

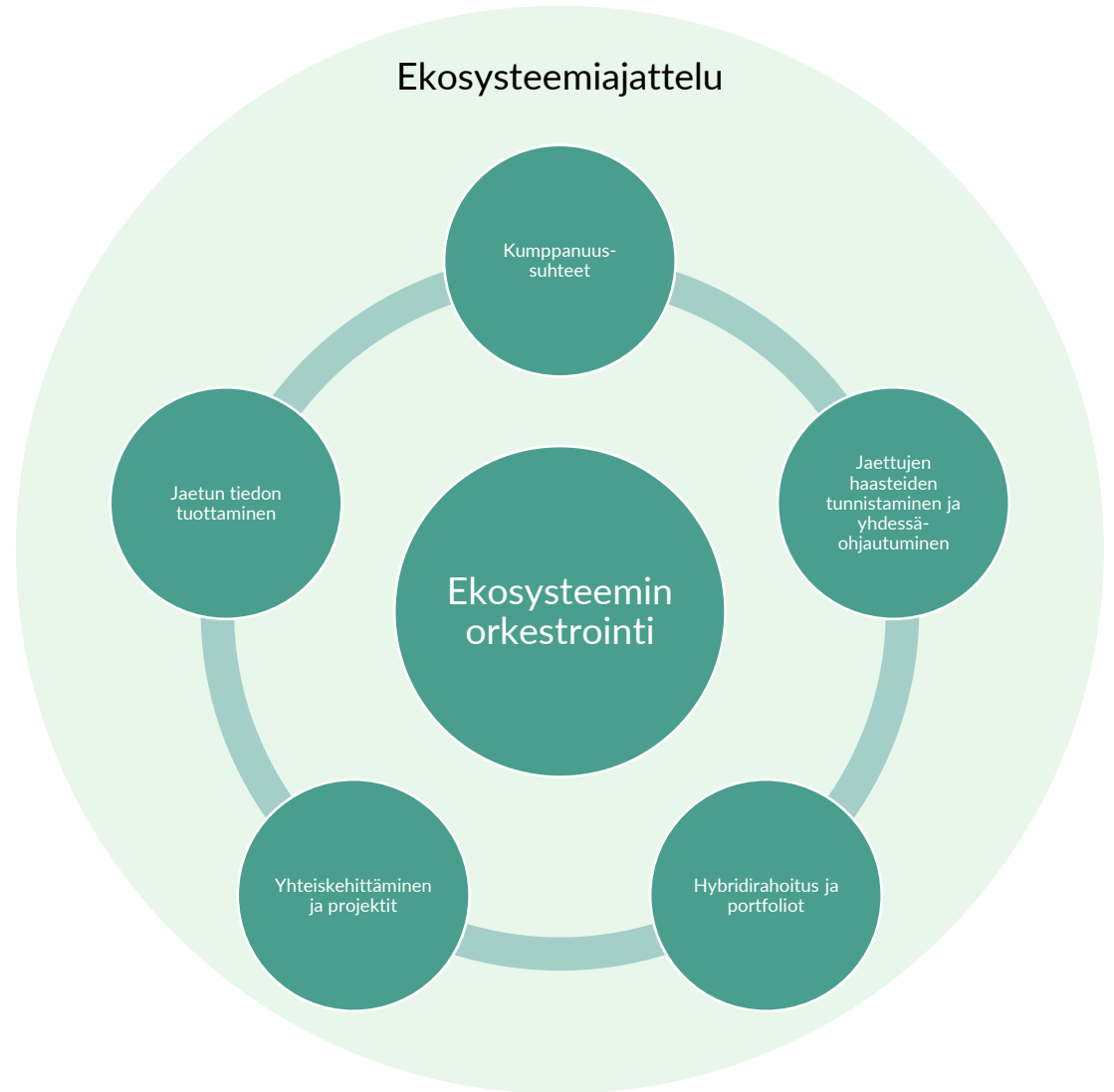
Ekosysteemiajattelu - verkkotyöpaja

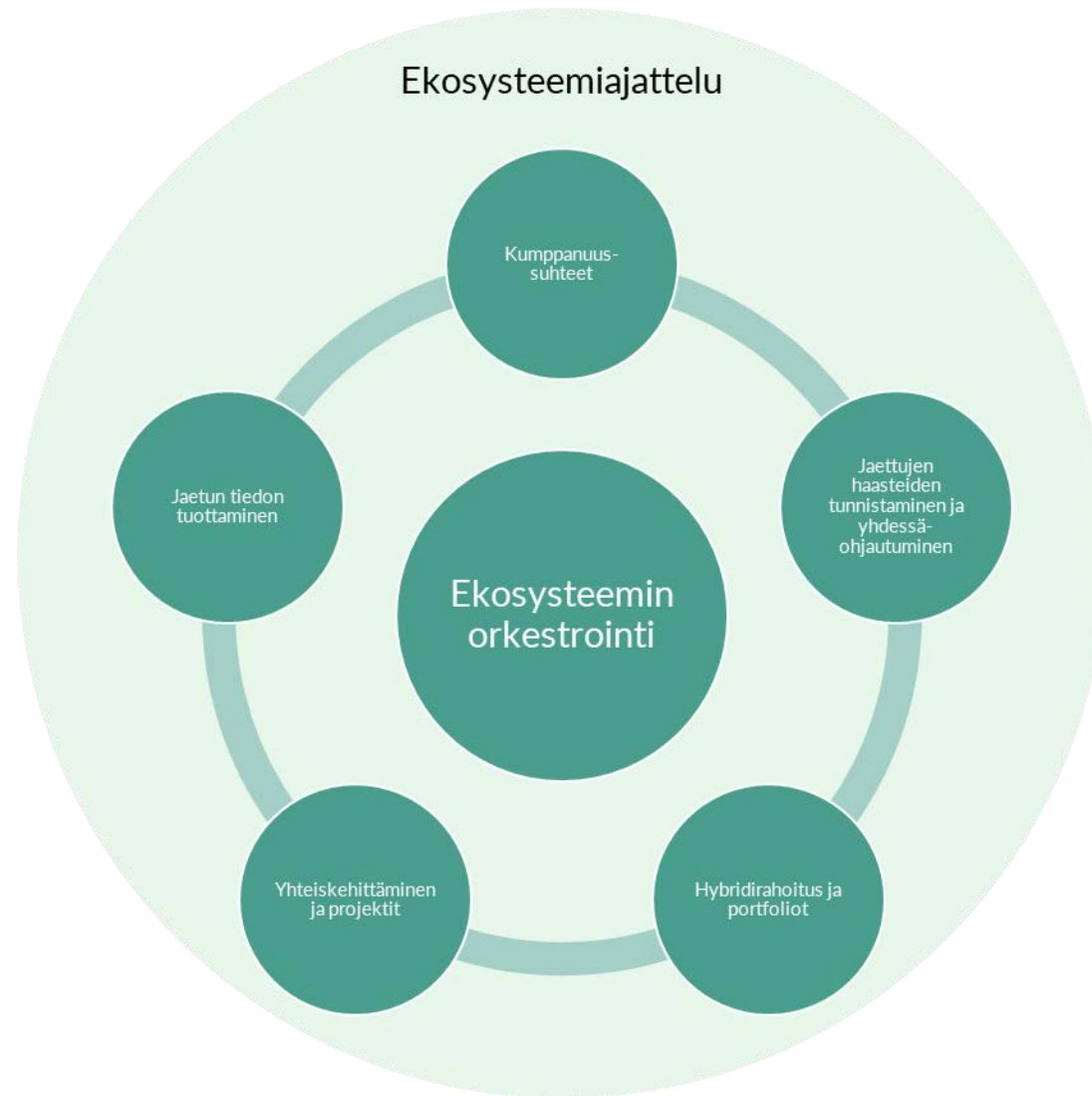
Työpaja:
13.10.2022
klo 13-15



**Mitä tarkoittaa ekosysteemi ja
miksi ekosysteemit ovat tärkeitä.
Miksi ekosysteemityöhön kannattaa
panostaa osana innovaatiostrategiaa.
Näihin kysymyksiin pureudutaan
verkkotyöpajassa.**

