

Olli Häkkinen

HYVÄT KÄYTÄNNÖT INNOVAATIO- JA KEHITYSTOIMINNAN
TUKENA

– suositukset Rinnekoti-Säätiön hyvinvointiteknologisen
innovaatio- ja tuotekehitysalustan luomisprosessin avuksi

Hyvinvointiteknologian koulutusohjelma, ylempi AMK

2016

HYVÄT KÄYTÄNNÖT INNOVAATIO- JA KEHITYSTOIMINNAN TUKENA
– suositukset Rinnekoti-Säätiön hyvinvointiteknologisen
innovaatio- ja tuotekehitysalustan luomisprosessin avuksi

Häkkinen, Olli
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Hyvinvointiteknologian koulutusohjelma, ylempi AMK
Elokuu 2016
Ohjaaja: Sirkka, Andrew
Sivumäärä: 55
Liitteitä: 1 liite (8 sivua)

Asiasanat: hyvä, käytäntö, innovaatiotoiminta, hyvinvointiteknologia, tuotekehitys

Tämä tutkimus oli osa Tekesin ja Rinnekoti-Säätiön yhdessä rahoittamaa ”Tuetusti omaan elämään” -hanketta, jonka yhtenä tuloksena tavoiteltiin hyvinvointiteknologisen innovaatio- ja tuotekehitysalustan luomista Rinnekoti-Säätiön ja sen kumppanuusyritysten käyttöön.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa innovaatioalustojen menestystekijöistä ja toimintaedellytyksistä ja tavoitteena oli antaa tuloksiin perustuen suosituksia Rinnekoti-Säätiölle hyvistä käytännöistä, jotka hyödyttäisivät innovaatio- ja tuotekehitysalustan luomisessa. Asiaa tarkasteltiin osapuolten välisen hyötymisen ja Rinnekoti-Säätiön näkökulmasta.

Tutkimus lähti niistä lähtökohdista, että toteutuessaan innovaatio- ja tuotekehitysalustan lopputulemana olisi kumppanuusyritysten tarvelähtöinen ansaintalogiikka ja yhteinen tavoite, mikä tähtää palvelujen kohdentamiseen ja laadun kehittämiseen asiakaslähtöisesti ja tämän elämän laadun ja/tai tarvitseman tuen parantamiseksi.

Tutkimusmenetelmänä oli narratiivinen, kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Tavoitteena oli löytää monipuolinen ja kattava kuvaus innovaatiokeskuksiin liittyen. Lähdekriittikki ja aineiston laatu pyrittiin varmistamaan valitsemalla pääasiassa vain vahvoja lähteitä. Analysoitava aineisto sisälsi 12 lähdetä, jotka analysoitiin sisällön erittelyn avulla.

Tuloksina löydettiin 14 menestystekijää, jotka jaettiin kolmeen luokkaan niiden arvioidun tärkeysjärjestyksen mukaisesti: kriittisiin, merkittäviin ja huomioitaviin menestystekijöihin. Tuloksiin perustuen johtopäätösluvussa annettiin suosituksia hyvistä käytännöistä Rinnekoti-Säätiölle.

Kriittisimmät kuusi menestystekijää nähtiin toiminnan kannalta välttämättömiksi. Ne ovat Johtaminen; Yhteistyö; Vuorovaikutus ja neuvottelutaidot; Motivointi ja kannustavuus; Vetovoimaisuus ja markkinointi sekä Infrastrukturi. Merkittävillä menestystekijöillä sen sijaan on oleellista vaikutusta esimerkiksi elämän- ja toiminnan laadun sekä toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Best Practices Supporting Innovation and Development Activities
- recommendations for building a welfare technology innovation- and product development platform for Rinnekoti-Säätiö

Häkkinen, Olli

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Master Degree Programme in Welfare Technology

August 2016

Supervisor: Sirkka, Andrew

Number of pages: 55

Appendices: 1 (8 pages)

Keywords: good, practice, innovation, wellness technology, product development

This study was a part of "Tuetusti omaan elämään"-project funded by Tekes and Rinnekoti-Säätiö. The project targeted at creating welfare technological innovation and product development platforms for Rinnekoti-Säätiö and its partner companies.

The purpose of this study was to provide knowledge about operating conditions and success factors of innovation platforms, and to present Rinnekoti-Säätiö some guidelines and recommendations based on the findings of the best practices analysis in regard with creating of an innovation and product development platform.

The starting point for this study was some need-based business logics among partner corporations within the innovation and product development platform and a joint objective targeted to focus services and quality development in client-driven ways to improve clients' quality of life and/or required support.

The research method was a narrative and descriptive literature review. The aim was to find a comprehensive description of innovation centres and their requirements. Source critique and the data quality was verified by selecting mainly strong sources. The data consisted of 12 sources, which were analysed by categorizing the content.

14 success factors, which were found as a result, were divided into three categories based on their estimated order of importance: critical, significant and noted success factors. Based on the findings, recommendations to Rinnekoti-Säätiö were presented in the conclusion chapter.

Six of the most critical success factors would be essential for proper innovation centre operation were: Leadership; Co-operation; Interaction and negotiation skills; Motivation and support; Attractiveness and marketing, and Infrastructure. Significant success factors have substantial impact on quality of life and activity, and continuity of proper operation.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS.....	8
2.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	8
2.2	Osapuolten välinen hyötyminen ja ansaintalogiikka	8
2.3	Elämän- ja palvelun laadun kehittäminen asiakaslähtöisesti	9
2.4	Hyvät käytännöt	11
2.5	Innovaatio- ja kehitystoiminta suhteessa ansaintalogiikkaan ja hyviin käytäntöihin	13
3	TUTKIMUSONGELMAT JA METODOLOGISET RATKAISUT	14
3.1	Tutkimusongelmat	14
3.2	Metodinen lähestymistapa	14
3.2.1	Aineistonkeruu	16
3.2.2	Analyysimenetelmä ja tulosten esittämistapa.....	17
3.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	18
3.4	Tutkimuksen eettiset perusteet.....	20
4	TULOKSET	23
4.1	Kriittiset menestystekijät	23
4.1.1	Johtaminen	23
4.1.2	Yhteistyö	26
4.1.3	Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot	28
4.1.4	Motivointi ja kannustavuus	30
4.1.5	Vetovoimaisuus ja markkinointi.....	31
4.1.6	Infrastruktuuri	32
4.2	Merkittävät menestystekijät	33
4.2.1	Tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä tulevaisuuden ennakointi	33
4.2.2	Elämänlaatutekijät, käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys	34
4.2.3	Kestävä kehitys ja ympäristötekijät.....	35
4.2.4	Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen	36
4.3	Huomioitavat menestystekijät.....	37
4.3.1	Kansainvälisyys	37
4.3.2	Pitkäjänteisyys ja usko tulevaisuuteen	37
4.3.3	Logistiikka ja liikenne	38
4.3.4	Muotoiluosaaminen	38
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
6	POHDINTA.....	48
6.1	Vertailu eri lähteiden antamien tietojen kesken.....	48
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus.....	49

6.3 Tulosten hyödynnettävyys ja yleistettävyys	50
6.4 Jatkotutkimusaiheet.....	52
LÄHTEET	53
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus on osa Tekesin ja Rinnekoti-Säätiön yhdessä rahoittamaa ”Tuetusti omaan elämään” -hanketta, jonka yhtenä tuloksena tavoitellaan hyvinvointiteknologisen innovaatio- ja tuotekehitysalustan luomista Rinnekoti-Säätiön ja sen kumppanuusyritysten käyttöön. Tutkimus lähtee niistä lähtökohdista, että toteutuessaan innovaatio- ja tuotekehitysalustan lopputulemana olisi kumppanuusyritysten tarvelähtöinen ansaintalogiikka ja yhteinen tavoite, mikä tähtää palvelujen kohdentamiseen ja laadun kehittämiseen asiakaslähtöisesti ja tämän elämän laadun ja/tai tarvitseman tuen parantamiseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä ja analysoida erilaisten innovaatioverkostojen hyvistä käytänteistä kertovasta aineistosta kriittisiä menestystekijöitä ja niihin liittyviä toimintaedellytyksiä. Tavoitteena on tuottaa suosituksia Rinnekoti-Säätiölle uuden hyvinvointiteknologisen innovaatio- ja tuotekehitysalustan kehittämisen tueksi.

Tutkimusmetodina on narratiivinen, kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Aineisto analysoidaan sisällön erittelyn avulla.

Kirjallisuuskatsauksessa tavoitteena on löytää monipuolinen ja kattava kuvaus innovaatiokeskuksiin liittyen tutkimusongelmien näkökulmasta. Lähdekritiikki ja valitun aineiston laatu pyritään varmistamaan siten, että mallin tueksi haettujen lähteiden taso on pääosin vähintään väitöskirjatasoinen opinnäytetyö, tieteellinen tutkimusartikkeli, tutkimukseen perustuva (oppi)kirja, kansallinen strategia, loppuraportti tai muun merkittävän julkisen tahon julkaisu.

Analysoitava aineisto sisältää 12 erilaista lähdettä, joka todettiin riittäväksi määräksi saturaation perusteella. Aineiston lähteistä kaksi on oppikirjaan verrattavissa olevia, missä käsitellään mm. laajasti innovaatiokeskuksen rakentamiseen ja viestintään liittyviä asioita. Varsinaisia innovaatiokeskuksia tai -keskittymiä esitteleviä lähteitä on neljä, joista kaksi erillistä lähdettä liittyvät samaan elinkeino- ja innovaatiokeskukseen. Alueellisen ja/tai kansallisen tason strategioita on kolme. Osaamiskeskusohjelman loppuarviointi kertoo tuloksellisuudesta ja hyödyistä alueellisen ja kansallisen

innovaatiotoiminnan edistämässä. Yksi väitöskirja käsittelee vuorovaikutusosaamista. Yhdessä lähteessä kerrotaan laajasta selvityksestä innovaatiokeskuksiin liittymisestä, missä selvitettiin tiedemaailman kansainvälistä verkottumista sekä huippututkijoiden ja heidän tutkimusryhmiensä merkitystä tieteen maailmassa.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Kyseessä oli osa Tekesin ja Rinnekoti-Säätiön yhdessä rahoittamaa ”Tuetusti omaan elämään” -hanketta, jonka yhtenä tuloksena tavoiteltiin hyvinvointiteknologisen innovaatio- ja tuotekehitysalustan luomista Rinnekoti-Säätiön ja sen kumppanuusyri-tysten käyttöön. Ajatuksena oli, että Rinnekoti-Säätiö toimii -alustan ”isäntänä” tar- joten puitteet ja testausmahdollisuudet. Tästä yhteiskehittämisestä hyötyisivät par- haimmillaan kaikki osapuolet.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa innovaatioalustojen menestystekijöistä, toimintaedellytyksistä ja hyvistä käytännöistä. Asiaa tarkasteltiin osapuolten välisen hyötymisen ja Rinnekoti-Säätiön näkökulmasta. Tiedon toivottiin hyödyttävän Rin- nekoti-Säätiötä uuden hyvinvointiteknologisen innovaatio- ja tuotekehitysalustan luomisessa.

2.2 Osapuolten välinen hyötyminen ja ansaintalogiikka

Asiaan liittyvä ja tutkimuksen tiedonhankinnassa hyödynnetty, läheinen käsite on (laadullinen) ansaintalogiikka, mutta tämän tutkimuksen yhteydessä käytettiin myös ”osapuolten välinen hyötyminen” –käsitettä, koska ansaintalogiikka-käsitteen ym- märretään yleisemmin kohdistuvan enemmänkin yksittäisen tahon intresseihin ja täs- sä kohtaa oli mielekkäämpää tarkastella asioita useamman tahon intressien kannalta.

Vaikka taloudellinen ja laadullinen ansaintalogiikka eivät sulje toisiaan pois, tämä tutkimus lähti niistä lähtökohdista, että toteutuessaan innovaatio- ja tuotekehitysalus- tan lopputulemana olisi kumppanuusyri-tysten tarvelähtöinen ansaintalogiikka ja yh- teinen tavoite, mikä tähtää palvelujen kohdentamiseen ja laadun kehittämiseen asia- kaslähtöisesti ja tämän elämän laadun ja/tai tarvitseman tuen parantamiseksi.

Ansaintalogiikalla tarkoitetaan loogista mallia tai suunnitelmaa, jolla palvelusta tai tuotteesta on tarkoitus saada kannattava. Tyypillisesti ansaintalogiikan käsitteeseen

liittyy myös (vahva) taloudellinen intressi, eli ansaintalogiikasta puhuttaessa asia liittyy aina jollain tavalla myös rahaan. Tämän perusteella ansaintalogiikkaa voi verrata osin liiketoimintasuunnitelmaan, jossa myös annetaan vastauksia siihen, miten tulosta aiotaan tehdä. (Nieminen 2009, 2.)

Nyt suunnitteilla olevan Rinnekoti-Säätiön ”isännöimän” innovaatio- ja tuotekehitysalustan tapauksessa suoria, heti rahassa mitattavia hyötyjä ei välttämättä ole nähtävissä. Varsinkin alkuvaiheessa hyötyjä on haettava ”osapuolten välisen hyötymisen” ns. laadullisen tai välillisen ansaintalogiikan näkökulmasta, jolloin lisääntyneen yhteistyön, verkostoitumisen, tiedonsiirron ja parempien yhteistyösuhteiden kautta saavutetaan kokonaisuutena menestystä, vaikkei yksittäisillä asioilla olekaan välittömiä vaikutuksia kassavirtaan.

2.3 Elämän- ja palvelun laadun kehittäminen asiakaslähtöisesti

Asiakaslähtöisyys vaatii ymmärrystä siitä, mitä asiakkaan kokema arvo on ja miten se asiakkaalle tuotetaan. Palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle, vaan merkitystä on niiden tuottamalla hyödyillä, seurauksilla ja vaikutuksilla asiakkaan omiin tavoitteisiin nähden. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

Palvelujen laatua kehitettäessä on määritettävä palvelutarjooma: mitä palveluja asiakkaille todellisuudessa tarjotaan arviointitihetkellä ja mitä tulisi tulevaisuudessa tarjota haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi? (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7).

Palvelun laatua määriteltäessä sorrutaan yleisesti siihen, että kaikkia laatuun vaikuttavia tekijöitä ei huomioida ja rajausta tehdään liian suppeaksi. Tämän välttämiseksi laadun määrittämisen tulisi lähteä asiakkaan näkökulmasta ja hänen kokemuksestaan siitä, mitä laadulla ymmärretään. (Grönroos 2000,62.) Lisäksi toisinaan ongelmana on, että asiakkaan tarve selvitetään liian hätäisesti ja pinnallisesti sekä kehittäminen toteutetaan raporttien pohjalta. (Rissanen 2005, 139).

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan toiminta- ja ajattelutapaa, jossa lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Asiakaskeskeisesti toimittaessaankaan organisaatio ei voi unohtaa sen omia tarpeita, vaan on muistettava, että yritys on ensisijaisesti olemassa toteuttaakseen omaa toiminta-ajatustaan. Menestyvässä organisaatiossa pystytään kuitenkin määrittelemään asiakkaiden tarpeet, käsitykset ja toiveet sekä tyydyttämään ne siten, että kumpikin osapuoli kokee hyötывänsä. Asiakastyytyväisyys on pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytys. (Ylikoski 2001, 34—35.)

Palveluiden kehittämisellä voi olla erilaisia tavoitteita ja jokainen yritys suunnittelee ja toteuttaa palvelun kehittämishankkeensa omista lähtökohdistaan. Palveluita voidaan kehittää muuttamalla olemassa olevaa tyyliä tai ilmettä, parantamalla palvelua, laajentamalla palvelutarjontaa nykyisille kohdemarkkinoille, luomalla uudenlaisia palveluita olemassa olevaan tarpeeseen tai kehittämällä jotain täysin uutta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3—5.)

Yrityksen tavoitteena on luonnollisesti toiminnan kannattavuus ja vähintäänkin kilpailijoiden saavuttamaan voittotasoon yltäminen tavaroita ja palveluita myymällä ja tuottamalla. Sosiaalisenkaan yrityksen kohdalla itse yritystoiminnassa ei ole millään tavalla kyse hyväntekeväisyydestä, joten yrityksellä ei voi olla toimintaedellytyksiä tai menestymismahdollisuuksia, jos toiminta on voittoa tavoittelematonta tai voitoista tingitään vapaaehtoisesti tai tarkoituksellisesti. Tältä osin sen ansaintalogiikka ei poikkea muista yrityksistä, eikä sen yrityksen toimintaprosessissa ei ole mitään poikkeavaa suhteessa muiden yritysten toimintaprosesseihin. (Karhu, Pajari & Salmi 2007, 1—8)

Rinnekoti-Säätiöön suunnitteilla olevan innovaatio- ja tuotekehitysalustan ei itsessään ole tarkoitus olla sosiaalinen yritys, vaan yritys yhteistyöhön osallistuu ns. ”tavallisia” yrityksiä. Yritysten tarvelähtöisen ansaintalogiikan lisäksi kyseisen toiminnan tavoitteena on Rinnekoti-Säätiön asukkaiden palvelujen ja elämänlaadun parantaminen hyötymällä kehittämisen ja testaamisen avulla tavoitelluista paremmista palveluista ja tuotteista. Ajatuksena on, että tulevaisuudessa mahdollisesti osa tuotteiden ja palvelujen testauksesta ja kehittämisestä tapahtuisi asukkaiden avulla aidoissa käyttö- ja asumisympäristöissä, joten toiminnassa tullee olemaan myös sosiaalisen yrityksen kaltaisia piirteitä.

2.4 Hyvät käytännöt

Hyvien käytäntöjen tarkoituksena on edistää tietyn aiheen tai asian kehittämistä ja toteutusta. Ne yhtenäistävät toimintatapoja, auttavat hyödyntämään onnistumisia ja välttämään aikaisemmin tehtyjä virheitä.

