



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Innovatiivisesti kohti uutta.

## Tapaus: OP goes Silicon Valley

Juntunen, Essi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Innovatiivisesti kohti uutta.  
Tapaus: OP goes Silicon Valley

Juntunen Essi  
Restonomi YAMK  
Palveluiden asiakaskeskeisen kehittä-  
misen koulutus  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2018

Essi Juntunen

**Innovatiivisesti kohti uutta. Tapaus: OP goes Silicon Valley**

Vuosi 2018 Sivumäärä 92

---

Finanssiala on voimakkaassa murroksessa, ja alalle on tulossa uusia globaaleja kilpailijoita toimialan ulkopuolelta. Kilpailun globalisoitumisen ja teknologisen kehityksen myötä useat yritykset ovat joutuneet muuttamaan toimintaansa ja ovat siirtymässä tuotelähtöisestä ajattelu-maailmasta asiakaskeskeiseen malliin. Globaalissa taloudessa toimivat yritykset ovat riippu-vaaisia toistensa osaamisesta ja näin ollen verkostoituminen, yritysten välinen yhteistyö sekä avoin tiedon jakaminen ovat yleistyneet ja innovaatioista on tullut yritysten arvokasta ainee-tonta pääomaa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oli OPn työntekijöille suunnattu ohjelma nimel-tään OP goes Silicon Valley. Ohjelmassa OPn työntekijä lähetetään noin kuukauden mittaiseen työntekijävaihtoon Piilaaksoon Kaliforniaan. Tavoitteena on, että ohjelman kautta osallistujat kehittävät ymmärrystään OPn liiketoiminta-alueiden trendeistä, liiketoimintamalleista ja toi-mijoista sekä luovat verkostoja OPn strategiaa tukeviin toimijoihin ja potentiaalsiin yhteis-työkumppaneihin. Ohjelmalla pyritään tukemaan OPn strategista uudistumista, jonka keski-össä on muuttuminen perinteisestä finanssialan toimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään digitaalisessa ja globaalissa kilpailuympäristössä toimimista sekä innovaatiotoimintaa ja innovaatiokulttuurin kehittymistä organisaatioissa. Tietoperustassa käsitellään myös verkostoitumista, yritysten välisen yhteistyön uusia muotoja sekä kuvataan Piilaakson toimintaympäristöä.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus, jonka aineistona käytettiin kirjalli-suutta, ohjelmaan osallistuneiden henkilöiden avoimia haastatteluja ja blogikirjoituksia sekä osallistuvaa havainnointia, joka tapahtui Piilaaksossa marraskuussa 2017. Opinnäytetyön ta-voitteena oli kerätä ohjelman ensimmäisen kauden kokemuksia ja antaa niiden pohjalta suosi-tuksia ohjelman jatkokehittämiseen. OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kausi ke-hitti osallistujien omaa osaamista laaja-alaisesti sekä loi ymmärrystä globaalista markkinati-lanteesta ja trendeistä. Ohjelman ensimmäisellä kaudella luotiin myös uusia verkostoja. En-simmäisen kauden haasteita olivat ohjelman tavoiteasetanta sekä OPn edustuksen vaihtuvuus. Kehitysehdotuksena ohjelmalle luotiin uudenlainen toimintamalli.

Uuden oppiminen sekä oman osaamisen aktiivinen kehittäminen ja päivittäminen tämän päi-vän tasolle ovat merkittävässä roolissa, kun mietitään tulevaisuuden työelämää. OP goes Sili-con Valley -ohjelma mahdollistaa osallistujille oman osaamisen päivittämistä vastaamaan uu-distuvan työelämän tarpeita sekä tukee OPn strategista uudistumista globaalissa kilpailussa. OP goes Silicon Valley -ohjelman keskiössä ovat yrityksen työntekijät ja ohjelma on ennakko-luuloton ja innovatiivinen kokeilu suurelta finanssialan toimijalta strategian uudistamisen tu-eksi. Tapaustutkimus ei ole tutkimuksena toistettava, eikä sillä pyritä yleistettävyyteen, vaan sillä pyritään saamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaus-tutkimukselle on ominaista, että tutkijan omat kokemukset näkyvät tutkimuksen tuloksissa.

Asiasanat: Innovaatiokulttuuri, Strateginen uudistuminen, Verkostoyhteistyö, Innovaatio-ekosysteemi, Piilaakso

Essi Juntunen

**Innovatively Towards a New Era: OP Goes Silicon Valley**

| Year | 2018 | Pages | 92 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The financial sector is undergoing a strong transformation as new global competitors from outside the industry are entering the financial business. Due to the global competition and technological development, many companies have been forced to change their operations and are shifting from a product-driven world to a customer-centric model. Businesses in the global economy depend on each other's expertise. Networking, co-operation and open information have become more common in global economy and innovations have become the valuable intangible capital of companies.

The subject of this thesis was a program called OP goes Silicon Valley. In the program selected employees of OP are sent to Silicon Valley California for a month long work exchange. The aim of the program is for the participants of the program to develop their understanding of trends, new business models and operators and create networks that can support OP's strategy and be potential partners in the future. The purpose of the program is to support the strategic renewal of OP, whose focus is shifting from a traditional financial operator to a multidisciplinary service company.

The theoretical framework of this thesis covers business operation in a digital and global environment, as well as innovations and the development of an innovation culture in organizations. The theoretical framework also deals with networking, new forms of business co-operation, and the innovation ecosystem of Silicon Valley.

The research strategy of this thesis was the case study. The research methods of the study were literature, open interviews, blogs from people who have participated the program and participatory observation, which took place in Silicon Valley in November 2017. The aim of the thesis was to gather feedback on the first season of OP goes Silicon Valley and to make recommendations for further development of the program. The first season of the OP goes Silicon Valley program developed the participants' own competencies and created an understanding of the global market situation and trends. New networks were also created during the first season of the program. The challenges of the first season were the objectives of the program and the continuous turnover of OP's employees. A new operating model of the program was created as a development proposal for the program.

Learning new things and the active upgrading of competence is playing a big role in working life in the future. The OP goes Silicon Valley program enables participants to upgrade their skills to meet the needs of a renewed working life. It also supports OP's strategic renewal in global competition. In the center of the OP goes Silicon Valley program are company's employees. The program is an open-minded and innovative experiment from a large financial institution to support the company's strategical change. The case study is not repeatable as a research and is not intended to be generalizable, but is intended to obtain detailed and in-depth information of the case being investigated. The case study is characterized by the fact that the researcher's own experiences are reflected in the results of the research.

**Keywords:** innovation culture, strategical renewal, Innovation ecosystem, Silicon Valley

## Sisällys

|       |                                                                            |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Johdanto.....                                                              | 7  |
| 1.1   | OPn esittely .....                                                         | 8  |
| 1.2   | Toimintaympäristön kuvaus ja finanssialan disruptio.....                   | 11 |
| 1.3   | OP goes Silicon Valley -ohjelman kuvaus .....                              | 14 |
| 1.4   | Opinnäytetyön tavoite, rakenne ja eteneminen.....                          | 16 |
| 2     | Digitaalisessa kilpailuympäristössä menestyminen .....                     | 18 |
| 2.1   | Digitalisaation synty, kehittyminen ja tasot .....                         | 18 |
| 2.2   | Arvonluonti ja palvelutarjoama .....                                       | 22 |
| 2.3   | Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen .....                         | 23 |
| 3     | Innovaatiotoiminta.....                                                    | 25 |
| 3.1   | Innovatiivinen yritys .....                                                | 26 |
| 3.2   | Innovaatioiden luokittelu .....                                            | 27 |
| 3.3   | Organisaation innovaatiokulttuuri ja innovaatiostrategia.....              | 30 |
| 3.4   | Innovaatio-osaamisen ja innovaatiokulttuurin kehittäminen .....            | 34 |
| 3.5   | Muotoilujattelon rooli liiketoiminnan kehittämisessä ja innovoinnissa..... | 36 |
| 4     | Verkostot ja innovaatioekosysteemit .....                                  | 40 |
| 4.1   | Verkostot .....                                                            | 40 |
| 4.2   | Verkostoitumisen hyödyt liiketoiminnalle .....                             | 42 |
| 4.3   | Innovaatioverkostot ja -ekosysteemit .....                                 | 44 |
| 4.3.1 | Piilaakson innovaatioekosysteemi.....                                      | 46 |
| 4.3.2 | Eurooppalaisten yritysten innovaatiotoiminta Piilaaksossa .....            | 47 |
| 4.3.3 | Startup-yhteistyö .....                                                    | 50 |
| 5     | Tutkimus.....                                                              | 52 |
| 5.1   | Tiedonkeruumenetelmät ja aikataulu.....                                    | 53 |
| 5.2   | Haastattelut ja blogit.....                                                | 55 |
| 5.3   | Haastatteluiden ja blogien aineistojen sisällönanalyysi.....               | 57 |
| 5.3.1 | Kirjallisen aineiston redusointi .....                                     | 57 |
| 5.3.2 | Kirjallisen aineiston klusterointi ja abstrahointi.....                    | 59 |
| 5.4   | Havainnointi Piilaaksossa.....                                             | 61 |
| 6     | Tulokset .....                                                             | 65 |
| 6.1   | OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden onnistumisia .....     | 65 |
| 6.2   | OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden haasteita .....        | 70 |
| 6.3   | Kehittämisehdotukset .....                                                 | 71 |
| 7     | Johtopäätökset .....                                                       | 75 |
| 7.1   | Johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....                    | 75 |
| 7.2   | Kehitetyn mallin analysointi, nykytilanne ja jatkotutkimusehdotukset ..... | 79 |
| 7.3   | Tutkimuksen luotettavuus .....                                             | 80 |

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| 7.4 Tutkimuksen reflektointi ja pohdinta ..... | 81 |
| Lähteet .....                                  | 84 |
| Kuviot .....                                   | 87 |
| Taulukot .....                                 | 88 |
| Liitteet .....                                 | 89 |

## 1 Johdanto

Yhteiskunnassamme käydään läpi murrosta, jossa teollinen yhteiskunta on siirtynyt taka-alalle ja sen tilalle on kehittynyt uudenlainen palveluyhteiskunta. Tästä jälkiteollisesta ajasta käytetään useita nimityksiä kuten osaamistalous, uusi talous, tietämystalous sekä palvelutalous. Palveluilla kilpailu ei sinänsä ole mitään uutta, sillä esimerkiksi finanssialan toimijat ovat tarjonneet palveluita aina. Näitä palveluita on kuitenkin tarjottu lähinnä ydinpalvelun rinnalla eräänlaisina lisäpalveluina eikä palvelua olla nähty asiakkaalle arvoa tuottavana. Useat yritykset ovat kohdanneet tilanteen, jossa heidän ydintuotteensa ei enää tuo kilpailuetua minkä vuoksi yrityksen strategista suuntaa on täytynyt muuttaa, usein radikaalistikin. Useat yritykset – mukaan lukien OP – ovat siirtyneet palvelunäkökulmaan, jossa ydintuotteet on muutettu palvelutarjoomiksi. Palvelukilpailussa menestyminen ja strategian muuttaminen aidosti palvelukeskeiseksi vaatii yrityksiltä uudenlaista ajattelu- ja lähestymistapaa, josta käytetään nimitystä palvelulogiikka. Palvelulogiikkaa hyödyntävien yritysten tulee omaksua ja hallita asiakaslähtöinen, kilpailulähtöinen sekä tekniikkalähtöinen ajattelutapa. (Grönroos 2009, 31-33.)

Palveluiden merkityksen kasvua yhteiskunnassamme kutsutaan palveluistamiseksi. Ihmiset etsivät yhä enemmän elämäänsä helpottavia kokonaisratkaisua yksittäisen palvelun tai tuotteen sijasta. Tänä päivänä yritykset tarjoavat asiakkailleen tuotteista ja palveluista johdettuja kokonaisratkaisuja asiakkaan elämäntilanteen ja tarpeen mukaan. Palveluistaminen mahdollistaa parhaimmillaan yrityksille kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja liiketoiminnan kasvua. Palveluistamisen myötä on syntynytkin uudenlaisia liiketoimintamalleja, joissa toimitaan yhdessä asiakkaan, tai jopa kilpailijan kanssa. Palvelut ovat yrityksille uudistumisen mahdollistava innovaatioalusta. (Tuulaniemi 2011, 18-19.)

Kilpailun globalisoitumisen myötä useat yritykset ovat pakotettuja keskittymään ydinkompetensseihinsä minkä seurauksena yritysten välinen yhteistyö on kasvanut voimakkaasti. Muutosprosessit ovat muokanneet globaalia taloutta niin, että yritykset ovat riippuvaisia toistensa osaamisesta ja tietämyksestä, ja samaan aikaan asiakkaat vaativat yrityksiltä yhtä laajempia tarjoomia. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 119.)

Muutoksen keskellä strategiatyötä tehdessä on oleellista ymmärtää yrityksen ulkoinen toimintaympäristö ja siihen vaikuttavat tekijät, kuten lainsäädäntö, osaavan työvoiman saatavuus sekä infrastruktuuri. Toinen keskeinen huomioonotettava asia on yrityksen toimialaan kohdistuvat muutokset sekä muutoksen nopeus. Muutoksen vauhtia ja sen vaikuttavuutta voidaan mitata esimerkiksi tarkastelemalla toimialalle tulevien uusien innovaatioiden ja teknologioiden lukumäärää. Toimintaympäristön muutoksen seuraaminen voi tarjota yrityksille uusia menestymisen paikkoja ja liiketoimintamahdollisuuksia. Paljon on kiinni reaktionopeudesta ja siitä nähdäänkö toimialan muutos uhkana vai mahdollisuutena. Useat menestyneet yritykset

ovat onnistuneet kääntämään toimialan muutokset omaksi edukseen oikealla asenteella, toimivalla strategialla sekä riittävällä riskinottokyvyllä. Edelläkävijyys vaatii voimakasta tahtoa sekä sinnikkyyttä, ja uutta rakentaessa tulee kyetä luopumaan vanhasta sekä sietää epävarmuutta. Strategiatyössä on tärkeitä seurata toimintaympäristön muutosta ja kiinnittää huomiota globaaleihin trendeihin ja megatrendeihin, taloudellisiin ja poliittisiin tekijöihin, toimialan rakenteiden sekä kysynnän muutoksiin. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 208-215.)

