

Kaupallistamisen tila
2022-selvitys:

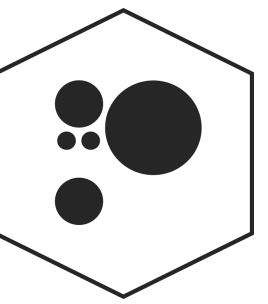
Kumppanuudet
kaupallisen kasvun
lähteenä ja osana
kansainvälistymistä

*”Kyllä mun on vaan kiteytettävä tämä siten,
että **kansainvälisessä liiketoiminnassa kaikki,**
siis kaikki, rakentuu verkostojen varaan.*

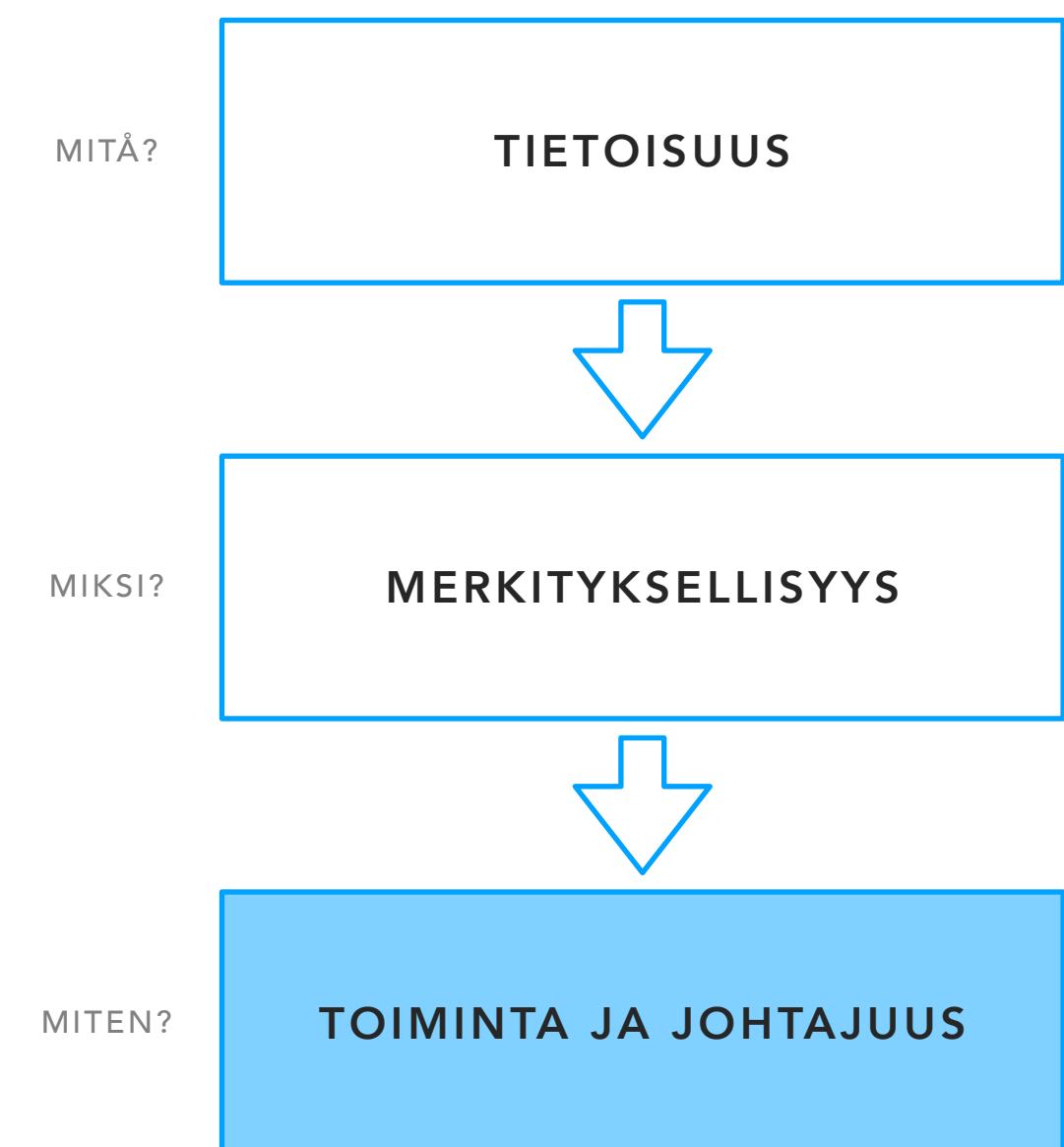
*On täysin ratkaisevaa menestykselle se,
että **kuka tuntee ja kenet.**
Ja kuka esittelee meidät kenelle. ”*

Selvityksen toteutus

Lähtökohta – verkostot ja niiden toimivuus on liiketoimintakriittistä ja vaatii investointeja.



1. **Korona-aika** on jättänyt leimansa suomalaiseen liike-elämään, työn tekemisen tapaan ja yhteiskuntaan. **Ukrainan ja Venäjän välinen sota** ja sen liiketaloudelliset ja kustannuksia nostavat vaikutukset tuntuvat vahvasti. Kriisit ovat nostaneet esiin globaalien **toimitusketjujen haavoittuvuuden ja keskinäiset riippuvuussuhteet** liiketaloudellista eritasoisista kumppanuuksista.
2. **Kumppanuuksista ja verkostoitumisen tärkeydestä** on puhuttu ja sitä on selvitetty lukuisissa erilaisissa analyyseissa viimeisen 20 vuoden aikana.
3. Yleinen johtopäätös on se, että **verkostojen voima ja niiden johtaminen on kriittinen menestystekijä yrityksen kasvulle ja kannattavuudelle**.
4. Kaupallinen lainalaisuus ei silti ole muuttunut - **liiketoimintaa tehdään kumppanien kanssa, yritysten ja ihmisten välisissä verkostoissa ja niiden kautta. Ihmisiltä ihmisille.** Johdettuna orgaanisena operaationa.



Juhlapäivä jäi lyhyeen

HS Vision kolumnisti Elina Seppälä luki hallituksen periaatepäätöksen teknologiapolitiikasta ja masentui.



Elina Seppälä

7.5. 2:00 | Päivitetty 7.5. 7:05

HS VISIO

SIINÄ oli urheilujuhlan tuntua. Melkein kuin uusi aurinko olisi noussut ja päivä olisi alkanut jotenkin eri tavalla. Viimeisten kuukausien aikana toivo on ollut katoavaa kansanperinnettä, joten asenteeni uutiseen oli innostunut.

Hallitus julkaisi maaliskuun lopussa teknologiapolitiikan periaatepäätöksen, jossa linjataan ensimmäistä kertaa Suomen teknologiapolitiikan päämäärät ja tavoitteet. Hip hurraa! Jo oli aikakin! Nokian kultavuosista on laskentatavasta riippuen vajaa kaksikymmentä vuotta, joten hienoa, että teknologiapolitiikasta linjataan vihdoinkin.

Periaatepäätöksessä on lista tavoitteita, kuten kilpailukykyisin valtio, maailman paras paikka teknologiayrityksille, houkutteleva koulutus, innovaatiomyönteinen julkinen sektori ja globaaleihin haasteisiin vastaavien rohkeiden teknologioiden kehittäminen. Tämän lisäksi on luettelo konkreettisia keinoja, miten nämä tavoitteet saadaan toteutettua. Digiloikkakin on päässyt mukaan listaukseen.

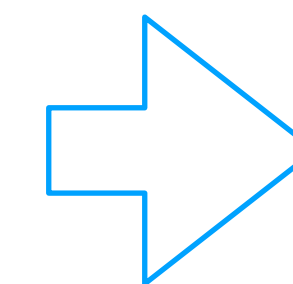
KAUPALLISTAMISEN osalta Suomi on vielä kehitysmaa. Tehokas kaupallistaminen edellyttää teknologia- ja tuotekehitystä, varsinkin jos tuote halutaan skaalata nopeasti kansainvälisille markkinoille. Tämän lisäksi se edellyttää onnistunutta rekrytointia ja markkinointia. Molemmat ovat asioita, joihin Suomessa ei saa valtiolta juurikaan tukea. Lähde siinä sitten valtaamaan maailmaa.



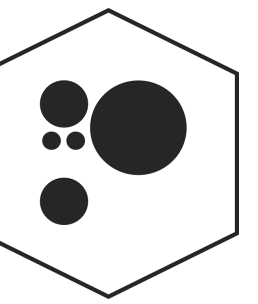
Verkostot. Toimiston sijainti startup-keskittymä Maria 01:ssä on otollinen tapaamisten ja tiedonkulun ylläpitämiseen. Meron mielestä yksi alan ongelma ovat sukupuolittuneet ja yksipuoliset verkostot, joista ideoita ja yhteistyökumppaneita haetaan. KUV: VESA LAITINEN



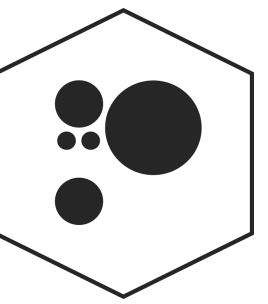
”Jos emme itse usko omaan maahamme, eivät siihen usko muutkaan.”



**MIKÄ NEUVOKSI?
MITÄ TEHDÄÄN?**



FOKUS: Kumppanuuskäytännöt keskiöön



Tämän vuoden selvitys keskittyi siihen, **miten suomalaiset yritykset operoivat toimintaansa kumppanuuksia hyödyntäen**, – osana koalitioita ja kokonaisuuksia. Yksilöinä ja omien suhdeverkostojensa kautta.

-> On aika siirtyä kumppanuuksien tärkeyden korostamisesta **käytännön tekoihin ja toimintaan**

->Loimme ja validoimme **hyödyllisen mallin meille kaikille**, kumppanuuksien kehittämiseksi ja bisneksen luomiseksi. Käytännön tekemisen tueksi.

-> Kokosimme aitoja **sitaatteja, tarinoita ja neuvoja** niistä kokemuksista mitä yrityksillä on verkostoista, kumppanuuksista ja kaupallisesta kasvusta.

Kumppanuuksien ja verkostojen voima ja tärkeys on noussut aikaisemmissa kyselyissä vahvasti esiin

Kaupallistamisen tila 2020:

Verkostojen rakentajat voittavat, kun markkinaosuuksia jaetaan nyt uusiksi



Proof Advisory
Jun 9, 2020 11:17:09 AM

Kaupallistamisen tila 2019: Kaupallinen osaaminen kasvaa käsi kädessä kansainvälisen kokemuksen kanssa



Proof Advisory
Dec 2, 2019 2:51:47 PM

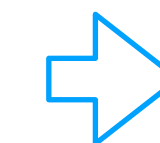
Avainkysymykset: Kolme selvitetävää teemaa.

Keskityimme ymmärtämään sitä **tapaa** miten suomalaiset yritykset verkottuvat sekä keräämään **neuvoja**, joita yritykset antavat verkostojen kehittämiseksi ja niissä toimimiselle.

Käytännössä haimme vastauksia näihin kysymyksiin:

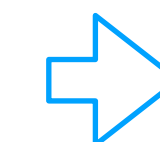
- A. KUMPPANUUDET: **Miten** erilaiset kotimaiset ja kansainväliset **kumppanuudet ja verkostot** liittyvät kaupalliseen menestykseen ja mitä niistä ajatellaan?
- B. KAUPALLISTAMISEN TILA: **Missä mennään** kansainvälistymisen, kaupallistamisen ja näihin liittyvän osaamisen suhteen Suomessa?
- C. VINKIT JA NEUVOT: **Mitä pitäisi tehdä** kaupallistamisen ja verkosto-osaamisen kasvattamiseksi Suomessa?

AVAINTUOTOKSET



SUOMALAISTEN YRITYSTEN
KUMPPANUUSMALLIT

Käytännöllinen työkalu validoituna selvitysdatalla



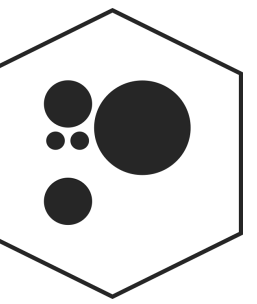
KOOTTU JA TÄYDENTÄVÄ NÄKEMYS
KAUPALLISTAMISEN AVAINASIOISTA

Pohjana Kaupallistamisen tila 2019 & 2020

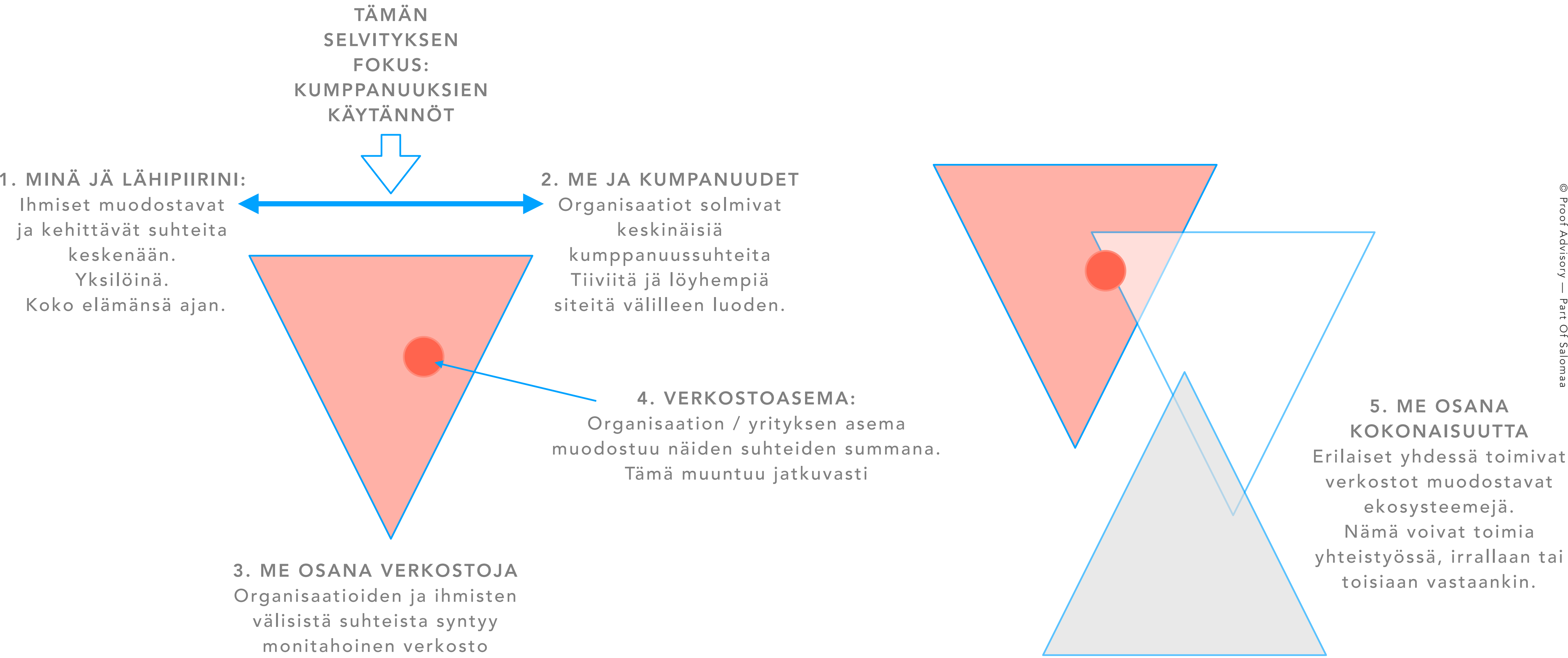
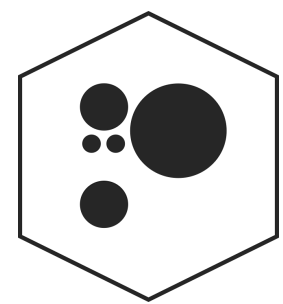


KÄYTÄNNÖN VINKIT JA
SUOSITUKSET

Toimintaohjeita ja lisäselvitysteemoja



Suhde – Kumppanuus – verkosto – ekosysteemi



Toteutus

Laadulliset syvähaastattelut:

8 ylimpään johtoon kuuluvaa henkilöä, joilla vankkaa kokemusta yritysten kaupallistamisesta ja kansainvälistymisestä.

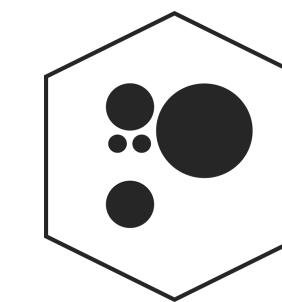
Haastattelut toimivat myös osin pohjana päättäjäpaneelin sisällölle.

B2B-päättäjäpaneeli

(n=170). Suomalaisen yrityskehityksen otos. Keräsimme tämän näkemyksen erityisen tarkasti juuri niistä yrityksistä, joille kasvu ja kansainvälistyminen oli tärkeää ja osa toimintaa (n=71).

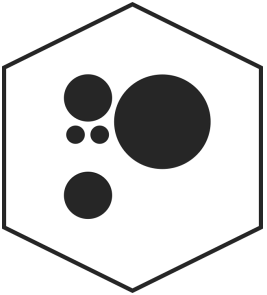
Validointi -keskustelut

teemojen, havaintojen ja johtopäätösten reflektio ja keskustelut Kauppakamarin ja valikoitujen asiantuntijoiden kanssa.

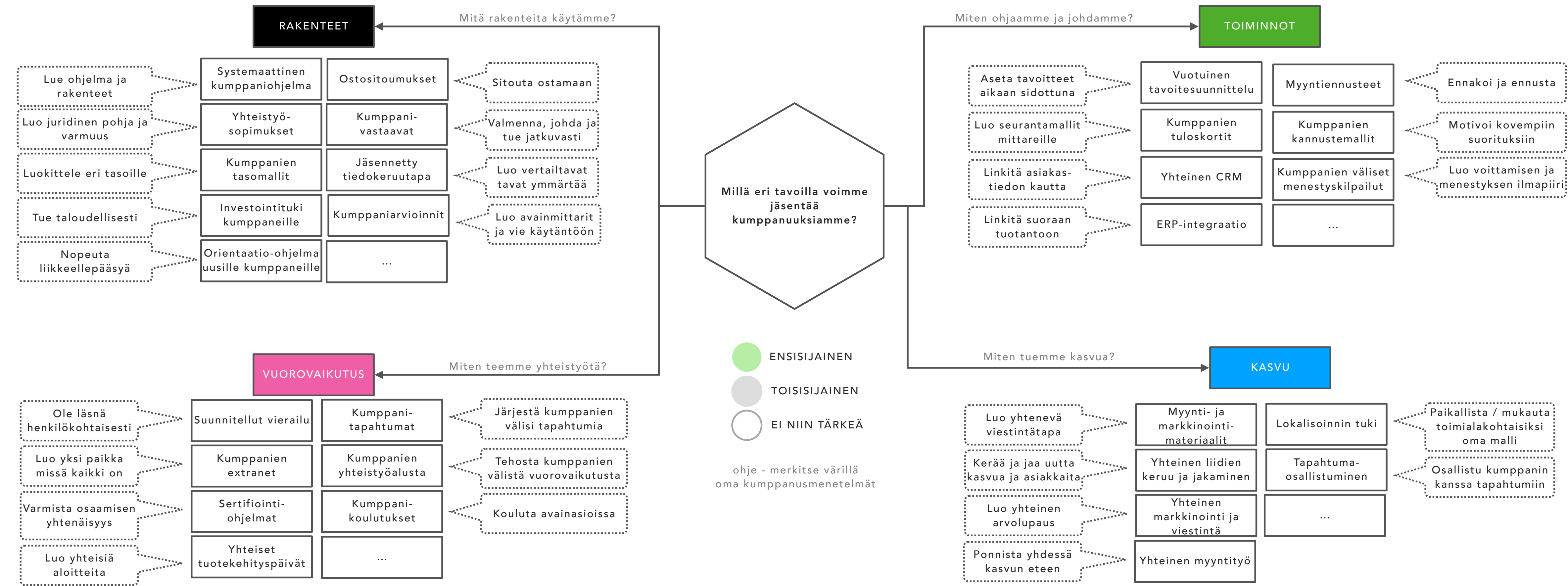


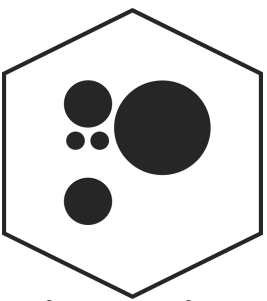
Jari Perälä	Abloy
Tero Sarkkinen	Basemark
Topi Paananen	Peikko
Ulla Koret	Danske Bank
Kari Laakso	Kiilto
Hanna Kivelä	Fujitsu
Ville Simola	Maria 01
Annu Nieminen	Upright Project

Selvitys tuotti ainutlaatuista tietoa suomalaisten yritysten verkottumisen käytännöistä ja tavoista parantaa omaa verkostoasemaa



