

LEENA AARIKKA-STENROOS ja BIRGITTA SANDBERG

# Miten verkostoja voi hyödyntää innovaatioiden kaupallistamisessa?

## Abstrakti

*Innovaatioita ja uusia tuotteita luodaan yhä useammin tuotekehitysverkostojen avulla. Mutta entä kaupallistamisvaihe? Voiko verkostomainen toimintatapa olla menestyksekkäs myös silloin, kun innovaatioita ja uusia tuotteita kaupallistetaan ja markkinoidaan? Innovaatioiden markkinointia ja kaupallistamista edistävä verkostoituminen on jäänyt tähän asti vähälle huomiolle ja vain irrallisiksi maininnoiksi. Tämän vuoksi analysoimme, miten verkostot voivat edistää innovaatioiden kaupallistamista. Artikkelit esittelee kaksi tapausta, joissa yritys on pyrkinyt käyttämään verkostoja radikaalin innovaation kaupallistamisessa. Näiden pohjalta pohdimme, miten kaupallistamisverkostoja voidaan ylipäättään hyödyntää innovaatioiden markkinoinnissa osana yrityksen liiketoimintaosaamista.*

## 1 Johdanto

Innovaatioita ja uusia tuotteita luodaan yhä useammin tuotekehitysverkostojen avulla. Mutta entä kaupallistamisvaihe? Voiko verkostomainen toimintatapa olla menestyksekkäs myös silloin, kun innovaatioita ja uusia tuotteita kaupallistetaan ja markkinoidaan? Innovaatioverkostot

ovat jo vakiintunut ilmiö; innovaatioiden kehittämisen T&K-vaiheessa yritykset osaavat jo verkostoitua ja aihetta on myös tutkittu paljon. Aiempi tietämys keskittyy kuitenkin vain tutkimus- ja tuotekehitysverkostoihin – sen sijaan kaupallistamisvaiheen verkostoituminen ja markkinointia edistävä verkostoituminen on

**LEENA AARIKKA-STENROOS**, Erikoistutkija, Markkinointi, Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu

• e-mail: leena.aarikka-stenroos@utu.fi

**BIRGITTA SANDBERG**, Tutkijatohtori, Kansainvälinen liiketoiminta, Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu

jäänyt vain maininnoiksi ja irtohuomioiksi (kuten Ritter & Gemünden, 2003, Möller, Rajala & Svahn, 2005; Bullinger et al., 2004; Möller & Svahn, 2008; Millson & Wilemon, 2008; Story et al. 2009; Perks & Moxey 2011). Verkostoitumisesta on tullut yksi liiketoimintaosaamisen alue, joten on olennaista pohtia, miten verkostoituminen, innovaatiot ja kaupallistaminen voidaan yhdistää menestyksekkäästi. Sen vuoksi tämä artikkeli analysoi, miten verkostot voivat edistää innovaatioiden kaupallistamista.

Innovaatioiden merkitys on kasvamassa ja innovaatioiden kaupallinen menestyminen on yhä tärkeämpää sekä yrityksille että koko kansantaloudelle. Innovaatioiden kaupallistaminen on haastava tehtävä ja vaatii uudenlaista liiketoimintaosaamista. Jotta keksinnöstä tulee innovaatio, sen pitää menestyä kaupallisesti ja levitä markkinoille (Schumpeter, 1934). Pelkkä tekninen tietämys tai tekninen ylivoimaisuus ei innovaatioita markkinoitaessa riitä, vaan tarvitaan uudenlaisia taitoja ja tietoja.

Innovaatiot kohtaavat kaupallistamisvaiheessa useita markkinoinnillisia haasteita. Ensinnäkin innovaatiot kohtaavat vastustusta: innovaatioiden uutuuden ja erilaisuuden vuoksi asiakkaat, jakeluporras, partnerit ja muut toimijat markkinoilla saattavat kokea uuden tuotteen vieraaksi tai hankalaksi ja siksi ne eivät ongelmitta ota uutta tuotetta käyttöön tai jakeluun (Christensen, 1997; Aarikka-Stenroos & Sandberg, 2012; Chiesa & Frattini, 2011). Asiakkaat voivat olla epäileviä, ja jakeluporras on usein konservatiivinen ja haluton ottamaan uusia tuotteita, mikä hidastaa tai jopa estää innovaation läpilyöntiä. Kaupallistamisverkosto voi vähentää tätä vastustusta, herättää asiakkaissa kiinnostuksen ja osoittaa jakeluportaalle uuden innovaation kiinnostavuuden ja hyödyn. Innovaatioita markkinoitaessa perinteiset markki-

nointikeinot eivät ole aina parhaimmat vaan kaivataan uudenlaisia innovatiivisia markkinointikeinoja. Koska nykyiset innovaatiot ovat usein kompleksisia tai kytkevät palveluita ja tuotteita erilaisiksi ratkaisukombinaatioiksi, innovaatiot voivat olla asiakkaan näkökulmasta vaikeita hahmottaa ja markkinoijan näkökulmasta hankalia markkinoida ja viestiä (Bullinger, Auernhammer & Gomerger, 2004). Moni yritys kohtaa tässä vaiheessa vaikeuksia, kun rajallisilla resursseilla ei saavuteta markkinoiden kiinnostusta ja hyväksyntää innovaatiota kohtaan. Erityisesti pienet innovoivat yritykset saattavat kohdata ylitsepääsemättömiä ongelmia, koska niiltä puuttuu taloudellisia resursseja, osaamista tai mainetta ja imagoa, joita tarvitaan, jotta tavoitetaan asiakkaat ja muut tärkeät toimijat.

Miksi innovaatioita tuottavien yritysten ylipäätään tarvitsisi verkostoitua kaupallistamisvaiheessa? Verkosto-osaaminen ja kaupallistamisverkosto-idea voi hyödyttää innovaatioyritystä, sillä verkoston kautta innovaatioyritykset tavoittavat resursseja ja kontakteja, jotka ovat tärkeitä innovaation markkinoinnissa ja saatamisessa käyttäjille. Uudenlainen verkostomainen kaupallistamisvaiheeseen kytkeytyvä yhteistyö, jossa erilaiset toimijat yhdistävät resursseja, voi tuottaa kilpailuetua ja mahdollistaa innovaation menestyksen.

Tässä artikkelissa käsitellään, miten verkostomainen yhteistyö voi auttaa yritystä pääsemään kaupallistamisvaiheen ongelmien yli ja miten yritykset voivat saavuttaa innovaatioihin ja uudenlaiseen verkostoitumiseen liittyvää liiketoimintaosaamista. Kaupallistamisverkostoituminen kytkeytyy useaan liiketoimintaosaamisen teemaan: verkosto-osaamiseen, innovaatiojohtamisen osaamiseen ja viestintäosaamiseen. Tämän artikkelin tarkoituksena on esitellä uusia

ajatuksia ja ideoita, joita verkostoituminen antaa innovaatioiden kaupallistamisvaiheeseen. Artikkelin perustuu empiiriseen casetutkimukseen. Esittelemme tutkimuksemme pohjalta kaksi innovaatioyrittäjästä, jotka ovat pyrkineet hyödyntämään kaupallistamisvaiheessa verkostoista tapaa. Artikkelin antaa vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin: Miten verkostoja voidaan hyödyntää innovaatioiden kaupallistamisvaiheessa? Miten luoda ja miten kasvattaa verkostoja kaupallistamisvaiheessa? Minkälaiset toimijat ja resurssit ovat tärkeitä kaupallistamisvaiheessa ja minkälaisissa kaupallistamiseen liittyvissä tehtävissä näitä toimijoita voi hyödyntää? Lisäksi artikkelissa kuvataan, ja mitä mahdollisuuksia ja haasteita kaupallistamisverkostoihin liittyy.

## 2 Mistä kaupallistamisverkostossa on kysymys

### 2.1 Kaupallistaminen ja kaupallistamisverkostot

Aluksi on syytä kuvata kaupallistamisvaiheen erityispiirteitä ja määritellä, mitä kaupallistamisella tarkoitetaan. Kaupallistamisvaiheessa jotta uutta esitellään ja lanseerataan markkinoille erilaisin markkinointitoimin. Kaupallistamisvaiheessa innovaation markkinoiminen nostaa esiin uusia tehtäviä, jotka keskittyvät mm. brandin rakentamiseen, markkinointiviestintään, jakelun ja tukevien tuotteiden ja palveluiden luomiseen: on kehitettävä innovaation konseptiä ja sen tuotteistamista, tuote on asemoitava markkinoille (ks. esim. Jolly, 1997; Pellikka & Virtanen, 2009; Aarikka-Stenroos & Sandberg, 2012). Tietoisuutta tuotteesta pitää nostaa, tuotteen hyödyt pitää esitellä ja asiakkaat pitää tehdä tutuiksi tuotteen kanssa – ts. heidät pitää usein opettaa käyttämään uutta tuotetta. Myös

jakeluratkaisuja on mietittävä, jakeluportaan mielenkiintoa pitää herättää ja se pitää vakuuttaa uuden tuotteen myyvyydestä.

Kaupallistamisvaiheen uudet tehtävät juontuvat osin innovaatioiden piirteistä. Aiemmassa tutkimuksessa on huomattu, että esimerkiksi mahdollisuus kokeilla innovaatiota helpottaa sen käyttöönottoa ja lisää positiivista asennetta innovaatiota kohtaan (Robertson, 1971). Innovaation uudet hyödyt pitää myös kuvata asiakkaille (Kaplan, 1999) ja jos hyödyt ovat parempia kuin aiemmissa tuotteissa, asia pitää myös viestiä asiakkaille (Guiltinan, 1999). Mitä paremmin hyödyt voidaan havaita, sen nopeammin innovaatiot otetaan käyttöön. Tutkimuksissa on myös todettu, että kriittisen tärkeää innovaatioiden menestykselle on se, että asiakkaat tehdään tietoisiksi tuotteesta, asiakkaita opetetaan käyttämään tuotetta ja ylipäätään koulutetaan, ja asiakkaille annetaan mahdollisuus kokeilla innovaatiota (Beard & Easingwood, 1996; Easingwood & Koustelos, 2000, Eng & Quaia, 2008). Markkinointiviestinnälliset toimet ovat tärkeitä: vastustus uusia tuotteita kohtaan on pienempi, kun esimerkiksi tunnettu brandi tukee innovaation markkinointia ja vähentää asiakkaan kokemaa riskiä. Synerginen selkeä markkinointiviestintä tukee uusien tuotteiden menestystä (Chen et al., 2007). Osa innovaatioista hyötyy erityisesti word-of-mouth-tyyppisestä puskaradiosta (Hoeffler, 2003).

Myös innovaatioyrittäjien piirteet vaikuttavat siihen, minkälaisia toimijoita ja resursseja kaupallistamisvaiheessa tarvitaan. Monet pienet ja nuoret innovaatioyrittäjät tarvitsevat usein kaupallistamisvaiheessa isompien tunnettujen yritysten tukea (ks. esim. Jolly, 1997; Pellikka & Virtanen, 2009; Partanen et al., 2011). Pienet innovaatiofirmat tarvitsevat suuria ja hyvin tunnettuja yrityksiä jakelijoiksi ja muiksi part-

nereiksi, sillä ne luovat kuvaa innovaatioyrityksestä uskottavana ja luotettavana toimijana. Arvostetut referenssinimet ja kontaktit tunnettuihin toimijoihin vahvistavat pienen, uuden tai muuten tuntemattoman innovaatioyrityksen omaa mainetta.

Kaupallistamisvaiheessa verkostotoimijat voivat edistää innovaation menestystä hoitamalla innovaation menestyksen kannalta tärkeitä tehtäviä, kuten luottamuksen luominen, uskottavuuden luominen, tietoisuuden luominen, asiakkaiden opettaminen, tiedonvälitys, kokeilumahdollisuus, jakelun järjestäminen, neuvotteluvoima, innovaatiota tukevat muut uudet tuotteet ja palvelut (katso esimerkiksi Harrison & Waluszewski, 2008; Aarikka-Stenroos & Sandberg, 2012; Chiesa & Frattini, 2011).

