

Suomalaisten suuryritysten
kokemuksia startupeista

ERRI IÄI SEIT

Sisällys

Esipuhe – 3

ENSIMMÄINEN ERÄ – 4

Kisa startupeista kovenee – 4

Mistä kenkä puristaa? – 6

Miksi kiinnostua startupeista? – 7

Tilausta myös teollisille startupeille – 8

Kumppani voi löytyä läheltäkin – 9

YRITYSESIMERKIT – 10

Matkan alussa – 10

Konecranes hakee startup-henkeä – 12

Fonecta loi itsensä uudelleen – 14

S-ryhmä avautui startupeille – 16

SITA kasvattaa mainettaan robottiyhteistyöllä – 18

Nelonen toimii kuin startup – 20

Fortum katsoo tulevaisuuteen startupien avulla – 22

JOHTOPÄÄTÖKSET – 24

Yhteenveto löydöksistä – 24

Kuusi vinkkiä startupille – 26

Esipuhe

YHDISTETÄÄN VAHVUUTEMME!

Suomi läpikäy ennennäkemätöntä rakennemurrosta. Perinteiset kärkiyritykset uudistuvat varmistaakseen paikkansa globaalin kilpailun etulinjassa. Samaan aikaan startup- ja kasvuyrittäjien esiinmarssi mullistaa suomalaista innovaatiokulttuuria. Molemmilla on tähtäin korkealla.

Maailmalla perinteisempien suuryritysten ja nuorten innovatiivisten kasvuyritysten kumppanuuksista on vahvoja näyttöjä, ja myös Suomessa ensimmäiset pioneirit ovat liikkeellä.

Suomessa kumppanuuksia hidastaa kulttuuri- ja kokoerojen ohella se, ettei yhteistyölle ole vielä vakiintuneita rajapintoja ja toimintamalleja. Siksi halusimme jakaa rohkeiden suomalaisten edelläkävijöiden kokemuksia ja oppeja yhteistyöstä startupien kanssa. Keskitymme tässä julkaisussa startupeihin, mutta monet ajatuksistamme pätevät yhteistyöhön kypsempienkin kasvuyritysten kanssa.

Toivomme, että tämä keskustelunavaus kannustaa yrityksiä yhteistyöhön mutta herättää keskustelua myös rakenteellisista uudistuksista, joita Suomessa tarvittaisiin laajemman ekosysteemin synnyttämiseksi suuryritysten ja pienten kasvuyritysten yhteistyöhön.

Haluamme kiittää julkaisua varten haastattelemiamme kymmeniä yritysjohtajia heidän ajastaan, arvokkaista näkemyksistään ja avoimuudestaan. Työtä on ollut mahdollistamassa ja rahoittamassa myös Tekes, joka on avainasemassa vauhdittamassa suuryritysten ja kasvuyritysten innovaatioyhteistyötä. Arvokkaan panoksensa ovat antaneet myös Slushin tiimi ja Teollisuussijoitus.

Julkaisun toimittamisesta on vastannut Hupparihörhö, joka edustaa pientä ja innovatiivista startupia aidoimmillaan. Tässäkin on ollut kyse ison ja pienen kumppanin yhteistyöstä ja kokemus on ollut meille silmiä avaava. Hupparihörhö kirjoittaa startupien äänellä ja heidän usein kärkeviäkin näkemyksiään on tärkeä ymmärtää, vaikkemme kaikkia väitteitä allekirjoittaisikaan.

Juuri nyt on oikea aika edetä ja tarttua uusiin mahdollisuuksiin. Voimme sanoa tässä onnistuneemme, jos julkaisu on vuoden päästä jo vanhentunut.

Slushissa 18.11.2014

Jyri Häkämies
Toimitusjohtaja
Elinkeinoelämän keskusliitto EK

ENSIMMÄINEN ERÄ

Elinkeinoelämän valtavirta ja startup-yritykset tuntuvat kulkevan Suomessa eri polkujaan. Kynnys yhteistyön käynnistämiseksi on korkea, kun bisnesmallien ohella myös kulttuurit ja toimintatavat eroavat. Muutos on kuitenkin jo käynnistynyt. Pioneerit ovat liikkeellä.

Tässä opuksessa annetaan käytännön vinkkejä, miten suuret yritykset voivat lähestyä startup-yrityksiä ja miten ne voivat hyötyä yhteistyöstä.

Esittelemme myös kuusi rohkeaa suomalaista yhtiötä, jotka ovat ottaneet startupit osaksi strategiaansa.

Moni suuri suomalainen yritys on tunnistanut tarpeen tehdä jotain uusien ja ihmeellisten kasvuyritysten kanssa. On kuitenkin vaikea keksiä, miten toiminnan voi käynnistää, kun valmiit mallit ja toimintatavat puuttuvat.

Asetelma on kuitenkin lupaava. Suomi on erityisen otollinen paikka suurten yritysten ja startupien yhteistyöhön. Meillä on hienoja kasvuyrityksiä kaikilla toimialoilla, ei pelkästään mediaseksikkäillä ict- tai pelialoilla. Kun tämän lisäksi suuret yritykset ovat heränneet nuorten kasvuyritysten tarjoamiin mahdollisuuksiin, voivat molemmat hyötyä toisistaan nopeastikin.

Kisa startupeista kovenee

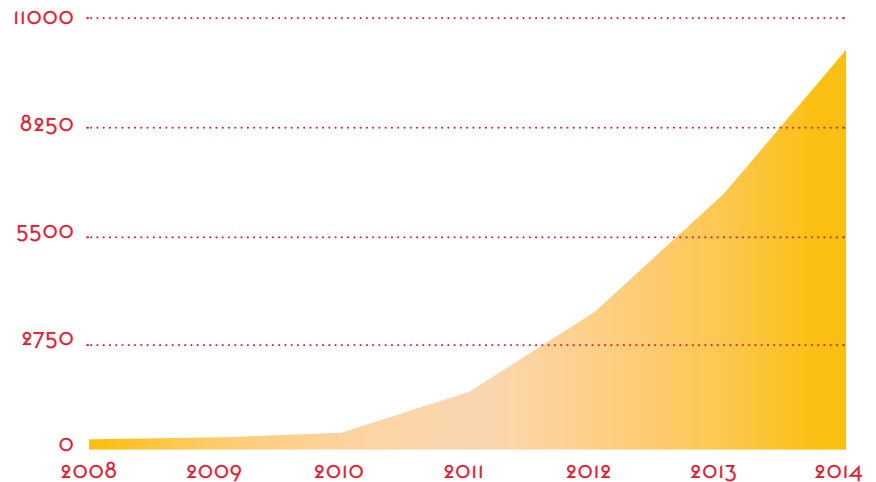
Startup-yhteistyön aktivoitumisella on Suomessa hoppu. Samaan aikaan kun suurin osa suomalaisista suurista yrityksistä ottaa vasta ensi askeleitaan startup-maailmassa, niiden kansainväliset kilpailijat piirittävät innolla maamme uuden sukupolven kasvuyrityksiä.

Meillä on käynnissä ennennäkemätön startup-buumi, mistä kertoo esimerkiksi alan yrityksiä esittelevän Slush-konferenssin kävijämäärien huima kasvu tai Suomen saama huomio kansainvälisessä mediassa. Taluslehtien toimittajat joka puolelta maailmaa matkustavat tutustumaan ”Pohjolan Piilaaksoon”.

Mikä ihmeen startup?

Startupilla on monta määritelmää. Tätä julkaisua varten määrittelimme startupin totuttua väljemmin. Esimerkiksi yrityksen koolla tai iällä ei ole liiemmin merkitystä. Tärkeintä on rohkeus, ketteryys, suuret kasvutavoitteet ja born global -asenne. Startupin on sanottu olevan myös enemmänkin ”mielentila”. Tässä muutamia yleisiä startupin ominaisuuksia.

- × Nopeaa kasvua etsivä kapean alan yritys
- × Rahoittaa toimintansa yleensä sijoituskerroksilla
- × Omistajien ja perustajien tavoitteena yleensä irtautuminen eli exit
- × Startup-guru Steve Blank: ”Väliaikainen organisaatio, joka etsii toistettavaa ja skaalautuvaa bisnesmallia”
- × Valmius ottaa suuria riskejä
- × Halu muuttaa maailmaa



Slush-konferenssin kävijämäärä, lähde: Slush

Parhaita yrityksiä ja aivoja ostetaan Suomesta kiihtyvällä tahdilla. Esimerkiksi Facebook ja Google ovat ostaneet vuoden 2014 alkupuolella monta suomalaista huippu-startupia.

Vaikka yrityskauppa on hieno uutinen startupin omistajille, sijoituksen lisäarvo ei aina maksimoidu suomalaisen yhteiskunnan hyväksi. Monet startup-yritykset myydään ulkomaille hyvin varhaisessa vaiheessa, sillä niiden kasvu- ja toimintamahdollisuudet ovat usein kotimaassa rajalliset.

”Julkisen rahoittajan näkökulmasta ulkomaille myyty ja kaupan seurauksena toimintansa Suomessa lopettava yritys voi olla myös epäonnistuminen, jos katsoo kuinka paljon niihin on laitettu yhteiskunnan rahaa ja henkistä pääomaa”, pohtii Tekesin suurista yrityksistä vastaava johtaja **Ilona Lundström**.

Toisaalta se kertoo myös kehitystyön onnistumisesta. Ulkomaiset yritykset ovat tunnistanee suomalaisen startup-kentän mahdollisuudet. Muun muassa Huawei, Ericsson ja General Electric ovat perustaneet Suomeen yksiköitä kiikaroimaan startupeja ja niissä puurtavia osajia.

Ulkomaiset suuryritykset tekevät tärkeää työtä tarjotessaan uusia mahdollisuuksia ja kansainvälistymiskanavia suomalaisille pienille yrityksille. Samalla mallilla myös kotimaan yritykset voisivat toimia startupejensa kanssa.

