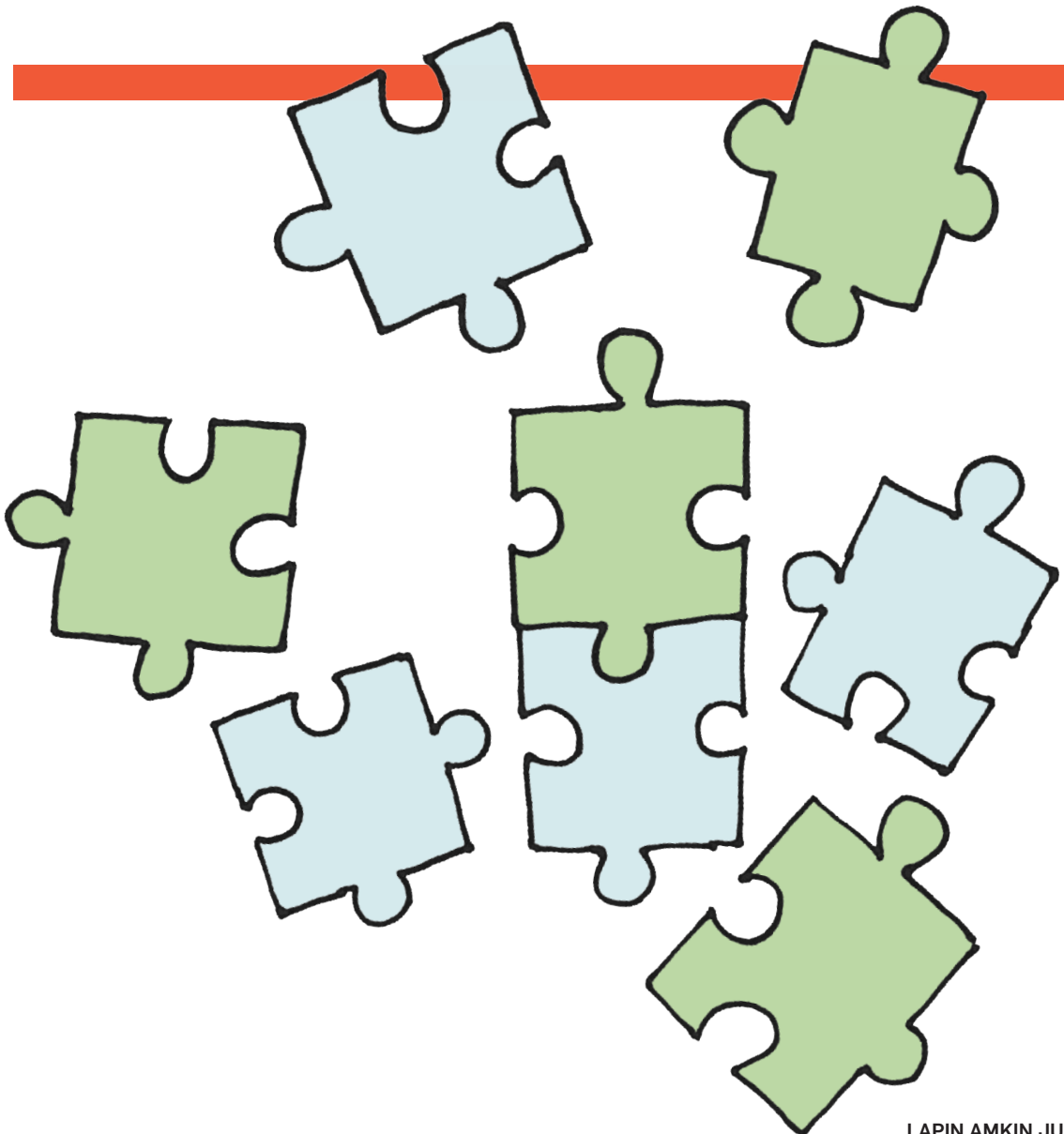


# Eväitä lappilaisten yritysten kehittämiseen

• Case Lapin innovaatioassistentti •





Minttu Merivirta (toim.)

# Eväitä lappilaisten yritysten kehittämiseen

- Case Lapin innovaatioassistentti •

Sarja B. Raportit ja selvitykset 20/2015

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-104-7 (pdf)  
ISSN 2342-2491 (verkkojulkaisu)

Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja  
Sarja B. Raportit ja selvitykset 20/2015

**Rahoittajat:** Euroopan Unioni Euroopan Sosiaalirahasto, Vipuvoimaa EU:lta 2014–2020, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus, Lapin ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto

**Toimittaja:** Minttu Merivirta

**Kirjoittajat:** Heli Alaräisänen, Ari Alm, Petri Hannula, Anu Harju-Myllyaho, Marjo Jussila, Joonas Koivumaa, Elisa Lahti, Marja Lempiäinen, Minttu Merivirta, Marita Wahlroos

**Kuvitus:** Marjo Jussila

**Taitto:** Minttu Merivirta

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11 C  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin korkeakoulukonserni



Lapin korkeakoulukonserni LUC on yliopiston ja ammattikorkeakoulun strateginen yhteenliittymä. Konserniin kuuluvat Lapin yliopisto ja Lapin ammattikorkeakoulu.  
[www.luc.fi](http://www.luc.fi)



# Sisällys

Minttu Merivirta

JOHDANTO: LAPIN INNOVAATIOASSISTENTTI YRITYKSEN INNOVAATIOTOIMINNAN KEHITTÄJÄNÄ . . . . .	6
---	---

## **1 KOHTI INNOVAATIO-OSAAMISTA** – LAPIN INNOVAATIOASSISTENTTI –VALMENNUKSEN ENSIMMÄISEN PILOTIN TAUSTA JA TOTEUTUS

Anu Harju-Myllyaho

INNOVAATIO VAI ONNEKAS SATTUMA? . . . . .	.13
---	-----

Minttu Merivirta

ENSIMMÄISEN VALMENNUKSEN AAKKOSET . . . . .	.17
---	-----

Joonas Koivumaa & Minttu Merivirta

REKRYTOINNILLA OIKEAT YRITYKSET JA HENKILÖT MUKAAN . . . . .	.21
---	-----

Minttu Merivirta

INNOSTUSTA KEHITTÄMISTOIMINTAAN . . . . .	.25
---	-----

Heli Alaräisänen

INNOVAATIOASSISTENTTI-VALMENNUKSEN TOIMINNAN, TULOSTEN JA VAIKUTUSTEN ARVIOINTI . . . . .	.29
--	-----

## **2 INNOVAATIO-OSAAMINEN YRITYS-TOIMINNASSA**

### **– KATSAUS INNOVAATIO-OSAAMISEN SISÄLTÖIHIN**

Anu Harju-Myllyaho	
ENNAKOINTIOSAAMISELLA ASKELEEN EDELLE. . . . .	.37
Marjo Jussila	
KÄYTTÄJÄYMMÄRRYS INNOVAATIOIDEN LÄHTEENÄ . . . . .	.39
Elisa Lahti	
NOPEA PROTO KERTOO ENEMMÄN KUIN TUHAT SANAA . . . . .	.43
Elisa Lahti	
HYVÄ, PAREMPI, TUOTTEISTETTU . . . . .	.45
Ari Alm	
OMAN ASIAANTUNTIJUUDEN BRÄNDÄYS VERKOSSA TUO KILPAILUETUA . . . . .	.49
Marita Wahlroos	
YRITYSBRÄNDI RAKENTUU YRITYKSEN JOKAPÄIVÄISEN TOIMINNAN YMPÄRILLE . . . . .	.53
Joonas Koivumaa	
MYYNТИ JA MARKKINOINTI MUUTOKSEN MYLLERRYKSESSÄ . . . . .	.57
Marja Lempiäinen	
CARPE DIEM – STRATEGIAN MUKAINEN INNOVAATIOTOIMINNAN JOHTAMINEN . . . . .	.61

Petri Hannula	
HAKUKONEOPTIMOINNIN HAASTEET NYT JA TÄNÄÄN . . . . .	.65
Heli Alaräisänen & Anu Harju-Myllyaho	
PROJEKTIOSAAMISELLA LISÄPOTKUA INNOVAATIOIDEN KEHITTÄMISEEN – 5 YLEISTÄ (VÄÄRÄÄ) OLETTAMUSTA PROJEKTEISTA. . . . .	.69
Heli Alaräisänen	
YRITYKSEN UUDISTUMISKYKYÄ JA INNOVAATIOILMAPIIRIÄ VOIDAAN MITATA. . . . .	.73
KIRJOITTAJAT . . . . .	.78

# JOHDANTO: Lapin innovaatioassistentti yrityksen innovaatiotoiminnan kehittäjänä

Vuonna 2002 käynnistyi Itävallassa Innovaatioassistentti-mallin pilotointi, jonka tavoitteena oli pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden edistäminen. Mallissa yritys sai taloudellista tukea palkatessaan uuden, korkeakoulutetun työntekijän innovaatioassistentiksi yritykseen toteuttamaan ennalta määriteltyä innovaatioprojektia. Haku oli auki yrityksille jokaiselta toimialalta, ja erityistä kohderyhmää olivat sellaiset yritykset, joissa oli vain vähän tai ei ollenkaan kokemusta korkeakoulutetuista työntekijöistä. Vuoteen 2007 mennessä Innovaatioassistentti-malli oli juurtunut osaksi Ala-Itävallan alueellista toimintaohjelmaa (Regional Operational Program (ROP) Lower Austria). (Priedl 2009, 3, 8.)

Itävallan lanseeraama malli otettiin käyttöön myös Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa (nyk. Karelia-ammattikorkeakoulu) toteutetussa Innovaatioassistentti-hankkeessa vuosina 2010–2012 (ks. Fayt 2012). Sekä Itävallan että Pohjois-Karjalan hyvien kokemusten pohjalta syntyi ajatus mallin pilotoimisesta myös Lapin alueella.

Jo vuonna 2006–2007 toteutetussa TERIS-hankkeessa (Template for Regional Innovation System as a Tool for Evening out

the Regional R&D Investment Disparities) tehtiin Lapin innovaatiojärjestelmän toimijoiden haastattelu, joka vahvisti käsityksen, että pk-yritysten valmiudet osallistua t&k-toimintaan ovat vähäisiä (Kostiander & Kujala 2008). Myös Lapin yliopistossa kartoitettiin vuonna 2011 luovien alojen yritysten aineettomaan varallisuuteen liittyviä valmiuksia ja havaittiin, että erityisesti pienillä yrityksillä kaikki käytettävissä olevat resurssit ohjautuvat pääasiassa ydintoimintaan eli yrityksen liiketoiminnan pyörittämiseen (Turunen & Lamminpää 2011, 78). Lapin alueella löytyi siis selkeä tarve tarjota apua ja uusia keinoja erityisesti pk-yritysten kehittämistyöhön. Samanlaisesti vastavalmistuneiden korkeakoulutettujen työttömyys on lisääntynyt, ja myös Akava on esittänyt huolensa tämän kohderyhmän putoamisesta helposti palveluiden ulkopuolelle. Nykytyöelämään kiinnitykseen vastavalmistuneet tarvitsevat hyvin erilaisia valmiuksia kuin kaksikymmentä vuotta sitten. (Vastavalmistuneiden korkeakoulutettujen työttömyys hurjassa kasvussa 2013.)

Muun muassa näistä lähtökohdista syntyi vuonna 2014 toteutettu Lapin innovaa-



tioassistentti -esiselvityshanke sekä sen pohjalta vuosina 2015–2017 toteutettava Lapin innovaatioassistentti -hanke, jonka rahoituksesta vastaa Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus. Hanketta koordinoi Lapin ammattikorkeakoulu, ja osatoteuttajana toimii myös Lapin yliopisto.

## Lapin innovaatioassistentti vastaa muuttuvan maailman tarpeisiin

Euroopan Unioni toteuttaa innovaatio-suorituskykyä mittaavan vertailun vuosittain, ja Suomi on vakiinnuttanut paikkansa niin sanotussa innovaatiojohtajien ryhmässä, johon Suomen lisäksi lasketaan mukaan Ruotsi, Tanska ja Saksa. Näiden neljän maan innovaatio-suorituskyky on reilusti EU-maiden keskiarvon yläpuolella. Vaikka vuonna 2015 Suomi nosti sijoitustaan yhdellä edelliseen vuoteen verrattuna, on pidempi trendi on vienyt Suomen suoritustason kehityksen käyrää alaspäin. Työ- ja elinkeinoministeriön ylijohtaja Petri Peltosen mukaan toimintaympäristöä on kehitettävä siten, että se kannustaa yrityksiä nykyistä enemmän innovoimaan, kasvamaan ja kansainvälistymään. (Suomi kolmas EU-maiden innovaatio-suorituskyvyssä 2015.) Lapin innovaatioassistentti -hankkeen toiminnan tavoitteena on auttaa korkeakoulutettuja työttömiä löytämään koulutusta vastaavaa työtä, jossa on mahdollista kehittää ja kehittyä. Samalla hankkeessa tuetaan lappilaisia yrityksiä oman innovaatiotoiminnan kehittämisessä.

Työ- ja elinkeinoministeriön innovaatio-osaston toimintaa ohjaavat kansallinen innovaatiostrategia, tutkimus- ja innovaationeuvoston linjaukset sekä elinkeinoministeriön konsernistategia. Konsernistategian vuonna 2011 asettamiin tavoitelinjauksiin lukeutuu muun muassa työllisyyden

edistäminen panostamalla erityisesti nuoriin, pitkäaikaistyöttömiin ja työelämän laatuun, joihin myös Lapin innovaatioassistentti osaltaan pyrkii tarjoamaan apukeinoja. Kansallinen innovaatiostrategia vuodelta 2008 puolestaan perustuu vahvaan osaamis pohjan luomiseen tähtääviin perusvalintoihin, joista yksi on innovatiiviset yksilöt ja yhteisöt: yksilöiden ja yrittäjien innovaatiokyvykkyys ja kannusteet nähdään strategiassa tulevaisuuden kriittisinä menestystekijöinä. (Innovaatio-osaston tavoitteet vuosille 2012 - 2016 2011, 3–4.) Pitkällä tähtäimellä katsottuna Lapin innovaatioassistentti -hanke kouluttaa yrityksen





innovaatio-osaamisen ammattilaisia, jotka vievät erityisosaamisensa ammatillisena pääomana mukanaan myös tulevaisuuden työtehtäviinsä.



Hankkeessa toteutetaan yhteensä kolme valmennusjaksoa/pilottia, joista ensimmäinen käynnistyi keväällä 2015. Kukin valmennusjakso alkaa yhden kuukauden mittaisella koulutusjaksolla, jota seuraa kuuden kuukauden työskentelyjakso lappilaisessa yrityksessä. Työskentelyjakson aikana innovaatioassistentti työstää yrityksen ennalta määrittelemää kehittämistehtävää. Koulutuksen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaavat Lapin ammattikorkeakoulun ja Lapin yliopiston asiantuntijaopettajat, ja ulkopuolisia kouluttajia kutsutaan mukaan tarpeen vaatiessa. Toteutettava innovaatioassistentti-toimintamalli perustuu Lapin ammattikorkeakoulun, Lapin yliopiston ja Lapin TE-toimiston yhteistyöhön. Tämä mahdollistaa innovaatioassistenttien työllistymisen yrityksiin palkkatuen avulla.

Avoimet innovaatioyhteisöt, kysyntä- ja käyttäjälähtöisyys sekä sosiaalinen media puolestaan monimuotoistavat innovointia ja haastavat näin suomalaisen liiketoimintaosaamisen. Digitalisaation ja aineettoman pääoman sekä arvonluonnin merkityksen kasvu tuovat lisäksi uusia toimintamalleja myös liiketoimintaan ja uudistavat työelämää, samoin myös osaamisvaatimuksia työelämässä. (Uudistava Suomi 2014, 6.) Myös ensimmäisen Lapin innovaatioassistentti -valmennuksen koulutusjaksossa korostuvat nämä teemat, sillä mukaan lähteneiden yritysten kehittämistehtävissä nousi selkeästi esiin verkkomarkkinoinnin ja sähköisen liiketoiminnan osaa-

misen tarve. Yrityksissä on siis kiinnostusta sähköisten kanavien haltuunottoon, mutta olemassa olevan henkilökunnan osaamistai aikaresurssi ei välttämättä mahdollista tämän toteuttamista ilman ulkopuolelta tulevaa apua.

## Julkaisu tarjoaa katsauksen innovaatio-osaamisen osa-alueisiin

Eväitä lappilaisten yritysten kehittämiseen – Case Lapin innovaatioassistentti -julkaisu kokoaa yhteen hankkeen ensimmäisen valmennuskierroksen käytännön kokemuksia. Tämän lisäksi teemme katsauksen niihin yrityksen innovaatio-osaamisen osa-alueisiin, jotka muodostivat innovaatioassistentti-koulutuksen ydinsisällön.

Johdanto-osiossa luodaan katsaus muun muassa ensimmäisen valmennuksen suunnitteluun ja toteutukseen sekä yritysten ja innovaatioassistenttien rekrytointiin mukaan hankkeeseen. Lisäksi esitellään kattavasti hankkeen arviointiprosessia. Artikkeleissa tuodaan esille käytännönläheisesti, mitä erilaisia toimintoja kuhunkin prosessin vaiheeseen kuului ja miten eri vaiheet toteutettiin.

Lapin innovaatioassistentti -valmennuksen koulutusjakso sisältää monipuolisesti yrityksen innovaatio-osaamisen ja -toimintaan liittyviä teemoja, ja julkaisun toinen osio keskittyykin innovaatio-osaamiseen yritystoiminnassa. Tämän osion artikkelien kirjoittajina toimivat Lapin innovaatioassistentti -hankkeen kouluttajat eli asiantuntijaopettajat niin Lapin ammattikorkeakoulusta kuin myös Lapin yliopistosta. Artikkeleissa esitellään joitain niitä teemoja, joita innovaatioassistenttien kanssa on käyty läpi koulutusjaksolla. Hankkeen loppuvaiheessa syksyllä 2017 tullaan julkaisemaan kattava innovaatio-osaamisen opas.

Eväitä lappilaisten yritysten kehittämiseen – Case Lapin innovaatioassistentti -julkaisu toimii hyvänä käsikirjana tulevia

Eväitä lappilaisten yritysten kehittämiseen – Case Lapin innovaatioassistentti -julkaisu kokoaa yhteen hankkeen ensimmäisen valmennuskierroksen käytännön kokemuksia. Tämän lisäksi teemme katsauksen niihin yrityksen innovaatio-osaamisen osa-alueisiin, jotka muodostivat innovaatioassistentti-koulutuksen ydinsisällön.

innovaatioassistentti-valmennuksia järjestettäessä. Lisäksi se tarjoaa tuleviin valmennuksiin mukaan lähteville yrityksille ja innovaatioassistentteille tietoa siitä, mitä osa-alueita ja minkälaista osaamista valmennus tarjoaa kullekin osapuolelle.

## LÄHTEET:

- Fayt, M. (toim.) 2012. Innovaatioassistentti – Innovation Assistant. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisu C:69. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Viitattu 3.11.2015. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53725/C69.pdf?sequence=1>
- Innovaatio-osaston tavoitteet vuosille 2012 - 2016 2011. Innovaatio-osasto, TEM. Syyskuu 2011. Viitattu 12.8.2015. [https://www.tem.fi/files/30843/Innovaatio-osaston\\_tavoitteet\\_vuosille\\_2012\\_2016.pdf](https://www.tem.fi/files/30843/Innovaatio-osaston_tavoitteet_vuosille_2012_2016.pdf)
- Kostiander, K. & Kujala, J. 2008. Kansainvälinen t&k -hanke alueellisen innovaatiojärjestelmän kehittämisessä. Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu osaja.net, No 3 (2008). Viitattu 3.11.2015. <http://www.uasjournal.fi/index.php/osaja/article/viewArticle/164/268>
- Priedl, I. 2009. Innovation Assistant – A Lower Austrian funding scheme for firms. Amt der Niederösterreichischen Landesregierung Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie. Viitattu 3.11.2015. [http://ocrg.opolskie.pl/files/Innovation\\_Assistant\\_Lower\\_Austria.pdf](http://ocrg.opolskie.pl/files/Innovation_Assistant_Lower_Austria.pdf)
- Suomi kolmas EU-maiden innovaatio- ja tutkimusvoimavaroissa 2015. Tiedote: Innovaatiot. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.8.2015. [https://www.tem.fi/innovaatiot/tiedotteet/innovaatiot?89515\\_m=118057](https://www.tem.fi/innovaatiot/tiedotteet/innovaatiot?89515_m=118057)
- Turunen, A. & Lamminpää, S. 2011. Luovat alat ja IPR Lapissa 2011. Selvitys Lapin luovan toimialan yritysten aineettomaan varallisuuteen liittyvistä valmiuksista. Lapin yliopiston oikeustieteellisiä julkaisuja. Sarja C 58. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 3.11.2015. <https://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=d3230d10-3b5f-457b-a108-a5578b7ef1a8>
- Uudistava Suomi 2014. Tutkimus- ja innovaatiopolitiikan suunta 2015–2020. Tutkimus- ja innovaationeuvosto, opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 12.8.2015. [http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus\\_ ja\\_innovaationeuvosto/julkaisut/liitteet/Linjaus2015-2020.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tiede/tutkimus_ ja_innovaationeuvosto/julkaisut/liitteet/Linjaus2015-2020.pdf)
- Vastavalmistuneiden korkeakoulutettujen työttömyys hurjassa kasvussa 2013. Helsingin Sanomat / Talous 22.4.2013. Viitattu 3.11.2015. <http://www.hs.fi/talous/a1366597091129>



# **1 KOHTI INNOVAATIO- OSAAMISTA**

**– Lapin innovaatio-  
assistentti -valmennuksen  
ensimmäisen pilotin  
tausta ja toteutus –**



# Innovaatio vai onnekas sattuma?

Innovaatiokeskustelussa herää usein kysymys, mitä innovaatio-osaaminen oikeastaan on ja mihin sitä tarvitaan. Lähdetään siitä, että innovaatiot tuntuvat olevan tänä päivänä suosittuja. Käsitteenä innovaatio on saavuttanut jo sellaisen elinkaaren vaiheen, jossa se on alkanut kokea inflaatiota. Kuitenkin lukuisilta tahoilta on todettu, että innovaatioita tarvitaan. Niistä on povattu uusia ratkaisuja terveydenhuoltoon, ikääntyvien hoitoon, lasten hoitoon, pankkiasioiden hoitoon, ostamiseen, myymiseen ja jopa Suomen talouden pelastajiksi. Listaa voisi jatkaa loputtomiin.

Vaikka innovaation usein ajatellaan kärsineen arvonalennuksen ainakin käsitteenä, on se kuitenkin tullut kiinteäksi ja jokseenkin pysyväksi osaksi päivittäisiä liike-elämää ja yhteiskuntaa koskevia keskusteluja. Kyseessä ei siis ole ohi menevä ilmiö. Siten emme pysty myöskään kuluttajina ja kansalaisina suojautumaan innovaatioilta tai pakenemaan niiltä. Sen lisäksi, että käytämme tiedostamattamme monia innovaatioita päivittäisessä elämässämme, saamme lukea ja kuulla niistä eri medioiden välityksellä. Siksi voi olla aiheellista palauttaa mie-

leen, mitä innovaatiot ovat, miten ne syntyvät ja miksi niitä tarvitaan.

## Mikä innovaatio?

Suomenkielinen Wikipedia tietää kertoa, että innovaation suomenkielinen vastine on uudennos. Uudennos on jokin uusi tuote, palvelu tai prosessi. Se voi olla myös olennaisesti parannettu tai muotoiltu versio jostakin olemassa olevasta. Olennaista innovaatioissa on se, että niitä voidaan hyödyntää eli niillä on käytettävyyteen tai taloudelliseen hyödynnettävyyteen liittyvä ominaisuus. Idea tai ajatus ei siis yksinään ole innovaatio. (Innovaatio 2015.)

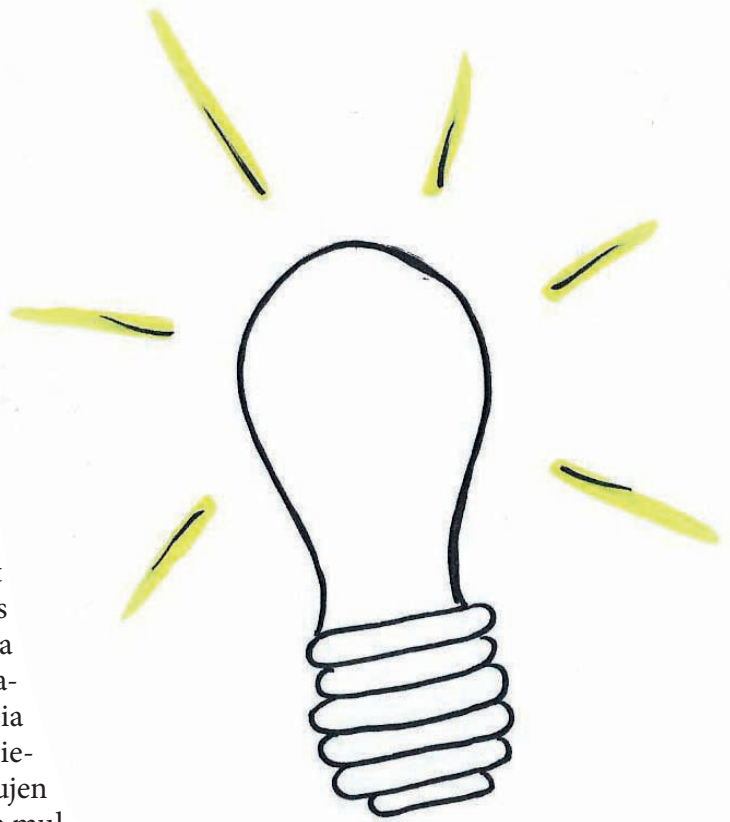
Uutisista ja sosiaalisesta mediasta tietoisuutemme tulee toinen toistaan kiinnostavampia tuotteita ja palveluita; pian kuuleminen mahdollistuu kielen reseptorien avulla, eli voimme maistaa ääntä. Syömällä hengityskristallin voimme hengittää veden alla, joka voi osoittautua tulevaisuudessa varsin hyödylliseksi taidoksi, mikäli jäätiköt sulavat ja maapinta-ala vähenee. Usein innovaatiot ovat kuitenkin arkipäiväisempiä asioita, jotka lähtevät liikkeelle ajatuk-

sesta tehdä asioita tehokkaammin, paremmin tai muutoin toisella tavalla. Pienet arjen helpotukset eivät vain saa samanlaista huomiota osakseen kuin mullistavat keksinnöt.