Hyvät käytännöt voivat olla toimintatapoja, ohjeistuksia, periaatteita tai vaikkapa uusi näkökulma tunnettuun ongelmaan. Usein ne ovat syntyneet käytännön työssä kehittymisen “arjen työn sivutuotteina” tuotekehityksen, innovaatiotoiminnan ja kehittämisen kuten projektien avulla. Aivan itsestään hyvät käytännöt eivät kuitenkaan synny, vaan onnistuminen ja hyvistä käytännöistä oppiminen edellyttää jatkuvaa parantamista sekä oppivaa johtamis- ja toimintakulttuuria sekä systemaattisia oppimisprosesseja. (Kuntoutusportti 2004; Räisänen 2011, 2.)

On tärkeää tunnistaa keinot, joilla hyvät tulokset saadaan aikaiseksi ja kun tunnistaminen on tapahtunut, on nähtävä vaivaa hyvän käytännön juurruttamiseen ja levittämiseen. (Räisänen 2011, 2.)

Hyviä käytäntöjä tuottavat ja julkaisevat niin järjestöt kuin palveluiden tilaajat ja maksajatkin. Hyvä käytäntö perustuu näyttöön. Näytön ei tarvitse olla tieteellisesti tutkittu ja havaittu, vaan ”hyvä käytäntö” voi perustua myös hyväksi havaitun toiminnan näyttöön, jolloin käytäntöjä arvioidaan mm. erilaisilla indikaattoreilla, konsensus- ja vertaisarvioinneilla ja kriteeriperustaisesti. Kolmas tapa on kokemukseen perustuva näyttö, jolloin taustalla voivat vaikuttaa kokemukset ja käsitykset sekä jopa mielikuvat ja intuitio. Tyypillistä viimeksi mainitulle onkin, että tässä menetelmässä ”hyvyyden mittaamiselle” ei aina ole kriteereitä. (Kuntoutusportti 2004; Räisänen 2011, 4.)

Kuntoutussäätiön kuntoutuksen suosituksia ja hyviä käytäntöjä käsitteleville verkkosivuille on koottu useita esimerkkejä Suomesta ja ulkomailta hyvien käytäntöjen tutkimukseen ja tuottamiseen liittyen (Kuntoutusportti 2004). Seuraavissa kappaleissa esitellään lyhyesti niistä muutamia.

SOC-G – kyselymenetelmä soveltuu kuntoutusryhmän sisäisen ilmapiirin ja yhteistyön toimivuuden arviointiin. Finohta liittyy terveydenhuollon menetelmien arviointiin arvioiden aivan uusia menetelmiä ja erityisesti sellaisia menetelmiä, joilla on kansanterveydellistä tai -taloudellista merkitystä. Kelalla on ollut kehittämishankkeita vaikeavammaisten lääkinälliseen kuntoutukseen liittyen. Samoin Kehitysvammaliitto on koonnut Verneriverkkopalveluunsa kehitysvammopalveluiden hyviä käytäntöjä.

”Viranomaisohjauksesta” esimerkkeinä ovat Kuntoutuksen standardit Kelassa, Kuntaliiton verkkosivuilleen keräämät kuntien hyvät käytännöt sekä Työterveyslaitoksen hyvät käytännöt esimerkiksi työhyvinvointiin sekä masennuksen ehkäisyyn ja hoitoon liittyen.

Kansainvälisistä hyviä käytäntöjä edistävästä organisaatioista mainitaan mm. Campbell Collaboration, joka on kansainvälinen verkosto, jonka tavoite on kehittää, ylläpitää ja levittää kirjallisuuskatsauksia. The Cochrane collaboration-toimintaan liittyen Cochrane-yhteistyötä tekee kansainvälinen tutkijaverkosto, joka tuottaa, päivittää ja välittää näyttöön perustuvaa ja tiivistettyä tietoa terveydenhuollon menetelmien vaikuttavuudesta. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston Työsuojelutietopankki sisältää tietoa hyvistä käytännöistä ja levittää viranomaisten, tutkimuslaitosten ja muiden organisaatioiden tuottamaa työturvallisuus- ja työterveystietoa.

Myös Käypä hoito -suositukset ovat Suomeen soveltuvia, valtakunnallisia hoito- ja kuntoutussuosituksia, joiden avulla voidaan parantaa hoidon laatua ja vähentää hoitokäytäntöjen vaihtelua (Kuntoutusportti 2004; Käypähoito -suositus 2016).

Käytäntö on hyvä, jos se perustuu tutkimuksen tai asiantuntijoiden arvioinnin ja vahvan kokemuksen kautta syntyvään näyttöön. Hyvä käytäntö edistää toiminnalle asetettuja tavoitteita ja tuottaa tavoiteltua vaikuttavuutta. Se myös toimii aidosti käytännössä tuottaen hyvää ”asiakkaalle”. Kaikki suositukset eivät kuitenkaan ole viranomaisten laatimia ohjeita tai määräyksiä, joten niihin sitoutuminen ja niiden valvonta vaihtelee. Hyvä käytäntö on eettisesti perusteltu. Se on seurausta toiminnasta ja on syntynyt ja kehittynyt prosessin tuloksena. (Kuntoutusportti 2004; Räisänen 2011, 3.)

Lisäksi edellytetään, että käytännön perusteet ovat ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä sekä käytäntö voidaan tarvittaessa kuvata ja siirtää vastaaviin olosuhteisiin. Hyvän käytännön kestävyydestä on näyttöä ja sitä tulisi voida edelleen kehittää. (Räisänen 2011, 3.)

Dialogi on merkittävä tekijä hyvien käytänteiden syntymisessä ja hyödyntämisessä (Korhonen & Julkunen 2007; Majapuro et al 2011; Purhonen 2012). Lisäksi tärkeäksi koetaan muun muassa yhteistyö ja yhdessä tekeminen, jolloin synergiaetuna saavutetaan parempi lopputulos kuin vain yksin tekemällä (Hautamäki & Oksanen 2012).

2.5 Innovaatio- ja kehitystoiminta suhteessa ansaintalogiikkaan ja hyviin käytäntöihin

Tutkimus- ja kehittämistoiminta on keskeinen osa innovaatiotoimintaa. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan satsatut investoinnit tuottavat innovaatioita, parantavat kilpailukykyä ja lisäävät siten taloudellista kasvua sekä hyvinvointia.

Suomessa on totuttu panostamaan tutkimus- ja kehittämistoimintaan ja investoinnit suhteessa bruttokansantuotteeseen ovat huippuluokkaa. Yritysten osuus tutkimus- ja kehittämistoiminnan investoinneista on Suomessa kansainvälisesti verrattuna erittäin korkea. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n [www-sivut](http://www.sivut.fi).)

Osaamisen ja innovaatioiden syntyä voidaan tukea myös useilla muilla toimintatavoilla kuin tutkimus- ja kehittämistoiminnalla. ”Muita kehittämismuotoja voivat olla esimerkiksi muualla kehitettyjen tuotteiden, prosessien ja organisatoristen menetelmien käyttöönotto. Käyttöönotto voidaan toteuttaa joko suoraan ilman suuria muutoksia tai vaihtoehtoisesti räätälöimällä ja kehittämällä niitä edelleen oman yrityksen tarpeisiin paremmin sopiviksi. Onkin tärkeää, että t&k-toiminnan ohella huomioidaan myös muut innovaatiotoiminnan muodot ja että niitä edistetään innovaatiopotentiaalin täysimääräiseksi hyödyntämiseksi.” (Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n [www-sivut](http://www.sivut.fi).)

3 TUTKIMUSONGELMAT JA METODOLOGISET RATKAISUT

3.1 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä ja analysoida erilaisten innovaatioverkostojen hyvistä käytänteistä kertovasta aineistosta kriittisiä menestystekijöitä ja niihin liittyviä toimintaedellytyksiä. Tavoitteena oli tuottaa suosituksia Rinnekoti-Säätiölle uuden hyvinvointiteknologisen innovaatio- ja tuotekehitysalustan kehittämisen tueksi.

Tutkimuksella etsittiin vastauksia kysymyksiin:

1. Mitkä ovat kriittisiä menestystekijöitä innovaatioverkostotoiminnassa?
2. Millaisia toimintaedellytyksiä/toimenpiteitä liittyy kriittisten menestystekijöiden saavuttamiseen?
3. Millaisia suosituksia voidaan esittää hyvien käytänteiden analyysin pohjalta kohdeorganisaation innovaatio- ja tuotekehitysalustan laadullisen ansaintalogiikan mahdollistamiseksi?

3.2 Metodinen lähestymistapa

Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella etsittiin hyviä käytäntöjä innovaatioverkostojen merkityksestä. Alkuvaiheessa mitään hyviä tai huonoja käytäntöjä ei rajattu oletusarvoisesti pois, vaan aiheeseen tutustuttiin monipuolisesti erilaisista näkökulmista. Alustavassa kirjallisuuskatsauksessa löydetty Innovaatiokeskittymän rakentamisen metodologia ja toimintamalli, jotka ovat osa Hautamäen ja Oksasen Suuntana innovaatiokeskittymä -kirjaa (2012), osin ohjasivat, rajasivat ja suuntasivat myöhemmin muun tutkimusaineiston valintaa.

Kyseinen kirja on kirjoittajiensa mukaan innovaatiokeskittymien ”käsikirja” eli se kuvaa yleisesti mitä innovaatiokeskittymät ovat ja miten niitä tulisi rakentaa. Kirjoittajat tiivistävät metodologian toimintamallin neljään käsitteeseen: Dialogi, Yhteistyö, Tulevaisuustyöskentely, Koordinaatio. Kyseinen toimintamalli antoi tutkimukselle eräänlaisen vertailupohjan ja tietoperustan, jotka osaltaan auttoivat jatkossa hakujen suuntaamisessa sekä olennaisen tiedon ja hyvien käytäntöjen löytämisessä.

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. Se on yksi eniten käytetyistä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä. Tutkimuskysymykset ovat väljempiä kuin systemaattisessa katsauksessa tai meta-analyysissä ja aineiston valintaa eivät rajaa yhtä tiukat metodiset säännöt. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa valinta- ja poissulkukriteerit tulee määritellä tarkasti ja tutkimusprosessi on siinä selkeästi myös tiukempi. (Cronin, Frances & Coughlan (2008: 38; Salminen 2011, 6.)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksenkin avulla tutkittava ilmiö pystytään kuitenkin kuvaamaan laaja-alaisesti ja tarvittaessa luokittelemaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Kuvaileva katsaus – jota kutsutaan myös traditionaaliseksi kirjallisuuskatsaukseksi – toimii itsenäisenä metodina, mutta se voi myös tarjota uusia tutkittavia ilmiöitä systemaattista kirjallisuuskatsausta varten. (Salminen 2011, 6.)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on kaksi (2) erilaista orientaatiota, jotka ovat narratiivinen- ja integroiva kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Integroivalla kirjallisuuskatsauksella on monia yhtymäkohtia systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Integroiva kuvaileva katsaus on aiheen tarkastelun suhteen tulkintatavaltaan kriittisempi ja puolueettomampi, kun verrataan sitä narratiiviseen eli kerronnallisempaan tarkastelutapaan. Myös narratiivinen tarkastelutapa voi olla kriittinen. (Salminen 2011: 6–8).

Kääriäisen ja Lahtisen (2006: 38) mukaan, kuvailevan kirjallisuuskatsauksen heikkouden on todettu olevan sen epätäsmällisyydessä, vaikka se sisältää samat tutkimuksen vaiheet kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Epätäsmällisyyttä voidaan vähentää kuvaamalla tutkimusprosessi ja aineiston valinta mahdollisimman selkeästi ja perustellusti.

Kuvaileva, narratiivinen kirjallisuuskatsaus sopii tämän tutkimuksen metodiksi, koska sen avulla nyt tutkittavana olevasta ilmiöstä kyetään antamaan laaja, mutta toisaalta helppolukuinen ja looginen kuvaus ilman, että tutkimuskysymyksiä joudutaan ennakoita rajaamaan aivan täsmällisesti (Salminen 2011, 7). Tämä on perusteltua siitäkin syystä, että tällöin ”hyviä käytäntöjä” ei ole tarpeen etukäteen määritellä tiukan täsmällisesti, vaan asiaa voidaan lähestyä ja tarkastella monipuolisemmin.

3.2.1 Aineistonkeruu

Tiedonhaku kohdistettiin seuraaviin sähköisiin hakuohjelmiin ja tietokantoihin: Google, EBSCO, PubMed ja Proquest hakusanoilla innovaatio, innovaatiokeskus, kehitys- (alusta, toiminta), menestystekijä, toimintaedellytys, hyvä käytäntö, ansaintalogiikka, osapuolten välinen hyötyminen. Erityisesti viimeksi mainitut kolme hakusanaa palveli tutkijaa enemmänkin teoreettisen viitekehyksen laatimisessa ja käsitteiden määrittelyssä ja auttoivat siten tunnistamaan aineistosta menestystekijöitä hyviin käytäntöihin liittyen.

Aineistoa valittaessa haku kohdistettiin ensin otsikkotietoihin ja tiivistelmässä ja/tai johdannossa esitettyihin asioihin tai hakusanoihin, jotka vastasivat tutkimusongelmiin. Lähdekritiikki ja valitun aineiston laatu pyrittiin varmistamaan siten, että mallin tueksi haettujen lähteiden taso oli pääosin vähintään väitöskirjatasoinen opinnäytetyö, tieteellinen tutkimusartikkeli, tutkimukseen perustuva (oppi)kirja, kansallinen strategia, loppuraportti tai muun merkittävän julkisen tahon julkaisu.

Tavoitteena oli löytää monipuolinen ja kattava kuvaus innovaatiokeskuksiin liittyen tutkimusongelmien näkökulmasta. Erityisesti hakusanat innovaatiokeskus, hyvä käytäntö ja menestystekijä eri taivutusmuotoineen tuottivat eniten aineistoon päätyneitä lähteitä. Lopulliseen aineistoon valikoitui 12 erilaista lähdettä, mikä todettiin riittäväksi määräksi saturaation perusteella. Selkeää saturoitumista oli havaittavissa varsinkin tärkeimmiksi arvioitujen kuuden menestystekijän kohdalla.

Aineiston lähteistä kaksi oli oppikirjaan verrattavissa olevia, missä käsiteltiin mm. laajasti innovaatiokeskuksen rakentamiseen ja viestintään liittyviä asioita. Yksittäisiä innovaatiokeskuksia tai -keskittymiä esitteleviä lähteitä oli neljä, joista kaksi erillistä lähdettä liittyivät samaan elinkeino- ja innovaatiokeskukseen. Innovaatio toimintaa ohjaavia alueellisen ja kansallisen tason strategioita lähteissä oli kaksi. Osaamiskeskusohjelman loppuarviointi kertoi tuloksellisuudesta ja hyödyistä alueellisen ja kansallisen innovaatio toiminnan edistämisessä. Jo aineistonkeruun ja alustavan analyysin aikana oli havaittavissa, että vuorovaikutustaidoilla on merkitystä myös innovaatiokeskustoimintaan liittyen. Sen vuoksi aineistoon valikoitui myös yksi vuorovaikutusosaamista käsittelevä väitöskirja.

Yhdessä lähteessä kerrottiin laajasta selvityksestä innovaatiokeskuksiin liittyen, missä selvitettiin tiedemaailman kansainvälistä verkottumista sekä huippututkijoiden ja heidän tutkimusryhmiensä merkitystä tieteen maailmassa. Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallinen strategia toi esiin useita asioita, joiden arvioitiin toimivan menestystekijöinä myös innovaatiokeskustoimintaan liittyen. "Innovaatiokeskittymän rakentamisen metodologia ja toimintamalli" arvioitiin niin merkittäväksi ja runsaasti menestystekijöitä sisältäväksi, että se taulukoitiin analysointiin liittyen omalle rivilleen. Kyseinen malli sisältyy osana laajempaan "Suuntana innovaatiokeskittymä" julkaisuun, joten kyseessä on kuitenkin vain yksi lähde.

3.2.2 Analyysimenetelmä ja tulosten esittämistapa

Kirjallisuuskatsauksella pyrittiin löytämään mahdollisia yhteisiä nimittäjiä onnistuneiden ja menestyvien innovaatiokeskusten taustalla.

Analyysimenetelmänä tässä tutkimuksessa oli sisällön erittely, joka on ehkä yleisemmin laadullisena tutkimuksena ymmärrettyyn sisällönanalyysiin kuuluvana erityispiirteenä itse asiassa määrällinen menetelmä. Metodikirjallisuuden mukaan sisällönanalyysissä ja siten myös sisällön erittelyn yhteydessä voidaan kuitenkin hyödyntää sekä määrällisiä, että laadullisia menetelmiä samassakin tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Analyysia varten aineistosta kerättiin ydinviestit ja -ajatukset menestystekijöistä ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. Tiedot taulukoitiin Excel-tilukkolaskentaohjelmaa hyödyntäen. Taulukoitu aineisto analysoitiin ja luokiteltiin analyysin perusteella 14 pääteemaan, jotka kuvaavat parhaiten menestystekijöitä. Pääteemojen hahmottumisen jälkeen yksittäiset tekijät ja toimenpiteet eriteltiin kunkin pääteeman alle.

Tulokset esitetään auki kirjoitettuinä luvussa neljä, jossa pääteemat on jaettu kolmeen luokkaan niiden merkittävyyden ja tärkeyden perusteella. Jakoperusteet esitetään tarkemmin tulosten yhteydessä.