Kaupallistamisverkoston toimijat voivat olla ihmisiä, yrityksiä tai muita organisaatioita, joilla on tarvittavia resursseja, kuten teknistä osaamista, tietoa asiakkaasta, tietoa markkinoista tai suhteita. Luonteeltaan innovaatioverkostojen toimijat voivat olla kilpailijoita, jakeluportaan edustajia, asiakkaita ja ostajia, konsultteja, tutkimuslaitoksia ja yliopistoja, julkishallinnon toimijoita tai erilaisia yhdistyksiä (Ritter & Gemünden, 2003; Möller et al., 2005; Bullinger et al., 2004) ja kaupallistamisverkoston toimijat ovat siis todennäköisesti samantyyppisiä toimijoita. Kaupallistamisverkoston toiminta voi olla taloudellista tai epämuodollista yhteistoimintaa.

Koska verkosto- tai verkostoitumis-sana on monitulkintainen, on syytä tarkentaa, mitä tarkoitetaan kaupallistamisverkostolla. Innovaation kaupallistamiseen tähtäävä verkosto voi olla useiden suhteiden muodostama verkosto, mutta se voidaan liittää myös alliansseihin ja yhden yrityksen suhdeportfolioihin. Tässä artikkelissa kaupallistamisverkostolla tarkoitetaan verkostoitumista, joka tarkoittaa kaikkia toimi-

joita, jotka liittyvät kaupallistamiseen muodollisesti ja suoraan tai epämuodollisesti ja epäsuorasti.

Kaupallistamisverkosto voidaan nähdä osana innovaatioverkostoa: innovaatioverkoston ensimmäinen vaihe on T&K-verkosto, jolloin seuraava kaupallistamisvaiheen verkosto on **innovaatioverkoston jatke**. Toiseksi **uusia markkinoita luovat yhteistyöverkostot** voidaan myös liittää kaupallistamisverkostoihin. Tällaiset verkostot on usein luotu tietoisesti tavoitteenaan vakiinnuttaa jokin uusi teknologinen standardi, kuten erään verkoston tavoitteena oli vahvistaa sitä, että GSM-verkosto luodaan Eurooppaan, jotta tietynlaisilla puhelimilla on kysyntää (Möller et al. 2005). Tällaisille verkostoille on tyypillistä, että verkoston toimijoilla on samanlaiset intressit – eikä vain taloudelliset vaan myös sosiaaliset ja poliittiset (Melo Brito, 1999). Verkostoitumalla strategisesti yritykset voivat saavuttaa pitkäaikaista kilpailuetua. Varsinkin proaktiivisella verkostoitumisella yritykset pyrkivät vaikuttamaan innovaatioiden asemaan markkinoilla ja edistämään sitä, että innovaatiolle syntyy markkinat. Tämän tyyppiset verkostot ovat **strategisia verkostoja ja alliansseja**. Strategiset verkostot mahdollistavat sen, että yritykset pääsevät käsiksi strategiseen tietoon, resursseihin tai teknologioihin ja ne voivat saavuttaa tavoitteita pitkällä aikavälillä. Yritykset voivat yhdessä kehittää esimerkiksi aivan uusia konsepteja ja ratkaisukimppuja, jotka tukevat samalla yksittäistä innovaatiota. Kaupallistamisverkostot voivat olla myös operatiivisia **markkinointiverkostoja**, joiden tavoitteena tehdä tuotepäätöksiä ja organisoida markkinoinnillisia toimintoja, kehittää jakelua ja lisätä tietoa markkinoista.

## 2.2 Kaksi esimerkkiä kaupallistamisverkostoista

Seuraavaksi kuvataan kaksi erilaista tapausta, joissa kaupallistamisverkostoajatusta on hyödynnetty liiketoiminnassa; molemmissa tapauksissa yritys on pyrkinyt käyttämään verkostoja radikaalin innovaation kaupallistamisessa (ks. Aarikka-Stenroos & Sandberg 2012). Nämä tapausstudiot on tehty vuosina 2005–2010, ja ne pohjautuvat laajaan primaaridataan (13 avainhenkilöiden haastattelua) ja laajaan sekundaaridataan (puhelinkeskustelu, sähköpostikirjeenvaihto sekä medialähteet: 118 lehtiartikkelia ja 81 Internetsivua toisessa tapauksessa ja 33 lehtiartikkelia ja 22 Internetsivua toisessa tapauksessa). Toisessa tapauksessa kaupallistamisverkoston hyödyntäminen on ollut menestyksekkästä, kun taas toisessa tapauksessa yritys kohosi vaikeita haasteita.

Ensimmäisessä tapauksessa Exelin kävelysauvojen kaupallistaminen ja kansainvälinen lanseeraus tapahtui verkoston avulla. Kävelysauvojen idea ja tuotekehittäminen tapahtui pienessä triadimaisessa verkostossa, jonka muodostivat Vierumäki, Exel ja Suomen latu. Exel on välinevalmistaja, Suomen latu on nonprofit-organisaatio, joka pyrkii innostamaan ihmisiä ulkoliikuntaan järjestämällä ulkoliikunta- ja terveyttä edistäviä tapahtumia ja Vierumäen urheilupuisto on urheilulääketieteen ja liikuntakoulutukseen erikoistunut organisaatio, joka kouluttaa lääkäreitä, valmentajia ja yrityksen edustajia. Yhteisenä tavoitteena oli, että voitaisiin kehittää kävelyyhin liittyvä väline, jota kaikenlaiset liikkujat voisivat käyttää harjoittelussa.

Kun kävelysauvoinnovaatio oli valmis ja siirryttiin kaupallistamisvaiheeseen, tuote kohosi vastustusta ja jakeluongelmia, sillä esimerkiksi urheiluvälineliikkeet eivät halunneet tuotet-

ta hyllyilleen, koska ne eivät uskoneet tuotteen:

*”Me esiteltiin sitten kauppiaille Suomessa tää asia että sauvakävelystä voi tulla jotain isoa, että mitäs jos ruvetaan tätä asiaa viemään eteenpäin. Niin meillehän suurin piirtein naurettiin, että ei kai nyt kukaan rupee kävelemään sauvojen kanssa.” (Exel)*

Tällöin verkosto päätti jatkaa yhteistyötä myös kaupallistamisvaiheessa ja se laajentui orgaanisesti. Kaupallistamisvaiheessa Exelin, Suomen ladun ja Vierumäen muodostama triadi laajentui laajemmaksi kaupallistamisverkostoksi, joka yhdessä alkoi tukea sauvainnovaation kytkeytyvää laajempaa ”Nordic Walking” -konseptiä. Kaupallistamisverkosto koostui esimerkiksi lääkäreistä, asiantuntijoista, ohjaajista, erilaisista nonprofit-organisaatioista ja terveyteen liittyvistä yhdistyksistä sekä mediasta. Kaupallistamisverkoston toimijat edistivät innovaation lanseeraamista monin tavoin: lääkärit loivat sauvoilta tunnettavuutta ja uskottavuutta, media loi tunnettavuutta ja liikunnanohjaajat sekä kuntoklubit tarjosivat mahdollisuuden kokeilla sauvoja. Lopputuloksena innovaatio löi itsensä läpi niin kansallisesti Suomen markkinoilla kuin kansainvälisillä markkinoilla.

Toinen esimerkki kaupallistamisverkostoajatusten toteuttamisesta tulee verkostosta, jota Newtest-niminen yritys pyrki rakentamaan luuliikuntamittarin ympärille. Yrityksen erikoisalaa on fitness high-tech ja luuliikuntamittari on sen yksi innovaatioista. Mittarin kohderyhmä on 30–50-vuotiaat naiset. Luuliikuntamittari mittaa sellaisen liikunnan määrää, joka vahvistaa luita ja siten estää osteoporoosia. Mittari mittaa, onko liikunta oikeanlaista, jotta se vahvistaa luita ja estää osteoporoosia. Osteoporoosia estää niin terveellinen ruokavalio kuin tärinää tuottava liikunta. Mittarin idea ja tuotekehittä-

syntyi innovaatioverkostossa, johon kuuluivat VTT, Oulun yliopisto ja Newtest. Mittari perustuu patentoituun innovaatioon, joka Newtest on kehittänyt Oulun lääketieteellisen tiedekunnan ja Oulun Diakonissainstituutin kanssa sekä VTT:n kanssa. Osteoporoosi on suurimpia teollistuneiden maiden terveysuhkia. Pelkästään suurimmissa teollisuusmaissa osteoporoottisia murtumia tapahtuu vuosittain miljoonia, ja osteoporoosista koituvien suorien ja epäsuorien kulujen määrä on miljardiluokkaa. Joka kolmas yli 50-vuotias nainen saa osteoporoottisen murtuman. Tämän perusteella on helppo ymmärtää, erilaisille osteoporoosiin liittyville tuotteille on isot markkinat, myös kansainvälisesti.

Mittari sai lanseeraamisvaiheessa valtavasti median huomiota mutta markkinat eivät kuitenkaan innostuneet mittarista. Tuote kohtasi vastusta ja torjuntaa: mihin moista mittaria tarvitaan ja mitä ylipäätään on luuliikunta, mitä mittari mittaa. Tämän takia innovaatioyrityksen ensimmäinen tehtävä oli nostaa asiakkaiden ja partnerien tietoisuutta ja kiinnostusta ”luuasioita” kohtaan. Koska Newtest oli pieni yritys, sillä ei ollut resursseja luoda luuliikuntamittarille markkinoita eivätkä jälleenmyyjätkään olleet kiinnostuneita ottamaan uutta tuntematonta tuotetta hyllyilleen. Tämän takia kaupallistamisvaiheessa Newtest pyrki rakentamaan ”Bone Health”-verkoston: se etsi erilaisia luunterveyteen liittyviä kumppaneita ruoka-, vitamiini- liikuntapalveluiloilta ja alkoi luoda verkostoa, jonka tavoitteena olisi edistää luuliikuntaa ja samalla kaupallistaa luuliikuntamittaria. Newtest aloitti verkoston rakentamisen aivan alusta: se etsi erilaisia luun terveyteen liittyviä toimijoita, kuten vitamiini- ja kalkkivalmistajia, maitotuotevalmistajia, luun terveyteen liittyviä terveysteknologiayrityksiä, terveydenhuoltopalveluita sekä liikuntapalveluita ja pyrki luomaan

toimijoista verkostoa, joka olisi pyrkinyt markkinoimaan luunterveyttä ja luuliikuntaa. Useimmat toimijat ilmaisivat kiinnostuksensa mutta eivät lähteneet toimintaan. Muutamat toimijat kuitenkin kiinnostuivat, mutta verkosto ei lähtenyt kunnolla käyntiin sitoutumis-, rahoitus- ja luottamusongelmien vuoksi.

Molemmissa tapauksissa innovaatioyritykset kohtasivat tilanteen, jossa niiden piti luoda markkinat uudella tuotteella kaupallistamisvaiheessa. Tuotteet itsessään eivät olleet kovin monimutkaisia, mutta innovaatiot vaativat uudenlaista käyttäytymismallia asiakkailta ja potentiaalisilta partnereilta. Molemmat yritykset alkoivat luoda kaupallistamisverkostoa, joka koostuisi erilaisista toimijoista, jotka voivat olla avuksi kaupallistamisvaiheen tehtävissä kuten tietoisuuden luominen, innovaation hyötyjen osoittaminen ja jakelu. Kaupallistamisverkoston rakentamistapa oli kuitenkin erilainen, mikä todennäköisesti vaikutti myös kaupallistamisen ja sen myötä koko innovaation menestykseen.

### **3 Kaupallistamisverkostojen hyödyntäminen liiketoimintaosaamisen osana**

Seuraavaksi käsitellään sitä, miten innovaatioyritykset voivat itse hyödyntää kaupallistamisverkostoja liiketoimintaosaamisen osana. Aiemmin esittämämme tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kaupallistamisverkosto voi edistää innovaation markkinointia, mutta sellaisen rakentaminen vaatii monen asian huomioon ottamista: yritysten tulisi miettiä kaupallistamisverkostoa tarpeeksi ajoissa, pohtia minkälaisia toimijoita se tarvitsee ja minkälainen verkostotyyppi olisi sopivin, myydä idea kumppaneille sekä vahvistaa yhteistyötä luomalla luottamusta ja sitouttamalla kumppanit. Koska kaupallistamisverkostoissa on sekä haittansa että hyötynsä,

yrittäjien on kuitenkin syytä pohtia näitä seikkoja realistisesti.