Ekosysteemiajattelu ja orkestroinnin viisi osa-aluetta

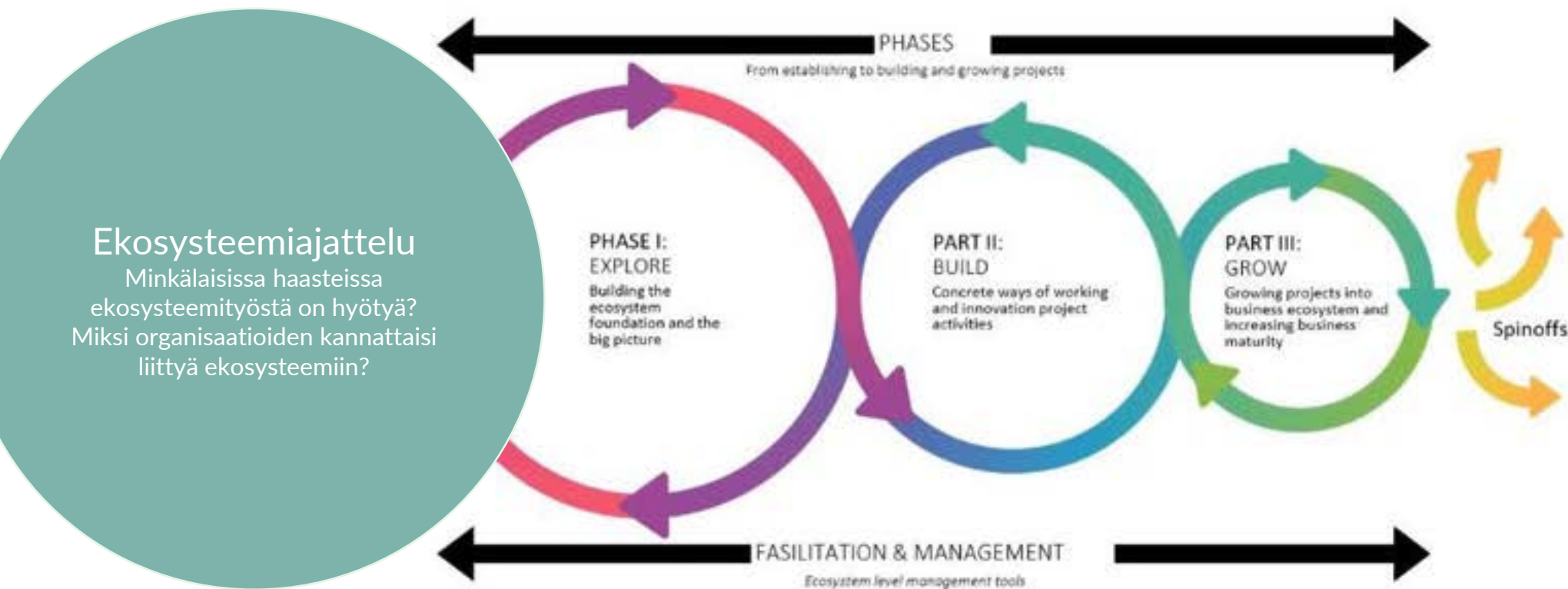




Ekosysteemiajattelu

Kumppanuus-
suhteet

The ecosystem lifecycle framework

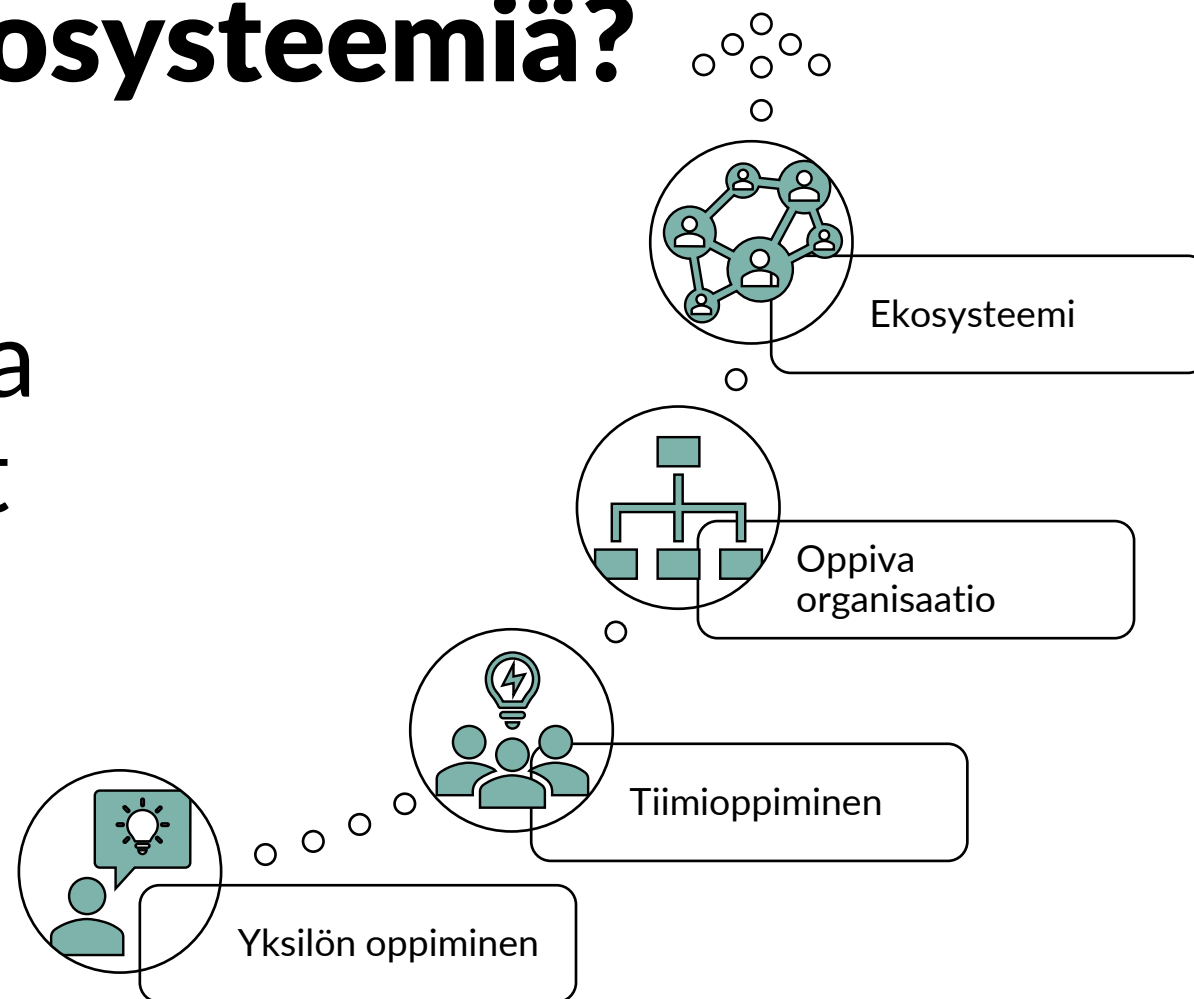


Ekosysteemiajattelu
Minkälaisissa haasteissa
ekosysteemyöstä on hyötyä?
Miksi organisaatioiden kannattaisi
liittyä ekosysteemiin?

Kuva: CLIC Innovation & CEGO

Milloin tarvitaan ekosysteemiä?

Erilaiset haasteet ja ratkaisut kaipaavat eri laajuista oppimista



Ekosysteemisten haasteiden luonne



Epävarmuus

Haaste ja ratkaisut ovat vaikeasti ymmärrettäviä



Laajuus

Haaste ja tarvittavat ratkaisut ovat laajoja



Monitoimijaisuus

Yksittäinen organisaatio ei kykene ratkaisemaan haastetta

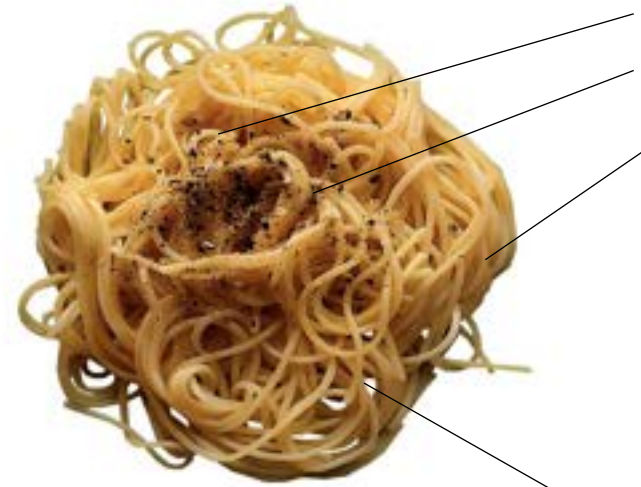
Tarve monenlaisille näkökulmille ja ratkaisuille

Konfetti



Hopealuoti?

Spagetti

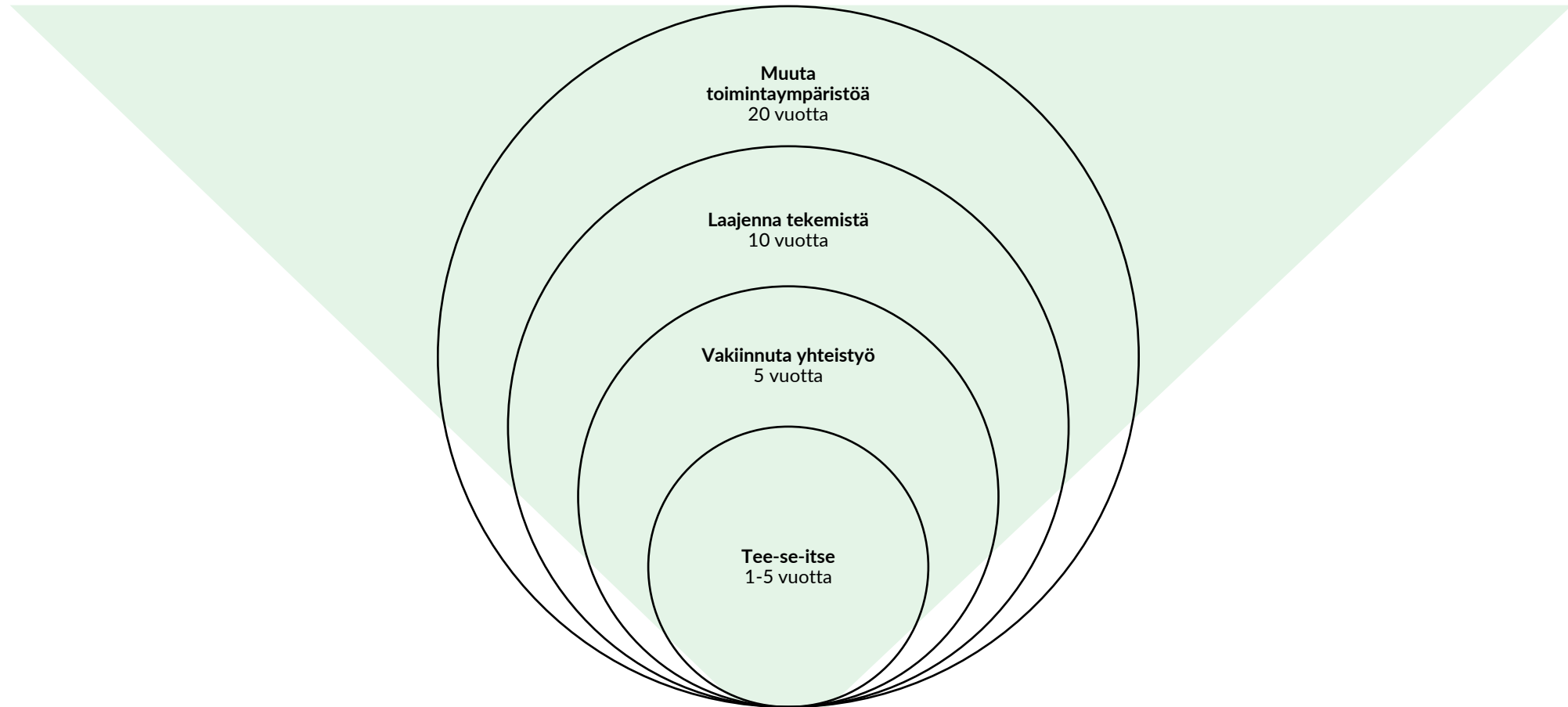


Monenlaista tekemistä eri sektoreilla ja tasoilla

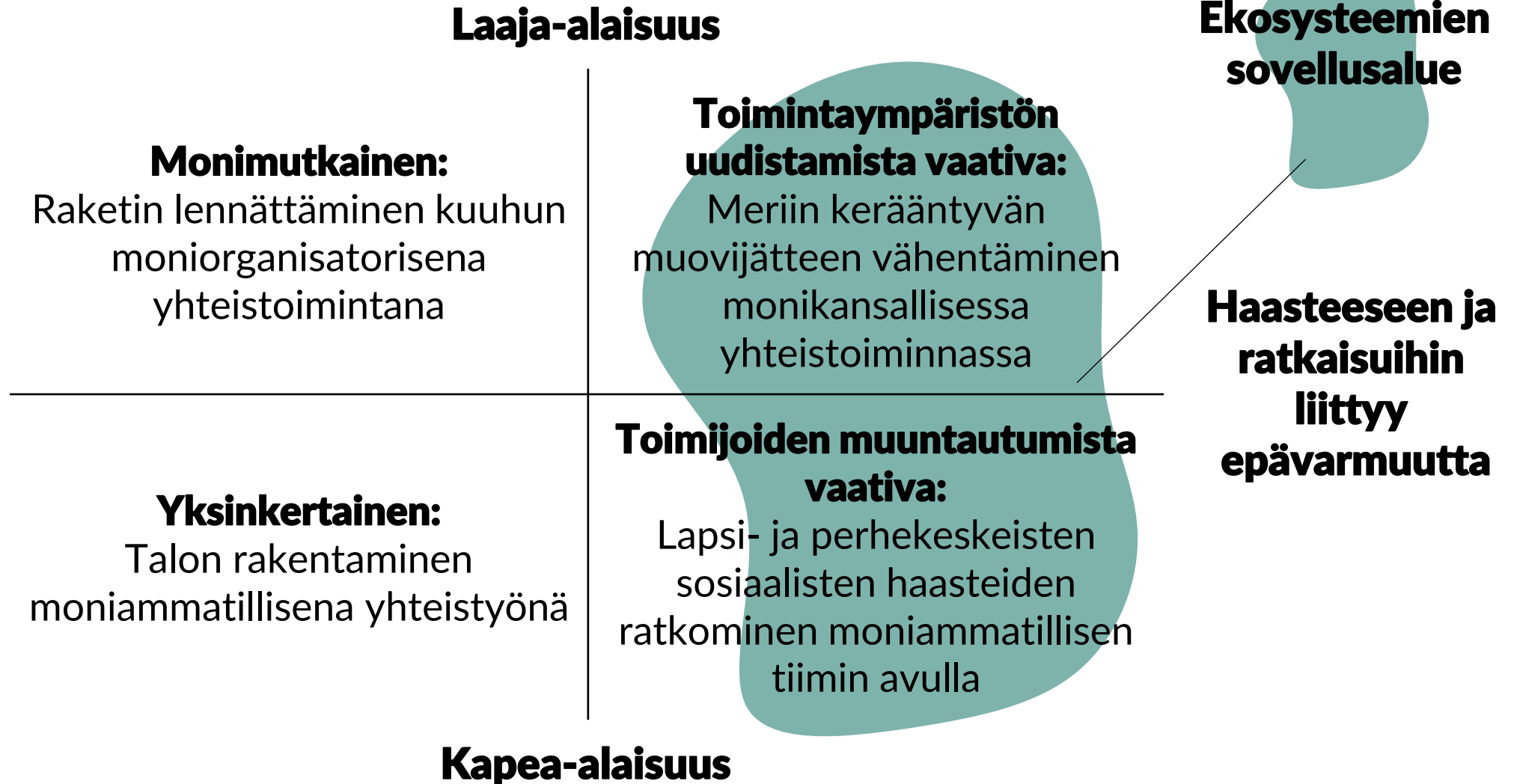
Aktiivista suhteiden vahvistamista toimijoiden välillä ja pitkän ajan saatossa

