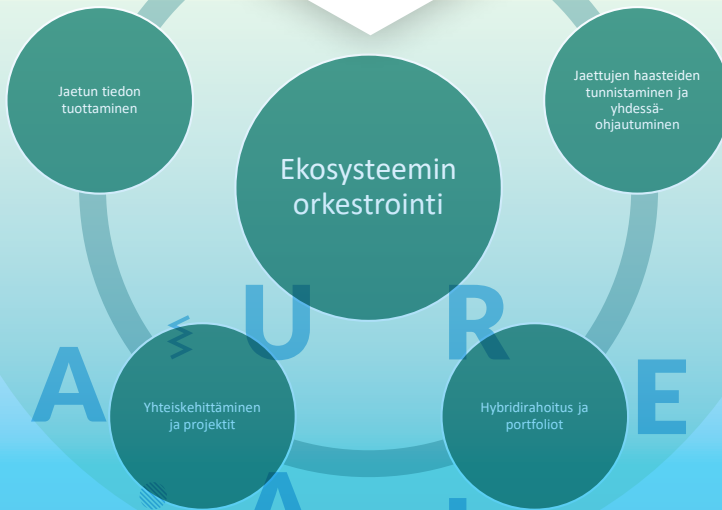


LAU REA

AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



LAUREA LONG | 7/2023

Mikael Seppälä & Krista Keränen

Ekosysteemin mahdollisuudet - kuinka niitä voidaan hahmottaa?



Vipuvoimaa
EU:lta
2014-2020



NOVAGO
KELKE
KÄSIVÄ
Posintra



Abstrakti

Artikkelissa käsitellään Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvaspaketin kehittämistä, joka tapahtui osana vuosina 2021-2023 toteutettua CEGO - Circular Economy Goes East and West -hanketta TKI-yhteistyössä Vision Factory Oy:n kanssa.

*Kanvaspaketti laajentaa artikkelissa referoitua hankkeen Jaettujen haasteiden kimp-
puun vastuullisuuden ekosysteemeillä -koulutuspakettia varten tehtyä taustaselvitystä.
Sen perusteella hankkeessa määriteltiin ekosysteemiajattelun käsite sekä viisi osa-alue-
ta, jotka tukevat ekosysteemien orkestrointia: 1) kumppanuussuhteet, 2) jaettujen haas-
teiden tunnistaminen ja yhteisöohjautuvuus, 3) hybridirahoitus ja portfoliojohtaminen,
4) yhteiskehittäminen ja projektit sekä 5) jaetun tiedon tuottaminen.*

*Yhteiskehitetyn kanvaspaketin tarkoituksena on auttaa alkuvaiheessa olevaa eko-
systeemin kehittämistyötä. Paketti koostuu kolmesta kanvaksesta, joissa on neljä pääky-
symystä: 1) Mitkä ovat yhteisiä teemoja ja aiheita, joiden parissa ekosysteemi toimisi? 2)
Minkälaiset yhteistyömuodot sopisivat teemaan parhaiten? 3) Ekosysteemin toimijoiden
tunnistaminen sekä 4) Vaikuttavuuden aikajänteiden hahmottelu.*

Asiasanat: Liiketoimintaekosysteemit, yritysvastuu, johtaminen, kumppanuus, hallinta, yhteis-
kehittäminen

Ekosysteemin mahdollisuudet - kuinka niitä voidaan hahmottaa?

EKOSYSTEEMIT OVAT ponnahtaneet pinnalle viime vuosina innovaatiotoiminnan yhteistyötä koskevissa keskusteluissa. Vaikka ekosysteemin käsite ei ole uusi, se on ajankohtainen siitä syystä, että haasteet, joita erilaiset toimijat taklaavat tänä päivinä, vaativat kumppanuuksia. Innovaatiojohtamisen historiaa tutkineet Ferrigno, Crupi, Di Minin ja Ritala (2023, 11-14) ovat tunnustaneet, että ekosysteemit liittyvät tiiviisti toimintaympäristöön, jossa taklataan kestäväen kehityksen haasteita ja pyritään toimimaan globaalien disruptioiden synnyttämien epäjatkuvuuksien välttämässä toimintaympäristöissä.

Tuimme Laurean koordinoimassa [CEGO – Circular Economy Goes East and West -hankkeessa](#) vuosina 2021-2023 ekosysteemiajattelua ja ekosysteemien orkestrointia koskevan osaamisen vahvistumista, sillä kiertotalous pyörii kumppanuuksilla. Hankkeessa tätä tehtiin järjestämällä *Jaettujen haasteiden kimppeen vastuullisuuden ekosysteemeillä* -koulutuskokonaisuudessa pk-yrityksille ja kehittämisyrityksille suunnattuja työpajoja sekä kaikille avoimia webinaareja, joiden materiaalit ovat saatavissa avoimesti hankkeen [verkkosivuilta](#). (CEGO 2022a.)

Yksi hankkeen tavoitteista oli myös kehittää ekosysteemien orkestrointia tukevia työkaluja, joista tässä artikkelissa esitellyt TKI-yhteistyössä Vision Factory Oy:n kanssa kehitetty *Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvas* on yksi. Kanvaksen esittelyn lisäksi tämä artikkeli auttaa ymmärtämään yleisemmälläkin tasolla mitä ekosysteemit ovat, miten niitä orkestroidaan ja minkälaisia näkökulmia pohtimalla pääsee alkuun ekosysteemyössä.

MITÄ EKOSYSTEEMEILLÄ TARKOITETAAN?

Ekosysteemin käsite ei ole vakiintunut ja sen voi määritellä monin eri tavoin, mutta CEGO-hankkeen (2022b; Valkokari et al. 2020) puitteissa määrittelimme sen seuraavasti: ekosysteemi on "monien organisaatioiden muodostama avoin ja vuorovaikutuksessa muuntautuva yhteistoiminnan muoto, jossa aluksi vähän ymmärretyn jaetun teeman tai haasteen ympärillä pyritään pitkällä aikajänteellä kehittämään ymmärrystä, uutta tietoa tai teknologioita, uusia palveluita tai ratkaisuja sekä ekosysteemin kyvykkyksiä, jotka auttavat toimijoita vastaamaan haasteeseen

paremmin kuin mihin organisaatiot pystyvät yksin ja mahdollisesti luomaan edellytyksiä uusille markkinoille. Ekosysteemin yhteistoiminta luo edellytyksiä sen toimintaympäristön muuttamiselle.”