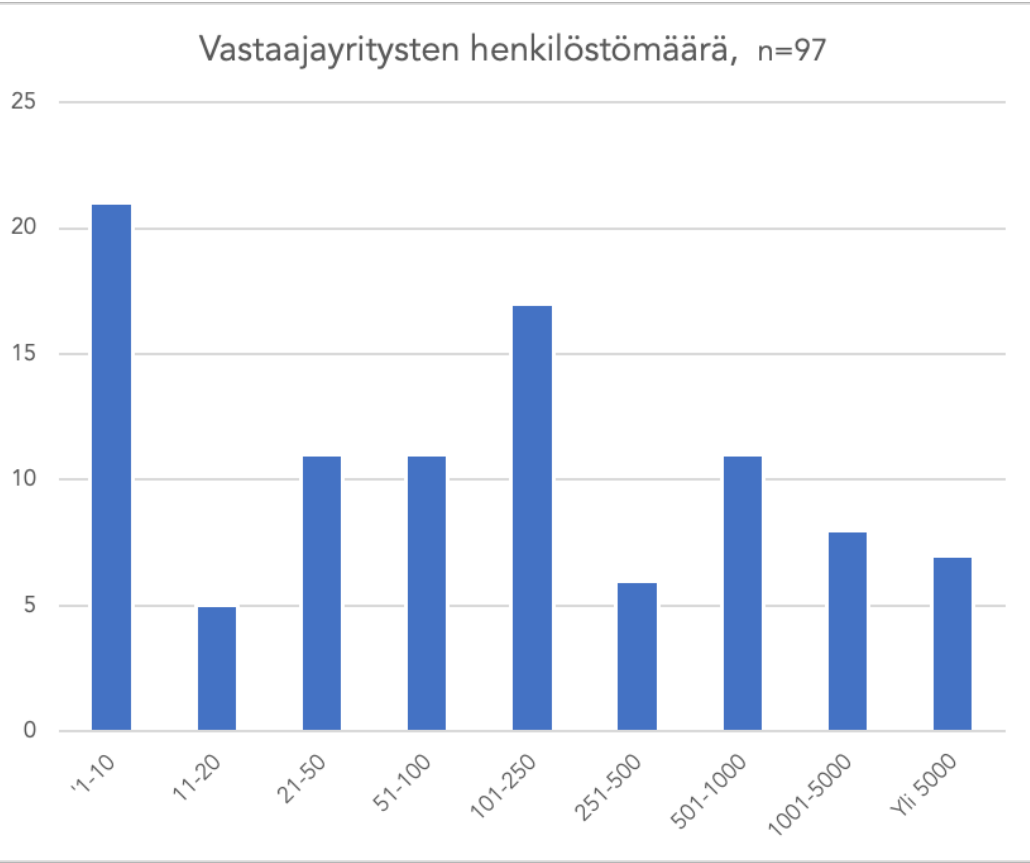
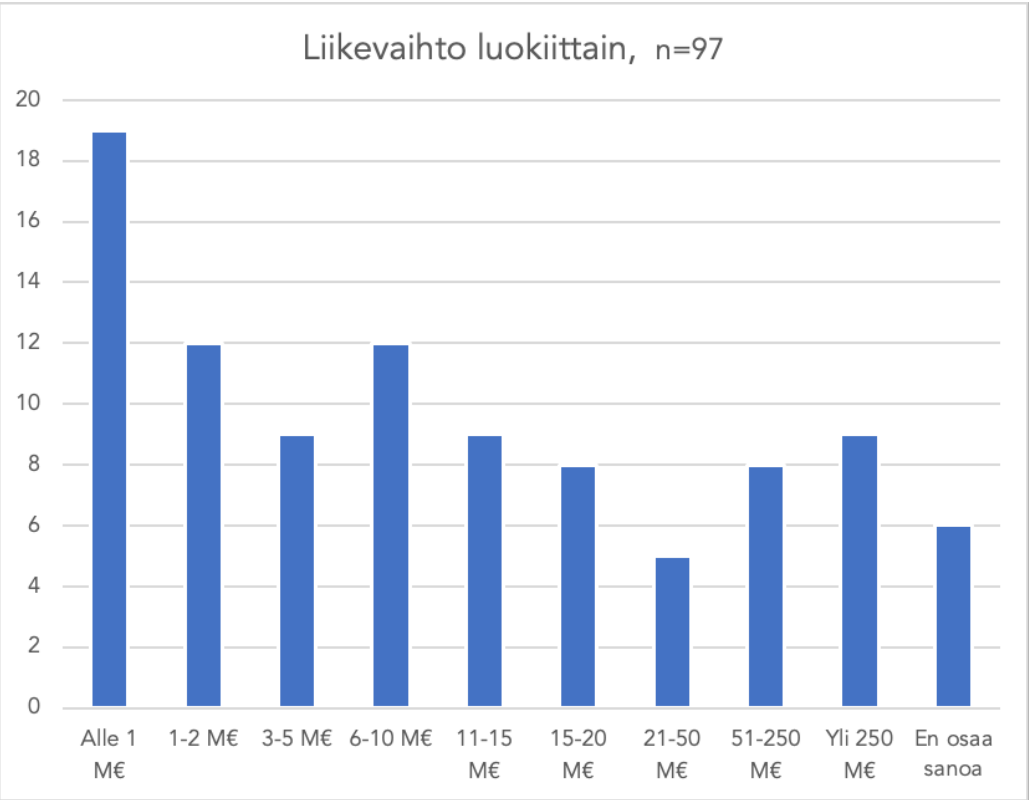
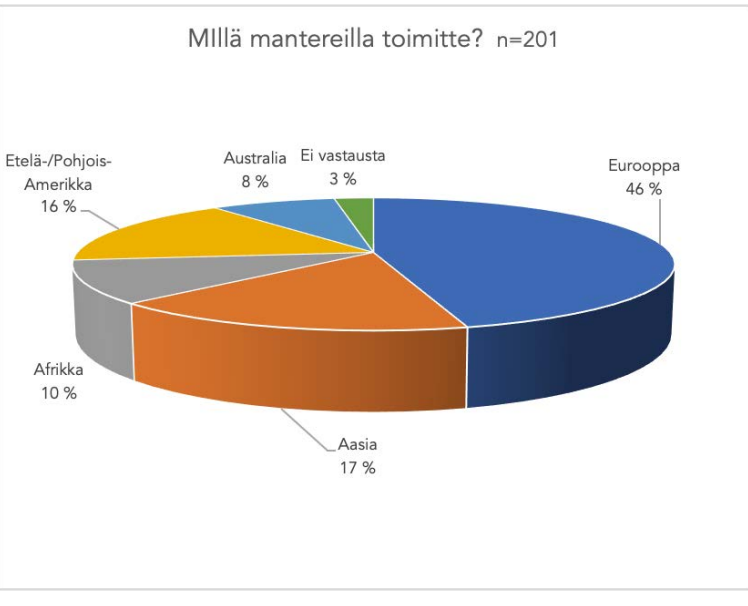
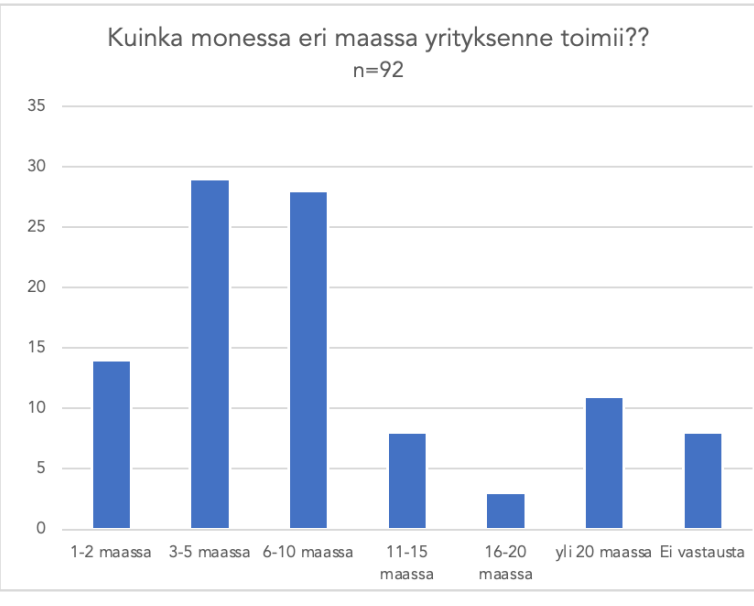
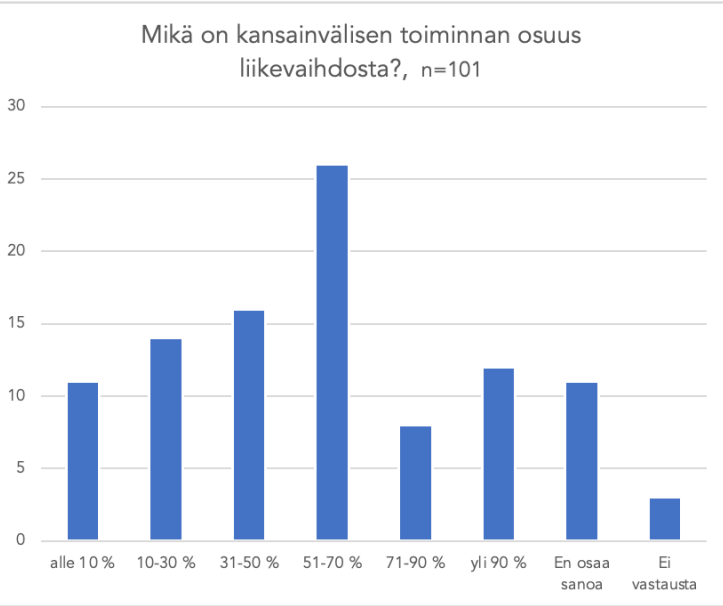
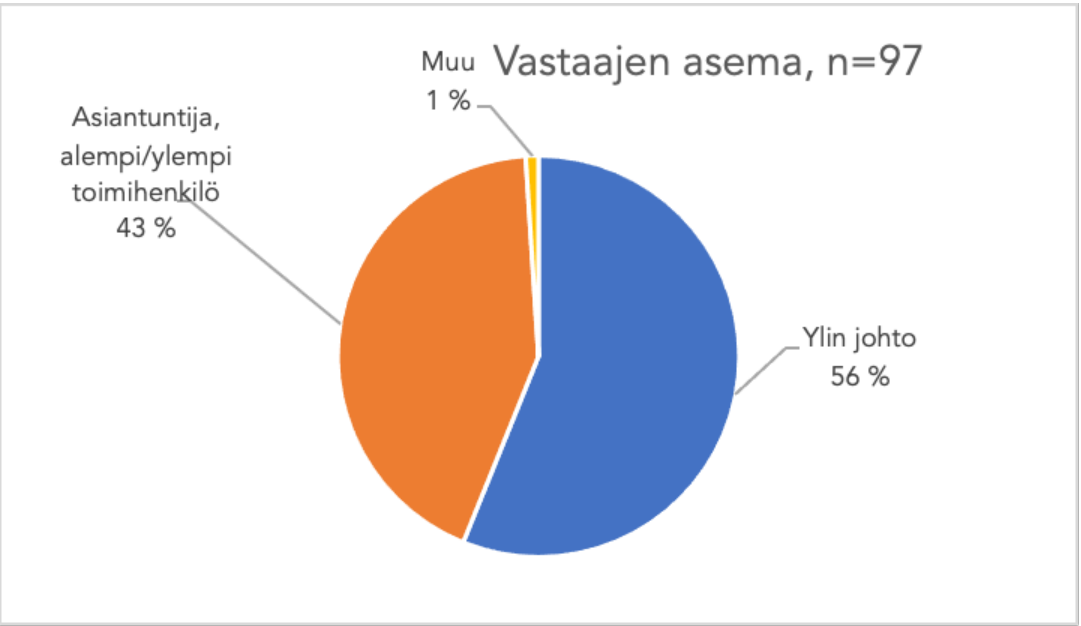
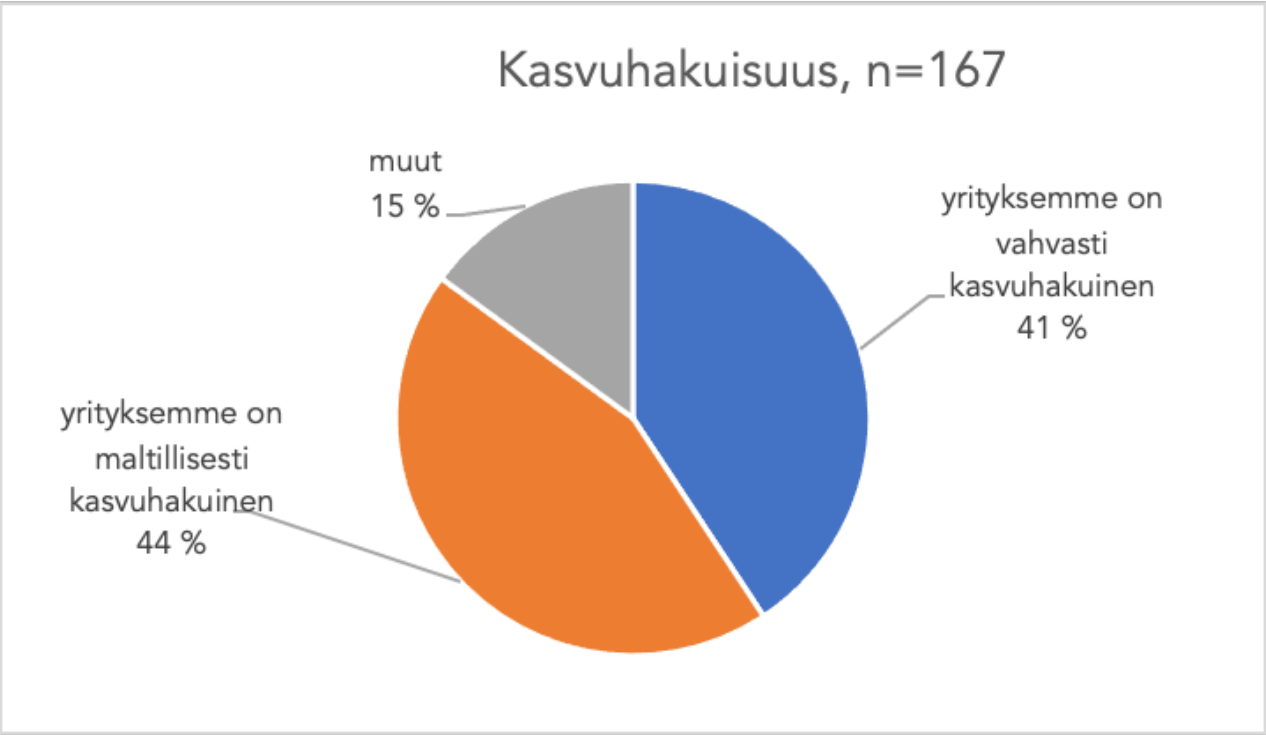
Käytännöllinen kumppanuuksien jäsentelytyökalu/-malli yhteiseen käyttöön





Kasvuhakuisuus ja kansainvälinen kokemus korostui vastaajajoukossa.

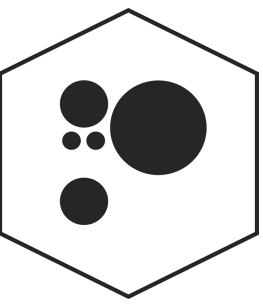
Kyselyyn vastasi ylin johto ja keskijohto kattavasti eri toimialojen ja kokoluokkien yrityksistä.



Huom: taustatietokysymykset eivät olleet pakollisia vastaamiselle, nämä kerättiin erityisesti verkostomaista ja kansainvälistä kokemusta omaavista yrityksistä

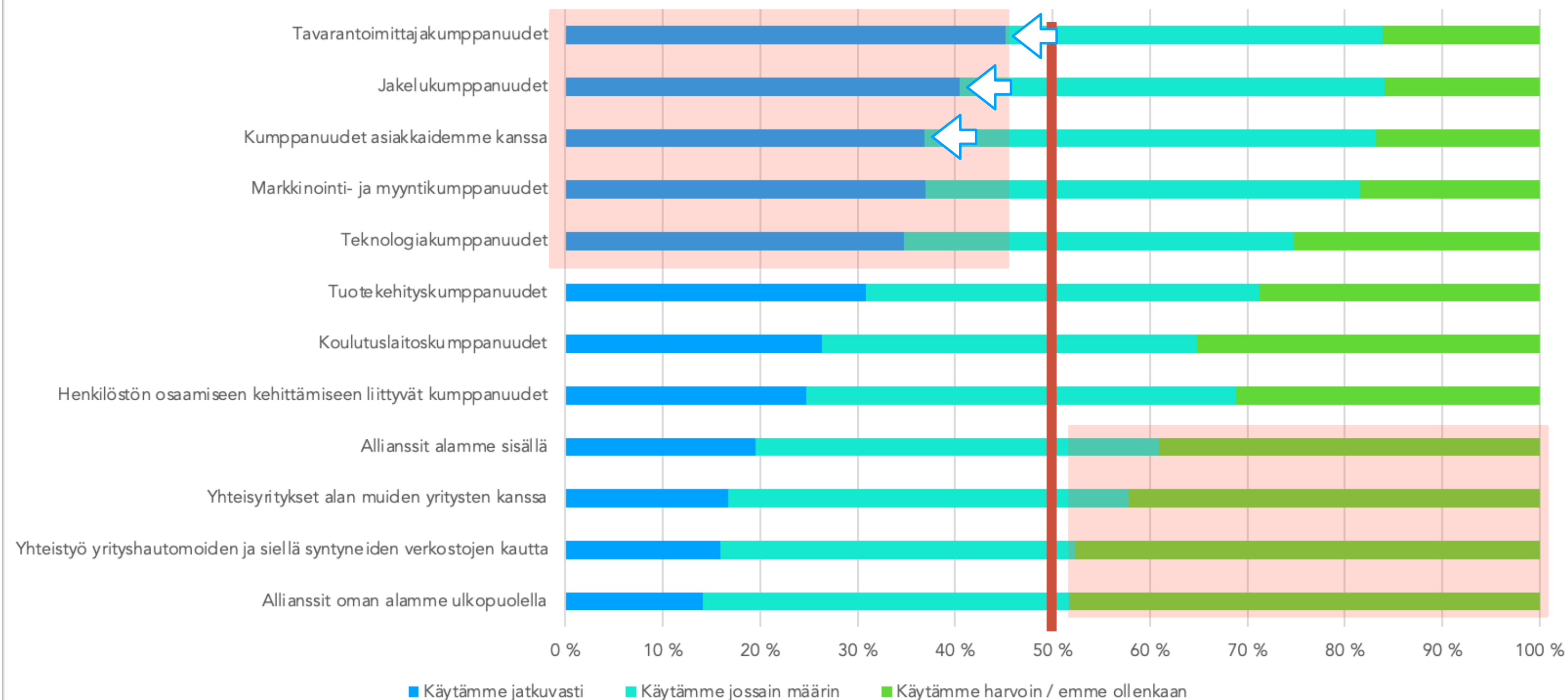
TEEMA A: Verkostojen tila, muoto ja merkitys

Yleistä suomalaisten yritysten kumppanuuksista



Kumppanuuksien tärkeys yrityksille

Miten tärkeitä erilaiset kumppanit ovat teille? , n=98



Tärkeimmät kumppanuusmuodot:

Materiaali- ja tavarantoimittajat, jakelu- & kanavapartnerit ja myyntikumppanuudet asiakkaiden kanssa

Vähemmän hyödynnetyt muodot:

Yhteisyritykset, allianssit ja yrityshautomoverkostot

Ylikorostuvat:

- Kasvuhakuisten T&K-kumppanuudet ja muutenkin kumppaniaktiivisuus
- Kotimarkkinayritysten väheisempi yleinen kumppanoituminen
- Teknologia-alan aktiivisuus kumppanuuksissa
- Pienyritysten vähäisempi kumppanoitumisaste
- Suurempien yritysten merkittävämmät koulutus- ja tutkimusyhteistyökumppanuudet

Miksi verkottua?

”Traditiomme on kääntynä kriisin keskellä sisäänpäin, vaikka ratkaisut hyvin harvoin löytyvät sieltä. **Verkostossa on voima, jolla kriisistä pääsee eteenpäin.** Meillä on jokin suomalaiseen kulttuuriin liittyvä takalukko verkottumisessa, se on nyt vaan avattava!”

”Loimme maineen aikaisemmassa yrityksessämme verkostoissamme. Juuri näiden verkostojen avulla loimme uudelle yrityksellemme nopeasti **mainetta, näkyvyyttä että pääsyn kriittisiin asiakkaisiin.**”

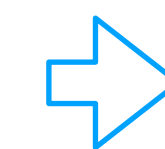
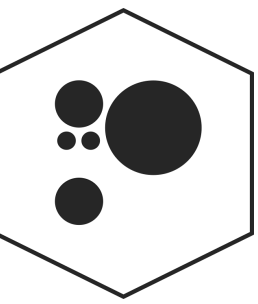
”On vaan luotava ne **henkilökohtaiset suhteet** ja pidettävä niitä yllä. **Niillä se kauppakin syntyy - nyt ja jatkossakin.**”

”Nostan kyllä vuosien takaa yhden verkostotarinan. Vanha suhteeni pyysi mukaan yhteen kansainväliseen pitsiin. Meillä oli sivuavaa osaamista, muttei suoraan ko. toimialan kyvykkyyttä ja referenssejä. Verkostokontaktini kanssa menimme sitten Saksaan ja vakuutimme prospektin. Viikossa saimme pilottitilauksen. Siitä alkoikin sitten meitä ja kumppaniamme ratkaisevasti muuttanut projekti, jossa vaiheita riitti. Mutta tämä oli ehkä **avain siihen mitä nytkin vuosien jälkeen teemme.**”

”Kv. jättyyritykset ovat ulkoistaneet yleensä kumppanihallintansa TIER1-tason muutamalle valikoidulle ulkoiselle kumppanilleen tai omalle proku-osastolleen. **Kilpailutukset ovat todella raakoja ja hintaa puristetaan joka välissä tiukemmaksi. Kaikki ovat erinomaisia, erot tehdään muualla kuin speksidokkareissa.**”

”Melkoinen **kissa-hiiri-leikki se kv. kilpailutus** on, ja tosi isoista kaupoista siis puhutaan, miljoonistakin. Vaatii todella vahvan tiimin, että pärjäämme ja menestymme. Mutta se mikä oli tässäkin kiinnostavaa, **ihmisiä ne TIER1:n ostajatkin ovat. Heidät pitää tuntea, jututtaa, illallistaa ja siten päästä lähemmäs positiivisia päätöksiä meidän kannaltamme.**”

”Meille on **voimavara kyetä kehittämään tuotteita asiakkaidemme kanssa yhdessä.** Näissä hankkeissa näemme myös usein **kilpailijoidemme** tuotteiden **edut ja haasteet käytännössä.** Se, jos jonkun pitäisi motivoida meitä tuottamaan parempia tuotteita asiakkaillemme.”



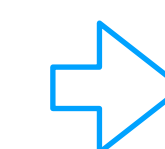
KRIISIEN JA
RISKIEN JAKAMINEN



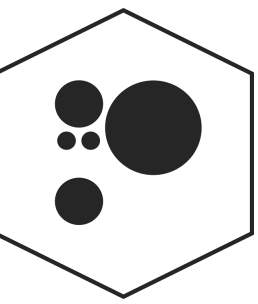
PÄÄSY OIKEISIIN
PELIPAIKKOIHIN



TIETO SIITÄ MIKÄ
RATKAISEE

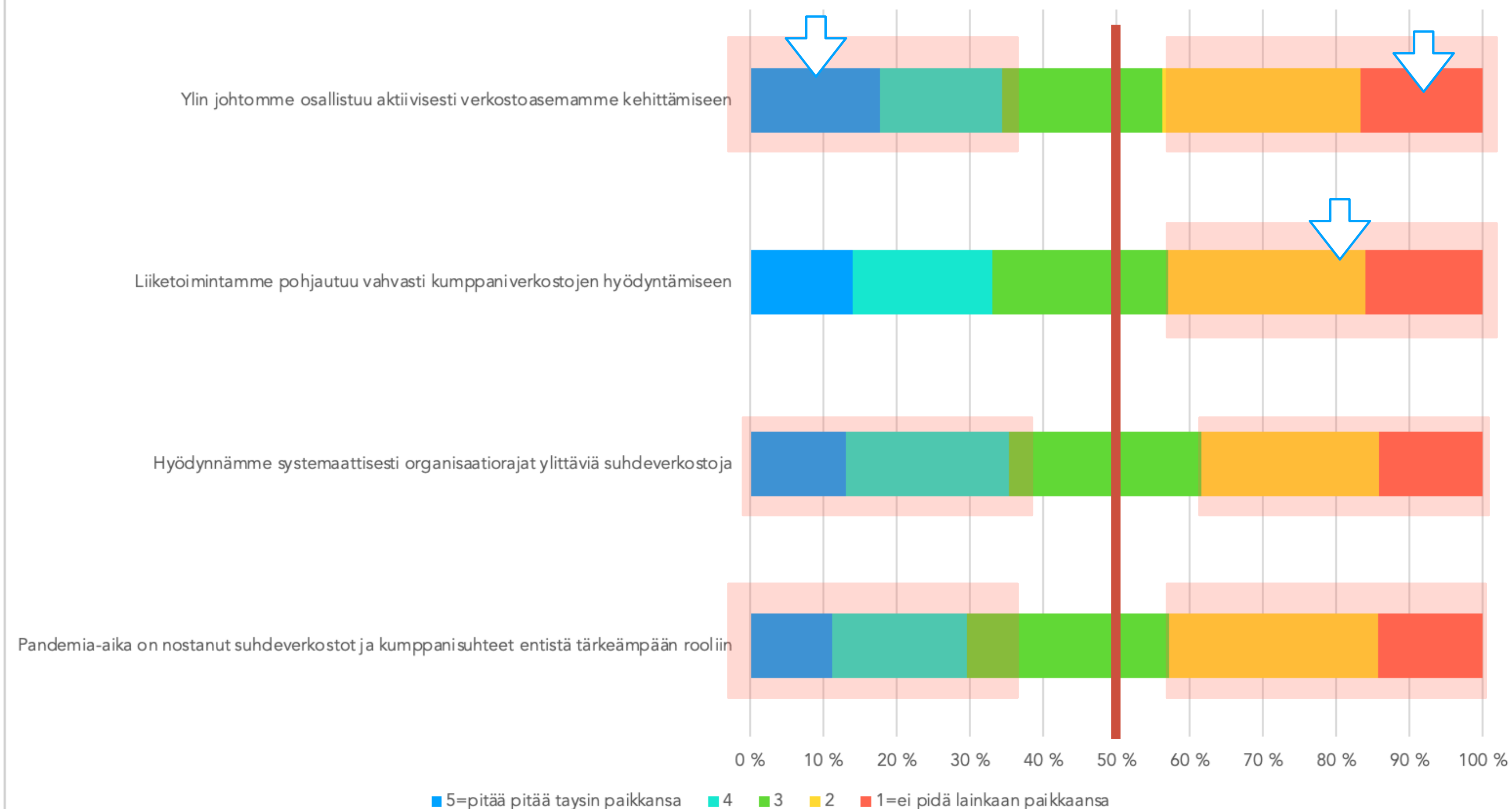


MARKKINATieto JA
PÄÄTTÄJÄTIETO



Verkostoajattelu polarisoi yrityskenttää ja jakaa jopa johtoryhmien päättämisen malleja

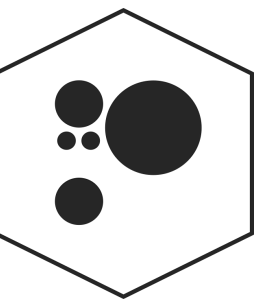
Arvioikaa verkostoitumiseen ja verkostoihin liittyviä väitteitä yrityksenne kannalta, n=98



Verkostoihin liittyvä strategia-ajattelu jakaa yritykset selkeästi kahteen leiriin - hyödyntäjiin ja niihin, jotka eivät koe verkostoja ja kumppaneita toiminnalleen strategisesti oleellisiksi.

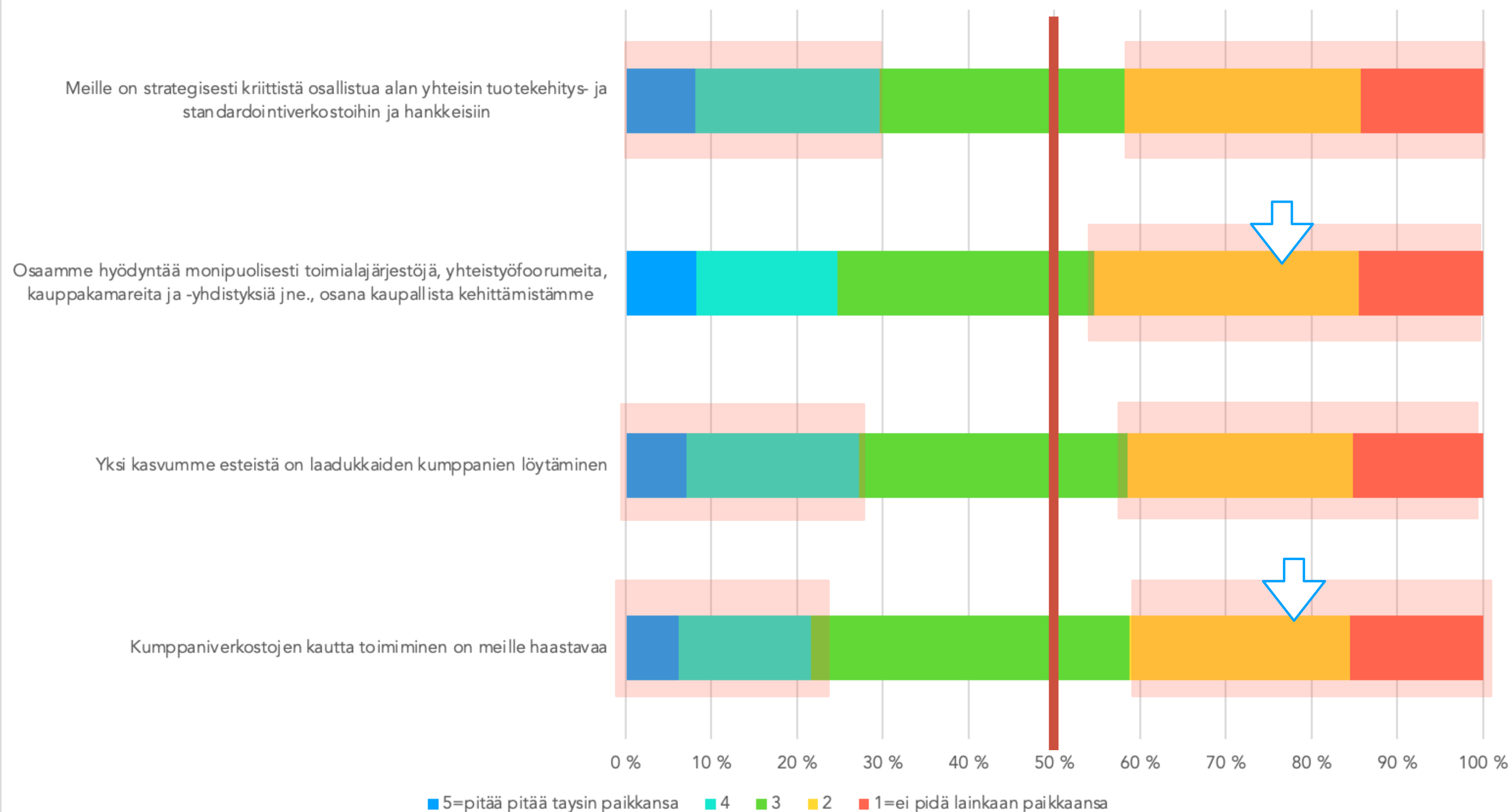
Ylikorostuvat:

- Kansainvälistyneiden yritysten sekä palveluita tarjoavien yritysten ylimmän johdon aktiivisuusaste
- Kotimarkkinayritysten roolitus ylimmälle johdolle - kumppanuuksin vastuu heillä suurin
- Kansainvälistyneiden yritysten suurempi verkostomaisen ajattelun ja toiminnan hyödyntämisaste
- Teknologiayritysten ja teollisuuden korkeampi kumppanuuksiin panostamisaste
- Pk-yritysten verkostoriippuvuuden kasvu pandemia-aikana



Verkostojen toimivaksi saaminen ja niiden hyötyjen osoittaminen vaatii kärsivällisyyttä

Arvioikaa verkostoitumiseen ja verkostoihin liittyviä väitteitä yrityksenne kannalta, n=98



Verkostoissa toimimisen käytännöt ja osaaminen tuntuvat olevan juuri se tekijä, mikä aiheuttaa eniten haasteita ja hankaluuksia. On vaikea mitata ja osoittaa suoraa taloudellista arvoa niistä ja saada kumppanuudet toimimaan.

Ylikorostuvat:

- Teknologia- ja finanssialan yritysten usko ja kyky omaan kumppanuusosaamiseensa
- Kasvuhakuisten yritysten tahto ja halu käyttää laajemmin verkostoja
- Kotimarkkinayritysten (erityisesti rakennus- ja kaupan alat) aktiivinen fokus oman maan verkostoissa
- Pk-yritysten vaikeudet löytää sopivia kumppaneita
- T&K-kumppanuuksien tärkeys kansainvälistyneille yrityksille sekä suuryrityksille
- Yhteistyöfoorumeihin osallistumisen määrä suurin pienissä ja isoissa yrityksissä, keskisuuret vähemmän kuin muut

Miten luodaan ja ylläpidetään verkostoja?

