

# EK:n selvitys: Yritysten erilaiset innovaatioprosessit ja osaamisprofiilit

Ulla Heinonen  
Riikka Heikinheimo  
20.4.2026

# Sisällysluettelo

- 1 Hankkeen tausta ja tavoitteet
- 2 Innovaatioprosesseista yleisesti
- 3 Yrityshaastatteluiden tulokset ja innovaatioprofiilit
- 4 Yhteenveto

# Työssä tunnistettiin ja kuvattiin yritysten erilaisia innovaatioprosesseja ja osaamisvaateista

## Tausta

Suomen kansainvälistä kilpailukykyä pitää parantaa lisäämällä panostuksia innovaatioihin ja tutkimukseen. EK:n tavoitteena on kestävä innovaatiopohjaisen talouden ja hyvinvoinnin kasvattaminen.

Yritysten toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten ja muuttuvien osaamistarpeiden ennakointi- ja arviointitietoa on hyödynnettävä nykyistä monipuolisemmin innovaatio-, tutkimus-, koulutus- ja työvoimapolitiikan päätöksenteossa sekä koulutuksen kehittämisessä.

Nyt on tarve lisätä päättäjien ymmärrystä yritysten toteuttamista, erilaisista innovaatioprosesseista. Perinteisen tieteeseen tai tutkimustoimintaan perustuvan lähestymistavan lisäksi yritykset panostavat esimerkiksi asiakastarpeen ymmärtämiseen ja avoimeen innovaatioon perustuviin prosesseihin.

## Tavoitteet



Tunnistaa suomalaisten yritysten erilaiset innovaatioprosessit.



Kuvata ylätasolla kolme erilaista innovaatioprosessia ja niihin liittyvät haasteet, osaamistarpeet, johdon tukitarpeet ja toimintamalli.

## Arvo EK:lle ja julkishallinnon päättäjille

Analyysi laajentaa päättäjien ymmärrystä ja kokonaiskuvaa yritysten harjoittamista, lähestymistavoiltaan erilaisista innovaatioprosesseista, niihin liittyvistä haasteista ja osaamisvaateista.

# Sisällysluettelo

- 1 Hankkeen tausta ja tavoitteet
- 2 Innovaatioprosesseista yleisesti
- 3 Yrityshaastatteluiden tulokset ja innovaatioprofiilit
- 4 Yhteenveto

# Perinteisten, lineaaristen innovaatioprosessien sijaan tarvitaan panostusta epälineaaristen innovaatioprosessien vauhdittamiseen



## Tiedelähtöinen innovaatioprosessi

- *Innovaatiokirjallisuus tunnistaa TKI-kehittämisen* lähtökohtana ja ohjaavana logiikkana: tutkimus, teknologinen kehitys ja sisäinen osaaminen sekä usein myös tuotteistuksen käynnistäminen.
- Tyypillinen toimiala: biotekniikka, puolijohteet, korkean teknologian teollisuus.
- Mittarit: R&D-panostukset, patentit, tutkimusyhteistyö, julkaisut.
- Tulevaisuudessa ohjaavana logiikkana voisi toimia: "Meillä on uusi tieto tai teknologia – miten siitä tehdään liiketoimintaa?"

## Asiakaslähtöinen innovaatioprosessi

- Innovaatiokirjallisuus tunnistaa lähtökohtana markkina-, asiakas- tai käyttäjätarpeet.
- Ohjaava logiikka: "Asiakkaan ongelma – miten ratkaisemme sen?"
- Tyypillinen toimiala: palvelut, kuluttajatuotteet, digitaaliset ratkaisut.
- Mittarit: Asiakaspilotit, käyttöttestit, markkinaosuus, NPS.

