

TAPAUSTUTKIMUS ARVONLUONNISTA LIIKETOIMINTALÄHTÖISESSÄ EKOSYSTEEMISSÄ

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2021

Tekijä: Johan Kääriäinen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Elina Riivari



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Johan Kääriäinen	
Otsikko Tapaustutkimus arvonluonnista liiketoimintalähtöisessä ekosysteemissä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika 13.05.2021	Sivumäärä 66
Tiivistelmä – Abstract Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ekosysteemin arvonluontiin vaikuttavista tekijöistä suomalaisessa liiketoimintalähtöisessä ekosysteemissä. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan erilaisten toimijaroolien merkitystä arvonluonninprosesseille kohde-ekosysteemissä. Tutkimuksessa keskeisenä teoreettisena lähtökohdانا toimivat liiketoiminta- ja palveluekosysteemin arvonluontiin liittyvät teoriat. Ekosysteemiä on tutkimuksessa kuvattu toimijajoukoksi, joka luo arvoa saavuttaakseen yhteisen arvolupuksen (Shipilov & Gawer, 2019). Tutkimuksessa arvonluonti määritellään keskitetyn toimijan ohjaamana prosessina (Valkokari, 2015), jossa ekosysteemin osallistujat yhteistyössä tavoittelevat yhteistä arvolupausta (Shipilov & Gawer, 2019). Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla suomalaisen IT-alan ekosysteemin toimijoilta. Haastatteluiden kohderyhmänä oli ekosysteemiin osallistuneiden organisaatioiden työntekijät, jotka ovat toimineet keskeisinä toimijoina kohde-ekosysteemissä. Haastatteluaineisto koostuu seitsemästä yksilöhaastattelusta ja yhdestä kolmen hengen ryhmähaastattelusta. Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Kohde-ekosysteemissä tunnistettiin koordinoijan, asiantuntijan ja julkishallinnon toimijaroolit. Kohde-ekosysteemin toimijat jäsensivät arvoa yksilöllisesti hyötyjen ja haittojen kautta. Tutkimustulosten perusteella arvon kokemus oli aika- ja paikkasidonnainen. Tulosten perusteella arvonluontiprosessin kannalta keskiössä olivat ekosysteemin visio, yhteistyön konkreettiset keinot, sekä koordinoijan toiminnan ohjaaminen ja fasilitointi. <i>Ekosysteemin visio</i> toimi houkuttelevana tekijänä potentiaalisille toimijoille osallistua ekosysteemin toimintaan. Ydintoimijat kokivat vision keskeiseksi toiminnan lähtökohdaksi. <i>Yhteistyön konkreettiset keinot</i> edistivät kilpailullisten toimijoiden yhteistyötä ja jokaisen toimijan kuulluksi tulemistä. Keskeisinä havaintoina olivat erilaiset foorumit ja ekosysteemin pelisäännöt. <i>Koordinoijan rooli</i> koettiin merkittäväksi toimijoiden houkuttelemisen ja yhteistyön edistämisen kannalta. Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta ekosysteemin toimijarooleista, visiosta ja yhteistyön merkityksestä arvonluonnille. Tämä tutkimus lisää teoreettista ymmärrystä ja käytännön keinoja kilpailullisten toimijoiden yhteistyön edistämiseen ekosysteemikontekstissa.	
Asiasanat Ekosysteemi, arvonluonti, ekosysteemin visio ja yhteistyö.	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	5
1.2	Tutkimuksen perustelu.....	6
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	8
1.4	Tutkimuksen eteneminen.....	10
2	EKOSYSTEEMIT KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ.....	11
2.1	Ekosysteemin ja verkoston käsitteiden tausta.....	11
2.2	Ekosysteemin määrittely ja sen tyypit.....	13
2.3	Toimijat, roolit ja toiminnan kuvaaminen.....	14
3	ARVON LUOMINEN EKOSYSTEEMISSÄ	19
3.1	Arvonluonti ja visio.....	21
3.2	Arvonluonti ja yhteistyö.....	22
3.3	Teoreettinen viitekehys.....	23
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	25
4.1	Laadullinen tapaustutkimus	25
4.2	Tutkimuskonteksti.....	26
4.3	Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus	27
4.4	Sisällönanalyysi.....	28
4.5	Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimusetiikka	31
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	33
5.1	Tutkimuskohteen toimijaroolit.....	34
5.2	Arvon jäsentäminen ekosysteemikontekstissa.....	37
5.3	Arvonluontiin vaikuttavat prosessit ekosysteemissä.....	39
5.3.1	Visio ja sen merkitys.....	39
5.3.2	Yhteistyö arvonaluonnissa	42
5.3.2.1	Yhteistyön erilaiset foorumit	44
5.3.2.2	Pelissäännöt ekosysteemissä.....	47
5.4	Yhteenveto tuloksista	48
6	KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	50
6.1	Keskustelu tuloksista	50
6.1.1	Eri roolit kohde-ekosysteemissä	50
6.1.2	Arvon jäsentäminen kohde-ekosysteemissä.....	51
6.1.3	Arvonluonnin prosessit kohde-ekosysteemissä.....	52
6.2	Käytännön merkitys.....	54
6.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	55

6.4 Johtopäätökset.....	56
LÄHTEET	58

1 JOHDANTO

Innovatiiviset liiketoiminnot eivät voi kehittyä tyhjiössä. Niiden pitää houkutella resursseja, rahoitusta, kumppanuuksia, jakelijoita ja asiakkaita rakentaakseen yhteis-kehittäviä verkostoja.

- James F. Moore, 1993 (76).

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Ekosysteemit ovat nousseet viime vuosina julkisessa keskustelussa ja tutkimuksessa merkittävään rooliin tarkasteltaessa organisaatioiden kilpailukykyä. Työ- ja elinkeinoministeriö (2021) on nostanut ekosysteemit yhdeksi keskeiseksi kilpailuvälineeksi elinkeino- ja innovaatiopolitiikassa. Organisaatiotutkimuksessa on tunnistettu, että vertikaalisesti integroituneilla organisaatiolla on vaikeuksia vastata yllättäviin muutoksiin markkinoilla (Williamson & De Meyer, 2012). Vertikaalisesti integroituneella organisaatiolla tarkoitetaan yritystä, joka pyrkii strategisesti kontrolloimaan tai omistamaan suuriman osan arvoketjuistaan (Hayes, 2021). Nämä yllättävät muutokset, kuten digitalisaatio, ovat muokanneet kuluttajien tapoja kuluttaa. Esimerkiksi Still ja Korhonen (2020) nostavat VTT:n raportissa esille, että asiakkaat haluavat yhä helpompia, nopeampia ja saumattomampia palveluita, joko digitaalisena, ei-digitaalisena tai näiden yhdistelmänä. Organisaatiot ovatkin tutkimuksen mukaan alkaneet muodostamaa verkostoja ja ekosysteemejä joustavuuden luomiseksi markkinoille (Williamson & De Meyer, 2012).

Organisaatiotutkimuksessa on viimeisten vuosien aikana siirrytty tulkitsemaan organisaatioiden yhteistyösuhteita, joka näkyy kasvaneena kiinnostuksena ekosysteemien tarkastelussa (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017). Ekosysteemit ovat toimiajoukkoja, missä sen jäsenet jakavat ja luovat arvoa saavuttaakseen yhteisen arvolupauksen. Ekosysteemin jäsenet ovat itsenäisiä toimijoi-

ta, mutta heidän välillään vallitsee riippuvuus toisistaan. (Shipilov & Gawer, 2020.) Ekosysteemien keskiössä ovat arvonluonti ja arvolutapauksen toteuttaminen. Arvonluonnin on perinteisesti katsottu syntyvän keskitetysti jonkin tietyn organisaation toimesta, mutta viime vuosina arvonluontia on alettu tarkastella sosiaalisena prosessina, joka syntyy toimijoiden välisestä yhteistyöstä (Adner, 2017). Tutkimus arvonluonnista on painottunut potentiaalisen arvon osoittamiseen, mutta Kohtamäen ja Rajalan (2016) meta-analyysin perusteella tutkimus arvonluonnin eri mekanismeista tai prosesseista on rajallista.

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa tarkastellaan arvonluontia suomalaisessa liiketoimintalähtöisessä ekosysteemissä toimijoiden kertomana. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä arvonluonnin taustalla olevista merkityksellisistä tekijöistä tutkimuskohteessa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan erilaisten toimijaroolien merkitystä arvonluonnille ekosysteemikontekstissa. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on:

Miten arvoa luodaan kohde-ekosysteemissä?

Tutkimuskysymyksen vastaamisen tueksi esitetään kolme alakysymystä:

1. Millaisia rooleja ekosysteemin toimijoilla on arvonluontiprosessissa?
2. Miten arvo jäsenetään kohde-ekosysteemissä?
3. Mitkä tekijät koetaan merkittäväksi arvonluontiprosessin kannalta kohde-ekosysteemissä?

Päätutkimuskysymykseen vastataan alakysymysten kautta. Ensimmäisen alakysymyksen tavoitteena on selventää tutkimuskontekstia ja kuvata kohde-ekosysteemin erilaisia toimijaroleja. Tähän alakysymykseen vastataan teoriasta nousevien määritelmien avulla vertailemalla näitä tutkimusaineistoon. Tutkimuksen toinen alakysymys määrittää, kuinka arvoa jäsenetään toimijoiden välillä. Alakysymyksen avulla selvitetään, kuinka toimijat määrittävät arvoa hyötyjen ja haittojen kautta alustalla ja ekosysteemissä. Tutkimuksen kolmannen alakysymyksen tavoitteena on aineistolähtöisesti nostaa esille tekijöitä, jotka toimijat kokevat merkitykselliseksi arvonluontiprosessin kannalta.

1.2 Tutkimuksen perustelu

Kiinnostus ekosysteemejä kohtaan on kasvanut julkisessa keskustelussa ja tutkimuksessa viimeisen kymmenen vuoden aikana muuttuvien trendien ja asiakastarpeiden vuoksi (esim. Still & Korhonen, 2020). Organisaatiotutkimuksessa yhä useammin tarkastellaan organisaatioiden keskinäisriippuvuutta, yhteiskehittämistä ja innovaatiotoimintaa ekosysteemikontekstissa (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017). Strategisen johtamisen tutkimuksessa on tunnistettu, että perinteisellä organisoitumisen muodolla on tietyillä toimialoilla, esimerkiksi ohjelmistototeollisuudessa, haasteita luoda arvoa asiakkaille, koska lineaarisen organisaation kyky sopeutua nopeisiin muutoksiin on hidasta (esim. Williamson & De

Meyer, 2012). Ekosysteemit on tunnustettu myös kansallisella (ks. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021) ja kansainvälisellä (ks. European University Association, 2020) tasolla keskeisenä tekijänä arvoketjujen ja arvonluonnin kannalta.

Arvonluontia voidaan tarkastella liiketoiminta- ja palvelulähtöisesti ekosysteemikontekstissa. Liiketoimintaekosysteemien tutkimuksessa nähdään, että ekosysteemin arvonluonti syntyy keskitetyn toimijan toimesta (Adner, 2017; Iansiti & Levien, 2004). Tutkimuksessa keskitetty toimija on määritelty ekosysteemiä johtavana tai alustaa hallinnoivana toimijana (Valkokari, 2015; Adner, 2017). Viimeaikaisessa tutkimuksessa arvonluontia on tarkasteltu palvelulähtöisen ajattelun kautta, jossa arvo syntyy yhteistyön ja toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen tuloksena (Vargo & Lusch, 2011; Kohtamäki & Rajala, 2016). Palvelulähtöinen ajattelu ekosysteemin arvonluonnissa eroaa liiketoimintalähtöisestä näkemyksestä siinä, että arvo rakentuu toimijoiden välisten sosiaalisten suhteiden kautta (vrt. Vargo & Lusch, 2011; Iansiti & Levien 2004).

Yhteistyön merkitys on noussut esille useissa ekosysteemin arvonluontia kuvaavissa tutkimuksissa (ks. Moore, 1993; Adner, 2017; Shipilov & Gawer, 2020). Arvonluonnin on kuvattu tutkimuksessa syntyvän toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön pohjalta (Adner, 2017). Tutkimuksessa on tunnistettu, että toimijoiden pitää tehdä yhteistyötä ja ohjata toimintaa, jotta arvolutaus ekosysteemissä toteutuu (Adner, 2017; Shipilov & Gawer, 2020). Yhteistyön on myös tunnustettu vaikuttavan keskeisesti ekosysteemin muodostumiseen, kehittymiseen ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ekosysteemissä (Paavilainen, 2020). Verkostojen ja ekosysteemien tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan kahden välisiä yhteistyösuhteita toimijoiden välillä, mutta monitoiminnallisten yhteistyösuhteiden tutkimuksesta on vain vähän tutkimusaineistoa (Alexiev, Volberda & Van den Bosch, 2016). Kansallisella tasolla ekosysteemien toimijoiden välisestä dynamiikasta on tuotettu vain vähän tutkimuksia (ks. Paavilainen, 2020).

Tutkimuksissa visiota usein kuvataan olemassa olevana tekijänä (esim. Moore, 2006), mutta sen merkittävydestä ekosysteemeissä on tuotettu vain vähän tutkimuksia. Visiota on aikaisemmissa tutkimuksissa kuvattu houkuttelevana tekijänä osallistua ekosysteemin toimintaan (esim. Iansiti & Levien, 2004). Ketonen-Oksi ja Valkokari (2019) tarkastelivat tutkimuksessaan vision merkitystä arvon yhteisluonnille innovaatioekosysteemissä. Heidän tutkimustulostensa perusteella ekosysteemin vision on oltava innostava ja samaistuttavissa oleva. Tällöin ekosysteemin toimijat jakavat yhteistä arvopohjaa, joka tukee ekosysteemin arvonluonnin rakenteita (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Tutkimusta vision merkittävydestä arvonluontiprosessille on tuotettu vain vähän liiketoimintakontekstissa.

Tämä tutkimus on toteutettu toimeksiantona Verohallinnolle. Tutkimuksen taustalla on Verohallinnon tarve ymmärtää ekosysteemejä organisoitumisen muotona paremmin eli tutkimuksella on yhteiskunnallinen lähtökohta. Verohallinnon tehtävänä on nähty yhteiskunnan rahoituksen turvaaminen. Uudet alustaratkaisut ja alustataloudet ovat muuttaneet organisaatioiden tapoja toimia ympäristössään, joka myös tulee muuttamaan tapoja verottaa. Digitalisaation ja

alustatalouden muutokset voivat luoda vaikeuksia nykyiselle verovalvonnalle perinteiseen liiketoimintaan verrattuna (Kalin ym., 2008). Verohallinnon visiona on: ”Parasta verotusta – yhdessä.” (Vero.fi, 2021). Visio on avattu seuraavasti Verohallinnon verkkosivuilla:

Verohallinto kuuluu digitaalisen talouden edelläkävijöihin. Olemme sulauttaneet palvelumme kolmansien osapuolien liiketoiminta-alustoihin. Asiakkaiden ei tarvitse miettiä verotusta, koska verotus tehdään siinä kohdassa, jossa verotettava tapahtuma syntyy. Näin verotus on sulautunut vaivattomasti ihmisten arkeen. Verovaje on pienentynyt ja yhteiskunnan rahoitus on turvattu. (Vero.fi, 2021.)

Tutkimuskohteena on ekosysteemi, jossa Verohallinto on toiminut julkishallinnollisena toimijana. Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tutkimus tuottaa lisää ymmärrystä siitä, mitkä tekijät tuottavat arvoa ja mikä merkitys tällä voi olla verotuksen kannalta Verohallinnon keskeisenä haasteena on ollut uudistuminen. Esimerkiksi Kalin ym. (2019) näkevät digitalisaation ja alustatalouden muutokset vaikeuttavan nykyistä verovalvontaa. Alustatalouksien kehittymisen myötä kolmansien osapuolien tarjoamat valvontatiedot eivät siirry automaattisesti verottajalle (Kalin ym., 2019). Julkishallinnon toimijoiden on tärkeää ymmärtää ja pysyä osana muutoksia, eikä hidastaa kehitystä esimerkiksi lainsäädännöllisillä rajoituksilla. Etlan (2020) raportin mukaan yksittäiset ihmiset ovat veromyönteisiä Suomessa. Haasteena tulevat olemaan yritysten tulonsiirrot digitaalisten alustojen kautta eli missä, minne ja miten verot kuuluisivat maksaa esimerkiksi Euroopassa. (Ali-Yrkkö ym., 2020.)

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoriataustan muodostaa ekosysteemeihin ja arvonluomiseen liittyvä kirjallisuus. Arvonluominen nähdään usein tutkimuksessa lähtökohtana erilaisissa ekosysteemeissä (ks. Dedehayir, Mäkinen & Ortt, 2018; Iansiti & Levien, 2004). Liiketoimintalähtöisessä ajattelussa tarkastellaan arvonluontia keskitetyn toimijan näkökulmasta. Tällöin keskitetty toimija luo arvoa alustan kautta, joka houkuttelee potentiaalisia toimijoita osaksi ekosysteemiä. Alustalla ekosysteemitutkimuksessa viitataan johonkin toimijoita yhdistävään teknologiseen komponenttiin, ohjelmistoon, tuotteeseen tai palveluun. (Iansiti & Levien, 2004.) Palvelulähtöisen ajattelun mukaan arvo muodostuu yhteisen vuorovaikutuksen kautta ekosysteemeissä (Vargo & Lusch, 2008; 2016). Arvon yhteisluontia on tarkasteltu ekosysteemien kontekstissa palvelulähtöisen ajattelun kautta, jossa yhteistyö on arvon tuottamisen keskiössä (Vargo & Lusch, 2011), mutta visiota on tarkasteltu vain vähän ekosysteemien kontekstissa (Ks. Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019).

Tämä tutkimus tuottaa lisää ymmärrystä tieteellisesti ja käytännön tasolla arvonluonnista kohde-ekosysteemeissä aiemman kirjallisuuden ja tapaustutkimuksen tulosten pohjalta. Tutkimuksen teorettisessa osiossa yhdistetään ekosysteemien, arvonluonnin, vision sekä yhteistyön akateemista kirjallisuutta

teoreettiseksi viitekehyykseksi. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat ekosysteemi, arvonluonti, yhteistyö ja ekosysteemin visio.

Ekosysteemin käsite on lähtöisin biologiasta, jonka Moore (1993) toi liiketoimintakontekstiin kuvaamaan yritysten keskinäisriippuvuutta ja yhteiskehittämistä. Moore (1996) kuvaa liiketoimintaekosysteemiä taloudellisena yhteisönä, jonka taustalla on organisaatioita ja yksilöitä vuorovaikutuksessa. Ekosysteemi koostuu joukosta erilaisia toimijoita, kuten asiakkaista, käyttäjistä, julkisyhteisöistä ja kilpailijoista (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017). Tutkimuksen perusteella ekosysteemejä on useita erityyppisiä, kuten liiketoimintaekosysteemi tai innovaatioekosysteemi. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä ovat liiketoimintaekosysteemit ja palveluekosysteemit. Tutkimuksessa ekosysteemejä tarkastellaan toimijoiden joukkona, joka luo yhteistyön ja -kehittämisen kautta arvoa saavuttaakseen arvolupauksen (Adner, 2017). Ekosysteemit ovat komplekseja kokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa tarkastelu on rajattu arvonluomiseen ja sen prosesseihin. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tarkastella ekosysteemin kokonaisuutta ja näiden myötä syntyviä yhteistyösuhteista. Tässä tutkimuksessa ekosysteemiä tarkastellaan toimijoiden joukkona, jotka luovat alustan kautta arvoa ja mahdollistaa kilpailullisten toimijoiden keskinäisen interaktion ja yhteistyön.

Arvonluontia tarkastellaan tässä tutkimuksessa liiketoiminta- (Adner, 2017; Iansiti & Levien, 2004) ja palveluekosysteemilähtöisesti (Vargo & Lusch, 2011). Arvo käsitteenä on lähtökohdiltaan monitulkinnallinen, koska sitä voidaan arvioida taloudellisen arvostuksen, käyttökokemuksen tai sosiaalisen kokemuksen pohjalta (Grönroos, 2012). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan arvo syntyy yhteistyössä (collaboration) vuorovaikutuksen omaisessa vaihdannassa (Vargo, Wieland & Akaka, 2015). Yhteistyö määritellään tässä tutkimuksessa yksittäisten toimijoiden yhteistyönä saavuttaa yhteinen tavoite sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Jokaisen yksilön toiminnan tavoitteena on maksimoida yhteinen hyvä. (Chen, Chen & Meindl, 1998.) Ekosysteemikontekstissa arvonluonti syntyy yritysten välisten transaktioiden myötä (Hellström ym., 2015), joka luo kannustimia jakaa tietoa ja yhteiselle oppimiselle (Shipilov & Gawer, 2020). Yhteistyön on nähty olevan tärkeä osa arvonluonnin prosessia ekosysteemissä (Shipilov & Gawer, 2020; Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019).

Visiota käsitteenä ei ole suoraan määritelty ekosysteemi kontekstissa. Useissa tutkimuksissa visio kuitenkin mainitaan olemassa olevana tekijänä. Esimerkiksi Ketonen-Oksi ja Valkokari (2019) tutkimuksessaan tarkastelevat visiota, mutta sille ei luoda teoreettista määritelmää. Visiota on tarkasteltu joissain tutkimuksissa jaettuna visiona, jolloin kaikki ekosysteemin toimijat määrittävät ekosysteemin haluttua tavoitetilaa (Moore, 1996). Russell ym. (2015) määrittelevät tutkimuksessaan innovaatioekosysteemin vision olevan myös jaettu visio, joka kuvaa haluttua muutosta. Tässä tutkimuksessa ekosysteemin visio katsotaan olevan koordinoijan luoma muutosta kuvaava visio (Iansiti & Levien, 2004), joka houkuttelee toimijoita osaksi ekosysteemiä jaetun arvopohjan ja kiinnostuksen kautta (Selsky & Parker, 2005).

1.4 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta. Luvussa tarkastellaan myös tutkimusaiheen rajausta ja perustellaan, miksi tutkimusaihe on tärkeä. Johdannossa esitetään myös tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.

Tutkimuksen 2 ja 3 luvuissa keskitytään tarkastelemaan tutkimuksen kannalta keskeistä akateemista kirjallisuutta. Luvussa 2 tarkastellaan ekosysteemiä ja verkostoa käsitteinä, minkä tarkoituksena on selventää tutkimuksen kontekstia. Tämän jälkeen luvussa 2.2 tarkastellaan ekosysteemiä käsitteenä ja sen teoreettisia määritelmiä. Luvussa 2.3 esitellään ekosysteemin rakennetta toimijoiden kautta ja määritellään, mitä toimijalla ekosysteemikontekstissa tarkoitetaan. Kolmannessa luvussa määritellään arvonluontia ekosysteemikontekstissa. Luvussa 3.1 tarkastellaan ja vertaillaan liiketoiminta- ja palvelulähtöistä arvonluonnin akateemista kirjallisuutta. Luvussa 3.2 esitellään vision ja arvonluonnin välistä teoreettista keskustelua. Luvussa 3.3 tarkastellaan yhteistyön merkitystä arvonluonnille. Lopuksi luvussa 3.4 kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen 4 luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, -konteksti sekä -aineisto. Luvussa 4.1 tarkastellaan laadullista tapaustutkimusta ja kuvataan tutkimuskonteksti. Tätä seuraa luku 4.2, jossa kuvataan aineistonkeruu ja tutkimusaineisto. Tämän jälkeen luvussa 4.3 tarkastellaan tutkimusmenetelmää sekä tutkimusaineiston analysointia teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Lopuksi luvussa 4.4 tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä.

