettiin strategisten ryhmien analyysin sekä Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallin (1993) kokonaisuudesta. Yritykset jaoteltiin strategiaan ryhmiin sen mukaan, mihin yrityksen elinkaaren vaiheeseen he tarjoavat palveluitaan sekä heidän toiminta-alueensa perusteella. Viiden kilpailuvoiman mallin avulla pyrittiin saamaan kokonaislaatuinen kuva Business Center Pohjois-Savon toimintaympäristöstä ja strategisten ryhmien analyysin avulla kilpailijoita pystyttiin analysoimaan syvällisemmin, koska strategisten ryhmien analyysin avulla voitiin nähdä, ketkä todella kilpailevat keskenään.</p> <p>Porterin toimiala-analyysin avulla havaittiin, että kyseessä on hajanainen toimiala, jossa kukaan yrityksellä ei ole määräävää markkina-asemaa. Strategisten ryhmien analyysin avulla löydettiin toimialalta viisi eri strategista ryhmää. Business Center Pohjois-Savon kilpailijoiksi muodostuivat ideavaiheeseen palveluja tarjoavat yritykset ja osittain myös yritysten kasvua vauhdittava kilpailijaryhmä.</p>	
Avainsanat kilpailija-analyysi, kilpailu, strategisten ryhmien analyysi, yrityspalvelut	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Jenni Manninen	
Title of Thesis Competitor Analysis Business Center North Savo	
Date 02.05.2021	Pages/Appendices 44
Client Organisation /Partners Business Center North Savo	
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis project was to make a competitor analysis for the thesis client organisation Business Center North Savo. This was the first competitor analysis that was made for Business Center North Savo and, therefore, the goal was to identify and analyse the competitors to form a model that can be used in the future. Besides identifying and analysing competitors, effort was made to find co-operation opportunities among competitors.</p> <p>The research examined companies that were similar to Business Center North Savo, providing business services for their clients. The research was executed with qualitative methods and the materials was collected from publicly available information about the companies. The competitor analysis consisted of two models including the strategic group analysis and Michael Porter's five forces model (1993). The companies were classified into strategic groups according to which stage of the business life cycle they provide services for and what their operation areas are. More specifically, the five forces model was used to gain a comprehensive view of the business services industry. In addition, the purpose of strategic group analysis was to analyse which of the competitors were actually competing with each other.</p> <p>In conclusion, the Porter's industry analysis model revealed that the business services industry is scattered and no one has a dominant market position. By conducting the strategic group analysis, five different strategic groups in the industry were pinpointed. The main competitors of Business Center North Savo primarily provide services for businesses in the idea stage and competition also exists partly by competitors that help their customers grow their business.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Competitor analysis, competition, strategic group analysis, business services</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	6
1.2	Tutkimusmenetelmät	7
2	YRITYSPALVELUT YRITYKSEN ELINKAAREN ERI VAIHEISSA	9
2.1	Yrityksen elinkaari.....	9
2.2	Yrityksen elinkaareen perustuvat yrityspalvelut	10
2.3	Yrityspalvelut Suomessa	11
3	KILPAILU	12
3.1	Kilpailuetu	12
3.2	Kilpailijastrategia.....	13
3.2.1	Kustannusetu.....	13
3.2.2	Differointi	14
3.2.3	Fokusointi.....	14
3.3	Kilpailija-analyysi	14
3.3.1	Porterin viiden kilpailuvoiman malli.....	16
3.3.2	Strategisten ryhmien analyysi	17
3.3.3	Strategisten ryhmien analyysin soveltaminen	18
4	KILPAILIJA-ANALYYSI.....	20
4.1	Porterin viiden kilpailuvoiman mallin toteuttaminen	20
4.2	Strategisten ryhmien analyysin tulokset.....	22
4.3	Ideavaihetta edeltäviä palveluja tarjoavat kilpailijat.....	23
4.3.1	Entrepreneurship Society	24
4.3.2	Uusyrityskeskukset ja Valmennusmajakka.....	25
4.3.3	Kuntien elinkeino- ja kehitysyhtiöt.....	26
4.3.4	Junction	27
4.4	Ideavaiheeseen palveluja tarjoava kilpailijaryhmä	27
4.5	Kasvuun palveluita tarjoava kilpailijaryhmä	29
4.6	Yrityksen kehittämiseen palveluita tarjoava kilpailijaryhmä	31
4.7	Kansainvälistymiseen palveluita tarjoava kilpailijaryhmä	33
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
6	POHDINTA.....	36

6.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	36
6.2 Oma oppiminen opinnäytetyöprosessin aikana	37
LÄHTEET	38
KUVA 1. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1993, 23-26).....	16
KUVA 2. Strategisten ryhmien analyysin kehikko	19
KUVA 3. Strategisten ryhmien analyysi yrityspalveluiden tarjoajien toimikentällä	22
KUVA 4. Strategiset ryhmät havainnollistettuna koordinaatistolla.....	23

1 JOHDANTO

Yrityksen on tunnettava ympäristönsä, jotta se pystyy siihen itse vaikuttamaan ja muokkaamaan sitä. Omaa lähtötilannettaan on peilattava toimintaympäristöön, jotta saadaan käsitys myös tule-
vasta: mihin suuntaan haluamme toimintaamme viedä? Analyysityö luo pohjan menestykselliselle
liiketoiminnalle, sen avulla pystytään muodostamaan näkemys yrityksen omasta asemasta sekä sen
toimintaympäristöstä. Tämän vuoksi kilpailija-analyysi on tärkeä työkalu yrityksen strategiatyössä,
sillä jo pelkästään toimialan tuntemuksella sekä näkemyksellä alan tulevaisuudesta voidaan luoda
kilpailuetua. (Kamensky 2014, 119-121, 156.)

Opinnäytetyön aihe on saatu Business Center Pohjois-Savolta. Työn tavoitteena on kartoittaa Busi-
ness Centerin kilpailijat kilpailija-analyysin muodossa. Työssä perehdytään Business Centerin kalta-
isiin toimijoihin, eli analyysissä perehdytään yrityspalveluita tarjoavien yritysten kilpailukenttään. Toi-
meksiantajan toiveiden mukaisesti työssä katsotaan kilpailijoita myös siitä näkökulmasta, mitä yh-
teistyömahdollisuuksia ne voisivat tuoda. Sen vuoksi työn tutkimuskysymyksiä ovat:

- Ketkä ovat Business Centerin keskeisimmät kilpailijat?
- Mitä yhteistyömahdollisuuksia kilpailijat tuovat?

Kyseessä on Business Centerin ensimmäinen kilpailija-analyysi, joten tavoitteena on toteuttaa malli,
jota toimeksiantaja voisi hyödyntää tulevaisuudessakin kilpailijoiden seurannassa ja analyysissä.
Analyysissä pyritään tutkimaan kilpailijoiden heikkouksia ja vahvuuksia sekä löytämään heidän pää-
töksistään viitteitä siitä, mihin suuntaan he ovat tulevaisuudessa menossa.

Analyysin toteutuksessa hyödynnetään strategisten ryhmien analyysiä sekä Michael Porterin viiden
kilpailuvoiman mallia. Nämä työssä käytettävät mallit esitellään työn teoriaosassa. Lisäksi teoria-
osassa kerrotaan yrityspalveluista sekä yrityksen elinkaaren eri vaiheista, koska palvelut ja elinka-
aren vaiheet tulevat toimimaan rajaavina tekijöinä tutkimuksessa.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuopion Savilahdessa sijaitseva Business Center Pohjois-Savo,
jonka toiminta-ajatuksena on varmistaa Pohjois-Savon taloudellinen kasvu ja edistää alueen yritys-
toimintaa tarjoamalla palveluita liittyen yrittäjyyteen ja uusien palveluiden sekä tuotteiden kehittämi-
seen. Palveluiden kohderyhmänä on yrittäjyydestä kiinnostuneet yksityishenkilöt, yritykset, hankkeet
sekä tutkimus- ja kehittämissyhteisöt. (Business Center Pohjois-Savo julkaisuaika tuntematon a; Busi-
ness Center Pohjois-Savo 2019.) Business Center toimii hankerahoituksella aikavälillä 1.8.2018–
31.8.2021, jonka rahoittajina toimivat Etelä-Savon ELY-keskus ja Pohjois-Savon liitto. Hankkeen jäl-
keen Business Center jatkaa toimintaansa sopimuspohjaisella yhteistyömallilla. (Business Center
Pohjois-Savo 2021.)

Business Centerin päätoimijoina ovat oppilaitokset Savonia-ammattikorkeakoulu, Itä-Suomen yli-
opisto, Savon ammattiopisto ja Ylä-Savon ammattiopisto sekä lisäksi Kuopion kaupunki, Iisalmen
kaupunki ja Navitas Kehitys Oy Varkaudesta. Hankkeen tarkoituksena on luoda oppilaitosten käyt-

töön yhteinen yrittäjyysajattelua painottava oppimisympäristö ja samanaikaisesti tarjota tukea innovointiin sekä niiden kaupallistamiseen. Tällä tavalla vahvistetaan ja tuetaan Pohjois-Savon kasvutavoitteita sekä lisätään alueen houkuttelevuutta ja elinvoimaisuutta. (Business Center Pohjois-Savo 2019.)

Business Centerin palvelut painottuvat innovaatioiden kehittämiseen sekä niiden kaupallistamiseen ja yrittäjyyden edistämiseen. Innovaatioiden edistämispalveluiden tarkoituksena on auttaa asiakasta arvioimaan omaa ideaansa ja viedä asiakasta oikeaan suuntaan prosessissa. Yrittäjyyskasvatuspalvelut ovat myös tärkeä osa Business Center Pohjois-Savon palvelutarjontaa. Koska Business Center toimii oppilaitosten yhteydessä, sen tavoitteena on muodostaa Kuopion Savilahden alueelle yliopiston, ammattikorkeakoulun ja ammattiopiston yhteinen yrittäjyyden oppimisympäristö, jossa yhdistetään yrittäjyysopetusta sekä innovaatioiden kaupallistamisprosessit. Lisäksi Business Center järjestää erilaisia tapahtumia, joissa on mahdollisuus verkostoitua muiden yrittäjien ja yrittäjyydestä kiinnostuneiden kanssa. (Business Center Pohjois-Savo 2020, Business Center Pohjois-Savo julkaisuaika tuntematon b).

Havuja#!@%&! on Business Centerin lanseeraama yrittäjyyden edistämiseen tähtäävä ohjelmakokonaisuus, joka sisältää kolme eri tasoa, joita ovat Bootcamp, Accelerator ja Leap. Lisäksi siihen kuuluu Havuja#!@%&! Nuotiopiiri -yhteisö ja Havuja#!@%&! Hackathon. Bootcamp on ideoiden kiihdytysohjelma, jossa autetaan liikeidean syntymisessä ja sen kehittämisessä asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Accelerator on startup-kiihdytysohjelma, jossa viedään liikeideaa eteenpäin ja autetaan hakemaan rahoitusta idealle. Ohjelma tarjoaa vertaistukea ideoiden kaupallistamisvaiheessa oleville yrittäjille ja yrityksille. Leap puolestaan tähtää voimakkaaseen kasvuun ja kansainvälistymiseen ja palvelee erityisesti startupeja ja pidemmälle edenneitä pk-yrityksiä. Havuja#!@%&! Nuotiopiiri on yhteisö, johon voi kuka tahansa yrittäjyydestä ja innovaatioista kiinnostunut osallistua. Nuotiopiiri järjestää tapahtumia, joissa on mahdollisuus verkostoitua ja oppia uusia taitoja sekä se toimii myös virtuaalisesti Facebookissa. (Business Center 2020, Business Center Pohjois-Savo julkaisuaika tuntematon c).

1.2 Tutkimusmenetelmät

Business Center Pohjois-Savon kilpailija-analyysiin otettiin mukaan kaksi kilpailija-analyysin mallia, strategisten ryhmien analyysi ja Michael Porterin viiden kilpailuvoiman malli (1993). Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla haluttiin saada kokonaiskuva yrityspalveluiden alan rakenteesta. Strategisten ryhmien analyysin katsottiin puolestaan soveltuvan hyvin kuvaamaan alan kilpailurakennetta, koska ala on hyvin laaja, joten sen avulla voitaisiin ymmärtää paremmin, ketkä yritykset todella kilpailevat keskenään.

Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä tarkoituksena oli ymmärtää ja mallintaa tutkittava ilmiö eli tässä tapauksessa Business Center Pohjois-Savon kilpailijakenttä (Pitkäranta 2014, 27). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteeseen, jolloin tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys ja ilmiöstä ei ole aikaisempaa tietoa (Kananen 2015, 71). Opinnäytetyössä on myös toiminnallisen tutkimuksen piirteitä, koska tuloksena on tuotos (Salonen 2013,

6) eli kilpailija-analyysi ja tarkemmin strategisten ryhmien analyysi täydennettynä Porterin viiden kilpailuvoiman mallilla.

Kanasen mukaan (2015, 132) laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa primääriseen ja sekundääriseen aineistoon. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sekundääriaineistoa eli jo olemassa olevia dokumentteja (Kananen 2015, 132), sillä aineistoa kilpailija-analyysiin kerättiin pääosin Internetistä julkisesti saatavilla olevista tiedoista, kuten yritysten verkkosivuilta, sosiaalisen median kanavista, raporteista ja lehtiartikkeleista liittyen yrityksen toimintaan. Lisäksi kilpailijoiden kartoituksessa käytettiin Business Center Pohjois-Savon Tomi Tuovisen tekemää raporttia nimeltä Business Center – verrokkiverkostot Suomessa (2020). Raporttiin oli lisätty 11 Suomen kaupunkia ja niiden yrityspalveluita tarjoavia tahoja. Mukana raportissa olivat Tampere, Jyväskylä, Joensuu, Oulu, Lahti, Vantaa, Espoo, Turku, Helsinki, Oulu ja Pori. Lisäksi aineistoa kerättiin muualta Internetistä. Tämän sekundääriaineistoon perustuvan aineistonkeruumenetelmän katsottiin soveltuvan esimerkiksi haastattelua paremmin yrityspalveluiden kilpailijoiden tunnistamiseen, koska käytössä olisi laajasti ajankohtaista tietoa yrityksistä ja kilpailijakentästä samanaikaisesti, jolloin kilpailijakentästä saataisiin jäsennelty ja yhtenäinen kuva.

Laadulliseen tutkimukseen kerättyä aineistoa on käsiteltävä, jotta aineiston perusteella voidaan saada ratkaisu tutkimusongelmaan (Kananen 2015, 171). Aineistoa kerääntyi melko paljon, joten aineiston käsittelyssä aineistoa pyrittiin tiivistämään ja poimimaan sieltä kilpailija-analyysin näkökulmasta olennaisimpia asioita. Lisäksi aineistoa jouduttiin rajaamaan reilusti, koska muuten analyysi olisi paisunut turhan laajaksi. Aineistosta pyrittiin löytämään edustajia strategisiin ryhmiin, joten tarkoitus ei ollut saada koko yrityspalveluiden kenttää mahtumaan strategisten ryhmien kartalle, tavoitteena oli poimia muutama edustaja kuhunkin ryhmään, joiden perusteella voitaisiin muodostaa kokonaiskuva alan kilpailurakenteesta. Aineistoa tulkittiin osittain teorialähtöisesti ja osittain aineistolähtöisesti (Kananen 2015, 174) eli kerättyä aineistoa tarkasteltiin Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallin kautta, mutta yritysten strategisten ryhmien analyysi tapahtui kerätyn aineiston kautta.

2 YRITYSPALVELUT YRITYKSEN ELINKAAREN ERI VAIHEISSA

Kilpailija-analyysin kohteena on Business Center Pohjois-Savon kaltaiset yritykset eli yrityspalveluita tarjoavat toimijat, joiden tarkoituksena on tarjota neuvonta- ja tukipalveluja yritykselle sen eri vaiheisiin ja sitä kautta edistää yrittäjyyttä ja auttaa yrityksiä menestymään. Seuraavissa kappaleissa esitellään yrityksen elinkaariteoriaa ja palveluita, joita tarjotaan yritykselle sen elinkaaren varrella. Nämä asiat ovat tärkeitä myöhemmin tutkimusosiossa, sillä ne toimivat rajaavina tekijöinä kilpailijoiden ryhmittelyssä strategisten ryhmien kartalle.

Lisäksi tarkastellaan yrityspalveluiden alan rakennetta Suomessa, jotta saadaan alkuun ymmärrys Business Centerin toimintaympäristöstä. Tarkastelussa on käytetty apuna Tomi Tuovisen raporttia (2020) Business Center Pohjois-Savon kaltaisista toimijoista, joiden julkisten lähteiden perusteella on pyritty muodostamaan kokonaiskuva yrityspalveluista.

2.1 Yrityksen elinkaari

Yrityksen elinkaariajattelulle löytyy monia eri näkemyksiä ja yksi tunnetuimmista malleista on Churchillin ja Lewisin (1983) kehittämä viisivaiheinen runko, joka on kehitetty kuvaamaan erityisesti pienen kasvavan yrityksen kehityksen vaiheita. Churchillin ja Lewisin rungon avulla saadaan ymmärrystä siihen, minkälaisia vaiheita yrityksen elinkaaren varrelle mahtuu, ja samalla pyritään luomaan ymmärrystä siitä, miten yrityspalvelut tukevat yritystä sen eri vaiheissa.

Ensimmäisen vaiheen nimi on syntyvaihe ja siinä yritys on vasta aloittamaisillaan liiketoimintaa ja sen suurimpia ongelmia ovat asiakkaiden hankkiminen ja palvelun tai tuotteen tuottaminen. Monet tämän vaiheen yritykset eivät onnistu saamaan asiakkaiden hyväksyntää, jolloin omistaja joutuu luopumaan yrityksestä. Yritykset, jotka onnistuvat jatkamaan liiketoimintaa siirtyvät toiseen vaiheeseen. (Churchill & Lewis 1983; Aho & Kaivo-oja 2014, 12-13.) Yrityspalveluita tarjotaan kuitenkin jo ennen kuin liiketoimintaa on edes aloitettu, joten on tärkeää huomioida myös ideavaihe, jolloin yritystoimintaa ei ole vielä aloitettu, mutta liikeidea on jo mietittynä (BusinessCredit 2020).

Koska yrityspalveluiden ohessa nousee usein esiin määritelmä startup-yritys, on hyvä tehdä ero startup-yritykseen ja pienyritykseen. Startup-yritykselle on vaikea löytää yhtä vakituista määritelmää, mutta usein ne määritellään nopeaa kasvua tavoitteleviksi yrityksiksi, jotka ovat vasta aloittamassa yritystoimintaansa. (Hecth 2017; Grant 2020.) Pienyrityksen tavoitteena on saada toiminnasta kannattavaa ja löytää markkina, josta tavoittaa asiakkaat ja pystyä tuottamaan heille tuotteita tai palveluja tehokkaasti. Startupin pyrkimyksenä puolestaan on perustaa vaikuttava liiketoimintamalli, jolla saavuttaa suuri markkinaosuus suhteellisen nopeasti. (Hecth 2017.)

Churchillin ja Lewisin mallin toista vaihetta kutsutaan selviytymisvaiheeksi, silloin keskeisimpänä asiana on saada tarpeeksi tuottoa liiketoiminnasta aiheutuneiden kulujen kattamiseen. Yritys on jo onnistunut saamaan asiakkaita, joiden tarpeet se tyydyttää riittävästi eli sen verran että saa pidettyä asiakkaat itsellään. Toisen vaiheen yritykset voivat joko kasvaa kooltaan ja kannattavuudeltaan ja näin siirtyä kolmanteen vaiheeseen. Toisena vaihtoehtona on, että selviytymisvaiheen yritys jää tälle tasolle eikä onnistu enää kasvamaan enempää ja lopettaa toimintansa sitten kun omistaja päättää

lopettaa yritystoiminnan. Joissain tapauksissa tällaiset toisen vaiheen yritykset voidaan myydä eteenpäin usein hieman tappiolla. (Churchill & Lewis 1983; Aho & Kaivo-oja 2014, 13.)

Kolmannen vaiheen nimi on menestysvaihe, ja tällä tasolla omistajien on tehtävä päätös, pidetäänkö yritys vakaana ja kannattavana, vai otetaanko riski ja lähdetään laajentamaan yritystä. On siis päätettävä, käytetäänkö yritystä kasvualustana vai pidetäänkö se samalla tasolla ja yhtä kannattavana, jolloin yrityksen omistajilla on myöhemmin mahdollisuus esimerkiksi myydä yritys voitolla. (Churchill & Lewis 1983; Aho & Kaivo-oja 2014, 13.)