Vaikka siis suomalaisten suurten yritysten startup-kiinnostus on selvässä kasvussa, kirittävä on ulkomaisiin kilpailijoihin nähden. Samaa kertovat esimerkiksi Tekesin saamat yhteydenotot.

”Meille tulee monta kertaa kuukaudessa kyselyitä ulkomaisilta isoilta yrityksiltä”, Tekesin Lundström kertoo. ”Pyydetään listoja suomalaisista startupeista, joita olemme rahoittaneet, kun etsitään kumppaneita tai ostokohteita.”

”Parhaita yrityksiä ja aivoja ostetaan Suomesta kiihtyvällä tahdilla”

Entäpä suomalaiset yhtiöt?

”Viimeisen puolentoista vuoden aikana on tullut neljä yhteydenottoa suomalaisilta suurilta yhtiöiltä”, Lundström toteaa.

Samaa todistaa myös Slush-konferenssin kumppanuuksista vastaava johtaja **Riku Mäkelä**.

”Tapaamme lähes päivittäin kansainvälisiä isoja firmoja, jotka kysyvät, miten pääsevät mukaan. Parhaiden startupien etsiminen on heille arkipäivää”, kertoo Mäkelä.

Sen sijaan suomalaiset suuryritykset eivät ole juuri Slushin ovia kolkutelleet.

”Nekin, jotka ovat kiinnostuneet, eivät ole oikein keksineet, mitä kanssamme pitäisi tehdä.”

Mistä kenkä puristaa?

Mistä suomalaisten startupien ja suurten yritysten hidastuminen johtuu? Kuinka olemme päätyneet tilanteeseen, jossa suuryritysten rakennemurros ja startup-buumi tapahtuvat samaan aikaan, eivätkä kummatkaan hyödynnä toistensa osamista ja vahvuuksia?

ST1-energiayhtiön pääomistaja ja hallituksen puheenjohtaja **Mika Anttonen** selittää leirijakoa epäluulolla.

”Isojen on vaikea tunnustaa, että joku organisaation ulkopuolella voi tehdä asioita paremmin. Pienet taas pelkäävät, että niiden ideat varastetaan.”

Anttonen mukaan startupien ja yrittäjyyden nousu on vaikeutunut suurten yritysten innovointia entisestään.

”Isoissa yrityksissä ei enää kehitetä radikaaleja innovaatioita ja jos niitä syntyy, tyypit lähtevät pois ja perustavat oman firmansa.”

Ehkä tässä on mahdollisuus? Jos keksintöjä kehitettäisiin ketterissä startupeissa, tuotekehityksen teho kasvaisi ja suuri yritys voisi alkaa kumppaniksi vaikkapa entisten työntekijöidensä yrityksen kanssa. Tai ostaa startupin osaksi itseään ja hyötyä ketterässä ympäristössä tehdystä tuotekehityksestä, kuten maailmalla usein tehdään.

Myös kulttuurierot jännittävät.

Suuryrityksissä startup-toiminta nähdään helposti pelkkänä puuhasteluna.

”Järjestettiin pääkonttorimme aulassa startup-tilaisuus. Yksi isoista johtajistamme tuli kuiskaamaan korvaani, etteivät ne kai piirtele meidän pöytiin. Vähän noloina siinä naureskeltiin”, erään tunnetun yhtiön johtaja kertoo.

Pulmana on myös se, että kokoluokat eivät yksinkertaisesti kohtaa: puhutaan täysin eri mittaluokan toiminnoista.

GE Healthcare antaa tilat startupeille

Keväällä 2014 General Electricin GE Healthcare perusti yksikön Helsingin Vallilaan. Rennosti sisustetussa Innovation Villagessa – tai Silicon Vallilassa, kuten tilaa myös kutsutaan – terveysalan huippu-startupit saavat tilat ja oikotien yhteistyöhön jättiyhtiö GE Healthcaren kanssa.

”Haemme ensisijaisesti hyviä tyyppisiä. Startupin tuotteen ei tarvitse olla täydellinen alkuvaiheessa. Hyvä tiimi oikean teknologian kimpussa voi luoda jotain hienoa, kun he pääsevät GE:n läheisyyteen innovoimaan”, GE Healthcaren talousjohtaja ja startup-vastaava Mikko Kauppinen sanoo.

Startup-toiminnallaan Suomen GE etsii uusia oivalluksia, ihmisiä ja parhaita yrityksiä sekä kasvattaa emojättinsä kiinnostusta suomalaiseen tytäryhtiöön.

”Iso ei katso hassuja pieniä bisneksiä, mutta eihän mikään synny satojen miljoonien bisnekseksi heti,” huomauttaa Teollisuussijoituksen johtaja **Jussi Hattula**.

Mutta turha vain jättejä on syytellä. On vikaa toisessakin osapuolella. Itse asiassa ennakkoluulot ovat usein vahvempia startupien keskuudessa.

Suomalaiset startupit uhoavat usein, kuinka korporaatiot ovat tylsiä. Uuden maailman yrittäjät eivät näe, että suurten yritysten väki on nälkäistä uusille asioille. Suurten lukujen bisneksessä tiedetään, mikä reaali maailmassa toimii. Moni startup luulee osaavansa jo kaiken, vaikka esimerkiksi prosessien kehittäminen ja liiketoiminnan skaalaaminen ovat niillä vasta edessä.

Mitä jos nämä ensisilmäyksellä vastakkaiset porukat auttaisivat toisiaan? Virkistyisikö yritysmaailma, kun erikokoiset yritykset kohtaisivat aitoina kumppaneina? Ainakin me uskomme, että kaikki hyötyisivät.

Vaikkeivät startupit oikotie taivaaseen olekaan, voi suurten yritysten ja startupien lähentyminen piristää koko kansantaloutta.

Miksi kiinnostua startupeista?



Maaillalla siis monet jättiyritykset pitävät startupit ja kasvu-yritykset lähellä, osana strategiaansa. Miksi ne tekevät niin?

Internet-yhtiö Googlen tuotekehityksestä iso osa perustuu partneroitumiseen ja tarkkaan kohdennettuihin yrityshankintoihin. Se ei selviäisi yksin. Myös kauppaketju WalMart pyörittää Piilaaksossa startup-kiihdyttämöä. Euroopassa esimerkiksi Deutsche Telecomin T-Ventures-sijoitusyhtiö on sijoittanut 190 yritykseen ja norjalainen mediayhtiö Schibsted kehittää digitaali-toimintojaan sijoitusrahastonsa avulla.

”Kun teet töitä pitkään yhdellä alueella, luulet ymmärtäväsi, miten maailma toimii. Mutta maailma on aina kolme askelta edellä. Joku muu näkee todellisuuden eri tavalla kuin sinä”, totesi Saint-Gobainin johtaja **Rakesh Kapoor** Financial Timesille vuonna 2012 johtaessaan ranskalaisen rakennusmateriaalijätin startup-toimintaa.

Saint-Gobain panostaa startupeihin tosissaan. Sen NOVA Corporate Venturing -osasto kertoo tutustuneensa 2 200 startupiin ja solmineensa yli 60 strategista kumppanuutta startup-yritysten kanssa. NOVA perustettiin vuonna 2006.

”Järjestettiin pääkonttorimme aulassa startup-tilaisuus. Yksi isoista johtajistamme tuli kuiskaamaan korvaani, etteivät ne kai piirtele meidän pöytiin. Vähän noloina siinä naureskeltiin”, erään tunnetun yhtiön johtaja kertoo.

Suuri yritys voi lähestyä startupeja kolmella eri tavalla: teke-
mällä strategista yhteistyötä, sijoittamalla tai yritysostoilla.

Usein motiivina on etsiä uusia innovaatioita ja ihmisiä sekä uusia bisnesalueita. Startupit auttavat myös yrityskulttuurin uudistamisessa.

Myös Marimekon toimitusjohtaja **Mika Ihamuotila** katsoo, että yhteistyö uudenlaisten kumppanien kanssa voi auttaa yrityksen kulttuurin kehittämisessä.

”Johdon tehtävä on rakentaa yritykseen diversiteettiä. Lähetä työntekijäsi soluttautumaan startupien kanssa, niihin organisaatioihin ja yrityksiin, joissa innovaatioita syntyy. Tämä inspiroi ja motivoi työntekijöitäsi ja auttaa kohtaamaan alan ulkopuolisia innovaatioita ja toimintatapoja.”

Yritysjohtajat perustelevat startup-toimintaansa myös kansainvälisissä tarjouskilpailuissa pärjäämisellä. Startupin innovaatio voi auttaa isoa yhtiötä erottumaan edukseen, kun kaikkien kilpailijoiden tuotetarjonta ja hinta on lähes identtinen oman tarjouksen kanssa.

Tilausta myös teollisille startupeille

Startup-buumi on ollut maailmalla erityisen voimakas ICT-, media- ja kaupan aloilla, joihin rakennemuutos ja varsinkin digitalisoituminen on iskenyt rajusti. Moni startup-maailmassa aktiivinen yhtiö toimiikin näillä aloilla, kuten esimerkiksi Apple, Google, Cisco tai suomalainen Fonecta.

Syy hitaaseen startup-yhteistyön syttymiseen Suomessa voikin löytyä maamme toimialarakenteesta. Suomen suurista yhtiöistä valtaosa on perusteollisuutta. Se on kohdannut syvemmän murroksen vasta rahoitusmarkkinakriisin ja globaalin taantumän myötä. Teollisuudessa onkin kiinnostuttu uusista teknologioista tosissaan vasta vanhojen bisnesmallien menettäessä tehoaan. Voivatko startupit olla tässä avuksi?

