

Korporaatiot ja ketteruus – kuinka suuryritys voi rakentaa paremman kehitysekosysteemin startupien avulla?

Camilla Karhukorpi

Tekijä(t)	
Camilla Karhukorpi	
Koulutusohjelma	
Johdon assistentti ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi	Sivu- ja liitesivumäärä
Korporaatiot ja ketteryys - kuinka suuryritys voi rakentaa paremman kehitysekosysteemin startupien avulla?	25 + 3
<p>Kansainväliset suuryritykset ovat viimeisten vuosien aikana aktivoituneet tekemään systemaattista startup-yhteistyötä kehittääkseen omaa liiketoimintaansa. Nyt myös Suomessa ollaan herätty keskustelemaan startup-yhteistyön mahdollisuuksista, riskeistä, haasteista ja hyödyistä. Tämän produktin tavoitteena on tarkastella Suomen suuryritysten tämän hetkistä asemaa startup-kentässä ja tarjota mallinnuksia startup-yhteistyöstä ja sen aloittamisesta. Työn tavoitteena on esitellä miten, miksi ja missä määrin suuryritykset ovat aktivoituneet startup-kentässä ja miten siellä voi ja kannattaa toimia.</p> <p>Opinnäytetyö perustuu viimeisimpiin julkaisuihin suuryritys-startup-yhteistyöstä niin kansainvälisesti kuin Suomessa. Pääasiassa aineiston hankintaan on käytetty asiantuntija-haastatteluita ja –julkaisuja sekä omaa asiantuntijuuttani, joka on kertynyt työskennellessäni alla. Suuryritysten edustajien haastatteluja käytettiin selvittämään suuryritysten ja startupien yhteistyön tämän hetkistä tilannetta ja asiantuntijahaastatteluista on kerätty dataa luomaan niin sanotut menestyksen askeleet startup-yhteistyöhön.</p> <p>Produktini tulokset osoittavat, että Suomessa startup-yhteistyö on pienimuotoista, mutta kasvamassa lisääntyneen ymmärryksen ja markkinoiden muutoksen sekä kilpailun myötä. Suuryritykset toimivat startupien kanssa kolmessa vaiheessa: tutustuen, pitkäjänteistä yhteistyötä tehden sekä omistuspohjaisesti. Yhteistyön tarkoituksena on brändin uudistaminen, liiketoiminnan ketteröittäminen, markkinatuntemus ja uusille markkinoille laajentaminen. Suomen korporaatio-startup-yhteistyö ei ole systemaattista eikä yhtä suunniteltua ja vaiheistettua kuin kansainvälisillä suuryrityksillä, mutta yhtäläisyyksiä kansainvälisesti toimivaksi todettuun toimintamalliin on nähtävissä.</p>	
Asiasanat	
Startup, yritys-yhteistyö, startup-yhteistyö,	

Sisällys

1	Johdanto	4
2	Lähtöasetelmat	6
2.1	Mallia maailmalta.....	6
2.2	Esimerkkitapaus: OP Financial Group	7
3	Yhteistyön hyödyt ja haasteet suuryrityksille ja startupeille	9
3.1	Suuryrityksen ja startupin hyödyt	9
3.2	Suuryrityksen ja startupin haasteet	10
3.3	Ratkaisuehdotuksia haasteisiin	11
4	Erilaiset yhteistyömallit	13
4.1	Yhteisen vision merkitys	15
5	Startup-yhteistyön aloittaminen	16
5.1	Menestyksen askeleet.....	18
5.2	Avoimuus, vapaus ja mittakaava	20
6	Yhteenveto.....	21
6.1	Johtopäätökset	21
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	22
6.3	Prosessi.....	22
6.4	Oman oppimisen analysointi	25
	Lähteet	26
	Liitteet.....	28
	Liite 1. Lista kaavioista ja kuvioista	28

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee suuryritys-startup-yhteistyötä ja opastaa sen aloittamiseen suuryritysten näkökulmasta. Työ tehdään toimeksiantona Avanto Venturesille, ja työn rajaus on tehty yhdessä toimeksiantajan kanssa ottaen huomioon sekä toimeksiantajan että omat intressini. Avanto Ventures on vuodesta 2015 toiminut asiantuntijayritys ja ”venture architect”, joka auttaa suuryrityksiä luomaan kasvua startupien kanssa sekä startupmaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella Suomen suuryritysten tämän hetkistä asemaa startup-kentässä ja tarjota mallinnuksia startup-yhteistyöstä ja sen aloittamisesta. Työn tavoitteena on esitellä miten, miksi ja missä määrin suuryritykset ovat aktivoituneet startup-kentässä ja miten siellä voi ja kannattaa toimia. Tavoitteena on esitellä erilaisia yhteistyömalleja, yhteistyön hyötyjä ja haasteita ja selkeyttää kuinka yhteistyömalli tulisi valita riippuen yrityksen tavoitteista.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, eli produkti, jonka materiaali koostuu useista asiantuntijahaastatteluista sekä omasta työkokemuksestani Avanto Venturesilla startup-asiantuntijana. Produkti on kaksiosainen kokonaisuus sisältäen toiminnallisen osuuden sekä prosessin dokumentoinnin ja arvioinnin (Vilka & Airaksinen 2003, 9.). Oma asiantuntijuuteni on kerääntynyt screenatessani ja haastatellessani asiakasprojekteihin startup analyysinä kuukausittain satoja kansainvälisiä startupeja sekä työskennellessäni useissa projekteissa startupien ja suuryritysten välimaastossa. Lisäksi lähteenä on käytetty alan johtavien toimijoiden nettijulkaisuja sekä kansainvälisten konsultointiyritysten tutkimuksia.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja produkti-osuudesta. Johdanto sisältää tavoitteet ja rajauksen, minkä kautta lukijan on helpompi ymmärtää mitä odottaa lukemaltaan. Tämän jälkeen vuorossa on tietoperusta, jossa avaan lähtöasetelmia, markkinoiden muutosta ja startup-suuryritys-yhteistyön trendiä. Tietoperustan kanssa kulkee empiirinen osuus, jossa on hyödynnetty olemassa olevaa tietoa siitä miten suuryritykset ovat käytännössä toimineet ja miten sen voi yksinkertaistettuna mallintaa. Lopun pohdintaosuudessa jaan tulokset, esittelen uudet tuotokset ja jatkotutkimusehdotukset sekä pohdin omaa oppimistani.

Tässä produktissa olen käyttänyt osittain englanninkielistä alan sanastoa ja vakiintumattomia käsitteitä, joten alla olen avannut muutamia toistuvia termejä. Koska käsitteet eivät ole täysin vakiintuneita, olen selittänyt ne pohjautuen omaan kokemuspohjaani toimialla, eivätkä ne siis ole sanojen virallisia määritelmiä. Määritelmät ovat kuvauksia siitä, kuinka itse ne käsitan ja kuinka käytän niitä sekä jokapäiväisessä työssäni että tässä produktissa.

Hackathon

Alkujaan hackathon-sanalla on tarkoitettu tapahtumaa, joka kestää useimmiten noin kaksi päivää ja jossa tietokoneohjelmoijat kokoontuvat yhteen tekemään intensiivisesti koodia. Suomessa toimijat käyttävät sanaa myös pidemmissä innovaatiokilpailuissa ja ideatapah-tumissa, joissa pyritään tehokkaasti luomaan uutta tai ratkomaan olemassa olevia ongel-mia. Tässä produktissa sanaa käytetään jälkimmäisessä merkityksessä.

Screening

Tässä asiayhteydessä screening tarkoittaa startupien seulontaa. Screeningin tarkoituk-sena on erottaa parhaat kasvuyritykset massasta. Seulontaa voidaan tehdä esimerkiksi erilaisista startup-tietokannoista kuten Tracxn, Crunchbase, Gust tai PitchBook, startup-tapahtumista kuten Slush, Arctic15 tai Web Summit, suurten kiihdyttämöiden kuten Plug & Play tai Techstarts listoilta tai esimerkiksi yrityksen oman dealflow'n avulla. Dealflowlla tar-koitetaan kasvuyritysten omatoimista yhteydenottoa isompaan toimijaan.

Pitch

Pitch tarkoittaa lyhyttä usein noin 3-5 minuutin esitystä, jossa startup kertoo lyhyesti ja ymmärrettävästi ideansa tarkoituksena vakuuttaa kuulijansa. Tyypillisesti pitchissä startup esittää ongelman, ratkaisun, oman tuotteen ja miksi juuri se on toimiva. Lisäksi usein käy-dään läpi markkinat, tiimi, historia sekä potentiaali. Esityksen kohteena ovat useimmiten mahdolliset sijoittajat, asiakkaat tai kumppanit. Suomenkielessä pitchistä käytetään toisi-naan termiä hissipuhe.