Neljäs vaihe on kasvun vaihe, jolloin suurimmaksi ongelmaksi nousee, miten kasvaa voimakkaasti ja millä rahoittaa kasvu. Tämän vaiheen keskeisimmät kysymykset liittyvät vastuun jakamiseen ja yrityksen rahoitukseen. Kasvuvaiheen yritys on jaettu toimintayksiköihin, joten vastuuta täytyy jakaa henkilöille, jotka pystyvät johtamaan kasvavaa yritystä ja pitämään toiminnat hallinnassaan. Myös kasvavan yrityksen rahoituspuolta on osattava hallita ja sen suhteen päätöksenteon on oltava harkinnanvaraista. (Churchill & Lewis 1983.)

Viides ja yrityksen elinkaaren viimeinen vaihe Churchillin ja Lewisin mukaan on kypsymisvaihe. Tämän vaiheen yrityksen järjestelmät ovat laajoja ja kehittyneitä ja sen suurimpana haasteena on hallita nopean kasvun seurauksena syntyneitä taloudellisia voittoja sekä säilyttää toiminnan joustavuus ja yrittäjähenkisyys toiminnan laajentuessa. Kypsymisvaiheen yrityksen on otettava käyttöönsä ammattitaitoisia työkaluja kuten budjetointi ja strateginen suunnittelu, jonka toteuttamiseen sillä on tässä vaiheessa riittävästi taloudellisia resursseja ja henkilöstöä. (Churchill & Lewis 1983; Aho & Kaivo-Oja 2014, 15.)

2.2 Yrityksen elinkaareen perustuvat yrityspalvelut

Yritykselle on tarjolla palveluita kaikkiin sen elinkaaren eri vaiheisiin. Jo ennen yrityksen ideavaihetta tarjolla on palveluita, joiden tarkoituksena on synnyttää idea ja antaa apua ideointiin, esimerkiksi Business Centerillä on ideatyöpaja, jossa ideoidaan ja kehitetään ideoita (Business Center Pohjois-Savo julkaisuaika tuntematon b). Ideavaiheessa oleville yrittäjille on tarjolla innovaatioiden kaupallistamispalveluita sekä apua yrittäjyyden alkutaipaleella. Innovaatiopalveluiden tarkoituksena on auttaa liikeidean omaavia etenemään innovaatioprosessissa (Business Center julkaisuaika tuntematon b). Yritysidean omaavalle on myös tarjolla yrityshautomoita, joiden ideana on, että niihin haetaan joko yksin tai tiimin kanssa ja niihin yleensä valikoidaan tietty määrä hakijoita. Hautomo-ohjelmaan voi kuulua esimerkiksi yrityksen perustamistaitojen opettamista, liikeidean jalostamista sekä apua rahoituksen hakemiseen. (Tekniikan Akateemiset TEK julkaisuaika tuntematon.)

Yrityskiihdyttämöpalvelut tähtäävät kasvattamaan yrityksen arvoa (Hytti & Mäki 2008, 26). Kiihdytyspalveluja tarjotaan jo idean omaaville ja liiketoiminnan alkutekijöissä oleville Churchillin ja Lewisin mallin (1983) syntyvaiheen ja toisen vaiheen yrityksille, jotta ne voivat siirtyä elinkaaren vaiheissa eteenpäin ja kasvattaa liiketoimintaansa melko nopeatempoisesti. Lisäksi yrityspalvelut tarjoavat kansainvälistymisen palveluita sekä erilaisia konsultointi- ja tutkimuspalveluja yrityksen kehittämiseen. Esimerkiksi Churchillin ja Lewisin mallin (1983) kolmannen vaiheen eli menestysvaiheen, neljännen eli kasvuvaiheen sekä myös viidennen vaiheen yrityksille tällaiset palvelut voivat tulla tarpeeseen, jos tarkoituksena on lähteä tavoittelemaan voimakasta kasvuun tai muulla tavalla uudistaa tai

kehittää jotain liiketoiminnan osa-alueita. Myös rahoitusta tarjoavat tahot liittyvät tiiviisti yrityspalveluihin ja moneen yrityksen elinkaaren eri vaiheeseen.

Yrityspalvelut edistävät osaltaan Suomen tutkimus-, kehittämis-, ja innovaatiotoimintaa. TKI-toiminta tähtää Suomen kilpailukyvyn kehittämiseen ja ylläpitämiseen (Valtioneuvosto 2020, 1). Näin tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta linkittyy vahvasti yrityspalveluihin. Yrityspalvelut edistävät innovaatioiden syntyä ja kaupallistavat niitä sekä auttavat yrityksiä kasvamaan ja kehittymään, mikä isossa kuvassa parantaa koko yhteiskunnan kilpailukykyä.

2.3 Yrityspalvelut Suomessa

Yrityspalveluita tarjoavien tahojen kirjo on laaja ja Suomessa palveluita tarjoaa sekä julkiset että yksityiset toimijat. Kun tarkastellaan yrityspalveluita eri kaupungeissa, niin voidaan huomata, että julkisissa tahoissa tyypillistä on, että ne toimivat alueellisesti tavoitteenaan edistää joko maakunnan tai yksittäisen kaupungin elinkeinoelämää. Valtakunnallisesti toimivia suuria julkisia toimijoita ovat mm. Business Finland ja Finnvera. Verkostomaisia valtakunnallisia toimijoita ovat lisäksi ELY-keskukset, TE-palvelut ja Uusyrityskeskukset. Ainakin Suomen suurimmista kaupungeista löytyy paljon yrittäjyys- ja innovaatiopalveluita tarjoavia organisaatioita, ja kaupungit ovat koonneet yhden nettisivun alle kaupungin yrityspalvelut, joista esimerkkinä Business Kuopio ja Business Tampere.

Monissa kaupungeissa yrityspalvelut on keskitetty yhden rakennuksen alle, mikä on asiakkaalle eduksi sillä kaikki palvelut löytyvät samasta paikasta. Lisäksi palveluntarjoajien on helpompaa muodostaa alalle ominaisia yhteisöjä ja verkostoitua, kun ne ovat sijoittuneet lähelle toisiaan. Kyseisistä rakennuksista löytyy myös yleensä coworking-tiloja eli toimistotiloja yhteiskäyttöön, joita maksetaan kuukausittaisten jäsenmaksujen muodossa.

Yhteisöt ja verkostot näyttäisi olevan tyypillisiä yrityspalveluita tarjoaville toimijoille, näistä esimerkkinä Suomen Yrittäjät- järjestö, opiskelijavetoinen Entrepreneurship Society ja erilaiset startup-yhteisöt. Startupeille järjestetään myös suuria verkostoitumistapahtumia kuten Slush, Shift ja Arctic15. Lisäksi verrattain uutena verkostoitumismuotona löytyy digitaalisia alustoja, joissa esimerkiksi kasvua tavoittelevat yritykset ja sijoittajat voivat löytää toisensa.

3 KILPAILU

Kilpailulla on tärkeä vaikutus talouteen, sen myötä yritykset kehittävät tuotteitaan asiakkaiden tarpeita vastaaviksi sekä tehostavat toimintatapojaan pyrkiessään tarjoamaan parempia tuotteita ja palveluita kuin kilpailijansa, mikä synnyttää talouskasvua. Kilpailu toimii silloin, kun markkinoille pääsyyn ei ole esteitä ja yritykset saavat päättää itse millä tavoin toimivat ja kilpailevat. Toimivan kilpailun myötä asiakkaat saavat päätösvaltaa ja valinnanvaraa markkinoilla. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto julkaisuaika tuntematon.)

Täydellisen kilpailun asetelma syntyy silloin, kun ostajia ja myyjiä on niin paljon, ettei yhdelläkään toimijalla ole markkinavoimaa. Markkinoille pääsy ja sieltä poistuminen on vapaata. Lisäksi markkinoilla tarjolla olevien hyödykkeiden tulisi olla kaikkien samanlaisia ominaisuuksiltaan ja samanhintaisia, jolloin asiakkaalle ei ole merkitystä, keneltä toimijalta hän tuotteen ostaa eikä tarvitse käyttää aikaa edullisimman tai laadukkaimman tuotteen etsimiseen. (Lindholm & Kettunen 2016, 29.)

Yllä kuvaillun tapaista täydellistä kilpailua ei kuitenkaan toteudu täysin puhtaana kuin lähinnä teoriassa, sillä vaatimukset sille ovat niin kovat. Vastakohta täydelliselle kilpailulle on monopoli, joka tarkoittaa, että markkinoilla toimii vain yksi yritys, koska muiden yritysten pääsy kyseisille markkinoille on estetty. Yleensä kilpailu markkinoilla on kuitenkin jotain näiden kahden ääripään väliltä. Esimerkiksi oligopoli on kilpailumuoto, jossa markkinoilla toimii muutama yritys, joiden on otettava päätöksenteossa huomioon kilpailijoidensa liikkeet ja reaktiot. Monopolistinen kilpailu vastaa asetelmaltaan täydellistä kilpailua, markkinoilla toimii paljon yrityksiä, markkinoille pääsy ja sieltä poistuminen on vapaata ja yritysten pitää ainakin jollain tasolla sopeutua markkinahintaan. Yritysten tuotteet ovat samankaltaisia, mutta yritykset pystyvät vaikuttamaan jonkin verran hinnoitteluun esimerkiksi markkinoinnilla tai tuotteensa laadulla. (Lindholm & Kettunen 2016, 29, 50-51, 56-58.)

3.1 Kilpailuetu

Kilpailuedun omaava yritys osoittaa, että se pystyy erottautumaan kilpailijoistaan ja onnistuu markkinoilla, koska se on löytänyt jonkin tekijän, joka saa asiakkaat valitsemaan kyseisen yrityksen tuotteen kilpailijayritysten tuotteiden sijaan. Bergström ja Leppänen jakavat kilpailuedun taloudelliseen, toiminnalliseen ja imagolliseen. (Bergström & Leppänen 2018, 65.)

Taloudellinen kilpailuetu tarkoittaa, että yritys pystyy kilpailemaan tuotteen tai palvelunsa hinnalla. Tämä on mahdollista silloin kun tuotteella on esimerkiksi alhaisemmat kustannukset kuin kilpailijoilla. Kilpailuetu on toiminnallista silloin, kun yritys erottuu kilpailijoista tuotteiden ominaisuuksien, esimerkiksi laadukkaampien materiaalien tai käytännöllisemmän ulkonäön ansiosta. Imagollinen kilpailuetu tarkoittaa, että yritys on esimerkiksi hyvällä asiakaspalvelulla onnistunut herättämään tiettyssä asiakasryhmässä kiinnostusta ja heidän mielikuvansa yrityksestä ovat korkealla. (Bergström & Leppänen 2018, 65.)

Michael Porter kuvaa kirjassaan Kilpailuetu (1991, 9, 15) perinpohjaisesti, miten yritys voi saavuttaa kilpailuedun muihin alan yrityksiin nähden. Hän kutsuu taloudellista kilpailuetua kustannuseduksi ja toiminnallista etua differoinniksi.

Kun halutaan määritellä yrityksen kilpailuetu, yritystä ei voida Porterin mukaan katsoa kokonaisuutena, vaan joukkona toimintoja, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun luomiseen. Tällaista toimintojen joukkoa kutsutaan arvoketjuksi. Arvoketjun vaiheita tarkastelemalla voidaan ymmärtää paremmin kustannusten jakautumista toiminnoille sekä erottaa sellaiset toiminnot, jotka toimivat tehottomasti. Toimintoja analysoimalla pyritään säilyttämään kilpailuetu tai löytämään uusia lähteitä kilpailuedulle. (Porter 1991, 51-52; Tardi 2020.)

3.2 Kilpailijastrategia

Kamensky määrittelee kirjassaan *Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti* (2014, 19) strategian olevan tietoinen "tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta", jonka avulla yritys pystyy hallitsemaan ympäristöään. Yrityksen ympäristössä on lukuisia asioita, joihin ei pysty vaikuttamaan, mutta ennakoimalla ja reagoimalla ketterästi muutoksiin yritys näyttää sidosryhmille, että muutokset eivät horjuta sen toimintaa ja yritys pystyy pysymään mukana muuttuvassa toimintaympäristössä. Vielä parempi on, jos yritys pystyy muokkaamaan itse toimintaympäristöään muun muassa vaikuttamalla asiakkaan tarpeisiin ja muuttamalla kilpailijoidensa toimintaa. (Kamensky 2014, 19.)

Kilpailu ja yrityksen strategia linkittyvät vahvasti toisiinsa. Jotta yritys pärjäisi kilpailussa, sen on pystyttävä erottautumaan kilpailijoistaan, mikä tarkoittaa, että sen on tehtävä pitkäjänteistä strategiatyötä. Strategia on kyseisessä tilanteessa yritykselle elinehto ja välttämättömyys, jonka avulla yrityksen on tarkoitus voittaa asiakkaita puolelleen. Kamenskyn mukaan keskeisimmät menestystekijät kilpailussa ovat toimialan tuntemus sekä näkemys toimialan tulevaisuudesta. (Kamensky 2014, 16, 155.)

Porter listaa kolme perusstrategiaa, joiden avulla saavutetaan kilpailuetu muihin yrityksiin nähden. Perusstrategioita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittymisstrategia. Ideana on, että yrityksen on ensin valittava, minkä tyyppistä kilpailuetua (differointi vai kustannusetu) yritys haluaa saavuttaa ja sen jälkeen valittava strategia, jonka avulla tavoitteeseen päästään. Strategian valintaan vaikuttaa se, kuinka laaja kohdealue yrityksellä on eli minkälaisia ja kuinka suuria asiakasryhmiä halutaan tavoittaa. (Porter 1991, 24-25.)

Kustannusjohtajuus tarkoittaa, että yritys pyrkii saamaan kilpailuetua tuottamalla tuotteita alhaisimmilla kustannuksilla kuin muut alan yritykset. Differoinnilla puolestaan pyritään erottumaan kilpailijoista valitsemalla jokin tietty asiakkaiden arvossa oleva ominaisuus, johon keskittymällä päästään tilanteeseen, jossa asiakkaiden tarpeet tyydyttyvät ja tämän seurauksena kyseisellä osa-alueella voidaan nostaa hintoja. (Porter 1991, 26, 28.)

3.2.1 Kustannusetu

Kustannusedun täytyy olla pysyvä, jotta sillä olisi strategista merkitystä yritykselle. Porterin mukaan kustannusetu on pysyvää silloin, kun kilpailijoiden on vaikea jäljitellä yritystä ja sen saavuttaman kustannusedun lähteitä. Kustannusetu on menestyksekkäästi saavutettu siinä tilanteessa, kun tuote tuottaa asiakkaalle arvoa ilman, että yrityksen on tämän vuoksi laskettava hinnat kilpailijoiden hinnat alemmalle tasolle, jolloin kustannusetu mitätöityisi. (Porter 1991, 127.)

Kustannusetua tavoittelee usein suuryritykset, jotka valmistavat samankaltaisia tuotteita suurissa määrissä eli tuotteet eivät eroa juurikaan ominaisuuksiltaan eivätkä asiakkaat odotakaan heille räätälöityjä tuotteita, joten suurtuotanto on kannattavaa. Onnistuneesti kustannusedun saavuttaneilla yrityksillä on usein sisäisiä vahvuuksia kuten esimerkiksi asiantuntemusta suunnitella tuotteiden tehokas valmistus. (Wang, Lin & Chu 2011.)

3.2.2 Differointi

Toinen kilpailuedun tyyppi on differointi, joka tarkoittaa tuotteen tai palvelun erilaistamista. Yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan, kun se onnistuu tuottamaan asiakkaalle sellaista arvoa, jota kilpailevat yritykset eivät pysty tuottamaan ainakaan yhtä menestyksekkäästi. Yritys voi erottua kilpailijoistaan melkein millä tahansa arvoketjun toiminnon avulla, kuten esimerkiksi asiakaspalvelulla, teknologialla, tuotteen muotoilulla tai imagolla. Differointi eli erilaistaminen tarkoittaa usein myös lisäkustannuksia, mutta onnistuessaan saavuttamaan jonkun tietyn asiakasryhmän luottamuksen puolelleen yritys pystyy myös nostamaan tuotteen hintaa, jolloin kustannukset voidaan kattaa hinnan nousulla. (Porter 1991, 151, 153; Vuorinen 2013, 201.)

Asiakas on aina se, joka päättää erottuuko yritys kilpailijoista ja onko hän valmis maksamaan enemmän yrityksen tuottamasta lisähyödystä (Kamensky 2014, 250). Jotta asiakas valitsisi yrityksen tuotteen kilpailijoiden tuotteiden sijaan, yrityksen on tuotettava asiakkaalle arvoa, joka alentaa asiakkaan kustannuksia tai parantaa asiakkaan suorituskykyä. Asiakkaan kustannuksia voi vähentää esimerkiksi alentamalla tuotteen käytöstä aiheutuvia kustannuksia kuten kunnossapitokustannuksia tai tekemällä tuote kestävästä materiaalista, jotta vähennettäisiin rikkoutumisen riskiä. Asiakkaan suorituskykyä parantava arvo voidaan puolestaan saavuttaa esimerkiksi yritysasiakkaiden tilanteessa kirjoittamalla myös heidän asiakkaidensa tarpeet, jotta yritysasiakkaat saavuttaisivat omat taloudelliset tavoitteensa. (Porter 1991, 165, 171-172.)

3.2.3 Fokusointi

Fokusointi eli keskittymisstrategia voi painottua joko kustannusjohtajuuteen tai differointiin. Kun kustannusetua tai differointia tavoitteleva yritys pyrkii tavoittamaan laajaa osaa markkinoilta, fokusoinnilla rajataan kohderyhmää kapeammaksi. Keskittymisstrategiassa yritys valitsee tietyn segmentin, eli fokusoija ei lähde tavoittelemaan kilpailuetua koko markkinoilla. Kustannuspainotteisen keskittymisstrategian valitseva yritys tavoittelee kustannusetua valitsemassaan kohdesegmentissään, kun taas differointipainotteista keskittymisstrategiaa soveltava haluaa olla ainutlaatuinen ja tuottaa arvoa kohdesegmentilleen. Fokusointi rajaa sekä kysyntää, että kilpailua eli yrityksen on punnittava, onko sille tuottavampaa saavuttaa kilpailuetu kapealla markkina-alueella vai koko markkinan laajuisesti. (Porter 1991, 25, 29; Kamensky 2014, 253.)

3.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi toimii tukena yrityksen päätöksenteossa. Kilpailija-analyysin avulla yritys saa tietoa toimintaympäristöstään, mikä taas auttaa varautumaan muutoksiin ja ennakoimattomiin tilanteisiin.

Kilpailijoiden toiminnasta voi ottaa oppia omaan toimintaansa ja kilpailija-analyysin tulosten analysointi ja niiden pohjalta päätösten tekeminen pitää yrityksen kilpailukykyisenä markkinoilla. (Wilson 1994.)

Kilpailija-analyysi kuuluu ympäristöanalyysien kategoriaan ja vielä tarkemmin se on toimiala-analyysi, koska tarkkailun kohteena on yrityksen toimiala, yritys itse sekä joissain tapauksissa toimialaa sivuavat toimijat ja muut ulkoiset tekijät eli makroympäristö. (Kamensky 2014, 138, 156.)

On monia eri tapoja analysoida yrityksen kilpailijoita, mutta yleensä kilpailija-analyysit alkavat kilpailijoiden tunnistamisella ja etenevät kilpailijoiden heikkouksien ja vahvuuksien sekä strategian ja markkinoinnin kilpailukeinojen tutkimiseen. Syvemmälle tasolle analyysissä päästään, kun siihen sisällytetään kilpailijoiden reaktioiden ja tulevien liikkeiden arviointi tarkastelemalla kilpailijayritystä, sen kulttuuria ja rajoitteita. Jotta kilpailija-analyysistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä, analyysia tekevän yrityksen pitäisi muokata omaa strategiaansa kilpailija-analyysin tulosten mukaisesti. Kilpailija-analyysi ei ole analyysi, joka toteutetaan vaan kertaalleen, vaan sitä pitäisi päivittää muuttuvan kilpailutilanteen mukaisesti. (Simkin 1997.)