“Paikalliset yhdistykset ja verkostot ovat avainasemassa. Opimme tämän jo Suomessa. Siksi panostamme ulkomaillakin kilpailijoitamme merkittävästi enemmän verkostoläsnäoloon ja sitä kautta saatavaan näkyvyyteen ja suhteisiin.”

“Kansainvälinen verkosto ei kasva, jos delegoit sen rakentamisen toisten hoidettavaksi.

“Mielestäni yrityksen ylimmän johdon tärkein tehtävä on pitää huolta siitä, että juuri he luovat yritykselle ne suhteet ja verkostot, joiden avulla yritys tunnetaan ja kasvot, joilla luodaan arvoa.”

“Kaikki asiakkaat ulkomailla arvostavat, kun tapaavat pääomistajan. Sitä sitten käytämme, välillä jopa härskistikin, etunamme myyntitilanteissa.”

“Pelkästään se, että menee paikalle vaatii paljon lentomat kustamista. Ajankäyttö on mietittävä siksi tosi tarkkaan. Kaikki kontaktit ja foorumit eivät ole samanarvoisia.”

“Avoin ja kärsivällinen keskustelu kumppanien kanssa on kaikkein hedelmällisin tapa oppia ymmärtämään heitä. ”

“Yrityksemme perustajilla oli jo alusta alkaen vahvat verkostot maailmalle. Kasvumme alkusykäys luotiin käyttämällä niitä maksimaalisesti, jopa vähän liiotellenkin.”

“Tiesimme, että tietyillä markkinoilla tittelillä ja asemalla on merkitystä. Siksi kv. toiminnoissamme on aina vähintäänkin yksi Director tai VP-taso, vaikka kuinka pieni se operaatio itsessään olisikin. Dirikka haluaa tavata dirikan”

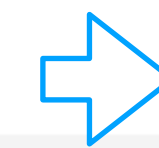
“Tapaan itse johtajana aina kaikkien tärkeimpien kumppaniemme ja asiakkaidemme ylintä johtoa.

Juttelemme ja tutustumme. Se on mielestäni paras tapa ymmärtää ja luoda yhteistä suuntaa.”

“Olen itse johtajana laittanut itseni aina lähes 30 vuoden ajan täysillä likoon tunteakseni henkilökohtaisesti kaikki tärkeimmät asiakkaamme, kumppanimme ja työntekijämme. Asenteeni on ollut utelias, kiinnostunut ja jalat maassa.”



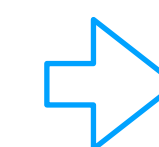
JÄRJESTÖT
KAUPPAKAMARIT
TOIMIALATAHOT



YLIN JOHTO
MUKANA TÄYSILLÄ



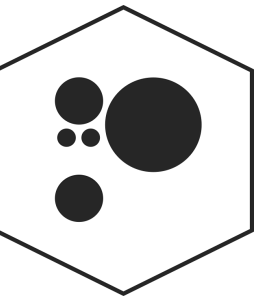
TARKAT JA HARKITUT
VALINNAT JA PAIKAT

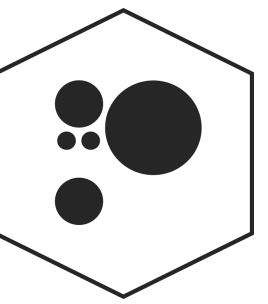


TIETOISUUS
HIERARKIOISTA



VÄLITTÄMINEN JA
KUUNTELUTAITO





Mikä on haasteellista verkostomaisessa työskentelyssä?

ensimmäiset
asiakkaita
Saada Löytää
asiakkaiden
Uusien
ulkomailta
löytäminen
kontaktit

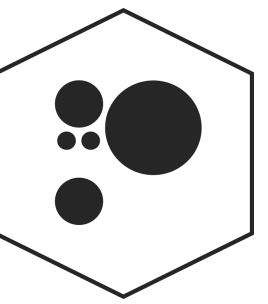
löytyminen sopimukset
Löytäävalinta
Sopivan tahot hankinta rakentaminen
yhteistyökumppaneiden oikeat
ulkomaalaiset epäluuloisesti ja
Laadukkaiden suhteen
toiminnan Aluksi joiden alkuun
Päästä sillä väylien ne
löytäminen
suhtautuivat Yhteistyökumppanien
määrätietoinen Sopivien
saaminen Oikeanlaisten
vaikeaa yhteistyökumppanin Osaavien
kanssa kumppanin meihin
yritykset käynnistys partnerin
verkostoitua
Oikeiden oli
kv-markkinassa
kumppanien Oikean

Hyvien Löytää
luominen
aikaisiin success-fee-pohjaisiin
hankkeiden
palkitsemisjärjestelmiin
suuntaan sekä perusteella tavoittein
yhteisiä pysynyt jakaminen Yhtiötä estää
saakka palkattujen Yhteinen Suomessa
Yritykseni jakamisesta joissa Kilpailukykyisen
liian kohtaaminen näkemyksen mennään
Työpanosten tavalla tuottojen kumppanuuksiin
verkoston yhteistä
Tavoitteiden vedetään
joka yhdenmukaisuus
köyttä Lyhytnäköisyys hengissä mahdollisten
keskustelussa aikaansaaminen suuntaa sisäisessä
perustuen vaikea Yhteisen hankkeita
hinnoittelun samoin löytäminen keskusteluun
päämäärä henkilömäärien molemmat
kehittävät Tarpeen-osaamisen samalla
arvioidaan toteutumisen
Luottamuksen kumppanuuksia
Yhtä-köyttä-verkostolle yhteistyökumppaneiden

taloudelliset
työntekijöiden
Ammattitaitoisen välillä
Resurssipula Työntekijämme
Ekosysteemianalyysin
yhteydenpito olisivat omassa
investointiresurssit ole
kanssa lähtemään pois jotka
luota Ammattitaitoisten tekeminen
aktiivista kiinnostuneita markkinalla
meidän puute Muiden
Käytettävissä ongelmat sekä pitkille
vaatii vieraalla aika olevaa joutuvat
työmatkoille Kustannukset Ihmisiä
työvoiman ja Voimavarojen perheensä
organisaatiossa ylläpitoa Onnistuminen
ei paljoa Ajanpuute
henkilöstö pitkäjänteisyyttä
toimialastamme

Kumppanuuksien luomisen alkuvaiheet ja syventäminen koettiin haasteellisiksi.
Tätä kuvattiin tarkemmin mm:

- Kykynä löytää oikeat ja sopivat kumppanit ja yhteistyötahot
- Kyvykkyytenä luoda sellaiset johtamis-seurantamallit, joiden avulla kumppanuuksia voidaan operoida
- Oman ajan- ja resurssikäytön vajeina vaadittavaan työmäärään
- Osaavan työvoiman ja kv.kokemusta omaavien ihmisten saatavuusongelmina



Mikä estää verkottumista syvemmin?



Vastaajat painottivat verkottumiseen liittyvinä haasteinaan viime vuosien pandemian luoman kohtaamisvajeen lisäksi:

- Luottamuksen luomisen ja rakentamisen haasteet
- Kulttuuri- ja kieliymmärryksen puutteet ja vajeet
- Omien voimavarojen riittämättömyyden ja koon pienuuden suhteessa kv. markkinoiden isompiin toimijoihin
- Oman asenteen uusiminen ja rohkeus vahvemmin ulkomaisten ja ulkoisten kumppanien kautta

Suomalaisten yriytysten kumppanuus- mallit

Mitä rakenteita käytämme?

RAKENTEET

Miten ohjaamme ja johdamme?

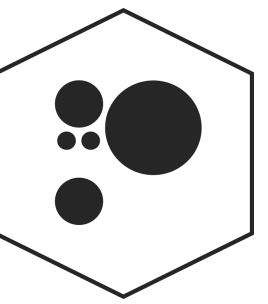
TOIMINNOT

VUOROVAIKUTUS

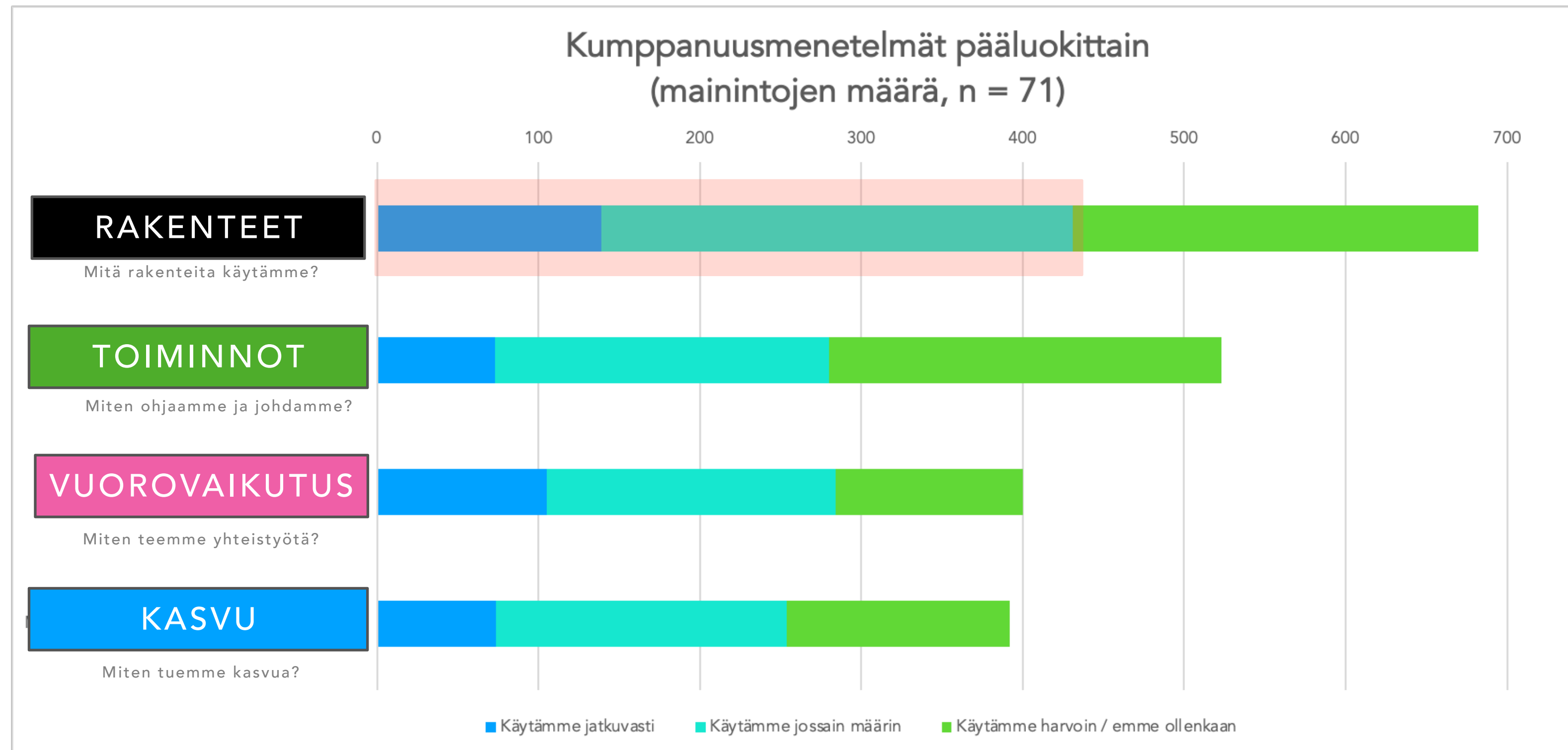
Miten teemme yhteistyötä?

KASVU

Miten tuemme kasvua?



Suomalaisen verkottumisen malli – panostamme määrällisesti rakenteellisiin muotoihin eniten



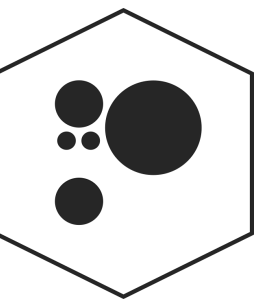
Jäsentelimme erilaisia verkostomaisen toiminnan muotoja neljään pääluokkaan:

- 1) Rakenteelliset
- 2) Toiminnan ohjaamiseen liittyvät
- 3) Vuorovaikutusta lisäävät
- 4) Myynnin ja markkinoinnin tukemiseen liittyvät toiminnot ja menetelmät

Yleishavainto - suomalaisten yritysten verkostomuotoinen toiminto painottuu yleisesti enemmän rakenteellisiin muotoihin kuin muihin verkostomaisen toiminnan muotoihin.

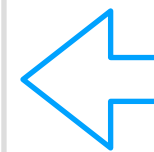
MIKÄ ON TÄRKEIN MUOTO?

Ratkaisevan roolin kumppanuuksissa muodostavat ihmissuhteet ja vuorovaikutus.



Tärkeimmät yhteistyömuodot:

VUOROVAIKUTUS: Vierailut kumppanien luona ja heidän eri yksiköissään
VUOROVAIKUTUS: Kumppanikokoukset ja tapahtumat
RAKENNE: Yhteistyösopimukset
TOIMINTA: Yhteinen vuosisuunnittelu ja -tavoitteiden määrittely
RAKENNE: Kumppanivastaavat omassa organisaatiossa



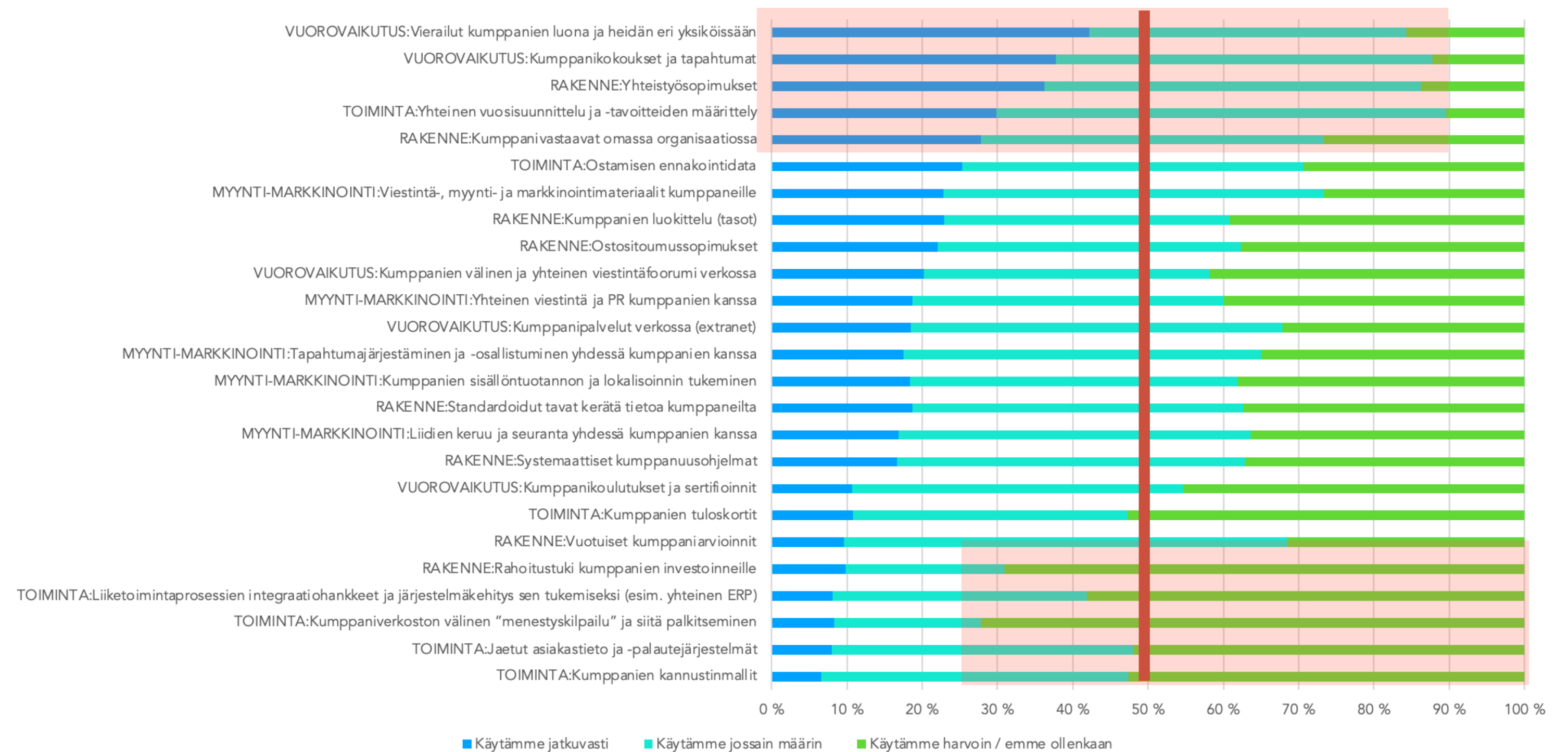
Kumppanuutta johdetaan ja kehitetään tapaamalla aktiivisesti kumppaneita ja toimimalla heidän kanssaan läheisessä vuorovaikutuksessa.

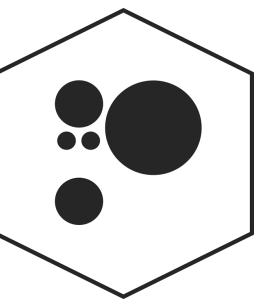
Tämä korostui selvityksessä vahvasti. Yritykset, joilla kumppanuudet ja verkostot olivat aktiivisessa ja strategisessa roolissa olivat sisäistäneet tämän vahvasti.

Kumppanuuksiin liittyvät rakenteet, sopimukset ja tietojärjestelmät mahdollistavat tämän, mutta eivät korvaa mitenkään ihmisten vuorovaikutusta.

Kyse kumppanuuksissa onkin siitä, miten näihin suhteisiin investoidaan, niitä johdetaan liikesuhteina ja luodaan aktiivinen yrityksen voimavaroja laajentava verkosto.

Kumppannusmenetelmien suosio ja käytön yleisyys
(mainintojen määrä, n = 71)

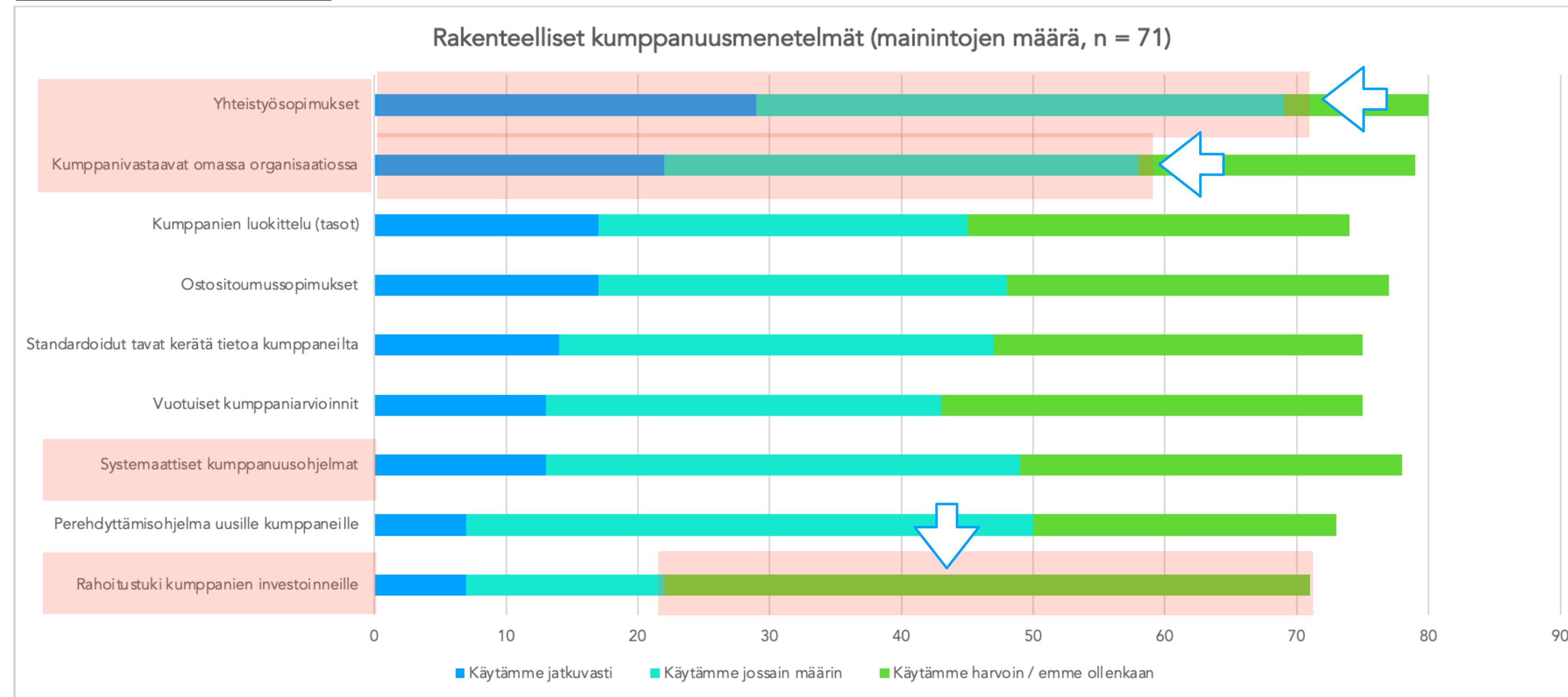




Rakenteelliset kumppanuusmenetelmät

RAKENTEET

Mitä rakenteita käytämme?



Rakenteellisissa verkostomuodoissa luodaan edellytykset sillä, että toiminta jäsentyy, toteuttaa tavoitteitaan ja on hallittavissa.

Vastaajayritysten joukossa nousee esiin kaksi tärkeintä muotoa - sopimukset ja vastuutus omalle vastaavalle. Taloudellisten sitoumusten käyttäminen on harvinaisempaa.

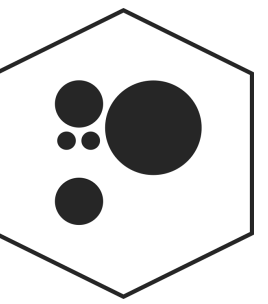
Ylikorostuvat:

- Kansainvälistyneiden yritysten merkittävämpi panostus rakenteisiin ja sopimuksiin sekä taloudellisiin investointeihin
- Suurempien yritysten systemaattisuus ohjelmissa ja perehdyttämisessä
- Teollisuuden ja tuotannon sopimusten kautta sitouttaminen ja sitoutuminen ostoihin
- Palveluiden "pehmeämpi" verkottumisen muoto

"Järjestäytyneen toimintamallin löytämiseen on hyvä panostaa kunnolla yhdessä kumppanin kanssa"

"On luotava heti alkuun yhteiset pelisäännöt sekä vastuunjaot"

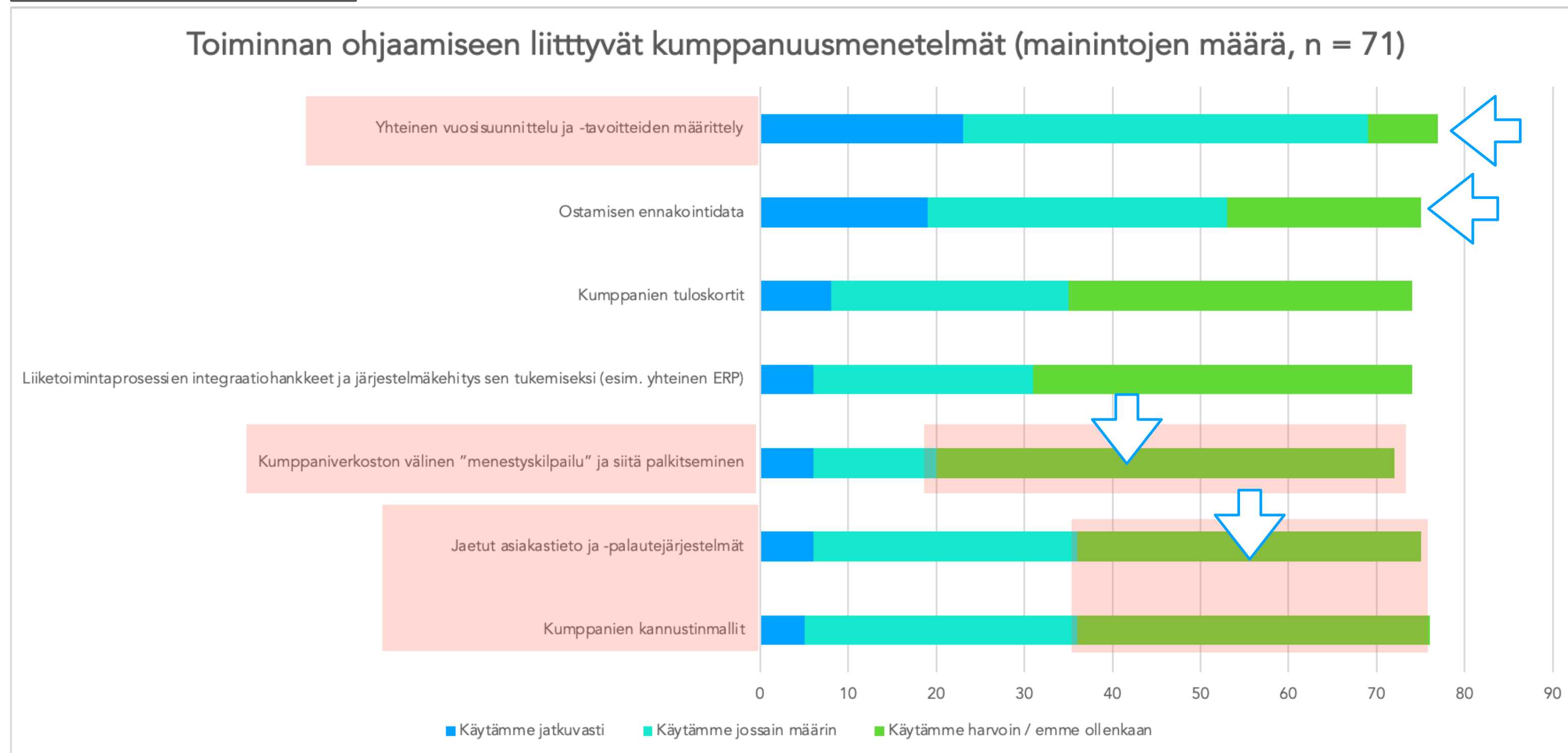
"Suomen kotimarkkina on pieni, siksi mekin olemme pieni kumppani kv.kumppanille. Siksi uskomme, että hyvillä sopimuksilla ja tehokkailla rakenteilla voimme ehkä saavuttaa kokoamme suuremman roolin"



Toiminnan ohjaamisen kumppanuusmenetelmät

TOIMINNOT

Miten ohjaamme ja johdamme?



Toimintaa ohjaavilla verkostomenetelmillä luodaan liiketoiminnan seuranta- ja reagointikyky ja jaettu tavoitteellisuus. Tässä korostuvat yhteiset kumppanitavoitteet sekä niihin liittyvä tiedonjako.