## Mistä ne sitten tulevat?

Mistä niitä mullistavia innovaatioita sitten putkahtelee, ja miksi niiden synnyttäminen tuntuu olevan yksille helpompaa kuin toisille? Vastauksena tähän on todettava, että lähtökohtaisesti suuri osa kaikesta keksitystä on vaatinut hurjasti töitä. Toki tarvitaan myös lahjakkuutta ja tunteen paloa, mutta ennen kaikkea uuden luominen vaatii ahkeruutta. Historiassa on monia esimerkkejä epäonnistuneista tiedemiehistä, jotka lukemattomien kokeilujen jälkeen onnistuvat luomaan jotakin mullistavaa. Kehittäminen ja uuden luominen vaativat yleensä alalla kuin alalla laajaa asiantuntemusta, ja asiantuntijuus edellyttää puolestaan jonkin asian perinpohjaista tuntemista. Jotta ei menisi liian yksinkertaiseksi, voidaan toki pohtia sitä, ovatko asiantuntijuus ja innovatiivisuus ollenkaan yksilön ominaisuuksia vai ovatko ne yksilöä ympäröivän yhteisön ominaisuuksia. Tällöin myös yhteisöt ja organisaatiot voivat olla innovatiivisia.

Totuuden nimissä on pakko myöntää, että toisinaan vaikuttaa siltä, että onnekas sattuma voi saada aikaan innovaation, ikään kuin vahingossa. Mutta tarkastellaanpa sattumaa hieman lähemmin. Kaikkea sattuu on kiinnostava opus, jossa Hetemäki toimittajakumppaneineen määrittelee sattuman olemusta. Heidän mukaansa huippumuusikon uralle tähtäävän menestyksen määrittelee enemmän harjoitustuntien määrä kuin se, että on sattuman kappalla syntynyt huippulahjakkaaksi. (Hetemäki, Reanto, Sariola & Seppä 2015, 7.)



Samaisessa kirjassa Ylikoski tarkastelee sattuman yllätyksellisyyttä todeten, että se, paljonko ihmisellä on käynnissä erilaisia hankkeita, vaikuttaa siihen, kuinka paljon hänellä on suunnitelmia ja odotuksia. Näiden toteutuminen puolestaan aiheuttaa yllätyksiä ja positiivisia sattumia. Edelleen hänen mukaansa ihmisillä on taipumus ajatella sattumaa jonkinlaisena toimijana. Sattuma ei kuitenkaan ole itsenäinen toimija, eikä onnekkuus varsinaisesti ole yksilön ominaisuus. Se kertoo lähinnä siitä, millaisia tilanteita yksilö on kohdannut. Hankkimalla tietoa ja suunnittelemalla toimintaansa ihminen voi mahdollisesti estää ikäviä yllätyksiä sattumasta ja tunnistaa onnekkaiden sattumien mahdollisuudet. Ylikoski nostaa esille myös kyvyn sopeutua sattumien aiheuttamiin yllätyksiin asettamalla tavoitteita joustavasti uuden tilanteen vaatimalla tavalla. (Ylikoski 2015, 16–19.)



## Miten innovaatioiden syntymistä voidaan edistää?

Innovaatiot syntyvät siis toiminnasta, arjen käytännöistä ja tiedosta. Onnekkaila sattumallakin on merkitystä, mutta sitä ei voida käyttää uuden luomisen yksiselitteisenä perusteluna, sillä sattuma ei itsessään tee mitään, vaan ihmiset tekevät. Siksi erilaisilla hankkeilla on vaikutusta myös innovaatioiden syntymiseen.

Lapin innovaatioassistentti -hankkeessa edistetään lappilaisten korkeakoulutettujen työllistymistä. Samalla tuetaan uudistumista ja innovaatiotoimintaa yrityksissä lisäämällä ja edistämällä toteutettavia kehittämishankkeita ja -toimenpiteitä. Kun innovaatioassistentti palkataan yritykseen toteuttamaan kehittämistehtävää, hän tuo mukanaan uusia ajatuksia sekä välineitä uuden tiedon tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi. Siten mahdollistetaan onnekkai-

den sattumien syntymiseen johtavien tilanteiden lisääminen.

### LÄHTEET:

- Innovaatio 2015. Wikipedia-artikkeli. Muokattu 4.10.2015. Viitattu 21.10.2015. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Innovaatio>
- Hetemäki, I., Reanto, P., Sariola, H. & Seppä, T. 2015. Ketä Sattuma Suosii? Teoksessa I. Hetemäki, P. Reanto, H. Sariola & T. Seppä (toim.): Kaikkea Sattuu. Tallinna: Gaudeamus, 5–8.
- Ylikoski, P. 2015. Mitä sattuma on. Teoksessa I. Hetemäki, P. Reanto, H. Sariola & T. Seppä (toim.): Kaikkea Sattuu. Tallinna: Gaudeamus, 13–27.





# Ensimmäisen valmennuksen aakkoset

Lapin innovaatioassistentti -hankkeen ensimmäinen valmennus pyörähti käyntiin toukokuun 2015 alussa. Ennen koulutusjakson alkamista oli kuitenkin tehty jo laaja-alainen esiselvitystyö, valmennuksen suunnittelu ja yritysten rekrytointi sekä innovaatioassistenttien hakuprosessi.

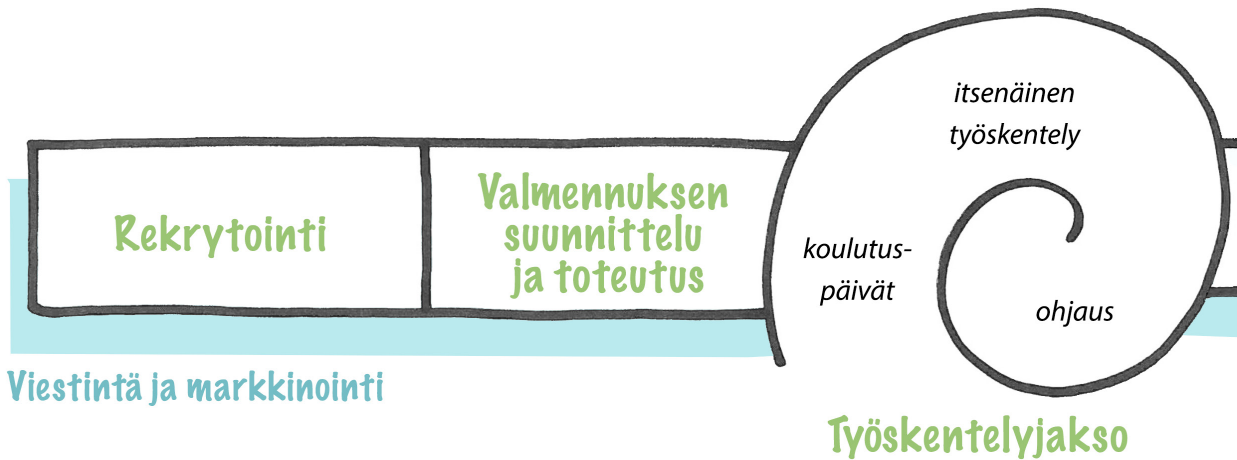
Lapin innovaatioassistentti -esiselvityshanke toteutettiin 1.1.–30.9.2014 Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen rahoittamana. Esiselvityksessä kartoitettiin mahdollisuuksia parantaa korkeakoulutettujen työllistymistä ja yritysten kehittymistä sekä rakennettiin tarvittavaa yhteistyöverkostoa ja luotiin pilotointisuunnitelma toimintamallin kehittämiseksi. Esiselvityshankkeen koordinaattorina toimi Lapin ammattikorkeakoulu, ja mukana yhteistyössä olivat myös Lapin yliopisto, TE-palvelut ja alueelliset elinkeinotoimijat. (Jussila 2014a, 3.)

## Sanoista tekoihin

Lapin innovaatioassistentti -hankkeen alkaessa 1.1.2015 voitiin heti ryhtyä tuumasta toimeen hyvin toteutetun esiselvityksen pohjalta. Toimintamallin keskeisiksi vai-

heiksi (ks. kuvio 1 sivulla 18) oltiin määritetty yritysten ja innovaatioassistenttien rekrytointi, koulutuksen suunnittelu ja toteutus, työskentely yrityksissä, palautteen keruu ja jatkokehitys sekä kaiken läpileikkaavana viestintä ja markkinointi (Jussila 2014a, 15).

Innovaatioassistentti-valmennuksen sisältö oli jo esiselvitysvaiheessa suunniteltu siten, että suurin osa koulutuksessa tarvittavasta asiantuntemuksesta löytyy hanketta toteuttavista korkeakouluista. Ensimmäinen konkreettinen tehtävä olikin asiantuntijahenkilöstön rekrytointi ja sitouttaminen hankkeeseen. Kun sopivat kouluttajat Lapin ammattikorkeakoulusta ja Lapin yliopistosta oli kiinnitetty mukaan toimintaan, aloitettiin valmennuksen suunnittelu-työ. Ennen koulutuksen sisällön tarkempaa määrittelyä oli suunniteltava, mihin ajankohtaan valmennus sijoittuu. Koulutusjakso päätettiin pitää toukokuussa, jonka jälkeen alkaisi kuuden kuukauden työskentelyjakso. Tämän aikataulun pohjalta määrittyivät muiden hanketoimintojen ajankohdat keväälle, ennen varsinaisen valmennuksen alkua.



**Kuvio 1.** Innovaatioassistentti-toimintamalli vaihe vaiheelta (mukaillen Jussila 2014a, 15)

Helmi-maaliskuussa alettiin kontaktoida niitä yrityksiä, jotka olivat esiselvitysvaiheessa osoittaneet kiinnostusta hanketta kohtaan. Tämän lisäksi kontaktoitiin myös täysin uusia yrityksiä, joiden koettiin olevan potentiaalisia osallistujia. Kevään aikana mukaan lähti yhteensä seitsemän lappilaista yritystä, suurimmaksi osaksi joko Meri-Lapin tai Rovaniemen alueelta. Näiden yritysten kanssa määritettiin kehittämistehtävien tarpeita. (Yritysrekrytoinnista tarkemmin tämän julkaisun artikkelissa ”Rekrytoinnilla oikeat yritykset ja henkilöt mukaan”.)

Maaliskuun aikana tuotettiin myös erilaista markkinointimateriaalia niin yritysten kuin innovaatioassistenttien rekrytointiin. Hanke-esitettä jaettiin esimerkiksi oppilaitoksiin ja TE-toimistoihin sekä muihin sellaisiin kohteisiin, joissa sen uskottiin tavoittavan oikean kohderyhmän. Lisäksi markkinointia varten hankkeelle luotiin Facebook-sivu sekä kotisivu osaksi Lapin ammattikorkeakoulun verkkosivustoa. Kotisivu toimi ensisijaisena tiedonjaon kanavana, ja sinne koottiin kaikki oleellinen materiaali koskien sekä valmennukseen hakua että varsinaista valmennusta.

## Innovaatioassistenttien hakuprosessi

Maalis-huhtikuussa toteutettiin innovaatioassistenttien hakuprosessi. Hakuajan alkamisesta tiedotettiin muun muassa hankkeen Facebook-sivulla ja kotisivulla, Lapin ammattikorkeakoulun Facebook-sivulla sekä mainoksien paikallislehdissä. Myös Lapin TE-toimisto auttoi markkinoinnissa lähettämällä sähköpostitiedotteen listoiltaan oleville korkeakoulutetuille työnhakijoille. Lisäksi haun alkamisen jälkeen järjestettiin verkon välityksellä hakuinfotilaisuus, jonne asiasta kiinnostuneet tulivat saamaan lisätietoa ja esittämään kysymyksiä mieltä askarruttavista asioista. Määräajassa hakemuksia tuli kaiken kaikkiaan 25. Lapin TE-toimistolla oli keskeinen rooli hakuvaiheessa, ja kaikkien hakijoiden hakukelpoisuus ja palkkatukioikeus selvitettiin ennen hakijoiden tietojen välittämistä yrityksille. (Innovaatioassistenttien rekrytoinnista tarkemmin tämän julkaisun artikkelissa ”Rekrytoinnilla oikeat yritykset ja henkilöt mukaan”.)

Hakuajan päätyttyä kouluttajat kävivät läpi jokaisen hakemuksen ja tekivät sen perusteella esityksen siitä, keitä kaikkia haki-



## Jatkokehitys

joita tarjotaan millekin yritykselle. Kaikille hakijoille pyrittiin löytämään edes yksi mahdollinen työpaikka, mutta valitettavasti muutaman kohdalla osaamista vastaavaa työllistymismahdollisuutta ei löytynyt. Kaikille yrityksille pystyttiin tarjoamaan useita mahdollisia innovaatioassistentteja haastateltavaksi, muutamille yritykselle jopa seitsemää.

Hakemukset toimitettiin yrityksille, joilla oli tämän jälkeen kaksi viikkoa aikaa haastatella potentiaalisia työnhakijoita ja tehdä valinta palkattavasta innovaatioassistentista. Työsopimusten laatiminen ja esimerkiksi palkasta sopiminen olivat työnantajan ja valitun innovaatioassistentin vastuulla. TE-toimisto avusti yrityksiä palkkatukiasioissa. Yritysten muuttuneiden tilanteiden tai toisaalta muiden kiireiden vuoksi lopulta vain kaksi yrityksistä palkkasi innovaatioassistentin.

### Koulutusjakson räätälöinti kehittämistehtävien tarpeisiin

Rekrytoinnin ollessa yhä käynnissä valmennukseen sitoutuneet asiantuntijat alkoivat suunnitella koulutusjaksoa. Hanke-suunnitelman mukaisesti ensimmäinen valmennus järjestettiin esiselvityshankkeen aikana kerätyn tiedon pohjalta, ja seuraavia valmennuksia kehitetään edelleen hankkeen aikana kertyneiden kokemusten

ja parannusehdotusten pohjalta. Valmennuksen koulutussisällöt oli luonnosteltu jo esiselvityshankkeen aikana, mutta ne vaativat vielä tarkennuksia ja käytännön järjestyihin liittyviä toimenpiteitä ennen toteutusten aloittamista. (Jussila 2014b, liite.) Valmennuksen teemoiksi oltiin määritelty muun muassa oman osaamisen johtaminen, yritysten kehittämistarpeiden tunnistaminen, liiketoiminnan kehittäminen, projektitoiminta, viestintä ja markkinointi, tuotekehitys ja tuotteistaminen, verkosto-osaaminen sekä innovaatioitoiminta (Jussila 2014b, 6). Koska sisällöt oli pääosin jo ennalta määritetty, oli ensimmäisen koulutusjakson suunnittelu enemmän lukujärjestyksen muodostamista. Toki samaan aikaan kukin kouluttaja sai itsenäisesti suunnitella oman koulutusvastuun alueensa sisältöjä. (Koulutuksen sisällöistä tarkemmin tämän julkaisun osiossa ”II Innovaatio-osaaminen yritystoiminnassa – katsaus innovaatio-osaamisen sisältöihin”.)

Innovaatioassistentti-valmennus on toteutukseltaan joustava ja muokattavissa oleva kokonaisuus, jonka sisältö räätälöidään innovaatioassistenttien ja työnantajien osaamistarpeiden mukaan (Jussila 2014b, 6). Jo koulutusjaksoa suunniteltaessa otettiin mahdollisuuksien mukaan niin yritysten kuin innovaatioassistenttienkin tarpeet huomioon, jotta kehittämistehtävän toteutus työskentelyjaksolla sujuisi mahdollisimman sulavasti. Esimerkiksi kun huomattiin, että monien mukaan lähteneiden yritysten kehittämistehtävät liittyivät it-asioihin, niin kouluttajarinkiä vahvistettiin kyseisen alan asiantuntijalla.

### Koulutusjaksolta eväitä työskentelyyn

Toukokuussa 2015 käynnistyi ensimmäisen innovaatioassistentti-valmennuksen koulutusjakso. Ensimmäisen viikon lähipäivien jälkeen koulutus vedettiin verkkoluennointivälineitä hyödyntäen. Opetus tapahtui

iLinc-verkko-opetusalustaa käyttäen, ja lisäksi innovaatioassistenttien ja kouluttajien yhteydenpitoon sekä koulutusmateriaalin jakamiseen perustettiin Open Moodle -oppimisympäristö, jota hyödynnettiin myös työskentelyjakson aikana.

Koulutusjaksoon kuului myös itsenäisiä työpäiviä, ja osa koulutuksesta ja oppimistehtävistä suoritettiin siinä yrityksessä, joka innovaatioassistentin oli palkannut. Tällä tavoin innovaatioassistentit saivat jo ennen työskentelyjakson alkua tutustua tulevaan työnahjoonsa ja pääsivät alustavasti kiinni yrityksen toimintatapoihin. Koulutusjakson päätteeksi järjestettiin kaikille avoin Innostus-seminaari, jonka pääasiallinen tarkoitus oli antaa innovaatioassistentteille lisäväitä kehittämistyöhön juuri ennen työskentelyjakson alkamista. (Innostus-seminaarin sisällöstä tarkemmin tämän julkaisun artikkelissa ”Innostusta kehittämistoimintaan”).

Kuuden kuukauden mittainen työskentelyjakso alkoi kesäkuun alussa. Tällöin innovaatioassistentit siirtyivät täyspäiväisiksi työntekijöiksi heidät palkanneisiin yrityksiin. Koko työskentelyjakson päätavoitteena oli toteuttaa ennalta määriteltyä kehittämistehtävää, mutta tietysti ensimmäiset kuukaudet sujuivat pitkälti työympäristöön tutustuessa ja sopeutuessa. Työskentelyjaksoon kuului lisäksi kaksi koulutuspäivää sekä päätösseminaari, jossa innovaatioassistentit esittelivät omien kehittämistehtäviensä oppimistuloksia. Työskentelyjakson ajaksi innovaatioassistentit saivat kouluttajista valitut henkilökohtaiset ohjaajat, jotka tekivät vierailukäyntejä yrityksiin ja avustivat mahdollisissa eteen tulleissa ongelmakohdissa kehittämistehtävien osalta. Henkilökohtaisten ohjaajien avulla taattiin, että myös yritys saa tarvitsemansa avun ja tuen kehittämistehtävän onnistumiseksi. Myös yrittäjiin oltiin yhteydessä työskentelyjakson aikana ja heidän tarpeitaan tiedusteltiin, jotta saatiin asianmukaista sisältöä

työskentelyjakson aikana pidettyihin koulutuspäiviin.

Hankkeenaikaista arviointia toteutettiin innovaatioassistenttien osalta heti koulutusjakson jälkeen, ja laajempi arviointi tulaaan tekemään ensimmäisen valmennuksen työskentelyjakson jälkeen joulukuussa 2015, jolloin saadaan tarkempi kuva siitä, miten koulutuksen sisällöt vastasivat työskentelyn tarpeisiin. Koulutusjakson arviointikeskusteluun osallistuivat innovaatioassistenttien lisäksi myös kouluttajat, jolloin koulutuksen onnistumista pystyttiin tarkastelemaan molemmista näkökulmista. Arviointia kerätään myös mukana olevilta yrityksiltä sekä niiltä yrityksiltä, jotka syystä tai toisesta jäivät pois ensimmäiseltä valmennuskierrokselta. Mukana olevat yritykset arvioivat valmennusta heti sen päätyttyä sekä vuosi valmennuksen jälkeen. Pois jääneiden yritysten palaute puolestaan kerättiin jo heti koulutusjakson päätyttyä. Kaikki palautteet huomioidaan tulevien valmennusten suunnittelussa. (Hankkeen arviointiprosessista tarkemmin tämän julkaisun artikkelissa ”Innovaatioassistentti-valmennuksen toiminnan, tulosten ja vaikutusten arviointi”).

## LÄHTEET:

- Jussila, M. 2014a. Esiselvitys – Innovaatioassistentti-toimintamallin käyttöönotto Lapissa. Lapin innovaatioassistentti-esiselvityshankkeen loppuraportti.
- Jussila, M. 2014b. Lapin innovaatioassistentti. Hankehakemus ja Toteutussuunnitelma-liite.

# Rekrytoinnilla oikeat yritykset ja henkilöt mukaan

Koska ensimmäinen innovaatioassistentti-koulutus käynnistyi jo neljän kuukauden kuluttua hankkeen aloituksesta, kuului alkuvaiheen kiireisimpiin toimenpiteisiin yritysten rekrytointi mukaan ensimmäiseen valmennukseen. Samanaikaisesti alettiin myös suunnitella ja toteuttaa innovaatioassistenttien rekrytointiprosessia.

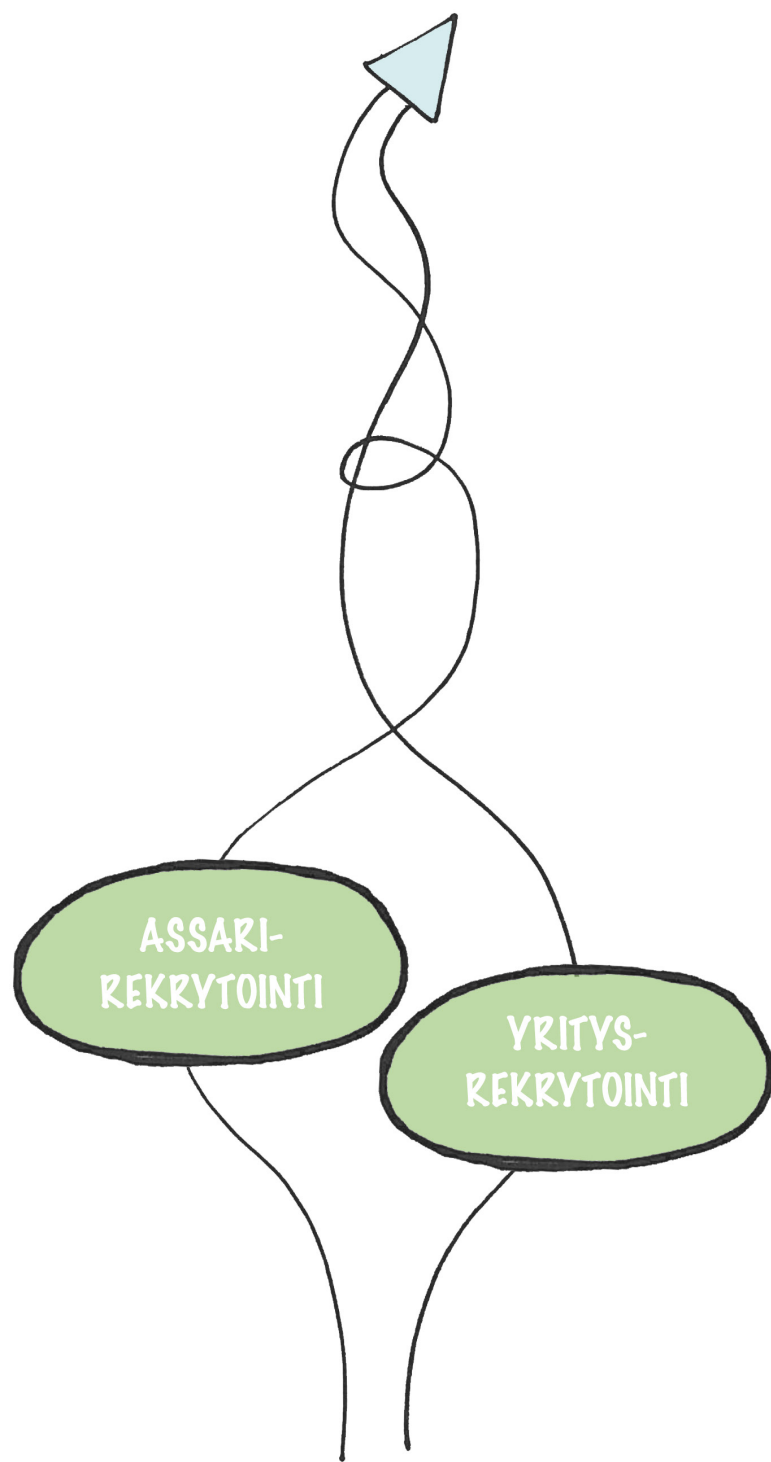
## Yritysten sitouttaminen mukaan hankkeeseen

Yritysten rekrytoinnin osalta tärkeää oli, että yrityksille saatiin oikea viesti perille siitä, mitä he hyötyvät hankkeesta. Yrityksistä oli alustavasti tehty kartoitusta hankkeen esiselvitysvaiheessa, jolloin oli kartoitettu hankkeesta kiinnostuneita yrityksiä. Tämän listan pohjalle lähdettiin rakentamaan kontaktointilistaa yrityksistä, joihin otettaisiin yhteys ensimmäisen valmennuksen osalta. Lista päivittyi jatkuvasti rekrytoinnin mukana.

