



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

Talousjohtaminen

Kandidaattitutkielma

## Startup –yritysten välinen yhteistyö yritys yhteisössä

Cooperation of startups in a business community

14.5.2017

Tekijä: Joel Köhler

Ohjaaja: Helena Sjögren

Opponentti: Otto Markkanen

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Joel Köhler

**Tutkielman nimi:** Startup-yritysten välinen yhteistyö yritys yhteisössä

**Tiedekunta:** LUT School of Business and Management

**Suuntautumisvaihtoehto:** Talousjohtaminen

**Vuosi:** 2017

**Kandidaattitutkielma:** Lappeenrannan teknillinen yliopisto

**Ohjaaja:** Helena Sjögren

**Hakusanat:** Startup, yhteistyö, verkostoituminen, innovaatio

Tämä tutkimus käsittelee startup-yritysten välistä yhteistyötä startup-yhteisössä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten startup-yhteisön dynaaminen, innovatiivinen ja avoin ympäristö vaikuttaa startup-yritysten väliseen yhteistyöhön, millaista startup-yritysten välinen yhteistyö on ja mitä yhteisön osapuolet yhteistyöltä ja yhteisössä toimimiselta tavoittelevat ja saavat. Tutkimuksessa tuodaan esille, mitä onnistunut yhteistyö vaatii, sekä miten startup-yhteisössä luodaan otolliset olosuhteet innovatiiviselle toiminnalle ja verkostoitumiselle.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena ja sen aineisto kerättiin kahden teemahaastattelun avulla. Haastatellut henkilöt edustivat tutkimuksen kohteeksi valittua startup-yhteisöä. Toinen haastateltavista valittiin startup-yhteisön toiminnan ohjaamisesta vastaavalta puolelta ja toinen yhteisön startup-yritysten joukosta.

Startup-yhteisössä näyttää pätevän samat yhteistyön peruselementit, kuin mitä onnistuneelta yhteistyöltä yleensäkin vaaditaan. Startup-yhteisön yhteistoiminnassa korostuu luottamus ja avoin kommunikaatio toimijoiden välillä. yhteisön työympäristön infrastruktuurilla ja työilmapiirillä on suuri vaikutus toimijoiden innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Startup-yhteisössä toiminta ja toimintaympäristö on järjestetty siten, että se edistää ihmisten kohtaamista ja yhteistyötä ja näin helpottaa verkostoitumista ja suunnittelemattoman yhteistyön syntymistä. Startup-yritysten tavoitteena on kiihdyttää alkuvaiheessa olevan yrityksensä kehittymistä ja edistää kasvua ja taloudellista menestystä.

## ABSTRACT

**Author:** Joel Köhler

**Title:** Cooperation of startups in a business community

**Faculty:** LUT School of Business and Management

**Degree programme:** Financial Management

**Year:** 2017

**Bachelor's Thesis:** Lappeenranta University of Technology

**Instructor:** Helena Sjögren

**Keywords:** Startup, cooperation, networking, innovation

This study deals with the cooperation of start-up companies in a startup community. The aim of the study is to find out how the dynamic, innovative and open environment of the startup community affects the cooperation between startups, what is cooperation like between start-ups and what the Community's partners are trying to achieve and how do they work together. The research focuses on successful cooperation, and how to create a favorable environment for innovative activities and networking in the startup community.

The research was carried out with qualitative research method and its material was collected through two thematic interviews. The interviewed people represent the selected startup community. One of the interviewees was chosen from the startup community's administrative side and the other was chosen from the community's startup companies.

In the Startup community, the basic elements of cooperation seem to be valid, as is the case for successful cooperation in general. The startup community's collaboration emphasizes trust and open communication between actors. The community's working environment's infrastructure and the atmosphere have a major impact on the innovativeness and creativity of actors. In the startup community, the operation and the environment is organized so that it promotes people to encounter and cooperate. this creates networking and unplanned cooperation. Startup companies are aiming to accelerate the development of their early-stage business and promote growth and economic success.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja taustaa .....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus.....	2
1.3 Teoreettinen viitekehys.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	4
1.4 Tutkimuksen rakenne.....	5
2. YHTEISTYÖ JA INNOVATIIVINEN YMPÄRISTÖ .....	6
2.1 Yhteistyön peruselementit.....	6
2.1.1 Tietopääoma .....	7
2.1.2 Lisäarvon tuottaminen .....	8
2.1.3 Luottamus yhteistyön perustana .....	8
2.2 Innovatiivinen ja luova yksilö.....	10
2.3 Innovatiivinen organisaatio ja toimintaympäristö .....	11
2.4 Innovatiivinen toimintaympäristö ja kulttuuri .....	13
3. VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN .....	14
3.1 Yhteisön merkitys .....	14
3.2 Innovaatioverkosto .....	14
3.3 Orgaaninen verkosto.....	16
3.4 Klusteri .....	16
3.5 Verkostoituminen.....	17
3.6 Born Global.....	18
4. TUTKIMUSMETODOLOGIA.....	19
4.1. Tutkimusmenetelmät ja aineiston kuvailu .....	19
4.2 Haastattelut ja tutkimuksen luotettavuus .....	21
5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI – SparkUp .....	23
5.1 Yhteistyön perusteet .....	23
5.2 Innovatiivisuus ja luovuus.....	24
5.3 Verkostotoiminta ja toimintaympäristö.....	25
5.4 Yhteistyön tavoitteet ja odotukset .....	28
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
LÄHDELUETTELO .....	33
LIITTEET .....	36

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastatteluiden haastattelurunko.....	36
---	----

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Yhteistyön peruselementit.....	7
---	---

Kuvio 2. Luottamuksen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja innovointiin (Ruppel & Harrington, 2000).....	10
--	----

# 1. JOHDANTO

Johdantoluvussa avataan tutkimuksen aihetta ja sen taustoja. Taustoissa esitellään innovaatiokyvyn ja sen myötä verkostoitumisen ja erilaisten yhteistyömallien lisääntymisen ilmiötä. Tässä luvussa esitellään lisäksi tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja miten tutkimus on rajattu. Johdannon loppupuolella kerrotaan mitä teoreettista näkökulmaa tutkimuksessa käytetään ja mitä tutkimusmenetelmää käyttäen tutkimus on toteutettu. Lopuksi johdannon viimeisessä kappaleessa kuvaillaan tutkimuksen rakenne.

## 1.1 Tutkimuksen aihe ja taustaa

Tämän tutkimuksen aihe liittyy startup-yritysten väliseen yhteistyöhön startup-yhteisössä. Tutkielmassa tutkitaan siis startup-yhteisön ja innovatiivisen verkoston toimintaa. Työssä tarkastellaan yhteistyön elementtejä ja arvonluontia sen eri osapuolten välillä sekä mahdollisia yhteistyön haasteita. Aihe valittiin sen ajankohtaisuuden vuoksi: yritysten yhteistyömuodot ovat vuosien saatossa monipuolistuneet ja yhteisellä innovoinnilla ja innovointia edistävillä ympäristöillä pyritään saavuttamaan yhteistyössä olevia osapuolia hyödyttäviä tuloksia ja luomaan kannattavaa liiketoimintaa. Tutkimuksen teoria perustuu aikaisempiin tutkimuksiin yhteisöistä, yritystenvälisestä yhteistyöstä, innovatiivisuudesta ja verkostoitumisesta.

Innovaatioilla ja erityisesti innovaatiokyvyllä on kriittinen merkitys yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Kilpailun kiristyminen ja dynaaminen liiketoimintaympäristö edellyttävät yhteistyön lisäämistä yritysten välillä. Yritykset ja muut toimijat ovatkin luoneet uusia yhteistyömalleja, kuten esimerkiksi liiketoimintaekosysteemejä kilpailukykyä säilyttämiseksi ja edistämiseksi sekä luodakseen suotuisan alustan ja ympäristön uusille mahdollisuuksille sekä yhteistyölle. Liiketoimintaekosysteemi-termiä (engl. business ecosystem) ehdotti ensimmäisenä Moore (1993, 73) määrittäen, että "yritys voidaan nähdä ei ainoastaan yhden teollisuudenalan jäsenenä, vaan osana liiketoiminnan ekosysteemiä, joka ylittää eri teollisuuden alat."

Uudet yhteistyömallit luovat uusia mahdollisuuksia mukana oleville toimijoille. Organisaatio kehittää avointa innovaatiostrategiaa, kun se on halukas toimimaan ulkoisten sidosryhmien kanssa organisaatorajojen ulkopuolella, käyttää resursseja kuten menetelmiä, ideoita, tietoa ja teknologioita, ja on halukas hyödyntämään sisäisiä ja ulkoisia polkuja markkinoidakseen niitä edelleen. Organisaatiot, joilla on täydentäviä resursseja ja jotka tekevät yhteistyötä muiden kanssa, suoriutuvat paremmin, kuin ne organisaatiot, jotka innovoivat ainoastaan itse (Rigby & Zook 2002, 82). Tästä syystä yhä useammat yritykset ovatkin avanneet omia innovaatioprosessejaan ja alkaneet tehdä innovaatioyhteistyötä muiden yritysten kanssa (Gassman, Enkel, & Chesbrough 2002, 3). Yrityksen selviytymisen kannalta on tärkeää, että yhteistoiminnalla on positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan, sen kilpailuetuun, kustannussäästöihin, tuottavuuden parantamiseen ja yrityksen imagoon sekä kasvaneeseen voittoon ja myyntiin (Gluch, Gustafsson, & Thuvander 2009, 454).

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten startup-yritysyhteisön dynaaminen, innovatiivinen ja avoin ympäristö vaikuttaa startup-yritysten keskinäiseen yhteistyöhön, millaista toimintaa yhteisössä on sekä mitä hyötyä ja etua startup-yritykset yhteistyöstä ja yhteisössä toimimisesta saavat ja tavoittelevat. Eli millainen vaikutus yrityshautomolla on startup-yritysten väliseen verkostoitumiseen, yhteistyöhön sekä niiden kehittymiseen ja kasvamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, millaista startup-yhteisön toiminta on nykyään ja millaista arvoa se on tuottanut yhteistyöyrityksille. Työn odotetaan antavan lukijoille ja tekijälleen paremman ymmärryksen uudenlaisesta innovaatioyhteistyöstä ja suotuisten olosuhteiden luomisesta.

Tähän pyritään löytämään vastaus selvittämällä, mitä hyötyä ja etuja startup - yhteisössä toimiminen on sen osapuolille tuonut ja millaisia tavoitteita niillä on, mistä elementeistä onnistunut yhteistyö muodostuu, millainen toimintaympäristö luo edellytykset innovatiiviselle yhteistyölle sekä millaista yhteistyö startup-yhteisössä on

tällä hetkellä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Empiriassa pyritään nostamaan esiin startup-yhteisössä toimivien johtajien ja toimijoiden omia näkemyksiä yhteistyön hyödyistä ja tavoitteista.