Kiihdyttämö (acceleration)

Ohjelma startupille, joka sisältää mentorointia ja resursseja tuotteen ja konseptin jalosta-miseen. Kiihdyttämöön osallistumisen tarkoituksena on saavuttaa tavoiteltu kasvu ja kehi-tys normaalia vauhtia nopeammin. Kiihdyttämöohjelmat kestävät usein kolmesta kuukau-desta vuoteen.

2 Lähtöasetelmat

Digitalisaation ja kansainvälistymisen seurauksena yritysmaailmassa kilpailu on kasvanut ja suuryritykset ovat huomanneet, että startup-yrittäjyyden yleistymisen seurauksena isot toimijat eivät kykene enää uudistumaan tarpeeksi nopeasti suhteessa markkinoiden muutokseen. Tämän seurauksena suuryritysten ja startupien kumppanuuksien iso aalto on lähtenyt voimalla liikkeelle. Paras ratkaisu on ollut yhdistää startupien ketteryys ja suuryritysten resurssit.

Vuonna 2015 Fortune 500 –yrityksiä tarkastellessa 52 % yrityksistä teki startup-yhteistyötä tavalla tai toisella. Top 100 –listalla luku oli jopa 68 %. Saman lähteen mukaan 50 vuotta sitten maailman top 500 yritysten keski-ikä oli 75 vuotta, kun se tänä päivänä on lähempänä kymmentä (Fortune 2006; Fortune 2016). Miksi? Samalla tavalla kuin teollistuminen muutti taloutta ja yhteiskunnan rakenteita, digitalisaatio muuttaa niitä yhtä radikaalisti. Internetin ja digitalisaation synnyttämät taloudet ovat suurempia kuin vanhat ja niiden kiinteät kulut pienempiä ja skaalautuminen helpompaa. Tämä haastaa 1900-luvun suuryritykset vastaamaan markkinoiden nopeaan muutokseen ja uudistumiseen.

Orionin kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen vastaava Jukka Muhonen kiteytti uuden ajan suuryritysten innovoinnin seuraavaan ajatukseen: resurssitehokkuus edellyttää, että keskitytään siihen mitä parhaiten osataan. Suuryritysten osaaminen on kaupallistamisessa ja jatkokehityksessä. Uuden innovointi on pienten ja ketterien tekijöiden vahvuus. Paras lopputulos syntyy, kun saadaan törmäytettyä erilaiset osaamiset yhteen. Kysymys, jonka suuryrityksen tulisi kysyä itseltään, on miten luoda kulttuuri ja rakenne, jossa voidaan innovoida ei vain pikkuparannuksia vaan myös isoja paradigmatason innovaatioita. (Muhonen 25.10.2016)

2.1 Mallia maailmalta

Maailmalla trendi on jatkunut jo pitkään ja kansainväliset suuryritykset ovat siirtyneet teoriasta käytäntöön. Myös Suomessa ollaan viime vuosina herätty keskustelemaan vilkkaasti kasvuyritysyhteistyöstä, mutta moni vierastaa aihetta edelleen, kun kyse on käytännöstä. Uudenlaiseen innovointiin on herätty myös eri tahdissa riippuen toimialasta, ja Fortune 500 –listan trendit ovat lähes suoraan verrannollisia siihen mitä tapahtuu Suomessa.

Lääkealalla, jopa 94 % yrityksistä teki jonkinlaista kasvuyritysyhteistyötä ja samaa viestiä kertoi Muhonen (500 Corporations 2016, 27; Muhonen 25.10.2016). Lääketeollisuudessa on huomattu jo varhain, että uusia innovaatioita ei kyetä itse löytämään tarpeeksi, mikä on

synnyttänyt uudenlaisen ekosysteemin. Usein isompi toimija huomaa ympärillään mielenkiintoista toimintaa, jota yritys voisi mahdollisesti hyödyntää sekä ymmärtää paremmin, ja haluaisi mennä kaupallistamisoikeuksiin mukaan. (Muhonen 25.10.2016)

Orionille yksi iso pääoman hankintamuoto on lisensiointisopimus, jossa yritys sitoutuu rahoittamaan ja maksamaan kaupallistamisen, ja lupaa pienemmälle yritykselle osuuden tulevaisuuden tuotosta. Lääkealalla riskit ovat suuria, joten yhteistyömalli kompensoi pienemmän yrityksen riskiä ja samalla nopeuttaa Orionin lääkealalle tyypillistä hidasta kehitystä. (Muhonen 25.10.2016)

Kansainvälisistä telekommunikaatiopalveluita tarjoavista yrityksistä jopa 85 % teki vuonna 2015 jonkinlaista startup-yhteistyötä ja myös Suomessa alan yritykset ovat uudenlaisen innovoinnin edelläkävijöitä (500 Corporations 2016, 27; Pirinen 25.10.2016). Fonecta heräsi ensimmäisenä telekommunikaatiopalveluiden muutokseen ja pivotoi 2010-luvun vaihteessa toimintansa vastaamaan nykyaikaisia palveluita siirtymällä keltaisista sivuista täysin digitaaliseksi palveluntarjoajaksi yritysostoilla ja henkilöstövaihdoksen myötä (Pirinen 25.10.2016).

2.2 Esimerkitapaus: OP Financial Group

Lääkealan ja telekommunikaatiopalveluita tarjoavien yritysten jälkeen kolmanneksi aktiivimpia toimijoita startup-kentässä ovat kansalliset (69 %) ja kansainväliset pankit (65 %) (500 Corporations 2016, 28). Suomessa myös OP on tehnyt yhden vuoden 2016 näyttävimmistä lanseerauksista startupmaisen työskentelyn seurauksena.

OP alkoi kiinnostua startupeista enemmän vuonna 2011, jolloin osuuskunnalla ei ollut vielä systemaattista startup-aktiiviteettiä. Samana vuonna syntyi päätös perustaa Ouluun kehitysyksikkö, jonka myötä vuonna 2014 tuli idea perustaa yrityskiihdyttämö, OP Lab, jonka tehtävänä olisi uusien syntyvien ideoiden jalostaminen, potentiaalin tutkiminen ja tuotekehitys. (Luoma 13.12.2016).

Vuosi idean syntymisen jälkeen OP:lle oli muotoutunut suunnitelma, ja he olivat yrityksenä määritelleet tavoitteensa: OP alkaa systemaattisesti rakentamaan projekteja yhdessä startupien kanssa ja tukee sisäisiä lähtöjä sekä pankkisektorilla että uusilla potentiaalisilla markkinoilla, jotka sopivat OP:n luomiin strategisiin linjauksiin. (Luoma 13.12.2016).

OP Lab perustettiin erityisesti organisaation strategian tueksi: jo olemassa olevaa liiketoimintaa oli tarve tehostaa, ja markkinoiden muutoksen ja kasvaneen kilpailun vuoksi haluttiin vanhan lisäksi rakentaa uutta liiketoimintaa. Uudella lailla tekeminen laitettiin vauhdilla

käyntiin, ja joulukuuhun 2016 mennessä uusia liiketoiminnan aloituksia on syntynyt jo kuu-
delta eri alueelta. Yksi esimerkki OPn laajenemisesta uusille toimialoille on marraskuussa
2016 lanseerattu OPn Kulku, joka tarjoaa kuluttajille täyden palvelun sähköautoja kuukau-
simaksulla. (Luoma 13.12.2016).

OP ja OPn Kulku ovat myös hyvä esimerkki kansainvälisestä startup-yhteistyötä. Olin itse
järjestämässä OPn Kulkuun liittyvää viikon mittaista Smart Mobility Innovation Challengea,
johon kollegani kanssa screenasimme noin 300 kansainvälistä autoiluun liittyvää startupia
ymmärtääksemme markkinaa ja kutsuaksemme parhaat tiimit mukaan. Lisäksi järjes-
timme tapahtumaan avoimen haun, jonka kautta saimme yli 60 hakemusta kansainvälisiltä
startupeilta. Lopulta kutsuimme 12 startupia seitsemästä eri maasta viikoksi innovoimaan
uusia liikkumisen palveluita yhdessä OPn kanssa. Tapahtumasta OP valitsi kolme potenti-
aalista startupia Espanjasta, Italiasta ja Egyptistä kolmen kuukauden kiihdyttämöohjel-
maan, jossa he rakentavat yhdessä mahdollisesti myöhemmin vuonna 2017 julkaistavia
pilottihankkeita.

OPn uuden liiketoiminnan kehityksestä vastaava, Kristian Luoma, huomauttaa, että
isoissa yrityksissä päätöksenteko kestää pitkään, joten myöskään OP Labia ei perustettu
sormia napsauttamalla. Mitä syvemmässä vanha kulttuuri on, sitä vaikeampi on nähdä ti-
laa uudelle. OPn tapa toimia oli ottaa nopealla tahdilla pieniä askelia eteenpäin ja hivuttaa
näin uutta kulttuuria yrityksen sisään. (Luoma 13.12.2016).