## Yhdistetty epälineaarinen innovaatioprosessi

- Todelliset innovaatiot syntyvät, kun *tutkimus, kehitys ja markkinat kytkeytyvät toisiinsa* antamalla syötteitä edestakaisin, jatkuvassa vuorovaikutuksessa.
- **Innovaatioita tuottava TKI-toiminta ei ole lineaarinen prosessi. Se muodostuu feedback loopeista ("palautesilmukoista"), joiden avulla tutkimus, tuotekehitys ja innovaatiotyö sekä markkinat tuottavat uudistuvaa ymmärrystä ja tarvelähtöisiä ratkaisuja eri tyyppisten toimijoiden välillä.**
- Markkinapalautte ja -kehitys ohjaavat tutkimusta ja tuotekehitystä jatkuvasti, mahdollistaen ja hyödyntäen kuitenkin tutkimuksen kriittistä analyysiä.
- Teknologinen ja käyttäjäymmärrys yhdistyvät, mikä johtaa nopeampaan kaupallistamiseen mm. yhteisten pilotointien kautta.
- Korostaa organisaation osaamisen kehittymistä, oppimista ja kykyä hyödyntää monipuolista ulkoista tietoa.

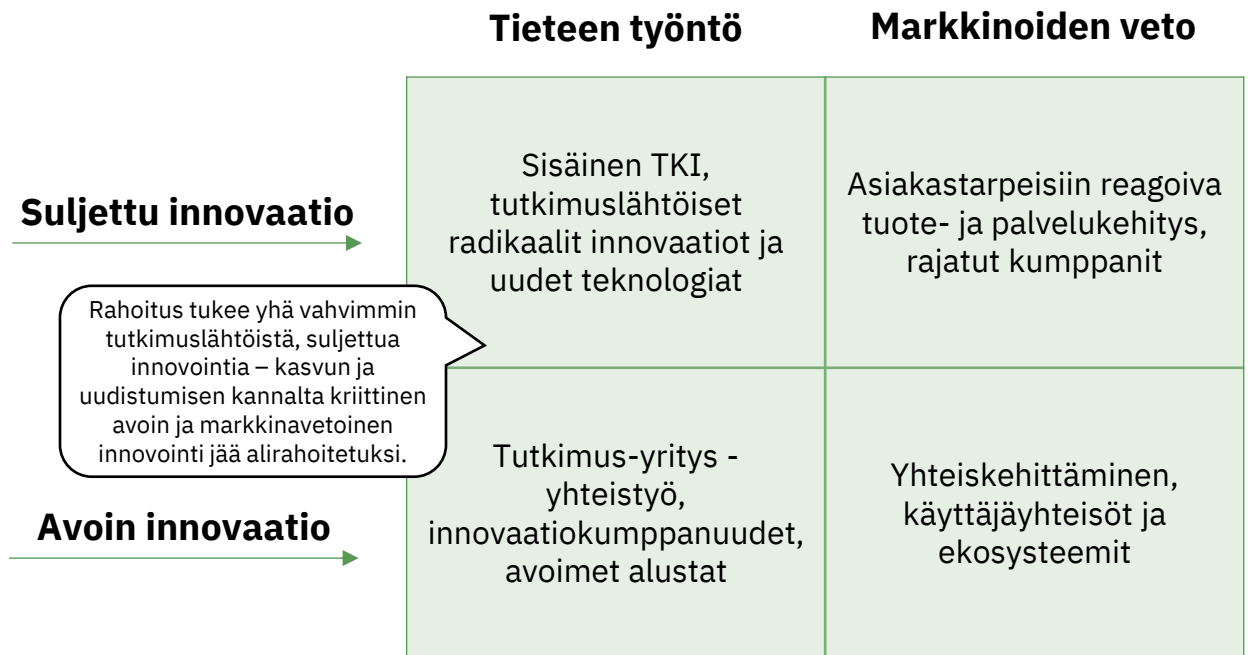
# Yhtä innovaatiomallia ei ole – yritysten kilpailukyky syntyy erilaisten innovaatioprosessien yhdistämisestä:

## Innovaatioprosessin raja

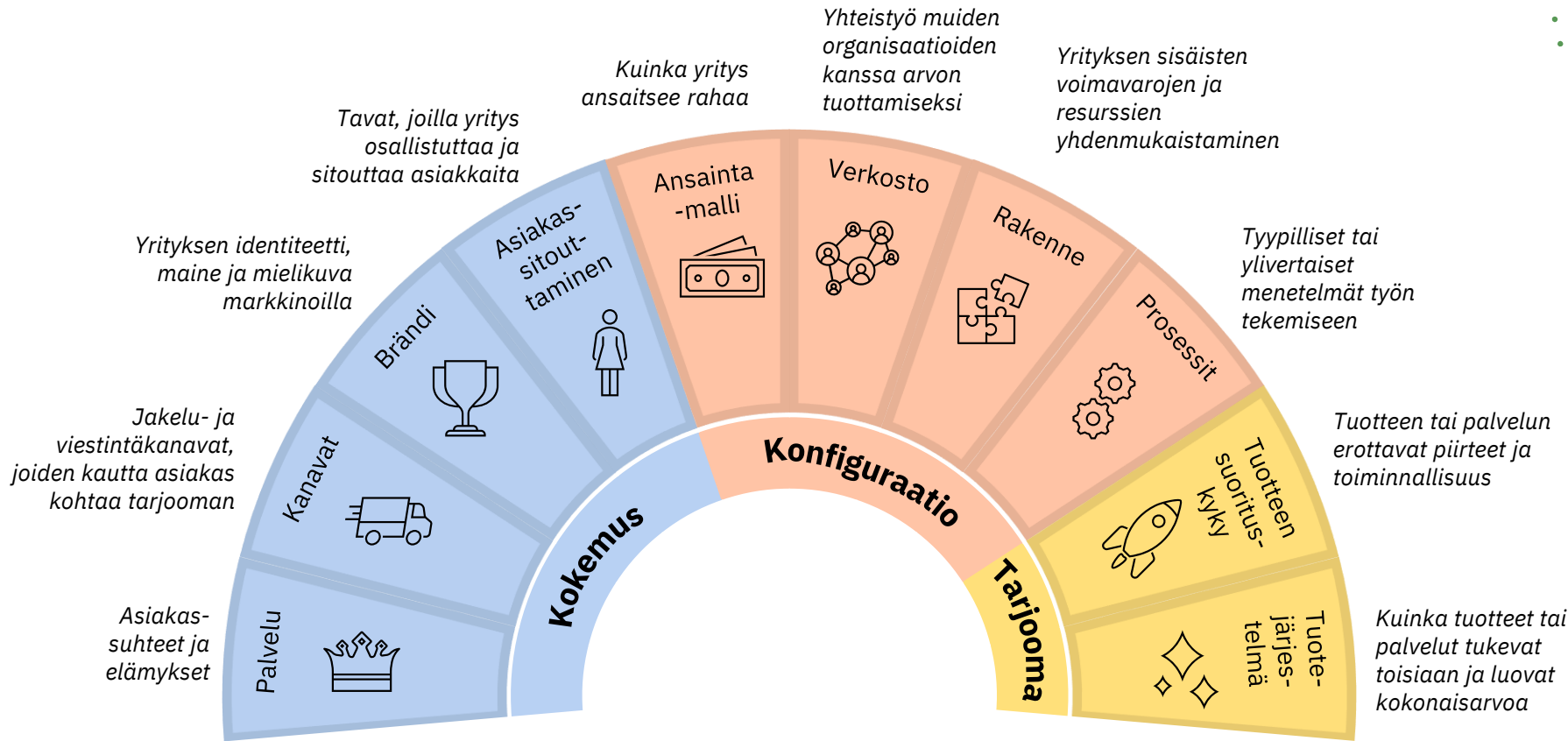
- Innovaatiot kehitetään yrityksen sisällä, omien resurssien ja tietojen varassa.
- Korostaa kontrollia, immateriaalioikeuksia ja kilpailuetua salaisuuden kautta sekä merkittävän riskinoton välttämistä.
- Tyypillinen vakiintuneissa tai vahvasti TKI-ohjautuneissa teollisuuksissa (esim. lääketieteellisyys, puolustusteollisuus).

- Yritys hyödyntää ulkoisia ja sisäisiä ideoita, resursseja ja yhteistyöverkostoja sekä erilaisia ekosysteemejä.
- Arvo syntyy myös organisaation ulkopuolella tehdystä työstä – oma T&K-kyvykyys on edellytys sen hyödyntämiselle.
- Esimerkkejä: yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa, PoC, MVP, startup-yhteistyö, tutkimusallianssit, data-ekosysteemit.