Kamensky on listannut kirjassaan Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti (2014, 164) kysymyksiä, joiden perusteella voidaan selvittää joiltain osin kilpailijoiden strategioita, ja siten kysymyksiä voi käyttää apuna analysoidessa kilpailijoiden toimintaa. Kysymykset ovat samanlaisia, mitä yritykset käyttävät yleensä myös omassa strategiatyössään:

Mikä on kilpailijan elämäntehtävä: toiminta-ajatus, visio ja arvot?

Mitkä ovat hänen ydinbisneksensä a) nyt ja b) tulevaisuudessa?

Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset olettamukset a) toimialasta, b) itsestään, c) meistä?

Mitkä yllä olevista olettamuksista ovat mahdollisesti vääriä?

Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät strategiset tavoitteet?

Mikä on tämän bisneksen asema koko yhtiön strategiassa?

Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät kilpailuedut?

Mihin asioihin kilpailija panostaa tällä alueella lähivuosina? Kuinka paljon?

Mihin seikkoihin kilpailija on erityisen tyytyväinen?

Mihin asioihin kilpailija on erityisen tyytymätön?

Mitkä kilpailijan strategioiden ja toimenpiteiden muutokset ovat meille kaikkein vaarallisimmat?

Missä suhteessa kilpailija on kaikkein haavoittuvim?

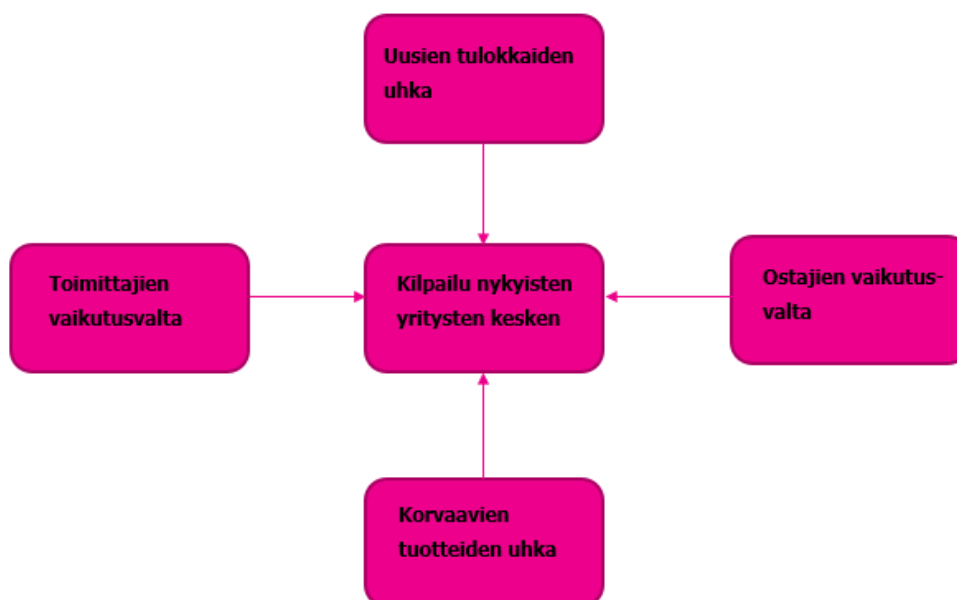
Mitkä strategiamme ja toimenpiteemme aiheuttavat kaikkein voimakkaimman ja tuhoisimman vastareaktion kilpailijan taholta?

Mitkä ovat keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset?

Seuraavissa kappaleissa esitellään muutamia tapoja tutkia yrityksen toimintaympäristöä. Tarkastelussa ovat viiden kilpailuvoiman malli ja strategisten ryhmien analyysi. Näiden kahden kokonaisuudesta muodostuu myöhemmin toimeksiantaja Business Center Pohjois-Savon kilpailija-analyysi.

3.3.1 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Viiden kilpailuvoiman malli on Michael Porterin rakentama kehikko toimialan ja siellä toimivien yritysten analysointia varten (kuva 1). Malli perustuu siihen, että jokaisella toimialalla kilpailun säännöt voidaan jakaa viiteen kilpailutekijään, jotka ovat uusien tulokkaiden alalle tulon uhka, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien vaikutusvalta, toimittajien vaikutusvalta ja nykyiset alalla toimivat kilpailijat. Viiden kilpailutekijän avulla pystytään analysoimaan toimialan rakennetta ja sitä kautta myös alan kannattavuutta, sillä kilpailutekijät määrittelevät alalla toimivien yritysten hinnat ja kustannukset. (Porter 1991, 16-18; Porter 1993, 23-26.)



KUVA 1. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1993, 23-26)

Uusien kilpailijoiden alalle tulon uhkan suuruus riippuu siitä, millaiset reaktiot alalla jo ennestään toimivilla kilpailijoilla on uusiin tulokkaisiin sekä millaisia esteitä alalle pyrkivät yritykset kohtaavat. Alalle tulon esteitä, jotka pienentävät alalle tulon uhkaa on Porterin mukaan kuusi eri tekijää. Mitta-kaavaedut pakottavat tulokkaat kasvattamaan tuotantoaan, jotta pääsisivät samalle tasolle alan muiden yritysten kanssa tai tulemaan alalle pienemmällä kapasiteetilla kuin alalla toimijat, mikä on myös huono vaihtoehto uudelle tulokkaalle ja täten rajoittaa alalle tuloa. Tuotedifferointi toimii esteenä siten, että uusi tulokas joutuu alkuvaiheessa käyttämään suuria kustannuksia esimerkiksi markkinointiin, jotta saa tuotteensa asiakkaiden tietoisuuteen alalla toimivien vakiintuneiden yritysten joukosta, joissa on jo muodostunut tunnettuja tavaramerkkejä sekä saavutettu asiakkaiden uskollisuus. Alalla voi olla myös suuret pääomavaatimukset, joka rajoittaa liiketoiminnan aloittamista alalla. Lisäksi jakelukanaviin pääseminen voi muodostua esteeksi tulokkaalle ja myös lainsäädännölliset esteet kuten patentit ja toimiluvat rajoittavat alalle tuloa. (Vuorinen 2013, 229; Porter 1993, 27-31.)

Ostajien eli asiakkaiden vaikutusvalta on suurta silloin, kun asiakkaita on vähän suhteessa toimittajayrityksiin. Tuotteiden ostajilla on myös paljon vaikutusvaltaa silloin, kun ostaja ostaa suuren osan toimittajayrityksen myynnistä tai osto on asiakkaalle suuri kustannus, jolloin hän käyttää yrityksen valitsemiseen paljon aikaa. (Porter 1993, 46; Vuorinen 2013, 230.)

Toimittajien vaikutusvalta ilmenee taas muun muassa siten, että toimittajat voivat uhkailla hintojen nostamisella tai valmistamiensa tuotteiden laatutason laskemisella. Toimittajalla on paljon vaikutusvaltaa esimerkiksi silloin kun yritys, jolle se myy ei ole toimittajan tärkein asiakas tai silloin kun toimittajan tuote on tärkeä osa sen ostajan liiketoimintaa. (Porter 1993, 49-50.)

Korvaavien tuotteiden uhka nousee pinnalle silloin, kun löydetään jokin toinen tuote, joka ratkaisee saman ongelman kuin kyseisen alan tuote. Tällöin alalla toimivien yritysten täytyy päättää, kilpailukko korvaavien tuotteiden kanssa vai otetaanko korvaava tuote mukaan omaan valikoimaan. (Porter 1993, 44-45.)

Alalla vallitseva kilpailu voi esiintyä esimerkiksi hintakilpailun tai uusien tuotteiden lanseeraamisen muodossa. Alan yritykset ovat toisistaan riippuvaisia eli jos yksi yritys näkee tilaisuuden parantaa asemaansa, se aiheuttaa muissa kilpailijoissa vastatoimia ja näin syntyy kilpailua. Kilpailu toimijoiden kesken on intensiivistä muun muassa silloin, kun kilpailijat ovat toisiinsa nähden tasaveroisia ja heidän tuotteensa ovat samankaltaisia, alan yrityksillä on korkeat kiinteät kustannukset, toimialan kasvu on hidasta tai alalta on vaikea poistua. (Porter 1993, 38-41; Vuorinen 2013, 231.)

Kilpailijastrategioidensa avulla yritykset pystyvät vaikuttamaan kilpailutekijöihin eli pystyvät muokkaamaan toimialan rakennetta ja sitä kautta vaikuttavat toimialan houkuttelevuuteen positiivisesti tai negatiivisesti. (Porter 1991, 18, 20.)

3.3.2 Strategisten ryhmien analyysi

Vuorinen (2013) käsittelee kirjassaan alun perin Michael Huntin (1972) lanseeraamaa strategisten ryhmien analyysia. Strategisten ryhmien tarkastelun avulla pyritään jakamaan kilpailijat heidän strategioidensa perusteella ryhmiin, jotta saadaan parempi käsitys siitä, ketkä todella ovat toistensa kilpailijoita. Strategisten ryhmien analyysin ei siis ole tarkoitus tarkastella toimialaa kokonaisuudessaan vaan alan sisällä keskenään kilpailevia yrityksiä, jotka noudattavat samankaltaista strategiaa eli kilpailevat samoista asiakkaista ja kohtaavat samanlaisia uhkia ja mahdollisuuksia. (Vuorinen 2013, 237-238.)

Yritysten jako ryhmiin tapahtuu niitä erottavien piirteiden perusteella. Tällaisia erottelevia piirteitä voivat olla esimerkiksi tuotteen hinta, valikoiman laajuus, yrityksen toimialue, jakelukanavat, tuotantomäärät, tuotekehityksen taso, yrityksen omistuspohja, markkinaosuudet ja asiakasryhmät. Ensimmäisenä valitaan toimiala ja sen jälkeen vähintään kaksi tekijää, jotka erottelevat yritykset ryhmiin. Suotavaa olisi, jos valitut kaksi muuttujaa eivät ole toisistaan riippuvaisia, jotta analyysi ei jäisi liian yksipuoliseksi. (Vuorinen 2013, 238-239.)

Strategisia ryhmiä on hyvä havainnollistaa visuaalisesti strategisten ryhmien kartan avulla. Kartassa analyysiin valitut muuttujat toimivat kartan akseleina ja toimialan yritykset asetellaan akseleiden väliin, jolloin nähdään mihin kohtaan alan yritykset sijoittuvat kartalla. (Porter 1993, 189-191.) Alasta

riippuen kartalle voi muodostua vain yksi ryhmä tai kaikki yritykset saattavat muodostaa oman ryhmänsä yksinään, mutta useimmiten Vuorisen mukaan ala koostuu useiden yritysten ryhmittymistä. (Vuorinen 2013, 239.)

3.3.3 Strategisten ryhmien analyysin soveltaminen

Strategisten ryhmien analyysiä sovellettiin työn toimeksiantaja Business Center Pohjois-Savon toimialaan eli yrityspalveluiden kentälle. Mallin katsottiin sopivan tähän tarkoitukseen hyvin sen vuoksi, koska ala on laaja ja yrityksiä on paljon, joten jaotteleamalla yritykset ryhmiin voitaisiin analysoida ryhmiä ja ryhmien edustajia sekä nähdä, ketkä oikeasti kilpailevat keskenään ja saada näin hyvä kuva koko alan kilpailurakenteesta.

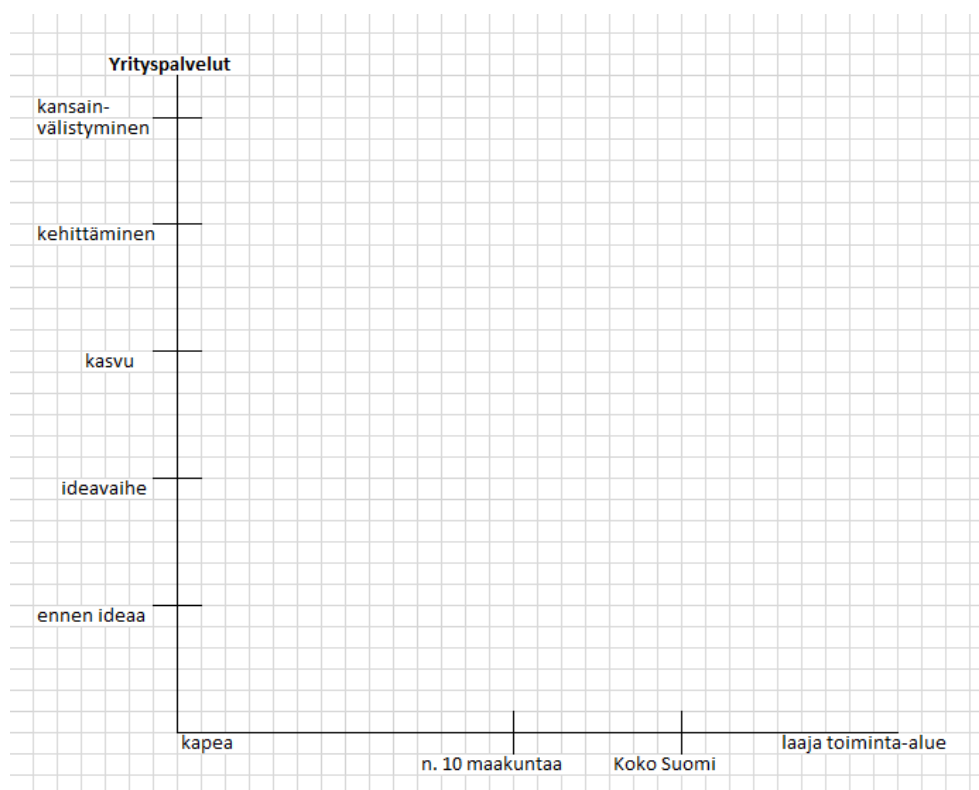
Strategisten ryhmien analyysiin valittiin muuttujat, jotta yrityksiä voitaisiin sijoitella strategisten ryhmien kartalle. Yritysten sijoittelussa hyödynnettiin yrityksen elinkaariteorian mallia eli kilpailijat aseteltiin kartalle sen mukaan, mihin elinkaaren vaiheeseen he pääosin tarjoavat palveluitaan. Ensimmäiseksi muuttujaksi valittiin siis yrityspalvelut jaoteltuna yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin. Tämä valinta tehtiin sen vuoksi, jotta voitiin konkreettisesti nähdä, ketkä yritykset kilpailevat niin sanotusti samoista asiakkaista eli keiden toimijoiden palvelut vastaavat samaan tarpeeseen. Palveluiden jakaminen yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin oli perusteltua myös siksi, että sen avulla pystyttiin näkemään mahdollisesti asiakkaan polkua, eli mihin suuntaan asiakasta voisi ohjata, jos hän ei saa seuraavan vaiheen palvelua samalta toimijalta.

Palvelut jaoteltiin seuraavasti: palvelut ennen yritysidea, ideavaiheen palvelut eli innovaation kaupallistamispalvelut ja innovaatioprosessissa eteneminen, kasvua tavoittelevien yritysten palvelut, liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen liittyvät palvelut sekä kansainvälistymisen palvelut. Nämä palvelut valittiin sen vuoksi, koska ne näyttivät olevan pääpalveluita, joita tuli esille, kun tutustuttiin alan yritysten palvelutarjontaan. Lisäksi palvelut pystyttiin jakamaan yrityksen elinkaaren eri vaiheisiin. Huomioitavaa on, että monella palveluntarjoajalla palveluiden valikoima on suuri, mutta analyysissä pyrittiin löytämään yritysten ensisijaiset palvelut ja suorittamaan jako ryhmiin niiden perusteella. Tässä kohtaa rajattiin myös pelkästään rahoituspalveluja tarjoavat tahot pois, koska ne voivat linkittyä useampaan yrityksen elinkaaren vaiheeseen, joten ne eivät sopineet tähän kyseiseen asetteluun mukaan yksinään.

Koska strategisten ryhmien analyysiin on valittava vähintään kaksi muuttujaa, jotka toimivat analyysiin valittavien yritysten erottelevina tekijöinä (Vuorinen 2013, 239), toiseksi muuttujaksi valittiin yrityksen toiminta-alue. Toiminta-alueen katsottiin olevan hyvä muuttuja sen vuoksi, koska sen avulla saataisiin selville, mitkä palveluntarjoajista ulottavat toimintaansa oman maakuntansa ulkopuolelle ja näin saataisiin myös hieman suuntaa sille, ketkä toimijat toisivat potentiaalisia yhteistyömahdollisuuksia Business Center Pohjois-Savolle. Toiminta-alueella ei tarkoitettu yrityksen toimipisteitä eri paikkakunnilla, vaan sillä haettiin lähinnä sitä, miten laajalle alueelle yrityksen toiminta kohdistuu ja kuinka laajalta alueelta yritys hankkii asiakkaita, voiko esimerkiksi kuopiolainen startup-yritys osallistua Tampereella järjestettävään kiihdytysohjelmaan.

Näiden kahden muuttujan perusteella yritykset aseteltiin koordinaatistoon (kuva 2), jossa y-akseli määrittää kenelle ja mihin tarkoitukseen yritys pääosin tarjoaa palveluitaan ja x-akseli kertoo, kuinka

laajalla toiminta-alueella yritys toimii maantieteellisesti. Yritykset valikoitiin harkiten edustamaan strategisia ryhmiä, analyysiin pyrittiin ottamaan mukaan erilaisia yrityksiä erilaisilla toimintamalleilla, jotta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva alan kilpailurakenteesta. Yrityksiä valikoitiin Tomi Tuovisen raportista (2020) sekä myös muualta Internetistä. Toimijoita otettiin muun muassa Tuovisen raportissa olevien yritysten lisäksi myös Kuopiosta, koska haluttiin saada paikallisia toimijoita analyysiin mukaan. Valmiin strategisten ryhmien kartan tarkoituksena on näyttää, minkälaisia strategisia ryhmiä toimialalla on nähtävissä ja mihin ryhmiin yritykset kuuluvat eli ketkä yritykset kilpailevat keskenään.



KUVA 2. Strategisten ryhmien analyysin kehikko

Seuraavassa kappaleessa kuvataan tarkemmin kilpailijoiden asetteluperusteet strategisten ryhmien kartalle ja analysoidaan asettelun jälkeen muodostuneita strategisia ryhmiä sekä niiden sisäisiä yrityksiä.

4 KILPAILIJA-ANALYYSI

Tämä on työn toiminnallinen osuus, jossa sovellettiin Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallia ja strategisten ryhmien analyysia yrityspalveluita tarjoavien yritysten toimintakentälle. Tästä kokonaisuudesta muodostui Business Center Pohjois-Savon kilpailija-analyysi. Porterin viiden kilpailuvoiman mallilla pyrittiin saamaan kokonaiskuva alan rakenteesta ja strategisten ryhmien analyysin avulla analysoitiin ja ryhmiteltiin itse kilpailijayritykset ja selvitettiin, ketkä yrityksistä todella kilpailevat samoista asiakkaista. Käsitys alasta saatiin tutustumalla alan yrityksiin ja heidän julkisesti saatavilla oleviin tietoihin.

4.1 Porterin viiden kilpailuvoiman mallin toteuttaminen

Business Center Pohjois-Savon toimintaympäristön syvällisempään ymmärtämiseen käytettiin Michael Porterin (1993) viiden kilpailuvoiman mallia alalle soveltuvin keinoin. Kaikki viisi tekijää käytiin läpi mallia noudattaen ja niitä sovellettiin Business Center Pohjois-Savon toimintakenttään.

Ensimmäisenä tarkasteltiin alalle tulijoiden uhkaa. Esteitä alalle tuloon ei näyttäisi olevan paljoa, sillä tällä hetkellä alalla on todella paljon toimijoita. Markkinoilla ei ole erotettavissa suuria markkina-osuuksia omaavia toimijoita, vaan kentälle mahtuu kaiken kokoisia yrityksiä, jolloin kynnys aloittaa yritystoiminta ei ole kovin suuri. Tällöin alalle pyrkijöillä ei mahdollisesti ole niin suurta painetta siitä, millä kapasiteetilla he aloittavat yritystoiminnan. Yrittäjyys- ja innovaatiopalvelujen tuottajat toimivat suurimmilta osin alueellisesti, joten maakunnassa tai kaupungissa voi olla muodostunut vakiintuneita toimijoita, jotka asiakkaat voivat löytää esimerkiksi suosittelumarkkinoinnin perusteella. Tämä voi nostaa hieman kynnystä aloittaa samankaltainen liiketoiminta alalla samalla paikkakunnalla.