Muutamit yritykset ottivat itse yhteyttä suoraan hankkeen yhteyshenkilöihin, kun olivat saaneet kuulla Lapin innovaatioassistentti -valmennuksesta lehtimainosten,

Facebook-sivun tai kotisivujen perusteella. Lähtökohtaisesti kuitenkin ensin otettiin itse yhteys yrityksiin sähköpostitse, ja jos vastausta ei saatu, niin yrityksille soitettiin viikko/kaksi sähköpostikontaktointin jälkeen. Nykyisen informaatiotulvan takia yrityksiin oli hyvin vaikea saada kontaktia sähköpostin avulla. Puhelimitse kontaktointi oli hieman helpompaa, mutta myös siinä oli omat haasteensa saada yrittäjä tai muu yrityksen edustaja kiinni. Puhelimesa tai sähköpostitse sovittiin tapaamisajan kohta yrityksen kanssa.

Tapaamisessa esiteltiin hanke ja sen hyödyt yritykselle. Tapaamisen yhteydessä tarkentui se, kiinnostiko yritystä lähteä mukaan hankkeeseen, ja jos kiinnostusta oli, lähdettiin kartoittamaan innovaatioassistentin kehittämistehtävää yrityksessä. Kehittämiskohteita yrityksissä oli monia, ja monesti oli vaikea alkuun selkeästi saada paperille ylös sitä asiaa, joka olisi akuutein ja toisaalta sopivin kehittämiskohde. Keskustelun ohessa pystyttiin kuitenkin yleisesti luomaan kuvaa siitä, mikä olisi kehittämistehtävä ja minkälaisiin tehtäviin innovaatioassistentti yritykseen tulisi.



Kun kehittämistehtävästä ja jatkotoimenpiteistä oli sovittu, sovittiin yritysten kanssa, että yhteydenpitoa jatketaan sähköpostitse. Haasteena kokonaisuudessa oli kuitenkin se, että yritykset eivät välttämättä huomanneet, kuinka paljon aikaa ja resursseja hankkeeseen mukaan lähteminen heiltä vaatisi. Tämä johti siihen, että monet alunperin mukaan lähteneet yritykset eivät kuitenkaan lopulta ehtineet mukaan ensimmäiseen valmennukseen. Toisaalta osa yrityksistä ei löytänyt sopivaa teki-jää rekrytoinnista.

Ensimmäisen valmennuksen rekrytoinnista saatiin paljon hyviä kokemuksia kuten se, mitkä kanavat ovat tehokkaimpia yritysrekrytoinnissa. Toisaalta saatiin myös käytännön referenssejä siitä, mitä kaikkea innovaatioassistentti voi yrityksessä tehdä. Kuten jokaisessa prosessissa, niin myös rekrytointiprosessissa kehittämiskohteita on useita, mutta suurimmat liittyvät juuri siihen, kuinka saadaan viestittyä tarpeeksi tehokkaasti ja realistisesti se, kuinka paljon aikaa ja resursseja kokonaisuuteen mukaan lähteminen oikeasti yrityksiltä vaatii. On erittäin tärkeää saada yritys sitoutumaan mukaan hankkeeseen heti alusta saakka ja viestiä selkeästi siitä, mitkä ovat hankkeen roolit ja toisaalta mitkä yrityksen. Tämä varmistetaan siten, että valmennukseen varataan pidempi aika itse rekrytointiprosessille, joka takaa sen, että saadaan oikealla tavalla viestittyä sitoutumisen tarpeet. Samalla hanketoimijoille jää enemmän



aikaa määrittää yhdessä yrityksen kanssa kehittämistehtävä, jota innovaatioassistentti lähtee tekemään.

## Potentiaalisten innovaatioassistenttien tavoittaminen

Innovaatioassistenttien rekrytoinnin osalta oli tärkeää, että hankkeen kotisivujen tiedot olivat ajan tasalla. Kotisivuilla esiteltiin valmennuksen rakennetta sekä sisältöjä, ja lisäksi koulutusjakson alustavaa lukujärjestystä päivitettiin aktiivisesti. Myös mukaan lähteneet yritykset ja niiden kehittämistehtävät listattiin sivuilla, ja listaa päivitettiin aina hakuajan loppuun asti, kun mukaan tuli vielä uusia yrityksiä.

Koska uuden täydennyskoulutuksen pilotointi oli vasta alkanut, oli keskeistä pohdita, miten ja mitä kanavia hyödyntäen ensimmäisestä valmennuksesta markkinoidaan, jotta se tavoittaisi oikean kohderyhmän. Pelkkä kotisivu ja Facebook-ryhmä eivät olleet tarpeeksi, sillä kukapa niitten pariin sattumalta eksyisi. Yleistietoa hankkeesta esiteltiin Lapin ammattikorkeakoulun kotisivujen uutisissa maaliskuun alussa, ja paikallismedioille lähetettiin tiedote tulevasta valmennuksesta. Varsinaista hakua edeltävillä viikoilla julkaistiin myös mainokset molemmissa alueen maakuntalehdissä (Pohjolan Sanomat ja Lapin Kansa) sekä tärkeimmissä ilmaisjakelulehdissä (Lounais-Lappi ja Uusi Rovaniemi).

Rekrytointia suunniteltiin yhdessä Lapin TE-toimiston kanssa, ja he avustivat kohderyhmän tavoittamisessa lähettämällä sähköpostitse viestiä omilla listoillaan oleville korkeakouluetuille työnhakijoille. Lisäksi toimitimme pienen määrän potentiaalisille innovaatioassistentteille suunnattuja esitteitä esimerkiksi paikallisiin TE-toimistoihin.

Ensimmäisen valmennuksen haku alkoi 23.3. ja päättyi 2.4.2015. Hakulomake toteutettiin Webropolilla, ja se sisälsi hakijan pe-

rustietojen (koulutus, työhistoria, kielitaito, tietotekniikkataidot) lisäksi tarkennettuja kysymyksiä siitä, miksi hakija haluaa mukaan innovaatioassistentti-valmennukseen ja millaista erityisosaamista hän tarjoaisi mukana oleville yrityksille. Hakemuksen liitteenä tuli toimittaa myös ajantasainen ansioluettelo.

Kotisivun lisäksi tehtiin erillinen Hakuinfo-sivu, johon koottiin kaikki haun kannalta oleellinen tieto sekä linkki hakulomakkeelle. Muutama päivä haun aukeamisen jälkeen järjestettiin verkossa kaikille avoin hakuinfotilaisuus, jossa esiteltiin valmennuskokonaisuus, ohjeistettiin hakuprosessissa sekä vastattiin osallistujien kysymyksiin. Kysymykset ja vastaukset koottiin infotilaisuuden jälkeen Hakuinfo-sivulle.

Innovaatioassistentiksi haluava korkea-koulutettu työnhakija hakeutui ensisijaisesti innovaatioassistentti-valmennukseen, eli haku ei kohdistunut yksittäisiin yrityksiin. Hakijalta kuitenkin kysyttiin, minkälaisista työtehtävistä tämä olisi ensisijaisesti kiinnostunut, mikä antoi mahdollisuuden nostaa esille joku tietty yritys, jolle henkilö kokee tuovansa eniten lisäarvoa. Tärkeää oli myös tuoda esille omat ammatilliset vahvuudet (pääpaino innovaatio- ja kehittämistehtävissä).

Lapin ammattikorkeakoulu vastasi hakuprosessista ja hakemusten vastaanottamisesta. Hakuajana hakemuksia tuli yhteensä 25 kappaletta, ja hakijoissa oli niin miehiä kuin naisiaakin erittäin laajalla ikäkaalalla. TE-palveluiden yhteyshenkilö tarkasti hakijoiden hakukelpoisuuden ja palkkatukioikeuden. Hankehenkilöstö kävi vielä tämän jälkeen kaikki hakemukset läpi ja teki esivalinnan kullekin yritykselle lähetettävistä työntekijäehdokkaista. Yhtenä valintakriteerinä oli myös se, kuinka kauas hakija oli suostuvainen matkustamaan työpaikan perässä – esimerkiksi autottoman työnhakijan ei välttämättä ollut mahdollista matkustaa päivittäin toiselle paikkakun-

nalle, ja toisaalta elämäntilanne ei aina mahdollistanut väliaikaista muuttoaakaan.

Kun hakemukset toimitettiin yrityksille, siirtyi vastuu rekrytointiprosessista heille. Yritysten tehtävänä oli käydä läpi heille toimitetut hakemukset, järjestää työhaastattelut sekä valita ja palkata itselleen sopivin innovaatioassistentti.

Suht nopealla aikataululla toteutettu hakuprosessi onnistui kaiken kaikkiaan melko hyvin. Hakemuksia tuli niin paljon, että kaikille yrityksille pystyttiin tarjoamaan useampia ehdokkaita. Hakijoiden osaaminen oli myös laajaa, joten kahta lukuun ottamatta kaikille hakijoille löydettiin heidän osaamistaan vastaava yritys/kehittämistehävä. Osana hakulomaketta myös kysyttiin, mitä kautta hakija sai tietää Lapin innovaatioassistentti -täydennyskoulutuksesta. Kuten kuvio 1 osoittaa, valmennuksen markkinointi paikallislehdissä saavutti parhaiten oikean kohderyhmän.

<b>TE-toimisto</b>	<b>5</b>
<b>TE-toimiston kotisivu</b>	<b>0</b>
<b>Esite</b>	<b>1</b>
<b>Paikallislehti</b>	<b>11</b>
<b>Radio</b>	<b>0</b>
<b>Koulutuksen kotisivu</b>	<b>3</b>
<b>Lapin AMK kotisivu</b>	<b>2</b>
<b>Facebook</b>	<b>1</b>
<b>Kuulin ystävältä</b>	<b>4</b>
<b>Muu</b>	<b>5</b>

**Kuvio 1.** Kanavat, joilla innovaatioassistentti-valmennukseen hakeneet tavoitettiin

Osa hakemuksista oli täytetty melko pin-tapuolisesti, kun taas jotkut hakijat olivat selkeästi käyttäneet enemmän aikaa oman osaamisensa myymiseen. Epäselvyyksiä näytti hieman tuottavan se, että hakemuksella haettiin valmennukseen eikä työpaikkaan. Ilmeisesti kaikille hakijoille ei ollut selvää, että heidän hakemuksensa lähetetään sellaisenaan yrityksille, jonka vuoksi joistain hakemuksista puuttui laaja-alainen kuvaus hakijan osaamisesta; kun haettiin valmennukseen, niin hakemuksesta saattoi puuttua tietyn yrityksen vaatimat hakijakriteerit, jolloin muutoin hyvä hakija saattoi jäädä kutsumatta työhaastatteluun. Osittain tähän ongelmaan vaikutti sekin, että monet jättivät hakemuksensa ennen kuin kaikki yritykset olivat sitoutuneet mukaan hankkeeseen, joten hakijat eivät voineet ennakoida, minkälaisiin kehittämistehtäviin he ovat hakeutumassa.

Seuraavan valmennuksen osalta innovaatioassistenttien rekrytointiprosessia tullaan muuttamaan ensimmäisestä hausta saatujen kokemusten perusteella. Suurin muutos tulee olemaan se, että innovaatioassistentit hakevat jatkossa suoraan johonkin tiettyyn yritykseen. Tällaisella toimenpiteellä saamme hakijan vastaamaan juuri niihin kriteereihin, joita yritys edellyttää työntekijältään. Yksi hakija voi hakea vaikka kaikkiin tarjolla oleviin innovaatioassistentin työpaikkoihin täyttämällä kunkin osalta oman hakulomakkeen.

# Innostusta kehittämistoimintaan

Lapin innovaatioassistentti -valmennuksen työskentelyjakson aikana innovaatioassistentit osallistuivat yhteensä kolmeen koulutuspäivään. Näistä ensimmäinen järjestettiin seminaarina Rovaniemellä 5.6.2015. Innostus-seminaarissa tarjoihtiin oivalluksia ja inspiraatiota yritysten kehittämistoimintaan. Seminaari oli kaikille avoin, ja siihen pystyi osallistumaan myös verkon välityksellä. Paikalle olikin saapunut nelisenkymmentä innokasta osallistujaa, ja verkkoonkin oli eksynyt lähes 20 kuulijaa.

Innostus-seminaarin sisältö oli suunniteltu ensisijaisesti vastaamaan hankkeessa mukana olevien innovaatioassistenttien ja heidän yritystensä kehittämistarpeita. Seminaarin keskeisiä teemoja olivat sähköinen liiketoiminta ja verkkokauppa, käyttäjälähtöinen kehittäminen, innovaatio-osaminen, ketterä liiketoiminta sekä startupit.

## **Kehittämistyö ei tapahdu neuvotteluhuoneessa**

Seminaarin avasi rovaniemeläinen businessparraaja Jani Siivola (Reddo Partners Oy), joka keskittyi sähköisen kaupankäynnin

trendeihin, verkkokaupan perustamisen käytäntöihin sekä verkkokaupan onnistuneeseen kehittämiseen ja ylläpitoon.

– Hyvän verkkokaupan tunnusmerkkejä ovat hyvä löydettävyyys, vakuuttava ja positiivinen ulkoasu sekä hyvin toimiva verkkokauppaohjelmisto, Siivola luettelee.

Siivola huomautti, että innovointi lähtee yleensä omasta arkielämästä, esimerkiksi jos jokin huono toimintatapa tai asia alkaa ärsyttää ja huomaa, että jokin asia voisi toimia yksinkertaisemmin tai paremmin.

– Ideointi on helppoa, tuotteistaminen sen sijaan voi olla hankalaa ja idean rahaksi muuttaminen vielä sitäkin hankalampaa.

Aalto-yliopistossa työskentelevä yli-innovaatioaktivisti Anssi Tuulenmäki puolestaan inspiroi yleisöä esittelemällä kolme innovaatiokyvykkyyden tasoa: kyky kummastella, kyky siirtyä nopeasti ajatuksista tekoihin ja kyky siirtyä toiminnan kokeiluista tuloksiin. Tuulenmäen mukaan yritysten kehittämistoiminnan tulisi siirtyä suunnittelusta kokeilemiseen ja tekemiseen.

– Kuinka paljon koko kehittämiseen kuluva ajasta olet kokemassa, kokeilemassa ja saamassa palautetta oikeassa kontekstissa,



oikeiden kohderyhmään kuuluvien kanssa, hän kannusti yleisöään pohtimaan.

Perinteisen suunnittelemalla kehittämisen prosessimallin sijaan Tuulenmäki tarjoaa näkemystä kokeilemalla kehittämisen prosessimallista, jossa asiakkaalta kerätään jatkuvasti palautetta kehittämisen aikana ja saadaan uusia toteuttamisen ideoita.

– Neukkari on maailman paras paikka kehittää neukkareita, mutta jos kehitetään jotain muuta, niin kannattaisi äkkiä lähteä pois neuvotteluhuoneesta sen kehitettävän asian luokse.

## Uudenlainen yrittäjyys kohtaa perinteisen yrittäjyyden

Antropologi Viola Strandberg (Etnografinen tutkimustoimisto Kenno oy) avasi kuuli-joille käyttäjälähtöisen suunnittelun saloja. Myös hän korosti yleisen ongelman olevan, että täydellistä asiakaskokemusta yritetään luoda istumalla kokoushuoneen pöydän ympärillä. Ratkaisuksi hän tarjoaa kokemuksen tarkastelua käyttäjän näkökulmasta, jolloin avainkysymys on, mikä todella on tärkeää yrityksen kohdeasiakkaalle ja ennen kaikkea miksi.

Tapahtuman päätti startup-aktiivi Sami Kuusela Hupparihörhöstä, jonka asiakkaita ovat startupeista kiinnostuneet suuret yritykset. Hupparihörhön kautta asiakkaat löytävät parhaat mahdolliset

**Kuvat 1.** Jani Siivola, Sami Kuusela ja Viola Strandberg innostivat seminaariyleisöä

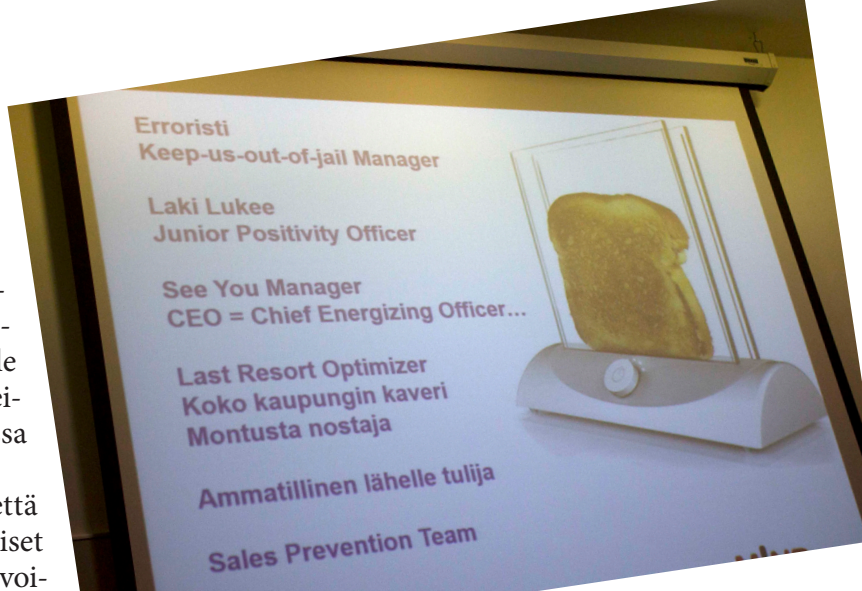
startupit ja koko Suomi hyötyy yhteistyön ja yritys-kauppojen avulla.

Kuusela korostaa, etteivät startupit ole erillinen saareke vaan osa tervettä ja nykyai-kaista yritys-kirjoa. Hän toi-vookin, että nuoremmille osaajille löytyisi tilaa perinteisen yrittäjyyden vallitsemassa kentässä.

– Suomi pelastetaan sillä, että saadaan erin kokoiset ja näköiset yritykset kohtaamaan tasa-arvoisina, jolloin irtaudutaan nykyisistä suuryhtiön ja alihankkijan rooleista.

Kuuselan mukaan yrittäjyys on erilaisia projekteja oman elämän varrella, innostusta ja hauskanpitoa.

– Mikä sinua kiinnostaa? Kun löydät sen, niin tee siitä yritys, Kuusela kehottaa.



**Kuvat 2.** Anssi Tuulenmäen mukaan kehittämistoiminta on valitettavan usein kuin uimakoulu, joka ei koskaan mene veteen

Lisätietoja seminaarista ja  
puhujien esitysmateriaalit:  
[www.lapinamk.fi/innovaatioassistentti/  
innostus](http://www.lapinamk.fi/innovaatioassistentti/innostus)



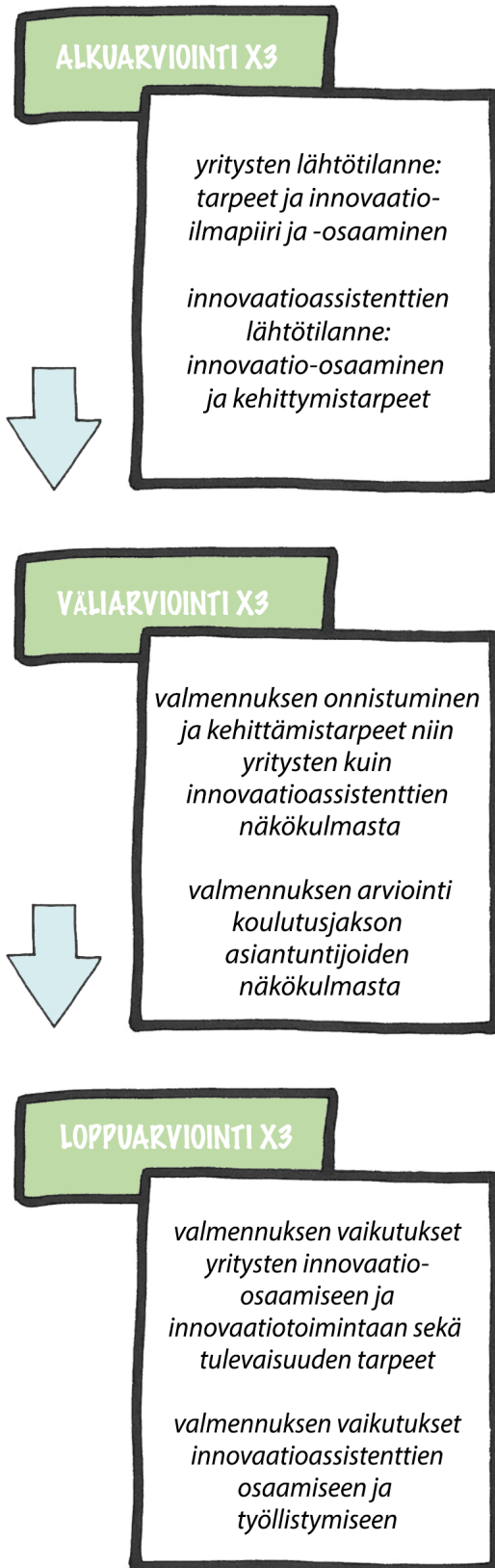
# Innovaatioassistentti-valmennuksen toiminnan, tulosten ja vaikutusten arviointi

Lapin innovaatioassistentti -hankkeen yhtenä toimenpiteenä on kehittää valmennusmallia arvioinnin avulla sekä toteuttaa selvitys Lapin elinkeinoelämän innovaatioilmapiirin ja innovaatio-osaamisen nykytilasta. Arviointi on Lapin yliopiston tehtävä hankkeessa, ja se toteutetaan ulkopuolisen arvioinnin periaatteilla, vaikka arvioinnin tekijä on osa projektihenkilöstöä ja on mukana valmennuksen suunnittelussa ja koordinoinnissa osatoteuttajan roolissa. Kaksitahoinen rooli hankkeessa mahdollistaa kuitenkin arviointitiedon tehokkaan hyödyntämisen hankkeen toiminnassa koko pilotointijakson ajan. On kuitenkin huomioitava, että arviointi ei ole ”puhdas” ulkopuolinen arviointi, vaan pikemminkin itsearvioinnin ja ulkopuolisen arvioinnin välimaastossa.

Lapin innovaatioassistentti -valmennusta arvioidaan sekä valmennusprosessin aikana (alku- ja väliarviointi) että 12 kuukautta valmennuksen päättymisen jälkeen (loppuarviointi). Arvioinnin tavoitteena on tuottaa konkreettista tietoa, jonka avulla toimintamallia kehitetään koko kolmivuotisen pilotointijakson ajan. Arvioinnissa keskitytään ydinprosessien eli valmennus-

ohjelman täydennyskoulutusosion ja työ-säolajakson arviointiin.

Arviointi toteutetaan monitahoarviointina, joka tuottaa tietoa eri intressitahojen näkökulmasta. Hankkeen ydintoiminnan näkökulmasta valmennusohjelmaa arvioidaan valmennukseen osallistuvien korkeakoulutettujen työnhakijoiden eli innovaatioassistenttien, hankkeeseen osallistuvien työnantajien ja koulutusjakson asiantuntijoiden näkökulmasta. Tarvittaessa valmennusohjelmaa voidaan arvioida myös hanketta toteuttavan projektihenkilöstön ja hankkeessa tiiviisti mukana olevien yhteistyökumppaneiden näkökulmasta sekä ohjausryhmän näkökulmasta. Arvioinnin suunnittelussa on hyödynnetty aiempia vastaavia arviointeja, joita on tehty erilaisista työllistämisen- ja valmennushankkeista (esim. TIKAS-hankkeen väli- ja loppuarviointi sekä Innoke-hankkeen loppuarviointi), sekä projektiarviointiopasta (esim. Suopajarvi 2013).



**Kuvio 1.** Lapin innovaatioassistentti -valmennuksen arviointiprosessi

## Arvioinnin toteutus

Innovaatioassistentti-valmennus toteutetaan kolme kertaa vuosien 2015–2017 aikana. Jokaista toteutusta arvioidaan systemaattisesti, ja arviointitietoa hyödynnetään valmennuksen kehittämiseen hankkeen aikana. Alkuarviointi toteutetaan osana valmennusohjelman käytännön toimenpiteitä, ja sieltä esille nousseet huomiot käydään heti läpi yhdessä projektihenkilöstön ja koulutusjakson asiantuntijoiden kanssa. Jokaisesta väliarvioinnista (3), jossa painottuu valmennusprosessin arviointi, laaditaan tiivis yhteenveto, jota hyödynnetään valmennusohjelman kehittämisessä.

Loppuarviointi, joka painottuu valmennusohjelman tulosten ja vaikutusten arviointiin, toteutetaan 12 kuukauden kuluttua valmennusjakson jälkeen (viimeisen valmennuksen jälkeen kuuden kuukauden kuluttua). Myös loppuarvioinnista laaditaan tiivis yhteenveto, jota hyödynnetään jo hankkeen toiminnan aikana. Loppuarvioinnissa arvioidaan myös valmennusohjelman määrällisiä tuloksia liittyen innovaatioassistenttien työllistymiseen ja jatkokouluttautumiseen valmennusohjelman päätymisen jälkeen. Arvioinnin tulokset esitellään hankkeen ohjausryhmälle, ja hankkeen päätteeksi arvioinnit kootaan raportiksi, jota voidaan hyödyntää myös hankkeen päättymisen jälkeen vastaavia toimenpiteitä tai koulutusohjelmia suunniteltaessa sekä hankkeen ESR-raportoinnissa. Raportissa esitetään Lapin innovaatioassistentti-toimintamallin hyvät käytännöt sekä kehittämisen tarpeet korkeakoulutettujen innovaatioassistenttien ja hankkeeseen osallistuneiden yritysten/työnantajaorganisaatioiden näkökulmasta.