Yleinen harhaluulo on, että kaikki startupit olisivat nopeaa exitiä etsiviä peli- tai kuluttaja-internet-yhtiöitä. Se ei pidä paikkaansa. Startupeja on lähes kaikilla toimialoilla, myös teollisuudessa. Varsinkin digitalisoitumisen myötä uudenlaisia ratkaisuja kaivataan kaikkialla, mistä yhtenä esimerkkinä ovat teollisen internetin sovellukset. Esimerkiksi sensori- ja verkkoteknologiat ovat kehittyneet niin, että koneiden internetistä on tullut aito tuottavuuden parantaja. Moni suomalainen suuri yhtiö etsii nyt uusia kilpailukärkeä ja palveluita oman osaamisalueensa ulkopuolelta.

Suurten pääomien toimialoilla isot yritykset ovat startupeille tärkeitä kumppaneita. Teollinen startup-toiminta on kuitenkin

Yleinen harhaluulo on, että kaikki startupit olisivat nopeaa exitiä etsiviä peli- tai kuluttaja-internet-yhtiöitä. Se ei pidä paikkaansa. Startupeja on lähes kaikilla toimialoilla, myös teollisuudessa.

Maantieteellisen sijainnin etua ei voi liikaa painottaa. Kun kulttuurieroja ei ole ja etäisyydet ovat lyhyet, säästetään kustannuksissa ja riski pienenee.

Suomessa vielä lähtökuopissa. Sen kehittyminen vaatii avoimuutta ja muutoshalukkuutta myös suurilta teollisuusyrityksiltä.

Toisaalta tarvitsemme paljon uudenlaisia startupeja, joilla on annettavaa perusteollisuudelle. Esimerkiksi SITA Suomen kumppani ZenRobotics ymmärtää, että perinteisessä teollisuudessa liiketoiminta on pitkäjänteistä ja säänneltyä. Myös pääomaa tarvitaan enemmän kuin ”läppäri ja huppari” -tyylisillä firmoilla. Teollisuudessa toimivat kasvuyritykset ovatkin usein hieman kypsemmässä vaiheessa kuin idea- ja konseptitasolla operoivat nopean toiminnan startupit.

Tarvitsemme lisää kasvuyrityksiä, jotka ymmärtävät markkinan hitauden ja pitävät sanansa. Teollisen startupin on huomiotava myös esimerkiksi toimitusvarmuuteen liittyvät korkeat vaatimukset.

”Toimitusvarmuus on iso haaste maineenhallinnan näkökulmasta. Mikäli startup ei pysty takaamaan ulkoiselle asiakkaalle luvattuja tuloksia, Metson maine kärsii asiakasluotettavuudessa”, Metson toimitusjohtaja **Matti Kähkönen** toteaa.

Kumppani voi löytyä läheltäkin

Mistä startupeja sitten löytää? Onko lähdeittävä rahalaukun kanssa maailmalle?

Suomalaiset yhtiöt ovat usein etsineet kumppaneita ja ostokohteita Suomen rajojen ulkopuolelta.

Vaikka yhtiöille on tietenkin tärkeää löytää parhaat kumppanit tai ostokohteet mistä päin maailmaa tahansa, ei aina tarvitse mennä merta edemmäs kalaan.

”Monesta suuresta yhtiöstä löytää esimerkkejä, joissa on mis-sattu hyvä suomalainen yhtiö ja päädytty ostamaan kovemmalla hinnalla yritys maasta, jossa ostajalla ei ole merkittävää tuotekehitystoimintaa ennestään”, Nokian hallituksen puheenjohtaja **Risto Siilasmaa** totesi Hupparihörhö ja Bisnesmies -pamfletissa (EVA, 2013).

Maantieteellisen sijainnin etua ei voi liikaa painottaa. Kun kulttuurieroja ei ole ja etäisyydet ovat lyhyet, säästetään kustannuksissa ja riski pienenee.

Kotimaisten kumppanien kannattaa siis tarttua tilaisuuteen ja yhdistää vahvuutensa. Parhaimmillaan Suomeen voi syntyä laaja, erikokoisten yritysten ekosysteemi, joka vauhdittaa koko yrityskentän uudistumista ja kasvua.

Yritysesimerkit

MATKAN ALUSSA

Esittelemme nyt kuusi rohkeaa suomalaista yritystä, jotka ovat ymmärtäneet, että uudenlaisten kasvu-yritysten kanssa kannattaa kaveerata.

Kaikki haastatellut johtajat myönsivät, että matka on vasta alussa. Lähes kaikkien isojen yritysten panostus startupeihin on vielä pientä suhteessa muihin toimintoihin ja selkeät toimintamallit puuttuvat.

Jotain kuitenkin jo tapahtuu, pioneerit ovat liikkeellä. Seuraavat esittelemämme yhtiöt ovat alkaneet kertoa startupeille, missä tarvitsevat apua.

Suomen aktiivisimman startup-ostajan Fonectan toimitusjohtajan mukaan kyse on selviytymisestä. Ja säästöistä.

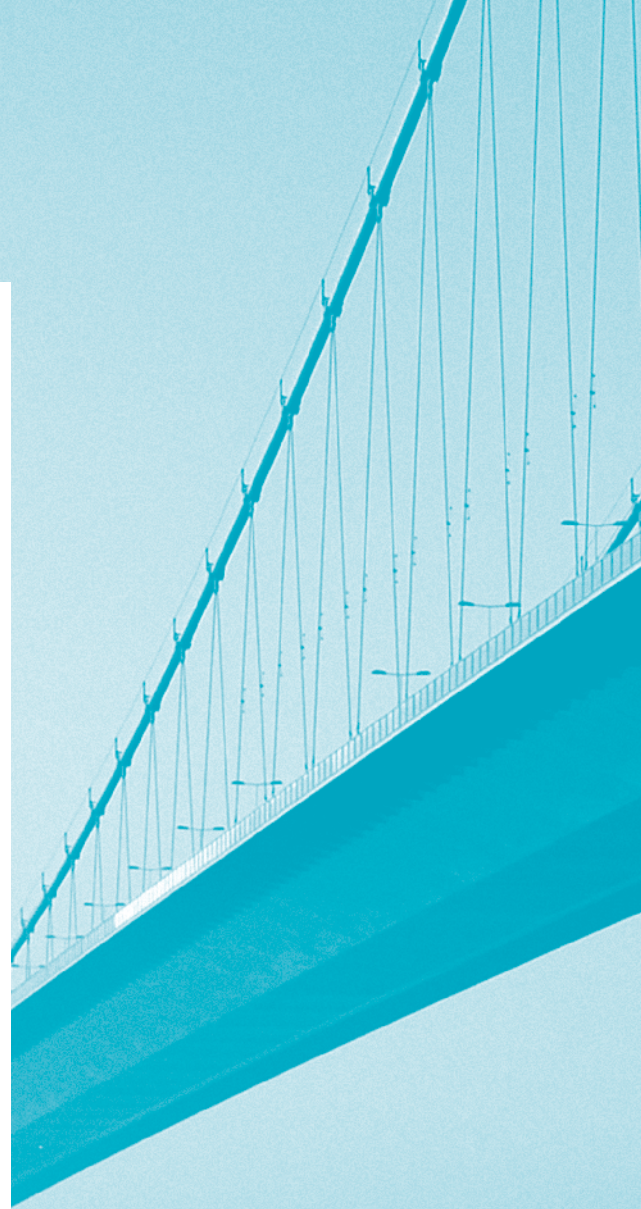
”Olemme säästäneet sekä aikaa että rahaa ostamalla startupeja”, **Timo Hiltunen** toteaa. ”Startupit tekevät itse tuotekehityksen. Me vain poimimme ne, jotka sopivat visioomme.”

Koneen johdosta ZenRobotics-startupin peräsimeen siirtynyt **Juho Malmberg** on kokenut kaksi maailmaa. Hän tietää, miksi startupeista kannattaa kiinnostua.

”Startupilla saattaa olla innovaatio, joka tuo kilpailuedun ison yrityksen miljardibisnekseen.”

”Kaikki on pientä, kun se aloitetaan”, toteaa Hiltunen, joka näkee startupeihin panostamisen välttämättömäksi yrityksensä tulevaisuudelle.

Suomessa on hienoja eri kokoisia yrityksiä ja valtavasti ammattitaitoa ja energiaa. Se on hyvä lähtökohta.



12

KONECRANES

14

FONECTA

16

S-RYHMÄ

18

SITA

20

NELONEN

22

FORTUM



Kuva: Konecranes

Konecranes

hakee startup-henkeä

Digitalisoituminen muuttaa toimintamalleja perinteisessä teollisuudessa. Nostolaiteyhtiö Konecranesissa teollinen internet on strategian ytimessä.

Megatrendi teollinen internet on alue, jossa nykyaikaisten teollisuusyritysten on oltava mukana. Digitaalisiin toimintamalleihin panostetaan vauhdilla. Konecranesilla on tavoitteena luoda sisäinen startup-henki, jolla pyritään teollisen internetin nopeaan hyödyntämiseen.

”Suomella on hieno mahdollisuus toimia teollisen internetin edelläkävijänä”, toimitusjohtaja Pekka Lundmark linjaa.

Fyysistä maailmaa kuten koneita ja kulkuvälineitä varustetaan sensoreilla ja liitetään internetiin. Siinä on sauma myös startupeille.

”Tässä on paljon mahdollisuuksia”, vakuuttaa Lundmark. ”Tarvitaan sensoreita, analytiikkaa ja käyttöliittymiä, mikä ei ole Konecranesin perinteistä osaamista, eikä kaikkea kannata tehdä itse.”

”Suomessa on hyvät mahdollisuudet yhteistyöhön isojen ja startup-yritysten välillä. Esimerkiksi Saksassa monet suuret yhtiöt uudistuvat automaatiotekniikan kautta ja Saksan valtio on aloittamassa hankkeen myös palveluliiketoiminnan digitalisoimiseksi.”