Asiakkaiden vaikutusvalta voi olla melko suuri juuri sen vuoksi, että aloittavalle yrittäjälle löytyy paljon palveluita monelta eri toimijalta, joten valinnanvaraa on paljon ja asiakkaalla on mahdollisuus kilpailuttaa toimijoita. Toisaalta asiakas ei välttämättä pääse esimerkiksi johonkin tiettyyn kiihdytysohjelmaan, koska useimmiten näiden ohjelmien tarjoajat suorittavat haun kiinnostuneille ja valikoivat hakemusten perusteella potentiaaliset startupit ohjelmaan. Tämä paikkojen rajallisuus pienentää asiakkaan vaikutusvaltaa. Porterin (1993, 46) mukaan tuotteen tai palvelun ostajalla on paljon vaikutusvaltaa silloin, kun osto on suuri kulu asiakkaalle. Tällöin asiakas pohtii eri vaihtoehtoja ja saattaa valita edullisimman vaihtoehdon. Yrityspalveluiden tarjoajien joukosta löytyy voittoa tavoittelemattomia toimijoita sekä myös konsultointipalveluita, joille varmasti löytyy molemmille omat kohde-ryhmänsä, mutta tämän vuoksi kalliimpaa hintaa pyytävällä yrityksellä on oltava näyttöä siitä, miksi asiakas valitsisi hänen palvelunsa. Yritysidean omaava asiakas voi myös miettiä, haluaako hyödyntää häntä auttavia palveluita, mikä tarkoittaa yritysidean jakamista muille vai pitääkö idean mieluummin itsellään.

Työ- ja elinkeinoministeriö toteutti ELY-keskuksille ja TE-toimistoille suunnatun kyselyn vuonna 2019, joka kuului isompaan selvitykseen, jossa tarkoituksena oli kartoittaa yrityspalveluiden nykytilaa ja tätä kautta löytää kehityskohteita. Kyselyssä tuli ilmi, että yrityspalveluita käyttävien yrittäjien mielestä on haastavaa etsiä itselleen sopivia palveluita, koska palveluntarjoajia on niin paljon ja usein isommissa kehitysasteleissa tarvitaan usean tarjoajan tuottamia palveluita. (Aarnio, Jortikka,

Suomela, Vienamo 2019, 13, 20.) Asiakkaan suuri vaikutusvalta voi siis olla myös kuormittavaa asiakkaalle. Vaatii myös asiakkaalta paljon ajankäyttöä verrata eri palveluntarjoajia keskenään, kun valinnanvaraa on paljon ja tietoa löytyy useasta eri paikasta.

Toimittajien vaikutusvalta ei näyttäisi olevan kovin suuri. Alan keskiössä on asiantuntijoiden tarjoama konsultaatioapu, joten palvelut eivät ole riippuvaisia toimittajista. Sen sijaan verkostojen merkitys on suuri, sillä on asiakkaan etu, jos palveluntarjoajalla on suhteita sijoittajiin ja nimekkäisiin yhteistyökumppaneihin. Työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä selvityksessä koskien yrityspalveluita (Aarnio ym. 2019, 52) kehitysehdotuksiksi linjattiin, että yrityspalveluita tarjoavien toimijoiden tulisi tehdä yhteistyötä keskenään, jotta palvelut olisivat asiakaslähtöisempiä. Näin myös julkisten ja yksityisten toimijoiden välinen yhteistyö on tärkeää, jos se on keino siihen, että päästään yhteiseen tavoitteeseen eli autetaan asiakkaan yritystä menestymään ja kasvamaan.

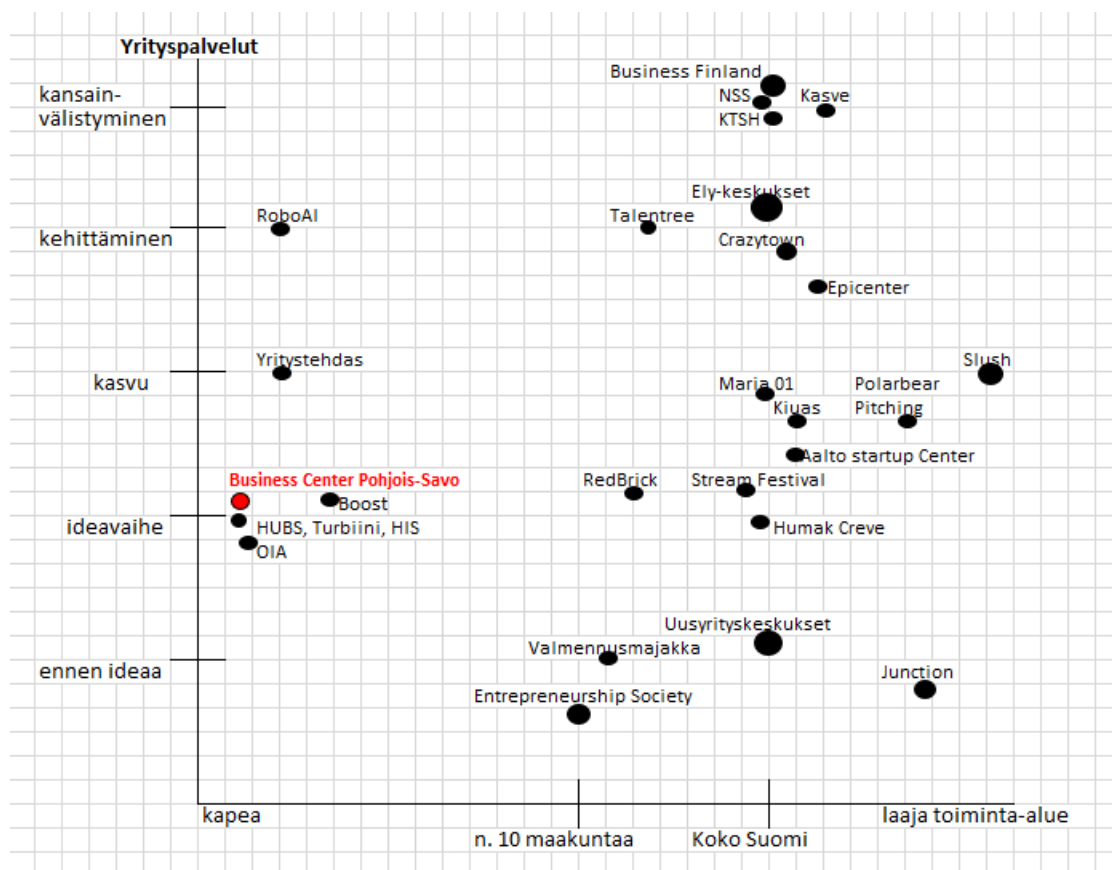
Korvaavien tuotteiden uhka ei sinänsä ole kovin suuri, kuten aiemmin mainittiin niin palveluiden takana ovat ihmiset, joten digitaaliset laitteetkaan eivät vielä ainakaan pysty kokonaan korvaamaan palvelua. Erilaisia verkkoympäristöjä ja -alustoja palvelulle on löydettävissä, jotka varmaan tulevaisuudessa yleistyvät ja maailmalla vallitsevan koronapandemian vuoksi ovatkin jo tehneet läpimurtonsa. Digitaaliset palvelut täydentävät hyvin muuta palvelutarjontaa ja ne tuovat paljon uusia mahdollisuuksia alalle, joten on hyvä että niitä pystytään soveltamaan alalla. Esimerkkinä digitaalisesta alustasta Helsinki Business Hubin, Newco Helsingin ja Maria 01:n tarjoama virtuaalinen työtila Startupspace, jossa on muun muassa mahdollisuus verkostoitua startup-toimijoiden kanssa sekä saada apua ja kysyä neuvoa asiantuntijoilta (Helsinki Business Hub julkaisuaika tuntematon a).

Kilpailua nykyisten yritysten kesken voi katsoa tässä yhteydessä useammasta näkökulmasta. Toisaalta kilpailu asiakkaista voi olla kovaa ainakin alueellisesti, koska toimijat ovat melko tasavertaisia. Kaupungeissa erottuu isoimmat toimijat, mutta palvelutarjonta ei poikkea paljoa, oli kyseessä isompi tai pienempi yritys. Alan valttikorttina ovat kuitenkin verkostot, joista on hyötyä sekä yritykselle itselleen ja myös erityisesti asiakkaalle. Siten myös kilpailijoiden on verkostoituttava keskenään ja kaupungeista löytyykin paljon yrityskeskittymiä, jossa yritysneuvontaa ja aloittavien yritysten palveluita löytyy saman katon alta.

Yrityspalveluja tarjoavien yritysten toimikenttä soveltuu hyvin Porterin kuvaukseen hajaantuneesta toimialasta. Hajaantuneelle toimialalle on tyypillistä, että se koostuu useista pienistä tai keskisuurista yrityksistä, joilla kenelläkään ei ole merkittävää markkinaosuutta. Porter mainitseekin erikseen konsultointialat, joihin yrityspalveluitakin tarjoavat toimijat pääosin kuuluvat. Konsultointialoilla liiketoiminnan keskiössä on palvelun laatu, joten on tehokkaampaa toimia pienen koon yrityksessä, koska tällöin palvelun laatuun voidaan kiinnittää paremmin huomiota kuin isossa yrityksessä. Myös paikalliset säädökset hajanaistavat alaa. (Porter 1993, 229, 233, 236). Tämä onkin varmaan suurin syy Business Centerin toimialan hajanaisuuteen, koska yrityspalvelut ovat elinkeinoelämää edistäviä palveluita, jonka vuoksi mm. kunnat rahoittavat niiden toimintaa, koska alalla toimivien yritysten liike-toiminta edistää alueen kehitystä positiivisesti (Kuntaliitto 2020.)

4.2 Strategisten ryhmien analyysin tulokset

Yrityspalveluita tarjoavat yritykset ryhmiteltiin heidän palvelutarjoomansa ja toimialueensa perusteella strategisten ryhmien kartalle (kuva 3). Analyysiin valittiin mukaan 27 yritystä Business Center Pohjois-Savon lisäksi. Tämän enempää yrityksiä analyysiin ei otettu mukaan, koska katsottiin että kyseiset yritykset ovat riittäviä näyttämään toimialan rakenteen. Yritykset poimittiin pääosin Tomi Tuovisen raportista (2020) sekä mukaan otettiin myös toimijoita raportin ulkopuolelta. Business Center Pohjois-Savo on merkitty koordinaatistoon punaisella, jotta se erottuisi muista yrityksistä. Pallon koolla on pyritty näyttämään palveluntarjoajan kokoluokkaa, mitä isompi pallo niin sitä isommassa mittakaavassa yritys toimii.



KUVA 3. Strategisten ryhmien analyysi yrityspalveluiden tarjoajien toimikentällä

Kun yritykset sijoitettiin kartalle, voidaan nähdä, että sinne muodostuu viisi strategista ryhmää ja lisäksi pieniä hajanaisia yrityksiä, jotka eivät täysin kuulu isompiin ryhmiin ja näin edustavat omia ryhmiään (kuva 4).

Ideavaihetta edeltäviä palveluita tarjoavat Valmennusmajakka, Uusyrittäjäkeskukset, Junction ja Entrepreneurship Society. Näistä Valmennusmajakan, Uusyrittäjäkeskuksen ja Entrepreneurship Societyn katsottiin olevan toiminta-ajatukseltaan lähimpänä toisiaan, joten ne laitettiin samaan strategiseen ryhmään ja Junction edustaa omaa ryhmäänsä yksin.

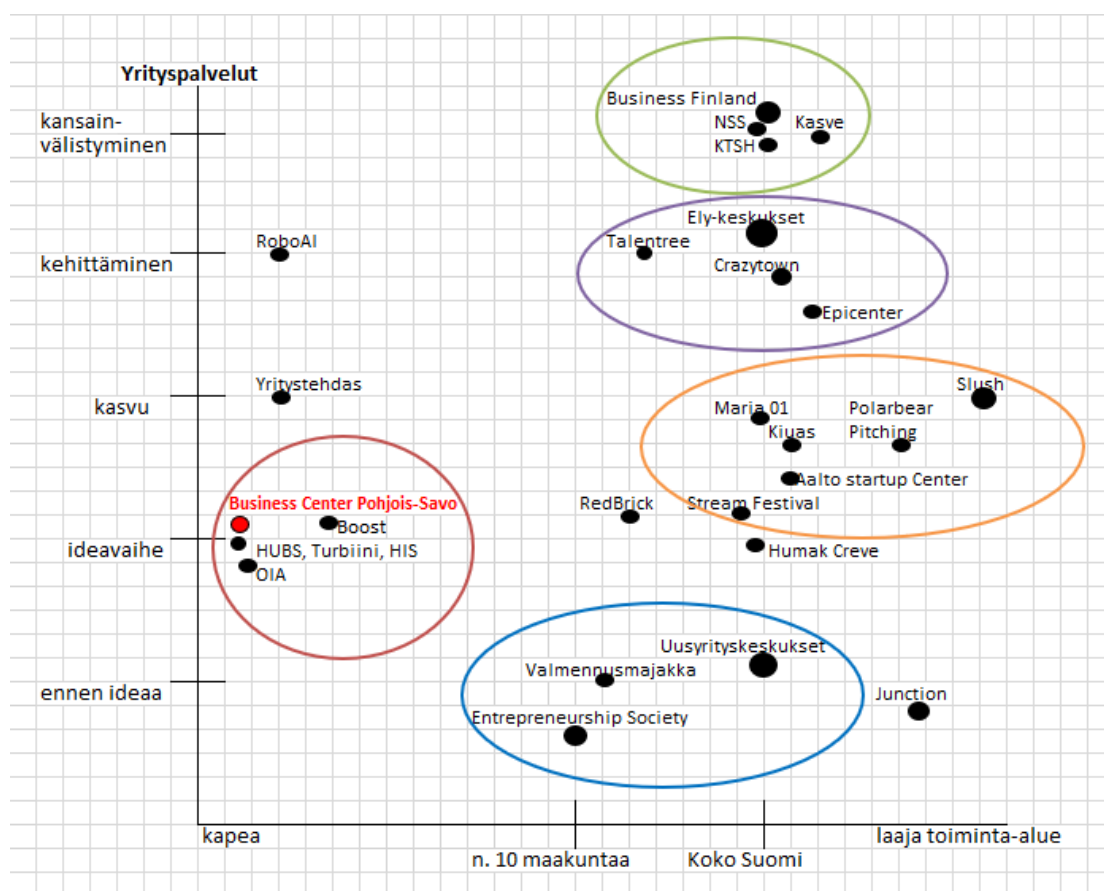
Ideavaiheessa oleville yrittäjille ja yrityksille palveluita tarjoavat lähinnä rajoitetulle alueelle toimeksi-antajayritys Business Center Pohjois-Savo, Boost, HUBS, Turbiini, Helsinki Innovation Services (kar-

talla nimellä HIS) ja Oulun innovaatioallianssi (kartalla nimellä OIA). Ideavaiheeseen tarjoavat palveluitaan myös RedBrick ja Humak Creve, mutta ne toimivat suuremmalla toiminta-alueella kuin alueellisesti ja Humak Crevellä on toiminnassaan toimialarajoituksia.

Nopeaa kasvua tavoitteleville startup-yrityksille palveluita tarjoavat Aalto Startup Center, Kiuas ja Maria 01. Tähän ryhmään kuuluvat myös kasvuyritystapahtumat Slush, Polarbear Pitching ja Stream Festival. Erillisenä ryhmänä vielä Jyväskylän Yritystehdas, joka tarjoaa myös kasvuvaiheeseen palveluja pienemmällä toiminta-alueella.

Yrityksen kehittämiseen palveluita tarjoavat voidaan jakaa kahteen ryhmään heidän toiminta-alueensa perusteella: suhteellisen kapealla toiminta-alueella toimii RoboAI ja laajemman toiminta-alueen omaavat Talentree, Ely-keskukset, Crazytown ja Epicenter.

Viidentenä usean yrityksen ryhmittymänä voidaan nähdä kansainvälistymiseen keskittyneet toimijat Business Finland, Kasve, Nordic Startup School (kartalla nimellä NSS) ja Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy (kartalla nimellä KTSH).



KUVA 4. Strategiset ryhmät havainnollistettuna koordinaatistolla

Seuraavissa alaluvuissa strategisten ryhmien sisäiset yritykset analysoidaan käyttäen apuna Kamenskyn (2014, 164) listaamia kysymyksiä, jotka esiteltiin opinnäytetyön teoriaosuudessa.

4.3 Ideavaihetta edeltäviä palveluja tarjoavat kilpailijat

Kuten kuvasta 4 voidaan huomata, Entrepreneurship Society, Junction, Valmennusmajakka ja Uusyrityskeskukset sijoittuvat selvästi muita ryhmiä alemmas strategisten ryhmien kartastolla. Niiden

pääasiallinen toiminta palvelee sellaisia yrittäjyydestä haaveilevia henkilöitä, joilla ei vielä välttämättä tarvitse olla liikeideaa edes mietittynä. Näistä toimijoista Junction on sijoitettu muusta ryhmästä erilleen, sillä se näyttäisi tavoittelevan eri asiakassegmenttejä kuin muut ja näin edustaa omaa strategista ryhmäänsä.

Entrepreneurship Society tavoittelee joukkoonsa opiskelijoita oman alueensa kouluista, Junctionin pääkohderyhmä on teknologian asiantuntijat tai siitä kiinnostuneet ihmiset ja Uusyrityskeskukset sekä Valmennusmajakka tavoittelevat yleisesti yrittäjyydestä kiinnostuneita heidän taustastaan riippumatta.

4.3.1 Entrepreneurship Society

Entrepreneurship Society on opiskelijoiden perustama yrittäjyisyhteisö, joka toimii usealla eri paikakunnalla ympäri Suomen. Suomessa on noin 16 eri ES-toimijaa, omat yrittäjyisyhteisönsä on muun muassa Lapissa, Jyväskylässä, Kuopiossa, Seinäjoella ja Helsingissä. Yhteistä ES-järjestöille on niiden opiskelijavetoisuus sekä halu kerätä yhteen yrittäjähenkisiä opiskelijoita ja kannustaa heitä yrittäjyyteen. Esimerkiksi Jyväskylä Entrepreneurship Society haluaa tarjota jäsenilleen mahdollisuuksia kehittää itseään ja auttaa heitä tavoittelemaan omia unelmiaan, mikä toistuu muidenkin ES-järjestöjen toiminnassa (Jyväskylä Entrepreneurship Society julkaisuaika tuntematon).

Es-järjestöjen vaikuttavuus näyttäisi vaihtelevan eri kaupunkien välillä. Esimerkiksi Aalto Entrepreneurship Society kuvailee itseään Euroopan merkittävämmäksi opiskelijoiden yrittäjyisyhteisöksi, ja heidän toimintansa vaikuttaakin aktiiviselta, sillä heillä on käynnissä monia projekteja melko isossa mittakaavassa, kuten esiintymistaitoja parantava valmentamisohjelma Talk the Talk, jossa on mentoreina nimekkäitä suomalaisia julkisuuden henkilöitä sekä Dash Design Hackathon, jossa ratkaistaan yritysten ongelmia palvelumuotoilun avulla (Aalto Entrepreneurship Society julkaisuaika tuntematon).

Es-järjestöillä on myös toimintaa, joka ei liity yrittäjyyteen, kuten esimerkiksi Aalto Entrepreneurship Society tarjoaa kirjakerhoja ja urheiluaktiiviteetteja harrastukseksi opiskelijoille (Aalto Entrepreneurship Society julkaisuaika tuntematon). Tällainen oheistoiminta, joka kerää opiskelijoita yhteen voi saada niihin osallistuvat kiinnostumaan yrittäjyydestäkin sekä madaltaa kynnystä liittyä muihinkin Entrepreneurship Societyn tapahtumiin ja aktiviteetteihin. Kynnys liittyä opiskelijoiden yrittäjyisyhteisöön on muutenkin melko pieni, sillä jäsenyys on ilmainen.

Laurea Entrepreneurship Society:n perustaja Sani Leino kirjoittaa artikkelissaan Katsaus Entrepreneurship Society (ES) toimintaan ja tulevaisuuteen (2014) että toimijoilla ei ole ollut vuoteen 2014 mennessä kattojärjestöä, jonka alle yhteisöt kuuluisivat, koska sen mukana tuomaa byrokratiaa on haluttu välttää ja asian laita ei näyttäisi olevan muuttunut vielä tänäkään päivänä. Yksi syy siihen, miksi verkostot eivät saavuta tavoitteitaan on se, että verkostolta puuttuu selkeästi erotettava vetäjäyritys (Suomen Riskienhallintayhdistys ry julkaisuaika tuntematon). Voisi siis kuvitella, että yksi yhteinen kattojärjestö toisi yhteisölle lisää näkyvyyttä sekä samalla vaikuttavuutta, kun yhteisön järjestämät tapahtumat ja projektit saataisiin isompaan mittakaavaan, mikä tekisi yhteisöstä myös vahvemman kilpailijan.

