

Marco Mäkinen

ELLUN
KANOJEN
VÄITEKIRJA

MITÄ TAPAH TUU HUO MENNÄ

**- kun startup ja korporatio
kohtaavat?**

Marco Mäkinen

MITÄ TAPAH TUU HUO MENNA

- kun startup ja korporaatio
kohtaavat?

SISÄLLYS

Johdanto	4
Maailman paras paikka startupien ja korporaatioiden yhteistyölle	8
Kaksi erilaista eläintä	12
Viisi väitettä startupien ja korporaatioiden yhteistyöstä	20
1. Tärkeintä ei ole teknologia, vaan kulttuuri	22
2. Ilman kunnioitusta ei ole mitään	36
3. Hyvä idea ei toimi	42
4. Erilaisuus on tukalaa, mutta tuottoisaa	46
5. Yhteinen missio kantaa vaikeuksien yli	50
10 tapaa tehdä yhteistyötä	54
Yhteistyön parhaat käytännöt	74
Yhteenveto	82
Kiitos	87
Viitteet	89
Lähteet	91

Copyright © Marco Mäkinen 2017

ISBN 978-952-68550-2-8 (nid.)

ISBN 978-952-68550-3-5 (PDF)

Kustantaja: Ellun Kanat Oy

Kuvat: Kira Hagström ja Ellun Kanat Oy

Ulkoasu: Doppio design

Paino: Star-Offset Oy, Helsinki

JOHDANTO

MITÄ TAPAHTUU HUOMENNA, kun startup ja korporatio kohtaavat?

JOS asiaa kysyy startup-yritysten perustajilta, vastaus on selvä. Startupit muuttavat maailman. Niiden tavoitteena on syrjäyttää korporaatiot valtaistuimeltaan. Ne pistävät arvoketjut uusiksi, disruptoivat jämähtäneet toimialat ja luovat siinä samalla niin paljon arvoa, että perustajan suurin ongelma on ratkaista, miten antaa miljardiomaisuus takaisin ihmiskunnalle.

KORPORAATIOIDEN suhtautuminen startupeihin on kaksijakoinen. Niille olisi tietenkin helpointa, että tuollaiset ikävät haastajat häviäisivät maailmankartalta. Olisi paljon yksinkertaisempaa, että johtavat yritykset säilyttäisivät valta-asemansa. Voisivatko viranomaiset kieltää ensin startupit ja sen jälkeen kaiken kilpailun? Valitettavasti sitä ei tule tapahtumaan. Koska startupeja ei voi kieltää ja korporaatiot tietävät, että niidenkin olisi syytä virkistyä, jää vaihtoehdoksi kertoa henkilökunnalle, että nyt tarvittaisiin vähän enemmän sellaista rohkeaa ja ennakkoluulotonta startup-asennetta.

TÄMÄ väitekirja perustuu näkemykseen, että on olemassa kolmas tie. Väitämme, että perinteiset yritykset ja startupit hyötyvät toisiltaan oppimisesta. On ilmeistä, että korporaatiot kaipaavat kipeästi uusiutumista ja startupit ovat siinä mestareita. Vastaavasti startupit tarvitsevat rahaa, asiakkaita, fokusta – ja ehkä jopa hieman prosesseja.

EI KUITENKAAN riitä, että yritysjohtajat pukeutuvat huppareihin ja kokoontuvat Slushin Executive-aamiaiselle. Sekään ei johda mihinkään, että startupin perustaja lähettää yhden meilin pörssiyhtiön toimitusjohtajalle, ja kun ei saa siihen heti vastausta, toteaa ettei korporaatioiden kanssa voi tehdä yhteistyötä.

MITEN *korporaatiot ja startupit saavat toisistaan enemmän irti? Miten perinteisistä yrityksistä voi tulla startupien avulla ketterämpiä ja luovempia? Miten yhä useammasta startupista saadaan todellinen menestystarina?*

AJATUS korporaatioiden ja startupien välisestä yhteistyöstä ei ole uusi. Siitä on kirjoitettu ja kirjoitetaan jatkuvasti. Lean Startup -liikkeen apostoli Eric Ries kuvaa uudessa kirjassaan *The Startup Way* (2017), miten korporaatio voi alkaa toimia enemmän kuten startupit. Ries auttoi monialayhtiö GE:tä tekemään yhteistyötä startupien kanssa sekä muuttamaan omia toimintatapojaan notkeammiksi ja innovatiivisemmiksi. Vastaavasti P&G:n entinen markkinointijohtaja Jim Stengel kertoo uudessa kirjassaan *Unleashing the Innovators: How Mature Companies Find New Life with Startups* (2017), miten muun muassa Walmart, Toyota, Levi's, Wells Fargo -pankki ja elintarvikejätti General Mills ovat saaneet uutta virtaa tekemällä yhteistyötä startupien kanssa ja osallistumalla startup-skeneen. Suomessa toimittaja ja

startup-yrittäjä Sami Kuusela on peräänkuuluttanut samaa EVA-pamfletissaan *Hupparihörhö ja bisnesmies* (2013).

STARTUPIEN ja korporaatioiden yhteistyöstä on olemassa myös tuoretta tutkimustietoa. Stengel teetti kirjaansa laajan sadan perinteisen yrityksen ja sadan startupin syvähaastattelututkimuksen, jossa luodetaan sitä, mikä yhteistyössä toimii parhaiten ja mikä turhauttaa eniten. Tämä väitekirja hyödyntää kaikkia näitä lähteitä.



Korporaatiot kaipaavat kipeästi uusiutumista ja startupit ovat siinä MESTAREITA.

MAAILMAN PARAS

PAIKKA STARTUPIEN
JA KORPORAATIOIDEN
YHTEISTYÖLLE

SUOMI ei ole maailman paras paikka perustaa startup-yritys, ei ainakaan, jos luotamme Startup Genomen teettämään tutkimukseen (2017). Piilaakso on edelleen ykkönen, siellä startup-markkinan laskennallinen arvo on 264 miljardia, Suomessa se on 1,5 miljardia. Piilaaksossa toimii tällä hetkellä 15 600 startupta, ja Suomessa vain murto-osa tästä.¹

PÄÄKAUPUNKISEUTUMME edellä on 29 suurkaupunkia. Euroopassa selvästi edellämme ovat Lontoo, Berliini, Pariisi, Barcelona ja Amsterdam. Naapurikaupungeistamme Tukholmassa on saman verran startupeja kuin meillä, mutta kymmenen kertaa enemmän rahaa. Moskovassa on yli puolet suurempi startup-ekosysteemi kuin meillä. Jopa Tallinnan startup-markkinoilla on saman verran rahaa kuin koko pääkaupunkiseudullamme.²

SUOMESSA perustetaan laskentatavasta riippuen vuosittain noin 4000 startup-yritykseksi luokiteltavaa firmaa. Niistä kuitenkin vain kymmenesosa eli noin 300–400 on todellisuudessa kasvukelpoisia. Vain 1–2 prosenttia startupeistamme houkuttelee isoja eli miljoonaluokan pääomasijoituksia. Työ ja elinkeinoministeriön mukaan Suomessa toimii tällä hetkellä noin 2300 startup-yritystä. Startup Genomen raportti noteeraa näistä 900.³

VAIKKA startup-markkinamme on muihin pääkaupunkeihin verrattuna pieni, se on silti elinvoimainen. Raportin mukaan Suomi pärjää hyvin talentissa, yritys yhteistyössä ja kansainvälisyydessä. Huomattavan suuri osa suomalaisista startupeista toimii globaaleilla markkinoilla. Yritysten kiinnostus tehdä yhteistyötä startupien kanssa on Suomessa maailman toiseksi korkeimmalla tasolla (68 %). Tässä häviämme vain Piilaaksolle, johon ero on kaventunut merkittävästi viimeisen kolmen vuoden aikana. Jos sama kehitys jatkuu, Suomi on vuonna 2020 korpORAatioiden ja startupien yhteistyön kärkimaa.⁴

KIITOS yritysten kovalle kiinnostukselle kuuluu isosti Slushille, mutta myös Supercellin myynti ja kova tulokunto ovat herättäneet yritysten johdon Suomessa. Jotain kiinnostavaa on tekeillä.



YRITYSTEN
kiinnostus tehdä
yhteistyötä startupien
kanssa on Suomessa
maailman toiseksi
korkeimmalla tasolla.

KAKSI ERILÄISTÄ EĻÄIN TÄ



TÄSSÄ KIRJASSA käytetään kärjistettyjä käsitteitä. Puhutaan korporaatioista, joilla tarkoitetaan perinteisiä, vakiintuneita yrityksiä, joilla on vahva asema omalla toimialallaan. Korporaatio voi olla pörssiyritys tai yhtiö hyvin vahva perheyritys. Kooltaan se on pikemminkin suuri tai keskikokoinen kuin pieni. Myös PK-yrityksillä ja korporaatioilla on paljon opittavaa toisiltaan, mutta se olkoon toisen väitekirjan aihe.

STARTUPILLA puolestaan tarkoitetaan nuorta kasvuyritystä, joka pyrkii luomaan jotain kokonaan uutta ja muuttamaan näin maailmaa. Neil Blumenthal, toinen netti-silmälasikauppa Warby Parkerin perustajista, määrittelee startupin "yritykseksi, joka pyrkii ratkaisemaan ongelman, johon ei ole ilmeistä ratkaisua ja jossa onnistuminen on

epävarmaa". Startupin erottaa tyypillisestä aloittavasta PK-yrityksestä pyrkimys tehdä jotakin kokonaan uutta ja se, että ajattelu ylittää maantieteelliset rajat. Tämä iso idea, joka voi skaalautua, houkuttelee sijoittajia. Startupin kasvu rahoitetaan tyypillisesti riskirahalla.⁵

"STARTUP on yritys, joka ei vielä tiedä, ketkä ovat sen asiakkaat, mikä on sen tuote tai millä se ansaitsee rahansa", sanoo OP Ryhmän uusista liiketoiminnoista vastaavan yksikön päällikkö Kristian Luoma. Hyvällä keksinnöllä ja kovalla työllä pieni joukko ihmisiä voi rikastua miljonääreiksi hyvin nopeasti. Termi startup kantaa lupausta jostain muusta kuin perinteisten suuryritysten jähmeydestä ja byrokraattisuudesta.⁶

TÄMÄN väitekirjan jaotteluun ei sisälly arvoasetelmaa. Me emme ole sitä mieltä, että startupit ovat aina ja kaikin tavoin hyviä tai että korporaatiot ovat pahoja. Ne ovat yksinkertaisesti vain eri kehitysvaiheessa olevia yhtiöitä. Fiskars, Fazer ja Paulig olivat oman aikansa startupeja, joista on ajan myötä kasvanut korporaatioita. Uber yrittää kovasti aikuistua ja se tekee kaikkensa, jotta siitä kehittyisi enemmän korporaation kaltainen. Me emme myöskään usko, että korporaatioissa tai startupeissa työskentelevät ihmiset olisivat jotenkin pohjimmiltaan erilaisia.

SEN SIJAAN uskomme, että yhtiö lailla startupeissa kuin korporaatioissakin ihmisillä on toiveita, pelkoja, osaamista ja opittavaa. Asioita, jotka herättävät heissä intohimoa ja turhautumista. Yritysmuoto, yrityksen tavoitteet ja tavat toimia ohjaavat ja muokkaavat ihmisiä käyttäytymään ja tekemään töitä eri tavoin. Kun eri tavat saatetaan yhteen, syntyy uutta ja toivottavasti aiempaa parempaa.