### **3.1 Kaupallistamisverkoston luominen ja sen ajoitus**

Ensinnäkin innovaatioyrittäjien tulisi kiinnittää huomiota jo tuotekehitysvaiheessa myös kaupallistamiseen ja sen uusin toimintoihin eikä keskittyä vain uuden tuotteen kehittämiseen. Yrittäjien tulisi varhaisessa vaiheessa ymmärtää uudet tehtävät, jotka syntyvät kaupallistamisvaiheessa ja miettiä, miten näissä tehtävissä voidaan hyödyntää jo olemassa olevia resursseja ja mihin toimintoihin tarvitaan verkostotoimijoiden tukea ja miten näiden kanssa voitaisiin tehdä yhteistyötä.

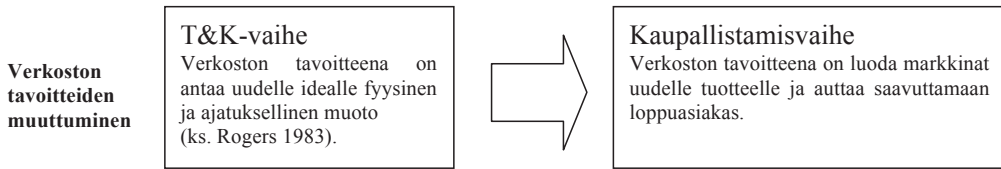
Kaupallistamisverkoston luomista tulisi miettiä tarpeeksi ajoissa ja sen luomisessa tulisi hyödyntää aiempia suhteita. Kaupallistamisverkoston pohjustamisessa tärkeitä ovat maine, referenssit ja sosiaaliset suhteet. Monet sosiaaliset suhteet kääntyvät taloudellisiksi suhteiksi tarvittaessa. T&K-verkoston ja kaupallistamisverkoston ei myöskään tulisi ajatella erillisinä vaan eräänlaisena jatkumona: ensinnäkin yhteistyö T&K-toimijoiden kanssa voisi jatkua myös kaupallistamisvaiheessa ja T&K-vaiheen toimijat voivat olla hyödyksi suorasti tai epäsuorasti myös kaupallistamisvaiheessa (kuvio 1).

Esimerkiksi sauvakävelytapauksessa tuotekehitysvaiheen toimijat totesivat, että niiden pitää jatkaa verkostomaista yhteistyötä myös kaupallistamisvaiheessa saadakseen innovaation vietyä loppukäyttäjille asti. Koska toimijoilla oli jo sosiaaliset suhteet ja luottamus toisiaan kohtaan, kaikki toimijat olivat aktiivisia ja sitoutuneita myös kaupallistamaan tuotetta.

Luuliikuntamittarin tapauksessa tuotekehitystoimijoita ei kuitenkaan hyödynnetty, kun

mittarille alettiin luoda markkinoita kaupallistamisvaiheessa, vaan innovaatioyrittäjä alkoi luoda kaupallistamisverkostoa tyhjästä. Kaupallistamisverkoston luomisen idea tuli kahdesta suunnasta: ensinnäkin yrityksen iso potentiaalinen asiakas Japanista ehdotti, että verkostoitumisideaa voitaisiin kokeilla ensin Suomessa ja myöhemmin konseptia voitaisiin esimerkiksi myydä ja toistaa Japanissa. Toiseksi Newtest tunti Exelin verkostoitumisidean ja sen menestystarinan, mikä kannusti toistamaan samankaltaisen verkostoitumiskuvion. Koska terveyteen liittyvien tuotteiden markkinat ovat kasvaneet ja mahdollisesti myös luuliikunta- ja luunterveys-teemoille olisi kysyntää, markkinoilla oli monenlaisia potentiaalisia partnereita, mutta vastaavaa verkostoitumista markkinoiden luomiseksi ei ollut vielä toteutettu. Newtest käynnisti projektin, jolla se pyrki luomaan verkoston, joka edistäisi luunterveyteen liittyvien tuotteiden ja palveluiden markkinoita. Newtest alkoi etsiä erilaisia toimijoita, jotka voisivat yhdessä luoda markkinoita luunterveydelle.

Tärkeää on myös huomata ero luonnollisesti kehittyvien vaikeuksellisesti luotujen verkostojen välillä: kaupallistamisverkosto voi kehittyä hitaasti prosessin edetessä mutta tällöin kaupallistamisverkoston siemenet pitää kylvää jo T&K-vaiheessa ja jo tällöin pitää etsiä ja sitouttaa toimijoita, jotka ovat tärkeitä myöhemmin kaupallistamisvaiheessa. Toisaalta kaupallistamisverkosto voidaan luoda tarkoituksellisesti, mutta tämä on usein vaikeaa, koska innovaatioihin liittyy luottamuksen puutetta ja epäselviä kilpailuasetelmia. Tämän vuoksi ehkä sekamuoto lienee paras – eli käytetään aiempia suhteita tavoitteellisesti hyväksi ja rakennetaan uusia verkostosuhteita aiempien avulla. Erityisesti strategisen tason – kuten uusia markkinoita pohjustavan – verkostojen luo-



**KUVIO 1. Yrityksen innovaatioverkoston muutos siirryttäessä teknisestä tuotekehityksestä kaupallistamiseen**

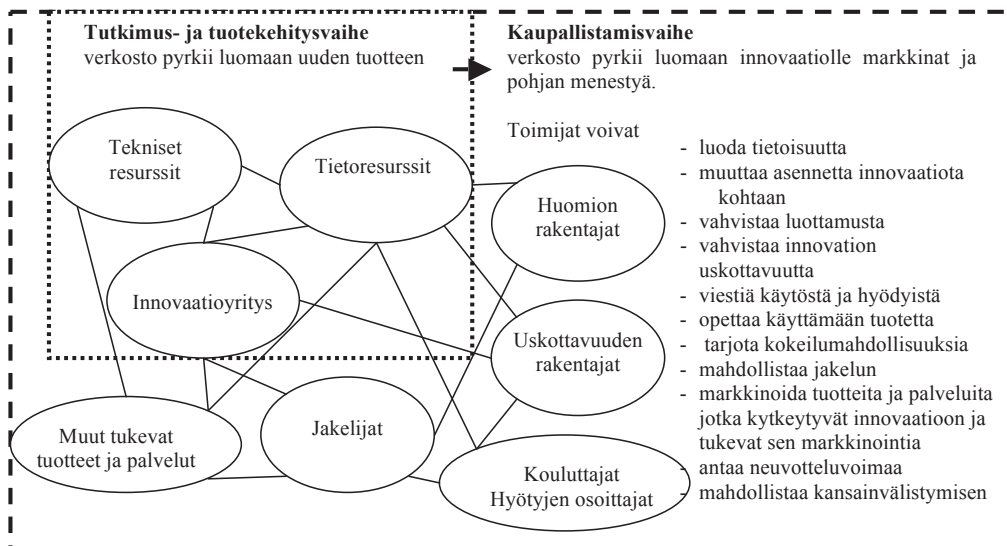
minen on hidasta, kun taas operatiivisen markkinointiverkkoston luominen saattaa olla nopeampaa.

### 3.2 Verkostotoimijat tukemassa erilaisia kaupallistamistehtäviä

Koska kaupallistamisvaiheessa tarvitaan uusia resursseja uusien toimintojen myötä, yrityksen tulisi miettiä, missä kaupallistamistehtävissä se tarvitsee tukea ja minkälaisista verkostotoimijoista olisi hyötyä. Verkosto voi edistää innovaation kaupallistamista ja markkinointia monin tavoin: toimijat voivat välittää tietoa innovaa-

tiosta, opettaa käyttämään innovaatiota, synnyttää luottamusta, osoittaa innovaation hyödyt ja edut ja osallistua jakeluun (kuvio 2).

Yrityksen on siis myös mietittävä, keitä se tarvitsee verkostotoimijoiksi eri tehtäviin. Verkostoon olisi saatava jäseniä, jotka eri tavoin ja eri kaupallistamisen vaiheissa edistävät innovaation pääsyä markkinoille. Yrityksen pitää siis miettiä, keitä esimerkiksi tarvitaan **huomiota ja tietoisuutta rakentamaan**, ketkä tekevät **innovaatiosta uskottavamman**, ketkä **opettavat innovaation hyötyjä ja käyttöä** ja ketkä **edistävät jakelua**.



**KUVIO 2. Verkkoston tavoitteiden muuttuminen**



Optimaalisessa tapauksessa kaupallistamisverkosto koostuu erilaisista toimijoista, joilla on erilaisia resursseja, suhteita, osaamista ja erikoistumista. Kaupallistamisverkoston toimijat voivat olla suuria tai pieniä yrityksiä, alueellisia tai kansainvälisiä, ne voivat painottaa tuotteita tai palveluita ja ne voivat olla joko yrityksiä tai nonprofit-toimijoita. Suuret organisaatiot ja yritykset, joilla on esimerkiksi brandipääomaa tai hyvä maine markkinoilla, vahvistavat innovaation tunnettuutta ja positioivat innovaatioita markkinoilla. Uudet samankaltaiset toimijat voivat yhdessä tuottaa uusia kiinnostavia yhteistuotteita ja palveluita ja konsepteja. Jos toimijat ovat vertikaalisia, ne voivat paremmin vaikuttaa jakeluun esimerkiksi vuokraamalla tai myymälä, tai jos toimijat ovat horisontaalisia, ne voivat tuottaa erilaisia tuotteita ja palveluita, jotka tukevat toisiaan.

Esimerkiksi sauvakävelytapauksessa toimijat sekä niiden toimintatavat ja resurssit olivat hyvin erilaisia: Exel on välinevalmistaja, jolla oli komposiittiosaamista ja edellytykset valmistaa tuote ja jolla oli tunnettu brandi. Suomen Latu taas oli uskottava nonprofit-toimija, jolla oli laajat yhteydet mediaan ja joka aktiivisesti järjestää suuria urheiluhenkisiä massatapahtumia, ja siten se pystyi saavuttamaan suuret kohdeyleisöt tehokkaasti. Vierumäen urheiluopisto on urheilulääketieteen ja liikuntakoulutukseen erikoistunut organisaatio, joka on erikoistunut koulutus- ja vapaa-ajan palveluihin. Sillä on liikuntaan liittyvää tieteellistä tietoa ja osaamista, tietoa erilaisista harjoittelumenetelmistä sekä kontakteja ekspertteihin ja alan mielipidejohtajiin, kuten valmentajiin, ohjaajiin ja lääkäreihin. Sen kohderyhmiin kuuluvat valmentajat, liikunnanohjaajat, urheilijat ja erilaisten yritysten henkilökunta.

Media oli kiinnostunut uudesta ja oudosta liikuntamuodosta, mikä tuotti ilmaista julki-

suutta innovaatiolle. Median osoittama kiinnostus on itse asiassa tyypillistä radikaaleille innovaatioille, joten yrityksen on melko helppo saada ilmaista julkisuutta innovaatiolle (cf. Sandberg, 2008). Suurin ongelma ei tässä tapauksessa ollut tietoisuuden lisääminen vaan pikemminkin se, että ihmiset saatiin myös kävelemään sauvojen kanssa. Jotta ihmiset ostaisivat sauvat, heidän piti saada kokeilemaan tuotetta ja konseptia. Tämän vuoksi ihmiselle tarjottiin mahdollisuus kokeilla sauvoja ja heitä myös opetettiin käyttämään niitä massatapahtumissa, joita Suomen latu alkoi järjestää noin vuosi ensimmäisen lanseeraamisyhtymän jälkeen. Exel toimitti sauvoja kokeiltavaksi näihin tapahtumiin. Kokeilumahdollisuuksia ja opetusta tarjosivat myös Vierumäki sekä muut erilaiset liikuntaan liittyvät kaupalliset ja ei-kaupalliset toimijat. Suomen latu rakensi ohjaajaverkoston ja tuotti harjoittelumateriaalia, ja nämä ohjaajat lainasivat sauvoja ja opettivat sauvakävelytekniikkaa. Vierumäki esitteli uutta lajia vierailijoilleen, eli valmentajille, lääkäreille, yritysten edustajille, urheilijoille ja liikunnanohjaajille. Jakelu tapahtui perinteisten liikuntavälinejälkeenmyyjien kautta. Kaupallistamisvaiheen uusiin tehtäviin valjastettiin uusia toimijoita, kuten kansallisia liikunta- ja terveysjärjestöjä, ekspertejä ja ohjaajia, liikuntakeskuksia ja niin edelleen. Luotettavuutta ja uskottavuutta toivat erityisesti terveys- ja liikuntatoimijat, kuten lääkärit, järjestöt mutta myös ydintoimijat Suomen latu ja Vierumäki. Terveysteen liittyvät yhdistykset kuten Reumaliitto tai Allergia- ja astmaliitto olivat mukana viemässä viestiä siitä, että sauvakävely on terveellistä. Tukea tuli myös lääkäreiltä, jotka korostivat uuden liikuntalajin hyötyjä. Nopeasti markkinoille alkoi tulla myös sauvakävelyä tukevia tuotteita ja palveluita, kuten asuja ja liikuntapalveluita. Myös word-of-mouth

eli puskaradio kuluttajien välillä kiihdytti innovaation leviämistä markkinoille.