Konecranesissa startup-hengen

luomisesta ja yhteistyöstä vastaa johtoryhmän jäsen. Lundmarkin mukaan on tärkeää, että suuressa yrityksessä on startup-asioille ”sisäinen sponsori”, joka pitää huolta hommien etenemisestä. Saman käsityksen jakavat lähes kaikki startup-herätyksen kokeneet yritysjohtajat.

”On tavoiteltava mahdollisimman lyhyttä komentoketjua toimitusjohtajan, vision ja startupien välille.”

Startup-sponsorina yhtiössä toimii IT-johtaja Antti Koskelin. Koskelin puhelin pirisee jatkuvasti.

”Yhteydenottoja tulee noin kymmenen viikossa”, Antti Koskelin kertoo.

On tärkeää, että suuressa yrityksessä on startup-asioille sisäinen sponsori.

Startup ei ole perinteinen alihankkija.

Myös suuryrityksen sisäisen kulttuurin on muututtava nykyaikaisemmaksi.

Startupien valmistautumisessa on kuitenkin petrattavaa, Koskelin valittelee. Aivan liian usein yhtiötä lähestytään kylmäsoitopalvelujen avulla tai joukkosähköposteilla. Se ei ole oikea tapa edetä. Yhteistyö Konecranesin kanssa voi onnistuessaan johtaa suureen menestykseen. Siihen tarvitaan heti alussa huolellinen valmistautuminen, herkkää tarpeiden aistimista ja oivallus, mitä apua startup voi tarjota juuri Konecranesille.

Konecranes on lisännyt ymmärrystään startup-maailmasta perustamalla sisäisen kiihdyttämön. Yhtiössä tajutaan, että uudenlaisten kasvuyritysten kanssa toimittaessa myös suuryrityksen sisäisen kulttuurin on muututtava nykyaikaisemmaksi.

"Kiihdyttämön on tarkoitus on

vauhdittaa uusien asioiden kokeilemistä ja toimia samalla kontaktipintana startup-yrityksiin", kertoo Lundmark.

Lundmarkin mukaan on tajuttava, ettei startup ole perinteinen alihankkija. Siksi on tärkeää säilyttää kumppaneihin pieni etäisyys – ja kannustettava näitä olemaan vapaita.

"Startupit eivät saa olla riippuvaisia pelkästään meistä."

Myös startup-vastaava Koskelin näkee vaaroja, jos startupista tulee liian riippuvainen Konecranesista.

"Yhteistyössä on vaara, että suuri yritys alkaa kohdella startupia toimittajana muiden joukossa. Ei tajuta, että startupin tärkein intressi on kasvattaa omaa toimintaansa", Koskelin toteaa.

Startup-faktat Konecranes

- x Painopisteenä teollinen internet
- x Yhtiön sisäinen startup-kiihdyttämö kulttuurin muuttajana
- x Muutama ostettu startup-yritys (mm. robotisoitua varastonhallintaa kehittävä Suomen Teollisuusosa)
- x Kontaktihenkilö: Antti Koskelin, vuodenvaihteen 2014–2015 jälkeen Juha Pankakoski



Fonecta

loi itsensä uudelleen

Puhelinluettelofirma kyseenalaisti vanhan bisneksensä ja loi tilalle uuden. Viisi vuotta ja lukuisia startup-yrityksistä myöhemmin Fonecta on modernisoinut itsensä ja digitalisoinut tuhansia pk-yrityksiä. Uusimpaan strategiaan kuuluvat myös vähemmistöosuudet startupeista. Tuotekehityksen ulkoistus on säästänyt aikaa ja rahaa.

Vielä hetki sitten ihmisten ja yritysten yhteystiedot kaivettiin esiin paperisista puhelinluetteloista. Sitten internet mullisti kaiken ja tiiliskiven kokoiset paperiniput muuttuivat menneisyyden symboleiksi. Yhteystietoja ja yritysdataa kauppaava Fonecta joutui muuttamaan

liiketoimintaansa vauhdilla, jossa vähemmän ketterä yritys olisi painanut jarrua – ja tuhoutunut.

Fonectan suuri muutos alkoi vuonna 2009.

"Tiivistimme visiomme siihen, että haluamme viedä suomalaiset pk-yritykset digikanaviin", kertoo Fonectan toimitusjohtaja Timo Hiltunen. "Kun tulevaisuus oli hahmottunut, ei ollut enää vaikea miettiä, millaisia yhtiöitä ja tekijöitä tarvittiin mukaan."

"Oli aivan selvää, ettei meillä voinut olla talon sisällä kaikkea osaamista, mitä nopeassa rakenne-muutoksessa tarvittiin."

Viimeisten viiden vuoden aikana Fonecta on ostanut lukuisia startup-yrityksiä. Tunnetuimpia

startup-alan ostoksia ovat olleet pk-yrityksille nettisivualustaa tarjoava Kotisivukone sekä verkko-analytiikkafirma Snoobi.

Fonecta on myös erikoistunut oman bisneksensä hallittuun tuhoamiseen eli disruptioon.

Fonecta Caller -numeropalvelusovellus on tästä hyvä esimerkki, sillä se tarjoaa ilmaiseksi yhteystietoja ja vie tuloja maksullisilta numeropalveluilta.

Timo Hiltunen ei usko pikku kokeiluun, kun liiketoimintaa muutetaan nykyaikaiseksi. Tämä pätee erityisesti yritysostoihin.

"Jos päätetään lähteä ostoksille, se tulee tehdä niin että tuntuu."

Fonecta on ääriesimerkki rakennemuutoksen kouriin joutuneesta

Jos heimoa ei ole, fiksuimmat kyllästyvät.

Muutos on vaatinut myös oman bisneksen hallittua tuhoamista.

yrietyksestä. Suomen aktiivisimmalla startup-ostajalla oli vain lyhyt hetki aikaa muuttaa koko liiketoimintansa periaatteet. Vaikka Fonectan toimiala on erityisen otollinen startup-toiminnalle, Hiltusen opeissa on paljon pohdittavaa kaikille, jotka haluavat uudistaa yhtiötään.

Fonecta on hankkinut yritys-kaupoillaan sekä tuotteita että huipputason ihmisiä. Nyt jo kolmannes fonectalaisista on tullut taloon yritysostojen kautta. Yhtiön liikevaihdostakin jo neljännes tulee startup-ostosten seurauksena. Mullistus on tapahtunut viiden vuoden sisällä.

”Yritysostoihin on tasan kaksi syytä: osaajat ja innovaatiot. Nämä menevät käsi kädessä. Hyvät tyypit tekevät hienoja juttuja ja erityisesti heillä on taito vaihtaa lennosta fiksumpaan ratkaisuun, jos joku asia ei toimi”, Hiltunen analysoi.

Hiltunen painottaa kunnan resurssoinnin merkitystä myös henkilöiden hankkimisessa yritysostojen kautta. Vain muutamaa startup-välkkyä ei organisaatioon kannata hankkia. Siitä ei seuraa kuin rahanmenoa ja mielipahaa.

”Ei se voi mennä niin, että ostetaan joku kolmen insinöörin startup ison firman kylkeen. Sillä ei muuteta yhtiön dna:ta. Mutta jos startup-ostosten kautta hankitaan

kymmeniä korkean teknologian osaajia, maali saavutetaan.”

Kymmenet startup-ihmiset muodostavatkin jo heimon. Hiltusen mukaan vasta kunnan porukka saa aikaan muutoksen. Huipputekijät haluavat haasteita ja niitä tarjoavat toiset saman alan huiput. Jos yritys ostaa startupin ymmärtämättä uudenlaista bisneskulttuuria, kaupan mukana hankituista henkilöistä ei saada hyötyä ja kaupasta tulee varma epäonnistuminen.

”Jos heimoa ei ole, fiksuimmat kyllästyvät.”

Startupien sulauttaminen osaksi ostajaa ei ole ollut Fonectallekaan aina helppoa. Joissain tapauksissa hankittu tiimi on pidetty hyvin itsenäisenä, jotta ketteryys on saatu säilytettyä.

Fonecta on maksanut ostmistaan yrityksistä yleensä 1–5 miljoonaa euroa. Onko startupien ostaminen kallista? Hiltusen mukaan olisi paljon kalliimpaa yrittää tehdä kaikki itse. Kun tuotekehitys on ulkoistettu, yhtiö on säästänyt sekä aikaa että rahaa. Ilman aggressiivista otetta kehitys olisi ollut liian hidasta.

Viime aikoina Fonectan strategia on muuttunut. Kun heimo on saatu kasattua, voidaan keskittyä yritysostojen sijaan sijoittamiseen ja uudenslaisiin yhteistyömalleihin.

”Nyt voimme mennä vähemmistöosuuksilla mukaan yhtiöihin”,

Jos päätetään lähteä ostoksille, se tulee tehdä niin että tuntuu.

Hiltunen toteaa. Vuoden 2014 aikana Fonecta on sijoittanut muun muassa palautepalvelu Taputaan ja aloittanut yhteistyön verkkoarkistointiin keskittyneen Arkkeen kanssa.

Sijoittaminen saattaa olla paras ratkaisu myös niille yhtiöille, jotka haluavat rauhassa kehittää startup-ymmärrystään.

”Jos ei ole tekemässä transformatiota, pienemmän riskin tie on mennä mukaan vähemmistöosjoutuksella.”

Fonectan uudessa mallissa siis nähdään, että 20 prosentin osuus voi olla moninkertaisesti arvokkaampi kuin liian varhaisessa vaiheessa tehty yritysosto. Mutta ensin piti ostaa monta firmaa, jotta muutos saatiin tapahtumaan.