ALOITETAAN KORPORAATIOSTA. Korporaatio on jo onnistunut rakentamaan vahvan kivijalan ja luomaan monenlaista arvokasta asiakkailleen. Se myös tuottaa koko ajan rahaa omistajilleen. Ennustettavuudesta ja olemassa olevan vahvan aseman suojaamisesta on luonnollisesti tullut tärkeitä tavoitteita menestyvälle korporaatiolle.

VAKIINTUNEELLA markkinalla toimiva korporatio kohtaa myös jatkuvaa kilpailua. Toiset korporaatiot ja mahdollisesti myös uudet startupit kilpailevat sen asiakkaista ja tuotoista. Menestyäkseen kilpailussa korporatio pyrkii jatkuvasti tekemään kaiken vähän aiempaa paremmin ja tehokkaammin. Se pyrkii olemaan vähän parempi ja vähän kustannustehokkaampi sekä tuottamaan vähän paremman asiakaskokemuksen kuin kilpailijansa.

KORPORAATIOSSA kaikki tekeminen on tarkkaan organisoitua, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. Tuotanto, myynti, asiakaspalvelu, huolto, taloushallinto, markkinointi, hankinta – kaikki toiminnot on eriytetty omiin yksiköihinsä. Myös työ on organisoitu selkeisiin toimenkuviin ja hierarkisiin esimies–alainen-suhteisiin. Toki korporaatinkin pyrkii tekemään uutta, ja sillä voi olla startupin tavoin selkeä visio ja missio, olemassaolon tarkoitus. Vähintäänkin sillä on tarkoitus tuottaa omistajilleen rahaa ja asiakkailleen hyötyä. Korporaatioissa harjoitetaan myös, joskus kiivaastikin, tuote- ja palvelukehitystä. Uutuuksia tuodaan kuitenkin markkinoille aina vasta tarkan harkinnan tuloksena. Oleellisinta on pitää olemassa olevat asiakkaat tyytyväisinä ja varoa kannibalisoimasta liikaa omia menestystuotteita.

Jos korporatio olisi eläin, se olisi iso **VIRTAHEPO.**

Eläin, jolla on valtavasti voimaa, mutta jonka liikkeet ovat hyvin ennustattavia. Joka aamu, kun aurinko nousee, virtahepo ryntää valtavalla voimalla savannilta veteen. Jos pahaa aavistamattomat matkaajat jäävät virtahevon ja veden väliin, syntyy ruumiita. Virtahepoa ei moinen hetkauta. Illalla se taas nousee tavoilleen uskollisena vedestä syömään ja paskomaan. Sama toistuu päivästä, vuodesta ja vuosikymmenestä toiseen. Kiertokulku jatkuu.

STARTUPISSA kaikki alkaa sitä vastoin alusta. Uudella yhtiöllä, joka luo jotain kokonaan uutta, ei ole aluksi mitään. Ei tuotetta, ei palvelua, ei bisnesmallia, eikä näin ollen prosesseja tai yhtään mitään ennustettavaa. Startup ei ylläpidä mitään. Sen sijaan se pyrkii epätoivon vimalla saamaan edes yhden tuotteen toimimaan tai edes yhden asiakkaan vakuuttumaan. Jos startup ei onnistu luomaan uutta menestystuotetta tiettyyn kategoriaan, se voi kokeilla jotain täysin uutta, ihan toiseen kategoriaan.

STARTUP on ketterä. Ei siksi, että on muodikasta olla ketterä, vaan siksi, että ilman nopeita liikkeitä se ei säily hengissä. Startupilla on kiire luoda jotakin uutta ennen kuin muut ehtivät tai ennen kuin sen vähäiset kokoon kurotut rahat loppuvat. Myös startupia motivoi usein jossain vaiheessa rahan tekeminen. Alkuvaiheessa kuitenkin uuden luominen ja maailman parantaminen korostuvat.

Visio, missio ja olemassaolon tarkoitus ovat startupille elintärkeitä. Ilman niitä ei kukaan jaksaisi yrittää ja erehtyä niin monta kertaa. Startupit ovat rohkeita, koska niiden on pakko. Ne ovat proaktiivisia, koska muuten niitä ei ole. Kaikki uuden tekeminen on hitaampaa, kalliimpaa ja vaikeampaa kuin mitä alussa voisi kuvitella, ja siksi startupit ovat aina kroonisessa aika- ja rahapulassa.

Jos startup olisi eläin, se olisi yksinäinen ja nälkiintynyt APINA.

Sen omat ruoka- ja juomavarastot ovat loppuneet, ja se yrittää kaikilla voimillaan ja vimmaisesti pysyä hengissä, usein itselleen täysin vieraassa ympäristössä. Apina tarttuu kaikkeen ja työntää suuhunsa kaiken toivoen, että tulisi ravituksi. Kaikki ravinto kelpaa sille. Ja, vaikka apina on älykäs ja nopeasti oppiva eläin, suurin osa niistä kuolee nälkään aavikolle.

ELÄMÄ startupissa on aina epävarmaa, ajoittain toivotonta. Usko oman idean voimaan on jatkuvalla koetuksella. Kaikki uusi kohtaa aina alkuun vastustusta. Startupit, jotka luovat maailmaan uutta, joutuvat kantamaan myös todistamisen taakkaa harteillaan.

NÄIDEN kahden eläimen, virtahevon ja apinan, ominaisuuksien, vahvuuksien, erilaisten tavoitteiden ja tarpeiden ymmärtäminen on lähtökohta kaikelle hyvälle yhteistyölle.



STARTUPIT
ovat rohkeita, koska
niiden on pakko.



5

VÄITETTÄ

STARTUPIEN JA
KORPORAATIOIDEN
YHTEISTYÖSTÄ

Nº 1

**TÄRKEINTÄ EI OLE
TEKNOLOGIA,
VAAN KULTTUURI**

KUN JIM STENGEL kysyi korporaatioilta syitä yhteistyön hakemiselle startupien kanssa, vastauksissa yksi teema erottui selvästi muista. Korporaatiot olivat huolissaan uudesta teknologiasta ja halusivat hyödyntää digimurroksen mahdollisuuksia paremmin. Toisin sanoen ne pelkäsivät, että nurkan takaa tulee niiden oman toimialansa Uber ja jyrää heidät alleen. Startup-yhteistyöllä haluttiin päästä kiinni uuteen maailmaan ja ymmärtää sitä paremmin. Yrityksistä 67 % halusi lisätä omien innovaatioidensa määrää ja 54 % halusi hyödyntää startupin teknistä osaamista.⁷

MIELENKIINTOISTA on se, mitä korporaatiot vastasivat kysymykseen yhteistyön suurimmasta hyödyistä. Vastauksella ei ollut enää mitään tekemistä teknologian kanssa.

STARTUPIT olivat auttaneet muuttamaan korporaatio-kulttuuria. Erityisen hyvin ne olivat onnistuneet silloin, kun tavoitteena oli nimenomaisesti ollut kulttuurin muuttaminen. Vastaajista 67 % koki, että yrityskulttuuri oli kehittynyt myönteisesti startup-yhteistyön myötä, 65 % oli oppinut uusia tapoja tehdä asioita ja 65 % oli löytänyt tapoja kiertää yrityksensä byrokratiaa.

KORPORAATIOKULTTUURI hiersi startupejakin yhteistyössä. Ne turhautuivat yleisimmin korporaation päätöksen hitauteen (44 %), byrokraatiaan (19 %) ja muutosvastarintaan (8 %).

ONNISTUNEEN yhteistyön seurauksena korporaatio muutti omia työskentelytapojaan (79 %) ja tapoja tehdä asioita yhdessä asiakkaidensa kanssa (60 %). Myös työntekijöiden näkemykset ja tavat tehdä töitä muuttuivat (68 %).

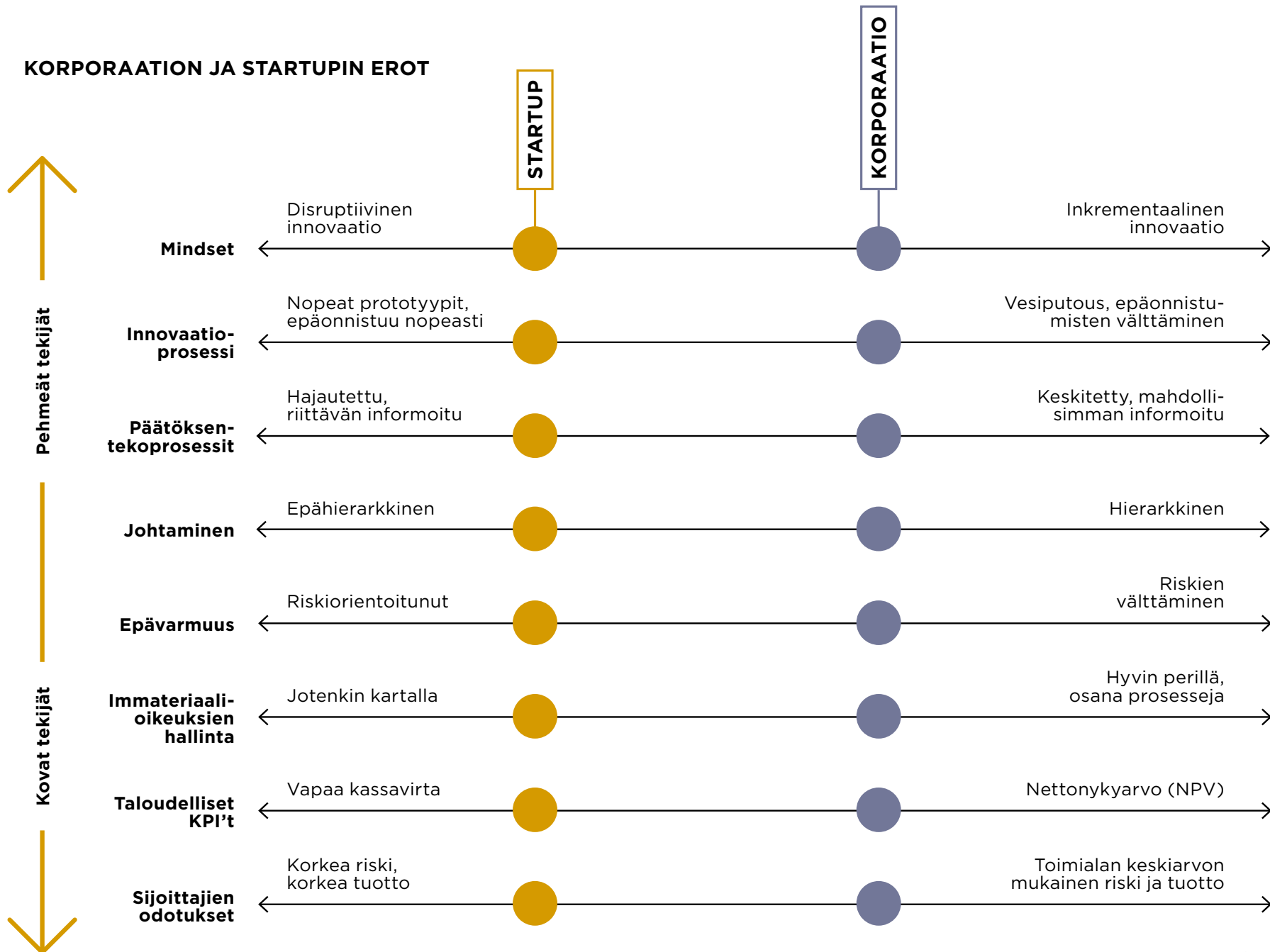
SE, MIKÄ YLLÄTTI useimmat startupit, oli perinteisten yritysten teknisen osaamisen taso. Korporaatioilta ei puuttunut teknologiaa tai innovaatioita. Ongelmana oli se, ettei niissä saatu osaamista riittävän nopeasti käyttöön.