## Innovaatioprosessin fokus ja suunta



# Yritykset innovoivat kombinoimalla Doblinin innovaatiopyörän 10 erilaista innovaatiotyyppiä:



Doblinin innovaatiopyörä korostaa, että merkittävin kilpailuetu syntyy harvoin pelkästään tarjoaman kehittamisestä. **Arvo syntyy ennen kaikkea siitä, miten ratkaisu rakennetaan, toimitetaan ja koetaan.** Asiakaskokemuksen, liiketoimintamallin ja ratkaisun konfiguraation uudelleenrakentaminen ovat keskeisimpiä innovaation arvonluonnin lähteitä – usein vaikuttavampia kuin itse tuotteen (inkrementaalinen) kehittäminen.

# Sisällysluettelo

- 1 Hankkeen tausta ja tavoitteet
- 2 Innovaatioprosesseista yleisesti
- 3 Yrityshaastatteluiden tulokset ja innovaatioprofiilit
- 4 Yhteenveto

# Teknologisesta työnnöstä markkinavetoon

Varjo Tech on suomalainen teknologiayritys, joka kehittää maailman edistyksellisintä virtuaali- ja sekoitetun todellisuuden laite- sekä ohjelmistoteknologiaa teollisuuden käyttöön. Varjo perustettiin vuonna 2016 ja yritys esitteli ensimmäisen VR1-tuotteen vuonna 2019.

Syväteknologian innovointi vaatii pitkää sykliä ja tiivistä asiakaskehitystä

Innovaatioprosessin vaiheet

## 1. Konseptointi, foresight & research (10–20 % TKI resursseista)

- Teknologiamurrosten ja markkinasignaalien ennakointi
- Tuotekonseptien arkkitehtuuri, toteutettavuus ja erilaistuminen
- Business case ja strateginen yhteensopivuus
- → Voi ohjata myös pitkän aikavälin strategiaa

## 2. Johdon päätös tuoteohjelmasta

- Go / no-go päätös business casen ja strategian pohjalta

## 3. Product Program – laitekehitys (Track 1\*)

- Kokonaisvaltainen XR-laitekehitys (optiikka–elektroniikka–softa)
- Iterointi avainasiakkaiden kanssa
- Johtovetoinen milestone-, budjetti- ja tuotelupausohjaus

## 4. Tuotanto & jatkuva kehitys (Track 2\*)

- Tuotannon laatu ja virheiden hallinta
- Softa- ja AI-pohjaiset päivitykset ilman laiteuudistuksia

## Asiakasyhteistyö läpileikkaavasti koko prosessin ajan

- Asiakkaat testaavat laitteita yrityksen tiloissa
- Palaute ohjaa sekä fyysistä tuotekehitystä että softapäivityksiä
- Siirtymä tech push → market pull -malliin ajan myötä
- Jatkuvaa yhteisinnovointia valikoitujen toimittajien kanssa

# Prosessin tarkennus: toimintamalli, haasteet ja vaatimukset

## Toimintamallin ydin

- Täysin in-house -kehitys kriittisillä osa-alueilla (kuten softassa).
- Tiivis asiakasyhteistyö ja jatkuva pilotointi.
- Toimittajien sparraaminen parantamaan komponenttien suorituskykyä ja laatua.
- Johto on aktiivisesti mukana prosessin eri päätöspisteissä.
- Fokus high-end- ja ammattilaismarkkinassa, ei massamarkkinassa.
- Yrityksen uuden tuotteen TKI-kehityssykli kestää 2 vuotta suunnittelusta kaupallistamiseen.

|                     | Tieteen työntö | Markkinoiden veto |
|---------------------|----------------|-------------------|
| Suljettu innovaatio | ★              |                   |
| Avoin innovaatio    |                |                   |

*Varjon ydin on syvässä, omassa T&K:ssa, IP on vahvasti sisäisesti kehitettyä ja innovaatiot lähtevät omasta kehityksestä, ei suoraan markkinakysynnästä. Yritys reagoi vaativien asiakassegmenttien tarpeisiin, mutta yhteistyö tapahtuu rajatusti ja kontrolloidusti – ei avoimena ekosysteeminä.*

# Prosessin tarkennus: toimintamalli, haasteet ja vaatimukset



## Keskeiset haasteet

**Rahoitus:** Business Finlandin oman pääoman vaatimukset haastavat pitkän tuotekehityksen yrityksiä, ja EU-rahoituksen byrokratia sitoo resursseja.