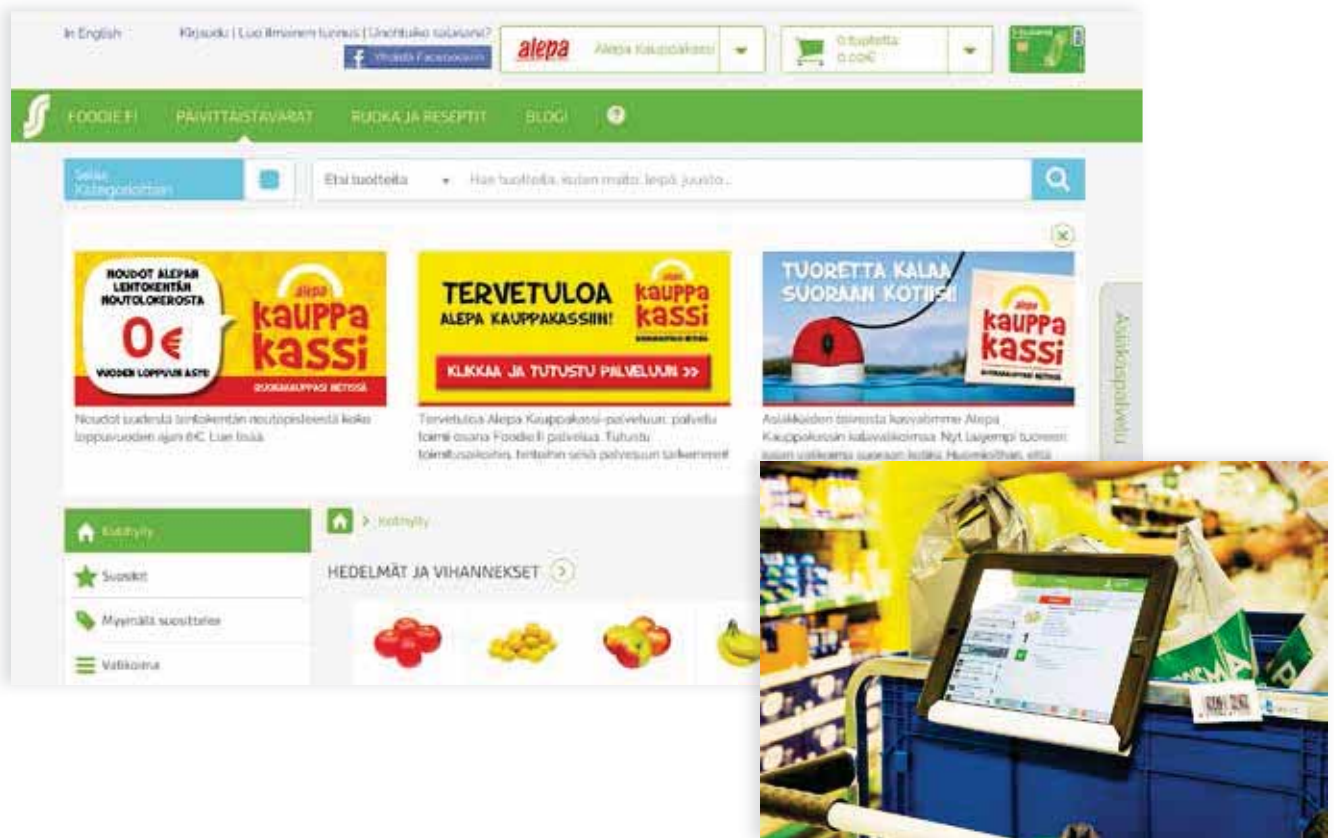
Startup-faktat Fonecta

x Viiden vuoden aikana lukuisia startup-yritysostoja

x Kolmannes työntekijöistä yrityskauppojen kautta

x Yli neljännes liikevaihdosta startupien avulla

x Kontaktihenkilö: Mikko Pirinen



S-ryhmä avautui startupeille

Startupit saivat erityishuomion S-ryhmän uudessa strategiassa uuden pääjohtajan myötä. S-ryhmä etsii kumppaneita muun muassa kiihdyttämöohjelman avulla.

Vuoden 2014 alussa S-ryhmä sai uuden pääjohtajan ja strategian, jossa painotetaan innovaatioita ja startupitkin saavat huomion.

”Osa muutosohjelmaamme on ulkopuolisten ideoiden hyödyntäminen”, kehityspäällikkö **Karlos Kotkas** SOK:n strategiayksiköstä kertoo. Ulkopuolisen avun tarve kirjattiin ensimmäistä kertaa osuuskauppajätin strategiaan.

Heti alkoikin tapahtua. S-ryhmä lähti mukaan Lahden Seudun

kehitysyhtiö Ladecin rakentamaan Corporate Ventures -kiihdyttämö-ohjelmaan, jossa suuryritykset tarjoavat mentorointia ja muuta apua 2–4 kasvuyritykselle puolen vuoden ajan.

”Kaikki ideat eivät synny S-ryhmän sisällä”, pääjohtaja **Taavi Heikkilä** totesi ohjelman lanseerauksen yhteydessä. ”Jotta S-ryhmä kykenee uudistumaan ja vastaamaan kaupan toimintaympäristön muutoshaasteisiin, se tarvitsee osaamista, uusia luovia ideoita ja innovatiivisia ratkaisuja toimintansa kehittämiseen myös talon ulkopuolelta.”

Kaupan ala onkin hedelmällinen alusta uusille ideoille. Kautta

aikain keksijöiden on ollut helppompaa kehittää arkea helpottavia asioita kuin suurta erikoistumista vaativia laitteita. Kaupassa käydään joka päivä ja siellä on aikaa ideoita. Ideasta on kuitenkin pitkä matka toteutukseen, saati liiketoimintaan. Monella startupilla voi olla yhtä hyvä idea, mutta erottava tekijä on tiimi sen takana.

”Emme sijoita ohjelman yrityksiin pääomaa”, S-ryhmän startup-asioista vastaava **Karlos Kotkas** sanoo. ”Se puoli vuotta on koeaika, jonka aikana katsomme miten homma kehittyy. Sen jälkeen mietimme syvempää yhteistyötä.”

Ensisijaisesti S-ryhmä kuitenkin hakee yhteistyötä, josta on jo

Kaikki ideat eivät synny S-ryhmän sisällä.

Osa muutos-
ohjelmaamme on
ulkopuolisten ideoiden
hyödyntäminen.

*Monilla on
ideoita, mutta tiimi
ratkaisee.*

esimerkkikin olemassa. Yhteistyö Digital Foodie -startupin kanssa alkoi jo vuonna 2009.

”Meille oli paras päätös keskittyä ensin S-ryhmään ennen kuin hankimme muita asiakkaita”, Digital Foodien toimitusjohtaja **Kalle Koutajoki** sanoo.

Koutajoki painottaa yhteen asiakkaaseen panostamisen merkitystä startupeille.

”Ei kannata näyttää samoja dioja kaikille isoille yrityksille, toimialasta riippumatta. Pitää keskittyä yhteen hyvin ja tehdä pohjatyöt kunnolla, eikä ampuu kymmeneen suuntaan yhtä aikaa.”

Foodien kanssa S-ryhmä on tehnyt ruuan verkkokauppoja ja ruokasuosituspalveluja. Muitakin konsepteja on vireillä. Yhteistyön aikana Foodie on kasvanut neljän hengen firmasta 24 ihmisen yritykseksi.

”Oli meidän tuuria, kun olivat meihin yhteyksissä. Pääsimme kehityksen aallonharjalle”, hehkuttaa S-ryhmän marketkaupan valikoi-

majohtaja johtaja **Ilkka Alarotu**.

S-ryhmä ei omista Digital Foodien osakkeita eikä yritysostoakaan ole tiedossa.

S-ryhmän ja Foodien roolit ovat selkeät. Foodie pääsee kokeilemaan konseptejaan Suomen suurimman ruokakauppaketjun kanssa ja antaa tästä hyvästä tuotteisiinsa Suomen yksinoikeuden S-ryhmälle.

”Meille on ollut koko ajan selvää, että Foodien tavoite on menestyä maailmalla. Haluamme auttaa heitä tässä sekä osallistumalla tuotekehitykseen että toimimalla referenssinä ja suosittelijana.”

Nyt siis etsitään muitakin kumppaneita kuin luotettavaksi kaveriksi osoittautunut Foodie. S-ryhmässä ei haluta määritellä tarkasti, mitä haetaan.

”Halusimme väljät speksit”, Karlos Kotkas kertoo. ”Jos rajaisimme haun liian tiukaksi, etsisimme asioita, jotka jo tiedämme tai osaamme.”

”Meitä kiinnostavat periaatteessa kaikki uudet luovat ratkaisut, jotka helpottavat asiakkaan asiointia, parantavat asiakasymmärrystämme ja auttavat meitä tarjoamaan parempia palveluita”, toteaa myös pääjohtaja Taavi Heikkilä.

Startup-faktat S-ryhmä

- x Startup-kiinnostus voimistui uuden strategian ja pääjohtajan myötä
- x Yhteistyö Digital Foodien kanssa vuodesta 2009
- x Etsii startupeja Corporate Ventures -kiihdyttämö-ohjelman avulla
- x Kiinnostunut erityisesti asiakaskokemusta parantavista palveluista
- x Kontaktihenkilö:
Karlos Kotkas



Kuva: Numi Nummelin / ZenRobotics

SITA

kasvattaa mainettaan robottiyhteistyöllä

SITAn ja ZenRoboticsin neljän vuoden kumppanuus alkaa kantaa hedelmää. Ympäristöhuoltoyhtiön ja startup-pullistelijan kulttuurien yhteentörmäyksestä on edetty oikeaan bisnekseen. Yhteistyö on antanut SITAlle näkyvyyttä modernina yhtiönä sekä yleisesti että emoyritykseen päin.

”Periaattemme on, että tarjoamme alustan testaukselle. Kokeilemme innovaatioiden toimivuutta alallamme”, ympäristöyhtiö SITA Suomen toimitusjohtaja **Jorma Kangas** linjaa yrityksensä startup-strategian.

”Riskirahastot ovat sitten erikseen.”

SITAn periaate on, että jos startup onnistuu pilotissaan Suomessa, on kanava kansainvälisille markkinoille auki, onhan yhtiö on osa kansainvälistä Suez Environnement-konsernia. Viemällä hyviä startupeja emoyhtiölleen SITA vahvistaa asemaansa konsernissa.