#### Päätutkimusongelma:

- *Millaista hyötyä startup-yritykset tavoittelevat ja saavat startup-yhteisössä?*

#### Päätutkimusongelmaan pyritään löytämään tukea kolmen alaongelman avulla:

- *Mitkä ovat onnistuneen yhteistyön elementit?*
- *Miten innovatiivisuutta edistetään?*
- *Minkälaista on startup-yhteisössä olevien toimijoiden välinen verkostotoiminta?*

Tutkimus keskittyy yhteistyön peruselementteihin, innovatiiviseen yhteisöön, ympäristöön ja verkostoihin. Tässä tutkimuksessa empiria on rajattu koskemaan vain yhtä Suomessa toimivaa alueellista startup-yritysten yhteisöä. Yhteisöä, jossa vaalitaan innovatiivisuutta ja, jossa alkuvaiheessa olevat yritykset ja yritystoiminnasta kiinnostuneet kehittävät ja kasvattavat liikeideaansa. Yhteisön toimintaa koordinoivan ja hallinnoivan tahon sekä yhteisössä toimivien yritysten johtajien haastatteluvastaukset toimivat tutkimuksen empiirisenä aineistona. Empiriassa selvitetään yhteistoiminnan tavoitteita ja hyötyjä ja tuloksia peilataan sitten teoriarungossa esitettävää teoriaa vasten. Kaikki tutkimuksen yritykset ovat osana startup-yritysten yhteisöä, jonka vaikutusta yritysten väliseen yhteistyöhön ja siitä saataviin hyötyihin pyritään tutkimaan tässä työssä.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkielmassa teoreettiset kokonaisuudet on jaettu kolmeen osaan: yhteistyön, innovatiivisuuden johtamisen sekä verkostoitumisen ja verkostojen viitekehysiin.



Yhteistyön viitekehyksessä tarkastellaan onnistuneen yhteistyön peruselementtejä, joita ovat Ståhlen & Laennon (2000, 26) mukaan tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Mitä paremmin osapuolten peruselementit ovat hallinnassa, sitä parempi on kyky rakentaa onnistuneita yhteistyösuhteita. Ståhle & Laento käyttävät tutkimuksessaan yhteistyön sijaan kumppanuuden käsitettä kuvatessaan kahden yrityksen välisen yhteistyön peruselementtejä. Aihe on kuvailtu hyvin yleisellä tasolla ja voidaan käsittää myös useamman osapuolen välisenä yhteistyönä. Siksi tässä tutkielmassa käytetään kumppanuuden sijaan yhteistyön käsitettä.

Innovatiivisuuden johtamisen viitekehyksessä tarkoituksena on tutkia innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä yksilön, organisaation sekä toimintaympäristön ja kulttuurin tasoilla ja käytetään innovatiivisuuden johtamisen näkökulmaa. Antolan & Pohjolan (2006, 21) määritelmän mukaan innovatiivisuuden johtaminen on ihmisten johtamista. Sen tarkoituksena on tarjota edellytyksiä innovatiiviselle toiminnalle ja tukea luovuutta edistäviä tekijöitä.

Verkostojen viitekehyksessä puolestaan kuvataan yritysten välistä verkostoitumista ja avataan erilaisia tutkimuksen aiheeseen läheisesti liittyviä verkostoitumisen muotoja ja tapoja sekä niiden ominaisuuksia. Hakasen et al. 2007, 15) mukaan verkostolle ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää, mutta yleensä sillä tarkoitetaan erilaisten toimijoiden kytkeytymistä toisiinsa. Toivolan (2006, 9-12) teoksessa verkoston määritellään olevan kahden tai useamman toisistaan riippumattoman yrityksen välinen pitempiaikainen yhteistyösuhde. Verkostoitumisella tavoitellaan yleensä, jotain sellaista mihin yritys ei yksin kykenisi, kuten innovatiivisuuden kehittämistä ja vahvemman kilpailuaseman saavuttamista.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirisessä osiossa paneudutaan yhteistyön hyötyihin, tavoitteisiin ja peruselementteihin puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa ja siinä sovelletaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija ajatellaan osaksi tutkimusta ja näin sillä katsotaan olevan

vaikutusta saatuihin tutkimustuloksiin. Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan, huomio kiinnitetään vain pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007; Eskola & Suoranta 2008)

Tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto kerätään haastattelemalla startup-yhteisön sisällä olevaa startup-yritystä sekä yhteisöä hallinnoivaa tahoa. Haastateltavia on kaksi ja haastattelut toteutetaan puolistrukturoituja teemahaastatteluita hyödyntäen. Molemmissa haastatteluissa käytetään samaa haastattelurunkoa kuitenkin mukauttamalla kysymyksiä tarpeen mukaan tilanteeseen sopiviksi.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

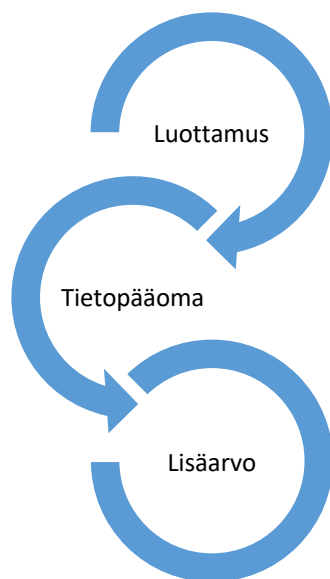
Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta ja etenee seuraavalla tavalla. Ensimmäinen luku on tutkimusta esittelevä johdanto, jonka jälkeen toisessa luvussa käsitellään yhteistyön perusteita ja sitä mitä elementtejä toimivaan yhteistyösuhteeseen kuuluu. Kolmannessa luvussa tarkastellaan innovatiivisuuden johtamisen osa-alueita yksilön, organisaation, ympäristön sekä kulttuurin näkökulmista. Tutkimuksen neljännessä luvussa käsitellään verkostoitumista, sekä erilaisia verkostomuotoja, niiden ominaispiirteitä ja tarkoitusta. Neljännessä luvussa kuvataan lisäksi joitakin tutkimuksen aiheeseen liittyviä esimerkkitapauksia. Viidennessä luvussa kuvataan käytettyä tutkimusmetodologiaa ja arvioidaan haastatteluiden ja aineiston luotettavuutta. Metodologia-osuuden jälkeen luvussa kuusi tutkimustulokset puretaan ja analysoidaan. Lopuksi, luvussa seitsemän tehdään tutkimuksen yhteenveto sekä johtopäätökset.

## 2. YHTEISTYÖ JA INNOVATIIVINEN YMPÄRISTÖ

Yhteistyön nähdään olevan hyvin kontekstisidonnaista. Yleisesti yhteistyöllä tarkoitetaan muun muassa materiaalien ja tietotaidon jakamista, työskentelyä yhdessä, tavoitteiden toteuttamista yhdessä, jatkuvaa vuorovaikutusta keskenään tai konflikti- ja ongelmatilanteiden ratkaisutapaa. (Keyton, Ford & Smith 2008, 383; Lewis 2006, 200) Yhteistyön toteuttaminen on vaikeaa ja toiminnassa on usein paljon haasteita. Yhteistyösuhteista noin 70% ei saavuta asetettuja tavoitteitaan, ja osakseen tämä voi johtua myös mittareiden puutteellisuudesta. (Vesalainen 2002, 19-20) Yhteistyön suunnittelu ja tavoitteiden selkeä asettelu auttavat yhteistyön onnistumisessa sekä tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteistyö ja sen merkitys kehittyvät jatkuvasti ja saavat uusia muotoja yritysten jokapäiväisessä toiminnassa. Yritykset saavat huomattavia hyötyjä yhteistyön toimiessa ja mahdollisesti myös sellaisia hyötyjä, joita ei yhteistyöltä välttämättä osattu odottaa.

### 2.1 Yhteistyön peruselementit

Yhteistyö ymmärretään usein vain kahden yrityksen väliseksi suhteeksi, mutta nykyisessä globaalissa ympäristössä useamman yrityksen yhteistyöverkostot ovat hyvin yleisiä. Useamman yrityksen yhteistyöverkostot sisältävät samoja peruselementtejä kuin kahdenväliset suhteet. Peruselementtejä Ståhlen & Laennon (2000, 26) mukaan ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Onnistunut yhteistyö lisää tietopääoman määrää, sillä yhteistyö mahdollistaa tietopääoman jakamisen osapuolten välillä. Mitä enemmän ja avoimemmin tieto leviää osapuolten välillä, sitä suuremmaksi lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet kasvavat. Jotta jaettu tietopääoma tuottaisi lisäarvoa, on osapuolten ensin ymmärrettävä, millä tavalla he voivat täydentää toistensa toimintaa ja tietotaitoa. Kaikki se hyöty, mitä yhteistyöllä voidaan saavuttaa, perustuu luottamuksen tasoon yhteistyösuhteessa. (Ståhle & Laento, 2000, 26-27) Yhteistyön peruselementtien puuttuessa voidaan yleisesti päätellä, että yhteistyö ei toimi, eikä ole kannattavaa.



Kuvio 1. Yhteistyön peruselementit

### 2.1.1 Tietopääoma

Ståhle ja Wilenius (2006, 15) kuvaavat yhden tietopääoman jakautumisen vakiintuneimmista malleista. Siihen kuuluu inhimillinen pääoma, joka pitää sisällään ihmisten kyvyt, osaamisen ja ammattitaidon. Rakennepääoma, joka liittyy yrityksen järjestelmiin, prosesseihin ja käytäntöihin ja kolmantena suhdetopääoma, joka sisältää asiakas-, partneri-, ja sidosryhmäsuhteet. Tietopääoma viittaa tämän perusteella siis siihen, millaista osaamista, järjestelmiä ja yhteistyöverkostoja yrityksellä on. (Ståhle & Wilenius, 2006, 15) Tietopääoma käsitetään yleensä patenteina, tavaramerkkeinä tai muina aineettomina oikeuksina. Todellisuudessa kuitenkin yritykselle lisäarvoa tuottava tieto on pääosin muualla. Suurin osa yrityksen tietopääomasta, arviolta noin 95%, on piilevää pääomaa ja se on sitoutunut ihmisten kokemuksiin, tietoon, ja taitoon. (Ståhle & Laento, 2000, 28)

Ståhle ja Laento (2000, 29) jakavat yrityksen tietopääoman kolmeen pääalueeseen: organisaation osaaminen, uudistumiskyky ja aineeton varallisuus. Organisaation osaamisella tarkoitetaan koko yrityksen henkilöstön tietopääomaa ja osaamista. Osaaminen on henkilöstöön sitoutunutta tietotaitoa ja osa on organisaation

järjestelmiin sitoutunutta. Kilpailuvoimaa ja lisäarvoa näistä syntyy vain, jos ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Menestyminen dynaamisessa ja verkostoituvassa yritys ympäristössä edellyttää yritykseltä jatkuvaa oppimista, uudistumista ja tiedon nopeaa vaihtumista. Informaatio ei saa tulla yritykseen vain johdon kautta, vaan strategisesti merkittävää tietoa on tultava yritykseen kaikilta sen jäseniltä. Verkostomainen toiminta on olennaista dynaamisessa toimintaympäristössä toimivalle yritykselle. Tämä tarkoittaa, että kaikki yrityksen jäsenet kuuluvat moniulotteiseen kommunikointi- ja yhteistyöverkoston. Uudistumiskyvylle olennaista on myös yksilöiden innovaatiokyky. Organisaatiot ja yhteistyöverkostot luovat ympäristöjä, joissa innovatiiviset ihmiset voivat tehdä työtä. Tietopääoman osa, joka on näkyvintä ja tarkasti määriteltävissä on yrityksen aineeton varallisuus. Tämä koostuu muun muassa patenteista, tekijänoikeuksista, brändin arvosta ja joissakin tapauksissa asiakas- ja partneriverkostot. (Stähle ja Laento, 2000, 30-38)