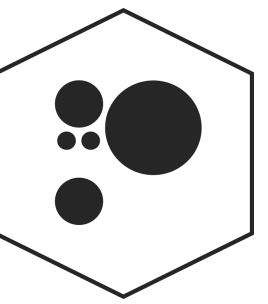
Ylikorostuvat:

- Kasvuhakuisten yritysten suurempi osuus erityisesti myyntiponnistuksiin liittyvissä toimenpiteissä
- Suurempien ja kansainvälistyiden yritysten tarpeet tietojärjestelmien integraatiolle (ERP, CRM tms)
- Pk-yritysten vähäisempi kokemus ja osaaminen toiminnan ohjaamisessa ja yhteisten kumppanitavoitteiden asettamisessa ja näiden seurannassa

"Yhtä-köyttä-verkostolle on vaikea löytää yhteistä suuntaa, köyttä vedetään joka suuntaan..."

"Suomessa verkoston sisäisessä keskustelussa mennään liian aikaisiin keskusteluun mahdollisten tuottojen jakamisesta."

"Löytää kriittisiä kumppanuuksia, joissa molemmat kehittävät yhteisiä hankkeita samalla tavalla, samoin tavoittein"

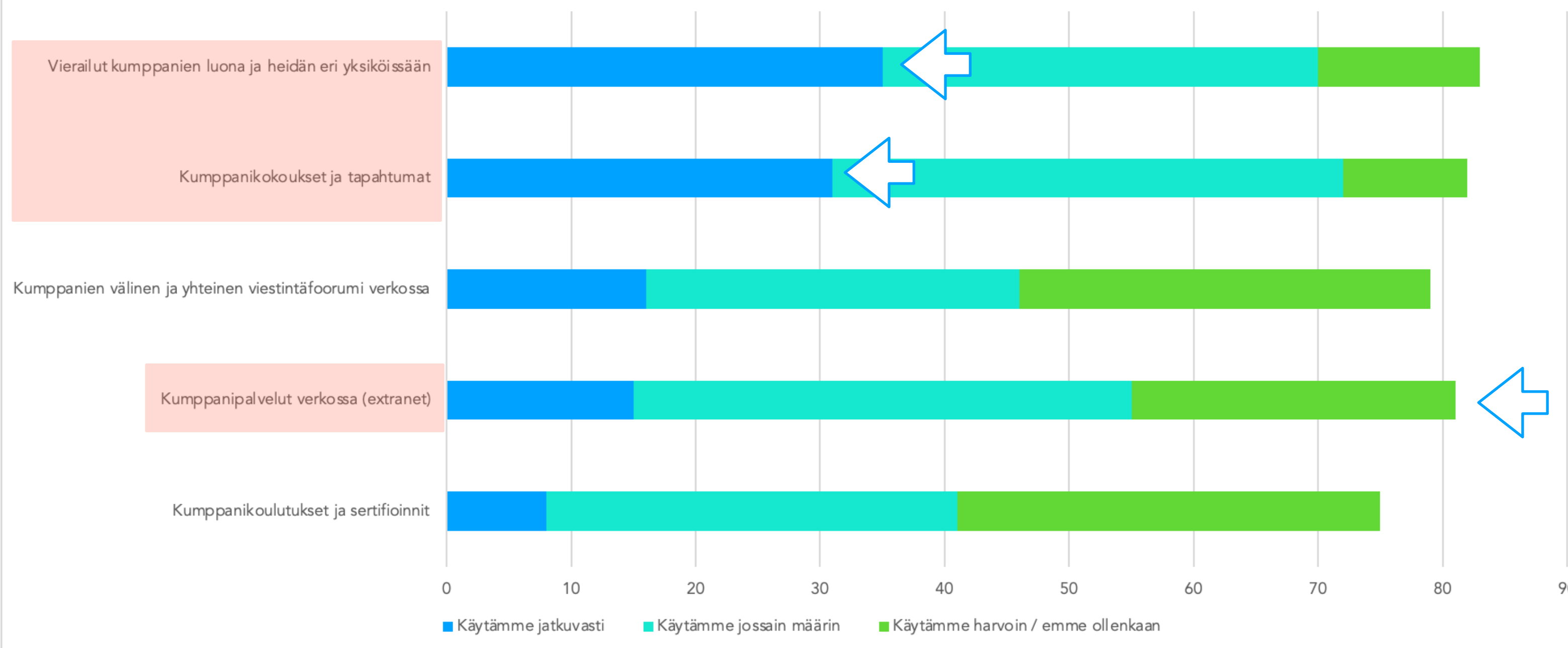


Vuorovaikutuksen lisäämisen kumppanuusmenetelmät

VUOROVAIKUTUS

Miten teemme yhteistyötä?

Vuorovaikutuksen lisäämiseen liittyvät kumppanuusmenetelmät
(mainintojen määrä, n = 71)



Vuorovaikutteisilla verkostokeinoilla luodaan henkilötason suhteet ja motivaatio pyrkiä tavoitteisiin ja jakaa ajattelua ja tietoa. Tässä selvitykseen osallistuneiden yritysten into oli näkyvillä, henkilökohtaisuuden merkitys on ymmärretty ja sitä on myös pyrittävä siirtämään digitaaliseen muotoon.

Ylikorostuvat:

- Kansainvälistyneiden yritysten merkittävä panostus henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen
- Teknologisen alan sertifiontityöskentelyn tärkeys osana verkottumista
- Tapahtumien kautta tapahtuvan verkottumisen tärkeys kaikissa ryhmissä
- Kotimarkkinayritysten verkottumisen helppous ja pienempi tarve muodollisille rakenteille: "alan tekijät tuntevat toisensa".

"Aluksi yhteistyökumppaneiden hankinta oli vaikeaa, sillä ulkomaalaiset yritykset suhtautuivat meihin epäluuloisesti."

"Onnistuminen vaatii pitkäjänteisyyttä sekä aktiivista ylläpitoa."

"Luottamus parantaa kaikkea, kunhan siitä pääsee nauttimaan. Mutta se pitää rakentaa ihmisten välille"

Miten luodaan sitoutumista?

”Kehitettiin korona-aikana uusi tuote. Kaupallisesti se ei ollut menestys. MUTTA: se missä se yhä näkyy on meidän ja kumppanimme **hyvässä yhteistyössä tekemisen kautta sekä siinä positiivisessa hyvässä maineessa** mikä meillä on tämän eleen myötä yrittäjien keskuudessa.”

”Kiinnostava suunta kumppanuuksissa on mielestäni **co-creation**. Siinä ei enää ole perinteistä ostaja-alihankkija-mallia, vaan **kumppanit panostavat yhdessä ja jakavat hyödytkin yhdessä**. ICT-alalla tämä on ollut jo pitkään yksi toimintamodoista, mutta näen se laajentuvan muillekin aloille, esim. teollisuuteen.”

”Kumppanuus toteutuu, jos on **yhteistä tehtävää, toimintaa ja tavoitteellisuutta**. Niitä pitää sitten luoda ja ohjatakin. Yhdessä tekeminen luo yhteishenkeä. Yhteinen voitto on koko **kumppanuuden voitto**.”

”Kumppanuuksilla on oltava **tavoitteet ja mittarit**. Näillä sitä ohjataan. Jos ei ole suuntaa, kumppanuus häröilee ja muuttuu sekavaksi. Itse uskon kaupallisiin tavoitteisiin vahvasti, **eurot puhuvat aina vakuuttavasti kaikille osapuolille**. Taloudellinen sitoutuminen luo oikean tason keskustelua ja ohjaa oikeisiin asioihin.”

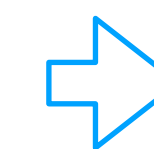
”Verkostomaisessa työskentelyssä on kriittistä luoda sellaisia **malleja, jotka hyödyttävät kaikkia / molempia kumppaneita**. On tuotettava arvoa kumpaankin suuntaan. Tehtävä yhteistyötä, erityisesti siitä miten loppuasiakkaat ostavat, päättävät ja mitä he tarvitsevat. Tämän pitäisi yhdistää aina toimivia kumppanuuksia.”

”Kumppanuuksien avainasia on **yhteinen hyöty**, joka ohjaa toimintaa ja antaa sille arvoa jatkuvasti. Ilman tätä ei voi olla kaupallisia kumppanuuksia.”

”Kumppanuus on **luottamussuhde**. Siitä kaikki lähtee ja siihen kaikki kulminoituu. Jos luottamus menee, ei ole kumppanuutta.”

”Me on tunnistettu meille **kriittiset kumppanit**. Meille ne ovat valmistelevat ja suunnittelevat yritykset. Siksi me tuotamme **heille ratkaisuja ja työkaluja, joilla he voivat tehdä juuri meidän ratkaisuiltamme parempia tuloksia tehokkaammin**. Helpotamme siis kriittisen kumppanin työtä.”

”Mä olen varma siitä, että **vastuullisuuden** kasvaneet **vaatimukset** tuovaat yrityksiä uudella tapaa yhteen. Kukaan ei selviä näistä muutoksista yksin”



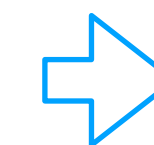
YHTEINEN
TEKEMINEN



MITATTAVAT
TAVOITTEET
YHTEISTYÖLLE



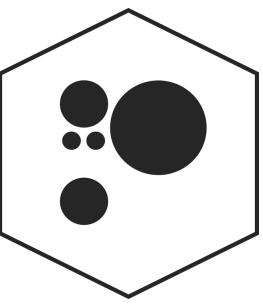
LUOTTAMUS

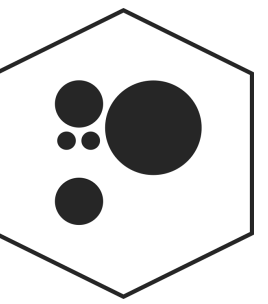


KÄYTÄNNÖN
TOIMIVUUS



VASTUULLISUUS





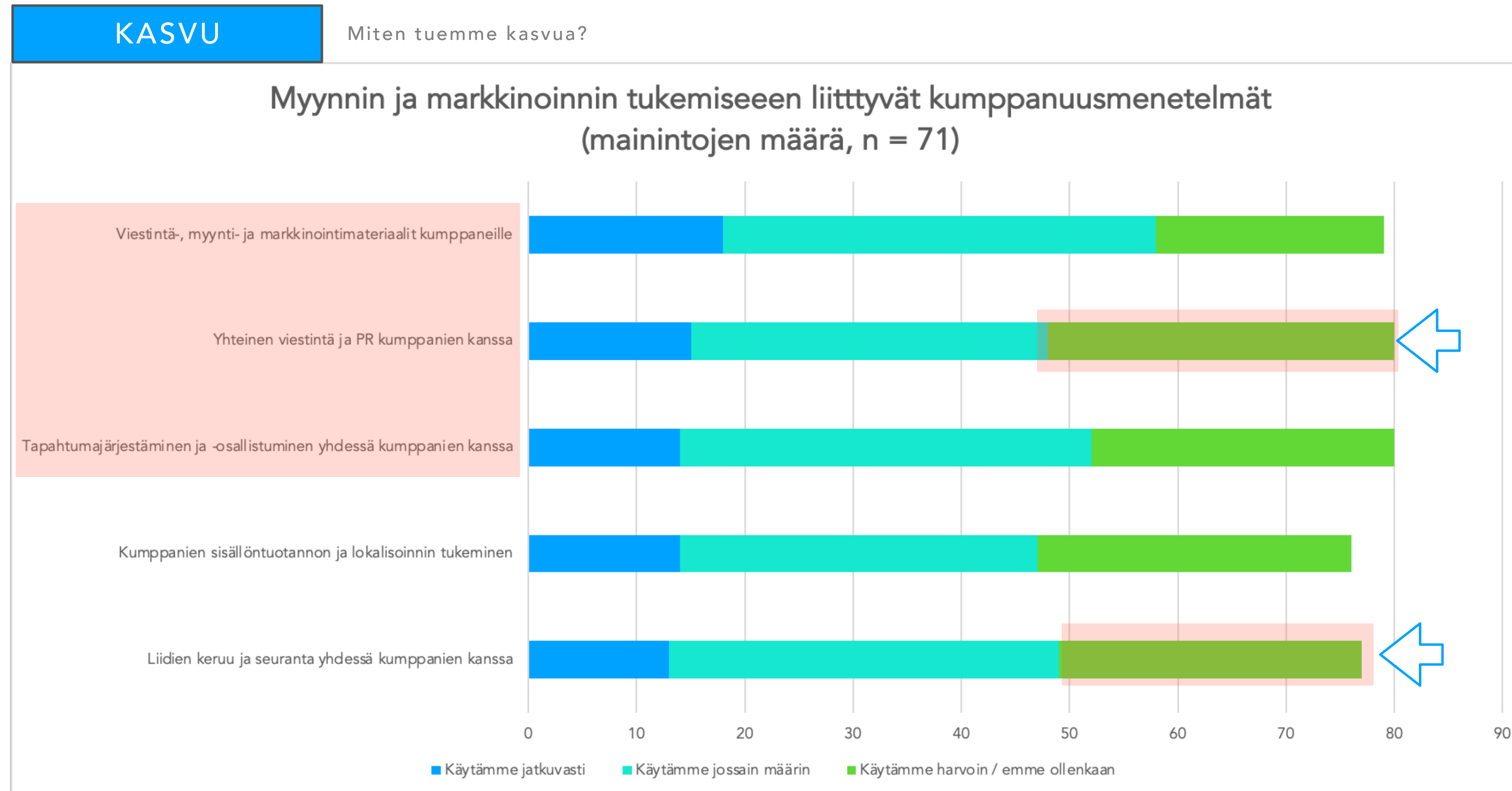
Myynnin ja markkinoinnin tehostamisen kumppanuusmenetelmät

Myynnin ja markkinoinnin verkostomenetelmillä vaikutetaan suoraan liikevaihdon kasvuun ja luodaan yhteistä koordinoitua toimintaa kumppanien kanssa. Tässä korostuvat vastaajien parissa materiaalit, sisällöt ja tapahtumat.

Ylikorostuvat:

- Teknologia-alan sisältömarkkinoinnin yleisyys ja tarpeet lokalisoida sitä eri maiden malleihin ja kumppanien tarpeisiin.
- Pienempien yritysten rajalliset resurssit tapahtumiin, sisältöihin ja niihin panostamiseen
- Liidien keruuseen liittyvät haasteet (tietojärjestelmät, vastuut, nopeus)
- Kotimarkkinayritysten vähäisempi tarve materiaalityönteollisuudelle

HUOM: Selvityksessä ei käsitelty yhteistä myynityötä erikseen. Sen roolin ja toimintamallien selvittäminen vaatii tarkempaa maa- ja operaatiomuoto-kohtaista tutkimista.



”Työpanosten jakaminen yhteisen tekemisen välillä yhdistää meitä kumppanimme kanssa. Siksin on tärkeää olla tätä tekemistä”

”Paljon kilpailijoita on maailmalla vastassa, vaatii asennetta haastaa heidät. Yksin se on vaikeampaa”

”Meidän on ymmärrettävä eri maiden kulttuurierot ja kauppatavat, emme voi Suomesta käsin olla toisen maan kulttuuriosaajia”

Käytännön vinkkejä kumppanuuksiin

“Teemme tarkan **määrittelyn** siitä tasosta mitä oletamme kumppanimme meille toimittavan.

Luokittelemme kumppanit ja arvioimme heitä.

Valitsemme **pääkumppanit** ja he vastaavasti valitsevat ja jopa välillä johtavat saman alueen kumppaneitamme. ”

“**Toimialaliitot** ja asiakasyritystemme omaan toimintaansa liittyvä **liittoyhteistyö** avaa meille kanavia, Suomessa ja maailmalla. Niissä on tärkeä olla mukana, sillä voimme **välillisesti vaikuttaa asiakkaidemme ajatteluun.**”

“Me on tehty **kumppanuuksillemme ohjekirja, jossa kerromme meistä ja toimintavastamme.** Se on ihan avainasia meille, jo ihan laatutasonkin säilyttämiseksi. Tämä toimii myös **kumppanuusneuvotteluidemme, -sopimustemme ja audittiemme pohjana.** Haluamme, että kumppanit sitoutuvat meihin ja me vastaavasti heihin.”

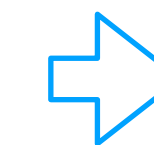
“**Helpolla emme vaihda kumppaneitamme vaan kehitymme yhdessä ekosysteeminä.** Meille on aina iso riski vaihtaa toiseen kumppaniin.”

“**Arviomme kumppaneittamme vuosittain.** Se mikä on aina haastavaa, on se, että jos joku ei sitten enää vastaakaan laatutasolla sitä mitä tavoittelemme. Tämä on otettava aina vakavasti ja kyettävä korjaamaan tilanne.”

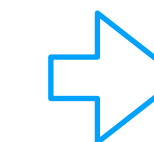
“Me olemme jakaneet **kumppanivastuumme alueittain ja maittain.** Kokoamme yhteen vuosittain niitä tapoja miten osallistumme, osallistamme ja motivoimme kumppaneitamme. Tämä on meille tärkeää ja **johdan itse tätä prosessia,** koska näen kumppanuudet meille oleellisina.”

“Minulla on ollut aina sellainen periaate, että **menen aina itse paikalle sinne missä omalla alallani tapahtuu.** Tästä olen pitänyt aina kiinni ja se on kantanut meitä ja minua verkostoihin ja tapaamisiin. **Kaikki parhaat kaupat ovat syntyneet juuri näissä tapahtumissa ja foorumeissa luotujen kontaktien kautta.**”

“Näissä uusissa **avoimissa toimistokokonaisuuksissa ja yrityshautomoiden** syntyy uudenlaisia tuttavuuksia. Silti nekin yhteisöt kaipaavat keskiöön ns. **veturifirmoja.** Uudelle markkinatulijalle yhteisö voi antaa avainkontaktit. Mutta ei takaa niitä.”



KRITEERIT JA
ARVIOINNIT



VAIKUTTAMISTYÖ



OHJEISTAMINEN
JA LAATUVAATIMUKSET



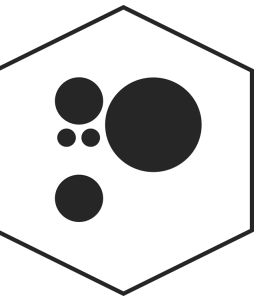
PITKÄJÄNTEISYYS

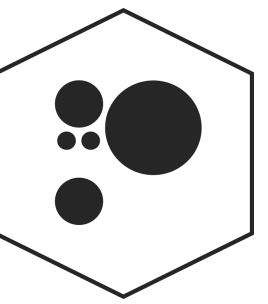


STRATEGINEN
OPERAATIO



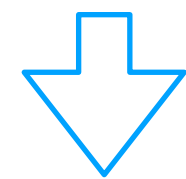
YHTEISÖT





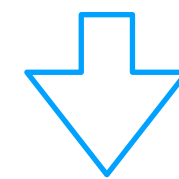
Mitä voisi tehdä lisää verkottumisen eteen?

aikaa aikaa
molemmilla puute enemmän
tahoilla Käytetään
verkostoitua
Usein Todellisen on
näkökulmastamme on vaikeaa jakamaan paljon
Yleinen Ylipäättään
ei En kaikenlaista vaatii
aktiivisesti verkostoihminen ole
verkostotyöskentelyn
puute järjestelmällisesti
meidän työskennellä
verkostoitumisosaamisen



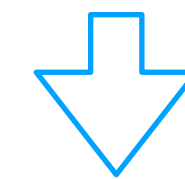
1) Verkosto-osaamisen kasvattaminen ja altistuminen käytännössä ja jo ihan kotimaassakin.

Toimituksien Erilainen
Sopimuskäytännöt
luomisessa erityisesti
maakunnallisten vaatimukset osaamisvaje
Hintataso Seudullisten maissa
käytännön asiat vaikeudet kyse
eri kaupan Muut luoma yms
verkostojen
Tietoturva sääntely Verotus
liittyvät Kustannukset
Kaupunkien Toimialamme täysimääräinen
rooli lisäämisestä kalliit
Koulujärjestelmän
lainsäädäntö
kansainvälisen
hyödyntäminen



2) Verkostojen luominen ja kehittäminen paikallisesti, alueellisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti - myös julkisen vallan fasilitoimana.

vaatii yhteiset
mitä teknologioita
Järjestäytyneen
nopea töitä sisällöntuotanto
Teknologian yhdessä kuka
vastuunjaot kehittyminen
tekee kanssa päivitys
Sovitaan varhain sopivia Löytää
Tiedon kiinnostava
nykyaikaiseksi
sekä todella toimintamallin



3) Verkostomaisten työtapojen ja työmallien opetteluna, sisäistämisenä ja organisoitumisena. Kyky nähdä yhteinen hyöty ja kasvumahdollisuudet

TEEMA B: Kaupallistaminen, kansainvälistyminen ja julkisen tuen rooli

Kaupallistamisen tila
Suomessa 2019

3. joulukuuta, 2019

Kaupallistamisen tila 2020

Julkistustilaisuus
9.6.2020

Näitä teemoja käsitelty
syväällisemmin
jo vuosina 2019 ja 2020

1)
Kaupallistaminen
ja siinä
onnistuminen

Mitä kaupallistamisen onnistuminen vaatii?

”Me toteutettiin **kaupallisuuden muutosmatka**. Olimme aikaisemmin kovin tuotevetoinen ja lopputuotokeskeinen valmistava yritys. Nyt me ajattelemme **asiakkaan etu** edellä. Mallinsimme asiakkaan **osto- ja palvelupolut** ja motiivipohjaisesti. Nivoimme tähän **myynnin, vaikuttamisen, markkinoinnin ja viestinnän**. Toimme mukaan **tuotekehityksen** ja muut omat operaatiomme. Sitoutimme **johtoryhmän** tähän muutokseen. Tähän työhön on mennyt yli **viisi vuotta**.”

”Kaupallistamisessa on kriittistä olla **mukana niin sisäiset eri yksikkömmme kuin ulkoiset kumppanimmekin**.”

”Meillä johdetaan kaupallistamista nykyisin **kokonaisuutena**, jossa kaikki yksiköt tekevät yhteistyötä. Ei se ennen näin ollut, tämä on ollut muutosprosessi, jota olemme toteuttaneet kohta vuosikymmenen ajan.”

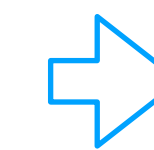
”Uskon itse, että kaupallistamiselle on oltava **vahvat mittarit**. Sellaiset joita voidaan seurata eri aikoina eri tasoilla. Päivittäin, viikottain, kuukausittain, kvartaaleittain, vuosittain, strategiajaksoittain. Mittarit kertovat miten hyvin tavoitteisiin päästään. Kaupallista johtajaa tulee mitata juuri tästä.”

”Meillä on ollut koko ajan kaupallistamisen tiimimme käytössä **erinomaista analytiikkaa ja BI-tietoa**. Uskon, että se on yksi tärkeimpiä voimavarojamme. Voimme perustella ajatuksemme kovilla numeroilla nopeasti ja operoida kaupallistamistamme optimoiden samoja numeroita.”

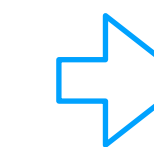
”Meille kaupallinen kasvu oli **omistajien vaatimus. Kansainvälisyys sen väline**. Omistaja on ollut mielestäni todella rohkea, kun on usein ollut valmis laittamaan valtavasti peliin kasvun eteen. Juuri siksi me olemme kasvaneetkin.”

”**Riskinotto** on kannattanut. Siihen kannustan kyllä kaikkia kasvuhalukkaita yrityksiä. Satojen miljoonien bisnes on ihan eri juttu kuin se mistä lähdimme parikymmentä vuotta sitten.”

”Mielestäni kaupallistamisen osaamista kuvaa hyvin se, että kuinka hyvin **jokainen työntekijämme**, joka kohtaa asiakkaan ja palvelee tätä, **kykenee näkemään kaupallisen potentiaalin asiakkaassaan**. Voimme luoda uutta bisnestä, pitää asiakkaan tyytyväisenä tai menettää hänet. **Mikrotasolla** se luodaan - kaupallinen kyvykkyys, ei se asu strategihuoneissa.”



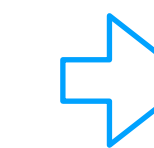
MUUTOSJOHTAMINEN



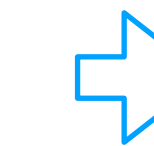
YHTEINEN VOIMA JA SUUNTA



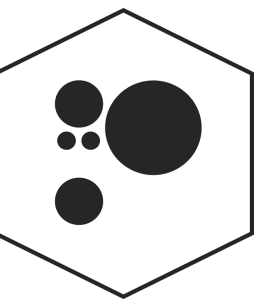
SAAVUTETTAVAT JA MITATTAVAT TAVOITTEET



DATA JA NÄKEMYS



RISKINOTTOKYKY



Kaupallistamisen johtaminen?

“Kaupallistamisen kehittäminen **vaatii oman vastuullisen vetäjensä, kaupallisen johtajan**, joka vie asioita eteenpäin ja luo tiimin, jolle kertyy tästä käytännön osaamista.”

“Kaupallistaminen vaatii omistajaa organisaatioissa. Ei se tule tyhjästä. On **motivoitava ponnistelemaan kasvun eteen ja tämä vaatii johtamiselta paljon.**”

“Kaupallistaminen vaatii **kykyä tehdä päätöksiä, vajavaisella tiedolla**, mutta silti parhaalla mahdollisella saatavilla olevalla tiedolla. Vaihtoehtoja on aina liikaa, pitää kyetä päättämään.”

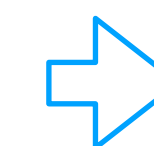
“Meillä johdetaan **kaupallistamista nykyisin kokonaisuutena**, jossa kaikki yksiköt tekevät yhteistyötä. Ei se ennen näin ollut, tämä on ollut muutosprosessi, jota olemme toteuttaneet kohta vuosikymmenen ajan.”

“Itse uskon johtajana siihen, että kaupallinen menestys syntyy siitä, jos **tiimi / yksikkö joka siitä vastaa omaa rohkeuden ja halun luoda menestys itsenäisesti**. On luotava ne edellytykset, joissa tämä nopea ja itsenäinen päätöksenteko on mahdollista.”

“On luotava **yrityksen sisälle hyviä esimerkkejä** siitä miten kaupallistaminen on tuonut uutta arvoa. Se luo uskottavuutta ja luo luottamusta ajattelun toimivuuteen..”

“Muutoksessamme **pidän omaa kaupallisen johtajan roolia tärkeänä, mutta tiimityötä tämä on ollut** omien ja kumppaniemme ihmisten kanssa. Minulla oli kaupallinen visio näkemys, mutta sen mahdollistavat meidän upea oma joukkomme ja valitsemamme läheiset partnerit.”

“Onnistumisen kannalta on **kriittistä tunnistaa kaupalliset kärkihankkeet** ja resursoida niihin riittävä määrä voimaa.”



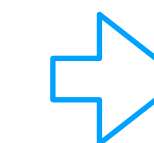
VETOVASTUUT



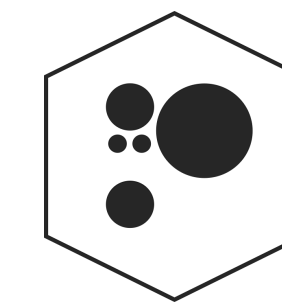
PÄÄTTÄMINEN



ROHKEUS



TIIMITYÖ



Mitä se vaatii osaamiselta?