3.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. ”Validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Voidakseen olla validi, sovellettavan tutkimusotteen tulee tehdä oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle.” (Anttila 2006.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa innovaatioalustojen menestystekijöistä, toimintaedellytyksistä ja hyvistä käytännöistä. Valittu kirjallisuuskatsauksen tyyppi ei ollut systemaattinen, mutta toisaalta se mahdollisti asian tarkastelun laajalaisesti ja osaksi valikoiden, mikä voidaan nähdä sekä validiutta lisäävänä, että heikentävänä tekijänä.

Koska tutkimusta ja kirjallisuuskatsausta ei tehty systemaattisella tarkkuudella, on selvää, että opinnäytetyössä ei huomioitu kaikkia mahdollisia näkökulmia ja opinnäytetyön tekijän oma näkemys vaikutti aineiston valintaan. Tämä heikentää validiteettia. Tämän vuoksi lähteiden valintaan ja lähdekritiikkiin oli kiinnitettävä huomiota ja pyrittävä varmistumaan niiden validiudesta. Lähteiden valintakriteereistä on kerrottu alaotsikon 3.2.1 (Tiedonhaun toteutus) kohdalla. Analysoinnin tuloksena voitiin kuitenkin odottaa jokseenkin validia, joskin suppeaa ja kapea-alaista uutta tietoa, jota pyrittiin hyödyntämään Rinnekoti-Säätiön mahdollista tarvetta ja jatkokäyttöä ajatellen.

Aineiston laatua arvioitaessa herää usein myös kysymys aineiston riittävydestä: Kuinka paljon on ”riittävä määrä” aineistoa, jotta tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. (Eskola & Suoranta 1996, 39; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87.)

Määrää tärkeämpi tekijä laadullisessa tutkimuksessa on aineiston laatu. Valitun aineiston tulisi vastata mahdollisimman hyvin tutkimusongelmiin ja sisältää ”parasta mahdollista” tietoa tutkittavasta asiasta. Harkittu lähteiden valinta oli tässä tapauksessa hyödyllisempää kuin satunnaisotanta. Alkuperäisen valinnan aineiston sopivuudesta teki siis tutkija asettamiensa kriteerien pohjalta, mutta harkinnanvaraisuus-

den ja sopivuuden onnistumisen arviointi jätetään lopulta lukijalle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.)

Tässä tutkimuksessa kyseessä ei ole systemaattinen haku, vaan harkinnanvarainen sekä kuvaileva analyysi.

Valitun aineiston luotettavuutta ja tulosten perusteella annettujen suositusten sopivuutta lisää se seikka, että jo tutkimuksen aikana tätä tutkimusta ohjanneet Rinnekoti-Säätiön yhteyshenkilöt ovat arvioineet omalta osaltaan valitun aineiston ja sen pohjalta esitettyjen asioiden sopivuutta Rinnekoti-Säätiön käyttöön ennen lopullisten suositusten antamista.

Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä (Hiltunen 2009). Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006 käsittelevät reliabiliteettia menetelmäopetuksen tietovaranto -aineistossaan mm. seuraavasti:

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa voidaan eritellä kolme kohtaa:

Onko käytetty metodi on luotettava ja johdonmukainen? - Sisällön erittely soveltui käytettäväksi tässä tutkimuksessa laadullisen aineiston analyysitapana. Koska kysymyksessä ei ollut systemaattinen kirjallisuuskatsaus, oli perustellumpaa käyttää harkinnanvaraista kuin sattumaan perustuvaa otantaa aineiston valinnan suhteen.

Onko tutkimus ajallisesti reliaabeli? Tällä tarkoitetaan mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. - Tässä tutkimuksessa kyseessä oli kirjallisuuskatsaus, joka kohdistui yksinomaan kirjoitettuun, jo valmiiseen aineistoon. Tutkimus ei perustunut miltään osin esim. haastatteluun, jonka vastaukset/tulokset voivat helpommin muuttua ajan tai jopa mielialan mukaan. Aineistossa käytettyjä lähteitä voidaan siten pitää ajallisesti melko reliaabeleina ja pysyvinä. Painettu lähde on käytännössä ”ikuinen” ja useimmat verkkosivuillakin esiintyvistä lähteistä ovat sellaisten organisaatioiden julkaisemia, että niitä ja niissä esiintyvää tietoa voidaan pitää suhteellisen varmoina ja pysyvinä. Tältä osin tutkimus on siis helposti toistettavissa.

Ovatko samaan aikaan eri välineillä saadut tulokset johdonmukaisia? Ongelmallista on, että usein tulokset poikkeavat toisistaan, jolloin tutkija joutuu haastamaan itsensä miettimään sitä, miten moninaiset, laadullisin menetelmin saadut tulokset samasta ilmiöstä voivat pitää paikkansa. - Tässä tutkimuksessa eri lähteistä saadut tiedot itse asiassa joko vahvistivat ja tukivat toisiaan, jolloin yksittäisen menestystekijän voitiin katsoa olevan tärkeässä roolissa, tai toivat esille jopa kokonaan uuden näkökulman tai toimintatavan kyseisen menestystekijän saavuttamiseksi. Pääteemojen kohdalla oli havaittavissa, että samat asiat toistuivat eri lähteissä lähes yhdenmukaisina. Niistä saatettiin tosin puhua hieman eri sanoilla tai termeillä lähteestä riippuen, mutta ydinajatus- tai viesti oli yhtenevä eri lähteiden välillä, jolloin saatuja tuloksia voidaan pitää reliabeleina.

Vaikka perinteisten käsitteiden (validiteetti, reliabiliteetti) käyttämisen mahdollisuudesta laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia näkemyksiä, luotettavuuden parantamisen keinoista oltaneen tästä huolimatta suurimmaksi osaksi aika yksimielisiä: esimerkiksi tekstien analysoimisessa olisi hyvä pyrkiä tekemään perusteltuja ja auki kirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia. - Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely ja analyysi on kuvattu selkeästi sekä analyysin seurauksena saadut tulokset on auki kirjoitettu luvussa neljä.

3.4 Tutkimuksen eettiset perusteet

Tutkimus voidaan suorittaa ilman tutkimuslupa- ym. menettelyä, koska tutkimus käsittelee asiaa ainoastaan julkisten tietojen ja kirjallisuuden sekä internetistä vapaasti löydettävien tietojen perusteella. Tutkimuksen suorittamisella itsessään ei ole välitöntä vaikutusta ihmisten itsemääräämisoikeuteen tai koskemattomuuteen, eikä se välillisestikään vaikuta niihin ainakaan ilman erillisiä toimenpiteitä. Tutkimus antaa ainoastaan suosituksia hyvistä käytännöistä listauksen muodossa, jolloin lopullinen vastuu niiden käytöstä jää käyttäjälle. Tekijän puolestaan on kuitenkin oltava huolellinen ja toimittava eettisesti tutkimusta tehdessään, jotta annettuihin suosituksiin voidaan luottaa ja ne kestävät eettisen tarkastelun. Tutkimuseettinen neuvottelukunta mainitsee tutkimusetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiksi läh-

tökohtiksi yhdeksän erilaista asiaa, jotka on otettu soveltuvin ja tarpeellisin osin huomioon myös tässä tutkimuksessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Kaikkia lähtökohtia ei ole ollut tarpeen erityisesti käsitellä tämän tutkimuksen yhteydessä, vaikka asiat onkin taustalla huomioitu. Näin on esimerkiksi tutkimuksen rahoituksen ja tutkijan sidonnaisuuksien kannalta. Kyseessä on ”omakustanteinen” tutkimus, johon ei ole saatu ulkopuolista rahoitusta ja tutkijalla ei ole tutkimuksen kannalta merkityksellisiä sidonnaisuuksia.

Seuraavassa on tutkijan tärkeiksi arvioimia eettisiä perusteita tämän tutkimuksen kannalta, jotka on arvioitu oleellisiksi eettisiksi kysymyksiksi suositusten antamiseen liittyen: On oltava huolellinen, jotta lähdekritiikki säilyy ja tutkimusaineistoksi valikoituu laadukkaita lähteitä. Lähteiden valintakriteerit on kerrottu kohdassa 3.2.1 Aineistonkeruu. Annettujen suositusten tulee pohjautua todelliseen, tutkittuun tietoon, joka on saatu huolellisen analyysin perusteella ja käyttämällä tutkimuksen soveltuvia menetelmiä eettisesti kestäväällä tavalla.

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus metodina on toisaalta hyvä, mutta siinä piilee tiettyjä riskejä luotettavuuden suhteen. Se antaa mahdollisuudet tarkastella ja käsitellä asioita ilman tarkkoja rajauksia, mikä tässä tapauksessa on luontevaa laajan yleiskuvan saamiseksi. Eettisestä näkökulmasta ajateltuna ”huonoa” on kuitenkin se, että vastaavasti huonoja käytäntöjä ei varsinaisesti etsitä, joten tutkimus ei välttämättä huomioi kaikkia näkökulmia yhtä täsmällisesti kuin vastaava systemaattinen tutkimus.

Tuetusti omaan elämään -projektin tavoitteena on luoda sekä toimiva yhteistyömalli Rinnekoti-Säätiön ja sen yhteistyökumppaneiden kanssa, että laajentaa yhteistyö- ja osaamisverkostoa. Toimintamallin avulla kumppaneiden ja verkoston kanssa kehitetään palveluita tuen tarpeessa oleville henkilöille. Asiakastarpeiden kartoittamisen kautta löydetään uusia yhteisöllisiä ja yksilöllisiä ratkaisuja, jotka tehostavat toimintaa tai luovat uusia toimintamalleja, teknologioita ja palveluprosesseja. Asiakkaan osallisuus mahdollistetaan uusien toimintamallien tai erilaisten testattujen teknologisten menetelmien avulla. Tavoitteena on jatkuvasti oppiva, innovatiivinen ja kehittyvä toimintaympäristö. Tämä tarkoittaa sitä, että projektin päätyttyä yhteistyö jatkuu ja Rinnekoti-Säätiö voi tarjota toimintaympäristöään uusien teknologioiden, toiminta-

mallien ja palvelujen kehittämiseen. (Henkilökohtainen tiedonanto Rinnekoti-Säätiöltä joulukuussa 2015 perustuen osin myös Tuetusti omaan elämään -projektin silloiseen esitteeseen.)

Verrattaessa tällä tutkimuksella saavutettavaa hyötyä suhteessa siitä aiheutuviin haittoihin ja viitekehyksenä toimivan projektin tavoitteisiin, voidaan todeta, että todennäköisesti odotettavissa on jonkinmukaisia hyötyä lisääntyneen tiedon myötä, joka osaltaan edistää viitekehyksenä toteutettavaa laajempaa ”Tuetusti omaan elämään” -projektia. Tutkimuksesta itsestään ja sen tuloksista ei ole nähtävissä suoria haittoja, mutta niitäkin voi tulla syntyä, jos tuloksia jatkossa hyödynnetään tai tulkitaan väärin. Väärinymmärryksen ja ”huonosti soveltuvien” suositusten riskiä vähentää oleellisesti se, että ennen suositusten virallista julkaisemista ne on arvioitu Rinnekoti-Säätiön toimesta tämän tutkimuksen ohjaajina toimivien henkilöiden taholta.

4 TULOKSET

Sekä pääteemat, että alateemat esitetään aineistoon perustuen tärkeysjärjestyksessä sen mukaan, kuinka usein ja monessako eri lähteessä kyseinen asia tai ajatus esiintyi aineistossa. Tärkeyttä arvioitaessa merkitystä oli myös sillä, paljonko asiasta oli lähdeaineistossa kirjoitettu tai kuinka tärkeäksi asia oli arvioitu alkuperäisaineistossa. Aineiston analyysissä löydetyt ydinviestit koottiin matriisitaulukkoon eri sarakkeisiin riippuen siitä mihin tutkimuskysymykseen ne vastasivat.

Ydinviestit luokiteltiin 14 pääteemaan, jotka kuvaavat parhaiten menestystekijöitä. Pääteemat jaettiin edelleen kolmeen luokkaan niiden merkittävyyden ja tärkeyden perusteella seuraavasti: kriittiset menestystekijät, merkittävät menestystekijät ja huomioitavat menestystekijät. Tämän luvun lopussa taulukossa 1 on koottuna tuloksina löydetyt eritasoiset menestystekijät.

Kriittisiin menestystekijöihin arvioitiin kuuluvan kuusi keskeisintä pääteemaa. Keskiluokkaan eli merkittäviin menestystekijöihin luokiteltiin neljä menestystekijää. Näitä asioita tulisi tavoitella lähes kriittisten menestystekijöiden rinnalla, koska niillä on oleellista vaikutusta esimerkiksi toiminnan laadun ja jatkuvuuden kannalta. Huomioitaviin menestystekijöihin, listattiin niin ikään neljä menestystekijää, joilla ei kuitenkaan ole kokonaisuuden kannalta ratkaisevaa merkitystä innovaatiokeskustoimintaa käynnistäessä.

4.1 Kriittiset menestystekijät

4.1.1 Johtaminen

Aktiivinen päätöksentekojärjestelmä tukee menestyvän innovaatiokeskuksen kehittämistä. Sen tehtävänä on tuottavien yritysten lisääminen ja kehittämisen koordinointi. Toimivaksi kehittämismenetelmäksi on koettu erilaisten kokeilujen käynnistäminen, joiden seuranta ja arviointi auttaa päätöksenteossa ja tehtyjen suunnitelmien uudelleen arvioinnissa. Prosesseja tulisi seurata aktiivisesti ja arvioida niiden tuloksellisuutta. Toimiviksi todetut mallit voidaan ja kannattaa vakiinnuttaa.

Johtamisideologian tulisi tukea kokeilevaa kehittämistä, mutta ei mielivaltaista kokeilemistä. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa tulisi perehtyä hypoteeseihin, jotka olettavat uuden toimintatavan olevan tehokas aikaisempien kokemusten ja tutkimusten perusteella.

Orkestroinnilla ja johtamisella on erittäin merkittävä ja oleellisen tärkeä rooli innovaatiokeskuksen menestymisessä, mikä ilmenee useista aineiston lähteistä. Oleellista on keskittymän ydinorganisaation nimeäminen ja prosessin organisoiminen, sillä kehittämisen koordinoitua varten tarvitaan ydinorganisaatio. Epämuodollisten yhteistyöverkostojen lisäksi tarvitaan myös keskitetysti johdettua ja suunnitelmallista määrätietoista toimintaa, orkestrointia, jotta toiminta olisi riittävän päämäärähakuista ja tavoitteisiin yltävää.

Kaupallistaminen vaatii aineiston mukaan selkeän omistajatahon, joka pystyy tekemään juridisesti sitovia sopimuksia idean perusteella syntyneen tuotteen tai palvelun markkinoille viemiseksi. Hankkeet, joissa on yksi selkeä verkoston johtaja ja sen ympärillä suhteellisen pieni ja tiivis konsortio todettiin parhaiten toimiviksi. Ydinorganisaatiolla tulisi olla selkeästi määritelty asema ja mandaatti toimia alueella. Organisoimista ja työnjakoa täsmentämällä ja tietyiksi tekemällä voidaan edistää sitä, että jokainen toimija ymmärtää paikkansa ja tehtävänsä organisaatiossa ja työskentelee tehokkaimmin yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Toimijoiden välinen yhteistyö voi olla ja usein onkin epämuodollista, mutta pitkäjänteisen yhteistyön todettiin edellyttävän sopimuksia ja yhteisiä taloudellisia panostuksia. Olennaista eivät ole menetelmät vaan monivaiheinen prosessi: tunnistaminen, tulkinta ja toimenpiteet. Johtamisessa ja hallinnossa tulisi välttää hallinnollisen koordinaation pahimmillaan tarkoittamaa turhaa raportointia ja muutoseikkojen korostamista.

Useasta yksittäisestä toimijasta koostuva järjestelmä voi olla tehokas vain, jos järjestelmässä ei ole päällekkäisyyksiä eikä aukkoja. Palvelujen olisi muodostettava kattava kokonaisuus, jossa toimijoiden välisten rajapintojen ylittäminen ei aiheuta yrityksille ongelmia, vaan järjestelmä pikemminkin proaktiivisesti ohjaa yrityksiä eri toi-

mijoiden ja palvelujen välillä. Yrityksen kannalta katsottuna tämä tilanne lähestyy ns. yhden luukun periaatetta.

Toteutumisen seuranta ja tulostittareita todettiin tarvittavan hyvän johtamisen tueksi. Tätä varten tulisi laatia seurantamenetelmät. Arviointiosaamista ja arviointitiedon hyödyntämistä voidaan vahvistaa luomalla uusia yhteistyö- ja testialustoja, parantamalla palvelujen laatua ja saatavuutta sekä vahvistamalla tähän liittyvää liiketoimintaosaamista ja -johtamista. Arviointien riippumattomuutta arvioitavasta kohteesta tulisi vahvistaa ja kytkeä arviointitulokset tiiviimmin organisaatioiden ja toimintojen kehittämiseen ja päätöksentekoon.

Rajallisten resurssien fokusointi on aineiston mukaan tärkeää laajemman, eri osapuolia hyödyntävän pitkän tähtäimen tavoitteen aikaansaamiseksi. Myös riittävien resurssien varmistaminen johtamisen avulla korostuu. Avainasemassa ovat mm. panostus tietoon ja osaamiseen, henkisten resurssien riittävyys ja uudistuminen sekä kokonaisvaltainen optimointi, jossa ei saisi keskittyä liiaksi yksityiskohtiin. Toteutettavat hankkeet kannattaa priorisoida.

Parhaiten näyttävät menestyvän alueet, joissa on onnistuttu yhdistämään vahva paikallinen osaaminen uusimpaan tietoon. Tulisi luoda jatkuvan innovoinnin kulttuuri, jossa ei saisi pelätä muutosta. Korkeatasoisen tutkimuksen ja opetuksen avulla voidaan varmistaa osaamisen syvyys ja monipuolisuus. Toimintamalleja, joiden avulla tuodaan monen eri toimijan osaamista yhteen, tulisi edistää. Innovatiivinen miljöö/ympäristö riippuu tiedosta, työvoimasta ja pääomasta, joiden yhteensovittaminen vaatii toimijoita, useimmiten yrittäjiä.