Luuliikuntatapauksessa useat toimijat olivat sopineet osaksi verkostoa, koska luun terveyteen vaikuttavat erityisesti oikeanlainen ruokavalio, liikunta ja lisäravinteet. Terveyteen liittyviä tuotteita ja palveluita on markkinoilla yhä enevässä määrin wellness- ja fitness-boomin myötä, kuten lisäravinteet ja vitamiinit, ruoka, terveydenhoitoon liittyvät palvelut, liikuntapalvelut, hoitotuotteet, wellness-turismi, liikuntavaatteet, liikunta-aikakauslehdet ja kirjat ja niin edelleen ja aiheesta ovat kuluttajien lisäksi kiinnostuneita myös julkinen sektori ja monet ei-kaupalliset organisaatiot.

Innovaatioyrityksen toimitusjohtaja ja projektipäällikkö pyrkivät löytämään vertikaalisia ja horisontaalisia toimijoita, jotka voisivat täydentää toisiaan. Jokaisen luunterveyttä edistävän toimialan markkinajohtajaa tavoiteltiin mukaan. Innovaatioyritys tavoitteli mm. seuraavia toimijoita: osteoporoosin diagnosointilaitteita ja palveluita tarjoavat yritykset, yksityiset terveysklinikat, urheilu- ja terveysjärjestöt, liikuntaklubit, maitotuotteiden valmistajat, vitamiini- ja lisäravinnevalmistajat, apteekkiketjut, lääketehaat (kalsiumin ja d-vitamiinin valmistajat), vakuutusyhtiöt ja niin edelleen. Kansallinen osteoporoosiliitto ja innovaatioiden edistämistä tukevat organisaatiot koettiin tärkeinä toimijoina, jotka voisivat tuoda lisää uskottavuutta.

Luuliikuntamittaritapauksessa ajatuksena oli, että tietoisuutta luuliikunnasta olisivat rakentaneet innovaatioyritys, media, terveysjärjestöt, lääkärit ja myös muut toimijat. Luottamusta ja uskottavuutta olisivat luoneet terveyteen liittyvät yhdistykset ja lääkärit. Kokeilumahdollisuuksia olisivat tarjonneet erilaiset palveluntarjoajat, kuten kuntoklubit ja apuväli-

nevuokraamot. Mittarin jakeluun ja ehkä myös käytön opastamiseen osallistuivat apteekit, liikuntavälinekauppiat, ja apuvälinevuokraamot ja jopa ortopedinen sairaala. Luuliikunta-ajatus olisi tukenut myös muut luuliikuntapalvelut kuten luujumppaa tarjoavat kuntoklubit. Laaja-alaisuutta olisi tuonut mm. maitotuotteiden ja muiden vastaavien toimijoiden maitovalmisteet, jotka myös edistävät luunterveyttä. Koska luuliikuntamittari oli tarkoitettu kansainvälisille markkinoille, innovaatioyritys pyrki samaan myös globaaleja yrityksiä mukaan.

Sekä **toimijoiden samanlaisuus että erilaisuus** tuottaa kilpailuetua kaupallistamisvaiheessa. Samanlaisuus voi liittyä tavoitteiden, arvojen, toimintatapojen tai kohderyhmien samanlaisuuteen, ja se helpottaa luottamuksen syntymistä ja tiedonvaihdamista ja siten edistää yhteistyön onnistumista. Toisaalta taas liika samankaltaisuus vähentää uusia kiinnostavia yhdistelmiä. Esimerkiksi Granovetterin klassikkotutkimus (1985) kuvasi, miten heikommat siteet kaukaisten ja erilaisten toimijoiden kautta toivat eniten uutta tietoa ja tätä ajattelumallia hyödyntämällä voidaan ajatella, että innovaatio- ja myös kaupallistamisverkostossa on hyvä olla toimijoita, joita yhdistää samanlaisuus ja vahvat siteet, mutta myös erilaisia toimijoita, jotka tuovat uusia, innovaatioiden menestykselle hyödyllisiä ajatuksia (katso Möller & Svahn, 2006). Heterogeenisissä moniulotteisissa verkostoissa syntyy helpommin uusia ideoita ja uusia liiketoimintamalleja (Möller & Svahn, 2006). Toisin sanoen sellaiset innovaatioyritykset, jotka osavat luoda uudenlaista yhteistyötä sellaisten toimijoiden välille, jotka eivät ole aiemmin toimineet yhdessä, saavat todennäköisesti enemmän ideoita markkinoinnin kehittämiseen ja saavat sitä kautta kilpailuetua. Erilaisten toimialojen ja erilaisten osaamisten yhdistäminen voi luoda

jotain täysin uutta. Näiden syiden vuoksi saattaa olla arvokasta kerätä hyvin erilaisia toimijoita verkostoon, jotta saadaan luotua uusia ideoita ja saavutetaan uusia kontakteja.

Toimijoiden erilaisuus voi edistää kaupallistamisverkoston vaikutusta ja innovaation menestystä monesta syystä. Erilaisilla toimijoilla on erilaiset suhteet ja kontaktit ja niillä on erilaiset paikat ja roolit verkostossa ja arvoketjussa, joten joidenkin tehtävissä voi painottua esimerkiksi jakelu. Erilaisilla toimijoilla on myös erilaiset asemat ja uskottavuus markkinoilla. Esimerkiksi nonprofit-organisaatiot ja yhdistykset voivat tuoda uskottavampia ja objektiivisimpia sävyjä toimintaan, koska ne eivät tavoittele voittoa. Ekspertit ovat uskottavia, koska niiden toiminnan etiikka vaatii olemaan uskottava, ja siksi tämänkaltaiset toimijat vahvistavat innovaation luotettavuutta markkinoilla. Erilaiset toimijat voivat paremmin edistää innovaatioiden markkinointia hoitamalla erilaisia tehtäviä: esimerkiksi kävelysauvatapauksessa lääkärit huolehtivat tietoisuudesta ja luottamuksesta, kouluttajat opettamisesta ja urheiluvälineliikemyymisestä. Sauvakävelytapauksessa lääkärit, terveyksperit, urheilu, fitness- ja hyvinvointiin liittyvät yritykset ja yhdistykset sekä media toisaalta kuvasivat tuotteen hyötyjä erilaisista näkökulmista ja toiseksi niillä oli erilaisia suhteita, joita voitiin hyödyntää edelleen, jotta tavoitettiin uusia partnereita tai asiakkaita. Se, että useat erilaiset toimijat tukevat innovaatiota sen alkutaipaleella, tekee innovaatiosta ja sen tarjoamista uusista hyödyistä uskottavampia: kävelysauvatapauksessa lääkärit painottivat sauvakävely terveysvaikusta ja liikunnanohjaajat liikuntavaikutusta, jolloin erilaiset toimijat tukivat kävelysauvoja kahdesta eri ”suunnasta”. Toisaalta huomattavaa on, että kun toimijoiden monipuolisuus ja erilaisuus lisääntyy, tulee

myös verkoston johtaminen ja viestintä monimutkaisemmaksi. Mitä erilaisempia toimijat ovat, sitä erilaisempia saattavat olla potentiaalisten partnerien tavoitteet ja toimintatavat. Tämä saattaa hankaloittaa kaupallistamisverkoston toimintaa ja hallintaa.

### **3.3 Kaupallistamisverkoston muoto, muodostamispolku ja toimintatapa**

Innovaatioyritysten kannattaa myös miettiä, minkä tyyppinen verkosto palvelisi parhaiten kaupallistamisvaiheessa ja miten verkosto kannattaisi rakentaa. Kaupallistamisverkoston rakenne voi olla vertikaalinen, horisontaalinen tai moniulotteinen. Horisontaaliset verkostot ovat yleensä kilpailijoiden välistä yhteistyötä (esimerkiksi lentoyhtiöt muodostavat alliansseja), jonka avulla ne saavuttavat markkinavoimaa ja komplementtaarisia resursseja, ja niitä muodostetaan kun toimijat huomaavat, että yhdistämällä tuotteita, jakeluverkostoja ja kanavia, ne saavat vahvemman aseman markkinoilla (Möller & Rajala, 2007). Vertikaaliset verkostot puolestaan ovat yleensä tuotanto- ja jakeluverkostoja. Verkostot voivat myös olla moniulotteisia, jolloin vertikaaliset jakeluverkostot ja horisontaaliset ”tarjontaverkostot” yhdistyvät: esimerkiksi lentoyhtiöt verkostoituvat hotelliketjujen ja autonvuokrausfirmojen kanssa (Möller & Rajala, 2007; Möller et al., 2005). Innovaatioverkostoissa juuri moniulotteiset verkostot ovat lisääntymässä, sillä ne sopivat kompleksisten innovaatioiden ja uusien markkinoiden luomiseen (Möller & Rajala 2007).

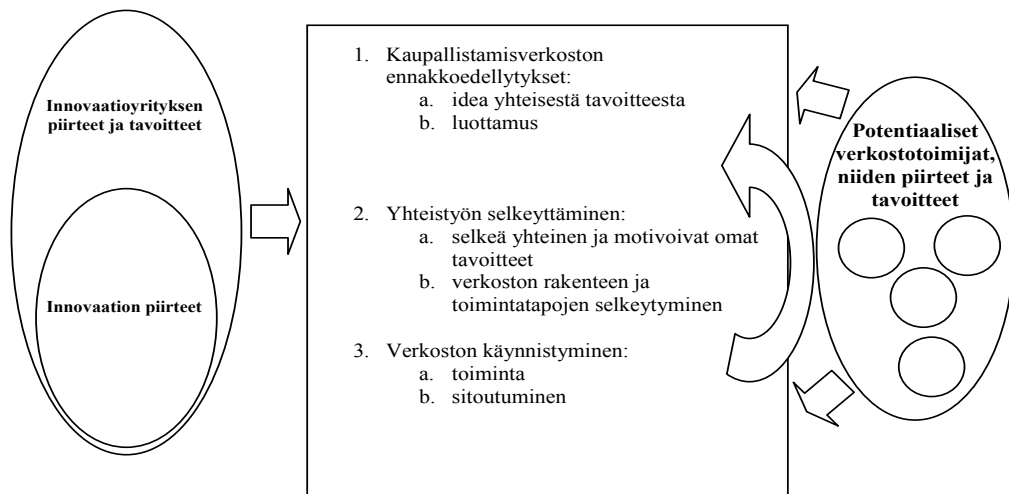
Kaupallistamisverkoston rakenteeseen vaikuttaa myös se, onko verkosto keskitetty innovaatioverkosto, jossa yksi iso tunnettu yritys toimii keskiössä ja organisoii innovoinnin ja markkinoinnin, vai matala horisontaalinen verkosto, joka koostuu pienistä tasavahvoista toi-

mijoista. Tällaisten verkostojen luominen ja johtaminen poikkeaa toisistaan. Varsinkin pienistä horisontaalisista toimijoista koostuvien innovaatioverkostojen määrä on kasvamassa (Möller & Rajala, 2007).