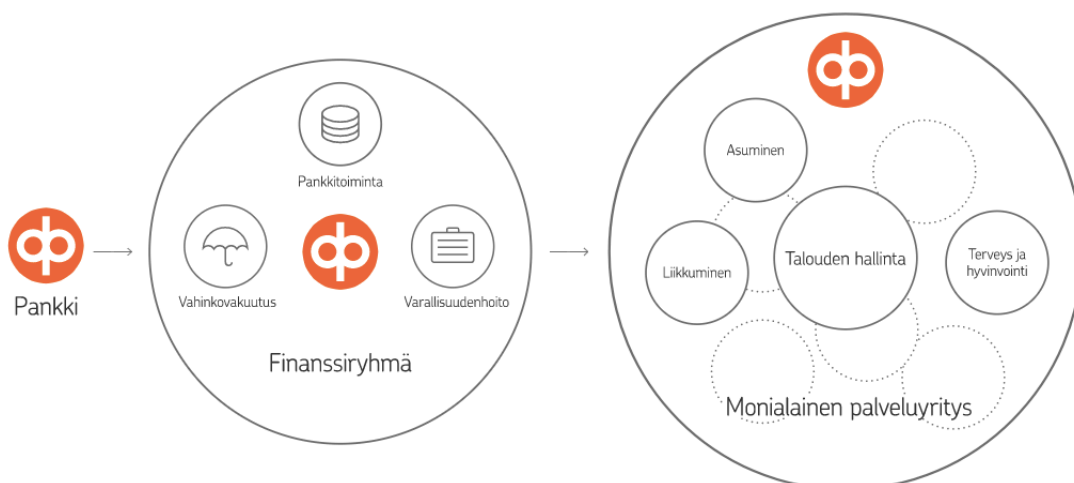
## 1.1 OPn esittely

OPn pankkitoiminnalla on pitkä historia Suomessa; OP on perustettu vuonna 1902, jolloin osuus-kassojen keskuslainarahasto perustettiin. Vakuutustoiminnan lasketaan alkaneeksi vuonna 1912, jolloin palovakuutus osakeyhtiö Pohjola liittyi pörssiin. OP ja Pohjola yhdistyivät OP-Pohjalaksi vuonna 2007, ja yritys on 2014 muuttanut nimensä muotoon OP. (OP.)

Tänä päivänä OP on Suomen suurin finanssialan toimija, joka työllistää yli 12 000 henkilöä. OPlla oli vuonna 2016 noin 3,9 miljoonaa henkilöasiakasta ja noin 440 000 yritysasiakasta. OP ryhmään kuului vuonna 2016 noin 170 itsenäistä Osuuspankkia, jotka ovat alueellisia vähittäispankkitoimintaa harjoittavia osuuskuntia. Osuuskunnallisuuden kautta OPn onnistumista mitataan kahden roolin kautta, joita ovat liiketoimintarooli sekä yhteisöllinen rooli. Itsenäisten Osuuspankkien lisäksi OP ryhmän rakenteeseen kuuluu OP keskusyhteisö, joka on itsenäisten Osuuspankkien omistama. Keskusyhteisön tehtävänä on luoda edellytykset OP ryhmän menestykselle ja sieltä ohjataan muun muassa ryhmän strategiaa, brändiä sekä kehitetään ryhmän liiketoimintaa. Vuonna 2016 OPlla oli kolme liiketoimintaa – pankkiliiketoiminta, vahinkovakuutus sekä varallisuudenhoito – mutta OP on julkistanut strategiassaan tähtäävänsä pelkästä finanssialan toimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi ja tämän myötä laajentamaan liiketoimintojensa määrää. (OP vuosi 2016.)

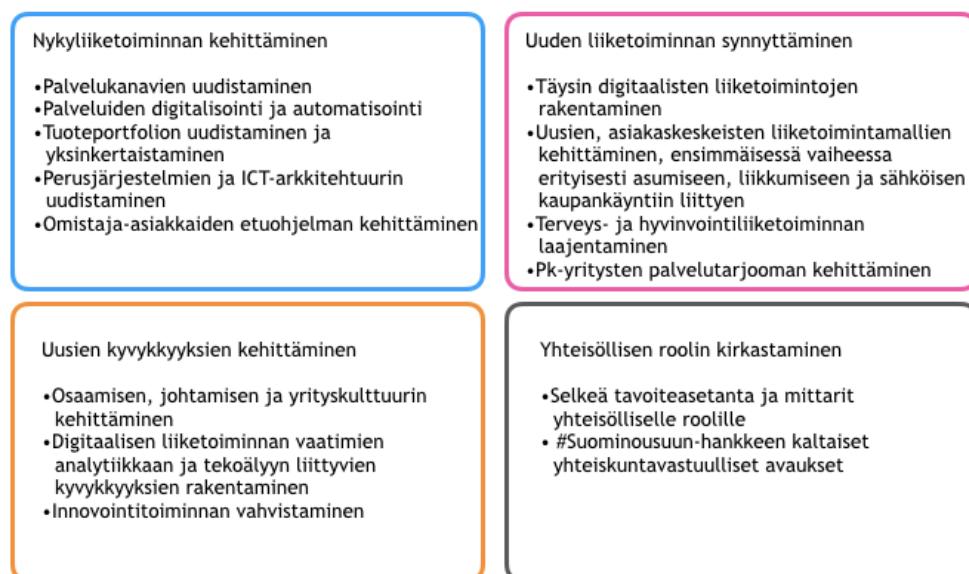
Digitaalinen aikakausi OPssa voidaan laskea alkaneeksi 1960-luvulla, jolloin tehtiin ensimmäinen sopimus tietokoneiden ostosta (OP). Seuraava suuri askel OPn digitaalisessa kehityksessä oli vuosi 1996, jolloin OP ryhmä lanseerasi verkkopankkinsa, ensimmäisenä pankkina Euroopassa. Tämän jälkeen kehitys polki pitkään paikoillaan, eikä mitään mullistavaa tuotu markkinoille. Muutosta alkoi tapahtua vuoden 2011 jälkeen, jolloin Ouluun perustettiin uusi kehitysyksikkö. Suurin osa kehitysyksikön työntekijöistä oli entisiä Nokialaisia sen irtisanottua yli tuhat työntekijäänsä aiemmin samana vuonna. OP käytti tilaisuuden hyväkseen ja alkoi kehittää Oulussa uusia digitaalisia palveluita tuolloin vielä uudella tavalla, uusia tuotteita asiakkailta testaten. (Leskelä 2017, 56.)

OP on uudistamassa strategiaansa ja uudistumisen keskiössä on muuttuminen perinteisestä finanssialan toimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi. Samalla siirrytään tuotekeskeisestä ajattelumallista asiakaskeskeiseen malliin, joka kiteytyy strategisella tasolla asiakaskeskeisiin palvelukokonaisuuksiin. Näitä kokonaisuuksia ovat asuminen, liikkuminen, terveys ja hyvinvointi sekä talouden hallinta. Kaiken kehittämisen lähtökohtana on syvä asiakasymmärrys sekä kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa. (OP vuosi 2017.) OP ryhmä perusti jo vuonna 2012 ortopedisen sairaalan Omasairaalan, jonka nimi muutettiin vuonna 2016 Pohjola sairaalaksi. Pohjola sairaaloita tulee olemaan vuonna 2018 ainakin viidellä paikkakunnalla: Helsingissä, Tampereella, Oulussa, Kuopiossa ja Turussa. (OP ryhmä.) Kuviossa 1 on esitetty OP:n muuttuminen finanssialan toimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi.



Kuvio 1: Muuntautuminen monialaiseksi palveluyritykseksi (OP vuosi 2017)

OP on käynnistänyt mittavan kehitysohjelman, jonka tehtävänä on viedä strategiaa käytäntöön eri kehityshankkeiden avulla. Nämä hankkeet on kuvattu kuviossa 2 ja niitä ovat nykyliiketoiminnan kehittäminen, uuden liiketoiminnan synnyttäminen, uusien kyvykkyysien kehittäminen sekä yhteisöllisen roolin kirkastaminen.



Kuvio 2: OPn kehitysohjelma strategian käytäntöön viemiseksi (OPn vuosi 2016)

Strategisen työskentelyn tarkoitus on yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen, oppiminen, yrityksen osaamisen kehittäminen ja sitä kautta myös sen tulevaisuuden varmistaminen. Strategian laatimiseen ja toimeenpanoon vaikuttavat oleellisesti ympäristön ja yrityksen kulttuuri, olosuhteet sekä vallitsevat tilanteet. Strategiatyössä vaaditaan perusteellista ja jatkuvaa toimintaympäristön analysointia sekä ymmärrystä, ja sen päämääränä ei ole itse strategian luominen, vaan etumatkan luominen kilpailijoihin. Strategiatyössä esitetään kolme peruskysymystä:

1. Miten rakentaa luova strategia, jolla varmistetaan etumatka kilpailijoihin?
2. Miten saadaan yrityksen henkilökunta sitoutumaan strategiaan ja varmistetaan sen toimeenpano?
3. Miten voidaan jatkuvasti uudistaa strategia, niin että yrityksen menestys ja jatkuvuus on turvattu?

Pitkällä aikavälillä kysymys uusiutumisesta on ratkaisevin, sillä menestystä ei voi saavuttaa ilman uusiutumista. Luovuus ja innovatiivisuus ovat ydinasioita uudistumisessa ja strategiatyössä, sillä niiden avulla yritys voi ottaa vaadittavan irtioton vanhoista toimintamalleista. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 80-85.)

Kyvykkyyksien määrittely on tärkeää yrityksen kehittäessä toimintaansa tai palveluitaan, tai määriteltessään strategista suuntaansa. Kyvykkyydet määritellään usein osaamisesta, prosesseista ja IT-ratkaisuista koostuvaksi käsitteeksi, mutta ne voidaan jakaa myös mahdollistaviin ja toiminnallisiin kyvykkyyksiin. Toiminnallisiin kyvykkyyksiin sisällytetään usein asiakkuuksien hallinta, innovaatiotoiminta ja tuotekehitys sekä operatiivisen toiminnan ja kumppanuuksien

hallinta. Mahdollistaviin kyvykkyyksiin puolestaan sisällytetään toiminnan ohjaus ja seuranta, henkilöstöjohtaminen sekä IT-toiminnan johtaminen. Kyvykkyyksien jakaminen, määrittelemisen ja jäsentäminen ovat oleellisia seikkoja etenkin silloin, kun kehittämistä ja sen painopisteitä määritellään. (Hannus 2004, 89-90.)

Kyvykkyyksien strateginen määrittely ja merkityksen arviointi ovat tärkeää, jotta osataan määrittää ja asettaa oikeat painopisteet kehittämiselle. Kyvykkyyksien arviointi on apuna päätettäessä mitä tehdään itse ja millä alueilla rakennetaan kumppanuuksia. Kyvykkydet voidaan jakaa strategisen merkityksen perusteella neljään eri ryhmään, joita ovat tukikyvykkydet, välttämättömät peruskyvykkydet, erottavat kyvykkydet sekä käänteentekevät kyvykkydet. Näistä kaksi viimeistä luokitellaan strategisesti merkittäviksi ja kriittisiksi kyvykkyksiksi. Käänteentekevillä kyvykkyyksillä luodaan uudet toimintamallit ja määritetään tuote- ja palvelustrategiat. Myös innovaatiotoiminnan johtaminen sisällytetään strategisesti kriittisiin kyvykkyyksiin. (Hannus 2009, 94-95.)

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten syvällisesti yrityksen johto ymmärtää yrityksen toimintaympäristön. Erilaiset toimialan tilanteet, kuten asiakkaiden ja kilpailuympäristön muutokset vaativat niihin sopivan strategian. Toimintaympäristön lisäksi teknologian kehityksen seuranta ja ennakointi korostuvat useilla toimialoilla. Muutos on aina uhka yritykselle, joka ei havaitse muutosta tai reagoi siihen hitaasti. (Hakanen ym. 2007, 88-89.)

## 1.2 Toimintaympäristön kuvaus ja finanssialan disruptio

Disruptio tarkoittaa monella toimialalla sitä, että vanhoista toiminta- ja ajattelutavoista sekä ansaintamalleista täytyy luopua. Disruptio voidaan nähdä eräänlaisena murroksena, jonka myötä tuote, palvelu tai ansaintamalli on täysin erilainen kuin mihin olemme tottuneet. (Ilmarinen & Koskela 2015, 51.)

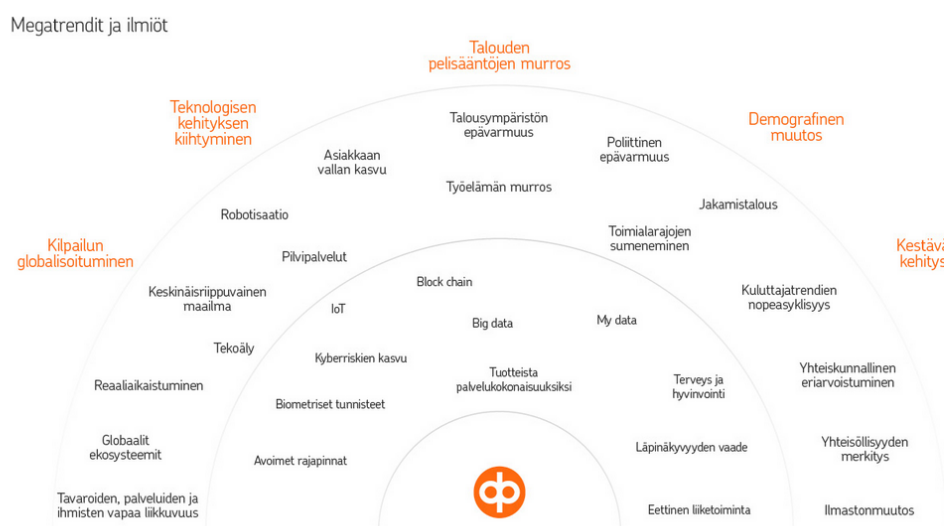
Disruptio liitetään usein digitalisaatioon, sillä useat disruptoidut alat ovat disruptoituneet juuri digitalisaation seurauksena. Digitalisaation myötä asiakkaiden ajattelu- ja toimintatavat ovat muuttuneet, tai ovat parhaillaan muuttumassa. Kivijalkamyymälät ovat vähentyneet ja myyntiä ja markkinointia on siirretty digitaalisiin kanaviin. Digitaalisatiolla on ollut myös suuria sosiokulttuurillisia vaikutuksia; ihmiset vertailevat verkossa ennen ostopäätöstä ja vertaisryhmien ja palautteiden arvio on noussut yhä tärkeämmäksi kriteeriksi tuotteita ja palveluita ostettaessa. (Hämäläinen ym. 2016, 23-25.)