Resurssit olisi suunnattava tarkoituksenmukaisesti aitoihin menestymismahdollisuuksiin tekemällä tarvittaessa sisältöjä koskevia priorisointeja ja valintoja. Resurssien jakamisessa liiallisen hajauttamisen sijaan tulisi huomioida voimavarojen uudelleen suuntaaminen ja kokoaminen kriittiseen massaun yltäviksi, usein kumppanuu-teen perustuviksi kokonaisuuksiksi.

Menestyvältä innovaatiokeskukselta vaaditaan aineiston mukaan kykyä pitää osaajat ja yritykset sitoutuneina. Keinoina tähän ovat mm. osallistava toteutus suunnittelu,

tasapuolisuus, toimiva työn ja kustannusten jako sekä sidosryhmien sitouttaminen. Palautteen kuunteleminen on tärkeää. Toimijoiden tulisi laatia selkeät, yhdenmukaiset toimintaohjeet ja yhteiset pelisäännöt. ”Sisäinen asiakkuus” voi lisätä osakasyri-tysten sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tyytyväisyyden ja siten myös tuottavuuden kannalta tärkeää on pehmeä, salliva ja toiminnallinen ympäristö.

Sisäistä asiakkuutta ei määritelty lähteissä tarkemmin, mutta tutkija tulkitsi tässä yhteydessä termillä tarkoitettavan sitä, että yksittäiset yritykset ovat osa suurempaa kokonaisuutta ja siten osaksi riippuvaisia toisistaan ja muiden toiminnasta. Yritykset hyötyvät toistensa toiminnasta ja ovat siten myös tavallaan kyseisen suuren kokonaisuuden ”asiakkaita”, vaikka tuottavat myös itse palveluita tai tuotteita toimintaan liittyen.

4.1.2 Yhteistyö

Yhteistyörationaalisuus, eri toimijoiden yhteen saattaminen ja eri toimialojen toimijoiden yhdistäminen ilmenee palveluiden yhteensovittamisena, yhteishankkeina, yhteisen tahtotilan muodostamisena, yhteissuunnitteluna, ja yhteisinä kehittämisorganisaatioina. Samaan asiaan viitattiin myös tiedon, työvoiman ja pääoman yhteensovittamisena. Toimintamalleja edistämällä voidaan tuoda monen eri toimijan osaamista yhteen ja luoda keskenään synergisiä hankkeita. Tämä tarkoittaa mm. eri alojen osajien yhteistä ongelmanratkaisua ja yhteistyötä sekä yritysten ja viranomaisten välisen yhteistyön ja verkostojen kehittämistä yhteistoiminnan keinoin.

Yhteinen visio ja yhteisten tavoitteiden luominen esiintyi aineistossa muutamia kertoja. Kuvaavia termejä olivat mm: Luodaan innovaatiokeskittymälle yhteinen visio, jonka kaikki toimijat jakavat. Yhteisöllisyyttä lisääviä asioita olivat yhteiset teemat, yhdenmukaiset toimintaohjeet ja yhteiset pelisäännöt. Tietyissä mielessä ”hyvänä” asiana pidettiin, että toimijoilla on yhteinen ongelma, jota kukaan ei voi ratkaista yksin. Sopimukset, pitkäjänteinen yhteistyö sekä yhteinen tahtotila auttavat yhteisen vision saavuttamista.

Aito vuoropuhelu ja kaikkien sidosryhmien välinen dialogi, jonka tavoitteena on yhteisymmärrykseen pääseminen edistävät yhteistyötä. Molemminpuolinen hyötyminen leimaa onnistuneiden neuvottelujen kokonaiskuvaa. Neuvotteluissa tärkeäksi koettiin yhteisymmärryksen etsiminen, erilaisten näkemysten yhdistely, omasta edustaan tinkiminen ja osapuolien lähentyminen.

Hallinnonalojen ja viranomaisten välinen yhteistyö ilmeni yhteistyön syventämisenä hallintokuntien välillä ja mahdollisina toimintojen yhdistämisenä, yhteisenä vaikuttamisena viranomaisiin, korkeakoulujen, yritysten ja julkisen hallinnon yhteistyönä sekä turvallisuusyhteistyönä.

Verkottuminen ja siihen liittyvät termit esiintyivät aineistossa jonkin verran. Kuvavia termejä olivat sidosryhmäyhteistyö, yhteistyöverkostot sekä kotimainen ja ulkomainen verkottuminen. Lisäksi todettiin, että yhdessä työskentely johtaa parempiin saavutuksiin kuin yksin työskentely. Verkottumisen erityispiirteinä mainittiin kansainvälinen yhteistyö, rajoja ylittävä yhteistyö, kulttuurien yhteiselon korostaminen ja poikkitieteellisyys.

Epämuodollinen yhteistyö ja sen hyödyt mainittiin aineistossa muutamia kertoja, mutta toisaalta se nousi yksittäisessä lähteessä merkittävään rooliin saaden tukea muusta aineistosta. Merkillepantavaa oli, että epämuodollinen yhteistyö on toisinaan muodollista yhteistyötä tuottavampaa ja kannattavampaa. Yhteistyösuhteita kyllä luotiin ja ylläpidettiin strategisesti ja suunnitellusti, mutta uusia yhteistyömahdollisuuksia syntyi myös epämuodollisissa ja vapaaehtoisesti ylläpidetyissä vuorovaikutusverkostoissa. Yhteistyö edellytti kuitenkin tarkasti määriteltyä suuntaa ja tavoitetta, joka käytännössä tarkoittaa jonkinlaista ”ulkopuolista” (työnantajalähtöistä) ohjausta. Yksittäisen lähteen mukaan toimijoiden välinen yhteistyö voi olla ja usein onkin epämuodollista, mutta pitkäjänteinen yhteistyö edellyttää sopimuksia ja yhteisiä taloudellisia panostuksia.

Koulutusyhteistyö ilmeni mm. opettajavaihtona, yhteisinä toimitiloina ja opetusryhminä. Opintoihin kuuluvien projektitöiden ja yritysten innovaatiohankkeiden välille ehdotettiin nykyistä tiiviimpiä yhteyksiä.

Yhteistyökumppaneita yhdisti usein henkilökohtainen tai emotionaalinen side, mutta yhteistyöllä oli lähtökohtaisesti instrumentaalinen ja organisaation etuja edistävä tarkoitus. Muodollisemmassa yhteistyössä toimiviksi keinoiksi mainittiin mm. keskeisten toimijoiden foorumit.

Innovaatiokeskittymän arvokkain voimavara ovat innovatiiviset yksilöt riippumatta missä he ovat töissä. Lisäksi mainittiin, että tulisi pyrkiä luomaan joustavia organisaatioita, vähentämällä hallintoa ja keventämällä rakenteita.

4.1.3 Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot

Koalition rakentaminen innovaatiokeskustoimintaan liittyen edellyttää avointa ja tasa-arvoista, kaikkien sidosryhmien välistä dialogia, jonka yhtenä tavoitteena tulisi pitää yhteisen tahtotilan muodostamista alueen kehittämisessä. Johdon tulisi osaltaan pyrkiä voimistamaan verkostoihin perustuvaa avointa innovaatiotoimintaa - ja kultuuria sekä tehdä kaikille mahdolliseksi osallistua innovointiin. Aineistossa kehoitettiin kannustamaan ja voimaannuttamaan henkilöstöä tekemään ehdotuksia ja uudistuksia.

Parhaisiin innovaatioihin pääsemiseksi tarvitaan aineiston mukaan monenlaisia eri vuorovaikutustapoja ja mahdollisuuksia. Yleisen konsensuksen ja kokonaistilannekuvan luomiseen tarvitaan laaja-alaisia, avoimia foorumeita, joissa varsinkin keskeiset toimijat ovat kattavasti edustettuina. Avoimia foorumeita edeltää kuitenkin toisinaan pitkäjänteinenkin valmistelu pienemmissä ryhmissä. Isojen asioiden ja muutosten toteuttamisen todettiin vaativan pienryhmätyöskentelyä ja etukäteissuunnitelmia.

Tehokkaan kommunikoinnin todettiin olevan usein mahdollista vain pienissä, muutamien ihmisten ryhmissä. Aineisto, jonka pohjalta keskeisten toimijoiden foorumilla keskustellaan, syntyy toisaalla, usein asiantuntijoiden valmistelemana. Vuorovaikutuksessa tärkeiksi koettiin avoin, nopea ja luotettava viestintä.

Innovaatiokeskittymän rakentamisen metodologian ja toimintamallin mukaan metodologian keskiössä on yhteistyörationaalisuus ja sitä vahvistava autenttinen dialogi.

Aidon vuoropuhelun saavuttamiseksi keskusteluissa tulisi hyväksyä erilaiset näkemykset ja pyrkiä yhteiseen päätökseen. Lisäksi tarvitaan osallistumiskäytäntöjä, joissa luovuus, ideoiden virta ja aito vuoropuhelu voivat toteutua. Tavallista on, että osallistuvat toimijat ovat jollain tavoin riippuvaisia toisistaan: kaikilla on yhteinen ongelma, jota kukaan ei voi ratkaista yksin. Molemminpuolinen hyötyminen leimaa onnistuneiden neuvottelujen kokonaiskuvaa ja siinä tähdätään sopimukseen toisen osapuolen kanssa.

Neuvottelu on yleisin päätöksentekotapa sekä työssä, että yksityiselämässä, joissa tärkeänä tavoitteena on yhteisymmärryksen etsiminen. Yleisenä työskentelyperiaatteena ovat vapaamuotoisuus ja joustavuus. Neuvottelun tavoitteet kannattaa konkretisoida täsmälliseen muotoon ja asettaa tärkeysjärjestykseen. Eri osapuolia tulisi kuulla ja heidän näkemyksiään tulisi yrittää tulkita ja ymmärtää. Neuvottelu on usein prosessi: useampien tapaamisten sarja, jossa tavoitteena on yhteisymmärrykseen pääseminen. Onnistuneille neuvotteluille tyypillisiä piirteitä ovat mm. osapuolien lähenyminen, erilaisten näkemyksien yhdistely, omasta edustaan tinkiminen, vaihtoehtoiset toimintatavat, suotuisa ja yhteistyökykyinen ympäristö, ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen ja arviointi sekä päämäärätietoisuus. Neuvottelun luonne vaikuttaa menettelytapoihin, ja neuvottelun luonne taas määräytyy neuvottelun tavoitteista.

Verkottuminen ja epämuodollinen yhteistyö ovat ennakoimattomia prosesseja, joissa syntyy uutta ja yllättävää. Epämuodollisen yhteistyön havaittiin olevan toisinaan jopa muodollista yhteistyötä tuottavampaa ja kannattavampaa. Epämuodollisten tilanteiden merkityksellisyys strategisissa prosesseissa ja kansalaisten suunnalta tulevat aloitteet kannattaa ottaa huomioon. Yhteistyössä arvostetaan suhdetason vuorovaikutusta ja viestintäeettisten periaatteiden, kuten luotettavuuden, avoimuuden ja epäitsekkyuden, noudattamista.

Jännitteiden hallitsemisen todettiin edellyttävän erityistä vuorovaikutusosaamista. Vahvuuksiksi mainittiin erityisesti luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen yhteistyössä. Heikkoutena voidaan pitää puutteita henkilökohtaisuuden ja tuttuuden osoittamisessa. Yhteistyökumppaneita yhdistää usein henkilökohtainen tai emotionaalinen side, mutta yhteistyöllä on lähtökohtaisesti instrumentaalinen ja organisaation etuja edistävä tarkoitus. Yhteistyösuhteita luodaan ja ylläpidetään strategisesti ja

suunnitellusti, mutta uusia yhteistyömahdollisuuksia syntyy myös epämuodollisissa ja vapaaehtoisesti ylläpidetyissä vuorovaikutusverkostoissa. Aineiston mukaan yhteistyö edellyttää tarkasti määriteltyä suuntaa ja tavoitetta, mutta epämuodolliselle yhteistyölle ja vapaammalle innovoinnille kannattaa antaa mahdollisuus.

Lisäksi yksittäisessä lähteessä mainittiin, osin hyvän ja avoimen vuorovaikutuksen avulla saavutettavissa olevina menestystekijöinä toimijoiden tiedon lisäämistä toistensa palveluista ja ennen kaikkea asiakaslähtöisyyden, yritysten tarpeiden tuntemuksen ja liiketoimintaosaamisen vahvistamista järjestelmän sisällä. "Chattaaminen" mainittiin myös eräänä vuorovaikutuskeinona.

4.1.4 Motivointi ja kannustavuus

Avoin, jatkuvan innovoinnin kulttuuri on aineiston mukaan oleellinen menestystekijä. Henkilökuntaa tulisi kannustaa ja voimaannuttaa tekemään ehdotuksia ja uudistuksia. Ideoiden virran tulisi olla vuolas, ja yritysten kyvyn tarttua lupaavimpiin ideoihin ja kaupallistaa ne tulisi olla maksimaalinen. Toimijoita kannattaa rohkaista kokeiluihin ja mahdollisesti jopa nykyistä mittavampaan riskin ottamiseen. Tarvitaan osallistumiskäytäntöjä, joissa luovuus, ideoiden virta ja aito vuoropuhelu voivat toteutua. Tällainen kommunikointi on usein mahdollista vain pienissä, muutamien ihmisten ryhmissä.

Ohjausjärjestelmiä ja kannustimia tulisi kehittää. Kilpailu- ja yhteistyökyvyn parantamisessa oleellisia ovat kannustimet ja ohjaus, joilla tehostetaan verkottumista ja riskinottoa. Motivoinnissa ja kannustinjärjestelmissä tulisi huomioida tasapuolisuus. Ennaltaehkäiseviä ratkaisuja suositeltiin sen sijaan, että "oireita hoidetaan" niiden jo ilmettyä.

Sidosryhmien sitouttamiseen päästään mm. osallistavan toteutussuunnittelun ja palautteen kuuntelemisen avulla. Apuna toimii osajien houkuttelu suvaitsevaisuudella ja kiinnostavalla organisaatiokulttuurilla.

Yrittämisen kulttuuria sekä yrittämistä tukevia ohjauskeinoja ja kannustimia tulisi pyrkiä vahvistamaan. Yrityksiä tulisi motivoida kokonaispalveluun. Palvelujärjestelmän avulla voidaan myös kannustaa yrityksiä mm. yhä laajenevaan ja syvenevään kansainvälistymiseen.

4.1.5 Vetovoimaisuus ja markkinointi

Jatkuva, tehokas ja toimiva markkinointi, tunnettuuden ja vetovoimaisuuden lisääminen sekä kansainvälinen verkostoituminen ja tunnettuus innostavana sekä vetovoimaisena kasvukeskuksena esiintyivät aineistossa sellaisenaan muutamia kertoja. Alla on lueteltu lisäksi esiintymistiheyden mukaan luokiteltuina tärkeysjärjestyksessä seuraavat alateemat.

Yrityksystävällinen toimintaympäristö, päätöksentekokulttuuri ja palvelutarjonta syntyvät vahvistamalla yrittäjäyttä ja luomalla niille suotuisa ilmapiiri sekä lisäämällä yrittäjäyyskoulutusta. Tässä auttaa yritysten tarpeiden tuntemus ja liiketoimintaosaaminen. Järjestelmän kannustavuuden lisäksi yrityksille on merkitystä myös sillä, että niille tarjotaan tilojen lisäksi laaja valikoima palveluita, jotka auttavat pääsemään rajapinnoille sekä yliopistoyhteistyöhön opiskelijoiden ja tutkijoiden kanssa. Tällöin yritykset pääsevät kehittämään kilpailukykyään ja koko kampusalueen vetovoima kasvaa.

Kehittämistoiminnan avulla voidaan turvata yritysten toimintaedellytykset, liiketoiminnan kehityspalvelut ja tuotekehityspalvelut osaksi elinkeino- ja innovaatiokeskuksen kautta saatavia palveluja. Voimavarojen uudelleen suuntaaminen ja kokoaminen kriittiseen massaan yltäväksi, usein kumppanuuteen perustuviin kokonaisuuksiin koettiin tärkeäksi.

Sijaintia sekä luontaisia kulttuuri- ja luonnon vetovoimatekijöitä kannattaa hyödyntää. Elämänlaatutekijät toimivat alueen vetovoimatekijöinä asuin- ja opiskelupaikkaa valittaessa. Vetovoima perustuu sijaintiin, vetovoimaisiin luonto- ja kulttuurikohteisiin sekä korkeatasoisiin matkailupalveluihin. Autenttinen ja jopa ainutlaatuinen ym-

päristö tulisi nähdä merkittävänä voimavarana. Moni-ilmeisyyttä kannattaa hyödyntää markkinoinnissa.

Kilpailu- ja yhteistyökyvyn parantamisessa oleellisia ovat kannustimet ja ohjaus, joilla tehostetaan verkottumista ja riskinottoa.

Yksittäisinä tekijöinä mainittiin lisäksi seuraavat asiat: Luodaan kilpailukykyisiä, näkyviä ja houkuttelevia innovaatioympäristöjä. Houkuttelevuus. Sosiaalisen median hyödyntäminen.

4.1.6 Infrastrukturi

Innovaatiokeskittymää tulisi aineiston mukaan rakentaa systemaattisesti painottaen kokonaisuutta ja pyrkiä luomaan kilpailukykyisiä, näkyviä ja houkuttelevia innovaatioympäristöjä. Rakennushankkeen yleissuunnitelman laatimisen koordinointi, yhteinen yhdyskuntasuunnittelu ja rakentaminen sekä suotuisa ja yhteistyökykyinen ympäristö mainittiin asiaan liittyvinä toimintaedellytyksinä. Tilaratkaisut ja palvelut kannattaisi suunnitella tukemaan yhteisöllisyyttä siten, että ne mahdollistavat myös oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön.