OPPIMISTA ja kulttuurin kehittymistä tapahtui molemmissa osapuolissa. Startupit huomasivat, että korporaatioiden tavoissa tehdä asioita oli myös paljon hyvää. Päätöntä ryntäilyä ja sekoilua tapahtui vähemmän. Prosessit auttoivat saamaan pienemmällä vaivalla paljon enemmän aikaan. Startupeista 66 % oppi uuden tavan ajatella ja 65 % uusia tapoja tehdä töitä.

KORPORAATIOIDEN ja startupien kulttuurieroja kuvataan seuraavan aukeaman Accenturen kaaviossa vuodelta 2015.



KORPORAATION JA STARTUPIN EROT





Korporaation ja startupin suurimmat erot ovat tavoitetasossa, päätöksentekoprosessissa ja tavassa luoda UUTTA.

SUURYRITYKSET pyrkivät löytämään uusia keinoja, joilla ne voivat parantaa nykyisiä tuotteitaan tai palveluitaan jonkin verran. Kymmenen prosentin parannus riittää niille. Startupit taas pyrkivät mullistamaan koko markkinan. Niiden tavoitteena on kymmenkertainen parannus. Sijoittavat odottavat vastaavasti suuryrityksiltä markkinan mukaista tuottoa ja riskiprofilia. Startupeihin he suhtautuvat korkean riskin ja korkean tuottoprofilin yrityksinä.

MIKÄ MOTIVOI KORPORAATIOITA YHTEISTYÖHÖN?



Stengel & Post 2017

MIKÄ MOTIVOI STARTUPEJA YHTEISTYÖHÖN?



Stengel & Post 2017



**Korporaatiot
etsivät yhteistyöstä
teknistä ratkaisua
olemassa olevaan**

ONGELMAAN.



**Korporaation ja
startupin suurimmat erot
ovat tavoitetasossa,
päätöksentekoprosessissa
ja tavassa luoda**

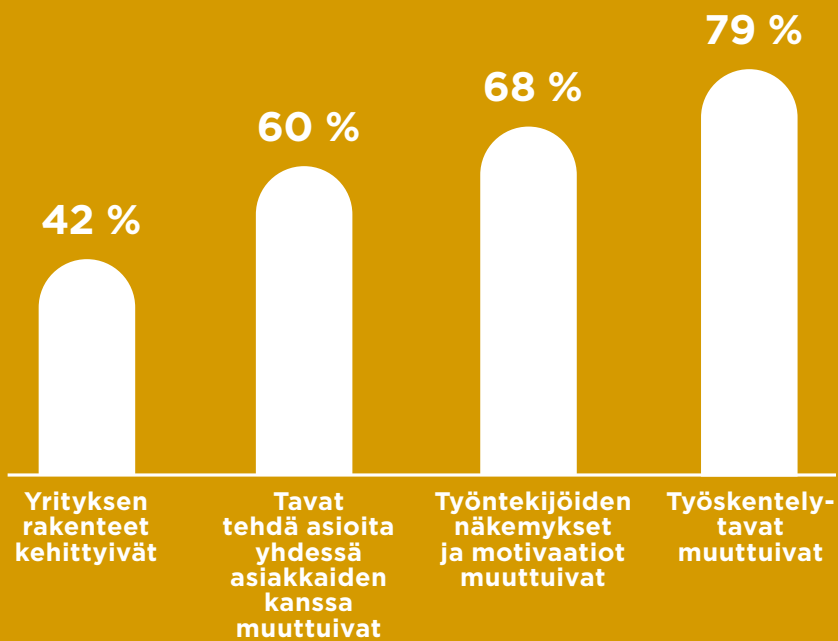
UUTTA.

YHTEISTYÖN SUURIMMAT HYÖDYT KORPORAATION NÄKÖKULMASTA



Stengel & Post 2017

ONNISTUNEEN YHTEISTYÖN VAIKUTUKSET KORPORAATIOIHIN



Stengel & Post 2017



**Yhteistyö on onnistunutta,
kun se muuttaa sekä
korporaation että startupin
tapaa ajatella ja tehdä**

TÖITÄ.

Nº 2

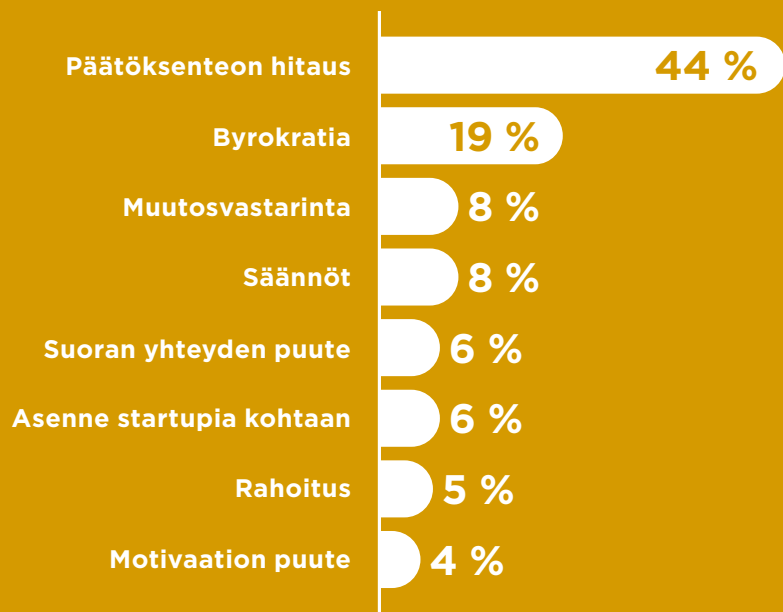
ILMAN KUNNIOITUSTA EI OLE MITÄÄN

KESKINÄISEN kunnioituksen puute oli suurin syy yhteistyön epäonnistumiselle sekä korporaatioiden että startupien mielestä. **Startupit kokivat, etteivät korporaatiot ottaneet heitä tai heidän kunnianhimoisia tavoitteitaan tosissaan.** Vastaavasti korporaatiot kokivat, että startupit lupasivat yhteistyön alussa liikoja aikatauluista ja tuloksista. Startupit eivät heidän mukaansa vaivautuneet edes viestimään, kun odotuksia tai alussa sovittuja asioita oli syytä muuttaa.

JO LÄHTÖKOHTAISESTI yhteistyötä hankaloittaa se, että startupeilla on lähes poikkeuksetta aina kiire. Startup-yrittäjät tekevät monesti työtä palkatta, ja heillä on kovat paineet saada edistettyä asioita nopeasti ja tehokkaasti. **Korporaatioissa** he ovat tekemisissä ihmisten kanssa, joiden **palkka juoksee riippumatta siitä, tuleeko projekti valmiiksi tänä syksynä tai vuoden 2020 keväällä.**

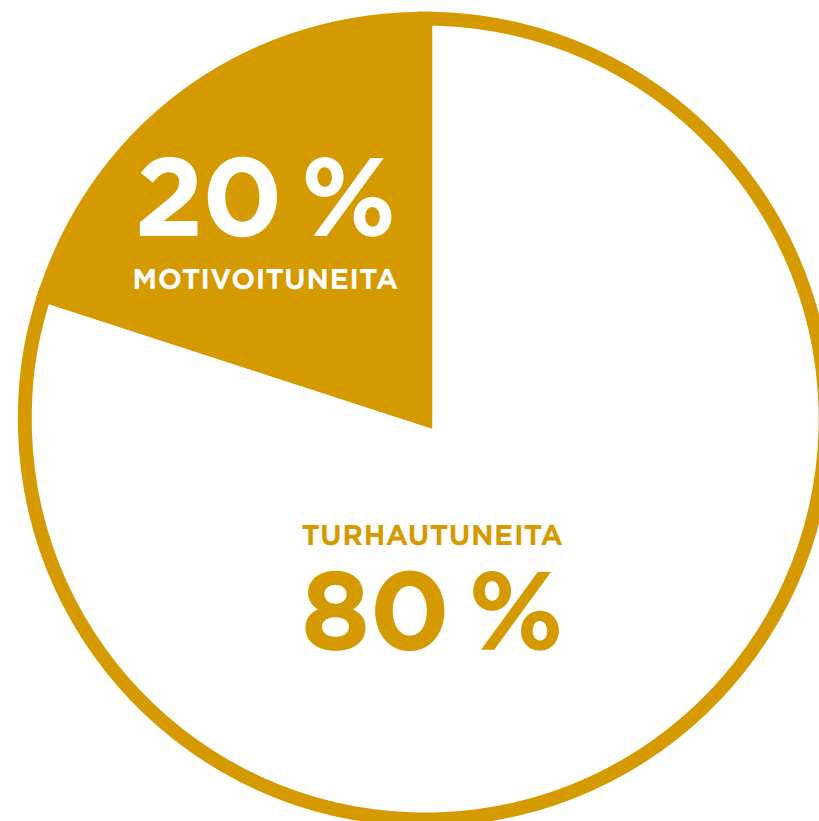
PERÄTI 80 % startupeista oli turhautunut yhteistyössään korporaatioiden kanssa. Vaikka vain 6 % koki suoranaista halveksuntaa, suurin osa tunsi, ettei heidän tavoitteitaan tai tilannettaan ymmärretty. Vastaavasti korporaatioiden johto oli pettynyt siihen, että tulosten saavuttaminen kesti kauemmin ja maksoi enemmän kuin mihin oli varauduttu.

MIKÄ YHTEISTYÖSSÄ TURHAUTTAA STARTUPEJA?



Stengel & Post 2017

TURHAUTUMISEN ASTE



Stengel & Post 2017

YHTEISTYÖ toimi parhaiten silloin, kun korporaatiot ja startupit kunnioittivat toisiaan – ja myös ilmaisivat sen toisilleen.

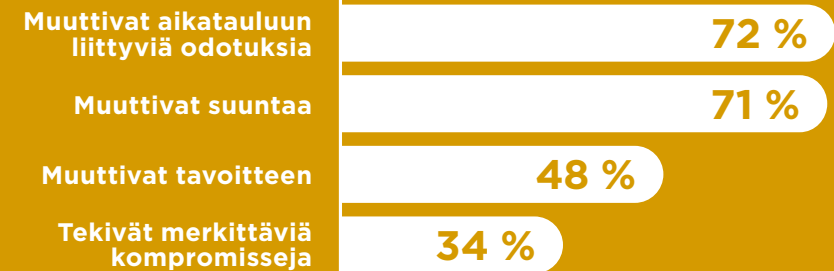
YHTEISTYÖSSÄ hiersivät erityisesti raha, suhtautuminen prosesseihin ja suunnittelu. Startup-maailmassa rahaa haetaan kaikkialta, mistä sitä vain on saatavilla. Ja kun raha on tilillä, se käytetään parhaaksi katsotulla tavalla. Korporaatioissa rahan käyttöä suunnitellaan ja siitä raportoidaan huomattavasti raskaammalla kädellä. Startupin näkökulmasta korporaation suhtautuminen rahaan on toivottoman byrokraattista. Perinteinen yhtiö taas näkee startupin rahankäytön holtittomana.