Kuva: Ingrid Burkett & Sitra

Toimintaympäristön uudistaminen vaatii aikaa



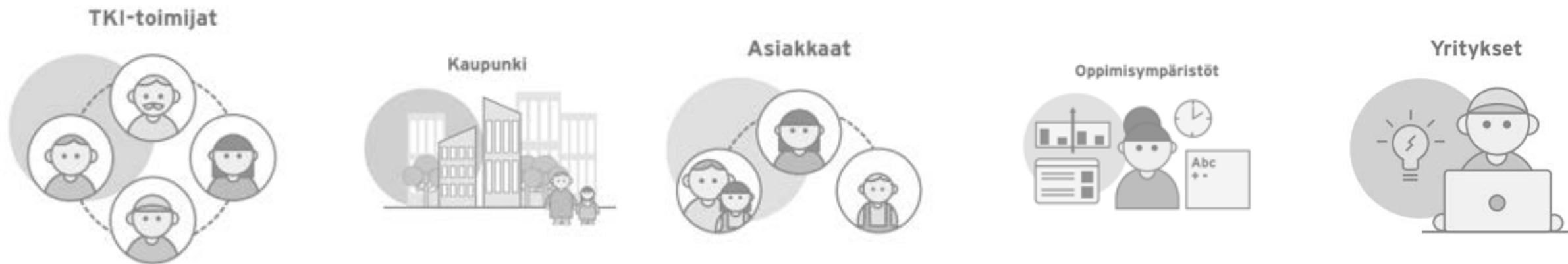
**Haasteesta ja
ratkaisuista
voidaan olla
varmoja**



Erilaisten ja ristiriitaisten arvon muodostamisen logiikkojen yhdistäminen



Kuva: Systems Innovation



**Miten saadaan
luotua pitkäaikaisia
suhteita keskeisten
kumppanien välillä?**

**Kuka voi ottaa
vastuun toimijoiden
välisen yhteistyön
synnyttämisestä?**

Sopimuksettomassa yhteistyössä välittäminen ja luottamuksen rakentaminen ovat työn ytimessä



Ego System
"It's About Me"

Top Down Control, Command,
Independent Silos, Territoriality, Power
Struggles, Self-Interest, Withholding
Information, Blaming

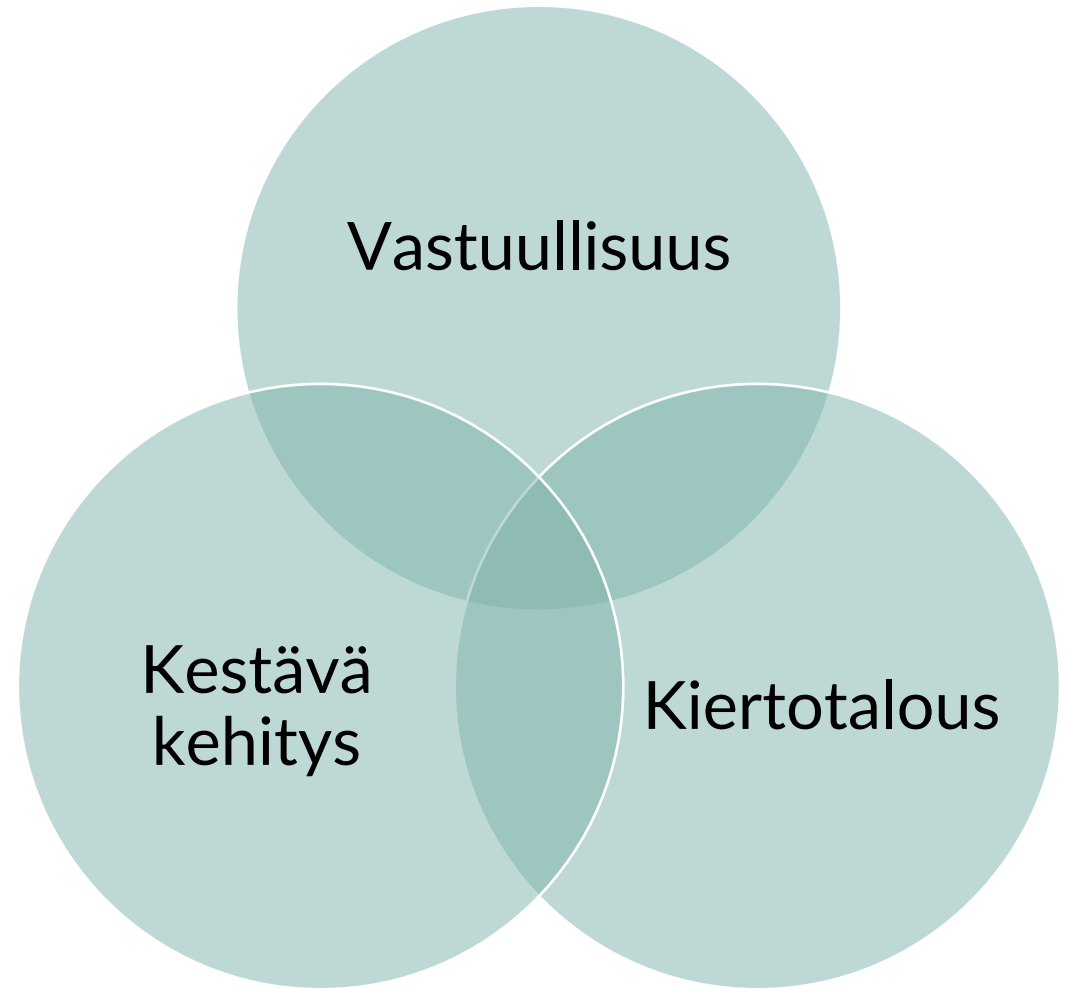


Eco System
"It's About Us"

Influence, Conversation, Aligned Agility,
Partnership, Mutual Empowerment,
Mutual Support, Joint Knowledge,
Mutual Accountability

Kuva: Oxford Leadership

**Jaetut
vastuullisuuden
haasteet vaativat
yhteistyötä eri
toimijoiden välillä**



Ekosysteemin määritelmä

Ekosysteemi

"Monien organisaatioiden muodostama avoin ja vuorovaikutuksessa muuntautuva yhteistoiminnan muoto, jossa aluksi vähän ymmärretyn jaetun teeman tai haasteen ympärillä pyritään pitkällä aikajänteellä kehittämään ymmärrystä, uutta tietoa tai teknologioita, uusia palveluita tai ratkaisuja sekä ekosysteemin kyvykkyyksiä, jotka auttavat toimijoita vastaamaan haasteeseen paremmin kuin mihin organisaatiot pystyvät yksin ja mahdollisesti luomaan edellytyksiä uusille markkinoille. Ekosysteemin yhteistoiminta luo edellytyksiä sen toimintaympäristön muuttamiselle."

Lähde: CEGO: Pk-yrityksen muutosmatka kiertotalouteen -verkkokurssi

Ekosysteemit liiketoiminnan palveluksessa



TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ / FI / VASTUUALUEET / YRITYKSET / INNOVAATIOPOLITIIKKA / EKOSYSTEEMIT

Elinkeino- ja elinkeinopolitiikka

Innovaatiopolitiikka

Ekosysteemit

Business Finlandin
kumppanuusrahoitus

EU:n tutkimus- ja
innovaatiopolitiikka

Innovaatiopolitiikan
vaikuttavuus

Innovatiiviset julkiset
hankinnat

Innovaatiomyönteinen
sääntely

Kasvuekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan välineenä

Talouden globalisaatio, teknologiamurrokset ja arvonluonnin logiikan muuttuminen haastavat yritysten innovaatiotoiminnan sekä innovaatiopolitiikan välineistön. Globaali kilpailu edellyttää yrityksiltä panostuksia uudenlaisten osaamisten kehittämiseen, digitaalisia valmiuksia sekä parempaa markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden ymmärrystä. Globaaleissa liiketoiminnan arvoketjuissa menestyvät parhaiten ne, jotka pystyvät orkestroimaan arvoketjujen toimintaa ja kotiuttamaan merkittävän osan asiakkaalle luodusta arvosta.



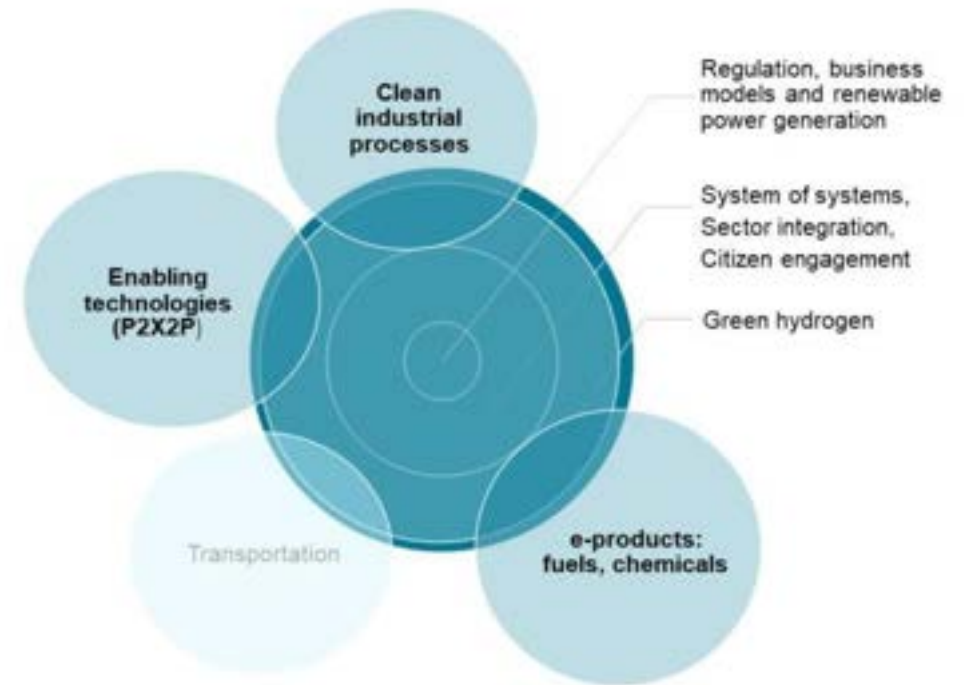
Veturiyritysten ympärille muodostuvat ekosysteemit

- Kiertotalouden ekosysteemit voivat myös muodostua suurten, niin kutsuttujen veturiyritysten ympärille.
- Yksi esimerkki tämänkaltaisesta on Wärtsilän koordinoima Zero Emission Marine -veturiekosysteemi, joka kokoaa yhteen lähes 200 toimijaa, kuten yrityksiä ja tutkimuslaitoksia.