Innovaatiokeskittymästä voi löytyä sydän, joka tarjoaa monipuoliset palvelut sekä mahdollisuudet. Isommassa, alueellisessa mittakaavassa tämän todettiin tarkoittavan esimerkiksi sitä, että vahvistetaan alueen keskuskaupungin roolia innovaatiokeskittymän rakentamisessa. Parhaimmillaan innovaatiokeskus on vetovoimainen kasvukeskus metropolialueella.

Autenttinen ja jopa ainutlaatuinen ympäristö tulisi nähdä merkittävänä voimavarana. Kehitettäviä tuotteita ja sovelluksia on hyödyllistä tutkia mahdollisimman autenttisisissa ympäristöissä mahdollisten tulevien käyttäjien kesellä.

Innovaatiokeskittymä on ennen kaikkea yritysten paikallinen verkosto, jonka tulisi tarjota yrityksille suotuisa ympäristö innovaatiotoiminnan harjoittamiseen. Tähän päästään mm. luomalla pitkäjänteinen infrastruktuuripolitiikka ja tehostamalla julkis-

ten tietovarantojen hyödyntämistä. On hyödyllistä tarjota yrityksille tilojen lisäksi myös laaja valikoima palveluita, jotka auttavat pääsemään rajapinnoille sekä yliopistoyhteistyöhön opiskelijoiden ja tutkijoiden kanssa. Tällöin yritykset pääsevät kehittämään kilpailukykyään ja koko kampusalueen vetovoima kasvaa. Yhdessä toimimalla saavutetaan synergiaetuja.

Tilaratkaisut ja palvelut kannattaa suunnitella tukemaan yhteisöllisyyttä sekä oppilaitosten ja yritysten välistä yhteistyötä. Tärkeää on yrityksille, korkeakouluyksiköille, tutkimustoiminnalle, kehittämisorganisaatioille ja julkiselle sektorille niiden tarpeita vastaavan toiminta- ja kehitysympäristön rakentaminen. Suunnitteluvaiheessa, ennen käytännön toteutusta huomioitavia asioita ovat tilatarpeiden tarkentaminen sekä esisopimusten laatiminen.

Muita aineistossa mainittuja, infrastruktuuriin vaikuttavia asioita olivat mm. joustava yleis- ja asemakaavoitus sekä maankäytön suunnittelu, laadukkaiden asumisympäristöjen luominen, rajattomien virkistysreittien ja kevyen liikenteen väylien kehittäminen sekä alueen infrastruktuurin rakentaminen ja alueen kehittäminen elämykselliseksi matkailukohteeksi.

4.2 Merkittävät menestystekijät

4.2.1 Tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä tulevaisuuden ennakointi

Innovaatiokeskittymässä on aineiston mukaan uskallettava tehdä painopistevalintoja nojautuen mm. perusteelliseen tulevaisuustyöskentelyyn. Myös investointien suunnittamiseen tarvitaan tulevaisuustyöskentelyä.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa tärkeiksi koettiin ennakkoluulottomuus ja se, että hyväksytään radikaalitkin muutokset vaikka ne tuhoaisivat vanhoja toimialoja ja kehitetään innovaatiokeskittymää kokeilemalla erilaisia lupaavia toimintamalleja. Eri-laiset näkemykset tulisi pyrkiä hyväksymään ja pyrkiä yhteisiin päätöksiin. Kannattaa laatia selkeä ohjelma alan kehittämiseksi. Yhteinen visio, jonka kaikki toimijat jakavat koettiin tärkeäksi innovaatiokeskittymälle.

Innovatiivisten yksilöiden todettiin olevan innovaatiokeskittymän arvokkain voimavara riippumatta siitä, missä he ovat töissä. Voimavara olisi saatava käyttöön omaksumalla erilaisia hajaantuneen innovoinnin malleja. Toisaalta on huomattava, että innovaatiokeskittymä on ennen kaikkea yritysten paikallinen verkosto, jossa innovaatiot syntyvät aikaisemman kokemuksen, uuden tutkimuksen sekä asiakkailta ja kumppaneilta saatujen impulssien ja ideoiden varassa.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa koettiin hyödyllisiksi yhteiset kehittämisorganisaatiot sekä yritysten ja viranomaisten välisen yhteistyön ja verkostojen kehittäminen. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä tulevaisuustyöskentelyn tavoitteita ovat mm. tarpeiden kartoittaminen, mahdollisuuksien esittely ja kehittäminen. Konkreettisenä esimerkkinä aineistossa mainittiin mm. tarvittavien uusien koulutusohjelmien ennakointi ja kartoitus. Osana tulevaisuuden ennakointia kannattaa pyrkiä ennaltaehkäiseviin ratkaisuihin, eikä tyytyä pelkästään "oireiden hoitamiseen" niiden jo ilmettyä.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa on avuksi eri lähteistä saatavan tiedon yhdistäminen ja hyödyntäminen. Tästä esimerkkeinä mainittiin mm. laitevalmistajien aktiivinen osallistuminen tuotekehitykseen ja yksilöiltä kerätyn tiedon yhdistäminen muuhun tietoaaineistoon.

Kilpailukykyinen palvelurakenne, sen ylläpito ja kehittäminen tulisi turvata ja laatia tarvittavat seurantamenetelmät kehittämisorganisaation johtamisen tueksi.

4.2.2 Elämänlaatutekijät, käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys

Elämänlaatutekijöiden todettiin toimivan alueen vetovoimatekijöinä asuin- ja opiskelupaikkaa valittaessa. Mielenkiintoa ja viihtyvyyttä lisäsivät pehmeä, salliva ja toiminnallinen ympäristö.

Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallisessa strategiassa (vke-strategia) Vke-palvelujen kattavuus ja toimijoiden saumaton yhteistyö nostettiin keskeisiksi kriittisiksi menestystekijöiksi tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tässä onnistumi-

sen todettiin edellyttävän järjestelmän sisäistä kehittymistä, toimijoiden tiedon lisäämistä toistensa palveluista ja ennen kaikkea asiakaslähtöisyyden, yritysten tarpeiden tuntemuksen ja liiketoimintaosaamisen vahvistamista järjestelmän sisällä niin, että palvelujärjestelmän avulla voidaan kannustaa yrityksiä yhä laajenevaan ja syvenevään kansainvälistymiseen.

Käyttäjä- ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta oleelliseksi mainittiin palautteen kuunteleminen ja osallistava toteutussuunnittelu. Monenkeskistä yhteistyötä tulisi tiivistää. Aineistossa asiaan liittyviä toimenpiteitä kuvattiin esimerkiksi seuraavasti: Eri toimijoiden yhteistyön lisääminen ja sidosryhmäyhteistyö. Luodaan uusia yhteistyö- ja testialustoja, parannetaan palvelujen laatua ja saatavuutta sekä vahvistetaan tähän liittyvää liiketoimintaosaamista ja -johtamista. Luodaan kysyntä- ja käyttäjälähtöistä pilotointia, demonstroitintia ja testausta.

Sidosryhmien sitouttaminen koettiin myös menestystekijäksi, mistä esimerkkinä mainittiin laitevalmistajien aktiivinen osallistuminen tuotekehitykseen. Eri osapuolia tulisi kuulla ja heidän näkemyksiään tulisi yrittää tulkita ja ymmärtää. Kannattaa pyrkiä hyödyntämään yksilöiltä kerättyä tietoa ja yhdistämään se muuhun tietoaineistoon. Poikkitieteellisyys ja rajoja ylittävä yhteistyö kannattaa huomioida sidosryhmätyöskentelyssä.

4.2.3 Kestävä kehitys ja ympäristötekijät

Kestävän kehityksen ja ekologisuuden eräinä tavoitteina ovat ymmärryksen lisääminen ympäristöä ja ilmastovaikutuksia kohtaan, biologisen monimuotoisuuden ja luontoympäristön vaaliminen sekä energiankulutuksen vähentäminen. Sen lisäksi, että ympäristöystävällisellä toiminnalla on merkitystä paitsi luonnon hyvinvoinnin kannalta, aineistossa todettiin, että asia tulisi nähdä myös merkittävänä elämänlaatuun vaikuttavana ja sitä parantavana tekijänä. Energiankulutusta vähentämällä säästetään taloudellista säästöä.

Kestävät ratkaisut lisäävät kestävästä hyvinvointia, jonka kulmakivet ovat kestävästä kehityksen ajatuksen mukaisesti: kestävä taloudenpito, elämänlaatu ja osallisuus sekä tasapainoinen luontosuhde.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi konkreettisia toimenpiteitä ja hyödynnettäviä ajatuksia kestävästä kehityksen saavuttamiseksi olivat aineistossa mm. sijainnin sekä luontaisten kulttuuri- ja luonnon vetovoimatekijöiden hyödyntäminen, rajattomien virkistysreittien ja kevyen liikenteen väylien kehittäminen, jätteiden käsittelyn kehittäminen sekä kestävä kierrätysajattelu.

Esimerkiksi TTY:n Kampusareenan energiatekniikassa hyödynnetään uusiutuvaa energiaa ja tilojen käyttö toteutuu resurssiviisaasti jaettujen tilojen periaatteella.

4.2.4 Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen

Aktiivisuus asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä koettiin tärkeäksi. Aineiston mukaan ratkaisevaa on asiakastarpeiden oikea tunnistaminen sekä nopean ja konkreettisen käyttäjäpalautteen saaminen ja hyödyntäminen.

Yhteistyösuhteita luodaan ja ylläpidetään strategisesti ja suunnitellusti, mutta uusia yhteistyömahdollisuuksia syntyy myös epämuodollisissa ja vapaaehtoisesti ylläpidetyissä vuorovaikutusverkostoissa. Yhteistyö edellyttää kuitenkin tarkasti määriteltyä suuntaa ja tavoitetta, eli asiakassuhteiden ylläpitäminen ei saa jäädä pelkkien epämuodollisten tilanteiden varaan.

Onnistuneiden neuvotteluiden kerrottiin tähtäävän sopimukseen toisen osapuolen kanssa ja niiden kokonaiskuvaa leimasi molemminpuolinen hyötyminen. Asiakassuhteiden ylläpitämisessä koettiin avuksi ja hyödyksi yhteiset pelisäännöt, ”sisäinen asiakkuus” ja sidosryhmien sitouttaminen. Sisäinen asiakkuus on määritelty tarkemmin kohdassa 4.1.1.

4.3 Huomioitavat menestystekijät

4.3.1 Kansainvälisyys

Rajat ylittävään koulutusyhteistyöhön viitattiin lisäksi mm. seuraavilla ilmauksilla: monikieliset koulutus- ja opiskelumahdollisuudet, kansainvälinen nuorisokeskus.

Ajantasaisen näkemyksen globaaleista muutosvoimista ja haasteista todettiin olevan menestystekijä. Tähän päästään laadukkaan tiedon ja osaamisen luomisella kotimaassa, muualla luodun tiedon ja osaamisen hyödyntämisellä sekä kansainvälisen tason tutkimustoiminnalla.

Kansainvälinen yhteistyö näkyi seuraavasti: Kotimainen ja ulkomainen verkottuminen ja kansainvälinen verkostoituminen. Kulttuurien yhteiselon korostaminen. Paikallisen osaamisen kehittäminen globaalien kumppanien kanssa. Opettajavaihto.

Kansainvälistymisrahoituksen riittävyyden turvaamisella todettiin yksittäisessä lähteessä olevan tärkeä merkitys yritysten kansainvälistymisen kannalta.

4.3.2 Pitkäjänteisyys ja usko tulevaisuuteen

Innovaatiokeskittymän rakentamisen todettiin olevan usein vuosikymmenien mittainen prosessi, joka vaatii pitkäjänteistä toimintaa, jossa on varauduttava voittamaan erilaisia esteitä ja uskottava tulevaisuuteen. Usko innovaatioihin ja kasvun tärkeyteen koettiin tärkeäksi.

Pitkäjänteisessä toiminnassa avuksi ovat ennakkoluulottomuus, sinnikkyys ja perusteltu usko tulevaisuuteen. Aineiston mukaan tulevaisuuden uskon tulisi perustua konkreettisiin tavoitteisiin ja tuloksiin, joten oleellista on resurssien fokusointi laajemman, eri osapuolia hyödyntävän pitkän tähtäimen tavoitteen aikaansaamiseksi. Asioihin kannattaa tarttua, kun konkreettisia tuloksia syntyy ja jokin asia havaitaan toimivaksi tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena. Muutosta ei tulisi pelätä ja toimivat mallit voidaan sekä kannattaa vakiinnuttaa.

Kilpailukykyinen palvelurakenne, sen ylläpito ja kehittäminen vaativat ajantasaista näkemystä globaaleista muutosvoimista ja haasteista. Pitkäjänteinen yhteistyö edellyttää sopimuksia ja yhteisiä taloudellisia panoksia, jolloin tärkeään rooliin nousee kestävä taloudenpito.

Menestystekijöiksi mainittiin myös jatkuvuuden takaaminen ja vakiinnuttaminen päivittämällä ja varmistamalla nykyisen tarjonnan pysyvyys.

4.3.3 Logistiikka ja liikenne

Logistiikka- ja liikennejärjestelyt vaativat aineiston perusteella huomiota pienimuotoiseenkin innovaatiokeskustoimintaan liittyen. Aineiston lähteistä merkittävä osa käsitteli kuitenkin suurempia alueellisia innovaatiokeskittymiä tai jopa kansallisia ja kansainvälisiä kokonaisuuksia, jolloin luonnollisesti logistiikka- ja liikennepalvelut nousivat keskeisiksi menestystekijöiksi. Suppeammissa ympäristöissä mahdollisesti suuri osa logistisista ja liikenteellisistä ratkaisuista on jo valmiina tai niihin ei välttämättä ole mahdollista enää kohtuudella vaikuttaa, joten kaikki tulokset eivät tässä tapauksessa ole sellaisenaan hyödynnettävissä.

Seuraavat asiat mainittiin menestystekijöinä ja toimintaedellytyksinä logistiikkaan ja liikenteeseen liittyen. Henkilö- ja tavaraliikenteen kehittäminen, yhteen sovitettut paikallis- ja alueliikenneaikataulut, joukkoliikennepalveluiden yhteensovittaminen, yhteyksien parantaminen, logistiikkakeskuksen rakentaminen, logistiikkayritysten lobbaus, kaupunkilinjan kehittäminen ja markkinointi sekä risteyskohta ja logistinen keskus.

Logistiikkaselvityksen todettiin auttavan tarpeiden kartoittamisessa sekä liikkuvuuden ja logististen palvelujen turvaamisessa.

4.3.4 Muotoiluosaaminen

Muotoiluosaaminen mainittiin muutamia kertoja eri lähteissä. Mainintojen määrän ja asiasta kirjoitetun tekstin perusteella kyseessä on kyllä pääteeman arvoinen asia mui-

den menestystekijöiden joukossa, mutta sillä ei vaikuttaisi olevan kovin merkittävää roolia ainakaan ratkaisevana menestystekijänä.

Asia ilmeni eri lähteissä mm. seuraavina ajatuksina tai ilmaisuina: ympäristö- ja muotoiluosaamiseen pohjautuva kasvu, muotoilu, palvelujen ”muotoilu” sekä ympäristötekniikan ja muotoilun yhdistäminen.

Alla olevassa taulukossa 1 on koottuna tuloksina löydetty eritasoiset menestystekijät.

Taulukko 1. Tuloksina löydetty eritasoiset menestystekijät

Kriittiset menestystekijät
Johtaminen
Yhteistyö
Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot
Motivointi ja kannustavuus
Vetovoimaisuus ja markkinointi
Infrastruktuuri
Merkittävät menestystekijät
Tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä tulevaisuuden ennakointi
Elämänlaatutekijät, käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys
Kestävä kehitys ja ympäristötekijät
Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen
Huomioitavat menestystekijät
Kansainvälisyys
Pitkäjänteisyys ja usko tulevaisuuteen
Logistiikka ja liikenne
Muotoiluosaaminen

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksena löydettiin 14 pääteemaa/menestystekijää innovaatiokeskus-toimintaan liittyen, joiden avulla voitiin johtaa suosituksia hyvistä käytännöistä Rinnekoti-Säätiölle. Johtopäätökset esitetään alla pääteemoittain, samassa järjestyksessä kuin tulokset-luvussa. Ensimmäiset kuusi suositusta koskevat kriittisiä menestystekijöitä.

Pyrittäessä löytämään keinoja palvelujen kohdentamiseen, elämänlaadun parantamiseen sekä laadun kehittämiseen asiakaslähtöisesti, tärkeämmäksi nousevat esiintymistiheytensä perusteella ”keskiluokkaan” jääneet neljä menestystekijää. Nämä asiat ovat keskiössä varsinkin silloin, kun toiminnalle haetaan jatkuvuutta. Sen vuoksi niitä tulisi tavoitella mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, lähes yhtäaikaaisesti kriittisten menestystekijöiden kanssa.

Kokonaisuuden kannalta olisi hyvä tiedostaa myös esiintymistiheytensä perusteella vähiten merkitsevät tulokset. Viimeiseen kolmannekseen, joka arvioitiin tässä tutkimuksessa vähiten tärkeäksi, jäi neljä pääteemaa. Aineiston perusteella niitäkin voidaan selkeästi pitää menestystekijöinä, mutta näytön rajallisuuden vuoksi yksittäisiin alateemoihin ja toimintaohjeisiin kannattaa suhtautua tietyllä varauksella. Näiltä osin suositukset kannattaa ottaa huomioon vain mahdollisesti hyödyllisinä, ”hyvä tietää” -asioina, kuin pitää niitä varmuudella oikeina totuuksina ja toimintatapamalleina.

