

Kun innovaatiot muuttuvat taakaksi

13.4.2005 13:44 — Hartti Suomela

Liikkeenjohdon konsultti ja guru **Geoffrey Moore** on kirjoittamassa uutta kirjaa. Uudella kirjalla on kova työ yltää hänen merkkiteoksensa, "Crossing the Chasm" myyntilukuihin, mutta veikkaisin, että kuluvan vuoden lopussa tämä uusi teoskin keikkunee myyntilistojen kärkisijoilla.

Reilut kymmenen vuotta sitten Moore tuli tunnetuksi esittelemällä ajatuksen, että teknologiatuotteen markkinat sen elinkaaren eri vaiheissa eivät muodostakaan jatkumoa sillä tavoin kuin **Everett Rogers** alun perin esitti.

Mooren mukaan tuotteen siirtymistä todellisille kasvu- ja massamarkkinoille vaikeuttaa alkuvaiheen markkinoiden ja kasvumarkkinoiden välillä oleva kuilu, jonka ylittäminen on koitunut monen tuotteen kohtaloksi.

Hänen tuleva teoksensa tutkii innovaatioita pääosin tuotteen kypsemässä iässä ja näiden innovaatioiden taistelua yrityksissä vallitsevaa muutosvastarintaa vastaan.

Innovaatioissa eroja

Innovaatioita on tunnetusti erilaisia. On bisnesmalleihin liittyviä innovaatioita. On innovaatioita, joilla tuotteista saadaan parempia. Myös tuotantoa voidaan tehostaa innovaatioilla. Kaikille näille on yhteistä, että innovaatioiden avulla yritys yrittää hankkia kilpailuetua.

Mooren mukaan innovaatiot voidaan jakaa neljään eri luokkaan, joita pitää soveltaa eri vaiheessa yrityksen ja tuotteen elinkaarta. Alkuvaiheissa yrityksen kannattaa keskittyä parantamaan tuotettaan, jotta sen olisi mahdollista laajentua harvojen kokeilijoiden tuotteesta kasvumarkkinoiden tornadoon ja harpata näiden kahden markkinan välissä ammottavan kuilun yli.

Kovan kasvun jälkeen avautuville massamarkkinoille päästyään tuotteeseen tehtävät parannukset eivät enää yksinään riitä markkinoiden kasvattamiseksi tai kilpailijoiden lyömiseksi.

Tällöin yrityksellä on kaksi eri mahdollisuutta menestymiseen. Se voi joko keskittyä hiomaan tuotantokoneistoaan innovaatioiden avulla tehokkaammaksi ja tuottavammaksi tai se voi keskittää voimiaan tuoteräätälöintiin tai markkinointiin päästäkseen lähemmäksi asiakkaitaan.

Tuotteen elinkaaren loppuvaiheessa tuotteen, palvelun tai toimintojen tehostaminen eivät enää luo minkäänlaista kilpailuetua, vaan yrityksen on pystyttävä uudistumaan - edelleenkin innovaatioiden avulla. Tämänkauden innovaatioista Moore käyttää esimerkkeinä orgaanista ja rakenteellista uudistumista.

Muuttuu painolastiksi

Kaikille näille innovaatioille on yhteistä, että samalla kun ne luovat yritykselle mahdollisuuden menestyä sen hetkisillä markkinoilla, ne näyttävät myös pikkuhiljaa muuttuvan painolastiksi tuotteen siirtyessä elinkaarellaan eteenpäin.

Vanhetessaan innovaatiot siirtyvät osaksi yrityksen DNA:ta ja niistä muodostuu taakka, joka hidastaa yrityksen reagointia muuttuneeseen kilpailutilanteeseen.

Yhtenä ratkaisuna Moore esittää henkilöstön kierron järjeistämistä yrityksen sisällä. Hänen mukaansa ihmisten siirtyminen tuotteen mukana elinkaarta eteenpäin on tismalleen väärä suunta.

Loppuvaiheen optimoidussa tuotannossa mukana olleen henkilöstön siirtäminen tuotesyklin alkuun ja uusien tuotteiden kehittämiseen ei voi onnistua. Sen sijaan massamarkkinatuotteissa heidän tietämyksellään on arvoa.

Vastaavasti kasvu- ja massamarkkinoiden parista henkilöstön siirtyminen tuotekehitykseen tuottaa lisäarvoa.

Päällimmäisenä ohjeena on kuitenkin muistaa, että menestykseks innovaatiostrategia edellyttää fokusointia. Innovaatiostrategia ei ole haulikkoammuntaa. Valitut ideat on osattava hyödyntää oikeaan aikaan.

Kolumni perustuu [Geoffrey Mooren esitelmään](#) Entrepreneurial Thought Leaders -seminaarissa Stanfordissa.

<hr>**Hartti Suomela** työskentelee Nokian Piilaakson yksikössä tutkimustehtävissä.

<hr>PS. Valistuneet lukijat ovat maininneet, että Mooren kirjaa odottaessa hänen uusiin teeseihinsä voi tutustua myös lukemalla Harvard Business Reviewissa ilmestyneen artikkelin "Darwin and the Demon: Innovating Within

Established Enterprises" (July-August, 2004).

<http://www.digitoday.fi/mielipide/2005/04/13/kun-innovaatiot-muuttuvat-taakaksi/200510344/66>