Finanssialan disruptiolla on merkittäviä vaikutuksia OPn nykyliiketoimintaan, sillä koko finanssiala on voimakkaassa digitaalisessa murrosvaiheessa. Alalle on tulossa uutta kilpailua finanssialan ulkopuolelta, eikä OP enää kilpaile perinteisten pankkien ja vakuutusyhtiöiden kanssa,

vaan kilpailua käydään esimerkiksi kansainvälisten teknologiayritysten kanssa. Asiakkaiden vaihtoehtojen määrä on kasvanut ja he odottavat saumatonta asiakaskokemusta. Finanssialan toimintaympäristöön vaikuttaa myös yhteiskunnalliset muutokset, johon liittyy esimerkiksi työn tekemisen murros. OP pyrkii seuraamaan ja ennakoimaan toimintaympäristön asettamia haasteita ja hyödyntämään sen tarjoamia mahdollisuuksia. (OP vuosi 2017)

OP:n muutos finanssialan toimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi on nykyisessä kilpailutilanteessa lähes välttämätöntä. Finanssialan kilpailun yhä kovetessa, perinteisten ansaintamallien kadotessa ja uusien pelureiden rynnissä kilpailukentälle kiire, että paine uusien palvelukokonaisuuksien lanseerauksessa on suuri. Muutosta vauhdittamassa ovat myös uudet direktiivit, kuten EU:ssa vuonna 2018 voimaan astuva PSD2 direktiivi joka vaatii pankkeja avaamaan asiakasdataansa kolmansille osapuolille, mikäli asiakas antaa siihen suostumuksensa (Finanssivalvonta 2017). Tämän myötä pankkiliiketoiminnan kilpailukenttä vapautuu muillekin kuin perinteisille finanssialan yrityksille.

Finanssialaa muokkaavat sääntelyn sekä globalisaation lisäksi megatrendit kuten teknologisen kehityksen kiihtyminen. Finanssialaan merkittävästi vaikuttavia trendejä ja ilmiöitä ovat muun muassa lohkoketjuteknologia, avoimet rajapinnat, läpinäkyvyyden vaade, asiakkaan vallan kasvu, robotisaatio ja jakamistalous. Hiltunen (2017, 13) toteaa, että organisaatioiden tulisi reagoida trendeihin ja ottaa niiden tarkastelu aktiivisesti mukaan tulevaisuudensuunnitteluun sekä strategiatyöhön. Kuviossa 3 on kuvattu finanssialaan vaikuttavia trendejä ja megatrendejä. (OP vuosi 2016.)



Kuvio 3: Megatrendit ja ilmiöt (OP vuosi 2016)

Grönroos (2009, 509-511) kirjoittaa teollisuusyrityksen muuttumisesta palveluyritykseksi ja hän ottaa kantaa muun muassa muutoksen ajureihin, vaatimuksiin sekä kuluihin. Palveluyrityksenä toimiminen vaatii strategian muokkaamista palvelunäkökulman mukaiseksi, jossa kokonaisuuden on tuettava asiakkaan prosesseja koko asiakkaan elinkaaren ajan. Asiakkaan elinkaari ja toimintojen virta muodostuvat fyysisistä tuotteista, teknisistä ratkaisuista, palveluprosesseista, infrastruktuurista, tiedoista ja ihmisistä. Palveluyrityksessä yrityksen tulee määrittää tuotteensa uudelleen, sillä se ei ole enää fyysinen tuote sen perinteisessä merkityksessä, vaan yksi prosessin osa ja resurssi asiakkaan toimintojen virran tukena. Lähes kaiken voi palvelullistaa, mikäli organisaatio omaa asiakaskeskeisen ajattelu- ja toimintatavan sekä sitä tukevan johtamisasenteen.

Useat teollisuusyritykset ovat tilanteessa, jossa hinnalla kilpailu on menettänyt merkityksensä, ja etenkin halvimman hinnan strategiaa noudattavilla yrityksillä on haaste panostaa tarpeeksi teknologiseen kehitykseen ja tutkimustyöhön. Näiden yritysten yksi vaihtoehto on muuttua palveluyritykseksi, mikä vaatii usein koko yrityksen strategian muuttamista. Muutos edellyttää henkilökunnan ja johdon sitoutumista uuteen strategiaan sekä uudelleen ajattelu- ja toimintatapaan; koko yrityksen on omaksuttava palvelulogiikka. (Grönroos 2009, 502.)

Uudet nopeasti kehittyvät teknologiat ja kilpailun globalisoituminen ovat pakottaneet yritykset miettimään toimintatapojaan uusiksi. Muutos on väistämätöntä ja innovatiivisuudesta ja luovuudesta on tullut yritysten arvokkainta aineetonta pääomaa. Menestyneimmät yritykset luovat kiihtyvällä tahdilla jotain uutta. On huomattu, että se mikä tänään vetoaa kuluttajiin, ei välttämättä ole kiinnostavaa enää huomenna. (Linkner 2014, 9-11.)

Digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi tapaamme kommunikoida, ja se mahdollistaa tiedon globaalin reaaliaikaisen jakamisen sekä muokkaamisen. Internet on muokkautunut uudelleen keskustelu- ja vuorovaikutusympäristöksi, jossa ihmiset ilmaisevat ja toteuttavat itseään. Tämän myötä myös markkinoinnin pelikenttä on muuttunut. Markkinoinnin tunnettu toimintamalli on ajalta, jolloin markkinoitiin tuotteita ja tuolloin eri aloilla oli vain muutamia toimijoita, jotka kykenivät kansainväliseen markkinointiin ja massatuotantoon. Tällä hetkellä elämme murrosta, jossa päätöksentekoon vaikuttaa yhtä enemmän tiedon sijasta tunne, ja tämän vuoksi tuotepohjainen viestintä ei enää toimi. Tuotepohjainen viestintä on yksisuuntaista viestintää yritykseltä asiakkaalle, mutta se ei tue enää asiakkaan päätöksentekoprosessia. (Tuulaniemi 2011, 45-47.)

Yritykset tarvitsevat enemmän kuin koskaan yrittäjämäistä otetta ja luovuutta, ja niiltä vaaditaan paljon mukautumiskykyä pärjätäkseen muuttuvassa kilpailuympäristössä. Yritysten tulee ottaa huomioon digitalisaatio ja uudet teknologiat sekä panostaa suhteiden luontiin sekä

verkostointiin. Suhteenhoito on tärkeää niin asiakkaiden, toisten yritysten kuin eri sidosryhmien suuntiin. Uudet teknologiat mahdollistavat paljon, mutta teknologian ei tulisi keskiössä ja muutosta ajavana tekijänä. Teknologian sijaan huomion keskipisteenä tulisi olla asiakkaat, joille uusia palveluita ja tuotteita kehitetään. (Hartley, Siling Li & Wen 2015, 10-11.) Joissakin yrityksissä menestys on rakentunut uusien teknologioiden ja asiakaskeskeisyyden ympärille. On hyvä huomata, että uudet teknologiat auttavat yrityksiä menestymään vain silloin, kun ne tukevat asiakaskeskeistä toimintatapaa. (Juuti 2012, 163.)

Ilmarisen ja Koskelan (2017, 70) mukaan digitalisaatio muuttaa monia asioita ja sen aikaansaamat uudet liiketoimintamallit ja arvoketjujen muutokset ovat muokanneet arvonmuodotumista eli sitä mistä, miten ja kenelle arvo syntyy. Pohjimmiltaan kyse on kuitenkin siitä, että yritykset tuottavat asiakkaalleen arvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Voittajia ovat ne yritykset, jotka kykenevät tuotteistamaan, hinnoittelemaan ja viestimään arvonsa asiakkaille muita paremmin.

### 1.3 OP goes Silicon Valley -ohjelman kuvaus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on OPn työntekijöille suunnattu ohjelma nimeltään OP goes Silicon Valley, jossa OPn työntekijä lähetetään noin kuukauden mittaiseen työntekijävaihtoon Piilaaksoon Kaliforniaan. Ohjelma toteutetaan ensimmäisen kerran syksyllä 2017 ja haku aika ohjelmaan oli keväällä 2017. OPn työntekijöitä on Piilaaksossa kuukausittain noin 2-3 kappaletta, joista ensimmäiset lähtivät matkaan toukokuussa 2017 ja viimeiset ensimmäisen kauden osallistujat joulukuussa 2017.

OP goes Silicon Valley -ohjelman tavoitteena on tukea OPn strategista uudistumista, jossa OP on muuntautumassa finanssialan toimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi. Tavoitteena on, että ohjelman kautta osallistujat kehittävät ymmärrystään OPn liiketoiminta-alueiden trendeistä, liiketoimintamalleista ja toimijoista sekä luovat verkostoja OPn strategiaa tukeviin toimijoihin ja potentiaalisiiin yhteistyökumppaneihin. Ohjelman tavoitteena on myös, että osallistujat tuottavat tietoa ja työkaluja sekä oman työn kehittämiseen, että myös ryhmätason uudistumiseen ja tämän lisäksi vahvistavat ja yhtenäistävät OPta yhteisönä.

Ohjelmaan osallistuva työntekijä raportoi havainnoistaan organisaatioon, josta havainnot ja kontaktit kanavoidaan mahdollisiin yhteistyöhankkeisiin. Osallistuja määrittelee ohjelman ajaksi myös omat henkilökohtaiset tavoitteensa, yhdessä esimiehensä kanssa. OP goes Silicon Valley -ohjelman tavoitteet on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4: OP goes Silicon Valley -ohjelman tavoitteet

Jokainen osallistuja kanavoi tietoaan organisaatioon eri sidosryhmien tarpeisiin ja se on ohjelman kokonaisuuden ja tavoitteiden kannalta tärkeää. Jokaisen osallistujan odotetaan kirjoittavan blogia Piilaaksosta OPn sisäiseen käyttöön ja heidän tulee toimittaa kirjallinen tapahtumareportti ajastaan Kaliforniassa, josta tulee ilmi muun muassa tavatut kontaktit sekä mielenkiintoiset trendit. Tämän lisäksi osallistujat toimittavat Piilaaksosta kuva- ja videomateriaalia. Dokumentaatiolla pyritään:

- Kanavoimaan kontakteja OPn liiketoimintahankkeisiin
- Helpottamaan yhteistyökumppaneiden kanssa toimimista
- Auttamaan muita osallistujia saamaan mahdollisimman suuri hyöty ohjelmasta
- Markkinoimaan ohjelmaa uusille potentiaalisille osallistujille
- Kehittämään ohjelmaa toimivammaksi ja tuloksellisemmaksi

OP goes Silicon Valley -ohjelmassa työntekijä asettuu noin kuukaudeksi asumaan Piilaaksoon Kaliforniaan. Osallistujille on järjestetty huone Suomalaisen Mustakarhu ry:n talosta. Mustakarhu tukee start-up yrittäjiä, tarjoten heille kohtuuhintaista majoitusta sekä apua Piilaakson alueen verkostoitumiseen. Osallistuja voi halutessaan järjestää itselleen majoituksen myös muualta. Osallistujille on järjestetty työtilat startup-/yrityskiihdyttämöstä nimeltään Plug and Play Center, joka sijaitsee Piilaakson Sunnyvalessa. Plug and Play keskuksen henkilökunta auttaa OPn henkilökuntaa muun muassa yritystapaamisten järjestelyissä sekä antaa tietoa start-up esittelytilaisuuksista (pitching). Osallistuja on itse vastuussa oman vaihto-ohjelmansa

aikataulutuksesta, tarkemmasta sisällöstä sekä tapaamisten järjestelyistä, sillä OPlla ei ole alueella pysyvää edustajaa tai nimettyä yhteyshenkilöä. Vaihto-ohjelmaan on valittu henkilökuntaa heterogeenisesti eri puolilta organisaatiota, jonka vuoksi osallistujien henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet ja ohjelmalle asetetut henkilökohtaiset tavoitteet vaihtelevat.

Alla olevassa kuviossa 5 on esitetty OP goes Silicon Valley -ohjelman käytännön järjestelyitä sekä ohjelman tavoitteita.



Kuvio 5: OP goes Silicon Valley -ohjelma

#### 1.4 Opinnäytetyön tavoite, rakenne ja eteneminen

OP goes Silicon Valley -ohjelma järjestetään ensimmäistä kertaa syksyllä 2017 ja opinnäytetyön aloittamisen aikaan ohjelman jatkamisesta vuodelle 2018 ei olla vielä tehty päätöstä. Tämä työ tehdään ohjelman jatkokehittämisen tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä ensimmäisen kauden kokemuksia ja niiden pohjalta antaa suosituksia ohjelman jatkokehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Se valittiin tähän opinnäytetutkimukseen, koska se sopii hyvin strategiaksi silloin, kun tavoitteena on kuvata ilmiötä sekä tuottaa ideoita kehittämiseen. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 52-53) mukaan tapaustutkimuksella haetaan ymmärrystä tutkittavaan tapaukseen ja se vastaa usein kysymyksiin "miten" ja "miksi". Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimus pyrkii myös luonnehtimaan tapausta tai ilmiötä sekä tuottamaan siitä yksityiskohtaista tietoa. Se soveltuu hyvin tutkimusstrategiaksi silloin, kun halutaan tuottaa uusia kehittämisideoita. Opinnäytetyön tavoitteet on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6: Opinnäytetyön tavoitteet

Tässä työssä tutkitaan ensimmäisen kauden osallistujien kokemuksia sekä osallistutaan itse ohjelman ensimmäiselle kaudelle. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

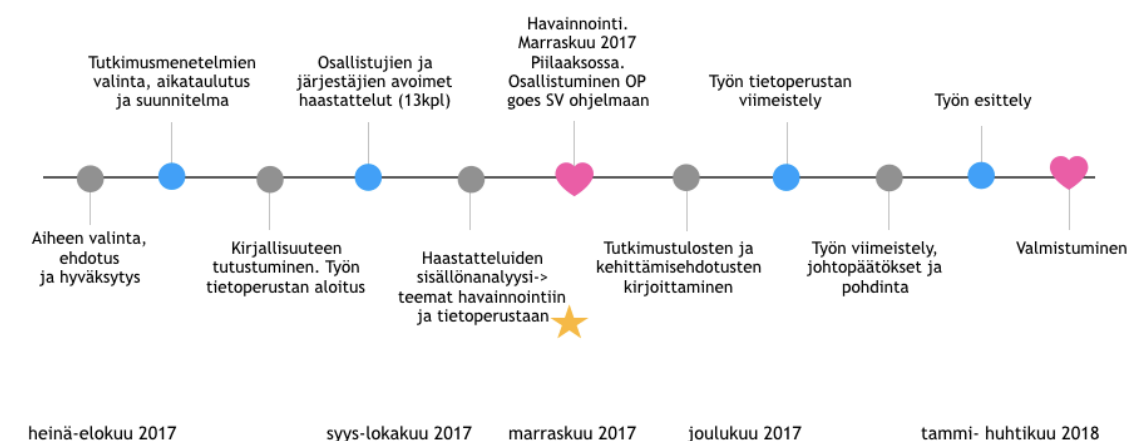
K1: Mitkä olivat OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden onnistumisia?

K2: Mitkä olivat OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden haasteita ja kehityskohteita?

K3: Miten ohjelmaa kannattaa kehittää?