Jaetun haasteen ympärillä toimiva ekosysteemi

- Yksi esimerkki jaetun haasteen ympärille syntyneestä ekosysteemistä on CLIC Innovationin koordinoima GreenE2-ekosysteemi, joka kutsuu yrityksiä ja muita organisaatioita kehittämään tietotaitoa sekä liiketoimintamahdollisuuksia vihreän vedyn, vihreisiin energiamuotoihin liittyvien teknologioiden sekä kemikaalien ja polttoaineiden kehittämiseen.



Vaikuttavuuden ekosysteemit



Jaettu haaste ja toimintaa

Kuvat: IIPP & WEF



Muuntautuvaa vuorovaikutusta

Eri ekosysteemien kehittämiskohteet

Osaamiskosysteemit



Toimitaan saman huippuosaamispuoleen päälle, inkrementaali tai disruptiivinen kehitys



Huippututkimuksen ammantaminen moneen markkinaan, markkinan kiihdyttäminen. Voidaan luoda disruptiivisia liiketoimintaekosysteemeitä



Arvoverkosto / toimijakartta muuttuu hitaammin, mutta pystyy linkittymään uusiin osaamisiin ja muihin ekosysteemeihin.

Innovaatioekosysteemit



Yhteiskunnan haasteista lähtevät, eri toimialat laajasti yhteen liittävä kehittäminen. Yhteistoiminnan tavoitteellinen fokusointi.



Toimialojen rajapinnassa syntyy uutta markkinaa ja markkinaa poistuu. Voi syntyä terävämpiä liiketoimintaekosysteemeitä.



Arvoverkosto / toimijakartta on laaja-alainen, se täydentyy jatkuvasti ja siihen syntyy uusia toimijoita.

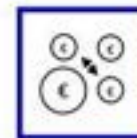
Liiketoimintaekosysteemit



Liiketoiminnan uudistamisen ja kehittämisen tarpeet keskiössä: kannattavuus, kasvu ja kestävyys



Nopea skaalautuminen uusiin markkinoihin ja globaaliin markkinaan. Uusien kumppanuuksien rakentaminen.



Kumppanuudet ja arvontakamien mallit tunnistettu, ekosysteemin sisällä vaihtoehtoisia / kilpailevia suljettuja verkostoja.

Kuva: VTT: Yhdessä kestävä kasvua ekosysteemiopas

Ekosysteemien orkestrointi yhdistää toimijoita

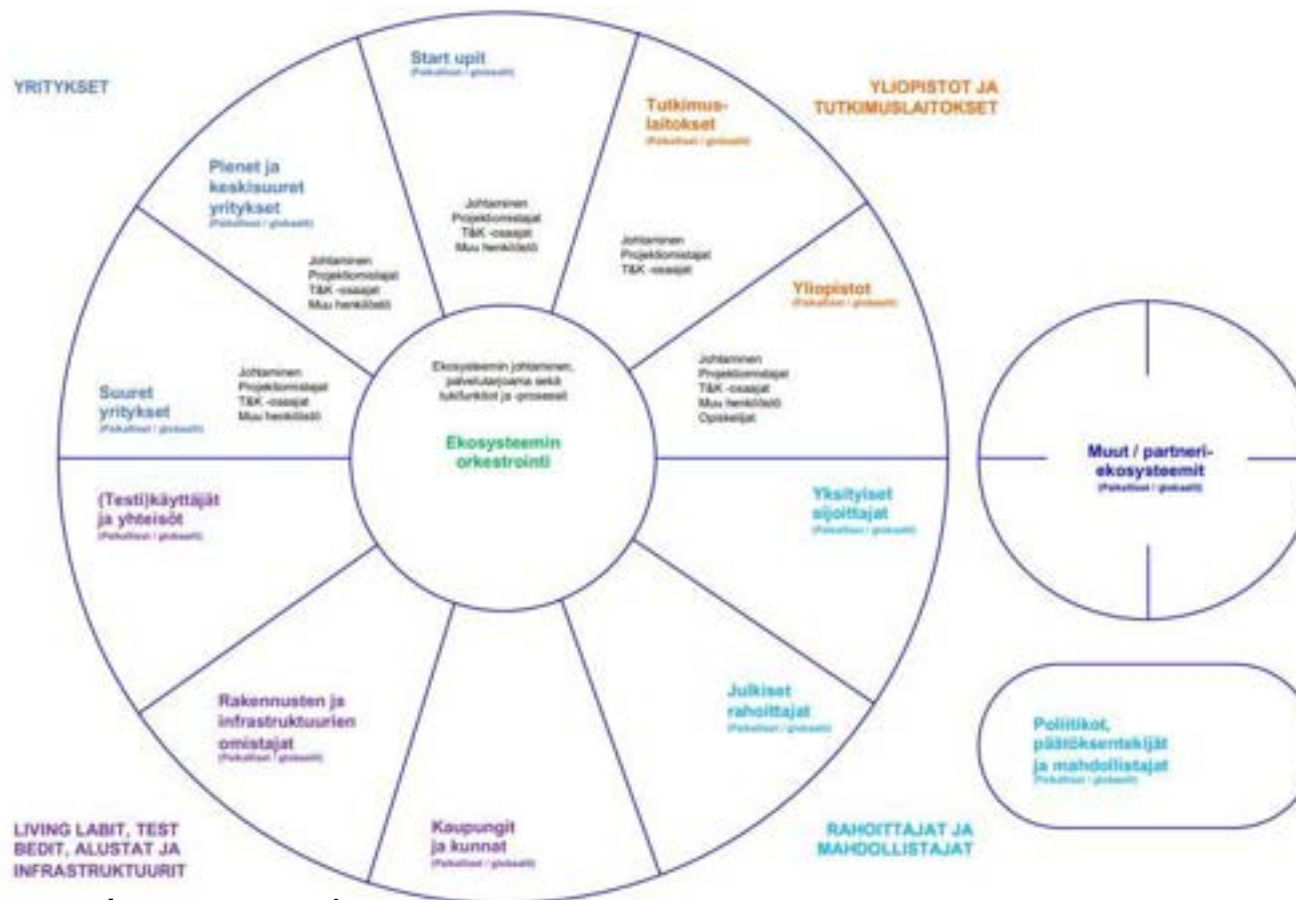
Osallisuusaktiviteetin mukaan toimijat jaetaan (vertaa Kuva 7. Ekosysteemin kerroksellinen rakenne) neljään pääryhmään):

Partnerit, muodostavat yhdessä ekosysteemin vision, investoivat merkittävästi ekosysteemin kehittämiseen ja kasvun mahdollistamiseen.

Aktiiviset jäsenet, osallistuvat yhteiskehittämiseen, projekteihin ja kehittämiseen, tuovat ekosysteemiin resursseja ja osaamista.

Passiiviset jäsenet, osallistuvat tilaisuuksiin, seuraavat toimintaa ja etsivät mahdollisuuksia, mutta eivät aktiivisesti osallistu ekosysteemin kehitystyöhön.

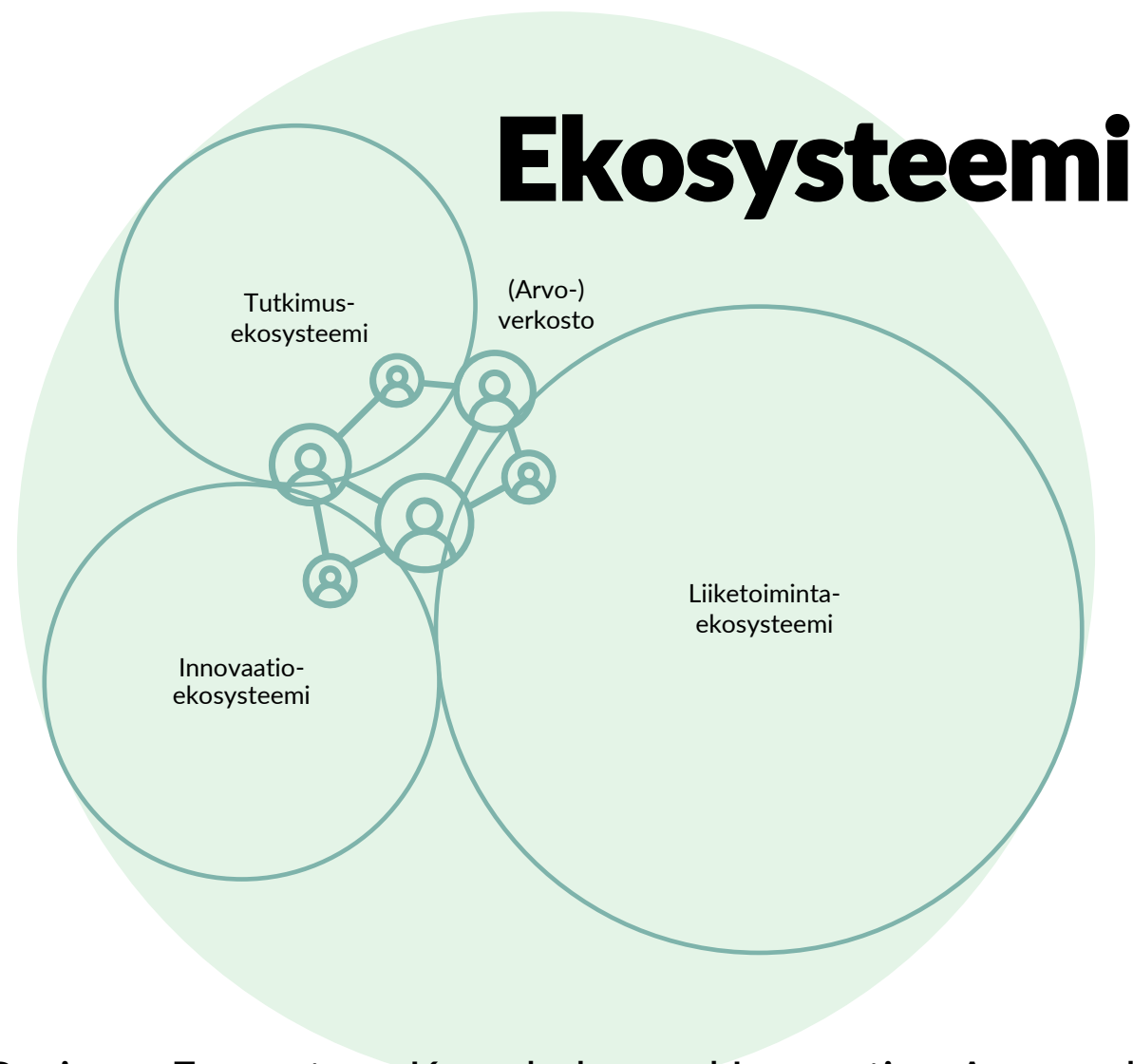
Potentiaaliset jäsenet, eivät vielä osallistu ekosysteemin toimintaan, mutta työskentelevät samojen aiheiden parissa.