Jotkut ES-järjestöistä ovat houkuttelevampia kuin toiset, taustalla tässä on luultavasti järjestöjen saaman rahoituksen erot sekä suhteet yrityksiin ja muihin alueen toimijoihin. Esimerkiksi Kuopion ES-järjestöltä ei tällä hetkellä löydy verkkosivuja, joten on vaikeaa löytää tietoa järjestöstä. Sani Leinon (2014) mukaan opiskelijoiden yrittäjyysyhteisöt jäävät helposti korkeakoulujen omien yrityshautomoiden varjoon. Ihanteellisin ratkaisu tähän olisi luultavammin yhteistyö näiden toimijoiden kesken, jolloin palveltaisiin paremmilla resursseilla tavoitetta edistää yrittäjyyttä kyseisessä korkeakoulussa.

4.3.2 Uusyrityskeskukset ja Valmennusmajakka

Uusyrityskeskukset ry on sijoitettu ennen ideaa tarjottaviin palveluihin, koska heidän palvelunsa painottuu yrityksen suunnitteluun ja perustamiseen, jolloin pelkästään kiinnostus yrittäjyyttä kohtaa riittää käyttämään heidän palveluitaan. Uusyrityskeskusten vahvuutena on niiden tunnettuus, maksuttomat palvelut sekä laaja yhteistyöverkosto. (Suomen Uusyrityskeskukset ry julkaisuaika tuntematon a.) Heidän vaikuttavuutensa perustuu laajaan jäsenverkostoon, johon kuuluu 30 Uusyrityskeskusta ympäri Suomen sekä lisäksi esimerkiksi ammattiyhdistyksiä, vakuutusyhtiöitä ja suuria toimijoita finanssialalta. Yhteisöjäsenmaksut riippuvat yrityksen henkilöstömäärästä, alle 10 hengen yritykselle jäsenmaksu on 1635 euroa vuonna 2021. Jäsenverkosto mahdollistaa etuja Uusyrityskeskusten palveluita käyttävälle yrittäjälle, esimerkiksi jäsenistöön kuuluva Nordea tarjoaa Uusyrityskeskusten asiakkaille neljän kuukauden ajan ilmaista kirjanpitoa palvelua toiminimiyritykselle. (Suomen Uusyrityskeskukset ry julkaisuaika tuntematon b; Suomen Uusyrityskeskukset julkaisuaika tuntematon c).

Uusyrityskeskuksiin kuuluva NewCo Helsinki tarjoaa neuvontapalveluiden lisäksi muun muassa kiihdyttämö- ja hautomopalveluita startupeille. Kiihdytyspalvelu toimi aikaisemmin vuosina 2014–2017 ja se otettiin uudestaan toimintaan viime vuonna 2020. Palvelun avulla pyritään luomaan uusia työpaikkoja ja tukemaan startupeja, jotta palautettaisiin koronapandemiasta. (NewCo Helsinki 2020). Joillain Uusyrityskeskuksilla on siis palveluita useampaan yrityksen elinkaaren vaiheeseen, mikä voi olla uhka muille kilpailijoille, koska yrityksen suunnitteluvaiheessa Uusyrityskeskuksen palveluita hyödyntäneen yrittäjän on luultavasti helppo palata takaisin tutun asiantuntijan luokse myöhemmissä elinkaaren vaiheissa, jolloin asiakkaan ei tarvitsi nähdä vaivaa etsiä uutta palveluntarjoajaa.

Valmennusmajakka puolestaan tarjoaa yrittäjyydestä kiinnostuneille sekä aloittaneille yrittäjille neuvontaa ja koulutusta ympäri Suomen. Useiden koulutusten toteutus tapahtuu yhteistyössä TE-palveluiden kanssa ja ne ovat maksuttomia osallistujille yrittäjille. Erikoisuutena Valmennusmajakalla on oma verkkokauppa, josta voi ostaa aikataulusta riippumattomia nonstop-koulutuksia. Teemoina nonstop-koulutuksissa ovat yrityksen perustaminen, digitaalinen markkinointi ja yrityksen kannattavuus. Yrityksen perustamiskoulutus, joka on kestoltaan 2–4 viikkoa maksaa 340 euroa sisältäen arvonlisäveron ja pidemmät koulutukset maksavat 640–680 euroa sisältäen arvonlisäveron. (Valmennusmajakka julkaisuaika tuntematon a; Valmennusmajakka julkaisuaika tuntematon b.) Maksullisten nonstop-koulutusten sisältö ei kuitenkaan eroa hirveästi Valmennusmajakan maksuttomien ja aikataulutettujen koulutusten sisällöstä, mutta näissäkin on paikkakuntaeroja. Esimerkiksi jos koulutusta ei löydy asiakkaan omalta paikkakunnalta tai aikataulut eivät anna myöten osallistua

maksuttomiin koulutuksiin, niin silloin nonstop-koulutukset voisivat olla hyvä valinta. Kuitenkin esimerkiksi yrityksen perustamiseen liittyvä maksullinen nonstop-koulutus sisältää liiketoimintasuunnitelman tekemisen, josta on netissä saatavilla tietoa myös ilmaiseksi ja lisäksi monelta taholta löytyy myös maksuttomia yrityksen perustamisoppaita, joten asiakkaan kannattaa palvelua valitessaan miettiä itselleen saamaa hyötyä.

4.3.3 Kuntien elinkeino- ja kehitysyhtiöt

Vaikka kuntien elinkeinoyhtiöt on jätetty pois strategisten ryhmien kartalta, niin Uusyrityskeskusten yhteydessä on silti hyvä analysoida niitäkin, koska ne toimivat myös Uusyrityskeskusten toiminnan rahoittajina ja kyseiset tahot toimivat yleensä tiiviissä yhteistyössä keskenään (Kuntaliitto 2020). Kuntien elinkeino- ja kehitysyhtiöiden tehtävänä on parantaa alueensa kilpailukykyä vahvistamalla siellä toimivien yritysten kasvua ja houkuttelemalla paikkakunnalle uusia yrittäjiä ja asukkaita (Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry julkaisuaika tuntematon), joten tästä näkökulmasta katsottuna kuntien voisi katsoa kilpailevan keskenään esimerkiksi työssäkävivistä, nuorista ja yrittäjistä.

Kuntien omat elinkeinoyhtiöt kokoavat verkkosivuilleen usein alueellansa toimivia yrityspalveluita ja voivat neuvoa asiakkaita näiden palveluiden piiriin sen sijaan että kilpailisivat muiden yrityspalveluita tarjoavien tahojen kanssa (Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry julkaisuaika tuntematon). Tämä sujuvoittaa myös yrityspalveluita käyttävien asiakkaiden palvelupolkua, kun palvelutarjoajat löytyvät monesti saman verkkosivun alta. Koska kuntien yrityspalveluiden kirjo on laaja, ne jätettiin pois kokonaan strategisten ryhmien kartastolta, sillä selvää pääpalvelua ei löytynyt vaan palveluita löytyy yrityksen elinkaaren kaikkiin eri vaiheisiin.

Kunnilla on erotettavissa heidän alueensa omat kärkialat, joiden avulla he markkinoivat kuntaansa ja houkuttelevat ulkomaisia ja kotimaisia yrittäjiä heidän palveluidensa piiriin. Helsinki esittelee kärkialoihinsa muun muassa kyberturvallisuuden, hotelliliiketoiminnan ja älyliikenteen (Helsinki Business Hub julkaisuaika tuntematon b). Jyväskylän kärkialana vahvimpana esille nousee liikunta ja hyvinvointi, niiden saralla Jyväskylä on Euroopan parhaimmistoa (Business Jyväskylä julkaisuaika tuntematon). Poriin kilpailuetua tuo kovaa vauhtia kasvava robotiikka- ja automaatio-osaaminen (Business Pori julkaisuaika tuntematon), Tampereella panostetaan muun muassa älykkääseen koneteollisuuteen sekä kuvantamiseen ja kamerateknologiaan (Business Tampere julkaisuaika tuntematon) ja Kuopiossa on vahvaa hyvinvointi-, bio- ja teknologiaosaamista (Business Kuopio julkaisuaika tuntematon).

Kuntien yrityspalveluiden vahvuutena on mahdollisuus tarjota julkisia maksuttomia palveluita sekä monipuolistuva palvelutarjonta, joka pyrkii palvelemaan myös startup-yrityksiä. Vaikka kuntien tavoite on tehdä juuri omasta kunnastaan elinvoimaisia ja innovatiivisia kasvukeskuksia, esimerkiksi osaamista saataisiin hyödynnettyä enemmän, jos yhteistyötä voitaisiin tehdä yli kuntarajojen. Tällöin yrityspalveluita käyttävän yrittäjän asiakaskokemus paranisi, kun kuntien kärkialojen osaamista pystyttäisiin hyödyntämään muuallakin kuin kunnan sisällä. Tällaisesta laajasta osaamisen yhdistämisestä on hyvänä esimerkkinä 6Aika-hanke, jossa Helsingin, Vantaan, Espoon, Tampereen, Oulun ja Turun kaupungit kehittävät kaupunkiaan yhteistyössä keskenään (6Aika julkaisuaika tuntematon).

4.3.4 Junction

Junction sijoitettiin strategisten ryhmien kartastolle myös ennen ideavaihetta tarjottavien palveluiden kohdalle. Junction on Euroopan suurin hackathon, joka järjestetään vuosittain Suomessa. Hackathonin lisäksi Junction järjestää oheistapahtumia ympäri vuoden. (Junction julkaisuaika tuntematon). Hackathonien idea on, että yhdessä pienen tiimin voimin pyritään löytämään ratkaisuja yritysten ongelmiin lyhyen ajan sisällä (Chia & Cross 2018, 8). Kilpailija-analyysiin haluttiin ottaa mukaan yksi näiden tapahtumien edustaja, koska hackathonit kehittävät ja synnyttävät uusia ideoita, joten samanhenkiset ihmiset voivat osallistua hackathoneihin ja käyttää myös yrityspalveluita. Sen lisäksi hackathonien tiimeistä ja heidän ideoistaan voi syntyä erillisiä startup-yrityksiä (Chia & Cross 2018, 9), jotka voivat jatkossa käyttää muiden tarjoamia yrityspalveluita, jotta pääsevät ideansa kanssa eteenpäin.

Strategisten ryhmien koordinaatistolla Junctionin kaltaisen hackahontapahtuman voisi sijoittaa myös kehittämispalveluiden joukkoon, mutta koska osallistujat eivät tarvitse valmista ideaa osallistuakseen hackathoniin ja tapahtumassa voi syntyä täysin uusia innovaatioita, Junction sijoitettiin palveluihin, joiden asiakkailta ei tarvitse olla yritysideoita mietittyinä.

Hackathon-konsepti on hyvin monipuolinen, joten sitä voi soveltaa eri ympäristöihin ja erilaisiin ongelmiin. Esimerkiksi Junction on kehittänyt erilliset hackathonit, jossa keksitään ratkaisuja ajankohdittaisiin ongelmiin kuten ilmastonmuutoksiin ja pandemiaan (Junction julkaisuaika tuntematon b). Yritykset voivat hyödyntää hackathoneja oman toimintansa kehittämisessä, tai yrityspalveluita tarjoavien yritysten tapauksessa hackathoneilla voi yrittää saada esimerkiksi kasvua tavoittelevalle yritysasiakkaalle enemmän arvoa ja ulkoistaa ongelmanratkaisua hackathonin kilpailijoille.

4.4 Ideavaiheeseen palveluja tarjoava kilpailijaryhmä

Yritysidean omaaville palveluitaan painottavat toimeksiantajayritys Business Center Pohjois-Savo, Turbiini Vantaalta, Boost Turku, HUBS Tampereelta, Helsinki Innovation Services Ltd (HIS) ja Oulun Innovaatioallianssi. Tämän strategisen ryhmän yritykset tarjoavat innovaatioiden edistämispalveluita ideavaiheeseen ja he palvelevat lähinnä oman maakuntansa ja lähialueensa yrittäjiä ja yrityksiä, jonka vuoksi kyseiset toimijat on sijoitettu strategisten ryhmien kartaston alkupäähän (kuva 4). Näistä Turussa sijaitseva Boost on kuitenkin ilmoittanut verkkosivuillaan, että ideavaiheessa oleville tiimeille tarkoitettuun Pre-Accelerator-ohjelmaan otetaan tietty määrä hakijoita myös muualta kuin Turusta (Boost Turku julkaisuaika tuntematon a). Lisäksi Tampereella sijaitsevan Red Brick Acceleratorin startup-tiimien joukosta löytyy tamperelaisten tiimien lisäksi tiimejä myös ulkomailta (Red Brick Accelerator julkaisuaika tuntematon), jonka vuoksi Red Brick on sijoitettu strategisten ryhmien kartastolla erilleen muista ideavaiheeseen palveluita tarjoavista toimijoista (kuva 4).

Suurin osa näistä yrityksistä toimii kaupungin omien korkeakoulujen yhteydessä ja joidenkin tapauksissa oppilaitokset tai kaupungit omistavat yritykset kokonaan, jolloin myös heidän palvelunsa ovat maksuttomia ainakin toistaiseksi. Suomen Yrittäjien Yrittäjämynönteinen korkeakoulutus 2025- ohjelmassa suositetaan korkeakouluja yksityistämään innovaatioiden kaupallistaminen yritykselle, koska sillä tavalla saadaan nopeutettua TKI-toiminnan seurauksena syntyneiden innovaatioiden kaupallistamisprosessia (Suomen Yrittäjät 2017). Ideavaiheeseen palveluita tarjoavien yritysten haasteena

voi olla, kuinka saada yrittäjä jakamaan oma liikeidea muille ja tulemaan innovaatiopalveluiden piiriin. Kannustaakseen idean jakamiseen ja eteenpäin viemiseen esimerkiksi Helsingin Yliopiston omistama Helsinki Innovation Services käynnisti Your Idea 2020 – kampanjan, jossa ideailmoituksen jättäneille tiimeille annetaan 300 euron palkkio sekä samppanjapullo (Helsingin Innovaatiopalvelut 2020). Tällä tavalla Helsinki Innovation Services pyrki osaltaan nopeuttamaan idean kanssa etenemistä ja innovaation kaupallistamisprosessia. Lisäksi koulujen yhteydessä toimimisen etuna on luonnollisesti koulun resurssit laitteistosta ihmisiin. Opiskelijoita voidaan kannustaa yrittäjyyteen opinnoilla, joista kerrytetään opintopisteitä, esimerkiksi HUBS tarjoaa Tampereen korkeakoulujen opiskelijoille valinnaisopintoja liittyen muun muassa liiketoimintamallin kehittämiseen sekä innovointiin (HUBS julkaisuaika tuntematon).

Crazy Townin tekemässä selvityksessä (Jääskö ym. 2018, 41, 45) liittyen korkeakoulujen ja yritysten väliseen yhteistyöhön ilmeni, että yritykset toivovat korkeakouluilta aktiivisempaa otetta heidän palveluidensa myynnissä ja yrityksiin kontaktoinnissa sekä syvällisempää tutkimusta yrityksen tarpeiden selvittämisessä, jotta palvelut tuntuisivat enemmän kohdennetuilta. Näitäkin kehityskohtia edistää erillinen korkeakoulun yhteydessä toimiva yrityspalveluihin keskittynyt yksikkö, joka lisää koulun ja yritysten välistä vuorovaikutusta ja myyvät koulun osaamista ulospäin yrityksille (Jääskö ym. 2018, 47, 49).

Useimmat tämän kyseisen ryhmän yrityksistä toteuttaa strategiaansa pääosin hautomo- tai kiihdytysohjelman muodossa. Esimerkiksi Turussa sijaitsevalla Boostilla on Startup Journey -niminen kiihdytysohjelma, joka koostuu kahdesta eri vaiheen kiihdytysohjelmasta. Ensimmäinen vaihtoehto on kolmen viikon pituinen ohjelma, jossa testataan ja kehitetään liikeideaa. Toinen vaihtoehto on kahdeksan viikkoa kestävä ohjelma, jossa tavoitteena on edetä liiketoiminnassa jo pidemmälle ja kehittää tuote sekä saada rahoitusta idealle. (Boost julkaisuaika tuntematon b.) Samanlaiset eri vaiheiden ohjelmakokonaisuudet löytyvät myös Business Centeriltä ja Tampereen Red Brickiltä. Metropolia-ammattikorkeakoulun yrityskiihdyttämö Turbiini toimii Helsingissä ja Vantaalla ja heidän palveluihinsa kuuluu 10 viikon mittainen kiihdytysohjelma, joka järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Turbiini on tehnyt toimialarajauksia ja keskittyy verkkosivujensa mukaan luovan alan, IT-alan ja terveyden ja hyvinvoinnin yritysten tukemiseen, koska heiltä löytyy näitä aloja tukevia kehittämissympäristöjä. (Turbiini julkaisuaika tuntematon) HUBSilta (ent. Y-kampus) löytyy esihautomotoimintaa, mutta ainakaan toistaiseksi heiltä ei löydy samanlaista ohjelmakokonaisuutta kuin muilla saman strategisen ryhmän yrityksillä, HUBS näyttäisi olevan enemmän keskittynyt innovoinnin ja yrittäjyyden opintojen tarjontaan sekä lisäksi opiskelijoille on saatavilla mentorointia ja sparrausklinikoita yrittäjyyden tueksi (HUBS julkaisuaika tuntematon).

Näistä strategisen ryhmän yrityksistä Boost Turku ja Business Center Pohjois-Savo erottuvat edukseen palvelutarjonnallaan, sillä molemmilta löytyy ohjelmakokonaisuuksien lisäksi hackathon ja monenlaisia oheistapahtumia. Business Centeriltä löytyy lisäksi yksilösparrausta, ideatyöpajoja ja innovaatioklinikoita idean kanssa etenemiseen (Business Center Pohjois-Savo julkaisuaika tuntematon b). Kun kyseessä on oman liikeidean kanssa eteneminen, on hyvä, että tarjolla on erilaisia vaihtoehtoja, koska silloin asiakas pystyy valitsemaan palvelutarjonnasta itselleen mieluisimman tavan edetä liikeideansa kanssa.

RedBrickin vahvuus puolestaan on sen sijainti Tampereen yhteisöllisessä Platform6 startup-talossa, jonka toinen kerros toimii avoimena toimistotilana startup-yrityksille ja hautomoalueena, jossa start-upit saavat tarvitsemaansa tukea alkutaipaleellensa. Tampereen kaupunki tarjoaa startupeille ilmaiseksi hautomoalueen käytön kuuden ensimmäisen kuukauden ajan ja RedBrick Accelerator toimii startupien kanssa Platform6:n toisessa kerroksessa, ja näin se toimii myös luonnollisena polkuna sinne saapuville startupeille, jotta yritykset pääsevät vauhtiin toiminnassaan. (Mellonmaa 2021.) Platform6 on vasta toimintansa alkutekijöissä, sillä se avasi ovensa vuoden 2020 lokakuussa (Platform6 julkaisuaika tuntematon), mutta se voi tulevien vuosien aikana kasvattaa toimintaansa isoonkin mittakaavaan ottaen huomioon Tampereen vahvan ja elinvoimaisen startup-yhteisön, joka on Suomen toiseksi suurin sitten pääkaupunkiseudun startup-toiminnan jälkeen (Business Tampere 2020).

Oulun Innovaatioallianssi (OIA) on yhteistyösopimus, jonka tavoitteena on tehdä Oulusta globaali innovaatiokeskus. Perusteena sopimukselle on koulutuksen, tutkimuksen, liike-elämän ja julkisen sektorin välinen yhteistyö ja sopimuksessa on toimijoita näiltä kaikilta aloilta (Oulun yliopisto julkaisuaika tuntematon). Samanlaisista tahoista rakentuva innovaatioekosysteemi on rakentumassa myös Kuopioon, minkä keskiössä Business Center tulee toimimaan (Business Center Pohjois-Savo julkaisuaika tuntematon a). Tällaiset keskittymät tuovat kilpailuetua koko kaupungille ja valtiotasollakin aiotaan panostaa samanlaisiin ekosysteemeihin ja vahvistaa sitä kautta koko Suomen menestymistä globaalissa kilpailussa (Valtioneuvosto 2020, 1, 6).

