



VTT Technical Research Centre of Finland

SmartRail#2: Ekosysteemitoiminnan vaikuttavuuden arviointi

Lusikka, Toni; Isola, Riina

Published: 27/06/2024

Document Version
Publisher's final version

[Link to publication](#)

Please cite the original version:

Lusikka, T., & Isola, R. (2024). *SmartRail#2: Ekosysteemitoiminnan vaikuttavuuden arviointi*. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Other Document Vol. VTT-M-00418-24

VTT
<https://www.vttresearch.com>

VTT Technical Research Centre of Finland Ltd
P.O. box 1000
FI-02044 VTT
Finland

By using VTT Research Information Portal you are bound by the following Terms & Conditions.

I have read and I understand the following statement:

This document is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of this document is not permitted, except duplication for research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered for sale.

The VTT logo consists of the letters 'VTT' in a bold, white, sans-serif font, centered within an orange square.

VTT-M-00418-24

SmartRail#2: Ekosysteemitöiminnan vaikuttavuuden arviointi

Toni Lusikka & Riina Isola

27/06/2024 VTT – beyond the obvious

Taustaa

- SmartRail#1-raportissa ”Ekosysteemipohjaisen toimintamallin kehittäminen - case SmartRail” todettiin, että yksi ekosysteemin menestyksen avaintekijä on ekosysteemin elinvoimaisuus
- Raportissa annettiin suositus kehittää malli ja mittaristo erityisesti ekosysteemin elinvoimaisuuden mittaamiseen ja arviointiin
- Seurannan avulla voidaan seurata ekosysteemin kehittymistä ja suunnata ekosysteemin toimintaa ja aktiviteetteja elinvoimaa kasvattaviin toimenpiteisiin

Taustaa

- Lähtökohtana oli oletus, että tärkeimmät elinvoimaa lisäävät vaikutukset liittyvät liiketoiminnan kehittymiseen
 - Tavoitteena toteuttaa arviointikehikko ja mittaristo ekosysteemin liiketoimintavaikutuksien ja elinvoimaisuuden seurantaan
- Sopivien mittareiden tunnistamiseksi haastattelututkimuksessa selvitettiin myös jo syntyneitä vaikutuksia ja odotuksia
- Tuloksena syntyy näiden tietojen pohjalta myös alustava arvio SmartRail-ekosysteemin liiketoiminnallisesta vaikuttavuudesta ja potentiaalista

Menetelmät

- Kirjallisuuskatsaus
- Työpajat (2 kpl)
- Puolistrukturoidut haastattelut
- Haastatteluissa selvitettiin yritysten näkemyksiä ja kokemuksia ekosysteemin osallistumisesta seuraavien teemojen kannalta:
 - Liiketoimintavaikutukset
 - Ekosysteemin elinvoimaisuus
- Haastateltavia ekosysteemitomijoita oli 8 kpl

Tulokset

Liiketoimintavaikutukset – tärkeimmät ja puuttuvat tekijät

Tärkeää

- Uudet asiakkaat
- Panostukset vs. tuotto
- Panostukset TKI-toimintaan
- Viennin kasvu
- Uusien asiakassegmenttien määrä
- Tuote- ja tarjoamaportfolio, IPR
- Talouden mittarit
- Osaaminen ml. tutkimukselliset julkaisut
- Brändi
- Kumppanuudet
- Kilpailijoiden määrä
- Liiketoiminnan kasvu
- Näkyvyys
- Uudet liiketoiminta-alueet

Ei niin tärkeää

- Kaikkia mittareita pidettiin tärkeinä

Puuttuvat teemat

- Ympäristönäkökulma (energia, hiilijalanjälki)
- Kv-asiakkaat/kv-liikevaihto

Ekosysteemin elinvoimaisuus – tärkeimmät ja puuttuvat tekijät

Tärkeää

- **Yhteinen visio ja milestonet**
 - ml. tavoitteiden saavuttaminen
- **Innovaatio ja tuotteistaminen**
- **Henkilöstön osaaminen**
- Palvelu- ja teknologiajohtaminen
- Markkinarako & markkinat
- Eurot
- Toimijoiden ja tarjoaman monimuotoisuus
- Ekosysteemirakenteen pysyvyys, vankkuus
- Toimijoiden määrä ja muutokset
- Aktiivinen myyntityö
- Vahvojen suhteiden määrä, liikesuhteet
- Tuottavuus (*vaikea mitata*)
- Eloonjäämisaste
- Brändi

Ei niin tärkeää

- Brändi ja aktiivinen myyntityö enemmän yritysten sisäistä asiaa
- Yksittäisen yrityksen kannalta saattaa olla jokin mittari turha, mutta **kokonaisuuden kannalta voi olla hyvinkin tärkeä**
- Edellä mainittua aktiivista myyntityötä tulisi tarkentaa: mitä tarkoittaa ja kenen kannalta mitataan. Jos yksittäisen yrityksen, niin voi jättää pois, mutta kokonaisuuden kannalta ei.

Puuttuvat teemat

- Yhteistyöpotentiaali
- Pelisäännöt

Ekosysteemin vaikutusten ”dashboard”

Vähintään näitä asioita tulee seurata, jotta tiedetään mihin suuntaan ekosysteemi on kehittymässä, ja toisaalta, jotta yksittäiset toimijat voivat myös tarkastella toiminnan tarkoituksenmukaisuutta omalta kannaltaan.