Kuva: VTT: Yhdessä kestävää kasvua ekosysteemiopas

Klusteri, verkosto...

- **Klusteri:** paikallinen (kaupunki tai alue) verkosto, jotka perustuu vuorovaikutukseen ja tiedon välittämiseen
- **Verkosto:** Toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien toimijoiden verkosto, joka voi toimia tavoitteellisesti
- **Arvoverkosto:** Yhteistyöverkosto, joka synnyttää sopimusperusteisesti arvoa mukana oleville toimijoille (vrt. arvoketju)
- **Ekosysteemi:** Vakiintuneiden toimijoiden hajautetusti johdettu, löyhästi kytköksissä oleva ja suhteessa toisiinsa sekä toimintaympäristöönsä muuntautuva joukko organisaatioita

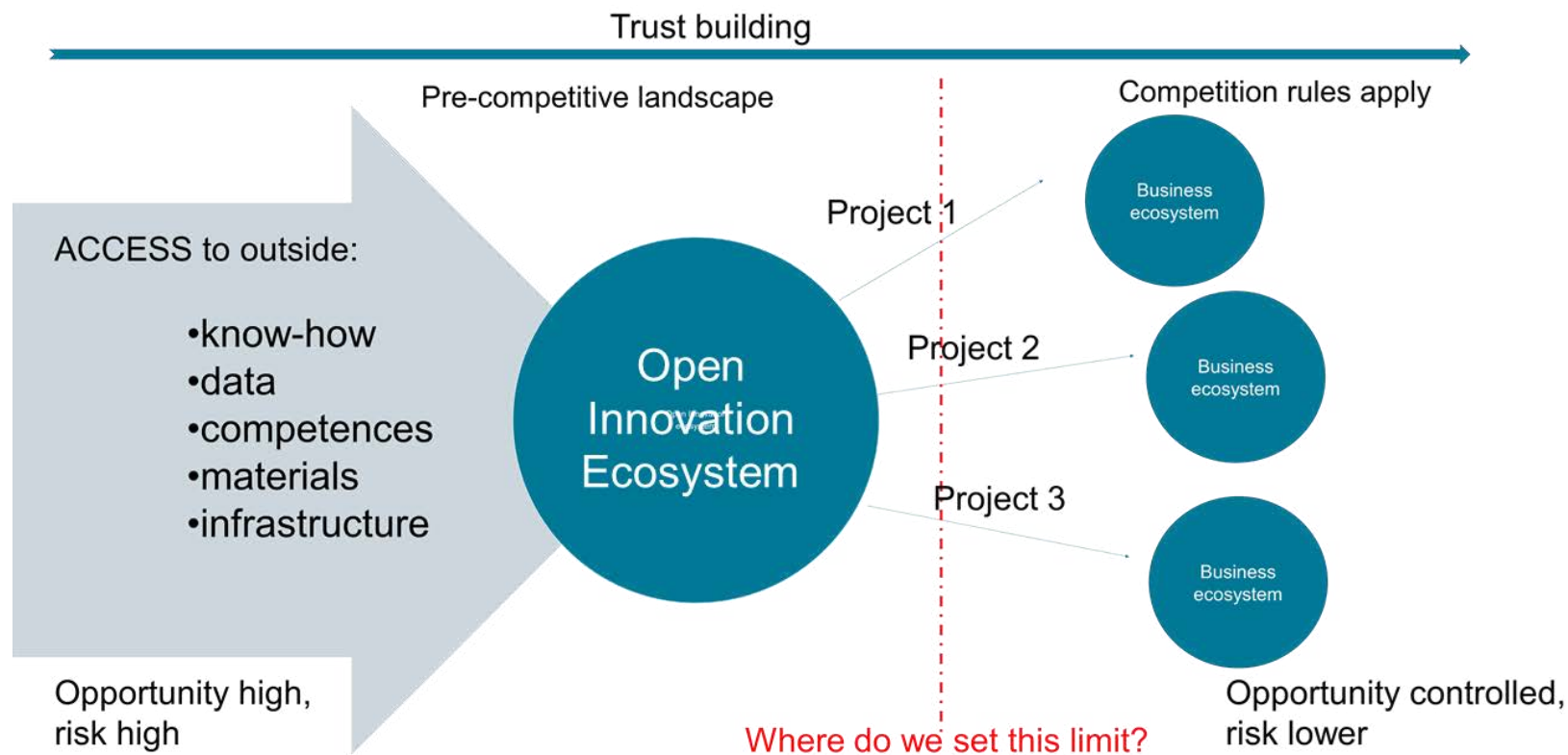


Lähde: Peltoniemi, M. 2004. Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach

[illegible]

Kuva: Petri Nykänen/Pirkanmaan turvallisuusklasteri

Ekosysteemin ja arvoverkoston suhde



Kuva: CLIC Innovation

Minkälaiseen ekosysteemiin kannattaa liittyä?

Osaamis- tai tutkimusekosysteemi?

- Yliopistojen ja tutkimuslaitosten muodostamiin tietämysekosysteemeihin liittyminen voi olla hyödyllistä, jos yrityksen onnistuminen riippuu huippututkimuksen tai uuden tiedon kaupallistamisesta.
- Osaamiseksi ekosysteemit voivat avata pääsyn globaalisti uusien aiheiden ja teknologioiden pariin, mutta jos näille ei vielä ole markkinoita, kannattaa varautua pitkään aikajänteeseen markkinoille pääsyn ja erityisesti markkinoiden kypsymisen suhteen.

Innovaatioekosysteemi?

- Innovaatioekosysteemeihin liittyminen voi olla yritykselle kannattavaa, jos on kiinnostusta kehittää uusia tuotteita tai palveluja yhdessä asiakkaiden kanssa.
- Innovaatioekosysteemejä ylläpitävät usein julkiset tai riippumattomat toimijat, jotka tuovat yhteen aiheeseen liittyviä toimijoita muodostamaan yhteistä kuvaa haasteesta ja yhteiskehittämään ratkaisuja siihen. Esimerkiksi Sitra, Business Finland, kunnat, ammattikorkeakoulut ja toimialojen yhteistyötä edistävät yritykset tai yhdistykset tarjoavat innovaatioekosysteemien tukipalveluita.
- Innovaatioekosysteemeissä toteutetaan esimerkiksi haastekilpailuja, kiihdyttämöitä, living labeja, tarjotaan kokeiluympäristöjä eli niin kutsuttuja testbedejä tai tutkimusinfrastruktuureja.
- Innovaatioekosysteemeissä tapahtuvien pilottien tai kokeilujen perusteella saa koeponnistettua tai validoitua tietoa palvelun tai ratkaisun toimivuudesta, toteutettavuudesta ja tarpeellisuudesta.
- Esim. CLIC Innovationin GreenE2 -innovaatioekosysteemi

Liiketoimintaekosysteemi?

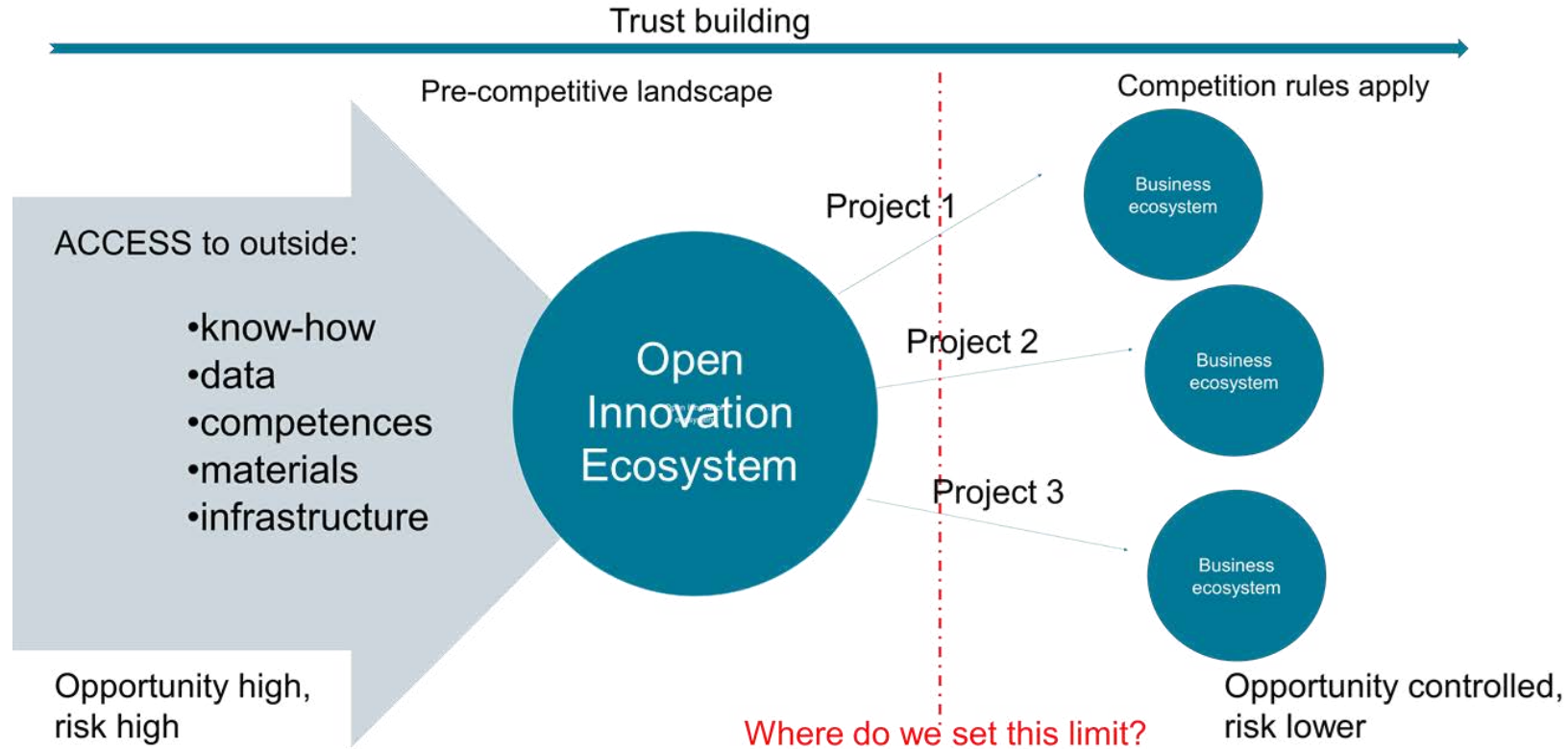
- Liiketoimintaekosysteemit pyrkivät synnyttämään uutta liiketoimintaa, siihen perustuvaa kasvua sekä uusia markkinoita.
- Ne voivat perustua jo koeponnistettuihin markkinoihin sekä tuotteisiin sekä palveluihin ja pyrkivät ratkaisujen kehittämisen ohella synnyttämään tarvittavia ekosysteemisiä kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat toiminnan globaaleilla kasvumarkkinoilla.
- Esim. Wärtsilän Zero Emission Marine 2030 - liiketoimintaekosysteemi

Kiertotalouden ekosysteemi?