OPlla tekemisen kehittämistä on edistänyt, että kulttuurit on eriytetty ja onnistumisia mita-
taan eri tavalla. OP Labissa, fyysisestikin erillisessä innovointiyksikössä, työskentelee
kaikkiaan noin 100 henkilöä ja ydintiimiin kuuluu kourallinen päättäjiä validoimaan varhai-
sen vaiheen ideoita ja konsepteja. Koko tiimi koostuu pääasiassa OPn ulkopuolisista hen-
kilöistä, mikä on auttanut rakentamaan uudenlaista kulttuuria. Eriyttämisestä huolimatta
Luoma korostaa, että onnistumisen kannalta on ollut erityisen tärkeää saada näkyvä joh-
don tuki ja perusliiketoiminnan edustus mukaan hankkeiden ohjaus- ja johtoryhmiin. Eriyt-
ttämisestä huolimatta side on siis vahva muuhun organisaatioon ja onnistumisista viesti-
tään aktiivisesti muun muassa järjestämällä joka toinen kuukausi demoday, jossa esitel-
lään uusimpia projekteja. (Luoma 13.12.2016)

Parin vuoden kokemuksen perusteella Luoma kertoo, että monta asiaa olisi voinut tehdä
paremminkin ja paljon on vielä opittavaa. Makro kuvassa mitään ei kuitenkaan olisi tehty
toisin: oikea suhtautuminen tekemiseen on tärkeää, sillä virheitä tekee väistämättäkin.
(Luoma 13.12.2016)

3 Yhteistyön hyödyt ja haasteet suuryrityksille ja startupeille

lhanteellisessa mallissa suuryritykset ja startupit toimivat yhdessä niin, että molemmat hyötyvät yhteistyöstä. Erilaisten kulttuurien ja yrityksen koon vuoksi niin hyödyt kuin haasteetkin eroavat toisistaan. Jotta yhteistyössä päästään toivottuun lopputulemaan, on molempien osapuolien hyvä ymmärtää toistensa hyötyjä ja haasteita ja miettiä ratkaisuja valmiiksi mahdollisiin ristiriitoihin.

3.1 Suuryrityksen ja startupin hyödyt

Suuryrityksen hyödyt

- Markkinaymmärrys
- Ketteryys
- Uusi liiketoiminta
- Innovaatiokulttuuri
- Innovatiivinen imago

Startupin hyödyt

- Toimialatuntemus
- Kontaktit & verkostot
- Rahoitus
- Referenssit
- Asiakkuudet & jakelukanava

Suuryrityksillä löytyy useita motiiveja hypätä startup-kenttään. Oman toimialan uusien toimijoiden tunteminen lisää ymmärrystä markkinoiden muutoksesta. Ketterä tuotekehittäminen mahdollistaa nopean prototyyppien testaamisen ja uudistukset sekä ratkaisee resurssiongelmiä. Yrityssostot ja sijoitukset helpottavat kasvua ja laajentumista uusille markkinoille.

Työmarkkinoiden muuttuessa kilpailu osaajista on kovaa ja uudistuskykyinen firma on houkuttelevampi työpaikka nuorten osaajien keskuudessa. Tästä syystä yksi merkittävistä startup-yhteistyön aloittamisen syistä ovat niin sanotut pehmeät syyt eli imagon ja brändin uudistaminen ja kiillottaminen.

Startupille suuryritys tarjoaa kasvulle tärkeitä kontakteja, verkostoja, toimialatuntemusta ja oman tuotteen tehokasta validointimahdollisuutta. Erityisesti alkuvaiheen startupeilla on pulaa rahoituksesta, jolloin suuryritykset ovat myös kiinnostavia rahoittajia, asiakkaita ja linkkejä laajoihin jakelukanaviin. Alkuun päästäkseen startupeille on myös tärkeää löytää relevantteja referenssiasiakkaita.

3.2 Suuryrityksen ja startupin haasteet

Suuryrityksen haasteet

- Kulttuurierot
- juridiikka
- Päätöksenteon hitaus
- Startupien epävakaus
- Henkilöstön sitouttaminen
- Onnistuminen näkyy viiveellä

Startupin haasteet

- Kulttuurierot
- juridiikka
- Suuryrityksen hitaus
- Rajalliset resurssit
- Uniikkiuden ylläpito

Usein suuryritykset osaavat varautua eroihin kulttuurissa, toimintatavoissa ja resursseissa. Hyvin usein suurin haaste onkin yksilöiden ja yrityksen sisäinen muutosvastarinta. Vaikka paljon puhutaan uusista innovaatioista, kokeilukulttuurin luomisesta ja startup-pöhinästä, niin tuntemattomaan astuminen jää puhetasolle. Ajattelutapa, jonka mukaan startup-yhteistyön tuoma työ tarkoittaa ekstratyötä, täytyy saada muutettua. Valideja kysymyksiä onkin miten saada koko organisaatio mukaan ja mistä löytyy yrityksen sisältä kaista niiltä ihmisiltä, joilta sitä tarvitaan?

Yhteistyötä aloittaessa ja sopimuksia luodessa tulevat vastaan myös juridiset ongelmat. Otetaan hypoteettisesti esimerkiksi hissivalmistaja Kone. Ajatellaan, että Kone hyödyntäisi startupeja hissien valmistuksessa ja tämän seurauksena hissi putoaisi. Kuka on vastuussa? Luonnollisesti Kone ei haluaisi ottaa vastuuta ja maineriskiä mahdollisen onnettomuuden vuoksi. Suuryritykset ovat luoneet luotettavaa brändiä pitkään ja maineriskejä ei haluta ottaa. Mikäli vastuu jää startupille, seuraisi mahdollisesta onnettomuudesta niin suuret kuluseuraukset, että se todennäköisesti menisi konkurssiin. Vastuukysymyksiä yleisempi keskustelunaihe ovat IPR-oikeudet. Haastateltavien yleinen ohjenuora oli, että ideat ovat ilmaisia ja parhaat sopimukset yksinkertaisia ja joustavia.

Startupille haasteita tuottaa niin ikään kulttuurierot sekä suuryrityksen monimutkaisempi päätöksentekoprosessi, joka riitelee startupin nopean ja ketterän toiminnan ja päätöksenteon kanssa. Kokoeron vuoksi startupin voi olla myös vaikea ylläpitää uniikkiuttaan suuren korporaation rinnalla.

3.3 Ratkaisuehdotuksia haasteisiin

Kulttuurierot

Haastatellut korostivat rinnakkaisen organisaation luomisen tärkeyttä, sillä olemassa oleva yrityskulttuuri voi olla hyvinkin ristiriitainen uuden, ketterämmän kulttuurin kanssa. Rinnakkaisten organisaatioiden tuliksi tai startup-korporaatio-yhteistyön fasilitaattoriksi on elintärkeää löytää henkilö tai toimija, joka ymmärtää sekä startup-maailmaa että suuryrityksen toimintatapoja ja kulttuuria. Jotta uudenlainen kulttuuri jalkautuisi olemassa olevaan organisaatioon, tulee risteyttämistäkin kuitenkin syntyä.

Päätöksenteon hitaus

Startupien kanssa työskentelyä ei pidä tuhota liian jäykillä käytännöillä ja prosesseilla. Sen sijaan yhteistyötä aloittaessa kannattaa suuryrityksessä varmistaa, että päätöksenteko pystytään tekemään ketterästi eikä se ole riippuvainen muun organisaation mahdollisesti jäykistä ja hitaista päätöksentekoprosesseista.

Startupien epävakaus & rajalliset resurssit

Jotta ketterämpi, mutta pienemmillä resursseilla varustettu startup pystyy kehittämään ideansa suuryrityksen tarpeisiin, on suuryrityksen ymmärrettävä, että resurssierot startupien ja suuryritysten välillä ovat mittavia. Taatakseen hyvät puitteet onnistumisille on suuryrityksellä oltava valmiudet tarjota omia resurssejaan sekä osaamistaan startupin kehityksen tueksi. Resurssien jako on hyvä ottaa huomioon yhteistä visiota luodessa ja sopimusta tehdessä.

Ihmisten sitouttaminen

Yhteistyötä fasilitoimaan ja sisäisten hankkeiden vetotähdiksi tulee nimittää osaajia, joilla on jo olemassa olevia ideoita ja ajatuksia konseptista. Ihmiset, jotka ovat kiinnostuneita ja motivoituneita toteuttamaan syntyneitä ideoita, usein ilmoittautuvat itse halukkaiksi. Jos näennäisesti kyvykkäitä ihmisiä määrätään uuden rakentamiseen, ei heillä ole tarpeeksi motivaatiota ja halukkuutta viedä asiaa eteenpäin.