Vaikka ekosysteemin toimijat eivät välttämättä tekisi säännönmukaista yhteistyötä, niitä yhdistää muuntautuminen suhteessa jaettuun toimintaympäristöön (Peltonen 2004, 4; TEM 2018). Tämä tarkoittaa sitä, että ekosysteemissä olevat toimijat jakavat esimerkiksi markkinan, toimialan tai haasteen, joiden muutokset vaikuttavat myös niissä mukana oleviin organisaatioihin. Yhteistyömuotona ekosysteemit perustuvat yritysten, yrittäjien, tutkimuksen, julkishallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen (Valkokari et al. 2020, 4; TEM 2018). Ekosysteemit ilmenevät käytännössä useiden rinnakkaisten organisoitumisen muotojen kautta, joita yhdistävät merkityksellinen tavoite, jaettu käsitys yhteistyön suunnasta ja toimintamalli, jonka puitteissa ekosysteemin toimintaa voidaan ohjata sekä toteuttaa ajassa (Valkokari et al. 2020, 4).

EKOSYSTEEMIAJATELU JA EKOSYSTEEMIN ORKESTROINTI

Ekosysteemiajattelu raamittaa sitä, miten yhteistyö ekosysteemeissä poikkeaa muunlaisista konteksteista. Yksi tapa ymmärtää ekosysteemiajattelun käsitettä on tarkastella sitä suhteessa muihin oppimisen skaaloihin: yksilön oppimisesta, tiimioppimiseen, organisaation oppimiseen ja organisaatioiden välillä tapahtuvaan ekosysteemiseen oppimiseen (Seppälä 2022). Siinä missä kahdessa ensimmäisessä painottuvat inhimilliset näkökulmat ja sosiaalisuus, kahdessa viimeisessä mukaan tulevat myös rakenteelliset näkökulmat: kuten esimerkiksi organisaatioiden resurssit, jaettavissa oleva tieto, tietojärjestelmät, prosessit ja toimintamallit (Seppälä 2022). Mitä suuremmaksi yhteisöt ja verkostot käyvät, sitä enemmän niiden koordinointiin sekä johtamiseen tarvitaan siis myös näitä mainittuja ei-inhimillisiä resursseja.

Moniin haasteisiin saattaa riittää se, että niitä käsittelee yksittäinen henkilö, tiimi tai organisaatio. Ekosysteemejä tarvitaan, kun haasteet ovat laaja-alaisia ja epäselviä (Seppälä 2020). Ekosysteemiä haasteita ei voida ratkaista ratkaista yksittäisellä toimenpiteellä, vaan haasteen taklaamisen edellytysten rakentamiseen pitää käyttää aikaa. Tätä on mahdollista tehdä ensinnäkin edistämällä monenlaista tekemistä eri sektoreilla ja tasoilla sekä toiseksi yhteiskehittämällä ja vahvistamalla toimijoiden välisiä suhteita pitkällä aikajänteellä (Seppälä 2020; Keränen 2015). Koska ekosysteemeissä toimitaan esikilpailullisella alueella, jossa toimijoiden välillä ei välttämättä ole sopimuksia, ne perustuvat pitkälti toimivaan vuorovaikutukseen ja luottamukseen (Laiho 2023).

Suunnitelmallinen yhteistyö ekosysteemeissä ei synny sattumalta, vaan sen edistämiseen tarvitaan moniorganisatorisen yhteistyön rakentumista tukevaa johtajuutta, jota kutsutaan ekosysteemin orkestroinniksi (Ritala, Armila & Blomqvist 2009, 570-571).

EKOSYSTEEMIEN ORKESTROINNIN VIISI OSA-ALUETTA

Miten ekosysteemiajattelua voidaan sitten laittaa käytäntöön? Yksi CEGO-hankkeen kirjatuiista tavoitteista oli kiertotalouden ekosysteemien kehittämisen ja toiminnan hyvien käytäntöjen kokoaminen sekä niitä koskevan tiedon jakaminen Uudellamaalla ja laajemmin kansallisesti. Osana tätä työtä hankkeessa tehtiin kansainvälinen benchmark, jossa tutustuttiin kansainvälisten ekosysteemien orkestroijien toimintaan ja aihetta koskevaan tut-

kimukseen. Tämän työn perusteella hankkeessa tunnistettiin viisi osa-aluetta, jotka ovat tärkeitä ekosysteemien orkestroinnissa (CEGO 2022a). Nämä ovat:

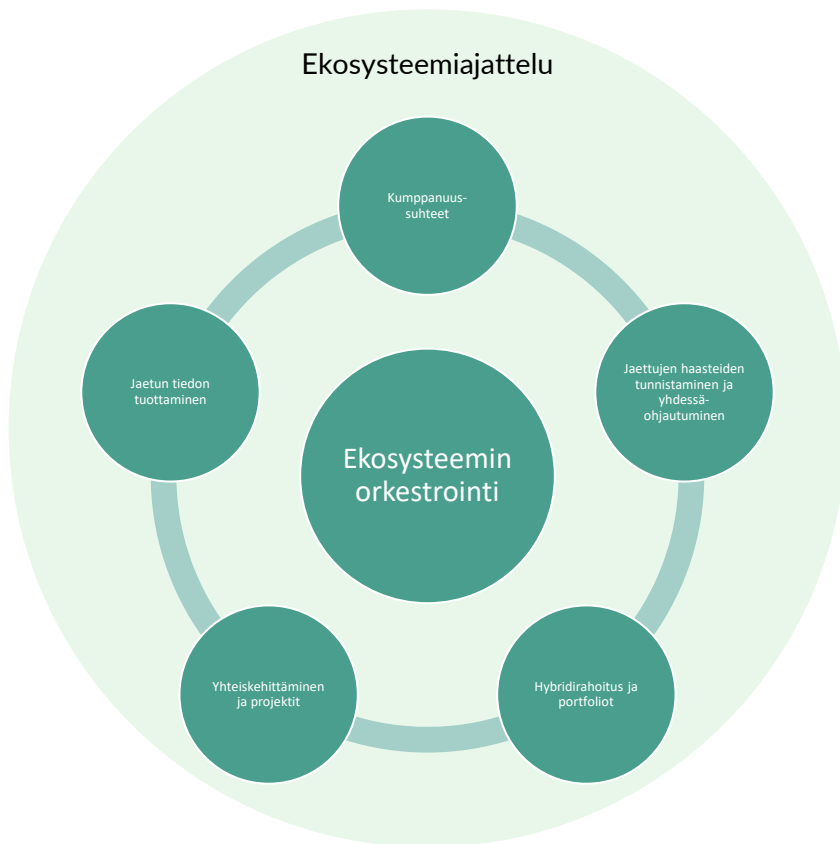
1. kumppanuussuhteet
2. jaettujen haasteiden tunnistaminen ja yhteisöohjautuvuus
3. hybridirahoitus ja portfoliojohtaminen
4. yhteiskehittäminen ja projektit
5. jaetun tiedon tuottaminen.