Kaupallistamisverkoston luomista voidaan tarkastella myös **prosessina**, jossa on erilaisia vaiheita (ks. kuvio 3). Aluksi on luotava **edellytykset yhteistyölle** (epävarmuuden poistaminen, odotusten selkeyttäminen ja varhainen yhteistyö). Tässä vaiheessa organisaation tarpeet, ja potentiaalisten partnerien tarpeet selvitetään ja valitaan. Tätä seuraa **kokeiluvaihe**, jossa vastavuoroisuus ja luottamus alkavat syntyä, odotukset asettuvat ja toimintatavat (implisiittiset ja eksplisiittiset) alkavat muodostua. Erityisesti kun yhteistyö ja uusi business on vasta syntymässä, yritysten pitää viestiä ja tulkita, mitä uudet yhteiset ideat ja konseptit voisivat olla ja sitten valita ja keskittyä joihinkin ideoihin. Tämän vuoksi toimijoiden pitää alkaa ymmärtää toistensa tarpeet ja kytkennät. Toimijat

myös valitsevat verkostolle rakenteen ja toimintamuodon. Kolmanneksi kun uudenvuoden **yhteistyö käynnistyy, agenda** pitää luoda ja viestiä. **Uudet toimintatavat**, strateginen ja sosiaalinen integraatio alkaa toteutua (esimerkiksi Larson 1992, Millson & Wilemon, 2008, Möller & Svahn, 2008).

Verkoston luomisen prosessi seuraa kahta pääpolkua: verkostot joko kehittyvät vähitellen evolutiivisesti tai ne luodaan tietoisesti (Möller et al., 2005), ja myös kaupallistamisverkoston luominen voi noudattaa jompaakumpaa polkua. Kaupallistamisverkostot, jotka on luotu tavoitteellisesti, tulevat todennäköisesti lisääntymään, koska innovaatiot ovat yhä monimutkaisempia ja innovaation ympärillä tarvitaan myös muiden toimijoiden tukea: esimerkiksi poliittiset toimijat ja nonprofit-toimijat voivat edistää uusien markkinoiden syntymistä (esim. Möller & Svahn, 2008). Syntypolku voi vaikuttaa verkoston tulevaisuuteen: esimerkiksi Human & Provan (2000) totesivat, että muodollisesti luodut



KUVIO 3. Kaupallistamisverkoston luominen ja yhteistyön käynnistäminen

# DISCUSSION

verkostot, jotka eivät pohjaudu aiempiin suhteisiin epäonnistuvat helpommin.

Sauvakävelytapauksessa kaupallistamisverkosto oli T&K-verkoston jatke ja luonteeltaan strateginen verkosto, mutta toisaalta se oli pienuudestaan huolimatta myös moniulotteinen. Se luotiin T&K-verkoston päälle ja siksi se rakentui nopeasti ja melko helposti. Sauvakävelytapauksessa kaikki toimijat käyttivät suhteitaan ja laajensivat kaupallistamisverkostoa, joten se kasvoi kehittyen mutta tietoisesti laajentuen vielä moniulotteisemmaksi. Koska toimijat olivat sitoutuneita alusta lähtien, toimijat jakoivat mielellään suhteita eteenpäin ja verkosto laajentui evolutionaarisesti, kun uusia resursseja ja toimijoita tarvittiin. Myös luottamus oli jo syntynyt T&K-vaiheessa. Innovaatioyritys saattoi hyödyntää olemassa olevia suhteitaan markkinoiden luomisessa suoraan ja epäsuoraan kaupallistamisverkostokumppanien kautta. Luuliikuntamittaritapauksessa taas kaupallistamisverkosto pyrittiin luomaan intentionaalisemmin ja keinotekoisemmin, mutta uudet suhteet eivät juurikaan pohjautuneet aiempiin yritysten tai ihmisten välisiin suhteisiin tai verkostoihin. Verkoston kokoaminen oli vaikeaa, sillä pienen yrityksen verkoston kokoaminen ei herättänyt luottamusta ja potentiaaliset toimijat halusivat tietää, keitä muita verkostossa olisi.

Kaupallistamisverkostossa jonkun pitää olla verkoston luomisen käynnistäjä, sillä suhteet ja verkostot eivät ala täysin itsellään (esim. Larson, 1992). Muodostamisprosessi on erilainen sen mukaan, onko verkostomaisen toiminnan käynnistäjä keskiöfirma vai joukko samantasoisia toimijoita. Keskittyneissä innovaatioverkostoissa keskiöyritys on usein aloitteen tekijä (Dhanaraj & Parkhe, 2006) mutta pienemmissä tasapuolisissa verkostoissa useampi toimija voi tehdä aloitteen erityisestä yhteistyöstä. Koska

tasaväkisissä horisontaalisissa verkostoissa ei selkeää johtajaa tai vetäjää ole, kuten keskiöfirman vetämässä verkostossa, niiden pitää päästä keskinäiseen konsensukseen toimintatavoista. Möller ja Rajala näkevät (2007), että erityisesti uuden liiketoiminnan luomiseen pyrkiviä innovaatioverkostoja ei voi johtaa vain yksi toimija. Toisaalta aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että mitä moninaisempia, useampia ja tasaväkisempiä toimijoita verkostoa on luomassa, sitä vaikeampaa on koordinointi ja kommunikointi. Jos iso vahva keskiöyritys alkaa rakentaa kaupallistamisverkostoa, sillä itsellään on mainetta ja neuvotteluvoimaa, joka toisaalta edistää verkoston luomista mutta toisaalta sen voima ja sanelupolitiikka voivat myös karkottaa potentiaalisia yhteistoimijoita. Pienet horisontaaliset innovaatioverkostot, joissa voima ja erilaiset resurssit ovat jakautuneet tasaisemmin, joutuvat enemmän kartoittamaan potentiaalisia toimijoita ja sovittelemaan yhteen osaamisiaan, kontaktejaan, ideoita ja tavoitteita. Esimerkiksi luuliikuntatapauksessa pieni uudehko yritys joutui ongelmiin, kun se tietoisesti pyrki valitsemaan isoja yrityksiä ja markkinajohtajia mutta käytännössä vain pienet yritykset olivat kiinnostuneita liittymään verkostoon. Koska sauvakävelytapauksessa verkosto taasen kasvoi evolutionaarisesti, tavoitteellinen toimijoiden "valinta" ei ollut tärkeässä roolissa.

Liikesuhteita voidaan hallita muodollisesti sopimuksin tai epämuodollisesti luottamuksen ja vakiintuneiden toimintatapojen ja vastavuoroisuuden voimalla, joten myös kaupallistamisverkoston toimintaa voi säilyttää muodollisuus tai epämuodollisuus. Toimintaa voidaan johtaa viestinnän, neuvottelun, päätöksenteon, sosiaalisen kontrollin, yhteisen henkilökunnan, hierarkian ja valintasysteemien avulla (Grandori & Soda, 1995). Kuitenkin erityisesti strategisissa

verkostoissa vastavuoroisuus, tavoitteiden yhdenmukaisuus ja luottamus ovat tärkeämpiä verkoston hallinnan keinoja kuin muodolliset sopimukset (Larson, 1992; Dhanaraj & Parkhe, 2006; Gulati et al., 2000). Innovaatioverkoston johtamiseen vaikuttavat myös verkoston kesto, verkoston toiminnan syy, verkostoituneiden toimijoiden tyyppi ja luonne, vallan keskittyminen, luottamus ja koordinointi (Dharanaj & Parkhe, 2006; Möller et al., 2005).

Haasteena on kuitenkin, miten erilaiset toimijat resurssineen saadaan motivoitua ja sitoutettua kaupallistamisverkostoon, joten sitä käsitellään seuraavassa luvussa.

### **3.4 Verkoston toimintatapa ja toimijoiden sitouttaminen**

Potentiaaliset kaupallistamistoimijat tarvitsevat motivoinnikseen selkeää lyhyt- tai pitkäaikaista hyötyä. Jotta yritys motivoituu toimimaan kaupallistamisverkostossa, verkostolla on oltava **yhteinen tavoite**, jonka vuoksi kaupallistamisverkosto on syytä luoda. Toisaalta yrityksillä on myös oma syynsä liittyä verkostoon ja niiden pitää kokea saavansa **omaa hyötyä verkostoon kuulumisesta**. Kiinnostus kuuluu kaupallistamisverkostoon voi pohjautua motivaatiotekijöihin, joita aiemman tutkimuksen mukaan ovat seuraavat (Ritter & Gemünden, 2003; Gulati et al., 2000; Bullinger et al., 2004; Melo Brito, 1999): kasvu ja parempi tuotto, pääsy informaatioon ja tietoon, oppiminen, pääsy uusille markkinoille, olemassa olevien toimintojen helpottaminen, maineen ja imagon kehittäminen, tuen tarve, koska tuote on monimutkainen, pääsy rahoitukseen, tarve muotoilla ja hahmotella yhteisiä strategisia tavoitteita muiden kanssa ja neuvotteluvoiman saavuttaminen.

Kaupallistamisverkostossa toimijat voivat tavoitella teknistä osaamista, asiastietoa,

markkinatietoa tai suhdetta itsessään. Kimmokkeena yhteistyöhön voi toimia esimerkiksi se, että verkostoitumalla yritykset voivat yhdistää toisiaan täydentäviä resursseja ja ne voivat tarjota laajempia ”ratkaisuja” eikä pelkästään tuotetta (Bullinger et al., 2004). Koska innovaatiot saattavat tuoda menestyksen myötä suuriakin voittoja, mielenkiinnon herättäminen potentiaalisissa partnereissa voi olla helppoa. Erityisesti PK-yritykset toimivat mielellään isompien yritysten kanssa, koska sitä kautta ne saavuttavat rahallisia, markkinoinnillisia, liikkeenjohdollisia tai jakeluun liittyviä resursseja (Alvarez & Barney, 2001). Yhteistyöllä voidaan pyrkiä vähentämään myös kansainvälistymisen riskejä (Freeman et al., 2006). Oppiminen on yksi positiivinen lopputulema verkostoitumisesta, sillä organisaatio oppivat niiden ympärillä olevista organisaatioista (Provan et al., 2003). Varsinkin innovaatioyritysten kasvupotentiaali ja kasvava maine voivat tehdä niistä kiinnostavan partnerin muiden toimijoiden silmissä (Partanen et al. 2008).

On siis tärkeää löytää, hahmottaa ja viestiä yhteiset sekä omat tavoitteet ja hyödyt. Koska innovaatioihin liittyvät ratkaisut ja tulevaisuudennäkymät voivat olla vielä jäsentymättömiä ja epäselviä, yhteisen tavoitteen löytäminen voi olla haastavaa. Yhteinen tavoite pitää löytää, hahmottaa, valita, ja viestiä – ja samalla tavoite saattaa myös kehittyä. Toimijoiden kaupallistamiseen liittyvien omien tavoitteiden tulisi olla samansuuntaiset, mutta komplementaariset, jotta kilpailuasetemaa ei synny.

Esimerkiksi sauvakävelytapauksessa toimijoilla oli sekä omat että yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamista verkosto edisti: Vierumäki oli kiinnostunut löytämään uuden ennaltaehkäisevän harjoittelumenetelmän, Latu halusi löytää uuden keinon innostaa ihmisiä ulkoliikuntaan

# DISCUSSION

ja Exel halusi markkinoille uuden tuotteen, joka myisi isoille massoille. Vaikka toimijoilla oli erilaiset taustat ja liiketoimintamallit, toimijoilla oli myös yhteinen tavoite: muuttaa loppukäyttäjien asennetta urheilua kohtaan ja saada heidät saavuttamaan ulkona.