Tutkimuksen 5 luvussa kuvataan tutkimuksen tuloksia. Luvussa 5.1 esitellään tutkimuksessa esille nousseita toimijarooleja. Tämä luku taustoittaa tutkimuskontekstia ja selventää tätä seuraavia alalukuja. Luvussa 5.2 esitellään tutkimuskohteen toimijoiden arvon jäsentymiseen liittyviä tuloksia. Tätä seuraa luku 5.3, jossa esitellään arvonluonninprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi luvussa 5.4 vedetään yhteen tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen 6 luvussa keskustellaan tuloksista ja esitetään johtopäätökset. Luvussa 6.1 tutkimuksen tuloksia vertaillaan aikaisempiin tutkimustuloksiin. Luvussa 6.2 esitellään tutkimuksen käytännön merkitystä. Luvussa 6.3 tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusaiheita. Lopuksi luvussa 6.4 esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

2 EKOSYSTEEMIT KÄSITTEENÄ JA ILMIÖNÄ

2.1 Ekosysteemin ja verkoston käsitteiden tausta

Ekosysteemi on käsitteenä moni-ilmiöinen ja sitä on tarkasteltu sekä biologiaa (ks. Vitousek, 1990) että organisaatioita koskevassa tutkimuksessa (ks. Moore, 1993). Collins Dictionary (2020) määrittelee ekosysteemin olevan tietty alue, jossa kasvit ja eläimet elävät yhdessä. Eläimet, kasvit ja ympäristö muodostavat kompleksin kokonaisuuden, jossa erilaiset eliöt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Collins Dictionary, 2020). Biologiasta käsite on siirretty organisaatiotutkimukseen kuvaamaan organisaatioiden välistä ympäristöä (Iansiti & Levien, 2004; Moore, 1993).

Iansitin ja Levienin (2004) mukaan liiketoimintaverkosto toimii biologisen ekosysteemin tavoin. Biologisessa ekosysteemissä on laaja joukko heikossa keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevia toimijoita, jotka ovat riippuvaisia toisistaan selviytymisen ja tehokkuuden kannalta. Jos ekosysteemi on terve, niin sen yksittäiset lajit menestyvät ekosysteemissä. Jos ekosysteemi voi huonosti, niin yksittäiset lajit kärsivät tästä. (Iansiti & Levien, 2004). Tätä kehikkoa on pyritty sovittamaan organisaatioiden välisten suhteiden tarkastelemiseen tietyssä toimintaympäristössä. Taustalla on liiketoimintaympäristön muuttuminen ja markkinatoimijoiden välisen riippuvuuden kasvaminen, mikä on johtanut ekosysteemi käsitteen hyödyntämiseen myös organisaatiotutkimuksessa (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017).

Ekosysteemi on käsitteellisesti mediassa yhdistetty usein verkostoihin. Verkostojen ja ekosysteemien tutkimus juontuu eri tutkimussuuntauksista, mutta niitä yhdistävät kuitenkin monet yhteiset piirteet (Shipilov & Gawer, 2020). Verkostotutkimuksen avulla on pyritty tarkastelemaan yhteistyötä ja organisaatioiden välistä keskinäisriippuvuutta keskeisenä kilpailutekijänä organisaatioille (Möller & Halinen, 1999). Möllerin ja Halisen (1999) mukaan kilpailullinen toimintaympäristö on 1990-luvun aikana muuttunut perinteisestä kilpai-

lusta yhä verkostoituneempaan tapaan harjoittaa liiketoimintaa. Verkostoliiketoiminnassa on 2000-luvulla tapahtunut muutos ja organisaatiot ovat siirtyneet yhä ekosysteemimäisempään tapaan harjoittaa liiketoimintaa (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017).

Ekosysteemien tarkastelu organisaatiotutkimuksessa on lisääntynyt, koska organisaatiot ovat yhä enemmän riippuvaisempia toisistaan ja yhteistyöstä (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017). Taulukossa 1 esitetään verkoston, ekosysteemin ja markkinoiden välisiä eroja Shipilovia ja Gaweria (2020) mukailten. Tämä taulukko taustoittaa tutkimuksen kannalta kontekstia, jossa tutkimusta toteutetaan. Taulukossa on esitetty eri mekanismit, jotka ohjaavat toimintaa markkinoilla, ekosysteemeissä ja verkostoissa. Ekosysteemien toimintaa ohjaa täydentävyys, kun taas verkostoissa taustalla on tutkimuksen perusteella muodollinen sopimus tai epämuodollinen yhteistyö toimijoiden välillä (Shipilov & Gawer, 2020). Kuitenkin tutkimuksessa on tunnistettu, että verkostojen ja ekosysteemien välillä on yhtäläisyyksiä (Shipilov & Gawler, 2020). Shipilovin ja Gawlerin (2020) mukaan sekä verkostossa että ekosysteemeissä organisaatiot ohjaavat yhteistyössä taloudellisia toimintojaan. Nämä toiminnot ovat keskinäisriippuvuudessa eri resurssien, markkinoiden sekä teknologioiden kanssa. Toimijoiden välinen keskinäisriippuvuus syntyy tai sitä voidaan luoda organisaatioiden kollektiivisen toiminnan tai teknologisen kehittymisen kautta. Tämä voi joko tehostaa toimintaa tai heikentää tuloksia. (Shipilov & Gawler, 2020.)

TAULUKKO 1 Ekosysteemin ja verkoston vertaillen Shipilovia ja Gaweria (2020, 96) mukailten

	Markkinat	Ekosysteemi	Verkosto
Mekanismi toiminnan ohjaamiselle	Hinta	Epägeneeriset komplementaariset toimijat, joilla ei ole hierarkkista kontrollia	Formaali sopimus tai epäformaali yhteistyö ja lisäksi epägeneeriset komplementaariset
Esimerkki	Yritys ostaa sähköä tietyltä toimittajalta markkinahinnalla	Alusta, jolle toimijat tekevät oman koodinsa optimoidakseen alustaa.	Yritykset muodostavat allianssin yhdessä saavuttaakseen tietyn tavoitteen.

2.2 Ekosysteemin määrittely ja sen tyypit

Ekosysteemi käsitteenä on tullut tutuksi vuonna 1993 James F. Mooren artikkelin *Predators and Prey: A New Ecology of Competition* myötä. Moore (1993) viittaa artikkelissaan teknologiateollisuuden toimijoihin ekosysteemin tavoin. Hän on määritellyt liiketoimintaekosysteemin seuraavasti: ”Yritykset eivät toimi osana yhtä toimialaa, vaan ne toimivat osana liiketoimintaekosysteemiä, joka ylittää toimialakohtaiset rajat. Liiketoimintaekosysteemissä yritykset yhteistyössä kehittävät kyvykkyyksiään uuden innovaation ympärillä. Yritykset toimivat yhteistyössä ja kilpaillen tukeakseen uusien tuotteiden syntymistä, asiakastarpeiden tyydyttämistä ja lopuksi säilyttääkseen seuraavan innovaatiokierroksen liiketoimintaa.” (Moore, 1993, 76; Suomennos: Paavilainen, 2020, 27.)

Tutkimuksissa on esitetty useita vaihtoehtoisia lähestymistapoja määrittelyä ja kategorisoida eri ekosysteemejä niiden toiminnan perusteella. Ekosysteemiä ei ole organisaatiotutkimuksessa määriteltä yksiselitteisesti. Ekosysteemejä on tutkimuksessa rajattu esimerkiksi ajallisen, maantieteellisen sijainnin, avoimuuden tai resurssien pohjalta (Valkokari, 2015). Tutkimuksissa ekosysteemit on jaoteltu usein niiden olemassaolon perusteella esimerkiksi liiketoiminta-, innovaatio- ja tietoekosysteemeihin (Valkokari, 2015). Niiden määrittäminen on kontekstisidonnaista sen muodon, tarkoituksen, arvonluonnin ja arvolupauksen perusteella (vrt. Moore, 1993; Vargo & Lusch, 2011). Ekosysteemejä yhdistää kuitenkin tarve sopeutua ympäristöönsä, itseohjautuvuus, elementtien suhteellinen autonomisuus ja riippuvuus, sekä jatkuva elementtien syntyminen, muuttuminen ja häviämisen prosessi (Hautamäki, 2011).

Ekosysteemi määritellään yleisellä tasolla organisaatiotutkimuksessa toisiaan täydentävien toimijoiden joukkona, jotka vuorovaikutuksessa keskenään toteuttavat yhteisen arvolupauksen (Adner, 2017; Jacobides, Cennamo & Gawer, 2018). Valkokari (2015) painottaa meta-analyysissään sekä luonnollisesti muodostuneiden että ihmisten luomien ekosysteemien ainutlaatuisuutta. Jokainen ekosysteemi rakentuu uniikista joukosta toimijoita sekä vuorovaikutuksia ja niiden kehittyminen eroaa usein toisistaan (Valkokari, 2015).

Taulukossa 2 on esitetty erilaisia määritelmiä ekosysteemeille. Määrittelylle on yhteistä itsenäisten toimijoiden välinen riippuvuus toisistaan. Toisaalta jokainen määritelmä on sidonnainen siihen ympäristöön, jossa ekosysteemiä tarkastellaan. Taulukon 2 määritelmässä myös ilmenee, että ekosysteemin määrittelyyn myös vaikuttaa sen tavoite eli miksi toimijat organisoituvat tekemään yhteistyötä. Ekosysteemin määritelmät taulukossa 2 ilmentävät ekosysteemitutkimuksen monimuotoisuutta sekä ekosysteemin eriäviä määritelmiä organisaatiotutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa ekosysteemi määritellään Adnerin (2017) sekä Valencan ja Alvesin (2017) määritelmiä mukaillen: ”Ekosysteemi on joukko toimijoita, jotka muodostavat kumppanuuksia. Kumppanuudet ovat strategisia kumppanuuksia yritysten välillä, jossa heillä on yhteiset tavoitteet ja hyödyt, mutta samalla toimijoiden välillä vallitsee itsenäisyys. Näihin tavoitteisiin pyritään vuorovaikutuksen kautta syntyvän arvolupauksen pohjalta.

TAULUKKO 2 Erilaisia ekosysteemin määritelmiä.

Viite	Määritelmä	Ekosysteemityyppi
Moore, 1993, 76 (Suomenno: Paavilainen, 2020, 27)	”Liiketoimintaekosysteemissä yritykset yhteiskehittävät kyvykkyyksiään uuden innovaation ympärillä, toimivat yhteistyössä ja kilpaillen tukeakseen uusia tuotteita, tyydyttääkseen asiakastarpeita ja lopulta säilyttääkseen seuraavan kierroksen liiketoimintaa.”	Liiketoimintaekosysteemi
Vargo & Lusch, 2011, 185	”Löyhä toimijajoukko, joka tavoittelee arvolupausta sosiaalisten ja taloudellisten toimijoiden vuorovaikutuksen myötä.”	Palveluekosysteemi
Hautamäki, 2011, 10	”Innovaatioiden ekosysteemeillä tarkoitetaan innovaatiotoimintaa kiihdyttävää ja ruokkivaa toimintaympäristöä.”	Innovaatioekosysteemi
Valença & Alves, 2017, 77	”Ohjelmistoekosysteemi koostuu joukosta kumppanuuksia. Kumppanuudet ovat strategisia kumppanuuksia yritysten välillä, jossa heillä on yhteiset tavoitteet, hyödyt, mutta samalla toimijoiden välillä vallitsee itsenäisyys.”	Ohjelmistoekosysteemi.

2.3 Toimijat, roolit ja toiminnan kuvaaminen

Ekosysteemi on kokonaisuus, joka rakentuu eri toimijoiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Sen rakenne eroaa perinteisestä organisaatorakenteesta, sen toimijoiden, toiminnan luonteen ja hallinnon suhteen (Adner, Oxley & Silverman, 2013, xi). Ekosysteemi rakentuu eri toimijoista ja yksilöistä, jotka toimivat yhteisellä alustalla luomalla ja jakamalla arvoa toistensa kanssa (Shipilov & Gawler, 2020). Toimijana ekosysteemissä voi olla asiakkaat, käyttäjät, yhteisöt,

kehitysorganisaatiot sekä kilpailijat ja komplementaariset toimijat (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017)

Ekosysteemeissä toimijat ovat tarkastelun keskiössä, koska ekosysteemit nähdään toimijajoukkona (Adner ym., 2013.) Se on keino ohjata itsenäisiä toimijoita, jotka ovat jollain tavalla yhteydessä toisiinsa (Jacobides ym., 2018). Toimijat voivat liittyä ja lisääntyä ekosysteemissä suhteiden, teknologisen tarpeen tai sattuman kautta (Gulati, Puranam & Tuschman, 2012). Ekosysteemi voi olla avoin tai suljettu järjestelmä, johon toimijat voivat liittyä (Adner, 2017) ja tällä voi olla merkitystä esimerkiksi innovointiin ja yhteistyön määrään (Shapiro & Varian, 1999). Ekosysteemin avoimuuden aste ohjaa myös ekosysteemiin mukaan pääsyä. Suljetuissa ekosysteemeissä voi olla esteitä tai tiettyjä kriteereitä, joiden mukaan toimijoita verkostoon hyväksytään (Gulati ym., 2012).

Ekosysteemin toimijoiden määrittelyyn vaikuttaa, kuinka laajasti ekosysteemiä tarkastellaan kokonaisuutena. Työ- ja elinkeinoministeriön (2017) selvityksessä ekosysteemin käsitettä on hyödynnetty kuvamaan yritysten, yrittäjien, tutkimuksen, julkishallinnon sekä kolmannen sektorin toimijoiden välille rakentuvia keskinäisriippuvuuden verkostoja. Tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan ekosysteemejä niiden toimijoiden pohjalta, jotka ovat osa alustaa verkoston tai täydentävyyden vuoksi (Shipilov & Gawler, 2020). Ekosysteemin toimijoiksi on tunnistettu keskitetty toimija, asiakas, jakelija, toisiaan täydentävät toimijat ja muut toimijat kuten lainsäätäjät (de Vasconcelos Gomes, Facin, Salerno & Ikenami, 2018).

Ekosysteemit ovat uniikkeja toimijoiden ja interaktioiden suhteen (Valkokari, 2015), mutta niistä voidaan tunnistaa kuitenkin samankaltaisia toimijaroolleja (Iansiti & Levien, 2004; Manikas & Hansen, 2013; Valkokari, 2015). Jokaisella ekosysteemin toimijalla on oma roolinsa, joka voi olla vakiintumaton ja ne voivat vaihdella kilpailun ja yhteistyön välillä (de Vasconcelos Gomes ym., 2018). Toimijat voivat kuulua useaan eri ekosysteemiin ja toimia eri rooleissa ekosysteemeissä (Valkokari, 2015). Valkokari (2015) nostaa meta-analyysissään esille, että esimerkiksi liiketoimintaekosysteemissä voi olla ydinrooleja ja lähempiä toimijoita erityisissä rooleissaan. Ydinroolit ovat tutkimuksen kannalta keskeisiä ekosysteemin tavoitteiden saavuttamista varten.

Ekosysteemeissä on tutkimusten perusteella usein toimija, joka rakentaa ja luo toimintaa ekosysteemissä. Tällaista toimijaa on tutkimuksessa kutsuttu avainpelaajaksi (Iansiti & Levien, 2004), organisoijaksi (Manikas & Hansen, 2013), johtavaksi organisaatioksi (Williamson & De Meyer, 2012) tai koordinoijaksi (Valkokari, 2015). Ekosysteemin johtavan organisaation roolina on ekosysteemissä tasapainon luominen ja toiminnan ohjaaminen (Iansiti & Levien, 2004). Iansitin ja Levienin (2004) mukaan avainpelaaja luo ja jakaa arvoa ekosysteemissä. Avainpelaajan täytyy luoda alusta arvon luontia varten esimerkiksi teknologinen komponentti, ohjelmisto tai palvelualue (Iansiti & Levien, 2004). Williamsonin ja De Meyerin (2012) mukaan ekosysteemi tarvitsee johtavaa organisaatiota toimiakseen tehokkaasti. Heidän mukaansa johtavan organisaation tehtävänä on keskittää toimintaa asiakkaalle arvoa tuottaviin toimintoihin ja luoda kannusteita, jotta ekosysteemiin liittyy jäseniä, jotka pystyvät tuottamaan sille

arvoa. Johtavan organisaation valta perustuu alustan avoimuuteen ja hallinnointiin. Joissakin tapauksia johtava organisaatio voi olla fyysinen hallitsija (Physical Dominator) ekosysteemissä, jolloin toimija pyrkii integroitumaan ja hallitsemaan suurta osaa verkostoa suoraan (Iansiti & Levien, 2004).

Tutkimuksessa koordinoijan roolia on pidetty keskeisenä ekosysteemin toiminnan ja rakentumisen kannalta (Iansiti & Levien, 2004; Moore, 1993; Valkokari, 2015). Koordinoijan rooli voi vaihdella ekosysteemeissä sen mukaan, kuinka paljon ekosysteemiä kuuluu ohjata (Williamson & De Meyer, 2012). Esimerkiksi Zaoual ja Lecocq (2018) mukaan koordinoijan rooli voi olla arvon osoittaminen, luottamuksen rakentaminen, aktivointi ja vakiinnuttaminen teollisuusekosysteemin kontekstissa.

Muita rooleja ekosysteemien tutkimuksessa on tarkasteltu vähemmän. Esille nostetaan usein niche-vaikuttaja, ulkoinen toimija, myyjä, jakelija ja asiakas (Manikas & Hansen, 2013). Rong ym. (2015) ovat tunnistaneet kolme eri toiminnallista roolia osallistujien keskuudesta. Hänen mukaansa ekosysteemissä on toiminnan aloittaja, joka luo ekosysteemin ja alustan sen toiminnalle. Ekosysteemissä on myös erikoistuja, joka lisää arvoa alustalle. Kolmanneksi Rong ym. (2015) ovat tunnistaneet, että ekosysteemissä on mukautujia, jotka kehittävät tuotetta seuraamalla toiminnan aloittajaa ja yhteiskehittävät alustaa yhdessä erikoistujien kanssa.

Taulukossa 3 on kuvattu erilaisia ekosysteemejä suhteiden, toimijoiden ja toimintaperiaatteiden perusteella. Tämä ilmentää kuinka monimuotoisesti ilmiöstä ekosysteemeissä on kyse. Jokaisen ekosysteemin välillä on tunnistettu olevan erilaiset perusteet ekosysteemin olemassaololle. Esimerkiksi taulukosta 3 ilmenee, että liiketoimintaekosysteemin tavoitteena on asiakaskokemuksen parantaminen (Valkokari, 2015). Innovaatioekosysteemissä on taas tavoitteena tutkimuksen perusteella uuden innovointi yhteiskehittämisen keinoin (Valkokari, 2015). Kuitenkin taulukosta 3 ilmenee, että ekosysteemejä yhdistää itenäisten toimijoiden riippuvuus toisistaan. Taulukosta 3 ilmenee myös, kuinka keskeisessä roolissa koordinoija on ekosysteemikontekstissa. Parida ym. (2019) painottavat tutkimuksessaan, että yksiselitteisesti on vaikeaa luoda kaiken kattavaa listaa toimijarooleista. Heidän mukaansa kuitenkin johtavalla organisaatiolla on keskeinen merkitys ekosysteemin menestyksen kannalta (Parida ym., 2019).

	Liiketoiminta- ekosysteemi	Innovaatioekosys- teemi	Tietoekosys- teemi
Ekosysteemin perusta	Resurssien hyödyn- täminen asiakasko- kemuksen paranta- miseen	Innovointi yhteis- kehittämisen avul- la	Tiedon hyödyn- täminen
Suhteet ja yh- teydenpito	Liiketoiminnalliset suhteet kilpailullisia ja yhteistoiminnalli-	Maantieteellisesti rajoittunut joukko toimijoita eri ta-	Keskitettyjä ja jakautuneita tie- tonoodeja. Sy-

	sia	soilla yhteistyötä ja avoimuutta	nergioita syntyy tiedon jakamisen kautta
Toimijat ja roolit	Jakelijat, asiakkaat ja paikalliset yritykset toiminnan ytimessä. Muut toimijat ovat toiminnan ulkokehällä	Lainsäätäjät, paikalliset toimijat, innovaatiotoimijat ja rahoittajat	Tutkimusinstituutiot, innovoijat ja teknologiayrittäjät toimivat tietonoo-deina
Toimintaperiaatteet	Keskitetty toimija, joka ohjaa alustaa jakaen resursseja, ominaisuuksia ja hyötyjä TAI kokoaa muita toimijoita mukaan verkostoituneisiin liiketoimintoihin.	Maantieteellisesti rajoittunut toimijajoukko vuorovai-kutuksessa eri klustereiden kanssa	Laaja joukko toimijoita, jotka toimivat tiedon vaihdon ja jakamisen ympärillä

TAULUKKO 3 Eri ekosysteemien ominaisuuksien vertailua Valkokaria (2015, 21) mukailen

Julkisen sektorin toimijat osana ekosysteemiä

Julkisen sektorin toimijoilla on oma roolinsa ekosysteemien edistämässä yhteiskunnassa. Usein julkinen organisaatio nähdään lainsäädännön kehittäjänä ja tutkimus- ja kehitystoiminnan rahoittajana yliopistojen kautta. Auvinen (2020) toteaa raportissaan, että alustatalouksien toimintatavat eivät välttämättä sovi yhteiskunnan valvonnan ja sääntelyn kehikkoon. Hänen mukaansa yhteiskunnan rooli voi jarruttaa kehitystä tai ekosysteemi voi jäädä sääntelyn ulkopuolelle, joka voi johtaa harmaaseen talouteen.

Julkishallinnon rooli on perinteisesti Suomessa nähty olevan ekosysteemien ja klustereiden rakentajana ja kehittäjänä. Laaksonen ym. (2019) nostavat esille, että julkisorganisaatioiden ohjaamisessa ekosysteemeissä voi esiintyä vapaamatkustamista motivaation puutteen vuoksi, kun riskit ovat pienempiä. Auvinen (2020) tarkastelee raportissaan julkishallinnon roolia ekosysteemissä neljän eri vaiheen kautta. Hänen mukaansa julkisen sektorin toimija voi olla tarkkailijana, reagoijana, proaktiivisena tai edelläkävijän roolissa.

Auvisen (2020) mukaan tarkkailijan roolissa julkinen organisaatio seuraa mahdollisia alustatalouksien kehityskulkuja ja antavat toimijoiden toimia vapaasti markkinoilla kasvaakseen. Tutkimuksessa lainsäätäjän tehtävänä on nähty ekosysteemitominnan edistämisen kannalta keskeisenä. Lainsäätäjän roolina on nähty toiminnan rahallinen tukeminen sekä ekosysteemi toiminnan mahdollistaminen taloudellisilla ja poliittisilla uudistuksilla, sekä lainsäädännön löysämisellä. (Dedehayir ym. 2018.) Reagoivassa roolissa julkisen sektorin toimijat voivat puuttua ongelmatilanteisiin ja muuttaa lainsäädäntöä toimintaympäris-

tön mukaiseksi. Proaktiivisessa roolissa julkisen sektorin toimijat taas ovat tukijan roolissa yhteiskunnan näkökulmasta. Julkishallinnon proaktiivisuus näkyy ennakoivan lainsäädännöllisten toimien kautta ja erilaisten kokeilujen tukemisena. Edelläkävijän roolissa julkinen sektori osallistuu puolestaan aktiivisena toimijana alustatalouksien kehittämiseen. Tällöin julkinen sektori painottaa tiettyjä strategisia alueita ja priorisoivat resursseja tiettyihin hankkeisiin. Edelläkävijän roolissa julkishallinnolliset toimijat osallistuvat ja kehittävät myös omissa ekosysteemeissä alustojaan ja toimintaansa. (Auvinen, 2020.)

3 ARVON LUOMINEN EKOSYSTEEMISSÄ

Arvonluomista ekosysteemeissä on tutkimuksessa lähestytty monista eri viitekehyksistä, mutta usein sitä tarkastellaan prosessina, jossa syntyy arvoa kaikille ekosysteemin osapuolille (Kohtamäki & Rajala, 2016). Ekosysteemitutkimuksen mukaan arvon yhteisluonnissa onkin kyse suhteesta, joka on kaikkia vuorovaiikutuksen osapuolia hyödyttävää (Vargo & Lusch, 2008; Kohtamäki & Rajala, 2016).