### 2.1.2 Lisäarvon tuottaminen

Jotta arvoa pystyttäisiin lisäämään verkostossa, on hyvä yhteistyötaito välttämätöntä. Verkosto tarjoaa ympäristön lisäarvon tuottamiselle, mutta itse arvon lisääminen on kiinni siitä, miten yhteistyötä toteutetaan. Yritysverkoston tärkein tehtävä on lisäarvon tuottaminen siinä toimiville osapuolille. Siksi verkostoissa pyritään siihen, että kaikki osapuolet ymmärtävät miten arvo muodostuu verkostossa. Tietopääomaa on tärkeää osata johtaa, sillä oikein ja hyvin johdettuna se vaikuttaa suoraan yrityksen innovaatio- ja suorituskäyttöön, joita voidaan hyödyntää arvon luomisessa. (Stähle & Laento, 2000, 40)

### 2.1.3 Luottamus yhteistyön perustana

Yhteistyön menestyksellisyys perustuu suoraan siihen, kuinka paljon luottamusta osapuolten välillä on. Luottamus vaikuttaa tiedon vaihtamisen avoimuuteen ja sitä kautta myös arvon luomisen mahdollisuuksiin. Tämän takia luottamusta voidaan pitää tärkeimpänä elementtinä, kun yritykset tai muut sidosryhmät toteuttavat yhteistyötä.

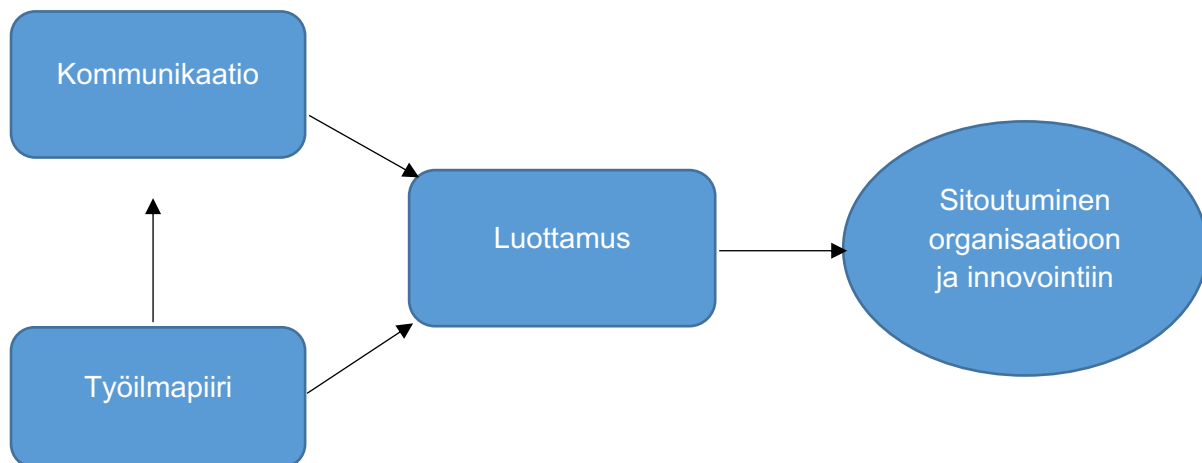
Yhteistyö toteutuu usein yritysten välillä, mutta ihmiset ovat ne, jotka muodostavat suhteita. (Stähle & Laento, 2000, 54)

Joskus osapuolten väliset henkilökemiat kohtaavat luonnostaan ja asiat asettuvat paikoilleen. Aina ei suhteiden rakentuminen ole kuitenkaan näin helppoa. Luottamuksen rakentuminen vaatii yleensä aikaa ja se alkaa mielikuvista ja ennakkoodotuksista toista osapuolta kohtaan. Myös osapuolen vetovoimaisuus on merkittävä tekijä luottamuksen muodostamisessa. Se käsittää esimerkiksi osaamisen, innovatiivisuuden sekä maineen ja imagon sopivuuden ja houkuttelevuuden. Luottamuksen rakentamiseen tarvitaan myös kokemuksia ja faktoja toisesta osapuolesta. Pelkkä ennakkotiedoista ja -odotuksista syntynyt kiinnostus ei siis riitä luottamuksen kehittymiseen vaan odotusten on täytyttävä kokemusten ja näyttöjen kautta. (Stähle & Laento, 2000, 55-58)

Luottamus perustuu tunteisiin, intuitioon, kokemuksiin ja faktoihin. Siksi ihmisten henkilökohtaiset kohtaamiset ovat tärkeitä, sillä niissä luodaan käsitys toisesta osapuolesta. Käsityksen muodostaminen ja toiseen arviointi alkaa heti ensitapaamisesta lähtien ja hyvässä tapauksessa siitä syntyy ajan mittaan luottamusta. Luottamuksen perusteena on aina henkilökohtaisella tasolla tiedon, ajatusten, tunteiden ja intentioiden vaihtaminen. Tämä on hyvä pitää mielessä, sillä luottamukseen ei riitä pelkästään faktatiedon vaihtaminen, vaan luottamus vaatii avoimuutta vaihtaa myös epämääräisessä muodossa olevaa tietoa, kuten tunteita, kokemuksia, ajatuksia ja ideoita. (Stähle & Laento, 2000, 58-59)

Edellytys luottamuksen muodostumiselle ja säilymiselle on *avoimuus sosiaaliselle vaikutukselle*. Ja sosiaalinen avoimuus edellyttää yhteistyöhön liittyvää perusdynamiikkaa. Se käsittää osapuolten molemminpuolisen avoimuuden ja valmiuden uuden oppimiseen. Vuorovaikutus on tasapuolista ja se perustuu toisen aitoon ymmärtämiseen ja tiedon, ideoiden ja ajatusten vaihtamiseen. (Stähle & Laento, 2000, 65-66)

Kuten edellä tuli jo ilmi, luottamus täytyy rakentaa kokemusperäisesti ja se syntyy ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Tätä puoltaa myös Ruppelin & Harringtonin (2000) kehittämä malli (Kuvio 2.), joka perustelee luottamuksen vaikutuksen merkittävyyttä osapuolten sitoutumisessa yhteisöissä.



Kuvio 2. Luottamuksen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen ja innovointiin (Ruppel & Harrington, 2000)

Mallin mukaan luottamus rakentuu osapuolten välisen kommunikaation ja työilmapiirin pohjalta. Malli perustelee yhteisön kommunikaation olevan sitä avoimempaa, mitä enemmän työilmapiirissä korostetaan ihmisten välisiä suhteita sekä kiinnitetään huomiota yksilöiden kiinnostuksen kohteisiin ja tarpeisiin. Johtajien ja yhteisön jäsenten välinen jatkuva ja avoin kommunikaatio mahdollistaa vahvojen luottamussuhteiden kehittymisen. Yksilöiden välisen luottamuksen taso on se tekijä, joka lopulta määrittelee yksilöiden ja koko organisaation sitoutumisen yhteistoimintaan ja innovointiin.

## 2.2 Innovatiivinen ja luova yksilö

Luovan yksilön ominaisuuksia on lukuisia, mutta eräitä ovat rohkeus, intuitiivisuus, omaperäisyys ja epävarmuuden sietokyky. Myös motivoituneisuus omien tavoitteiden saavuttamiseen ja valmius ottaa riskejä luetaan luovan yksilön ominaispiirteisiin. (Sydänmaanlakka, 2009, 180) Yksilön luovuus muodostuu periytyneen luovuuden lisäksi ympäristön muovaamasta luovuudesta, jota on mahdollista kasvattaa ja muokata. Yksilön oman luovuuden kehittäminen onnistuu lisäämällä tietoisena ajattelua ja ideointia. Parhaita oman luovuuden kehittämiskeinoja ovat itseanalyysi ja uudet kokemukset. (Korpelainen & Lampikoski, 1997, 88-89) Yksilö kykenee oman luovuutensa kehittämiseen, mutta tässä luvussa yksilön luovuuden kehittämistä tarkastellaan siltä kannalta, miten johtaja pystyy sitä edistämään.

Innovatiivisuuden johtamiseen voi soveltaa hyvin Sydänmaanlakan (2009) jaottelemaa kahdeksaa yksilön luovuuden kulmakiveä. Kulmakivet ovat: arvio, tee yhteistyötä, tarkkaile, huolehdi muista, innostu, kokeile, toteuta ja kontrolloi. Johtajan tulee edistää luovuuden kehittymistä edellä mainittujen kulmakivien mukaisesti. Johtajan tulee mahdollistaa ilmapiiri ja toimintaympäristö, jossa kulmakivien kehittäminen on suotuisaa.

Johtajan rooli innovatiivisuuden ja luovuuden edistämisessä on tärkeä, sillä johtajan tulisi pystyä tarjoamaan yhteisölle ja sen jäsenille tarvittavat työkalut, inspiroiva oppimisolusta sekä tilaa avoimelle kommunikaatiolle. Ja, jotta innovointi ja tulosten saavuttaminen yhteisössä olisi tehokasta ja tuottavaa tulisi luovuuden edistämisen ajatella olevan myös yhteisön jäsenten tehtävä (Wilenius, 2004, 194). Luovuus on lähtöisin yksilöistä, jotka ajattelevat luovasti ja kehittävät ideoita, jotka innovatiivisissa ja sosiaalisissa tilanteissa kehittyvät innovaatioiksi. Luovuus vaatii toimiakseen koko yhteisön osallistumisen, siksi sitä tulee ajatella ikään kuin prosessina.