Johdon tuki

Kannustimena johdon tuki ja tiedostettu muutosjohtaminen ovat tärkeitä. Työntekijät tulee opettaa arvostamaan uudella lailla tekemistä, jotta tyypilliseltä muutosvastarinnalta vältytään. Startupin ja suuryrityksen yhteistyö luo molemmille osapuolille uudenlaisia haasteita, jolloin yhteisen vision merkitys korostuu. Kun yhteiset tavoitteet ovat kunnianhimoisia, kannustaa se jatkamaan myös haasteista huolimatta.

Motivaatiota ylläpitämään on sisäisten startupien vetäjien palkitsemismallit hyvä suunnitella houkutteleviksi. Tällä viestitään työntekijän työn arvokkuudesta, kannustetaan poistumaan mukavuusalueelta luomaan jotain uutta, sekä kompensoidaan henkilökohtaisia riskejä. Menestys on tärkeää tunnistaa ja palkita, jotta uudenlainen kulttuuri juurtuu yritykseen.

Onnistumisten ja tulosten odottaminen

Koska uudella tavalla tehden syntyneitä tuloksia ei voi verrata ydinliiketoiminnan tuloksiin, täytyy suuryrityksen selkeyttää itselleen yhteistyön tavoitteet ja mitata tuloksia omiin tavoitteisiin heijastaen. Mikäli yhteistyö keskittyy ydinliiketoiminnan kehittämiseen ostojen kautta, on tuloksia selkeä mitata ydinliiketoiminnan kehittymisellä. Sen sijaan esimerkiksi startupeihin ja uuden liiketoiminnan kehittämiseen keskittyessä tuloksia voi mitata esimerkiksi syntyneiden tai kuoletettujen ideoiden ja konseptien määrällä, aikatavoitteiden saavuttamisella tai lanseerattujen uusien palveluiden tai tuotteiden määrällä.

4 Erilaiset yhteistyömallit

Erilaiset yhteistyömallit voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan sen mukaan, miten yhteistyö sitouttaa osapuolia. Kuviossa 1, mallit ovat kuvattuna kevyimmästä vaihtoehdosta pitkäjänteisempään yhteistyöhön.



Tutustuminen

Yhteistyötä aloittaessa molemminpuolinen tutustuminen ja luottamuksen kasvattaminen ilman suurta ajallista tai rahallista sitoutumista yhteistyöhön on tärkeää. Tapoja tutustua startupiin ovat mm.

- Screenaus & pitching-tapahtumat
- Idea- tai sovelluskilpailu
- Hackathon



Yhteistyö

Kokeiluvaiheessa kevyt tutustuminen on jo tapahtunut ja kokeillaan kevyttä yhteistyötä, jotka voivat olla mm.

- Asiakaspilotti
- Kiihdyttämö tai hautomo
- Yhteinen tuotekehitys
- Pysyvä kaupallinen yhteistyö



Omistus

Jatkuva yhteistyö sitouttaa molemmat osapuolet aikaisempia vaiheita vahvemmin. Jatkuvia yhteistyömalleja ovat mm.

- Vähemmistösijoitus
- Yritysosto

Kuvio 1. Korporaatio-startup-yhteistyön erilaiset yhteistyömallit

Tutustuminen

Tutustuminen on ajallisesti ja rahallisesti kevyin malli tutustua startup-kulttuuriin ja kasvuyritysten työskentelytapoihin. Screenaus- ja pitching-tapahtumia voi järjestää pienellä panostuksella joko itse tai osallistua startup-tapahtumiin, jolloin painetta yhteistyön jatkosta ei ole. Suomessa laajimpia tapahtumia ovat mm. Slush, Arctic15 ja Ultrahack.

Idea- tai sovelluskilpailut ovat erinomainen tapa tutustua potentiaalisiin tuleviin yhteistyökumppaneihin. Kilpailut ja tapahtumat ovat kevyitä järjestää ja parhaimmassa tapauk-

sessä molemmat osapuolet hyötyvät. Suuryritys saa ymmärrystä markkinoiden muutoksesta ja startupien työskentelytavasta, ja osallistuva kasvuyritys puolestaan kasvattaa verkostojaan ja saa arvokasta toimialaymmärrystä suuryrityksen asiantuntijoilta. Kilpailujen seurauksena molemmilla osapuolilla on myös mahdollista luoda itselleen uusi merkittävä kumppanuussuhde toimijaan, jonka työskentelymallit ja kyvykkyys ovat jo tulleet tutuiksi.

Yhteistyö

Kun yhteistyötä ollaan valmiita kokeilemaan, on tyypillistä tehdä asiakaspilotti. Idea kokeiluun voi olla peräisin muun muassa ideakilpailusta. Esimerkiksi Rautakesko järjesti talvella 2016 ensimmäisen startup-kokeilunsa, Rautahackin, tavoitteenaan kehittää Rautakeskon toimintaa vastaamaan toimialan muutoksiin. Kahdeksan startupia sitoutui viikon ajan työtämään kehitysideoita Rautakeskelle yhdessä yrityksen edustajien ja asiantuntijoiden kanssa, ja viikon päätteeksi kaikki esittivät ideansa asiantuntijaraadille, joka valitsi voittajan. Voittajan kanssa Rautakesko teki asiakaspilotin jo saman kevään aikana ja jatkoi yhteistyötä jopa viiden osallistujan kanssa. (Hujanen, 28.6.2016)

Yksittäisiä tapahtumia pitkäkestoisempi malli fasilitoida startup-yhteistyötä on pystyttää yrityskiihdyttämö. Tyypillisesti ratkaisu sisältää henkilökunnan, startupien ja ideoiden screenauksen, hankinnan ja mentoroinnin, fyysisen työskentelytilan, saman henkisen yhteisön sekä sijoittaja- ja mentoriverkoston. Kansainvälisesti malli on paljon käytetty ja kolmannen osapuolen fasilitoimia kiihdyttämöitä tarjoavat muun muassa Plug & Play ja Techstars (500 Corporations, 35). Suomessa malli on vielä vähemmän käytetty.

Pysyvä kaupallinen yhteistyö on suuryritykselle hyvä keino nopeuttaa haasteiden ratkaisemista ulkoistamalla tekeminen. Pienelle yritykselle tämä puolestaan tarjoaa arvokkaita referenssejä suuremmalta toimijalta, luo uskottavuutta asiakkaiden silmissä ja nopeuttaa oppimista.

Omistus

Päämotiivit sijoittaa startupeihin ovat strategisia tai rahallisia. Strategisten sijoitusten ja yritysostojen pääasiallinen tarkoitus on säästää aikaa ja kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. Rahalliset motiivit puolestaan ajavat yrityksiä sijoittamaan startupeihin, joiden odotetaan saavuttavan nopeaa arvonnousua. Fortune 500 –listan yrityksiä tarkastellessa suosituin startup-yhteistyön malli on sijoittaminen. Jopa 62,6 % listan yrityksistä tekee pääomasijoituksia (500 Corporations, 25).

4.1 Yhteisen vision merkitys

Avanto Venturesin perustaja ja Avannon suuryritysten ja startupien innovaatio-ohjelmista vastaava Antti Rantanen kertoo kuinka startupit usein näkevät isot yritykset tylsinä, pölyisinä ja hitaina, minkä vuoksi yhteistyössä yhteisen vision tärkeys korostuu. Yhteisen vision tulee olla innostava molemmin puolin ja hyvä visio on sellainen, johon kumpikaan ei pääse ilman toista osapuolta. (Rantanen, 4.1.2017)

Kun yhteinen visio on luotu, on sille asetettu myös jonkinlainen arvo. Tämän jälkeen keskustelut esimerkiksi kumppanuudesta, sijoituksesta tai yritysostosta ovat erilaisia, koska visio voidaan molemmin puolin määrittää myös rahallisesti. On hyvä huomioida, että hyvä visio ei kuitenkaan ole ainoastaan rahalla määritelty, vaan siinä on myös yhteiskunnallisia aspekteja ja se luo henkisen samalla viivalla olon. (Rantanen, 4.1.2017)

Yhteisen vision pohjalta voidaan luoda yhteinen roadmap, tavoitteet ja toimintatavat sekä muun muassa sopia minkälaisia apuja suuryritys antaa startupille. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, teknologia, markkinat tai integroinnit. Roadmapin suunnitteluun kuuluu useimmiten neljä vaihetta:

1. Pilotti = koejakso
2. MVP = pienin mahdollinen toteutus tuotteesta, jolla voidaan testata tuotetta (Minimum Viable Product)
3. Beta = MVP:stä kehittyneempi versio
4. Tuotteen lanseeraus

Syy miksi visio on tärkeä tehdä, on roadmapin syntyminen. Roadmapia seuraamalla voidaan varmistaa, että yhteistyö on oikeanlainen ja hyödyllinen. Esimerkiksi, jos tavoitteena on, että kolmessa kuukaudessa saadaan 10 000 maksavaa asiakasta ja lopputulos onkin 500, on syytä miettiä, tuleeko yhteistyö purkaa.