Arvoa on määritelty eri tavoin vuosien varrella. Porter (1985) määrittelee arvon olevan asiakkaiden maksuvalmius tietystä tuotteesta tai palvelusta. Markkinoinnin tutkimuksessa arvoa tarkastellaan prosessinomaisesti, jolloin arvo syntyy käyttäjän käyttökokemuksen pohjalta (Grönroos, 2012). Palvelulähtöisen ajattelun mukaan taas käyttöarvo syntyy yhteisluonnin prosessina asiakkaan ja toimittajan välillä (Vargo & Lusch, 2008). Kokemus arvosta voidaan nähdä eri toimijoiden osalta hyvin erilaisena, koska kaikki arvo ei ole lähtökohdaisesti positiivista arvoa, vaan arvo voi myös näyttäytyä osalle toimijoista negatiivisena (Vargo & Lusch, 2011). Palvelulähtöisessä ajattelussa arvo on yksilöllinen kokemus, joka on aika- ja paikkasidonnaista. Jokainen toimija ekosysteemissä punnitsee yksilöllisesti ekosysteemin hyötyjä ja haittoja. (Vargo & Lusch, 2016; Vargo & Lusch, 2008.)

Arvon yhteisluonnin tutkimuksia on tuotettu eri konteksteissa suhteellisen paljon (Kohtamäki & Rajala, 2016). Yritysten keskinäisen kaupankäynnin kontekstissa arvon yhteisluontia on tarkasteltu palvelulähtöisesti, resurssipohjaisesti ja vaihdannan kustannuksien kautta (Kohtamäki & Rajala, 2016). Lusch ja Vargo (2006) määrittelevät arvon rakentuvan asiakkaan käyttökokemuksen pohjalta. Tällöin arvoa luodaan yhdessä asiakkaan ja yritysten välillä (Lusch & Vargo, 2006). Lambert ja Enz (2012) ovat tarkastelleet arvon yhteisluontia puolestaan taloudellisena ja sosiaalisena prosessina, jossa yksilöillä on vakiintuneet roolit, jotka määrittelevät käyttäytymistä ja käsityksiä.

Arvonluominen ekosysteemissä on tutkimuksessa usein sidottu alustan houkuttelevuuteen (Iansiti & Levien, 2004; Williamson & De Meyer, 2012). Toimijat pohtivat niitä syitä, miksi toimijana kannattaisi olla osa tätä ekosysteemiä. Käytännön tasolla toimijat mittaavat mahdollisia riskejä ja alustan tuottamia

hyötyjä. Arvo ekosysteemissä syntyy ekosysteemin toimintaperiaatteiden pohjalta (Valkokari, 2015). Liiketoimintaekosysteemi rakentuu arvонуonnin ja sen vangitsemisen ympärille eli se tuottaa suoria liiketoiminnallisia hyötyjä toimijoille (Valkokari, 2015). Jaettu alusta on nähty lähtökohtana toiminnan koordinoinnille, ja tätä kautta arvон rakentumiselle (Iansiti & Levien, 2004).

Arvонуonti ekosysteemissä on riippuvainen ekosysteemin luonteesta, koska ne ovat muodoiltaan, kilpailullisuudeltaan ja maantieteelliseltä laajuudeltaan erilaisia (Clarysse ym., 2014). Clarysse ym. (2014) nostavat esille kaksi tekijää, jotka näyttävät vaikuttavan ekosysteemin menestymiseen, diversiteetti ja avainpelaaja. Arvонуontiprosessit ovat kuitenkin liiketoiminta- ja tietöekosysteemeissä hyvin erilaiset. Clarysse kollegoineen (2014) ehdottaakin, että on tärkeää tukea eri ekosysteemien arvонуontiprosesseja.

Liiketoimintaekosysteemin arvонуonnin keskiössä on toiminnan koordinoija tai avainpelaaja (Iansiti & Levien, 2004; Valkokari, 2015). Toiminnan koordinoijalla voi olla valmis alusta, joka luo arvoa ja houkuttelee potentiaalisia toimijoita osaksi ekosysteemiä (Iansiti & Levien, 2004). Koordinoija voi myös tuoda yhteen eri toimijoita, jotka toimivat verkostoituneissa liiketoiminnoissa (Valkokari, 2015). Iansiti ja Levien (2004) mukaan avainpelaajan tehokas strategia jakautuu arvон luontiin ja arvон jakautumiseen. Heidän mukaansa avainpelaajan tehtävänä on luoda alusta, joka on palvelu, tuote tai teknologia, joka ratkaisee potentiaalisten ekosysteemin toimijoiden jonkin ongelman.

Palvelulähtöisen ajattelun mukaan arvонуontia tarkastellaan sosiaalisena prosessina (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011). Arvон yhteisluontia tarkastellaan palveluekosysteemien tutkimuksessa sosiaalisessa kontekstissa, koska eri prosesseilla on merkitystä arvон yhteisluonnin kannalta siinä, kuinka arvo määritellään ja koetaan (Edvardsson ym., 2011; Vargo & Lusch, 2016). Palveluekosysteemissä arvон yhteisluonnissa ovat mukana kaikki ekosysteemin toimijat. Palvelulähtöisessä lähestymistavassa keskitytäänkin toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen, jossa arvонуonnin katsotaan rakentuvan dynaamisesti ja monitahoisesti (Chandler & Vargo, 2011; Kohtamäki & Rajala, 2016.) Palvelulähtöisen ajattelun mukaan toiminnan keskiössä ei ole kahden toimijan väliset suhteet, vaan se nähdään erityisesti monitahoisten toimijoiden joukkona. Arvонуonnin prosessissa on mukana kaikki vaihdannan osapuolet ja heidän verkostonsa. Arvo tällöin määrittyy jälkikäteen jokaisen toimijan omassa sosiaalisessa kontekstissaan. (Payne, Storbacka & Frow, 2008; Vargo & Lusch, 2011.)

Tutkimukset jakavat arvонуonnin ekosysteemissä usein muodon mukaan, mutta samalla tutkimuksista nousee erilaisia käsityksiä esille siitä, mistä arvo luodaan esimerkiksi innovaatioekosysteemissä. Ketonen-Oksi ja Valkokari (2019) tarkastelevat tutkimuksessaan arvонуontia yhteiskehittämisen kautta innovaatioekosysteemissä. Arvон yhteiskehittämällä tarkoitetaan yhteistyöhön perustuvaa prosessia, joka tuottaa uutta arvoa aineellisesti ja symbolisesti kaikille osapuolille (Ketonen-Oksi & Valkokarin, 2019 mukaan Calvagno & Dalli, 2014). Tutkimuksissa arvон yhteiskehittämistä kuvataan prosessina, jossa syntyy useita arvон siirtymisiä löyhästi olevien toimijoiden välillä (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019).

Tutkimuskirjallisuudessa on useita prosesseja, joilla ekosysteemin arvonluontia tarkastellaan. Palvelu-, innovaatio- ja tietoekosysteemien tutkimuksessa arvonluontia kuvataan yhteistyöhön pohjautuvana prosessina, joka tuottaa arvoa kaikille osapuolille (Adner, 2017; Valkokari, 2015; Vargo & Lusch, 2011). Näissä tutkimuksissa nostetaan esille myös arvon yhteisluonnin (value co-creation) käsitettä. Liiketoimintaekosysteemin kontekstissa painottuu keskitetyn toimijan rooli. Keskitetty toimija luo valmiin alusta, mikä tuottaa lähtökohdaisesti arvoa potentiaalisille toimijoille. (Iansiti & Levien, 2004.) Tällöin komplementaarisuus kasvattaa alustan arvoa, mutta koordinoija on avainasemassa sen luonnissa. Tätä lähestymistapaa Adner (2017) kuvaa ”ekosysteemiin kuulumiseksi” (ecosystem as affiliation). Hänen mukaansa tällöin kaikkia toimijoita yhdistää keskitetty toimija tai alusta, jolla on valtaa toimintojen suhteen. Keskitetty toimija voi kasvattaa neuvotteluvaltaansa houkuttelemalla lisää toimijoita osaksi ekosysteemiä. Tämä kasvattaa alustan arvoa suorien ja epäsuorien verkostojen kautta, sekä kasvattaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta, joka lisää arvonluontia alustalla. (Adner, 2017.)

3.1 Arvonluonti ja visio

James F. Moore (1996) nostaa esille ekosysteemin määritelmässään, että ekosysteemin johtavaa organisaatiota arvostetaan, koska se edistää toimijoiden liikumista kohti *jaettava visiota* yhdistämällä investointejaan ja löytämällä tukirooleja. Visiota tarkastellaankin tutkimuksissa usein koordinoijan tai avainpelaajan luomana tulevaisuuden näkymänä (Iansiti & Levien, 2004; Moore, 1996). Johtavan organisaation tehtävänä vision rakentamisessa on nähty tulevaisuuden kuvan rakentaminen, joka kannustaa nykyisiä toimijoita jatkuvaan kehitykseen ja houkuttelee myös uusia potentiaalisia toimijoita osaksi ekosysteemiä (Moore, 1996).

Mooren (2006, 55) mukaan: ”Liiketoimintaekosysteemin idea on tarjota visio ja todiste konseptista, jotta useat osallistujat eri intressien kanssa voi liittyä mukaan yhteiseen toimintaan.” Usein visio nähdään olemassa olevana asiana ekosysteemissä. Visio toimii mielenkiinnon herättäjänä ja epävarmuutta pienentävänä tekijänä, sekä ohjaa toimintaa ja mahdollistaa toimijoille yhteisten toimintojen kautta arvon yhteisluomisen ja arvolupauksen saavuttamisen. Yhteinen arvolupaus syntyy käytänteiden ja toimintatapojen kautta, jotka edistävät kilpailuetua ja vahvistavat samalla yhteisöjä, joissa yritys toimii. Arvolupauksen taustalla pitää olla yhteinen tavoite. Toimijoilla pitää olla jaettu visio halutusta muutoksesta ja yhteinen näkemys, kuinka tavoitteisiin päästään. Visio auttaa toimijoita järjestelmällisesti tavoittelemaan visiota, mutta myös sitouttamaan toimijoita mukaan toimintaan. (Kramer & Pfitzer, 2016.)

Adnerin (2017) mukaan toimijoiden joukolla ei välttämättä ole täydellistä tai kiistämätöntä yhteistä visiota, vaan ekosysteemiin osallistuvilla toimijoilla on yhteinen näkemys arvon yhteisluonnin tavoitteista. Toimijoiden pitää olla sitoutuneita yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, jotta ekosysteemi voi onnis-

tua (Adner, 2017). Innovaatioekosysteemien tutkimuksessa arvon yhteisluonnin prosessin on kuvattu syntyvän jaetusta visiosta, joka kuvaa haluttua muutosta. Jaettu visio nousee uusien toimijoiden ja verkostovaikutuksen kautta, joka kollektiivisesti muuttuu eri tapahtumien kautta. (Russell ym., 2015.) Ketonen-Oksin ja Valkokarin (2019) mukaan arvon yhteisluonnissa on tärkeää, että toiminnalla on selkeä visio ja jaettu arvopohja, jolle ekosysteemin toimintaa voidaan rakentaa. Selkeä visio innostaa toimijoita ottamaan aktiivisemmän roolin yhteisen arvonluonnin prosessiin (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019).

Vision tai jaetun vision merkityksestä arvon luomiselle on sivuttu ekosysteemitutkimuksessa. Usein visio tai yhteinen tahtotila on mainittu tutkimuksissa, mutta sen merkityksellisyydestä tai vaikutuksista ei ole tehty laajaa tutkimusta. Tutkimusta ei ole juurikaan tehty jaetun vision luonnista tai merkityksestä itsenäisten toimijoiden välillä. Esimerkiksi Selsky ja Parker (2005) nostavat esille tutkimuksessaan toimialoja ylittävässä tutkimuksessa, että tyypillisesti vision luominen itsenäisten toimijoiden välillä tarkoittaa, että heillä on jaettu arvo, yhteinen kiinnostuksen kohde ja selkeä kommunikaatio.

3.2 Arvonluonti ja yhteistyö

Dattée, Alexy ja Autio (2018, 467) nostavat artikkelissaan esille kysymyksen ekosysteemin toimijoiden keskinäisestä riippuvuudesta arvonluonnin suhteen: "Jos alusta ja sen lisäosat tuovat lisäarvoa vain vähän eristyksissään toisistaan, kuinka saada joku toimimaan ja rakentamaan yhteistä arvonluonnin prosessia ekosysteemissä?"

Ekosysteemien määrittelyssä on tunnistettu erilaisia kategorioita, joiden mukaan ekosysteemit voidaan määritellä. Adner (2017) nostaa esille yleisluontoisemman määritelmän ekosysteemeistä. Hänen mukaansa ekosysteemi on joukko kumppaneita, joiden on oltava vuorovaikutuksessa, jotta arvolupaus toteutuisi. Tämän määritelmän mukaan toimijoiden pitäisi tehdä yhteistyötä ja ohjata toimintaa, jotta arvolupaus toteutuu ekosysteemissä (Adner, 2017; Shipilov & Gawer, 2020). Verkosto- ja ekosysteemitutkimuksen kentässä on tunnistettu yhteys yhteistyön ja arvon yhteisluonnin välillä.

Yhteistyö ja -kehittäminen voivat toimia arvonluonnin lähtökohtana, joka voi johtaa arvolupauksen toteutumiseen tai arvon tuhoutumiseen (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019; Vargo & Lusch, 2008). Yhteistyö toimii lähtökohtana ekosysteemin menestykselle muuttuvassa toiminta ympäristössä. Yhä useampi organisaatio on riippuvainen toisista toimijoista markkinoilla ja menestys vaatii yhteistyötä toisten toimijoiden kanssa. Ekosysteemi organisoitumisen muotona korostaa yhteistyön merkitystä. Ekosysteemin toiminta perustuu yhteistyölle arvon luomiseksi ja yhteisen arvolupauksen saavuttamiseksi. (Adner ym., 2013.)

Verkostojen rakenteiden tarkastelun myötä tutkimuksessa on huomattu, että kannusteet, jotka luovat vastavuoroisuutta, keskinäistä oppimista ja tiedon jakamista toimijoiden keskuudessa, luovat arvoa yhteistyön kautta verkostoihin (Powell, 1990; Shipilov & Gawer, 2020). Näiden tekijöiden on tunnistettu vaikut-

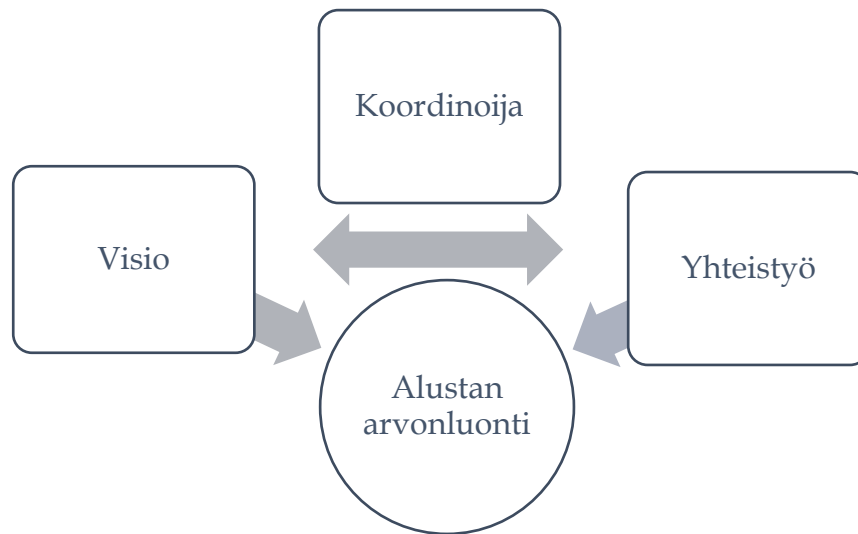
tavan lieventävästi opportunistiseen käyttäytymiseen verkostokontekstissa (Powell, 1990). Moore (1993) on nostanut jo esille yhteistyön ja kilpailullisuuden aspektin arvolupauksen luonnissa. Yhteistyön merkitys on tunnustettu keskeiseksi kilpailutekijäksi ekosysteemille ja arvolupauksen täyttymiselle (Adner, 2006; Shipilov & Gawer, 2020). Valkokari (2015) muistuttaa kuitenkin, että vielä ei ole löytynyt selkeää ratkaisua siihen, kuinka kehittää yhteisiä ja kaikkia hyödyttäviä prosesseja. Hänen mukaansa todellisuudessa dominoivat toimijat markkinoilla määrittelevät hyvin pitkälle, kuinka ekosysteemiä ohjataan, kuinka siellä tehdään yhteistyötä ja kilpaillaan.

Arvonluomisen taustalla oleva yhteistyö ei toimi tyhjiössä, vaan yhteistyötä pitää fasilitoida ekosysteemissä (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Fasilitointi tukee ekosysteemin toimijoiden verkostoitumista ekosysteemissä sekä tiedon sekä resurssien jakamista konkreettisesti (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Yhteistyö edellyttää myös, että ongelma, jota käsitellään, on todellinen (Waddell & Brown, 1997). Kapoorin (2013) mukaan yhteistyö ekosysteemissä toimii parhaiten, jos kilpailun riski on pieni ja arvonluonnin mahdollisuus on suuri. Yhteistyö vaatii avointa dialogia sekä luottamusta (Zaoualin & Lecocqin, 2018). Näitä voidaan edistää ekosysteemissä hallinnolla, säännöillä ja yhteisen kulttuurin luomisella. Yhteiset säännöt luovat mahdollisuuden luottamuksen rakentamiselle toimijoiden välisissä suhteissa (Waddell & Brown, 1997).

3.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä (ks. KUVIO 1) yhdistyy ekosysteemin, yhteistyön ja ekosysteemin vision tutkimus arvonluonnin merkityksen määrittämiseen ekosysteemikontekstissa. Teoreettiseen keskusteluun pohjautuen yhdistetään edellisissä kappaleissa esille nousseet teoriat keskiöön teoreettiseksi viitekehjeksi ehdottamalla, että arvonluonti ekosysteemissä edellyttää yhteistä visiota (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019) ja yhteistyötä alustan kehittämisessä (Adner, 2017; Järvi, Almpanopoulou & Ritala, 2018), jota ekosysteemin koordinoija fasilitoi ja edistää (Iansiti & Levien, 2004; Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019; Valkokari, 2015).

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka kuvaa arvon yhteisluonnin prosessiin vaikuttavia tekijöitä esitetään kuviossa 1. Viitekehjksen mukaan koordinoija ohjaa ja koordinoi ekosysteemin päivittäistä toimintaa. Koordinoija luo ekosysteemille vision, joka houkuttelee potentiaalisia saman arvopohjan jakavia toimijoita osaksi ekosysteemin toimintaa. Yhteistyön kautta luodaan alusta, joka luo arvoa kaikille ekosysteemin osapuolille. Arvo määrittyy yksilöllisesti toimijoiden kokemasta hyödystä ja haitoista. Ekosysteemin visio tukee arvonluonnin prosesseja ja luo toimijoille yhteisten tahtotilan tavoitteiden saavuttamisesta.



KUVIO 1 Teoreettinen viitekehys

Yhteistyö on keskeinen tekijä arvonluonnissa erilaisissa ekosysteemeissä. Liiketoiminta- ja palvelulähtöisessä tutkimuksessa arvonluontia tarkastellaan prosessina eri tavoin (vrt. Iansiti & Levien, 2004; Vargo & Lusch, 2011). Yhteistä molemmille tutkimussuuntauksille on kuitenkin, että yhteistyötä tarvitaan. Yhteistyön on tunnistettu olevan keskeinen tekijä ekosysteemin arvonluonnin ja arvolupauksen toteuttamisen kannalta (Adner ym., 2013) sekä systeemitason tavoitteiden saavuttamiseen (Hellström ym., 2015).

Ekosysteemi on laaja joukko toimijoita (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017), jossa toimijat ovat riippuvaisia toisistaan (Valkokari, 2015). Ekosysteemitutkimuksessa sivutaan usein vision tai yhteisten tavoitteiden merkitystä arvonluonnin ja arvolupauksen saavuttamisen suhteen (Adner, 2017; Moore, 1996). Innovaatioekosysteemin kontekstissa tuotettu tutkimus tukee vision merkitystä yhteiselle arvonluonnille, mutta lisää tutkimusta vision merkittävydestä arvon yhteisluonnille kuitenkin tarvitaan (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Eri toimijaroolien merkityksestä vision määrittämiselle tai luonnille on vain vähän empiiristä tutkimusta. Tutkimuksissa sivutaan koordinoijan luomaa visiota toimijoita houkuttelevana tai innostavana tekijänä (esim. Moore, 1996). Vision keskeisenä tehtävänä on kuitenkin houkuttelevuus (Iansiti & Levien, 2004) ja arvonluonninprosessien rakenteiden tukeminen (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019).

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen metodologia, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Luvussa kuvataan myös tutkimuksen konteksti. Luvun lopussa käsitellään tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviin kysymyksiin.

4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullinen tutkimus on termi laajalle joukolle erilaisia menetelmiä, joilla tulkitaan tutkimusaineistoa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja selvittää kokemuksia sellaisena, kun ne ihmisten elämässä ilmenevät. Näitä yksilöllisiä kokemuksia ei ole mielekästä arvioida tilastollisesti (Polkinghorne, 2005). Laadullista tutkimusta hyödynnetään usein siinä tapauksessa, jos tutkittavasta ilmiöstä on vain vähän aiempaan tutkimustietoa saatavilla. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 4). Laadullinen tutkimus antaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Polkinghorne, 2005).

Ekosysteemejä tutkitaan kasvavissa määrin organisaatiotutkimuksen kentällä, mutta tutkimustiedon määrä on vielä suhteellisen rajoittunutta. Jokainen ekosysteemi on ainutlaatuinen, jonka vuoksi siitä on vaikeaa tehdä tilastollisia johtopäätöksiä. Tähän tutkimukseen menetelmäksi valikoitui laadullinen tapaustutkimus juuri ekosysteemien uniikin luonteen (Valkokari, 2015) ja monimuotoisten toimijasuhteiden vähäisen tutkimuksen vuoksi (Alexiev, Volberda & Van den Bosch, 2016).

Tämä tutkimus on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tapaustutkimukselle ei ole yksiselitteistä määritelmää, mutta keskeisinä piirteinä määritelmässä nähdään yksityiskohtaisen ja kokonaisvaltaisen tiedon tuottaminen. Tietoa voidaan tuottaa eri empiiristä lähteistä ja sitä analysoidaan aina kontekstia vasten. (Tellis, 1997.) Tapaustutkimus on usein liitetty tutkimusmetodeihin, mutta kyseessä on enemmänkin tutkimustapa tai -strategia. Tapaustutkimusta ei ole sidottu tiettyyn aineistoon tai analyysimenetelmään. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007,

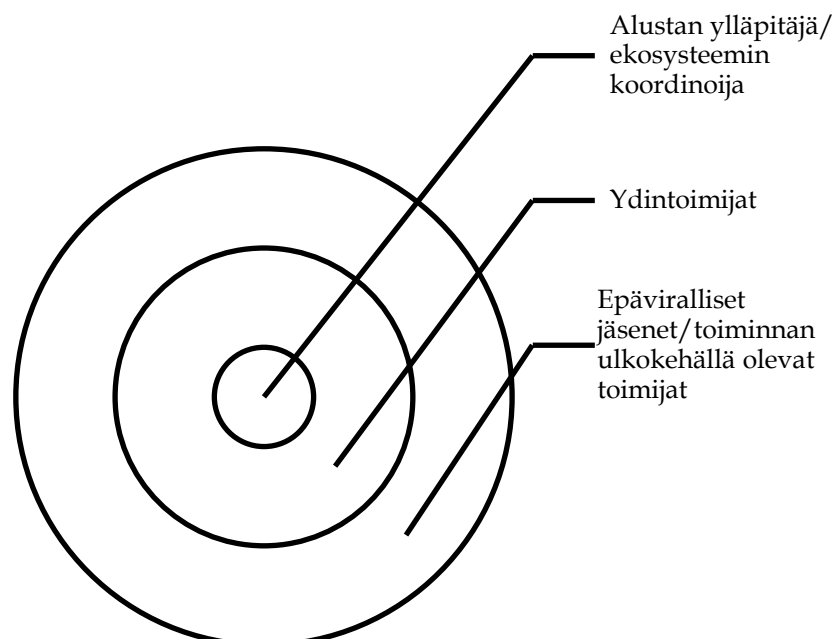
7-8.) Tapaustutkimuksessa on tyypillistä se, että tutkitaan yhtä tai muutamaa tapausta, jolloin tutkimuksessa keskitytään saamaan syvällistä tietoa tietystä ilmiöstä (Laine ym., 2007, 10-11; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä tutkimuksessa tutkittavana ilmiönä on arvonluonti ekosysteemikontekstissa ja tutkittavana tapauksena on suomalainen liiketoimintalähtöinen ekosysteemi.