“Meillä on *jossain määrin vaikeuksia rekrytoida kansainvälisiin myynnillisiin ja kaupallisiin tehtäviin osaajia*. Kandidaatteja toki löytyy, mutta sellaisia, jotka ymmärtävät miten me toimimme ja miten meidän tuotteemme sopivat asiakkaille..”

“Meille menestys on sitä, että *saamme koko organisaatiomme voiman mukaan* tavoitettamme kohti. Johtamisen tehtävä on saada motivoitua meidät kaikki samaan suuntaan.”

“*Suomalainen osaa kaupallistaa ja kiinnostaa kv.ihmisiä, kun vain haluaa*. Emme me ole ketään huonompia tai parempia. Kyse on meidän omasta asenteestamme ja kyvystämme omaksua jo hyväksi todennetut opit.”

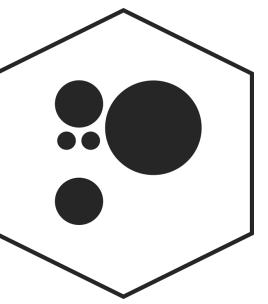
“Rekrymarkkinoilla kannattaa olla tarkkana – kyse ei ole akateemisista ansioista, vaan siitä, *kykeneekö kandidaatti kaupalliseen työhön*, jota lähes kaikki yrityksessä olevat työtehtävät pohjimmiltaan ovat. Tuotamme asiakasarvoa, emme ole tutkimuskerho.”

“Osaavan työvoiman saaminen, sekä kaupallisiin että teknisiin tehtäviin, on vaikeaa. Erityisesti, kun *haemme kaupallisesti ajattelevia tekijöitä, tuotekehittäjiä ja asiantuntijoita*.”

“Kaupallistamisessa on *kriittistä olla mukana niin sisäiset eri yksikkömme kuin ulkoiset kumppanimmekin*.”

“Kaupallistaminen vaatii *yrittäjämäistä asennetta*. On osattava ajatella sitä arvoa mitä voi asiakkaalle tuottaa ja miten sen voi tuottaa. Tähän liittyy hinnat ja kustannukset. Eli *kaupallinen yhtälö*.”

“Meidän pitäisi päästää irti insinöörimäisestä prosessiajattelusta kaupallistamisessa. Asiakasymmärrys tarkoittaa käytännössä sitä, *ettemme pakota kaikkea samaa muottiin suunnitelman mukaan, vaan olemme joustavia asiakkaan tarpeille ja muutoksille*.”



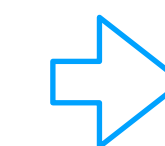
OSAAJAT SAATAVILLA



KESKITETTY VOIMA

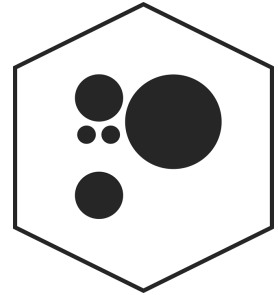


ROHKEASTI KENTÄLLÄ

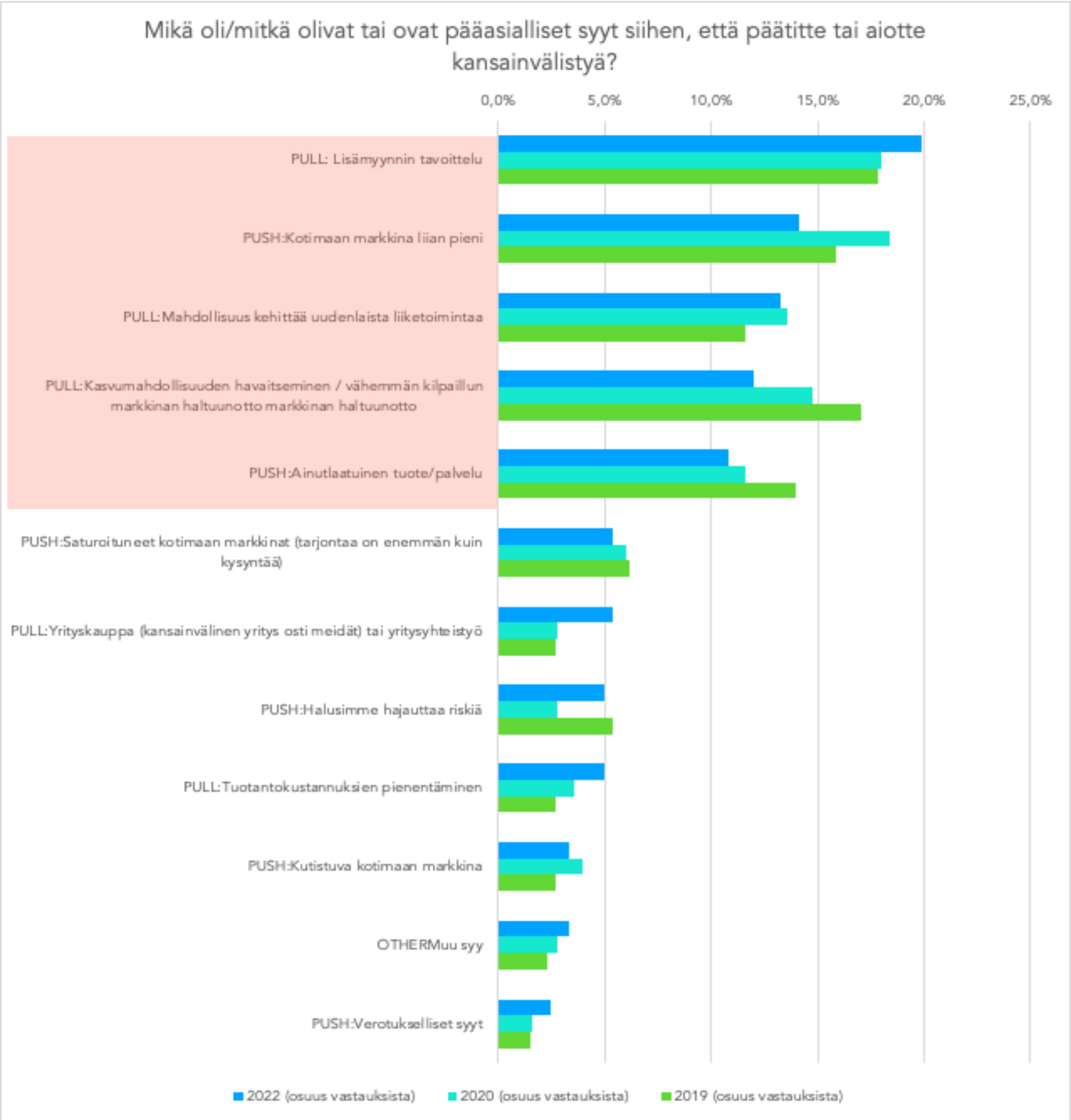
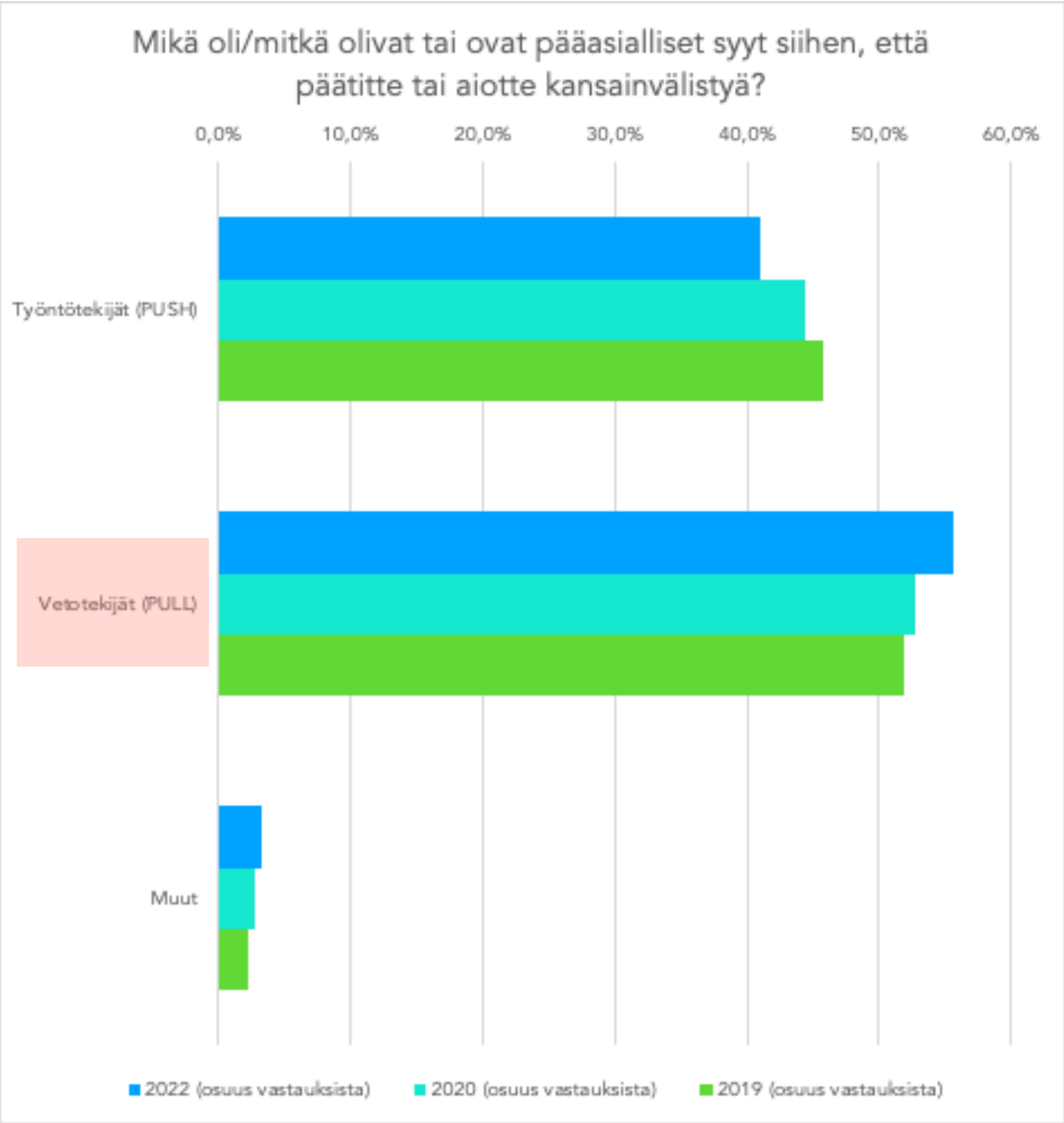


MUUTOSVALMIUS

2) Kansainvälisyys?



Yritykset hakevat kansainvälisiltä markkinoilta lisämyyntiä ja kasvua



Miksi ja miten kansainvälistyä?

“Yrityksemme siirtyi **täysin tietoisesti kohti kansainvälistä toimintaa**. Suomi kotimaanamme oli liian **pieni ja rajallinen kasvulle**.”

“Kansainvälistyminen ja kaupallistamisen kehittäminen on **ynsi muutosohjelma muiden joukossa**. Näen itse sen kuusivaiheisena prosessina. 1) Strateginen perusta, 2) Muotoiluperaatteet; 3) Rakenteet ja muodot; 4) Kyvykkyudet ja osaaminen; 5) Mittarit ja tavoitteet sekä 6) Avainprosessit muutokselle. Johtamisemme raamit muodostuvat näistä elementeistä, oli kyse sitten kasvun tai saneerausprosessista, tai oikeastaan mistä vaan.”

“Meille **kustannusten alentaminen oli ihan avainasia kasvulle**. Mitä suurempia eriä myymme, sitä kustannustehokkaampia olemme. Kv.markkinat antavat meille tätä etua.”

“**Kasvoimme orgaanisesti, yritysostoilla ja vahvalla myyntityöllä niille markkinoille missä halusimme toimia**. Esim. Ruotsista ostimme kilpailijamme, koska halusimme markkina-aseman vahvistusta ja oma greenfield olisi ollut liian hidas tie kasvulle.

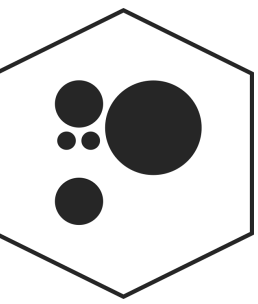
“Kansainvälistymiseen pätee se, että **on oltava sekä vaistoja että vainua**. On osattava mennä oikeisiin paikkoihin toimimaan oikein. Nopeasti ja oikeiden tahojen kanssa. Tässä **verkostot** ovat täysin avainroolissa.”

“Kyllä kyse oli siitä, että **omistajamme halusi kasvaa**. Peräänantamattomasti. Ei ollut muuta ajatusta kuin kasvun tie. Ja he investoivat siihen myös. ”

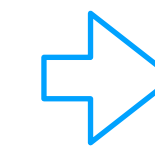
“Panostamme luonnollisesti **markkinatutkimukseen, ennen etabloitumista, mutta myös ja erityisesti sen jälkeen**. Me haluamme tietää mitä kentällä tapahtuu.”

“Meillä oli **systemaattinen malli** kun olimme vasta hieman kansainvälistyneitä. Nyt olemme 34 maassa omilla ihmisillämme. Ja sama systematiikka jatkuu. Kyse on jatkumosta ja valinnoista.”

“Nuorena aloittelevana kaupallistajana ja johtajana oli sinkku, lapseton ja **valmis ottamaan riskejä**. Kansainvälinen bisnes vaatii kovaa työtä. Siihen on oltava valmis. Kyse suomalaisille kasvuyrityksille on siitä, että **oletteko te valmiita laittamaan kaiken peliin kasvun eteen ja siten luonnollisesti uhraamaan rauhaa ja varmuutta mitä Suomi tarjoaa yllin kyllin**.”



TAVOITTEET JA
MITTARIT



TIETOINEN
KASVUSTRATEGIA



MUUTOSOHJELMA



LIIKEMIESVAISTO
JA -VAINU



LAADUKAS
TAUSTATYÖ



RISKINOTTO

Millainen osaaminen ja asenne kv.markkinoille?

“Illaksi kotiin -mentaliteetti ei nyt kyllä vaan sovi kansainväliseen kaupankäyntiin. Päivärahakuittailu ja messumatkaharrastus ei myöskään. Kyse on siitä, että kun menee markkinoille, siellä on oltava läsnä jatkuvasti. Ei kv.bisnes ole mikään harrastus, vaan kova työ.”

*“Kulttuuriymmärrykseen liittyy vahvasti se, että ymmärtää milloin on tärkeä vedota hierarkiseen rakenteeseen. Tietyissä maissa **johtajat tapaavat vain isoja johtajia**. Silloin minun konsernijohtajana on tärkeä olla mukana. Matalamman hierarkian maissa tämä voi hoitua toisin.”*

*“Jos firma haluaa olla born global, sen on toimittava niin. **Ei ole mitään Suomi vs. muut maat -ajattelua**. Asiakas on asiakas, ihan sama missä hän sijaitsee. Kielen on oltava englantia, ei mitään poikkeuksia. Tiimi on kansainvälinen, ei siitä muuten mitään tule.”*

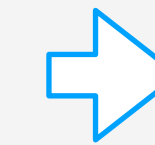
*“Harvoin kukaan Suomeen eksyy ostamaan itselleen tuotteita ja palveluita. Olemme periferiassa. Meidän **on itse mentävä markkinoille ja osattava toimia muiden markkinoiden ehdoilla**.”*

“Markkinat eivät ole Suomessa, vaan asiakkaat ovat maailmalla ja he olettavat, että menet sinne missä he ovat ymmärtäen heidän maailmaansa. Sitä ei vaan voi suomalaisin linssein varustettuna hoitaa täältä käsin. Verrokkiryhmänä ei voi olla Otaniemi tai Hervanta. Eikä Hesari tai Talouselämä.”

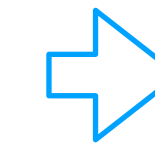
*“Korona-aika nosti ymmärrystä siitä kuinka tehotonta esim. lentomatkestäminen on. Jatkossa olen varma, että silti yhä ihmisiä tavataan. Mutta **harkitsevamminkin ja useita asioita samaan reissuun kytkien**. Lisäksi on ymmärretty jo, että tiettyjä asioita voidaan hoitaa erittäin hyvin virtuaalisesti. Ihan turha siis pienten asioiden takia lentorasittaa itseään.”*

*“Emme **me enää puhu ollenkaan vientitoiminnasta, se tuntuu jopa todella vanhanaikaiselta tavalta ajatella**. Kyse on kansainvälisestä liiketoiminnasta, eli siis business as usual.”*

*“Kilpailu on kovaa kansainvälisillä markkinoilla. Ihan turha odotella, että joku löytäisi suomalaisen firman. **On mentävä itse rämäpäisesti ja lujaa markkinoille. Pantava itsensä täysillä likoon**. Oltava rohkeus myydä itsensä, tuotteensa ja palvelunsa tärkeimmille ostajille maailmalla.”*



AVOIN ASENNE



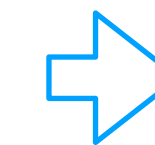
KASVUNÄLKÄ



AKTIIVISUUS



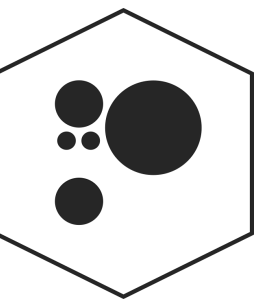
VALMIUS
LIKKUA JA
SITOUTUA



TEHOKKUUS JA
TÄSMÄLLISYYS



KASVUVAUHTI



Käytännön vinkkejä ja oppeja

“Kaikki ei todellakaan mennyt kuin suunnittelimme. Olemme **epäonnistuneet analyysissa, rekrytoinnissa, talousarvioissamme, työntekijöiden järjestäytymisen aliarvioinnissa, poliittisen vakauden arvioissa**. Monessa asiassa. Mutta se mikä on ollut ihmeellistä, että vaikka olemme myös vetäytyneet markkinoilta, silti kasvumme on ollut lähes jokavuotista ja kasvavaa oman 16 vuoden johtaja-aikanani. **Kasvuun kuuluu muutokset ja nopeatkin liikkeet. Sekä kyky myöntää virheet ja toimia niiden vaikutusten minimoiseksi nopeasti.**”

“**Paikallisissa verkostoissa** on parasta se, että juuri niiden kautta voimme saada viestimme kerrottua asiantuntijoille ja samalla ymmärtää mitä markkinoilla oikeasti puhutaan. Se on sitä **hiljaista tietoa**, mitä niistä kertyy ja sillä se ero tehdään kaupantekotilanteissa.”

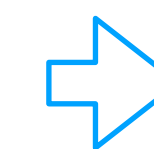
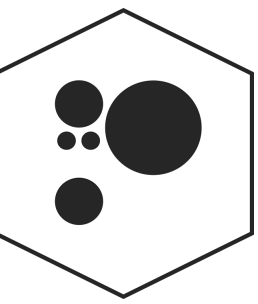
“Kiinnostava korona-ajan ilmiö on ollut se, että **Teams-työskentely on tasapäistänyt, nopeuttanut ja tehostanut kansainvälistä toimintaamme**. Useammat eri tahot ovat mukana ja emme ole enää niin pääkonttorivetoisia. Oma kulttuurimme on vahvistunut tänä aikana, vastoin kaikkia ennakkoajatuksiamme.”

“Valitsemme **kohdemaassamme juuri omaan toimialaamme liittyvän kilpailun, jonka pääsponsoriksi ryhdyimme useiksi vuosiksi**. Pääsin itse konsernijohtajana sitä kautta tutustumaan kaikkiin alamme asiakkaisiin ja kilpailijoihimmekin. Tämä **tieto on ollut meille ihan kriittistä** siinä, että olemme onnistuneet luomaan hyvän markkina-aseman ko.markkinoilla.”

“Me **panostamme paikallisuuteen ja osaamisen kehittämiseen juuri sinne missä asiakkaat ovat**. Kokeilimme expat-johtajuutta ja -asiantuntijuutta huonolla menestyksellä. Lähetetyt työntekijät eivät tuottaneet sitä arvoa mitä tavoittelimme ja lisäksi palattuaan Suomeen he eivät olleet enää tyytyväisiä omaan kulttuuriimme ja toimintatapaamme.

“**Palkkaamme nykyisin aina paikallisesti**. Asiantuntijuutta voidaan sitten lisätä projektikohtaisesti ja erikoisasiantuntijuudellakin tarvittaessa.”

“Kyse ei ole mistään kosmopoliittisista kansainvälistyistä, vaan siitä, että on **asenne kohdallaan kohdataan asiakkaita** ihmisinä missä ikinä he ovatkaan ja millaisia he ovatkaan. Hyvä myyjä osaa myydä, vaikkei kieltä osaisikaan.”



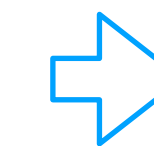
VIRHEIDEN
SIETOKYKY



PAIKALLISUUS



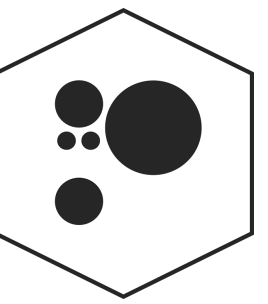
LÄSNÄOLO SIELLÄ
MISSÄ ASIAKKAAT
OVAT



OIKEAT IHMISET

C) Julkinen tuki ja organisaatio

Miten suhtaudutaan tukeen?



“Me ollaan **saatu se mikä me on tarvittu**.
Juuri nyt ei tarvita enempää.”

“Meidän kulttuuriimme ei kuulu mennä toisten
kukkaroille. **Me kasvetaan ihan omin voimin.**”

“Ymmärrämme hyvin, että hyvin pieni yritys voi
hyötyä merkittävästi esim. TEM:in ja BF:n
tuista. Meille toi on kyllä täysin toisarvoinen
kanava.

“Suurin hyöty meille on ollut siitä, että
suurlähetystöjä on silloin tällöin voitu
hyödyntää **tukemaan paikallista
arvokkuuttamme.**”

“Me tarvitaan julkiselta puolelta tekoja,
käsipareja, kontaktointiapuakin. **Juhlavat
puheet eivät vie meidän bisnestämme kyllä
minnekään.**”

“Ei meille BF:n vientimatkat ole se miten kauppaa
meidän alallamme tehdään, harvoin niissä tapaa
asiakkaita. **Mieluummin olemme mukana
paikallisen oman toimialamme tapahtumissa,
foorumeissa ja yhdistyksissä, paikallisen
henkilökuntamme toimesta.** Tämä on meille
bisneskriittistä..”

“Meidän nyrkkisääntömme julkiseen tukeen on se,
että **bisnes on bisnestä**. Ei se tukemalla muutu.
**Kaupankäynti ei elä tukiaisten varassa koskaan ja
me ei haluta olla mukana sellaisissa kaupoissa
missä tukirahan rooli on iso.**”

“En jaksakaan ihmetellä miksi valtio jaksaa jakaa
miljoonia ja miljoonia **“haulikkorahoituksella”**, ei se
vaan ole muuta kuin laiskuutta tukea kaikkia
pienesti..”

“Ei julkinen tuki korvaa koskaan **omaa panosta ja
omaa aktiivisuutta**. Yrittäjäyys on asenne!”



VAIN TARPEESEEN



TUKEMAAN
BISNESTÄ

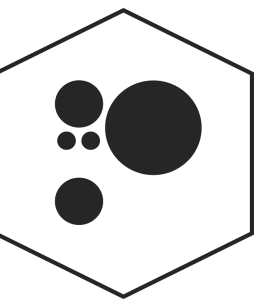


TARKKA FOKUS



OMA PANOS

Mitä toivotaan julkiselta vallalta?



“Olen kohdannut **joitain ihan mahtavia yksilöitä Suomen lähetystöissä ja muissa palveluorganisaatioissa**. Heidän kauttaan olen saanut upeaa palvelua ja he ovat ymmärtäneet, mihin rooliin me heitä tarvitsemme. **Ovien avaamiseen ja uskottavuuden kasvattamiseen.**”

“Valtiolla ja kunnilla voi olla **alueellisesti tärkeä rooli**. Silti hirvittää, jos tukiaiset ympäriinsä vääristävät markkinatalouden lakeja ja luovat vääristyneitä odotuksia kilpailukyvykkyydestä.”

“Ymmärrämme hyvin, että hyvin pieni yritys voi hyötyä merkittävästi esim. TEM:in ja BF:n tuista. Meille toi on kyllä täysin toisarvoinen kanava. Suurin hyöty meille on ollut siitä, että suurlähetystöjä on silloin tällöin voitu hyödyntää tukemaan paikallista arvokkuuttamme.

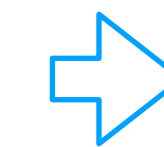
“Politiikan tehtävä on **luoda maahan vakautta, ennustettavuutta ja luottamuksen ilmapiiri**. Sekä viedä ajattelua ja maata vahvasti kehityksen suuntaan. Uskon itse siihen, että näkyvä ja visionäärinen johtajuus veisi Suomea parhaiten eteenpäin. Mutta – samalla sanon, että valtio ja kunnat, jos jotkut tarvitsisivat **vahvaa toimeenpanokykyä**. Siinä yrityksillä olisi annettavaa mielestäni heille.”

“Kaikenlainen **yliregulaatio** aina hirvittää. On tärkeä suojella kuluttajia ja yksityisyyttä. Mutta kyllähän se voi olla myös melkoinen kaupallistamisen estekin. Tämä on myös valtion tärkeä tiedostaa.”

“Meille tärkeää olisi se, että **koulutuslaitokset tuottaisivat osaavaa työvoimaa ja korkeakoulujen tutkimusyhteistyöllä voitaisiin rehdisti luoda kaupallista menestystä**. Jotenkin nämä kaksi yritysten ytimessä motiivia välillä tuntuvat liiankin epäselviltä koulutus- ja T&K-yhteistyössämme.”

“Valtion tulisi mielestäni luoda mahdollisimman **luotettava infra**, vaikkapa tunnistamisen ja tietoturvallisuuden mallimaana, kaiken tämän epävarmuuden keskellä.”

“Joskus olemme hyötynneet **lähetystöjen arvovaltapalveluista**. Strategisille asiakkaille voi olla hyvä lisätekijä päästä ns. piireihin kauttamme. Käytämme tätä kuitenkin hyvin harkiten, sillä käytännöt tähän vaihtelevat kovasti maittain.”