5 Startup-yhteistyön aloittaminen

Rantanen kertoo, että ihanteellista olisi, jos suuryritys harjoittaisi kokonaisvaltaista startup-yhteistyötä hajauttamalla yhteistyö viiteen eri osaan alla esitetyn Kuvion 2 mukaisesti: screenaukseen, innovaatiokilpailuihin, kiihdyttämötoimintaan, sijoituksiin ja yritysostoihin (Rantanen, 2017). Osittain tätä mallia käyttävät esimerkiksi Facebook ja Walt Disney (FbStart, 2017; Disney Acceleator, 2017).



Kuvio 2. Ehdotus korporaatio-startup-yhteistyön aloittamisesta asteittain

Tammikuussa 2016 Facebook järjesti 50. sisäisen hackathoninsa joka on tässä tapauksessa verrattavissa innovaatiokilpailuun. Zuckenbergin mukaan hackathonien idea on, että uuden idean saadessaan henkilön ei tarvitse väitellä siitä toimiiko idea vai ei, vaan hänelle annetaan hackathonissa mahdollisuus toteuttaa se ja katsoa voiko idean saada toimimaan. Facebookin hackathoneista ovat saaneet alkunsa muun muassa Facebookin chat, video- ja muistiinpanotuotteet sekä turvallisuusinnovaatiot (Zuckenberg, 2016). Hackathonien lisäksi Facebookilla on globaali kiihdyttämö, FbStart, johon startupit voivat hakea vapaasti. (FbStart, 2017). Kiihdyttämöhakemusten läpikäyminen ja validointi toimii Facebookille samalla screenauksena. Niiden määrällisesti suuri läpikäyminen opettaa erottamaan hyvät startupit huonoista ja rakentaa kattavaa yleiskuvaa eri markkinoiden kehityksestä ja uusista innovaatioista.

Vuonna 2007 Facebook keräsi 10 miljoonan dollarin rahaston alkaen systemaattisesti sijoittamaan alkuvaiheen kasvuyrityksiin. Viimeisimpiä sijoituksia ovat olleet vähemmistösijoitukset Coutlook:n ja Flicksup:n kaltaisiin startupeihin. Sijoitusten lisäksi Facebook tekee yritysostoja. Vuonna 2016 tapahtuneen paljon mediahuomiota saaneen WhatsAppin oston lisäksi Facebook on ostanut useita pienempiä yrityksiä kuten Masquerade, Eyegroove ja GrowdTangle. (Crunchbase, 2017).

Rantanen uskoo, että tulevaisuudessa suuryritykset tulevat laajemminkin hallinnoimaan kaikkia viittä osa-aluetta sisäisesti. Tällä hetkellä Suomen suuryritykset ovat vasta opettelemassa ja luomassa omia startup-yhteistyön operointimallejaan, mikä luo ulkopuoliselle palveluntarjoajille markkinapaikan ja suuryrityksille mahdollisuuden aloittaa startup-yhteistyö asiantuntijakumppanin avustuksella. Suomessa screenauspalveluita tarjoaa esimerkiksi Pivot5, hackathoneja järjestää Ultrahack, kiihdyttämöitä suunnittelee ja fasilitoi Avanto Ventures, joka neuvoo myös kasvuyrityssijoituksissa, ja yritysostoissa konsultoi Accenture. (Rantanen, 4.1.2017)

Jotta startup-yhteistyö olisi tuloksellista, korostuu startupien tuntemisen tärkeys. Laaja screenaminen tarjoaa mahdollisuuden oppia erottamaan potentiaaliset startupit massasta. Suhteuttamaan eri yhteistyön osa-alueita voidaan käyttää esimerkkilukuja. Kuten Kuvioon 2 on merkitty, ihanteellisessa mallissa yritys screenaa 100 potentiaalista startupia ja kutsuu näistä 50 kevyen mallin innovaatiokilpailuun tai hackathoniin, jossa yritys pääsee tutustumaan mahdollisiin tuleviin yhteistyökumppaneihin. Kilpailuista valitaan 10 kyvykkäintä yrityskiihdyttämöön, jossa tehdään 3-6 kuukautta yhteistä tuotekehitystä. Näistä kymmenestä sijoitetaan neljään, joista edelleen ostetaan kaksi menestyneintä, joilla on potentiaalisesti merkittävä vaikutus ydinliiketoiminnan kehittämiseen tai uusille markkinoille siirtymiseen. (Rantanen, 4.1.2017)

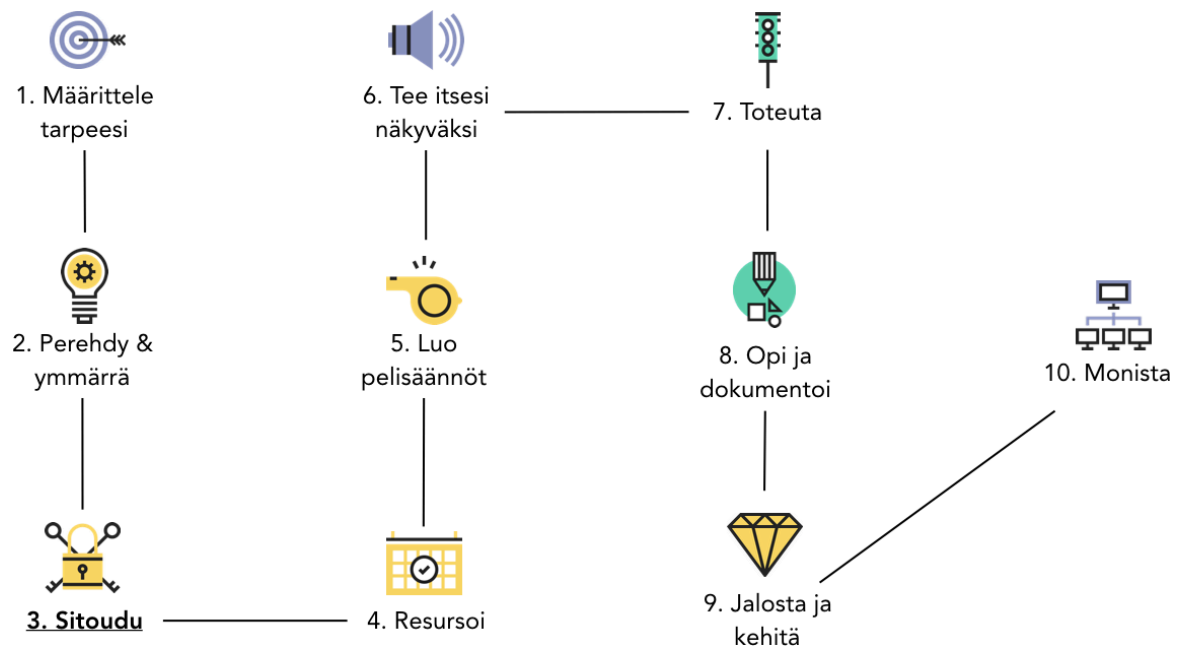
Kokonaisvaltainen startup-yhteistyö screenauksesta sijoituksiin sopii kuitenkin vaan suurimmille yrityksille mittavilla resursseilla. Erityisesti kun resurssit ovat rajalliset, korostuu oikean yhteistyömallin löytäminen. Kuviossa 3 on annettu esimerkkejä siitä, kuinka yrityksen sisäiset tavoitteet vaikuttavat otollisimman yhteistyömallin valitsemiseen.

	Screenaus	Innovaatiokilpailu	Kiihdyttämö	Sijoitus	Yritysosto
Ekosysteemi		●	●		
Kulttuuri		●	●		
Innovaatiot		●	●		
Uudet markkinat				●	●
Markkina-ymmärrys	●				

Kuvio 3. Suuryritysten tavoitteet

5.1 Menestyksen askeleet

Haastatteluissani toistui viittaukset kokemuksiin, joissa startup-yhteistyö on aloitettu erilaisilla kilpailuilla. Alkuinnostus on ollut suurta, mutta lopulta kokeiluista ei ole seurannut mitään jatkuvaa. Aivan kuten yhteinen visio ja missio ovat tärkeitä luoda startup-korporaatioyhteistyön alussa, on niiden luominen yhtä tärkeää myös yritykselle sisäisesti startup-yhteistyötä aloittaessa. Mikäli yritys ei ole määritellyt itselleen mitä se haluaa yhteistyöllä saavuttaa, ei suuryrityksellä ole motivaatiota pitkäjänteiseen yhteistyöhön eikä sitä ole kannattavaa aloittaa. Kun suuryritys on määritellyt visionsa, voi se yhteistyön aloittamiseen ja kehittämiseen käyttää apuna esimerkiksi Kuviossa 3 esitettyä kaavaa niin sanotuista menestyksen askelista.