## Alkuarviointi

Hankkeen käynnistyessä rekrytoidaan mukaan yrityksiä ja muita työnantajaorganisaatioita, jotka tarjoavat innovaatioassis-

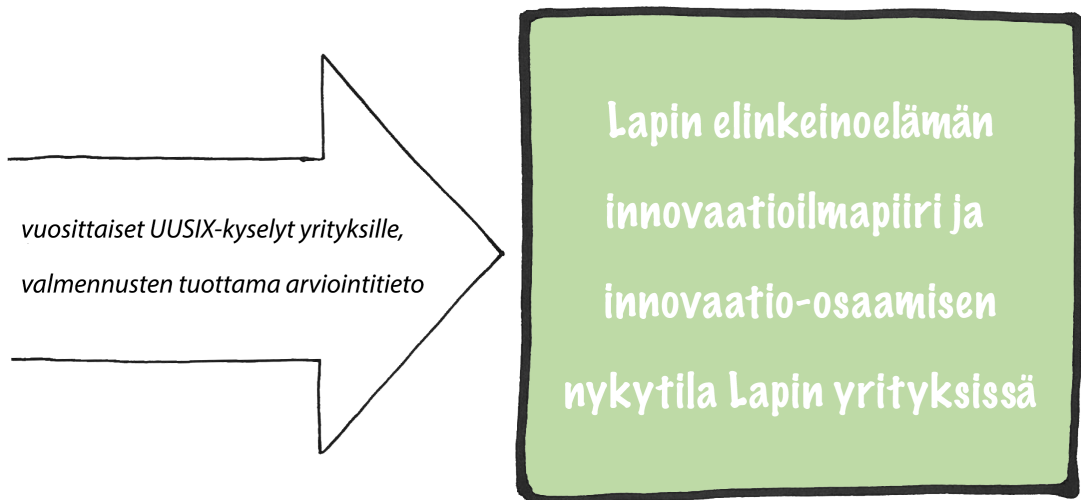


tenteille aidon työskentely-ympäristön ja kehittämistehtävän, jonka innovaatioassistentit toteuttavat puolen vuoden työskentelyjakson aikana. Yritysten rekrytointivaiheessa heiltä on tiedusteltu, millaisia kehittämistarpeita heillä on ja millaista osaajaa he kaipaavat kehittämistyöhön. Tämä kertoo työnantajaorganisaation tarpeista ja odotuksista, joihin palataan valmennusohjelman arvioinnin eri vaiheissa.

Yritysten lähtötilanteen kartoittamiseksi toteutetaan myös vapaaehtoinen UUSIX-kysely, joka tuottaa tietoa Lapin elinkeinoelämän innovaatioilmapiiristä ja innovaatio-osaamisesta (ks. ”Yrityksen uudistumiskykyä ja innovaatioilmapiiriä voidaan mitata”-artikkeli tässä julkaisussa). UUSIX on mittari, jolla kartoitetaan yritysten uudistumista ja innovointia mahdollistavien seikkojen nykytilaa (Kianto 2013). Ensimmäisen valmennuksen osalta UUSIX-kyselyn aineiston keruu toteutettiin touko-kesäkuussa 2015 innovaatioassistenttien avustamana. Innovaatioassistentit pääsevät aineistoa kerätessään osallistumaan yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja kes-

kustelemaan henkilöstön kanssa uudistumiseen ja kehittämiseen liittyvistä asioista. Toisaalta kyselyyn osallistuminen ”valmistaa” myös yrityksiä innovaatioassistentin työskentelyyn ja suuntaa ajattelua jatkuvaan uudistumiseen ja kehittämiseen. Yritykset saavat kyselystä oman yhteenvetonsa ja ohjeet sen hyödyntämiseksi itsenäisesti työskentelyjakson alkupuoliskolla.

Yrityksiin rekrytoitavien innovaatioassistenttien lähtötilannetta kartoitetaan tarkemmin fokusryhmäkeskustelulla koulutusjakson ensimmäisen lähipäivän yhteydessä oman osaamisen tunnistamisen osiossa. Lähtötilanteen osalta selvitetään muun muassa, millaista osaamista ja valmiuksia innovaatioassistentteilla on kehittämistoimintaan ja innovointiin heidän omasta näkökulmastaan ja mitä odotuksia heillä on valmennuksen suhteen. Lisäksi selvitetään innovaatioassistenttien projekti-osaamisen tarpeita, joita projektisuunnittelun ja -johtamisen koulutusosiossa voidaan painottaa. Alkuarvioinnissa esille nousseisiin asioihin palataan arvioinnin eri vaiheissa.



**Kuvio 2.** Lapin elinkeinoelämän innovaatioilmapiirin ja innovaatio-osaamisen nykytila -selvityksen toteutus

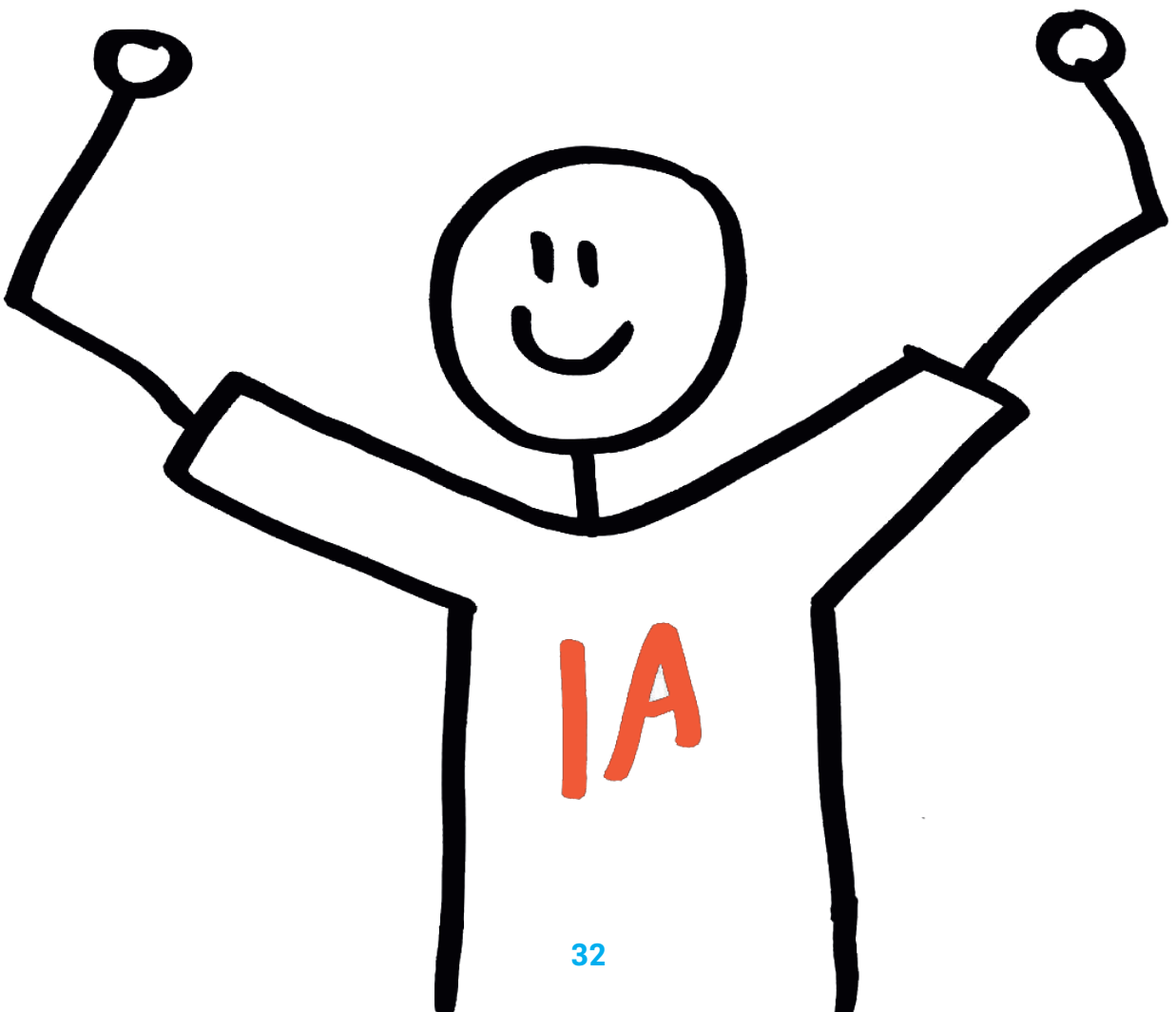
## Väliarvioinnin toteutus

Väliarvioinnin, joka on formatiivista eli prosessin arviointia, tavoitteena on kehittää innovaatioassistentti-valmennusta koko pilotoinnin ajan. Välittömästi valmennuksen päätyttyä haastatellaan innovaatioassistentteja, työnantajien yhteyshenkilöitä ja koulutusjakson asiantuntijoita valmennuksen onnistumisesta ja kehittämistarpeista. Väliarvioinnissa arvioidaan, miten innovaatioassistentin työskentely yrityksessä on vastannut yrityksen tarpeita ja odotuksia, onko innovaatioassistentti tuonut yritykseen kaivattua kehittämisosaamista ja miten innovaatioassistentti-valmennusta voisi vielä kehittää. Työnantajilta tiedustellaan väliarvioinnin yhteydessä myös heidän in-

novaatio-osaamisen ja innovaatiopalveluiden tarpeita tulevaisuudessa.

Innovaatioassistenttien osalta väliarvioinnissa arvioidaan, miten koulutusjakso ja työskentely yrityksessä ovat vastanneet heidän odotuksiaan ja vahvistaneet innovaatio-osaamista ja työllistymismahdollisuuksia. Lisäksi innovaatioassistenteilta tiedustellaan, miten valmennusohjelmaa voitaisiin vielä kehittää niin koulutusjakson kuin työskentelyjakson osalta.

Koulutusjakson asiantuntijoita ja YAM-Kin edustajia pyydetään arvioimaan valmennusohjelman sisällön ja toteutuksen onnistuneisuutta ja kehittämistarpeita sekä soveltuvuutta YAMK-tasoiseksi koulutussisällöksi. Väliarviointivaiheessa tiedustellaan myös hankkeen ohjausryhmän näkemyksiä koko valmennusprosessista ja koulutusjakson sisällöistä.



## Loppuarviointi

Loppuarviointi on lähinnä summatiivista tulosten ja vaikutusten arviointia, jota tehdään jokaisen valmennusjakson jälkeen. Loppuarvioinnin tavoitteena on selvittää valmennuksen vaikutuksia korkeakoulutettujen elämään ja innovaatio-osaamiseen sekä työllistymiseen tai jatkokouluttautumiseen. Loppuarvioinnissa kerätään sekä laadullista että määrällistä tietoa. Arviointi toteutetaan lähettämällä sähköinen kysely kaikille valmennukseen osallistuneille innovaatioassistentteille 12 kuukauden kuluttua valmennuksesta (paitsi viimeinen arviointi kuuden kuukauden kuluttua). Kyselyssä tarkastellaan osittain samoja asioita kuin väliarvioinnin haastattelussa, painopisteen ollessa valmennuksen vaikuttavuudessa henkilön oman kokemuksen näkökulmasta.

Loppuarviointi toteutetaan myös yritysten edustajille lähettämällä heille sähköinen kysely vastaavana ajankohtana. Tarvittaessa kysely voidaan tehdä puhelimitse. Tavoitteena on selvittää innovaatioassistentin työskentelyn vaikutuksia yritysten innovaatio toiminnan kehittämiseen: Vahvistiko assistentin työskentely yrityksen innovaatio-osaamista ja aktiivisuutta? Syntyikö valmennuksen aikana uutta liiketoimintaa tai toiminnan muutoksia tai työpaikka innovaatioassistentille? Entä mitä osaamista ja tukea yritys tarvitsisi jatkossa innovaatio toiminnan kehittämiseen?

Kyselyjen tulokset analysoidaan ja niistä kootaan tiivis yhteenveto, jota voidaan hyödyntää seuraavien valmennusten kehittämisessä sekä hankkeen selvityksessä Lapin elinkeinoelämän innovaatioilmapiirin ja innovaatio-osaamisen nykytilasta sekä muissa julkaisuissa. Hankkeen päätteeksi kaikki arviointitieto kootaan tiiviiksi raportiksi.

### LÄHTEET:

- Kianto, A. 2013. UUSIX – Mittari yrityksen uudistumis- ja innovointitarpeisiin. Viitattu 31.8.2015. <http://inworkhanke.tumblr.com/post/62413574085/uusix>
- Suopajarvi 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55.



# 2

# INNOVAATIO- OSAAMINEN YRITYS- TOIMINNASSA

– katsaus innovaatio-  
osaamisen sisältöihin –



# Ennakointiosaamisella askeleen edelle

Lyhyesti ennakointi tarkoittaa aktiivista tulevaisuuden tekemistä, jossa hyödynnetään tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä.

Tulevaisuusorientoituneisuus on tärkeä osa innovaatio-osaamista. Futuristi Elina Hiltunen (2012, 17) sijoittaa ennakkoinnin osaksi tulevaisuusajattelua yhdessä innovoinnin ja kommunikoinnin kanssa. Miten ennakointitietoa ja -menetelmiä voidaan sitten käytännössä hyödyntää innovaatio-toiminnassa? On kaksi asiaa, jotka kannattaa huomata ennen keskustelua ennakkoinnin hyödyntämisestä. Ensinnäkin, käsitteellistäminen auttaa asioiden hahmottamisessa. Ennakointiin liittyviä käsitteitä ovat muutosta kuvaavat käsitteet: megatrendi, trendi, heikko signaali ja villi kortti. Nämä auttavat ymmärtämään muutoksen kestoa, laajuutta ja nopeutta ja luovat pohjaa yhteiselle tulevaisuuden tekemisen kielelle. Yhteinen kieli on useilla tieteen- ja tiedonaloilla tärkeää, jotta tiedontuottajien ja tiedontarvitsijoiden ja käyttäjien osallistuminen samaan keskusteluun on mahdollista. Toiseksi, ennakointi auttaa katsomaan asioita eri näkökulmista. Koska tulevaisuudentutkimus on pikemminkin tiedon- kuin tieteenala poikkitieteellisen luonteensa

vuoksi, myös muiden tieteenalojen tuottaman tiedon hyödyntäminen on tulevaisuudentutkimuksen ja ennakkoinnin kannalta tärkeää (ks. esim. Rubin, 2004).

Tulevaisuus poikkeaa muista aikaulottuvuuksista siinä, että tulevaisuus ei ole vielä tapahtunut, joten sitä ei käytännössä ole vielä olemassa. Menneisyyttä ja nykyhetkeä voidaan tarkastella esimerkiksi vanhoja dokumentteja tutkimalla ja edelleen nykyhetkeä havainnoimalla kun taas tulevaisuuden tarkasteleminen vaatii täysin omanlaisensa lähestymistavan. Tulevaisuudentutkimuksen ja ennakkoinnin suhdetta on kuvattu muun muassa siten, että siinä missä tulevaisuudentutkimus on akateemista, teoreettista tietoa tuottavaa tutkimusta, on ennakointi siitä johdettua käytännön toimintaa. Yksimielisyyttä asiasta ei kuitenkaan ole.

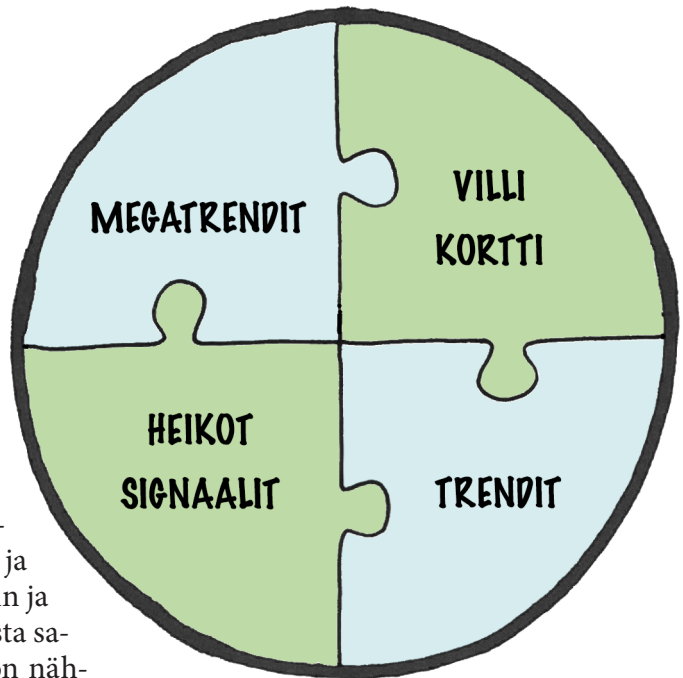
Yrityksissä tulevaisuutta voidaan tarkastella monella eri tasolla. Voidaan kysyä, miltä toimiala, markkinat tai toimintaympäristö näyttävät vaikkapa viiden tai kymmenen vuoden kuluttua. Voidaan myös pohtia, millaisin askelmerkein toimintaa tulisi kehittää tulevina vuosina, jotta määrättyllä aikajänteellä saavutettaisiin toivottu

tila. Käytännönläheisten menetelmien ansiosta ennakointityöskentely sopii hyvin yritysten toiminnan kehittämiseen. Ennakointiin panostamalla tulevaisuus on mahdollista tuoda lähemmäksi. Esimerkkinä toimii skenaariotyö, jonka avulla erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja voidaan tehdä näkyviksi. Siten tulevaisuuteen vaikuttaviin päätöksiin liittyvä epävarmuus vähenee ja päätöksenteko helpottuu. Tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta erilaisiin tulevaisuuksiin voidaan varautua. Tulevaisuustietoisuuden karttumisen myötä mahdollistuu myös organisaation vastuullisuuden ja innovatiivisuuden lisääminen. Kettunen ja Meristö (2010) käyttävät ennakoinnin ja innovoinnin yhdistävästä toiminnasta sanaa ennovointi. Koska innovaatio on nähtävä suhteessa ympäristöönsä, on toimintaympäristön ennakoinnilla saavutettavissa etua kilpailijoihin nähden. Siksi tavoitteellista innovaatiotoimintaa ei oikeastaan kannata tehdä ilman toimintaympäristön muutosten ennakointia. (Kettunen & Meristö, 2010, 15–16.)

Usein yrityksissä tehdään jo ennakointia monella tavalla. Ainakin toimintaympäristöön ja kilpailijoiden toimintaan liittyvää kartoitusta on tapana tehdä. Riippuu kuitenkin yrityksestä, kuinka tavoitteellista tai järjestelmällistä toiminta on. Ennakoinnissa on tärkeää muistaa se, että kyseessä ei ole kertaluontoinen prosessi, jolla on alku ja loppu. Tavoitteena ei tulisi olla päätepiste vaan taitekohta, jolloin toiminnan tuloksesta tulisi toisin sanoen olla liikettä.

Yrityksen yhteiset ennakointiprosessit ovat hyvä tapa tuoda organisaation henkilöstö yhteisen asian äärelle. Tulevaisuuden tekemiseen kannattaa ottaa mukaan mahdollisimman laajan osaamisen omaava joukko. Ennakointimenetelmien hyödyntäminen on hyvä keino hahmottaa tulevaisuuden toimintaympäristöä esimerkiksi

## ENNAKOINTITIIETO



strategiatyössä. Sen lisäksi, että ennakointi hyödyttää yritystä, kannatta tulevaisuusajattelu lisätä myös osaksi omaa henkilökohtaista osaamispääomaansa. Kun tulevaisuutta tehdään itse, siihen on helpompi asennoitua. Ymmärrys siitä, että voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa, auttaa luovimaan muuttuvassa työelämässä.

### LÄHTEET:

- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa innovaatiosta. Rohkea uudistaa ennakoiden. Tampere: Tammerprint Oy.
- Rubin, A. 2004. Topi-tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Viitattu 29.7.2015. [http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi\\_vanha/tekstit/tiedonalana/tieteen%20kent%C3%A4ss%C3%A4.htm](http://www.tulevaisuus.fi/topi/topi_vanha/tekstit/tiedonalana/tieteen%20kent%C3%A4ss%C3%A4.htm)



# Käyttäjäjymmärrys innovaatioiden lähteenä

Erään tutkimuksen mukaan 80 prosenttia yrityksistä sanoo tarjoavansa ylivertaisia asiakaskokemuksia mutta vain 8 prosenttia asiakkaista kertoi saaneensa ylivertaisen kokemuksen jonkun palvelun käytöstä (Allen, Reichheld, Hamilton & Markey 2005). Mistä oikein kiikastaa, miksi ylivertaiset asiakaskokemukset eivät mene perille?

Tutkimuksessa todetaan, että yritykset eivät räätälöi tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaan tarpeiden mukaan eivätkä järjestä toimintojaan tarjoamaan ylivertaisia asiakaskokemuksia. Lisäksi yrityksillä ei ole tehokasta ja systemaattista käytäntöä käyttäjäpalautteen käsittelyyn. Toisaalta yritys voi hurahtaa asiakaspalautteen keruuseen, säilyttämiseen ja käsittelyyn niin, että käyttäjät muuttuvat vain numeroiksi ja tilastoiksi ja unohdetaan heidän olevan ihmisiä inhimillisine tarpeineen. (Allen, Reichheld, Hamilton & Markey 2005.)

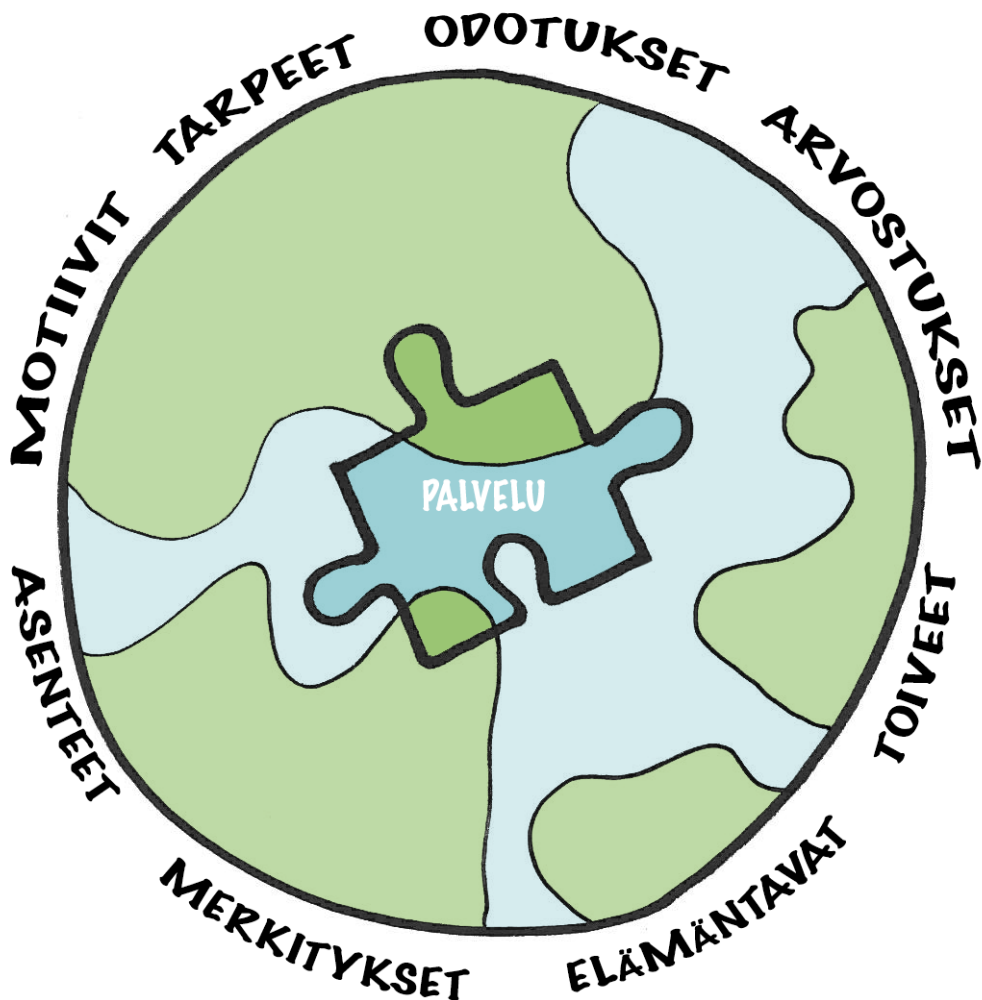
## Käyttäjä mukaan suunnittelutiimiin

Ylivertaisia asiakaskokemuksia ei voi suunnitella pelkästään neuvotteluhuoneissa eikä niitä voi toimittaa asiakkaalle valmiiksi pa-

kattuna. Palvelut tuotetaan vuorovaikutuksessa palvelun tarjoajan ja asiakkaan kesken, jolloin asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen ratkaisee sen, kuinka palvelun toimittaminen onnistuu (Miettinen 2005a). Myös fyysisten tuotteiden varsinaiset käyttökokemukset syntyvät aidoissa elämisen ympäristöissä ja tilanteissa.

Käyttäjälähtöisyys nostaa loppukäyttäjät tuotteiden ja palvelujen kehittämisen keskiöön. Erityisesti palvelumuotoilu on muuttanut asiakkaan roolin palvelun vastaanottajasta aktiiviseksi kehittäjäksi. Puhutaan yhteissuunnittelusta, jossa käyttäjä on yhtenä tiimin jäsenenä muiden suunnittelijoiden kanssa. Näin asiakkaat ja käyttäjät pääsevät suunnittelemaan asiakaskokemuksia, jotka vastaavat heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa ja sopivat heille tuttuihin toimintaympäristöihin. (Miettinen 2011b.)