4.2 Tutkimuskonteksti

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena tarkasteltiin suomalaista liiketoiminta-ekosysteemiä, joka tuottaa alustalähtöisesti digitaalisia palveluita ekosysteemin ydintoimijoille, ulkoisille sidosryhmille ja loppuasiakkaille. Ekosysteemin toiminta on alkanut 2010-luvulla. Ekosysteemi koostuu laajasta joukosta toimijoita eri toimialoilta. Alusta on teknologinen ja palvelulähtöinen ratkaisu, joka pohjautuu hajautettuun kirjanpiloteknologian hyödyntämiseen (DLT= distributed ledger technology). Ekosysteemin markkinaosuus toimialalla on 10-50 % välillä.

Ekosysteemiä hallinnoidaan yhteisyrityksen kautta, jossa osakkaina toimivat 5-15 organisaatiota. Ekosysteemin alusta on rajoitetusti avoin kokonaisuus, johon voivat liittyä prosessin eri osapuolet. Alustaa kehitetään laajan toimijaverkoston kautta. Kaikki alustan osapuolet voivat vaikuttaa alustan ominaisuuksiin, joista vastaa yhteisyritys. Alusta on integroitu osaksi eri toimijoiden järjestelmiä, jolloin toimijat vastaavat järjestelmän toisesta päästä.

Kuviossa 2 esitetään kohde-ekosysteemin rakenne sipulin tavoin. Toiminnan keskiössä on koordinoija, jota ympäröivät ydintoimijat. Toiminnan ulkokehällä ovat erilaiset epäviralliset jäsenet sekä muut toimijat, joilla on jokin yhteys ekosysteemiin. Ekosysteemissä jäsenenä on kilpailullisia toimijoita, alustan ylläpitäjä ja epävirallisessa roolissa muutamia julkishallinnon toimijoita.



4.3 Tutkimusaineisto ja tutkimuksen toteutus

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä käyttää ihmisiä aineiston keruussa (Polkinghorne, 2005) ja usein kohdejoukko valikoituu harkinnanvaraisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 97–99). Harkinnanvaraista otantaa käytetään tilanteissa, jossa ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kannalta oleellisista henkilöistä, jolloin tutkittavat valikoituvat tutkijan mielenkiinnon mukaan (Metsämuuronen, 2005, 52). Tässä tutkimuksessa haastateltavat valikoituivat yhteistyössä Verohallinnon tutkimustyön ohjaajan kanssa. Haastateltavien valinnassa oli tärkeää, että haastateltavat olivat toimineet tutkimuskohteena olevassa ekosysteemissä ja olivat sen keskeisiä jäseniä. Tällöin haastatteluissa voitiin keskittyä tilanteen kontekstiin ja sen mukana tuomiin merkityksiin (Merton, Fiskén & Kendall, 1990, 12). Tutkimuksen kohteita lähestyttiin joulukuussa 2020 sähköpostitse liitteen 1 mukaisesti.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla (ks. liite 2). Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska menetelmä tarjoaa haastateltavan puheelle vapautta, eikä keskustelu rajoitu tarkkaan asetettuihin kysymyksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tämä mahdollistaa yllättävänkin tiedon esiin nousemisen tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston avulla tuodaan esille uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemat mahdollistavat, että haastateltavat voivat kertoa mahdollisimman vapaasti eri aihealueista, jolloin voidaan katsoa aineiston edustavan haastateltavan omaa puhetta (Eskola & Suoranta, 1998). Teemahaastatteluissa toistuvat usein samat teemat jokaisessa haastattelussa, mutta teemojen painotukset vaihtelevat haastattelu-kohtaisesti (Hirsijärvi & Hurma, 2008, 75).

Tutkimuksessa käytetty haastattelukehys tehtiin kirjallisuuskatsauksen kannalta keskeisten käsitteiden kautta. Tutkimuksessa kaikki haastateltavat ovat olleet mukana liiketoimintaekosysteemin toiminnassa ja kehittämisessä elinkaaren eri vaiheissa. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samoja teemoja, ja haastattelut etenivät saman haastattelurungon mukaisesti (ks. liite 2). Aineisto koostuu seitsemän henkilön yksilöhaastatteluista ja yhdestä kolmen hengen ryhmähaastattelusta. Haastateltavat ovat toimineet 2–10 vuotta nykyisissä työtehtävissään. Kaikkia haastateltavia yhdistää yhteinen ekosysteemi, jossa toimijat ovat kohdanneet toisensa prosessin aikana. Kokonaisuudessaan haastateltavat edustavat heterogeenistä suomalaista ekosysteemin parissa työskentelevää joukkoa yhdestä ja samasta liiketoimintasysteemistä.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin puhelimitse tai videopuhelun välityksellä vallitsevan Covid-19 kriisin vuoksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Aineiston keruun jälkeen aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin konekieliseksi. Litteroinnin laajuus on riippuvainen siitä, mitä haastatteluista tulkintaan, esimerkiksi kielen analysoinnissa on tärkeää litteroida kaikki asiat, joita haastattelussa esiintyy äänenpainoja myöten. Tutkimuksen haastattelut litteroitiin sanatarkasti,

mutta pois jätettiin puhekieliset epäolennaiset ilmaisut, kuten toistuvat ja-sanat, jotka eivät ole aineiston kannalta merkityksellisiä. Tutkimusaineistoa selkeytettiin niin, että lukijalle tulee selkeä kuva, mitä haastateltavat ovat todellisuudessa sanoneet ilman arkipäiväisiä ilmaisuja.

4.4 Sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, joka tarkastelee todennettavissa ja päteväksi todettuja päätelmiä siinä kontekstissa, missä niitä hyödynnetään (White & Marsh, 2006). Sisällönanalyysillä voidaan tarkastella sekä laadullista että määrällistä aineistoa. Laadullisessa sisällönanalyysissä on kyse tutkimuskysymykseen vastaamisesta, joka muodostuu analyttisestä päätelmästä tutkimusaineistosta. (White & Marsh, 2006.) Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, mitä haastateltavat ovat sanoneet. Siksi sisällönanalyysi on hyvä keino tiivistää ja selkeyttää aineistoa kokonaisuudeksi menettämättä kuitenkaan aineiston sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91–93).

Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Ilmiötä tarkastellaan niin, että analyysivaiheessa pyritään sulkemaan tutkimuksen ulkopuolelle kaikki, mitä aikaisempien tutkimusten perusteella jo tiedetään. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä taas nojataan johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin. Tällöin analyysiä ohjaa jo jokin tunnettu teoria ja aikaisempi tieto. Sisällönanalyysin voi myös toteuttaa teoriaohjaavasti. Tällöin analyysi ei suoraan nojaudu täysin aikaisempaan tutkimusaineistoon vaan aikaisemmat teoriat ja mallit voivat toimia apuna analyysin etenemisessä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95–99.) Tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, koska tutkittavasta ilmiöstä oli rajallinen määrä akateemista kirjallisuutta. Tutkimusta kuitenkin ohjaa aiempi käsitys arvonluonnista, jolloin teoria tukee analyysiä. Tällä on myös pyritty poistamaan tutkijan omia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109).

Sisällönanalyysi aloitetaan tekemällä päätös siitä, mihin kysymykseen aineistosta halutaan löytää vastaus. Tärkeää on myös määrittää ja järjestää tutkimusaineisto tutkimuksen mukaisesti, ja pyrkiä löytämään kaikki keskeiset asiat aineistosta, jotka raportoidaan tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91–92.) Tässä tutkimuksessa litteroitu haastatteluaineisto ryhmiteltiin teemoittelemalla. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkimusaineisto teemoiteltiin teemoihin haastattelurungon mukaisesti (ks. liite 2).

Tuomin ja Sarajärven (2018, 121–124) mukaan teoriaohjaavan sisällönanalyysi jakautuu aineiston pelkistämiseen (reduointi), ryhmittelyyn (klusterointi) ja käsitteellistämiseen (abstrahointi). Heidän mukaansa pelkistämisessä on kyse aineiston tiivistämisestä aineiston kannalta olennaisesti. Tutkimuksessa aineis-

toa pelkistettiin etsimällä teemojen perusteella tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Aineistosta eriteltiin erilaiset ilmaukset toisistaan noudattamalla haastattelurungon (ks. liite 2) mukaista koodirunkoa. Taulukossa 4 esitetään esimerkki, kuinka tutkimusaineistoa pelkistettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin ilmaisiin.

TAULUKKO 4 Esimerkki tutkimusaineiston pelkistämisestä

Lainaus	Pelkistetty ilmaus
Siinä kävi vähä se, kun se päätettiin heti alussa, että kokeillaan tällaista hajautettua järjestelmää ja se tarkoittaa sitä, että jos teet hajautetun järjestelmän niin silloin tarvitaan mahdollisimman laaja otos hajautetusta järjestelmästä eli tarvitaan tarpeeksi noodien käyttäjiä.	Alustan teknologinen vaatimus yhteistyölle
Mun mielestä tavan miten me teemme tätä eli kokoonnutaan säännöllisesti yhdessä ja toisaalta käydään kahden välillä, kun ei voida kaikesta julkisesti puhua.	Yhteistyön foorumit
Meil oli hyvä yhteishenki tässä sen suhteen, miten me saadaan tämä toimimaan. Aina, kun oli joku haaste niin se aina lähdettiin ratkaisemaan eikä vaan päivitelty asiaa, että taas tämmöinen.	Yhteistyön merkitys

Analyysin toisessa vaiheessa tutkimusaineisto ryhmitellään alaluokkiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124). Tutkimusaineisto käytiin läpi useaan otteeseen etsien samankaltaisuuksia tutkittavien puheesta, jotka kuvaavat ilmiön ominaisuuksia. Nämä ilmaisut kategorisoitiin samankaltaisuuden mukaan niitä yhdistäviin luokkiin. Luokittelussa aineistoa tiivistetään, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124). Taulukossa 5 esitetään esimerkki aineiston ryhmittelystä.

TAULUKKO 4 Esimerkki tutkimusaineiston ryhmittelystä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Alustan teknologinen ratkaisu	Visio määrittäminen
Alustan houkuttelevuus	
Koordinoija-toimittaja väliset tapaamiset	Ekosysteemin erilaiset foorumit
Yhteiset tapaamiset	
Kilpailullisuus toimijoiden välillä	Pelisäännöt
Hallinto	

Analyysin seuraavassa vaiheessa aineisto käsitteellistetään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 125). Abstrahointi vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan tämän perusteella näitä yhdistäviä käsitteitä. Tällöin valikoidun tiedon avulla muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 125–126.) Taulukossa 6 esitetään esimerkki käsitteellisämisestä tässä tutkimuksessa.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Houkuttelevuus	Vision määrittäminen	Visio	Arvon luonti
Vision kehitys			
Toiminnan lähtökohta	Vision merkitys arvonluonnille		
Yhteinen tapa toimia			
Kahdenväliset tapaamiset koordinoijan kanssa	Ekosysteemin erilaiset foorumit	Yhteistyö	
Yhteiset foorumit			
Kilpailullisuus toimijoiden välillä	Pelisäännöt		

TAULUKKO 5 Esimerkki aineiston käsitteellisämisestä

4.5 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuseetiikka

Tutkimusprosessiin liittyy oleellisesti myös tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden huomiointi. Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä tarkastella tutkimuksen kohdetta ja tutkimuksen tarkoitusta, tutkijan omaa sitoutumista sekä aineistonkeruuta, tutkittavia ja raportointia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140–141). Tapaustutkimusta on arvosteltu sen vuoksi, että sen tuloksia ei voida yleistää (Tellis, 1997). Leino (2018, 215–216) mukaan tapaustutkimuksessa ei ole kuitenkaan tarkoitus yleistää tutkimustuloksia sellaisenaan. Hänen mukaansa tapaustutkimuksen yleistettävyyksi riippuu myös oleellisesti siitä, jossa tutkimuskontekstista toimitaan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan yhtä suomalaista liiketoimintaekosysteemiä, eikä tutkimustuloksia ole lähtökohtaisesti tarkoituskaan yleistää. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen vahvuutena onkin sen syväulotteisuus (Leino, 2015, 216). Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä, johon muilla menetelmillä ei välttämättä päästäisi käsiksi (Leino, 2015, 216). Tämän case-tutkimuksen tarkoitus aiempiin tutkimuksiin nähden on syventää ja vahvistaa niitä tutkimustuloksia, mitä aiheesta jo tiedetään.

Tutkimuksen haastatteluaineisto kerättiin koronapandemian vuoksi puhelimitse ja videopuhelun avulla. Etäyhteyksin tehdyistä haastatteluista jäivät uupumaan eleet ja olemus, joita haasteltavat kasvokkaisissa tapaamisissa välittävät. Tällöin tutkija ei voi havainnoida haastateltavan eleitä eikä olemusta, jolla voi olla merkitystä haastateltavan asiantuntemuksen arvioinnissa. Toisaalta etähaastattelut mahdollistavat haastateltaville helpon ratkaisun, sillä haastatteluille ei tarvitse varata fyysistä tilaa. Etätyöskentelyn myötä myös ympäristö, jossa tutkittavat ovat haastattelun aikana voi olla rauhallisempia. Tällöin haastateltavat voivat keskittyä haastatteluun ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä.

Tutkimus on toteutettu toimeksiantona, jonka vuoksi on tärkeää huomioda tutkijan lisäksi toimeksiantajan motiivit tutkimuksen teolle. Tutkimusaihe valikoitui yhteistyössä Verohallinnon tutkimusohjaajan kanssa, mutta tutkijana minulle annettiin kuitenkin ”vapaat kädet” tutkimuskysymysten asetteluun ja määrittämiseen. Toimeksiantaja tai muut ulkopuoliset tahot eivät siis vaikuttaneet tutkimuksen tavoitteen tai tutkimuskysymysten asetteluun, vaan ne nousivat tutkimusprosessin aikana haastatteluista.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi myös tutkittavien henkilöiden valinta huomioitiin. Haastateltavat valittiin ennalta määriteltyjen kriteerien mukaan. Kaikkien haastateltavien tuli olla kohde-ekosysteemin keskeinen toimija ja olla riittävä työkokemus omalta toimialalta. Näillä kriteereillä varmistettiin, että tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman luotettavaa tietoa.

Tutkimuksen aikana tutkija joutuu ottaa huomioon erilaisia eettisiä kysymyksiä. Eettiset kysymykset koskevat kaikkia tutkimukseen liittyviä vaiheita, joten niitä tulee punnita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuseettiset kysymykset jaetaan usein kahteen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat tut-

kimuksen aineistonkeruuseen ja tutkittavien yksityisyydensuojaan liittyvät kysymykset ja toiseen tutkijan vastuu tutkimustulosten sovelluksista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tässä tutkimuksessa eettiset kysymykset liittyvät aineistonkeruuseen ja tutkittavien yksityisyydensuojaan. Tutkimus toteutettiin ekosysteemissä, jossa on kilpailullisia toimijoita. Täten tutkimusprosessin aikana on ollut erityisen tärkeää tutkittavien yksityisyydensuojan takaaminen.

Tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin, mistä tutkimuksessa on kyse ja kuinka heidän henkilötietojaan tutkimuksessa tullaan käsittelemään. Kaikilta tutkittavilta pyydettiin lupa haastatteluiden käyttöön tutkimuksessa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet antoivat suostumuksen haastatteluiden käyttöön. Tutkimuksen aikana on tärkeää pystyä turvaamaan haastateltavien henkilöllisyys (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimusraportin julkaisusta aiheutuvat seuraukset on pyritty minimoimaan takaamalla haastatteluiden luottamuksellisuus. Luottamuksellisuus tarkoittaa tutkittavien tunnistamisen muuttamista tai poistamista eli anonymisointia. Tässä tutkimuksessa poistettiin kaikki tunnistet, jotka voisivat johtaa haastateltavan tunnistamiseen. Anonymisointi toteutettiin niin, että tutkimuskohdetta, sen toimijoita tai haastateltavia ei paljasteta missään vaiheessa tutkimusta, vaan kaikki näihin viittaavat ilmaukset poistettiin tai muutettiin siten, ettei heitä tunnisteta.

Koko tutkimusprojektin ajan salassapitovelvollisuus on tärkeä huomioida. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä eettisiä kysymyksiä on haastateltavien anonymiteetti ja salassapitovelvollisuuden varmistaminen. Tutkimuksessa ei ole käsitelty mitään salassapitovelvollisuuden alaisia materiaaleja toimeksiantajan toimesta. Tutkimuksessa ei tulla käsittelemään Verohallinnon salassapitovelvollisuuden alaisia materiaaleja (Sisäiset dokumentit yms.). Tutkimuksen aikana on tärkeä erottaa salassapitovelvollisuuden alainen materiaali. Haastateltavilla on ollut oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, missä vaiheessa tahansa tutkimusta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan aineistossa esille nousseita tekijöitä arvonluonnin, yhteistyön ja vision kannalta. Tutkimuksen tulokset on analysoitu edellisessä luvussa esitettyjen analyysimenetelmien mukaisesti. Tutkimuksen aineistoa on tulkittu alaluokkien muodostamien yläluokkien kautta, jonka taustalla on sekä teoreettinen viitekehys että aineisto. Teoreettinen viitekehys on esitetty luvussa 4.

Tulososiossa esitetään suoria otteita haastatteluista tutkimuksen läpinäkyvyyden ja luotettavuuden lisäämiseksi. Otteet aineistosta on valittu tulosten kannalta keskeisiin alakategorioihin pohjaten. Tutkimuksessa on poistettu viitteet, jotka viittaavat kohde-ekosysteemiin, organisaatioihin tai haastateltaviin. Ne kohdat, joissa ekosysteemi on mainittu nimeltä, on muutettu muotoon *ekosysteemi*. Otteissa, joissa mainitaan organisaatio, on muunnettu toimijan roolia kuvaavaksi termiksi: *koordinoija, asiantuntija tai julkishallinnon toimija*. Otteissa, joissa mainitaan yksilö nimellä, on muunnettu muotoon *henkilö*. Lisäksi haastateltavien henkilösuojan takaamiseksi viittaukset heidän työtehtävistään ja edustamistaan organisaatioista on muunnettu yleistason ilmaisuksi. Otteissa viitataan haastateltaviin koodeilla H1-H10, jotka on määritelty satunnaisesti (Halonen, 2019). Haastatteluaineiston viittauksissa voi esiintyä myös kaksi peräkkäistä yhdysmerkkiä (--) (Halonen, 2019). Tämä merkitsee sitä, että lausetta ennen on edeltänyt puhetta tai lause jatkuu vielä lainauksen jälkeen. Nämä sitaatit ovat olleet osa pidempää puheenvuoroa, jossa vain osa puheesta on olennaista tietoa tutkimustulosten kannalta. Vain tutkimuskysymysten kannalta merkittävät sitaatit on tuotu esille havainnollistamaan aineistoa.

Aineiston tulokset esitellään kolmessa osassa tutkimuksen alakysymysten mukaisesti. Ensimmäisessä (5.1) osiossa tarkastellaan aineiston analyysin pohjalta eri toimijaroleja, joita ekosysteemissä on. Toimijaroolien esittäminen ensimmäisessä osiossa taustoittaa tutkimustulosten seuraavia alalukuja ja jäsentää lukijalle tutkimuskontekstissa esiintyviä rooleja tarkemmin. Rooleilla on keskeinen merkitys tutkimuksen tuloksien selkeyttämisen kannalta. Toisessa osiossa (5.2) kuvataan, kuinka haastateltavat jäsentävät arvoa tutkimuskohteessa. Tämä luo käsityksen siitä, miten ekosysteemin toimijat kokevat arvoa hyötyjen

ja haittojen pohjalta. Seuraavassa osiossa (5.3) tarkastellaan aineiston luokittelun pohjalta muodostuneita luokkia ja niiden sisältöjä. Tutkimusaineiston pohjalta tarkastellaan arvonluonnin prosessiin vaikuttavia tekijöitä haastateltavien kertomana tutkimuskohteesta. Nämä luokat määrittävät toimijoiden kokemuksia arvonluonnista kohde-ekosysteemissä. Tulosten viimeisessä luvussa (5.4) esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

5.1 Tutkimuskohteen toimijaroolit

Aineistossa esiintyvät toimijaroolit on määritelty aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Haastateltavat kuvaavat ekosysteemissä olevan kolme eri roolia, jotka on analysointivaiheessa käsitteellistetty teoriaan pohjautuen seuraavasti:

- Koordinoija
- Asiantuntija
- Julkishallinnollinen toimija

Haastateltavien mukaan kohde-ekosysteemissä koordinoijana toimii yksittäinen organisaatio. Asiantuntijoina nähtiin puolestaan kaikki toimijat, jotka ekosysteemin toimintaan osallistuivat aktiivisesti. Ydintoimijoihin kuuluivat haastatteluiden perusteella koordinoija ja osa asiantuntijoista. Toiminnan ulkokehällä olivat julkishallinnolliset toimijat ja muut ulkopuoliset sidosryhmät.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on painotettu koordinoijan eli keskitetyn toimijan roolia ekosysteemin arvonluonnissa (ks. Iansiti & Levien, 2004). Kaikissa haastatteluissa nousi esille, että alustan teknologisesta ratkaisusta ja toiminnan koordinoimisesta vastasi yksittäinen organisaatio tutkimuskohteessa. Kohde-ekosysteemin koordinoija ohjasi alustan arvonluontia ja vastasi toiminnan päivittäisestä johtamisesta. Koordinoijan rooli oli kaikkien haastateltavien mukaan keskeinen. Seuraavissa haastatteluotteissa H5 ja H6 kuvaavat koordinoijan merkitystä seuraavasti:

--Tässä oli tavallaan vahva start up pohja, joka otti riskiä. Heillä oli valtava insentiivi viedä sitä hommaa eteenpäin, jotta rahoitus jatkuu. -- (H5)

--Eli käytännössä monesti mitä tehdään, että siellä keskellä on joku konsulttiputka, joka toteuttaa jonkun proof of conceptin, jolla pyritään rahastamaan sitä pilottia, kun taas tässä koordinoijan kanssa se dynamiikka oli erilainen. Koordinoija oli selkeästi rakentamassa omaa bisnestä ja omaa yritystä sen ympärillä. Niiden ensimmäinen insentiivi ei ollut rahastaa meitä vaan rakentaa mahdollisimman hyvä ja kustannustehokas ratkaisu. Tämä sopiva insentiivi ja dynamiikka oli tärkein driveri siihen, mikä johti siihen, että se oli myös tehokasta toimintaa koordinoijan puolelta. (H6)

Edeltävässä aineistokatkelmassa H6 peilaa aikaisempiin kokemuksiinsa yhteiskehittämisestä. Aikaisempiin kokemuksiinsa peilaten kohde-ekosysteemin koordinoijalla oli tavoitteena luoda toimivaa ja kustannustehokasta ratkaisua. Osassa haastatteluissa painotettiin kohde-ekosysteemin koordinoijan tiimiä ja heidän aitoa kiinnostustansa luoda koko toimialaa palveleva ratkaisu. Haastat-

teluissa koordinoijan tehtäviin kuvattiin kuuluvan toiminnan johtaminen, ta-
paamisten valmistelu, taustatyön tekeminen ja toiminnan fasilitointi. Seuraavis-
sa haastatteluotteissa kuvataan kohde-ekosysteemin koordinoijan roolia:

Koordinoijan rooli on ollut iso tässä toimijoiden etsimisessä sekä teknologia puolella.
Et koordinoijalla on yks Suomen kovimpia teknologia tiimejä ja ei kovin moni firma
oisi pystynyt teknisesti tekemään samaa tai pitämään hyppysissään näin isoa määrää
sidosryhmiä ja rakentamaan tämmöistä ekosysteemiä. (H8)

Siinä oli tämmöinen kaveri, joka toimi projektifasilitoijana ja johtajana, joka sai tällai-
sia tahoja mukaan ja aktiivisesti ajoi näitä ja toimi sosiaalisena liimana. Teki tällaista
hyvin aktiivista johtamista onnistuneesti. Ne onnistuivat tosi hyvin siinä, ettei onnis-
tunut ärsyttämään ketään liikaa tässä prosessissa. -- (H6)

Keskeinen roolihan on ollut tuolla keskiössä eli koordinoijan henkilöstöllä. Se palo
millä ne on tätä työtä tehnyt ja sit ottanut meistä toimijoista kaiken irti mitä saa niin
sitä kautta. -- (H1)

Haastateltavien mukaan koordinoijalla oli selkeä tavoite alustalle, joka herätti
toimijoissa kiinnostusta osallistua alustan kehittämiseen. Kaikissa haastatteluissa
ymmärrettiin koordinoijan rooli ekosysteemin kokonaisuuden kannalta.
Keskeisenä arvonluonnin edistämässä nähtiin koordinoijan luoma ympäristö
(vrt. Valkokari, 2015). Alustan rakentamisessa nähtiin heti alusta alkaen tärke-
äksi, että alustan pitää palvella laajaa toimijajoukkoa, jonka vuoksi toiminnan
alussa oli tärkeä houkutella mukaan toimialan keskeisiä organisaatioita. Koor-
dinoivan organisaation henkilöstön osaaminen nostettiin tärkeänä tekijänä
haastatteluissa esille. Esimerkiksi H6 nostaa esille, että yksilöillä oli merkitystä
toiminnan edistämässä ja kumppaneiden etsimisessä.

Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu, että ekosysteemissä on
myös muita keskeisiä rooleja arvonluonnin osalta (esim. Dedehayir ym., 2018).
Haastateltavien mukaan kaikki ekosysteemin toimijat olivat asiantuntijan roo-
lissa. Haastatteluissa asiantuntijan roolia kuvailtiin toimialakohtaisena tietä-
myksenä ja kokemuksena. Kohde-ekosysteemissä asiantuntijat toivat esille alus-
tan toiminnallisuuksiin ja yhteiseen prosessiin liittyviä huomioita. Seuraavissa
haastatteluotteissa H2, H10 ja H1 kuvaavat asiantuntijan roolia toimialakoh-
taisesti osaamiseksi seuraavasti:

Jokainen toimi oman alansa asiantuntijana. Esimerkiksi organisaatioilla, joilla on ko-
kemusta suurista asiakasmassoista niin se selittää aika monta prosessia ja vaihtoehtoa,
koska silloin saadaan useat asiakkaat tyytyväisiksi. (H2)

Meillä oli tietty sitä osaamista siitä integroinnista meidän suuntaamme. Samalla
myös se lainsäädännöllinen tulkinta oli meidän heiniämme, että miten tätä prosessia
katsotaan lain näkökulmasta. (H10)

--Jos mietitään esimerkiksi teknistä ratkaisua koordinoijan puolelta niin meillä on
asiantuntijat paikalla. Niin se on ainekin hyvä esimerkki. Et toisaalta me kaikki ol-
laan oman alan asiantuntijoita kuten minä oman työnantajani puolesta ja toiset
omiensa. Pystytään kertomaan, mikä toimii ja mikä ei toimi meidän näkökulmas-
tamme. Me olemme kaikki varmasti. Totta kai organisaatiot ovat oman alansa asian-
tuntijoita. Et ne kolme on ne, jotka mä nyt osaan nimetä eli ne ketkä on useimmiten

paikalla. Sit tietysti julkishallinnon toimijat mainitsitkin ohi mennän niin on paikalla harvemmin, et on meillä tätä asiantuntijaverkostoa paljonkin. (H1)

Asiantuntijuus vahvisti arvonluonnin prosessia kohde-ekosysteemissä. Asiantuntijat jakoivat toimialakohtaista tietoa, jolla oli merkitystä alustan vaatimusten määrittämisessä. Haastateltavat kuvasivat asiantuntijuuden määrittyvän toimijakohtaisesti. Asiantuntijuuteen vaikutti myös toimijaa edustavan työntekijän yksikkö ja asema omassa organisaatiossa. Seuraavissa haastatteluotteissa H1, H5 ja H6 kuvaavat asiantuntijan roolin riippuvan yksilön edustaman organisaation roolista ekosysteemissä seuraavasti:

--No mehän katsotaan tätä hommaa omasta näkökulmastamme eli tietty pikkasen eri näkökulmasta katsotaan, kun sit ne tekijät, mut siis ymmärretään ja tiedetään, miten se ruohonjuuri tasolla toimii. (H1)

--Toimme ikään kuin tätä realismia tähän kehittämiseen siinä mielessä, että mitä me voimme tehdä ja mitä me emme voi tehdä, sekä missä reunaehdoissa joudumme toimimaan. (H5)

--Siinä kerättiin ideoita ja kokemusta niin monelta taholta ja sillä oli loppujen lopuks, olis ollut silleen päällekkäistä suoraan sanoen. -- (H6)

Osa haastateltavista kuvasi julkishallinnollisten toimijoiden roolia ekosysteemissä vähäiseksi. Kohde-ekosysteemissä julkisten toimijoiden rooli näkyi ekosysteemin linkaaren alkuvaiheessa. Haastatteluissa nousi esille, että julkiset toimijat olivat osittain mukana toiminnassa, mutta eivät aktiivisesti osallistuneet ekosysteemin kehittämiseen. Eräs julkishallinnon toimijoista kuvaa rooliaan kohde-ekosysteemissä seuraavasti:

Meillä oli siinä mielessä vähän poikkeuksellinen rooli, että mehän ei tällaisen yhden järjestelmän osalta voida toimia mitenkään kilpailu neutraliteettia loukkaavasti tai muutenkaan. Vaan käytännössä me olimme enemmänkin semmoinen hang a round siinä kehittämissä vaiheissa. -- (H5)

Edeltävässä aineistokatkelmassa H5 kuvasi julkishallinnollisen toimijan roolin olevan riippumaton, koska ekosysteemikehittämisessä julkishallinnollinen toimija ei voi sitoutua vain yhteen alustaan. Haastatteluissa muutkin toimijat nostivat esille julkishallinnollisten toimijoiden tarkkailijan ja tukijan roolia. Julkishallinnollisen toimijan roolissa korostui se, että heidän täytyy tukea tulevaa kehitystä, eikä rakentaa järjestelmiä, jotka ovat muutoksen esteenä. Toisaalta yksi haastateltava nosti esille, että erään julkishallinnon toimijan roolissa korostui neuvominen esimerkiksi lainsäädännöllisissä kysymyksissä:

--Että jotta ekosysteemi pystyisi toimimaan suhteessa meihin niin me ollaan ne omat sääntömme ja sitten rajapintoja varten niin oltu mukana kuvaamassa tarkasti ja myöskin testaamassa, että kaikki toimii. (H10)

Me neuvoimme ja selviteltiin myös näitä lainsäädäntöön liittyviä tekijöitä yhdessä lakimiestemme kanssa. -- (H9)

Haastateltavien mukaan tutkimuskohteessa koordinoijan roolissa painottui toiminnan ohjaaminen ja koordinointi. Toisaalta ekosysteemissä tuettiin koordinoijaa, jakamalla tietoa ja tukemalla alustan rakentamista yhteistyössä. Haastateltavat kuvasivat myös kaikkia ekosysteemin kehittämisessä mukana olleita toimijoita asiantuntijoina. Asiantuntijan roolissa nostettiin esille yhteiseen alustaan ja prosesseihin liittyviä näkökulmia. Julkishallinnollisten toimijoiden roolissa painottui haastatteluiden perusteella kuunteleminen, mutta toisaalta myös neuvominen ja tulkitseminen alustaa koskevien lainsäädännöllisten tekijöiden suhteen.

5.2 Arvon jäsentäminen ekosysteemikontekstissa

Tässä luvussa esitellään, kuinka ekosysteemin toimijat jäsentävät arvoa kohde-ekosysteemissä. Tämän luvun tavoitteena on vastata tutkimuksen toiseen alakysymykseen. Toimijoiden arvon jäsentämistä tarkastellaan palvelulähtöisesti, jonka mukaan arvo on aina yksilöllinen kokemus (ks. Vargo & Lusch 2008; 2016).

Haastatteluiden perusteella hyötyjen ja haittojen kokemukset olivat toimijakohtaisia. Toisaalta haastatteluissa nousi myös esille yhtäläisiä piirteitä toimijoiden määrittämistä hyödyistä, joita he kokivat. Seuraavassa haastatteluotteessa eräs haastateltavista nostaa esille, että hyödyt olivat osittain yhtäläisiä kaikille:

Kyllä tää kaikkia hyödyttää, koska tämä alusta ei sido yhtä paljo fyysistä resurssia tai fyysistä tilaa keneltäkään. Vaan tähän tapahtuu täysin siellä, miten sovitaan. (H1)

Haastateltavat nostivat esille, että ekosysteemin arvo jakautuu inhimilliseen pääomaan ja resurssitehokkuuteen. Kaikki tutkimukseen haastatellut toimijat kokivat, että ekosysteemi on tuottanut hyötyjä eri osa-alueilla. Seuraavissa haastatteluotteissa eräät haastateltavista viittaavat resurssitehokkuuteen:

Yks hyöty on suoraan ajansäästö ja työmäärän väheneminen ja voidaan keskittyä muihin asioihin työajalla. – (H2)

-- Hyötyhän on se, ettei kenenkään tarvitse vaivautua mihinkään paikanpäälle. Ja läpimenoajathan on tullut todella paljon lyhyemmäksi. eiköhän se hyöty aika selkeä ole. (H6)

Toimijoillehan tää tarjoaa yhden selkeen prosessin. Sun ei tarvi, joka kerta osapuolien kanssa sopia et, miten ne asiat hoidetaan. Vaan se aina juoksee samalla tavalla ja voit luottaa siihen, miten se homma toimii. Yleisellä tasolla tästä syntyy toimijoille todella paljon tehokkuushyötyjä ja se kasvattaa sitä tehokkuutta ja suoraviivaistaa sitä toimintaa. (H3)

Se meidän saama ja asiakkaan saama hyöty olisi siitä, että kun siinä on semmoinen pieni riski, että ne ilmoitukset jäävät välillä tekemättä, niin tämä tuo jossain vaiheessa sitä automaatiota meille niiden suhteen. – (H7)

Haastateltavat tarkastelivat hyötyjä oman organisaationsa ja asemansa kautta. Kaikki haastateltavat kuitenkin painottivat yhtenä keskeisenä hyötynä yhteistä toiminnan tehostumista. Toisaalta osa haastateltavista koki, ettei ekosysteemi ole tuottanut resurssilähtöisiä hyötyjä, vaan hyödyt ovat ilmentyneet inhimillisen pääoman kasvuna. Inhimillisen pääoman kasvu eroaa toimijoiden välillä kohde-ekosysteemissä. H5 kuvaa seuraavassa haastatteluotteessa teknologisen ymmärryksen kasvaneen ekosysteemityöskentelyn myötä:

-- Me olimme mukana selvittämässä sitä, mitä tällainen teknologia meiltä vaatii. Silloin meidän tavallaan tarvitse varmistua siitä, että minkälaisia vaatimuksen tällaiset teknologiat meille asettaa. Sen takia oli äärettömän tärkeää meille. Me saimme sieltä vahvistusta niille meidän olettamuksillemme ja käsityksille, että minkälaiseen maailmaan olemme menossa. -- (H5)

Toisaalta seuraavassa haastatteluotteessa H8 kuvaa inhimillisen pääoman kasvaneen toimijoiden vaatimusten pohjalta:

--Että on panostettu paljon siihen, että käydään toimijoiden kanssa keskusteluja heidän prosesseistaan, että ymmärretään paljon paremmin heidän tarpeensa. (H8)

Palvelulähtöisessä ajattelussa arvon kokemusta määrittää toimijan yksilöllinen kokemus hyödyistä (Vargo & Lusch, 2016). Haastatteluissa kaikki toimijat kokivat hyötyvänsä ekosysteemin luomasta arvosta. Jokainen toimija osallistuu arvonluontiin eri vaiheissa ja eriaikaisesti. Arvo on palvelulähtöisessä ajattelussa paikkaan ja aikaan sidottu ilmiö (ks. Vargo & Lusch, 2008; 2016). Aineiston perusteella toimijoiden kokema arvo ilmenee eriaikaisesti ja eri näkökulmasta. Toiminnan alussa mukana olleet toimijat nostivat haastatteluissa useaan otteeseen esille, että heidän edustamansa toimijan ja aseman näkökulmasta arvo syntyi suhteista ja kehittämisen kokemuksesta. Seuraavat aineistokatkkelmat kuvaavat toiminnan alussa mukana olleiden toimijoiden kokemaa hyötyä ekosysteemityöskentelystä:

Opittiin tässä todella paljon tän teknologian mahdollisuuksista noin yleensä ja tämänöisestä kaupankäynti ympäristöstä. Lisäks tää lisäsi meille ymmärrystä kaupallisten toimijoiden prosesseista. Sitten siitäkin oli hyötyä, että osittain samalla porukalla on muitakin aiheita pohdittu. -- (H10)

--Vieläkin me kattelemme niitä komponentteja, jotka tän mahdollisti. Vieläkin tehdään projekteja, jotka epäonnistuvat ja lähdetään samoista lähtökohdista ja sit ihmetellään, miksi tämä onnistu. Näitä me tutkimme vielä pitkään. (H6)

Toisaalta arvoa ei nähdä aina pelkästään positiivisena arvona, vaan arvo voidaan kokea myös negatiivisena toimijakohtaisesti (Vargo & Lusch 2008; 2016). Osa haastateltavista koki, että toisen kokema hyöty vaikutti negatiivisesti heihin. Jotkut haastateltavat kokivat, että joissain tilanteissa arvotettiin toisten toimijoiden toiveita enemmän alustan vaatimuksissa kuin toisten. Seuraavassa haastatteluotteessa H1 kuvaa toimijoiden markkinanäkyvyyden vaikuttaneen kehittämiseen seuraavasti:

-- Et tasavertainen kohtelu, et mekin olemme tärkeitä. Kyl mä ymmärrän sen, että joillain toimijoilla tämä näkyy enemmän. Toki mekin sitä käytetään. Sit tietysti, et kaikilla täytyy olla miellyttävä käyttäjäkokemus, että mekin tykätään käyttää sitä, että se jää välillä sen varjoon. (H1)

Haastatteluiden perusteella alustan tuottamat hyödyt ja haitat koettiin toimijoiden välillä erilaisina. Arvoa jäsenettiin toimijoiden keskuudessa eri tavoin. Arvon määrittäminen ilmentyi toimijakohtaisesti. Se oli myös paikka- ja aikasidonnainen kokemus toimijoiden välillä. Samaa organisaatiota edustavat työntekijät kokivat myös hyödyt ja haitat eri tavoin, koska yhtä toimijaa on saattanut edustaa eri henkilöt ekosysteemin elinkaaren eri vaiheissa. Tällöin hyödyt riippuivat toimijoiden edustamasta yksiköstä sekä asemasta yrityksessä. Kuitenkin kaikki haastateltavat kokivat hyötyvänsä alustasta pääosin, joka määrittää arvon rakentumista ekosysteemissä toimijoiden välillä.

5.3 Arvonluontiin vaikuttavat prosessit ekosysteemissä

Arvonluontiin vaikuttavia prosesseja tulkitaan ekosysteemin toimijoiden kokemusten pohjalta. Arvoa on kuvattu toimijoiden yksilöllisten kokemusten pohjalta ekosysteemin hyötyjen ja haittojen kautta. Aikaisemmassa tutkimuksessa arvonluonninprosessia on kuvattu keskitettynä prosessina tai toimijoiden yhteistyön ja vuorovaikutuksen lopputuloksena (Ks. Iansiti & Levien, 2004; Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019).

Arvonluontiin vaikuttavat prosessit kohde-ekosysteemissä esitellään seuraavissa alakappaleissa. Haastatteluaineistossa arvonluonnin kannalta keskeisinä tekijöinä olivat:

- Ekosysteemin visio
- Yhteistyö
- Koordinoijan toiminnan ohjaaminen ja fasilitointi
- Koordinoijan teknologinen pätevyys.

5.3.1 Visio ja sen merkitys

Tässä tutkimuksessa visiota tarkastellaan aikaisemman tutkimustiedon pohjalta. Moore (2006) määrittelee vision olevan jaetun vision kaltainen, jolloin kaikkien ekosysteemin toimijoiden mielikuvien pohjalta rakentuu yhteinen visio toiminnalle. Toisaalta koordinoijan luoma visio voi toimia houkuttelevana tekijänä ekosysteemiin osallistumisessa, jolloin visio on jo olemassa oleva tekijä ekosysteemissä (ks. Iansiti & Levien, 2004). Ekosysteemissä visio on usein houkutteleva ja innostava tekijä, joka voi olla perusteena toimijoille osallistua ekosysteemin toimintaan (ks. Iansiti & Levien, 2004). Tällöin vision määrittämisessä korostuu ekosysteemin koordinoijan rooli (ks. Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Haastatteluiden perusteella kohde-ekosysteemin koordinoija tunnisti selkeän ongelman, joka vaati ratkaisemista. Ongelma koostui selkeästi tarpeesta toimialan tiettyjen prosessien digitalisoimiseksi. Lisäksi ekosysteemin vision taust-

talla oli myös lainsäädännöllinen muutos yhteiskunnassa, joka herätti toimijoille tunteen muutoksen tarpeesta. Seuraavissa haastatteluotteissa kuvataan vision houkuttelevuutta seuraavasti:

Se vaikuttaa semmoiselta 70-luvun prosessilta, jota se onki. Sen muuttaminen digitaaliseksi. Sen tajuaa kaikki heti, että kyllä tähän olisi pitänyt jo tehdä aikoja sitten. Se on todella helppo arvolupaus myydä. Nyt sit implementaatio oli kiinnostava ja moderni ja se kyllä helpotti tätä arvolupauksen tekemistä. (H4)

Paras visiohan oli se, että kun laki sanoo, että kohta häviää paperi eli me ollaan "doomed" tuohon tuomittuja, jos emme keksi paperitonta tapaa tehdä tätä. Se oli se yhteinen visio, että on pakko ratkaista tää ongelma. Ei se sen lennokkaampi tarvi olla. --(H3)

Ydintoimijat kuvasivat kohde-ekosysteemin vision jakautuvan kahteen osaan: prosessien automatisointiin ja yhteisen toimialan laajuisen prosessin rakentamiseen. Tutkimusaineiston mukaan kohde-ekosysteemissä painottuu koordinoijan luoma visio, joka houkuttelee toimijoita osaksi ekosysteemiä. Ekosysteemin ydintoimijoilla oli haastatteluiden perusteella selkeä ja yhtenäinen näkemys ekosysteemin tulevaisuuden kuvasta. Seuraavissa haastatteluotteissa ydintoimijat kuvaavat visiota seuraavasti:

Se visio on tarjota yhteistyössä samanlainen tapa toimia kaikille toimijoille ja tarjota tätä asiakkaille ja sidosryhmille palveluna. (H2)

Visiona on luoda edellytykset kaikille osapuolille toimintansa tehostamiseen ja automatisointiin. Kun kaikki osapuolet ovat määrittämässä ja luomassa edellytyksiä näille prosesseille, niin se visio vahvistuu ja puhtaimmillaan toteutuu. (H5)

Ideana on ollut koko ajan se, että rakennetaan prosessi, joka on tosi yksinkertainen nopea ja suoraviivainen. (H3)

Toisaalta toimijat, jotka olivat toiminnan ulkokehällä, eivät olleet täysin tietoisia ekosysteemin visiosta. He eivät olleet aktiivisessa roolissa ekosysteemin kehittämisen osalta. Toiminnan ulkokehällä olleet haastateltavat kuvasivat ideaa houkuttelevaksi, mutta eivät osanneet kuvata ekosysteemin visiota sen tarkemmin. Toiminnan ulkokehällä olevat toimijat kuvaavat visiota seuraavasti:

Kun meitä kysyttiin mukaan, niin se mielenkiinto heräsi tästä uudenlaisesta lohko-
ketjuteknologiaan pohjautuvasta verkosta. Sitä sitten pohdittiin ja lähdettiin mukaan. (H10)

Me ei olla siinä toiminnassa oltu nyt hetkeen mukana, että kai ne lisäävät joitakin ominaisuuksia jollain aikavälillä tai muuta, mutta jotain tämmöisiä haaroja niillä on. Pikkusen epäselvä se visio meille on. (H7)

Mä en tiedä kuinka yhteinen visio siinä on. Varmasti siinä yhteistä näkemystä oli siitä, että mihin tämä voi johtaa onnistuessaan. (H5)

Kaikissa haastatteluissa kuitenkin korostettiin olemassa olevaa ideaa tai visiota, joka herätti mielenkiinnon osallistua kohde-ekosysteemin toimintaan. Haastatteluiden mukaan kaikilla toimijoilla oli yhteinen näkemys siitä, mihin ekosys-

teemin yhteistyö voi tulevaisuudessa johtaa. Toisaalta osassa haastatteluissa nousi esille, että jokaisella toimijalla oli omat tavoitteensa ekosysteemin ja sen alustan osalta. Seuraavassa haastatteluotteessa on erään toimijan kuvaus yhteisestä visiosta ja eriävistä intresseistä:

On meillä yhteinen visio ja päämäärä, mut jokaisella on toki jonkin verran niitä omia intressejä siitä riippuen, että mitä organisaatiota kukakin edustaa. (H2)

Arvonluonnin kannalta kohde-ekosysteemin ydintoimijat kokivat, että on tärkeää tunnistaa, että jokaisella toimijalla on omat intressit. Vision kehittämisessä oli tärkeää huomioida eri toimijoiden tavoitteet, jotta visio koettiin yhteiseksi. Osa haastateltavista kuvaa intressien yhteensovittamista haastavaksi:

Mun mielestä suurin haaste tässä yhteisten tavoitteiden luomisessa oli toimijoiden määrä. Se, että toimijoilla on eri intressit kuitenkin. Niin niiden kaikkien yhteensovittaminen. (H1)

Jos yhteinen visio on ristiriidassa eri toimijoiden tavoitteiden kanssa, voi ekosysteemissä olla haastavaa rakentaa yhteistä arvonluontia luottamuksen ja sitoutumisen puutteen vuoksi (ks. Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Osa haastateltavista nosti esille, ettei kohde-ekosysteemissä olla kohdattu ylitsepääsemättömiä intressiristiriitoja, joka olisi vaikuttanut arvonluontiin.