Suositukset hyvistä käytännöistä Rinnekoti-Säätiölle

Johtaminen

Aktiivinen päätöksentekojärjestelmä tukee menestyvän innovaatiokeskuksen kehittämistä. Orkestroinnilla ja johtamisella havaittiin olevan erittäin merkittävä ja oleellisen tärkeä rooli innovaatiokeskuksen menestymisessä. Oleellisinta on keskittymän ydinorganisaation nimeäminen ja prosessin organisoiminen. Aineiston perusteella kaupallistaminen vaatii selkeän omistajatahon, joka pystyy tekemään juridisesti sitovia sopimuksia. Hankkeet, joissa on yksi selkeä verkoston johtaja ja sen ympäril-

lä suhteellisen pieni ja tiivis konsortio todettiin parhaiten toimiviksi. Ydinorganisaatiolla tulisi olla selkeästi määritelty asema ja mandaatti toimia alueella.

Hallinnollisen koordinaation pahimmillaan tarkoittamaa turhaa raportointia ja muutoseikkojen korostamista tulisi välttää sekä arviointiosaamista vahvistaa. Resurssien fokusointia pidettiin tärkeänä ja resurssit tulisi suunnata aitoihin menestymismahdollisuuksiin. Parhaiten näyttävät menestyvän alueet, joissa on onnistuttu yhdistämään vahva paikallinen osaaminen uusimpaan tietoon. Aineiston mukaan menestyvältä innovaatiokeskukselta vaaditaan myös kykyä pitää osaajat ja yritykset sitoutuneina.

Yhteistyö

Toimintamalleja edistämällä voidaan tuoda monen eri toimijan osaamista yhteen ja luoda keskenään synergisiä hankkeita. Sopimukset, pitkäjänteinen yhteistyö sekä yhteinen tahtotila auttavat yhteisen vision saavuttamisessa. Aito vuoropuhelu ja kaikkien sidosryhmien välinen dialogi, jonka tavoitteena on yhteisymmärryksen pääseminen edistää yhteistyötä. Neuvotteluissa tärkeäksi koettiin yhteisymmärryksen etsiminen, erilaisten näkemysten yhdistely, omasta edustaan tinkiminen ja osapuolien lähentyminen. Yhdessä työskentelyn havaittiin johtavan parempiin saavutuksiin kuin yksintyöskentelyn.

Epämuodollisen yhteistyön havaittiin toisinaan olevan jopa muodollista yhteistyötä tuottavampaa ja kannattavampaa. Yhteistyö edellytti kuitenkin tarkasti määriteltyä suuntaa ja tavoitetta, joka käytännössä tarkoittaa jonkinlaista ”ulkopuolista” (työnantajälähtöistä) ohjausta. Opintoihin kuuluvien projektitöiden ja yritysten innovaatiohankkeiden välille ehdotettiin nykyistä tiiviimpiä yhteyksiä. Muodollisemmassa yhteistyössä toimiviksi keinoiksi mainittiin mm. keskeisten toimijoiden foorumit.

Vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot

Koalition rakentaminen innovaatiokeskustoimintaan liittyen edellyttää aineiston mukaan avointa ja tasa-arvoista, kaikkien sidosryhmien välistä dialogia. Johdon olisi osaltaan tärkeää pyrkiä voimistamaan verkostoihin perustuvaa avointa innovaatio-toimintaa - ja kulttuuria sekä tehdä kaikille mahdolliseksi osallistua innovointiin.

Yleisen konsensuksen ja kokonaistilannekuvan luomiseen todettiin tarvittavan laaja-alaisia, avoimia foorumeita, joissa varsinkin keskeiset toimijat ovat kattavasti edustettuina. Tehokkaan kommunikoinnin todettiin olevan usein mahdollista vain pienissä, muutamien ihmisten ryhmissä. Aineisto, jonka pohjalta keskeisten toimijoiden foorumilla keskustellaan, syntyy toisaalla, usein asiantuntijoiden valmistelemana.

Aidon vuoropuhelun saavuttamiseksi keskusteluissa tulisi hyväksyä erilaiset näkemykset ja pyrkiä yhteiseen päätökseen. Neuvottelu on yleisin päätöksentekotapa sekä työssä, että yksityiselämässä, joissa tärkeänä tavoitteena on yhteisymmärryksen etsiminen. Yleisenä työskentelyperiaatteena ovat vapaamuotoisuus ja joustavuus.

Verkottuminen ja epämuodollinen yhteistyö ovat ennakoimattomia prosesseja, joissa syntyy uutta ja yllättävää. Epämuodollisen yhteistyön havaittiin olevan toisinaan jopa muodollista yhteistyötä tuottavampaa ja kannattavampaa. Epämuodollisten tilanteiden merkityksellisyys strategisissa prosesseissa ja kansalaisten suunnalta tulevat aloitteet kannattaa ottaa huomioon.

Yhteistyössä arvostetaan suhdetason vuorovaikutusta ja viestintäeettisten periaatteiden, kuten luotettavuuden, avoimuuden ja epäitsekkyuden, noudattamista. Yhteistyön todettiin edellyttävän tarkasti määriteltyä suuntaa ja tavoitetta.

Motivointi ja kannustavuus

Avoin, jatkuvan innovoinnin kulttuuri on aineiston mukaan oleellinen menestystekijä. Henkilökuntaa tulisi kannustaa ja voimaannuttaa tekemään ehdotuksia ja uudistuksia. Ohjausjärjestelmiä ja kannustimia tulisi kehittää. Motivoinnissa ja kannustinjärjestelmissä tulisi huomioida tasapuolisuus. Kilpailu- ja yhteistyökyvyn parantamisessa oleellisia ovat kannustimet ja ohjaus, joilla tehostetaan verkottumista ja riskinottoa.

Sidosryhmien sitouttamiseen päästään mm. osallistavan toteutus suunnittelun ja palautteen kuuntelemisen avulla. Apuna toimii osajien houkuttelu suvaitsevaisuudella ja kiinnostavalla organisaatiokulttuurilla. Yrityksiä tulisi motivoida kokonaispalveluun.

Vetovoimaisuus ja markkinointi

Jatkuva, tehokas ja toimiva markkinointi, tunnettuuden ja vetovoimaisuuden lisääminen sekä kansainvälinen verkostoituminen ja tunnettuus innostavana sekä vetovoimaisena kasvukeskuksena mainittiin toimenpiteinä vetovoimaisuuden ja markkinoinnin tehon lisäämiseksi.

Järjestelmän kannustavuuden lisäksi yrityksille on merkitystä myös sillä, että niille tarjotaan tilojen lisäksi laaja valikoima palveluita, jotka auttavat pääsemään rajapinnoille sekä yliopistoyhteistyöhön opiskelijoiden ja tutkijoiden kanssa.

Toimintaympäristöä suunniteltaessa tulisi pyrkiä voimavarojen uudelleen suuntaamiseen ja kokoamiseen kriittiseen massaan yltäviksi, usein kumppanuuteen perustuviksi kokonaisuuksiksi. Kehittämistoiminnan avulla voidaan turvata yritysten toimintaedellytykset, liiketoiminnan kehityspalvelut ja tuotekehityspalvelut osaksi elinkeino- ja innovaatiokeskuksen kautta saatavia palveluja.

Sijainti, ympäristö sekä luontaiset kulttuuri- ja luonnon vetovoimatekijät tulisi nähdä vahvuutena ja niitä kannattanee hyödyntää markkinoinnissa, sillä kyseiset elämänlautekijät toimivat vetovoimatekijöinä mm. asuinpaikkaa valittaessa. Kilpailu- ja yhteistyökyvyn parantamisessa oleellisia ovat kannustimet ja ohjaus, joilla tehostetaan verkottumista ja riskinottoa. Sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet kannattaa huomioida mm. viestinnässä ja markkinoinnissa.

Rinnekeittiön kannattanee omaan toimintaympäristöönsä suhteutettuna miettiä, miten ja millä keinoin se voisi tukea kumppanuusyrittäjiään ja minkälaisia palveluja se voisi itse tarjota osana yhteistoimintaa?

Infrastrukturi

Innovaatiokeskittymää tulisi aineiston mukaan rakentaa systemaattisesti painottaen kokonaisuutta ja pyrkiä luomaan kilpailukykyisiä, näkyviä ja houkuttelevia innovaatioympäristöjä. Tilaratkaisut ja palvelut kannattaisi suunnitella tukemaan yhteisöllisyyt-

tä. Innovaatiokeskittymästä todettiin joissain tapauksissa löytyvän sydän, joka tarjoaa monipuoliset palvelut sekä mahdollisuudet.

Autenttinen ja jopa ainutlaatuinen ympäristö tulisi nähdä merkittävänä voimavarana. Kehitettäviä tuotteita ja sovelluksia on hyödyllistä tutkia mahdollisimman autenttisisissa ympäristöissä mahdollisten tulevien käyttäjien keskellä.

Innovaatiokeskittymä on ennen kaikkea yritysten paikallinen verkosto, jonka tulisi tarjota yrityksille suotuisa ympäristö innovaatiotoiminnan harjoittamiseen. Tähän päästään mm. luomalla pitkäjänteinen infrastruktuuripolitiikka ja tehostamalla julkisten tietovarantojen hyödyntämistä.

Tutkimus- ja kehittämistoiminta sekä tulevaisuuden ennakointi

Innovatiivisten yksilöiden todettiin aineistossa olevan innovaatiokeskittymän arvokkain voimavara riippumatta siitä, missä he ovat töissä. Voimavara olisi saatava käyttöön omaksumalla erilaisia hajaantuneen innovoinnin malleja. Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa tärkeiksi koettiin ennakkoluulottomuus ja se, että hyväksytään radikaalitkin muutokset vaikka ne tuhoaisivat vanhoja toimialoja ja kehitetään innovaatiokeskittymää kokeilemalla erilaisia lupaavia toimintamalleja.

Yhteinen visio, jonka kaikki toimijat jakavat koettiin tärkeäksi innovaatiokeskittymälle. Aineiston mukaan innovaatiokeskittymässä on uskallettava tehdä painopistevalintoja nojautuen mm. perusteelliseen tulevaisuustyöskentelyyn. Kilpailukykyinen palvelurakenne, sen ylläpito ja kehittäminen tulisi turvata ja laatia tarvittavat seurantamenetelmät kehittämisorganisaation johtamisen tueksi.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnassa on avuksi eri lähteistä saatavan tiedon yhdistäminen ja hyödyntäminen. Tästä esimerkkeinä mainittiin mm. laitevalmistajien aktiivinen osallistuminen tuotekehitykseen ja yksilöiltä kerätyn tiedon yhdistäminen muuhun tietoaaineistoon.

Elämänlaatutekijät, käyttäjä- ja asiakaslähtöisyys

Elämänlaatutekijöiden todettiin toimivan alueen vetovoimatekijöinä asuin- ja opiskelupaikkaa valittaessa. Mielenkiintoa ja viihtyvyyttä lisäsivät pehmeä, salliva ja toiminnallinen ympäristö.

Palvelujen kattavuus ja toimijoiden saumaton yhteistyö mainittiin keskeisiksi kriittisiksi menestystekijöiksi vke-strategiassa. Tässä onnistumisen todettiin edellyttävän järjestelmän sisäistä kehittymistä, toimijoiden tiedon lisäämistä toistensa palveluista ja ennen kaikkea asiakaslähtöisyyden, yritysten tarpeiden tuntemuksen ja liiketoimintaosaamisen vahvistamista järjestelmän sisällä.

Käyttäjä- ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta oleelliseksi mainittiin palautteen kuunteleminen ja osallistava toteutussuunnittelu. Eri osapuolia tulisi kuulla ja heidän näkemyksiään tulisi yrittää tulkita ja ymmärtää. Menestystekijäksi koettiin myös sidosryhmien sitouttaminen, josta esimerkkinä mainittiin laitevalmistajien aktiivinen osallistuminen tuotekehitykseen.

Kestävä kehitys ja ympäristötekijät

Kestävän kehityksen ja ekologisuuden eräinä tavoitteina ovat ymmärryksen lisääminen ympäristöä ja ilmastovaikutuksia kohtaan, biologisen monimuotoisuuden ja luontoympäristön vaaliminen sekä energiankulutuksen vähentäminen. Sen lisäksi, että ympäristöystävällisellä toiminnalla on merkitystä paitsi luonnon hyvinvoinnin kannalta, aineistossa todettiin, että asia tulisi nähdä myös merkittävänä elämänlaatuun vaikuttavana ja sitä parantavana tekijänä.

Kestävät ratkaisut lisäävät kestävästä hyvinvointia, jonka kulmakivet ovat kestävä kehityksen ajatuksen mukaisesti: kestävä taloudenpito, elämänlaatu ja osallisuus sekä tasapainoinen luontosuhde.

Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen

Aktiivisuus asiakassuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä koettiin tärkeäksi. Aineiston mukaan ratkaisevaa on asiakastarpeiden oikea tunnistaminen sekä nopean ja konkreettisen käyttäjäpalautteen saaminen ja hyödyntäminen.

Yhteistyösuhteita luodaan ja ylläpidetään strategisesti ja suunnitellusti, mutta uusia yhteistyömahdollisuuksia syntyy myös epämuodollisissa ja vapaaehtoisesti ylläpidetyissä vuorovaikutusverkostoissa.

Asiakassuhteiden ylläpitämisessä koettiin avuksi ja hyödyksi yhteiset pelisäännöt, ”sisäinen asiakkuus” ja sidosryhmien sitouttaminen. Sisäinen asiakkuus on määritelty tarkemmin kohdassa 4.1.1.

Kansainvälisyys

Ajantasaisen näkemyksen globaaleista muutosvoimista ja haasteista todettiin olevan menestystekijä. Tähän päästään laadukkaan tiedon ja osaamisen luomisella kotimaassa, muualla luodun tiedon ja osaamisen hyödyntämisellä sekä kansainvälisen tason tutkimustoiminnalla.

Kansainväliset ja ulkomaiset tutkimukset kannattaa huomioida tiedon lähteinä, sillä esimerkiksi tutkimus- ja kehittämistoiminnassa eri lähteistä saatavan tiedon yhdistäminen ja hyödyntäminen koettiin tärkeäksi.

Kansainvälisen toiminnan laajuutta pohdittaessa kannattaneet huomioida aineistossa todettu asia, että innovaatiokeskittymä on ennen kaikkea yritysten paikallinen verkosto.

Pitkäjänteisyys ja usko tulevaisuuteen

Innovaatiokeskittymän rakentamisen todettiin olevan usein vuosikymmenien mittainen prosessi, joka vaatii pitkäjänteistä toimintaa, jossa on varauduttava voittamaan

erilaisia esteitä ja uskottava tulevaisuuteen. Tärkeäksi koettiin usko innovaatioihin ja kasvun tärkeyteen.

Pitkäjänteisessä toiminnassa avuksi ovat ennakkoluulottomuus, sinnikkyys ja perusteltu usko tulevaisuuteen. Aineiston mukaan tulevaisuuden uskon tulisi perustua konkreettisiin tavoitteisiin ja tuloksiin, joten oleellista on resurssien fokusointi laajemman, eri osapuolia hyödyntävän pitkän tähtäimen tavoitteen aikaansaamiseksi. Muutosta ei tulisi pelätä ja toimivat mallit voidaan sekä kannattaa vakiinnuttaa.

Pitkäjänteinen yhteistyö edellyttää sopimuksia ja yhteisiä taloudellisia panoksia, jolloin tärkeään rooliin nousee kestävä taloudenpito.

Logistiikka ja liikenne

Logistiikka- ja liikennejärjestelyihin liittyy aineiston perusteella haasteita innovaatiokeskuksen/-alueen laajuudesta riippumatta. Rinnekoti-Säätiön nykyinen sijainti huomioon ottaen ei liene realistista odottaa, että liikenneyhteydet paranisivat lähitulevaisuudessa oleellisesti. Realiteetit huomioiden tämä menestystekijä ei liene sellaisten asioiden kärkipäässä, mihin Rinnekoti-Säätiön kannattaisi tällä hetkellä merkittävästi panostaa tärkeämpien menestystekijöiden kustannuksella.

Asia kannattanee kuitenkin pitää mielessä, sillä nykyinen sijainti ei välttämättä ole varmaa tulevaisuudessa ja aina on mahdollista, että toiminta laajenee uusille alueille, jolloin myös logistiikkaan ja liikenteeseen liittyviin asioihin tulee paremmat mahdollisuudet vaikuttaa. Sijainnin merkittävästi muuttuessa harkittavaksi voisi tulla logistiikkaselvitys tarpeiden kartoittamiseksi sekä liikkuvuuden ja logististen palvelujen turvaamiseksi.

Muotoiluosaaminen

Muotoiluosaaminen mainittiin muutamia kertoja eri lähteissä. Mainintojen määrän ja asiasta kirjoitetun tekstin perusteella kyseessä on kyllä päteeman arvoinen asia muiden menestystekijöiden joukossa, mutta sillä ei vaikuttaisi olevan kovin merkittävää roolia ainakaan ratkaisevana menestystekijänä. Saadut tulokset eivät mahdollista tar-

kempien johtopäätösten tekoa ja suositusten antamista, joten poikkeuksellisesti pelkät tulokset esitetään alla sellaisinaan.

Asia ilmeni eri lähteissä mm. seuraavina ajatuksina tai ilmaisuina: ympäristö- ja muotoiluosaamiseen pohjautuva kasvu, muotoilu, palvelujen ”muotoilu” sekä ympäristötekniikan ja muotoilun yhdistäminen.

6 POHDINTA

6.1 Vertailu eri lähteiden antamien tietojen kesken

Merkittävä osa tuloksina saaduista hyvistä käytännöistä perustui tutkimukselliseen näyttöön, mutta aineistosta oli havaittavissa, että sen lisäksi näyttö perustui useissa kohdin teoreettisessa viitekehyksessä kohdassa 2.4 mainitun mukaisesti myös hyväksi havaitun toiminnan seurauksena syntyneeseen ja/tai kokemukseen perustuvaan näyttöön.