### 2.3 Innovatiivinen organisaatio ja toimintaympäristö

Koska organisaation uudistumiskyky ja menestyminen riippuu vahvasti siitä, miten ihmiset toimivat keskenään, on yksilöiden innovaatiokyvyllä merkittävä rooli. Ihminen



ei voi toteuttaa innovaatioita yksin, sillä koko prosessi idean jalostamisesta liiketoiminnaksi vaatii aina koko organisaation tukea ja resursseja. Organisaatiosta on tärkeää luoda sellainen ympäristö, jossa innovatiiviset ihmiset haluavat tehdä töitä. (Stähle & Laento, 2000, 33)

Apilon & Taskisen (2006, 41) mukaan ollakseen innovaatiokykyinen, organisaation on oltava niin sanottu oppiva organisaatio: siis dynaaminen, kannustava, asiakaslähtöinen sekä palautetta antava ja siihen reagoiva, sillä oppiva organisaatio pystyy reagoimaan muutoksiin nopeammin, kuin muut. Innovatiivisen organisaation ominaisuuksia määrittelevät vielä Stähle & Laento (2000, 33), joiden mukaan innovatiivinen organisaatiolle ominaista on nopeus, joustavuus ja kekseliäisyys, jonka ansiosta se kykenee uusien ideoiden jatkuvaan tuottamiseen. Sillä on kyky havaita ja hyödyntää sellaista potentiaalia, jota ei vielä ole organisaation osaamisessa, prosesseissa tai järjestelmissä. Innovatiivisessa organisaatiossa uusi tieto onkin yleensä lähtöisin epämääräisistä ideoista ja on siten ristiriidassa vanhojen käytäntöjen kanssa. Innovatiivisen organisaation haasteena onkin uuden tiedon läpivienti ja jalkauttaminen organisaation toimintaprosesseihin ja käytäntöihin. Siksi innovatiivisessa organisaatiossa ympäristön ja ilmapiirin on oltava avointa ja sen on tuettava myös epämääräisessä muodossa olevan tiedon ja ideoiden leviämistä.

Liiketoiminnassa onnistuneita innovaatioita kohden organisaatiossa tuotetaan aina kymmeniä epäonnistuneita ideoita ja liiketoiminnan alkuja. Jos halutaan tuottaa jatkuvasti uutta, on panostettava innovointia tukevan ympäristön eli organisaation luomiseen. (Stähle & Laento, 2000, 18) Innovatiivisuus voidaan jakaa organisaatioissa kahteen luokkaan, alhaalta ylös ja ylhäältä alaspäin kulkevaan innovatiivisuuteen. Alhaalta ylös innovatiivisuus on tavoitekeskeistä, johdon aloitteesta tapahtuvaa, kunnianhimoista sekä työntekijöiden tukemaa. Innovaatioiden kulkiessa alhaalta ylöspäin korostuu organisaation innovatiivinen kulttuuri ideoiden synnyssä ja jalostamisessa. Tämä edellyttää johtajilta nimenomaan innovoimiselle kannustavan ympäristön luomista, jonka jälkeen ideoita ja innovaatioita alkaa syntyä enemmän. Ylhäältä alas innovatiivisuus on johdon hallitsemaa, yrittäjävetoista ja idearikasta. Johtaminen on enemmänkin tavoitteiden ja vision määrittelyä ja työntekijöiden

ohjaamista tavoitteeseen pääsemiseksi. Innovatiivisuuden johtamisen tapa tulee valita sen mukaan, kummalla edellä mainituista tavoista innovatiivisuus organisaatiossa ilmenee. (Deschamps, 2005)

## 2.4 Innovatiivinen toimintaympäristö ja kulttuuri

Innovatiivisen toiminnan edellytyksenä on myös innovatiivinen toimintaympäristö. Innovatiivisuutta edistävä ympäristö kannustaa työntekijöitään luovaan toimintaan sekä rohkaisee ideointiin ja innovatiivisuuteen. Innovatiivinen toimintaympäristö voidaan saavuttaa älyllisen stimuloinnin ja työntekijöiden yksilöllisen huomioimisen kautta, sekä selkiyttämällä organisaation jäsenille sen tavoitteita ja visiota. Kun organisaatiolla ja sen jäsenillä on täydellinen ymmärrys omasta visiostaan, voidaan toiminnankin odottaa olevan innovatiivisempaa ja luovampaa. (Lee, 2008)

Ahmedin (1998) mukaan organisaation muutoskyvyn avaintekijä on innovatiivisuus, mutta pelkkä päätös organisaation innovatiivisuudesta ei ole riittävä. Päätös pitää toteuttaa toiminnalla ja teoilla, jotka luovat sellaisen ympäristön, jossa ihmiset viihtyvät ja, jossa innovatiivinen toiminta on luontevaa. Ahmedin mukaan innovatiivisuuden ympäristöllisiä tekijöitä ovat yhteisön kulttuuri ja ilmapiiri. Ne muokkaavat ympäristöä ja ympäristö muokkaa niitä. Organisaation ilmapiiri on havaittavissa kaikissa tavoissa ja käytännöissä. Organisaatiokulttuuri on tavallaan ilmapiirin heijastus, muuta se sijaitsee syvällä organisaation arvoissa ja uskomuksissa, jotka nousevat esiin ihmisten toiminnassa ja käyttäytymisessä.

### 3. VERKOSTOT JA VERKOSTOITUMINEN

#### 3.1 Yhteisön merkitys

Lähes jokainen kuuluu johonkin sosiaaliseen joukkoon, kuten ryhmään tai yhteisöön, vaikka ei edes tiedostaisi sitä. Verkoston ja yhteisön käsitteet usein sekoitetaan keskenään, sillä molemmat perustuvat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Yksi merkittävä ero verkostoihin kuitenkin on, että yhteisöjä rajataan alueellisesti. Koskelan, Koskisen ja Lankisen (2007, 92) mukaan yhteisö on alueellisesti rajattu ryhmä, jonka jäsenet ovat keskenään tiiviisti vuorovaikutuksessa keskenään ja joilla on suhteellisen voimakas yhteenkuuluvuuden tunne. Parhaimmillaan yhteisö rikastuttaa siihen kuuluvia yrityksiä tarjoamalla tietoa, turvallisuuden tunnetta, vastuun jakamista sekä mahdollisuuksia samaistua. Lisäksi yhteisö luo sen jäsenille mahdollisuuden uusiin ideoihin, uudenlaisiin organisoitumisen muotoihin sekä uusiin näkökulmiin.

#### 3.2 Innovaatioverkosto

Verkoston määritelmänä voidaan pitää joukkoa yksiköitä, joita niiden väliset siteet yhdistävät. Yksiköt tässä määritelmässä voivat olla esimerkiksi ihmiset, yritykset tai valtiot. (esim. Nohria 1992; Castells 2000; Swedberg & Granovetter 2001) Innovaatioverkoston päätehtävänä nähdään uusien innovaatioiden kehittäminen sekä niiden luomisen ja markkinoille viemisen mahdollistaminen. Käytännössä uuden innovaation toteutuessa syntyy uusia tuotteita tai palveluita, mutta myös hallinnollisten systeemien kehitystä. (Bell 2005) Innovaatioverkostot muodostavat innovaatioympäristön, jossa toimijoiden väliset suhteet määrittävät ympäristön toiminnantason (Stähle, Köppä, & Smedlund 2004). Innovaatioverkostoissa toimivien yritysten ja toimijoiden resurssit ovat toisiaan täydentäviä suhteessa yhteisiin tavoitteisiin tai kohteisiin. Innovaatiotoiminta vaatii aina monen eri tekijän yhteispanosta: vaaditaan innostusta, asiantuntemusta, mielenkiintoa yhteistä asiaa kohtaan ja ihmisten avointa yhteistyötä (Stähle & Wilenius, 2006, 207-208). Innovatiivisissa verkostoissa toimivien yritysten toiminnan perusteita ovat: pyrkimys riskin jakamiseen, pääsy uusille markkinoille, tarve uusien teknologioiden

omaksumiseen, markkinoille pääsyajan lyhentäminen ja toisiaan täydentävien taitojen ja osaamisen yhdistäminen (Miettinen, Lehenkari, Hasu & Hyvönen 1999, 18). Innovaatioympäristöllä voidaan tarkoittaa yrityksistä, yliopistoista ja tutkimuslaitoksista muodostuvaa yhteistyöverkostoa. Se voi tarkoittaa myös maantieteellistä aluetta tai yritystä ja sen organisaatioita. Organisaatioita, liiketoimintamalleja, palveluja ja tuotteita uudistavia Innovaatioita syntyy dynaamisessa ympäristössä.

Yhtenä verkostojen tehtävänä on tuottaa yritykselle arvoa, jota ei pysty yksin tuottamaan. Arvoa luovien verkostojen tulisi tuottaa sellaista arvoa, jota kilpailijoilla ei ole, ja kehittää sellaisia ydinkyvykkyksiä, jotka erottavat yrityksen sen kilpailijoista. (Haapasalo et al. 2011) Innovaatioverkoston tuottamia uusia innovaatioita voidaan pitää sen tuottamana arvona (Ritala & Hurmerinta-Laukkanen 2009).

Johtavalla, keskeisellä yrityksellä on iso rooli verkostojen ja innovaatioekosysteemien hallinnoinnissa ja kehittämisessä. Williamsonin (2012, 25) mukaan johtava yritys voi katalysoida ekosysteemin syntymistä ja myöhempää kehitystä. Lisäksi Williamson (2012, 33) nimeää kuusi avaintekijää, jotka luovat etua ekosysteemissä: niiden kohtien paikallistaminen, joissa arvoa luodaan; toisiaan täydentävien kumppanien roolien arkkitehtuurin määrittäminen; toisiaan täydentävien kumppanien investointien stimulointi; transaktiokustannusten vähentäminen; koko verkoston yhteisen oppimisen helpottaminen ja voiton saavuttamista helpottavien tehokkaiden tapojen paneminen täytäntöön.

Verkostoissa toimivat startup-yritykset puolestaan voivat edistää omaa varhaista suorituskykyään perustamalla alliansseja, muokkaamalla niitä tehokkaiksi verkostoiksi, jotka mahdollistavat pääsyn monipuoliseen tietoon ja kyvykkyyksiin, ja liittoutumalla harkiten mahdollisten kilpailijoiden kanssa, jotka tarjoavat enemmän mahdollisuuksia oppimiseen ja pienempää riskiä sisäiseen kilpailuun. (Baum, Calabrese, & Silverman 2000) Innovoinnin ulkoistaminen tai uusien yhteistyömallien rakentaminen voi olla osa yrityksen innovaatiostrategiaa. Yksi täydentävä hajautetun innovaatiotoiminnan lähestymistapa on yhteisön ulkoisten sidosryhmien

hyödyntäminen ja tämän yhteisön hallinnan kääntäminen (ts. community management) kiinteäksi osaksi yrityksen innovaatiostrategiaa (esim. O'Mahony 2007).