Toki näitä asioita välillä tarkastellaan eri aspekteista niin siinä jonkinlaisia yhteentörmäyksiä tapahtuu, mut tärkeintä on pitää kiinni siitä yhteisestä päämäärästä, jotta porukka pysyy sitoutuneina tähän. (H5)

Yhteistyössähän näitä hommia pyritään tekemään, että siitä voi syntyä sit ristiriitoja, jos toinen osapuoli saa enemmän hyötyä siitä alustasta kokonaisuudessa. Noihinhan ei ole yhtä oikeaa vastausta vaan siinä pitää kattoo sitä toimintaa kokonaisuuden kautta. (H6)

Haastateltavien mukaan visiossa tapahtui muutos toiminnan kehittymisen myötä. Toiminnan kehittyessä visio kehittyi teknologisesta näkökulmasta asiakaslähtöiseen ajatteluun. Vision kehittymisen myötä myös toimijoiden määrä ekosysteemissä on kasvanut. Haastatteluissa koordinoija painotti alustan kehittämisen kohdalla sitä, että oli tärkeää kuulla kaikkia toimijoita ja heidän ajatuksiaan alustasta. Seuraava haastatteluote kuvaa, kuinka kohde-ekosysteemin visio on kehittynyt teknologialähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen toiminnan kehittyessä:

Et me lähettiin se teknologia edellä, mutta sitten se on kääntynyt asiakaslähtöisyyteen ja liiketoimintavetoisuuteen. Et on tehty asioita asiakastarve edellä eikä teknologia lähtöisesti, että eihän tää muuten olisi lähtenyt oikeasti lentoon. (H6)

Vision merkitys

Visio rakentuu sosiaalisena konstruktiona toimijoiden välillä ekosysteemissä (ks. Russell ym., 2015). Tällöin tarkastelun kohteena ovat itse toimijat, ja heidän näkemyksensä tulevaisuudesta, joka määrittää ekosysteemin visiota pitkällä

aikavälillä. Haastatteluissa ydintoimijat painottivat ekosysteemin vision merkitystä toiminnan lähtökohtana. Visio loi reunaehdot sille, keitä ekosysteemin tarvittiin, miten alusta toteutettiin ja kuinka toimintaa ohjattiin. Seuraavassa haastatteluotteessa ydintoimija kuvaa vision merkityksellisyyttä seuraavasti:

Toimivan yhteistyön ennakoedellytys on se, että kaikki toimijat ymmärtävät sen miksi ne ovat tekemässä tätä ja miksi me olemme paikalla. Siihen miksi kysymykseen ei oo yhtä oikeaa vastausta. Jos yks on paikalla tekemässä rahaa ja toinen ratkaisemassa tätä ongelmaan niin ne ei kuulu samaan pöytään. (H4)

H4 kuvaa visiota toimivan yhteistyön edellytyksenä ja toiminnan lähtökohtana. Osa haastateltavista koki, että ekosysteemin visio toimi perusteena toimintaan osallistumisesta. Teknologialähtöisyys herätti osassa toimijoita mielenkiintoa. Toisaalta toiminnan ulkokehällä olleet toimijat nostivat esille, etteivät he kokeneet tietävänsä täysin, mikä ekosysteemin visio oli. Osa haastateltavista koki, että visio loi yhteisen tahtotilan ja selkeän kuvan siitä, miksi toimintaa harjoitetaan. Eräs haastateltava nosti esille seuraavaa:

Ja lopulta kun meillä on se yhteinen visio ja tahtotila, et sinne vision päästää. Nii se on sitouttanut toimijoita tähän toimintaan. (H1)

Osa haastateltavista koki, että visio oli toimijoita yhdistävä tekijä. Visio ajoi kohde-ekosysteemin toimijat yhteen ratkaisemaan kollektiivista ongelmaa. H4 ja H8 nostivat haastatteluissa esille, että yhteinen visio yhdistää toimijoita. Aikaisempiin kokemuksiinsa ekosysteemeistä peilaten he nostivat myös esille, että kohde-ekosysteemissä visio loi yhteishengen, jolla oli merkitystä arvонуontiin. Seuraavissa haastatteluotteissa H4 ja H8 kertovat näkemyksistään vision merkittävyydestä:

Yks keskeinen tekijä on se, et miksi me istumme tässä. Eli se menestys tulee siitä, et miksi ollaan paikalla ja miksi näin toimitaan yhdessä. Kaikkien pitää vastata tähän kysymykseen miksi samalla tavalla, jotta onnistutaan. (H4)

Mä koin sen tilanteen niin, että me kaikki oltiin yhdessä tekemässä asioita siinä ja koin toimivan yhteisen parhaan eteen kaikissa tapaamisissa. (H3)

5.3.2 Yhteistyö arvонуonnissa

Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten kohde-ekosysteemin toimijat määrittelevät ekosysteemin yhteistyöhön liittyviä prosesseja. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteistyötä kohde-ekosysteemissä kehittämiskeinojen ja kilpailullisuuden vaikuttavien tekijöiden kautta. Kohde-ekosysteemissä on mukana laaja joukko sektorikohtaisia toimijoita ja julkishallintoa, jotka määrittävät toimintaympäristön kannalta keskeisiä toimintaperiaatteita, -käytänteitä ja -ohjeita. Haastateltavat kuvasivat, että ekosysteemin alustan kehittäminen vaatii yhteistyötä ja mahdollisimman laajan joukon toimijoita toimialalta. Alustan teknologisen ratkaisun tarkoituksena on palvella kaikkia ekosysteemin osallistujia toimialan laajuisesti. Seuraavissa haastatteluotteissa H1 ja H4 kuvaavat alustan teknologisen ratkaisun merkitystä tarvittavien toimijoiden määrän suhteen:

Siinä kävi vähä se, kun se päätettiin heti alussa, että kokeillaan tällaista hajautettua järjestelmää ja se tarkoittaa sitä, että jos teet hajautetun järjestelmän niin silloin tarvitaan mahdollisimman laaja otos hajautetusta järjestelmästä eli tarvitaan tarpeeksi noodien käyttäjiä. Ja sen takia lähdimme siitä, että täällä pitää olla paikalla kaikki keskeiset toimijat. (H1)

Kun katsoo alustan tavoitteita ja arvon tuottoa, niin alustahan tarvii kaikki isot toimijat mukaan ja tekemään yhteistyötä, jotta syntyy optimaalisesti arvoa. Tai kyllä se alusta voisi toimia pienemmälläkin joukolla, mutta se että meil on kaikki toimijat mukana niin se on niin iso komponentti siinä yhtälössä. (H4)

Yhteistyö ja toimijoiden välinen vuorovaikutus on keskeinen osa arvonluontia ekosysteemissä (ks. Vargo & Lusch, 2011; Moore, 2006). Haastatteluissa nousi esille, että yhteistyö nähtiin ydintoimijoiden osalta keskeisenä tekijänä arvonluonnin kannalta. Toisaalta toiminnan ulkokehällä olleet toimijat eivät nostaneet yhteistyötä yhtä suuresti esille. Kaikki haastateltavat kuitenkin kuvasivat yhteiskehittämistä ja arvonluontia avoimena prosessina, jossa kaikilla toimijoilla oli mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi alustan toiminnallisuuksiin. Seuraavat haastatteluotteet kuvaavat yhteistyötä kohde-ekosysteemissä:

Mun mielestä se kehittäminen oli varsin avointa. Toki se perustuu semmoiseen luotamukseen, että me nostimme alusta alkaen esille mikä meidän roolimme on. -- (H7)

Meil oli hyvä yhteishenki tässä sen suhteen, miten me saadaan tämä toimimaan ja miten me saamme enemmän kauppaa. Aina, kun oli joku haaste niin se aina lähdettiin ratkaisemaan eikä vaan päivitelty asiaa, että taas tämmöinen. (H4)

Haastateltavat nostivat haastatteluissa esille, että yhteisen alustan kehittämisessä on keskeistä olla selkeä hallinnointi ja yhteinen visio. Näiden lisäksi osallistujat kokivat tärkeäksi sen, että jokaisella toimijalla on käsitys omasta roolistaan ekosysteemissä. Hallinnoinnin kannalta keskiössä ovat haastatteluiden perusteella ekosysteemin säännöt, kehittämiskeinot ja toiminnan koordinointi. Toisaalta toimijoiden on tärkeää tunnistaa omat roolinsa, jotta yhteistyö ekosysteemissä sujuu. Esimerkiksi markkinatoimijan ja viranomaistoimijan roolit ovat täysin erilaiset kohde-ekosysteemissä.

Arvon yhteisluonti perustuu toimijoiden keskinäisen vuorovaikutukseen ja aktiiviseen osallistumiseen (ks. Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Haastatteluiden perusteella kilpailullisuus on yksi keskeinen tekijä, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen ja aktiiviseen osallistumiseen ekosysteemikehittämisessä.

Kun pystyttiin tekemään rajan määrittäminen siinä, että mikä kuuluu kilpailulliseen alueeseen ja mikä yhteiseen alueeseen välillä. Meidän oli helppo toimia siellä yhteistyöalueella. (H2)

Haastatteluissa nostettiin esille keskeisinä yhteistyöhön vaikuttavina tekijöinä koordinoijan toiminta, oikeat yksilöt organisaatioista, kilpailullisuutta pienentävät pelisäännöt ja erilaiset foorumit, jotka toimivat osallistujien välisenä kohtaamispaikkana. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan kohde-ekosysteemin yhteistyöhön vaikuttavia prosesseja, sekä kuvataan aineistosta esille nousseita yhteistyötä heikentäviä tekijöitä.

5.3.2.1 Yhteistyön erilaiset foorumit

Tutkimuskohteen ekosysteemissä keskeisinä keinoina yhteistyön rakentamisessa ovat yhteiset kohtaamispaikat ja toimijakohtaiset tapaamiset koordinoijan ja toimijoiden välillä. Haastateltavien perusteella koordinoijan rooli korostuu ekosysteemin yhteistyön edistämiseksi. Seuraavissa haastatteluotteissa H4 ja H1 kuvaavat koordinoijan roolia yhteistyön edistämiseksi:

--Yksityinen taho, joka selkeästi otti tällaisen vetäjän roolin siinä hommassa ja onnistu tekemään sen todella hyvin. Se loi tosi tärkeän momentin siihen. – (H4)

Siis keskeinen roolihan on ollut tuolla keskiössä. Se palo millä ne on tätä työtä tehnyt ja sit on ottanut meistä toimijoista kaiken irti mitä saa, et sitä kautta. Et koordinoivan organisaation tyypit on tehnyt paljon työtä tän eteen ja siitä on paljon kiitosta annettu. et ne palaverit, mitä meil on ollu niin niissä on ollut tosi hyvät agendat ja siellä on niitä asioita valmisteltu hyvin kyllä. (H1)

Haastatteluiden mukaan ekosysteemin koordinoijan roolina yhteistyön edistämiseksi on fasilitoida ja ylläpitää keskustelua eri toimijoiden välillä. Koordinoija edistää yhteistyötä käymällä useita keskusteluja eri toimijoiden kanssa kahden kesken. Toimija-koordinoija keskustelujen jälkeen koordinoija koostaa keskeisiä koko ekosysteemiä koskevia aihealueita, joista keskustellaan yhteisissä tapaamisissa.

-- No aika paljon se on sitä, että fasilitoidaan hyviä keskusteluja näiden toimijoiden välillä, joissa me sit teemme paljon jalkatyötä ja esivalmisteluja, jotta ne keskustelijat pystyvät keskittymään niihin asioihin, joihin tarvitaan isolta porukalta sitä inputia. Aika paljon se on sitä, että me hoidamme sen pohjatyön ja käydään one-on-one keskusteluja niiden toimijoiden kanssa ja sit me tuomme niitä huomioita pöytään ja sit käydään niistä hyvät keskustelut ja toivotaan, että löydetään konseus niistä. (H3)

Tutkimuskohteen ekosysteemissä keskeisiä keinoja rakentaa yhteistyötä olivat erilaiset kohtaamispaikat, joissa keskustellaan yhteisestä alustasta ja sen eri osaluista. Näitä yhteisiä tapaamispaikkoja kuvattiin haastattelijoiden toimesta foorumeiksi. Yhteistyö ja yhteiskehittäminen tapahtuivat yhteisillä foorumeilla, joissa keskustellaan avoimesti yhteisestä alustasta ja siihen liittyvistä prosesseista. Yhteiset foorumit ovat toimineet hyvänä paikkana myös verkostoitua ja luoda suhteita toimialarajoja ylittävästi.

Haastatteluiden perusteella keskeisiä yhteiskehittämisen keinoja ovat olleet yhteinen keskustelufoorumi, jossa käsitellään yhteistä prosessia koskevia onnistumisia ja haasteita. Yhteinen keskustelufoorumi on eri toimijoiden kohtaamispaikka, jossa toimijat pääsevät oppimaan muiden toimintatavoista liittyen alustan vaatimukseen. Haastatteluissa nousi myös esille, että yhteisissä foorumeissa on tärkeää olla selkeä rakenne ja toimijakohtaisille haasteille on oltava oma kanavansa. Seuraavassa haastatteluotteessa H1 kuvaa yhteistä foorumia seuraavasti:

Mun mielestä tavan miten me teemme tätä eli kokoonnutaan säännöllisesti yhdessä ja toisaalta käydään kahden välillä, kun ei voida kaikesta julkisesti puhua niihin syihin, jotka aikaisemmin mainitsinkin. Mä koen, että niille molemmille on tarve. (H1)

Yhteisten foorumeiden lisäksi ekosysteemin koordinoija kävi keskusteluja jokaisen toimijan kanssa yksityisesti ilman muiden läsnäoloa. Näissä tapaamisissa tarkoituksena oli käsitellä yksittäisten toimijoiden sisäisiä prosesseja ja niiden vaatimuksia alustalle. Toimijoiden välinen kilpailullisuus luo rajoitteita avoimelle keskustelulle yhteisillä foorumeilla. Haastatteluissa toimijat kokivat tärkeäksi luottamuksen rakentamisen kannalta, että he voivat käydä kahdenvälisiä keskusteluja sisäisistä prosesseistaan koordinoijan kanssa.

Ekosysteemin yhteistyön toimivuuden kannalta on myös keskeistä, että tarvittavat muutokset jalkautetaan jokaiseen organisaatioon. Jokaisella toimijalla on vastuu toimia yhdessä päätettyjen toimien suhteen. Haastatteluiden perusteella tähän mennessä organisaatioiden sisäinen kehittäminen on onnistunut hyvin. H2 kuvaa organisaatioiden sisäistä projektijohtamista seuraavasti:

--Se kehittäminen vaatii myös organisaatioiden sisällä vahvaa projektijohtamista, että ne asiat, jotka siellä yhteistuumin päätetään siitä alustasta ja kauppaprosessista, vaatii tietysti vahvaa johtamista täällä päässä, että me jalkautamme ne. Siihen tarvitaan nohevat tekijät ja säännölliset palaverit. Ne ovat toki sellaisia foorumeita, joihin muut ei tule mukaan. (H2)

Ekosysteemissä toimiminen ja yhteistyön rakentaminen vaatii yrityksiltä resursseja ja panostusta ekosysteemin toimintaan. Yhteistyön konkreettiset keinot auttavat ekosysteemin osallistujia jo koordinoijaa edistämään arvonluontia. Alustan kehittäminen ja toiminnallisuuksien luominen on kaikkien toimijoiden etu, koska se luo arvoa loppuasiakkaalle. Yhteistyö on avainasemassa arvonluonnille, koska konkreettiset keinot edistävät toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta luo edellytykset tälle. Arvo syntyy toimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen kautta, kun eri intressit muodostavat yhteisymmärryksen, miten alustaa kehitetään tulevaisuudessa (vrt. Vargo & Lusch, 2011). Seuraavassa haastatteluotteessa H3 kuvaa alustan kehittämistä näin:

Siinä on yks avainjuttu, et se pitää katsoa sen loppuasiakkaan eli sen kuluttajan kannalta, mikä on sille kuluttajalle helpointa. Katsomalla sitä kokonaisuutta asiakkaan ja sen kokonaisuhyödyn näkökulmasta, niin se on se "oikea tapa" tehdä tämä. Yleensä silloin keskustelujen kautta päädytään siihen, vaikka se ei just kaikille toimijoille olisinkaan se optimi. (H3)

Toisaalta osassa haastatteluissa nousi myös esille haasteita yhteistyössä. Esimerkiksi yhteiset foorumit ovat siirtyneet korona-aikana etäyhteyksien varaan, joka on vaikeuttanut avointa keskustelua ja sosiaalisten suhteiden rakentamista toimijoiden välillä. Osa toimijoista koki, että tällä on ollut vaikutusta yhteistyöhön ja avoimeen keskusteluun tutkimuskohteessa. H1 ja H8 kuvaavat seuraavissa haastatteluotteissa yhteisten foorumeiden haasteita seuraavasti:

Yks mitä korona nyt aiheutti siinä mielessä, että hankaluuksia että ei voida kokoontua. Et meillä oli suunnitteilla kaikkia yhteisiä koulutuksia ja tilaisuuksia, joissa olisi päästy yhteistyötä ja tietoisuutta kehittämään puolin ja toisin. Näähän on nyt kaikki jäissä sen aikaa, kun päästä taas siihen normaaliin aikaan. (H1)

Miksi ton yhteisen foorumin toimivuus on mun nähdäkseni heikentynyt, on just tän koronan vaikutusta ja että on enemmän ihmisiä. (H8)

Osa toimijoista koki myös haasteelliseksi etäajan lisäksi ekosysteemin alustaan liittyvien haasteiden käsittelemisen. Ekosysteemissä käsiteltävät ongelmat ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi alustan kehittymisen myötä ja samaan aikaan toimijoiden määrä ekosysteemissä on kasvanut. Tällä on koettu olevan vaikutusta tiedon jakamiseen ja toisten näkökulmien ymmärtämiseen. Seuraavassa haastatteluotteessa H8 kuvaa toimijoiden määrän kasvuun ja ongelmien monimutkaistumiseen liittyviä haasteita seuraavasti:

Nyt etenkin toi korona on aiheuttanut sen, että meillähän oli tosi hyvä ja edelleenkin on tosi hyvä, mut se oli semmoinen erityisen hyvä toi foorumi silloin, kun tavattiin kasvotusten. Silloin pystyttiin tapamaan livenä paljon ja pitämään työpajat livenä. Ja nyt korona-aikana on käynyt se, että ihmiset on lisääntynyt niin ei olla voitu järjestää tilaisuuksia, joissa nää ihmiset tapaavat toisensa. Kun on mukana toimijoita, jotka on ollut mukana huomattavan pitkään ja on toimijoita, jotka on tullu korona-aikana. Et kyl me edelleen saamme hyvin asioita aikaan. Et yks kulma on just se, että asiat mistä on tavallaan aloitettu niin silloin ollut selkeämmät kehityskohteet. Nyt, kun kehitetään toimintaa eteenpäin, niin jotkut asiat ovat sit haastavampia ja vaikeampia. Sekin on sit luontaista, että siitä on sit vaikeampi keskustella. etenkin teamisissa siitä on vaikea keskustella. (H8)

Toisaalta haastatteluissa nousi myös esille, että yhteistyön kehittämisen kannalta koordinoijan rooli on korostunut varsinkin näin etäaikana.

--Toki sitä korvataan sit kahdenkeskisillä keskusteluilla ja näin pyritään saamaan kaikilta samat lähtötiedot. (H8)

Haasteena ekosysteemikontekstissa haastatteluiden perusteella nousevat ekosysteemin jäsenten määrän kasvu, joka voi johtaa avoimuuden puutteeseen, väärinymmärryksiin ja arvonluontiprosessin monimutkaistumiseen etäyhteyksien aikana. Osa haastateltavista nosti esille haastatteluissa, että yhteiskeittämiseen on voinut vaikuttaa toimijoiden organisaatiokoko ja asiakasmäärät. Seuraavassa haastatteluotteessa H2 kuvaa organisaatioiden koon vaikutusta seuraavasti:

--Sit tässä on semmoinen aspekti, että missä oon töissä ja minkä kokoisessa organisaatiossa olen ja minkä kokoista markkinaosuutta edustan, niin saatetaan olla vähän äänekkäämpiä tai hiljaisempia. (H2)

Kuitenkin suurin osa haastateltavista koki, että yhteistyö ja arvonluontiin vaikuttavien prosessien kohdalla toimijoita on kuunneltu alustan ylläpitäjän toimesta. Näin H8 ja H4 kuvaavat koordinoijan toimintaa alustan kehittämisessä:

On panostettu siihen todella paljon, että käydään toimijoiden kanssa kahdestaan keskusteluja heidän tarpeistaan, että ymmärretään paljon paremmin, mitä alusta heiltä vaatii. Nykyään niitä toimijoita on niin paljon, että toki se on hieman haastavampaa päästä niiden kaikkien kanssa keskustelemaan. (H8)

--On aina pystytty keskustelemaan toimijoiden välillä ja on löydetty se ratkaisu siihen kuitenkin. —(H4)

Yhteistyön haasteina kohde-ekosysteemissä olivat eri intressien yhteensovittaminen, sosiaaliset prosessit etäaikana ja ongelmien kompleksisuus. Koordinoi-

jan rooli intressien yhteensovittamisen kannalta nähtiin haastatteluissa keskeiseksi. Koordinoijan mukaan alustan tavoitteita oli tärkeää tarkastella loppuasiakkaan näkökulmasta. Toimijoiden keskinäisen vuorovaikuttamisen kannalta koettiin tärkeäksi kasvokkaiset tapaamiset ja koulutukset etäajan jälkeen. Ongelmien kompleksisuuden kannalta haastatteluissa nostettiin esille, että tätä on pyritty korvaamaan kahdenvälisillä keskusteluilla koordinoijan kanssa.

5.3.2.2 Pelisäännöt ekosysteemissä

Haastateltavat kuvasivat ekosysteemin pelisääntöjä yhtenä keskeisenä yhteistyötä edistävänä tekijänä. Pelisäännöt ovat osa ekosysteemin hallinnointia, jolla pyritään pienentämään riskiä ja opportunistista käyttäytymistä toimijoiden keskuudessa. Haastateltavat kuvasivat sääntöjä pelisääntöinä, jotka toimivat ohjenuorana yhteisissä tapaamisissa. Pelisäännöt olivat kaikkien haastateltavien mukaan keskeinen osa luottamuksen rakentamista. Seuraavissa haastatteluotteissa H4 ja H3 kuvaavat pelisääntöjen merkitystä luottamukselle:

No kyllähän se luottamus oli aika sataprosenttinen, kun ei siellä mistään kilpailun välisestä voinut puhua, niin ei siellä mitään välistä vetoja ollut. Semmoisen riskit olivat hyvin pienet. (H4)

Kilpailuoikeudellisesti me vedimme todella tiukkaa linjaa siitä, et kilpailevat toimijat eivät saa toisistaan mitään dataa tän palvelun kautta. Mitä me ihan alus asti tuotiin esille, et siitä pidettiin tiukasti kiinni. Se loi sitä luottamusta. (H3)

Pelisäännöt nähtiin kohde-ekosysteemissä lähtökohtana kilpailullisten toimijoiden välisessä yhteistyössä. Kohde-ekosysteemin toimijat ovat kilpailullisia toimijoita, joka lähtökohtaisesti vaikuttaa siihen, kuinka paljon toimijat ovat valmiita panostamaan resursseja yhteisen tavoitteiden saavuttamiseen. Toimijoiden pitää pystyä luottamaan toisiin toimijoihin ekosysteemissä ja olla varmoja siitä, että toiminta ei luo haittaa omalle liiketoiminnalle. Seuraavissa haastatteluotteissa H4 ja H8 kuvaavat pelisääntöjen olleen merkittävä tekijä kilpailullisuuden ja vastakkainasettelun hälventämisen suhteen:

Tässähän on tosi tärkeää se, kun tehdään kilpailijoiden kanssa yhteistyötä, niin on hyvin selvästi tiedossa heti alusta, mistä voidaan puhua ja mistä ei voida todellakaan puhua, et se miten tämä palvelu näkyy asiakkaille niin siitä ei voida todellakaan puhua, se miten hinnoitellaan tuote siitä, ei voi todellakaan puhua. Mutta se, että miten tämä yhteinen kauppaprosessi toimii niin siitä voi puhua ja siitä pitääkin puhua, koska speksataan tällaista kaupankäynnin prosessia ja, jossa on monta osapuolta niin totta kai siitä sen sisällöstä voidaan puhua. Se on se juttu, mikä tehtiin yhdessä. Se tuli oikeastaan aika luonnostaan heti alusta lähtien, että kun ollaan saman pöydän ääressä, niin puhutaan vaan tästä asiasta, eikä puhuta mistään muusta. Se toimi ihan hyvin. (H4)

--Se on varmaan se, että kaikki on sisäistänyt hyvin sen, että tämä ekosysteemi perustuu siihen, että rakennetaan asiaa, mikä hyödyttää kaikkia. Et siinä ei ole semmoista kilpailuasetelmaa. Se on saatu aika hyvin siitä pois. (H8)

Pelisäännöt ohjaavat yhteistä keskustelua ekosysteemissä. Kaikki toimijat olivat samaa mieltä siitä, että pelisäännöt ovat tärkeitä yhteiskehittämisen kannalta.