Erityisesti kriittisistä menestystekijöistä annettujen suositusten taustalla olevien lähteiden tiedot olivat ydinajatuksiltaan yhteneviä ja toisiaan tukevia useissa eri lähteissä, joten näiden osalta voitaneen suurella varmuudella todeta kyseessä olevan innovaatiokeskustoiminnan kannalta oikeasti merkitykselliset ja vaikuttavat asiat.

Merkittävien menestystekijöiden kohdalla näyttö ei ollut aivan niin vahvaa ja monipuolista kuin kriittisten menestystekijöiden kohdalla, mutta useita yhteneväisyyksiäkin löytyi. Toisaalta aineistossa tai tutkimuksen viitekehyksenä käytettyjen lähteiden välillä ei myöskään ollut ristiriitaa, joten saatuja tuloksia voitaneen pitää melko luotettavina.

Viimeiseksikin jääneen pääteeman eli muotoiluosaamisen kohdalla oli havaittavissa se, että asiasta mainittiin jollain tavalla edes lyhyesti useammassa kuin yhdessä lähteessä. Huomioitavien menestystekijöiden kohdalla aineisto oli kuitenkin ainakin joiltain osin sen verran rajallista, että varsinkaan kaikkien yksittäisten alateemojen ja

toimintaohjeiden osalta näytön ei voida katsoa olevan riittävää varmojen suositusten antamiseksi.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus.

Methodinen suunnitelma ohjasi työskentelyä tutkimuksen aikana ja luvussa kolme esitetty metodologiset ratkaisut olivat toimivia antaen tuloksina vastauksia haluttuihin tutkimusongelmiin. Alkuperäisinä tuloksina saatiin vastauksia ensisijaisesti kahteen ensimmäiseen tutkimusongelmaan, eli tietoa menestystekijöistä sekä toimintaedellytyksistä ja toimenpiteistä niihin liittyen. Myöhemmin näistä tekijöistä johdettiin suosituksia kyseisiin hyviin käytäntöihin perustuen, mitkä esitetään luvussa viisi.

Aineistoa voidaan pitää validina, koska jo sen valinnassa käytettiin harkintaa kiinnittäen huomiota lähteiden tasoon ja laatuun kohdassa 3.2.1 mainittujen kriteerien mukaisesti. Lopullinen aineisto käsitti 12 erilaista lähdettä. Jo tästä määrästä saaduissa ”raakatuloksissa” oli havaittavissa taulukoinnin yhteydessä huomattavaa saturoitumista varsinkin tärkeimmiksi nousseiden pääteemojen kohdalla. Saturoitumisella tarkoitetaan mm. sitä, että aineisto alkaa niin sanotusti toistaa itseään ja lähteiden määrän lisäämisellä ei saavuteta enää oleellista uutta tietoa.

On mahdollista, joskin epätodennäköistä, että valitun aineiston ulkopuolelle olisi jäänyt sellainen oleellisen tärkeä menestystekijä, joka ei esiintynyt kertaakaan missään aineistossa käytetyssä lähteessä. Aineistoon valikoitui sen verran kattavia lähteitä, muun muassa kansallisen ja alueellisen tason strategioita, kehittämissuunnitelmia sekä yksi merkittävä, juuri innovaatiokeskuksen perustamista monesta näkökulmasta käsittelevä ”oppikirja”, että olisi outoa, jos asiaa ei olisi missään niistä edes ohimennen sivuttu.

Pääteemoiksi valikoituneet asiat suorastaan ”ponnahtivat” esiin taulukoidusta raaka-aineistosta ja analyysin perusteella oli havaittavissa, että varsinkin tärkeimpien pääteemojen kohdalla eri lähteistä löytyi useita viittauksia ja ilmauksia niihin liittyen.

Voitaneen suurella varmuudella todeta, että nyt löydetyt ja tuloksissa esitetyt pääteemat/menestystekijät ovat ainakin jollain tasolla merkityksellisiä asioita innovaatiokeskustoiminnassa.

Tuloksina löydetyt 14 menestystekijää perustuvat kiistatta aineistoon ja ovat löydettävissä sieltä helposti, vaikka tutkimus tehtäisiin uudestaan toisen tutkijan toimesta. Nyt käytetty menetelmä luokitteli menestystekijät tärkeysjärjestykseen pääasiassa niiden esiintyvyyden perusteella. Toistetun tutkimuksen tuloksena saatavat menestystekijät tuskin poikkeaisivat merkittävästi nyt saaduista tuloksista, mutta niiden keskinäinen järjestys saattaisi muuttua sen perusteella, millä perusteella ja menetelmällä toinen tutkija arvioisi eri menestystekijöiden tärkeyttä. Ei voida siis varmaksi sanoa, että nyt kriittiseksi nimettyjen menestystekijöiden lista on tyhjentävä ja täysin aukoton.

Tutkija oli sidonnaisuuksista vapaa tutkimusta tehdessään, eikä saanut tutkimukseen ulkopuolista rahoitusta. Tiedostettuja ja tunnustettuja ennakkoasenteita ei ollut tutkimusta kohtaan ja mitään tiettyä tulosta ei tietoisesti haettu.

Ydinviestien ja -ajatusten keräys ja taulukointi sekä aineiston analyysi onnistuivat alun vaikeuksien jälkeen ilman suurempia ongelmia melko hyvin ja objektiivisesti, eikä varsinaisen analyysin aikana havaittu enää suurempia ongelmia. Haasteita oli lähinnä taulukoinnin alkuvaiheessa itse taulukon muotoiluun ja siihen liittyen, mitä tietoa on oleellista kerätä. Taulukon käytössä saatu ohjaus ja tutkimusongelmien tarkentaminen yhdessä ohjaavan opettajan kanssa auttoivat asiassa.

6.3 Tulosten hyödynnettävyys ja yleistettävyys

Tuloksia ja niiden pohjalta annettuja suosituksia voitaneen hyödyntää muissakin vastaavissa ympäristöissä ja tilanteissa innovaatiokeskuksia sekä tutkimus- ja kehittämislustojen käyttöönottoa suunniteltaessa, kunhan niitä käsitellään vain mahdollisina suosituksina/huomioon otettavina asioina ehdottomien totuuksien sijaan. Johtopäätöksiä ja varsinaisia suosituksia hyödynnettäessä tulee huomata, että suositukset on annettu tämän tutkimuksen lähtökohdista ensisijaisesti Rinnekoti-Säätiötä varten.

Kun verrataan aineiston analyysin seurauksena saatuja tuloksia yleisen elämänkokemuksen tuomiin havaintoihin, on todettavissa, että ainakin osa nyt saaduista tuloksista on sellaisia yleisesti käytännön arkisessa työelämässä sekä useissa eri ympäristöissä ja tilanteissa hyviksi havaittuja, arvostettuja asioita, joista ei käytännössä liene ainakaan haittaa. Tällaisina voidaan pitää esimerkiksi hyvään yhteistyöhön, vuorovaikutukseen, motivointiin ja kannustavuuteen liittyviä asioita.

Saaduista tuloksista erityisesti luvussa 4.2 esitetyt merkittävät menestystekijät ja niiden pohjalta johdetut suositukset antavat vastauksia luvussa 2.2 esitettyyn lähtökohtaan, että toteutuessaan innovaatio- ja tuotekehitysalustan lopputulemana olisi kumppanuusyritysten tarvelähtöinen ansaintalogiikka ja yhteinen tavoite, mikä tähtää palvelujen kohdentamiseen ja laadun kehittämiseen asiakaslähtöisesti ja tämän elämän laadun ja/tai tarvitseman tuen parantamiseksi. Merkittävät menestystekijät -luku sisältää juuri sellaisia asioita, joilla on oleellista vaikutusta esimerkiksi toiminnan laadun ja jatkuvuuden kannalta. Aineiston mukaan mm. kestäväällä kehityksellä ja ympäristötekijöillä on merkittävästi elämänlaatua parantava vaikutus.

Tuloksina saadut ensimmäiset kuusi kriittistä menestystekijää eivät varsinaisesti tuolisarvoa kohdan 2.2 lähtökohtaan, mutta ne ovat muuten innovaatiokeskuksen toiminnan kannalta välttämättömiä. Sen sijaan varsinaisiin kahteen ensimmäiseen tutkimusongelmaan ne vastaavat erinomaisesti. Näiden menestystekijöiden kohdalla aineiston analyysin tuloksena saatu näyttö on niin vahvaa, että myös luotettavia suosituksia hyvistä käytännöistä on helppo johtaa.

Voitaneen siis päätellä, että käytetty metodi oli toimiva. Sen seurauksena onnistuttiin paitsi saamaan asiallisia vastauksia tutkimusongelmiin, käsittelemään aihetta myös tutkimuksen lähtökohdat huomioon ottaen ja tarjoamaan vastauksia siitäkin näkökulmasta.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

1. Kumppanuusyrittäjille voisi tehdä suunnatun tutkimuksen, jossa tutkitaan minkälaisia palveluja ne toivovat saavansa innovaatio- ja kehitysalustan ydinorganisaatiolta ja mitä palveluja tai tuotteita ne kenties kykenisivät itse tarjoamaan ja miten niiden toiminta hyödyttäisi ydinorganisaatiota? Kyseessä olisi siis yritysten tarpeiden kartoitus. Ks. 4.1.5 (Vetovoimaisuus ja markkinointi -alaotsikko).

Tähän liittyen Rinnekoti-Säätiö voisi tutkia, miten ja millä keinoin se voisi tukea kumppanuusyrittäjiään ja minkälaisia palveluja se itse voisi tarjota osana yhteistoimintaa?

2. Rinnekoti-Säätiön sijainnin merkittävästi muuttuessa tai toimipisteiden leviessä täysin uusille alueille, harkittavaksi voisi tulla logistiikkaselvitys tarpeiden kartoittamiseksi sekä liikkuvuuden ja logististen palvelujen turvaamiseksi.
3. Muotoiluosaaminen havaittiin analyysin perusteella menestystekijäksi, mutta lähinnä saatujen tulosten riittämättömyyden vuoksi asiasta ei kyetty tekemään luotettavia johtopäätöksiä ja antamaan suosituksia. Käytetyn aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, ettei kyseessä olisi ainakaan ratkaiseva menestystekijä innovaatiokeskustojen kannalta. Muotoiluosaamisella saattaa kuitenkin olla joitain hyödyllisiä vaikutuksia, mitkä eivät tällä tutkimuksella täysin selvinneet. Voisi tutkia tarkemmin, onko todella näin?

LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. VirtuaaliAMK. Aineiston laadinnan taustalla on teos: Anttila, Pirkko. 2006: Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen (Hamina: Akatiimi) sekä muita yleisesti käytettyjä tutkimusmenetelmäteoksia. Viitattu 1.2.2016.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Cronin, P., Frances, R & Coughlan, M. (2008). Undertaking a Literature Review: A Step-by-Step Approach. *British Journal of Nursing* 17:1, 38–43.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n www-sivut. Innovaatiot/Tutkimus- ja kehittämistoiminta -alasivu. Viitattu 19.5.2016.

http://pda.ek.fi/www/fi/innovaatiot/tutkimus_kehitys.php

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet – markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hautamäki, A. & Oksanen, K. 2012. Suuntana innovaatiokeskittymä. Jyväskylä: Agora Center, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.1.2016.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/37250#>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Graduryhmä 18.2.2009. PDF-muodossa oleva esitys. Viitattu 29.5.2016.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. Viitattu 22.6.2016.

http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Karhu, K., Pajari, S. & Salmi, R. 2007. Sosiaalisen yrityksen liiketoiminta ja ansaintalogiikka - teoriaa ja käytännön sovelluksia sähkö- ja elektroniikka-alalta. 2007.

Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.2.2016.

http://www.kotu oulu.fi/sytrim/pdf/liiketoiminta_ ansaintalogiikka.pdf

Korhonen, S. & Julkunen, I. 2007. Vuorovaikutuksella vaikuttavuuteen. Sosiaalialan hyvät käytännöt työn kehittämisen ja ohjaamisen välineenä. Hyvät käytännöt – ohjelman loppuraportti. Stakes. Viitattu 15.12.2015. http://docplayer.fi/301388-Vuorovaikutuksella-vaikuttavuuteen-sosiaalialan-hyvat-kaytannot-tyon-kehittamisen-ja-ohjaamisen-valineena-hyvat-kaytannot-ohjelman-loppuraportti.html#show_full_text

Kuntoutusportti. Kuntoutusalan kirjasto ja tietopalvelu. 2004. Kuntoutuksen suosituksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Kuntoutussäätiö. Viitattu 7.6.2016. http://www.kuntoutusportti.fi/portal/fi/lahteet/hyvat_kaytannot/

Käypähoito -suositus. 2016. Suomalainen lääkärisseura Duodecim. Viitattu 13.6.2016. www.käypähoito.fi

Majapuro, M., Lillqvist, E., Tuominen, P. 2011. Viestinnän tietoaimes (2011). Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, talouselämän viestintä. Viitattu 16.1.2016. <http://viestinnantietoaimes.aalto.fi/mmpv/neuvottelu.htm>

Nieminen, L. 2009. Ansaintalogiikat. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Luento www-sivuilla. Viitattu 8.11.2015. <http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/Ansaintalogiikat09.pdf>

Purhonen, P. 2012. Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization. (Vuorovaikutusosaaminen ja kollaboratiivinen vuorovaikutus pk-yritysten kansainvälistymisessä). Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Humanities numerona 178. Viitattu 30.1.2016. <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2012/04/tiedote-2012-04-05-09-32-58-014499> (linkki tiedotteeseen). <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37688/9789513947019.pdf?sequence=1> (suora linkki alkuperäiseen väitöskirjaan).

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Räisänen, A. 2011. Hyvät käytännöt – näytön lähteenä. Laatu laivalla seminaari 30.8.2011. Opetushallitus. PDF-esitys. Viitattu 25.12.2015. http://www.oph.fi/download/135180_E_Raisanen_Hyvat_Kaytannot_Nayton_Lahtena.pdf

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 19.5.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppiin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Viitattu 8.12.2015. http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012 Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa (HTK-ohje 2012). Viitattu 20.5.2015.
www.tenk.fi/fi/htk-ohje

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Alla on esitetty analysoidun aineiston lähdeluettelo ja lähteiden keskeisin sisältö.

Lähteen tiedot	Tutkimuksen tai julkaisun tarkoitus/aihe	Keskeiset tulokset/tiivistelmälehdellä esitetyt tärkeimmät tuotokset
<p>Haparandatornio. Visio 2020. Luettelo kriittisistä menestystekijöistä, tavoitteista ja toimenpiteistä. Viitattu 8.11.2015. http://www.haparanda.se/download/18.f78ea1c12ccac085d98000639/1336127910519/Visio+2020+fi.PDF</p>	<p>Luettelo kriittisistä menestystekijöistä, tavoitteista ja toimenpiteistä Rajan elinkeino- ja innovaatiokeskuksen perustamiseen liittyen.</p>	<p>Sivustolla olevassa taulukossa esitetään suunnitteluvaiheessa olevan hankkeen kriittiset menestystekijät, tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Menestystekijät on ryhmitelty viiden pääteeman alle, jotka ovat: Rajaton osaaminen, Logistinen keskus, Dynaaminen yrittäjyys, Kestävä elinympäristö ja Elämyksellinen ostos- ja vierailukohde</p>
<p>Hautamäki, A. & Oksanen, K. 2012. Suuntana innovaatiokeskittymä. Jyväskylä: Agora Center, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.1.2016. https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/37250#</p>	<p>Suuntana innovaatiokeskittymä -kirjan taustalla on Jyväskylän seutukunnan kokemus rakennekriisi, joka aiheutui Nokian tutkimuskeskuksen sulkemisesta vuonna 2009 ja päälle iskeneen taantuman tuomista irtisanomisista eri yrityksissä. Kirja on laadittu osana EAKR-rahoitteista Tekes-hanketta ”Innovaatiokeskittymän toimintamalli”. Kirja on innovaatiokeskittymien ”käsikirja” eli se kuvaa yleisesti mitä innovaatiokeskittymät ovat ja miten niitä tulisi rakentaa.</p>	<p>Kirja esittää toimintamalleja ja suuntaviittoja, miten innovaatiokeskittymiä voidaan rakentaa. Kirja ei anna kuitenkaan yksityiskohtaisia neuvoja, miten innovaatiokeskittymiä tulisi eri kaupunkiseuduilla rakentaa tai kehittää. Pikemminkin se tarjoaa ajattelumallin, jota jokaisen on sovellettava omalla tavallaan paikallisissa olosuhteissa. Luvussa 7 esitetään 10 tutkimusperäistä suuntaviittaa, joista osa on yleisiä kehittämisen reunaehdotuksia ja osa käytännöllisempiä tavoitteita. Nämä suuntaviitat/menestystekijät on poimittu viereiseen sarakkeeseen.</p>

Hautamäki, A. & Oksanen, K. 2012. Suuntana innovaatiokeskittymä. Jyväskylä: Agora Center, Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.1.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/37250#>

Suuntana innovaatiokeskittymä -kirjan taustalla on Jyväskylän seutukunnan kokema rakennekriisi, joka aiheutti Nokian tutkimuskeskuksen sulkemisesta vuonna 2009 ja päälle iskeneen taantumien tuomista irtisanomisista eri yrityksissä. Kirja on laadittu osana EAKR-rahoitteista Tekes-hanketta ”Innovaatiokeskittymän toimintamalli”. Kirja on innovaatiokeskittymien ”käsikirja” eli se kuvaa yleisesti mitä innovaatiokeskittymät ovat ja miten niitä tulisi rakentaa.