Opinnäytetyön alussa kuvataan lyhyesti kohdeorganisaatiota eli OPta, tutkittavaa tapausta sekä OPn toimintaympäristöä. Organisaation ja tutkittavan tapauksen esittelyn jälkeen seuraa opinnäytetyön tietoperusta, joka on rakentunut aineiston sisällönanalyysissä sekä havainnoinnissa esiin tulleista teemoista. Opinnäytetyön tietoperustassa kuvataan lisäksi tapauksen syntyyn vaikuttaneita asioita; eli mistä ilmiöstä kyseinen ohjelma on ilmiö? Tapauksen syntyyn ovat vaikuttaneet muun muassa digitalisaatio ja globalisoituminen, asiakaskäyttäytymisen murros sekä asiakkaan vallan kasvu. Tapaukseen ovat tiiviissä yhteydessä uudet teknologiat, uudenlainen työelämä, innovaatiotoiminnan ja innovaatiokulttuurin merkityksen korostuminen, avoimuuden ja luottamuksen merkitys työelämässä sekä yritysten välisen yhteistyön uudet muodot. Myös Piilaakson toimintaympäristön ja innovaatioekosysteemin kuvaaminen ovat osana tietoperustaa. Tietoperusta viimeisteltiin aineiston sisällönanalyysin sekä havainnoinnin jälkeen keväällä 2018.

Tietoperustan jälkeen opinnäytetyössä kuvataan tapaustutkimusta sekä tapaustutkimuksen etenemistä. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa aineistoa on kerätty useilla eri tavoilla. Aineistona on käytetty kirjallisuutta, haastatteluja, blogikirjoituksia sekä blogivideoita ja havainnointia. Tutkimuksen toteutuksen ja sisällönanalyysin jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset sekä kehitysehdotukset. Opinnäytetyön eteneminen on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7: Opinnäytetyön eteneminen ja aikataulu

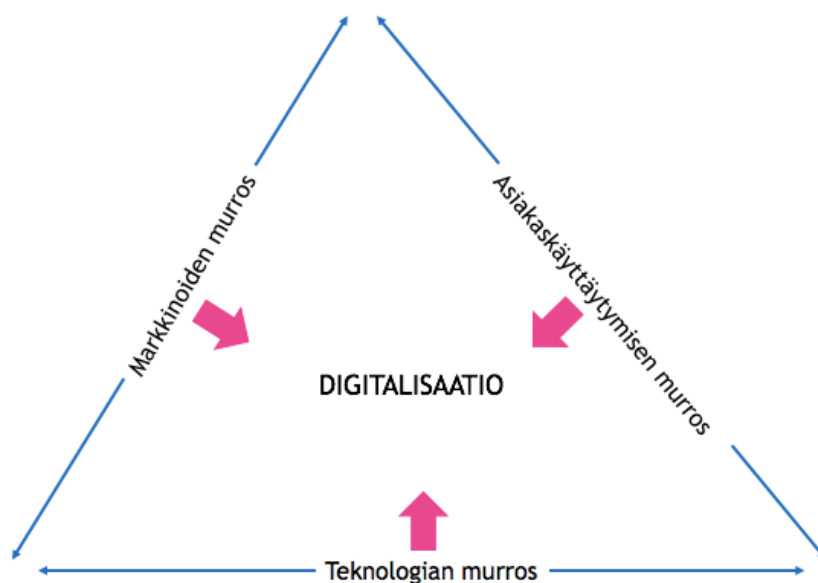
## 2 Digitaalisessa kilpailuympäristössä menestyminen

Yrityksen menestyminen digitaalisessa ajassa vaatii yrityksen kulttuurin, teknologian ja toimintatapojen yhteensulautumista ja useimmiten niiden muutosta. Näiden muutosten läpivieminen vaatii pitkäjänteistä työtä, mutta ne ovat välttämättömiä, mikäli yritys tähtää menestykseen digitaalisessa ajassa (Ilmarinen & Koskela 2015, 194.) Härmäläisen, Mailan ja Suomisen (2016, 21-22) mukaan digitaalisuuden murros on lähes teolliseen vallankumoukseen verrattavissa oleva ilmiö. Digitaalisuuden murroksella tarkoitetaan usein kokonaisen toiminta-alan muutosta, jossa digitaalisella tekniikalla, asiakaslähtöisyydellä sekä innovatiivisella toiminnalla on suuri rooli ja nämä kaikki vaikuttavatkin oleellisesti yritysten tämän hetkisiin strategioihin.

### 2.1 Digitalisaation synty, kehittyminen ja tasot

Digitalisaatiolla on Suomessa jo pitkä historia ja se juontaa juurensa 1990-luvulta. Tuolloin suomalaiset pankit olivat edelläkävijöitä verkkopankkipalveluiden kehittämisessä ja tarjoamisessa, 2000-luvulla Suomi oli maailman kärkeä matkapuhelinten käytössä ja kehityksessä. Viimeisen 5-10 vuoden aikana digitaalinen kehitys on hidastunut, kun taas muissa pohjoismaissa se on kiihtynyt. Suomesta ei ole noussut viimeisten vuosien aikana digitaalisuuden varaan rakennettuja palveluita tai liiketoimintamalleja, jotka olisivat globaalisti kannattavia. Teollisella internetillä ennustetaan olevan suurta vaikutusta Suomen vientiteollisuudelle ja kasvulle. Teollinen internet tarkoittaa eri antureiden ja sensoreiden, verkkoon kytkettyjen koneiden ja laitteiden sekä niihin liittyvien palveluiden muodostamaa kokonaisuutta (Ilmarinen & Koskela 2015, 35.)

Digitalisaatio etenee vauhdilla ja vaikuttaa lähes kaikkiin toimialoihin. Digitalisaatio voidaan ajatella syntyvän useista eri murroksista, jotka vaikuttavat kaikki yhdessä sen nopeuteen ja laajuuteen. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 52) mukaan nämä murrokset ovat asiakaskäyttämisen murros, markkinoiden murros sekä teknologian murros ja ne on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8: Digitalisaation murrokset (Ilmarinen & Koskela 2015 mukaillen)

Digitalisaation myötä asiakkaiden tapa hankkia tietoa, tuotteita ja palveluita, jakaa mielipiteitä, kommunikoida sekä jakaa identiteettiään ovat muuttuneet. Asiakaskäyttämisen muutoksen myötä yritysten on mukauduttava asiakkaiden tavoille. Asiakkaista kilpaillaan kansainvälisesti ja globaalien yritysten palvelut ovat kaikkien saatavilla. Asiakkailla on mahdollisuus valita tuotteensa ja palvelunsa sekä tuoda omat kokemuksensa ja näkemyksensä esille läpinäkyvästi. Globaalin digitaalisen kilpailun myötä syntyy uusia toimijoita, joiden liiketoiminnan fokus voi olla hyvinkin kapea, mutta asiakaskokemus, kustannustehokkuus ja skaalautuvuus erityisen ketterää ja toimivaa. Uusien toimijoiden ja innovaatioiden syntymistä helpottaa pääoman nopea ja helppo liikkuminen, sillä riskirahoittajat ja enkelisijoittajat toimivat globaalisti. Digitalisaation myötä toimialojen rajat ovat muuttuneet ja yrityksillä on mahdollisuus hakea uusia toimintamalleja ja lisäänsaintaa entistä helpommin. Isot kansainväliset yritykset uhkaavatkin paikallisia toimijoita, sillä suuret yritykset, kuten Google, hakevat liiketoimintaa lähes kaikilta mahdollisilta toimialoilta. Digitalisaatio yhdistetään usein teknologiaan ja uusiin teknologisiin innovaatioihin, mutta teknologinen murros on vain yksi osa digitalisaation synnyssä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 52-65.)

Tänä päivänä digitaalisen tiedon määrä lisääntyy nopeammin kuin koskaan ja onkin alettu puhua valtavista datamassoista, big datasta. Kaikki mahdollinen digitalisoidaan ja OPn kaltaisen

toimijan haasteena on vanhojen toimintamallien ja järjestelmien muuttaminen vastaamaan tämän päivän tarpeita. Elämme parhaillaan maailmassa, jossa tieto on läsnä koko ajan. Älypuhelimet ja tabletit ovat lähes kaikkien kuluttajien saatavilla, kun ne vielä joitakin vuosia sitten olivat vain suurten yritysten ja varakkaiden työkaluja. Digitalisaatio ja teknologian kehitys ovatkin yksiä suurimpia muutosta ajavia voimia tämän hetken maailmassamme. (Hiltunen 2017, 50-55.)

Digitalisoitumisella tarkoitetaan sitä, että asioita tai prosesseja tuodaan digitaaliseen muotoon. Ymmärrettäviä esimerkkejä tästä ovat palvelut kuten Netflix ja Spotify, jotka ovat digitalisoineet elokuvat ja musiikin ja näin ollen fyysistä tuotetta ei enää tarvita. Myös pankin lainahakemuksen tekeminen verkossa ja sen automaattinen käsittely on hyvä esimerkki digitalisoitumisesta. Digitalisaatiosta puhutaan silloin, kun digitalisoituminen muuttaa ansaintamalleja, ihmisen tapaa toimia ja strategioita. Onkin huomattava ero termien digitalisaatio ja digitalisoituminen välillä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22-23.)

Ilmarinen ja Koskela (2015, 23-26) ovat jakaneet digitalisaation eri tasoihin, joita ovat yrityksen digitalisaatio, markkinoiden digitalisaatio ja yhteiskunnan digitalisaatio, nämä on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9: Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela 2015)

Yrityksen digitalisaatiolla tarkoitetaan sitä, että yritys uudistaa digitalisaatiolla palvelumallejaan ja strategiaansa esimerkiksi digitalisoimalla liiketoimintamallejaan tai siirtymällä kokonaan tai osittain verkkomyyntiin. Markkinoiden digitalisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä puolestaan sitä, että markkinoille tulee uusia digitaalisia toimijoita, jotka muuttavat markkinaa ja tapaa toimia ja näin muuttavat perinteisten yritysten toiminta- ja ansaintamalleja, tätä kutsutaan myös disruptioksi eli murtamiseksi. Yhteiskunnan digitalisaatio näyttäytyy

muun muassa työvoiman tarpeen muutoksessa ja murroksessa, jossa perinteisen alan työntekijöille ei ole enää kysyntää, mutta teknologian ja digitalisaation osaajista on kova pula. (Ilmarinen & Koskela 2015, 23-26.)

Ilmarinen ja Koskela (2015, 194) ovat määrittäneet tiettyjä perusedellytyksiä digitaalisessa kilpailuympäristössä toimimiseen, nämä on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10: Digitaalisen kilpailuympäristön tekijät (Ilmarinen & Koskela 2015)

Digitaalisen kilpailuympäristön edellytyksiä ovat siirto digitaalisiin kanaviin, prosessien digitalisointi, uuden liiketoiminta- ja palvelumallien luominen sekä syvä suhde asiakkaisiin. Digitaalisessa kilpailuympäristössä menestyminen luo yrityksille uudenlaisia vaatimuksia ja sen perusedellytyksenä pidetään ketteryyttä, kokeilun ja rohkeuden kulttuuria, datan jalostamista älykkääksi, asiakasymmärryksellä ohjaamista, soveltuvan teknologian löytämistä ja hyödyntämistä, yrityksen sisäisen digiosaamisen kasvattamista sekä turvallisuushuhtien hallintaa. Nopeudesta puhuttaessa on hyvä huomioda, että nopeutta tarvitaan niin päätöksenteossa kuin tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä. Ketterien ja nopeiden toimintamallien tavoitteena on tuoda markkinoille tuotteita ja palveluita nopeasti vastaamaan nopeasti muuttuvia asiakastarpeita. Ominaista näille kaikille on muun muassa asiakkaiden osallistaminen, systemaattikka, kehittämisen pilkkominen osiin sekä datan hyödyntäminen osana kehittämistä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 194-196.)

## 2.2 Arvonluonti ja palvelutarjooma

Monialaiseksi palveluyritykseksi muuttumisessa oleellisena tekijänä ovat arvonmuodostus sekä arvolupaus asiakkaalle. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa sekä ymmärrettävä asiakkaan arvonmuodostumisprosessi. Organisaatioiden tehtävänä on luoda arvoa asiakkailleen, ja yrityksen johdon tehtävänä on määritellä, minkä tyyppistä arvoa yritys haluaa asiakkailleen tarjota. Yleisesti arvo käsitetään hyödyn ja hinnan välisenä suhteena, mutta hinta ei ole välttämättä suoraan rahallinen arvo, vaan taloudellisen arvoon voi vaikuttaa esimerkiksi hankintaan nähty vaiva. Arvo on aina suhteellista, eikä absoluuttista arvoa ole olemassa. Asiakkaan aiemmat kokemukset vaikuttavat arvoon; asialla on tietty arvo vain silloin, kun joku kokee sen tietyn arvoiseksi. Mikäli asiakas saa palvelulla, tai tuotteen ja palvelun yhdistelmällä, ratkaistua ongelmansa, hän kokee saavansa arvoa. Vaikka arvo on suhteellista, sitä voidaan kuitenkin luokitella. Se voidaan jakaa laadulliseen ja määrälliseen arvoon. Laadullista arvoa on esimerkiksi asiakaskokemus, kun taas määrällistä arvoa on esimerkiksi hinta tai tekninen laatu. Hinnaltaan kalliimpi tuote ei automaattisesti tuota enemmän arvoa asiakkaalle kuin edullinen tuote. Halvemman tuotteen hinnan ja laadun suhde voi olla parempi kuin kalliissa tuotteessa, ja näin ollen se voi tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa. (Tuulaniemi 2011, 30-32.)

Yrityksillä tulisi olla ymmärrys asiakkaiden arvonmuodostumisprosessista, sillä yritys antaa asiakkailleen lupauksen arvosta. Arvolupaus on keskeinen osa liiketoimintaa ja arvolupaus määrittää esimerkiksi yrityksen erottautumistekijät, sekä tiivistää sen mitä yritys lupaa asiakkailleen. Arvolupauksen tulisi määrittää kenelle tuote tai palvelu on suunnattu sekä kertoa sen asiakashyödyn. Asiakkaan odotukset ja aiemmat kokemukset vaikuttavat arvonmuodostumiseen. Yrityksen tulisi tuntea asiakkaansa, jotta heille osataan tuottaa arvoa. Asiakas muodostaa arvon kokemuksen sekä subjektiivisen käsityksen pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Yritysten tulisi tarjota asiakkailleen heidän tarpeisiinsa sopivia ratkaisuja. Ratkaisu ei ole pelkkä tuote tai palvelu, vaan tavaroiden, palveluiden ja tiedon yhdistelmiä. Näitä yhdistelmiä kutsutaan tarjoomiksi, joka on kokonaisvaltainen ja kattava vastaus asiakkaiden tarpeisiin. Yritykset voivat kokea tarjooman monimutkaisena ja vaikeasti hallittavana kokonaisuutena, joka vaatii syvällistä ymmärrystä asiakkaista sekä jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Nykypäivän kilpailutilanteessa tarjooma tulisi nähdä mahdollistajana, se avaa liiketoiminnalle täysin uusia mahdollisuuksia ja markkinoita. (Tuulaniemi 2011 40-41.)