ARVOVALTATUKI



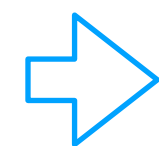
JÄRKEVÄ ALUEELLISUUS



VAKAUS



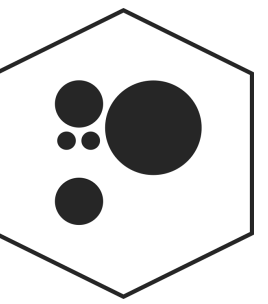
OSAAJIEN KOULUTUS



INFRA KUNTOON

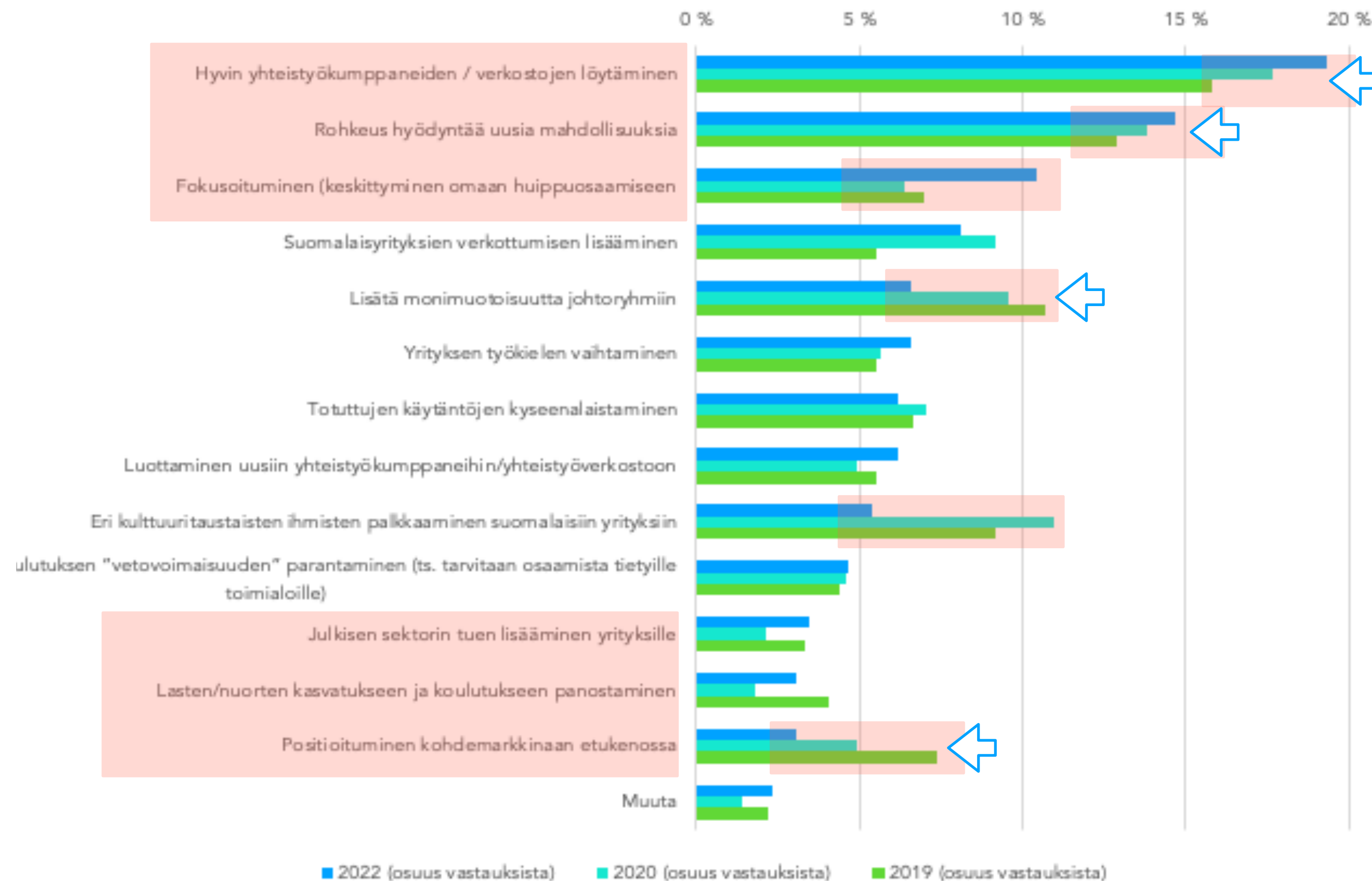
TEEMA C: Johtopäätökset ja suositukset

Mitä neuvoksi?
Mitä tehdä?



Tarvitaan markkinaläsnäoloa ja asiakaslähtöisyyttä

Mitä pitäisi mielestäsi tehdä, että suomalaiset yritykset pärjäisivät entistäkin paremmin globaaleilla markkinoilla?



Kokosimme seurantakysymyksenä neuvoja ja hyviä vinkkejä siitä, mitä tulisi tehdä globaalin kilpailukykymme eteen.

Kuten aikaisemminkin, verkostojen rooli ja niihin investoiminen nousi jälleen vahvasti esiin. Samoin rohkeus kasvaa ja investoida.

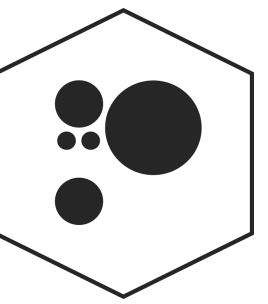
Kiinnostavat, ehkä korona-ajan tuomat erot, vuoden 2020 selvitykseen verrattuna olivat:

- Omaan erikoisosaamiseen keskittymisen tärkeys
- Pienempi diversiteetin lisäämisen korostaminen
- Etupainotteisen investointiherkkyyden vähentyminen

Yleisesti vastaajayritykset peräänkuuluttavat suhteellisen vähän sekä suoraa julkista yritystukea ja koulutuspanostusten lisäämistä.

Tätä voitaisiin tulkita esimerkiksi siten, että yrityksen pitävät nykyistä tasoa riittävänä ja eivät siten koe tähän liittyviä lisäämisen tarpeita.

Yhtenä avaintemana nousi esiin rahoitus. Sen eri muodot luonnollisesti kiinnostivat, erityisesti kasvuhakuisempia yrityksiä.



Mitä tehdä 1/2?

“**Kieli- ja kulttuuriosaaminen** on oleellista, ei ilman sitä voi ymmärtää. Mutta – hyvä muistaa, että on tulkkeja ja että englannilla pärjää tosi hyvin, jos oma asenne on kunnossa.”

“On oltava **joku, joka vastaa kasvusta**. Joku, joka etsii potentiaalia, asiakkaita, uusia kumppaneita ja tekee jalkatyötä kentällä. Tapaa uusia ihmisiä, luo kontakteja. Avaa ovia.”

“Kaupallinen kasvu on koko **johtoryhmän tärkein tehtävä ja olemassaolon oikeutus**. ”

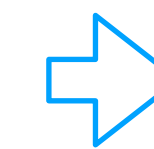
“Kyllä mielestäni 2020-luvulla on kaikilla firmoilla aika siirtyä **mutu-vetoisuudesta datavetoisuuteen**. Kaupallistaminen ilman dataa ei ole kestävällä pohjalla.”

“On tärkeä tutki etukäteen **riskejä**. Mutta riskiä on otettava aina, koska bisnes ei kasva, jos ei uskalla ottaa sitä.”

“Kaupallistajilla on oltava **kasvunälkää, rohkeutta uudistaa ja rikkoa nykyistä** sekä kykyä sietää riskejä ja ratkoa ongelmia. Tätä ei vaan ole kaikilla. Mutta juuri näille se ero syntyy.”

“Kansainvälisillä markkinoilla on valtavasti ja jatkuvasti mahdollisuuksia. Ne eivät mitenkään realisoidu Suomeen täällä olemalla. Siksi **maailmalle on oltava tuntosarvet ja kyky liikkua markkinoille nopeasti ja pysyäkin siellä**. Suomi on kaukana kaupallisesta keskiöstä, vaikka ihana maa onkin.”

“Pitkälti kyse on aina siitä, että olemmeko **paikalla silloin kun on tarve**. Syntyy usein alkuun pilotti, jossa onnistuimme pääsemään asiakkaaseen kiinni. Siksi uskon nykyisin kahteen avainasiaan :
1) paikallisuus ja 2) osoitettu tuloksellisuus.”



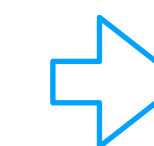
YMMÄRRÄ
PAIKALLISIA
VAATIMUKSIA



TIETOA RIITTÄVÄSTI
JA SYSTEMAATTISESTI



ROHKEUS RISKEIHIN
JA VALMIS PÄÄTTÄÄ



INVESTOINNIT MARKKINA-
LÄSNÄOLOON PITKÄ-
JÄNTEISESTI

Mitä tehdä 2/2?

“On oltava **prosessi, jolla yritys ja sen johtoryhmä kansainvälistetään ja kaupallistetaan sisäpuolelta**. Kieli englanniksi, johtoryhmään ulkomaalaisia, asiantuntijatiimit kansainvälisiksi, verkostot kansainvälisiksi, **kaupallisuuden tavoitteet ohjaamaan kaikkia**. Ei se muuten muutu. Meillä on Suomessa jo nyt tuotannossakin lähes kymmenen eri kansallisuustaustaa omaavaa ihmistä. Tämä on **elinehto, ei optio**.”

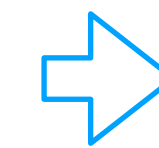
“On se vaan mielestäni niin, että jos yritys ei kykene 2020-luvulla luomaan itsestään kansainvälistä kyvykkyyttä omaavaa organisaatiota, niin markkinatalouden tehtävä on siirtää tällainen yritys sivuraiteelle. **Olemme osa kv.taloutta, halusimme tai emme**.”

“Meille kaupallinen kasvu on **kaikkien tulokortteihin merkitty asia**. En usko, että se muutoin otettaisiin niin vakavasti meillä.”

“Minusta erittäin yksinkertainen periaate on se, että **koitan aina syödä aamiaisen, lounaan tai päivällisen bisnestapaamisena, matkoillani erityisesti, mutta muutoinkin**. Se on kätevä tapa tutustua ja jutella enemmänkin kuin vain bisneksestä. “**Never eat alone**” on hyvä nyrkkisääntö verkottumiselle.”

“Kasvu vaatii aina **paikallista jalkatyötä**. On vaikea Suomesta käsin ohjata ja kertoa ilosanomaamme paikallisesti. Voidaan aina tietysti käydä paikalla tukemassa, mutta lokaali tiimi vastaa meillä aina bisneksestä ja toimituskyvykkyydestä.”

“Kauppa on se mikä kannattaa. Menkää nyt hyvät suomalaiset yritykset **kentälle, myymään, verkottumaan, tapaamaan ja altistumaan** sekä uusille tuulille ja vaikutteille että oppimaan.”



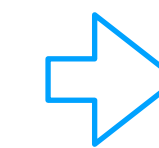
SISÄINEN MUUTOS



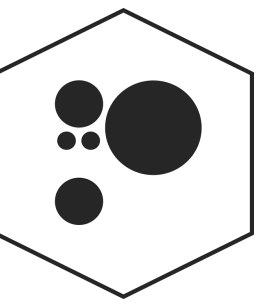
KPIT JA JOHDON PALKITSEMINEN



ROHKEA VERKOTTUMIS-ASENNE PÄÄLLE



POIS POTEROISTA, LIIKE RATKAISEE PALJON



Avainasiat ja suositukset

Avainhavainnot ja asiat

OHJELMA: Selvitys tuotti käytännöllisen **neljän kumppanuustekijän työkalun**. Sitä voidaan hyödyntää kaikkien maamme yritysten verkostomaista työskentelyä kehitettäessä.

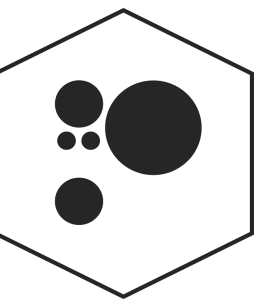
IHMISET: Rakenteelliset muodot ovat käytetyimpiä, mutta **ratkaisevaa kumppanuuksissa on henkilökohtainen vuorovaikutus ja sen kasvattaminen**.

TULEVAISUUS: Kumppanuuksien kehittäminen **pitkäjänteinen, strateginen ja ylimmän johdon panostusta vaativa toimintamuoto**. Kansainvälisesti menestyneet yritykset panostavat siihen enemmän kuin kotimarkkinayritykset.

OSAAMISPULA: Kaupallista kasvua ja kumppanuuksien kehittämistä rajoittavat merkittävästi **osaajapula kv.kokemusta osaavista johtajista ja käytännön toteuttajista**.

SITOUTUMINEN: Kaupallinen kasvu, verkostojen ja kumppanuuksien kauttakkin, **vaatii sitoutumista ja ajattelu- ja asennemallien kehittämistä**. On luotava toimintaa ja tehtävä päätöksiä, jotka altistavat yritykset uusille suhteille, riskeille, markkinoille ja asiakkuuksille.

LIIKEVOIMA: Yrityksen **kasvunälkä, bisnesvainu** mahdollisuuksille ja **bisnesvaistot** toimia tehokkaasti sekä oikeanlaisten osaajien kumppanien kanssa ratkaisevat menestyksen.



RAKENTEET

TOIMINNOT

VUOROVAIKUTUS

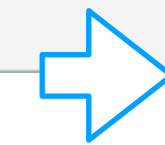
KASVU



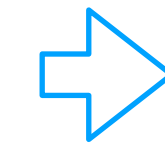
LUO OMA KUMPPANUUKSIEN KEHITTÄMISEN MALLI



SITOUDU PITKÄJÄNTEISESTI



REKRYTOI JA KASVATA OSAAJIA ROHKEASTI



INVESTOI KASVUUN

Suosituksset

1. Luo kasvusuunnitelma kaupalliselle kasvulle

Markkinat - ihmiset - tuotteet - hinnoittelu - kumppanit - jakelu - mittarit - toimenpiteet

2. Uskalla tehdä kaupallisia päätöksiä ja selkeitä rajoituksia

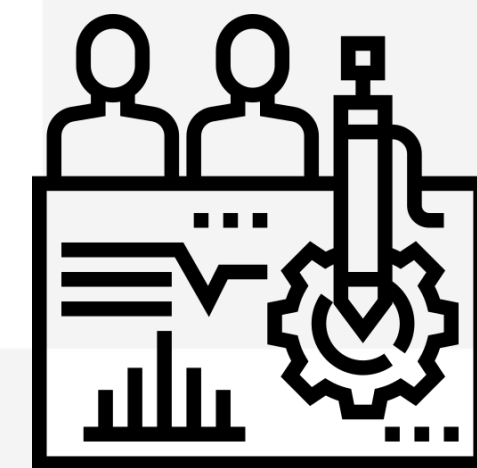
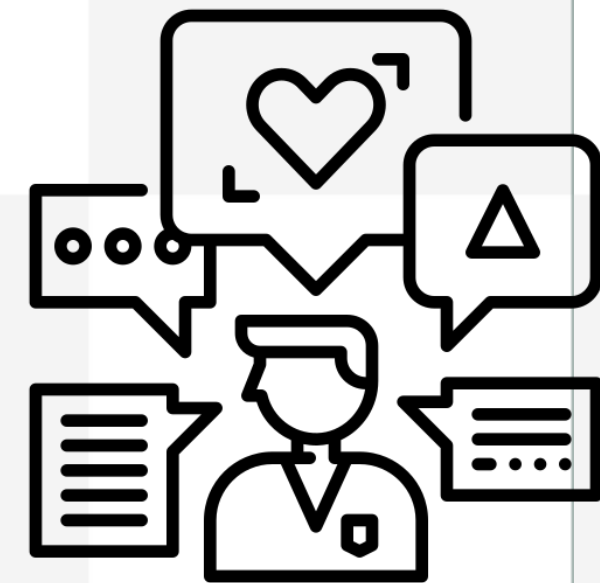
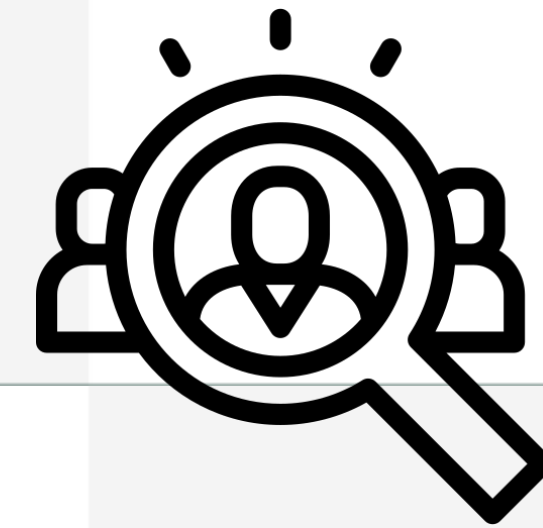
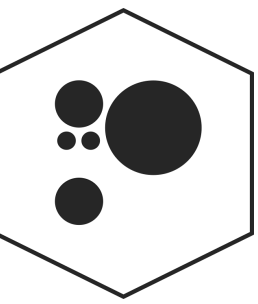
Kaikkiin suuntiin ei voi liikkua samaan aikaan. Kaupallistaminen on onnistunut sarja päätöksiä.

3. Kuuntele ja ymmärrä erilaisia kulttuureja, toisia toimijoita ja osaajia omissa verkostoissaan

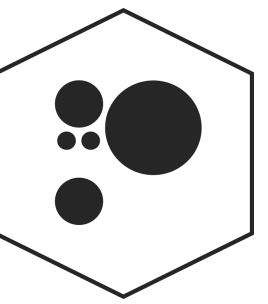
Lue kyvykkyys kehittää omaa organisaatiota sisältäpäin sekä kansainvälisemmäksi että avoimemmaksi ulkoisille kumppanuuksille

4. Vie uusi toimintatapa ja ajatukset osaksi yrityksen normaalia toimintaa ja rutiineja

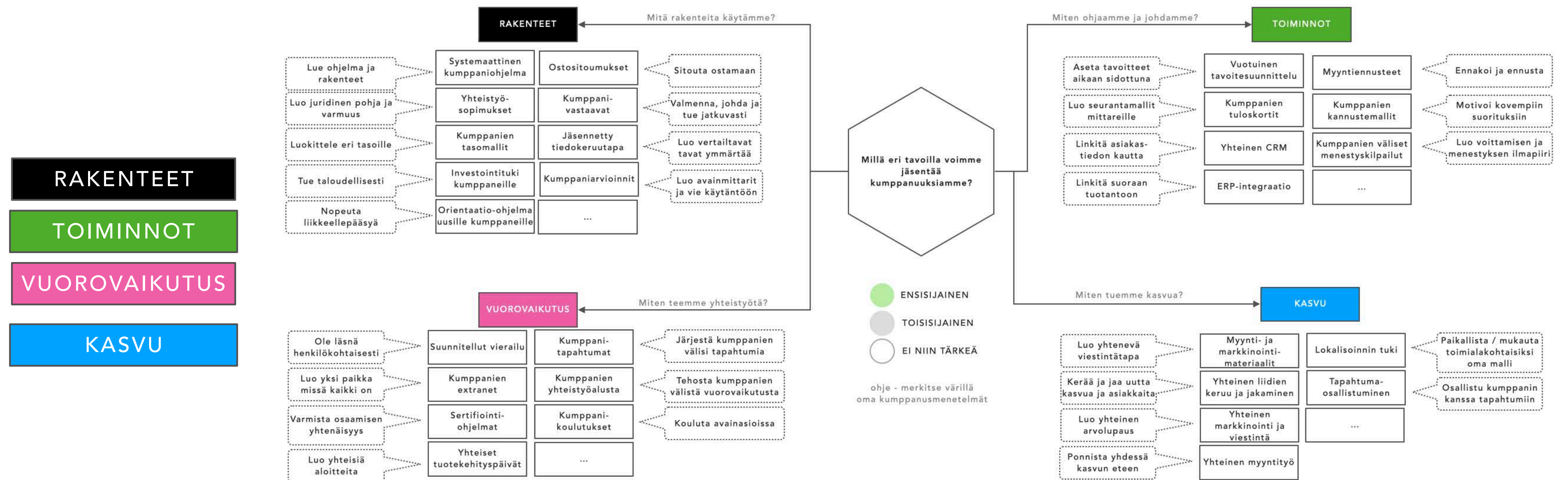
Vienti -> Kansainvälinen bisnes; Alihankinta - > Kumppanit ja kumppaniohjelmat; Suomenkielisyys -> Englanti + muut; HQ-vetoisuus - > Paikallisuus ...



ALOITA TÄSTÄ – jäsenatele omaa kumppanityöskentelyäsi luodun työkalun avulla.



KUMPPANITYÖSKENTELYN METODIEN PÄÄTÖSPUU



HYÖTY: Verkostomaisen työskentelyn eri osa-alueiden hyödyntäminen ja kehittäminen

PROOF Advisory
John Stenbergin Ranta 2
00530 Helsinki
→ In Google Maps

[LinkedIn](#)

[Facebook](#)

[Twitter](#)

info@proof.fi
+358-9 695 7700

*Kiitos.
Thank you.*

Liitteet ja lisämateriaalit

Mitä tiedämme jo etukäteen kaupallistamisesta?

Kaupallistaminen käsitteenä

KEKSINTÖ / IDEA:

Ajatus ja malli siitä,
mikä voidaan tehdä
paremmin,
tehokkaammin tai
uudella tavalla.

Esim. Uusi patentti

+

KAUPALLISTAMINEN

Ajatus, malli ja
toimeenpantu operaatio
siitä, miten keksinnöstä /
ideasta voidaan tehdä
kannattavaa liiketoimintaa

Esim. jakelukumppanuus,
vientikauppa, markkinaoperaatio

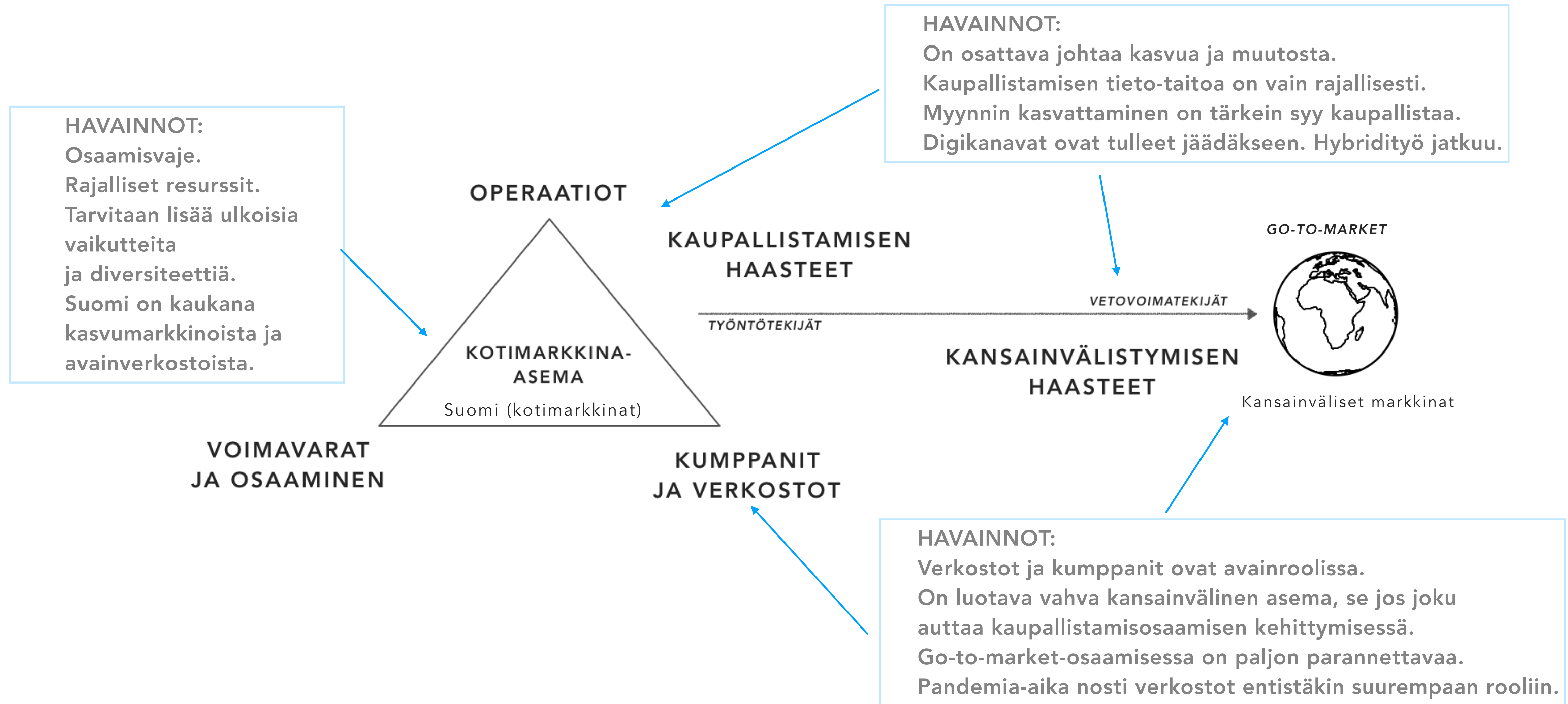
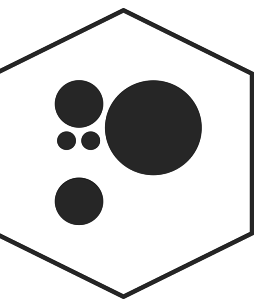
=

INNOVAATIO

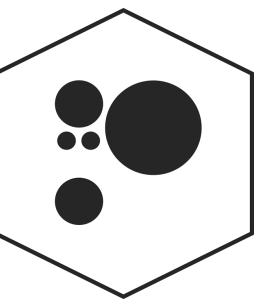
Kaupallisen
menestyksen
saavuttanut
uudistus, uusi
tuote/palvelu.