### 3.3 Orgaaninen verkosto

Toisin kuin hajautettujen ja keskitettyjen verkostojen rakenteissa, orgaanisessa verkostossa on vain vähän, jos yhtään suunniteltuja ja muuttumattomia kokonaisuuksia, eikä sen kokoa tai rakennetta ole tarkkaan määritelty. Orgaanisessa verkostossa sen jäseniä yhdistää tehtäväkohtaisuus, joka perustuu esimerkiksi yhteisten mielenkiinnon kohteiden ympärille. Orgaaninen verkosto on siis luonteeltaan dynaaminen ja monimuotoinen ja siinä tapahtuu jatkuvasti erilaisia ihmisten välisiä kohtaamisia. Verkostolle on tyypillistä kehittyä ja muotoutua itsekseen tilanteen mukaan ja reagoimalla muutoksiin. (Koskela et al. 2007, 99, 102)

Edellytyksenä orgaanisen verkoston toiminnalle on sen jäsenten välinen tehokas viestintä ja kommunikointi. Toiminta perustuukin tiedon ja ideoiden jatkuvalla vaihtamiselle jäsenten välillä. Tällainen verkoston itseohjautuva toiminta tarkoittaa myös sitä, että sitä on erittäin vaikea ohjata ulkoa päin. Orgaanisessa verkostossa tilat rakennetaan vapaamuotoisiksi, jotta ajatuksien ja ideoiden vaihtaminen ja yhteistyö olisi helpompaa. Tyypillisiä ovat myös erilaiset tilat, joissa voivat työskennellä eri organisaatioita ja aloja edustavat ihmiset. Tällä tavalla luodaan mahdollisuus kohtaamisille ja sen kautta uusien ideoiden ja uudenlaisen tiedon syntyemiselle ennalta arvaamattomalla tavalla. Näin edistetään itsemuotoutuvan verkoston perustoimintaa eli vuorovaikutusta. (Koskela et al. 2007, 103-106)

### 3.4 Klusteri

Klusterit ovat yritysten maantieteellisiä keskittymiä, jotka yleensä toimivat tietyllä toimialalla. Klusteri kuvaa yritysten keskittymistä vuorovaikutteisiksi verkostoiksi. Verkosto muodostuu toisiaan tarvitsevista yrityksistä ja yrityksiä tukevista organisaatioista. Klustereiden menestys perustuukin usein vaikeasti jäljiteltävissä olevaan osaamiseen, innovointiin ja verkostomaiseen yhteistoimintaan sekä

kommunikointiin ja kilpailuun. Klustereissa yrityksillä on kuitenkin kovaan kilpailuun perustuen vapaus toimia autonomisesti innovaatioiden eteenpäin viemiseksi. (Jääskeläinen 2001) Klusterin keskeisimpänä elementtinä voidaankin nähdä erilaiset lisäarvoa tuottavat verkostot ja niiden tunnistaminen (Hernesniemi & Virtanen 2005, 5).

### 3.5 Verkostoituminen

Verkostoituminen on hyvin yleinen ilmiö nykyisessä yritys ympäristössä. Verkostoituessa osapuolten väliset kohtaamiset ovat yleensä tavoitteellisia ja Niemelän (2002, 13) mukaan yritykset hakevat verkostoitumisesta yleensä apua ongelmien ratkaisuun ja sellaisiin haasteisiin, joihin sen omat voimavarat eivät riitä. Lisäksi ammatillisia ominaisuuksia pyritään kehittämään esimerkiksi oppimisen ja tietojen saavuttamisessa. Onnistunut verkostoituminen edellyttää luotettavan ja pitkäaikaisen siteenmuodostumista yksilöiden välille. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 23.) Juholin (2013, 218) näkee yhteisöjen ja verkostojen olevan tärkeitä tehokkaan työnteon edellyttämiseksi. Verkostoituminen on tärkeää sen vuoksi, että verkostoissa jäsenet jakavat ja vaihtavat kiinnostavaa ja hyödyllistä tietoa. Samalla alalla työskentelevät ja saman henkiset ihmiset tai ne, joilla on yhteisiä mielenkiinnon kohteita tai tavoitteita muodostavat kannattavia ja tuottavia verkostoja. (Juholin 2013, 2) Verkostoituminen tekee yritysten toiminnasta joustavampaa ja nopeampaa sekä tarjoaa mahdollisuuden tiedon tehokkaaseen integrointiin, innovatiivisuuteen ja uuden luomiseen. (Stähle & Laento, 2000, 20-21)

Artikkelissaan Graham (2011) on kuvannut startup –yritysten verkostoitumista ja sen tuomia hyötyjä. Hän uskoo, että startup-henkisten ihmisten verkosto on avain otolliselle ilmapiirille, jonka startup-yritys vaatii menestyäkseen: innostus yrityksen aloittamiseen, ja sen aktiivinen kehitystyö paremmaksi syntyy ympärillä olevien innostuksen, satunnaisen kohtaamisten ja toistensa tarjoaman pyyteettömän avun seurauksena. Graham (2011) arvelee, että kaikki nämä asiat ovat startup-yhteisölle, ominaisia piirteitä.

Hubien on koettu olevan merkittävässä roolissa startup-yritysten menestymisessä ja niitä on ilmestynyt runsaasti ympäri maailmaa. Eräs Piilaaksossa sijaitseva startup -yritysten hub, Y Combinator, tarjoaa koulutusta, rahoitusta ja verkostoja startup-yrityksille. Ja vaikka YC:a pidetään lähinnä rahoituksen ja koulutuksen tarjoajana, on sen toiminnan keskeisenä tarkoituksena toimia myös startup-yritysten ja samanhenkisten ihmisten yhteisönä sekä yksilöiden törmäämisiä edesauttavana ympäristönä. Tällä tavalla YC helpottaa verkostoitumista ja rakentaa yhteisöjä, joiden jäsenillä on samankaltaisia tavoitteita ja kiinnostuksen kohteita. (Graham, 2011)

### 3.6 Born Global

Tyypillinen alkuvaiheessaan oleva yrityksillä on usein tavoitteena kasvaa kansainväliseksi toimijaksi. Käsitteellä "Born Global" viitataan uusiin yrityksiin, jotka jo syntyvaiheessaan tai muuten hyvin aikaisessa vaiheessa tähtäävät aggressiivisesti kansainvälisille markkinoille kilpailukykyä parantamiseksi ja esimerkiksi suuremman asiakasmäärän saavuttamiseksi. (Hashimoto 2011, 7) Knight ja Cavusgil (1996, 11) kuvaavat kyseisiä Born Global -tyyppisiä yrityksiä "pieniksi, teknologiaorientoituneiksi yrityksiksi, jotka operoivat kansainvälisillä markkinoilla niiden perustamisesta asti". Lisäksi tällaiset yritykset toimivat usein hyvin rajatuilla kapean kysyntäsegmentin markkinoilla, jolloin rajallinen kotimarkkinoiden kysyntä asettaa kansainvälisille markkinoilla laajentumisen pakolliseksi yrityksen kannattavan kasvun kannalta. (Hashimoto 2011, 10) Born Global -yritysten ollessa yleisesti alkuvaiheen startup -tyyppisiä yrityksiä, joilla on paljon tietointensiivistä pääomaa sekä osaamista, ja joiden kohdemarkkina on vahvasti teknologiaorientoitunut ja nopeasti kehittyvä, korostuu klusterien merkitys tiedon ja resurssien lähteenä kyseisille yrityksille.

## 4. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa kuvaillaan tutkielmassa käytettyä tutkimusmetodologiaa, eli käytettyä tutkimusmenetelmää ja aineistoa ja niitä suhteutetaan tutkimuksen tavoitteisiin. Lisäksi avataan tarkemmin tutkimuksessa toteutettua haastattelutapaa, tutkittavaa kohdeyhteisöä sekä analysoidaan tulosten luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kuvailu

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käsitellään yhteistyötä ja yhteistoimintaa ja syvennyttään niiden tuomiin hyötyihin, sekä toiminnan tavoitteisiin. Toiminnan nykytilaa pyrittiin havainnoimaan haastatteluiden avulla ja tutkimus suoritettiin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmällä. Eskola ja Suoranta (2003, 18-20) toteavat, että laadulliselle tutkimukselle on ominaista hypoteesittomuus eli ennakko-oletusten poisjättäminen. Ajatuksena on, että tutkimuksen edetessä aineistosta voi löytyä uusia näkökulmia ja hypoteesit syntyvät vähitellen aineiston pohjalta. He toteavat myös, että laadullisessa tutkimuksessa oleellisinta ei ole aineiston määrä, vaan mielekkäintä on tulkintojen tekeminen olemassa olevasta aineistosta ja sen tutkiminen mahdollisimman tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tavoitteena on luoda uutta tietoa, joka perustuu teoriaan ja empirian tulkintaan (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8).

Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena, jonka tutkimusmenetelmänä käytetään tyypillisesti laadullista tutkimusta (Metsämuuronen 2006, 92). Tutkimuksen empiirinen osuus suoritetaan kokonaan tapaustutkimuksena, sillä tavoitteena on yksittäisen kohteen mahdollisimman syvälinen tutkimus. Tämä tyyli sopii tutkimuksen tavoitteisiin, sillä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kohteen kokonaisvaltainen tutkimus. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta todetaan lisäksi, että sen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tutkittavasta kohteesta tosiasioita jo olemassa olevan tiedon rinnalle. Tutkimuksen



kohteena on aloittavan yritystoiminnan yhteisö ja tutkimuksessa pyritään selvittämään tämän yhteisön hallinnoivan tahon ja yhteisössä toimivien startup-yritysten näkemyksen avulla toiminnan tavoitteita ja hyötyjä.

Tutkimuksen kohteeksi valittiin runsas vuosi sitten Turkuun perustettu startup-yhteisö SparkUp, jossa Turku Science Park Oy on pääoperaattori ja toiminnan koordinoija. Toimijoina siellä on opiskelijajärjestö Boost Turku, joka tukee alkuvaiheessa olevaa nuorta yrittäjyyttä, sekä Creve, joka on luovien toimialojen yrityshautomon ja on yhteisön tärkein sisällön tuottaja. Haastatteluun valittiin kaksi henkilöä, ensimmäinen valittiin startup-yhteisön toimintaa hallinnoivan tahon eli Turku Science Park Oy:n puolelta, ja hänen virallinen nimikkeensä SparkUpin osalta on Senior Advisor. Toinen haastateltava löytyi SparkUpissa toimivasta startup-yrityksestä ja hänen virallinen nimikkeensä on toimitusjohtaja tai Founder & CEO. Haastateltavien nimien julkaisusta ei erikseen sovittu, joten ne päätettiin pitää salassa. Analyysissä haastateltavat jaettiin haastateltava A:ksi ja B:ksi. Senior Advisor on haastateltava A ja toimitusjohtaja on haastateltava B.

Aineisto kerättiin startup-yhteisön konseptin Senior Advisorilta (Haastateltava A), sekä yhteisössä toimivan startup-yrityksen toimitusjohtajalta (Haastateltava B) saatujen puolistrukturoitujen haastatteluiden vastausten avulla. Haastateltavat valittiin hallinnoivalta puolelta ja jäsenyritysten puolelta, sillä tutkimukseen haluttiin saada molempien osapuolien näkemykset ja kokemukset startup-yhteisön toiminnasta. Ensin haastateltiin konseptia hallinnoivan tahon edustajaa. Ennakkotiedustelut hoidettiin jo kevään alussa sähköpostitse ja puhelimitse, mikä auttoi haastattelurungon rakentamisessa ja tutkimustavoitteiden asettelussa. Virallisen haastattelun tiimoilta oltiin sitten yhteydessä sähköpostin ja Skypen välityksellä ja tätä seurasi pian startup-yhteisön yritystä edustavan henkilön haastattelu. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina, noin 20 minuutin mittaisina, teemahaastatteluina, jotka nauhoitettiin. Puolistrukturoidussa haastattelussa tarkoituksena ei ole laatia valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavan annetaan vastata kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 2003, 86).