Vuonna 2011 kumppaniksi tuli jätteenlajittelurobotteja valmistava ZenRobotics-startup.

SITAn ja ZenRoboticsin yhteistyö on ollut vaiherikas matka.

Yksi suurimpia hankauksia yhteistyössä on ollut startupin tapa markkinoida itseään ”hirveässä etukenossa”. Suurissa yrityksissä kun on totuttu kertomaan onnistumisista ja menestyksestä vasta jäl-

kikäteen, jos silloinkaan. Kysymys on kahdesta eri yrityskulttuurista.

”Startupien kelloaajuus on eri suhteessa isoon”, ZenRoboticsin toimitusjohtaja **Juho Malmberg** analysoi.

”Startup-yhteistyölle pitäisi olla isoissa yrityksissä kiihdytyskaista.”

Kangas ymmärtää, miksi uudenlaiset yritykset liikkuvat nopeasti ja pitävät itsestään melua. Eihän yksikään startup saisi rahoitusta, jos viestisi yhtä varovasti kuin vaikkapa pörssi-yhtiö.

”Startupit taistelevat olemassaolostaan. Mutta ne eivät aina ymmärrä teollisuuden toimintaympäristöä ja ansaintalogiikoita. Ne saattavat myös yliarvioida bisnek-

Pienen yrityksen toimituskyky on avainasia toimivalle yhteistyölle.

*Haluamme olla se
yhtiö, jonka puoleen
meidän alan startupit
kääntyvät.*

Startup-yhteistyölle pitäisi olla isoissa yrityksissä kiihdytyskaista.

sensä”, Kangas analysoi.

SITAn ja ZenRoboticsin kumppanuus ei alkanut ruusuisesti. ZenRoboticsin väki matkusti emoyhtiö Suezin riskisijoitusyksikön pakeille Pariisiin – ja tuli pettyneenä takaisin. Näkemuserot olivat suuria.

”Eivät yhtään löytäneet toisiaan”, toteaa Jorma Kangas.

”Emoyhtiöltä tuli rankkaa kyseenalaistamista, että kannattaako yhteistyötä jatkaa. Pidettiin kuitenkin päämme.”

Sinnikkyys tuotti hedelmää. ZenRoboticsin testilaitos Helsingin Viikissä on kehittynyt huimasti, yhtiö on saanut riskipääomaa ja sopimuksia myös Suez-konsernin ulkopuolelta. Startupin johtoon tuli muitakin kuin akateemikkoja.

Ensin robottiyhtiö sai houkuteltua hallituksen puheenjohtajakseen vuorineuvos **Jorma Elorannan**, jonka avustuksella rekrytoitiin toimitusjohtajaksi Koneelta asiakaskokemuksesta vastannut johtaja **Juho Malmberg**.

”Zen Roboticsissa alettiin tajuta, kuinka meidän alamme teollisuus ajattelee. Se on ihan kylmää laskea ja riskinottoa, eikä mikään firma voi lähteä pelastamaan maailmaa yhdellä tuotteella.”

”Pienen yrityksen toimituskyky on avainasia toimivalle yhteistyölle. Kuinka ammattimaisesti se tekee

työnsä ja millaisia tukipalveluita se tarjoaa. Tässä jopa ZenRoboticsilla on ollut vaikeuksia”, ZenRoboticsin **Juho Malmberg** kertoo.

”Täytyy myös ymmärtää, että kun kehitetään aivan uutta teknologiaa, startupit eivät aina yllä samoihin standardeihin kuin isot.”

Kun robotti-startup aikuistui, myös ranskalainen emoyhtiö kiinnostui ZenRoboticsista uudestaan. Nyt yhtiöllä on jo raamisopimus Suezin kanssa, mikä johtaa parhaimmillaan yhteiseen menestykseen, kun Suez alkaa tarjota ZenRoboticsin tuotteita verkostossaan.

Raamisopimuksessa on sovittu, ettei Suez saa yksinoikeutta ZenRoboticsin tuotteisiin, mutta pieni etumatka on kuitenkin luvattu. Mikäli kaikki onnistuu, Suez saa etuoikeuden ZenRoboticsin tilauskantoihin. Suez on myös vaikuttanut jäterobottien tuotekehitykseen.

”Hankaluuksista huolimatta varsinkin viimeisten kahden vuoden aikana yhteistyö on ollut äärimmäisen positiivista ja luottamuksellista”, **Jorma Kangas** kertoo.

SITA on ZenRoboticsin kautta kasvattanut myös mainettaan modernina yhtiönä alalla, joka on erittäin konservatiivinen ja säännelty.

”Homma on ollut innostavaa ihan henkilökohtaisestikin, ja olemme saaneet markkinoilla kokoom-

me nähden valtavasti näkyvyyttä ja meitä pidetään toimijana, joka ajattelee asioista uudella tavalla.”

Jorma Kankaalle on tärkeää myös, että Zen Robotics tulee Suomesta.

”On hienoa saattaa suomalaisia innovaatioita maailmalle. Jos kyseessä olisi ollut ulkomainen yhtiö, ei ehkä oltaisi oltu niin kärsivällisiä.”

SITA Suomella on ovet auki myös muille startupeille.

”Haluamme olla se yhtiö, jonka puoleen meidän alan startupit kääntyvät. Tämä on meille strateginen kysymys, haluamme ratkaisuja, joita kilpailijoilla ei ole. Hinnoilla kilpaileminen ei saa olla ainoa valttikortti.”

Startup-faktat SITA Suomi

x Keskittyy yhteistyöhön ja tarjoaa testialustaa startup-piloteille

x Onnistuessaan startupilla mahdollisuus päästä maailmalle emoyhtiön Suezin kautta

x Tärkein startup-kumppani ZenRobotics

x Kontaktihenkilö: Jorma Kangas

TÄSTÄ LIIGA MUKAAN. Kokeile viikko 0€ ▶ ruutu

Katsotuimmat Uusimmat

juuri nyt yhden vuorokauden ajalta yhden viikon ajalta

Vain elämää
Kausi 3 · Jaksot 8 · 7.11.2014

Vain elämää
Kausi 3 · Jaksot 7 · 4.11.2014

Vain elämää
Kausi 3 · Jaksot 5 · 21.10.2014

Paula Vesalan Sori tykittää kuulijat kumoon vahvalla latauksellaan
Vain elämää · 17.10.2014

Nelonen

toimii kuin startup

Nelosen Ruutu-palvelun kehitys olisi vanhan ajan tuotekehittäjälle täyttä anarkiaa. Ketterät koodaajat kehittävät streaming-palvelua itsenäisesti miten parhaaksi näkevät. Startupeista tuttu malli maksimoi palvelukehityksen tehon. Startupeista Nelonen etsii uusia mainoskonsepteja.

Vaikka vauhti startup-maailmassa on kova ja meno näyttää ulkopuolisesta kaaottiselta, startupien tuotekehitysmetodit ovat yleensä tarkkaan harkittuja. Kaikki on alisteista nopeudelle, tehokkuudelle ja herkkyydelle ymmärtää asiakkaiden tarpeita.

Media-alalla on totuttu luottamaan ulkopuolisiin yhtiöihin. Monella tv-kanavalla ei ole omaa ohjelmatuotantoa, vaan kaikki ostetaan ulkopuolelta. Myös siksi Nelosen oli helppo ulkoistaa tärkeimmän internet-palvelunsa kehitys ketterille it-kumppaneilleen. Syntyi käytäntö, joka on lähes identtinen startupien tuotekehityksen kanssa.

"Kutsumme systeemiämme superketteräksi kehitykseksi", kertoo Ruutu-nettitelevisiopalvelusta vastaava päällikkö Tomi Kaleva.

Nelosen nettitelevisiota kehittää kasa eri yrityksistä poimittuja ohjelmoijia. Palvelun kehitysuunnista

päätetään tekijöiden eli kehittäjien kesken. Myös firmarajat on häivytetty. Työtä tehdään kahden viikon sprinteissä eli työjaksoissa, kuten monissa startupeissakin.

"Porukka jakaa tehtävät keskenään."

Osa väestä työskentelee Nelosen tiloissa, osa omissa toimistoissaan. Kerran viikossa kaikki kuitenkin koodaavat saman pöydän ääressä.

Devaajia eli ohjelmistokehittäjiä eivät firmarajat kiinnosta, heille tärkeintä on tehdä kiinnostavia ja vaikeita juttuja toisten huipputyyppien kanssa. Nykyaikana kun haasteet motivoivat rahaa enemmän.

Lähtökohta Nelosen mallissa

Uusi käytäntö on lähes identtinen startupien tuotekehityksen kanssa.

Ohjelmistokehittäjiä eivät firmarajat kiinnosta.

Tärkeintä on, ettei vauhti pysähdy.

on, että eri yritysten ohjelmoijista koostuva tiimi myös jakaa työtehtävät keskenään, ammattitaidon ja työtilanteidensa mukaan. Nelosen puolelta kehitystä vain katsotaan päältä. Prosessit on minimoitu.

”Jäät heti kiinni, jos väität osavasi jotain, mihin ei ole taitoja.”

Alkuvaiheessa malli oli vieläkin anarkistisempi. Kehittäjät saattoivat julkaista ohjelmistoja lupia kyselemättä. Edes ohjelmiston kehitysympäristöä ei ollut olemassa, vaan kaikki muutokset testattiin suoraan käyttäjillä.

”Kantapään kautta opimme, ettei esimerkiksi SM-Liigan peli-iltoina tehdä päivityksiä. Virheistä on opittu.”

Vaikka rajaton vapaus ei ole mahdollista, Ruutu-palvelun kehitysmalli on virkistävä poikkeus riskejä korostavalle ja usein pelokalle it-kehitykselle, jossa tarkoisi-

ta suunnitelmista poikkeaminen on jopa sopimusrikkomus.