Ekosysteemien orkestroinnin osa-alueista ensimmäinen, kumppanuussuhteet, ovat ekosysteemyössä perustavanlaatuisia. Niiden vaalimisessa on keskeistä osata kartoittaa sidosryhmiä, johtaa kumppanuuksia, viestiä ja aktivoida osallistujia, kehittää osaamista ja fasilitoida yhteistyötä. Toisessa osa-alueessa, jaettujen haasteiden tunnistamisessa ja yhteisöohjautuvuudessa, on puolestaan kyseessä ekosysteemin toimijoita yhdistävien haasteiden tai teemojen löytämisestä, niitä koskevien jaettujen mahdollisuuksien tunnistamisesta sekä jaetusta päätöksenteosta. (CEGO 2022a.)

Ekosysteemyössä pitää päästä myös konkretiaan ja tuottavaan tekemiseen. Niiden orkestroinnin kolmas osa-alue, hybridirahoitus ja portfoliojohtaminen, pyrkii rakentamaan edellytyksiä toiminnan rahoittamiselle ja kehittämisen strategiselle johtamiselle. Tässä osa-alueessa keskeisessä roolissa ovat esimerkiksi erilaisten rahoitusinstrumenttien ymmärtäminen ja yhdistäminen sekä portfoliojohtaminen, jonka avulla voidaan johtaa ja koordinoita projekteja. Neljäs osa-alue, projektien toteuttaminen ja niissä tapahtuva yhteiskehittäminen, on myös tärkeää. Monitoimijaiset projektit eivät välttämättä ole helppoja johtaa ja yhteiskehittäminen sekä kokeilujen toteuttaminen vaativat myös osaamista, jota kaikilla toimijoilla ei välttämättä ole lähtökohtaisesti. (CEGO 2022a.)

Koska ekosysteemyössä pyritään taklaamaan haasteita tai teemoja, jotka ovat liian laajoja yksittäisille toimijoille, tarvitaan orkestroinnin viidettä osa-aluetta eli jaetun tiedon tuottamista. Sitä voidaan ilmentää esimerkiksi tuottamalla tulevaisuutta koskevaa ennakointitietoa, mittaamalla ja arvioimalla toiminnan vaikuttavuutta ympäröivään yhteiskuntaan sekä mallintamalla käsillä olevaa haastetta tai teemaa systeemijattelun tai systeemidynamiikan keinoin. Jaetun tiedon hallinta muodostaa perustan erilaisille ekosysteemiä koskeville analyyseille. (CEGO 2022a.)

Ekosysteemin kehittämisessä kannattaa lähteä ensin liikkeelle avaintoimijoiden tunnistamisesta ja heidän kutsumisestaan yhteisen pöydän ääreen. Yksi ensimmäisiä asioita, joihin avaintoimijoiden kannattaa ekosysteemin kehittämisessä panostaa, on sen olemassaolon syyn, yhdistävän tekijän tai merkityksellisen tavoitteen tunnistaminen (CLIC Innovation n.d.; Valkokari et al. 2020; Kola et al. 2020). Miten tämän tunnistamista voitaisiin tukea erityisesti ekosysteemin alkuvaiheessa?



Kuva 1. CEGO-hankkeessa kehitetty ekosysteemiajattelun ja ekosysteemien orkestroinnin malli (CEGO 2022).

KANVASPAKETIN KEHITTÄMINEN

Eräs CEGO-hankkeen tavoitteista oli lähteä kehittämään yritysten ja korkeakoulujen TKI-kumppanuuksia, jonka puitteissa teimme yhteistyötä Uudenmaan pk-yritysten kanssa tavoilla, jotka tukevat niiden liiketoiminnan kehittymistä. Nämä canvakset yhteiskehitettiin Vision Factory Oy:n kanssa.

Vision Factory Oy on palveluinnovoinnin, muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen palvelutoimisto. Yrityksen tavoitteena on tukea asiakkaita matkalla kohti asiakasläheisempää ja innovatiivisempaa toimintaa sekä kulttuuria. Osana tätä työtä Vision Factory on viime vuosina panostanut ekosysteemiosaamisen kehittämiseen, jonka puitteissa yritys on konsultoinut mm. erinäisiä julkisen sektorin toimijoita. Yritys on muun muassa järjestänyt Suomen valtion Ekosysteemikoulu 1.0:n vuonna 2022 ja kehittänyt siihen liittyvän *Elävänä ekosysteemeissä – arvoa yhteiskehittämisestä* -ohjesivuston (OPSI 2023; Valtiolla.fi n.d.).

Keskusteluissamme Vision Factoryn kanssa tunnistimme monien varhaisessa vaiheessa olevien ekosysteemyötyä pohtivien toimijoiden taipumuksen lähteä liikkeelle oman organisaationsa tarpeesta, jonka ympärille he kokevat

haluavansa koota ekosysteemin. Liiketoimintaekosysteemeissä, joissa suurten ja vakiintuneiden, mahdollisesti alustamaisten toimijoiden ympärille on vuosien saatossa kertynyt laaja ja avoin yhteistyökumppanien verkosto, tämänkaltainen ajatus saattaa toimia. Varhaisessa jaetun toimintaympäristön tai haasteen parissa toimivien organisaatioiden muodostamat ekosysteemit ovat usein hajallaan eikä organisaatioiden välillä ole kuin satunnaista yhteistyötä.

