



UNIVERSITY OF TAMPERE

This document has been downloaded from
Tampub – The Institutional Repository of University of Tampere

Publisher's version

Authors: Ahonen Mikko
Name of article: Ideamarkkinat - Meklari- ja välittäjätoiminta
Name of work: Rajoja ylittävä innovointi
Editors of work: Koivisto Tapio, Mikkonen Teemu, Vadén Tere, Valkokari Katri,
Ahonen Mikko, Vainio Niklas
Year of publication: 2011
ISBN: 978-951-44-8427-8
Publisher: Tampere University Press
Pages: 108-118
Discipline: Social sciences / Media and communications
Language: fi
School/Other Unit: School of Information Sciences

All material supplied via TamPub is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorized user.

IDEAMARKKINAT – MEKLARI- JA VÄLITTÄJÄTOIMINTA

Mikko Ahonen

Johdanto

Asiakkaiden ja kuluttajien idearikkauden kanavointi yrityksen innovaatioprosessin tueksi on haasteellista yrityksille ja organisaatioille. Avoimen innovaation alueelle onkin ilmaantunut meklari- ja välittäjäorganisaatioita, jotka tarjoavat palveluita yrityksen ulkopuolisten ideoiden hallintaan. Nämä välittäjät tukevat toiminnallaan ideamarkkinoiden syntymistä.

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä erilaisia malleja ja käytäntöjä ideamarkkinoiden toiminnassa. Taustana on tutkimus 3 eri innovaatioyhteisöstä (Antikainen, Mäkipää ja Ahonen, 2010) ja tutkimustyö välittäjien toiminnasta ideamarkkinoilla (Ahonen, 2007; Parteco, 2007). Lopuksi tarkastellaan motivaatiotekijöiden yhteyttä ideoiden välitystoimintaan.

Ulkoiset ideat yrityksen innovaatioprosessissa

On olemassa erilaisia käytäntöjä ulkoisten ideoiden, kompetenssien ja teknologioiden hankkimiseksi osaksi organisaation innovaatioprosessia.

Näillä käytännöillä yritys pyrkii hyödyntämään dynaamista verkostoitumista epävarmuuksien hallinnan välineenä. Tästä epävarmuuden hallinnasta Koivisto (2010) kirjoittikin kattavasti aikaisemmassa kapaleessa. Seuraavassa esitämme Törrön (2008) mainitsemat käytännöt ulkoisten ideoiden hankkimiseksi.

Taulukko 1. Eri käytännöt ulkoisten resurssien hyödyntämisessä innovaatiotoiminnassa (Törrö, 2007) , muokattu.

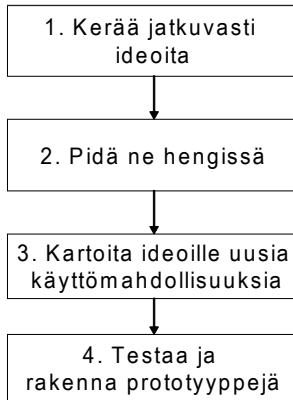
Strategia	Kuvaus
Innovaatiotoiminnan ulkoistaminen (outsourcing)	Tiettyjä osia T&K-toiminnasta on mahdollista ulkoistaa. Tähän kuuluvat mm. markkinatutkimukset ja lakiasianpalvelut. Cohen ja Levinthal (2000) ja Chesbrough (2006a) varoittavat koko innovaatiotoiminnan ulkoistamisesta.
Investoinnit ulkoisiin lähteisiin	Suurimmillaan tämä voi tarkoittaa ulkoisen yrityksen, jopa kilpailijan ostamista. Pienemmässä mittakaavassa tämä tarkoittaa sijoittamista ulkoisiin yrityksiin ja mahdollisesti niiden hallituksissa toimimiseen.
Yhteistoiminta ja partnerointi innovaatiotoiminnassa	Tässä kyse on alliansseista ja systemaattisesta verkostoitumisesta muiden yritysten ja asiantuntijoiden kanssa. Haasteena on luottamuksen saavuttaminen, mutta myös ulkoisen tietämyksen integrointi osaksi yrityksen innovaatiotoimintaa ja tuotekehitystä.
Avoimen lähdekoodin (open source) innovaatiotoiminta	Fitzgerald (2006) näkee, että tulevaisuudessa suurin osa ohjelmistoista kehitetään open source –yhteisöissä. Ja nämä yhteisöt ovat osa yritysten systemaattista innovaatiotoimintaa. Sen sijaan, että yritys vain ja ainoastaan suojaisi patenteilla ja tuotemerkeillä uutuutensa, voisi yritys pyrkiä myös paljastamaan (free revealing) tietyt ideansa ja saamaan maailmanlaajuisia jatkokehitysresursseja.
Käyttäjälähtöiset kehitystoimet (user innovation)	Web 2.0:n myötä verkkoyhteisöt tai käyttäjäyhteisöt ovat kasvaneet ja niiden poliittis-taloudellinen merkitys on lisääntynyt. Näissä yhteisöissä johtavassa asemassa olevat, varhaiset käyttäjät (lead user) ovat usein keskeisiä innovaatioiden syntymisen kannalta. Näiden käytössä olevat työkalusetit (toolkit) entisestään parantavat käyttäjien innovointikykyä.
Crowdsourcing . hajautuneen tietämyksen hyödyntäminen	Wikipedian (2007) määritelmän mukaisesti tässä toiminnassa korostuu vapaaehtoistyö ja joukkojen itseorganisointi. Silti, crowdsourcing voi olla yritysten näkökulmasta myös systemaattista käyttäjien aktivointia ja yhteisöjen rakentamista.