ONNISTUNUT yhteistyö edellyttää, että projektin edessä aikatauluja, rahaa ja muita yhteistyön reunaehdoja tarkastellaan avoimesti uudelleen.

KESKINÄISTÄ kunnioitusta on vaikea saada aikaan ilman luottamusta ja viestintää. Korporaatiot ja startupit, jotka olivat yhteistyöhön tyytyväisiä, kokivat keskinäisen viestinnän avoimeksi ja säilyttään kannustavaksi.

ARTIKKELISSAAN *What Big Companies Can Learn From Startups* Doorsteps.comin perustaja Michele Serro rohkaisee myös startupeja avoimuuteen: "Muista jakaa omia havaintojasi ja sitä mitä olet oppinut matkan varrella". Hän toteaa myös: "Korporaatiot ovat innokkaita oppimaan startupeilta. Yhteistyö pysyy tuoreempänä ja terveempänä, kun startup on avoin ja osoittaa myös itse uteliaisuutta korporaatiota kohtaan".⁸

MITEN KORPORAATIOT OVAT MUOKANNEET KUMPPANUUTTA YHTEISTYÖN AIKANA?



Stengel & Post 2017

N^o 3

**HYVÄ IDEA
EI TOIMI**

JOS KORPORAATION ja startupin välinen yhteistyö perustuu vain ja ainoastaan idean voimaan, on luvassa vaikeuksia. Se, että idea on molempien tai vaikka useammankin tutkimuksen ja fokusryhmän mukaan hyvä, ei vielä takaa sen toimivuutta.

TODENNÄKÖISYYS sille, että uusi tuote tai palvelu onnistuisi sellaisenaan, on musertava. Tutkimuksesta riippuen 45–95 % niistä epäonnistuu tai vedetään markkinoilta vuoden sisällä lanseerauksesta. Useimmissa tapauksissa ideaa on muutettava ja lähestymistapaa vaihdettava, ja koko hommaan on tehtävä sängen radikaaleja muutoksia.⁹

UUDEN luominen vaatii sitkeyttä ja joustavaa lähestymistapaa. Sen sijaan, että startupit ja korporatiot veisivät samaa ideaa härkämäisesti yhdessä eteenpäin, niiden tulisi sitoutua samaan maaliin. Esimerkiksi jos tavoitteena on parantaa lääkärikäynnin asiakaskokemusta viemällä eteenpäin ideaa lääkäreiden ja potilaiden käyttöön kehitettävästä sovelluksesta, mutta lääkäreiden aika tai motivaatio ei riitäkään kehitystyössä mukana olemiseen, on ideaa syytä muuttaa.



YHTEINEN MISSIO

ja jonkin olemassa olevan ongelman ratkaiseminen on ideaa vahvempi pohja yhteistyölle.

KOKO ketterän kehityksen ja lean startup -kehitysmallin ideana on lyhentää sitä aikaa, jota käytetään sellaisen idean edistämiseen, joka ei sitten kuitenkaan lennä.

VIIME VUOSINA innovaatiotyössä on siirrytty tuote- tai teknologiakeskeisestä idistelystä asiakaslähtöiseen lähestymistapaan. Mitä asiakas haluaa tehdä? Mitä tehtäviä hänellä on? Miten voimme tehdä siitä tekemisestä helpompaa tai parempaa?

MCKINSEYN tutkimuksen mukaan 84 % yritysjohtajista pitää innovaatiokykyä kriittisen tärkeänä yrityksen menestykselle. Silti vain 6 % oli tyytyväinen oman organisaationsa kykyyn innovoida.¹⁰

CLAYTON CHRISTENSENIN mukaan yritysten ei pitäisi keskittyä niinkään siihen, minkälaisia asiakkaat ovat. Tärkeämpää olisi selvittää, mitä he haluavat saada aikaiseksi tietyn tilanteessa.¹¹

HEDELMÄLLISIMMILLÄÄN yhteistyö on silloin, kun sekä korporaatiot että startupit astuvat yhdessä ulos kehityslaatikostaan ja tarkastelevat ongelmaa laajemmasta "Jobs to be done" -näkökulmasta.

MINKÄLAISIA asioita asiakkaalla on mielessään ja tehtäviä hoidettavanaan? Osa niistä on pieniä (tappaa aikaa), toiset ovat isompia (löytää merkityksellisempi ura). Osa tehtävistä ilmaantuu yllättäen (hankkia uudet vaatteet aamun tärkeään kokoukseen lentoyhtiön kadotettua edelliset), toiset ovat säännöllisesti toistuvia (mitä syödä tänään lounastauolla). Kun me ostamme jotain, palkkaamme tuotteen tai palvelun tekemään meille töitä. Jos tuote tai palvelu hoitaa hommansa hyvin, palkkaamme sen uudelleen. Jos emme ole tyytyväisiä, "irtisanomme" sen ja etsimme tilalle korvaajan.¹²

SUURIN OSA startupeista ja korporaatioiden innovaatio-toiminnasta tehdään yhä ilman tätä asiakasnäkökulmaa. Korporaatiot pyrkivät usein tekemään pieniä parannuksia nykyiseen tarjoomaansa: "Tehdään palvelusta vähän nopeampi ja tuotteesta vähän tehokkaampi." Startupit vastaavasti kehittävät prototyypin tuotteesta tai palvelusta, ja hiovat sitä seuraamalla asiakkaidensa käyttödataa.

YHTEISTYÖSSÄ mukana olevien eri näkökulmat auttavat heitä löytämään paremmin boksen ulkopuolisen näkökulman. Idean, joka jalostuu, muuttaa muotoaan – ja alkaa vähitellen myös toimia.

N^o 4

ERILAISUUS ON TUKALAA, MUTTA TUOTTOISAA

YRITYKSISSÄ JA TIIMEISSÄ, joissa porukka on samanhenkistä, viihdytään paremmin yhdessä. Näissä yrityksissä ja tiimeissä on myös parempi fiilis ja tunne siitä, että ne saavat enemmän hyvää aikaan.

TÄMÄ tunne on kuitenkin harhaanjohtava. Scott Page argumentoi kirjassaan *The Difference* vakuuttavasti, että ongelmanratkaisutilanteissa diversiteetti on pätevyyttä arvokkaampaa.¹³ Jos neljä tilastotieteilijää painii yhdessä saman ongelman kimpussa, heidän kykynsä ratkaista ongelma paranee huomattavasti, jos tiimiin lisätään yksi keskinertainen yhteiskuntatieteilijä tai taloustieteilijä viidennen huipputilastotieteilijän sijaan. Vastaavasti, jos tavoitteesi on kehittyä tennispelaajana paremmaksi, sinun kannattaa tehdä yhteistyötä tennisvalmentajan, ravintogurun ja kuntovalmentajan kanssa kolmen eri tennisvalmentajan sijaan.¹⁴

KAUPUNGIT, joissa on korkea diversiteetti, ovat muita tuottavampia. Johtoryhmät, joissa on korkea diversiteetti, tekevät parempia päätöksiä. Myös innovatiivisimmat yritykset ovat niitä, joissa diversiteetti on korkein.¹⁵

TÄHÄN on looginen syy. Jopa kaikkein fiksuimmat ja kekseliäimmät ihmiset jumittuvat, kun ongelmat ovat monimutkaisia. Uuden näkökulman tai uusien, työtaustoiltaan tai koulutukseltaan erilaisten ihmisten lisääminen tiimiin voi avata jumin.¹⁶

"ORGANISAATIOSSA, jossa kaikki ajattelevat samalla tavoin, jäävät kaikki samaan paikkaan jumiin", Scott Page toteaa. "Mutta ihmiset jotka ovat erilaisia, joilla on eri kykyjä ja jotka ajattelevat eri tavoin, jäävät jumiin eri paikkoihin."¹⁷

ESIMERKIKSI kun on tutkittu valamiehistöjen päätöksentekoa koeolosuhteissa, on todettu, että valamiehistöt, joiden jäsenet olivat eri etnisistä taustoista, tekivät parempia päätöksiä kuin vain valkoihoisista koostunut valamiehistö.

TOISAALLA taas on todettu, että jos esseen kirjoittajat tietävät, että kirjoituksen lukee poliittisilta taustoiltaan hyvin erilaiset ihmiset, tekstin johdonmukaisuus ja argumentaatio paranevat.

TIIMIT, joissa on korkea diversiteetti, ovat näin ollen tutkitusti tehokkaampia. Silti työskentely näissä tiimeissä voi tuntua epäluontevalta ja tukalalta.

TILANNE muuttuu, kun yhteistyökokemuksista ja tuloksellisuudesta kysytään tiimeiltä. Tiimit, joissa on alhainen diversiteetti, työskentelevät mieluummin yhdessä ja kokevat saavuttavansa parempia tuloksia. Tulosten valossa tämä on harhaa. Ero on huomattavan suuri. Tiimit, joissa on korkea diversiteetti, ovat oikeassa 75 prosenttisesti. Tiimit, joissa diversiteettiä ei ole, sen sijaan vain 44 prosenttisesti.¹⁸

KORKEAN diversiteetin tiimeissä jäsenet epäilivät omia vastauksiaan, kokivat olonsa epämukavaksi, eivätkä nautineet yhteistyökokemuksesta. Yhtenäiset tiimit taas pitivät hauskaa, kokivat olonsa mukavaksi – ja tekivät vakavia virheitä.

TOISIN SANOEN, jos me saamme vapaasti valita oman tiimimme, me valitsemme väärin.



Jos me saamme
vapaasti valita
oman tiimimme,
me valitsemme
VÄÄRIN.

Nº 5

YHTEINEN MISSIO KANTAA VAIKEUKSIEN YLI

SE VAIN TUPPAA OLEMAAN NIIN, että yhteistyö on hankalaa tempoltaan, toimintatavoiltaan ja asennoitumiseltaan erilaisten yhteisöjen ja ihmisten välillä.

SIKSI korporaatio ja startup tarvitsevat yhteisen mission, joka motivoi molempia jatkamaan yhteistyötä silloinkin, kun se tuntuu turhauttavalta.

"KUN ihmisille antaa riittävän tärkeän ongelman ratkaistavaksi yhdessä, he sysäävät sivuun erimielisyytensä. Hyvässä ongelmassa on siemenet omaan ratkaisuunsa. Sen sijaan että vain voideltaisiin ihmisiä verkostoitumistilaisuuksissa tai saataisiin heidät pelaamaan hassuja pelejä yhdessä, paras tapa saada asiat toimimaan korkeasta diversiteetistä huolimatta on antaa heille yhdessä jotakin ratkaisemisen arvoista – jotakin, jossa kyvyttömyyttä toimia yhdessä ei enää nähdä mahdollisena", väittää Tim Harford.¹⁹

EN TARKOITA tällä sitä, että korporaatiolla ja startupilla pitäisi olla kalvoillaan kirjattuna sama missiolauseke. Riittää, että molemmat kokevat jonkin ongelman ratkaisemisen tärkeäksi ja ovat valmiita tekemään sen eteen kovasti töitä.