Sillä on suora vaikutus siihen, kuinka toimijat puntaroivat ekosysteemissä mukana olemisen riskejä ja hyötyjä. Kilpailuasetelma voi toimia arvionluonnin prosessia heikentävänä tekijänä, jos toiminnassa ilmenee opportunistista käyttäytymistä tai kilpailijoiden tietojen kalastelua. Kaikille toimijoille oli selkeää, mistä asioista voi keskustella yhteisissä tapaamisissa. Koordinoija käytti myös perusteena pelisäännöille kilpailulainsäädäntöä, joka rajoittaa kilpailullisista asioista keskustelun ekosysteemissä. Seuraavissa haastatteluotteissa on kuvattu kilpailulainsäädännön olleen keskeinen tekijä yhteisissä tapaamisissa käsiteltävien asioiden suhteen:

Meil ei voi sillä tavalla olla koskaan läheiset suhteet ihan juridisista syistäkin, et me emme voi ihan kaikesta avoimesti puhua, mikä liippaa meidän omia prosessejamme. Niin se luo siihen salaisen verkoston ja me se kaikki tiedetään. (H2)

--Toki yks keskustelua rajoittava tekijä on kilpailuoikeus eli kaikista asioista ei voida puhua tuolla foorumeissa. (H8)

Pelissäntöjä ei kuitenkaan haastatteluiden perusteella koettu yhteistyötä rajoittavaksi tekijäksi, vaan ne koettiin yhteistyön lähtökohtana, jotta yhteinen alusta ja prosessi pystytään luomaan. Osa toimijoista koki, että pelisäännöt ja eri foorumit mahdollistivat kuitenkin organisaatioiden sisäisten prosessien vaatimusten huomioimisen alustalla. Toimijat pystyivät keskustelemaan luottamuksellisista asioista koordinoijan kanssa, jolloin heidän tavoitteensa alustan suhteen otetaan huomioon.

5.4 Yhteenveto tuloksista

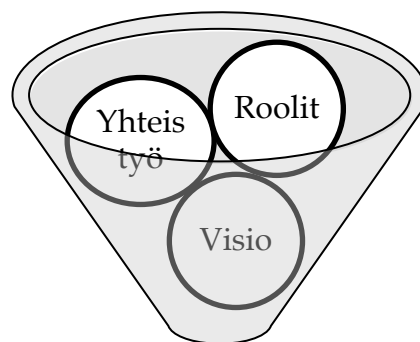
Kuviossa 3 esitellään kohde-ekosysteemin toimijoiden kertomana arvionluonnin merkityksellisiä tekijöitä, jotka ovat verrattavissa kappaleessa 3.3 esitettyyn teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimuskohteessa koordinoijan luoma visio toimi houkuttelevana tekijänä osallistua ekosysteemin toimintaan (vrt. Iansiti & Levien, 2004; Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Tutkimustulosten perusteella jokaisella toimijalla oli oma roolinsa arvionluontiprosessissa. Teoreettisen viitekehksen mukaisesti tutkimustuloksissa painottui koordinoijan rooli arvionluonnin ohjaajana. Kohde-ekosysteemin koordinoija loi edellytykset päivittäiselle toiminnalle ja fasilitoi kehittämistä eri toimijoiden välillä (vrt. Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019; Valkokari, 2015; Iansiti & Levien, 2004). Teoreettisesta viitekehksestä poiketen asiantuntijoiden rooli oli myös keskeinen arvionluonnin kannalta. Tutkimustulosten perusteella asiantuntijat toimivat arvionluontia tukevana tekijänä alustan kehittämisessä.

Ydintoimijoiden mukaan visio sekä yhteistyö toimivat lähtökohtana ekosysteemin alustan kehittämisessä. Visio kuvasi ydintoimijoiden mukaan jaettua arvopohjaa toimijoiden välillä, joka näkyi yhteisymmärryksenä yhteisestä tulevaisuudesta. Alustan teknologinen ratkaisu edellytti toimijoiden välistä yhteistyötä, jotta se vastaisi ekosysteemin visioon. Tutkimuksen teoreettisessa

viitekehyksessä yhteistyö nostettiin keskeiseksi tekijäksi arvonluonnille ekosysteemissä (ks. Moore, 2006; Vargo & Lusch, 2011). Tutkimustulosten perusteella yhteistyö koettiin merkittäväksi tekijäksi tavoitteiden saavuttamisen ja luottamuksen rakentamisen kannalta. Kohde-ekosysteemissä kuvattiin, että kilpailullisten toimijoiden välisen yhteistyön edistämiseksi keskeisenä olivat pelisäännöt ja erilaiset foorumit. Tulosten mukaan alustan ja ekosysteemin koettiin tuottavan kollektiivisesti resurssipohjaisia ja aineettomia hyötyjä kaikille toimijoille (vrt. Adner, 2017).

Toimijaroolit kohde-ekosysteemissä käsitteellistettiin aiempaan akateemiseen kirjallisuuteen pohjautuen. Haastatteluiden perusteella kohde-ekosysteemistä oli tunnistettavissa koordinoija, asiantuntijat ja julkishallinnon toimijat. Tulosten toisessa luvussa nostettiin aineistoon pohjautuen esille, kuinka eri toimijat ekosysteemissä jäsentävät arvoa. Arvoa tutkimuksessa tarkasteltiin yksilöllisenä kokemuksena, joka on aika- ja paikkasidonnainen ilmiö (ks. Vargo & Lusch, 2008). Haastatteluiden perusteella kaikki ekosysteemin toimijat kokivat hyötyvänsä yhteistyöstä ja yhteisestä alustasta. Keskeisenä havaintona aineistosta nousi esille, että arvo jakautui resurssipohjaisiin ja inhimilliseen pääoman kasvuun viittaaviin hyötyihin.

Tulosten kolmannessa osiossa tarkasteltiin arvonluontiin vaikuttavia prosesseja kohde-ekosysteemissä aineistolähtöisesti. Tutkimuskohteen ydintoimijat kokivat vision ja yhteistyön merkittävinä tekijöinä arvonluonnin kannalta. Toiminnan ulkokehällä olleet toimijat kuvasivat visiota mielenkiinnon herättäjänä, mutta he eivät kuvanneet sitä keskeisenä tekijänä ekosysteemin arvonluonnin kannalta. Tutkimustulosten perusteella myös koordinoijan rooli verkoston rakentajana, toiminnan ohjaajana ja fasilitoijana oli keskeinen yhteistyön ja vision kannalta. Tulosten mukaan yhteistyöhön vaikuttivat ekosysteemin erilaiset foorumit ja pelisäännöt. Pelisäännöt vähensivät opportunistista käyttäytymistä ja mahdollisti kilpailullisille toimijoille yhteistyön tekemisen. Erilaiset foorumit koettiin myös keskeiseksi yhteistyön ja arvonluomisen kannalta tutkimuskohteessa.



Hyötyjen ja haittojen
kokemukset=
Kollektiivinen
arvonluonti

KUVIO 3 Yhteenvedo tuloksista

6 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Keskustelu tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää arvonluonnin taustalla olevia merkityksellisiä tekijöitä kohde-ekosysteemissä. Tutkimuksessa nostettiin myös esille eri toimijaroolien merkitystä arvonluontiprosessille. Tässä tapaustutkimuksessa esitettiin yksi pääkysymys ja tätä seurasi kolme tukevaa alakysymystä. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli: ”Miten arvoa luodaan kohde-ekosysteemissä?”. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseen vastaamiseksi esitettiin kolme alakysymystä:

1. Millaisia rooleja ekosysteemin toimijoilla on arvonluontiprosessissa?
2. Miten arvo jäsenetään kohde-ekosysteemissä?
3. Mitkä tekijät koetaan merkittäväksi arvonluontiprosessin kannalta kohde-ekosysteemissä?

6.1.1 Eri roolit kohde-ekosysteemissä

Tutkimuksen ensimmäisen alakysymyksen tavoitteena oli selvittää, millaisia rooleja ekosysteemissä on havaittavissa ja millainen merkitys rooleilla on arvonluontiprosessissa. Tutkimustulosten perusteella ekosysteemin jokaisella toimijalla oli selkeä rooli arvonluonnin kannalta. Adnerin (2007) mukaan yksittäisillä toimijoilla voi olla erilaiset asemat ja intressit olla osa ekosysteemiä. Toisaalta hän myös toteaa, että toimijat järjestäytyvät keskeisen arvonlupauksen täyttymiseksi. Kohde-ekosysteemin toimijoilla oli yhteisymmärrys eri toimijoiden rooleista ja osallistumisen asteesta ekosysteemin toiminnassa. Kohde-ekosysteemistä on tunnistettavissa aikaisempaan tutkimukseen peilaten koordinoija, asiantuntijat, ja julkishallinnon toimijat.

Tutkimustulosten perusteella tutkimuskohteen koordinoijalla oli keskeinen asema arvonluonnin suhteen. Koordinoijan roolia on korostettu arvonluonnin suhteen liiketoimintaekosysteemikontekstissa aiemmassa tutkimukses-

sa (Iansiti & Levien, 2004; Valkokari, 2015). Koordinoijan rooli kohde-ekosysteemissä oli luoda houkutteleva visio ekosysteemille ja houkutellessa toimijoita yhteistyöhön kehittämään alustaa. Tuloksien perusteella koordinoija myös kehitti alustaa yhteisten päätösten kautta palvelemaan kaikkia toimijoita ekosysteemissä. Aiempaan tutkimukseen peilaten kohde-ekosysteemin koordinoijan rooli näyttäytyy liiketoimintaekosysteemitutkimuksen mukaisesti (ks. Iansiti & Levien, 2004; Adner, 2017).

Aikaisemmassa tutkimuksessa painottuvat koordinoijan ekosysteemi- ja alustajohtajuus toiminnan edistämiseksi. Tutkimuksen tulokset tukevat Valkokarin (2015) meta-analyysin tuloksia, jonka mukaan koordinoija kokoaa muita toimijoita mukaan verkottuneisiin liiketoimintoihin kehittämään yhteistä alustaa. Tutkimustulosten perusteella koordinoija loi edellytykset arvonluonnille ekosysteemissä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu, että koordinoijan rooli voi vaihdella liiketoimintaekosysteemissä valmiin alustan luojaan tai toimijoita yhteen tuovana tahona (ks. Shipilov & Gawer, 2020; Valkokari, 2015).

Tutkimustulosten perusteella asiantuntijan rooli vaikutti olevan kaikilla toimijoilla ekosysteemissä. Asiantuntijuus määriteltiin haastateltavien toimesta oman toimialan tuntemukseksi. Kohde-ekosysteemin asiantuntijat toivat esille alustan toiminnallisuuksiin ja yhteiseen prosessiin liittyviä huomioita. Aikaisemman tutkimuksen mukaan asiantuntijat tukevat arvonluontia luomalla tietoa, konsultoimalla, neuvomalla sekä kannustamalla teknologisiin siirtymiin ja kaupallistamiseen (Dedehayir ym., 2018). Kohde-ekosysteemin asiantuntijat jakoivat näkemyksiään ja tietämystään toimialakohtaisista tarpeista alustalle.

Aikaisemmassa tutkimuksessa julkishallinnollisten toimijoiden roolia on kuvattu yrittämisen tukemisena ja mahdollisuuksien luomisena ekosysteemi-toiminnan kehkeytymiselle taloudellisilla ja poliittisilla uudistuksilla, sekä keventämällä lainsäädäntöä (Dedehayir ym. 2018). Tutkimustulosten perusteella kohde-ekosysteemin julkishallinnolliset toimijat olivat oppimassa alustan teknologiasta ja tukemassa sen kehitystä. Tutkimustuloksissa painottui julkishallinnon rooli lainsäädännöllisten kysymysten tulkitsemisessa. Tällöin julkiset toimijat tarkastelivat ja määrittelivät lainsäädännön kelpoisuutta alustalle. Auvisen (2020) esittämien roolien perusteella kohde-ekosysteemin julkishallinnolliset toimijat olivat proaktiivisessa roolissa ekosysteemissä. Julkishallinnon proaktiivisuus näkyy ennakoivan lainsäädännöllisten toimien kautta ja erilaisen kokeilujen tukemisena (Auvinen, 2020).

Tutkimustulokset vahvistavat aikaisempaa käsitystä toimijarooleista liiketoimintaekosysteemikontekstissa. Ne myös tukevat käsitystä siitä, että roolit voivat vaihdella ekosysteemikohtaisesti (ks. Shipilov & Gawer, 2020; Valkokari, 2015).

6.1.2 Arvon jäsentyminen kohde-ekosysteemissä

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli, kuinka ekosysteemin toimijat jäsentävät arvoa ekosysteemissä. Tutkimustulosten perusteella kohde-ekosysteemin toimijat kokevat luovansa arvoa ja hyötyvänsä arvolupauksen toteutumisesta. Palvelulähtöisen ajattelun mukaan arvon yhteisluonnissa on kyse usean toimi-

jan prosessista, joka synnyttää aina hyötyjä toimijoiden välillä (Vargo & Lusch, 2011). Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu, että arvo määrittyy usein yksilöllisesti ja se on aika- ja paikkasidonnaista (Vargo & Lusch, 2008; 2016). Tutkimuskohteen toimijat kokivat hyötyvänsä alustasta ja ekosysteemyöskentelystä. Tutkimustulosten mukaan kohde-ekosysteemin hyödyt jakautuvat resurssitehokkuuteen ja inhimillisen pääoman kasvuun toimijoiden välillä.

Toisaalta aikaisemman tutkimuksen mukaan arvo ei aina ole sidottu hyötyihin vaan arvo voi myös olla negatiivista (Vargo & Lusch, 2011). Tutkimustulokset nostavat osittain esille myös negatiivista arvoa ekosysteemistä. Negatiivinen arvo kohde-ekosysteemissä näkyi silloin, kun toisen toimijan näkemyksiä huomioidaan laajemmin kuin toisen toimijan. Tällöin toimijat arvottavat erilaisia asioita, jotka tuottavat hyötyjä heidän liiketoiminnoilleen.

Kohde-ekosysteemissä arvon jäsentymisen syntyä alustan ja toimijoiden välisen suhteiden muodostamasta kokonaisuudesta. Tutkimustulokset nojaavat palvelulähtöiseen logiikkaan, jossa hyötyä ei tarkastella yksilöllisenä tai kahdenkeskisenä hyötynä, vaan hyödyt ovat monen eri toimijan välinen ilmiö (Vargo & Lusch, 2016). Tutkimustuloksissa painotettiin loppuasiakkaan hyötyä arvon jäsentymisen kannalta. Kohde-ekosysteemin koordinoijan tavoitteena oli ristiriitatilanteissa nostaa esille loppuasiakkaiden kokema arvo, joka toimijoiden välillä koettiin keskeiseksi.

6.1.3 Arvonluonnin prosessit kohde-ekosysteemissä

Tutkimuksen kolmannen alakysymyksen tavoitteena oli selvittää tekijöitä, jotka kohde-ekosysteemin toimijat kokivat merkittäväksi arvonluonnin kannalta. Tutkimuksen analysointivaiheessa tarkasteltiin arvonluontiin vaikuttavia tekijöitä vision ja yhteistyön kautta. Tutkimusaineiston analysoinnin tuloksena kaikki toimijat määrittelivät ekosysteemin vision samankaltaisesti. Ydintoimijat kokivat vision merkittäväksi tekijäksi arvonluonnin kannalta kohde-ekosysteemissä. Tutkimustuloksista nousi myös esille, että visio oli koordinoijan määrittelemä kokonaisuus. Aikaisemman tutkimuksessa on painotettu ekosysteemin koordinoijan merkitystä vision luomisen kannalta (Iansiti & Levien, 2004; Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Ketonen-Oksi ja Valkokari (2019) tutkimuksessaan ovat painottaneet vision merkitystä arvon yhteisluonnin kannalta. Heidän mukaansa visio toimii houkuttelevana tekijänä alustan toimijoiden etsimisessä ja samalla se tuottaa konkreettisia ideoita ja suhteita toimijoiden välille.

Tutkimustulosten perusteella ydintoimijat kokivat vision merkittävänä tekijänä tavoitteiden saavutettavuudelle ja jaetulle ymmärrykselle siitä, miksi ekosysteemi on muodostunut. Innovaatioekosysteemitutkimuksessa vision on kuvattu olevan kehkeytyä prosessi, joka muuttuu kollektiivisesti eri tapahtumien myötä (Russell ym., 2015) ja se on tunnistettu kuvaavan aktiivisten toimijoiden jaettua arvopohjaa (Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019). Aikaisempaan tutkimukseen peilaten tuloksien perusteella ydintoimijat kokivat vision merkitykselliseksi, koska toimijat jakoivat yhteisen ymmärryksen alustan tavoitteista ja arvoista. Toisaalta kaikki kohde-ekosysteemin jäsenet kuvasivat, että mihin yh-

teistyö voi potentiaalisesti johtaa, mutta eivät painottaneet tulosten perusteella sen merkitystä toiminnan kannalta.

Vision merkittävyyden tulkitseminen tuo lisää tietoa siitä, kenelle visiosta on tärkeä viestiä ja kuinka se vaikuttaa eri toimijoihin. Ydintoimijoiden puheista oli huomattavissa, miten he kokivat vision merkittäväksi arvonluonnin ja arvolupauksen toteutumisen kannalta. Siksi visiota voidaan pitää merkittävänä tekijänä arvonluonnin kannalta ekosysteemikontekstissa. Ketonen-Oksi ja Valkokarin (2019) tutkimustulosten perusteella arvon yhteisluonnin kannalta visioilla on merkitystä ekosysteemin houkuttelevuuden, yhteisen ymmärryksen ja päivittäisen toiminnan kannalta. Näihin tuloksiin peilaten kohde-ekosysteemissä kaikki toimijat kokivat vision houkuttelevana ja se viesti toimijoiden jaettua arvopohjaa. Toisaalta visio koettiin merkittäväksi ydintoimijoiden osalta päivittäisessä toiminnassa ja yhteisen arvolupausten toteuttamisen kannalta.

Tutkimustulosten perusteella yhteistyö koettiin merkitykselliseksi ekosysteemissä arvonluonnin kannalta. Yhteistyön edistäminen verkostotutkimuksessa on katsottu lisäävän toimijoiden vastavuoroisuutta ja yhteiskehittämistä (Powell, 1990; Shipilov & Gawer, 2020). Tutkimustuloksissa nousi esille, että alustan teknologisella ratkaisulla oli merkitystä sille, kuinka laajasti toimijoita ekosysteemiin tarvittiin. Kaikki toimijat olivat samaa mieltä siitä, että alustan toimivuuden kannalta on tärkeää, että se luo arvoa kaikille toimijoille ja, että kaikki keskeiset toimijat ovat mukana kehittämässä alustaa yhteistyössä, jotta arvolupaus pystytään saavuttamaan. Tutkimustulosten perusteella merkitykselliseksi tekijöiksi yhteistyön ja arvonluonnin kannalta nousivat ekosysteemin pelisäännöt ja yhteistyön erilaiset foorumit.

Tulosten mukaan kohde-ekosysteemin toimijat kokivat koordinoijan järjestämät ja fasilitoimat yhteiset kohtaamispaikat ja kahdenväliset keskustelut keskeisiksi arvonluonnin kannalta. Toisaalta tutkimustuloksissa nousi myös esille, että toimijoiden määrän kasvaessa ekosysteemissä on ollut merkitystä toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja yhteisymmärrykseen. Erilaiset kohtaamispaikat olivat kohde-ekosysteemissä keskeisiä kehittämiselle ja yhteistyölle toimijoiden välillä. Aikaisemmassa tutkimuksessa on katsottu, että kilpailulla ja yhteistyöllä on dynaamisessa ekosysteemissä merkittävä vaikutus toimijoiden sopeutumiseen ja ryhmittymiseen (Valkokari, 2015).

Tutkimuksen tulokset syventävät aikaisempaa käsitystä yhteistyön merkityksestä kohde-ekosysteemissä. Palvelulähtöinen tutkimus painottaa sitä, että ekosysteemit rakentuvat instituutioista, kuten säännöstä ja tavoista toimia, jotka tukevat yhteistyötä ekosysteemissä (Vargo & Lusch, 2016). Liiketoimintalähtöisessä ekosysteemitutkimuksessa on korostettu, että avainorganisaatio pyrkii toiminnallaan ohjaamaan ekosysteemin toimijoita arvon lisäämiseksi alustalla (Iansiti & Levien, 2004). Tutkimustulosten perusteella kohde-ekosysteemi rakentuu instituutioista, jotka tukevat yhteistyötä edistäviä toimintoja. Yhteistyötä edistävinä toimintoina kohde-ekosysteemissä on tulosten mukaan monipuoliset kohtaamispaikat osallistujien ja koordinoijan välillä sekä pelisäännöt kilpailullisten toimijoiden välillä.

Tutkimustulokset syventävät ja osoittavat toimivia keinoja edistää yhteistyötä arvonluonnin kannalta. Aikaisemmassa tutkimuksessa on osoitettu, että palvelulähtöisen ajattelun mukaan ekosysteemin arvo syntyy toimijoiden välisen interaktioiden ja yhteistyön kautta, mikä näkyy resurssien yhdistämisenä ja keskinäisenä arvonluontina (Akaka, Vargo & Lusch, 2013). Tutkimustulokset osoittavat, että kyseiset instituutiot vahvistavat yhteistyötä ja arvonluontia toimijoiden välillä. Toisaalta tutkimustuloksissa myös korostuu liiketoimintalähtöinen ajattelu koordinoijan roolista. Ekosysteemin koordinoija on keskeinen toimija tutkimustulosten perusteella yhteistyön ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen rakentamisessa.

6.2 Käytännön merkitys

Tutkimustulosten liittäminen osaksi nykyhetken käytännön ongelmia on tärkeää (Halonen, 2019). Tämä tutkimus lisää käytännön ymmärrystä ekosysteemin toimijoille ja asiantuntijoille arvon jäsentämisestä, eri toimijaroleista, ekosysteemin visiosta ja yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa on kuvattu tapaus, jossa tutkimus on tehty. Tämä luo kuvan lukijalle siitä, minkälaisessa ympäristössä tutkimus on toteutettu. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä olevia totuuksia, vaan lukijan pitää peilata niitä aikaisempiin kokemuksiinsa arvonluonnista (ks. Leino, 2015, 215). Tutkimuksessa esitettiin myös käytäntöön liittyviä haasteita, kuten etätyöskentely ja toiminnan laajentumiseen liittyvät haasteet.

Käytännön toimijoille tutkimus selkeyttää arvon jäsentymistä ja rakentamista toimijoiden keskuudessa. Ekosysteemin keskiössä on arvo eli ongelma, jota alustan avulla pyritään ratkaisemaan. Ekosysteemin toimijat lähtökohtaisesti tavoittelevat hyötyjä osallistumisensa kautta. Visio on keskeinen tekijä alustan arvon viestimisessä potentiaalisille toimijoille. Visio määrittää tutkimustulosten perusteella ydintoimijoiden keskuudessa jaettua arvopohjaa. Tutkimuksessa ydintoimijat kokivat tärkeäksi vision olevan vastaus kysymykseen: ”Miksi toimintaa harjoitetaan?”