Päätimme lähteä kehittämään TKI-yhteistyössä tähän varhaisen ekosysteemisen yhteistyön kehittämisen haasteeseen vastaavaa kanvaspakettia. Yhteiskehitimme ajatusta kanvaksista Vision Factoryn kanssa kevät-kesällä 2023 ja yhteiskehittämisen perusteella rakensimme Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvaspaketin.

Kanvaksia kannattaa käyttää siinä vaiheessa, kun herää alustava idea ekosysteemitomijoiden koolle kutsumisesta. Tässä vaiheessa on hyödyllistä pohtia kanvaksien kysymyksiä joko koolle kutsuvan tiimin tai ekosysteemitomijoiden kesken. Kehittämämme Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvaspaketti kostuu kolmesta kanvaksesta, joilla johdatellaan pohtimaan neljää pääkysymystä:

1. Mitkä ovat yhteisiä teemoja ja aiheita, joiden parissa ekosysteemi toimisi?
2. Minkälaiset yhteistyömuodot sopisivat teemaan parhaiten?
3. Ekosysteemin toimijoiden tunnistaminen.
4. Vaikuttavuuden aikajänneiden hahmottelu.

Avaamme seuraavassa perusteita sille, miksi nämä kysymykset ovat relevantteja siinä vaiheessa, kun pohditaan ekosysteemin mahdollisuutta.

EKOSYSTEEMITOIMIJOITA YHDISTÄVIEN TEEMOJEN JA AIHEPIIRIEN TUNNISTAMINEN

Ekosysteemytyössä on tärkeää lähteä liikkeelle siitä, mitkä teemat, aihealueet tai haasteet voisivat tuoda yhteen ekosysteemin toimijoita. Kola, Koivukoski, Koponen ja Heino (2020, 10) kuvaavat merkityksellistä tavoitetta (englanniksi purpose) yhdeksi ekosysteemien orkestroinnin keskeisiksi työkaluiksi. He tarkastelevat sitä suhteessa perinteisempiin vision ja mission käsitteisiin, joihin verrattuna merkityksellinen tavoite tukee paremmin ekosysteemytyön rationaalisten ja tunteellisten ulottuvuuksien toteuttamista (Kola et al. 2020, 22-23). Rationaaliset ulottuvuudet viittaavat tässä yhteistyön tavoitteellisuuteen sekä sen johtamiseen ja tunteelliset ulottuvuudet puolestaan yhteistyön edellytyksiin, kuten muun muassa luottamukseen ja yhdessä oppimiseen (Kola et al. 2020, 22-23). Siinä missä visio ja missio kuvaavat tavoitteita, joita organisaatio pyrkii saavuttamaan, merkityksellinen tavoite on luonteeltaan avoimempi sekä tarjoaa enemmän liikkumavaraa potentiaaliselle muuntautumiselle (Kola et al. 2020, 24).

CLIC Innovation on suomalainen vihreän talouden ekosysteemien orkestraattorina toimiva yritys, joka pyrkii tukemaan tutkimuslaitosten, yritysten ja muiden toimijoiden välistä yhteistyötä eri teemoissa, kuten esimerkiksi muovien kiertotaloudessa, vetytaloudessa ja biotaloudessa. CLIC Innovation (n.d.) on julkaissut myös oman Ecosystem Playbook -viitekehysensä, jonka ekosysteemin orkestraattorin polku koostuu erilaisista vaiheista ja niitä tukevista työkaluista, jotka edistävät ekosysteemin kehittymistä. Näistä ensimmäinen on ekosysteemin jaettujen mahdollisuuksien tunnistaminen, jossa yksi keskeisimpiä toimenpiteitä on merkityksellisen tavoitteen määrittely.

Viitekehyksessä tätä vaihetta seuraa ekosysteemin perustusten rakentaminen, ekosysteemin projektiportfolion kehittäminen sekä sitä seuraava projekteissa syntyneiden tuotteiden tai palvelujen kaupallistaminen (CLIC Innovation n.d.).

Kun ekosysteemin jaettu merkityksellinen tavoite eli teemat, aihealueet tai haasteet on tunnistettu, on hyödyllistä pohtia ekosysteemin perustusten rakentamista ja osana sitä sopivien organisoitumisen ja yhteistyön muotojen arviointia. Keskusteluissamme toimme esiin huomion, että ekosysteemin käsite on nykyään muodissa ja sitä käytetään usein kuvaamaan kaikenlaisia moniorganisatorisia yhteistyön muotoja. Tästä seuraa tunnistamamme taipumus siihen, että kaikkiin haasteisiin ollaan perustamassa uutta ekosysteemiä, vaikka muun tyyppiset yhteistyömuodot voisivat sopia niihin paremmin.

HAASTEeseen SOPIVIEN YHTEISTYÖMUOTOJEN ARVIOINTI

CEGO-hankkeen (2023), Laurean ja pääkaupunkiseudun HEVi-ekosysteemiportfoliohankkeen *Innovaatioekosysteemien kirjo ja kaari* -seminaarin paneelissa VTT:n tutkimuspäällikkö Katri Valkokari puhui yhtä lailla kokemastaan ekosysteemiähkystä, joka on seurausta käsitteen liiallisesta ja vääränlaisesta käytöstä. Hänen mukaansa muut yhteistyömuodot, kuten esimerkiksi sopimusperusteisesti yhteistyötä määrittelevät arvooverkostot tai paikallista yhteistyötä edistävät klusterit voivat toimia monissa tilanteissa jopa paremmin sekä tuottamaan arvoa lyhemmillä aikajäniteillä (CEGO 2023).

Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti ja Hjelt (2020) tyyppittelevät julkaisussaan *Yhdessä kestävää kasvua -ekosysteemiopas* yhteistyön muotoja sen suhteen, ovatko ne avoimia vai suljettuja sekä onko toiminta keskitettyä vai hajautettua. Systemiset haasteet, jotka vaativat laajemman ymmärryksen synnyttämistä, hyötyvät avoimista ja hajautetuista yhteistyömuodoista. Strategisessa yhteiskehittämisessä, jossa pyritään esimerkiksi synnyttämään uusia markkinoita yhteistarjoaman avulla, on hyödyllistä painottaa suljettua, mutta hajautettua yhteistyömuotoa. (Valkokari et al. 2020, 20.)