TÄMÄ yhteinen missio löytyy usein helposti, kunhan sitä muistetaan yhdessä miettiä. Kuten Simon Sinek on kirjoissaan *Start With Why ja Find Your Why* vakuuttavasti todennut, ennen kuin mietitään mitä tehdään, tulisi keskittyä kysymykseen miksi. Yhteistyö alkaa sujua, kun syy yhteistyölle on kirkas ja maali yhteinen. Yhteinen miksi motivoi.²⁰

TÄSSÄ asiassa startupeilla on paljon opetettavaa korporaatioille. Monet niistä ovat olleet olemassa niin pitkään, että syy olla olemassa on hämärtynyt aikojen saatossa. Tai yrityksen kaikki työntekijät eivät välttämättä muista tai ole sisäistäneet, miksi se mitä he tekevät, on niin merkittävää.

STARTUPEISSA tilanne on täysin päinvastainen. Harva lähtee kuukausiksi tai vuosiksi puurtamaan ilman palkkaa tai hyvin vähäisellä korvauksella ja tekemään jotain korkealla riskillä, ellei koe sitä merkitykselliseksi.

KORPORAATIOIDEN ja startupien yhteistyön hienoimpia sivutuotteita onkin korporaatioiden vahvistunut tunne omasta merkityksellisyydestä.



**YHTEINEN
MIKSI
MOTIVOI.**



10

TAPAA

TEHDÄ
YHTEISTYÖTÄ

SUOMALAISISTA KORPORAATIOISTA Elisa, Fonecta, Fortum, Kone, Lassila & Tikanoja, Nokia, OP, S-Ryhmä, Tieto ja UPM ovat kaikki tehneet korkean profiilin yhteistyötä startupien kanssa jo useamman vuoden ajan. Globaaleista korpORAATIOISTA erityisesti Accenture, BMW, Coca-Cola, Cisco, Dell, Deutsche Telekom, GE, Google, Huawei, KPMG, Mastercard, Microsoft, Nike, Pearson, PwC, Saint-Gobain, Siemens, Sprint, Telefonica, Unilever ja Walmart ovat kaikki olleet poikkeuksellisen aktiivisia.

YHTEISTYÖSTÄ on kirjoitettu myös satoja kirjoja, raportteja ja selvityksiä. Niissä mainitaan yleisimmin seuraavat 10 yhteistyömuotoa.

1) Viestinnällinen yhteistyö

TÄSSÄ ON USEIN lähtökohtana se, että tehdään mahdollisimman vähän, mutta luodaan ulospäin vaikutelma todellisesta yhteistyöstä. Pelkästään se, että startup kertoo tekevänsä yhteistyötä korpORAATION kanssa, lisää sen uskottavuutta. Vastaavasti jos korpORAATIO kertoo tekevänsä yhteistyötä startupin kanssa, se välittää mielikuvaa yrityksestä, jolla on tulevaisuus. Kyse on viherpesuun verrattavasta harhautuksesta. **Startup-yhteistyö onkin välillä vain osa korpORAATION digipesuohjelmaa.** Tätä pinnalliselta kuulostavaa lähestymistapaa halveksitaan usein alan kirjallisuudessa. Se voi kuitenkin olla sangen onnistunutta silloin, kun kyse on selkeästi korpORAATION ja yhden startupin välisestä yhteistyöstä ja niillä on kirkas yhteinen missio.

KUN MISSIO saadaan purettua auki inspiroivaksi visioksi paremmasta maailmasta, ja sitä kohti otetaan yhdessä ensimmäiset oikeat askeleet, uutiskynnys ylittyy, ja sekä korpORAATIO että startup voivat saada runsaasti tukea yhteiselle jatkosuunnitelmalleen. Toisin kuin viherpesusta, pienestä kevyestä innovaatio- tai digipesusta ei ole haittaa ympäristölle. Se ei vaaranna maailman tulevaisuutta. Sen suhteen kannattaa kuitenkin olla tarkkana, ettei korpORAATIO tai sen kanssa yhteistyöhön ryhtynyt startup sorru itsepetokseen. ●

2) Hackathonit ja pitchingit

HACKATHONIT ja pitching-tilaisuudet ovat korporaatioille verrattain kevyt tapa kartoittaa itselleen sopivia startup-kumppaneita. Ne tarjoavat myös aloitteleville startupeille mahdollisuuden esitellä ideoansa ja saada hyödyllistä kokemusta erityisesti rahoituksen hankkimiseen jatkossa. Hackathonit ja pitchingit ovat peräisin Silicon Valleystä, ympäristöstä, jossa yli 10 000 aktiivista startupia taistelee jatkuvasti sijoittajien miljoonista. **Startupit ovat hackathoneissa ja pitchingeissä selvästi alisteisessa roolissa, ja tekemisestä jää helposti hyväksikäytön sivumaku.** Kymmenet startupit tekevät palkatta ja isolla riskillä töitä yötä päivää. Korporaatio on kuningas, joka valitsee kumppanikseen nopeudellaan ja innokkuudellaan eniten hämmästyttäneen startupin. Sen ei tarvitse kuin avata hieman omaa bisnestään ja mahdollisesti jakaa jotain dataa, jotta startupit voivat luoda yritykselle entistä hyödyllisempiä ja kannattavampia palveluja.

ÄLKÄÄ ymmärtäkö väärin, hackathonit ja pitching-tilaisuudet ovat kiistattoman hyödyllisiä. Ne ovat tehokkaita tapoja saattaa yhteen ja parittaa edes joitakin korporaatioita ja startupeja. Lähestymistavassa on kuitenkin heikkoutensa, aivan kuten viiden minuutin speed-datingissa. Koska fokus on vahvasti hyvän idean löytämisessä, yhteistyön kannalta potentiaalisesti tärkeämmät seikat, kuten kumppanin yrityskulttuurista oppiminen, jäävät auttamatta vähemmälle huomiolle. Tämä näkyy myös tuloksissa. Hackathoneja itsessään pidetään innostavina, mutta vain harvoin siellä suunniteltu palvelu toteutetaan tai voittava startup ja kilpailun järjestänyt korporaatio ryhtyvät todelliseen yhteistyöhön.

HACKATHONIT ovat usein 12–24 tunnin mittaisia kilpailullisia työpajoja, joissa tiimit pyrkivät ratkaisemaan korporaation esittämän ongelman. Hackathoneihin osallistuu paljon alkuvaiheen startupeja ja opiskelijoita. Tilaisuuksien sato on lähes poikkeuksetta runsas. Hyviä ideoita löytyy paljon, ja päivän päätteeksi esitellään useita hämmästyttävän hyvin toimivia demoja. Korporaatiolla ei kuitenkaan valitettavasti ole useinkaan valmiiksi mietittynä tapoja, miten näitä ideoita voisi parhaiten käytännössä edistää startupin kanssa.

KONEEN New Services and Solutions -yksikön johtaja Teppo Voutilainen kertoo, että Koneen hackathonin tavoitteena oli kehityskelpoisten ideoiden löytämisen lisäksi "vahvistaa Koneen brändiä digitalisaation etujoukoissa kulkevana yrityksenä". Myös sisäinen kulttuurinmuutos oli tärkeä tavoite. "Hackathonin avulla tehdään myös sisäistä markkinointia. Kun yritys muuttuu, on myös henkilökunnan ajattelutavan muututtava." Nopeat, ketterät ja innovatiiviset startupit olivat roolimalleja, joilta Kone halusi oppia. Se jatkoi hackathonissa esiin nousseiden ideoiden kehittämistä, ja tarjosi startupeille teknistä ja kaupallista tukea sekä apua rahoituksen saamiseen.²¹

PITCHING-TILAISUUDET ovat lyhyempiä ja niissä ideana on se, että yritys kutsuu paikalle potentiaalisia startup-kumppaneita kertomaan tekemisistään. Pitchauksessa startupille annetaan usein viisi minuuttia aikaa esitellä ratkaisu, osaaminen ja tiimi. Mikäli korporaatio on etukäteen päättänyt ryhtyä yhteistyöhön esimerkiksi pitching-

tilaisuuden parhaan tai kolmen parhaan startupin kanssa, edellytykset päästä aitoon yhteistyöhön ovat hieman hackathonia paremmat.

LASSILA & TIKANOJA on kutsunut startupeja pitching-tilaisuuksiin innostavalla kutsulla: *"Myös isot yritykset voivat olla ketteriä. Me L&T:llä olemme startanneet oman sisäisen startup-tiimin, joka on lähtenyt ennakkoluulottomasti rakentamaan kierrätysyhteiskuntaa digitaalisilla ratkaisulla hyödyntäen startup-maailmastakin tuttua lean-metodologiaa. Olemme varmoja, että avoimuus ja yhdessä toimiminen johtavat parhaaseen lopputulokseen ja siksi haluamme kutsua myös startupit mukaan rakentamaan tulevaisuuden kierrätysyhteiskuntaa. Ratkaisunne tai tuotteenne voi liittyä cleantechiin, Internet of Thingsiin, b2b-softaan tai johonkin aivan muuhun osa-alueeseen."* ²² ●

3) Idea- ja sovelluskilpailut

IDEAKILPAILUSSA haetaan ideoita tai ratkaisuja tiettyyn teemaan pohjautuen. Toisin kuin hackathonissa, ideakilpailun ehdotuksia ei tehdä yhteisellä startup-leirillä, vaan kukin osallistuja voi käyttää ehdotuksen tekemiseen niin paljon aikaa ja vaivaa kuin haluaa. Tässä mielessä ideakilpailut muistuttavat useita arkkitehtuurikilpailuja. Niiden tapaan myös ideakilpailut ovat usein palkitsevia vain voittajan osalta. Koska fokus on taas itse ideassa, sen taustalla olevat ihmiset jäävät helposti varjoon. Korporaatiolla ja startupilla on jälleen vajaavaiset edellytykset arvioida yhteistyön todellisia mahdollisuuksia. Etuna on se, että mikäli ideakilpailun säännöissä on myös sitouduttu toteuttamaan voittanut idea, saadaan lopulta jotain konkreettistakin aikaiseksi.

WÄRTSILÄ järjesti korkean profiilin ideakilpailun merenkulun huolto- ja kunnossapitopalveluiden innovoimiseksi. Kilpailusta vastaava johtaja Tero Hottinen kertoi, että kilpailun tavoitteena oli kartoittaa, minkälaisia alaa mullistavia innovaatioita voisi löytyä. Hottisen mukaan "digitalisaatio ei ole Wärtsilän ydinosaamista. Emme välttämättä näe millaisia palveluja voi olla". Tavoitteena oli myös oppia ketterien startupien toimintapoja. "Startupit ovat hyviä menemään asiakkaan iholle". Ideakilpailun voittajan kanssa oli näin ollen tarkoitus myös kehittää yrityskulttuuria. Kilpailuun tuli 47 hakemusta 18 eri maasta. Voittajaksi nousi virolainen Marina Ahoy, joka kehittää asiakaspalvelupisteitä venesatamiin. Rutiinitehtävät automatisoidaan, jolloin satamat voivat toimia kellon ympäri. Finalistien joukossa oli lisäksi polttoainetta säästävä reititysratkaisu sekä uusia analysointityö-

kaluja ja -menetelmiä. Kaikki Wärtsilälle uusia ja innostavia bisnesmahdollisuuksia.