## 4.2 Haastattelut ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkittavan yhteisön senior advisor sekä startup-yrityksen toimitusjohtaja vastasivat molemmat hieman erilaiseen haastatteluun. Molemmissa haastatteluissa käytiin läpi myös samoja kysymyksiä, mutta ensimmäisessä haastattelussa senior advisorin kanssa käytettyä haastattelurunkoa muokattiin vielä hieman enemmän yritys yhteisön jäsenelle kohdistettuun muotoon. Senior advisorin kanssa toteutetun haastattelun painopiste oli koko konseptin toiminnassa, yhteistyössä ja tavoitteissa yleisellä tasolla ja startup-yrityksen toimitusjohtajan osalta haastattelussa pyrittiin saamaan selville yhteisön jäsenten näkökantaa.

Senior advisor ja startup-yrityksen toimitusjohtaja vastasivat kysymyksiin, jotka liittyivät startup-yritys yhteisön toiminnan konseptin sekä toimintaympäristön kuvailuun. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan yhteistyötä ja sen muotoa yhteisön osapuolten välillä sekä pyydettiin myös oma näkemys onnistuneen yhteistyön tekijöistä ja vaatimuksista. Haastateltavilta kysyttiin myös miten yhteistyö on tähän asti sujunut, mitä hyvää siinä on, sekä mitä kehitettävää yhteistyössä ja yhteistoiminnassa yleisesti voisi olla. Molemmilta kysyttiin myös mitä tavoitteita ja odotuksia osapuolilla on toiminnan suhteen sekä mitä arvoa ja hyötyä yhteisössä toimiminen on tuottanut tai mitä sen odotetaan tuottavan. Startup-yrityksen toimitusjohtajan kanssa käytiin myös läpi näkökantaa siitä, miten toiminnan innovatiivisuutta ja luovuutta edistetään hallinnoivan tahon puolelta sekä miten se toteutuu yhteisössä tapahtuvan synergian ansiosta.

Teemahaastatteluissa käytettyjen haastattelurunkojen rakenne ei pysynyt täysin samana, vaan kysymysten muotoa ja järjestystä muutettuun hieman vastausten täydentäessä toisiaan tai niiden jäädessä vajavaisiksi. Haastatteluun lisättiin myös tarkentavia jatkokysymyksiä tarpeen mukaan. Haastattelut toteutettiin skypen kautta, joten ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluaineistosta saatujen tulosten avulla pyritään saamaan parempi ymmärrys kohdeyhteisön yhteistyön ja yhteistoiminnan

luonteesta ja tarkoituksesta. Aineiston analyysin tuloksista pyrittiin löytämään myös tukea tutkimuskysymyksille.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset laadittiin tutkimuksen kohde ja haastattelukysymykset huomioiden, joten tutkimusmenetelmä ja haastattelutapa toimivat hyvin. Tutkimuksen otos oli pieni ja tutkimuksen koettiin kaipaavan enemmän vastauksia tutkimuskysymysten tueksi. Tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin pysymään siinä, mihin tapaustutkimusmenetelmää on tarkoitus käyttää. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joten vastausten ollessa tarpeeksi luotettavia voitiin tutkimuksesta saada riittäviä tuloksia tapaukseen liittyen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

## 5. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI – SparkUp

Tässä luvussa puretaan haastatteluista saadut vastaukset kaikkien kolmen tutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehyksen valossa. Yhteistyön perusteet kohdassa havainnoidaan mitä asioita haastateltavat pitävät tärkeinä onnistuneessa yhteistyössä. Tämän jälkeen tuodaan esiin Innovatiivisuuden ja luovuuden edistystekijöitä startup-yhteisössä. Kolmantena tarkastellaan erilaisia verkostoitumisen elementtejä, joita startup-yhteisössä on havaittu. Lopuksi käsitellään vielä yhteistyön ja toiminnan tavoitteita ja odotuksia.

### 5.1 Yhteistyön perusteet

Haastateltava A:n mukaan startup-yhteisön yhteistyössä pätee samat asiat, kuin kaikkeen muuhunkin yhteistyöhön. Haastateltavien vastauksista voidaankin löytää samoja yhteistyön peruselementtejä, kuin Ståhlen & Laennon (2000) tutkimuksista eli tietopääoman, lisäarvon ja luottamuksen elementit. Haastateltava A nostaa esiin niitä yhteistyön elementtejä, jotka hän näkee erityisen tärkeiksi yhteistyössä.

*”Se lähtee liikkeelle semmosesta tietynlaisesta perusluottamuksesta, se on yksi perustekijä mun mielestä toimivaan yhteistyöhön, eli voidaan jakaa avoimesti ajatuksia ja suunnitelmia ja ei kilpailla keskenään, tämä tarkoittaa myös sitä että, jos jokin on pielessä, niin niistäkin täytyy pystyä avoimesti keskustelemaan. Sellainen tasavertainen asetelma tietyllä tavalla.”*

Haastateltava A korostaa vielä, että

*”Ne ketkä pitää majaan tuossa SaprUpissa, niin se porukka näkee keskenään koko ajan, sparrailee toisiaan ja kyselee toisiltaan neuvoja. Siinä on mun mielestä valtavan iso arvo semmosella vertaistuella.”*

Haastateltava B oli samoilla linjoilla haastateltava A:n kanssa luottamuksen ja avoimen kommunikaation ja tiedon jaon tärkeydessä.

*”Meillä on älytön määrä kaikkia eventtejä, missä jaetaan jotain osaamista, jengi myös tuottaa toisilleen siellä sisältöä. Mä näkisin, että kun on samassa vaiheessa olevia firmoja missä sä painit usein aika samanlaisten ongelmien kanssa, niin voi liittyä välillä*

*johonkin osakassopimukseen, shareholders agreementtiin tai ihan mihin vaan myyntiin markkinointiin liittyvään asiaan ja kun joku ratkaisee sen, niin aika nopeesti jaetaan tieto kaikille muille. Sitten tottakai siinä on luottamus iso asia.”*

Näihin vastauksiin saadaan tukea Keyton et al. (2008) sekä Lewis’ltä (2006), jotka määrittelevät yhteistyön olevan muun muassa materiaalien ja tietotaidon jakamista, työskentelyä yhdessä, tavoitteiden toteuttamista yhdessä, jatkuvaa vuorovaikutusta keskenään, tai konflikti- ja ongelmatilanteiden ratkaisutapaa.

Vastauksista voidaan nähdä, että luottamus, avoin kommunikaatio, sekä tiedon jakaminen ja vaihtaminen ovat selvästi avaintekijöitä onnistuneelle yhteistyölle. Tähän saadaan tukea Stählelta & Laennolta (2000), joiden mukaan kaikki se hyöty, mitä yhteistyöllä voidaan saavuttaa, perustuu luottamuksen tasoon yhteistyösuhteessa. Vahvasta luottamuksesta seuraa, että osapuolten vuorovaikutus on tasapuolista ja se perustuu toisen aitoon ymmärtämiseen ja tiedon, ideoiden ja ajatusten vaihtamiseen. (Stähle & Laento, 2000, 65-66)

Haastateltava B sanoo itse haluavansa varjella tiedon avoimen jakamisen kulttuuria. Hän ajattelee, että vaikka kilpailullisissa tilanteissa jakaa tietoa, mikä ei perinteisesti ajatellen olisi järkevä teko, on hänen mielestään aina hienoa, kun joku yhteisön jäsenistä onnistuu tai menestyy. Yhteisössä yritykset toimivat vapaasti ja pyrkivät kehittämään omaa toimintaansa, mutta jokaisen menestyminen hyödyttää koko yhteisöä sen imagon parantuessa. Gluch, Gustafsson, & Thuvander 2009, 454) ovat tutkimuksessaan havainneet, että yhteistyösuhteessa yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että toiminnalla on positiivisia vaikutuksia muun muassa yrityksen imagoon.

## 5.2 Innovatiivisuus ja luovuus

Innovatiivisuuteen ja sen johtamiseen liittyneistä kysymyksistä voidaan huomata, että startup-yhteisön toiminta ja toimintaympäristö on järjestetty siten, että se edistää ihmisten kohtaamista ja innovatiivista toimintaa. Kuten Stähle & Laento, (2000) ovat tutkimuksessaan todenneet, toimintaympäristöstä on tärkeää luoda sellainen ympäristö, jossa innovatiiviset ihmiset haluavat tehdä töitä. Haastateltava A kuvaa:

*”Tilat on Turun teknologiakiinteistöjen omistamat ja tilat on tehty sellaisiksi, että siellä on paljon yhteistä tilaa, co-working -tilaa, sellaista johon on helppo tulla, sen lisäksi siellä on neukkareita, työpisteitä ja rakenteeltaan tehty semmoseks, että se olis viihtyisä ja helppo tavata ihmisiä.”*

*”Jotta syntyy sitä suunnittelematonta yhteistyötä varsinkin näitten starttien välillä niin tilat ja se henki, tavallaan se atmosfääri siellä, niin senkin täytyy olla avoin ja tilaratkaisujen täytyy tukea sitä.”*

Yhteisössä on nähtävissä innovatiivisuuden johtamista luovan toimintaympäristön tavoittelun kautta. Ahmedin (1998) mukaan johdon on luotava sellainen ympäristön, jossa ihmiset viihtyvät ja, jossa innovatiivinen toiminta on luontevaa ja mainitsee lisäksi kulttuurin ja ilmapiirin innovatiivisuuden ympäristöllisinä tekijöinä.

Haastateltava B kertoi innovatiivisuuden näkyvän siinä, että ihmiset ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita ja työskentelemään avoimesti positiivisella asenteella. Hän kuvailee:

*”Siellä viritellään koko ajan kaikennäköistä ja vaahdotaan siitä muille ja ollaan niin kun varmoja, että juuri tämä juttu tulee olemaan se ”next big thing”.”*

haastateltava B kertoi myös inspiroivan työympäristön ja työilmapiirin olevan tärkeitä tekijöitä innovatiivisuuden ja luovuuden edistäjänä ja kannustajana.

*”Ja se yhteisö tavallaan hoitaa sitä fiilistä, ja se miten kaikki infra ja muu tukee sitä tekemistä, niin se lähtee ihan simppeleistä asioista, kahvikoneista yhteisiin työtiloihin.”*

Haastateltavien vastauksista voidaan huomata innovatiivisuuden johtamisen piirteitä organisaatiossa ja ympäristössä. Kuten Wilenius (2004) sanoo, johtajan tulisi pystyä tarjoamaan yhteisölle ja sen jäsenille tarvittavat työkalut, inspiroiva työympäristö sekä tilaa avoimelle kommunikaatiolle. Ja, jotta innovointi ja tulosten saavuttaminen yhteisössä olisi tehokasta ja tuottavaa tulisi luovuuden edistämisen ajatella olevan myös yhteisön jäsenten tehtävä (Wilenius, 2004, 194).

### 5.3 Verkostotoiminta ja toimintaympäristö

Kysyttäessä verkostoitumisesta ja toimintaympäristöstä voidaan haastatteluiden tuloksista huomata erilaisia verkostoitumisen piirteitä ja verkostojen ominaisuuksia.