Kun puolestaan tavoitteena on uusien tuotteiden, palvelujen ja teknologioiden kehittäminen, suljettuun ja keskitettyyn yhteistyöhön perustuva ohjattu yhteiskehittäminen voi olla hyödyllistä. Sen sijaan tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien kehittämisessä voi olla hyödyllistä suosia avointa ja keskitettyä yhteistyön muotoa, jossa voidaan tutkia keinoja yhdistellä erilaisten toimijoiden toisiaan täydentävää osaamista. (Valkokari et al. 2020, 20.)

Toinen tapa pohtia sopivaa yhteistyömuotoa on haasteen luonteen kautta, josta olemme mukailleet Seppälän (2020, 11) *Radikaali epävarmuus vaatii radikaalia yhteistoimintaa – Askelmerkkejä systeemiseen muutokseen innovaatioportfolioilla* -julkaisussa esitellyn nelikentän perusteella osion ekosysteemin mahdollisuudet -kanvakseen. Siinä haasteen luonnetta ja siitä seuraavia yhteistyömuotoja tyyppitellään sen mukaan, onko haaste laaja-alainen vai kapea-alainen, tai selkeä vai epämääräinen.

Laaja-alainen vai kapea-alainen haaste -ulottuvuus patistaa pohtimaan sitä, että miten paljon toimijoita tarvitaan haasteen taklaamiseen. Riittääkö se, että toimitaan arvoketjuissa tai verkostoissa, joissa voimme tietää mukana olevat toimijat? Vai pitäisikö organisoitumisessa suosia laaja-alaista näkökulmaa eli sitä, että mukana olevat toimijat saattavat muuttua radikaalisti, kun toimitaan eri sektoreilla, yhteiskunnan eri tasoilla tai erilaisilla aikajäniteillä?

Selkeä vai epämääräinen haaste -ulottuvuus puolestaan johdattelee tarkastelemaan haasteen luonnetta ja organisoitumista siitä näkökulmasta, minkä verran haasteen ymmärtäminen vaatii tekemistä. Selkeä haaste on helposti ymmärrettävissä, tai ymmärrettävissä analyysin avulla, ja siihen voidaan vastata ennakkoon määriteltävillä ratkaisuilla. Sen sijaan epämääräisissä haasteissa tarvitaan erilaisten näkökulmien yhteensovittamista sekä mahdollisesti uuden tietämyksen synnyttämistä, joka ylittää pelkät yhteensovitetut näkökulmat.

Haasteen analysointi näiden ulottuvuuksien avulla auttaa valitsemaan haasteen luonteeseen sopivan tai sopivat yhteistyömuodot. Etenkin ekosysteemeissä saattaa olla tarpeen monenlaiset muutkin yhteistyömuodot, joita koordinoidaan yhdessä. Ekosysteemejä tarvitaan erityisesti silloin, kun haaste on laaja-alainen ja epämääräinen, josta seuraa se, että arvo syntyy vaihtuvien toimijoiden vuorovaikutuksessa. CEGO-hankkeen teema, kiertotalouden edistäminen, on hyvä esimerkki ekosysteemistä. Verkosto, jossa voimme tunnistaa mukana olevat toimijat, sopii kapea-alaisiin ja epämääräisiin haasteisiin vastaamiseen. Esimerkiksi moniammatillisen tiimin kokoaminen perheen ympärille systeemisessä lastensuojelussa on esimerkki verkostomaisesta organisoitumisesta.

Laaja-alaisissa ja selkeissä haasteissa on hyödyllistä hyödyntää arvoverkostoja, joihin pääsee mukaan sopimusperusteisin keinoin, joissa toimijoiden vastuut voidaan määritellä ja joissa analyysin avulla voidaan tietää, mitä tavoitteen saavuttamiseksi pitää kehittää. Potilastietojärjestelmän kehittäminen on hyvä esimerkki arvoverkostosta. Kapea-alaisissa ja selkeissä haasteissa puolestaan kannattaa suosia sopimusperusteista organisoitumista, jossa ennakkoon määritellään, mitä tehdään ja kenen kanssa. Esimerkiksi talonrakennusprojekti voi sopia tähän.

Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvas 1/3

Pvm ja tekijöiden nimet:



1. Mitkä ovat yhteisiä teemoja ja aiheita, joiden parissa ekosysteemi toimisi?

Arvioi, mitkä olisivat ekosysteemin yhteisiä teemoja ja aihealueita. Kirjaa näkökulmat tähän:

2. Minkälaiset yhteistyömuodot sopisivat teemaan parhaiten?

Laaja-alainen haaste	
<p>Selkeä haaste</p> <p>Arvoverkosto: Eri toimijoiden vastuut voidaan määritellä ja tiedetään, mitä tavoitteen saavuttamiseksi pitää kehittää, mutta toimijoita on paljon</p> <p>Esim. uuden potilastietojärjestelmän kehittäminen</p>	<p>Epämääräinen haaste</p> <p>Ekosysteemi: Arvo syntyy vaihtuvien toimijoiden vuorovaikutuksessa</p> <p>Esim. kiertotalouden edistäminen Suomessa</p>
<p>Sopimusperusteinen organisoituminen: Eri toimijoiden roolit voidaan määritellä ennakkoon</p> <p>Esim. talon rakentaminen</p>	<p>Verkosto: Arvo syntyy tunnettujen toimijoiden vuorovaikutuksessa</p> <p>Esim. perhekeskeinen, monialainen systeeminen lastensuojelu</p>
Kapea-alainen haaste	

Seppälä 2020

Arvioi, haasteen luonnetta ja mikä/mitkä yhteistyömuodot sopisivat siihen parhaiten. Kirjaa näkökulmat tähän:

Lähde: Mukailen Seppälä, M. 2020. Radikaali epävarmuus vaatii radikaalia yhteistoimintaa - Askelmerkkejä systeemiseen muutokseen innovaatioportfolioilla. Sitran muistio. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/radikaali-epavarmuus-vaatii-radikaalia-yhteistoimintaa/>
Graafinen karvasuunnittelu: Laura Väisänen, Vision Factory Oy



Kuva 2. Ekosysteemin teemat, aihealueet ja haasteen luonteeseen vastaavat yhteistyömuodot. Kuva: Keränen, Seppälä ja Väisänen.