**Toimitusketju:** Riippuvuus alihankkijoista ja supply chain -muutokset vaikuttavat teknologiseen suorituskykyyn; kilpailijoiden julkaisut ohjaavat komponenttimarkkinaa.

**Kilpailukenttä:** Kilpailijoiden strategioiden ennakointi on vaikeaa; high-end-markkina suojaa mutta rajoittaa volyymeja.

**Osaaminen:** Huippuosaaajien jatkuva saatavuus on kriittistä.



## Osaamisprofiili

“High-End XR -teknologiainnovaattori”

*Yritys yhdistää syvän teknisen ja tieteellisen osaamisen erittäin ketterään, asiakaslähtöiseen tuotekehitykseen. Osaaminen kattaa kokonaisvaltaisen teknologiakehityksen sekä kyvyn ennakoida teknologiamurroksia ja asiakkaiden tulevia tarpeita.*

Keskeiset kompetenssit:

- Kokonaisvaltainen XR-järjestelmäkehitys, tahtotilana rakentaa maailman paras tuote
- Optiikan, elektroniikan ja ohjelmiston nopea TKI-toiminta
- AI-pohjainen kehitys ja automaatio, tekoälyn hyödyntäminen mm. kalibroinnissa ja käyttäjäkokemuksen optimoinnissa
- Nopea asiakasvalidointi ja reagointikyky vaativissa B2B-ympäristöissä
- Toimitusketjun tekninen ohjaus ja komponenttistrategia
- High-end-käyttötapausten ja markkinoiden syvä ymmärrys
- Toimittajien innovaatiokyvyyden jatkuva haastaminen
- Tulevaisuuden teknologiamurrosten ja seuraavan sukupolven tuotekategoriatarpeiden ennakointi

# Ristiinpölytyksellä markkinan rakentamiseen

Solarfoods on suomalainen elintarvikeyritys, joka tuottaa kestävästi valmistettua proteiinia hiilidioksidista ja uusiutuvasta energiasta käyttäen innovatiivista fermentointiteknologiaa.

Innovaatiot syntyvät tieteen rajapinnoilla – ja vaativat jatkuvaa toimialan ravistelua

Innovaatioprosessin vaiheet

## 1. Rajapintatutkimus & trendien tunnistaminen (10–15 vuotta ennen kaupallistamista)

- Perustuu VTT:n sisäiseen ristiinsiirron kulttuuriin: elintarvike- ja biotekniikan yhdistäminen, fermentaatiotutkimus, monialaiset tiimit.
- Teknologinen oivallus syntyy pitkän aikavälin trendiluvusta: sähköistyminen, energiatransitio, globaali proteiinikysymys.
- Analysoidaan, missä syntyy täysin uusia teknologisia kategorioita – ei vain parannuksia nykyiseen.

## 2. Proof-of-Concept → Teknologian validointi

- 7 vuoden vaihe: turvallisuus, syötävyyden varmistus, prosessibiologian hallinta, proteiinin tuotanto vetypohjaisella fermentaatiolla.
- Pörssiyhtiövaiheeseen siirryttyään yritys siirtyi prototyyppiperusteiseen myyntimalliin: asiakkaalle viedään valmiiksi testattuja sovelluksia (esim. jäätelöt), ei pelkkää ainesosaa.