WÄRTSILÄ päätyi järjestämään useita kuukausia kestävästä innovaatiokilpailun hackathonin sijasta saadakseen pysyvempiä tuloksia. Hottisen mukaan "Hackathon on hyvä keino innostaa. Lyhyestä ajasta ei kuitenkaan välttämättä ehdi saada tarpeeksi irti. Wau oli kivaa, entä sitten?"

SOVELLUSKILPAILUISSA taas etsitään parasta appia tai muita yrityksen teknistä alustaa ja rajapintoja hyödyntäviä innovatiivisia sovelluksia. Sovelluskilpailussa on usein rahanpalkintoja, joiden lisäksi voittaja voi saada erilaista muuta tukea sovelluksen kaupallistamiseen tai kehittämiseen.

IDEA- JA SOVELLUSKILPAILUISTA siirrytään usein melko nopeasti kehittämään itse tuotetta yhdessä. Usein yhteistyö kuitenkin kariutuu Länsimetro-tunnelmissa. Korporaatio ei ole valmistautunut yhteistyöhön riittävän huolellisesti ja startup on lähes määrätelmällisesti liian optimistinen tuotteen valmistumisaikataulun ja kokonaiskustannusten suhteen. Korporaatioissa taivastellaan aikataulua ja hintaa. Kukaan ei muista nostaa esiin sitä, miten paljon enemmän tuotteen kehittäminen olisi maksanut ilman startupin energiaa ja uusia näkökulmia. ●

4) Varhaisen vaiheen asiakkuus

KORPORAATIO voi auttaa startupia ostamalla sen ensimmäisen tuotteen tai avaamalla kanavat, joiden kautta sen omat asiakkaat voivat tutustua tuotteeseen. Vastaavasti startup voi tarjota ensimmäisille rohkeille asiakkaille tuotteensa tai palvelunsa ilmaiseksi. Oleellista on, että korporaatio ja sen asiakkaat ymmärtävät, ettei kyseessä ole välttämättä täysin valmis tuote, vaan monilta osin vielä keskeneräinen ja edelleen kehiteltävä beta-versio.

SUOMALAISYRITYKSISTÄ Elisa on toiminut edelläkävijänä monissa varhaisen vaiheen asiakkuuksissa. Sillä on jo yli 70 startup-kumppanuutta. Kaikki yhteistyötä tavoittelevat startupit voivat lähettää Elisalle lyhyen esittelyvideon itsestään. Jos yhteistyösopimukselle asetetut kriteerit täyttyvät, saa startup Elisasta tärkeän referenssiasiakkaan ja myöhemmin mahdollisesti myös sen myyntikanavat käyttöönsä. ●

5) Työtilojen ja muiden resurssien jakaminen

KORPORAATIO voi tarjota startupille tai joukolle startupeja mahdollisuuden työskennellä samoissa tiloissa sen kanssa. Oletuksena on, että näin korporaation ja startupin välille syntyy luontevia kohtaamisia päivittäisessä arjessa. Myös saman alan eri startupit voivat samassa tilassa löytää toisensa helpommin ja luoda yhdessä enemmän arvoa korporaatiolle. Tiloja voi tarjota ilmaiseksi tai kohtuullistettua korvausta vastaan. Yleinen malli on **coworking space**, yrityksen tarjoama ilmainen tai edullinen työskentelytila, johon voi kuka tahansa tulla tekemään töitä tilan aukioloaikoina. Tilojen tarjoaminen liittyy usein korporaation laajempaan startup-yhteistyö-ohjelmaan. Ne tarjoavat usein tiloissaan työskenteleville startupeille myös omia tuotteitaan, palveluitaan, työkalujaan ja tietotaitoaan – ilmaiseksi tai pientä korvausta vastaan.

ESIMERKIKSI GE tarjoaa energia- ja terveysalan startupeille työskentelytiloja pientä korvausta vastaan. Startupit saavat tilojen lisäksi mahdollisuuden luoda bisnestä GE:n ja/tai muiden startupien kanssa. GE Energy Village ja Health Innovation Village ovat saaneet hyvän vastaanoton ja tilat ovat olleet suosittuja. Konsepti muistuttaa toimistohotellia, sillä erotuksella, että GE on globaali yritys, jonka kanssa yhteistyöhön pääseminen voi avata startupille maailmanmarkkinat ja ovet eturivin sijoittajiin.²³ ●

6) Yrityskiihdyttämöt ja -hautomot

KORPORAATIOT voivat järjestää myös **systemaattisia startup-ohjelmia**, joilla ne tarjoavat alkuvaiheen startupeille apua liiketoiminnan kehittämiseen. Näiden avulla startupit voivat päästä paremmin markkinoille, skaalautua ja kehittyä sijoittajia kiinnostaviksi yrityksiksi. Startup-ohjelmia ovat erilaiset kiihdyttämöt ja hautomot.

YRITYSKIIHDYTTÄMÖT kestävät yleensä rajatun ajan, tyyppillisesti 3–6 kuukautta. Sinä aikana korporaatio tarjoaa startupeille asiantuntemustaan, resurssejaan, kontaktejaan, suhteitaan rahoittajiin sekä tarvittaessa teknisiä alustoja tai dataa. Ohjelmasta riippuen startup voi päästä siihen mukaan ilmaiseksi tai antamalla vastineeksi osakepääoman. On tärkeää, että korporaatiot tekevät ehdoista riittävän houkuttelevat ja allokoivat startupien auttamiseen parasta osaamistaan, jotta ne saavat hyviä startup-yrityksiä ohjelmaan mukaan.

OP ON LUONUT Smart Health -kiihdytysohjelman yhdessä OP Vakuutuksen ja Pohjola Sairaalan kanssa. Ohjelmassa ovat partnereina mukana myös Nokia, IBM ja Orion Pharma. Tavoitteena on etsiä uusia innovaatioita terveys- ja hyvinvointipalveluihin. Ohjelmassa on tilaa viidelle startupillemme. ●

7) Käänteinen mentorointi

MONET KORPORAATIOT ovat myöntäneet, että todellinen syy startup-yhteistyölle on oman muutoksen kiihdyttäminen. Korporaatiot ovat tunnistaneeet oman yritysraakenteensa ja yrityskulttuurinsa jäähmyden, ja niitä halutaan muuttaa ketterämmiksi. Korporaatioissa uskotaan, että yhteistyö startupien kanssa muuttaa niiden omaa toimintaa yrittäjähenkiseksi ja tavoitehakuiseksi. Startupien ja korporaatioiden näkemyksellisimmät yhteistyöhankkeet ovat niitä, joissa startupit on virallisesti nostettu korporaatioiden toimintatavan kirittäjiksi. Tästä on runsaasti hienoja esimerkkejä Jim Stengelin *Unleashing the Innovators* -kirjassa.

MONET YRITYKSET ovat meillä Suomessakin nimittäneet hallituksiinsa startup-yhteistyön hyvin tuntevia asiantuntijoita, esimerkiksi Inka Meron (Nokian renkaat, Fiskars) ja Taneli Tikkan (MTV, toimii myös Tiedon sisäisen startupin vetäjänä). Monilla on myös erilaisia reverse mentoring-ohjelmia, kuten Millennial Boardeja ja nuoria startup-yrittäjiä sparraamassa toimivaa johtoa.

NÄMÄ ovat kaikki esimerkkejä hedelmällisestä asenteesta uutta kohtaan. Mikko Pirinen, joka toimi ennen oman startupin perustamista yritysostoista ja startup-yhteistyöstä vastaavana johtajana Fonectalla, halusi kääntää ideakilpailut ja pitching-tilaisuudet pääläelleen. Pirinen ei odottanut startupeilta syvällisiä, markkinoita luotaavia pitchejä tai hiottuja myyntipuheita. Pikemminkin hän kävi startup-tilaisuuksissa pitchaamassa Fonectaa, jotta lupaavat startupit älyäisivät käydä esittelemässä ideoansa juuri heille. ●

8) Yhteinen tuotekehitys

TÄMÄ ON jo selvästi pitkäkestoisempi yhteistyömuoto. Kun korporaatio ja startup ovat päätyneet siihen, että yhteisestä tuotekehityksestä tai muusta pysyvämmästä kaupallisesta yhteistyöstä on molemmille merkittävää hyötyä, ne sitoutuvat tuomaan yhdessä markkinoille jotain kokonaan uutta. Onnellisen lopputuloksen varmistamiseksi pelisäännöt tuotekehitystyön varmojen kustannusten ja mahdollisten tuottojen jakamisesta ovat kriittisen tärkeässä roolissa. Yhteistyö on mielekästä, kun molemmilla on sama missio ja halu ratkoa samaa ongelmaa.

YHTEISISSÄ tuotekehitysprojekteissa on etukäteen määriteltä budjetti ja aikataulu. Lisäksi on varauduttu, että ennalta-arvaamattomat seikat voivat hidastaa toteutusaikataulua ja lisätä kustannuksia. Koska startupin kassa on usein tyhjä, vaaditaan korporaatiolta kykyä joustaa ja uudelleenarvioida näitä seikkoja. Korporaation on hyvä muistaa, että ilman startup-yhteistyötä kyseisen tuotteen kehittäminen ei olisi ehkä lainkaan mahdollista. Se olisi usein myös moninkertaisesti kalliimpaa ja hitaampaa. Lopputuloskin voisi olla vielä huonompi. Usein onkin järkevämpää kaivaa lisää kuvetta kuin ryhtyä haukkumaan hanketta Länsimetroksi ja syyttämään yksinomaan startupia myöhästymisistä ja budjetin ylityksistä. Syitä kannattaa hakea myös peilistä. Korporaation oma hitaus ja huono päätöksentekokyky ovat usein syypäitä tuotekehityshankkeiden budjetti- ja aikatauluongelmiin.

STARTUPIN on yhteistyöhön ryhdyttäessä uskallettava pitää puoliaan ja olla myös riittävän vaativa – todennäköisesti täysin epätasapainoisesta neuvotteluasemasta huolimatta. Korporaatio on usein aikaa vievä ja vaativa kumppani, joka hidastaa osaltaan startupin muuta omaa kehitystyötä.

SUOMALAISYHTIÖISTÄ erityisesti Kone ja Lassila & Tikanoja ovat tehneet onnistunutta tuotekehitysyhteistyötä startupien kanssa. Kone haluaa rakentaa kokonaisen ekosysteemin tuotteidensa ja palveluidensa ympärille. Startupien panosta odotetaan esimerkiksi loppuasiakkaiden tarpeisiin ja erilaisiin käyttötilanteisiin liittyvien uudenlaisten palveluiden kehittämisessä.²⁴

TAUSTALLA on Koneen pyrkimys rakentaa ihmisvirtojen ekosysteemi hissien, rullaportaiden ja kulunvalvonnan ympärille. Muutosta on nopeuttanut yhteistyö kolmannen tahon eli IBM:n kanssa. Kone hyödyntää IBM Watson -tekoälyä muun muassa hissien ja liukuportaiden etävalvontaan. Uudenlaisten palveluiden ja liiketoimintamallien rakentamisen tueksi Kone avaa Watsonin keräämää dataa start-upien käyttöön.