”Uudessa teknologiassa eilisen jutut ovat jo vanhoja. Perinteiset mallit eivät toimi, olemme kokeilleet niitäkin”, Tomi Kaleva toteaa.

Nelosen internet-tv:tä tulee pystyä käyttämään paitsi tietokoneilla, myös mobiililaitteilla, joiden käyttöjärjestelmiin tulee jatkuvasti muutoksia.

Tärkeintä kuitenkin on, ettei vauhti pysähdy missään tilanteessa.

”Tässä mallissa haluamme myös varmistaa, että kehitys jatkuu. Kaikki munat eivät voi olla samassa korissa. Ja haluamme tietysti myös kilpailua kumppaneidemme välille.”

Mutta mitä puhtaat tuote-startupit voivat tarjota Neloselle? Koodarityövoiman kauppaaminen kun ei ole monenkään pikkufirman bisneksen ytimessä.

”Esimerkiksi erilaiset kekseliäät

mainoskonseptit kiinnostavat”, kertoo Tomi Kaleva. Tämä onkin järkevää, koska TV-mainonta on laskussa ja bannereiden ja pre-roll-mainosten lisäksi asiakkaat haluavat uusia tapoja myydä tuotteitaan.

Startup-faktat Nelonen

- × Streaming-palvelun kehittämisessä perinteinen tuotekehitys ei toimi, startup-asetus on välttämätöntä
- × Ruutu.fi:n tuotekehitys jaettu monen kumppanin kesken
- × Erityiskiinnostus startuppeissa liikkuvan kuvan mainoskonsepteihin
- × Kontaktihenkilö: Tomi Kaleva



Kuva: Wello

Fortum

katsoo tulevaisuuteen startupien avulla

Startup-sijoitukset ja yhteistyö tarjoavat Fortumille aitiopaikan alan kehitykseen. Kaikki viisaus ei löydy oman talon sisältä, eikä edes omalta toimialalta. Kasvuyrityksiä tarvitaan erityisesti kuluttajaratkaisuihin ja uusiutuvaan energiaan. Valtionyhtiön on kuitenkin notkeutettava omia toimintatapojaan.

Fortumin pääkonttorin aulassa Espoon Keilaniemessä startup-yhteistyö näkyy jokaiselle kävijälle. Odotustilan ständeillä esitellään Fortum Fiksu -energiansäästöpalveluita. Kotitalouksille suunnatun tuoteperheen on kehittänyt There

Corporation, Nokian spin-off-ohjelmassa syntynyt startup.

”Pieni ja nopea yritys antaa kilpailuetua isommalle jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa”, There Corporationin toimitusjohtaja Kaj Rönnlund analysoi yrityksensä kumppanuutta Fortumin kanssa.

Fortum on lähestynyt startup-maailmaa partneroitumalla, sijoittamalla suoraan yrityksiin sekä rahastosijoittamisella.

Kumppanuksiensa ohella Fortum lähti vuonna 2007 vähemmistöosuudella mukaan AW-Energy-aaltovoimayhtiöön ja vuonna 2014 se sijoitti jo toiseen aaltoenergia-startupiin Welloon.

Motiivi sijoituksiin oli oppiminen.

”AW-Energyssä ja Wellossa olemme halunneet seurata demonstraatiovaiheessa olevaa teknologiaa. Pitkällä aikavälillä emme aio olla mukana näissä yhtiöissä, meistä ei tule teknologiatoimittajafirmaa”, Fortumin teknologiajohtaja Heli Antila kertoo.

Fortum on mukana myös pohjois-amerikkalaisessa Chrysalix-rahastossa, joka on erikoistunut cleantechiin.

”Halusimme päästä seuraamaan, mitä teknologiakehityksessä tapahtuu Amerikoissa, koska siellä panostetaan paljon uusiutuvaan energiaan”, sanoo Heli Antila.

Ison yrityksen kulttuurinmuutokselle on oleellista, että se tekee töitä yhdessä startupien kanssa.

Pieni ja nopea yritys antaa kilpailuetua isommalle.

Startupilta pitää löytyä rohkeutta, intoa ja maailmanvalloitusmentaliteettiä.

Energiatoimiala on konservatiivinen ja tuotekehityssyklit ovat pitkiä, minkä takia tarvitaan pitkäjänteisyyttä.

”Energiatoimiala oli pitkään hyvin vakaa. Tästä syystä alalla ei vielä kukaan tunnista tarpeeksi hyvin muutostarpeen nopeutumista”, Antila pohtii.

Fortumilla ei ole suurta tuotekehitysosastoa, vaan kehitys tapahtuu pääasiassa partneroitumalla. Organisaatioon olisi kuitenkin löydettävä joustavuutta. Startupien tapa tehdä bisnestä ja kehittää tuotteita ja palveluita tuntuu oudolta perinteiseen tuotekehitykseen tottuneista.

”Moni insinööri on tottunut tekemään vain omaan juttuaan. Ei osata katsoa laajasti, eikä huomata toimialarajojen hämärtymistä.”

Startupeihin sijoittamisesta, pienistä yritysostoista ja startupiyhteistyöstä tulee Antilan mukaan tehdä helpompaa ja ketterämpää. Vaikka muutos on yleensä ihmisistä kiinni, raskaat prosessit eivät helppota asiaa.

”Olemme tottuneet keskustelemaan toimialan sisällä, mutta nyt innovointi tulee toimialan ulkopuolelta”, Antila pohtii.

”Ison yrityksen kulttuurinmuutokselle on oleellista, että se tekee töitä yhdessä startupien kanssa.”

”Vertaisin isoa yritystä ja startupia risteilyalukseen ja moottoriveneeseen”, Fortumin startup-kumppani There Corporation toimitusjohtaja Kaj Rönnlund miettii. ”Lähtösatamassa eli kotimarkkinoilla pieni on vikkela ja pystyy kiertämään hitaasti kulkevan ison moneen kertaan, mutta aavalla eli kansainvälisillä markkinoilla iso voi ottaa myrskyn puhjetessa pienen turvaan.”

Teknologijahtaja Antila näkee suuria mahdollisuuksia varsinkin kuluttajapuolen ratkaisuisissa, joista There Corporationin tuottama tuotepäri on hyvä esimerkki.

”Asiakasrajapinnasta löytyy paljon mielenkiintoisia startuppeja. Myös esimerkiksi big data -sovellukset kiinnostavat, kuten myös

teollinen internet voimalaitoksille ja kaukolämpöön.”

Teknologijahtaja Antila etsii startuppeilta erityisesti näkemyseläisyttä.

”Tarvitaan rohkeutta ja intoa. Ja maailmanvalloitusmentaliteettiä. Ja sinnikkyyttä meidän kanssa toimiessa.”

Startup-faktat Fortum

- x Vähemmistöosuuksia, kumppanuuksia sekä rahastosijoittamista**
- x Motiivi sijoittamiseen ei ensisijaisesti suora rahallinen hyöty vaan alan kehityksen seuraaminen**
- x Painopiste kuluttajapuolen ratkaisuisissa uusissa sovelluksissa perinteisilläkin aloilla**
- x Kontaktihenkilö: Heli Antila**

YHTEENVETO LÖYDÖKSISTÄ

Elinkeinoelämän keskusliitto tapasi taustatyötä tehdessään kymmeniä yritysjohtajia. Keskusteluiden tavoitteena oli löytää yleistettäviä oppeja startup-yhteistyölle. Tässä EK:n löydökset.

1. Molempien on hyödyttävä

Startup-yhteistyö ei voi olla suuryrityksille hyväntekeväisyyttä, eikä startup-yrityksiä voi pakottaa kiinnostumaan korporatioista. Molempien osapuolten on aidosti hyödyttävä toisistaan. Villien ja vapaiden startupien on myös siedettävä kurinalaisuutta esimerkiksi aikataulujen ja toimitusvarmuuden suhteen. Suuren yrityksen taas tulee ymmärtää, etteivät startupit ole alihankkijoita vaan kumppaneita.

2. Toimitusjohtajan sitoutuminen on tärkeää

Toimitusjohtajan sitoutuminen on edellytys sille, että startupeista tulee johtoryhmätason asia ja osa yrityksen strategiaa. Kun startup-yhteistyön merkitys määritellään tarkasti, myös oikeiden kumppanien löytäminen helpottuu. Peukalosäännön mukaan on sitä parempi, mitä lyhyemmän komentoketjun päässä startup-hankkeet ovat toimitusjohtajasta. Toisinaan esimerkiksi tuotantohyödykebisneksessä on helpompaa toimia liiketoiminta-alueen sisällä, mutta tällöinkin tarvitaan toimitusjohtajan näkyvää tukea.

3. Tarvitaan sisäinen sponsori

Startupit tarvitsevat kontaktipinnan suureen yritykseen ja kasvot toiminnalle

jättiläisen sisällä. Siksi suuryrityksen kannattaa nimetä ”sisäinen sponsori”. Hän on paitsi yhteyshenkilö, myös edistää startup-hankkeita ison yrityksen organisaatiossa ja prosesseissa.

4. Resursseja ja valtaa peliin

Kun organisaatioon on nimetty startup-yhteistyöstä vastaava henkilö, on hänelle ja hänen tiimilleen varmistettava riittävät resurssit. Sisäinen sponsori tarvitsee myös riittävät toimintavaltuudet, jotteivät hankkeet jää esimerkiksi keskijohdon muiden prioriteettien varjoon. Yksi keino startup-toiminnan vahvistamiseksi on perustaa sisäinen kiihdyttämö, joka toimii myös rajapintana ulkoiselle startup-yhteistyölle.