Toiminta ja toimintaympäristö on järjestetty siten, että se edistää ihmisten kohtaamista ja helpottaa verkostoitumista. Kuten Koskela et al. (2007) ovat todenneet orgaaninen verkosto on luonteeltaan dynaaminen ja monimuotoinen ja siinä tapahtuu jatkuvasti erilaisia ihmisten välisiä kohtaamisia. Haastateltava A kuvaa:

*”Tilat on Turun teknologiakiinteistöjen omistamat ja tilat on tehty sellaisiksi, että siellä on paljon yhteistä tilaa, co-working -tilaa, sellaista johon on helppo tulla, sen lisäksi siellä on neukkareita, työpisteitä ja rakenteeltaan tehty semmoseks, että se olis viihtyisä ja helppo tulla ja tota tavata ihmisiä.”*

Tällaista startup-yhteisön toimintaa tukee Grahamin (2011), jonka mukaan rahoituksen ja koulutuksen tarjoamisen lisäksi, startup-yhteisöjen toiminnan keskeisenä tarkoituksena on toimia myös startup-yritysten ja saman henkisten ihmisten yhteisönä sekä yksilöiden kohtaamista edesauttavana ympäristönä.

Haastateltava A:n mukaan yhteisössä on kolmenlaista toimintaa: Siellä on järjestelmällistä ja ohjattua toimintaa, ulkopuolisten tuomaa toimintaa ja suunnittelematonta ihmisten kohtaamista:

*”Sitä ohjelmaa mitä siellä pyörii, on kolmenlaista: siellä on järjestelmällistä ohjelmaa, jota me toimijat tuotetaan ja se on jaettu neljään eri kategoriaan, eli siellä on Starting up, Teaming up, Business up ja Level up. Näitten ympärillä järjestetään erilaisia tapahtumia, joita nuo nimet kuvaa aika hyvin. Business up on 10 viikon kiihdytysohjelma, jonka jälkeen sitten siihen valitut tiimit saa toimitilat myöskin tuosta.”*

*”Toinen on sitten toimintaa, jota ulkopuoliset toimijat tuo sinne ja niitä erilaisia tapahtumia, jotka liittyy tavalla tai toisella yrittäjyyteen.”*

*”Sitten se kolmas elementti on oikeestaan vähän niinku sellasta ad hoc toimintaa, eli jos sulla on hyvä idea, niin voit tulla sinne hengaillemaan ja juttelemaan meidän toimijoiden kanssa tai siellä olevien yritysten ja muitten tiimien ihmisten kanssa.”*

Haastateltava A pitää tärkeänä myös oman työrauhan tarjoavaa ympäristöä, mutta painottaa sitä, että yhteisössä pitää olla mahdollisimman paljon hetkiä ja paikkoja, jolloin ennestään tuntemattomat ihmiset ”törmäävät”. Se synnyttää hänen mukaan suunnittelematonta yhteistyötä. Tämä helpottaa verkostoitumista ja rakentaa yhteisöjä, joiden jäsenillä on samankaltaisia tavoitteita ja kiinnostuksen kohteita. (Graham, 2011).

Startup-yhteisössä on havaittavissa myös itsemuotoutuvan eli orgaanisen verkoston piirteitä, sillä toimintaympäristöllä edistetään sen perustoimintoa eli vuorovaikutusta. Orgaanisessa verkostossa tilat rakennetaan vapaamuotoisiksi, jotta ajatuksien ja ideoiden vaihtaminen ja yhteistyö olisi helpompaa. Tyypillisiä ovat myös erilaiset tilat, joissa voivat työskennellä eri organisaatioita ja aloja edustavat ihmiset. Tällä tavalla luodaan mahdollisuus kohtaamisille ja sen kautta uusien ideoiden ja uudenlaisen tiedon syntymiselle ennalta arvaamattomalla tavalla. (Koskela et al. 2007) Orgaanisen verkoston voidaan näin päätellä edistävän myös innovatiivista toimintaa.

Haastateltava B näkee kiihdyttämöt tai SparkUpin kaltaisten startup-yhteisöt paikkana täynnä mahdollisuuksia ja positiivisia ihmisiä:

*”ihmisiä, jotka näkevät maailman paikkana, jota voi muuttaa. siellä on aika hyvä semmonen tekemisen meininki, tukemisen fiilis ja avoimuuden ilmapiiri, missä on hyvä kehittää omaa toimintaa eteenpäin.”*

Myös Graham (2011) on todennut startup-yhteisöistä, että innostus yrityksen aloittamiseen, ja sen aktiivinen kehitystyö paremmaksi syntyy ympärillä olevien innostuksen, satunnaisen kohtaamisten ja toistensa tarjoaman pyyteettömän avun seurauksena. Haastateltava B:n vastauksesta voidaan huomata myös startup-yhteisön muodostuvan saman henkisistä ihmisistä, joilla on samankaltaisia tavoitteita. Samalla alalla työskentelevät ja saman henkiset ihmiset tai ne, joilla on yhteisiä mielenkiinnon kohteita tai tavoitteita muodostavat kannattavia ja tuottavia verkostoja (Juholin 2013).

Toiminnan roolituksesta kysyttäessä haastateltava A vastasi, ettei kovinkaan tarkkaa roolitusta toimijoiden kesken ole, mutta kertoo roolitusten olevan selkeitä siltä osin, että Turku Science Park on toiminnan koordinaattori, joka vastaa toiminnasta ja sen ohjauksesta. Haastateltava A sanoo:

*”eli meidän roolina on sitten katsoa, että kaikki pyörii ja se ohjelma mitä me tuotetaan, on vähän kypsempään vaiheeseen ehtineille tarkoitettua konkreettisempaa yritystoiminnan tukemista”*

Haastateltava A kertoo roolitusten olevan toimijoiden osalta menevän pitkälti kypsyyskaalan mukaan, mutta poikkeuksiakin löytyy:

*”Boost Turku toimii ihan opiskelijarajapinnassa ja yrittäjyyden alkuvaiheen asioiden parissa ja nuori yrittäjyys vielä sitä varhaisemmassa vaiheessa, eli sieltä tulee niinkun*



*semmonen syöttöputki ja sitten Creve oikeastaan poikkeaa ehkä sillä lailla et heillä on valmiudet toimia koko sen kypsyysskaalan yli ja he keskittyvät taas aika paljon luoviin toimialoihin.”*

#### 5.4 Yhtesistyön tavoitteet ja odotukset

Kysyttäessä haastatelluilta yhteistyön tavoitteista, odotuksista ja hyödyistä, saatiin seuraavanlaisia tuloksia. Haastateltava A perustelee tavoitteiden SparkUpin suhteen olevan Turku Science Park Oy:n ja toiminnan fasilitaattorin puolella olevan hyvin selkeitä ja elinkeinopoliittisia sekä taloudellisia ja hän kertoo, että

*”Organisaation taustan ja omistajien kautta meillä on ihan selkeät tavoitteet, mitkä on synnyttää uutta yritystoimintaa, synnyttää uusia työpaikkoja ja edistää tätä yrityskehittämiskulttuuria ylipäättänsä ja niihin on ihan numeeriset tavoitteet.”*

Haastateltava A kertoo tavoitteiden startup yritysten osalta olevan taloudellisia ja oman liiketoimintaidean kiihdyttämiseen ja kehittämiseen liittyviä. Hän toteaa:

*”kyllä ne odotukset ja tavoitteet on se, kun startup tulee tällaiseen yhteisöön niin se on tavallaan potku persuksiin, että saadaan sitä hommaa eteenpäin ja saadaan kirkastettua sitä omaa liiketoimintakonseptia.”*

Myös haastateltava B kertoi lyhyen aikavälin tavoitteiden liittyvän liiketoiminnan kiihdyttämiseen ja kasvattamiseen ja mainitsee lisäksi oman liiketoiminnan pitkän aikavälin tavoitteena globaalit tavoitteet. Haastateltava B:n kommentteista voidaan havaita Born Global -ajattelua. Born Global -yritysten tavoitteena on lähes heti perustamisesta lähtien tähdätä aggressiivisesti kansainvälisille markkinoille hyödyntäen saatavilla olevia resursseja (Hashimoto 2011, 7-10).

Liittymisen tavoitteisiin haastateltava B toteaa:

*”Pitkällä aikavälillä globaaliksi helvetin isoks toimijaksi, sitähan se on ja sit exit jossain vaiheessa. Se on itellä näkemyksenä business mielessä siinä toiminnassa. Sit taas lyhyellä aikavälillä startupina vaan tehdä oikeita päätöksiä riittävän nopeasti ja pyrkiä ohjaamaan pientä paattia oikeaan suuntaan ja kasvaa isoksi”*

Myös Miettinen et al. (1999) listaavat innovaatioverkostoissa toimivien yritysten tavoitteita, joiden joukosta on muun muassa pääsy uusille markkinoille, tarve uuden tiedon omaksumiseen ja markkinoille pääsyajan lyhentäminen.

Haastateltava A:n mukaan toiminnan fasilitaattorina he auttavat startup-yrityksiä pääsemään päämääräänsä tarjoamalla strategista ja operatiivista apua useiden kiihdytysohjelmien ja ohjauksen kautta. Hän toteaa myös startup yritysten olevan usein hyvin idearikkaita, siksi apu liikeideoiden jalostamisessa sellaiseen muotoon, että siitä on liiketoiminnaksi, on hänen mielestään suurin hyöty mitä heillä on fasilitaattorin puolelta tarjota ja suurin asia mitä myös startup-yritykset odottavat. Bell (2005) on todennut innovaatioverkoston päätehtävästä, että se muun muassa mahdollistaa innovaatioiden luomisen, kehittämisen ja markkinoille saattamisen.