Luuliikuntatapauksessa aluksi oli helppo herättää potentiaalisten kumppanien ja median kiinnostus, koska luun terveys on globaali asia ja ilmiöllä olisi myös globaalit markkinat. Aluksi yhteisenä tavoitteena luuliikunnan edistäminen mutta pian verkostoa käynnistäneet huomasivat, että termi ja tavoite olivat liian kapeat, ja yhteiseksi tavoitteeksi vaihdettiin luunterveyden edistäminen, koska se oli kokonaisvaltaisempi ja laajempi käsite ja salli vielä useampien ja erilaisten toimijoiden liittymisen mukaan. Kun luunterveys valittiin yhteiseksi teemaksi, terveys- ja kuntoilutoimijoiden lisäksi myös ruokalan yrityksiä voitiin tavoitella verkostoon, koska esimerkiksi maitotuotteet edistävät luun terveyttä. Verkoston lähtötavoitteena oli synergistinen markkinointi ja tiedon jakaminen, jotta osteoporoosin aikainen estäminen saisi enemmän huomiota. Verkoston yhteisiä tavoitteita oli luoda selkeä konsepti luunterveydelle, kerätä tutkimustietoa aiheesta, tuottaa markkinointimateriaalia ja luoda synergistisiä yhteiskonsepteja, jotka olisivat tuoneet kilpailuetua kaikille verkoston jäsenille. Aluksi ideana oli luoda Luuliikuntayhdistys, johon erilaiset yritykset voisivat osallistua osallistumismaksun kautta, mutta myös nonprofit-yhdistykset olisivat voineet olla mukana hang-around jäsenenä. Kun ensimmäinen kansainvälinen yritys maitotuotealalta kiinnostui, myös muut toimijat kiinnostuivat. Tämä avaintoimija kuitenkin vetäytyi neuvotteluista, sillä se halusi korostaa maitotuotteidensa markkinoinnissa keveyttä eikä luunterveyttä ja siksi se ei nähnyt strategista hyötyä verkostosta. Yri-

tys neuvotteli monen eri toimijan kanssa, mutta koska luunterveysidea oli melko uusi, riski iso ja innovaatioyritys oli pieni ja tuntematon, potentiaaliset yhteistyöyritykset olivat kyllä kiinnostuneita ja pitivät ideaa hyvänä mutta eivät lähteneet kuitenkaan mukaan.

On myös tärkeää kartoittaa ja viestiä jokaiselle potentiaaliselle yritykselle sen mahdollinen hyöty verkostosta. Luuliikuntatapauksessa muutamat toimijat näkivät yhteistyön potentiaalinen nopeasti. Esimerkiksi apuvälinelainausvuokraamo näki heti erilaisia yhteistyömahdollisuuksia useiden toimijoiden kuten yksityissairaalan kanssa ja koki että sen strategia oli samanlainen, ja lisäksi se voisi myydä ja vuokrata mittaria ja siten tukea sen jakelua. Monet toimijat olivat kuitenkin kiinnostuneita nopean aikavälin hyödyistä eivätkä olleet kiinnostuneita sitoutumaan pitkän aikavälin strategiseen yhteistoimintaan luuliikuntaan liittyvän liiketoiminnan edistämisen hyväksi..

*”Ihmisiltä puuttuu näkemystä. Firmat eivät uskalla ottaa riskejä. Ja mitä isompi kumppaniyritys on, sitä enemmän se haluaa varmistuksia ja hyötyä, jotta se sitoutuu yhteistyöhön.” (Toimitusjohtaja)*

Tuotteen uutuutta ja radikaaliutta kuvaa myös se, että aivan aluksi piti kasvattaa tietoisuutta luuliikunta-termille, joka kuvaa luita vahvistavaa liikuntaa, ja sen jälkeen myydä idea yhteistyöstä luun terveyteen liittyvien markkinoiden kasvattamiseksi. Potentiaalisten verkostotoimijoiden silmissä tällaisen yhteisen tavoitteen saavuttaminen jäi hämäräksi ja etäiseksi, joten sitoutumista tavoitteeseen ei helposti syntynyt. Luuliikunnan yhteismarkkinointi tuntui olevan liiankin radikaali tavoite verkoston yhteiseksi tavoitteeksi. Monen toimialan toimijoiden verkostoituminen luuliikunnan markkinoiden kasvattamiseksi oli jo itsessään kuin innovaatio:



*”Olisi todella arvokasta ja uutta, jos voimme yhdistää elektroniikka- ja elintarviketeollisuutta tämän kaltaisen verkostoitumisen ja yhteistyön kautta.” (Toimitusjohtaja)*

Kaupallistamisverkostossa verkostoituminen voi syntyä täysin uusien asioiden, konseptien tai liiketoimintamallien ympärille: tämän vuoksi yhteisen tavoitteen ja toimintatavan löytäminen vaatii enemmän aikaa, viestintää ja neuvotteluja. On kuitenkin syytä huomata, että mitä radikaalimpi ja innovatiivisempi tavoite verkostolla on, sitä hämäämmäksi yhteinen tavoite voi jäädä ja tällaista yhteistyötä, sen sisältöä ja rajoja voi olla vaikea määritellä etukäteen (Möller et al., 2005). Tavoitteiden koherenssi on tärkeää, mutta mitä monimuotoisempi verkosto on, sitä vaikeampaa on tavoittaa tavoitteiden yhdenmukaisuus.

Kuitenkin yrityksillä on samaan aikaan tarve hahmottaa ja valita oikeat yhteistyökumppanit ja visioida mahdollisen yhteistyön tuloksia, sillä yritys voi olla yhteistyössä vain rajallisen määrän yrityksiä kanssa. Kun yhteisiä ja omia tavoitteita määritellään, verkostotoimijoiden pitäisi selkeästi viestiä niiden oletukset, tavoitteet ja odotukset, myös piilevät ja vaikeat. Tämä tuottaa todennäköisesti kriittistä keskustelua, mutta sitä ei tulisi kuitenkaan nopeasti sivuuttaa, sillä ilman aikaa vaativaa kaikkien näkemyksiä kartoittavaa keskustelua luottamusta ja konsensusta ei synny.

Molemmissa esimerkitapauksissa, hämääri uusi ydin ja yhteinen tavoite oli haastava saavuttaa, mutta sauvakävelytapauksessa tavoite sauvakävelyn edistämisestä saatiin muotoilu ja tavoitettua, sillä keskeiset toimijat olivat alusta lähtien muotoilemassa tavoitetta ja siksi myös sitoutuivat siihen. Toisessa tapauksessa taas tavoite luuliikunnan lisääminen oli radikaali tavoite usealle osapuolelle – ja tavallaan innovaa-

tio itsessään, ja sen takia toimijoiden saattoi olla vaikea suhtautua potentiaaliseen tavoitteeseen, kuten kommentti yhden kuntatason toimijan kommentti osoittaa:

*”Onko tämä elinkeinopolitiikkaa, sosiaalipolitiikkaa vai terveydenedistämistä vai mitä? Niin, tämä on kyllä meille pioneerityötä.” (Kuntatason toimija luuliikuntatapauksessa)*

### **3.5 Luottamuksen luominen ja sitouttamisen lisääminen**

Kaupallistamisverkoston edellytyksenä on paitsi samansuuntaiset tavoitteet mutta myös luottamus kaikkien osapuolten välillä. Potentiaaliset kaupallistamisverkoston toimijat voivat olla kiinnostuneita, mutta eivät toimi yhteisen tavoitteen eteen, jos ne eivät luota toisiinsa. Vaikka asenne yhteistyötä olisi positiivinen, luottamuksen luominen ja yhteistyön käynnistäminen voi olla problemaattista, jos luottamus puuttuu. Luottamuksen syntymistä pitää edistää, sillä luottamus on korostuneen tärkeää kaupallistamisverkostoissa. Ensinnäkin innovaatioihin liittyy erityisen paljon riskejä, ja lisäksi uusissa yhteiskonsepteissa tai liiketoimintamalleissa voi olla epävarmuutta eri toimijoiden rooleista eivätkä kilpailijasuhteetkaan ole aina selviä. Seuraava kommentti yhdeltä kaupallistamisverkostotoimijalta kuvaa tilannetta:

*”Peruseriaate on ollut, että kilpailijoita ei kerätä samaan yhteistyöhön, mutta mikä ja kuka kilpailija on ja missä se on – sitä on vaikea määrittellä! (Toimitusjohtaja verkostoon lähteneessä yrityksessä).*

Verkostosuhteiden luominen ja luottamuksen luominen on aikaa vievää. Tämän takia olemassa olevat sosiaaliset suhteet ja henkilökohtainen sekä organisaation maine ovat tärkeitä, koska ne luovat luottamukselle pohjaa (Jarillo, 1988; Larson, 1992). Johdon ja työntekijöi-



den sosiaaliset suhteet, jotka ovat syntyneet jo T&K-suhteista, voivat hyödyttää myös kaupallistamisvaiheen suhteiden luomista, mutta kaupallistamisvaiheessa yrityksen pitää luoda myös uusia suhteita. Luottamuksen synnyttämisessä yritys voi käyttää luottamussymboleita, kuten organisaation saavutuksia (esim. saavutetut palkinnot) tai tunnettujen ja arvostettujen referenssinimien käyttämistä, jotka tekevät esimerkiksi uuden tulokkaan tutummaksi ja luotettavammaksi intressiryhmien silmissä (Zott & Nguyen Huy, 2007; Salminen & Möller 2006). Varsinkin uusilla yrityksillä on lyhyt historia, joten ne tarvitsevat luottamuksen symboleja tavoitellessaan uusia partnereita verkostoihinsa.

Osallistumisen aktivoimisessa auttaa jokaisen roolin löytäminen, hyötyjen löytäminen ja sitoutuminen. Aktivoitumista ja sitoutumista edistävät muun muassa luottamus, mukanaolo jo T&K-vaiheessa, sosiaaliset suhteet sekä vahvat omat intressit osallistua uusien markkinoiden luomiseen. Koska sauvakävelytapauksessa organisaatiot eivät olleet toistensa kilpailijoita, pitkäaikaiset sosiaaliset kontaktit ja ilmapiiri mahdollistivat yhteistyön ja avoimen viestinnän. Kaikki toimijat olivat sitoutuneita yhteiseen toimintaan, koska ne uskoivat yhteiseen tavoitteeseen mutta myös kokivat saavansa omaa hyötyä. Luuliikuntaverkosto taasen ei pohjautunut sosiaalisiin suhteisiin tai aiempaan toimintaan, minkä vuoksi luottamus saattoi jäädä puuttumaan. Yritys ei päässyt käyttämään toisten yritysten kontakteja ja resursseja ja lopulta se oli vain promoottori, joka pyrki rekrytoimaan uusia toimijoita. Jälkikäteen ajatellen, jos muutama kaupallistamisvaiheessa tärkeä toimija ja ekspertti olisi saatu mukaan jo T&K-vaiheessa, tämä olisi saattanut sitouttaa näitä toimijoita osallistumaan myös kaupallistamiseen. Luuliikuntamittarin tapauksessa kau-

pallistamisverkoston haasteena oli erityisesti sitoutumisen aikaan saaminen. Mukaan lähteneet verkostotoimijat eivät juurikaan aktivoituneet toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Innovaatioyritys itse oli halukas antamaan vetäjän roolin jollekin muulle ja erityisesti isomalle toimijalle. Lisäksi toimijoilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, mikä olisi ollut paras toimintatapa: yksi toimijoista näki, että aktiivisen rekrytointiprosessin sijaan olisi pitänyt luoda tiukka muutaman toimijat verkko niistä toimijoista, jotka olivat sitoutuneet ja jo tunsivat toisensa. Vähitellen alkoi näyttää siltä, että kyse oli innovaatioyrityksen kaupallistamiseen pyrkivistä suhteista, ei yhteiseen tavoitteeseen pyrkivästä verkostosta. Muutos yhden yrityksen suhteiden kimpusta itsenäiseksi verkostoksi ei tuntunut sujuvan. Näiden ongelmien vuoksi – huolimatta laajasti tunnustetusta potentiaalista – verkosto hajosi eikä sitoutunut yhdessä luomaan markkinoita luunterveydelle tai luuliikunnalle.

### ***3.6 Verkostoitumisen haittojen ja hyötyjen punnitseminen kaupallistamisvaiheessa***

Kaupallistamisverkosto voi tuottaa paljon hyötyjä innovaatioyritykselle, mutta se tuottaa myös haasteita, joten on tärkeää punnita realistisesti sekä hyödyt että haitat.

Kaupallistamisverkostosta koituvia hyötyjä voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Innovaation pääsy markkinoille helpottuu, kun kaupallistamisverkoston toimijat ovat luoneet sille hyvän alustan.
- Tieto markkinoista saadaan kerättyä yhteen, oppiminen.
- Strateginen uutta bisnestä luova verkosto ja uudenlainen partnerius antaa strategisia suuntaviivoja ja tukee strategian luomista.