Uuden liiketoiminnan sekä uuden markkinan luomisesta on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja. Kim & Mauborgne (2005, 24-29) lähestyvät uuden markkinan luomista strategisesta näkökulmasta ja ovat esitelleet strategiamallin nimeltään sinisen meren strategia (blue ocean strategy). Sinisen meren strategian lähtökohtana on, että yritysten tulisi luoda uusia niin kutsuttuja sinisiä meriä, eikä kilpailla olemassa olevia punaisia meriä vastaan. Sinisillä merillä

tarkoitetaan jotakin uutta ja ennen näkemätöntä, kun taas punaiset meret ovat paljon kilpailtuja alueita. Sinisen meren strategian tarkoituksena on erottua massasta ja luoda uusia markkinoita, joissa ei esiinny vielä kilpailua ja näin varmistaa yrityksen menestyminen. Strategian lähtökohtana on lähestymistapa, jossa keskitytään uusiin markkinamahdollisuuksiin sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan kilpailijoiden voittamiseen. Tavoitteena on luoda sellainen markkinatila, jossa kilpailijat menettävät merkityksen. Historian saatossa on näytetty, että toimialoja luodaan ja laajennetaan jatkuvasti eikä toimialojen väliset rajat ole pysyviä, vaan yksittäinen toimijakin voi niitä muuttaa ja vavisuttaa.

### 2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen

Asiakaskäyttäytymisen murros on herättänyt yrityksiä ja yritysten johtoa, ja asiakaskokemus on noussut yhä useamman yrityksen strategiaan. Valitettavan usein asiakaskokemus on jäänyt epäselväksi sanahelinäksi, eikä strategiaa olla osattu viedä käytännön tasolle. Muutamat yritykset ovat viime vuosina valinneet asiakaskokemuksen tärkeimmäksi strategiakseen ja jopa onnistuneet viemään sen käytäntöön. Strategisen asiakaskokemuksen johtaminen onkin oleellista, jotta asiakaskokemus saadaan jalkautumaan yritykseen niin, että siitä tulee sekä asiakaille että työntekijöille todellista. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 15.) OP on määrittänyt vuonna 2016 julkistetussa pitkän aikavälin strategiassaan asiakaskokemuksen ja sen jatkuvan parantamisen yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi (OP vuosi 2016).

Asiakaslähtöisen strategian viemisestä käytäntöön kirjoittaa myös Selin & Selin (2013, 97). Asiakaslähtöinen strategia jää sanahelinäksi, ellei sitä saada vietyä ja jalkautettua luontevasti käytännön tasolle. Asiakaslähtöisen ajattelun tulisi olla luonteva osa koko organisaation toimintaa, jossa jokainen ymmärtää oman roolinsa. Toimintamalleista tulisi sopia yhteisesti, jotta palvelun laatu olisi tasaista. Asiakaslähtöisen strategian jalkauttamisessa haastavaa on juuri ihmisten erilainen tapa ajatella ja suhtautua asioihin.

Palveluiden kehittämisessä keskeistä on asiakkaan kokemus palvelusta eli asiakaskokemus. Asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjooman ja siihen sisältyy muun muassa kontaktit ennen palvelua, markkinointi, palvelun laatu ja käytön helppous. Yritykset tavoittelevat erinomaista asiakaskokemusta, mutta siihen voidaan päästä vain silloin, kun ymmärretään, miten ja milloin asiakkaat kohtaavat yrityksen tarjooman. Asiakaskokemus voidaan jakaa eri tasoihin eräänlaiseksi arvon muodostumisen pyramidiksi, joita ovat:

- Toiminta, joka vastaa asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen
- Tunne, joka vastaa asiakkaan tunnetason odotuksiin
- Merkitys, joka vastaa asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin.

Alimmalla tasolla yritys vastaa asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin, kuten palvelun hahmotettavuuteen, saavutettavuuteen ja käytettävyyteen. Alin eli toiminnan taso on asiakaskokemuksen ja palvelun kannalta minimitaso. Alimman tason vaatimusten tulisi täyttyä, jotta palvelulla on mahdollisuuksia olla markkinoilla. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä tunteuksia, kuten kokemuksen miellyttävyyttä, innostavuutta, tunnelmaa ja tyyliä. Ylin asiakaskokemuksen taso, eli merkityksen taso, tarkoittaa palvelun suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Leskelä (2017, 22-23) kirjoittaa kirjassaan palveluiden digitalisoimisen ja ihmisymmärryksen suhteesta. Hänen mukaansa maailmaa muuttaneiden digitaalisten palveluiden takana ei ole ollut pelkkä digitalisaatio, vaan ymmärrys ihmisten käyttäytymisestä, motivaatioista ja haaluista, jonka vuoksi pelkkä palveluiden digitalisoiminen, hyvä käyttöliittymä tai käytettävyyden ei riitä pelastamaan yritystä disruption kourista. Palveluita kehitettäessä on oleellista ymmärtää ihmisten käyttäytymistä sekä käyttäytymisen perimmäisiä syitä ja ymmärrettävä, mitä ihmiset arvostavat. On myös oivallettava mistä todellinen arvo asiakkaalle syntyy. On olennaista erottaa pelkkä käyttökokemus tai käytettävyyden testaus ihmisen pohjimmaisesta suhteesta tuotteeseen tai palveluun. Mikäli tutkitaan pelkkää käyttäjäkokemusta, ymmärretään vain yksilön suhde käytettävään palveluun, mutta uusien mullistavien palveluiden luonnissa on oleellista ymmärtää suurempien ryhmien arvoja ja yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia.

Yritysten asiakaskeskeisyyttä pyritään mittaamaan ja määrittämään erilaisilla mittareilla. Löytänä ja Korkiakoski (2014, 15-16) ovat määrittäneet yritysten asiakaskeskeisyyttä neljän eri tason mukaan, joita heidän mukaansa ovat:

- Asiakkaisiin keskittynyt yritys
- Asiakkaisiin reagoiva yritys
- Asiakkaisiin sitoutunut yritys
- Asiakkaista innostunut yritys

Alimmalla tasolla on asiakkaisiin keskittynyt yritys, joka tuntee asiakkaitaan sen verran, että he tietävät mitä heidän asiakkaansa ostavat. Seuraavalla tasolla eli asiakkaisiin reagoivalla tasolla yrityksen asiakkailta kerätään palautteita esimerkiksi asiakaspalautekyselyillä ja niiden pohjalta yrityksen palvelua kehitetään. Asiakkaisiin sitoutuneella tasolla yritys pyrkii ymmärtämään asiakkaan tunteita ja tunnetasoja, sekä kehittämään pitkiä asiakassuhteita. Ylimmällä tasolla asiakkaan koko elämä pyritään ymmärtämään ja yritys tavoittelee ymmärrystä asiakkaan tavoitteista niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässä. Löytänen ja Korkiakosken (2014, 16) mukaan suurin osa suomalaisista yrityksistä sijoittuu kahdelle alimmalle tasolle eli ovat joko asiakkaisiin keskittyviä tai asiakkaista reagoivia yrityksiä.

Ylimmälle; eli asiakkaista innostuneelle tasolle pääseminen, vaatii syvää asiakasymmärrystä. Hyvin analysoitu tieto asiakkaista mahdollistaa asiakkaille aidosti arvoa tuottavien palvelukonseptien luomisen, joilla on mahdollisuutta menestyä markkinoilla. Empatia eli aito syvällinen kiinnostus kohderyhmää kohtaan, on keskeinen seikka asiakaslähtöisien ja asiakkaalle arvoa tuottavien palveluiden kehittämisessä. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella, mutta syvään asiakasymmärrykseen pääseminen on huomattavasti todennäköisempää laadullisilla menetelmillä. (Tuulaniemi 2011, 142-146.)

Asiakaslähtöisen palvelunkehityksen sekä asiakaslähtöisen strategian lisäksi monialaisen palveluyrityksen tulee omaksua palvelustrategia. Palveluyritys, joka on siirtymässä palvelustrategiaan, tarvitsee vahvan ja vakiintuneen palvelukulttuurin, jonka keskiössä tulee olla asiakas. Palvelun laatu koostuu sekä inhimillisten että teknisten resurssien yhteistyöstä, joten laadun johtaminen vaatii vahvaa asiakaskeskeistä kulttuuria ja palvelu- sekä laatupainotteisia arvoja. Kulttuurinmuutos ei tapahdu hetkessä ja palvelustrategian käyttöönotto on pitkäaikainen prosessi. Tärkeässä roolissa palvelustrategian käyttöönotossa ovat yrityksen yhteiset arvot ja normit, jotka muodostavat pohjan kulttuurille. Palvelua eikä asiakkaan käytöstä voida täysin vakioida eikä ennustaa, vaan henkilökunnan tulee osata reagoida uusiin ja ennalta-arvaamattomiin tilanteisiin. Hyvän palvelun edellytyksenä ovat osaamisen ja asenteen lisäksi organisaation johtaminen sekä muut organisatoriset seikat. Pelkkä palveluhenkinen ja motivoitunut henkilökunta ei riitä tuottamaan laadukasta palvelua, mikäli organisaation rakenne ja työvälineet eivät tue palvelukulttuuria. Yrityksen johdolla tuleekin olla aito halu tehdä yrityksestä palvelukeskeinen ja tukea asiakkaiden toimintoja ja prosesseja siten, että niissä kehittyy asiakkaalle arvoa. (Grönroos 2009, 481-486.)

### 3 Innovaatiotoiminta

Innovatiiviset ja asiakkaille arvoa tuottavat tuotteet ja palvelut ovat viime vuosina olleet usean yrityksen liiketoiminnan menestyksen perustana. Asiakaslähtöiseen ajattelumaailmaan on herätty toden teolla ja yrityksen panostavat asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen ja niiden täyttämiseen. Asiakaskokemus ei ole keskiössä ainoastaan palveluita suunnitellessa, vaan se nähdään koko yrityksen menestystekijänä ja strategisesti merkittävänä asiana. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ei tarkoita sitä, että asiakas kertoisi mitä hän haluaa. Usein asiakas ei tiedä sitä itse. Tarpeiden ymmärtämiseen tarvitaan empatiaa, ja keskiössä onkin asiakkaiden piilevien tarpeiden ymmärtäminen. Asiakkaiden tarpeita ymmärtämällä voidaan innovoida asiakkaille arvoa tuottavia palveluita. (Mäntyneva ym. 2016, 121.) Innovaatio on eri asia kuin keksintö tai idea. Keksintö tai idea on voinut olla olemassa vuosia, mutta se ei ole innovaatio, mikäli kukaan ei ole jalostanut sitä kaupalliseen muotoon. (Hamilo & Saarnio 2013, 17.)

### 3.1 Innovatiivinen yritys

Innovaatiokyky on merkittävässä roolissa, kun pyritään varmistamaan ja ylläpitämään yrityksen kilpailukykyä tämän hetkisessä maailmassa. Useilla aloilla on ylitarjontaa palveluista ja tuotteista, ja vanhat toimintatavat ja liiketoimintamallit eivät enää riitä ylläpitämään liiketoimintaa ja sen kannattavuutta. Pankkiala on tästä yksi esimerkki, globaalit toimijat ovat ryynnimässä Suomen markkinoille, joten kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää uusien tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen innovointia. Uusille liiketoiminta-alueille suuntautuminen vaatii yrityksiltä erityistä panostusta innovointiin, mutta pelkkä hyvien ideoiden luominen ei riitä, vaan ideat täytyy osata hyödyntää oikein sekä huomioida niiden asiakasarvo. Yritysten täytyykin kyetä sovittamaan liiketoimintamallinsa vastaamaan asiakkaiden muuttuvia odotuksia. Ideoiden muuttaminen innovaation muotoon vaatii kovaa ja määrätietoista työtä, ja jotta markkinoilla oltaisiin oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa, tulisi yrityksen käydä keskusteluja sekä olemassa olevien, että potentiaalisten uusien asiakkaiden kanssa. Tällä tavoin yritys voi varmistaa, että ideointia ei tehtäisi ainoastaan yrityksen sisällä. (Mäntyneva 2012, 14-17.)

Myös sinisen meren strategiassa puhutaan arvoista ja innovoinnista. Sinisen meren luomisen kulmakiveksi on määritetty termi arvoinnovaatio. Arvoinnovaation perusideana on tehdä kilpailijoiden välinen kilpailu merkityksettömäksi. Arvoinnovaatiossa korostetaan sekä arvoa, että innovaatiota ja se merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa. Arvoinnovaatiossa on kyse siitä, että innovaatiot eivät yksin riitä, vaan niiden tulee olla asiakkaille arvoa tuottavia. Arvoinnovaatio uhmaa kilpailupohjaisen strategian peruselementtiä eli sitä, että yritykset voivat luoda asiakkaille enemmän arvoa suuremmilla kustannuksilla ja kohtuullista arvoa vähemmillä kustannuksilla. Arvoinnovaatiossa ja sinisten merien luomisessa pyritään sekä differointiin että pieniin kustannuksiin. Arvoinnovaatiossa on kyse yrityksen strategiasta eikä niinkään tuote- tai tuotantoinnovaatioista. (Kim & Mauborgne 2005, 31-34.)