Esim. €-määräinen
liikevaihdon kasvu

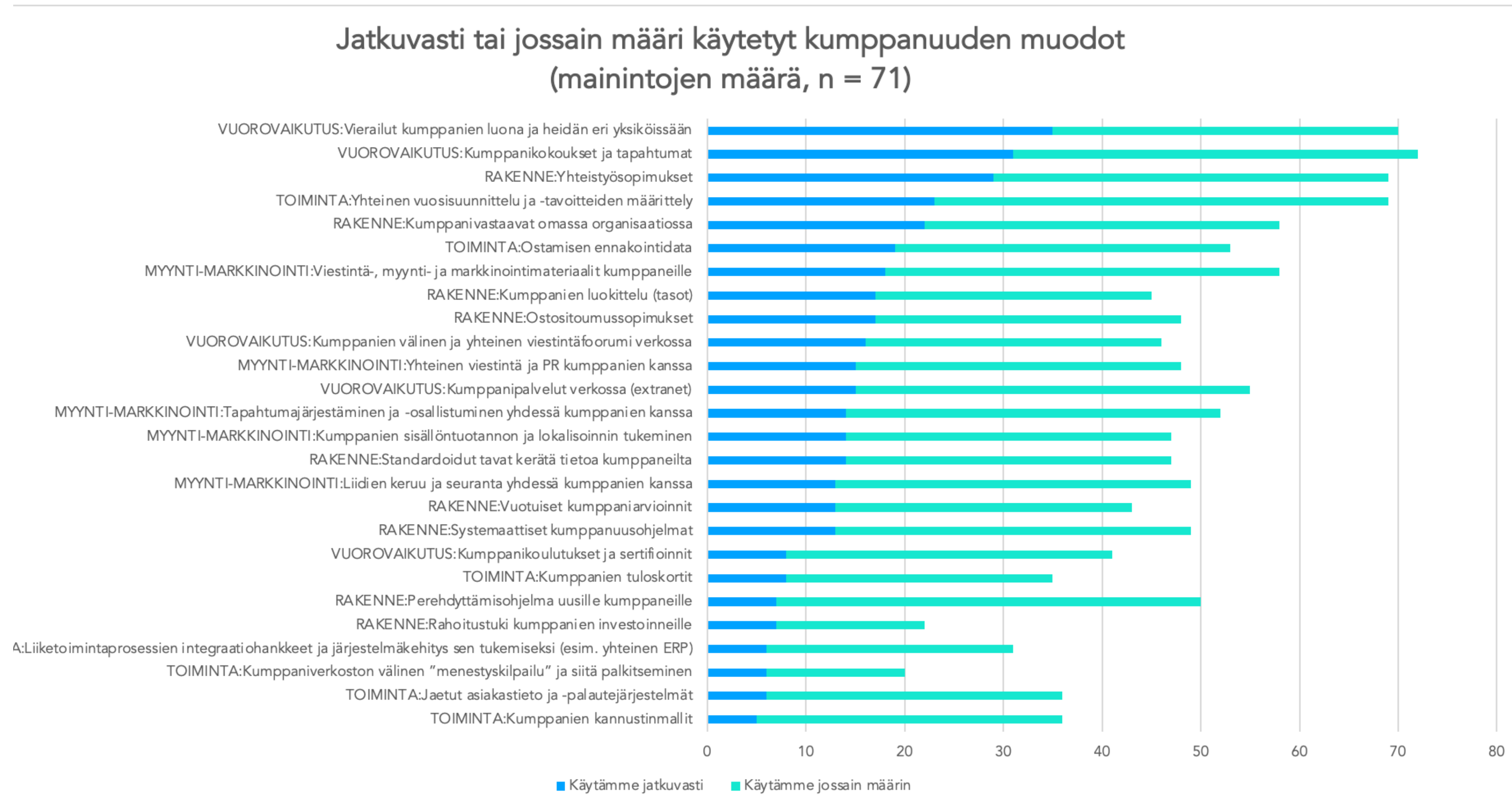
Keskeiset löydökset 2019–20 selvityksissä toimivat pohjana tälle työlle.



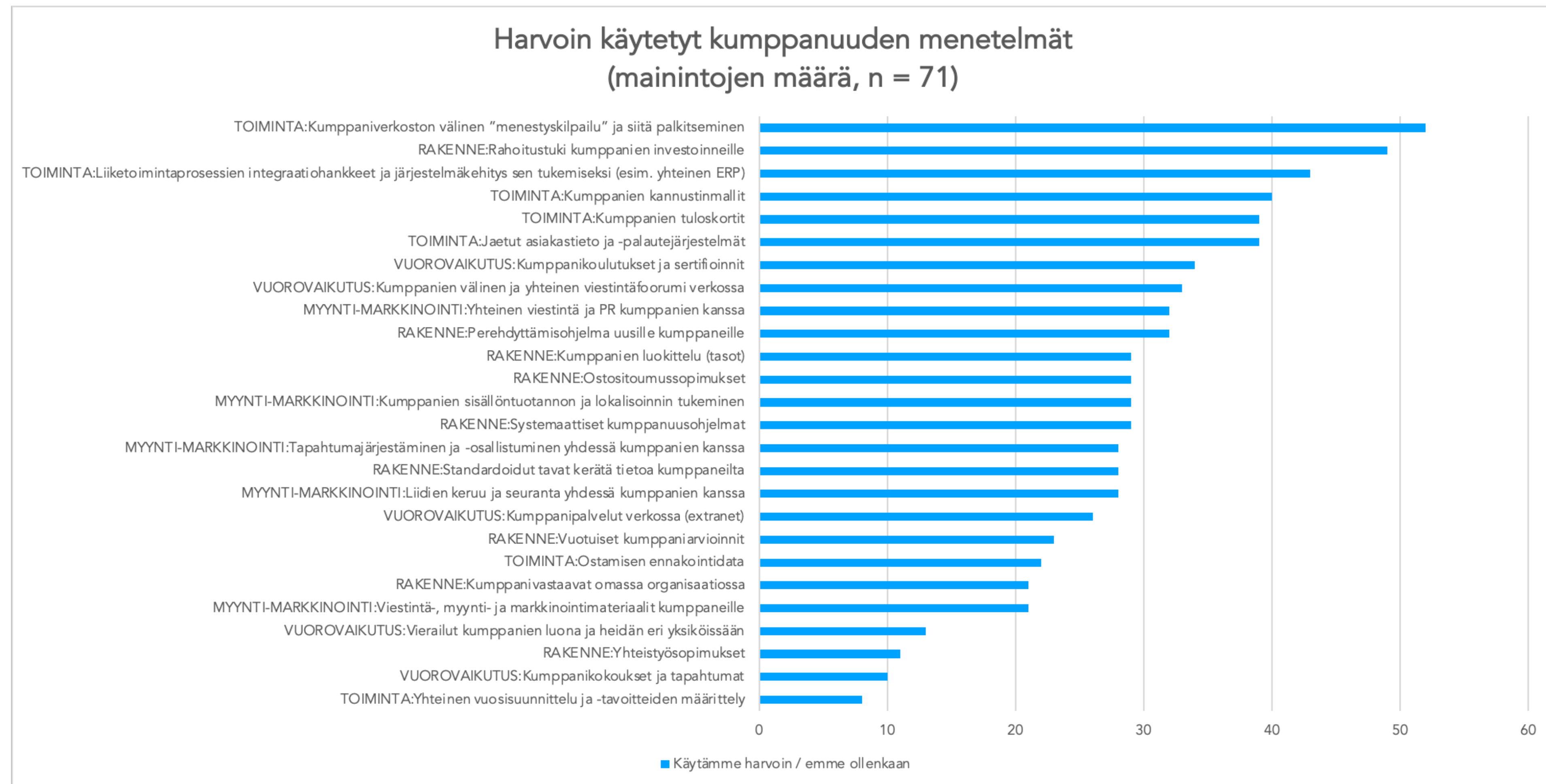
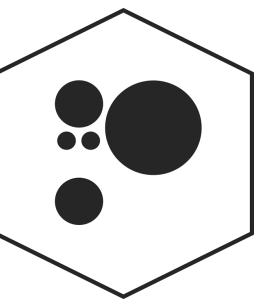
Taustaa vastaajista



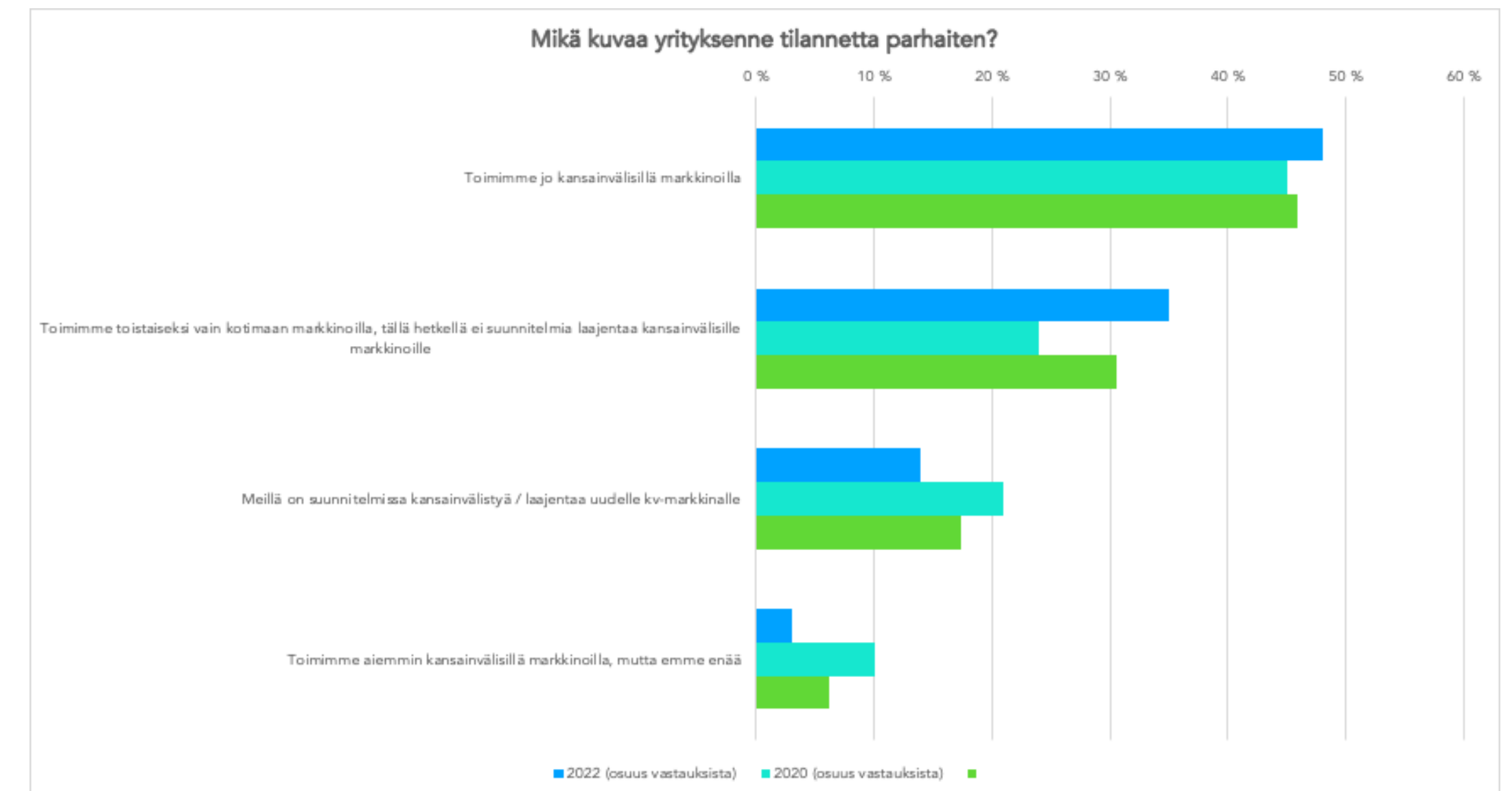
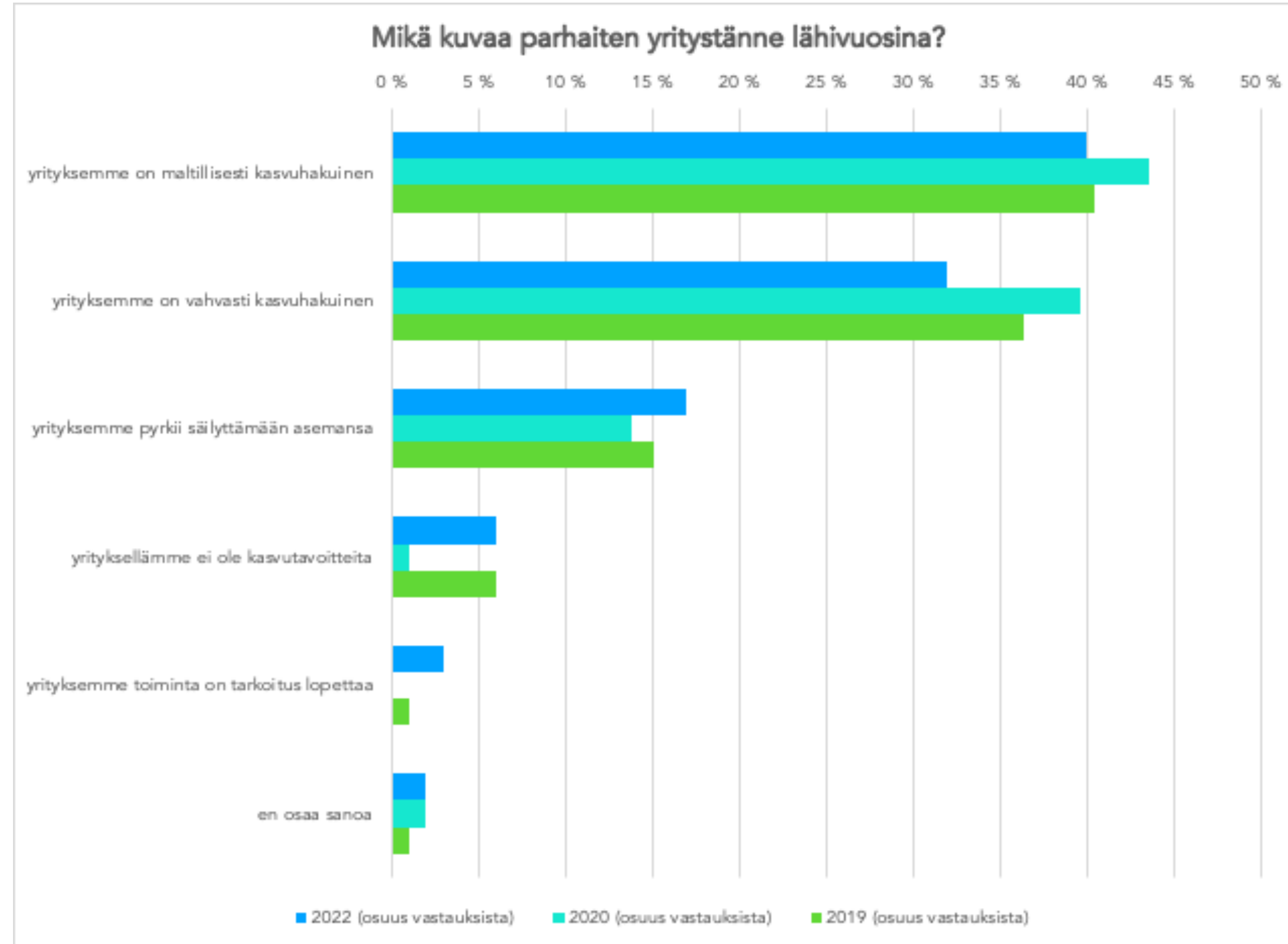
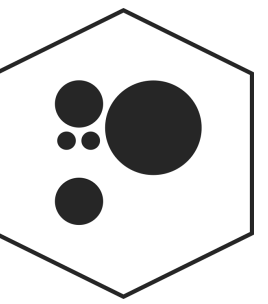
Suosituimmat ja käytetyimmät menetelmät



Vähiten hyödynnetyt menetelmät



Taustatietoja (2019,20,22)



Muutostilanteen keskellä – mitä tapahtuu?

Kaupallistaminen 2022: Mikä on jatkossa normaalia?



Tommi Pelkonen
Dec 3, 2021 8:53:05 AM

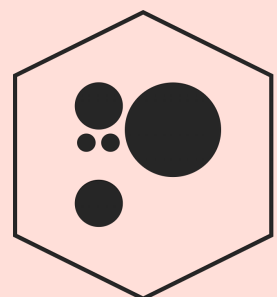


Kaupallistaminen Kansainvälistyminen Kasvu Hyvät neuvot Asiakasyymmärrys Kriistietoisuus

Käsitys "normaalista" muodostuu juuri nyt

Se mikä tuntui eilen lähes mahdottomalta, on nyt valtavirtaa. Se mikä oli ennen valtavirtaa, väistyy marginaaliin. Elämme keskellä suurta siirtymää – myös taloudessa ja kaupallistamisessa. Pandemian luoma shokki jatkuu, ei sittenkään väisty nopeasti, ja vaatii selkeästi uudenlaisia menestysreseptejä ja luovaa sopeutumiskykyä. Mitä pitää tehdä juuri nyt?

Jäsennän tässä artikkelissa suurta siirtymää hyödyntäen politiikan tutkimuksesta sovellettua Overtonin ikkuna -viitekehystä. Siinä vallitsevaan ajatusmalliin syntyy/synnytetään systemaattinen shokki, jolloin se mikä ennen tuntui mahdottomalta muovautuu uudeksi normaaliksi. "Vanha" normaali haalistuu muistoksi ja sen ajan käsitteistö, tavat ja kulttuuriset teemat ja tabut tuntuvat jopa vanhanaikaisilta ja herättävät pahimmillaan ihmetystä.

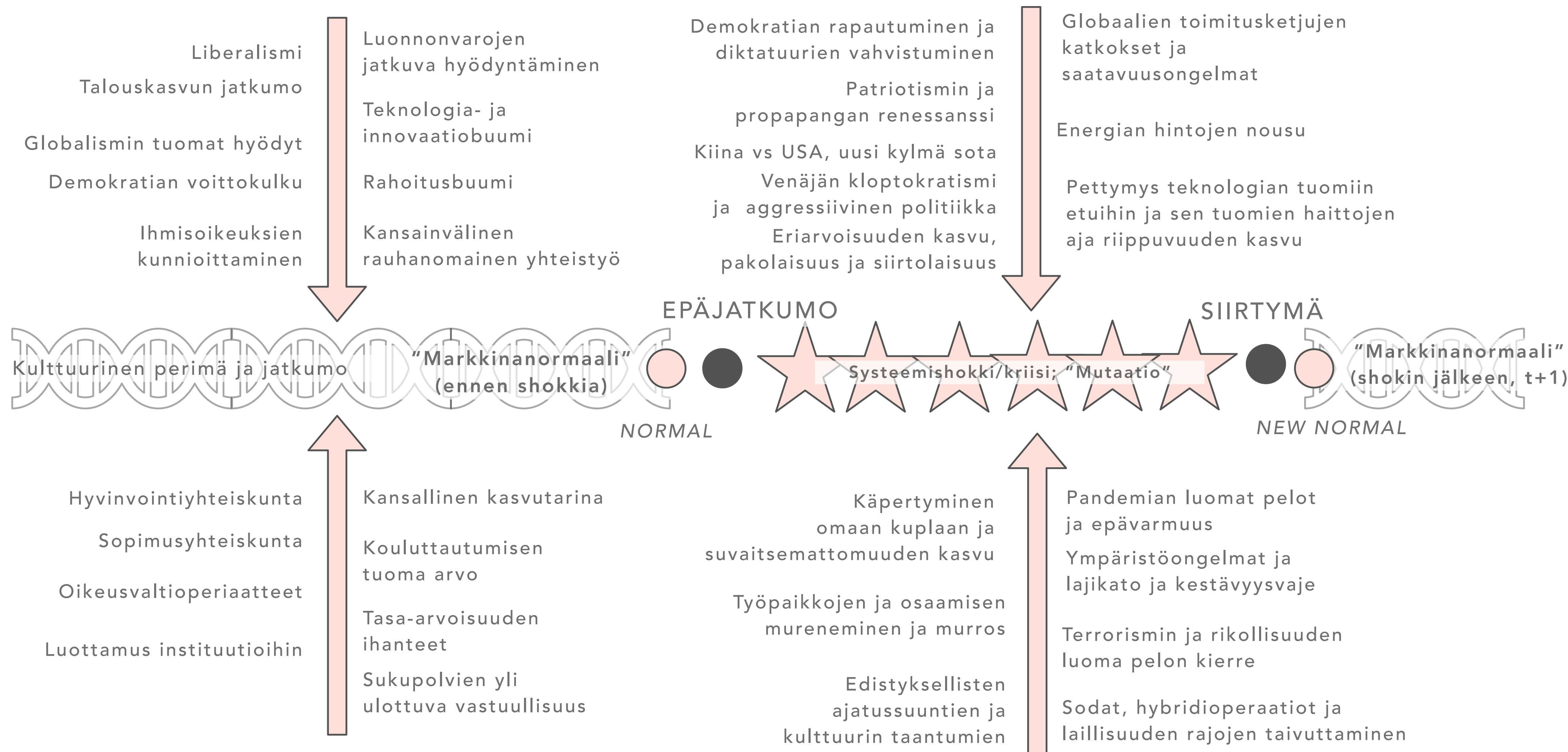
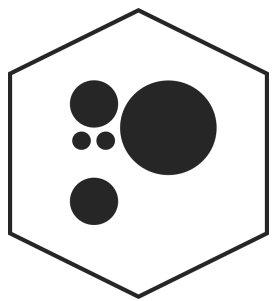


Proof[™]
Advisory

https://blog.proof.fi/fi-fi/blogi/blogi/kaupallistaminen2022_uusi_normaali

LAAJEMPI KATSAUS
MUUTOSTILANTEeseen

Muutoksen kerrokset ovat syvällä kulttuurissamme...



**GLOBALISAATIO, URBANISAATIO JA
TOIMITUSKETJUN KATKOKSET**

**KRIISITIETOISUUDEN JA
-KOKEMUSTEN LUOMA PELKO**

**POLIITTINEN EPÄVAKAUS
DEMOKRATIAN KRIISI
& PROPAGANDAN RENESSANSSI**

**LÄNSIMAISEN TURVAN TUNTEEN
JA LUOTTAMUKSEN EPÄJATKUMO**

**KOHTAAMISVAJE JA
DIGITAALINEN YKSINÄISYYS**

**DIGITAALINEN VALLANKUMOUS,
DATAÄHKY, TIETOSUOJATTOMUUS**

**SODAT,
HYBRIDIOPERAATIOT
JA EPIDEMIA**

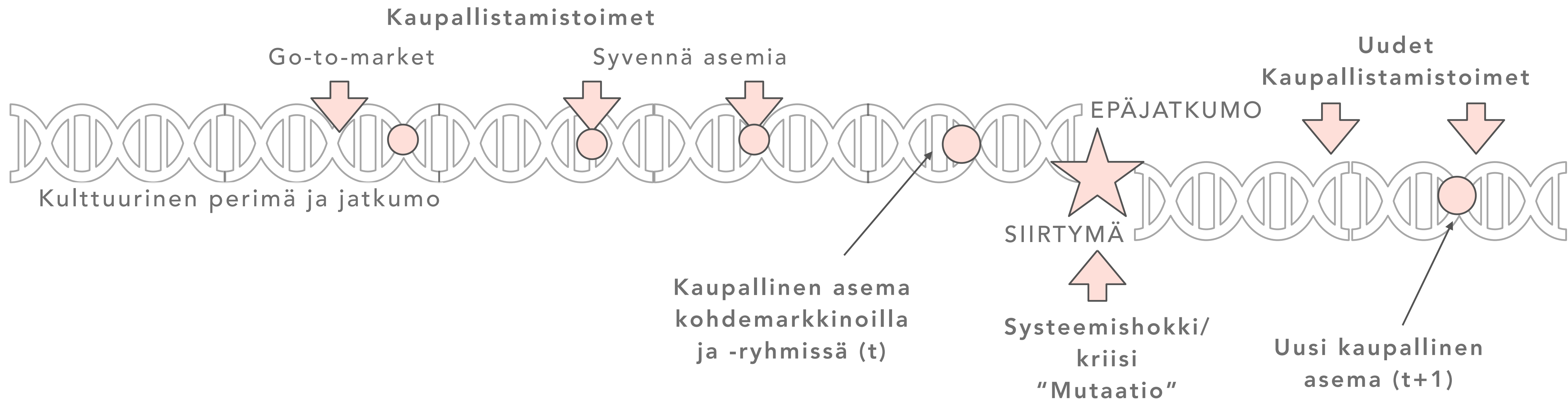
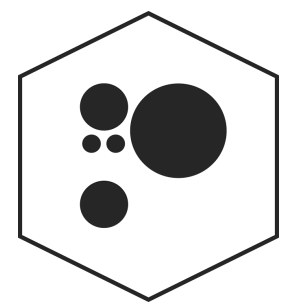
ILMIÖIDEN VALOKUITUNOPEUS

**YMPÄRISTÖKRIISIT,
KESTÄMÄTÖN KEHITYS**

**AMMATTIEN JA VANHAN
OSAAMISEN RAPAUTUMINEN**

HUOLIA JA MUUTOKSIA 2022->

Kaupallistajan on kyettävä miettimään uusiksi omaa asemaansa ja toimintamalliaan



**KYKY LUODA KESTÄVIÄ KUMPPANUUKSIA
JA PITKIÄ LUOTTAMUSSUHTEITA**

**KYKY LUODA TOIVOA,
SELKEYTTÄ JA OPTIMISMIA**

**DIGIUSKONNOTTOMUUS, KYKY AJATELLA
TEKNOLOGIAA VAIN MAHDOLLISTAJANA**

**IHMISYYDEN KOROSTAMINEN JA
YMMÄRTÄMINEN**

**KORKEAT EETTISYYSARVOT KAIKESSA
TEKEMISESSÄ JA KYKY PUOLUSTAA ARVOJA**

**MERKITYS
JA TARKOITUS**

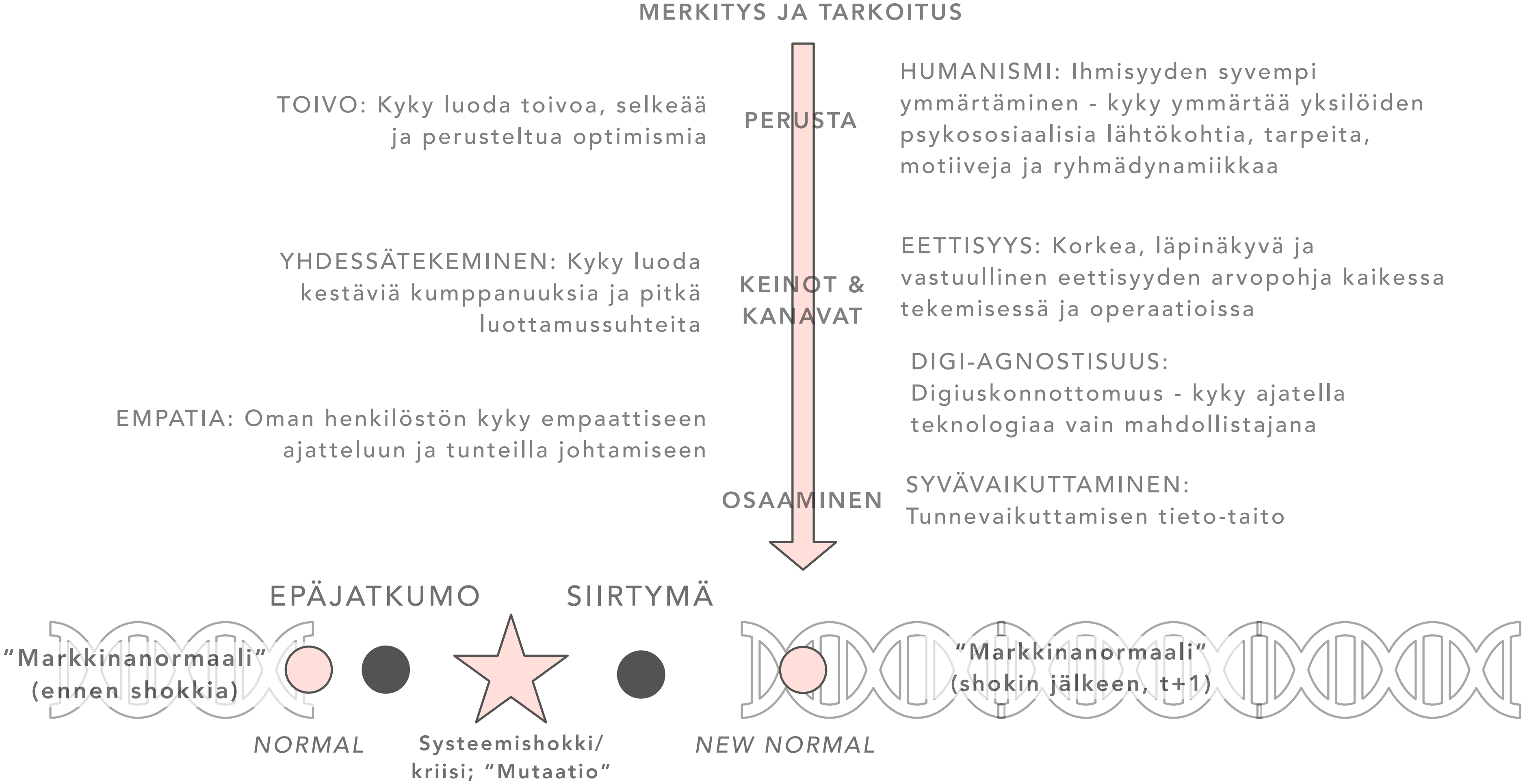
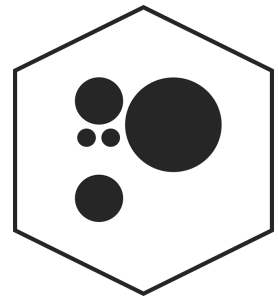
**OMAN HENKILÖSTÖN
EMPATIATAITO JA
ASIAKASYMMÄRRYS**

VASTUULLISUUS JA LÄPINÄKYVYYS

TUNNEVAIKUTTAMISEN TIETO-TAITO

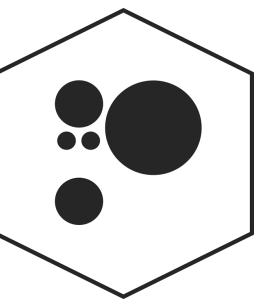
MAHDOLLISUUKSIA 2022 ->

On etsittävä toivon ja optimistisen kasvun lähteitä ennakkoluulottomasti



Vahva pohja verkosto- ajattelulle

Verkostoajattelu keskiöön



Kaupalliseen ekosysteemi- ja verkostanalyysiin liittyy hyvin kiinteästi kansainvälinen tutkimusyhteisö, IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing). Se on 1980-luvun loppupuolelta lähtien luonut tapoja arvioida ja jäsentää yritysten kyvykkyyksiä, tapoja ja keinoja toimia verkostoissa ja edistää markkina-asemansa kehittymistä.