- Innovaatio voidaan positoida muiden toimijoiden ja niiden brandien avulla (erityisesti uudelle toimijalle tärkeää).
- Uudenlaiset tarjoomat ja ratkaisut mahdollistuvat, ja tuote- ja palvelukehittäminen paranee.
- Saadaan synergiaetuja markkinoinnissa ja kulujen jakamisessa, jos kaupallistamisverkosto on operatiivinen markkinointiverkosto

Sauvakävelytapauksessa innovaatio löi itsensä läpi moniulotteisen verkoston avulla, joka oli evolutionaarisesti kasvanut ja myös jälleenympäristö joutuivat toteamaan, että tuotteella oli markkinat:

*”Kauppoihin alkoi tulla asiakkaita, jotka kysyivät että ”onko teillä Nordic Walking kävelysauvoja” ja ensin kaupoissa yritettiin tarjota hiihtosauvoja ja muita, mutta aika nopeasti tuli selväksi, että asiakkaat halusivat juuri Exelin Nordic Walking sauvoja. No sitten kauppojen johtajat alkoivat soitella tännepäin, että ”täällä on ihmisiä, jotka haluavat ostaa niitä teidän Nordic Walking sauvojanne”, eli voitteko ystävällisesti lähettää sittenkin niitä tänne?” (Toimitusjohtaja)*

Tässä tapauksessa kysyntä kasvoi nopeasti ja samaa strategiaa käytettiin myös kansainvälistymisessä ja lopulta kävelysauvoja myytiin yli 30 maahan Saksasta Yhdysvaltoihin, ja suomalaisesta kummallisesta innovaatiosta tuli kansainvälisesti tunnettu tuote ja konsepti.

Toisaalta kaupallistamisverkoston toteuttaminen nostaa esille uusia ongelmia ja kysymyksiä. Kaupallistamisvaiheen haasteet syntyvät esimerkiksi siitä, että yrityksillä on erilaisia omia tavoitteita kaupallistamisverkoston suhteen tai että toimintatavoista ei päästä sopuun. Kulujen pieneneminen voi lisätä tarvetta investoida verkostoitumisprojekteihin ja uusien markkinoiden luominen voi kääntyä opportunistiseksi ja uusien tulevaisuu-

den kilpailijoiden luomiseksi (esim. Millson & Wilemon, 2008).

Kaupallistamisverkosto luo muun muassa seuraavanlaisia haasteita:

- miten koordinoida ja hallita verkostoa, jossa on hyvin erilaisia toimijoita, joilla on erilaiset tavoitteet, kulttuurit ja toimintatavat
- kuka käynnistää toiminnan ja vetää sitä
- kuka määrittelee toimintatavat ja tavoitteet
- kenen sana painaa eniten: isoin tai kansainvälisin; kuka hyötyy eniten
- uudet johtamisen, vallan ja koordinoinnin haasteet: vaikka markkinoinnin kulut saattavat pienentyä, uuden yhteistyön koordinoitukulut voivat kasvaa.

Samanlaisuuden ja erilaisuuden yhdistäminen on hedelmällistä mutta haastavaa, koska erilaisuus luo uutta mutta tekee johtamisen ja yhteensovittamisen vaikeammaksi. Toimijoiden erilainen koko ja erilainen strateginen orientaatio voi osoittautua ongelmaksi. Esimerkiksi isot toimijat eivät välttämättä ole halukkaista muodostamaan horisontaalisia verkostoja pienten toimijoiden kanssa, jos nämä eivät pysty tarjoamaan selkää hyötyä ja etua isoille toimijoille. Yhteistyön ja kilpailun suhde voi myös vaikuttaa toimijoiden valikoitumiseen, sillä yhteistyön tekijöistä voi kehittyä myös kilpailijoita.

Kaupallistamisverkostojen luominen ja hyödyntäminen vaatii strategista silmää ja pitkän linjan tavoitteellisuutta. Jos strateginen asenne puuttuu innovoijalta tai potentiaalisilta kumppaneilta, yritykset eivät ehkä näe tai halua sitoutua pitkän aikavälin tavoitteisiin, varsinkin jos ne jäävät hiemankin hämäräksi tai etäisiksi. Haasteita syntyy myös siitä, että tavoitteet ovat ristiriitaisia eikä niiden välillä nähdä riittävää synergiaa. Epävarmuus yhteistyön toteutuvista hyödyistä saattaa myös vähentää yhteistyöhätkäyttä. Toimijoilla saattaa olla hyvinkin eri-

## DISCUSSION

laiset käsitykset toimintatavoista ja verkoston luonteesta, kuten siitä onko yhteistyö luonteeltaan löyhää ja lyhytaikaista taktista verkostoitumista esimerkiksi markkinointitoimissa vai pitkäaikaista luottamuksellista strategista verkostoitumista markkinoiden luomiseksi. Myös erilaiset käsitykset verkoston kokoamisesta ja laajentamisesta, tavoitteesta ja toimintatavoista voi haastaa toimijat. Vaikka kiinnostusta olisi, sitoutumisen puuttuminen ja koordinaatio-ongelmat voivat olla vastassa myöhemmin. Luottamuksen puuttuminen on yleistä mutta vaarallista, ja innovaatioliiketoiminnassa sen merkitys korostuu. Kaupallistamisverkoston rakentaminen tyhjästä voi koitua liian haastavaksi luottamuspuolan vuoksi. Jos kaupallistamisverkosto on kimppu kaupallistamiseen tähtääviä suhteita, erityisiä haasteita syntyy myös siitä, miten promoottorina toimivan innovaatioyrityksen kaupallistamiseen tähtäävä suhdekimppu saadaan muutettua toimivaksi verkostoksi.

Erityisen haastavaa on samanlaisuuden ja erilaisuuden dilemma: erilaisten toimijoiden yhdistäminen voi tuottaa uusia ideoita ja uusia liiketoimintamalleja, mutta toisaalta toimijoiden erilaiset kohderyhmät tai erilaiset toimintakulttuurit saattavat rikkoa yhteisiä toimintoja. Samanlaisuus helpottaa toimintaa, johtamista, viestintää ja tavoitteen asettamista, mutta ei tuota niin paljon uutta. Toisaalta esimerkiksi uudenlainen verkostoituminen erilaisten toisiaan tukevien tuotteiden ja palveluiden tuottajien kanssa (kuten luuliikuntamittari, liikuntapalvelut, maitotuotteet) voi olla hedelmällistä, mutta toisaalta toimijoilla voi olla liian erilainen tapa toimia, ne voivat olla hyvin erikokoisia, ne voivat olla kansainvälisiä tai kansallisia. Mitä laajempi tai monimutkaisempi verkoston rakenne, sitä vaikeampi verkostoa on hallita ja hyödyntää kaupallistamisessa. Moniulotteinen kaupallista-

misverkosto tarjoaa mahdollisuuksia, mutta se on verrattain hankala luoda ja hallita. Horisontaalisessa verkostossa puolestaan koordinointi saattaa olla hankalaa voimakkaan vetäjän puuttuessa, ja pelko siitä, että yhteistyö muuttuu kilpailuksi, saattaa osoittautua ylitsepääsemättömäksi haasteeksi. Kilpailun ja yhteistyön rajat saattavat olla horisontaalisissa verkostoissa vielä hämäämpiä kuin vertikaalisissa verkostoissa. Erityisesti kaupallistamisvaiheessa horisontaalinen verkostoituminen voisi olla hedelmällistä ja avata uusia mahdollisuuksia, mutta tällaisia verkostoja on käytetty vähän markkinointiresursien hankintaan, suunnitteluun toteuttamiseen tai markkinatiedon tai asiakastiedon hyödyntämiseen (katso Gilmore et al. 2004).

Verkostoille on tyypillistä, että ne muuttuvat ajan myötä. Haasteita syntyy siksi myös siitä, että tehdyt valinnat ja valitut kumppanit vaikuttavat, kenen kanssa voi jatkossa tehdä yhteistyötä. Verkostojen muutospainee tulevat sekä ulkoa että sisältä: yritysten sisäiset muutokset mutta myös jatkuvat muutokset toimintaympäristössä vaativat yrityksiä jatkuvasti kehittämään verkostojaan. Olemassa olevat verkostosuhteet sekä mahdollistavat että rajoittavat verkostoitumista jatkossa: toimijat lukkiutuvat toimimaan tiettyjen toimijoiden kanssa mutta samalla ne sulkeutuvat toisten toimijoiden kanssa yhteistyöstä (ns. lock-in ja lock-out vaikutus). Esimerkiksi luuliikuntaverkostossa oli selvää, että kilpailijoita ei voinut olla samassa verkostossa, joten kun yksi toimija ilmaisi kiinnostuksensa, muita saman alan yrityksiä ei enää aktiivisesti lähestytty. Yhteistyö vaatii tietynlaista ”yksiavoisuutta” ja uskollisuutta luottamuksen vuoksi ja suhde tietynlaisen toimijan kanssa estää sitomasta suhteita muiden samanlaisten toimijoiden kanssa (Gulati et al., 2000). Verkostosuhteiden myös vinoutuu ”luonnollisesti” sillä suhteet

usein kehittyvät niin, että aiemmin tunnettujen toimijoiden kanssa sidottuaan helpommin suhteita: sillä tunnetusta toimijasta on saatavilla paremmin tietoa, mikä vähentää riskiä (alun perin Rapoport 1963). Voidaan siis todeta, että kaupallistamisvaiheen verkostoituminen on sekä mahdollistaja että rajoite.

#### 4 Lopuksi

Tämän artikkelin tarkoituksena oli osoittaa, että vaikka innovaatioverkostoilla tarkoitetaan nykyään yleensä T&K-verkostoja, verkostoituminen myös kaupallistamisvaiheessa on osa innovaatioyritysten liiketoimintaosaamista. Kaupallistamisvaihe on monimutkainen ja vaativa vaihe, ja siksi erilaiset verkostotoimijat voivat sekä luoda innovatiiviselle tuotteelle kokonaan uusia markkinoita tai helpottaa innovaation leviämistä olemassa oleville markkinoille. Kaupallistamisverkosto voi olla luonteeltaan strateginen tai operatiivinen markkinointiverkosto tai T&K-verkoston jatkumo. Artikkelel kuvasi, mitä tehtäviä verkostotoimijat voivat hoitaa ja siten edistää innovaation leviämistä ja markkinoiden syntyä. Vaikka innovaatiot ja innovaatioyritykset kohtaavat vastustusta, kaupallistamisverkoston toimijat voivat hoitaa tehtäviä, jotka ovat välttämättömiä, jotta innovaatio ylittää vastustuksen ja menestyy markkinoilla. Erityisesti tietoisuuden luominen, luottamuksen luominen, kokeiltavuuden toteuttaminen ja koulutus vaatii uusia resursseja ja toimijoita verkostoon kaupallistamisvaiheessa. Lisäksi kaupallistamisvaiheen toimijat voivat edistää luotettavuutta ja uskottavuutta, ja nämä toiminnot eivät ole suoraan rahalla hankittavissa.

Lisäksi artikkeli kuvasi, miten kaupallistamisverkosto voidaan luoda ja mitkä ovat erilaisen syntypolkujen riskit ja haasteet. Artikkelissa esitetyt mallit auttavat myös ymmärtämään, mi-

ten kaupallistamisvaiheessa voidaan hyödyntää verkostoitumista ja miten kaupallistamisvaihe voi liittyä tuotekehitysvaiheeseen. Näiden mallien ja tutkimustuloksien innovaatioyritykset ja uusien tuotteiden kehittäjät voivat hyödyntää, kun ne tekevät kaupallistamisvaiheeseen liittyviä päätöksiä. Artikkelel pyrkii osoittamaan innovaatioyritysten johtajille, että jo olemassa olevassa verkostossa saattaa olla potentiaalia myös kaupallistamisvaiheessa mutta myös että on tärkeää luoda myös uusia verkostoja, jotka edistävät kaupallistamisvaiheen menestystä.