EKOSYSTEEMIN TOIMIJOIDEN TUNNISTAMINEN

Käyttämämme määritelmän mukaan ekosysteemi on jo olemassa, sillä se viittaa toimijoihin, jotka muuntautuvat suhteessa jaettuun toimintaympäristöön. Sen sijaan, kun aletaan organisoida ekosysteemisesti, on tunnistettavissa erilaisia vaiheita, joista ensimmäistä Mohr (2016) kuvaa hajautettujen toimijoiden (englanniksi scattered fragments) käsitteen avulla. Siinä ekosysteemin toimijat voivat tuntea toisiaan ja tehdä yhteistyötä satunnaisesti, mutta jossa yhteistyö ei ole vielä säännönmukaista eikä laaja-alaista. Tässä vaiheessa on hyödyllistä tunnistaa ekosysteemin toimijoita.

Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti ja Hjelt (2020, 11-12; 23-25) tarjoavat hyödyllisen erilaisia toimijoita ja heidän roolejaan kuvaavan raamin, jota olemme mukailleet Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvukseen. Suosittelemme ensin lähtemään liikkeelle tunnistamalla ja nimeämällä teemaan liittyviä keskeisiä sidosryhmiä. Näitä kannattaa tarkastella sen suhteen, mitkä ja minkälaiset yritykset voisivat olla relevantteja, mitkä tutkimus- ja koulutusorganisaatiot, mitkä yleishyödylliset toimijat (valtio, kaupungit, alueet, yhdistykset) ja mitkä kehittämisalustat (innovaatioalustat, testbedit, living labit, tutkimusinfrastruktuurit) kannattaisi kutsua mukaan keskusteluihin (Valkokari et al. 2020, 25).

Koska tavoitteellinen yhteistyö ei synny itsestään, tarvitaan sitä fasilitoivaa toimijaa eli orkestraattoria, joka voi tehdä erilaisia asioita yhteistyön synnyttämiseksi ja mahdollistamiseksi (Valkokari et al. 2020, 21-24). Orkestraattorin on syytä olla puolueeton toimija, jolla on riittävästi uskottavuutta muiden toimijoiden yhteen tuomiseksi. Toimijoita tunnistettavissa on hyvä pohtia myös alustavasti sitä, kuka, mikä tai mitkä organisaatiot voisivat toimia orkestraattoriroolissa.

Kun yksittäisiä, eri sektoreita edustavia ekosysteemitomijoita on tunnistettu, kannattaa kiinnittää myös huomiota muihin teemaan liittyviin olemassa oleviin ekosysteemeihin sekä Suomessa että kansainvälisesti. Pohtikaa kanvoksen avulla mitä nämä ovat ja voisiko niiltä saada ideoita ekosysteemityöhön? Vaikka ekosysteemityön ytimessä onkin toimijoiden välinen vuorovaikutus, sitä on vaikea ylläpitää riittävän pitkän aikaa ilman resursseja. Kanvas auttaa pohtimaan, mistä ekosysteemi- ja orkestrointityötä voisi rahoittaa sekä resursoida.

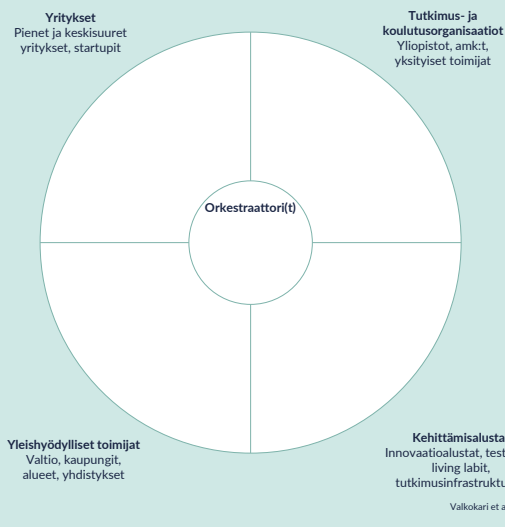
Ekosysteemin mahdollisuudet –kanvas 2/3

Pvm ja tekijöiden nimet:



3. Ekosysteemin toimijoiden tunnistaminen

A. Tunnista ja nimeä teemaan liittyviä keskeisiä sidosryhmiä Suomessa, jotka olisi hyvä saada mukaan ekosysteemin toimintaan? Entä, kuka/ketkä voisivat ottaa vastuuta ekosysteemin orkestroinnista eli sen yhteistyön fasiltoinnista?



B. Nimeä teemaan liittyviä olemassa olevia ekosysteemejä Suomessa ja kansainvälisesti

C. Tunnista ekosysteemityön ja orkestroinnin mahdolliset rahoittajat tai rahoitusmallit ja resursoijat ts. toiminnassa tarvittavat resurssit esim. aika/tilat.

--

Lähde: Mukailleen Valkokari, K., Hyytiäinen, K., Kutinlahti, P., & Hjelt, M. 2020. Yhdessä kestävä kasvua -ekosysteemiopas. VTT Technical Research Centre of Finland. Saatavissa: <https://doi.org/10.32040/2020.Ekosysteemiopas>

Graafinen kanvassuunnittelija: Laura Väisänen, Vision Factory Oy



Kuva 3. Ekosysteemin toimijoiden, rinnakkaisten ekosysteemien ja rahoittajien tunnistaminen. Kuva: Keränen, Seppälä ja Väisänen.

VAIKUTTAVUUDEN AIKAJÄNTEIDEN HAHOITTELU

Ekosysteemisen yhteistyön synnyttäminen pitää sisällään erilaisia vaiheita ja sen suhteen kannattaa varautua pohtimaan toimintaa sekä sen vaikutuksia erilaisilla aikajänneillä. Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvaksessa tätä tehdään vaikuttavuuden aikajänneiden hahmottelu -sivulla.

Kola, Koivukoski, Koponen ja Heino (2020, 17) kuvaavat ekosysteemin kehittymisen vaiheita niin kutsutun ekosysteemimatkan käsitteen avulla. Heidän mukaansa ekosysteemin kehittymisessä merkityksellisen tavoitteen tunnistamisesta vaikuttavuuden aikaansaamiseen on tunnistettavissa neljä erilaista vaihetta. Näitä vaiheita ovat yhteistyön käynnistäminen (englanniksi emerging), sen muuntaminen (evolving), kehittäminen (adapting) ja laajentaminen (expanding).