5. IPR-pelissäännöt kuntoon

Suuryritysten ja startupien suhtautuminen IPR-kysymyksiin voi olla hyvin erilainen. Moni suuryrityksen edustaja pohtii, kuinka avoimia voidaan olla ja kuinka vältyä riidoilta. Startup-maailmaan ei puolestaan tyypillisesti kuulu innovaatioiden suurempi salailu. Jotta yhteistyölle syntyy toimiva pohja, on tärkeää, että IPR-asiat on selkeästi ja läpinäkyvästi sovittu molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla.



Tasapuolinen neuvottelulähtökohta on varmistettava myös pienemmälle yritykselle, jolla ei ole varaa lakimiesarmeijaan. Startupit tarvitsevat tukea yhteistyöneuvotteluihin ja sopimusehtojen laatimiseen. Näin ne ovat suuryrityksenkin näkökulmasta otollisempi neuvottelukumppani. Olisi hyvä, jos startupeille olisi nykyistä keskitetyemmin ja laajemmin tarjolla IPR-neuvontaa ”yhden luukun periaatteella” esimerkiksi Patentti- ja rekisterihallitukselta.

6. Yksinoikeudet eivät ole välttämättömyys

Perinteisesti yksinoikeus startupin innovaatioon on tuntunut suuryrityksestä houkuttelevalta vaihtoehdolta. Nykyään kuitenkin etsitään aitoja kumppanuuksia, jotka jättävät myös startupille vapautta kehittää omaa bisnestään ja kasvaa. Hyvinvoivasta startupista on nimittäin hyötyä molemmille. Mikäli etuoikeuksia kuitenkin halutaan, voidaan suuryritykselle antaa esimerkiksi aikataulullinen etulyöntiasema. Yksinoikeus voidaan myös rajata koskemaan vain kotimaan markkinoita.

7. Apua kaivataan

Moni yritysjohtaja kaipasi koottua tietoa ja konkreettista apua pienten kasvuyritysten löytämiseen, yhteistyön testaamiseen ja käynnistämiseen. Tällä hetkellä palvelukenttä vaikuttaa varsin sekavalta. Esimerkiksi yritysten rajapinnassa toimivilla välittäjäorganisaatioilla kuten kiihdyttämöohjelmilla tai kartoitukseen erikoistuneilla yrityksillä voi olla merkittävä rooli suurten ja pienten kasvuyritysten yhteen saattajina.

Moni yritysjohtaja kaipasi myös uudenlaisia rahoitusmalleja startup-yhteistyön testaamiseen. Tekes painottaa, että rahoitus ei saa olla vaihtoehto yhteistyölle, vaan sen tulee ennemminkin kannustaa erikokoisten yritysten lähentymiseen. Myös bisnesenkeillä ja pääomasijoittajilla on tärkeä rooli yhteistyön avittajina.

8. Sujuvampaa sääntelyä

Myös poliittisilla päättäjillä on valtaa vaikuttaa innovaatioyhteistyön kehittymiseen. Sääntely on edelleen este erityisesti julkista sektoria palveleville suurille yrityksille ja niiden kumppaneille. Esimerkiksi ankara hankintalainsäädäntö jättää pienet yritykset väistämättä lapsipuolen asemaan.

KUUSI VINKKIÄ STARTUPILLE BY HUPPARIHÖRHÖ

Kasvuyrittäjä! Tippuivatko suomut silmiltäsi luettuasi suurten yritysten ajatuksista? Tajusitko etteivät korporaatiot olekaan Mordorista? Kahden maailman välissä toimiva startup-kartoittaja Hupparihörhö antaa muutaman vinkin startup-kavereillesi, kuinka lähestyä isoja yrityksiä.

1. Respect

Unohda oman erinomaisuutesi todistelu. Et edusta täysin uutta maailmaa, utopiaa, jossa liike-elämälle on keksitty uudet säännöt.

Perinteisten yhtiöiden edustajat saattavat vaikuttaa sinusta jäykiltä ja vanhanaikaisilta, mutta vilkaisepa heidän track recordiaan. Maailma on rakennettu suurten yritysten johtajien tarkkaan harkituilla päätöksillä. Varaudu, että saat vastaasi erittäin skarppeja ja avarakatseisia johtajia, jotka ovat valmiita puhumaan kanssasi tasa-arvoisesti.

Ole valmis oppimaan ja mukautumaan ison yrityksen prosesseihin, kunhan et menetä identiteettiäsi. Voit oppia suurilta yrityksiltä paljon esimerkiksi liiketoiminnan skaalaamisesta, strategisesta suunnittelusta, toimivista prosesseista tai kansainvälisten verkostojen merkityksestä.

2. Panosta kunnolla

Kun lähestyt suurta yritystä, käytä aikaa ymmärtääksesi sen liiketoimintaa.

Mieti, mitä ainutlaatuista ja uutta juuri sinun firmasi voi yhtiölle tarjota. Tutustu

myös ison yrityksen strategiaan ja mieti rooliasi siinä.

Valmistaudu hyvin jo ensimmäiseen yhteydenottoosi. Saat tapaamisen helpommin, kun osoitat ymmärtäväsi, mitä suurelle yritykselle kannattaa tarjota.

3. Käytä ovenavaajia ja hyödynnä verkostojasi

Haluat tavata suoraan ylintä johtoa, mikä on hyvä. Mutta suurten yritysten päättäjät ovat kiireisiä. Siis oikeasti. Jokainen pörssiyhtiön toimitusjohtajan minuutti on laskettavissa rahassa. Heitä pommitetaan jatkuvasti, minkä takia he ovat erittäin valikoivia tapaamisten suhteen.

Selvitä ensin, onko isossa yrityksessä startup-yhteistyöstä vastaava henkilö. Jos sellaista ei ole, helpoin tapa herättää huomio on käyttää sponsoreita eli ovenavaajia. Tunnetko kenties vaikutusvaltaisen ihmisen, joka voi esitellä sinut haluamallesi pomolle? Tai ehkä verkostostasi löytyy tuon henkilön tutun-tutun-tuttu?



4. Kerro mitä teet ja mitä et tee

Sinua kunnioitetaan, kun kerrot selkeästi, mitä yrityksesi tekee ja mihin se on mennossa. Erityisen tärkeää on kertoa, mitä et tee. Tarkan fokuksen startup on kiinnostavampi kuin aulis alihankkija, joka antaa asiakkaidensa kertoa, mitä sen kannattaa tehdä.

Edustat suurelle yritykselle kapean toimialan huippua. Jos et vakuuta sitä tästä, on vaikea päästä eteenpäin.

Älä keskity olemaan pitchauksen maailmanmestari, vaan kuuntele ja ole edes hieman nöyrä.

Kerro heti ensimmäisessä kontaktissa, jos aiot paljastaa liikesalaisuuksia syvällisesti. On hyvä selvittää, onko suuressa yrityksessä käynnissä esimerkiksi tuotekehitysprojekti, joka on lähellä omaa oivallustasi. Näin vältät turhat väärinkäsitykset ja riidat.

5. Suosi suomalaista

Moni startup pyrkii heti synnyttyään ulkomaille. ”Born global” ja ”think big” ovat hienoja hokemia, mutta myös Suomessa

on hienoja yhtiöitä, joista voi tulla sinulle kumppaneita.

On paljon mukavampaa mennä bussilla Espooseen kuin turistiluokassa Piilaaksoon. Käytännön asioiden hoitaminen vie myös vähemmän aikaa, jos kumppani on samasta maasta.

6. Ole kärsivällinen – ja tavoitettavissa

Vaikka sitä on vaikea uskoa, moni tapaamistamme yritysjohtajista on kokenut startupien tavoittamisen vaikeaksi. Ole siis tavoitettavissa, vaikka ihan puhelimella ja sähköpostilla.

Monet suuret yritykset ovat vasta alussa startup-toiminnassaan. Ne tekevät bisnestä aloilla, joilla yrityskulttuurin muuttaminen ei tapahdu hetkessä ja niiden toimintaa myös säädellään usein vahvasti, mikä aiheuttaa haasteita kärsimättömälle startup-luonteelle.

Yritä ymmärtää ja jaksaa. Olemme oikealla reitillä ja juuri sinun sinnikkyyttesi tarvitaan, jotta maailma mullistuu ja suomalainen liike-elämä päivittyy nykyaikaisemmaksi.

**Suomessa suuryritykset läpikäyvät rakenne-
muutosta ja samaan aikaan meillä on
käynnissä startup-buumi. Miten startupit
ja suuret yritykset voisivat auttaa toisiaan?**

**Tässä julkaisussa esitellään keinoja
yhteistyön käynnistämiseksi. Kuusi
rohkeaa suuryritystä kertoo myös
kokemuksistaan startupien kanssa.**

**Heräsikö ajatuksia?
Kerro näkemyksesi
osoitteessa
www.ek.fi/erilaiset.**

JULKAISIJAT

ELINKEINOELÄMÄN KESKUSLIITTO
PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki
Puhelin 09 420 20
ek@ek.fi
www.ek.fi
[@Elinkeinoelama](https://twitter.com/Elinkeinoelama)

Yhteyshenkilöt:
Leena Mörttinen, puh. 050 521 7269, [@LMorttinen](https://twitter.com/LMorttinen)
Outi Ervasti, puh. 040 721 2131, [@outiervasti](https://twitter.com/outiervasti)
Tuuli Mäkelä, puh. 050 330 3245, [@tuulimakela](https://twitter.com/tuulimakela)

TEKES
PL 69 (Kyllikinportti 2), 00101 Helsinki
Puhelin 029 505 5000
kirjaamo@tekes.fi
www.tekes.fi
[@Tekesfi](https://twitter.com/Tekesfi)

Yhteyshenkilöt:
Jukka Häyrynen, puh. 029 505 5970, [@jukkahayrynen](https://twitter.com/jukkahayrynen)
Ilona Lundström, puh. 029 505 5678, [@ilonalu](https://twitter.com/ilonalu)

Toimitus: Hupparihörhö, hupparihorho.fi
Graafinen suunnittelu: Ea Söderberg/Hapate Design

Marraskuu 2014