## 3. Iteratiivinen markkinaravistelu (market creation)

- Asiakkaat eivät kykene itse innovoimaan uuden raaka-aineen ympärillä → yritys rakentaa käyttötapaudet itse.
- Uudet tuotteet demonstroidaan viiden eri prototyypin kautta, koska elintarviketeollisuus on konservatiivinen ja reseptiikka täysin uudenlainen.
- Innovaatio ei ole asiakkaiden vetämä, vaan yrityksen itse rakentama “off-the-scale” kategorialoikka.

# Prosessin tarkennus: toimintamalli, haasteet ja vaatimukset

## Toimintamallin ydin

- Ristiinpölytys innovaation moottorina: monitieteiset tiimit ja vahva tutkimusperintö.
- Teknologian pitkäjänteinen kehittäminen (10+ vuotta) ennen kaupallistamista.
- Market creation -mallilla toimiminen, vieden valmiit käyttötapaukset asiakkaille.
- Matalahierarkkinen toimintakulttuuri tukee nopeaa vuorovaikutusta.
- Skaalaus nojaa varhaiseen riskinottoon (VC, EIB, EU Innovation Fund).

|                     | Tieteen työntö | Markkinoiden veto |
|---------------------|----------------|-------------------|
| Suljettu innovaatio |                |                   |
| Avoin innovaatio    | ★              |                   |

*Solar Foods nojaa vahvasti tieteelliseen läpimurtoon (bioteknologia, fermentaatio), mutta kehitys tapahtuu tiiviissä vuorovaikutuksessa tutkimuslaitosten, rahoittajien, regulaattoreiden ja teollisten kumppanien kanssa. Käyttötapausten vieminen asiakkaille vie toimintaa kohti markkinavetoista avoimuutta, vaikka peruslogiikka on edelleen tiedelähtöinen.*

# Prosessin tarkennus: toimintamalli, haasteet ja vaatimukset



## Keskeiset haasteet

**Rahoitusjärjestelmän kannusteet:** Yliopistojen insentiivit painottuvat julkaisu- ja tutkintomääriin teknologiansiirron, spin-offien ja R2B-toiminnan sijaan, vaikka yhteiskunnallinen vaikuttavuus kuuluu niiden ydintehtäviin. Suomen Akatemian rahoitus suosii jatkotutkimusta olemassa olevilla aloilla, mikä ohjaa inkrementaalisiin innovaatioihin. Business Finlandin mallit korostavat ohjattua kehitystä, eivätkä tue radikaalia liiketoiminnan uudistamista, johon harva suuryritys uskaltaa ryhtyä.

**“T&K-ansa”:** Rahoitus painottuu tutkimukseen, ei innovaation kriittisiin vaiheisiin kuten markkinan rakentamiseen, pilotointiin ja regulaatioon. Innovaatiovaiheen rahoitusinstrumentit puuttuvat (esim. BF:n New Innovative Fund lopetettu).

**Toimialan konservatiivisuus:** Elintarvikesektori vaatii uuden proteiinikategorian uudelleenmäärittelyä – reseptiikasta ja prosesseista regulaatioon ja narratiiviin.

**Data ja AI:** Biologisten prosessien monimutkaisuus ja datan niukkuus rajoittavat tekoälyn skaalautuvaa hyödyntämistä; fokus on uuden datan keräämisessä, ei olemassa olevan optimoinnissa.



## Osaamisprofiili

“Tieteen rajapintojen markkinaluoja”

*Syväteknologinen biopohjaisen ruoan kehittäjä, joka luo täysin uuden tuoteryhmän ja markkinan. Ydinosaaminen on monitieteisen tutkimuksen kaupallistamisessa, pitkän aikavälin ennakoinnissa ja markkinan uudelleenmuotoilussa.*

Keskeiset kompetenssit:

- Rohkeus luoda uusi tuoteryhmä ja markkina
- Bioteknologia, fermentaatio ja elintarviketiede
- Pitkäjänteinen tutkimus ja teknologiavisio
- Market creation -kyvykkyys ja prototyypipohjainen myynti (esim. 5 jäätelöprototyyppiä ostamisen tueksi)
- Pilotointi-, skaalaus- ja tehdasinvestointiosaaminen
- Regulaatio-, turvallisuus- ja hyväksyntäprosessien hallinta
- VC- ja EU-rahoituksen sekä IPR-potentiaalin tehokas hyödyntäminen

# Käyttäjälähtöisestä ideasta materiaalialustaksi

Sulapac on suomalainen yritys, joka kehittää ja valmistaa biohajoavia materiaaleja, jotka korvaavat perinteistä muovia pakkaus- ja tuotesovelluksissa, jättämättä pysyvää mikromuovia.