Ryhmä on vahvasti pohjoismaiseen liike-elämään syventynyt ja on tuottanut akateemista ja soveltavaa liiketalouskirjallisuutta ja artikkeleita. Teoria on osoittanut voimansa ja sitä on sovellettu monipuolisesti sekä yksilö-, yritys-, että toimialatason arvioinneissa kansainvälisesti.

Pelkistettynä markkinoita ajatellaan toimijoiden (actors), voimavarojen (resources) sekä toimintojen (activities) välisenä dynaamisena vuorovaikutusverkostona.

Kaupallistamisen Tila 2022 (KT22) soveltaa tätä ajattelutapausta.

<https://www.impgroup.org/about.php>

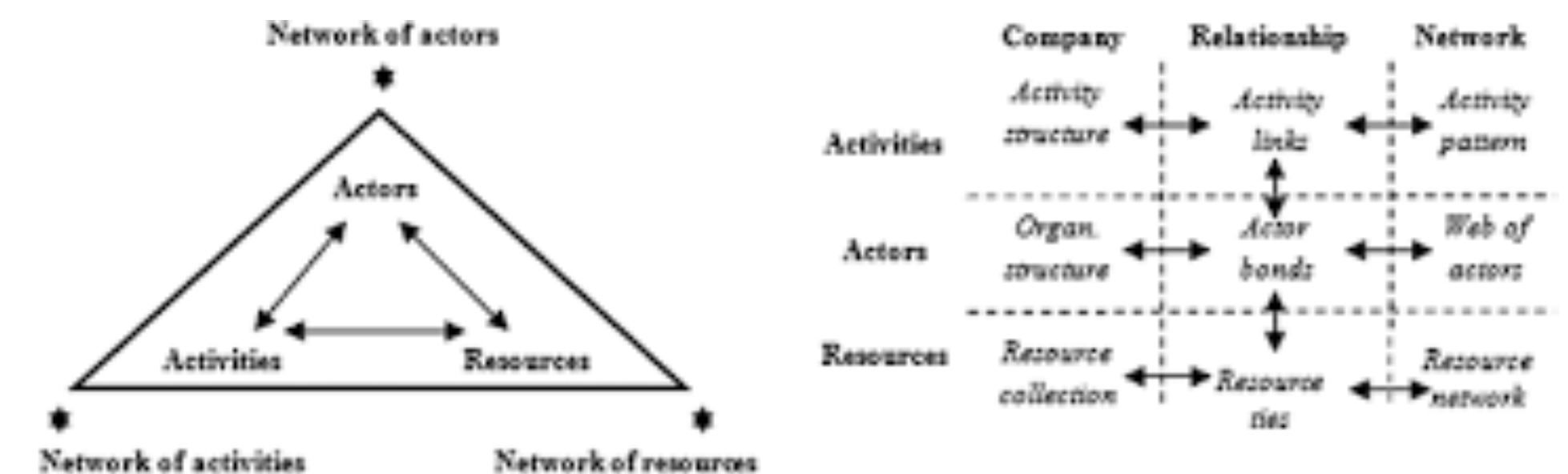
https://www.impgroup.org/uploads/dissertations/dissertation_96..pdf

Marketing, purchasing, technological development, innovation, strategic management and logistics need to be investigated within the context of specific business relationships and networks.

Doctoral theses at NTNU, 2018:150

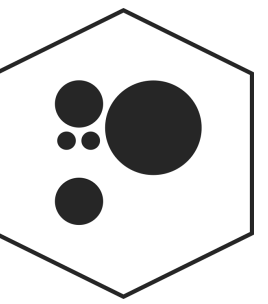
Caroline Yeng-Ting Cheng
Relationship and Networking Strategy Tools:

What are they and how do managers use them in practice?



Sources: Adopted from Cantillon (2010, p. 41); Häkansson and Johanson (1992, p. 29); Häkansson and Snehota (1995, p. 45)

Tavoitteet

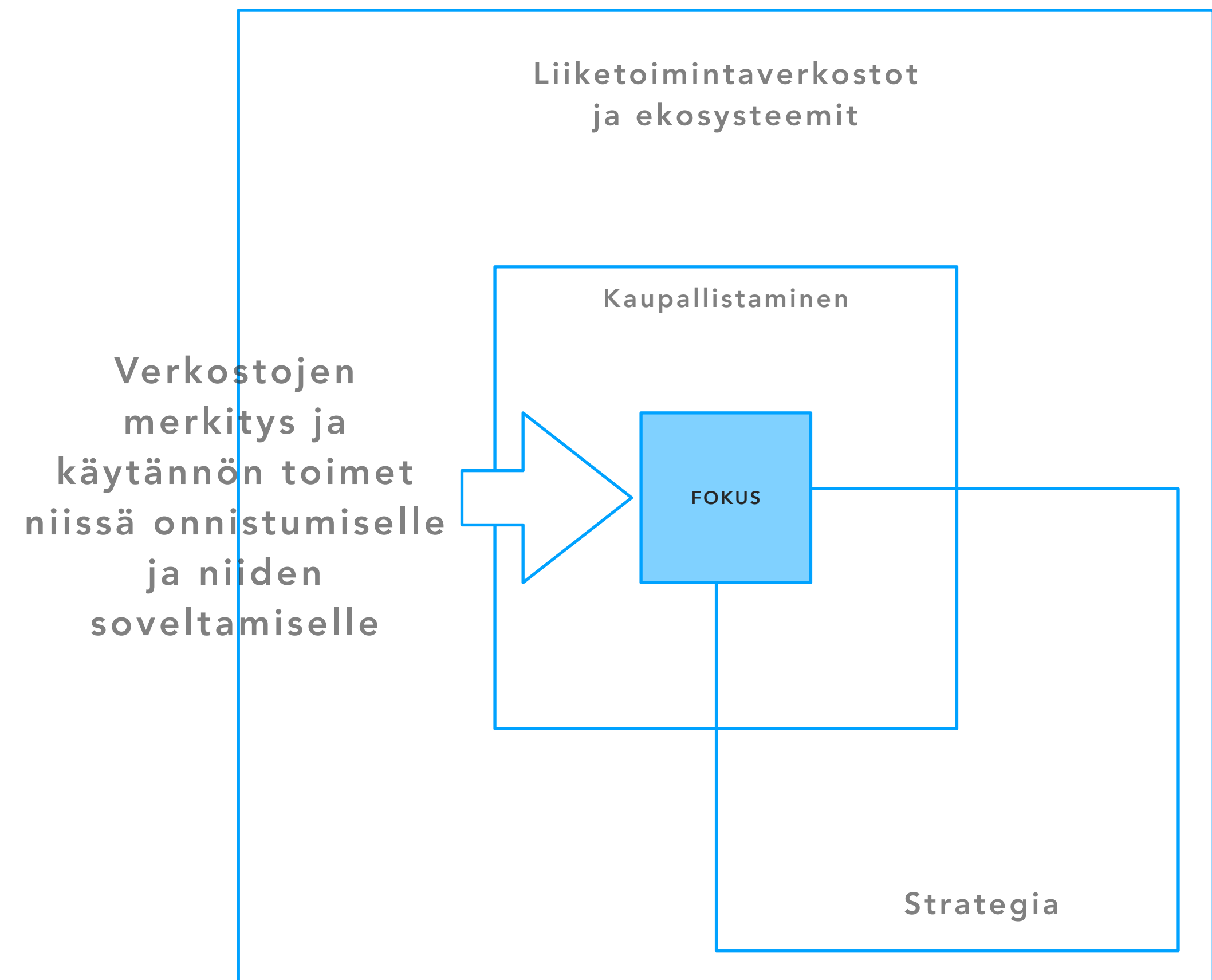


Viitekehys ja fokus: käytännöllinen näkökulma

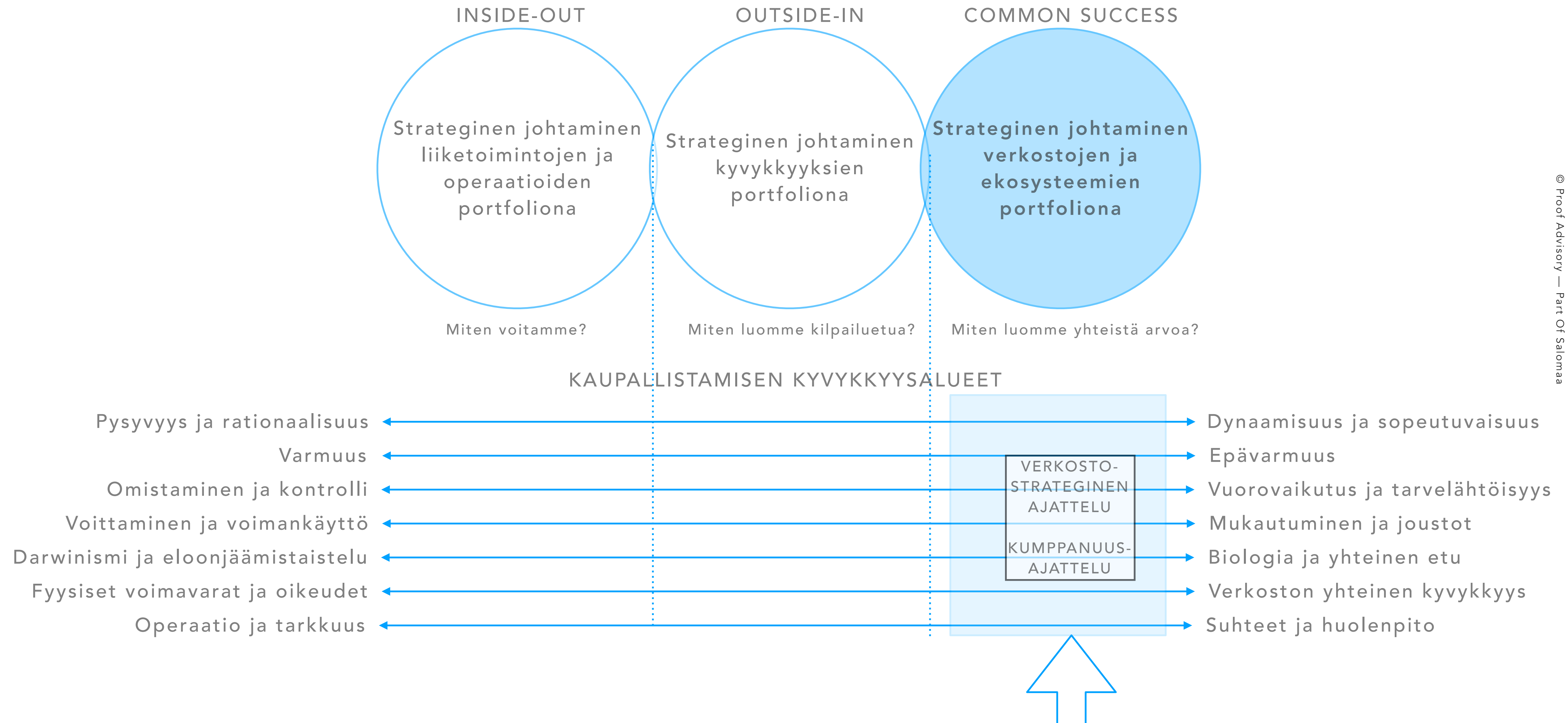
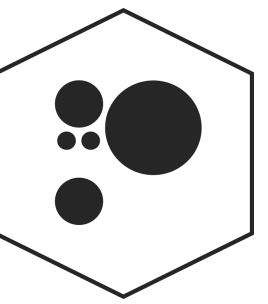
Kyselyssä tarkastellaan **yritysverkostoja, kansainvälistymistä ja kaupallistamista** yrityksen ja yritysjohton näkökulmasta.

Tavoite on lisätä ymmärrystä verkostojen, kumppanuuksien **kansainvälistymisen ja kaupallistamisen haasteista ja mahdollisuuksista**.

Erityisen huomion kohteena ovat sellaiset **käytännön toimenpiteet**, joilla omaa verkostoasemaa voidaan parantaa ja kehittää.

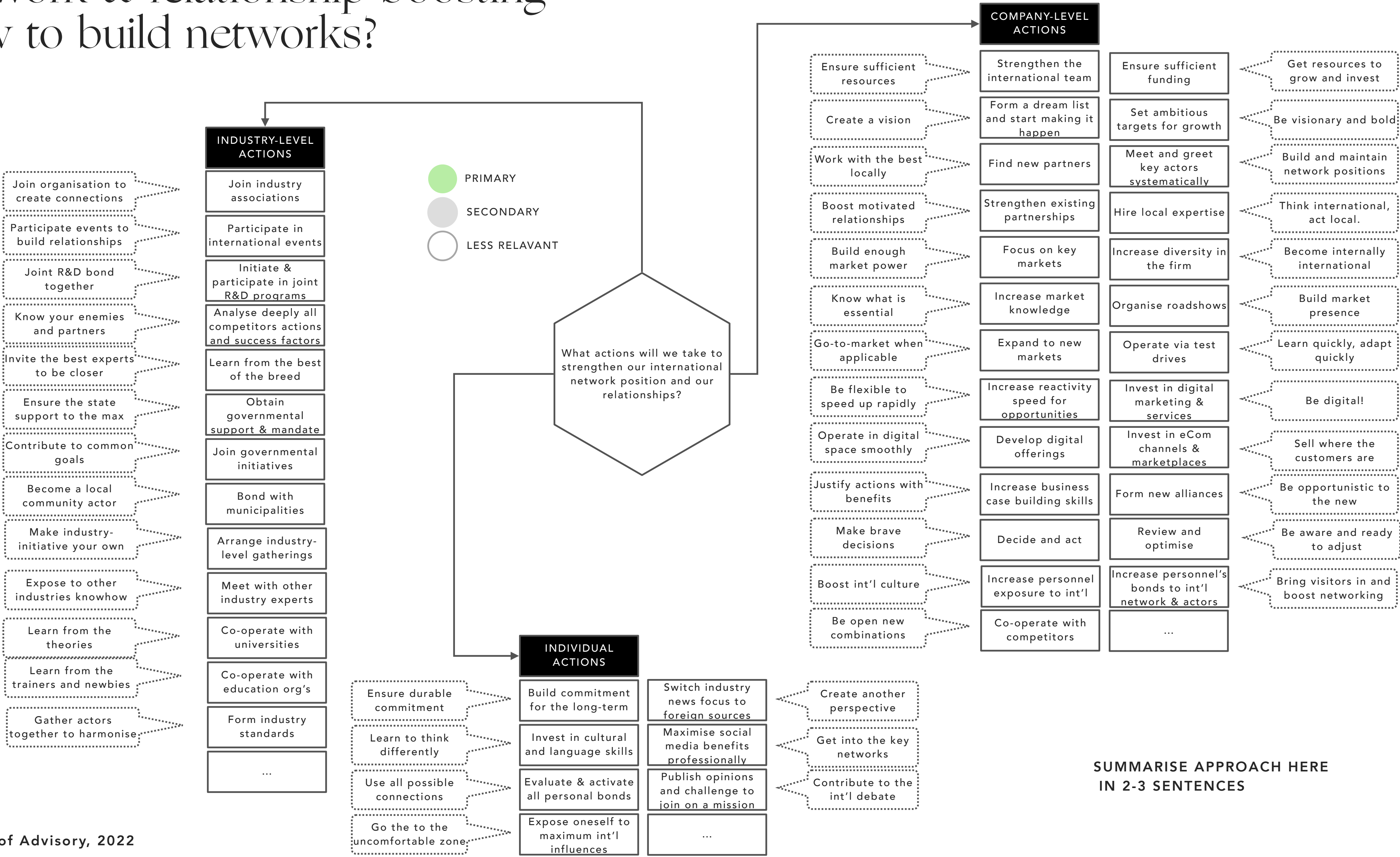
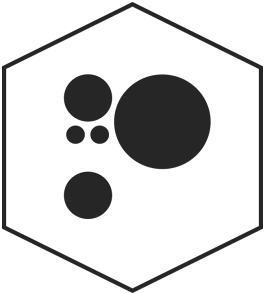


Strategisen kaupallistamisen kolme eri ulottuvuutta



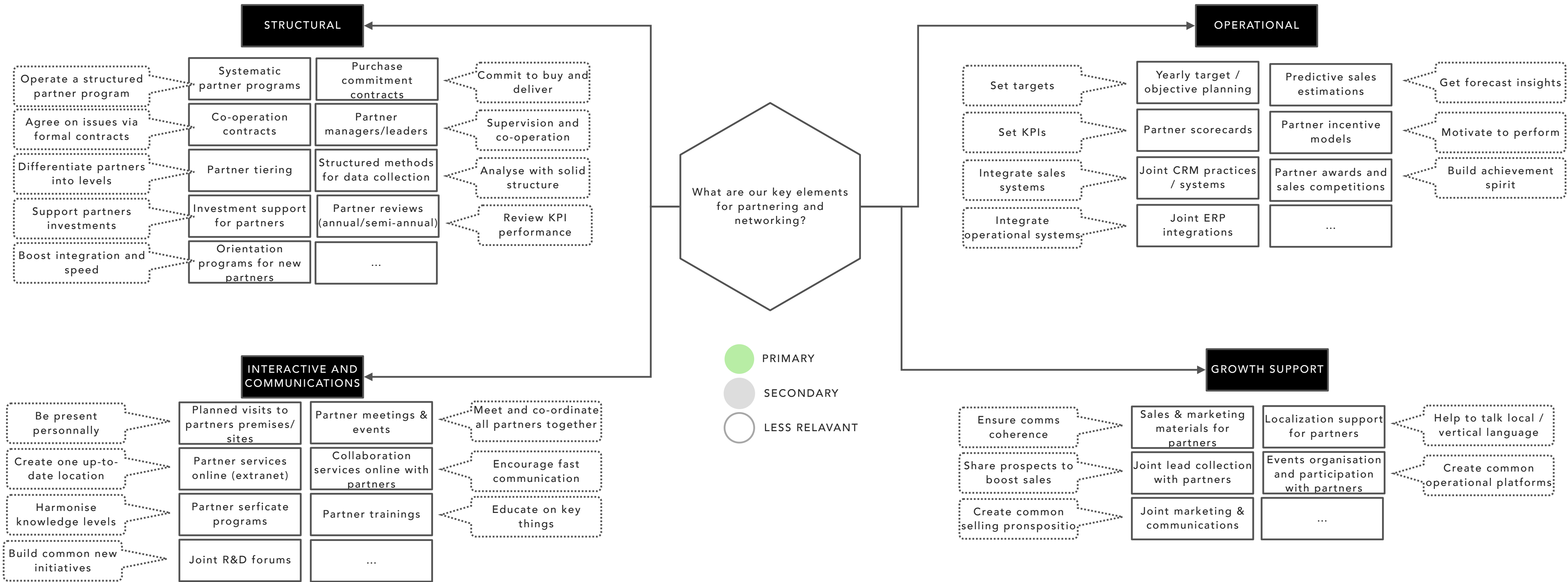
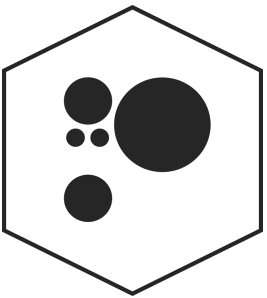
Network & relationship boosting

How to build networks?

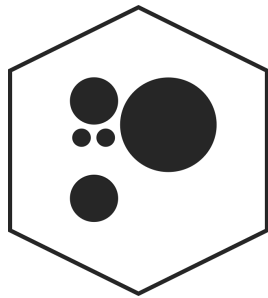


Partnering elements

How to structurise partnering activities?



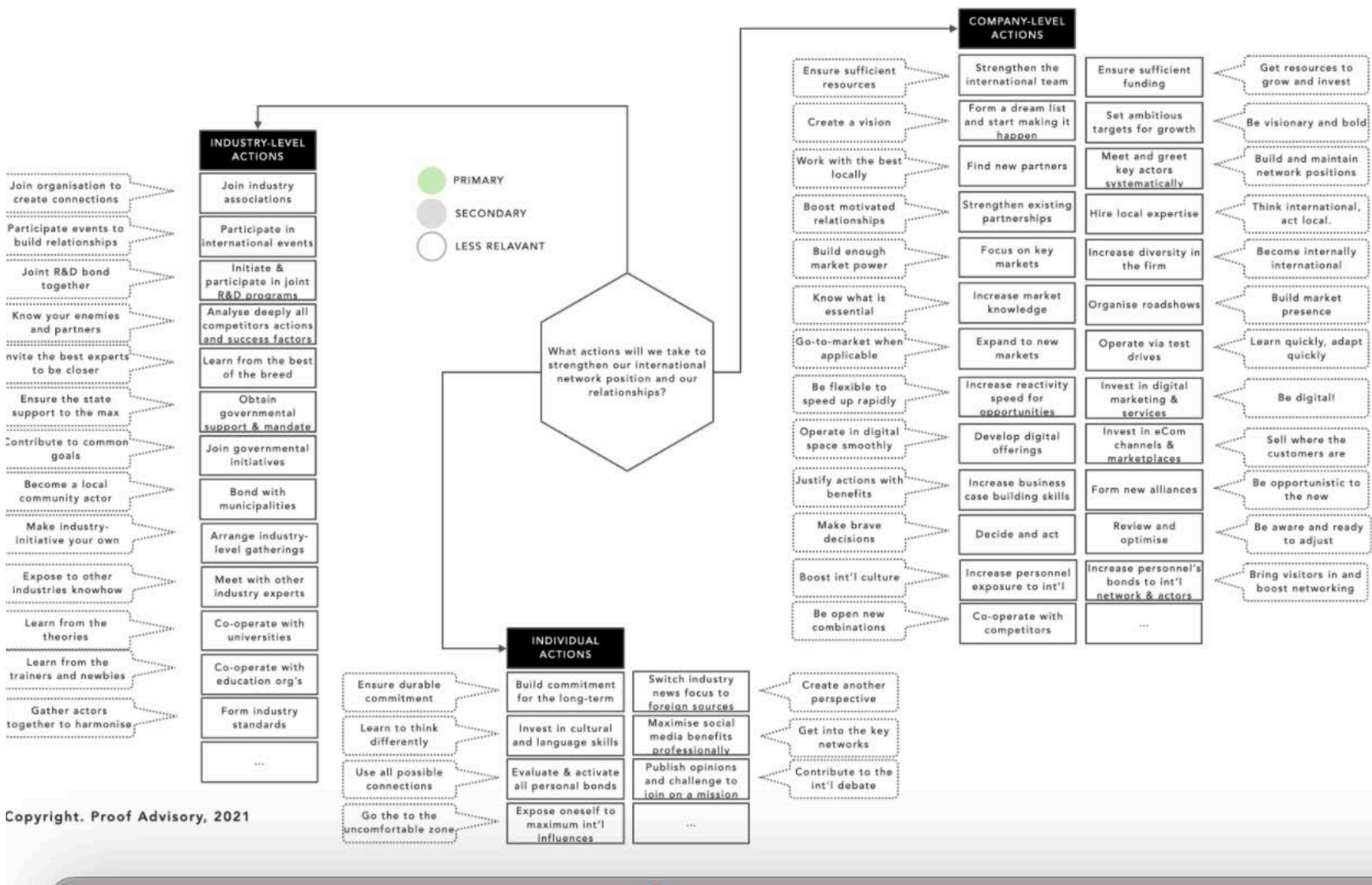
Proof painottaa verkostomaisuutta ja suhteiden tärkeyttä kasvumalleissa.



Vientitoimintaa vai syvempää kansainvälistymistä? Verkostoasema luo kasvua ja vakautta.



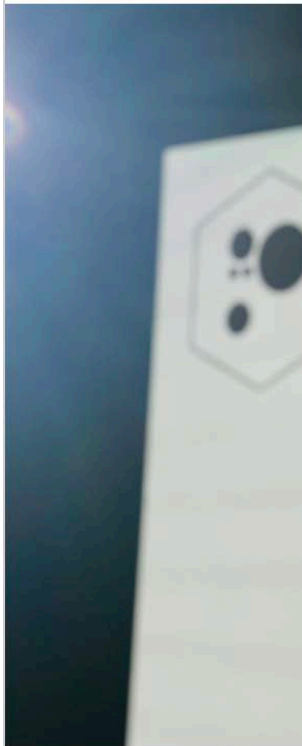
Tommi Pelkonen
Oct 28, 2021 1:29:27 PM



Menesty ihmislähtöisellä strategialla



Tommi Pelkonen
Mar 30, 2021 12:13:00 PM



Kanavapartneruus: B2B-liiketoiminnan kasvun ja myynnin kiihdyttäjä



Petteri Sivula
Feb 11, 2020 1:45:57 PM



Johtaminen

Kaupallistaminen Kanavat Kansainväliset

ESSEE: Kansainvälistyminen – bisneksen vaikein laji?



Tommi Pelkonen
Dec 15, 2019 3:03:40 PM



Kaupallistaminen Kansainväliset markkinat

PROOF Advisory
John Stenbergin Ranta 2
00530 Helsinki
→ In Google Maps

[LinkedIn](#)

[Facebook](#)

[Twitter](#)

info@proof.fi
+358-9 695 7700

*Kiitos.
Thank you.*