Innovatiivisilla yrityksillä on olemassa yhteisiä piirteitä ja määrittäviä tekijöitä, jotka on esitetty taulukossa 1. Keskeisiä ominaisuuksia innovatiiviselle yritykselle ovat kasvuhakuisuus, riskin sietäminen, omaksumiskyky ja muutosvalmius. Ominaista on myös vahva asiakaskehen lähestymistapa kehittämiseen ja toimintaan. Innovatiivinen yritys sitoutuu mieluummin pitkäjänteiseen kasvuun lyhytjänteisen voitontavoittelun sijaan sekä hahmottaa ja tiedostaa toimintaympäristönsä mahdollisuudet ja uhat. Halu tehdä yhteistyötä yrityksen sisäisten sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa on näille yrityksille ominaista ja etenkin muualla kehitetyn teknologian ja osaamisen hyödyntäminen on tärkeää; kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Riskin sietokykyyn liittyy puolestaan se, että tuotekehitykseen otetaan mukaan myös riskipitoisempia projekteja, jotka voivat onnistuessaan muuttua radikaaleiksi innovaatioiksi. (Mäntyneva 2012, 80.)

| Tekijä                        | Merkitys käytännössä                                                           |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Kasvuhakuisuus                | Sitoutuminen pitkäjänteiseen kasvuun                                           |
| Toimintaympäristön tuntemus   | Organisaatio tiedostaa toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat               |
| Teknologiaan sitoutuminen     | Pitkäjänteinen panostus teknologian kehittämiseen ja hyödyntämiseen            |
| Riskin sietäminen             | Valmius ottaa innovaatioportfolioon myös riskipitoisia kehitysprojekteja       |
| Toimintojen välinen yhteistyö | Keskinäinen arvostus ja halu tehdä töitä toisten toimintojen edustajien kanssa |
| Omaksumiskyky                 | Kyky tiedostaa, tunnistaa ja hyödyntää muualla kehitettyä teknologiaa          |
| Riittävä vapaus luovuuteen    | Kyky johtaa innovatiivisuutta ja hyödyntää muualla kehitettyä teknologiaa      |
| Muutosvalmius                 | Valmius havaita ja hyväksyä muutostarve ja muuttua sen mukana                  |
| Osaaminen                     | Osaaminen tarvittavalla ja kilpailukykyisellä tasolla                          |

Taulukko 1: Innovatiivisen organisaation ominaisuuksia (Mäntynevaa 2012 mukailen)

Innovatiiviset yritykset etsivät innovaatioita laajalti ulkoisesti ja tällaisilla yrityksillä on usein laajat ja vahvat ulkoiset verkostot. Näille yrityksille on ominaista, että kehittämistä tehdään tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jotka toimivat muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa yritysten innovaatioiden lähteinä. Talon sisäisen henkilöstön tehtävänä on jalostaa nämä innovaatiot kaupalliseen muotoon, sekä myös johtaa innovaatiotoimintaa. Ulkoisten innovaatioiden lähteenä käytetään myös ideoiden metsästystä, jossa työntekijöitä lähetetään ulkomaille etsimään aktiivisesti innovaatioita. Nämä ideoiden metsästäjät etsivät uusia teknologioita, havainnoivat trendejä, kilpailijoiden käytöstä ja toimintatapoja, tutustuvat mielenkiintoisiin aloittaviin yrityksiin sekä raportoivat löydöksistä ja havainnoinneista kotimaahansa. Ideoiden metsästäjät voivat olla pysyvästi tai osa-aikaisesti kotimarkkinoiden ulkopuolella innovaatiokeskittymissä tai yritykselle muuten strategisesti tärkeissä kohteissa. Esimerkiksi Iso-Britannialaisella teleyhtiö O2:lla on ollut Piilaaksossa vuosittain pieni 4-5 henkilön tiimi tarkastelemaan alan trendejä ja nousevia yrityksiä. Yhdessä tiimit ovat käyneet läpi noin 1 000 Piilaakson yritystä ja siirtäneet ensikäden tietoa alan uusista teknologioista ja trendeistä kotimaahansa. (Bessant & Tidd 2009, 262-264.)

### 3.2 Innovaatioiden luokittelu

Innovaatioita voidaan jaotella useilla eri kriteereillä. Pham-Gia (2011, 16-17) jakaa innovaatioita kolmeen eri luokkaan, joita ovat innovaation kohde, innovaation aste ja innovaatioparadigma (kuvio 11).

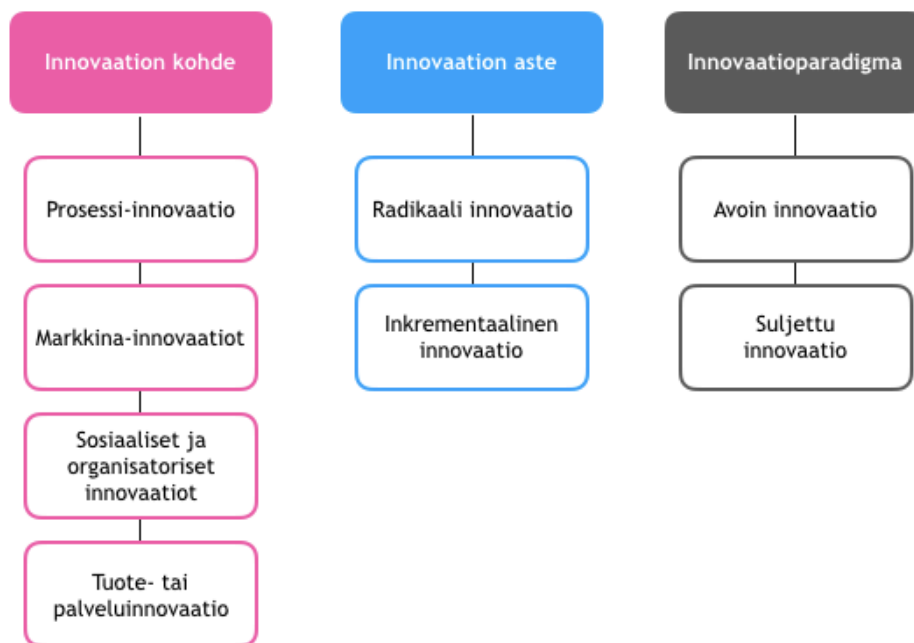
Innovaation kohde voidaan jakaa tuote-tai palveluinnovaatioihin, prosessi-innovaatioihin, ihmisiin vaikuttaviin organisaation sosiaalisiin innovaatioihin ja markkinainnovaatioihin (Pham-Gia 2011, 16-17). Tuoteinnovaatiot ovat yleisimpiä innovaatioita ja yleisimmin sana innovaatio liitetäänkin juuri tuoteinnovaatioon. Teollisesta tuotokeskeisestä kulttuurista palvelukulttuuriin siirtymisen myötä palveluinnovaatiot ovat olleet esillä paljon viime vuosina. Palveluinnovaatioita on monenlaisia, yleisimmin ne ovat muutoksia tai parannuksia esimerkiksi asiakkaan kohtaamiseen, palvelumuotoon tai palvelukonseptiin. Prosessi-innovaatiot ovat olennainen osa yritysten tehokkuuden lisäämistä ja optimointia ja ne liitetään yleisimmin prosessin tai laadun parantamiseen, läpimenoaikoihin tai toimitusnopeuteen. Prosessi-innovaatioiden ei tulisi näkyä asiakkaalle ja niitä voi olla sekä palveluihin että tuotteisiin liittyvässä liiketoiminnassa. (Mäntyneva 2012, 42-44.)

Innovaation aste jaetaan inkrementaalisiin ja radikaaleihin innovaatioihin. Inkrementaalisella innovaatiolla tarkoitetaan nykyisten tuotteiden tai palveluiden parannuksia ja kehitystä. Radikaali innovaatio puolestaan tarkoittaa jotain aivan uutta, joka mullistaa koko markkinaa. (Pham-Gia 2011, 17-18.) Inkrementaalisella innovoinnilla pyritään vastaamaan paremmin asiakastarpeisiin. Inkrementaalisessa innovoinnissa tuotteeseen tehdään pieniä parannuksia ja taustalla on usein tarve tehdä jotain nopeammin, tehokkaammin tai helpommin. Niillä pyritään pidentämään tuotteiden tai palveluiden käyttöikää, ja pitämään huolta yrityksen kassavirrasta. Inkrementaalit innovaatiot pitävät myös huolta siitä, että tuote tai palvelu ei olisi täysin kopioitavissa ja sen avulla pyritään pysymään aina askel edellä kilpailijoita, sekä vastaamaan asiakkaiden piileviin tarpeisiin, ja näin tekemään tuotteista haluttavampia ja asiakkaille enemmän arvoa tuottavia. Mikäli tuotetta ei kehitetä tai muokata, niin kilpailijoilla on mahdollisuus jäljitellä tuote jäljittelystrategialla. (Mäntyneva 2012, 38-41.) Suurin osa yritysten innovaatioista on nykyisten palveluiden ja prosessien pieniä parannuksia. Tuotteiden tai palveluiden kysynnän kasvaessa, sen kysyntää ylläpidetään innovoimalla tuotteeseen tai palveluun lisäominaisuuksia. Yrityksellä olisi hyvä olla inkrementaalisen innovoinnin lisäksi uuteen liiketoimintaan tähtäävää kehitystä, joista voi kehittyä radikaaleja markkinoita muuttavia innovaatioita. (Hamilo & Saarnio, 2013, 40-41.)

Radikaaleilla innovaatioilla pyritään luomaan jotain uutta ja merkittävää muutosta, joka vaikuttaa koko toimialaan tai toimintaympäristöön, ja niiden avulla on tarkoituksena luoda uutta liiketoimintaa. Innovoinnista puhuttaessa ajatellaan usein, että innovaation pitäisi olla aina jotain täysin uutta ja mullistavaa eli radikaalia innovointia. Kuten jo aiemmin on todettu, niin innovointia on monenlaista ja radikaalit innovaatiot ovat innovaatioiden yksi muoto. Radikaalien innovaatioiden merkitys muutokseen on usein suuri ja onnistuessaan ne luovatkin jotain uutta ja merkittävää. Radikaalien innovaatioiden kriteereinä voidaan pitää, että ne parantavat merkittävästi suoritustasoa, alentavat merkittävästi kustannuksia, muuttavat koko kilpai-

lun perustan tai tekevät kokonaan uusia ominaisuuksia vanhaan verrattuna. Radikaaleista innovaatioista käytetään myös nimitystä disruptiivinen innovaatio. Tässä yhteydessä niillä tarkoitetaan innovaatioita, jotka syrjäyttävät kokonaan vanhan ja muuttavat koko toimialan ansaintalogiikan ja liiketoimintamallin. Radikaalien innovaatioiden kohdalla on tärkeää osata kaupallistaa ne riittävän nopeasti ja tehokkaasti. (Mäntyneva 2012, 36-38.)

Innovaatioparadigma jaetaan avoimeen ja suljettuun innovaatioon. Suljetulla innovaatiolla tarkoitetaan yrityksen sisällä tehtyä innovaatiota, joka on tehty oman yrityksen henkilökunnan voimin ja jossa tietoa jaetaan vain oman yrityksen sisällä. Avoin innovaatio tarkoittaa nimensä mukaisesta innovointia, jota on tehty verkostomaisesti myös yrityksen ulkopuolella eri sidosryhmiä osallistuttaen ja hyödyntäen. (Pham-Gia 2011, 17-18.)



Kuvio 11: Innovaatioiden luokat (Pham-Gia 2011 mukailten)

Disruption vuoksi yritysten tulee kiinnittää huomiota yhä enemmän alan ulkopuolisiin toimijoihin. Enää ei riitä, että tarkastelee vain oman toimialan kilpailua, vaan uusia toimintamalleja tulee hakea ja tarkastella aktiivisesti oman alan ulkopuolelta. Liiketoimintamalleja onkin alettu kopioimaan ja siirtämään eri alojen välillä. Christensenin, Raynorin ja McDonaldin (2015, 47) mukaan disruptiiviset innovaatiot voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, sen mukaan mistä ne ovat peräisin ja mitä markkinoita ne palvelevat. Tuotteita tai palveluita voidaan luoda unohdettuihin asiakastarpeisiin tai vaihtoehtoisesti kokonaan uusiin tarpeisiin ja uusille markkinoille.

### 3.3 Organisaation innovaatiokulttuuri ja innovaatiostrategia

1980- ja 1990-luvuilla finanssialan yritysten johtamistyyli oli pitkälti autoritääristä johtamista, jossa valta oli keskittynyt harvoille tulosorientoituneille johtajille. Nämä johtajat toimivat pääasiassa keskenään ja tuolloin panostettiin enimmäkseen teknisiin työvälineiseen, eikä juurikaan keskitytty ihmisten johtamiseen. Ajat ovat muuttuneet ja finanssialan yrityksiä on alettu johtaa kannustavammalla tavalla, jossa johtajat pyrkivät olemaan käytännönläheisempiä ja enemmän ajan tasalla yrityksen päivittäisestä tekemisestä. (Saksi, 2013, 31.)

Saksi (2013, 20-22) on haastatellut kirjaansa useita finanssialan johtajia Suomessa ja he ovat todenneet, että finanssialalla strateginen suunnittelu ei ole kokeneelle johtajalle haaste, vaan haasteena on saada henkilöstö toimimaan strategian mukaisesti. Vastuu strategian luomisesta koetaan olevan ylemmällä johdolla, mutta henkilöstö pyritään ottamaan mukaan luomiseen mahdollisuuksien mukaan. Olennaista olisi ottaa henkilöstö mukaan strategiaprosessiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa eikä pitää sitä ylhäältä alas tapahtuvan viestintänä.

Saksen (2013, 20) mukaan finanssialalla päätöksentekoon vaikuttaa merkittävästi yrityksen yhtiömuoto sekä finanssialaan vaikuttava säättely. Osuuskuntamallissa eli asiakasomisteisessa yhtiömallissa ei ole vahvaa henkilöitymisen omistajuutta eli yhtiön johdon tulee arvioida asiakasomistajien tahtotilaa ja rakentaa strategiaa sen ympärille. Finanssialan tiukka säättely tuo myös omia haasteita innovoinnille ja toimialan uudistumiselle. Uudistuvassa pelikentässä pelaaminen on vaatinut ajattelutavan muutosta, uutta asennetta ja kokonaan uudenlaista kulttuuria, jonka viestimisessä on johdolla suuri rooli. Finanssialan yritysten innovatiivisuuteen ja uusien palveluiden kehitykseen vaikuttaa merkittävästi oikeanlaisen ja innovatiivisen henkilökunnan rekrytointi, finanssialan yritysten tulisi olla tarpeeksi mielenkiintoisia ja houkuttelevia työntekijöiden näkökulmasta. Ala on mielletty pitkään konservatiivisena ja jäykkänä ja tämän imagon muuttaminen vaatii työtä, sillä konservatiivinen yritys ei herätä mielikuvaa innovatiivisuudesta. Ilmarisen ym. (2015, 238) mukaan kulttuurinmuutos syntyy usein pienistä teoista, kuten uteliasuuteen yllyttämisessä, kokeilemisestä, pienissä palasissa tekemistä sekä epäonnistumisten sallimisesta.

Kulttuurinmuutos ja sen läpivieminen voidaan nähdä sekä sisäisenä että ulkoisena muutoksena. Asiakkaita tulisi osallistuttaa palvelukehitykseen vielä nykyistäkin enemmän, näin palveluista saataisiin aidosti asiakaslähtöisiä ja asiakkaille arvoa tuottavia. Kulttuurinmuutoksen tavoitteena on myös päästä eroon vanhasta tuoteajattelumallista kohti asiakaslähtöistä palvelumallia. Finanssialan yritysten johto, OP mukaan lukien, on puhunut paljon finanssialan murroksesta ja uusien palvelukokonaisuuksien lanseerauksesta, tämän kulttuurinmuutoksen läpivieminen organisaatiossa ja sen viestiminen asiakkaille vie kuitenkin aikansa. (Saksi 2013, 153-154.)