Kuvio 4. Startup-yhteistyön menestyksen askeleet

Ennen startup-yhteistyön aloittamista suuryrityksen tulee **määrittellä tarpeensa** ja yhteistyön tavoitteet esimerkiksi vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa? (Kuvio 3)
2. Kuinka onnistumista mitataan?
3. Mitkä ovat yrityksen resurssit?
4. Minkälaista yhteistyötä (Kuvio 1 ja Kuvio 2) halutaan tehdä?

Suuryrityksissä tyypillisesti yhteistyö määrittyy pitkälti ydinliiketoiminnan ja sen strategian mukaan liittyen usein digitalisaation kehittämiseen tai operaatioiden optimointiin, tai toisaan vanhojen toimintatapojen päivittämiseen ja brändin uudistamiseen.

Tavoitteiden määrittämisen jälkeen tulee suuryrityksen **perehtyä** startup-kenttään tai löytää henkilö, joka **ymmärtää** sekä korporatio että startup-maailmaa. Tämä edesauttaa

maksimoimaan molemminpuolisen hyödyn ja minimoimaan erilaisten ja erikokoisten yritysten yhteistyön haasteet kuvattuna kappaleessa kolme.

Tärkeintä yhteistyön aloittamisessa ja pitkän tähtäimen onnistumisessa on yhteisen vision luominen, **johdon sitouttaminen** ja jatkuva tuki, mielellään toimitusjohtajaa myöten. Haastattelussaan Maarit Laanti korosti johdon sitouttamisen lisäksi työntekijöiden motivoimisen tärkeyttä. Ilman johdon jatkuvaa tukea ja kannustusta on vaikea motivoida ihmisiä luomaan yritykseen uusia toimintamalleja tyhjästä, tietäen samalla, että työn tulokset eivät todennäköisesti tule näkymään pitkään aikaan. (Laanti 7.12.2016)

Yhteistyöhön sitoutumisen jälkeen on hyvä miettiä yrityksen **resursseja** huomioonottaen vastuut, budjetin ja käytettävät metodit. Tavoitteisiin ja resursseihin pohjautuen tulevia yhteistyön **pelisääntöjä** on hyvä miettiä hyvissä ajoin. Loppupeleissä sopimukset luodaan aina tapauskohtaisesti, mutta selkeä linja omille tavoitteille on hyvä pohja neuvotteluille. Relevantteja kysymyksiä ovat muun muassa:

1. Kuka panostaa ja kuinka paljon? Millainen on työnjako?
2. Kuka omistaa ideat?
3. Miten tulokset jaetaan?

Koska startup-maailmassa asiat muuttuvat nopeasti, ovat yksinkertaiset sopimukset usein toimivimpia.

Startup-yhteistyötä aloittaessa on tärkeää pysyä aktiivisena eri foorumeissa. Fonectan startup-yhteistyön alullepanija Mikko Pirinen kertoo, että Fonectalla aloittaessaan hänen tehtävänsä oli pysyä poissa toimistolta. Uusia toimintatapoja ulkoa haettaessa on tärkeää olla itse **aktiivinen**. Pirisen keino oli käydä esittelemässä Fonectan tarina ja tarpeet ta- hoille, joiden luo startupit yleensä menevät, jotta tietoisuus lisääntyisi. Kun dealflow sai tuulta alleen, niin startupit puhuivat keskenään ja yhteydenottoja alkoi tulla. (Pirinen 25.10.2016).

Useiden tilastojen mukaan startupeista vain joka kymmenes menestyy, minkä vuoksi yhteistyötä **toteutettaessa** on hyvä huomioida riittävä laajuus. Huonolla tuurilla onnistunut yhteistyö vaatii useamman yrityksen ja ”hyvällä” tuurilla yhteistyöstä saa helposti liian ruu- suisen kuvan. Suuryritys voi aloittaa startup-yhteistyön pienellä panostuksella ja riskeillä, sekä pienillä rahallisilla kuluilla ja lyhyen aikavälin sitoutumisella. Pitkän tähtäimen menes- tyminen vaatii kuitenkin ensimmäisen pilotin **dokumentoinnin** ja siitä **oppimisen** ja toi- mintamallien jalostamista ja jatkokehittämistä.

Toimivan yhteistyön salaisuus on kärsivällisyys, pitkäjänteinen yhteistyö ja yhteistyön **monistaminen**. Yksikään suuryritys ei ole saavuttanut menestystään yhdessä yössä, joten startup-yhteistyöstä syntyneitä uusia ratkaisuja ei pitäisi verrata ydinliiketoimintaan, joka on kehittynyt vuosien tai vuosikymmenten aikana.

5.2 Avoimuus, vapaus ja mittakaava

Puhuttaessa menestyksekkästä yhteistyöstä produktini haastatteluissa korostui erityisesti kolme teemaa: avoimuus, vapaus ja mittakaavaa.

Avoimuus

Avoimuuden ja kunnioituksen kulttuurin luominen tuottaa paljon enemmän mitä salailu. Vaikka keskustelukumppanit olisivat mahdollisia kilpailijoita, kertomalla avoimesti mitä ollaan tehty, mitä tehdään ja mitä tullaan tekemään, voidaan aidosti lähteä suunnittelemaan yhteistyötä, josta molemmat hyötyvät. Loppupeleissä isoilla organisaatioilla on vähän salailtavaa.

Vapaus

Vapaus toimia nopeasti on kasvuyritysten kanssa välttämätöntä. Yhteistyö vaatii avointa mieltä, ja päätöksiä tulee voida tehdä nopeasti. Päätöksenteon siirtäminen kesäloman ja seuraavan joululomankin yli ei toimi nopeasti toimivien kasvuyritysten kanssa, vaan vaatii organisaation sisäisen päätöksenteon muuttamista lean-malliin. Yhteistyössä täytyy myös kasvuyritykselle antaa vapaus kehittyä, kasvaa ja tarvittaessa pivotoida. Ison yrityksen hyväntahtoinen liian tiukka "power hug" vain tukahduttaa ketteryyden.

Mittakaava

Suuryritykset ja startupit liikkuvat täysin eri mittakaavassa. 50 000 euron vähemmistösisjoitus startupiin saattaa kuulostaa johdolle liian vaivalloiselta – olisi helpompaa ostaa tuplahinnalla. Tämän vuoksi tarvitaan korporaatio- startup- ja pääomasijoitusmaailman tunteva henkilö tai toimija pureksimaan yhteistyökuviota yhdessä startupien ja organisaation johdon kanssa. Lisäksi tulee muistaa, että startup-yhteistyötä ei tulisi tehdä ainoastaan voitto mielessä, vaan ymmärtää sen hyöty markkinaymmärryksessä ja ymmärtää, että se tarjoaa portin kehitysyhteistyöhön tavoitteellisten ja rohkeiden tekijöiden kanssa, joita ei muuten saisi rekrytoitua yritykseen.

6 Yhteenveto

Tämä kappale sisältää työni yhteenvedon sekä yleiset johtopäätöksen pohjautuen edellä esitettyihin tuloksiin. Alla olen myös esitellyt jatkotutkimusehdotukseni, tarkastellut prosessiani ja analysoinut oppimaani.

6.1 Johtopäätökset

Suomen korporaatio-startup-yhteistyö ei ole systemaattista eikä yhtä suunniteltua ja vaiheistettua kuin kansainvälisillä suuryrityksillä, mutta yhtäläisyyksiä kansainvälisesti toimivaksi todettuihin toimintamalleihin on nähtävissä. Vastauksena siihen, miten suuryritykset tekevät yhteistyötä startupien kanssa, löysin kolme eri vaihetta. Nämä vaiheet ovat tutustuminen, pitkäjänteinen yhteistyö ja omistuspohjainen yhteistyö (strateginen ja rahallinen motiivi). Vastauksena miksi yhteistyötä tehdään, korostuivat brändin uudistaminen, liiketoiminnan ja innovoinnin ketteröittäminen, markkinatuntemus ja uusille markkinoille laajentaminen. Startupit auttavat suuryrityksiä transformaation nopeuttamisessa ja startupit saavat vastineeksi pilottiasikkaita, jakelukanavia ja rahoitusta.