Yrityksillä on siis useita eri strategioita käytettävissään ulkoisten idearesurssien hyödyntämisessä. Toisaalta, kaikilla yrityksillä ei ole mahdollisuuksia itsenäisesti hyödyntää edellä mainittuja käytäntöjä. Se, mikä yllä olevasta taulukosta puuttuu, on välittäjien hyödyntäminen innovaatiotoiminnassa yrityksen apuna. Tästä syystä seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin välittäjien toimintaa. Aloitamme välittäjien varhaisemmista muodoista, portinvartijoista ja meklareista.

Portinvartijat (Gatekeepers) ja Meklarit (Brokers)

Portinvartijoiden tutkimusta on tehty erityisesti insinööriorganisaatioissa. Tekniset portinvartijat (Technological gatekeepers) ovat niitä yksilöitä, jotka ovat vahvasti yhteydessä sekä omiin kollegoihinsa ja ulkoisiin informaatiolähteisiin (Allen and Cohen, 1969; Tushman and Scanlan, 1981). Portinvartijat kääntävät selväkieliseksi, organisaation omalle kielelle ulkoisen, vaikeaselkoisenkin teknisen informaation. Portinvartijaan ovat hänen kollegansa yhteydessä, koska portinvartijoilla on erityiskompetenssia tietyllä alueella. Portinvartijatutkimus kuvaa myös välitysprosessit, joiden kautta informaatio muokataan helppokäyttöiseen muotoon. Whelan ja Ahonen (2007) havainnoivat, että portinvartijoiden toiminta on suuresti muuttunut Internetin myötä. Tarvetta perinteiselle portinvartijalle ei enää ole ja samanaikaisesti on tehotonta, että jokainen yrityksen työntekijä yrittää hakea yrityksen ulkopuolelta Internetin kautta tietoa.

Meklari ja broker -käsitteet ovat saaneet alkunsa finanssimaailmasta, mutta käsitteellä viitataan myös informaationkäsittelyprosessiin, jossa uudet ja vanhat ideat ovat avainasemassa. Yrityksen ulkopuolisia verkostoja voidaan systemaattisesti hyödyntää yrityksen innovaatiotoiminnassa. Hargadon ja Sutton (1997, 2000) tarkastelivat prosessia, jonka kautta monella eri toimialalla toimiva yritys (IDEO) kehitti innovaatioita yhdistelemällä ideoita usealta eri alueelta ja asiakkaaltaan. He kutsuivat tätä prosessia nimillä Technology Brokering ja Knowledge brokering. Seuraavassa on kuvattu yksinkertaistettuna tämä brokering-välitystoiminta.



Kuvio 2. Tiedon ja teknologian välitystoiminta (Hargadon & Sutton, 2000)

Suuri haaste yrityksille on **kohta 1 (Kerää jatkuvasti ideoita)**. Yritysten sisäiset innovaatiokilpailut tai aloitelaatikat usein huonosti tukevat tätä toimintoa, koska ne eivät tue idea-aihioiden keräystä ja vähittäistä jalostamista. Ideamarkkinapaikkojen palvelut ja niiden tietojärjestelmät eivät myöskään tue tätä keräämistä, vaan idea ja ratkaisut edellytetään syötettävän valmiina, tietyssä rajatussa muodossa (Ahonen ja Lietsala, 2007).