Humanistisen ammattikorkeakoulun Creve on sijoitettu erilleen muista ideavaiheen palveluita tarjoavista yrityksistä, koska se tarjoaa palveluitaan valtakunnallisella tasolla. Kuitenkin pääpalvelut Crevelläkin painottuvat ideavaiheeseen, mutta Humak Creve erottuu myös muista toimijoista sillä, että se on rajannut kohderyhmänsä luovien alojen yrittäjyydestä kiinnostuneille sekä toimii täysin virtuaalisesti. Virtuaalisen toimintatavan mahdollistaa Creven puhelinsovellus, joka on maksuttomasti ladattavissa puhelimeen. Creve 2.0 kehittämishanke päättyi vuonna 2020 joulukuussa ja sen jälkeen Crevellä ei ole ollut aktiivista toimintaa, mutta ilmeisesti toiminnan olisi tarkoitus jatkua, vielä ei kuitenkaan vuoden 2021 aikatauluja ole julkaistu. (Creve julkaisuaika tuntematon.)

4.5 Kasvuun palveluita tarjoava kilpailijaryhmä

Strategisten ryhmien kartalle nopeaan kasvuun palveluita tarjoavien yritysten kohdalle on sijoitettu Maria 01, Slush, Polarbear Pitching, Kiuas, Aalto Startup Center ja Stream Festival. Lisäksi erilleen muista on sijoitettu Jyväskylän Yritystehdas, koska sen toiminta-alue on kapeampi kuin muilla mainituilla. (Kuva 4.) Kyseiseen ryhmään on kerätty sekä yrityskehittämöitä että tapahtumia, jotka molemmat palvelevat kasvuun tähtäviä yrityksiä, yleensä kohderyhmänä on startup-yritykset. Kohderyhmänä startup-yritysten lisäksi voisi myös olla Churchillin ja Lewisin mallissa (1983) mainitut syntyvaiheen ja toisen vaiheen yritykset, joiden tavoitteena on kasvattaa myyntiä ja edetä elinkaaren seuraaviin vaiheisiin.

Slush, Stream Festival ja Polarbear Pitching ovat tapahtumia kasvua tavoitteleville alkuvaiheen yrityksille ja niiden tavoitteena on tuoda yhteen startup-yritykset, sijoittajat ja yhteistyökumppanit. Ou-

lussa järjestettävä Polarbear Pitching-tapahtuman järjestäjät ovat keksineet keinon saada mediahuomiota ympäri maailmaa ja erottautua muista startup-tapahtumista järjestämällä tapahtuman, jossa osallistujat pitävät yrityksensä myyntipuheen avannossa (Polarbear Pitching julkaisuaika tuntematon). Slush puolestaan on onnistunut laajentamaan toimintaansa Helsingin tapahtuman lisäksi myös muun muassa Kiinaan ja lisäksi Slush on laajentanut toimintaansa tapahtumatuotannosta muihin palveluihin ja kehittänyt omaa verkkomediaa sekä Slush-Academy-ohjelman startupeille (Slush julkaisuaika tuntematon a; Perttula 2020).

Koronapandemian vaikutusten myötä tapahtumien järjestäjät ovat joutuneet keksimään uusia tapoja toteuttaa liikeideaansa ja siksi myös esimerkiksi Slush kehitti Node by Slush -verkkoalustan, jossa eurooppalaiset startupit, sijoittajat ja mentorit voivat verkostoitua keskenään. Verkkoalustalle valituille startupeille jäsenyys on ilmainen ja sijoittajien jäsenyyden hintaa Slush ei ole vielä julkistanut. (Slush julkaisuaika tuntematon b). Slush on toimillaan osoittanut, että se pystyy sopeutumaan eri tilanteisiin ja muokkaamaan sekä laajentamaan perusajatustaan eri muotoihin ja uusille alustoille.

Espoossa sijaitsevat Aalto Startup Center ja Kiuas auttavat kiihdytysohjelmillaan startup-yrityksiä kasvamaan (Aalto Startup Center julkaisuaika tuntematon; Kiuas julkaisuaika tuntematon.) Pääkohderyhmänä molemmissa on alkuvaiheen startup-yritykset, joilla on halu ja aikomus kasvattaa liike-toimintaa. Aalto Startup Centerin kiihdytysohjelma on melko pitkäkestoinen, se kestää vuoden ja lisäksi toisen vuoden, jos se katsotaan tarpeelliseksi. Aalto Startup Centerin ansainta perustuu startup-yrityksiltä perittäviin kuukausittaisiin palvelumaksuihin ja lisäksi sopimuksen loputtua startupilta peritään menestysmaksu, joka perustuu heidän kiihdytysohjelman aikana tapahtuneeseen liikevaihtoon. Sopimuksia on valittavana kolmenlaisia: innovaatiopassin ja virtuaaliset asiakkaat sisältävä sopimus maksaa 150 euroa kuukaudessa, vaihtuvan työtilan avoimessa toimistossa sisältävän sopimuksen hinnoittelu alkaa 200 eurosta kuukaudessa ja yksityisen työhuoneen sisältävä kolmas sopimus alkaa 280 eurosta kuukaudesta riippuen työhuoneen koosta. Hinnoissa ei ole huomioitu arvonlisäveroä, se lisätään hintaan erikseen. (Aalto Startup Center julkaisuaika tuntematon.)

Kiuas puolestaan on ilmainen, koska se saa tukensa yhteistyökumppaneilta ja yrityksiltä, sen takaa löytyy muun muassa Aalto-yliopisto ja Espoon kaupunki. Kiuas startup-palveluiden vahvuutena on, että sen ohjelmiin osallistuvat startupit saavat käyttää vapaasti ja ilman kustannuksia Sauna-nimistä yhteistyötilaa kiihdytysohjelman aikana ja tarvittaessa sen jälkeenkin. Lisäksi kiihdytysohjelmaan osallistuvat saavat käyttöönsä Kiuas Toolboxin, jossa on rahanarvoisia palveluita liiketoiminnan pyörittämiseen, esimerkiksi 12 kuukautta kestävästä ilmaisesta pääsyn Vainun myynnin ja markkinoinnin tietokantaan (Kiuas julkaisuaika tuntematon a; Kiuas julkaisuaika tuntematon b; Kiuas julkaisuaika tuntematon c). Slushin tavoin myös Kiuas on täydentänyt palvelutarjontaansa verkkoalustalla nimeltä Kiuas Inside. Kuitenkin Slushin verkkoalustasta poiketen Kiuas Inside on kaikille käyttäjille maksuton ja kaikille avoin palvelu. Alusta on tarkoitettu startup-yrittäjille, jotka etsivät ideoilleen ja projekteilleen perustajaa ja ihmisille, jotka ovat kiinnostuneita lähtemään mukaan perustamaan projekteja. Lisäksi Kiuas Inside tarjoaa materiaaleja yrittäjyydestä kiinnostuneille (Kiuas Inside julkaisuaika tuntematon).

Jyväskylässä sijaitsevalla Yritystehtaalla on hautomo- ja muiden yritysvalmennuspalveluiden lisäksi palvelu nimeltä rahoituspaneeli, jossa asiakasyritys voi testata liikeideansa sijoituskelpoisuutta. Rahoituspaneelija järjestetään Jyväskylässä ja Helsingissä ja niissä yritykset esittelevät liikeideansa sijoittajille ja saavat suoraa palautetta siitä sekä parhaassa tapauksessa yritys voi löytää liikeidealleen rahoitusta. Sen lisäksi Yritystehdas listaa itsekkin kilpailuedukseen heidän Performance Programmetodin, jossa asiakkaan liiketoiminnan edistämisen lisäksi edistetään hänen hyvinvointiaan ja keskittyyään suorituskyvyn parantamiseen. (Yritystehdas julkaisuaika tuntematon a; Yritystehdas julkaisuaika tuntematon b).

Maria 01 erottuu toiminnaltaan tämän strategisen ryhmän muista palveluntarjoajista. Se on startup-kampus, joka perustuu startup-yritysten, riskipääomayritysten, sijoittajien, suurten yritysten ja yrityspalveluiden tarjoajien yhteistyöhön saman katon alla keskeisellä sijainnilla Helsingin keskustassa. Jäsenyyksiä löytyy kolme erilaista riippuen siitä, millaisen työpisteen haluaa ja jäseneksi haetaan erillisellä hakemuksella. Edullisin jäsenyys on 75 euroa kuukaudessa (hintaan lisätään arvonlisävero) ja se sisältää muun muassa vaihtuvan työpisteen, oikeuden jäsenalennuksiin, rajatun oikeuden koushuoneiden käyttöön sekä pääsyn kampukselle vuorokauden ympäri. (Maria 01 julkaisuaika tuntematon a; Maria 01 julkaisuaika tuntematon b). Maria 01:n takana ovat Helsingin Uusyrityskeskus, Helsingin kaupunki ja Startup-säätiö ja kampuista laajennetaan parhaillaan, jotta siellä olisi tilaa useammalle startup-yritykselle (Helsingin kaupunki 2019). Sen vahvuutena sijainnin lisäksi ovat vahva yhteistyökumppani- ja sijoittajaverkosto sekä monikulttuurisuus, kampuksella oli vuonna 2020 ihmisiä 39 eri maasta (Maria 01 2021).

4.6 Yrityksen kehittämiseen palveluita tarjoava kilpailijaryhmä

Yrityksen eri osa-alueiden kehittämiseen palveluita tarjoavat ELY-keskukset, Talentree, Epicenter ja Crazy Town. Kapeammalla toiminta-alueella kehittämispalveluita tarjoaa RoboAI. Kohderyhmänä näillä toimijoilla ovat jo toimivat yritykset, yleensä pk-yritykset mutta suuremmassakin kokoluokassa toimivia yrityksiä asiakkaista löytyy. Churchillin ja Lewisin yrityksen elinkaariteorian kehikkoon (1983) sovellettuna tämän strategisen ryhmän kohderyhmän voisi olla esimerkiksi neljännen tai jopa viidennen vaiheen yritykset, jotka haluavat kasvun seurauksena kehittää prosessejaan, jotta kasvua voidaan hallita. Kehittämispalvelut liittyvät esimerkiksi henkilöstön kouluttamiseen, markkinointiin ja prosessien tehostamiseen. Tämän strategisen ryhmän toiminnassa tulee konkreettisesti ilmi Porterin tarkoittama asiakkaan saama arvo, joka alentaa kustannuksia tai parantaa asiakkaan suorituskykyä (Porter 1991, 165, 171–172), sillä näihin asiakkaalle arvoa tuottaviin tekijöihin liiketoiminnan kehittämisellä pyritään.

RoboAI on Satakunnan ammattikorkeakoulun ja Tampereen yliopiston yhdessä muodostama TKI-toiminnan keskus, joka toimii Satakunnan ammattikorkeakoulun yhteydessä ja tarjoaa automaatioon, robotiikkaan ja tekoälyyn perustuvia tuotekehityspalveluita yrityksille. RoboAI on osa kansainvälistä Robocoast-verkostoa, joka koostuu TKI-organisaatioista ja sen tavoitteena on edistää digitalisaatiota ja tarjota yrityksille uusia ratkaisuja robotiikan avulla (Robocoast julkaisuaika tuntematon). RoboAI:n tavoitteena puolestaan on tukea Satakunnan alueen yritysten kasvua ja edistää heidän kilpailukykyä, liiketoimintaa ja tuotekehitystä robotiikan ja automaation avulla. (RoboAI julkaisuaika tuntematon.) Jotta yritys voi ottaa tekoälyn osaksi toimintaansa, siltä vaaditaan paljon taustatyötä

heidän valmiuksiensa kartoittamiseen sekä kykyä sitouttaa koko henkilöstö osaksi tekoälyprojektia. On tarkasteltava nykyisiä toimintamalleja ja koko yrityskulttuuria sekä yrityksen kykyä kerätä ja hyödyntää dataa. Tämän vuoksi tekoälyyn ja robotiikkaan liittyvät kehittämisprojektit rajaavat osaltaan joitain asiakasryhmiä kohderyhmän ulkopuolelle, koska kaikilla yrityksillä ei ole edellytyksiä tai osamista toimintansa digitalisointiin. (Kananen & Puolitaival 2019, 25-26, 55-60).

Talentree on kuopiolainen asiantuntijayritys, joka tarjoaa muun muassa esimiesvalmennuksia, taloushallinnon konsultointia, ohjelmistokehitystä, palvelumuotoilua ja apua digitaalisen myynnin ja markkinoinnin toteuttamiseen (Talentree julkaisuaika tuntematon a). Talentreellä on kovat kasvutavoitteet, heidän tavoitteena on kasvattaa henkilöstön koko 150 ihmiseen vuoteen 2025 mennessä, kun vuoden 2020 lopulla henkilöstöön kuului 50 asiantuntijaa (Talentree julkaisuaika tuntematon b). Yrityksen asiakkaisiin kuuluu lähinnä yrityksiä Pohjois-Savosta, mutta referensseistä löytyy asiakkaita muualtakin kuin Pohjois-Savon alueelta, joten sen vuoksi Talentree on sijoitettu strategisten ryhmien kartalla laajemman toiminta-alueen omaavien yritysten joukkoon. Talentreen arvoista voi nähdä, että toiminnan keskiössä ovat ihmiset, niin asiakkaat kuin työntekijätkin. Yritys kutsuu asiantuntijoitaan talenteiksi ja sai vuonna 2021 Great Place to Work -sertifikaatin joka osaltaan auttaa heitä rekrytoimaan uusia työntekijöitä ja sitä kautta vie heitä lähemmäs kasvutavoitettaan. (Talentree julkaisuaika tuntematon c; Talentree julkaisuaika tuntematon d.)

Crazy Townin ja Epicenterin liiketoiminnan kehittämispalveluiden perusta on yhteisö ja verkostot. Crazy Townin vahvuutena on, että ostettuaan jäsenyyden (hinta alkaen 200 euroa kuukaudessa), saa pääsyn työskentelytiloihin Jyväskylässä, Hämeenlinnassa, Porissa ja Tampereella. Kuopiossakin Crazy Townilla on toimintaa yhteisön ja tapahtumien muodossa, mutta toistaiseksi käytössä ei ole omia fyysisiä tiloja. (Crazy Town julkaisuaika tuntematon a; Crazy Town julkaisuaika tuntematon b).

Epicenter tarjoaa myös yhteisöllisiä coworking-tiloja hyvällä sijainnilla Helsingin keskustassa sekä lisäksi asiantuntija-apua yrityksen kehittämiseen ja kasvun tueksi. Epicenterillä on Suomen lisäksi toimipisteet myös Ruotsissa ja Norjassa. Epicenterin jäsenyyksien hinnastot alkavat 260 eurosta ja jäsenyyden hinta on luonnollisesti sitä suurempi mitä enemmän etuja jäsenyyteen sisältyy. Jäsenhintojen lisäksi Epicenterin ansainta perustuu tapahtumien järjestämiseen ja tilojen vuokraamiseen. Esimerkiksi puoli päivää Epicenterin suurimmassa tapahtumatilassa, joka on yhdistettynä Hans Välimäen ravintolaan, maksaa vähintään 3300 euroa. (Epicenter julkaisuaika tuntematon a; Epicenter julkaisuaika tuntematon b; Epicenter julkaisuaika tuntematon c).

Crazy Town ja Epicenter aloittivat yhteistyön vuoden vaihteessa, mikä tekee heistä vahvan ja vaikuttavan toimijan markkinoilla, koska Epicenterin yhteisöön kuuluu yhteensä yli 4500 jäsentä ja 500 yritystä ja Crazy Townin yhteisö muodostuu 250 jäsenyrityksestä. (Pienonen, 2021). Yhteiskäyttötyötilojen tulevaisuus vaikuttaa lupaavalta, vuonna 2020 tehdyn Global Coworking Growth -tutkimuksen mukaan (CoworkingResources & Coworker 2020) koronapandemian myötä muuttuneiden työtapojen vuoksi coworking-tilojen käyttö jatkaisi kasvuaan tulevaisuudessakin, vaikka kyseisen alan kasvu on hieman tyrehtynyt kahden viime vuoden aikana. Tutkimuksen mukaan koronapandemian jälkeen suurin kysyntä tulisi isoilta yrityksiltä, jotka hajauttavat henkilöstöään pienempiin konttoreihin, mutta veisi vielä aikaa ennen kuin kokoushuoneiden ja vaihtuvien työpisteiden liiketoiminta elpyisi entiselleen (CoworkingResources & Coworker 2020).

Valtion aluehallinnon piiriin kuuluvien ELY-keskusten tehtävänä on edistää alueiden kehitystä ja yrityksille ne tarjoavat neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalveluita (ELY-keskus julkaisuaika tuntematon a). Koska ELY-keskusten yrityspalveluiden keskiössä ovat koulutus- ja konsultointipalvelut, ne katsottiin sopivan hyvin kehittämispalveluita tarjoavien yritysten strategiseen ryhmään. ELY-keskusten toiminta-alue on koko maan laajuinen, mutta alueelliseen kehittämiseen liittyvän toiminta-ajatuksen vuoksi toiminta on hyvin paikallista. Keskusten kehittämispalvelut ovat suunnattu pk-yrityksille ja tarjolla on liikkeenjohdon valmennusta sekä nykytila-analyysin pohjalta tehty kehityssuunnitelma, joka maksaa 260 euroa yhdeltä päivältä ja hintaan lisätään arvonlisävero. ELY-keskuksen tarjoama 2–5 päivää kestävä konsultointi puolestaan maksaa 325 euroa päivältä (hintaan lisätään arvonlisävero). Yritys voi hakea ELY-keskukselta myös kehittämisavustusrahoitusta, jos suunniteltu kehittämistoiminta täyttää avustuksen myöntämiseen vaaditut kriteerit. (ELY-keskus julkaisuaika tuntematon b).

Osana Työ- ja elinkeinoministeriön tekemää selvitystä yrityspalveluiden tuottajista (Aarnio ym. 2019, 64) on ELY-keskuksille ja TE-toimistoille teetetty kysely (Jortikka 2019), jossa selvitettiin palveluiden nykytilaa ja linjattiin kehitysehdotuksia tulevaisuuteen. Kehittämiskohteiksi nousivat muun muassa julkisten palveluiden kokoaminen yhteisen brändin alaisuuteen, asiakkaan tarpeen pohjalta muodostuvat palvelut ja palveluiden digitalisointi (Jortikka 2019; Aarnio ym. 2019, 80-81). ELY-keskuksen verkkosivuilta löytyy paljon sähköisiä lomakkeita ja linkkejä, jotka vievät eri alustoille, joten yhtenäinen brändi ja moderni digitaalinen alusta voisi tehdä palveluiden etsimisestä asiakaslähtoisempää.

4.7 Kansainvälistymiseen palveluita tarjoava kilpailijaryhmä

Ylimpänä strategisten ryhmien kartalta löytyy kansainvälistymiseen palveluita tarjoava ryhmä. Siihen on otettu mukaan Business Finland, Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy (kartalla KTSH), Kasve ja Nordic Startup School (kartalla NSS). Tämän strategisen ryhmän kohderyhmänä Churchillin ja Lewisin (1983) yrityksen elinkaariteoriaan nojaten voisivat olla neljännen vaiheen eli kasvuvaiheen yritykset sekä myös viidennen eli kypsymisvaiheen yritykset, jotka ovat jo vakiinnuttaneet liiketoimintansa ja sen vuoksi haluavat alkaa laajentamaan liiketoimintaa muihin maihin.

Sen lisäksi että Business Finland tarjoaa yrityksille rahoitusta eri tarpeisiin, sen tarjonnasta löytyy myös monipuolinen kattaus erilaisia kansainvälistymiseen tähtäviä ohjelmia eri alojen yrityksille sekä neuvontaa ja asiantuntijapalveluita. Kansainväliseen kasvuun keskittyvien ohjelmien ideana on tuoda yhteen alan eri yrityksiä ja esimerkiksi tutkimusorganisaatioita ja yhteistyön kautta viedä alan osaamista myös Suomen ulkopuolelle ja auttaa alan sisällä toimivia yrityksiä löytämään uusia markkinoita. (Business Finland julkaisuaika tuntematon.)