Koska startupiyhteistyö on Suomessa vielä lapsen kengissä, nousi haasteet myös haastatteluissa keskiöön. Haastateltavat kertoivat, että kulttuurierot ovat usein mittavia ja osapuolten on vaikea ymmärtää toistensa aikatauluja. Korporaatio on tottunut kvartaalitalouden ja päätöksillä on tapana siirtyä aina seuraavien lomien yli, kun taas startupit tekevät suuriakin päätöksiä parhaimmillaan tunneissa.

Päätöksenteon lisäksi avoimuus ja mittakaava ovat onnistumisten edellytyksiä. Suuryrityksillä on usein vain vähän salattavaa ja yhteinen tekeminen onnistuu parhaiten, kun asioista – niin haasteista kuin tavoitteista – puhutaan avoimesti. Haastavaa uudenaikaisessa yhteistyössä on myös oikean mittakaavan löytäminen. Uudella lailla tekemiseen ei haluta herkästi sijoittaa, ja ydinliiketoimintaan verratessa on vaikea arvioida startup-yhteistyön tuloksellisuutta. Startupeille haasteena on myös osata ajatella tarpeeksi isosti, jotta se voi aidosti luoda arvoa suuryritykselle.

Yhteisen vision ja rakenteiden merkitys on myös onnistumisen edellytys. Yhteinen visio on sellainen, johon kumpikaan osapuoli ei pääse ilman toista ja se lisää motivaatiota onnistua yhdessä. Luoma puolestaan korosti myös rakenteiden ja sitouttamisen merkitystä. Motivaation tueksi on tärkeää saada näkyvä johdon tuki ja viestiä startup-yhteistyöstä myös muuhun organisaatioon miettien kuinka fokus ohjataan tukemaan muuta liiketoimintaa.

Haastattelutuloksia ja lähteitä yhdistämällä syntyi uutena tietona Kuviot 1-4. Ottaen huomioon, että Suomen suuryrityksillä on hyvin vähän kokemusta systemaattisesta kasvuyritysyhteistyöstä, on Kuvio 3 mielestäni erittäin havainnollistava ja sopivan yksinkertaistettu mallinnus siitä, kuinka startup-yhteistyö tulisi aloittaa ja mitä vaiheita tulisi osata ottaa huomioon.

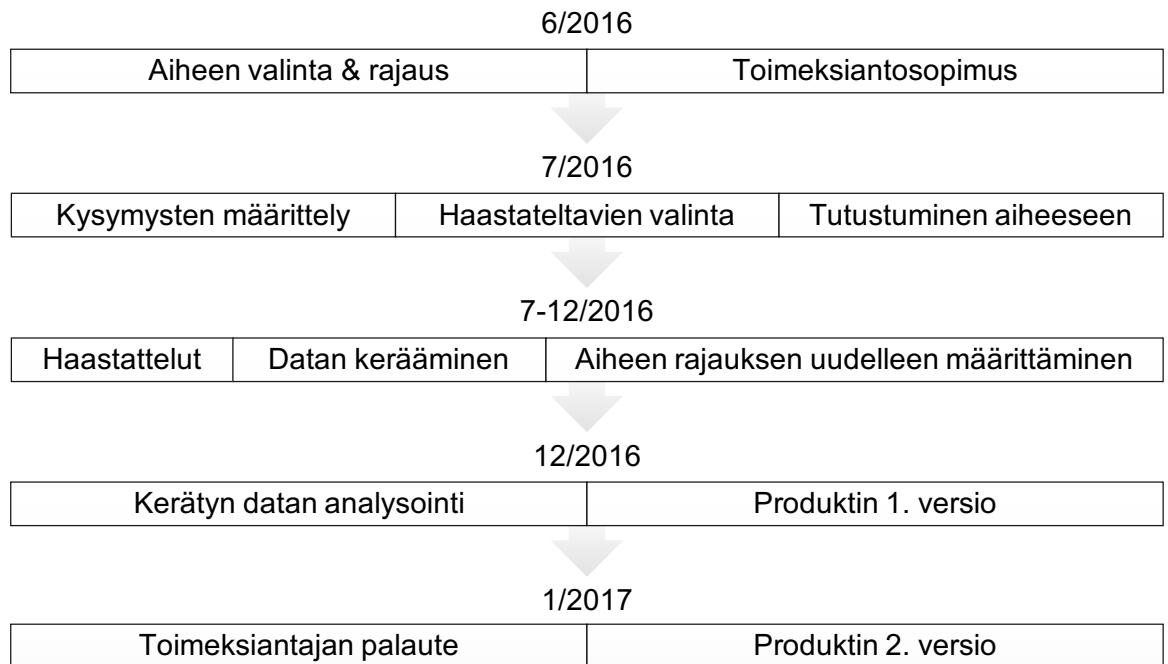
6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Eryteisesti Suomessa startupien ja korporaatioiden yhteistyön historia on valtaosalla toimialoista hyvin nuori. Tähän tutkimukseen olen haastatellut ainoastaan kentän asiantuntijoita sekä suuryritysten edustajia ja näin ollen tarkastellut aihetta rajatusta näkökulmasta. Jotta yhteistyötä voidaan kehittää, on yhteistyön ymmärtäminen molempien osapuolien kannalta tärkeää. Tämän vuoksi ehdottaisin yhteistyön tutkimista laajemmin pienten kasvuyritysten näkökulmasta.

Startup-näkökulman tutkimisen lisäksi Haaga-Helian liiketalouden opiskelija, Sami Ahonen, on aloittanut Slushin toimeksiannosta opinnäytetyönsä työstämisen alkuvuodesta 2017 tavoitteenaan tutkia Kuvion 3 toimivuutta ja skaalautuvuutta tarkemmin suuryritysten johdon, päätöksenteon ja startup-yhteistyön aloittamisen työkaluna.

6.3 Prosessi

Tässä osiossa kuvailen produktini etenemistä ja menetelmiä, joita käytin työni aikana. Lisäksi analysoin keräämieni materiaalien laatua. Aloitin prosessin etsimällä itseäni kiinnostavaa ajankohtaista aihetta, jossa olisi mahdollista yhtä aikaisesti kehittyä ammatillisesti sekä tuottaa uutta yleisesti hyödyllistä tietoa. Olin aiemmin helmikuussa 2016 aloittanut työskentelyn Avanto Venturesilla, joten oli luonnollista etsiä toimeksiantoa yrityksen sisältä. Yhteistyössä Avanto Venturesin perustajan Juha-Pekka Virtasen kanssa rajasimme aiheen Suomen suuryritysten ja startupien yhteistyön mallintamiseksi, tarkoituksena esittää kuinka suuryritykset voidat kehittää startup-yhteistyötään eteenpäin ja allekirjoitimme toimeksiantosopimuksen.



Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessin esittely

Kuviossa 5 olen esitellyt tarkemmin produktin etenemisen. Toimeksianto ja aiheen valinta ja rajaus tapahtuivat yhdessä Virtasen kanssa. Toimeksiannon jälkeen jatkoin työtä rajamista, haastateltavien kysymysten määrittelyä sekä tutustumista aiheeseen. Tässä auttoivat erityisesti kollegani ja Avanto Venturesin yksi perustaja, Antti Rantanen. Tein haastattelukysymyksistä luonnoksen, joka muotoitua lopulliseen versioonsa Rantasen palautteen ja yhteisen keskustelun myötä.

Tavoitteen selkiytyttyä päätin tehdä toiminnallisen produktin. Produktia varten kartoitin henkilöitä ja yrityksiä, joita haluaisin haastatella. Rajasin haastateltavat kahteen kategoriaan: suurimmat suomalaiset yritykset, joiden tiesin tekevän tai harkitsevan käytännön startup-yhteistyötä päivittäin, sekä startup-yhteistyön asiantuntijat. Haastateltavat löytyivät osittain omista verkostoistani ja Avannon asiakkaista/kumppaneista. Pääsääntöisesti kuitenkin etsin käsiini omasta mielestäni kiinnostavia yrityksiä, joiden tiesin harjoittavan kasvuyhteistyötä ja suorakontaktoin relevantteja johtoryhmän jäseniä. Haastateltavien rajauksen perustelin sillä, että yhteistyötä harjoittavilta voisin kuulla heidän opeistaan ja päätöksenteostaan ja asiantuntijoilta saisin laajemmin tietoa aiheesta. Haastateltavat yritykset olivat muun muassa OP, Neste, Wärtsilä ja Fonecta.

Samalla, kun haastattelut jatkuivat useamman kuukauden ajan, keräsin aiheeseen liittyvää dataa. Haastatteluiden edetessä ja aiheeseen perehtyessä sain kokonaisvaltaista kuvaa aiheesta ja pystyin tarkemmin määrittelemään produktini aiheen ja relevantteimmat

käsiteltävät teemat. Dataa löysin sekä Googlen hakutoiminnoilla, että haastateltavien ja kollegoideni suosituksesta.