Toinen hyödyllinen viitekehys, jonka avulla Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvaspaketti ohjaa pohtimaan ekosysteemityön kehittymistä on Bill Sharpen (2013) kehittämä kolmen horisontin malli. Se auttaa suuntaamaan huomiota innovaatioihin, joita voi synnyttää erilaisilla aikajänneillä. Ensimmäinen horisontti käsittää lyhyen aika-

välin inkrementaaliset innovaatiot, jotka ovat pieniä parannuksia tai muutoksia olemassa oleviin ratkaisuihin. Ne auttavat yrityksiä pysymään kilpailukykyisinä ja mukautumaan nykyiseen toimintaympäristönsä.

Sharpen toinen horisontti liittyy keskipitkän aikavälin disruptiivisiin innovaatioihin, joissa on potentiaalia mullistaa vakiintuneita liiketoimintamalleja ja toimialoja. Kolmas horisontti edustaa pitkän aikavälin transformatiivisia innovaatioita, jotka muuttavat yhteiskuntaa. Ne saattavat synnyttää uudenlaisia markkinoita ja toimintalogiikoita. Esimerkki kolmannen horisontin innovaatiosta voisi olla vihreä siirtymä talusorientoituneesta kapitalismista kestävään kehitykseen, jossa ekologiset arvot ovat yhtä tärkeitä kuin taloudelliset ja inhimilliset arvot. (Sharpe 2013.)

Toiminnan aikajänteen tarkasteleminen lähitulevaisuutta laajemmin auttaa myös laajentamaan perspektiiviä ekosysteemin omasta toiminnasta myös sen transformatiivisiin, toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Bertelsmann Stiftuning kehittämä vaikutusketju (englanniksi IOOI method) kuvaa vaikuttavuuden mallintamista neljän eri käsitteen avulla. Näistä ensimmäinen on toimintaan menevät panokset (englanniksi input), jotka ovat toimintaa mahdollistavia resursseja. Resurssien avulla toteutetaan tekoja (englanniksi output), jotka ovat osoitettavissa olevia ja valmiiksi tulleita toimenpiteitä. Näitä kahta ensimmäistä kuvataan usein projektisuunnitelmissa. (Heliskoski et al. 2018, 5.)

Vaikutusketju kannustaa kuitenkin näiden lisäksi tarkastelemaan myös muutoksia toiminnan ulkopuolella. Vaikutuksilla (englanniksi outcome) kuvataan konkreettisia teoista seuranneita muutoksia ihmisissä tai rakenteissa. Vaikuttavuudella (englanniksi impact) kuvataan laajempaa yhteiskunnallista muutosta, joita vaikutukset ruokkivat. Vaikuttavuutta voi olla esimerkiksi ihmisten hyvinvointi tai yhteiskunnallinen hyöty. (Heliskoski et al. 2018, 5.)

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tai vaikutusten lisäksi Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvaspaketti ohjaa pohtimaan myös panoksia ja tekoja, joita kuvaamme siinä toimijoiden yhteiskehittämän arvon -käsitteellä. Keräsen (2015, 19) mukaan organisaatioiden välisessä B2B-palveluliiketoiminnassa arvon yhteiskehittäminen viittaa yritysten ja asiakkaiden yhteiseen arvon luomisen prosessiin, jossa eri osapuolet ovat aktiivisia toimijoita. Tämän yhteiskehittämisen myötä voidaan kehittää ja tarjota tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin. Yhteiskehittäminen korostaa sitä, että kumppaniorganisaatiot ja asiakkaat eivät ole passiivisia arvon vastaanottajia, vaan aktiivisia ja tasavertaisia osallistujia.

Edellisiä viitekehyksiä yhdistellen ohjaamme pohtimaan vaikutuksia, vaikuttavuutta ja toimijoiden yhteiskehittämää arvoa kolmella aikahorisontilla: lyhyellä 1-5:n vuoden ensimmäisellä horisontilla, keskipitkällä 5-10 vuoden toisella horisontilla ja pitkällä 10-20:n vuoden kolmannella horisontilla.

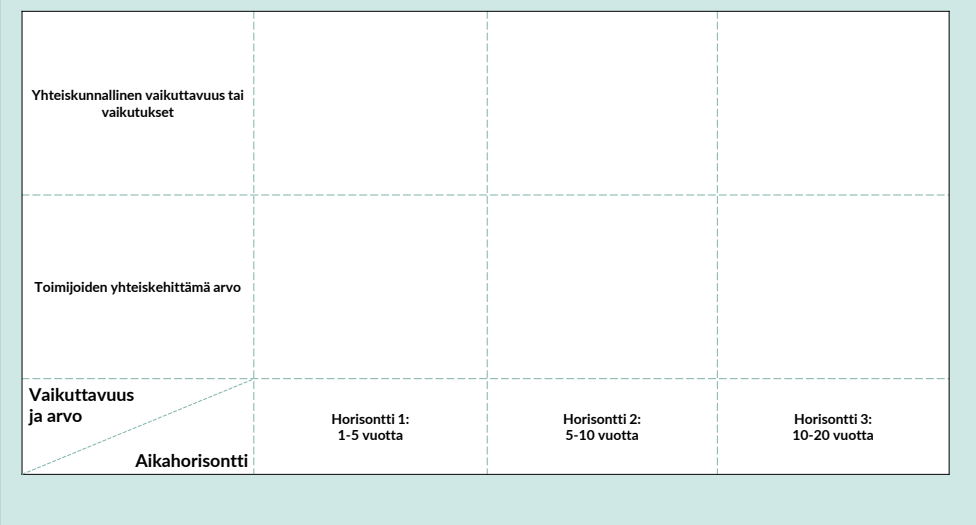
Ekosysteemin mahdollisuudet –kanvas 3/3

Pvm ja tekijöiden nimet:



4. Vaikuttavuuden aikajänneiden hahmottelu

Miten yhteistyön arvo ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy eri aikajänneillä? Millä aikajänneillä voidaan ajatella haasteen olevan ratkaistu riittävässä määrin? Mitä arvoa mukana olevat toimijat yhteiskehittävät?