Yrityksessä tulisi olla innovointiin kannustava ja eteenpäin katsova hallitus, jotta yritykseen kyetään luomaan puitteet innovoinnille ja pitkäaikaiselle kehittämiselle. Innovoinnin tulisi olla yrityksissä järjestelmällistä ja organisoitua ja etusijalle tulisi laittaa asiakastarpeet ja niiden tyydyttäminen, sillä mikäli uudelle tuotteelle tai palvelulle ei ole asiakastarvetta, sitä voidaan pitää hyödyttömänä. (Hamilo ym. 2013, 58-59). Kannustavassa innovointikulttuurissa on oleellista se, että ideoita ei kritisoida tai vähätellä, tämän tavoitteena on saada aikaan positiivinen innovaatiokulttuuri. On helppo keksiä syitä miksi jonkin uuden idean toteutus ei onnistu, sillä uuden idean toteuttaminen on huomattavasti kritisointia haastavampaa. (Hamilo ym. 2013, 64-65.)

Innovaatiotoimintaa voi tarkastella myös strategisella tasolla innovaatiotoiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden kannalta. Innovaatiostrategiassa tulee miettiä mihin innovaatioita kohdennetaan ja on varmistettava, että niitä suunnataan yrityksen kannalta oikeisiin kohteisiin. Innovaatiostrategia voidaan jakaa joko defensiiviseen tai offensiiviseen strategiaan. Defensiivisellä innovaatiostrategialla tarkoitetaan kilpailussa säilymistä ja sillä pyritään pitämään nykyinen markkina-asema ja tulos, kun taas offensiivisellä innovaatiostrategialla haetaan uutta kasvua yrityksen valitsemalta liiketoiminta-alueelta. Innovaatiostrategian toteuttaminen vaatii suunnitelmallisuutta ja siihen voi liittyä haasteita, kuten innovaatiotoiminnan sulauttaminen osaksi liiketoiminnan tavoitteita ja strategiaa. Myös uusien tuotteiden ja palveluiden merkitys sekä niiden taloudellinen rooli osana yrityksen kasvustrategiaa voivat aiheuttaa haasteita. Innovaatiotoiminnan tavoitteellisuuden kannalta on tärkeää miettiä ainakin liiketoiminnan nykytilaa ja tulevaisuutta. Uusien liiketoiminta-alueiden kartoittaminen sekä kohderyhmien ja asiakasarvon määrittely ja löytäminen ovat keskeisessä osassa innovaatiotoimintaa. Innovaatiotoiminnan tavoitteet voivat olla erilaisia ja niihin vaikuttaa oleellisesti yrityskulttuuri. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi:

- määrällisiä tai laadullisia
- realistisia tai tulevaisuuteen tähtääviä
- riskinsietokykyisiä tai tappioita vältteleviä

Huolellisesti suunniteltu innovaatiostrategia johtaa parhaimmillaan onnistuneeseen innovaatiotoimintaan, joka puolestaan voi luoda puitteet koko yrityksen strategisen ja operatiivisen toiminnan uudistumiseen. (Mäntyneva 2013, 70-73.)

Bessant ja Tidd (2009, 79-86) ovat määritelleet innovaatiostrategialle prosessimallin, jossa ydinkysymyksenä on; onko meillä selkeä innovaatiostrategia ja onko meillä innovatiivinen organisaatio? He ovat jakaneet prosessimallin neljään eri vaiheeseen (kuvio 12), joita ovat etsintä, valinta, toteutus ja hallitseminen.



Kuvio 12: Innovaatiotoiminnan prosessimalli (Bessant ja Tidd 2009 mukaillen)

Ensimmäisessä eli etsintä vaiheessa yrityksellä on edessään muutos, jonka signaalit ovat voineet tulla esimerkiksi uusista teknologioista. Muutospaine voi tulla myös yleisen säätelyn, lainsäädännön tai markkinoiden muutosten myötä, joista kaikista tulee monenlaisia signaaleita. Yritysten tulee olla jatkuvasti valvotuneita ja hereillä, ja niiden on osattava valita mitkä signaalit koskettavat heitä ja mihin signaaleihin yrityksen tulee reagoida. Valinta vaiheessa yritysten tulee määrittää oma osaamisensa sekä markkinansa eli missä markkinassa he toimivat ja millaiset innovaatiot sopivat kyseisen yrityksen liiketoimintamallille. Innovaatio-toiminta on riski monella yritykselle, joten tavoitteiden asettaminen on toiminnan kannalta kriittistä. Valinta vaiheessa on tärkeää määritellä, haetaanko uusia innovaatioita ja uusia markkinoita vai pyritäänkö innovaatioilla parantamaan nykyisiä tuotteita, palveluita ja prosesseja. Toteutusvaiheessa mietitään kuinka tuotteet, palvelut tai prosessit tuodaan markkinoille ja kuinka muutos toteutetaan. Innovaation luonne vaikuttaa oleellisesti toteutusvaiheeseen, esimerkiksi olemassa olevan teknologian hyödyntäminen innovaatiossa nopeuttaa lanseerausta. Mikäli teknologia on vielä kehitteillä, myös innovaation lanseeraus ja markkinoille vienti vaatii enemmän aikaa. Toteutusvaiheen läpivientiin vaikuttaa innovaation luonteen ja saatavilla oleva teknologian lisäksi yrityksen sisäinen osaaminen ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. Viimeisessä eli hallintavaiheessa mietitään innovaation arvonluonti. Innovointia tehdään harvoin vain yrityksen omaksi iloksi, vaan sen tulisi luoda asiakasarvoa, liiketoiminnan hyötyä, kustannussäästöä tai jopa kokonaista sosiaalista muutosta. (Bessant & Tidd 2009, 79-85.)

Innovaatiotoiminnan yhtenä haasteena on sen johtaminen ja organisointi. Johtaminen voidaan kokea haasteellisenä, koska innovaatiotoiminta on monimutkainen, monisyinen ja epävarmanakin näyttävä prosessi. Innovaatiotoimintaan liittyy yrityksen sisällä useita eri henkilöitä eri osastoilta, ja pelkästään yhtenäisen vision ja määränpään asettaminen voi olla äärimmäisen haastavaa. Pelkkä toisilta kopioiminen ei riitä menestyksen pitkällä aikavälillä, vaan yritysten tulee löytää ja määrittää omat menestyksen avaimet. Muuttuminen ja jatkuva oppi-

minen ovat innovaatiotoiminnan kulmakiviä ja suuntaa tulee osata muuttaa tarpeen tullen nopeastikin. Innovaatiotoiminnan johtamisessa on paljon yhtäläisyyksiä muutosjohtamisen kanssa. Innovaatiotoimintaa johtaessa on osattava määrittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, mutta osattava hyödyntää myös yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Etenkin teknologisia ratkaisuja on hyvä etsiä muualta ja muodostaa parhaiden alan osaajien kanssa verkostoja tai yhteistyöklustereita. Hyvä innovaatiojohtaminen on hyvien ja hyväksi havaittujen rutiinien rakentamista ja niiden jalkauttamista organisaatioon. Hyvät rutiinit ja tavat tehdä töitä voivat tulla yrityksen sisältä tai olla ulkopuolelta havaittuja, mutta hyvienkin tapojen on aika ajoin muututtava. Toimintatapojen jatkuva arviointi on oleellista ja tärkeää; ”Näin meillä on aina tehty”- mentaliteetilla ei pärjää pitkään globaalissa kilpailussa. (Bessant & Tidd 2009, 72-74.)

Mäntyneva (2012, 21) on listannut innovaatiotoiminnan hyötyjä yrityksille (kuvio 13). Kaikkien innovaatioiden tulisi luoda hyötyä joko organisaation sisällä tai ulkoisesti asiakkaille. Pelkkä kustannusten säästäminen ei tuo pitkällä tähtäimellä yrityksiin kilpailuetua, vaan yritysten olisi panostettava innovointiin ja uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Innovaatiotoiminnan hyötyjä on haasteellista laskea, sillä hyödyt voivat olla suoria tai epäsuoria ja aineellisia tai aineettomia. Uuden innovatiivisen palvelun tai tuotteen lanseeraus ja sen tuotot on helppo laskea, mutta innovaatiotoiminnan hyötyjä voivat olla myös yrityskuvan parantuminen tai brändin vetovoiman lisääntyminen. (Mäntyneva 2012, 20-21.)

### Innovaatiotoiminnan hyötyjä yrityksille



Kuvio 13: Innovaatiotoiminnan hyötyjä yritykselle (Mäntynevaa 2012 mukaillen)

Bessant ja Tidd (2009) ovat jakaneet yritysten innovaatiostrategiat kahteen laajaan luokkaan, joita ovat innovaatiojohtaminen ja innovaatioseuraaminen. Heidän mukaansa yritysten tulisi tehdä innovaatiostrategia ja päättää sitä tehdessään haluavatko he olla innovaatiojohtajia vai

-seuraaajia. Innovaatiojohtajat pyrkivät olemaan markkinoilla ennen muita. Innovaatiojohtajuus vaatii rohkeutta, sitoutumista luovuuteen sekä riskinottoa. Innovaatiojohtajilla on oltava käytössään uusin teknologia sekä uusin tarvittava tieto. Johtajalla tulee olla myös vahva näkemys ja ymmärrys asiakkaiden tarpeista. Innovaatioseuraaja puolestaan tulee markkinoille muita myöhemmin ja heidän strategiansa on matkia muita ja oppia muiden kokemuksista. Seuraaja hyödyntää jo olemassa olevaa teknologiaa ja markkinaa. Seuraajan tulee seurata kilpailutilannetta tarkasti ja analysoida kilpailijoiden tuotteita, palveluita ja teknologioita ja näin ymmärrettävä mikä niissä vetoaa kuluttajiin.

Innovaatiotoiminnalle on luotu kovia paineita ja organisaatiot ovat pyrkineet luomaan tehokkaita ja systemaattisia tapoja ennustaa tulevaa. Innovoinnin tulevaisuuden ennustetaan olevan yhä enenevässä määrin kansainvälistä, avointa ja yritysten yhteistyön tulosten summaa. Innovoinnin tulee olla myös nykyistä nopeampaa. Palvelujen ja tuotteiden kehityskaaret lyhenevät ja paine uusien palvelujen ja tuotteiden nopeisiin lanseerauksiin on kovaa. Tämä vaatii yrityksiltä uudenlaista nopeaa innovointikulttuuria sekä uudenlaista suhtautumista epäonnistumisiin. Viime aikoina on puhuttu paljon kokeilun ja epäonnistumisten kulttuurista, jossa epäonnistumisiin suhtaudutaan hyväksyvämmiin ja tuotteita tuodaan markkinoille nopeasti ja usein hieman keskeneräisinäkin. Epäonnistumisista tulisi ja pitäisi oppia, eikä niitä tulisi laikaista maton alle ja niistä vaieta. (Lindegaard 2011, 160-161.)

### 3.4 Innovaatio-osaamisen ja innovaatiokulttuurin kehittäminen

Innovaatiokulttuurin kehittämistä tulisi kehittää yhdessä yrityksen tuloskulttuurin rinnalla. Perinteiset tavat toimia luovat työyhteisöön tuttuuden ja turvallisuuden tunnetta ja tämän vuoksi uusien innovatiivisten tapojen käyttöönotossa voi esiintyä muutosvastarintaa. Innovaatiokulttuuri korostaa pitkäjänteisyyttä ja pitkäkestoista uudistumista ja se kehittyy yrityksissä usein hitaasti. Innovaatiokulttuurin olennaisia tekijöitä organisaatioissa ovat jatkuvat oppiminen, yhteistyö, viestintä, luottamus ja vapaus. (Mäntyneva 2012, 68.)

Erityisen innovatiivisessa organisaatiossa vallitsee vahva innovaatiokulttuuri, jossa koko henkilöstö on osallistettu mukaan innovointiin. Toimivaa innovaatiokulttuuria kehittäessä tulee panostaa useisiin eri osa-alueisiin (kuvio 14) ja ymmärtää että olennainen osa kehitystä on riskinoton hyväksyntä; on tärkeää tiedostaa ja hyväksyä se, että kaikki ideat eivät suinkaan johda innovaatioihin ja se, etteivät kaikki innovaatiot välttämättä menesty. Panostus innovaatiotoimintaan ja sen jatkuvaan kehittämiseen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn kannalta, ja yrityksen johdon asennoituminen innovointiin vaikuttaa kulttuuriin ja sen kehittymiseen oleellisesti. Oppimiskulttuurin ohjaaminen suuntaan, jossa ideointia ja luovaa ongelmanratkaisua voi harjoittaa kehittää kuka tahansa organisaatiossa, ruokkii innovaatiokulttuurin or-

gaanista kasvua ja kehitystä. Johdon ja esimiesten esimerkki on suuressa roolissa innovaatiokulttuurin kehittämisessä, ja heidän tulee olla suunnannäyttäjinä ja innovaatiokulttuurin tukijoita. (Mäntyneva 2012, 62-69.) Myös innovaatiotoimintaa tulee organisoida ja on tärkeää määrittää kuka tai mikä taho vastaa innovaatiotoiminnasta, sekä keskittyäkö innovaatiotoiminnassa radikaaleihin vai inkrementaalisiin innovaatioihin vai kumpaankin edellä mainittuun. Innovaatiotoiminnan organisoinnissa keskeisiä asioita ovat myös sen budjetointi sekä resursointi. (Mäntyneva 2012, 78.)



Kuvio 14: Innovatiivisen kulttuurin kehittäminen yrityksessä (Mäntynevaa 2012 mukailten)

Finanssialan innovointi on ollut pitkään tuotokeskeistä ja jakautunut ainoastaan pankki- ja vakuutusalan tuotteiden kehitykseen. Finanssialan muutoksen keskellä onkin oleellista saada koko henkilökunta mukaan innovointiin ja palvelukehitykseen ja vielä niin, että kehitys olisi aidosti asiakaslähtöistä palvelukehitystä, sillä ainoastaan asiakkaita osallistamalla ja kuuntelemalla voidaan kehittää asiakkaille arvoa tuottavia tuotteita ja palveluita. Näin voidaan myös laajentaa näkökulmaa ja siirtyä pois tuotokeskeisestä maailmasta kohti monialaisia ja kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia. (Saksi 2013, 157.)