Business Finlandilla kuten myös Seppo Hoffrénin konsulttitoimistolla on omia asiantuntijoita ympäri maailman. Asiantuntijat ovat erikoistuneet kohdemaan markkinan tuntemukseen, mikä tuo arvokasta kilpailuetua palveluntarjoajille ja lisäarvoa kansainvälistymiseen tähtäävälle asiakasyritykselle. Seppo Hoffrénin konsulttitoimistolla on toimintaa 18 eri maassa, ja vaikka toimisto sijaitsee Pohjois-Savossa, heidän referensseistään löytyy monipuolisesti pk-yrityksiä eri toimialoilta ympäri Suomen. (Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy julkaisuaika tuntematon a; Konsulttitoimisto Seppo

Hoffrén Oy Consultancy julkaisuaika tuntematon b.) Lisäksi konsulttitoimisto Seppo Hoffrén on mukana ELY-keskuksen kehittämispalveluiden konsultointipalveluissa vuonna 2021–2022, mikä luultavammin lisää tunnettuutta maakuntarajojen ulkopuolella, sillä kyseiset ELY-keskusten asiantuntijat palvelevat asiakkaita valtakunnallisesti (Aluehallinnon asiointipalvelu 2021; Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy Consultancy julkaisuaika tuntematon c.)

Kansainvälistymisen palveluntarjoajiin on otettu mukaan myös toinen Kuopiossa sijaitseva yritys, Kasve Oy. Heidän toimintansa näyttäisi perustuvan differentiaaliseen fokusointiin, eli he ovat rajanneet asiakasryhmää kapeammaksi keskittymällä tarjoamaan liiketoiminnan kehittämis- ja kansainvälistymispalveluita terveys- ja hyvinvointiteknologian yrityksille. (Kasve julkaisuaika tuntematon a; Porter 1991, 25, 29.) Kasve on onnistunut saamaan isoja asiakkuuksia hyvinvointialalta ja vuonna 2019 heidän Net Promoter Score oli 77 (Kasve julkaisuaika tuntematon b). Net Promoter Score mittaa asiakastytyväisyyttä ja kertoo kuinka moni asiakas suosittelee yritystä muille ja yrityksen saama tulos sijoittuu -100 ja 100 välille (Netpromoter julkaisuaika tuntematon). Konsulttitoimisto Seppo Hoffrénin tavoin myös Kasve on valittu ELY-keskuksen puitetoimittajaksi ja näidenkin konsulttiapua tarjoavien asiantuntijoiden joukossa Kasven erottautumistekijä on heidän toimintansa terveys- ja hyvinvointialan parissa (Kasve 2019).

Vuonna 2021 Kasve teki kasvuun suuntaavan liikkeen, kun se avasi toimipisteensä startup-kampus Maria 01:n tiloihin Helsinkiin (Kasve 2021). Toimipaikan avaaminen monikulttuuriseen Maria 01:n tiloihin voisi mahdollisesti edistää Kasven kansainvälistymispalveluita ja Helsinki sijainniltaan ja kulkuyhteyksiensä vuoksi saattaisi toimia parempana ponnahduslautana kansainvälistymiseen tähtäville asiakasyrityksille kuin Kuopio.

Born global -nimitystä käytetään yrityksistä, joiden missiona on suunnata liiketoiminta suoraan kansainväliseen laajuuteen, ilman että kansainvälistymistä edeltäisi pitkä ajanjakso kotimaassa tai muualla. Tällaisten yritysten on vaikea saada tarpeeksi taloudellista tukea kansainvälistymiselleen, koska heillä ei ole vielä näyttöä kannattavuudestaan. Gabrielssonin ja Kirpalanin mukaan nopeaa kansainvälistymistä tukee yhteistyösopimus jonkun menestyneen kansainvälisen yrityksen kanssa, verkostot sekä Internet, ja näitä kanavia tulisi käyttää joko yksikseen tai yhdistelmänä jos haluaa kasvattaa liiketoimintaa nopeasti useisiin eri maihin. (Gabrielsson & Luostarinen 2004, 383–403; Kirpalani & Gabrielsson 2004.)

Tampereella toimivan Nordic Startup Schoolin (kartastolla NSS) tavoitteena on auttaa omilla verkostoillaan ja rahoituksella born global -yrityksiä saamaan tarvittavat resurssit kansainvälistymiseen suoraan startup-vaiheesta. Tämän vuoksi Nordic Startup School olisi myös voitu sijoittaa strategisten ryhmien kartalla esimerkiksi nopeaan kasvuun palveluita tarjoavien joukkoon. Nordic Startup School haluaa valmentaa startup-yrityksiä pärjäämään suurien ulkomaisten markkinoiden kovassa kilpailussa ja se tarjoaa myös ohjelmissaan parhaiten menestyneille startupeille enintään 120 000 euron rahoitusta. Nordic Startup School tarjoaa tähän tarkoitukseen kiihdytysohjelmia, joista pisin on kansainvälistymiseen tähtäävä ja 6–9 viikkoa kestävä After School-ohjelma. Ohjelmaan valitaan startup-yritykset Nordic Startup Schoolin aikaisemman vaiheen ohjelmista. Myös Nordic Startup Schoolin kokoonpanoon kuuluvat kansainvälistä näkökulmaa tuovat mentorit eri maista. (Nordic Startup School julkaisuaika tuntematon a; Nordic Startup School julkaisuaika tuntematon b.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Business Center Pohjois-Savon keskeisimmät kilpailijat ja löytää alan toimijoiden joukosta yrityksiä, joiden kanssa yhteistyö voisi olla mahdollista sekä muodostaa näistä tekijöistä visuaalinen kehikko kilpailijakentästä. Strategisten ryhmien analyysin katsottiin olevan tähän tarkoitukseen oivallinen väline toteuttaa työ. Tässä työssä toteutetulla strategisten ryhmien analyysin avulla saatiin tulokseksi viisi eri strategioilla ja eri asiakasryhmistä kilpailevien yritysten ryhmittymää. Porterin viiden kilpailuvoiman mallin soveltamisella yrityspalveluiden alaan huomattiin, että alan hajanaisuudesta johtuen kenelläkään toimijoista ei ollut huomattavan suurta markkinaosuutta, vaan ala koostuu monista eri kokoluokan yrityksistä.

Keskeisimmiksi kilpailijoiksi löydettiin Business Center Pohjois-Savon kanssa samaan strategiseen ryhmään kuuluvat yrityksen ideavaiheeseen palveluita tarjoavat toimijat eli HUBS, Boost, Turbiini, Oulun Innovaatioallianssi ja Helsinki Innovation Services Ltd sekä lisäksi strategisten ryhmien kartastolla näihin toimijoihin verrattuna laajemman toimialueen omaava RedBrick Accelerator (kuva 4).

Business Center Pohjois-Savo erottui strategisen ryhmän yrityksistä monipuolisella palvelutarjonnallaan, joka antaa asiakkaille eri vaihtoehtoja edetä liikeidean kanssa. Kyseisen strategisen ryhmän kilpailijayrityksistä Business Centerin kannattaa seurata Turussa sijaitsevaa Boostia ja Tampereella sijaitsevaa Red Brickiä. Red Brickin sijainti startuptalo Platform6:ssa ennustelisi kasvua tulevaisuudessa, kunhan startuptalon toiminta vakiintuu ja potentiaaliset startupit löytävät sinne. Boost Turku puolestaan erottui Business Centerin tavoin muista ryhmän yrityksistä palvelutarjonnallaan ja Boost sekä kasvuvaiheen palveluihin sijoitettu Kiuas kuuluivat Nordic Startup Awards 2020 – kilpailun Suomen viiden finalistin joukkoon, jotka kilpailivat Pohjoismaiden parhaimman kiihdytysohjelman palkinnosta (Nordic Startup Awards julkaisuaika tuntematon).

Oman strategisen ryhmän sisäisten yritysten lisäksi Business Centerin kannattaa seuralla nopeaan kasvuun palveluita tarjoavaa strategista ryhmää, johon kuuluu Slush, Polarbear Pitching, Stream Festival, Maria 01, Kiuas ja Aalto Startup Center. Nämä tulevat osittain päällekkäin ideavaiheeseen palveluja tarjoavan strategisen ryhmän kanssa, koska heilläkin on palveluita, jotka suuntaavat suoraan kasvuun yrityksen ideavaiheesta. Näistä erityisesti tilojaan laajentava ja kovat kasvutavoitteet omaava Maria 01 kannattaa ottaa seurantaan, senkin nojalla, että kuopiolainen Kasve avasi toimipaikan startup-kampukseen, joten kampus vetää toimijoita puoleensa muualtakin kuin pääkaupunkiseudulta.

Business Center voi katsoa strategisten ryhmien kartastolta yhteistyömahdollisuuksia sen mukaan, minkälaisia toimijoita he tarvitsisivat yhteistyöverkostoonsa. Esimerkiksi jos he haluavat jatkaa asiakkaan palvelupolkua eteenpäin, kannattaa tarkastella nopean kasvun strategista ryhmää sekä kansainvälistymiseen palveluita tarjoavien yritysten ryhmää. Lisäksi yhteistyömahdollisuuksia miettiessä kannattaa tarkkailla yrityksen toiminta-aluetta, koska sen perusteella nähdään, kuinka ulospäin suuntautunutta kyseisen yrityksen toiminta on.

6 POHDINTA

Tässä opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa pohditaan opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä arvioidaan omaa kehittymistä ja oppimista opinnäytetyöprosessin ajalta. Tavoitteena on tehdä kriittistä arviointia omasta työskentelystä ja työn toteutuksesta sekä valinnoista koko prosessin ajalta.

6.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Kahdella eri kilpailija-analyysin mallilla pyrittiin saamaan totuudenmukainen kuva yrityspalveluiden alan kilpailutilanteesta. Työssä tehtiin paljon valintoja, kuten esimerkiksi strategisten ryhmien analyysiin valitut muuttujat, yritysten poiminta analyysiin ja kilpailija-analyysin mallien valinta. Näistä saatiin luotua kokonaisuus, joka vastaa alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja päästiin tutkimuksen tavoitteeseen eli onnistuttiin luomaan kehikko kilpailijoiden seuranta varten.

Tällaisessa tutkimuksessa tutkijalla on suuri vastuu ja Kanasen mukaan (2013, 338) tutkijan valinnat vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Valinnat pyrittiin perustelemaan tekstissä selkeästi, jotta valintojen ja päätelmien perusteet ymmärrettäisiin. Perustelulla kyettiin osoittamaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, etteivät valinnat olleet harkitsemattomia vaan kaikille tutkimuksessa tehdyille valinnoille löytyy perusteensa. Strategisten ryhmien kartalle sijoittelussa jouduttiin tekemään suuria ratkaisuja esimerkiksi yrityksen pääpalvelun valinnassa, joissain tapauksissa päällekkäisyyksiä oli havaittavissa, mutta yrityksen viestintä ja markkinointi määrittivät sen, mihin palveluun ne vaikuttivat painottavan tekemistään ja sijoittelu kartalle tehtiin sen mukaan.

Yhteistyötoimijoiden selvittäminen osoittautui työssä melko haastavaksi ja aihe tarvitsee luultavasti vielä lisää tutkimusta ja kartoitusta, jotta saataisiin konkreettisesti nimettyä yhteistyökumppanit. Strategisten ryhmien analyysiin valittiin muuttujaksi toiminta-alue sen vuoksi, että nähtäisiin, ketkä yritykset ovat ulottaneet toimintaansa laajemmalle. Nämä yritykset olivat yleensä sellaisia, joiden julkisesti saatavilla olevasta tiedosta sai sellaisen kuvan, että palveluiden pariin voi hakea kauempaakin. Yritysten toiminta-aluetta on siis katsottu ulkopuolisen silmin ja tavallaan asiakasnäkökulmasta, saman tiedon asiakkaatkin näkisivät, kun tutkivat yritystä ja miettivät sopiiko palvelu heidän tarpeisiin ja kuuluvatko he yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään. Lisäksi hieman yllättäenkin kilpailijoita analysoidessa löytyi heidän välisiä yhteistyöprojekteja kuten esimerkiksi Crazy Townin ja Epicenterin muodostama yhteistyö, joista voisi ehkä myös saada inspiraatiota toimeksiantajankin yhteistyösuunnitelmiin.

Analyysissä tehtiin päätelmiä sen mukaan, mitä tietoa yrityksestä oli julkisesti saatavilla. Jos yrityksen edustajia olisi haastateltu, olisi voitu saada enemmän syvällistä tietoa yrityksen toiminnasta ja varmistaa vielä päätelmien paikkansapitävyys paremmin. Yritysten ja strategisten ryhmien analyysin tulokintojen tueksi käytettiin kuitenkin monipuolisesti lähteitä, joiden tarkoituksena oli vahvistaa tulokintoja ja väitteitä (Kananen 2013, 354).

Opinnäytetyön eettisyys on huomioitu työssä niin, että lähdeaineistot on merkitty asianmukaisella tavalla ja tekijänoikeutta on kunnioitettu muiden tutkijoiden kehittämässä malleissa ja analyysimene-

telmissä, joita on sovellettu opinnäytetyössä toteutetussa kilpailija-analyysissä. Aiheeseen perehtymiseen käytettiin paljon aikaa, jotta saataisiin muodostettua kilpailija-analyysi, joka vastaa toimeksiantajan tarpeita. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020, 12, 16-17, 23). Yrityksiä on analysoitu puolueettomasti ja neutraalisti heidän julkisesti saatavilla olevan tiedon perusteella.

6.2 Oma oppiminen opinnäytetyöprosessin aikana

Opinnäytetyö oli minulle opettavainen prosessi. Yrityspalveluiden toimintakenttä ei ollut minulle kovin tuttu työn alussa, mutta nyt työn lopuksi minulla on melko kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä se pitää sisällään. Itselleni heräsi ajatus siitä, että yrityspalveluita tarjoavat yritykset voisivat olla aika antoisia työpaikkoja liiketalouden opiskelijoille ja mielestäni niitä voisikin tuoda vielä enemmän esille opiskelijoiden keskuudessa.

Opinnäytetyöprosessissa koin oivaltamisia prosessin luonteesta ja tutkimuksellisen työn toteuttamisesta. Oli antoisaa huomata, kun jossain vaiheessa työssä tökkäsi ja tuntui ettei pääse eteenpäin, niin silti ne vaan aina ongelmat ratkesivat, kun vain jaksoi puurtaa eteenpäin. Opinnäytetyön ohjauskeskustelut auttoivat minua määrittämään työn suuntaa ja niistä sai paljon motivaatiota opinnäytetyöprosessiin. Välillä oli ongelmia aikatauluttaa opinnäytetyön tekeminen töiden ohessa, mutta työn edetessä opin myös itsestäni uusia puolia, kuten milloin olen tehokkaimmillani ja mitkä työskentelytavat itselleni sopivat parhaiten. Esimerkiksi oli mielenkiintoista huomata käytännössä se mistä on paljon kuullut, eli miten oivalluksia ja ongelmanratkaisua tapahtuu silloin kun on levännyt ja tauottanut omaa työskentelyään, sen sijaan että koittaisi väkisin työskennellä vuorokauden ympäri ja päästä eteenpäin.

Jälkeenpäin ajatellen teoriaosaa voisi hieman supistaa ja muuttaa sitä käytännönläheisemmäksi, sillä kilpailija-analyysiosiossa tulee myös paljon teoriaa, joka on linkitetty lähemmäs aihetta. Ajatuksena teoriaviitekehystä kirjoittaessa oli, että lukija sekä myös minä itse saisimme perusteellisen kuvan siitä, mitä kilpailu liiketoiminnan saralla tarkoittaa ja minkälaisiin tarpeisiin yrityspalveluita tarjotaan. Myös strategisia ryhmiä voisi jatkossa hieman supistaa eli ryhmiin voisi ottaa mukaan vähemmän yrityksiä, jolloin työ menisi joutuisammin, mutta silti saataisiin hyvä käsitys sen hetkisestä kilpailutilanteesta.

Loppujen lopuksi yrityspalveluiden toimintakentästä saatiin työssä kokonainen kuva ja malli mahdollistaa kilpailijaseurannan jatkossakin. Kilpailutilanne elää jatkuvasti, joten työssä toteutetun strategisten ryhmien analyysin yrityspalveluiden toimintakentälle voi toteuttaa uudelleen joko samoilla muuttujilla tai muuttujia vaihdellen, jolloin yritykset sijoittuvat kartalle eri tavalla kuin tässä työssä. Niin kuin teoriaosassa tuli ilmi, kilpailija-analyysin luonteeseen kuuluu, että sitä toistetaan sen sijaan että se toteutettaisiin vain kerran (Simkin 1997). Yrityspalveluiden kenttä on kiinnostava tutkimuskohteena ja onkin mielenkiintoista nähdä, mihin suuntaan se tulevaisuudessa kehittyy.

LÄHTEET

Aalto Entrepreneurship Society, julkaisuaika tuntematon. Our Projects. Verkkojulkaisu. <https://www.aaltoes.com/our-projects>. Viitattu 19.3.2021.

Aalto Startup Center julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. <https://startupcenter.aalto.fi/services/>. Viitattu 2.4.2021

Aarnio, Marjukka, Jortikka, Anne, Suomela, Pietari & Vienamo, Vappu 2019. Yrityspalveluekosysteemi 2020+: Kohti yhteistä yrityspalvelustrategiaa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2019:54. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-459-4>. Viitattu 1.3.2021.

Aho, Samuli ja Kaivo-oja Jari 2014. Yrityksen elinkaariteoria ja foresight 2.0: Elinkaariteorian validius suomalaisissa pörssiyrityksissä v. 2004–2012. Tulevaisuuden tutkimuskeskus e-julkaisu 1/2014. Turun yliopisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019052116328>. Viitattu 18.1.2021.

Aluehallinnon asiantuntijapalvelu 2021. Kehittämispalveluiden asiantuntijat. <https://sahkoinenasiointi.ahtp.fi/fi/asiantuntijahaku>. Viitattu 5.4.2021.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Viitattu 16.4.2021.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Verkkokirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-6689-4>. Viitattu 27.12.2020.

Boost Turku julkaisuaika tuntematon a. FAQ's. Verkkojulkaisu. <https://boostturku.com/faqs>. Viitattu 22.3.2021.

Boost Turku julkaisuaika tuntematon b. Accelerators. Verkkojulkaisu. <https://boostturku.com/accelerators>. Verkkojulkaisu. Viitattu 22.3.2021.

Business Center Pohjois-Savo 2021. Business Centerin ohjausryhmän kokousmateriaali/ Kaija Sääski. Sijainti: Kuopio: Business Center Pohjois-Savo. Viitattu 23.4.2021.

Business Center Pohjois-Savo julkaisuaika tuntematon a. Tietoa meistä. Verkkojulkaisu. <https://www.bcpohjois-savo.fi/tietoa-meista/>. Viitattu 11.4.2021.

Business Center Pohjois-Savo julkaisuaika tuntematon b. Palvelut. Verkkojulkaisu. <https://www.bcpohjois-savo.fi/palvelut/#yksilosparraus>. Viitattu 11.4.2021.

Business Center Pohjois-Savo julkaisuaika tuntematon c. Havuja#!@&%&! -ohjelmakokonaisuus. Verkkojulkaisu. <https://www.bcpohjois-savo.fi/palvelut/havuja-ohjelmakokonaisuus/>. Viitattu 23.11.2020.

Business Center Pohjois-Savo 2019. Tiedote. Sijainti: Kuopio: Business Center Pohjois-Savo. Viitattu 23.11.2020.

Business Center Pohjois-Savo 2020. Yrittäjyyttä ja innovointia: Tulevaisuuden yrityksiä, innovaatioita & opiskelijoita. Ohjausryhmän kokouksen materiaali. Powerpoint-esitys. Sijainti: Kuopio: Business Center Pohjois-Savo. Viitattu 23.11.2020.

Business Credit 2020. Startup-yrityksen rahoitus. Blogi. <https://www.businesscredit.fi/blog/startup-yrityksen-rahoitus>. Viitattu 18.2.2021.

Business Finland julkaisuaika tuntematon. Business Finlandin ohjelmat. Verkkojulkaisu. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/ohjelmat#content>. Viitattu 5.4.2021.

Business Jyväskylä julkaisuaika tuntematon. Jyväskylän kärkialat. Verkkojulkaisu. <https://www.businessjyvaskyla.fi/jyvaskylan-karkialat>. Viitattu 20.3.2021.

Business Kuopio julkaisuaika tuntematon. Miksi Kuopio? Verkkojulkaisu. <https://www.businesskuopio.fi/miksi-kuopio/>. Viitattu 20.3.2020.

Business Tampere julkaisuaika tuntematon. Investointimahdollisuudet. Tampereen seudun kärkitoimialat ja yritysekosysteemit. Verkkojulkaisu. <https://businesstampere.com/fi/investoinnit/investointimahdollisuudet/tampereen-karkitoimialat/>. Viitattu 20.3.2021.