Luvussa 6 esitetään ”Innovaatiokeskittymän rakentamisen metodologia ja toimintamalli”, josta on poimittu menestystekijät viereiseen sarakkeeseen. Tekijät tiivistävät metodologian toimintamallin neljään käsitteeseen: Dialogi, Yhteistyö, Tulevaisuusystävällisyys, Koordinaatio

Innovatiivinen kehittyminen ja kansainvälistyminen: Rajan elinkeino- ja innovaatiokeskus. 2011. Tornion kaupunki. Viitattu 8.11.2015. <https://www.tornio.fi/index.php?p=Rajanelinkeinojainnovatiokesk>

Sivustolla kuvataan keskeisimmät tekijät kuten rahoitusjärjestelyt, tavoitteet ja toimenpiteet Rajan elinkeino- ja innovaatiokeskuksen perustamiseen liittyen ja arvioidaan odotettavissa olevia tuloksia.

Hankkeen rahoitusjärjestelyt, tavoitteet, toimenpiteet, odotettavissa olevat tulokset ja jatkotoimenpiteet sekä linkki loppuraporttiin. Tavoitteet (menestystekijät) ja toimenpiteet on listattu viereisiin sarakkeisiin.

Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategia 2009 – 2015. Päivitys 2011. Viitattu 8.11.2015.
http://www.lahtiregion.fi/filebank/5120-Lahden_seudun_kilpailukyky_ ja_ elinkeinostrategia_2009-2015_paivitys_2011.pdf

Strategiassa esitetään yhteinen näkemys siitä, miten Lahden seutua ja koko maakuntaa kehitetään ja mitkä ovat elinkeinokehittämisen painopistealueet.

Kilpailukyky- ja elinkeinostrategia vastaa kysymyksiin siitä, mitkä ovat Lahden seudun kannalta tärkeimmät yhteiskunnan ja markkinoiden muutokset, miten Lahden seutu profiloituu kansallisesti ja kansainvälisesti, mihin erityisesti halutaan panostaa julkisia resursseja, mitkä asiat tekevät Lahden seudusta erityisen kilpailukykyisen verrattuna muihin seutuihin sekä siihen millä keinoilla halutaan erottua muista ja millaisten palvelujen avulla yritystoimintaa käytännössä edistetään. Kilpailukyky- ja elinkeinostrategian merkitys tämän tutkimuksen kannalta on myös siinä, että se tarjoaa eräänlaisen mallin, jota voidaan mahdollisesti soveltaa Rinnekoti-Säätiön omaa strategiaa ja toimintasuunnitelmia luotaessa. Kyseisessä raportissa kuvataan ensin Lahden seutu, eli toimintaympäristö ja mm. sen elinkeinorakenne sekä tutkimus- ja koulutusrakenteet. Toisessa luvussa käsitellään liiketoimintaympäristön muutoksia ja tulevaisuuden näkymiä. Kolmanteen lukuun on listattu strategiset osaamisen kärjet. Ne tarkoittavat asioita, joissa ollaan erityisen hyviä ja jotka tuovat kilpailuetua muihin seutuihin nähden. Osaamisen kärjet ovat alueita, joihin erityisesti halutaan jatkossa panostaa ja profiloitua. Luvussa neljä esitetään tulevaisuuden visio. Viidennessä ja viimeisessä luvussa avataan ja konkretisoidaan vielä strategiset painopisteet, tavoitteet ja toteuttamisohjelmat yksityiskohtaisemmin. Tämä on strategiasta se ydinasia, jolla varsinkin on merkitystä tämän tutkimuksen kannalta. Kyseisessä luvussa toimenpiteitä vaativat asiat ja niistä vastuussa olevat tahot on selkeästi nimetty, eritelty ja ryhmitelty kuvaavien alaotsikoiden alle. Kyseinen esitystapa vaikuttaa helposti hahmotettavalta jo informatiiviselta jo ensilukemalla. Tätä mallia voinee hyödyntää siinä vaiheessa, kun on aika listata Rinnekoti-Säätiön ja yhteistyöyritysten yhteiset tavoitteet ja toimenpiteet ylös.

Majapuro, M., Lillqvist, E., Tuominen, P. 2011. Viestinnän tietoaaines (2011). Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, talouselämän viestintä. Viitattu 16.1.2016. <http://viestinnantietoaaines.aalto.fi/mmpv/neuvottelu.htm>

Talouselämän viestinnän opintojen tueksi suunniteltu sivusto perehdyttää puhutun viestinnän tilanteisiin, yritysten tekstien laadintaan ja tieteellisen kirjoittamisen ominaispiirteisiin.

Tavoitteena on oppia analysoimaan erilaisia viestinnän tilanteita ja sopeuttamaan omaa viestintää niihin. Sivusto tarjoaa näkökulmia, käsitteitä ja ideoita siihen, miten eri osa-alueilla viestitään onnistuneesti. Tämän tutkimuksen kannalta merkitystä on erityisesti "Neuvottelu"-alasisivun sisältämällä tiedoilla, josta keskeisimmät menestystekijät on poimittu viereiseen sarakkeeseen. Innovaatiokeskuksen perustaminen vaatii verkostoitumista ja yhteistyötä, jossa joudutaan käymään useita neuvotteluja. Täten myös neuvottelutekniikka ja siihen liittyvä ohjeistus on huomionarvoinen asia osapuolten välisen hyötymisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Purhonen, P. 2012. Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization. (Vuorovaikutusosaaminen ja kollaboratiivinen vuorovaikutus pk-yritysten kansainvälistymisessä). Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Julkaistu sarjassa Jyväskylä Studies in Humanities numerona 178. Viitattu 30.1.2016. <https://www.jyu.fi/ajankohtaisia/arkisto/2012/04/tiedote-2012-04-05-09-32-58-014499> (linkki tiedotteeseen). <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37688/9789513947019.pdf?sequence=1> (suora linkki alkuperäiseen väitöskirjaan).

Pipsa Purhonen tarkasteli väitöskirjassaan liiketoimintayhteistyössä tarvittavaa vuorovaikutusosaamista suomalaisen pienten ja keski suurten yritysten kansainvälistymisessä. Tutkimuksen keskiössä oli pk-yritysten ja kansainvälistymisessä keskeisten välittäjäorganisaatioiden, kuten alueellisten kehittämissuhteiden tai teknologia- ja innovaatiokeskusten, edustajien yhteistyö. Tutkimuksessa kehitettiin uusi vuorovaikutusosaamisen mittari, jolla mitattiin pk-yritysten ja välittäjäorganisaatioiden edustajien vuorovaikutusosaamisen tasoa.

Vuorovaikutus haastavaa ja jännitteistä. Tulosten perusteella pk-yritysten ja välittäjäorganisaatioiden edustajien vuorovaikutuksella on erityisesti yhteistyön tuloksellisuuden liittyviä tehtäviä, kuten tiedon jakaminen, ongelmanratkaisu ja uusien tuotteiden tai tiedon innovointi. Pk-yritysten ja välittäjäorganisaatioiden edustajat odottivat ja arvostivat yhteistyössä kuitenkin myös suhdetason vuorovaikutusta ja viestintäeettisten periaatteiden, kuten luotettavuuden, avoimuuden ja epäitsekkyuden, noudattamista. Pk-yritysten ja välittäjäorganisaatioiden edustajien yhteistyössä ilmeni monenlaisia jännitteitä, joiden hallitseminen edellyttää erityistä vuorovaikutusosaamista. Tällaisia olivat osin vastakkaiset odotukset siitä, missä määrin yhteistyösuhteet ovat henkilökohtaisia tai ammatillisia. Yhteistyökumppaneita yhdisti usein henkilökohtainen tai emotionaalinen side, mutta yhteistyöllä oli lähtökohtaisesti instrumentaalinen ja organisaation etuja edistävä tarkoitus. Lisäksi yhteistyösuhteissa voi pk-yritysten kansainvälistymisessä ilmetä jännitteitä suunnitelmallisuuden ja suunnittemattomuuden tai pysyvyyden ja muutoksen välillä. Yhteistyösuhteita luotiin ja ylläpidettiin strategisesti ja suunnitellusti, mutta uusia yhteistyömahdollisuuksia syntyi myös epämuodollisissa ja vapaah-

toisesti ylläpidetyissä vuorovaikutusverkostoissa. Yhteistyö edellytti tarkasti määriteltyä suuntaa ja tavoitetta, mutta kansainvälisessä liiketoimintayhteistyössä kohdattiin jatkuvasti odottamattomia muutoksia. Omaan vuorovaikutusosaamiseen luotetaan. Mittaustulosten perusteella vuorovaikutusosaamisen taso pk-yritysten kansainvälistymisessä näyttää hyvin korkealta. Pk-yritysten ja välittäjäorganisaatioiden edustajat arvioivat oman vuorovaikutusosaamisensa tason korkeammaksi kuin yhteistyökumppaneidensa. Itsearviointit saattavatkin heijastaa yleistä viestintätyytyväisyyttä tai jopa väärää kompetenssia, jolloin viestijä pitää omana ansionaan sellaista, mikä ei sitä ole. Sekä itsearviointien että yhteistyökumppanin arviointien perusteella pk-yritysten ja välittäjäorganisaatioiden edustajien vahvuuksia ovat erityisesti luottamuksen ja kunnioituksen osoittaminen yhteistyössä. Heikkoutena puolestaan voidaan pitää puutteita henkilökohtaisuuden ja tuttuuden osoittamisessa. On kuitenkin mahdollista, että henkilökohtaiseen viestintään liittyviä vuorovaikutusosaamisen arviointituloksia vinouttavat erilaiset odotukset vuorovaikutuksen luonteesta, erityisesti henkilökohtaisuuden ja ammatillisuuden välinen jännite.

Ruuska, K. 2014. Uusi tekniikka terveyden edistäjänä. *Terveys ja talous. Terveysalan ammattilehti* 3/2014, 6-8. Viitattu 31.1.2016.
<http://media.mediasepat.fi/Tt032014/desktop/index.html?article=7&page=1>

Artikkeli kertoo terveydenhuollon tulevaisuuden näkymistä ja haasteista sekä esittelee lyhyesti Oulun innovaatioallianssin muodostaman innovaatiokeskittymän.

Artikkeli kertoo terveydenhuollon tulevaisuuden näkymistä ja haasteista sekä esittelee lyhyesti Oulun innovaatioallianssin muodostaman innovaatiokeskittymän. Artikkelissa ei varsinaisesti suoraan esitellä mitään keskeisiä tutkimustuloksia, mutta siitä on löydettävissä muutamia menestystekijöitä terveydenhuollon tutkimukseen ja innovaatio toimintaan liittyen.

Opetusministeriö sekä työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus 2011-2015. Kopijyvä. Tutkimus- ja innovaationeuvosto. Viitattu 8.11.2015.
https://www.tem.fi/files/29559/Tutkimus_ja_innovaatiopoliittinen_linjaus2011_2015.pdf

Kyseessä on merkittävä, Opetusministeriön alaisen Tutkimus- ja innovaationeuvoston vuonna 2010 laatima kansallisen tason ”ylin” linjaus vuodelle 2011-2015 ja sitä kautta myös poliittinen Suomen hallituksen tahto, jota ainakin virallisten, valtiollisten organisaatioiden tulee pyrkiä noudattamaan. Yksittäisiä yrityksiä tai Rinnekotia säätiönä kyseinen linjaus ei tietysti aivan yhtä velvoittavasti sido kuin valtiollisia toimijoita, mutta olisi suorastaan järjestöntä jättää valmis pohdinta ja linjaus ainakaan täysin huomiotta.

Vähäinen kansainvälisyys on innovaatiojärjestelmän erityisiä heikkouksia. Investoinnit tietoon ja osaamiseen ovat sijoituk-
sia tulevaan. Menestyminen vaatii vakiintuneiden toimintatapojen muuttamista, rakenteiden kehittämistä ja kokeiluihin rohkaistumista sekä uudistuksia vauhdittavaa poliittista tukea.

Uudenlainen innovaatiokeskus Kampusareena vihittiin käyttöön Tampereen teknillisellä yliopistolla. 2013. Metsäalan Ammattilehti 9.9.2015. Viitattu 8.11.2015.
<http://www.ammattilehti.fi/utiset.html?16545>

"Mainos"/lyhyt artikkeli, jossa esitellään lyhyesti uusi Tampereen teknillisen yliopiston yhteyteen rakennettu Kampusareena.

Suomen Yliopistokiinteistöt Oy on toteuttanut yhdessä Tampereen teknillisen yliopiston kampuksen kanssa noin 15 000 neliön uudisrakennuksen, jossa yhteisölliset toiminnot ja ympäristöystävällisyys nivoutuvat yhteen ainutlaatuisiksi kokonaisuuksiksi. Kampusareenan vihkiäisiä vietettiin 9.9.2015.

Vilén, T., Hietala, M., Litzen, A., Kaarninen, M. Rui, T., Kaataja, S., Ahonen, K., Lahtinen, M. 2005. Tiede, tutkijat, yliopistot ja innovaatiokeskukset kaupunkien menestystekijöinä. Tampereen yliopisto. Historiatieteen laitos. Viitattu 8.11.2015.
<http://www15.uta.fi/yky/arkisto/historia/attractivecities/tavoitteet.html>

Tutkimushankkeessa Tiede, tutkijat, yliopistot ja innovaatiokeskukset kaupunkien menestystekijöinä selvitetään usealla eri tasolla tiedemaailman kansainvälistä verkottumista sekä huippututkijoiden ja heidän tutkimusryhmiensä merkitystä tieteen maailmassa.

Sivustolla itsessään on melko vähän tietoa tutkimusten tuloksista ja siellä vinkataankin tutustumaan yksittäisten tutkijoiden omille kotisivuille, joihin ei kuitenkaan vaivatta löydy suoria linkkejä. Seuraava, melko yleisellä tasolla esitetty toteamus on hanketta esittelevältä "pääsivustolta": Innovatiivisesta yhteisöstä on tullut kaikkien tuntema iskusana ja kaikkien tavoittelema muotiasia. Maassa, jossa pääomat ovat olleet pienet, on koulutukseen ja henkisen pääoman kartuttamiseen panostettu. Suomessa sekä valtio että kaupungit ovat panostaneet ulkomaisen tietotaidon hankkimiseen. Myös liikkuvuudesta on tullut merkittävä tekijä, sillä asiantuntijoiden on pitänyt pysyä ajan hermolla. Suomella on pitkä perinne omaksua uusinta tietotaitoa. Tähän on vaikuttanut kielitaito ja tavoite pysyä uusimman kehityksen kärjessä.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2007. Viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallinen strategia (vke-strategia). Vientifoorumi. Viitattu 8.11.2015. https://www.tem.fi/files/24452/Vke-strategia_05_12_2007.pdf

Kauppa- ja teollisuusministeriö asetti 21.12.2000 toimikunnan pohtimaan viennin ja kansainvälistymisen edistämistoiminnan kehittämistä. Toimikunnan puheenjohtajaksi kutsuttiin ministeri Christoffer Taxell. Toimikunta esitti mietinnössään yhtenä avain-suosituksenaan yhteistyöfoorumin koolle kutsumista vke-toiminnan edelleen kehittämiseksi. Kauppa- ja teollisuusministeriö nimittikin suosituksen mukaan 11.2.2002 vientifoorumin koordinoimaan vke-toiminnan kehittämistä. Foorumin keskeiseksi tehtäväksi on sen asettamiskirjeessä määritelty viennin ja kansainvälistymisen edistämisen kansallisen strategian luominen.

Vientifoorumi toteaa syksyllä 2007 tekemässään vke-strategian välitarkistuksessa, että vuonna 2004 sovitun strategian nimessä erikseen mainittu vienti on edelleen tärkein yritysten moninaisista kansainvälistymisen toimintamuodoista mm. tuonnin, alihankinnan, sopimusvalmistuksen, ulkomaille etabloitumisen, t&k-yhteistyön ja kansainvälisen verkoston johtamisen ohella. Vientifoorumi toteaa, että vke-toimijat tukevat yrityksiä aikaisempaa monipuolisemmin ja kattavammin niiden eri kansainvälistymismuodoissa. Strategian lähtökohtana on se tosiasia, että Suomi pienenä kansantaloutena on yhä riippuvaisempi yritysten kansainvälistymisestä ja viennistä sekä maamme kyvystä houkuttaa ulkomaisia investointeja ja osaavaa työvoimaa. Yhä avoimempi liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiltä kansainvälistymistä entistä varhaisemmassa vaiheessa ja kansainvälistymisosaamisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn jatkuvaa kehittämistä. Suomen vke-järjestelmän tulee kyetä auttamaan yrityksiä vastaamaan näihin haasteisiin. Suomen menestymisen lähtökohtina ovat osaaminen, innovaatiot, teknologioiden tehokas soveltaminen ja yritysten nopea kansainvälistyminen. Kriittiset menestystekijät on lueteltu sivuilla 9-10.

Wallin, J. & Laxell, P. 2013. Alueet globaaleissa ekosysteemeissä. Osaamiskeskusohjelman loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio 19/2013. Edita Publishing Oy / Ab / Ltd. Viitattu 5.1.2016. http://www.tem.fi/files/36734/TEMjul_19_2013_web_04062013.pdf

Osaamiskeskusohjelman loppuarvioinnin ensisijaisena tavoitteena on ollut muodostaa kokonaiskuva osaamiskeskusohjelman tuloksellisuudesta ja hyödyistä alueellisen ja kansallisen innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Tämän lisäksi on arvioitu osaamisklustereiden ja osaamiskeskusten merkitystä ja roolia kansallisessa innovaatiopolitiikassa.

Osaamiskeskusohjelma on jättänyt joukon hyviä käytäntöjä perintönä suomalaiselle innovaatiojärjestelmälle. Raportti ehdottaa seitsemää asiaa joihin tulisi fokusoida sekä paljon tiivimpää yhteistyötä rahoittajan ja projektin toteuttajan välillä.