Viola Strandberg (2015) puhui Lapin innovaatioassistentti -hankkeen järjestämässä Innostus-seminaarissa käyttäjäjymmärryksestä ja siitä, kuinka arvokasta on ymmärtää käyttäjän maailmaa. Mikä on tärkeää juuri meidän asiakkaille ja meidän palvelun tai tuotteen käyttäjille? Aito ymmärrys auttaa tunnistamaan asiakaskoke-



**Kuvio 1.** Ylivertaisen asiakaskokemuksen suunnittelu edellyttää ymmärrystä käyttäjän maailmasta sekä asiakaskokemuksen elementeistä ja jäsentymistä

muksen elementit, mikä taas mahdollistaa näiden elementtien suunnittelun ja asiakaskokemuksen rakentamisen entistä paremmin käyttäjän tarpeiden mukaan.

Strandbergin (2015) mukaan tuotteiden ja palveluiden toiminnallisuus ja käytettävyys ovat nykypäivänä asioita, joiden oletetaan olevan kunnossa – kilpailuetua voidaan hakea nimenomaan kokemuksellisuudesta. Kuten Anssi Tuulenmäkikin (2015) Innostus-seminaarissa totesi, kilpailuedun ja menestyksen vuoksi kannattaa tehdä eri asioita kuin muut tai samoja asioita eri tavalla kuin muut. Kokemuksellisuus

on erinomainen mahdollisuus erottua kilpailijoista.

### Osallistamisen keinot

Tuotteiden ja palveluiden viimeistelyn rinnalla suunnittelutiimin kannattaa välillä miettiä, miten valjastetaan ihmisten halu tehdä asioita paremmin, tehokkaammin ja mukavammin yritysten käyttöön. Teollinen muotoilu ja palvelumuotoilu perustuvat monellakin tapaa loppukäyttäjän inhimillisen käyttäytymisen ymmärtämiseen. Tuotteiden ja palveluiden loppukäyttäjät

osallistuvat kehittämistyöhön keräämällä itse tietoa sekä kertomalla asiakaskokemuksistaan, ja heidän toimintaa havainnoidaan. (Miettinen 2011b.)

Etnografi Strandberg (2015) tutkii, miksi ihmiset tekevät tiettyjä asioita ja miksi toimivat niin kuin toimivat. Erityisesti häntä kiinnostaa tilanteet, joissa ihmiset tekevät ja toimivat eri tavalla kuin puhuvat. Työsään hän soveltaa osallistuvaa havainnointia, teemahaastatteluja, luotaimia (itsedokumentoinnin väline) ja osallistavia työpaikkoja.

Kun osallistetaan käyttäjiä ja muita toimijoita, keskeiseksi haasteeksi nousee yhteisen ymmärryksen luominen sekä ajatusten ja ideoiden havainnollistaminen kaikille ymmärrettävällä tavalla. Muotoilun keinoja havainnollistamiseen ovat erilaiset visualisointi- ja draamamenetelmät, jotka mahdollistavat eri näkemysten kohtaamisen. Voidaan luoda kuvakertomuksia, videoita ja piirroksia sekä näytellä palvelutilanteita ja testata prototyyppejä, jotka kaikki toimivat erinomaisesti linkkeinä eri toimijoiden välillä.

Kun Euroopan komission Bror Salmelin (2015) puhui avoimesta innovaatiosta TKI-osaajavalmennuksessa, hän harmitteli nykytilannetta, jossa yritetään luoda innovaatioita peruutuspeilin kautta kokemuksesta oppimalla. Salmelin kannusti etsimään innovaatioita todellisten ongelmien parista aktiivisten loppukäyttäjien kanssa. Myös useampi Innostus-seminaarin puhuja

mainitsi neuvotteluhuoneet suunnittelu-paikkoina: jos tarkoitus on suunnitella kokoustamiseen liittyviä palveluita, on neuvotteluhuone varsin hyvä paikka työskentelylle. Mutta jos tavoitteena on yliverainen asiakaskokemus jonkun muun tuotteen tai palvelun parissa, kannattaisi äkkiä lähteä sen kehittävän asian luokse.

## LÄHTEET:

- Miettinen, S. 2011a. Palvelumuotoilu tuo käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön. Viitattu 19.8.2015. <http://udi.fi/kolumnit/palvelumuotoilutuo-kayttajan-nakokulman-palvelujen-kehittamisen-keskioon>
- Miettinen, S. 2011b (toim). Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Allen, J., Reichheld, F.F., Hamilton, B. & Markey, R. 2005. Closing the delivery Gap. Bain & Company. Viitattu 19.8.2015. [http://www.bain.com/Images/BB\\_Closing\\_delivery\\_gap.pdf](http://www.bain.com/Images/BB_Closing_delivery_gap.pdf)
- Strandberg, V. 2015. Puheenvuoro Innostus-seminaarissa, Rovaniemi 5.6.2015.
- Tuulenmäki, A. 2015. Puheenvuoro Innostus-seminaarissa, Rovaniemi 5.6.2015.
- Salmelin, B. 2015. Puheenvuoro TKI-osaajavalmennuksessa, Tikkurila 22.1.2015.

Kun osallistetaan käyttäjiä ja muita toimijoita, keskeiseksi haasteeksi nousee yhteisen ymmärryksen luominen sekä ajatusten ja ideoiden havainnollistaminen kaikille ymmärrettävällä tavalla. Muotoilun keinoja havainnollistamiseen ovat erilaiset visualisointi- ja draamamenetelmät, jotka mahdollistavat eri näkemysten kohtaamisen.



# Nopea proto kertoo enemmän kuin tuhat sanaa

Fast prototyping on tekemistä, jonka tavoitteena on havainnollistaa ideoita. Fast prototypingin lopputuloksena, ”protona”, voi olla kuva, video, pahvinen hahmomalli, Power Point -esitys tai vaikka näytelmä. Protojen avulla pyritään viestimään ideoita monipuolisemmilla tavoilla kuin vain puheella ja kirjoituksella.

Omien ideoiden ja ajatusten viestiminen toisille jo innovaatioprosessin alkuvaiheessa helpottaa yhteisen ymmärryksen luomista. Erilaisten ideoiden vertailu helpottuu, kun ne voidaan kuvien tai mallien kautta asettaa nähtäville samanaikaisesti. Fast prototypingissa tavoitteena ei ole tehdä mahdollisimman hienoa mallinnusta tai kuvaa vaan idean muokkaaminen ymmärrettäväksi. Palvelusta voidaan rakentaa yhdessä vaikka legomalli, jolloin mallin rakennus voi toimia samanaikaisesti myös idean yhteisenä kehittämisenä.

Fast prototyping on tärkeä väline myös kohderyhmän osallistamisessa. Jotta jo karkeita ideoita voidaan testata kohderyhmällä, täytyy ne kyetä viestimään eteenpäin. Tärkeää on uskaltaa esitellä hyvinkin karkeita malleja ja kuvia. Muutosten toteuttaminen lähes valmiiseen tuotteeseen on



**Kuva 1.** Palveluita voidaan yksinkertaisimmillaan havainnollistaa pahviprotoilla (kuva: Marjo Jussila)

huomattavasti haastavampaa ja kalliimpaa kuin karkean konseptin muokkaaminen. Meille ihmisille on myös ominaista, että ehdotamme muutoksia mieluummin keskeneräisen näköiseen malliin tai havainnekuvaan kuin liian sliipatun oloiseen mallinnukseen. Karkeat protot ovat siis myös psykologiaa. Mitä karkeampi ja keskeneräisemmän oloinen proto, sitä herkemmin sitä uskalletaan kommentoida.

Tilanne, jossa oma idea tai konsepti täytyy ”myydä” eteenpäin, on otollinen paikka Fast prototypingin tulosten hyödyntämiselle. Video omasta hissipuheesta, vaikka puhelimella kuvattuna, on mahdollista lähettää sähköpostilla eteenpäin. Työhaussa voi erottua portfolioilla, jossa prosessit on kuvitettu selkeillä kaavakuvilla. Vaikka tekstiä ei aina jaksaisikaan lukea, kuvat tulevat katsotuksi. Hyvä proto on kättä pidempää.



## Hyvä, parempi, tuotteistettu

Markkinoilla tarjolla olevien erilaisten tuotteiden, niin fyysisten kosketeltavien tuotteiden kuin palvelutuotteiden, määrä on valtava. Pikainen piipahdus verkossa kertoo, että esimerkiksi Verkkokauppa.com-sivustolla on myytävänä 36 erilaista urheilukoteloia puhelimille. Kun mukaan ottaa muidenkin urheilukoteloita myyvien yritysten valikoiman, on erin väristen, kokoisten ja hajuisten puhelinkoteloiden määrä huikea.

Myyntiartikkelien tulva haastaa sekä niitä myyvän tai tuottavan yrityksen että potentiaalisen asiakkaan. Myyntipuolella tuskaillaan, miten erottua joukosta ja saada potentiaalinen asiakas tietoiseksi oman yrityksen tuotteesta ja vielä ostamaan sen. Asiakkaan ongelmana on usein omaan tarpeeseen sopivimman tuotteen löytäminen. Esimerkiksi majoituspalveluiden tarjoajat, etenkin halvemmat ketjuhotellit, eroavat toisistaan pääosin verhojen värien osalta. Hotelliketjut tekevät lähes kaiken samalla tavoin. Tarjolla on maittavaa buffet-aiamiaista, siistijä jättää karkin puhtaalle tynnylle ja asiakasta kehoitetaan käyttämään samaa pyyhettä useampaan kertaan, jotta säästämme yhdessä luontoa. Asiakkaan sil-

missä erottavaksi tekijäksi jää useimmiten halvin hinta, ellei joissakin tapauksissa esimerkiksi hotellin erityinen sijainti tuo yritykselle etua.

Miten tuotteistaminen sitten liittyy tähän kaikkeen? Tiina Metsävuori, LähiTapiolan apulaisjohtaja, on kiteyttänyt: ”tuotteistaminen on tuote- ja palvelukokonaisuuksien selkiyttämistä asiakkaan tarpeita ja odotuksia palveleviksi kokonaisuuksiksi sekä käyttötarkoituksen kirkastamista” (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja 2014). Selkokielellä sanottuna, tuotteistamisen tavoitteena on aikaansaada tuotteita, joita on helppo myydä ja helppo ostaa.

### Tuotteistuksen hyvin lyhyt oppimäärä

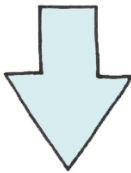
Asiakkailla on valittavanaan usein enemmän vaihtoehtoja kuin he toivoisivatkaan. Asiakkaan ostopäätöstä voidaan helpottaa, kun seuraavat asiat on mietitty valmiiksi ja kerrottu asiakkaallekin:

- Tuotteella on selkeä hinta tai hinnoittelu. Liian usein, varsinkin pal-

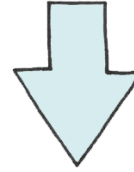
velujen kanssa, asiakas joutuu erikseen kysymään hintaa ja vastaus on jotakin seuraavan kaltaista: ”Veloitamme palvelusta 55 € / tunti, minimiveloitus 1 h. Jos työ vaatii erityishenkilön, veloitamme lisäksi 47 € / h. Käytetty aika riippuu aina työn kohteesta ja laadusta, joten emme voi antaa sitovaa tarjousta. Arviokäynti maksaa 20 €.”

- Asiakas tietää, mitä on ostamassa. Toisin sanoen, tuotekuvaus tai palvelulupaus on saatavilla ja se on selkeä. On aina myös myyjän etu, kun myytävänä oleva tuote on kuvattu selkeästi.
- Tuote vastaa johonkin asiakkaan tiedostettuun tai tiedostamattomaan tarpeeseen tai ratkaisee asiakkaan polttavan ”ongelman”. Asiakkaan potentiaalinen stressinlähde tai arjen haaste pitää nähdä potentiaalisena tuotemahdollisuutena.

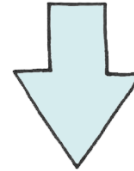
Jos tuote on kovin monimutkainen, se räätälöidään jokaiselle asiakkaalle erikseen tai asiakaskunta on epäselvä, tuotteen myyminen on hankalaa. Tällöin on vaikea löytää oikeaa markkinointiväylää ja vakioida tuotteen kustannukset. Voi olla syytä tarkastella omaa tuotetta kriittisesti ja kehittää ja rajata sitä:



- Päätä ja rajaa kohderyhmäsi. Valitse ennemmin hyvin rajattu ja selkeä kohderyhmä(t) kuin laaja ja laeva. Kohderyhmän rajaaminen on ehtona sille, että kohderyhmän ja etenkin sen tarpeet voi tuntea. Kun oma kohderyhmä on valittu, ovat esimerkiksi palvelumuotoilun menetelmät oiva ratkaisu asiakasymmärryksen luomiseen.



- Tuotteen erilaistaminen. Tee jotakin eritavoin kuin kilpailijasi. ”Riskien välttäminen on riskitöntä vain, jos maailma pysyy paikallaan” (Tuulenmäki 2012, 18).



- Tuote tai palvelu ei ole tekijäsidonnainen, eli se on dokumentoitu niin hyvin, että useampi kuin yksi asiantuntija voi toimittaa saman tuotteen (Parantainen 2011, 14). Hyvä dokumentointi on tärkeää myös tasaisen laadun aikaansaamiseksi.

## Ideasta erottuvaan toimintaan

Olipa kyse sitten palvelutuotteita tarjoavasta asiantuntijayrityksestä tai fyysisiä tuotteita valmistavasta konepajasta, tuotteistaminen tarjoaa väylän parantaa yrityksen toimintaa. Mahdollisuuksia riittää niin kokonaan uusissa tuotteissa kuin vanhojen tuotteiden päivittämisessä. Esimerkiksi voidaan ottaa päivittäistavarakauppojen erilaiset kanta-asiakasohjelmat. Kauppojen kassapäätteet keräävät ostoksilla käyvistä kansalaisista hurjan määrän dataa tasaisen varmasti. Data mahdollistaisi juuri meille räätälöityjen mainosten esittämisen vaikka ostoskärryissä tai uusien palvelujen kohdentamisen valituille asiakasryhmille. Vaikuttaa siltä, että toistaiseksi tietoa asiakkaiden ostoskäyttäytymisestä kyllä kerätään mutta sitä ei silti uskalleta hyödyntää. Ehkä isot ketjut alkavat toimia vasta, kun joku ehtii ensin?



Palataan vielä ta-  
kaisin majoituspalve-  
luihin. Markkinoille  
on tullut lyhyessä  
ajassa toimija, joka  
on saanut monet pe-  
rinteiset hotelliketjut  
ja Matkailu- ja ravin-  
tolapalveluiden Mara-  
ry:n takajaloilleen  
(Vuoripuro 2015). Ky-  
seinen majoitusta  
tarjoava toimija, ka-  
lifornialainen Air-  
bnb (2015), ei omista

itse yhtäkään hotel-  
lia, motellia tai huoneistoa. Se välittää yksi-  
tyisten ihmisten koteja, huoneita ja muita  
tiloja majoitusta tarvitseville ja tekee tulok-  
sensa palvelumaksuilla. Monet perinteisistä  
majoitustoimijoista valittavat, että Airbnb  
polkee hintoja ja kilpailee väärin. Totta on-  
kin, että useat Airbnb-kohteet ovat hotelleja  
halvempia. Suurin ero on kuitenkin sisäl-  
lössä, toimijoiden tarjonnassa. Hotellit tar-  
joavat hotellihuoneita. Airbnb:n kautta voi  
vuokrata esimerkiksi yksittäisiä huoneita  
toisten kodeista, kokonaisia taloja ja mök-  
kejä, telttoja, puumajoja ja tuulimyllyjä;  
melkein kaikkea, missä voi turvallisesti ja  
mukavasti majoittua. Jokaisesta kohteesta

Olipa kyse sitten palvelu-  
tuotteita tarjoavasta asian-  
tuntijayrityksestä tai fyysisiä  
tuotteita valmistavasta  
konepajasta, tuotteistami-  
nen tarjoaa väylän parantaa  
yrityksen toimintaa. Mahdol-  
lisuuksia riittää niin koko-  
naan uusissa tuotteissa kuin  
vanhojen tuotteiden päivittä-  
misessä.

on saatavilla liuta ku-  
via ja vieraiden kom-  
mentit kohteesta.  
Buffet-aamiaisia ei  
tarjolla ole, vain ma-  
joitusta mitä erinäi-  
simmissä paikoissa.

Onko perinteinen  
majoitusbisnes hotel-  
leineen siis aurin-  
gonlaskun ala? To-  
dennäköisesti isoja ja  
pieniä hotelleja tulee  
olemaan tulevaisuu-  
dessakin. Majoitus-  
ala kaipaa kuitenkin

kipeästi innovaatioita, hyvää tuotteistusta  
ja reipasta erottumista! Esimerkiksi VR on  
jo useamman vuoden tarjonnut mahdolli-  
suutta valita oma istuma- tai makuupaikka  
junamatkalle. Saman toteuttaminen hotel-  
lissa luulisi olevan monen verran helpom-  
paa, hotellien ”vaunujärjestys” kun ei pa-  
hemmin tuppaa vaihtumaan. ”Parastetta-  
vien” ideoiden tai uusien innovaatioiden  
lisäksi tarvitaan uskallusta toimia. Tee  
omalla alallasi jotakin toisin tai jotain, mitä  
muut eivät vielä ole tehneet. Paketoi idea  
niin, että sillä on selkeä sisältö ja hinta ja  
kerro siitä sen jälkeen kaikille. Erotu.

## LÄHTEET:

Airbnb 2015. Yrityksen verkkosivut. Viitattu  
10.9.2015. <https://www.airbnb.fi/>  
Palvelujen tuotteistamisen käsikirja 2014.  
Verkkosivusto, LEAPS-projekti. Viitattu  
10.9.2015. [http://palveluntuotteistaminen.  
fi/mita-tuotteistamisessa-tapahtuu/](http://palveluntuotteistaminen.fi/mita-tuotteistamisessa-tapahtuu/)  
Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen. Rakenna  
palvelusta tuote 10 päivässä. 5. painos.  
Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuulenmäki, A. 2012. Lupa toimia eri tavalla. 2.  
painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vuoripuro, V. 2015. Kodinvuokrauspalvelut  
ohittivat hotellit Espanjassa – ”Suomessa  
sama tilanne voi olla edessä”. Helsingin  
sanomat, 26.6.2015. Saatavilla verkossa:  
<http://www.hs.fi/matka/a1435285576597>



# Oman asiantuntijuuden brändäys verkossa tuo kilpailuetua

## Millaisena päätät näyttäytyä?

Elämme digiajan mielikuvayhteiskunnassa (ks. esim. Karvonen 1999), jossa julkisuuden henkilöiden, kuten popparien ja poliitikkojen, statuspäivitykset sosiaalisessa mediassa herättävät julkisuudessa enemmän reaktioita kuin heidän tekemisensä varsinaisissa ”virkatehtävissä”. Itse asiassa meistä jokaisesta jää vääjäämättä internetiin jalanjälkiä. Persoonamme brändäytyy meistä kiinnostuneiden mielissä tiedostamattamme ja tahtomattamme 24/7 – vaikka kuvittelemme toimivamme vain yksityishenkilöinä.

Verkossa asioidessa on syytä tiedostaa, miten missäkin toimii ja mikä vaikutus sillä on, millaisena ammatillisena osaajaminänä ja yksityisminänä näyttäydymme työpaikan ulkopuolella (Isokangas & Vassinen 2010, 40). Verkkomaailmasta eristäytymisen sijaan on monin verroin fiksumpaa muuntaa verkosta löytymisen vääjäämättömyys – yritysviestinnän tavoin – mahdollisuudeksi rakentaa positiivinen ammatillinen verkkoidentiteetti ja profiilitarina (ks. esim. Aalto & Uusisaari 2010). Työelämän

muutokset ja kiristynvä kilpailu työpaikoista (ks. esim. Andersson & Kaivo-oja 2012) korostavat tarvetta näyttäytyä nettimaailmassa ammatillisena kyvykkyytenä.

## Brändäys avaa ovia moneen suuntaan

Ei ole mikään salaisuus, että potentiaaliset työnantajasi urkkivat, millaisena näyttäydyt netissä ja somessa. Niinpä verkon statusmarkkinoilla pärjääminen katsotaan nykyään eduksi työnhakutilanteessa. Oman ammattilaisidentiteetin ja -profiilin, so. ammatillisen osaamisen erityisyyden ja ainutlaatuisuuden tavoitteellinen brändiviestiminen verkossa on luonnollinen osa rekrytointimarkkinoilla erottautumista ja kilpailemista. Verkkobrändäyksellä kasvatat omaa löydettävyyttä, ammattilaisprofiilia ja sen vetovoimaa. Se on kustannustehokas julkinen myyntipuhe, jolla työntekijä erottuu edukseen työmarkkinoilla.

Päinvastoin kuin popparin tai poliitikon tapauksessa, verkkoon rakennettavan am-

matillisen profiilin, ammattilaisbrändin, tulee olla todenmukainen ja perustua oman aidon itsesi, työnäyttöjesi ja kyvykkyytesi varaan. Profilitarina rakennetaan oman työn tuloksista, ammattialan aktiviteeteista sekä niitä tukevista harrastuksista. Tarinan rakentaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta ja reflektiivistä asennetta. Tavoitteen on herättää työnantajissa huomiota ole-

malla kiinnostava kyky – ”headhuntereista” puhumattakaan.

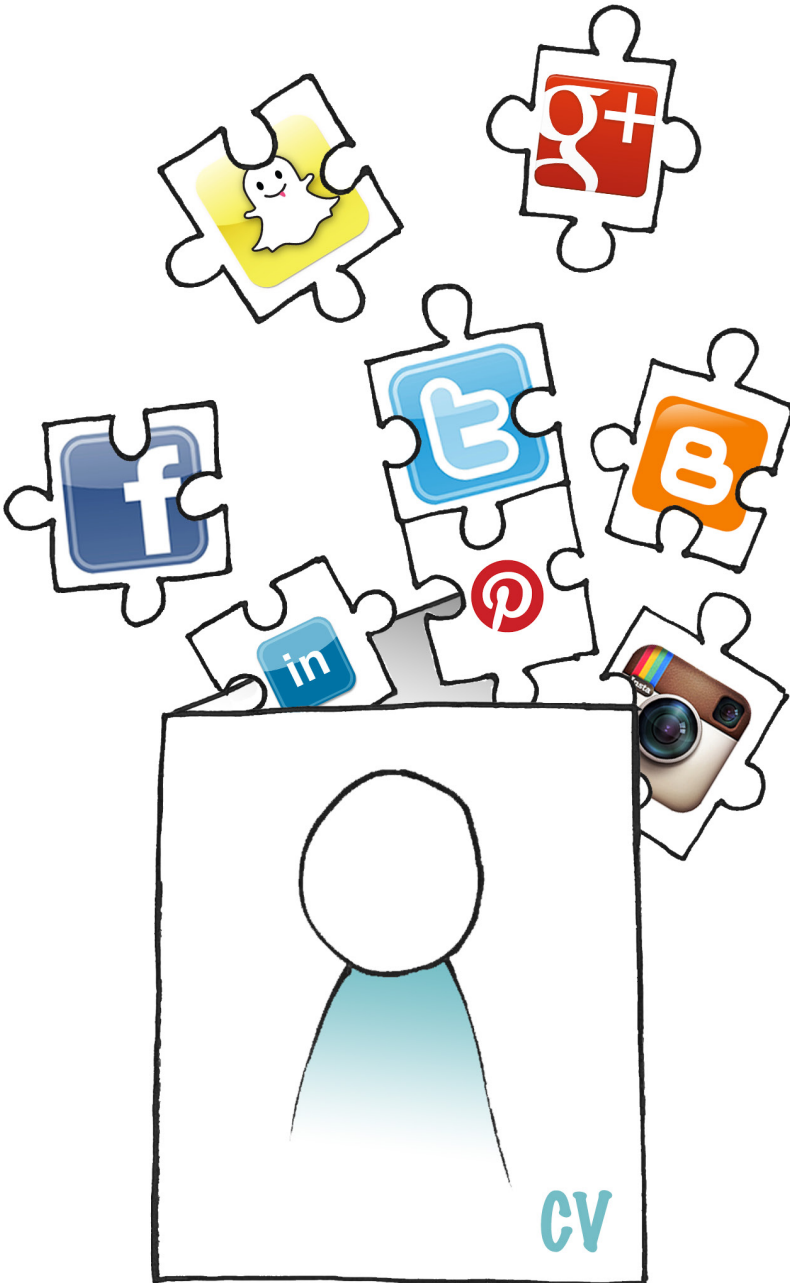
Ammattilaisbrändäys ei katso ikää eikä alaa. Se kannattaa aloittaa jo opiskeluvaiheessa eli heti kun tietää, mille alalle haluaa isona erikoistua (ks. esim. Korkalainen 2013). Mitä vaativampiin työtehtäviin tähtää, sitä tärkeämpää on rakentaa itsestään verkkoon positiivinen mielikuva omalla

alallaan huomiota herättävänä ja kiinnostavana asiantuntijana. Se ei ole katteetonta itsekehua vaan tavoitehakuista itsensä kehittämistä ja tällä kehitysuralla määrätietoista etenemistä; tulemista tunnetuksi ammatillisista tiedoistaan, taidoistaan ja kyvykkyydestään.

### Verkostoista lisävoimaa

Verkossa tapahtuvaan ammattilaisbrändäykseen sisältyy yhteyksien rakentaminen alan erityisosaajiin liittymällä some-sovellusten kautta alan verkostoihin, ryhmiin. Niiden kautta on esteetön pääsy alan uusimpaan hiljaiseen tietoon, parhaisiin ammattikäytäntöihin ja asiantuntijakontakteihin.