Haastatteluiden loppuvaiheessa aloitin lukemani kirjallisuuden, teorian, datan ja haastatteluiden tulosten analysoimisen ja yhdistämisen. Keräämäni tiedon pohjalta loin rakennehahmotelman produktille ja kirjoitin ensimmäisen version. Ensimmäisen version jälkeen hyväksyin haastatelluilta käyttämäni viittausten oikeamuotoisuuden. Tässä vaiheessa tarjosin myös version luettavaksi neljälle Avanto Venturesin perustajalle. Saamani palautteen perusteella kirjoitin puhtaaksi toisen version opinnäytetyöstäni.

Omasta mielestäni relevantein ja kiinnostavin on haastatteluiden ja kerätyn datan pohjalta muodostunut Kuvio 3. Startup-yhteistyön menestyksen askeleet –kuvio on rakentunut haastateltavien kertomuksista siitä, miten he ovat aloittaneet kasvuyritysyhteistyön ja täydentynyt heidän jakamillaan opeilla ja kommenteilla siitä mitä olisivat tehneet toisin. Kuvion valmistuttua kokenut strategiakonsultti ja kollegani Jukka Multisilta on kannustanut minua kuvion pätevyyden suhteen.

Opinnäytetyössä käyttämäni materiaalini koostuu ensimmäisen ja toisen asteen datasta. Ensimmäisen asteen data sisältää teemahaastatteluja ja yleisiä havaintoja työssäni startupkentältä sekä startup-tapahtumista kuten Slush ja on näin ollen empiiristä materiaalia. Mielestäni aiheeseen parhaimman validiteetin sain valitsemalla teemahaastattelut, jotta haastateltavat voisivat mahdollisimman vapaasti kertoa aiheesta omien kokemuspohjensa kautta ilman liiallista aiheen rajaamista. Validiteettia lisäsi myös, että haastateltavat olivat pääsääntöisesti kehitys- ja strategiajohtajia, jotka ovat hyvin perillä yrityksensä strategisista linjauksista ja näin ollen myös startup-yhteistyöstä. Heidän lisäksi mukana joukossa oli edustettuna myös muun muassa myös startup-konsultteja ja M&A-johtaja.

Teemahaastattelut ja kvalitatiivinen menetelmä ovat hyvä tapa kerätä tietoa toiminnasta, joka ei ole vielä vakiintunut. Vertaamalla saatua dataa kansainväliseen dataan voidaan todentaa tiedon validiteettia. Haastateltavat myös edustivat eri toimialoja, millä voidaan todeta, että toiminta ei ole vain tietyille toimialalle tyypillistä. On kuitenkin hyvä huomioida, että haastatellut edustivat pääsääntöisesti julkisia osakeyhtiöitä ja, koska minulla ei ole aikaisempaa kokemusta haastattelututkimuksista, voidaan pitää mahdollisena, että kysymyksissä on esiintynyt johdattelua, mikä myös heikentää produktini reliabiliteettiä.

Toisen asteen datan keräsin luotettaviksi toteamistani lähteistä osittain toimeksiantajan ja haastateltujen suosituksesta. Tämä tieto on kerätty pääsääntöisesti julkisista lähteistä, mutta sisältää myös startup-tietokantojen kuten Crunchbasen ja Pitchbookin tietoa, joka

on saatavilla vain sen käyttäjille. Lisäksi olen käyttänyt tietolähteenäni ja tarkistanut keräämäni luotettavuutta vuosiraporteista, yritysten kotisivuilta ja nettijulkaisuista.

Koska startup-korporaatio-yhteistyö ei ole vakiintunutta ja on melko uusi toimintamalli, lähteissäni ei ole juurikaan akateemisia lähteitä. Valinta on tehty pohjautuen ajatukseen, että uusi kehitysmalli on nopeasti muuttuvaa ja näin ollen tieto vanhentuu nopeasti. Käyttämäni lähteet ovat kuitenkin pääsääntöisesti relevantteja yleisiä lähteitä startup-yhteistyön asiantuntijoilta ja edelläkävijöiltä ja ovat auttaneet minua tulkitsemaan ja täydentämään itse keräämäni dataa.

6.4 Oman oppimisen analysointi

Produktiprosessi on ollut pitkä, mutta palkitseva ja voin rehellisesti sanoa, että oppimani on ollut paljon arvokkaampaa kuin 15 opintopistettä. Työni puolesta Avanto Venturesilla olen jatkuvassa yhteistyössä niin startupien kuin suuryritysten kanssa, mikä on helpottanut yleiskuvan ymmärtämistä. Toisaalta oli kuitenkin haastavaa käsitellä aihetta objektiivisesti niin sanotun startup-pöhinän sydäimestä. Erityisen iloinen olen siitä, että onnistuin mielestäni tekemään yksinkertaistettuja ja helposti ymmärrettäviä mallinnuksia korporaatio-startup-yhteistyötä, josta on olemassa enimmäkseen vaikeasti lähestyttävää englantinkielistä materiaalia täynnä alan spesifiä sanastoa.

Aloitin produktini hyväksyttämällä aiheen Haaga-Heliällä, minkä jälkeen työskentelin itsenäisesti ilman koulun tarjoamaa opinnäytetyön ohjausta. Alkuinnostuksen laannuttua ajanhallintani ja innostukseni heikkeni syksyllä eikä sisäistä motivaatiota opinnäytetyöhön juuri ollut. Tähän aikaan työskentelin täysipäiväisesti Avanto Venturesilla ja osa-aikaisesti Nordic Business Forumilla, mikä osittain selittää, ettei energiaa hetkeen riittänyt juuri muuhun kuin haastatteluiden tekemiseen. Lopetettuani työni Nordic Business Forumilla löysin taas alkuperäisen innostukseni ja aidon kiinnostukseni aihetta kohtaan. Erityisen arvokkaana pidin sitä, kuinka opinnäytetyön tekeminen opetti minulle heikkouksistani ja vahvuksistani sekä selkeytti mihin suuntaan haluan kehittää ammatillista kasvuani.

Lähteet

500 Corporations, 2016. How do the World's Biggest Companies Deal with the Startup Revolution. Luettavissa: http://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS_-_How_do_the_Worlds_Biggest_Companies_Deal_with_the_Startup_Revolution_-_Feb_2016.pdf. Luettu 28.12.2016

Crunchbase. 2017. Facebook. Luettavissa: <https://www.crunchbase.com/organization/facebook#/entity>. Luettu 6.1.2017

Disney Acceleator 2017. Luettavissa: <https://disneyaccelerator.com/companies/>. Luettu: 6.1.2017

FbStart, 2017. FbStart from facebook. Luettavissa: <https://developers.facebook.com/fbstart/> Luettu 6.1.2017

Fortune. 2005. Fortune 500, 1955. Luettavissa http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1955/. Luettu 20.12.2016

Fortune 2016. Fortune 500, 2015. Luettavissa: <http://beta.fortune.com/fortune500/list>. Luettu 20.12.2016

Hujanen S. 28.6.2016. Kehitysjohtaja, kuluttaja- ja projektimyynti, Kesko. Haastattelu. Vantaa.

Hyyryläinen T. 2.9.2016. Senior Vice President, Emerging Businesses, Neste Corporation. Haastattelu. Espoo

Laanti M. 7.12.2016. Director. Nitor Delta. Haastattelu. Helsinki

Luoma K. 13.12.2016. Head of New Business Development, OP Financial Group. Haastattelu. Helsinki

Muhonen J. 25.10.2016. Director, Global Business Development and Alliance Management, Orion Corporation. Haastattelu. Espoo.

Nevanpää T. 22.11.2016. Advisor, Tekes. Haastattelu. Helsinki

OP Labs, 2016. OPn kulku. Luettavissa: <https://op-lab.fi/projects/opn-kulku/>. Luettu 23.12.2016

Pirinen M. 25.10.2016. Director, M&A and Partnerships, Fonecta (2013-2016). Founder & CEO, Zapflow. Haastattelu. Helsinki

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi Oppimateriaalit.

Zuckerberg, M. 29.1.2016. Perustaja ja toimitusjohtaja, Facebook. Nettijulkaisu. Luettavissa: <https://www.facebook.com/zuck/posts/10102623273605461> Luettu 6.1.2017

Liitteet

Liite 1. Lista kaavioista ja kuvioista

Kuvio 1. Korporaatio-startup-yhteistyön erilaiset yhteistyömallit

Kuvio 2. Ehdotus korporaatios-startup-yhteistyön aloittamisesta asteittain

Kuvio 3. Suuryritysten tavoitteet

Kuvio 4. Startup-yhteistyön menestyksen askeleet

Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessin esittely