Materiaalilähtöinen innovointi vaatii asiakaskehitystä, kumppaniverkostoja ja sääntelyosaamista

## 1. Käyttäjä- ja markkinalähtöinen ideointi

- Prosessi sai alkunsa konkreettisesta käyttäjäkokemuksesta: turhautuminen muovipakkauksiin luonnonkosmetiikassa.
- Alkuvaiheessa fokus yksittäisessä tuotteessa (kosmetiikkapakkaus, pilli), mutta nopeasti siirtymä materiaalin kehittämiseen, jotta ratkaisu skaalautuu useille toimijoille.
- Ideat syntyvät lähinnä asiakaspyynnöistä ("voisitteko tehdä materiaalin X?") mutta myös sisäisestä ideoinnista.

## 2. Materiaalikehitys kumppaniverkostossa

- Sulapac toimii materiaalikehittäjänä, joka ulkoistaa tuotannon strategisille kumppaneille (kuten ruiskuvaluyrityksille).
- Tiivis yhteistyö vaativien asiakkaiden kanssa (esim. Chanel) tuo jatkuvaa palautetta ja korkean laatutason vaatimuksia.
- Kumppanimalli mahdollistaa kaupallistamisen, mutta hidastaa tuotekehitystä ja lisää kompleksisuutta.

## 3. Markkinavalidointi ja sovellusten laajentaminen

- Kehitetylle materiaalille etsitään ja rakennetaan aktiivisesti uusia käyttötapauksia.
- Lainsäädäntö (esim. EU:n muovikielto) ohjaa vahvasti markkinoita ja innovaation suuntaa.
- Siirtymä yksittäisistä tuotteista kohti materiaalialustaa, jota asiakkaat voivat hyödyntää omissa tuotteissaan.
- Sulapac on kehittänyt ratkaisuja kosmetiikka-, elintarvike-, kulutustavara- ja lääke- ja terveydenhuoltoteollisuuksille.

# Prosessin tarkennus: toimintamalli, haasteet ja vaatimukset

## Toimintamallin ydin

- Käyttäjälähtöinen, markkinasta liikkeelle lähtevä innovaatiomalli.
- Kumppanivetoinen tuotekehitys: Sulapac orkestroi ekosysteemiä sen sijaan, että tekisi kaiken in-house.
- Asiakkaat toimivat kehityskumppaneina aidossa markkinakontekstissa.
- Uusien markkinamahdollisuuksien tunnistaminen portfolioissa jo oleville tuotteille systemaattista prosessia ja luovaa innovaatiotoimintaa yhdistämällä.

|                     | Tieteen työntö | Markkinoiden veto |
|---------------------|----------------|-------------------|
| Suljettu innovaatio |                |                   |
| Avoin innovaatio    |                | ★                 |

*Sulapacin innovaatiot syntyvät konkreettisista asiakas- ja bränditarpeista (pakkausratkaisut, muovin korvaaminen) ja kehitys tapahtuu tiiviissä yhteiskehityksessä asiakkaiden ja arvoketjun valikoitujen toimijoiden kanssa. Sulapac on siirtynyt asteittain tieteen työstä markkinoiden vetoon.*

# Prosessin tarkennus: toimintamalli, haasteet ja vaatimukset



## Keskeiset haasteet

**Kumppanimallin kompleksisuus:** Useat toimijat hidastavat ja kallistavat tuotekehitystä sekä rajoittavat nopeaa iterointia ja skaalausta.

**Sääntely:** EU-regulaatio tekee uusien materiaalien markkinoille tuonnista hidasta ja epävarmaa; EU-laajuiset kierrätysjärjestelmävaatimukset uusille materiaaleille, merkittävä resurssien sitoutuminen lainsäädännön seurantaan ja vaikuttamiseen (esim. PPWR).