Aktiivinen toimiminen ammattilaisprofiilin mukaisissa verkostoissa luo uskottavuutta ja luotettavuutta kyvykkyyteesi. Netissä ja somessa tunnustettuna



oman alasi asiantuntijana, ”guruna” tai peräti mielipidejohtajana kasvatat työntekijänä työntantajasi positiivista mielikuvaa. Toimit organisaatiosi brändilähettäläänä sekä ha-

kumarkkinoilla (esim. Google-haut) että vaikutusvaltaisten verkostojesi kautta globaaleilla ammattilaismarkkinoilla.

## Työkalut itsensä brändäykseen

Ammattilaisbrändäys verkossa ei ole pelkkää omien ammatillisten perustietojen ja

Profiilitarina rakennetaan oman työn tuloksista, ammattialan aktiviteeteista sekä niitä tukevista harrastuksista. Tarinan rakentaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta ja reflektiivistä asennetta. Tavoitteena on herättää työnantajissa huomiota olemalla kiinnostava kyky.

ansioluettelo-tietojen verkoon siirtämistä. Se lähtee ammattilaisidentiteetin tunnistamisesta ja profiilitarinan tavoitteellisesta rakentamisesta todenn

faktojen varassa. Kutomalla tietosi, taitosi ja kyvykkyytesi mahdollisimman asiantuntevasti ja kiinnostavasti esille juuri niihin verkko- ja some-palveluihin, jotka parhaiten korostavat rakentamaasi ammattilaisidentiteettiä, rakennat toisiinsa linkittyvän monikärsiksen, alati kehittyvän myyntipuheen.

## LÄHTEET:

Aalto, T. & Uusisaari, M.Y. 2010. Löydy. Brändää itsesi verkossa. Vantaa: BTJ Finland.  
Andersson, C. & Kaivo-oja, J. 2012. BOHO Business. Ihmiskunnan voitto koneesta. Liettua: Talentum.  
Isokangas, A. & Vassinen, R. 2010. Digitaalinen jalanjälki. Hämeenlinna: Talentum.  
Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine

menestystekijöinä myöhäismodernisissa maailmassa. Tampere: Gaudeamus.  
Korkalainen, T. (toim.) 2013. Somepentujen käsikirja. Rekrytointi- ja selviytymisvinkkejä sosiaalisen median sokkeloihin. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2015. [https://wiki.metropolia.fi/download/.../somepentujen\\_kasikirja.pdf](https://wiki.metropolia.fi/download/.../somepentujen_kasikirja.pdf)



# Yritysbrändi rakentuu yrityksen jokapäiväisen toiminnan ympärille

Brändäys on markkinointiosaamista. Se on yrityksen jokapäiväistä harkittua tekemistä – ei vain laajoja ja kalliita kampanjoita. Yritysbrändäys on yrityksen tapa toimia. Se on aitoa ja oivaltavaa tekemistä. (Tähtinen 2010, 4.) Brändi on organisaatiota ohjaava ajattelutapa ja muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, viestii, näyttää, kuulostaa ja mitä siitä puhutaan (Malmelin & Hakala 2011, 18). Einwiller ja Will (2002, 101) määrittelevät yritysbrändäyksen seuraavasti: ”Systemaattisesti suunniteltu ja toteutettu prosessi, jossa luodaan ja ylläpidetään suosittua imagoa ja mainetta yritykselle kokonaisuutena lähettämällä signaaleja kaikille sidosryhmille ja johtamalla käyttäytymistä, viestintää ja symbolismia”.

Yritysbrändäyksen tavoitteena on kehittää yrityksen kilpailukykyä erottamalla kilpailijoista, jotta yritys selviytyy dynamisessa ja globaalissa toimintaympäristössä. Mielikuvilla ja brändeillä on suora vaikutus yrityksen menestymiseen. (Malmelin & Hakala 2011, 27, 66.) Von Hertenin (2006, 17) mukaan teollisuuden ja kaupan kehitys yhdessä viestinnän kehittymisen kanssa ovat luoneet brändeille sen merkityksen, joina ne tänä päivänä tunnetaan.

Brändit ovat levinneet merkittäväksi osaksi yrityksen liiketoimintaa, tuotteita ja palveluita (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 15).

Brändi luo siis hyötyä ja lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja muille sidosryhmille sekä brändin omistajalle. Brändi on yrityksen strateginen tekijä, joka luo pohjaa pitkäaikaiselle kilpailuedulle (Juholin 2013, 236). Siksi brändin hyödyntäminen on tärkeää myös pk-yrityksille.

Lähes kaikki tutkijat erottavat toisistaan yrityspainotteisen, tuotepainotteisen sekä näiden yhdistelmän brändistrategiana (Laforet & Saunders 1999). Yritysbrändäyksessä pääbrändinimi, joka on sama kuin yrityksen nimi, näkyy kaikissa tuotteissa/palveluissa. Tuotebrändäyksessä jokaisella tuotteella/palvelulla tai tuote-/palvelulinjalla on oma identiteetti ja niiden erityiselle segmentille suunniteltu asemointi. Yhdistelmäbrändäyksessä hyödynnetään sekä yritys- että tuotebrändäystä. (McDonald, de Chernatony & Harris 2001.) Monet yritykset käyttävät useampaa kuin yhtä näiden rakenteiden yhdistelmää (Aaker & Joachimsthaler 2000; Laforet & Saunders 1999).

## Yritysbrändi

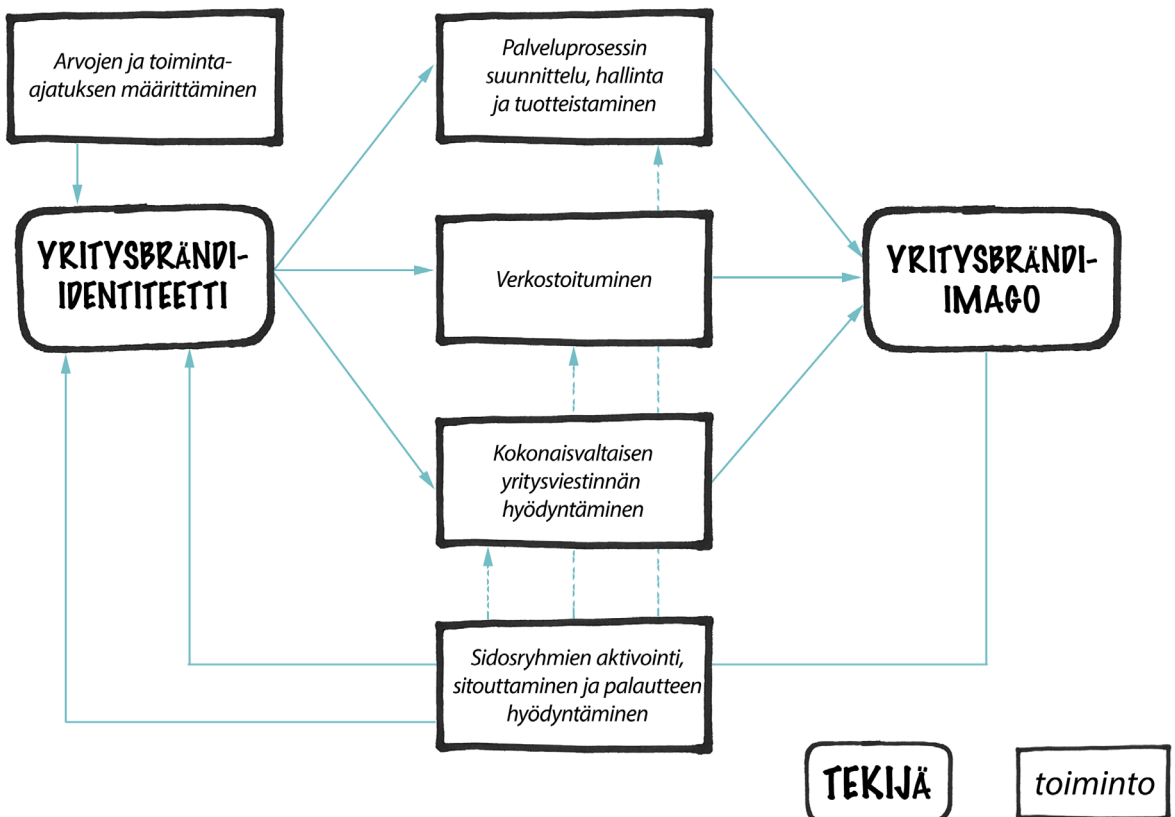
Yrityksen brändi koostuu kahdesta pääkomponentista: sisäisestä yritysbrändi-identiteetistä ja ulkoisesta yritysbrändi-imagosta. Brändi tukee yrityksen sisäistä brändi-identiteettiä ja vaikuttaa yrityksen ulkoiseen brändi-imagoon. Yrityksen brändi-identiteetti kiteyttää yrityksen toiminta-ajatuksen ja arvot, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista. Yrityksen brändäys on osa strategista toimintaa ja päätöksentekoa. Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 71) mukaan brändi-identiteetti on brändiin liitettyjen mielikuvien muodostama kokonaisuus, jonka brändistrategian luoja haluaa luoda tai jota hän haluaa pitää yllä. Tähän sisältyy organisaation asiakkailleen antama lupaus. Yritysbrändi-identiteetin hahmot-

taminen on tärkeää, sillä se ohjaa koko brändäysprosessia.

Yrityksen brändi-imago on kaikkien niiden uskomusten, asenteiden ja käsitysten summa, joita yrityksen ulkoisilla sidosryhmillä on yrityksestä (Sandbacka 2010, 11). Yrityksen arvot vaikuttavat yrityksen imagoon eli yrityskuvaan henkilöstön käyttäytymisen ja yrityksen toimintatapojen sekä viestinnän kautta. Yritys pyrkii hahmottamaan imagoaan ja hyödyntää tuloksia brändinsä kehittämisessä. Brändäystä toteutetaan johdonmukaisesti niin, että koko yritys osallistuu brändäykseen.

## Pk-yrityksen brändäysprosessi

Pk-yrityksen brändäyksessä voidaan hyödyntää seuraavia toimintoja (ks. kuvio 1):



Kuvio 1. Mikroyrityksen brändäys (mukaillen Sandbacka 2010)

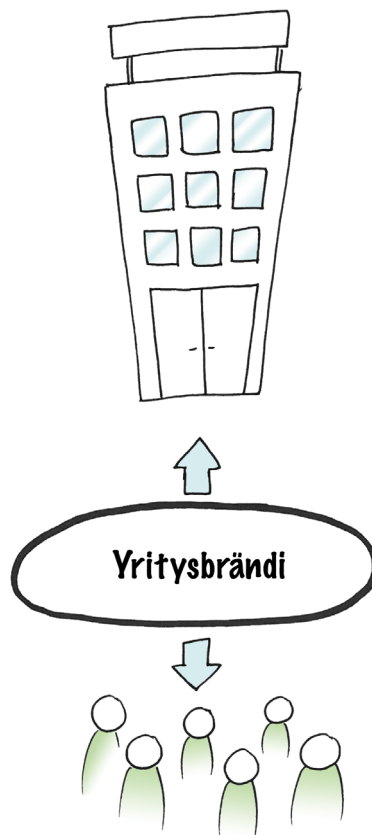


- 1) Yritys määrittää arvonsa ja toiminta-ajatuksensa ja ottaa huomioon yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät.
- 2) Palveluprosessin suunnittelussa, hallinnassa ja tuotteistamisessa työntekijöiden toiminta on keskeisessä asemassa.
- 3) Yritys hyödyntää kokonaisvaltaista yritysviestintää ja viestii brändistään visuaalisesti ja symbolisesti muun muassa logon, käyntikorttien ja internetsivujen avulla sekä kohdistetulla markkinointiviestinnällä.
- 4) Yritys hyödyntää verkostojaan ja yhteistyösuhteitaan ja kannustaa asiakkaita kertomaan myönteisistä kokemuksistaan.
- 5) Yritys pyytää sidosryhmien palautetta ja hyödyntää sitä brändinsä kehittämässä. Yritysbrändäys on jatkuva prosessi.

Kaikki mitä yritys tekee, mitä se kertoo itsestään ja mitä muut siitä puhuvat, vaikuttaa yritysbrändiin. Asiakkaat muodostavat kuvan yrityksestä palvelukokemuksen kautta. Markkinointiviestinnän ja myynnin johtaminen tukee yrityksen toimintaa eli brändi-identiteettiä. Yrityksen kotisivut ovat tärkeä osa yrityksen brändiä. Pk-yrityksen kannattaa hyödyntää sosiaalisen median kautta asiakkaiden bränditietoisuutta. Epäviralliset suosituksukset ja viralliset referenssit ovat hyödyllisiä ja monesti uskottavampia kuin maksettu mainonta. Verkostoitumalla myös suurempien yritysten kanssa pk-yritys voi kehittää uskottavuutta ja yrityksen tuotteiden ja palveluiden myyntiä. Tutkimalla brändiään ja keräämällä palautetta yrityksen johto ja henkilöstö voivat kehittää yrityksen brändiä.

## Brändin arvon ja brändipääoman mittaaminen

Brändin arvo on brändin asiakkaille tai muille sidosryhmille tuottama aineellinen (taloudellinen) ja aineeton (ei-taloudellinen) käyttöarvo. Brändipääoma viittaa



brändin yritykselle tuottamaan aineelliseen ja aineettomaan hyötyyn. (Sandbacka 2010, 31.) Usein myös asiakas luo arvoa yhdessä yrityksen kanssa osallistumalla palvelun tuottamiseen. Brändin aineellinen mittaaminen vaatii taloudellista osaamista ja markkinatutkimuksia (mm. kilpailijoiden benchmarking-tutkimuksia). Brändin aineettoman mittaamisen kautta yritys saa myös informaatiota, joka auttaa brändin kokonaisvaltaisessa kehittämässä.

Pk-yrityksellä on kokonsa kautta hyvä mahdollisuus kehittää brändiä brändipääoman sisäisen kartoituksen avulla. Sisäisen kyselytutkimuksen tai kehityskeskustelujen avulla voidaan selvittää yrityksen henkilöstön ja omistajien ydinarvojen ja yrityskulttuurin tila. (Sandbacka 2010.) Pk-yrityksen tulee selvittää myös yrityksen aineettoman brändipääoman ulkoista vahvuutta. Aineettoman brändipääoman ulkoisia komponentteja ovat brändiuskollisuus, brändin tunnettuus, havaittu laatu sekä brändiin liitettävät mielleyhtymät

(Aaker 1996, 8). Mittaus suoritetaan asiakas- tai sidosryhmänäkökulmasta. Sidoryhmien aktivoiminen palautteenantoon ja palautteen hyödyntäminen ovat avainasemassa ulkoisen brändipääoman kehittämisessä (Jones 2005, 10).

## Yritysbrändin kehittäminen

Pk-yrityksen brändäys on jatkuva ja pitkäjänteinen prosessi. Se alkaa jo yrityksen perustamisvaiheessa, ja sen kehittäminen jatkuu osana yrityksen toimintastrategiaa. Siksi on tärkeää kerätä palautetta ja mitata tehtyjen toimenpiteiden tuloksia. Palautetta voidaan kerätä jokapäiväisissä keskusteluissa tai ohjeistamalla henkilöstö keräämään palautetta asiakkailta ja välittämään sitä eteenpäin yrityksen sisällä. Yritys voi myös käyttää kyselytutkimuksia tai kerätä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien mielikuvia eri tilanteissa. Pk-yrityksen brändäys on hyvä aloittaa yrityksen brändi-identiteetin selvittämisestä:

1. Kartoitetaan yrityksen sisäisen identiteettiviestinnän ja ulkoisen eli imagoa kehittävän viestinnän nykytila.
2. Nykytilan arvioimisen jälkeen yrittäjä/ johto määrittelee tavoitetilanteen brändi-identiteetille ja valitsee brändistrategian, joka kertoo yrityksen pitkän tähtäimen vailinnat brändäyksessä.
3. Palautteen ja erilaisten mittausten kautta yrityksen bränditoimintaa voidaan kehittää.

Brändityön johtaminen on haasteellista, koska yritysimageon vaikuttaa yrityksen oma toiminta ja viestintä sekä yrityksen sidoryhmien viestintä ja keskinäiset suhteet. Bränditutkimus ja palautteen kerääminen kuitenkin auttavat yrityksen brändin kehittämisessä. Yritysbrändi rakentuu siis yrityksen jokapäiväisen toiminnan ympärille.

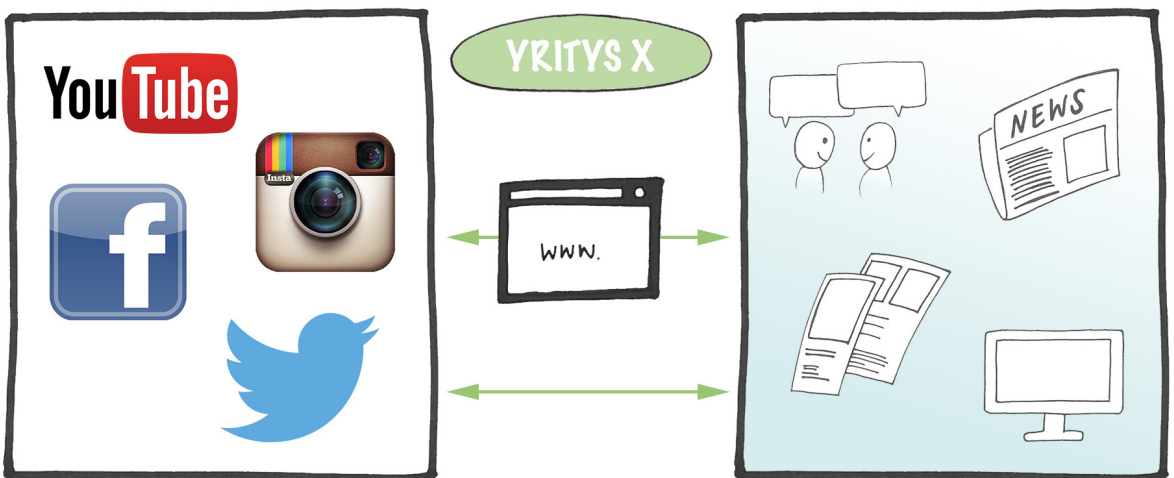
## LÄHTEET:

- Aaker, D.A. 1996. Building strong brands. New York, USA: The Free Press.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brändien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Einwiller, S. & Will, M. 2002. Towards an integrated approach to corporate branding – an empirical study, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 7 No. 2, 100–109.
- Jones, R. 2005. Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. Journal of Brand Management 13(1), 10.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MFI Management Institute of Finland.
- Laforet, S. & Saunders, J. 1999. Managing brand portfolios: why leaders do what they do? Journal of Advertising Research, Vol. 39 (January/February), 51–66.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2011. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.
- Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Helsinki: WSOYpro.
- McDonald, M. H.B., de Chernatony, L. & Harris, F. 2001. Corporate marketing and service brands – Moving beyond the fast-moving consumer goods model. European Journal of Marketing, Vol. 35. Iss. ¾, 335–352.
- Sandbacka, J. 2010. Brändätään pikkaisen: pk-yrityksen brändikirja. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, No. 30. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 14.10.2015. <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514261893/>
- Tähtinen, J. 2010. Brändätäänkö pikkaisen? Teoksessa J. Sandbacka: Brändätään pikkaisen: pk-yrityksen brändikirja. Taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, No. 30. Oulu: Oulun yliopisto, 4–5. Viitattu 14.10.2015. <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514261893/>
- Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

# Myynti ja markkinointi muutoksen myllerryksessä

Myyntin ja erityisesti monikanavamyynnin sekä -markkinoinnin merkitys yrityksen innovaatiotoimintaan ja -osaamiseen on tärkeä jo tällä hetkellä, ja merkitys kasvaa entisestään tulevaisuudessa. Monikanavamyynnillä ja monikanavamarkkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että yrityksen sosiaalinen mediassa oleva profiili (Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest jne.) tai yrityksen verkkokauppa eivät ole enää pelkäs-

tään jatke kivijalkakaupalle. Markkinoinnissa ja myynnissä käytetyt kanavat tukevat toisiaan, linkittyvät toisiinsa luontevasti ja toisaalta toimivat myös itsenäisesti. Riippumatta asiakkaan käyttämästä kanavasta yrityksen tulee tarjota hänelle hyvä ja toimiva palvelukokemus. (Parvinen 2015.) Kuviossa 1 on kuvattu monikanavamyynnin ja -markkinoinnin muutamia eri kanavia ja niiden keskinäistä yhteyttä toisiinsa.



**Kuvio 1.** Yritys X:n myynti- ja markkinointikanavat

Kuluttajakauppa, mutta yhä etenevissä määrin myös yritysten välinen kauppa, on siirtynyt kiihtyvällä tahdilla verkkoon viimeisen vuosikymmenen aikana. Vaikutus on nähtävissä Suomen sisäisissä markkinoissa mutta vielä enemmän globaaleilla markkinoilla. Kuluttajat ja yritykset ostavat siis yhä suuremman osan tuotteistaan verkkokaupoista. Verkkokaupan helppous, nopeus, valikoiman määrä ja helppo hintavertailu ovat avainasioita, joiden takia kauppa on siirtynyt verkkoon.

Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan yli puolet suomalaisista kuluttajista on ostanut verkkokaupasta tuotteita tai palveluita vuonna 2014. Kiihtyvä tahti näkyy erityisesti 25–34-vuotiaiden kohdalla, joista yli 70 prosenttia on tilannut tuotteita tai palveluita verkkokaupasta vuoden 2014 aikana. Eniten verkkokaupoista ostetut palvelut ovat majoitus- ja matkapalvelut ja tuotteista vaatteet ja kengät myyvät eniten. (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2014.)

## Digitalisaatio ei ole enää vaihtoehto yrityksille

Digitalisaation mukana myös globalisaatio tuo mukanaan uusia haasteita mutta myös mahdollisuuksia yrityksille. Suomalaiset yritykset eivät enää kilpaile pelkästään muita suomalaisia yrityksiä vastaan, vaan yhä etenevissä määrin kilpailijoina ovat yritykset ympäri maailman. Toisaalta suomalaisten yritysten markkina-alue on globaali. Verkkokauppa, sosiaalinen media ja muut sähköiset myynti- ja markkinointikanavat ovat helposti skaalattavissa kansainvälisiksi.

Verkkokaupan lisääntyminen vaikuttaa myös suoraan suomalaisiin yrityksiin ja niiden myynti- ja markkinointistrategioihin. Niin yksityisten kuin julkisten organisaatioiden on siirryttävä yhä voimakkaammin verkkoon, jossa asiakaskohtaukset tapahtuvat. Voidaankin sanoa, että monikanavamyynti sekä -markkinointi ovat tu-

levaisuudessa avainasemassa menestyvän yrityksen strategiassa. Jotta yritys pystyy kohtaamaan oman asiakkaan oikeassa paikassa ja oikealla tavalla, on sen saatava tieto asiakkaidensa digitaalisesta jalanjäljestä.

Tärkeimpiä kysymyksiä verkossa tapahtuvan kaupankäynnin kannalta ovat:

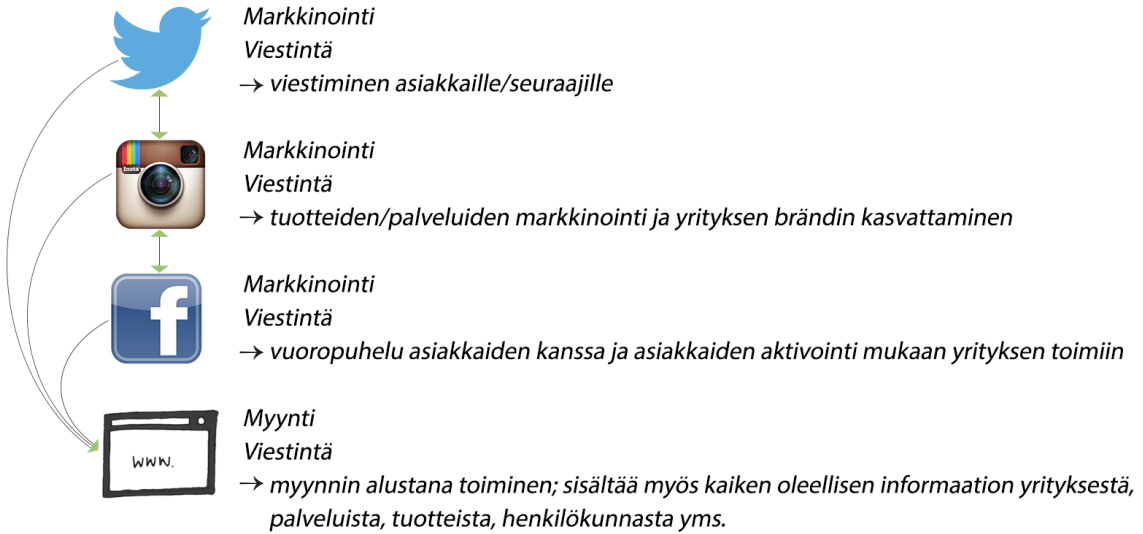
- 1) Mitä asiakas tekee?
- 2) Mitä asiakas harrastaa?
- 3) Missä asiakas liikkuu?
- 4) Mitä asiakas ostaa?

Jotta yritys pystyy kohtaamaan oman asiakkaansa oikeassa kanavassa oikealla tavalla, on sen löydettävä vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin. (Rubanowitz 2015.)