Lähde: Mukailen Sharpe, B. 2013. Three Horizons: The Patterning of Hope, UK: Triarchy Press.
Graafinen kanvassuunnittelu: Laura Väisänen, Vision Factory Oy



Kuva 4. Ekosysteemin vaikuttavuuden aikajänneiden hahmottelu. Kuva: Keränen, Seppälä ja Väisänen.

MITEN KANVAKSIA KÄYTETÄÄN?

Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvaspakettia voi käyttää esimerkiksi ekosysteemitoyimijoiden koolle kutsumista pohtivan tiimin kesken tai ekosysteemitoyimijoiden kanssa. Erityisesti ensimmäiset kaksi kanvasta auttavat hahmottamaan teemaan tai aihepiiriin koolle kutsuttavia toimijoita. Kolmas, vaikuttavuuden aikajänneitä hahmottelevat kanvas puolestaan toimii parhaiten, kun sitä tarkastellaan yhdessä ekosysteemitoyimijoiden kanssa.

Suosittellemme tulostamaan kanvaspaketin sivut A3-paperille tai A2-paperille, jos niitä on tarkoitus käsitellä lähityöpajassa tai muussa lähitapaamisessa, jossa kaikki ovat paikalla. Kanvaksia voi myös hyödyntää verkkotapaamisissa hyödyntämällä digitaalisia työkaluja, kuten esimerkiksi Miro, Mural ja Microsoft Whiteboard. Esimerkiksi Miroon voi suoraan ladata kanvakset pdf-mutoisena ja täydentää tietoja niihin Miron sticky-note –lapuilla.

Miten tahansa lähteekin kehittämään ekosysteemiä, niin tärkeää on muistaa, että ekosysteemiä kehitetään alusta alkaen yhteiskehittämällä, ei siilossa pienen ryhmän kesken valmistellen.

Ekosysteemin mahdollisuudet -kanvaspaketti on ladattavissa maksutta [CEGO-hankkeen verkkosivulta](#).

Lähteet

- CEGO. 2022a.** [Jaettujen haasteiden kimppuun vastuullisuuden ekosysteemeissä.](#) Viitattu 25.10.2023.
- CEGO. 2022b.** Pk-yrityksen muutosmatka kiertotalouteen. Ei-julkinen verkkokurssi Laurean Canvas-oppimisym-
päristössä.
- CEGO. 2023.** [Innovaatioekosysteemien kirjo ja kaari – Vaikuttavaa innovaatiotoimintaa pääkaupunkiseudulla
-seminaarin paneeli 9.2.2023.](#) Viitattu 25.10.2023.
- CLIC Innovation. N.d.** [Ecosystem Playbook.](#) Viitattu 25.10.2023.
- Ferrigno, G., Crupi, A., Di Minin, A. & Ritala, P. 2023.** [50+ years of R&D Management: a retrospective synthe-
sis and new research trajectories.](#) R&D Management, 53(5), 900-926.
- Heliskoski, J, Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018.** [Vaikuttavuuden askelmerkit.
Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille.](#) Sitran selvityksiä.
- Keränen, K. 2015.** [Exploring the characteristics of co-creation in the B2B service business.](#) PhD disseration in
Engineering. Cambridge: University of Cambridge.
- Kola, S. Koivukoski, U., Koponen, L. & Heino, M. 2020.** Ecosystem Handbook – The Art of Leading and Crea-
ting Impact. Helsinki: Alma Talent.
- Laiho, T. 2023.** [Kestävän kasvun fasilitointi.](#) Puheenvuoro ”Innovaatioekosysteemien kirjo ja kaari – Vaikuttavaa
innovaatiotoimintaa pääkaupunkiseudulla” -seminaarissa 9.2.2023. Viitattu 25.10.2023.

- Mohr, J. 2016.** [*Building intentional networks that drive impact \(part 1\)*](#). Medium.
- OPSI. 2023.** [*Ecosystem School 1.0*](#). OECD OPSI Case Study library. Viitattu 25.20.2023.
- Peltonen, M. 2004.** [*Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach*](#). Artikkele NEXSUS 2004 -konferenssista.
- Ritala, P., Armila, L. & Blomqvist, K. 2009.** [*Innovation orchestration capability – Defining the organizational and individual level determinants*](#). International Journal of Innovation Management 13(4), 569-591.
- Seppälä, M. 2020.** [*Radikaali epävarmuus vaatii radikaalia yhteistoimintaa – Askelmerkkejä systeemiseen muutokseen innovaatioportfoioilla*](#). Sitran muistio.
- Seppälä, M. 2022.** [*Yksilöistä ekosysteemeihin – näkökulmia oppimisen skaaloihin*](#). Tietoasiantuntija 5/2022, 16-18.
- Sharpe, B. 2013.** Three Horizons: The Patterning of Hope. UK: Triachy Press.
- TEM. 2018.** [*Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena*](#).
- Valkokari, K., Hyytinen, K., Kutinlahti, P., & Hjelt, M. 2020.** [*Yhdessä kestävä kasvua -ekosysteemiopas*](#). VTT Technical Research Centre of Finland.
- Valtiolla.fi. N.d.** [*Elävänä ekosysteemeissä – arvoa yhteiskehittämisestä*](#). Viitattu 25.10.2023.

**Copyright® tekijät ja
Laurea-ammattikorkeakoulu 2023
CC BY-SA 4.0., pl. kirjoittajien kuvat
all rights reserved.**

Kannen kuva: CEGO-hanke.

Tekijät:

Mikael Seppälä, projektipäällikkö, Laurea-ammattikorkeakoulu

YTM, KM, KTM, MBA Mikael Seppälä on ekosysteemien ja systeemisen innovaatiojohtamisen asiantuntija ja työskentelee projektipäällikkönä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Hän koordinoi Laurean innovaatiojohtamisen ja ekosysteemien teematiimin toimintaa.

Krista Keränen, Business Designer, Educator, Researcher & CEO, Vision Factory Oy

Krista Keränen on yhteiskehittämisen, muotoiluajattelun, innovaatiojohtamisen ja peilistämisen asiantuntija yli 30-vuoden kokemuksella. Kristan vahvuutena on ihmisten innostaminen ja energisointi. Koulutukseltaan Krista on Doctor of Philosophy (PhD) in Engineering, University of Cambridge 2015.