Business Tampere 2020. Startup-selvitys: Korona on avannut ovia startupeille. Verkkojulkaisu. <https://businesstampere.com/fi/startup-selvitys-korona-on-avannut-ovia-startupeille/>. Viitattu 11.4.2021.

Business Pori julkaisuaika tuntematon. Kärkialat. Robotiikka haastaa modernisoimaan. Verkkojulkaisu. <https://www.businesspori.fi/kasvun-mahdollisuudet/robocoast-haastaa-modernisoimaan>. Viitattu 20.3.2021.

Chia, Alvin & Cross, Neal 2018. Hackathons Unboxed: A Field Guide to Ideating, Leading and Winning. Verkkokirja. Singapore: Marshall Cavendish Business. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=5217426>, Viitattu 19.3.2021.

Churchill, Neil & Lewis, Virginia 1983. The Five Stages of Small Business Growth. Entrepreneurial management 1983. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth.%20Viitattu%2017.1.2021>. Viitattu 17.1.2021.

Coworking Recourses & Coworker 2020. Global Coworking Growth Study 2020. <https://www.coworkingresources.org/blog/key-figures-coworking-growth>. Viitattu 4.4.2021.

Crazy Town julkaisuaika tuntematon a. Verkkojulkaisu. <https://www.crazytown.fi/>. Viitattu 4.4.2021.

Crazy Town julkaisuaika tuntematon b. Kuopio. Verkkojulkaisu. <https://www.crazytown.fi/kuopio/>. Viitattu 3.4.2021.

Creve julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. <https://www.creve.fi/>. Viitattu 28.3.2021.

ELY-keskus julkaisuaika tuntematon a. ELY-keskukset. Verkkojulkaisu. <https://www.ely-keskus.fi/fi/ely-keskukset>. Viitattu 4.4.2021.

ELY-keskus julkaisuaika tuntematon b. Yritysten kehittämispalvelut. Verkkojulkaisu. <https://www.ely-keskus.fi/fi-FI/web/yritystenkehittamispalvelut>. Viitattu 4.4.2021.

Epicenter julkaisuaika tuntematon a. Verkkojulkaisu. <https://weareepicenter.com/helsinki/fi/digitaalinen-innovaatiokeskus/>. Viitattu 4.4.2021.

Epicenter julkaisuaika tuntematon b. Verkkojulkaisu. Epicenterin jäsenyydet. <https://weareepicenter.com/helsinki/fi/tietoa-meista/jasenyydet/>. Viitattu 4.4.2021.

Epicenter julkaisuaika tuntematon c. Tapahtumat, tuotanto ja kokoustilat. Verkkojulkaisu. <https://weareepicenter.com/helsinki/fi/tietoa-meista/tapahtumat-ja-kokouspalvelut/>. Viitattu 4.4.2021.

- Gabrielsson, Mika & Kirpalani, Manek 2004. Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review* 13 (5), 555-571. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.03.005>. Viitattu 10.4.2021.
- Gabrielsson, Mika & Luostarinen, Reijo 2004. Finnish perspectives of international entrepreneurship. Teoksessa Dana Léo Paul (toim.) *Handbook of Research on International Entrepreneurship*. Iso-Britannia: Edward Elgar Publishing, 383–403. Viitattu 10.4.2021.
- Grant, Michel 2020. Startup. Verkkajulkaisu. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>. Viitattu 7.3.2021.
- Hecht, Jared 2017. Are You Running A Startup Or Small Business? What's The Difference? Verkkajulkaisu. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jaredhecht/2017/12/08/are-you-running-a-startup-or-small-business-whats-the-difference/?sh=3712e06f26c5>. Viitattu 7.3.2021.
- Helsinki Business Hub julkaisuaika tuntematon a. Startup Space Helsinki. Verkkajulkaisu. <https://www.helsinkibusinesshub.fi/startupspace/>. Viitattu 1.3.2021.
- Helsinki Business Hub julkaisuaika tuntematon b. Verkkajulkaisu. <https://www.helsinkibusinesshub.fi/>. Viitattu 20.3.2021.
- Helsingin Innovaatiopalvelut, 2020. Loppuvuoden bonus: samppanjapullo keksintö- ja ideailmoituksen jättäville tiimeille. Verkkajulkaisu. Helsingin yliopisto. <https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/talousyhteiskunta/loppuvuoden-bonus-samppanjapullo-keksinto-ja-ideailmoituksen-jattaville-tiimeille>. Viitattu 22.3.2021.
- Helsingin kaupunki 2019. Maria 01 laajentuu Euroopan suurimmaksi startup-kampukseksi. Verkkajulkaisu. <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/maria-01-laajentuu-euroopan-suurimmaksi-startup-kampukseksi>. Viitattu 2.4.2021.
- Hunt, Michael 1972. *Competition in the Major Home Appliance Industry*. Harvard University. Lähteen äärelle ei pääsyä, viitattu teoksesta Strategiakirja: 20 työkalua, Vuorinen, Tero 2013. Viitattu 7.3.2021.
- HUBS julkaisuaika tuntematon. Apua ideoihin. Verkkajulkaisu. <https://hubs.fi/apua-ideoihin/>. Viitattu 25.3.2021.
- Hytti, Ulla & Mäki, Katja 2008. Teknologiahautomot kasvun tukena: Yrke-hankkeen loppuarviointi. Sitran raportteja -sarjan 77-julkaisu. Helsinki: Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/teknologiahautomot-kasvun-tukeana/>. Viitattu 18.2.2021.
- Jortikka, Anne 2019. ELY-keskusten ja TE-toimistojen yritys- ja elinkeinopalveluihin liittyvä kysely ja yhteenveto. Yrityspalveluekosysteemi 2020+ Kohti yhteistä yrityspalvelustrategia -julkaisun liite. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-459-4>. Viitattu 5.4.2021.
- Junction julkaisuaika tuntematon a. Our Story. Verkkajulkaisu. <https://www.hackjunction.com/story>. Viitattu 19.3.2021.
- Junction julkaisuaika tuntematon b. Concepts. Verkkajulkaisu. <https://www.hackjunction.com/concepts>. Viitattu 19.3.2021.
- Jyväskylä Entrepreneurship Society julkaisuaika tuntematon. Mikä JES? Verkkajulkaisu. <https://www.jkles.fi/mikae-jes>. Viitattu 19.3.2021.
- Jääskö, Pekka, Korpela, Mikko, Laaksonen, Matleena, Pienonen, Toni, Davey, Todd & Meerman, Arno. Korkeakoulujen työelämäyhteistyön tilannekuva. Crazy Town Oy selvitys. <https://tem.fi/docu->

ments/1410877/2132258/Korkeakoulujen+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4yhteisty%C3%B6n+tilannekuva/80f05582-f357-1b69-1bdb-397201e57990/Korkeakoulujen+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4yhteisty%C3%B6n+tilannekuva.pdf. Viitattu 24.3.2021.

Kamensky Mika 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent Oy. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto#Bisneskirjasto>. Viitattu 15.12.2020.

Kananen, Heidi & Puolitaival, Harri 2019. Tekoäly: bisneksen uudet työkalut. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent Oy. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto#Bisneskirjasto>. Viitattu 3.4.2021.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Verkkokirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. https://www.booky.fi/tuote/jorma_kananen/opinnaytetyon_kirjoittajan_opas_nain_kirjoitan_opinnaytetyon/9789518303889L. Viitattu 5.2.2021.

Kasve julkaisuaika tuntematon a. Tietoa meistä. Verkojulkaisu. <https://www.kasve.fi/tietoa-meista/>. Viitattu 5.4.2021.

Kasve julkaisuaika tuntematon b. Asiakastytyväisyys. Verkojulkaisu. <https://www.kasve.fi/asiakkaitamme/asiakastytyvaisuus/>. Viitattu 5.4.2021.

Kasve 2021. Kasve löytyy jatkossa myös pääkaupunkiseudulta Maria 01:stä. <https://www.kasve.fi/kasve-loytyy-jatkossa-mynos-paakaupunkiseudulta-maria-01sta/>. Viitattu 5.4.2021.

Kasve 2019. KehPat kehittämisen työvälineenä. Kasve-blogi. <https://www.kasve.fi/kehp-at-kehittamisen-tyovalineena/>. Viitattu 5.4.2021.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto julkaisuaika tuntematon. Kilpailuasiat. Verkojulkaisu. Päivitetty 18.5.2014. <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasiat/>. Viitattu 19.12.2020.

Kiuas Inside julkaisuaika tuntematon. <https://inside.kiuas.com/>. Viitattu 2.4.2021.

Kiuas julkaisuaika tuntematon a. About us. Verkojulkaisu. <https://www.kiuas.com/>. Viitattu 2.4.2021.

Kiuas julkaisuaika tuntematon b. Kiuas Accelerator. <https://www.kiuas.com/accelerator#program>. Verkojulkaisu. Viitattu 2.4.2021.

Kiuas julkaisuaika tuntematon c. Toolbox. Verkojulkaisu. <https://www.kiuas.com/toolbox>. Viitattu 18.4.2021.

Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Consultancy Oy julkaisuaika tuntematon a. Kansainvälistyminen. Verkojulkaisu. <https://ktshc.fi/kansainvalistyminen>. Viitattu 5.4.2021

Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Consultancy Oy julkaisuaika tuntematon b. Referenssit. Verkojulkaisu. <https://ktshc.fi/referenssit-2>. Viitattu 5.4.2021.

Konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Consultancy Oy julkaisuaika tuntematon c. Konsultointi. <https://ktshc.fi/konsultointi>. Viitattu 5.4.2021.

Kuntaliitto 2020. Kuntien yrityspalvelut. Verkojulkaisu. Päivitetty 18.3.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/elinvoima-ja-tyollisyys/kuntien-elinkeinopolitiikka/kuntien-yrityspalvelut>. Viitattu 27.2.2021.

Lindholm, Timo & Kettunen, Juhani 2016. Globaali kansantalous. Verkkokirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. <https://www.ellibs.com/fi/book/978-951-37-7056-3>. Viitattu 20.12.2020.

Leino, Sani 2014. Katsaus Entrepreneurship Society (ES) toimintaan ja tulevaisuuteen. AMK-lehti / UAS Journal 2/2014. <https://uasjournal.fi/koulutus-oppiminen/katsaus-entrepreneurship-society-es-toimintaan-ja-tulevaisuuteen/>. Viitattu 19.3.2021.

Maria 01 2021. Impact Report 2020. https://issuu.com/maria.io/docs/issuu_maria_01_impact_report_2020_12.03. Viitattu 2.4.2021.

Maria 01 julkaisuaika tuntematon a. Community. Verkkojulkaisu. <https://maria.io/community/>. Viitattu 2.4.2021.

Maria 01 julkaisuaika tuntematon b. Become a Member. Verkkojulkaisu. <https://maria.io/become-a-member/>. Viitattu 2.4.2021.

Mellonmaa, Mirella 2021. 2nd floor incubation area of Platform6 welcomed the first startup teams. Platform 6 News. <https://platform6.fi/2nd-floor-incubation-area-of-platform6-welcomed-the-first-startup-teams/>. Viitattu 11.4.2021.

Netpromoter julkaisuaika tuntematon. What Is Net Promoter? Verkkojulkaisu. <https://www.netpromoter.com/know/>. Viitattu 5.4.2021.

NewCo Helsinki 2020. Uusi startup-yritysten kiihdytyspalvelu aloittanut toimintansa – Helsinki haluaa auttaa yrityksiä kasvamaan. Verkkojulkaisu. <https://newcohelsinki.fi/fi/uutiset/newco-accelerator-avattu/>. Viitattu 20.3.2021.

Nordic Startup Awards julkaisuaika tuntematon. Finland National Finalists. Verkkojulkaisu. <https://nordicstartupawards.com/season-2020/finland-national-finalists-2020>. Viitattu 12.4.2021.

Nordic Startup School julkaisuaika tuntematon a. Verkkojulkaisu. <https://www.nordicstartupschool.com/>. Viitattu 10.4.2021.

Nordic Startup School julkaisuaika tuntematon b. After School Programme. Verkkojulkaisu. <https://www.nordicstartupschool.com/programs/nss-after-school>. Viitattu 10.4.2021.

Oulun yliopisto julkaisuaika tuntematon. Oulun innovaatioallianssi. Verkkojulkaisu. <https://www oulu.fi/yliopisto/node/35226>. Viitattu 22.3.2021.

Perttula, Ville 2020. Slushin rakentaminen uuvutti osan tapahtuman työntekijöistä – Nyt Slushin uusi toimitusjohtaja Miika Huttunen, 26, haluaa saada aikaan terveen työkuultuuriin: "Minulle on super-tärkeää, että vapaa-aika ja työ ovat balanssissa". Kauppalehti Online. Alma Media Oyj. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/slushin-rakentaminen-uuvutti-osan-tapahtuman-tyontekijoista-nyt-slushin-uusi-toimitusjohtaja-miika-huttunen-26-haluaa-saada-aikaan-terveen-tyokulttuuriin-minulle-on-supertärkeää-että-vapaa-aika-ja-tyo-ovat-balanssissa/57bfd06e-2e97-4c68-be1f-de7c63b5c12c>. Viitattu 28.3.2021.

Pienonen, Toni 2021. Epicenter ja Crazy Town yhteistyöhön – Yhteisöllisyys ja yhteistyö uusien innovaatioiden ja kasvun vauhdittajina. Crazy Town-blogi. <https://www.crazytown.fi/epicenter-ja-crazy-town-yhteistyohon-yhteisollisyys-ja-yhteistyö-uusien-innovaatioiden-ja-kasvun-vauhdittajina/>. Viitattu 4.4.2021.

Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Verkko-kirja. Forssa: e-Oppi Oy. <https://www.ellibs.com/fi/book/9789522828019>. Viitattu 12.4.2021.

Platform6 julkaisuaika tuntematon. About Platform6. Verkkojulkaisu. <https://platform6.fi/about-platform6/>. Viitattu 11.4.2021.

Polarbear Pitching julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. <https://polarbearpitching.com/>. Viitattu 11.4.2021.

Porter, Michael 1991. Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 3.painos. Espoo: Weilin + Göös. Viitattu 19.12.2020

Porter, Michael 1993. Strategia kilpailutilanteessa. 4. painos. Helsinki: Oy Rastor Ab. Viitattu 31.1.2021.

Red Brick Accelerator julkaisuaika tuntematon. Batch. Verkkojulkaisu. <https://redbrick.fi/batch/>. Viitattu 21.3.2021.

RoboAI julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. <https://www.roboai.fi/>. Viitattu 3.4.2021.

Robocoast julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. <https://robocoast.eu/>. Viitattu 3.4.2021.

Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. Viitattu 10.4.2021.

Simkin, Lyndon 1997. Understanding competitors' strategies: The practitioner-academic gap. Marketing Intelligence & Planning 15 (3). Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/scholarly-journals/understanding-competitors-strategies-practitioner/docview/213107505/se-2?accountid=27296>. Viitattu 17.1.2021.

Slush julkaisuaika tuntematon a. About Slush. Verkkojulkaisu. <https://www.slush.org/about-slush/>. Viitattu 28.3.2021.

Slush julkaisuaika tuntematon b. Node by Slush. Verkkojulkaisu. <https://www.slush.org/node-by-slush/>. Viitattu 28.3.2021.

Suomen Elinkeino- ja Kehitysyhtiöt SEKES ry. Kehitysyhtiö. Verkkojulkaisu. <https://www.sekes.fi/kehitysyhtio/>. Viitattu 20.3.2021.

Suomen Riskienhallintayhdistys ry julkaisuaika tuntematon. Verkostoitumisen riskit ja niiden hallinta. Verkkojulkaisu. <https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/taloudelliset-riskit/liikeriskit/verkostoitumisen-riskit.html>. Viitattu 20.3.2021.

Suomen Uusyrityskeskukset ry julkaisuaika tuntematon a. Verkkojulkaisu. <https://uusyrityskeskus.fi/>. Viitattu 20.3.2021.

Suomen Uusyrityskeskukset ry julkaisuaika tuntematon b. Jäsenet. Verkkojulkaisu. <https://uusyrityskeskus.fi/suomen-uusyrityskeskukset-ry/jasenet/>. Viitattu 20.3.2021.

Suomen Uusyrityskeskukset ry julkaisuaika tuntematon c. Liity jäseneksi. Verkkojulkaisu. <https://uusyrityskeskus.fi/suomen-uusyrityskeskukset-ry/liity-jaseneksi/>. Viitattu 20.3.2021.

Suomen Yrittäjät 2017. Yrittäjämysteinen korkeakoulutus 2025. Suomen Yrittäjien Suomi 2025 sarjan julkaisu. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/suomi2025_yrittajamyonteinen_korkeakoulu.pdf. Viitattu 22.3.2021.

Talentree julkaisuaika tuntematon a. Palvelut. Verkkojulkaisu. <https://talentree.fi/palvelut/>. Viitattu 3.4.2021.

Talentree julkaisuaika tuntematon b. Talentree vahvistaa organisaatiotaan, takana voimakkaan kasvun vuosi. Blogi. <https://talentree.fi/blogi/talentree-vahvistaa-organisaatiotaan/>. Viitattu 3.4.2021.

Talentree julkaisuaika tuntematon c. Yritys. Verkkojulkaisu. <https://talentree.fi/yritys/>. Viitattu 3.4.2021.

Talentree julkaisuaika tuntematon d. Kokemuksia. Verkkojulkaisu. <https://talentree.fi/kokemuksia/>. Viitattu 3.4.2021.

Tardi, Carla 2020. Value Chain. Verkkojulkaisu. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/v/valuechain.asp>. Viitattu 31.12.2020.

Tekniikan Akateemiset TEK julkaisuaika tuntematon. Yrityshautomot: Mitä ovat yrityshautomot ja miten ne tukevat aloittelevaa yrittäjää? Verkkojulkaisu. <https://www.tek.fi/fi/tyoelama/yrittaja/yrittajan-palvelutarjotin/yrityshautomot>. Viitattu 18.2.2021

Tuovinen, Tomi 2020. Business Center - verrokkiverkostot Suomessa. Powerpoint-esitys. Sijainti: Kuopio: Business Center Pohjois-Savo. Viitattu 12.3.2021.

Turbiini julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. <https://turbiini.metropolia.fi/fi/152-2/>. Viitattu 4.4.2021.

Valmennusmajakka julkaisuaika tuntematon a. Yritys. Verkkojulkaisu. <https://valmennusmajakka.fi/valmennusmajakka/>. Viitattu 4.4.2021.

Valmennusmajakka julkaisuaika tuntematon b. Kauppa. <https://valmennusmajakka.fi/verkkokauppa-2/>. Viitattu 4.4.2021.

Valtioneuvosto 2020. Kestävän ja kehittyvän yhteiskunnan ratkaisuja tuottava Suomi. TKI-tiekartta. <https://valtioneuvosto.fi/documents/1410845/22508665/Tutkimus-%2C+kehitt%C3%A4mis-+ja+innovaatiotoiminnan+tiekartta.pdf/259864dc-a31c-cbcf-30ad-e222724ccfa/Tutkimus-%2C+kehitt%C3%A4mis-+ja+innovaatiotoiminnan+tiekartta.pdf?t=1590137297000>. Viitattu 22.3.2021.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent Oy. <https://bisneskirjasto.almatalent.fi/bisneskirjasto#Bisneskirjasto>. Viitattu 12.4.2021.

Wang, Wen-Cheng, Lin, Chien-Hung & Chu, Ying-Chien 2011. Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management 6 (5) 100-104. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/10432>. Viitattu 5.1.2021.

Wilson, Richard 1994. Competitor analysis. Management Accounting 72 (4), 24. <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/trade-journals/competitor-analysis/docview/195680512/se-2?accountid=27296>. Viitattu 10.1.2021.

Yritystehdas julkaisuaika tuntematon a. Mikä on Yritystehdas? Verkkojulkaisu. <https://www.yritystehdas.fi/mika-on-yritystehdas>. Viitattu 21.3.2021.

Yritystehdas julkaisuaika tuntematon b. Rahoituspaneeli. Verkkojulkaisu. <https://www.yritystehdas.fi/rahoituspaneeli>. Viitattu 21.3.2021.

6Aika julkaisuaika tuntematon. Mikä 6Aika? Verkkojulkaisu. <https://6aika.fi/mika-6aika/>. Viitattu 21.3.2021.