- Kiertotalouden ekosysteemejä syntyy Suomessa jatkuvasti uusia ja niistä monet toimivat paikallisesti tai tiettyyn teemaan keskittyen.
- Kiertotalouden ekosysteemeistä ei ole missään kootusti tietoa, joten sopivan ekosysteemin löytäminen vaatii hieman työtä.
- Tässä toimialajärjestöt ja -yritykset, aluekehittämisen tai tutkimuksen ja kehittämisen parissa työskentelevät organisaatiot ovat erityisen hyviä lähteitä, joiden kautta voi päästä mukaan sopivan ekosysteemin toimintaan.

Kyvykkyyksien kehittäminen ekosysteemeissä

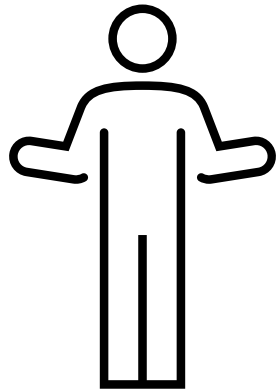
Ekosysteemeissä kehitetään kyvykkyyksiä



Kuva: CLIC Innovation

Kyvykkyys on kykyä tehdä jotain yhdessä

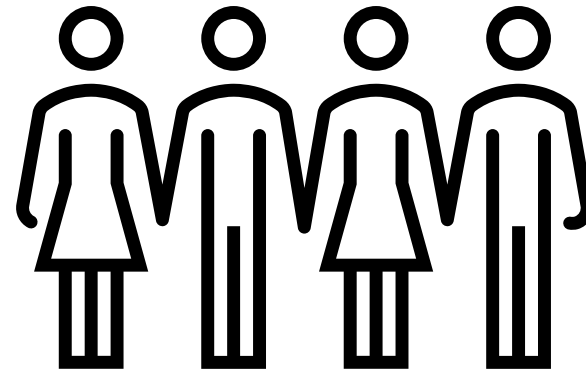
Rooli



Suo, kuokka ja Jussi

Resurssit: esim. tehtävänkuva, työkalut, osaaminen, aika

Kyvykkyys



Yhteistyö monien ihmisten välillä

Resurssit: esim. työnjako, toimintamallit/prosessit, digityökalut, data/tieto, roolit, teknologiat, säännöt

Lähde: CEGO: Pk-yrityksen muutosmatka kiertotalouteen -verkkokurssi

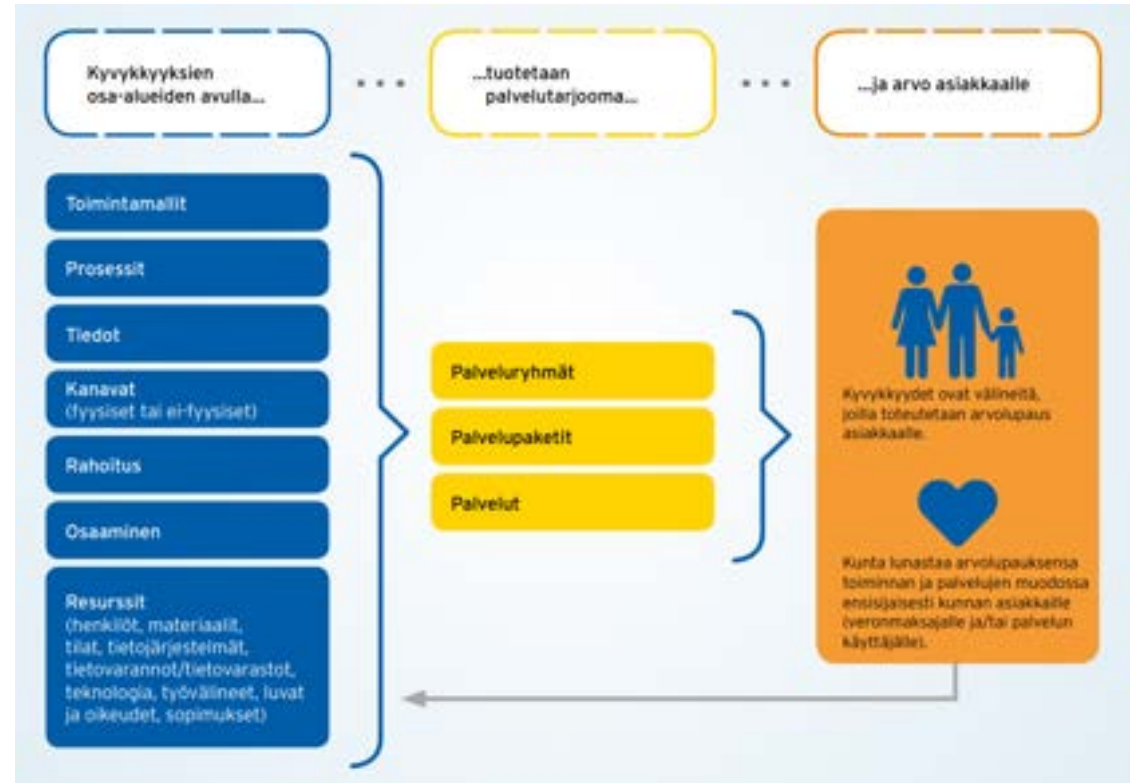
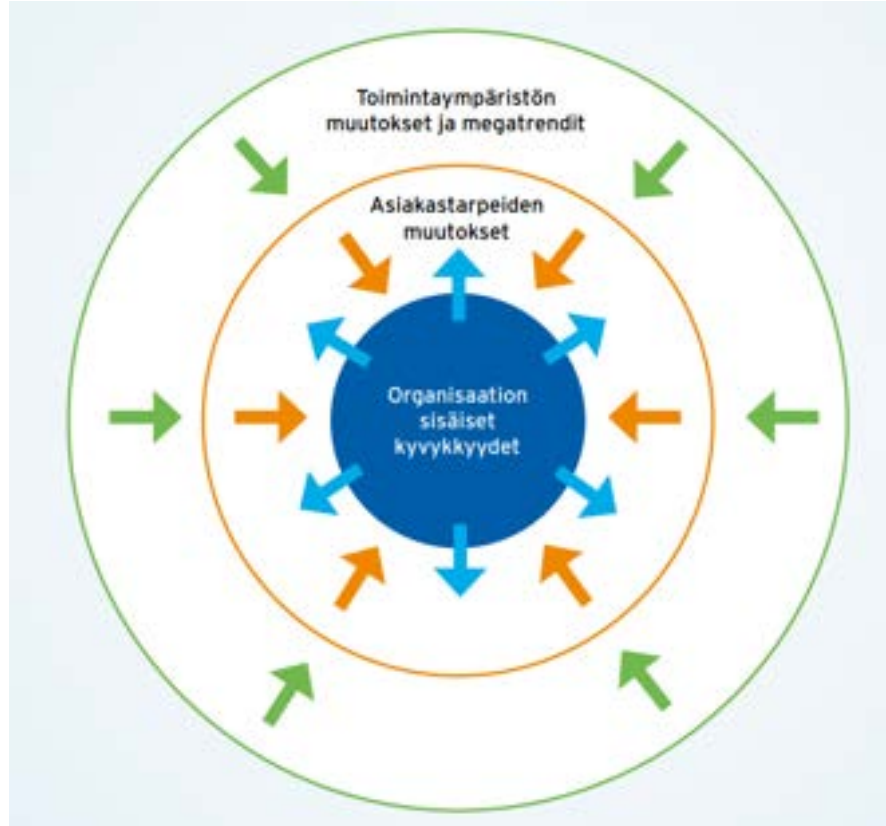
Kyvykkyyden määritelmä

Kyvykkyys

"Organisaatioiden, niin yritysten kuin julkisten organisaatioidenkin, kyvykkyyksien toteuttamiseen tarvitaan yleensä yhdistelmiä seuraavista kolmesta osakokonaisuudesta: **toimintamallit ja prosessit, henkilöstö ja osaaminen sekä tiedot ja järjestelmät**. Nämä nähdään erityisesti yrityksissä kilpailutekijöinä ja kriittisinä menestystekijöinä. Kyvykkyys perustuu **johtamisprosessin toimivuuteen, toiminnan prosesseihin, henkilökunnan osaamiseen sekä verkostojen hyödyntämiseen**."

Kuva: MakeWithEspoo: Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja/JHS179-suositus

Kyvykkyydet rakentavat organisaatioiden ja ekosysteemien valmiuksia toimia



Kuvat: MakeWithEspoo: Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja

Kolme kyvykkyyksien edistystasoa



Kuva: CEGO: Pk-yrityksen muutosmatka kiertotalouteen -verkkokurssi

Priorisoi kehitettäviä kyvykkyyksiä

SAAVUTETTAVUUS VS. ARVO. Jos olet tunnistanut useita kiertotalouden mahdollisuuksia, tämä työkalu priorisoimaan. Hyödynnä edellisen sivun taulukkoa ja tee suuntaa-antava arvio eri mahdollisuuksien saavutettavuudesta ja arvosta.

1. SAAVUTETTAVUUS: MITEN HELPPOA RATKAISUN TOTEUTTAMINEN JA HYÖTYJEN SAAVUTTAMINEN ON? (kuvion pystyakseli)

2. ARVO: MITEN SUURI ON RATKAISUN TUOTTAMA LISÄARVO? (kuvion vaaka-akseli)

Vastaa kysymyksiin ja sijoita tunnistamasi mahdollisuudet oikealla olevaan kaavioon. Jatka kehitystyötä seuraavan sivun business model canvas – taulukossa

SAAVUTETTAVUUS

Miten helppoa on ratkaisun toteuttaminen ja hyötyjen saavuttaminen?

Mittareita esim.

HINTA, AJALLINEN KESTO, KYKY TOTEUTTAA MUUTOS



ARVO

Aloitteen tuoma arvioitu lisäarvo.

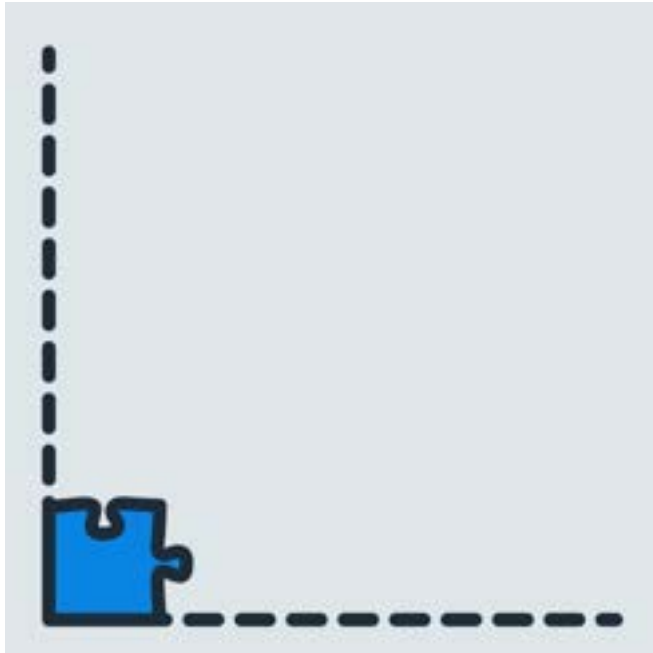
Mittareita esim.