LASSILA & TIKANOJA taas kehittää uusia tuotteita ja palveluja sekä sisäisen startup-tiiminsä että ulkoisten startup-kumppaneidensa kanssa. Yhtiöön palkattiin alkuun yksi "digimentalisti" tekemään kulttuurimuutosta. Sittemmin yhtiö on palkannut jo toisen henkilön samaan tehtävään. Motiivina on tehdä L&T:stä entistä ketterämpi ja houkutella bisnesideoita esiin uudella tavalla.

"KUTSUIMME ulkopuoliset startupit innovoimaan uusia kierrätysratkaisuja", yhtiön digimentalisti Ville Simola kertoo. "Myös omalle henkilöstölle kehitettiin työkaluja uusien ideoiden esiin saamiseksi." Lupaavia tuote- ja palveluideoita onkin sittemmin syntynyt melko mukavasti. Näistä lupaavimmat ovat Raksanappi ja Hävikkimestari. "Raksanappi on palvelu, jonka kautta rakennustyömaan vastaava mestari voi tarvittaessa tilata jätelavojen tyhjennyksen. Jo nyt puolet L&T:n asiakasrakennustyömaista käyttää sitä ainoana tilausväylänään. Toinen uusi lupaava tuote on Hävikkimestari. Se ilmaisee graafisesti, missä ja milloin ravintoloiden ruokahävikki syntyy. Tulokset tästä ovat olleet erittäin hyviä. Lähes kaikissa ravintoloissa on onnistuttu vähentämään ruokahävikkiä vähintään 30 prosenttia."²⁵

STARTUP-YHTEISTYÖN tuloksena Lassila & Tikanojalla syntyy vuodessa pari sataa uutta ideaa. Yksi sadasta johtaa toimivaksi ja kannattavaksi tuotteeksi tai palveluksi. ●

9) Sijoittaminen startupiin

VIIME VUOSINA on yleistynyt myös korporaatioiden harjoittama sijoitustoiminta. Korporaatiot ja niiden hallitukset ovat katsoneet mielekkääksi sijoittaa varoja lupaaviin startup-yrityksiin. Vastapainona sijoitusten haastaville riskiprofileille korporaatiot saavat arvokasta oppia startupeista ja uudenaikaisesta ketterästä tuotekehityksestä. Kun korporaatio sijoittaa startupiin, harjoitetaan ns. corporate venturingia. Tämä toiminta on maailmalla huomattavasti yleisempää kuin Suomessa. Meillä osa sijoittajista kokee, ettei yritysjohtajan tehtävänä ole löytää riskisijoituksia, vaan homma on parempi jättää pääomasijoittajille.

STARTUPIIN sijoittaminen on kuitenkin perusteltua silloin, kun sijoitukset on suhteutettu korporaation kokoon ja tavoitteet ovat realistiset. Suomalaisyrityksistä muun muassa Sanoma, OP ja S-Ryhmä ovat sijoittaneet alkuvaiheen startupeihin corporate venture -ohjelman kautta. S-ryhmä sijoitti ravintola-asioinnin sujuvoittamiseen pyrkivään MobiiliMenu-palveluun, asiakasvirtoja mittaavaan Innorangeen ja uudenaikaisia kylmälaiteratkaisuja tarjoavaan Polar Islandiin. Valitut startupit saivat S-Ryhmältä sparrausta ja rahaa ideoiden jatkokehittämiseen puolen vuoden ajan. ●

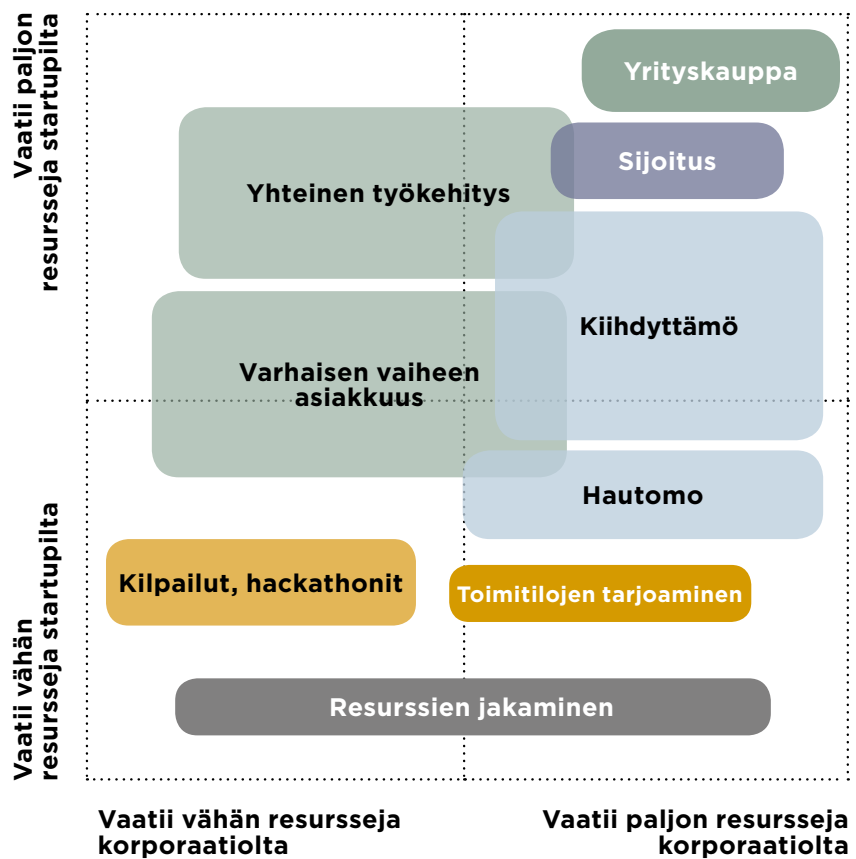
10) Yritysosto

YHTEISTYÖN MUODOISTA kaikkein painavin on yritysosto. Korporaatio voi hankkia koko startupin itselleen, ja saada kaupan myötä lupaavaa uutta teknologiaa ja innostuneita työntekijöitä. Se voi myös vain ostaa uhkaavan tulevaisuuden haastajan pois markkinoilta. Silicon Valleystä korporaatioiksi kasvaneiden startupien keskuudessa korkean profiilin yritysostot ovat tavanomaisia. Google, Facebook ja Uber ostavat jatkuvasti startupeja kovalla valuaatiolla. Näin he saavat kaikki lupaavat ideat itselleen. Asialla on kääntöpuolensa. Yrityskaupoissa startupin perustajat rikastuvat, avaintekijät turhautuvat ja halutut yhteiset hyödyt jäävät liian usein saavuttamatta.

TOISAALTA, jos korporaatio odottaa liian kauan eikä sopivaa yhteistyömalliakaan löydy, saattaa käydä niin, että yritysoston tekeekin korporaation paikallaan polkemisen aikana yksisarviseksi miljardiyritykseksi kasvanut startup.

SUOMALAISYRITYKSISTÄ Fonecta on siirtynyt puhelintuetteloiden julkaisijasta moderniksi digiyritykseksi nimenomaan yritysostoilla. Fonecta on tähän päivään mennessä ostanut jo yli 70 yritystä. Merkittävä osa yhtiön nykyisestä liikevaihdosta perustuu yrityskauppojen kautta saatuun tai sen pohjalta kasvaneeseen liiketoimintaan. ●

STARTUPIEN JA KORPORAATIOIDEN YHTEISTYÖN ERILAISIA TOIMINTA- JA RESURSSIMALLEJA



Nesta. Scaling Together 2016, muokattu



PAR HAAT KÄYTÄNNÖT



MIKSI

yhteistyötä kannattaa tehdä?

YHTEISTYÖ toimii parhaiten silloin, kun korporaatiolla ja startupilla on sama missio ja molemmat ovat sitoutuneet ratkaisemaan saman ongelman. Koska korporaation ja startupin kulttuurit ja toimintatavat ovat lähtökohtaisesti hyvin erilaiset, yhteistyössä on sisäänrakennettuna korkea diversiteetti. Tästä johtuen yhteistyö tuntuu helposti tukalalta, vaikka se olisi poikkeuksellisen tuottoisaa.

YHTEISTYÖLLÄ on oltava isompi ja merkityksellisempi päämäärä, jotta tukaluutta ja hankalalta tuntuva yhteistyötä jaksaa sietää. Siksi yhteinen missio on niin tärkeä.

JOS korporaatiolle yhteistyön ainoana tavoitteena on saada uusi tuote tai palvelu aikaiseksi, startup-yhteistyö ei ole tehokkain tapa päästä tavoitteeseen. Vastaavasti jos startupin ainoana tavoitteena on saada koko roska myytyä mahdollisimman nopeasti ja isolla rahalla, korporaatio on harvoin paras vaihtoehto tähän tarkoitukseen.

SEN SIJAAN, jos tavoitteena on aidosti jonkin ongelman ratkaiseminen, kannattaa korporaation ja startupin pariutua. Silloin kun saadaan yhdistettyä startupin nopeus, ketteryys ja palo viedä muutokset läpi nopeasti sekä korporaation kanavat, resurssit ja kyky viedä asioita maaliin asti, syntyy pahaa jälkeä. Ongelmat ratkeavat ja markkinoille saadaan täysin uusia tuotteita – parhaassa tapauksessa kokonaan uusia kategorioita. ●

MITEN

yhteistyötä
kannattaa tehdä?

KAIKEN tulisi perustua molemminpuoliseen arvostukseen ja tasapuoliseen kunnioitukseen. Se on yksinkertainen periaate, joka tuottaa parhaat tulokset. Tasapuolinen kohtelu vaatii kuitenkin korporaatiolta paljon:

1.

JOHDON on oltava sitoutunut paitsi startup-yhteistyöhön, myös kunnioittamaan uusia kumppaneita. Korporaatio sortuu helposti alistamaan startupin pelkäksi alihankkijaksi tai pieneksi rattaaksi sen murskaavaan koneistoon. Hyvien tulosten saavuttaminen edellyttää kuitenkin täysin toisenlaista lähestymistapaa. Korporaation kannattaa kysyä itseltään, mitä startup voi opettaa sille? Jos korporaatio pitää itseään jo täydellisenä ja ohjaa startupin toimimaan haluaamallaan tavalla, ei mitään uutta synny.

2.

KORPORAATIOILLA on oltava nimetty vastuhenkilö startup-yhteistyössä. Hänellä taas on oltava valtuudet tehdä päätöksiä nopeasti. Kuten Lassila & Tikanojan Ville Simola toteaa: "Kaiken pohjana pitää olla johdon innostus muutokseen, mutta myös nopeus toimia ja itsenäinen budjetti ovat tärkeitä edellytyksiä".

3.

STARTUPIN on kyettävä säilyttämään itsenäisyytensä. Kasvuhakuista startupia ei ole järkevää pakottaa samaan suunnittelu- ja raportointisykliin muun organisaation kanssa. Siinä missä korporaation aika kuluu ennakointiin ja raportointiin, startupin on voitava keskittyä uuden luomiseen.

4.

KORPORAATION on varauduttava muutoksiin. Sen on oltava kärsivällinen ja joustava. Sen ei kannata rakentaa projektia yksinomaan startupin arvioiden mukaan, sillä startupit arvioivat oman markkinapotentiaalinsa sata kertaa liian suureksi. Ne myös useimmiten aliarvioivat rankasti idean toteuttamiseen vaadittavan rahan ja ajan määrän. Tähän korporaation kannattaa varautua jo heti yhteistyön alussa isompien pettymysten välttämiseksi.