Kohta 2 (Pidä ne hengissä) tarkoittaa ideaan liittyvän asiantuntijan tunnistamista ja verkoston hallintaa. Tässäkin sosiaalisen verkoston hallinnassa niin yritysten sisäiset ratkaisut ovat rajallisia ja ulkoiset ideamarkkinapaikat usein huonosti tukevat verkostoitumista.

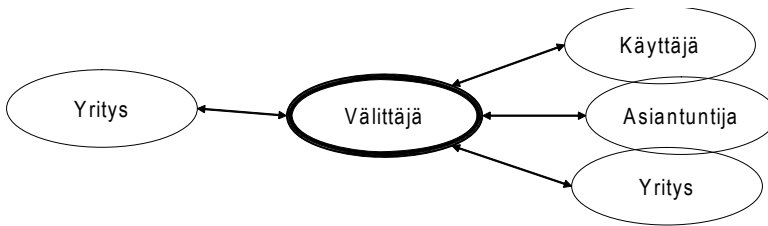
Kohta 3 (Kartoita ideoille uusia käyttömahdollisuuksia) tarkoittaa sitä, että alkuperäinen käyttötapa tai käyttökohde on harvoin se, mihin idea lopulta parhaiten soveltuu. Tähän ideamarkkinapaikkojen ja erityisesti niiden crowdsourcingia tukevat toiminnot ovat omiaan.

Kohta 4 (Testaa ja rakenna prototyyppjä) tapahtuu yleensä ideamarkkinapaikkojen ulkopuolella.

Edellä kuvattu välitysprosessi tarvitsee myös työkalun, jossa välitystoiminta tapahtuu. Seuraavassa kuvataan näitä työkaluja ja alustoja.

3. Välitystoiminta avoimen innovaation kentässä

Chesbrough:n (2006a) mukaan avoimen innovaation keskeisiä ilmentymiä ovat välittäjien (broker, intermediary) ilmaantuminen ja ideamarkkinapaikkojen (innovation marketplace, ideagora) merkityksen kasvu palveluina. Välittäjien tavoitteena on auttaa organisaatiota hyödyntämään ulkoisia ideoita nopeammin ja auttaa innovaattoreille löytämään markkinat keksinnöilleen ja ideoilleen.



Kuvio 1. Välittäjä eri osapuolia yhdistämässä ja avustamassa.

Kirjassaan *Open Business Models* Chesbrough (2006b) osoittaa 5 haastetta, jotka jokaisen välittäjäorganisaation on selvitettävä.

- **Kuinka välittäjä voi auttaa asiakkaitaan muotoilemaan ongelman, joka tarvitsee ratkaisua?** Tämän määrittelyn tarvitsee olla riittävän selkeä ulkopuolisille, jotta he voivat tunnistaa, että riittävätkö heidän tietonsa ja kykynsä ongelman vastaamiseen. Toisaalta, tämän määrittely ei saa olla liian selvä, jolloin se paljastaisi arkaluontoista asiakasta koskevaa informaatiota.
- **Kuinka ratkaista identiteettiongelma?** Kannattaako ja milloin paljastaa yhden osapuolen identiteetti toiselle taholle.
- **Miten osoittaa välittäjän palvelun arvo sen asiakkaille?** Kaupankäynti ja se, että eri osapuolet löytävät toisensa, on monen osatekijän summa. Miten osoittaa, että välittäjän arvo tässä prosessissa on arvokas ja keskeinen.

- **Miten luoda kaksisuuntainen markkina,** jossa on sekä paljon ostajia, että myyjiä?
- **Kuinka luoda vahva ja positiivinen maine** välittäjälle jo toiminnan alkuvaiheessa?

Chesbrough (2006, 139–140)

Seuraavassa taulukossa on viisi eri välittäjää (innovaatioyhteisöä) esitetty näiden edellä mainittujen haasteiden valossa. Haasteella (challenge) tarkoitetaan seuraavassa taulukossa yrityksen määrittelemää, ratkaistavaa ongelmaa.

Chesbrough:n (2006b) esittämät haasteet ovat organisaation tasolla ymmärrettäviä, mutta näistä haasteista puuttuu mielestämme näkemys välitystoiminnasta yksilöiden välillä. Siksi seuraavassa keskustelemme motivaatiotekijöistä.