## Monikanavaisuus haltuun

Myös monikanavamyynti ja -markkinointi ovat jatkuvan muutoksen alla. Sosiaalinen media tuo mukanaan uusia kanavia, joissa asiakkaat ovat, ja toisaalta vanhoja kanavia sulkeutuu pois. Yritykselle tärkeintä on tunnistaa itsellensä toimivat kanavat, joissa heidän asiakkaat ovat, ja toimia näissä kanavissa. Monikanavaisuudella ei varsinaisesti ole sääntöjä tai vakiintuneita toimintatapoja, miten missäkin kanavassa pitäisi toimia, vaan yritys voi benchmarkata kilpailijoiden, samalla toimialalla tai samoista asiakasryhmistä kiinnostuneiden toisten yritysten, toimintatapoja ja ottaa niistä itsellensä sopivat käyttöön. Kuviossa 2 on kuvattu Yritys X:n valitsevat myynti- ja markkinointikanavat, niiden riippuvuus ja linkitys toisiinsa sekä niiden ensisijainen tarkoitus ja merkitys osana yrityksen verkkomyynti- ja verkkomarkkinoinnin strategiaa.

Monikanavamyyntissä ja -markkinoinnissa ei siis ole vakiintuneita toimintatapoja, vaan yritys voi rohkeasti kokeilla uutta ja katsoa, syntyykö haluttua tulosta. Toisaalta ei ole tarkoituksenmukaista, että ollaan



**Kuvio 2.** Yritys X:n myynti- ja markkinointikanavat sekä niiden ensisijaiset käyttötarkoitukset

kaikissa kanavissa ”läsnä” muttei olla oikeasti missään kanavassa ”läsnä”. Yrityksen tuleekin valita omasta mielestään tärkeimmät kanavat ja kohdata niissä asiakkaat kanavakohtaisesti. Jos jotakin asiaa ei voida hoitaa kokonaisuudessaan esimerkiksi sosiaalisen median välineen avulla, ohjataan keskustelu toiseen kanavaan, missä asia pystytään hoitamaan loppuun. (Parvinen 2015; Korteso 2014.)

Tärkeintä monikanavamyyynnissä ja monikanavamarkkinoinnissa on siis kohdata ja palvella asiakasta siellä, missä asiakas on. Markkinoinnin painopiste kasvaa myös entisestään, ja toisaalta myynti sulautuu osaksi markkinointia johtuen siitä, että asiakas ei välttämättä ole varsinaisesti yhteydessä yritykseen missään vaiheessa kaupantekoa. Myynti tapahtuu osana kokonaisuutta ja

lisämyynti sekä markkinointi puolestaan onnistuneen asiakaspalvelun kautta.

## LÄHTEET:

- Korteso, K. 2014. 50 keissiä asiakaspalvelusta. Helsingin kauppakamari.
- Parvinen, P. 2015. Puheenvuoro Salesvation-seminaarissa, Oulu 15.4.2015.
- Rubanowitz, M. 2015. Puheenvuoro Salesvation-seminaarissa, Oulu 15.4.2015.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2014. Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö [verkkajulkaisu]. 5. Verkkokauppa. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 3.9.2015. [http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi\\_2014\\_2014-11-06\\_kat\\_005\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_005_fi.html)

Sosiaalinen media tuo mukanaan uusia kanavia, joissa asiakkaat ovat, ja toisaalta vanhoja kanavia sulkeutuu pois. Yritykselle tärkeintä on tunnistaa itsellensä toimivat kanavat, joissa heidän asiakkaat ovat, ja toimia näissä kanavissa.



# Carpe diem – strategian mukainen innovaatiotoiminnan johtaminen

Roomalainen runoilija Horatius kehotti aikalaisiaan tarttumaan jokaiseen käsillä olevaan hetkeen eikä vain luottamaan liikaa tulevaisuuteen. Kehotuksen taustalla oli ajatus siitä, että on parempi osallistua itse tulevaisuutensa rakentamiseen kuin jäädä odottamaan, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tämä ohje on myös tämän päivän liiketoiminnassa mitä aiheellisin; havaitse mahdollisuudet, tartu hetkeen ja rakenna niistä liiketoimintasi vahvuudet. Mutta kuinka huomata nämä hetket ja kuinka tietää, mikä on meille juuri se oikea tilaisuus. Entä sitten kun tällainen hetki tunnustetaan? Miten ”hetkeen tarttumisen” voi konkretisoida osaksi liiketoimintaa ja uusia innovaatioita?

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla. Yllätyksellisyys, totuttujen asioiden hylkääminen ja uusien ilmestyminen hyvinkin nopealla aikajännteellä on arkipäivää. Tästä huolimatta yritysten tulisi kyetä hahmottamaan ja määrittämään toimintansa suunta ja periaatteet. Tässä jäsentelytyössä auttaa muutamien strategisen johtamisen ajattelutapojen ja työkalujen tuntemus.

## Innovaatiot strategian tukena

Yrityksen strategia tarkoittaa tietoista tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintaa muuttuvassa maailmassa (mm. Kamensky 2010). Sen avulla yritys pyrkii ainakin jollakin tasolla hallitsemaan omaa toimintaansa suhteessa ympäristöönsä. Strategisen suunnittelun päätavoitteena on yleensä joko pyrkiä tekemään jotakin tehokkaammin ja paremmin tai pyrkiä tekemään jotakin ihan uutta ja erilaista. Määriteltävät ydinkysymykset liittyvät siihen, kuinka tuottaa lisäarvoa asiakkaille mutta samalla vahvistaa yrityksen kykyä toimia kannattavasti toiminnan jatkuvuus varmistuen.

Innovaatiotoiminnan näkökulmasta haasteena on kehittämistoiminnan johtaminen niin, että se tukee yrityksen strategian mukaisia sisältötavoitteita. Innovaatioiden ja kehittämistoiminnan tulee olla linjassa strategian kanssa. Yhtenevillä työkaluilla voidaan osaltaan varmistaa, että valitut kehittämistoimet ovat linjassa strategian kanssa ja tukevat valittujen tavoitteiden saavuttamista.

Toinen innovaatioiden johtamisen haaste liittyy oikeaan ajoitukseen. Päätös siitä, miten ja missä vaiheessa erilaisia kehittämisideoita on tarkoituksenmukaisinta lähteä työstämään, ei ole aivan ongelmaton. Ideaalitavoitehan on, että kehittämistyössä voitaisiin huomioida tulevat toimintaympäristön ja oman toiminnan muutokset ja sovittaa omat toimenpiteet aina kulloisesakin hetkessä parhaaseen tilanteeseen.

Innovaatiojohtamiseen liittyy keskeisenä innovatiivisuutta tukevan toimintakulttuurin luominen. Mutta se ei yksin riitä, vaan yhtä tärkeää on näiden uusien ajatusten ja ideoiden saattaminen konkreettiseksi toiminnaksi (mm. Mäntyneva 2012). Tämä konkretiaan saattaminen edellyttää, että innovaatio toiminta on koko ajan jäsenetty erilaisten työkalujen avulla osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa. Osallistaminen ja toimintakulttuurin luominen voi tapahtua esimerkiksi yhteisten työkalujen käytöllä ja asioiden jäsentelyllä niiden avulla.

## Ajatusmallien ja työkalujen ryhmittelyä

Aikojen myötä strategiатыön tueksi on syntynyt suuri määrä erilaisia työkaluja ja ajattelukehikkoja. Monipuolinen ”työkalupakki” on sinällään hyvä asia, mutta se voi myös aiheuttaa hämmennystä ja sekaannuksia, minkä vuoksi saatetaan hyviäkin menetelmiä jättää kokonaan soveltamatta. Pauli Juuti ja Mikko Luoma (2009) ovat ryhmitelleet tunnetuimpia ja käytetyimpiä menetelmiä sekä strategisen ajattelun suuntauksia kuvion 1 esittämän nelikentän mukaisesti. Jokainen näistä on kehittynyt sen ajan strategisen ajattelun ja toimintatapojen mukaisesti palvelemaan kulloinkin tärkeimmäksi koettua näkökulmaa. Yhtä oikeaa, kaikkiin tilanteisiin sopivaa työkalua ei kuitenkaan ole olemassa. Siksi on hyvä tuntea niiden sopivin käyttötarkoitus kuhunkin tilanteeseen liittyen. Nelikenttäku-

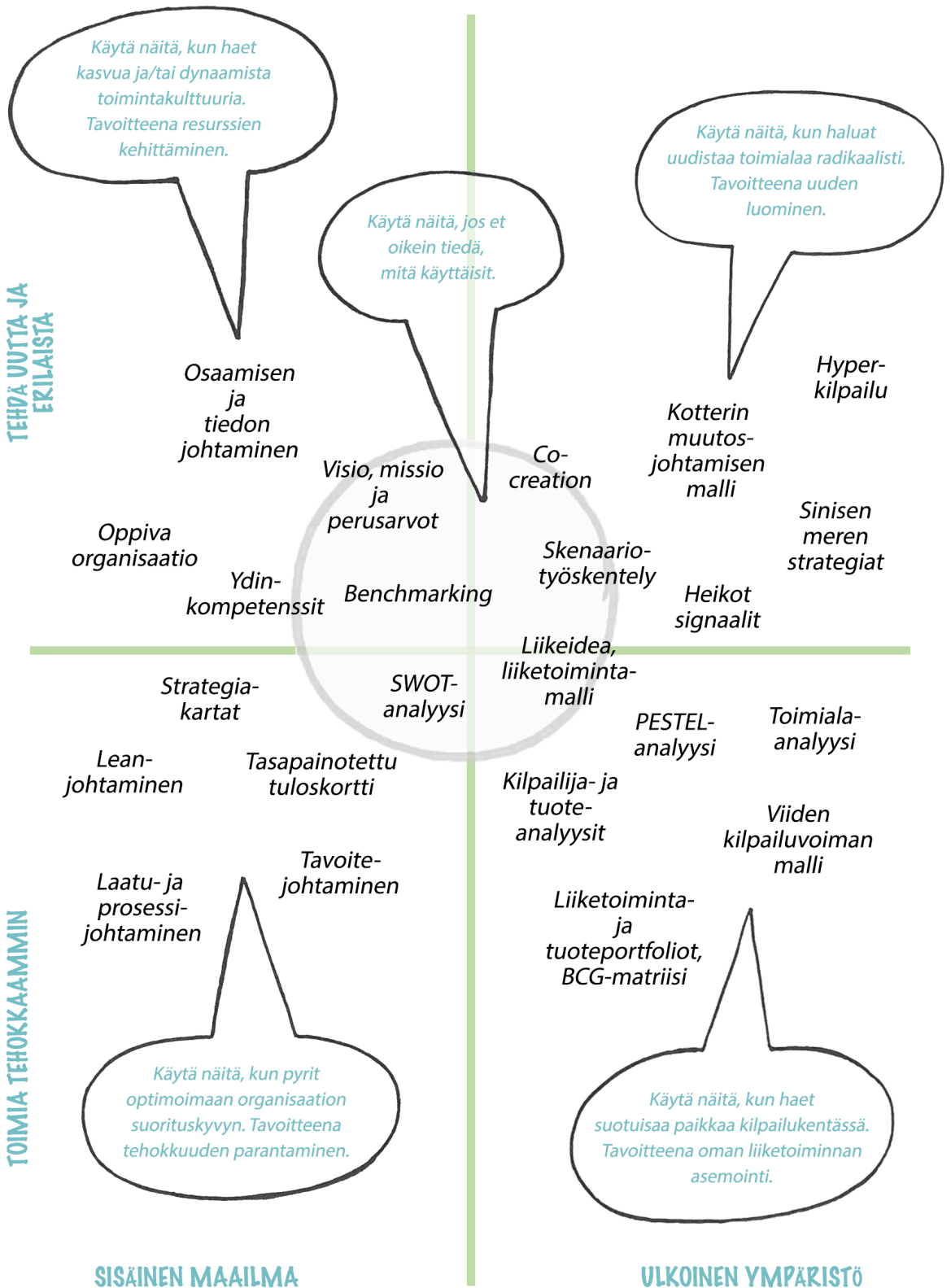
vauksen tavoitteena on auttaa käyttäjää tässä valintatilanteessa.

Sopivan tarkastelunäkökulman ja sopivien työkalujen valinta riippuu kehittämis- ja innovaatio toiminnan tavoitteesta. Halu-aako yritys parantaa toimintansa tehokkuutta, kehittää resurssien käyttöä, asemoida omaa toimintaa kilpailukentässä vai hakeeko se kokonaan uusia ratkaisuja omiin toimintatapoihinsa tai toimintansa sisältöihin. Merkitystä on myös sillä, halutaanko asioita tarkastella yrityksen oman toiminnan näkökulmasta vai keskitytäänkö ulkoisten asioiden tarkasteluun. Nämä valitut näkökulmat vaikuttavat siihen, millainen työkalu on missäkin tilanteessa tarkoituksenmukaisin ja toimivin. Työkalujen käyttö ei saisi kuitenkaan olla itsetarkoitus, vaan niiden valinta tulee aina voida perustella halutun tavoitteen näkökulmasta.

Kuviossa 1 keskellä on esillä niin sanottuja yleistyökaluja, joiden avulla ympärillä havaittuja ilmiöitä voidaan kuvata ja jäsentää. Ne ovat ehkä tunnetuimpia ja yleisimmin käytössä olevia ja toimivat tilanteissa, joissa ei vielä ole selkeää ja tarkkaa kuvaa tavoitetilasta, johon kaikella ilmiöiden ymmärtämisellä pyritään. Työkalujen käytön yksi tärkeimmistä hyödyistä on juuri asioiden näkyväksi tekeminen, joka auttaa keskustelussa ja olennaisten asioiden hahmotamisessa.

Kuviossa keskiviivan alapuolella olevat työkalut ja ajattelumallit suuntaavat asioiden tarkastelun puhtaasti yrityksen oman toiminnan tarkasteluun. Alhaalla vasemmassa olevien työkalujen päätavoite on oman toiminnan tehokkuuden ja tuloksellisuuden kehittäminen, kun vastaavasti oikealla tavoite on ulkoisen ympäristön analysointi suhteessa omaan toimintaan. Tarkastelun keskiössä on tällöin ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin liittyvä tiedonkeruu ja niihin liittyvä merkitysten tulkinta. Tavoite ei ole niinkään hakea uusia ratkaisuja vaan pikemminkin sopeuttaa omaa toimintaa ympä-





**Kuvio 1.** Innovaatiotoiminnassa hyödynnettäviä strategiatyökaluja (mukailten Juuti & Luoma 2009 ja Vuorinen 2014)

ristöissä havaittujen muutosten perusteella tehokkaammaksi ja vaikuttavuudeltaan paremmaksi.

Kaikki kuvion yläpuolella olevat menetelmät ja ajatteluhikot puolestaan sisältävät ainakin jollakin tasolla uuden luomisen näkökulman; kuinka uudistaa omaa toimintaa tai jopa koko toimialaa. Keskiviivan oikealla puolella olevien menetelmien ja ajattelumallien kautta voidaan pyrkiä jopa radikaalistikin muuttamaan koko

toimialan käytänteitä ja hakemaan sitä kautta kilpailuetua toimimalla niin sanottuna alan veturiyrityksenä esimerkiksi ihan uuden tuoteratkaisun avulla. Vasemmalla puolella esitetyt ajattelumallit sen sijaan tavoittelevat uusien ratkaisujen hakemista oman toiminnan ja toimintakulttuurin arviointiin ja kehittämiseen keskittymällä.

Kuviossa esiteltävät työkalut ja ajattelumallit on valittu mukaan siksi, että ne ovat yleisimmin tunnettuja ja käytettyjä. Niitä ei ole tarkoituksenmukaista asettaa minkäänlaiseen paremmuus- tai toimivuusjärjestykseen. Se, mikä työkalu on milloinkin ”paras”, riippuu tavoitteista ja tilanteesta, jossa työkalua käytetään. Käytännössä yrityksissä olisi hyvä löytää tietynlainen tasapaino näiden eri tavoiteasetannan sisältävien työkalujen käytössä. Jo se, että tunnustetaan erilaisia tavoitteita ja tilanteita, on yritykselle eduksi. Tällöin helposti hyvin sekavalta ja sirpaleiselta tuntuva tulevaisuus saa ikään kuin raamit, ja asiaa pystytään lähteä tarkastelemaan pala palalta ja asia kerrallaan. Työskentelystä rakentuu

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla. Yllätyksellisyys, totuttujen asioiden hylkääminen ja uusien ilmestyminen hyvinkin nopealla aikajänteellä on arkipäivää. Tästä huolimatta yritysten tulisi kyetä hahmottamaan ja määrittämään toimintansa suunta ja periaatteet. Tässä jäsentelytyössä auttaa muutamien strategisen johtamisen ajattelutapojen ja työkalujen tuntemus.

näin jäsentyneempää.

Mutta kuten Vuorinenkin (2014) toteaa, vain harvoin yrityksissä on mahdollisuus häiriöttömään strategia- ja innovaatiotyöskentelyyn. Sen vuoksi yhä tärkeämpää on hallita näitä ajattelun ja jäsentämisen työkaluja ja hyödyntää niitä nopeasti arjen eri tilanteissa. Strategia- ja innovaatiotyöskentelystä on tulossa entistä joustavampaa, avoimempaa ja monipuolisempaa, jossa tavoitteena on

osallistaa laajasti eri sidosryhmiä ja käyttäjä useita erilaisia työkaluja.

## LÄHTEET:

- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otava.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsingin seudun kauppakamari.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiatyö ja strategiatyökalut. Liiketaloustieteellinen aikakauskirja LTA 1/14.

# Hakukoneoptimoinnin haasteet nyt ja tänään

Innovaatioassistentin tuleviin työtehtäviin voi kuulua runsaasti tieto- ja viestintätekniikan työkalujen hallintaa ja näiden työkalujen mahdollisuuksien valjastamista tuotantokäyttöön. Yrityksistä on tullut kyselyitä tieto- ja viestintätekniikan osaamisesta tietyille osa-alueille. Osaamistarpeita ovat tuotteen ja tuotteiden näkyvyyden varmistaminen. Aihe on sinällään helppo ja yksinkertainen, koska rahalla on mahdollista ostaa näkyvyyttä. Asiakkaiden pysyvyyden ja palaamisen varmistamiseksi pitää tuotteista kertovien informaationsältöjen olla laadukkaita niin sisällöllisesti kuin teknisesti.

## Suoraviivaisuus ja laatu

Hakukoneoptimointi on sana, jota kaikki tuotteiden kehittäjät käyttävät jossain vaiheessa tuotekehitysprosessia tavoitteenaan saada tuotetta tunnetuksi. Kyseessä on sana, jolla on paljon painoa ja merkitystä, mutta mitä tuo sana oikeastaan pitää sisällään. Sanan pyrkimys käyttäjän kannalta on selkeä, eli hakukoneoptimoinnilla pyritään nostamaan tuote tai sivusto hakuko-

neiden tietoisuuteen. Hakukoneoptimointi myös nostaa tuotteen pisteitä kohderyhmän etsiessä itselleen ratkaisua johonkin sellaiseen ongelmaan, johon tuote tarjoaa ratkaisua. Hakukoneoptimoinnilla haetaan suoraa reittiä kuluttajien tietoisuuteen olemalla hakukoneiden hakulistauksen numero yksi sopivilla hakusanoilla. Ennen rakenne oli selkeä ja helposti vaikutettavissa. Vuonna 2015 toimintaympäristön vaaka on kallistunut sellaiseen kulmaan, jossa tuotettaan tunnetuksi tekevä ei pysty helpoilla ja suoraviivaisilla ratkaisuilla vaikuttamaan hakutuloksiin. Helppo ratkaisu ei ole laadukas sisältö, koska se kysyy aina aikaa, rahaa ja luovuutta. Suoraviivaiset keinot tarkoittavat usein sitä, että lompan tyhjenemissuunta on hakukoneen kolikkokeko (joka niin usein tarkoittaa Googlen kolikkokekoa).

Hakukoneoptimointi ei ole faktoihin pohjautuva rakenne, vaan se on luonteeltaan erittäin spekulatiivista. Perinteiset hakukoneet (kuten Google) antavat seikka-peräiset ohjeistukset teknisesti hakukonetta tukevan sivuston luomiseksi ja antavat näin ymmärtää, että hakukoneoptimoinnin avulla tekijällä on mahdollisuus saattaa

sivusto hakutulosten top10-sijoituksille. Tämä ei välttämättä pidä paikkaansa, sillä sivuston suosittavuuteen vaikuttavia parametrejä on lukuisia ja kaikkiin parametreihin ei ole edes mahdollista vaikuttaa. Lisäksi ongelma on, että hakukoneet (kuten monet muutkin) pyrkivät lisäämään tulovirtaansa tuomalla mainospalvelut osaksi omaa tuotantoaan.

Spekulatiivisuus aiheen ympärillä aiheuttaa siitä, että esimerkiksi Google kerää käyttäjistä runsaat määrät dataa. Tähän dataan pohjautuen Googlen algoritmi osaa ja pystyy ennakoimaan, minkälaisia tuloksia käyttäjä itselleen saattaisi haluta. Jokainen haku on personoitu käyttäjän mukaan. Tähän sekvenssiin ja käyttäjän tottumaan tapaan etsiä itselleen ratkaisuja on vaikea pyrkiä vaikuttamaan.

## Hakukoneita ja hakukoneita

Hakukoneoptimointi ei ole pelkästään Googlen tai Microsoftin hakukoneille optimointia. Tämä johtuu siitä, että tänä päivänä käyttäjän käyttämiä hakukoneita on myös muita. Facebook on hakukone, jossa käyttäjät saattavat kysyä ongelmanratkaisua kavereiltaan tai etsiä sopivaa ryhmää/sivua, jossa ongelma-aiheen ympärillä pyritään. TripAdvisor ja Yelp ovat matkailijan hakukoneita, Amazon, Pinterest, Etsy, Vertaa.fi ja Hintaseuranta ovat tuotteenhankkijan hakukoneita. Käyttäjät osaavat siirtyä tiettyjen palveluntarjoajien internetsivuille etsiessään ongelmaansa palvelua tai ratkaisua käymättä koskaan Googlen, Bingin tai muun viralliseksi hakukoneeksi luokiteltavan sivun kautta. (Steward 2015).

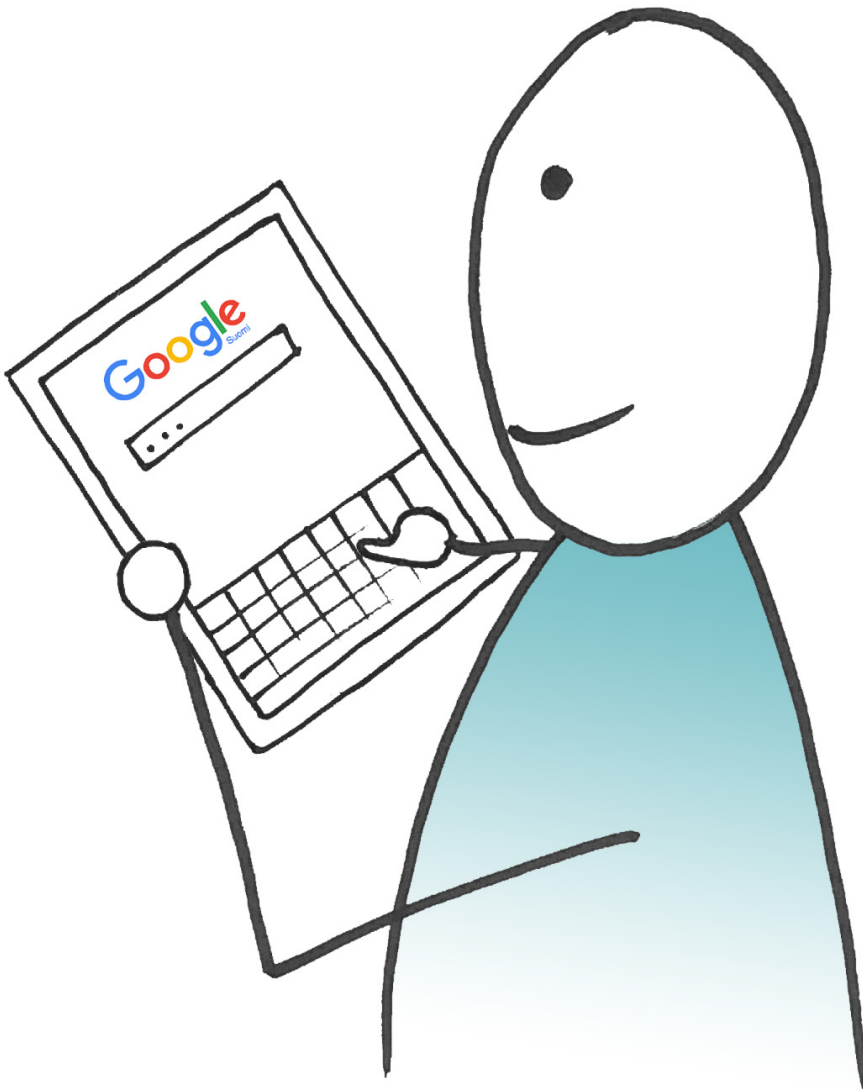
Hakukoneoptimointi ei ole enää pelkästään sitä, että etsitään hakusanoja ja kirjoitetaan ne osaksi sivuston “meta-descriptiion” kenttää. Hakukoneiden omissa ohjeistuksissa painotetaan, että sivustojen tulee olla laadukkaita kokonaisuuksia, jotka ottavat huomioon käyttäjän tarpeet (Google – Hakukoneoptimoinnin aloitusopas 2015, 2).