Myös startupilta vaaditaan paljon:

1.

STARTUPIN on varattava yritys yhteistyölle aikaa. Kyse voi olla ainutlaatuisesta mahdollisuudesta ja tärkeästä kumppanista, joka voi avata ovia ja siivittää yrityksen menestykseen. Liian usein startupilla on kyllä into voittaa hackathon tai ideakilpailu, mutta kummasti into laantuu, kun arki alkaa ja toteutukseen liittyviä ongelmia ryhdytään ratkomaan yhdessä.

2.

STARTUPIN on oltava valmis jakamaan myös kiusallista dataa. Monet uudet tuotteet ja palvelut toimivat surkean huonosti, paljon huonommin kuin mitä startup-perustajat haluaisivat myöntää. Käyttäjämäärät voivat kuulostaa sääliävän pieniltä ja käyttäjäkokemus olla surkea. Aluksi saattaa tuntua hyvältä idealta pitää yllä kulisseeja ja pimittää kumppanilta tietoja. Tarkoitushan on luoda voittajavaikutelmaa tulevia sijoittajia varten. Kuitenkin vain jakamalla karu todellisuus päästään tuotteita ja palveluja aidosti parantamaan. Oleellista ei ole, miltä tasolta lähdetään liikkeelle, vaan se minne asti päästään yhdessä.

3.

STARTUPIN on jakettava kertoa korporaatiolle missä mennään. Koska startup on organisaatio, joka vielä etsii liikeideaansa, se voi muuttua nopeasti. Korporaatio ei välttämättä pysy kaikissa käännteissä mukana. Startup voi myös päättää toimintansa. Siitäkin olisi hyvä kertoa ajoissa, niin ettei asia tule korporaatiolle nolona yllätyksenä. Startupit muistavat viestiä ja kertoa kuulumisistaan sijoittajille ja muille kumppaneilleen usein vain silloin, kun ne tarvitsevat rahaa.

YHTEENVETO:

Mitä huomenna tapahtuu, kun startup ja korporaatio kohtaavat?

STARTUPEISTA ja korporaatioista tulee toistensa muutos-agentteja. Startupit eivät enää alistu siihen, että ne ovat 90 prosenttisesti tuomittu kuolemaan nopean kuoleman. Ne päättävät oppia tarvittavat taidot selviytyäkseen Geoffrey Mooren kirjassaan *Crossing the Chasm* kutsumasta kuoleman laaksosta.²⁶ Tässä korporaatiot voivat auttaa niitä. Startupit saavat korporaatioilta parhaat juristit selustan turvaamiseen. Ne saavat korporaatioilta toimivan jakelukanavan, kun tie maailmalle on tukossa. Ne saavat myös kaverin, joka auttaa heitä siihen saakka, kunnes he ovat omillaan.

KORPORAATIOT eivät enää alistu siihen, että ne ovat jäykkiä ja byrokraattisia. Ne oppivat startupeilta uudet ja nopeammat tavat kehittää uusia tuotteita ja palveluja. Ne imevät startupeista itseensä rohkeutta ja uskoa siihen, että kova kansainvälinen kasvu on mahdollista. Korporaatiot oppivat luottamaan omiin työntekijöihinsä ja antamaan heille enemmän vastuuta.

DIVERSITEETIN voima ymmärretään nykyistä paremmin ja sitä haetaan paljon nälkäisemmin. Kaikkein jämähtäneimmät ja konservatiivisimmat korporaatiot etsivät käsiinsä kaikkein radikaaleimmat startupit.

SUOMI nousee kärkeen korporaatioiden ja startupien yhteistyössä. Rajat hämärtyvät, ja tulevaisuudessa Suomessa on paljon nykyistä enemmän kovan kunnianhimon kasvuyrityksiä. Työstä tulee parempaa ja sillä on suurempi merkitys.



HUOMENNA
kaikkein jämähtäneimmät
ja konservatiivisimmat
korporaatiot etsivät
käsiinsä kaikkein
radikaaleimmat startupit.

Kiitos

ELLUN KANOJEN hallitus on siitä hieno paikka, että siellä pääsee tekemään töitä. Kun huomautin, että tuo teidän Mitä tapahtuu huomenna? -sarjan startup-kirja on ollut aika pitkään tekeillä, hallituksen puheenjohtaja ja rakas vaimoni Kirsi lupasi, että saan tehdä sen loppuun.

TEHTÄVÄ oli mieluinen. Vaikken olekaan kohta 28-vuotisen työurani aikana ollut vielä kertaakaan töissä sen paremmin korporaatioissa kuin startupissakaan, olen tehnyt paljon töitä molemmille. Samalla kun olen yrittänyt auttaa niitä löytämään toisensa ja menestymään.

OLEN OPPINUT päivätöissäni markkinointi-, mainos- ja digitoimistoissa, ettei riitä, että sinulla on hyvä idea. Ratkaisevaa on se, miten idean saa toteutettua. Tässä korporaatiot ja startupit voivat auttaa toisiaan onnistumaan.

HALUAN KIITTÄÄ Aalto Ventures -ohjelmaa, jonka startupit toimivat jatkuvan ilon ja inspiraation lähteenä. Jokainen siellä vedetty Disruption-workshop on disruptoinut myös itseäni.

HALUAN myös kiittää kaikkia kanoja, erityisesti Anniina Sulkua ja Ida Martikaista, jotka tuottivat kirjan tehokkaasti. Kiitokset kuuluvat myös Susanna Makaroffille, joka editoi sekavat lauseeni edes jonkinlaiseen järjestykseen ja AD Esko Heikkiselle, jonka ansiosta kirjasta tuli sekä selkeä että omaksi tuotokseksi harvinaisen hyvän näköinen.

Viitteet:

- 1 Startup Genome 2017, 40 ja 106
- 2 Startup Genome 2017, 44-114
- 3 TEM yritystilastot - Startup Dashboard; Startup Genome Report 2017, 106
- 4 Startup Genome 2017, 40 ja 116
- 5 <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>
- 6 Thurén 2017
- 7 Stengel & Post 2017, 188
- 8 Serro 2012
- 9 <https://www.publicity.com/marketsmart-newsletters/percentage-new-products-fail/>
<https://newproductsuccess.org/white-papers/new-product-failure-rates-2013-jpim-30-pp-976-979/>
- 10 McKinsey 2010
- 11 Christensen, Hall, Dillon, & Duncan 2016
- 12 Christensen, Hall, Dillon, & Duncan 2016
- 13 Page 2008
- 14 Harford 2016, 52
- 15 Harford 2016, 52
- 16 Harford 2016, 52
- 17 Harford 2016, 53

- 18 Harford 2016
- 19 Harford 2016, 56
- 20 Sinek, Simon 2009, Start With Why, Sinek, Simon, Mead, David & Docker, Peter 2017, Find Your Why
- 21 Tekniikka&Talous 2016
- 22 Lassila & Tikanoja 2015
- 23 Leiviskä 2016
- 24 Tekniikka&Talous 2016
- 25 Repo 2017
- 26 Moore 1991

Lähteet:

Accenture. Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation. 2015.

Ahonen, Sami. Suuryrityksen askeleet menestyksekkääseen yhteistyöhön startup-yritysten kanssa. Opinnäytetyö. Haaga-Helia. 2017.

Blank, Stephen & Dorf, Bob. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. California: K&S Ranch. 2012.

Christensen, Clayton M., Hall, Taddy, Dillon, Karen & Duncan, David: Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice. New York: Harper Business. 2016.

DNA Business. "Startup-yrityksistä oppia ja osaamista suurempiinkin yrityksiin". Kauppalehti 26.5.2015.

Harford, Tim: Messy: The Power of Disorder to Transform Our Lives. New York: Riverhead Books. 2016.

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

"Isot yritykset etsivät nyt startupeja - Hissijätistäkin tulee ohjelmistotalo". Tekniikka&Talous 28.2.2016.

KPMG 2015. On the road to corporate-startup collaboration. New Horizons. 2015.

Kuusela, Sami. Hupparihörhö ja bisnesmies – Opas startup-kulttuurin ymmärtämiseen. Helsinki: EVA Pamfletti. 2013.

"L&T kutsuu startupit pitchamaan ja verkostoitumaan!"
Lehdistötiedote, Lassila & Tikanoja 12.5.2015.

Leiviskä, Pekka. "GE käynnisti energiakylän Vallilaan".
TEK-verkkolehti 1.12.2016.

Leskinen, Sanna. "Hackathoneista tuli valtavirtaa".
Tekniikka&Talous 26.2.2016.

McKinsey Global Survey. Innovation and Commercialization. 2010.

Moore, Geoffrey. Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. New York: HarperCollins. 1991.

Nesta. Winning Together: A Guide to Successful Corporate-Startup Collaborations. 2015.

Nesta. Scaling Together: Overcoming Barriers of Corporate-Startup Collaborations. 2016.

Page, Scott. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. Princeton Oxford: Princeton University Press. 2008.

Parnell, Brid-Aine. Four Ways Corporates are Making Startup Collaboration Work. RocketSpace-blogi 23.11.2016.

Repo, Harri. "Lupaavimpia ideoita ovat "Raksanappi" ja "Hävikkimestari" – L&T perusti ketterän digi-innovaattorin."
Tekniikka&Talous 25.4.2017.

Ries, Eric. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business. 2011.

Ries, Eric. The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth. Currency. 2017

Saalasti, Sini. Startup Activities of Established Finnish Companies. Master's thesis. University of Tampere. School of Management. 2016.

Serro, Michele. What Big Companies Can Learn From Startups. Fast Company 12.7.2012.

Sinek, Simon. Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Penguin group. 2009.

Sinek, Simon, Mead, David & Docker, Peter. Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team. Portfolio Penguin. 2017.

Startup Genome. The Global Startup Ecosystem Report 2017.

Stengel, Jim & Post, Tom. Unleashing the Innovators:
How Mature Companies Find New Life with Startups.
New York: Crown Business. 2017.

Tekes & Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Uudistajat: Polkuja
Pk-yritysten ja startupien yhteistyöhön. 2016.

Thurén, Julia. "Kasvuyrittäjät haluavat uusiksi Mark Zucker-
bergeiksi - mutta miksi tavallisen ihmisen pitäisi kiinnostua
startupeista?". OP Media 9.5.2017.

Tikka, Taneli. "Miten suuryritys saadaan innovoimaan kuin
startup?". Tieto.fi.

Mitä tapahtuu huomenna startupien ja korporaatioiden yhteistyölle?

MITEN korporaatiot ja startupit saavat toisistaan enemmän irti?

MITEN perinteisistä yrityksistä voi tulla startupien avulla ketterämpiä ja luovempia?

MITEN yhä useammasta startupista saadaan todellinen menestystarina?

TÄMÄN väitekirjan avainsanoja ovat kunnioitus, diversiteetti ja yhteinen missio. Visiona on Suomi, jossa korporaatioista ja startupeista kasvaa hyvän yhteistyön seurauksena rohkeita kasvuyrityksiä, joissa on ilo tehdä töitä.

Julkaisu on osa Ellun Kanojen **Mitä tapahtuu huomenna?** -väitekirjasarjaa, jossa tarkastellaan tulevaa. Väitekirja on foorumi kiinnostaville näkökulmille, ajatuksille ja mielipiteille – yhtä lailla omien kuin muidenkin.