	Haasteen määrittely	Identiteetin hallinta	Arvon osoittaminen	Aito kaksisuuntaisuus	Luotettavuus
InnoCentive www.innocentive.com	InnoCentive on panostanut erityisesti tähän alueeseen. Heillä on erikseen asiantuntijat tätä aluetta tukemassa.	Haasteen (challenge) lähetettävän yrityksen tiedot eivät näy haasteen ratkaisijoille (solvers). Vasta kun ratkaisu palkitaan, näkyy yritys nimellään ratkaisijalle.	InnoCentiven asiakkaat ovat julkisuudessa ilmoittaneet kuinka suuria saajat he ovat saaneet markkinapaikan käytöstä tuotekehityksessään.	Tutkimuslaitoksiin ja asiantuntija-yhteisöihin kohdistetun, vuosia kestäneen markkinoinnin jälkeen ratkaisijoita on riittävästi yritysten tarpeisiin.	InnoCentive on saanut luotettavan maineen. Samoin heidän tietojärjestelmä on sertifioitu ja tarkastettu.
FellowForce www.fellowforce.com	FellowForce tarjoaa itsepalvelua tai kalliimpaa, ohjattua haasteen määrittelyä.	Käyttäjät ja yritykset näkyvät palvelussa omilla nimillään. Haasteet ovat suljettuja. FellowForce tarjoaa yrityksille aloitelaatikkopalveluja.	Pk-yrityskentässä Euroopassa ja USAsa on ollut vähän helppokäyttöisiä palveluja ideakilpailujen toteuttamiseen.	FellowForce auttaa yrityksiä kutsumaan mukaan riittävästi työntekijöitä ja kiinnostuneita harrastajia.	FellowForce on suhteellisen nuori ja joutuu tekemään työtä luotettavuuden eteen.
Massidea www.massidea.org	Sama henkilö voi määritellä sekä haasteen, idean että vision. Itseohjattuna.	Järjestelmä on avoin ja suljetut alueet ovat vasita kehittäviä, samoin profiiliin, näkyyteen ja identiteettiin liittyvät hienosäädöt.	Massidea tuo innovaatioyhteisön osaksi opiskelua ja opputöiden tekemistä. Haasteena palvelussa on kaksikielisyys (suomi-englanti)	Massidea on saanut suuren määrän opiskelijoita ja opettajia mukaan. Yritysten houkuttelu pitkäjänteiseen yhteistyöhön haastavaa.	Avoimuus ja luotettavuus ovat samanaikaisesti haasteellisia toteuttaa.

Taulukko 2. Kolme erilaista välittäjää ja miten niiden palvelut pystyvät vastaamaan Chesbrough:n (2006) esittämiin haasteisiin.

Motivaatiotekijät

Tarkasteltaessa ihmisten motivaatiotekijöitä innovaatioyhteisöjen (ideamarkkinoiden) käytössä, esille ovat nousseet rahallisten palkkioiden lisäksi arvostus yhteisössä, avun kysyminen ja saaminen sekä uteliaisuus. Yhteisöllisyyden esteeksi ja välityspalveluiden käytön syyksi mainittiin aikapula ja yksilöllisyyttä suosivat palkkiorakenteet. (Antikainen *et al.*, 2010). Nämä tekijät koskevat laajemmin myös innovaatioyhteisöjä.

Päätöksenteon tukijärjestelmät (Group decision support systems, GDSS) on oma tutkimusalueensa, jossa tutkitaan tietojärjestelmien tarjoamaa tukea mm. motivaatiolle (Marakas, 2003; Nunamaker, 1991). Osa tästä GDSS-tutkimusalueesta on keskittynyt aloitteiden ja ideoiden käsittelyyn. Fairbank, Spangler, ja Williams (2003, 305) kirjoittavat: Vaikka tutkimus osoittaa, että aloitejärjestelmät ovat käyttökelpoinen tapa kerätä ja hyödyntää työntekijöiden ideoita, silti tehokas aloitejärjestelmä tukee työntekijöiden luovaa ajattelua ja osallistumista ideaprosesseihin.