Haastateltava B puolestaan mainitsi SparkUpin olevan yhteisö, joka mahdollistaa asioita, joihin ei omillaan kykenisi tai olisi mahdollisuutta. Hänen mukaan SparkUp tarjoaa otollisen ympäristön ja kasvualustan yrityksille, yritystoiminnasta kiinnostuneille ja uusille ideoille. Yhteisön tuottama hyöty vastaa melko hyvin tutkimusta, jonka mukaan yhtenä verkostojen tehtävänä on tuottaa yritykselle arvoa, jota se ei pysty yksin tuottamaan. (Haapasalo et al. 2011)

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten startup-yritysyhteisön dynaaminen, innovatiivinen ja avoin ympäristö vaikuttaa startup-yritysten keskinäiseen yhteistyöhön, minkälaista yhteistyö on sekä mitä hyötyä ja etua startup-yritykset yhteistyöstä ja yhteisössä toimimisesta saavat ja tavoittelevat. Tähän pyrittiin löytämään vastaus selvittämällä, mitä hyötyä ja etuja startup -yhteisössä toimiminen on sen osapuolille tuonut ja millaisia tavoitteita niillä on, mistä elementeistä onnistunut yhteistyö muodostuu, millainen toimintaympäristö luo edellytykset innovatiiviselle yhteistyölle sekä minkälaista yhteistyö startup-yhteisön toimijoiden välillä on tällä hetkellä. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Empiirinen tutkimus suoritettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen ja tutkimusaineisto kerättiin kahdelta startup-yhteisössä toimivalta henkilöltä puolistrukturoituja teemahaastatteluja hyödyntäen. Empiriassa pyrittiin nostamaan esiin startup-yhteisössä olevien toimijoiden omia näkemyksiä ja kokemuksia yhteistyön tasosta, innovatiivisuuden ja luovuuden edistystekijöistä, yhteisön toiminnasta ja vastauksia yhteistyön tavoitteisiin ja odotuksiin.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että startup-yhteisössä pätee samat yhteistyön peruselementit, kuin mitä onnistuneelta yhteistyöltä yleensäkin vaaditaan. Tutkimustuloksien perusteella luottamus on yhteistyössä oleellinen tekijä kaikessa mitä yhteistyöltä voidaan saavuttaa. Luottamus mahdollistaa avoimen tiedon ja ajatusten vaihtamisen ja tätä kautta mahdollistetaan lisäarvon tuottaminen. Pyyteettömän avun antaminen ja ongelmien ratkaisu yhdessä nähdään tärkeänä elementtinä ja sekin onnistuu vain luottamuksen kautta. Yhteisössä vuorovaikutuksella ja osapuolten välisellä vertaistuellalla nähdään itsessään olevan valtavan iso arvo, sillä osapuolet voivat jatkuvasti ammentaa toistensa tiedosta, ajatuksista ja osaamisesta ja näin kehittää omaa toimintaansa.

Tutkimustuloksista voidaan havaita, että yhteisön työympäristön infrastruktuurilla ja työilmapiirillä on suuri vaikutus toimijoiden innovatiivisuuteen ja luovuuteen. Ympäristöllä edistetään sitä, että ihmiset viihtyvät ja heidän on helppo kohdata

toisiaan. Avoin kulttuuri ja ilmapiiri yhdessä otollisen ympäristön kanssa synnyttävät luovaa ja innovatiivista toimintaa saman henkisten ja samankaltaisten ongelmien kanssa työskentelevien ihmisten välillä. Tilaratkaisuilla ja ilmapiirillä tavoitellaan myös sitä, että jatkuvan kohtaamisten ja vuorovaikutuksen kautta syntyy suunnittelematonta yhteistyötä. Johdon puolelta tarjotaan siis inspiroiva työympäristö ja tilaa avoimelle kommunikaatiolle, jonka avulla yhteisön jäsenet voivat toimia innovatiivisesti ja luovasti. Aikaisempi tutkimus innovatiivisuuden johtamisesta yhteisössä tukee näitä tuloksia.

Startup-yhteisössä toiminta ja toimintaympäristö on järjestetty siten, että se edistää ihmisten kohtaamista ja yhteistyötä ja näin helpottaa verkostoitumista. Yhteisössä on paljon yhteistyötiloja ja paikkoja, jossa ihmiset voivat kohdata myös ohimennen. SparkUp on siis ohjelman ja neuvonnan tarjoajan lisäksi paikka, jossa verkostoituminen on tehty helpoksi. Yhteisössä on tarkoituksena saada aikaan toimintaa, jossa ennestään tuntemattomat ihmiset, joilla on samankaltaisia tavoitteita ja kiinnostuksen kohteita, voivat rakentaa verkostoja ja yhteistyösuhteita. Tutkimustulosten mukaan yhteisössä vallitsee myös positiivinen ja avoin ilmapiiri. Ympäriällä olevan innostuksen, satunnaisten kohtaamisten ja verkostoitumisen kautta syntyneen yhteistyön avulla yhteisön jäsenet voivat kehittää omaa toimintaansa entistä tehokkaammin ja tuottavammin.

Yhteistyön tavoitteena on startup-yhteisön järjestäjäpuolella synnyttää yritystoimintaa ja uusia työpaikkoja ja edistää yrityskehittämiskulttuuria. Yritykset tulevat startup-yhteisöön tarkoituksenaan kiihdyttää alkuvaiheessa olevan yrityksensä kehittymistä ja tavoitella kasvua suureksi toimijaksi. Edeltävissä kohdissa on vastattu alatutkimuskysymyksiin, jotka puolestaan vastaavat päätutkimuskysymykseen, eli *"Millaista hyötyä startup-yritykset tavoittelevat ja saavat startup-yhteisössä?"* Tässä tutkimuksessa kuvattiin siis hyötyjä, joita yhteisön jäsenet tavoittelevat –startup-yhteisössä. Taloudellisia hyötyjä ei tässä tutkimuksessa kuvattu vaan tutkittiin pikemminkin tekijöitä, joiden avulla liiketoimintaa voidaan kehittää ja sitä kautta mahdollisesti saavuttaa taloudellista menestystä.

Tutkimuksessa tutkittavien tapausten määrä oli pieni, mutta toisaalta tapaustutkimuksella ei pyrittykään osoittamaan ilmiötä todeksi, vaan sillä pyrittiin lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston pienuus ei vähennä luotettavuutta, jos pysytään siinä, mihin tapaustutkimusmenetelmää ja aineistoa on tarkoitus käyttää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tutkimus lisäsi ymmärrystä siitä, miten yhteistyö, innovatiivisuus ja verkostoituminen ilmenee startup-yhteisössä ja miten niitä edistetään. Tutkimuksessa käytettyjen teorioiden aiheet ovat hyvin laajoja ja olisi mielenkiintoista keskittyä jatkotutkimuksessa vain yhteen teoreettiseen näkökulmaan. Toisena jatkotutkimusaiheena voitaisiin soveltaa yhteistyön tutkimusta muihin startup-yhteisöihin ja vertailla eri yhteisöjen tuloksia keskenään.

## LÄHDELUETTELO

- Ahmed, P. K. (1998) Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, 1, 30-43.
- Antola, T. & Pohjola, J. (2006) *Innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Apilo, T & Taskinen, T (2006) *Innovaatioiden johtaminen*. Espoo, VTT.
- Bell, G. G. (2005) Research notes and commentaries: Clusters, Networks, and Firm Innovativeness. *Strategic Management Journal*, vol. 26,
- Castells, M. (2000) *The rise of the network society. The information age: Economy, society and culture. Volume 1*. Malden: Blackwell. Second Edition.
- Deschamps, J-P. (2005) Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy and leadership*, 33, 5, 31-38.
- Eskola, J. & Suoranta, J., 2003. *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Jyväskylä, Gummerus.
- Gassmann, O., Enkel, E. & Chesbrough, H. (2010) The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213-221.
- Gluch, P., Gustafsson, M. & Thuvander, L. (2009) An absorptive capacity model for green innovation and performance in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 27(5), 451-464.
- Graham, P. Why Startup Hubs Work? 10.2011. Paul Graham esseepankki. <http://www.paulgraham.com/hubs.html>
- Graham, P. Startup = Growth. 9.2012. Paul Graham esseepankki. <http://www.paulgraham.com/growth.html>
- Haapasalo, H., Herrala, M., & Pakkala, P. (2011) Value-creating networks - A conceptual model and analysis. [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.02.2017]. Saatavilla: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514293863.pdf>
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007 *Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.

Jääskeläinen, J. (2001) Klusteri tieteen ja politiikan välissä: Teollisuuspolitiikasta yhteiskuntapolitiikkaan. Helsinki, Taloustieto Oy. Saatavilla: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/A33.pdf>

Keyton, J., Ford, D. J. & Smith, F. I. (2008) A meso level communicative model of collaboration. *Communication Theory* 18.

Korpelainen, K & Lampikoski, K (1997) Innovatiivisuus – muutosvoima. Juva, WSOY.

Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Helsinki: WSOYpro.

Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology* 23, 6, 670-687 Emerald Group Publishing Limited.

Lewis, L. K. (2006) Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. *Communication Yearbook* 30.

Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. painos. Jyväskylä, Gummerus.

Miettinen, R., Lehenkari, J., Hasu, M. & Hyvönen, J. (1999). Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa. Tutkimus kuudesta suomalaisesta innovaatiosta. SITRA. Helsinki, Taloustieto Oy.

Moore, J. F. (1993) Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-83.

Niemelä, S. Menestyvä yritysverkosto: Verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rigby, D. & Zook, C. (2002) Open-market innovation. *Harvard business review*, 80(10), 80-93.

Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000) The relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics* 25: 313-328.

Ries, E. Startup Lessons Learned. 21.6.2010. Blogi: What is a startup? .  
<http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>

Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 14.5.2017]. Saatavilla: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

Smedlund, A., Pöyhönen, A. & Ståhle, p. (2003) Yritysverkostot ja tietojohdaminen. Helsinki: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK.

Ståhle, P. & Wilenius, M. (2006) Luova tietopääoma: Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Ståhle, P., Köppä, L. ja Smedlund, A. (2004) Välittäjäorganisaatioiden rakenteelliset ja dynaamiset haasteet: osaselvitys innovatiivisesta johtamisesta monen toimijan verkostossa. Valtion tiede- ja teknologianeuvoston arviointihanke. Helsinki.

Ståhle, P. & Laento, K. (2000). Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Saini, S. & Plowman, K. 2007. Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal of Promotion Management* 13(3/4).

Sydämaalakka, P. (2009) Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna, Talentum Media Oy.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. and Värri, V. 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampere University Press.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus. Helsinki, Edita Prima Oy.

Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen – yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET. Tampere.

Wilenius, M. (2004) Luovaan talouteen – Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki, Edita Prima Oy.



## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastatteluiden haastattelurunko

1. Kerro hieman millainen konsepti on Turku Science Parkin Sparkup konsepti/Kerro yrityksestäsi?
2. Ketä kaikkia osapuolia konseptiin kuuluu ja mitkä ovat niiden roolit/Mikä on yrityksenne rooli?
3. Miten kuvailisit yhteistyötä ja sen muotoa startup yritysten ja muiden yhteisön osapuolten välillä?
4. Mitä tavoitteita ja odotuksia osapuolilla ja etenkin startupeilla on toiminnan suhteen:
  - mitä lyhyen aikavälin tavoitteita on?
  - mitä pitkän aikavälin tavoitteita on?
5. Miten yritykset valikoituvat tai löytyvät Sparkupiin?
6. Millaisella tasolla osapuolet ovat sitoutuneet yhteisöön ja mitä panostuksia se vaatii?
7. Minkälaisista elementeistä ja tekijöistä mielestäsi muodostuu hyvä yhteistyösuhde?
8. Kuvaile miten yhteistyö on sujunut
  - Mitä onnistumisia?
  - Mitä pettymyksiä?
  - Mitä haasteita olet havainnut?
  - Mikä asia on yllättänyt?
  - Mitä kehitettävää?
9. Minkälaista arvoa ja hyötyä yhteistyö on tuottanut? Mitä startupit ja muut osapuolet ovat saaneet toiminnasta?
10. Miten innovatiivisuus ja luovuus näkyy ja miten sitä johdetaan ja edistetään?
11. Onko jotain mitä haluat vielä mainita, mitä en osannut kysyä ja mikä olisi hyvä tietää?