Liiketoimintavaikutukset

Uudet asiakkaat

Viennin kasvu

Panostukset vs. tuotto

Uusien asiakas-segmenttien määrä

Panostukset TKI-toimintaan

Tuote- ja tarjoamaportfolio, IPR

Ekosysteemin elinvoimaisuus

Yhteinen visio ja milestonet, ml. tavoitteiden saavuttaminen

Henkilöstön osaaminen

Innovaatiot ja tuotteistaminen

Liiketoimintavaikutukset – *taloudellinen hyöty tärkeintä*

Yritysten tavoitteiden toteutuminen

- Lähes kaikki painottivat taloudellisen hyödyn / liiketoimintahyötyjen tärkeyttä tavoitteena
- Ei vielä laajasti selviä liiketoimintavaikutuksia, mutta jatkuvuutta näkyvissä
 - Osalle syntynyt myös kaupallisia hankkeita
 - Tutkimusyhteistyöstä saatu etua
 - Osa TKI-hankkeiden tuloksista ei ole jalkautettavissa yritysten nykyiseen toimintaan
 - Ekosysteemin näkyvyys markkinoilla voisi olla parempi

Miten liiketoimintahyötyjen realisoitumista voisi edistää?

- Toiveena enemmän keskustelua ekosysteemin sisällä
- Kumppanuuksien kautta kilpailuetua
- Verkoston kautta pääsee mukaan kv. liiketoimintaan, vaikkei ole omaa kv. organisaatiota
- Enemmän tapaamisia ekosysteemin sisällä
 - Fyysisiä tapaamisia ja organisoitua ohjelmaa ekosysteemin puolesta

Ekosysteemin elinvoimaisuus

Jatkuvuus

- Ekosysteemiin osallistumisen innokkuus hiipuu, jos ei löydy kanavia myös liiketoiminnan kehittämiseen
- Verkosto / yritysrypäs erittäin tärkeä
- Kiinnostus pohjautuu asiasisältöjen toimijakohtaiseen sopivuuteen
- Yhteisen toiminnan tulee olla aktiivista
- Kommunikaation toimivuus olennaista

Koettuja haasteita

- Ekosysteemin toiminta ollut hieman poukkoilevaa rahoituskiertojen ja niiden aikataulujen suhteen
- Kaikilla ekosysteemin osapuolilla ei ole ollut riittävästi resursseja yhteiseen toimintaan
 - Kritiikki kohdistuu myös toimijoiden omaan toimintaan
- Hankaluuksia saada käytännön kehittämisessä tarvittavia lähtötietoja muilta toimijoilta
 - tärkeää kommunikaatio, yhteinen kieli

Näkemyksiä ekosysteemitoinnasta

Uusien osapuolien houkuttelun keinoja

- Toimijoiden välinen keskustelu ja sparraus
- Alan suuret toimijat voisivat houkutella lisää muita toimijoita
- Ekosysteemitoinnin tavoitteiden ja viestin kirkastaminen – nyt osin irrallisia kokonaisuuksia
- Markkinointi:
 - Erilaisten tapahtumien kautta näkyvyyttä ekosysteemille
 - mm. nettisivujen ajantasaisuus

Haasteita

- Ekosysteemi vaatii aktiivisen ohjaajan
 - Aktiivista yritysten ohjausta kaivataan enemmän
 - Yritysten ohjaukseen ei ole sidottu riittävästi resursseja
 - Epäselvää kenen kanssa tulee kommunikoida (eriteemojen vetäjät ym.)
 - Ulkopuolinen fasilitaattori ilman omaa hanketta?
 - Yhteisesti omistettu yritys?
- Palautteen saannissa ollut haasteita ekosysteemin toimijoiden välillä
 - Yhteiskehittämiseen kaivataan enemmän avoimuutta ja palautteen antoa ratkaisuiden toimivuudesta
- Tulisi välttää kilpailevien yritysten kutsumista (tuotekehitys)ekosysteemiin
- Osallistujien aktiivisuudessa toivomisen varaa

Ekosysteemin vaikutusten täydennetty "dashboard" alustavan vaikutusarvion pohjalta

Liiketoimintavaikutukset

Uudet asiakkaat

Viennin kasvu

Panostukset vs.
tuotto

Uusien asiakas-
segmenttien
määrä

Panostukset TKI-
toimintaan

Tuote- ja
tarjoamaportfolio,
IPR

Liikevaihdon/
voittojen kasvu

Kumppanuuksien
määrä?
Kaupalliset avaukset?

Ekosysteemin elinvoimaisuus

Yhteinen visio ja milestonet,
ml. tavoitteiden saavuttaminen

Henkilöstön osaaminen

Innovaatiot ja tuotteistaminen

Verkoston koko ja laatu

Aktiivisuus ja kommunikaatio

Suosituksia

- Enemmän resursseja ekosysteemitoinnin ”ohjaukseen”
 - Toimijoiden oman aktiivisuuden buustaaminen
- Enemmän ekosysteemin sisäisiä tapaamisia ja kommunikation edistäminen toimijoiden välillä
- Kaupallisen toiminnan edistäminen ja panostukset ekosysteemin yhteismarkkinointiin
- Syvällisten kumppanuuksien rakentaminen ekosysteemin sisällä
- Ekosysteemin innovaatiotoiminnan prosessin selkeytys
- Ekosysteemin ja Co-Innovation ym. hankkeiden ero/roolien selkeyttäminen
- Toimijoiden roolien selkeyttäminen
- Toimijoiden tarpeiden / kiinnostavien teemojen ja markkinoiden seuranta ekosysteemitasolla

Suosituksiin perustuen ekosysteemissä on varauduttu esim. SR#3-hankkeessa **varaamalla resursseja yhteistarjoaman rakentamiseen ja koordinointiin** aiempaa enemmän!

bey⁰nd

the obvious

Toni Lusikka

@VTTFinland

www.vtt.fi