Yksi ensimmäisistä tutkimuksista, joka kohdistui verkkoyhteisöjen motivaatiotekijöihin, tekivät Wasko ja Faraj (2000). He selvittivät, miksi ihmiset yleensä osallistuvat verkkoyhteisöihin ja auttavat toinen toisiaan niissä. Yllätyksekseen Wasko ja Faraj huomasivat, että tärkeäksi osallistumisen syyksi nousi vastavuoroisuus, mahdollisuus auttaa muita, koska itse on aikaisemmin saanut apua ja tukea. Kaksisuuntaisuus on ideamarkkinapaikkoidenkin kohdalla haaste. Bandura (1995) huomasi, että verkkoyhteisössä toimitaan, koska sillä nähtiin olevan merkitys (efficacy) ympäristöön ja yleisesti maailmaan. Tästä syystä ideamarkkinapaikkojen ehkä tulisi tarjota selkeä visio ja näkymä toiminnasta yhteisen hyvän (ympäristö, terveys, turvallisuus ym.) kehittämiseksi. Antikainen, Mäkipää ja Ahonen (2010) arvioivat kolmea erilaista ideamarkkinapaikkaa (CrowdSpirit, FellowForce, Owela). Tämän arvion perusteella yritysten tulisi tarjota yhteisön jäsenille helppokäyttöisiä työkaluja, jotka mahdollistavat itseilmaisun ja mahdollisuuden ylläpitää profiiliaan mahdollisimman monipuolisesti. Antikainen ja kumppanit (2010) näkevät myös, että ylläpitäjien pitäisi näkyvästi olla mukana verkkoyhteisön toiminnassa omina persooninaan.

Yhteenveto

Ideamarkkinoita pyörittävät usein välittäjät (broker, intermediary). Näillä välittäjillä on mm. seuraavia haasteita: identiteetin hallinta, arvon osoittaminen, aito kaksisuuntaisuus ja luotettavuus (Chesbrough, 2006b). Tämän lisäksi ideoiden välitysprosessi (brokering) itsessään on haastava kokonaisuus (Hargadon ja Sutton, 2007), samoin sitä tukevien tietojärjestelmien ja työkalualustojen rakentaminen. Artikkelin lopussa käsiteltiin motivaatiotekijöitä, joilla ulkopuoliset käyttäjät saadaan motivoitua mukaan innovaatioprosessiin. Motivaatiotekijöiden ymmärtäminen on keskeistä toimivan ideamarkkinapaikan rakentamisessa ja välittäjän toiminnan onnistumisessa. Motivaatiotekijöiden tutkimukseen tarvitaankin selvästi nykyistä enemmän panostusta tulevaisuudessa.

Lähdeluettelo

- Ahonen, M. & Lietsala, K. (2007). *Managing Service Ideas and Suggestions – Information Systems in Innovation Brokering*. Innovation in Services Conference, Conference Proceedings, Berkeley, CA.
- Ahonen, M. (2007). Internetin innovaatiomarkkinapaikat. (Open innovation and innovation marketplaces). In M. Torkkeli, O-P. Hilmola, P. Salmi, S. Viskari, H. Käki, M. Ahonen & S. Inkinen, S. (Eds.) *Avoim innovaatio: Liiketoiminnan seitinohuet yhteistyörakenteet*, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden osasto, Tutkimusraportti 190, Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto: Lappeenranta. (ss. 131–152)
- Allen, T. and Cohen, S. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 12–19.
- Antikainen, M., Ahonen, M. & Mäkipää, M. (2010). Collective Creativity in Open Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 100–119
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, Oxford.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open Business Models How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation), 128–152.
- Fitzgerald, B. (2006). The Transformation of Open Source Software. *MIS Quarterly*, 30(3), 587–598.
- Hargadon, A. (2003). *How Breakthroughs Happen: The Surprising Truth About Howcompanies Innovate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hargadon, A., & Sutton, R. (2000). Building an Innovation Factory. *Harvard Business Review*, 78(3), 157–166.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4), 484–500.
- Marakas, G.M. (2003). *Decision Support Systems in the 21st Century*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Parteco (2007) To Participatory Economy and Beyond: Developing tools and processes for open and participatory knowledge creation and content production. Tekes tutkimusprojekti. Innovaatiomarkkina-
paikkatoimijoiden haastattelut. URL: <http://www.uta.fi/hyper/projektit/index.php#parteco>
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals. *The Academy of Management Journal*, 24(1), 83–98.
- Törrö, M. (2007). Global intellectual capital brokering. Facilitating the emergence of innovations through network mediation. Espoo, Finland: VTT Publications.
- Wasko, M. and Faraj, S. (2000). It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice, *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2–3), 155–173.
- Whelan, E. & Ahonen, M. (2008). Knowledge Diffusion in R&D Groups: The Impact of Internet Technologies. ECIS Conference Proceedings, Galway, Ireland.