Tärkeää on siis huomata, että verkostotoimijoiden erilaisuus ja verkoston moniulotteinen rakenne voi tehostaa verkoston toimintaa mutta aiheuttaa myös koordinaatio- ja viestintäongelmia. Kaupallisverkoston muodostaminen voi olla menestyksekkästä, jos kaupallistamisverkoston toimijat ovat erilaisia toistensa täydentäjiä horisontaalisesti ja vertikaalisesti tai ei-kaupallisia toimijoita, jos toimijoiden resurssit ovat erilaisia ja toimijat eivät kilpaile keskenään.

Kaupallistamisverkosto voi edistää tietoisuutta innovaatiosta, osoittaa innovaation hyötyjä tai opettaa asiakkaita ja toimijoita käyttämään innovaatiota. Hyvin erilaiset toimijat, kuten muut palveluita tai tuotteita tuottavat yritykset tai muut organisaatiot ja yleishyödylliset yhteisöt voivat hoitaa näitä tehtäviä. Kun yritykset etsivät ja arvioivat kaupallistamisvaiheen toimijoita, johdon tulisi huomata erilaisten toimijoiden rooli näissä tehtävissä ja huomata, että myös nonprofit-organisaatiot voivat joissa tehtävissä olla parempia ja tuloksellisempia kuin yritystoimijat. Myös T&K-verkoston toimijat ja suhteet voivat osoittautua tärkeiksi myös kaupallistamisvaiheessa.

Luottamus, selkeä yhteinen tavoite, selkeä agenda ja sitoutuminen vahvistavat kaupallistamisverkoston toimintaa. Tulokset korostavat

## DISCUSSION

erityisesti yhteisen tavoitteen ja samansuuntaisten omien tavoitteiden tärkeyttä. Selkeä toimitasuunnitelma ja yhteiset toiminnot voivat tukea kaikkia toimijoita ja hyödyttää niiden liiketoimintaa, mutta silti saattaa tulla epäselvyyksiä siitä, minkälaiset toimijat ja toiminnot hyödyttävät vain innovaatioyritystä ja mitkä koko verkostoa ja kaikkia toimijoita. Toimijat ovat sitoutuneita, jos kaupallistamiseen liittyvät tehtävät sopivat toimijoiden omiin toimintoihin, strategiaan ja liiketoimintamalliin. Luottamus tulee aina ensin – erityisesti kun uusilla liiketoimintalueilla ideat voivat olla vielä jäsentymättömiä ja kilpailun ja yhteistyön raja on hämärä, roolit ovat määrittelemättömiä ja toiminnot epäselviä. Mitä radikaalimpaa ja uudenlaisempaa strategista ajattelua kaupallistamisverkosto vaatii yrityksiltä, sitä enemmän luottamusta vaaditaan.

Idealisessa tilanteessa kaupallistamisverkosto yhdistää erilaisia toisiaan täydentäviä resursseja eri aloilta, jotka tuottavat toisiaan tukevia palveluita ja tuotteita ja mahdollistavat innovaation jakelun, kokeilun ja oppimisen, mikä edistää innovaation hyväksymistä ja leviämistä ja tukee innovaation taloudellista menestymistä. Kaupallistaminen-käsite kuitenkin korostaa innovaattorin näkökulmaa ja tietyn tuotteen markkinoille saattamisen näkökulmaa. Tämän vuoksi yksi keskeisistä tutkimustuloksista on, että kaupallistamisverkostoa tulisi rakentaa joko yhden yrityksen kaupallistamiseen pyrkivien suhteiden portfoliona tai sitten uusien markkinoiden luontiin tähtäävänä verkostona, joka pyrkii lanseeraamaan uutta liiketoimintaa, mutta ei keskity yhden tuotteen kaupallistamiseen vaan ennemminkin ilmiön ja markkinoiden luomiseen. Ensinnäkin yritys voi käyttää kahdenvälisiä kaupallistamissuhteita tai kaupallistamissuhteiden portfoliota, jolloin se pystyy tuottamaan jokaiselle toimijalle jotain vaihdossa. Tällöin liike-

toimintaosaamisessa kyse on siitä, miten hyvin innovaatioyritys osaa hyödyntää ja luoda suhteita, jotka edistävät sen innovaation kaupallistamista. Toinen vaihtoehto on, että innovaatioyritys yhdessä muiden kanssa luo yhteistyöverkostoja, jotka pyrkivät luomaan täysin uusia markkinoita uusille tuotteille. Tällaisessa tapauksessa verkoston tulisi rakentua tietyn uuden liiketoimintamallin tai uuden teeman tai uuden markkinan ympärille, jolloin kaikki toimijat yhdessä osallistuvat markkinoiden luomiseen ja ne kaikki hyötyvät uusista markkinoista. Tällöin verkosto ei keskity yhden tuotteen kaupallistamiseen vaan markkinoiden luomiseen, mikä mahdollistaa innovaation paremman selviämisen kaupallistamisvaiheessa. Tällöin liiketoimintaosaamisessa kyse on siitä, miten hyvin yritys osaa esimerkiksi proaktiivisesti verkottaa uusia markkinoiden ja liiketoiminta-alueiden luomiseksi ja vaikuttaa toimintaympäristöön, jotta uudet tuotteet menestyvät.

Kaupallistamisverkoston voi syntyä kehityksen tai tietoisesti luoden. Evolutionaarisen ja tavoitteellisen prosessin yhdistäminen saattaa olla hedelmällistä kaupallistamisverkostoja luottaessa. Esimerkiksi T&K-vaiheen suhteet saattavat olla tärkeässä merkityksessä myös kaupallistamisvaiheessa, sillä ne edistävät luottamuksen rakentumista, uskottavuutta ja sitoutumista kaupallistamisvaiheen tavoitteisiin. Tämän takia T&K-verkostoja ja kaupallistamisverkostoja ei ole syytä pitää täysin erillään vaan pikemminkin nähdä koko prosessi kumulatiivisena kokonaisuutena ja kaupallistamisvaihe T&K-vaiheen jatkeena: toisin sanoen, kaupallistamisverkostoja aletaan perustaa jo aiemmin T&K-vaiheessa. Kaupallistamisvaiheen tärkeimmät toimijat tulisi sitouttaa ja motivoida jo T&K-vaiheessa, joten heidän pitäisi ottaa osaksi T&K-verkostoa. Vastaavasti kaupallistamisvaiheessa on syytä hyö-

dyntää vielä T&K-verkoston toimijoita, esimerkiksi luottamuksen luomisessa. Yritysten pitäisi käyttää jo hankittuja suhteita ja mainettaan, kun ne laajentavat suhteitaan ja verkostojaan. Varsinkin pienten innovaatioyritysten pitää usein pyrkiä hyödyntämään myös niiden verkostokumppanien luotettavuutta.

Verkostot tai suhdeportfoliot voi edistää innovaation kaupallistamista, mutta tällöin innovaatioyrityksissä pitää ymmärtää verkostojen luomisen prosessia, johtamista, ja olla valmiita oppimaan sekä menestyksekkäistä että epäonnistuneista toimista, jotta ne pystyvät tulevaisuudessa kaupallistamaan innovaatioita verkostoajattelun avulla. ■

## Lähteet

- AARIKKA-STENROOS, L., & SANDBERG, B.** (2012). From new-product development to commercialisation through networks. *Journal of Business Research*, Vol. 65, No. 2, 198–206.
- ALVAREZ, S.A. AND BARNEY J.B.** (2001), 'How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners', *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1, 139–148.
- BULLINGER, H.-J., AUERNHAMMER, K. - GOMERINGER, A.** (2004), 'Managing Networks in the Knowledge-driven Economy', *International Journal of Production Research*, Vol 42, No. 17, 3337–3353.
- CHEN, C. – SHEN, C. – CHIU, W.** (2007) Marketing communication strategies in support of product launch: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, 1046–1056.
- CHIESA, V. & FRATTINI, F.** (2011). Commercializing technological innovation: Learning from failures in high-tech markets. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 28, No. 4, 437–454.
- CHRISTENSEN, C.M.** (1997), *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston.
- DHANARAJ, C. & PARKHE, A.** (2006), 'Orchestrating Innovation Networks', *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, 659–669.
- EASINGWOOD, C. & KOUSTELOS, A.** (2000), 'Marketing High Technology: Preparation, Targeting, Positioning, Execution', *Business Horizons* Vol. 43, No. 3, 27–34.
- ENG, T. & QUAIA, G.** (2009) Strategies for improving new product adoption in uncertain environments: A selective review of the literature. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38, 275–282.
- GRANDORI, A. & SODA, G.** (1995) Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organisation Studies*, Vol. 16, No. 2, 183–214.
- GRANOVETTER, MARK** (1973) The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, 1360–1380.
- GUILTINAN, J. P.** (1999), 'Launch Strategy, Launch Tactics, and Demand Outcomes', *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 6, 509–529.
- GULATI, R., – NOHRIA, N. – ZAHEER, A.** (2000), 'Strategic Networks', *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, 203–215.
- HARRISON D. & WALUSZEWSKI A.** (2008) The development of a user network as a way to re-launch an unwanted product. *Research Policy*, Vol. 37, 115–30.
- HOEFFLER, S.** (2003) Measuring Preferences for Really New Products. *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, No. 4, 406–420
- HUMAN S.E. & PROVAN, K.G.** (2000) Legitimacy building in the evolution of small-firm networks. A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, 327–365.
- JARILLO, J. C.** (1988), 'On Strategic Networks', *Strategic Management Journal* Vol. 9, No. 1, 31–41.
- JOLLY VK.** (1997) *Commercializing new technologies. Getting form mind to market.* Boston: Harvard Business School Press.
- KAPLAN, S.M.** (1999), "Discontinuous Innovation and the Growth Paradox", *Strategy and Leadership*, Vol. 27 No. 2, 16–21.
- LARSON, A.** (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings: A case study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37 No. 1, 76–104.
- MELO BRITO, C.** (1999), "Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 No. 3, 150–164.
- MILLSON, M. & WILEMON, D.** (2008) Designing strategic innovation networks to facilitate global NPD performance. *Journal of General Management*, Vol. 34, No. 2, 39–56.
- MÖLLER, K. & SVAHN, S.** (2006), 'Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets', *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 5, 985–1007.
- MÖLLER, K. – RAJALA, A. – SVAHN, S.** (2005), 'Strategic Business Nets – Their Type and Management', *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 9, 1274–1284.

## DISCUSSION

- MÖLLER, K. & SVAHN, S.** (2009). How to influence the birth of new success fields – Network perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 4, 450–458.
- MÖLLER, K. & RAJALA, A.** (2007) Rise of strategic nets – New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, 895–908.
- PARKHE, A., - WASSERMAN, S. - RALSTON, D.A.** (2006), 'New Frontiers in Network Theory Development', *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3, 560–568.
- PARTANEN, J. – MÖLLER, K. – WESTERLUND, M. – RAJALA, R. – RAJALA, A.** (2008) Social capital in the growth of science-and-technology-based SMEs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, 513–522.
- PARTANEN, J.– CHETTY, S. K. – RAJALA, A.** (2011). Innovation Types and Network relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, 1–29.
- PELLIKKA J. & VIRTANEN M.** (2009) Problems of commercialization in small technology-based firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. Vol. 9, 267–84.
- PERKS, H. & MOXEY, S.** (2011). Market-facing innovation networks: How lead firms partition tasks, share resources and develop capabilities. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 8, 1224–1237.
- PROVAN, K. G. – FISH, A. – SYDOW, J.** (2007) Interorganisational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, Vol. 33, No. 3, 479–516
- RITTER, T. & GEMÜNDEN, H.G.** (2003), 'Network Competence: Its Impact on Innovation Success and Its Antecedents', *Journal of Business Research*, Vol. 6, No. 9, 745–755
- ROBERTSON, T.S.** (1971). *Innovative behaviour and communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- ROCKS, S. – GILMORE, A. – CARSON, D.** (2005) Developing strategic marketing through the use of marketing networks. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, 81–92.
- ROGERS, E.M.** (1983), *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., The Free Press, New York.
- SANDBERG, B.** (2008), *Managing and Marketing Radical Innovations*. Marketing new technology, Routledge, London.
- SCHUMPETER, J. A.** (1934), *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press, Cambridge.
- STORY, V. – HART, S. – O'MALLEY, L.** (2009). Relational resources and competences for radical product innovation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 5–6, 461–481.
- ZOTT, C. & NGUYEN HUY, Q.** (2007), "How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52 No. 1, 70–105.