Hakukoneoptimointi on enemmän sitä, että saadaan oma sivusto näyttytymään hakutuloksissa sellaiselta, joka tarjoaa käyttäjän etsimään ongelmaan parhaan mahdollisen ratkaisun. Toteutettavan sivuston tulee olla teknisesti laadukas ja ottaa hakukoneet huomioon useilla erilaisilla tavoilla.

Hakukoneoptimointi on kokonaisvaltainen toteutus, jossa tuotteen omistajien tulee pitää mielessä ei pelkästään Google vaan myös palvelut, missä näkyä, kuten Facebook, TripAdvisor tai Yelp. Palveluita nousee koko ajan uusia, parempia, toimivampia ja kohderyhmässä käytettympiä. Usein sisältö, joka on tehty laadukkaasti käyttäjän tarpeita ajatellen, nousee esille myös sosiaalisen median palveluissa ihmisten suorittamina jakoina (tai tykkäyksinä, kudoksina, peukkuina, sydäminä...). Niiden kautta myös hakukoneiden arvostus sivustoa kohtaan, jolle hakukoneoptimointia tehdään, kasvaa. Monessa yhteydessä puhutaan myös siitä, onko Facebook-sivu riittävä kanava yrityksen näkymiseen internetissä (Tolvanen 2015). Periaatteessa se ei ole riittävä kanava, koska sen välityksellä ei tavoiteta koko potentiaalista kohderyhmää kuin vain harvoissa tapauksissa.

## Hakuammuntaa maalitauluun

Yhä useampi potentiaalisista kohderyhmäläisistä käyttää mobiililaitettaan palveluiden ja tuotteiden hakemiseen. Ihmisten internetissä käyttämä aika on kasvanut tasaisesti vuosittain. Melkein 90 prosenttia 16–24-vuotiaista nuorista käyttää internetin tarjoamia palveluita mobiililaitteilla, ja itse asiassa eivät muutkaan ikäryhmät kovin kauas näistä prosenttiluvuista jää (Tilastokeskus 2014). Tästä johtuen internetsivustojen, jotka toimivat tuotteena tai mainostavat tuotetta, täytyy olla mobiiliystävällisiä. Kehittäjälle on tarjolla työkaluja, joilla voidaan varmentaa oman sivuston toimivuus mobiililaitteilla (ks. Mobiililaitesoveltuvuudesta 2015).



Hakukoneiden tekijöiden on jotenkin ansaittava pelimarkkansa, ja Googlen tulovirrasta osa on mainostuloja. Näinpä yksi tapa saada nostettua oma tuote kohderyhmän tietoisuuteen on maksaa mainostilasta hakukoneen palvelujen kautta. Se on varma, helppo, kustannuksiltaan kohtuullisen halpa ja ennen kaikkea toimiva tapa saada tuote varmasti nostettua kohderyhmän tietoisuuteen. Tämä tapa kuitenkin edellyttää sitä, että sivusto, tai palvelu itsessään, on sisällöltään mielenkiintoinen ja teknisesti toimiva sitoakseen käyttäjän pauloihinsa.

Jos käytämme Googlen hakua hakusanoilla "Ravintolat Rovaniemellä", niin ensimmäisenä hakutuloksiin tulee mainokset. Sen jälkeen hakukone pyrkii löytä-

mään käyttäjää mahdollisesti kiinnostavia artikkeleja, jotka usein ovat tuotteeseen liittyviä arvosteluja ja vertailuja. Vasta sen jälkeen hakutuloksissa alkaa tulla vastaan brändejä, ja usein silloin ollaan jo ensimmäisen sivun jälkeisillä sivuilla.

Pienellä toimijalla (PK-yritykset tai yksilöt) ei riitä resurssit aloittaa kilpailua hakukoneen parhaista paikoista olemassa olevia megabrändejä vastaan ilman maksullisia palveluita. Brändit ovat jo vakiinnuttaneet asemansa, ja tuotekohtaisissa etsinnöissä ne miehittävät yleensä ensimmäiset hakutulossivut suvereenisti. Kun pieni toimija sijoittaa rahaa markkinointiin, niin silloin jos ja kun käyttäjä saadaan tuotteen sivuille, niin olisi parempi saada käyttäjä myös

pysymään sivuilla ja mielellään saada hänet tekemään oma sijoituksensa tuotteeseen. Mikä se ikinä onkaan.

## Ostopäätöksenteko ja innovatiiviset kikat

Mainonnan ongelma digitaalisissa medioissa oikeastaan on, että se on helppoa. Mainoksen saa kasattua todella nopeasti, mutta silti se etenee samalla kaavalla kuin aina ennenkin. Ensin käyttäjä näkee mainoksen, ja tässä vaiheessa hän voi päättää, onko linkki seuraamisen arvoinen, ja tekee päätöksen siirtymisestä mainoksen osoittamaan paikkaan. Jos käyttäjä seuraa mainosta, hän siirtyy tuotteen sivulle, tai jos sivu itsessään on tuote, hän siirtyy käyttämään sitä. Jos tuotetta mainostetaan saavutetulla sivulla, niin tässä vaiheessa hän joutuu tekemään jälleen päätöksen: onko sivusto selaamisen ja tutustumisen arvoinen, tai hankkiako mainostettava tuote. Päätöksentekovaiheita on monia. Ostettu mainos mahdollistaa tuotteen nostamisen esille, mutta silti edelleenkin kyse on siitä, että tuotteen pitää itsessään olla laadukas ja ratkaista käyttäjän alkuperäinen ongelma.

Mainonta mahdollistaa innovatiiviset ratkaisut, joilla omalle tuotteelle saadaan enemmän näkyvyyttä kuin mitä yksittäinen mainos toisi. Suurien tahojen taistelussa tällaiset keinot eivät ole mitenkään epätavallisia, kuten Samsungin taistelussa iPhonea vastaan (Reed, 2015), jossa Samsung väitetyksi osti mainostilaa Googlelta. Idea oli, että jos käyttäjä haki Applen uuden tuotteen hakusanalla ”iPhone 6s”, ensimmäisenä käyttäjän hakutuloksiin tuli linkki Samsungin sivuille johtavaan maksettuun mainokseen saatesanoilla: ”Noloa, tarkoitt varmaankin hakea S6:sta Samsungilta”. Mainos itsessään oli erittäin ovelasti sijoitettu kilpailijan tuotteen hakutuloksien kärkeen maksamalla muutamia oravanahkoja. Tällaiset tempaukset tuovat myös käytettyihin mainosrahoihin nähden huo-

mattavan suuren määrän ilmaista näkyvyyttä.

Hakukoneoptimointi on edelleen suoraanaisesti hakusanojen nostamista esille, mutta se täytyy tehdä verhottuna käyttäjien hyväksymään, käyttämään ja käyttäjien ongelmia ratkaisevaan kuoreen. Se ei ole enää pelkkää tuotesivun tekemistä vaan kokonaisvaltaista internetissä näkymistä ja jatkuvaa laadukkaan sisällön tuottamista. Search Engine Optimization ei ole kuollut ja kuopattu, vaan se vaatii edelleenkin teknistä osaamista. Hakukoneoptimoinnin tulokset eivät välttämättä näy nyt ja heti, vaan tulokset voivat vaatia pitkäjänteistä työtä.

## LÄHTEET:

- Google – Hakukoneoptimoinnin aloitusopas 2015. Google Inc. Viitattu 9.10.2015. <http://static.googleusercontent.com/media/www.google.fi/en/fi/intl/fi/webmasters/docs/search-engine-optimization-starter-guide-fi.pdf>
- Mobiililaitesoveltuvuudesta 2015. Google Developers. Viitattu 9.10.2015. <https://www.google.com/webmasters/tools/mobile-friendly/>
- Reed, J. 2015, Viitattu 9.10.2015. [https://www.reddit.com/r/funny/comments/345hrk/nice\\_try\\_samsung/](https://www.reddit.com/r/funny/comments/345hrk/nice_try_samsung/)
- Steward, R. 2015. ”Why I Stopped Selling SEO Services and You Should, Too”. Viitattu 9.10.2015 <https://moz.com/blog/why-i-stopped-selling-seo-services-and-you-should-too>
- Tilastokeskus 2014. Viitattu 15.10.2015. [http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi\\_2014\\_2014-11-06\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2014/sutivi_2014_2014-11-06_kat_001_fi.html)
- Tolvanen, P. 2015. ”Riittääkö Facebook-sivu yrityksen kotisivuksi? Vastaus: Ei riitä.”. Viitattu 9.10.2015. <http://vierityspalkki.fi/2015/09/01/riittaako-facebook-sivu-yrityksen-kotisivuksi-vastaus-ei-riita/>

# Projektiosaamisella lisäpotkua innovaatioiden kehittämiseen

## – 5 yleistä (väärää) olettamusta projekteista

*Project management is... the art of creating the illusion that any outcome is the result of a series of predetermined, deliberate acts, when, in fact, it was dumb luck.*

- Harold Kerzner

Projekti, tai hanke, jota usein käytetään projektin synonyyminä, lienee kaikille työelämässä toimiville tavalla tai toisella tuttu. Moni on osallistunut projektiin esimerkiksi suunnittelemalla tai toteuttamalla projektia, arvioimalla sitä tai olemalla projektin toiminnan kohteena. Projektilla tarkoitetaan yleensä ainutlaatuisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä ja jotka toteutetaan määrättyssä ajassa ja määrättyllä budjetilla (ks. esim. Duncan 1996 ja Project Cycle Management Guidelines 2004).

Projekteja perustetaan eri tarkoituksiin ja tavoitteena voi olla muun muassa organisaatiomuutoksen toteuttaminen, tapahtuman järjestäminen, tutkimuksen toteuttaminen, uuden tuotteen tai palvelun kehittä-

minen tai vaikkapa kiinteistön rakentaminen. Erilaiset kehittämis- ja rakennusprojektit ovat tulleet tutuiksi useimmille muun muassa EU:n rakennerahastohankkeiden myötä. Projekteja toteutetaan usein ulkopuolisella rahoituksella, jolla voidaan vauhdittaa esimerkiksi yritysten tuotekehitys- ja kansainvälistymisprojekteja. (Ks. esim. [www.rakennerahastot.fi](http://www.rakennerahastot.fi) ja [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi).)

Projektimainen työskentelytapa on varsinkin kehittämistyössä ja innovaatiotoiminnassa usein se oikea tapa toimia päämäärän tavoittamiseksi. On siis tarpeen oikaista viisi yleistä (usein väärää) olettamusta, jotka koskevat projekteja ja projekti-työtä:

## VÄITE 1

**Projektien tarkoituksena on toimia organisaation perustoiminnan ulkopuolella.**

VÄÄRIN. Projekti toki poikkeaa monista muista organisoinnin tavoista päämääräsuuntautuneisuutensa ja väliaikaisuutensa takia ja sen vuoksi voi aiheuttaa vaikutelman irrallaan olevasta kokonaisuudesta. Hyvin toteutettu projekti tuo kuitenkin lisäpotkua innovaatioiden kehittämiseen koko organisaatiossa. On tärkeää, että koko organisaatio sitoutuu siihen alusta lähtien ja projektitoiminta nähdään luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä arkea. Kehitetyn tuotteen tai palvelun elinkaaren jatkuminen tulee varmistaa projektin aikana aktiivisella yhteistyöllä organisaation sisällä ja yhteistyökumppaneiden kesken sekä dokumentoimalla ja kuvaamalla kehitetty tuote tai toimintamalli.

## VÄITE 2

**Projektityöskentelyyn ei tarvita erityisiä taitoja tai osaamista.**

VÄÄRIN. Projekteista on tullut pysyvä osa organisaatioiden kehittämistoimintaa. On vaikea löytää organisaatiota, jossa ei olisi käynnissä tai suunnitteilla joko omilla resursseilla tai osin ulkopuolisella rahoituksella toteutettavaa projektia. Projektien yleistyminen on myös synnyttänyt oman osaamisalueensa, projektiosaamisen, joka tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpää niin yritysten toiminnan kehittämisen näkökulmasta kuin työntekijän ammattitaidon ja asiantuntijuuden näkökulmasta. Puhutaankin projektiammattilaisista, jotka ovat korkeatasoisen projektikulttuurin tärkein tukipilari organisaatiossa (Kuismanen & Petäinen 2006, 6).

## VÄITE 3

**Projektit eivät ole työelämän kannalta hyödyllisiä.**

VÄÄRIN. Projektit ovat organisaatioille mahdollisuus kehittää toimintaa ja luoda uusia innovaatioita. Projekti on aina myös investointi ja riski, joka parhaimmillaan tuottaa uutta liiketoimintaa ja kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja tuottavuutta. Huonosti johdettu ja toteutettu projekti taas muodostuu lähinnä kulueräksi. Projektiosaaminen onkin työntekijälle tärkeää osaamis-pääomaa, jota voi hyödyntää ja kehittää erilaisissa työpaikoissa ja työtehtävissä.



## VÄITE 4

**Projekti on epäonnistunut, jos kaikki ei menekään suunnitelmien mukaan.**

VÄÄRIN. Varsinkin pidemmissä projekteissa on varsin yleistä, että tavoitteita joudutaan tarkentamaan ja toimintaa suuntaamaan uudelleen projektin kuluessa. Syitä voi olla monia, ja harvoin tämä johtuu projektin suunnitteluvaiheessa tehdyistä virheistä. Toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin, ja muutoksia voi olla hankala ennakoida. Projektisuunnitelma tehdään parhaan sillä hetkellä olevan tiedon perusteella, ja on tärkeää, että suunnitelma tehdään riittävää tarkkuutta noudattaen. Kaikkea ei voi kuitenkaan ennakoida, ja projektisuunnitelman työstämisessä kannattaa pyrkiä katsomaan asioita monista näkökulmista, tehdä riskianalyysia ja varautua erilaisiin skenaarioihin.

## VÄITE 5

**Projektin päättyminen tarkoittaa toiminnan loppumista ja tulosten häviämistä.**

VÄÄRIN. Mitä projektista jää, riippuu osaamisesta ja johtamisesta. Joillekin projekti saattaa tuottaa miellejohdon raskaasta ja byrokraattisesta toimintatavasta, jonka päätyttyä toiminnan tulokset ja projektissa rakennettu tai tuotettu osaaminen katoaa taivaan tuuliin. Projekti tuottaa parhaimmillaan uusia tuotteita tai palveluja, jotka jäävät elämään itse projektin päättymisen jälkeen. Toki uusien toimintatapojen juurruttaminen tai uusien tuotteiden käyttöönotto saattaa jäädä vaillinaiseksi, jos projektia ei johdeta ammattitaidolla tai organisaatio ei ole itse riittävän sitoutunut projektiin.

### LÄHTEET:

- Kuismanen, O. & Petäinen, M. 2006. Projektiosaamisen kehittäminen – investointi vai kuluerä? Teoksessa Projektitoiminta 1/2006. Projektiyhdistys ry, Loimaan kirjapaino Oy, 4-7.
- Duncan, W. R. 1996. A Guide to the project management body of knowledge. Viitattu 12.10.2015. <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/reporty/pmbok.pdf>
- Project Cycle management Guidelines 2004. Aid Delivery Methods, Volume 1. Brussels: European Commission. Viitattu 12.10.2015. [https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403\\_en\\_2.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf)



# Yrityksen uudistumiskykyä ja innovaatioilmapiiriä voidaan mitata

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat yhä nopeammin, mikä vaatii yrityksiltä jatkuvaa uudistumista. Innovointi ja uudistuminen tapahtuvat usein arjen pienissä käytännöissä, joissa jokaisen työntekijän panos ja osaaminen ovat tärkeitä. Jatkuvan uudistumisen kannalta onkin tärkeää tunnistaa uudistumista edistäviä ja haittaavia käytäntöjä, jotta kehittämistyössä voidaan panostaa oikeisiin asioihin (Kianto 2013).

Yritysten uudistumiskykyä ja innovaatio-ilmapiiriä voidaan mitata esimerkiksi UUSIX-kyselyllä, jolla kartoitetaan uudistumisen näkökulmasta tärkeitä seikkoja. Kysely koostuu seuraavista kuudesta osa-alueesta, joita voi kartoittaa myös erikseen: vuorovaikutus, oppiminen, johtajuus, strateginen johtaminen, ajoituksen hallinta ja tiedon johtaminen. (Kianto 2013.) Kyselyn tulokset ovat suuntaa antavia ja niitä voi hyödyntää yrityksen kehittämistyön pohjana ja yhteisen keskustelun avaajana. Kyselyn avulla huomio kiinnitetään yrityksen uudistumisen ja innovaatioiden kehittämisen kannalta oleellisiin asioihin, joihin ei arjen kiireessä huomattaisi välttämättä tarttua.

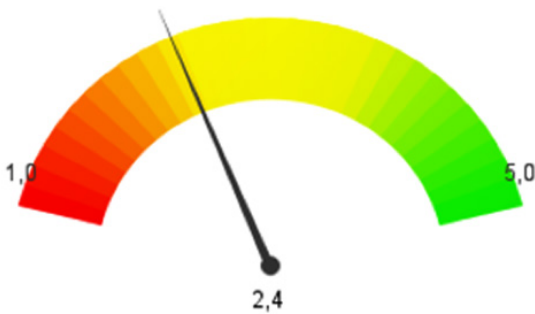
UUSIX-kyselyä sovelletaan Lapin innovaatioassistentti valmennusohjelmassa kontaktoituihin yrityksiin, jotka voivat osallistua siihen halutessaan. Yritykset saavat kyselystä organisaatiokohtaisen yhteenvedon, jossa tulokset esitetään mittarimuodossa. Mittareiden rooli on ohjata huomio tärkeisiin asioihin, ei niinkään antaa mitaustulosta. Yritykset voivat hyödyntää tuloksia itsenäisesti oman toiminnan kehittämisen pohjana ja yhteisen keskustelun viittäjänä.

UUSIX-kysely toteutetaan joko paperisena tai sähköisenä lomakekyselynä, johon koko henkilöstön on hyvä vastata, jotta tilanteesta saadaan monipuolinen kuva ja jokainen pääsee esittämään oman näkemyksensä. Lapin innovaatioassistentti valmennusohjelmassa kysely toteutetaan innovaatioassistentin työskentelyn alkuvaiheessa, jolloin mittarilla saadaan hyödyllistä tietoa myös innovaatioassistentin työskentelyn näkökulmasta. Kysely tuottaa innovaatioilmapiiriin ja -osaamiseen liittyvää pohjatietoa yrityksen nykytilasta, mikä auttaa innovaatioassistenttia kiinnittämään huomiota uudistumisen ja innovaatioiden kehittämisen kannalta kriittisiin seikkoihin.

Yrityksen ulkopuolelta tulevana kehittäjänä hänellä on otollinen mahdollisuus kiinnittää huomiota arjen pieniin käytäntöihin, joissa voi piillä toisin tekemisen paikka. Innovaatioassistentti on osaltaan luomassa jatkuvan uudistumisen ilmapiiriä yrityksessä.

UUSIX -mittari tuottaa tietoa muun muassa siitä miten yrityksessä hyödynnetään henkilöstön antamaa palautetta ja parannusehdotuksia tai miten yrityksessä kannustetaan kyseenalaistamaan vakiintuneita tapoja ja käytäntöjä. Tulokset voidaan esittää esimerkiksi mittarimuodossa, jolloin kehittämisen kohteet on helppo tunnistaa ja tarttua niihin. Seuraavat mittarit kertovat erään yrityksen tavasta hyödyntää henkilöstön antamaa palautetta ja aktiivisuudesta kannustaa henkilöstöä kyseenalaistamaan vakiintuneita tapoja. (Alaräisänen 2015.)

Meillä hyödynnetään tehokkaasti henkilöstön palautteita ja parannusehdotuksia.



Meillä kannustetaan kyseenalaistamaan vakiintuneita tapoja ja käytäntöjä.



**Kuvio 1.** Esimerkkejä UUSIX-kyselyn tuottamista mittareista (Alaräisänen 2015)

Mittareita tulkitessa voi lähteä etsimään ensin vahvuuksia (korkeat keskiarvot) ja mahdollisia heikkouksia (matalat arvot), jotka erottuvat tuloksista jo nopealla vilkaisulla. Tuloksissa on kiinnostavaa myös yllättävät ja epätosilta vaikuttavat vastaukset sekä kysymysryhmien sisällä esiintyvät poikkeamat (Kianto 2013). Tuloksista on tärkeää keskustella koko henkilöstön kesken ja pohtia yhdessä mahdollisia kehittämisen kohteita.

UUSIX -kyselytyökalu on kehitetty Tekesin rahoittamassa INWORK - Työelämän innovaatioiden johtaminen ja mittaaminen -hankkeessa (2012–2013), jossa kuuden yliopiston kauppatieteilijät tutkivat, miten johtamisen avulla voidaan tukea uusia työn tekemisen tapoja ja organisaatioiden uudistamista pk-yrityksissä (Kianto 2013). Muita hyviä uudistumisen esimerkkejä ja käytäntöjä löytyy muun muassa Työn tuuli -aikakauskirjasta, jonka artikkeleissa kerrotaan, miten erilaisissa organisaatioissa ympäri Suomea kehitetään uusia käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka mahdollistavat kannattavan liiketoiminnan jatkuvassa muutoksessa (ks. Työn tuuli 1/2013).

**LÄHTEET:**

Alaräisänen, H. 2015. Lappilaisten yritysten innovaatioilmapiiri ja innovaatioosaaminen -selvitys. Lapin innovaatioassistentti -hanke (ESR). Ei vielä julkaistu.

Kianto, A. 2013. UUSIX – Mittari yrityksen uudistumis- ja innovointitarpeisiin. Viitattu 31.8.2015. <http://inworkhanke.tumblr.com/post/62413574085/uusix>

Työn tuuli 1/2013. ”Tarjolla tänään: Toimivia uudistumisen käytäntöjä”. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. Euraprint Oy.

UUSIX-kyselyä sovelletaan Lapin innovaatioassistentti valmennusohjelmassa kontaktoituihin yrityksiin, jotka voivat osallistua siihen halutessaan. Yritykset saavat kyselystä organisaatiokohtaisen yhteenvedon, jossa tulokset esitetään mittarimuodossa. Mittareiden rooli on ohjata huomio tärkeisiin asioihin, ei niinkään antaa mittaustulosta. Yritykset voivat hyödyntää tuloksia itsenäisesti oman toiminnan kehittämisen pohjana ja yhteisen keskustelun virittäjänä.







# Kirjoittajat



## **Heli Alaräsänen**

työskentelee suunnittelijana Lapin yliopistossa.  
Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii projektisuunnittelun ja -johtamisen asiantuntijana sekä vastaa projektin kokonaisarvioinnista.



## **Ari Alm**

työskentelee lehtorina Lapin ammattikorkeakoulussa.  
Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii markkinointiviestinnän, sosiaalisen median ja henkilöbrändäyksen asiantuntijana.



## **Petri Hannula**

työskentelee projektipäällikkönä Lapin ammattikorkeakoulussa.  
Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii sähköisen liiketoiminnan asiantuntijana.



## **Anu Harju-Myllyaho**

työskentelee projektipäällikkönä Lapin ammattikorkeakoulussa.  
Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii ennakkoinnin ja projektitoiminnan asiantuntijana.



## **Marjo Jussila**

työskentelee projektisuunnittelijana Lapin ammattikorkeakoulussa.  
Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii palvelumuotoilun asiantuntijana sekä koko projektin koordinaattorina.



### **Joonas Koivumaa**

työskentelee tuntiopettajana Lapin ammattikorkeakoulussa.  
Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii myynnin ja markkinoinnin asiantuntijana.



### **Elisa Lahti**

työskentelee projektisuunnittelijana Lapin ammattikorkeakoulussa.  
Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii palvelumuotoilun asiantuntijana.



### **Marja Lempiäinen**

työskentelee lehtorina Lapin ammattikorkeakoulussa.  
Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii liiketoiminnan kehittämisen asiantuntijana.



### **Minttu Merivirta**

työskentelee projektisuunnittelijana Lapin ammattikorkeakoulussa.  
Lapin innovaatioassistentti -projektissa hän toimii tiedottamisen, viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijana.



### **Marita Wahlroos**

työskentelee yliopettajana Lapin ammattikorkeakoulussa.  
Lapin innovaatioassistentti -valmennuksessa hän toimii markkinoinnin ja brändäyksen asiantuntijana.

**Lapin innovaatioassistentti -hankkeen** toiminnan tavoitteena on auttaa korkeakoulutettuja työttömiä löytämään koulutusta vastaavaa työtä, jossa on mahdollista kehittää ja kehittyä. Samalla hankkeessa tuetaan lappilaisia yrityksiä oman innovaatiotoiminnan kehittämisessä.

Hankkeessa toteutetaan yhteensä kolme valmennusjaksoa, joista ensimmäinen käynnistyi keväällä 2015. *Eväitä lappilaisten yritysten kehittämiseen – Case Lapin innovaatioassistentti* -julkaisu kokoaa yhteen hankkeen ensimmäisen valmennuskierroksen käytännön kokemuksia. Tämän lisäksi tehdään katsaus joihinkin niihin yrityksen innovaatio-osaamisen osa-alueisiin, jotka muodostivat innovaatioassistentti-koulutuksen ydinsisällön.

Tämä julkaisu toimii käsikirjana tulevia innovaatioassistentti-valmennuksia järjestettäessä. Lisäksi se tarjoaa tuleviin valmennuksiin mukaan lähteville yrityksille ja innovaatioassistentteille tietoa siitä, mitä osa-alueita ja minkälaista osaamista valmennus tarjoaa kullekin osapuolelle.

## **LAPIN INNOVAATIO- ASSISTENTTI**



**LAPIN AMK**<sup>7</sup>  
Lapland University of Applied Sciences

[www.lapinamk.fi](http://www.lapinamk.fi)

ISBN 978-952-316-104-7