VAIKUTUS LIIKEVAIHTOON, MAINE, ASIAKAS-TYYTYVÄISYYS

Kuva: Sitra: Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista

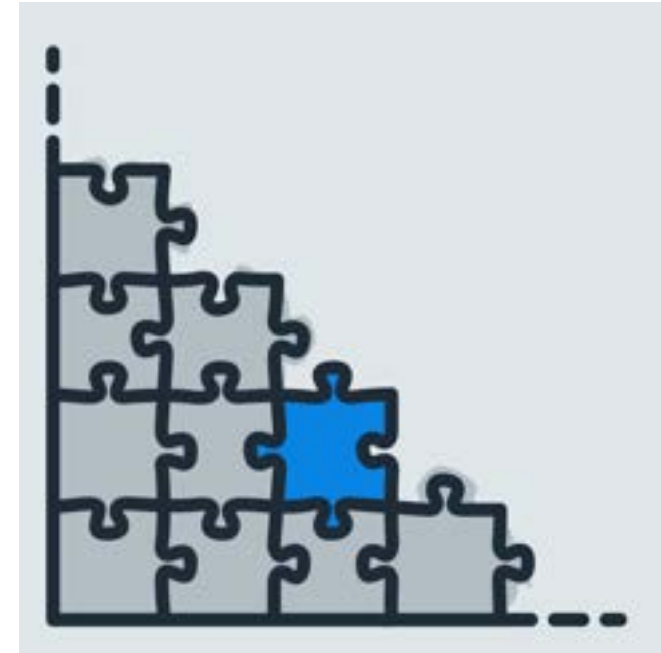
Valintoja kyvykkyyksien kehittämisessä

Yksin kehittäminen



Nopeaa, mutta miten pitkälle pääsee yksin?

Yhdessä kehittäminen

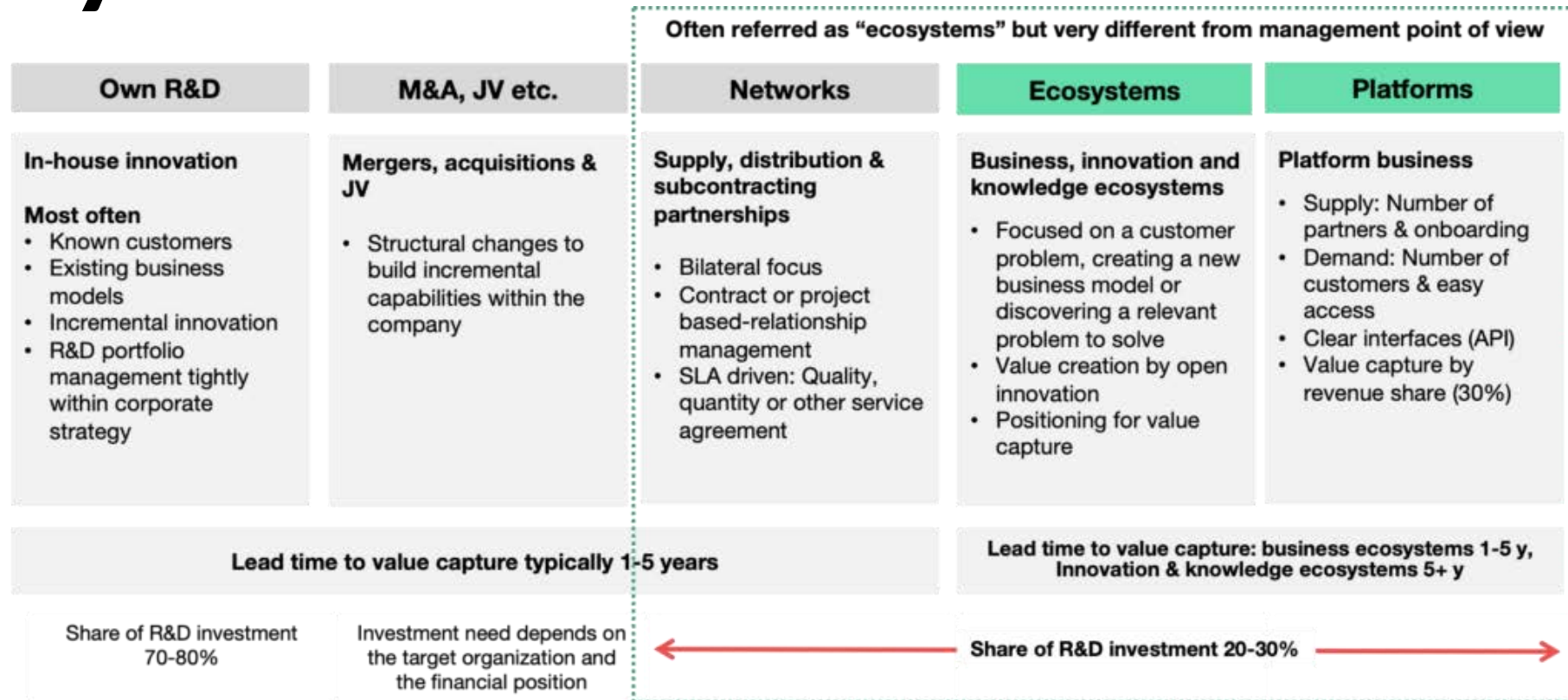


Hidasta, mutta merkittävämpi potentiaali

Minkälaisia strategioita voi hyödyntää kyvykkyyksien kehittämisessä?

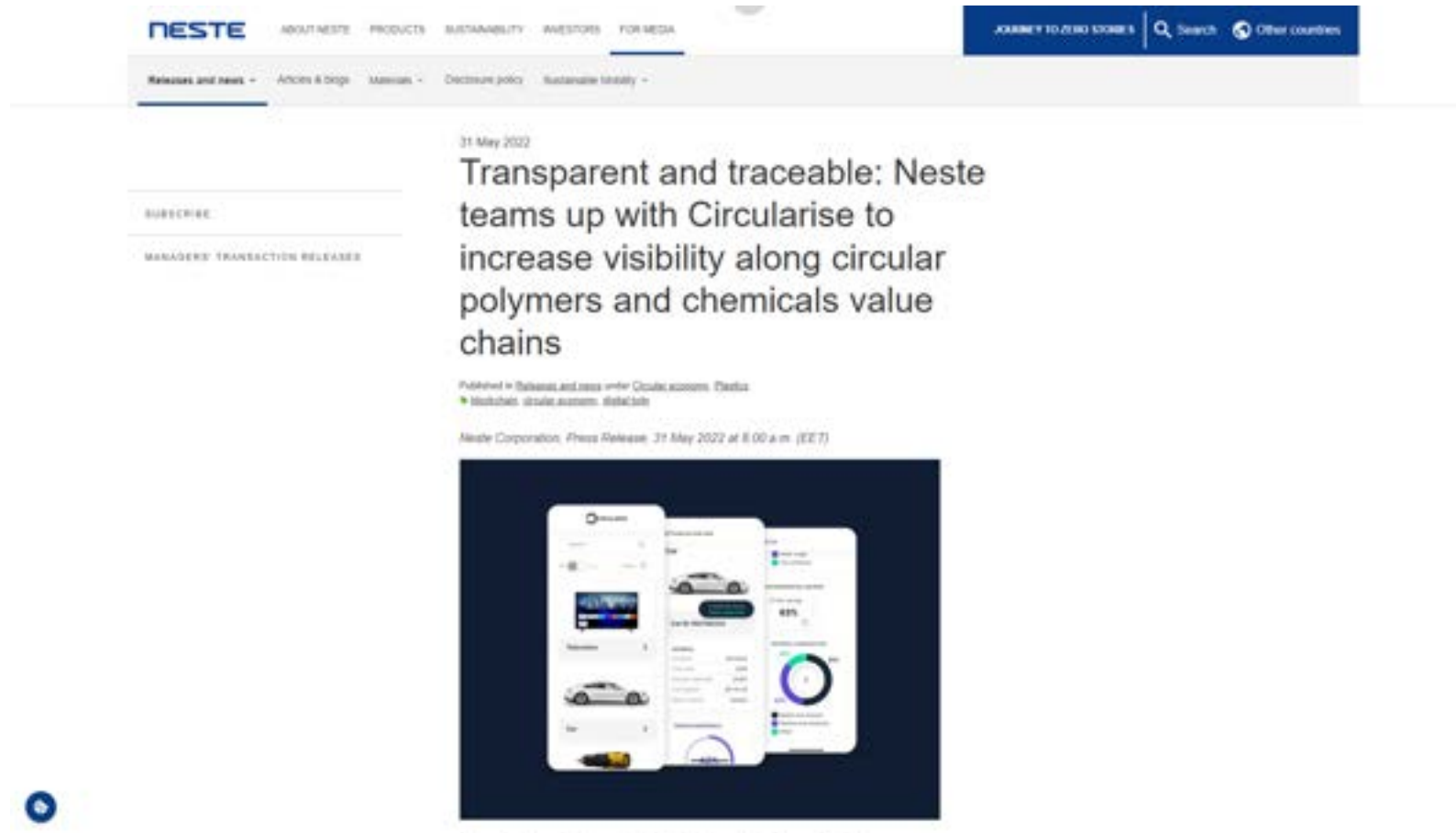
- Tee se itse: In-house
- Hankitaan jostain apua: Palvelujen ostaminen
- Palaset kasaan: Arvoverkosto
- Emme tiedä, mitä pitäisi tehdä emmekä voi ratkaista haastetta yksin: Ekosysteeminen yhteistyö

Erilaiset aikajänteet liiketoiminta-ekosysteemeissä

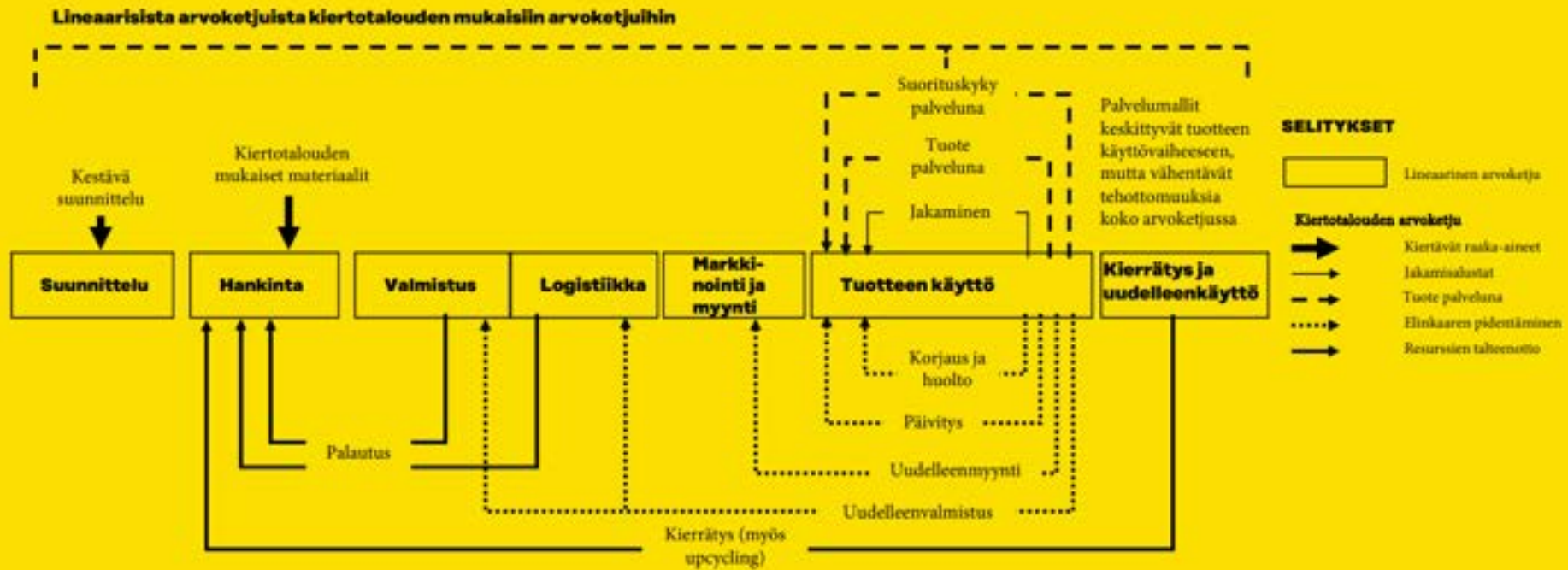


Kuva: Sari Kola: To Ecosystem or Not to Ecosystem?