**Osaamisvajeet:** Ekosysteemihallinnan ja tieteellisteknisen ymmärryksen yhdistäminen.

**Rahoitus:** Julkinen rahoitus on raskasta ja jäykkää; kehityssuunnan muuttaminen on vaikea toteuttaa rahoituksen aikana. VC-markkina suosii nopeaa softaskaalautuvuutta (ohjelmisto ja digitaalitekniikat) fyysisten ”hard tech”-komponenttien ja materiaalikehityksen pitkien syklien sijaan.



## Osaamisprofiili

“Kiertotalouden materiaalialustakehittäjä”

*Yrityksen ydinosaaminen on uusien biohajoavien materiaalien kehittäminen ja kaupallistaminen yhteistyössä vaativien asiakkaiden ja kumppanien kanssa, vahvasti sääntelyn ohjaamassa ympäristössä.*

Keskeiset kompetenssit:

- Biotalousedistämisen ja biopohjaisten biohajoavien materiaalien roolin vahvistaminen globaalien muovikriisin ratkaisussa.
- Materiaalialustan soveltaminen useisiin käyttökohteisiin
- Kumppanijohtaminen ja kansainvälisten verkostojen hallinta
- EU-tason sääntelyn ja standardien ennakointi ja tulkinta
- Kansainvälisten yhteishankkeiden innovaatiojohtaminen, sidosryhmätyö, luottamuksen rakentaminen sekä verkostojohtaminen
- Asiakkuuksien johtaminen ja nopea reagoitokyky eri teollisuusasiakkaiden vaateisiin
- Materiaalien kaupallistaminen ja skaalautuvuuden rakentaminen

# Sisällysluettelo

- 1 Hankkeen tausta ja tavoitteet
- 2 Innovaatioprosesseista yleisesti
- 3 Yrityshaastatteluiden tulokset ja innovaatioprofiilit
- 4 Yhteenveto

# Innovatiivinen kasvu ei synny yksin yrityksissä – järjestelmätason muutos on välttämätön

*Varjon, Solar Foodsin ja Sulapacin haastattelut osoittavat, että suomalaiset korkean lisäarvon yritykset kehittävät innovaatioita, joiden vaikutuspotentiaali on merkittävä, mutta joiden kehityspolut eivät sovi nykyisiin innovaatiopolitiikan, rahoituksen ja sääntelyn rakenteisiin. Kyse ei ole yksittäisten yritysten haasteista, vaan järjestelmätason yhteensopivuusongelmasta. Ilman ennakoitavaa toimintaympäristöä ja joustavia tukimekanismeja riskinä on, että kaupallistaminen, investoinnit ja tuotanto tapahtuvat Suomen ulkopuolella.*

1

**Innovaatorahoituksen on tuettava enemmän pitkäjänteistä yhteiskehittämistä. Kaupallinen menestyminen yrityksissä edellyttää rahoituksen tuntemusta. Julkisella sektorilla on oltava yhtenäisemmin toimiva eri rahoittajien asiakasrajapinta.**

2

**Sääntely on kaksiteräinen miekka. Se luo innovaatioille tilaa tai se voi johtaa tyrehtymiseen. Suomessa on aika ottaa sääntelyhiekkalaatikot käyttöön – annetaan innovaatiolle aikaa näyttää sen voima.**

3

**Kaupalliseen menestykseen ei riitä tutkimusosaaminen. Tarvitaan kyky yhdistää eri osaamisia, joihin kuuluu markkina-, sääntely- ja rahoitusosaaminen. Toiminta osana ekosysteemiä edellyttää yhteistyökykyä. Näitä kyvykkyyksiä ei kuitenkaan systemaattisesti tunnisteta tai tueta koulutus- ja innovaatiopolitiikassa.**

4

**Innovaatio ei synny ennalta suunniteltua reittiä. Rahoituksen pitää tunnistaa tämä, kehitys voi vaatia aikaa, ja joskus on palattava lähtöruutuun tai otettava pikaspurtti markkinalta tulevaan pyyntöön.**

