



<input checked="" type="checkbox"/>	Master's thesis
<input type="checkbox"/>	Licentiate's thesis
<input type="checkbox"/>	Doctor's thesis

Subject	International business	Date	20.5.2008
Author(s)	Mika Laiho	Student number	
		Number of pages	78
Title	How innovations create international markets – three case studies on Finnish high-tech development and commercialization projects		
Supervisor(s)	Dr. Sc. (Econ.) & Ph.D. (Soc. Sc.) Kari Liuhto, M.Sc. Jenni Jaakkola		

Abstract

This thesis aims at finding key factors that have enabled Finnish innovations to create previously unknown markets. The field study includes three companies that have launched new technologies profitably to international markets.

These projects became world market leaders in the new segments that they themselves had created because they were allowed to take new starts, to make mistakes, to redirect their efforts, and discover the requirements of new markets in a process of learning all along the project. In this thesis, these processes are referred to as emergent strategies. Closely related is the company resource allocation process, which must support emergent strategies. A contact network that connected the companies to formerly unknown customers was another major contributing factor. A significant finding was that none of the studied companies had based their major decisions on such analytical tools as net present value. Products that created new markets were largely based on standard components that were put together in way that they could meet entirely new kinds of customer needs. The core innovations enabled customers to do tasks that had formerly been deemed impossible, or to do familiar tasks at a lower cost than existing technologies. Typically, the studied innovations compete with established technology by changing the basis of competition. Innovations were initially internationalized through channels that the companies knew well, but in further expansion also entirely new sales channels were created.

For managers the most important single decision is concerned with the aimed effect of the innovation on markets. If the innovation is an incremental improvement, aimed at known customers, plans for execution can be made accurately in advance. If, however, the innovation is aimed at meeting latent customer needs, no such plans are possible. Although the latter projects may not seem to make sense initially, they have the potential to become future growth platforms.

Key words	innovation, market creation, disruption, high tech, commercialization, international
Further information	



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Kansainvälinen liiketoiminta	Päivämäärä	20.5.2008
Tekijä(t)	Mika Laiho	Matrikkelinumero	6984
		Sivumäärä	78
Otsikko	How innovations create international markets – three case studies on Finnish high-tech development and commercialization projects		
Ohjaaja(t)	KTT & Ph.D. Kari Liuhto, KTM Jenni Jaakkola		

#### Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteena on löytää vastauksia siihen, miten suomalaiset innovaatiot ovat luoneet uusia maailmalla aikaisemmin tuntemattomia kansainvälisiä markkinasegmenttejä. Mukana tutkimuksessa on kolme yritystä, jotka ovat kannattavasti kansainvälistäneet täysin uusia teknologisia ratkaisuja.

Tärkeimpinä onnistumisen tekijöinä olivat yritysten sisäiset voimavarat, jotka mahdollistivat innovaatioiden kehitysstrategian muuttamisen samalla kun markkinoiden tarpeet opittiin tuntemaan. Muita tekijöitä olivat oppimista tukevat voimavarojen jakopäätökset ja yritysten kontaktiverkko joka mahdollisti täysin uusien asiakkaiden tarpeiden löytämisen. Merkittävä havainto oli, ettei yksikään yritys ollut perustanut merkittävimpiä ratkaisujaan nettonykyarvon tai muiden vastaavien laskelmien varaan. Tyypillinen uusia markkinoita luova tuote perustui pitkälti standardikomponentteihin, joista oli kuitenkin onnistuttu luomaan aivan uudenlaisia asiakastarpeisia vastaava kokonaisuus. Tuotteisiin liittyi kuitenkin jokin ydininnovaatio, joka on mahdollistanut aikaisemmin mahdottomien asioiden tekemisen tai aikaisemmin tunnettuja ratkaisuja edullisemmat kustannukset. Tutkitut innovaatiot olivat myös yksinkertaistaneet alalla yleisesti käytössä olleita toimintatapoja. Kansainvälistymisessä yritykset käyttivät jotakin itselleen hyvin luonnollista markkinointikanavaa, mutta toiminnan laajetessa luotiin myös aivan uusia myyntijärjestelmiä.

Yritysjohdon kannalta merkittävin arvio liittyy innovaation vaikutukseen markkinoilla. Mikäli kyseessä on tunnetun konseptin vähittäinen parannus joka on suunnattu tunnetuille asiakkaille, on mahdollista laatia tuotekehitys- ja kaupallistamissuunnitelma melko yksityiskohtaisesti ennakkoon. Kuitenkin jos kyseessä on piileviin asiakastarpeisiin vastaava täysin uudentyyppinen teknologia, on varauduttava siihen, että parhaitakin suunnitelmia joudutaan radikaalisti muuttamaan. Monet uusia markkinoita luovat innovaatiot tuovat kuitenkin pitkän tähtäimen kasvua yrityksiin.

Asiasanat	innovaatio, markkinoiden luominen, korkea teknologia, kansainvälistyminen
Muita tietoja	