Palveluiden osto



Kumppanuudet arvoverkostossa/-ketjussa



Kuva: Sitra: Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista

Ekosysteemit kurkottavat pitemmälle

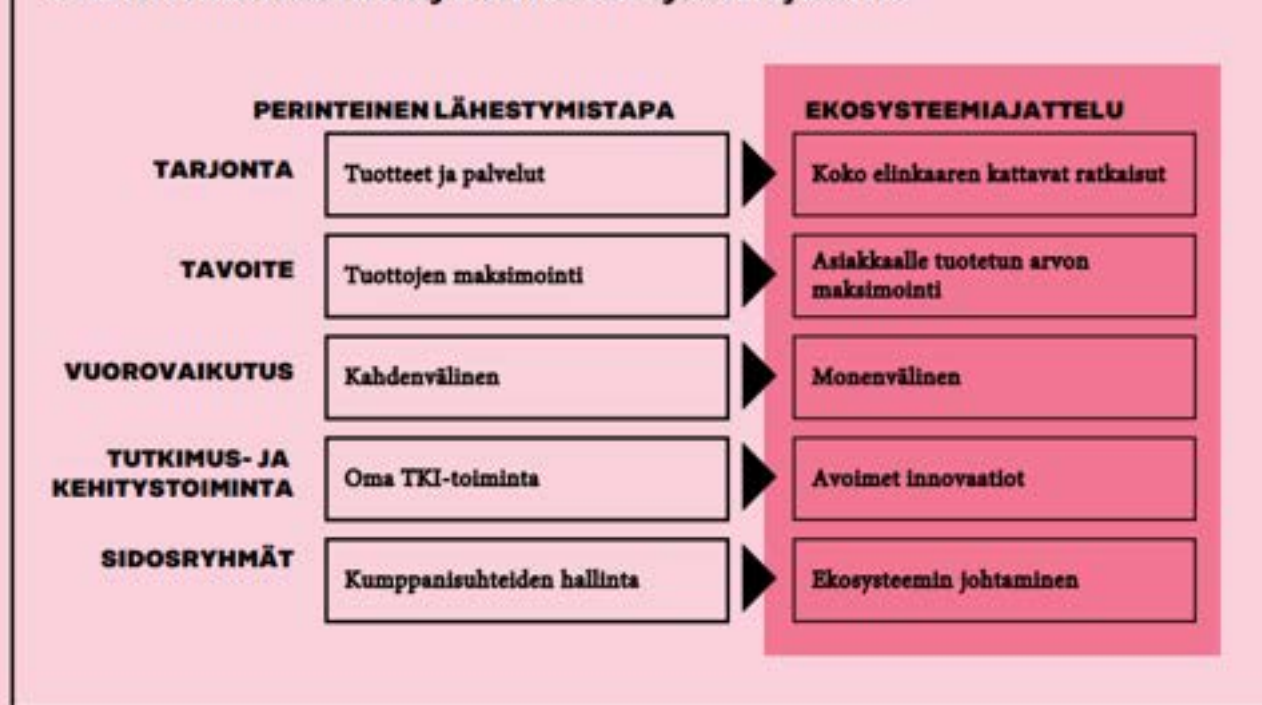
EKOSYSTEEMIAJATTELUUN SIIRTYMINEN ON UUDENLAINEN TAPA AJATELLA LIIKETOIMINTAA

Ekosysteemiajatteluun siirtyminen auttaa kasvattamaan kiertotalousliiketoimintaa. Käytännössä se tapahtuu laajentamalla arvolutausta ja luomalla asiakaslähtöisiä kumppanuuksia, joiden avulla voit kehittää uusia innovaatioita.

Kuvassa 16 kerrotaan, mitä tämä tarkoittaa eri liiketoiminta-alueiden osalta.

Muutos ei tapahdu käden käänteessä. Käytännöllisin tapa siirtyä kohti ekosysteemiajattelua on konkreettisten liiketoiminnan kehityshankkeiden kautta. Voit testata, mitä muutokseen tarvitaan, ja mitkä osa-alueet toimivat. Muutoksen voi siis aloittaa jo ennen kuin tietoa kaikista askelista on olemassa.

Kuva 16: Perinteisestä lähestymistavasta ekosysteemiajatteluun



Kuva: Sitra: Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista

Ekosysteemin johtaminen ja hyötyjä

Vahvista ekosysteemeihin ja kumppanuuksiin liittyviä kyvykkyyksiä ekosysteemien johtamisella, osaamisen ja tiedon jakamisella sekä sääntelyn ja toimialan kehitykseen vaikuttamalla.

EKOSYSTEEMIN JOHTAMINEN JA KUMPPANUUKSIEN RAKENTAMINEN

Ekosysteemit ovat usein edellytys kiertotalouden toteutumiselle. Kiertotalouden ekosysteemissä yritykset toimivat arvoketjussa, jossa jokaisella yrityksellä on kierron mahdollistava rooli, jonka toteuttamisesta yritys saa tuloja.

Ekosysteemit vaativat määrätietoista johtamista ja rakentamista. Muodosta toimialakohtaisesti tai poikkileikkaavasti kumppanuuksia, jotka mahdollistavat kiertojen toteutumisen ja tukevat omaa liiketoimintaasi.

Hyödynnä olemassa olevia yritysverkostoja ja tapahtumia verkostosi kasvattamiseen: esimerkiksi WBCSD (Suomessa FIBS), Maailman kiertotalousfoorumi WCEE, ja Ellen MacArthur Foundationin CE100-verkosto.

OSAAMISEN JA TIEDON JAKAMINEN OMASSA EKOSYSTEEMISSÄ

Ekosysteemissä yritykset hyötyvät toistensa osaamisesta, palveluista ja tiedosta. Ekosysteemistä voit saada ratkaisun sellaiseen ongelmaan, jota yrityksesi ei pysty itsenäisesti ratkaisemaan. Tee yrityksesi osaaminen näkyväksi ja kartoita, millaisesta osaamisesta on sinulle hyötyä ekosysteemissä.

Ekosysteemissä voi syntyä uutta liiketoimintaa ja innovaatioita. Vaali avointa innovaatiokulttuuria ja pyri ei-kilpailuhenkiseen yhteistyöhön vertaisyritysten kanssa.

Tue aloitteita, joiden tavoitteena on jakaa oppeja, osaamista ja ratkaista yhteisiä haasteita vertaisyritysten kanssa.

SÄÄNTELYYN JA TOIMIALAN KEHITYKSEEN VAIKUTTAMINEN

Seuraa kiertotalouteen liittyvän sääntelyn etenemistä ja osallistu näihin liittyvään sidosryhmätyöhön. Tue kiertotaloutta suosivaa sääntelyn edistymistä yrityksesi näkökulmasta, esimerkiksi yhteistyössä toimialaliiton ja sen yritysten kanssa.

Ole mukana kansainvälisissä verkostoissa ja foorumeissa, joista voi saada tärkeää tietoa tulevaisuuden politiikkatoimiin liittyen esim. EU-tasolla.

Aloita säännösten noudattamisesta, etene kansalliseen ja kansainväliseen toimintaympäristöön vaikuttamiseen ja tähtää toimiajan ajatusjohtajaksi.

Kuva: Sitra: Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista

Miten löydät yrityksellesi sopivan kumppanin?

- Kiertotalouden kumppanuuksien muodoista eli yrityksistä, alustoista ja ekosysteemeistä ei valitettavasti löydy kootusti tietoa vielä mistään, joten jos et käytä omaa tuotantoketjuasi, sopivan kumppanin löytämiseen pitää nähdä vähän vaivaa.
- Internetin hakukoneiden hyödyntäminen on hyvä lähtökohta ja hakea kannattaa oman aiheen tai alan lisäksi myös rinnakkaisilla käsitteillä erityisesti sopivaa kumppaniekosysteemiä etsittäessä.
- Ekosysteemityötä vastaavia asioita tehdään muun muassa toimialajärjestöissä, kuten esimerkiksi Green Building Council Finlandissa ja verkostoissa, kuten aiemmin mainitussa ekoteollisuuspuistojen verkostossa.

Lähteet

- Mirva Peltoniemi: Cluster, Value Network and Business Ecosystem: Knowledge and Innovation Approach. Artikkel. <http://www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T-109.4300/2014/luennot-files/Peltoniemi.pdf>
- VTT: Yhdessä kestävä kasvua – ekosysteemiopas. <https://cris.vtt.fi/en/publications/yhdess%C3%A4-kest%C3%A4v%C3%A4%C3%A4-kasvua-ekosysteemiopas>
- Sari Kola: To Ecosystem or Not to Ecosystem – blogi. <https://ecosystemhandbook.com/blog/to-ecosystem-or-not-to-ecosystem/>
- Kalle Piirainen: Ekosysteemiblogisarja. <http://4front.fi/userassets/uploads/4F-Ekosysteemiblogisarja-2020-02-10.pdf>
- Oxford Leadership: Collaborative Leadership – A White Paper. <https://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2016/08/oxford-leadership-collaborative-leadership.pdf>
- Systems Innovation: Design Synergies – video. <https://www.youtube.com/watch?v=DFWUNgWRMB4&list=PLsJWgOB5mIMDxrvzexu1BhfBFygW9gby0&index=7>
- MakeWithEspoo: Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja. <https://6aika.fi/wp-content/uploads/2019/06/Kyvykkyyksien-johtamisen-ka%CC%88sikirja.pdf>
- Sitra: Kestävä kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kestavaa-kasvua-kiertotalouden-liiketoimintamalleista/>
- Sitra: Radikaali epävarmuus vaatii radikaalia yhteistoimintaa - Askelmerkkejä systeemiseen muutokseen innovaatioportfolioilla. <https://www.sitra.fi/julkaisut/radikaali-epavarmuus-vaatii-radikaalia-yhteistoimintaa/>