Tutkimus lisää myös käytännön harjoittajille edistää yhteistyötä kilpailullisten toimijoiden välillä. Tässä tutkimuksessa esitetyt yhteistyön periaatteet ja toimintatavat lisäävät ekosysteemien parissa työskenteleville ymmärrystä pelisääntöjen ja erilaisten foorumien suhteesta yhteistyöhön. Pelisäännöt ja yhteinen ymmärrys kommunikoinnista ovat keskeisiä kysymyksiä ekosysteemin hallinnoinnin kannalta. Käytännön tasolla yhteistyön edistämisen kannalta pelisäännöt osoittautuivat keskeiseksi luottamuksen rakentamisen kannalta kilpailullisten toimijoiden välillä.

Tutkimuksen toimeksiantajan näkökulmasta tutkimus tuottaa lisää ymmärrystä julkishallinnon suhteesta alustoihin ja ekosysteemeihin. Tutkimuksen tulokset esittävät vaihtoehtoisen lähestymistavan arvonluonnille ekosysteemiympäristössä. Tutkimuksen perusteluissa esiteltiin yhteiskunnan kannalta kysymys alustojen ja digitaalisten ekosysteemien asettamasta haasteesta vero-

valvonnalle. Verohallinnon on keskeistä julkisena toimijana olla mukana luomassa arvoa erilaisissa alustatalouksissa. Julkishallinnon toimijoiden on tärkeää huomioida toiminnassaan eri sidosryhmien arvokokemuksia ja näihin liittyviä haasteita, johon ekosysteemit voivat toimia keskeisenä ratkaisuna. Digitaaliset alustat ja automatisaatio voivat puhtaimmillaan parantaa asiakkaiden kokemuksia, mutta samalla nämä voivat tuottaa tehokkuutta myös ekosysteemiin osallistujille.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimus käsitteli vision ja yhteistyön merkitystä yksittäisessä suomalaisessa liiketoimintalähtöisessä ekosysteemissä. Tutkimuksen tulosten rajoitteena on yleistettävyyys ja niiden siirtäminen erilaiseen kontekstiin. Tutkimustulokset vahvistivat aikaisempaa tutkimuksista ekosysteemin toimijaroolien (ks. Iansiti & Levien, 2004; Valkokari, 2015) ja arvonluontiin vaikuttavien prosessien osalta (ks. Iansiti & Levien, 2004; Vargo & Lusch, 2011).

Haastatteluaineisto koostui seitsemästä yksilöhaastattelusta ja yhdestä kolmen hengen ryhmähaastattelusta. Haastatteluaineisto ei edusta jokaista ekosysteemin toimijaa, joka rajoittaa yleistysten tekemistä tutkimuksen tuloksista. Haastateltavat myös kuvaavat ekosysteemiä omista kokemuksistaan ja näkökulmastaan. Laajemmalla haastateltavien joukolla tutkimuksen tuloksissa olisi voinut esiintyä poikkeamia, joilla olisi voinut olla merkitystä haastateltavien kokemusten kannalta. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista saada lisää tutkimusta laajemmalla haastateltavien joukolla erilaisista ekosysteemeistä. Erityisesti olisi tärkeää saada yhtenevää tutkimustietoa samantyyppisten ekosysteemien vertailusta keskenään. Tämä lisäisi akateemista tietoa siitä, mitkä tekijät yhdistävät erilaisia ekosysteemejä.

Tutkimuksen aikana tutkimusasetelma muuttui aineistonkeruun yhteydessä. Alunperin tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ekosysteemitomijoiden vallan lähteitä. Aineiston analysoinnin perusteella aineistosta ei löytynyt selkeitä viitteitä vallan suhteen, mutta aineistossa painottui yhteistyö arvonluonnin suhteen. Jatkotutkimusten kannalta olisi mielenkiintoista saada lisää tutkimustietoa ekosysteemitomijoiden välisistä valtasuhteista.

Ekosysteemit tutkimuksen kohteena kehittyvät jatkuvasti organisaatiotutkimuksessa. Tutkimuksen teoriataustaan liittyy käsitteellisiä haasteita. Ekosysteemin määrittelyssä ja tyypittelyssä on laaja joukko erilaisia määrittelyjä ja teorioita. Tällä voi olla merkitystä tukijan valintoihin ekosysteemin määrittelyssä ja tutkimuksellisen taustan esittelyssä. Toisaalta tämä tutkimus lisää ymmärrystä ekosysteemeistä ja arvonluonnista. Ekosysteemeistä tarvitaan systemaattisempaa tutkimusta sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla.

Jatkotutkimuksien kannalta olisi tärkeää, että vertailtaisiin usean tapauksen arvonluontiprosesseja keskenään. Tällöin voitaisiin tuottaa syvempää ymmärrystä tieteellisesti arvonluonnista ekosysteemeissä. Näin voitaisiin tehdä

yleistyksiä eri ekosysteemien välillä ja tarkentaa arvonluontia ilmiönä tarkemmin. Julkishallinnon koordinoimien ekosysteemin arvonluonnista on tuotettu vain vähän aikaisempaa tutkimustietoa. Tämä voisi olla tärkeä jatkotutkimusaihe, jotta ymmärrettäisiin paremmin julkishallinnon koordinoimien ekosysteemin arvontuottoa.

6.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä arvonluonnin taustalla olevista merkityksellisistä tekijöistä tutkimuskohteessa toimijoiden kertomana. Tutkimukseen osallistuneet ekosysteemin toimijat kuvasivat laajasti ekosysteemin kehittämistä ja toimintaa perusteellisesti ja käytännönläheisesti, mikä mahdollisti heidän kokemusten peilaamisen ekosysteemin arvonluontiin. Tutkimuksen tuloksissa painottui liiketoiminta- ja palveluekosysteemin ulottuvuudet arvonluonnin suhteen. Tuloksien perusteella ekosysteemin toimijat painottivat yhteistyön ja vision merkitystä arvonluonnin kannalta.

Tutkimustulokset ovat linjassa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa arvonluontiin vaikuttavista tekijöistä ekosysteemikontekstissa. Tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta vision merkittävyyden suhteen arvonluonnista ydintoimijoiden osalta. Tuloksista jäi uupumaan yhteys vision merkittävyydestä ulkokehällä olevien toimijoiden osalta. Aikaisempaan tutkimukseen nähden vision houkuttelevuus toteutui kohde-ekosysteemissä. Samalla tulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta arvopohjan jakamisesta ydintoimijoiden osalta. Yhteistyö nähtiin tutkimuskohteen kaikkien toimijoiden kannalta keskeisenä tekijänä arvonluonnissa. Tutkimuksen tulokset tukevat yhteistyön merkitystä palvelulähtöisen ajattelun mukaisesti. Toisaalta keskitetyn toimijan merkitys yhteistyön edistäjänä kohde-ekosysteemissä oli keskeinen. Tutkimus syventää aikaisempia tutkimustuloksia yhteistyön osalta tarkastelemalla tarkemmin pelisääntöjen ja eri foorumeiden merkitystä arvonluonnille.

Tutkimustulosten perusteella toimivaa arvonluontia kohde-ekosysteemissä voidaan kuvata yhteistyölähtöisenä prosessina, jossa keskiössä on ekosysteemin koordinoija ja ekosysteemin visio. Ekosysteemin koordinoijalla on tärkeä olla kyky tunnistaa ja houkutella potentiaalisia toimijoita osaksi ekosysteemiä visiolla, joka jakaa toimijoiden välillä yhteistä arvopohjaa. Koordinoijan täytyy edistää aktiivisesti yhteistyötä käymällä vuoropuhelua toimijoiden kanssa kollektiivisten hyötyjen ja haittojen tunnistamiseksi. Arvonluontia voidaan tukea hallinnollisilla toimilla ekosysteemikohtaisesti.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen lopputuloksena voidaankin todeta, että tämä tutkimus tukee, mutta samalla haastaa aiempaa teoreettista keskustelua. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisinaan yleistettävissä, niin ne antavat viitteitä vision ja yhteistyön merkityksestä arvonluonnille ekosysteemikontekstissa erityisesti ydintoimijoiden osalta. Tämä tapaustutkimus myös tukee aikaisempia tutkimustuloksia eri toimijaroolien osalta. Tutkimus lisää ymmärrystä kilpailullisten toimijoiden yhteistyön osalta pelisääntöjen ja toisaalta eri-

laisten foorumien kautta. Vaikka nämä tulokset eivät ole yleistettäviä tuloksia, niin tutkimus avaa uusia mahdollisia lähtökohtia yhteistyöhön vaikuttavien prosessien tarkasteluun.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L. & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67, 23-36.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.01>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. doi:10.1177/014920631667845
- Adner, R., Oxley, J. E. & Silverman, B. S. (2013). Collaboration and competition in business ecosystems. ProQuest Ebook Central
<https://ebookcentral.proquest.com>
- Alexiev, S. A., Volberda, W. H. & Van den Bosch, A. J. F. (2016). Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of the organizational environment. *Journal of business research*, 69(2), 974-984. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.09.002>
- Ali-Yrkkö, J., Koski, H., Kässi, O., Pajarinen, M., Valkonen, T., Hokkanen, M., Hyvönen, N., Koivusalo, E., Laaksonen, J., Laitinen, J. & Nyström, E. (2020). The Size of the Digital Economy in Finland and Its Impact on Taxation. ETLA Report, 106. Haettu osoitteesta:
<https://pub.etla.fi/ETLARaportit-Reports-106.pdf>
- Auvinen, H. (2020). kokoelmateoksessa Valkokari, K. (Toimittaja), Still, K. (Toimittaja), Aminoff, A., Apilo, T., Auvinen, H., Koivisto, R., Korhonen, H., Palomäki, K. & Suominen, A. (2020). Alustat ja ekosysteemit - 10 keskeistä näkökulmaa. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT White Paper. Haettu osoitteesta:
https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/whitepapers/VTTWhitePaper2020-Ekosysteemit_ja_alustat.pdf
- Benitez, G. B., Ayala, N. F. & Frank, A. G. (2020). Industry 4.0 innovation ecosystems: An evolutionary perspective on value cocreation. *International Journal of Production Economics*, 228, 107-735.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107735>
- Castells, M. (2011). Network Theory: A Network Theory of Power. *International Journal Of Communication*, 5, 15. Haettu osoitteesta:
<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1136>
- Chandler, J. D. & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35-49. doi:
<https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chen, C. C., Chen, X. P. & Meingl J. R. (1998). How can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism. *Academy of Management Review*, 23 (2). doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.5465/amr.1998.533227>
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J. & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business

- ecosystems. *Research Policy*, 43 (7), 1164-1176. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.014>
- Collins Dictionary. (04.01.2021). Definition of "ecosystem". Haettu osoitteesta:
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/ecosystem>
- Dattée, B., Alexy, O. & Autio, E. (2018). Maneuvering in Poor Visibility: How Firms Play the Ecosystem Game when Uncertainty is High. *Academy of Management Journal*, 61, 466-498. doi:
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0869>
- de Vasconcelos Gomes, L. Facin, A., Salerno, M. & Ikenami, R. (2018). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. *Technological Forecasting & Social Change*, 136, 30-48. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009>
- Dedehayir, O, Mäkinen S. J. & Ortt J. R. (2018) Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review. *Technological Forecasting and Social Change* 136, 18-29. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.028>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 327-339. Haettu osoitteesta: [https://link.springer-com.ezproxy.jyu.fi/content/pdf/10.1007/s11747-010-0200-y.pdf](https://link.springer.com.ezproxy.jyu.fi/content/pdf/10.1007/s11747-010-0200-y.pdf)
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. SAGE.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Haettu osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6>
- European University Association. (16.4.2021). *European Innovation Ecosystems*. Haettu osoitteesta: <https://eua.eu/issues/23:european-innovation-ecosystems.html>
- Galvagno, M. & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 643-683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-018>
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2002) *Platform leadership: how Intel, Microsoft and Cisco drive industry innovation*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417-433. doi:<https://doi.org/10.1111/jpim.12105>
- Granstrand, O. & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*. 10.1016/j.technovation.2019.102098.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 70s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28:13-14, 1520-1534, doi: 10.1080/0267257X.2012.737357

- Gulati, R., Puranam, P. & Tushman M. (2012). Meta-organization design: Rethinking desing in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586. doi: <https://doi.org/10.1002/smj.1975>
- Halonen, K. (2019). Palveleva johajuuus organisaation lähijohtajuudessa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto/Kauppakorkeakoulu. Haettu osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64971/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201907033563.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hautamäki, A. (2011) Teollisuus verkottuneessa innovaatiotaloudessa. Esimerkkinä Suomen konepajateollisuus. 10-28. Haettu osoitteesta: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/47356>
- Hayes, A. (20.02.2021). Vertical Integration. Investopedia. Haettu osoitteesta: <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>
- Hellström, M., Tsvetkova, A., Gustafsson, M. & Wikström, K. (2015). Collaboration mechanisms for buisness models in distributed energy ecosystems. *Journal of Cleaner Production*, 102, 226-236. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.128>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*. 82 (3), 61-81.
- Jacobides, M., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>
- Järvi, K., Almpantopoulou, A. & Ritala, P. (2018). Organization of knowledge ecosystems: Prefigurative and partial forms. *Research Policy*, 47 (8), 1523-1537. doi: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.05.007.tu>
- Kalin, S., Kari, S., Kauppinen, I., Kotakorpi, K., Määttänen, N., Ropponen, O. & Valkonen, T. (2019). Verotuksen muutospainet ja tulevaisuus. Valtioneuvoston kansli: Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019:35. Haettu osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161563/35_Verotuksen%20muutospainet%20ja%20tulevaisuus.pdf?sequence=1
- Kapoor, R. (2013) teoksessa Adner, R., Oxley, J., Silverman B. (2013). Collaboration and competition in business ecosystems. Bingley: Emerald.
- Ketonen-Oksi, S. & Valkokari, K. (2019). Innovation Ecosystems as Structures for Value Co-Creation. *Technology Innovation Management Review*, 9 (2). Haettu osoitteesta: https://www.timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Ketonen-Oksi_Valkokari_TIMReview_February2019.pdf
- Kohtamäki, M. & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B system. *Industrial Marketing Management*. Volume 56, 4-13. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.027>

- Kramer, M., R. & Pfitzer M., W. (2016). The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review* 94, no. 10 (October 2016): 80–89. Haettu osoitteesta: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- Laaksonen, V., Ruokonen, H., Talvitie, J., Lähteenmäki-Smith, K., Kolehmainen, J., Ranta, T., Järvelin, A-M. & Piirinen, K. 2019. Selvitys innovaatioympäristöjen ja -ekosysteemien menestystekijöistä sekä julkisen sektorin rooleista kehityksessä. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:32. Haettu osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161808/OK_M_2019_32.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2015). *Tapaustutkimuksen taito* (3. painos.). Gaudeamus Helsinki University Press.
- Leino, H. (2015). Sivut 214-230. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2015). *Tapaustutkimuksen taito* (3. painos.). Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lambert, D. M. & Enz, M. G. (2012). Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28(13–14), 1588–1625. doi: <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/0267257X.2012.736877>
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- Manikas, K. & Hansen, K. M. (2013). Software ecosystems – A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 86(5), 1294–1306. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.12.026>
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1990). *The focused interview: A manual of problems and procedures*. 2. ed. New York: Free Press.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Kokeellisen tutkimuksen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp. Retrieved from <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.955244>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–83.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York (NY): Harper Business.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31–75. doi:10.1177/0003603X0605100103
- Möller, K. K. & Halinen, A. (1999). Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, 28 (5), 413–427. doi: [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00086-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00086-3).
- Paavilainen, A. (2020). Yritysten välinen yhteistyö kiertotalouden ekosysteemeissä. Tampereen Yliopisto. Haettu osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/120689/PaavilainenAnni.pdf?sequence=2>
- Parida, V., Burström, T., Visnjic, I. & Wincent, J. (2019). Orchestrating industrial ecosystem in circular economy: A two-stage transformation model for

- large manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 101, 715–725. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.006>
- Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academic Marketing Science*. 36, 83–96. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145.
- Porter, M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3).
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organizations. Kirjassa B. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press. Haettu osoitteesta: https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=acHnScKqPGIC&oi=fnd&pg=PA30&dq=powell+1990&ots=3TaOzcE2CZ&sig=yFH7TxTTmc3isxoqiWwgMPKD1Ak&redir_esc=y#v=onepage&q=powell%201990&f=false
- Rong, K., Hu, G., Lin, Y., Shi, Y. & Guo, L. (2015). Understanding business ecosystem using a 6C framework in internet-of-things-based sectors. *International Journal of Production Economics*, 159, 41-55. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.003>
- Russell, M. G., Huhtamäki, J., Still, K., Rubens, N. & Basole, R. C. (2015). Relational capital for shared vision in innovation ecosystems, *Triple Helix*, 2(1), 1-36. doi: <https://doi.org/10.1186/s40604-015-0017-2>
- Savolainen, A. (2016). Verohallinnon ja kansainvälisen valuuttarahaston arvonlisäverovajeraportti. Verohallinto. Haettu osoitteesta: <https://www.vero.fi/contentassets/7c4eea34ab7f4b2398d7c583f37bb8e6/imfn-raportinsuomenkielinen-tiivistelm%C3%A4.pdf>
- Selsky, J. W. & Parker, B. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31(6), 849–873. <https://doi.org/10.1177/0149206305279601>
- Shapiro, C. & Varian, H. R. (1999). The Art of Standards Wars. *California Management Review*, 41(2), 8–32. <https://doi.org/10.2307/41165984>
- Shipilov, A. & Gawer, A. (2020). Integrating research on interorganizational networks and ecosystems. *The Academy of Management Annals*, 14(1), 92-121. doi:10.5465/annals.2018.0121
- Still, K. & Korhonen, H. (2020). kokoelmateoksessa Valkokari, K. (Toimittaja), Still, K. (Toimittaja), Aminoff, A., Apilo, T., Auvinen, H., Koivisto, R., Korhonen, H., Palomäki, K. & Suominen, A. (2020). Alustat ja ekosysteemit - 10 keskeistä näkökulmaa. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT White Paper. Haettu osoitteesta: https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/whitepapers/VTTWhitePaper2020-Ekosysteemit_ja_alustat.pdf
- Tellis, W. (1997). Introduction to case study. *The Qualitative Report*, 3(2). Haettu osoitteesta: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss2/4/>
- TEM. (2017). Taitto, 3/2017. Haettu osoitteesta: <https://tem.fi/documents/1410877/4429776/Ekosysteemit+uuden+elink>

- eino- +ja+innovaatiopolitiikan+kohteena/f46d3709-fdcf-4a73-83df-e84ae24b4196
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uud. p.). Helsinki: Tammi
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Haettu osoitteesta: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1810065>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (01.04.2021). Kasvuekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan välineenä. Haettu osoitteesta: <https://tem.fi/ekosysteemit>
- Valença, G. & Alves, C. (2017). A theory of power in emerging software ecosystems formed by small-to-medium enterprises. *Journal of Systems and Software*, 134, 76-104. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.08.044>
- Valkokari, K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8). Haettu osoitteesta: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Valkokari_TIMReview_August2015.pdf
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5–23. doi: 10.1007/s11747-015-0456-3
- Vargo, S. L., Wieland, H. & Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44, 63-72. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.008>
- Vero.fi. (25.3.2021). Verohallinnon strategia 2019-2024. Haettu osoitteesta: https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_strategia/
- Vitousek P.M. (1990). Biological Invasions and Ecosystem Processes: Towards an Integration of Population Biology and Ecosystem Studies. In: *Ecosystem Management*. Springer, New York, NY. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4018-1_17
- Waddell, S. & Brown, L. D. (1997). Fostering intersectoral partnering: A guide to promoting cooperation among government, business, and civil society actors. *IDR Reports*, 13(3). Haettu osoitteesta: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.517.285&rep=rep1&type=pdf>
- White, M & Marsh, E. (2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *Library Trends*. doi: 55. 10.1353/lib.2006.0053.

- Williamson, P. J. & De Meyer, A. (2012). Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California Management Review*, 55(1), 24-46. doi:10.1525/cm.2012.55.1.24
- Zaoual, A.-R. & Lecocq, X. (2018). Orchestrating Circularity within Industrial Ecosystems: Lessons from Iconic Cases in Three Different Countries. *California Management Review*, 60(3), 133-156. doi: <https://doi.org/10.1177/000812561775269>

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot

- Nimi
- Ikä
- Rooli organisaatiossa
- Työura lyhyesti

Taustatiedot organisaatiosta ja ekosysteemistä

- Kuvaile X ekosysteeminä? Kuinka ymmärrät ekosysteemin käsitteenä?
- Millaisia resursseja ekosysteemiin kuuluvilla organisaatioilla on?
- Onko ekosysteemillä yhteinen visio? Jos on, voisitko kertoa omin sanoin visiosta?
- Kuuluuko organisaatio muihin ekosysteemeihin?

Ekosysteemin jäsenten välinen suhde

- Kuvaile ekosysteemin eri osa-alueiden välisiä suhteita? Etäisyys/strategisuus/kilpailu
- Miten ekosysteemin hyödyt jakautuvat mielestäsi ekosysteemissä? Entä kuinka
- erilaiset ongelmat?
- Miten ekosysteemin keskinäisiä suhteita kehitetään?

Valta ekosysteemissä

- Kuvaile valtaa. Minkälaista valtaa koet ekosysteemissä vallitsevan?
- Kuvaile eri toimijoiden vahvuuksia ekosysteemissä ja mahdollisia heikkouksia.
- Onko ekosysteemissä esiintynyt konflikteja? Jos on kerro esimerkki sellaisesta.

Toimijoiden keskinäinen, tyytyväisyys, luottamus ja sitoutuminen ekosysteemiin ja sen tavoitteisiin

- Kuvaile luottamusta ekosysteemissä.
- Kuvaile tyytyväisyyttä ekosysteemissä.
- Kerro organisaationne sitoutumisesta.
- Mitä mieltä olet ekosysteemin toiminnasta tällä hetkellä?
- Olisiko ekosysteemissä kehittämisen kohteita?

Liite 2 Tutkimustiedote

Hei ekosysteemitoimija,

Olen Johan Kääriäinen ja teen tällä hetkellä Pro gradu- tutkielmani Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Pro gradu- tutkielmani on tapaustutkimus X:n muodostamasta verkostosta, joka käsittelee organisaatioiden valtasuhteita ekosysteemissä. Tutkimukseni tuottaa tietoa vallan merkityksestä ekosysteemin toimijoiden keskinäiseen sitoutumiseen, luottamukseen ja tyytyväisyyteen. Osallistuminen haastatteluihin ei vaadi syvällistä tietoa itse vallasta vaan, että olet toiminut osana X verkostoa.

Pyydän sinua osallistumaan yksilöhaastatteluun, missä käsitellään kysymyksiä ekosysteemin toimijoiden välisiin suhteisiin ja hyötyihin sekä ekosysteemin kehittymiseen ja toimintaan liittyen. Haastattelun kesto on 30–40 minuuttia ja se toteutetaan tammi- helmikuussa 2021.

Osallistuminen haastatteluun on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Haastatteluaineisto jää vain tutkijan haltuun ja haastateltavien henkilöllisyys pidetään anonyyminä. Olen sitoutunut noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita www.tenk.fi. Mikäli haluat tarkempia tietoja tutkimuksesta, vastaan mielelläni kysymyksiisi. Tutkimus liittyy maisteriopintoihin Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa. Pro gradu- tutkielmani on tarkoitus valmistua 2021 toukokuun loppuun mennessä.

Haastattelut toteutetaan etäyhteyksin video- tai puhelinhaastatteluna. Pyydän sinua vastaamaan sähköpostitse kiinnostuksesta haastatteluun osallistumiseen viimeistään 03.01.2021. Voimme sopia haastatteluajankohdan sähköpostitse tai puhelimitse. Oheen on liitetty tietosuojailmoitus henkilötietojen käsittelemistä varten.

Ystävällisin terveisin,
Johan Kääriäinen
(Yhteystiedot poistettu)