Innovaatiotoiminnan kehittämisen yksi haaste on aika, jota ei usein varata riittävästi. Innovointi voi tuntua kaukaiselta ajatukselta työpäivien ollessa kiireisiä. Kiireen lisäksi innovoinnin aloittamiseen vaikuttavat oleellisesti omat tavat ja tottumukset, jotka tulisi säännöllisesti kyseenalaistaa ja näin mahdollistaa innovoinnin vaatima aika. Tämän kulttuurin ja ajattelutavan

jalkauttamisessa esimiehillä ja johdolla on suuri rooli. Luovalle ajattelulle tulisi jättää tarpeeksi tilaa ja aikaa, sillä se harvoin onnistuu etukäteen järjestetyillä kehitys- tai suunnittelupäivillä. (Hämäläinen ym. 2016, 140.) Kalliomaa ja Kettunen (2010, 126-129) ovat myös sitä mieltä, että kiire on useimmiten innovatiivisuuden este työpaikoilla. Erilaisia näkökulmia ja ajattelun tapoja tarvitaan, jotta uusia innovaatioita syntyisi. Tiimi, jossa kaikki ovat samaa mieltä, on harvoin innovatiivisin tiimi, koska innovatiivisuuden perustana on kyky ajatella toisin ja heittää erilaisia kannanottoja toisten ideoihin ja ehdotuksiin. Erilaisuus ja innovatiivisuus parantavat kannattavuutta ja ainoastaan luottamuksellisessa ilmapiirissä uskalletaan olla eri mieltä, sekä viljellä hulluiltakin tuntuvia ideoita. Innovaatioita syntyy tehokkaimmin yhdessä työskennellessä ja sellaisessa tiimissä, jossa yhdistyy erilaisia yksilöitä ja persoonia.

Innovointityö tapahtuu yleensä tiimeissä ja yritysten haasteena on luoda ja organisoida tiimejä, jotka tuottavat uusia innovaatioita tehokkaasti. Tiimien tulisi koostua yksilöistä, joilla on keskenään erilaista osaamista ja tietotaitoa, ja laaja-alaisen osaamisen oikeanlainen yhdistäminen on tärkeässä roolissa innovaatiotiimejä muodostettaessa. Tiimit eivät ole enää paikkaan tai aikaan sidottuja, vaan sen jäsenet voivat sijaita missä päin maailmaa tahansa. Yritysten nopean kasvun odotukset epävarmassa toimintaympäristössä voivat aiheuttaa tiimeille ja sen yksilöille suorituspainetta ja stressiä. (Harris 2003, 142-143.) Organisaation suhtautuminen epäonnistumisiin vaikuttaa oleellisesti innovaatiokulttuuriin. Piilaakson innovaatiokulttuuria leimaa sanonta ”fail fast, fail often” eli ”epäonnistu nopeasti ja epäonnistu usein”. Innovaatiotoimintaan liittyy nopeasti kokeileminen, uudenlaisten ajatusten testaaminen ja epäonnistumisista ja kokeiluista oppiminen. (Hämäläinen ym. 2016, 115.)

### 3.5 Muotoiluajattelun rooli liiketoiminnan kehittämisessä ja innovoinnissa

Digitalisaation ja teknologisen kehityksen myötä, suuret yritykset ovat helposti tehneet itsensä kylmän ja tunteettoman oloisia. Kehitys on ollut pitkään teknistä tuotekehitystä ja ihmisten välinen kanssakäyminen on jäänyt taka-alalla. Yrityksillä on kova paine kehittää uusia palveluita ja tarjoomia, jonka vuoksi innovatiivisuudelle laitetaan paljon painoarvoa. (Løvlie, Polaine & Reason 2013, 36-37.) Innovatiivisuus ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ovat keskeisiä tekijöitä muotoiluajattelussa.

Luovuus on ihmiselle luontaista. Useat ihmiset rajoittavat omaa luovuuttaan ja luovuuden rajat ovat usein itse opiskeltuja. Luovuutta kannattaisi hyödyntää liiketoiminnan suunnittelussa, sillä liian usein liiketoiminnan suunnittelu on myyntibudjettien tekemistä, päivittämistä ja laatimista. Liiketoiminnan suunnittelussa luovuudesta on hyötyä etenkin silloin, kun mietitään asiakasarvoa, erottautumistekijöitä sekä uusien palveluiden ja tuotteiden kehitystä. Luovuus

on taito, jota tulee systemaattisesti harjoittaa ja näin pyrkiä luomaan uusia ja erilaisia ideoita. Palvelumuotoilussa luovuus on keskeisessä asemassa ja palvelumuotoilun menetelmissä on runsaasti erilaisia ideointiin suunnattuja työkaluja. (Selin & Selin 2013, 45-46.)

Muotoilu on yksi osa innovaatiotoimintaa, jonka yhtenä tavoitteena on tuoda innovaatiotoimintaan tunne käyttäjän näkökulmasta. Muotoilulla pyritään tuomaan liiketoiminnan kehittämiseen uusia ulottuvuuksia sekä asiakasnäkökulmaa. Muotoiluajattelulla pyritään tuottamaan uudenlaisia arvoja sekä arververkostoja. Yhdessä esimerkiksi teknologian ja markkinoinnin kanssa, sillä voi luoda uudenlaista arvoa asiakkaille. Muotoilu on monialaista ja monitieteistä toimintaa, joka parantaa yrityksen toiminnan edellytyksiä ja jossa tuotetaan arvoa sekä liiketoiminnalle, että asiakkaalle. Muotoilu tuo parhaimmillaan uusia tapoja ja menetelmiä johtamiseen. Muotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää palvelunkehityksen ja johtamisen lisäksi esimerkiksi yrityksen palvelukulttuuria muutettaessa. (Miettinen 2014, 11-15.)

Palveluita on suunniteltu yhtä kauan kuin palveluita on ollut olemassa, mutta palvelumuotoilu on melko uusi osaamisen ala, joka on syntynyt 1990-luvun alkupuolella. Palvelumuotoilun juuret ovat vahvasti eurooppalaiset ja sen syntyyn on vaikuttanut oleellisesti siirtyminen jälkiteollisesta ajasta palveluyhteiskuntaan, jolloin kehitystä on ollut vauhdittamassa teknologian ja internetin kehittyminen. Palvelumuotoilu hyödyntää tuotemuotoilijan työstä tuttua kehittämisprosessia ja työn lopputulos on palvelu, johon päädytään tekemisen ja palvelumuotoiluprosessin kautta. Onkin oleellista erottaa termit muotoilu ja palvelumuotoilu, muotoilun lopputulos on muotoilu, kun taas palvelumuotoilun lopputulos on palvelu. (Tuulaniemi 2011, 61-64.)

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää moniin eri tarpeisiin. Oleellista palvelumuotoilussa on se, että se yhdistää liiketoiminnan tavoitteet ja asiakkaan tarpeet. Palvelumuotoilun lopputuloksena tulisi olla palvelu, joka tuottaa liiketoiminnallista hyötyä sekä arvoa asiakkaalle. Palvelumuotoilu yhdistää kovia ja pehmeitä arvoja, jossa pyritään siirtymään teknologia- ja tuotantolähtöisyydestä tarve- ja asiakaslähtöiseen ajatteluun. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää esimerkiksi uusien palveluiden kehittämisessä, olemassa olevien palveluiden kehittämisessä, toiminnan fokusoinnissa asiakaslähtöiseksi tai organisaation strategisessa suuntaamisessa. Suunnittelun tulisi tapahtuakin yhdessä liiketoiminnan kanssa, koska palvelumuotoilu on asiakasnäkökulman ja liiketoiminnan tavoitteiden symbioosi. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Palvelumuotoilu on luovaa ongelmaratkaisua, johon kuuluvat divergenssi ja konvergenssi ajattelu. Divergenssiajattelua käytetään uusien ideoiden ja ratkaisujen tuottamiseen, konvergenssiajattelulla uudet ideat analysoidaan ja karsitaan. Palvelumuotoilu on iteratiivista kehittämistä eli konvergenssia ja divergenssiä ajattelua toistetaan. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Løvlén ym. (2013, 22) mukaan useat yritykset ovat edelleen siinä ajattelumaailmassa, että he myyvät tuotteita vaikkakin he myyvät palveluita. Yhtenä esimerkkinä he mainitsevat rahoitusalan yritykset. Suomessa kuitenkin useat rahoitusalan yritykset, OP edelläkävijänä, ovat ottaneet viime vuosina palvelumuotoilun käyttöönsä ja hyödyntäneet muotoilua uusien palvelujen sekä jo olemassa olevien palvelujen kehityksessä. OP:n strategiaan on kirjattu muun muassa liiketoiminnan kehittäminen kokonaisvaltaisten asiakaskokonaisuuksien kautta, yksittäisten palveluiden ja tuotteiden sijasta. Asiakkaan tarpeet on määritelty kaiken kehittämisen lähtökohdaksi. (OP vuosi 2016.)

Tuulaniemen (2011, 13) mukaan palvelumuotoilu on kasvava ala, jota kohtaan on tällä hetkellä valtavaa kiinnostusta. Palvelumuotoilun tavoitteena on tuoda muotoiluosaamista organisaatioiden palvelunkehitykseen, niin että palvelut tuottavat enemmän arvoa asiakkailleen. Palvelumuotoilua voidaan määrittää Schneiderin & Stickdornin (2012, 26) mukaan seuraavilla tavalla:

- Palvelumuotoilu on käyttäjäkeskeistä. Palveluita kehitetään asiakkaan näkökulmasta.
- Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Kaikki osapuolet otetaan mukaan palvelunkehitykseen.
- Palvelu muodostuu pienemmistä segmenteistä tai kosketuspinnista, jotka kaikki tulee ottaa huomioon, kun kehitetään palvelua.
- Abstraktit ja aineettomat palvelut tulisi palvelumuotoilussa visualisoida näkyviksi ja konkreettisiksi.
- Palvelumuotoilu on kokonaisvaltaista ja koko palvelun pelikenttä tulee ottaa huomioon palvelua muotoillessa.

Yritysten tulisi nähdä ja ymmärtää palvelut asiakkaan näkökulmasta kokonaisvaltaisena kokemuksena, eikä pieninä osina palveluketjussa. Mikäli palvelua on kehitetty pienissä osissa ja kehitys on tapahtunut eri puolilla yritystä niin kutsutuissa siloissa, palvelu näyttäytyy asiakkaalle rikkonaisena. Tällöin kokonaisuutta on hankala hahmottaa; palvelukokemuksen tulisi olla tasalaatuinen ja huolella suunniteltu alusta loppuun. Palvelu muodostuu kosketuspinnista, jotka tulisi sulauttaa yhteen mahdollisimman hyvin ja saumattomasti. Palveluketjujen kokonaisvaltainen tarkastelu ja luominen ovat palvelumuotoilun keskeisiä tehtäviä. (Løvlén & ym. 2013, 23.)

Palvelumuotoilun juuret ovat Euroopassa ja se on Piilaaksossa melko tuntematon käsitteenä. Piilaaksossa puhutaan enemmän muotoiluajattelusta, käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta (human-centric design) sekä käyttäjäkokemuksen suunnittelusta (UX-design). Suomalainen palveluliiketoiminta ja palvelumuotoilu ovat tällä hetkellä vahvasti läsnä Piilaakson alueella. Suomalaisen palveluliiketoiminnan nousu näkyy alueella muun muassa yritystösten

muodossa, esimerkiksi Suomalainen Idean myytiin vuonna 2017 Capgeminiin. Tällä hetkellä suurin ja ehkä näkyvin läsnäolo on palvelumuotoilu yritys Digitalist Groupilla, jolla on toimisto San Franciscossa keskustassa. (Larsen 2018a.) Useat suomalaiset digi- ja palvelumuotoilutoimistot ovat suunnanneet viime vuosina Yhdysvaltoihin ja siellä toimintaa ovat aloitelleet esimerkiksi Ractor, Siili ja Vincit. Juuri Capgeminiin myyty Idean saapui alueelle näistä yrityksistä ensimmäisenä. Idean perusti toimiston Piilaakson Palo Altoon vuonna 2012 ja sen jälkeen toimistoja on avattu San Franciscossa, Austinissa, Los Angelesissa sekä New Yorkissa. (Mäntylä 2017.)

Piilaakson, kuten Suomenkin, muotoilun juuret ovat teollisessa muotoilussa. Nopeasti kehittyvä tuotekehitys ja muuttuvat teknologia ovat työllistäneet muotoilijoita Piilaaksossa jo laakson varhaisessa kehitysvaiheessa. Piilaaksossakin tuotekehityksessä mentiin hyvin pitkään teknologia edellä ja muotoilijan rooli oli vasta kehityksen loppuvaiheessa miettiä tuotteen ulkoasua. Käännekohtana voidaan pitää Hewlett-Packardin suunnittelemaa laskinta 1970-luvulla, jossa toimitusjohtaja Bill Hewlett ilmoitti, että seuraava markkinoilla tuotava laskinmalli ei ole pöytälaskin, vaan taskuun sopiva pieni laskin. Tämä oli Piilaakson historiassa ensimmäisiä kertoja, kun tuotetta lähdettiin kehittämään muotoilu eikä teknologia edellä. Tässä vaiheessa tuotetta ei kehitetty vielä asiakaslähtöisesti ja tuotteista palveluihin siirtymiseen oli aikaa muutamia vuosikymmeniä. Muotoilu kehittyi vuosien varrella Piilaaksossa. Muotoiluajattelusta ja asiakaslähtöisestä tuotekehityksestä aloitettiin puhumaan 1990-luvun loppupuolella. (Katz 2015, 10-12.)

Muotoiluajattelu on toimintatapa, jossa muotoilijan herkkyyttä ja muotoilun toiminta- ja työskentelytapoja käytetään uusien liiketoimintamallien ja strategioiden luomiseen. Muotoiluajattelussa lähdetään siitä lähtökohdasta, että palveluita kehitetään asiakkaiden tarpeista luoden heille arvoa ja tämän avulla kehitetään liiketoimintaa. Teollisen muotoilun taustan omaava muotoilija Tim Brown aloitti keskustelun muotoiluajattelusta vuonna 2008. Brown työskenteli jo tuolloin toimitusjohtajana Piilaaksossa IDEO nimisessä muotoilutoimistossa. Brown (2008) määrittelee hyvän muotoiluajattelijan ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä. Hänen mukaansa hyvä muotoiluajattelijalla osaa nähdä maailman useasta eri näkökulmasta ja osaa asettua niin työntekijän, asiakkaan kuin loppukäyttäjänkin asemaan. Muotoiluajattelijalle on oleellista osata käyttää ihmisläheistä lähestymistapaa ja nähdä tilanteisiin toivottuja ratkaisuja ja piileviä tarpeita. Hänen tulisi osata hyödyntää oivalluksiaan uusiin innovaatioihin. Hyvä muotoiluajattelijalla osaa yhdistää eri asioiden suhteita toisiinsa ja sekoittaa ongelmia keskenään ja näin luoda uusia ratkaisuja ja innovaatioita. Optimismi, kokeellisuus ja yhteistyötaito ovat oleellisia luonteenpiirteitä hyvälle muotoiluajattelijalle. Hyvällä muotoiluajattelijalla on halu tarttua haasteisiin ja kyky kyseenalaistaa ja tutkia.

Muotoilu on muuttunut paljon myös vuodesta 2008 ja se on laajentunut palvelemaan eri sektoreita kuten valtioita, kuntia, terveyttä, hyvinvointia ja liiketoimintaa. (Ideo)

#### 4 Verkostot ja innovaatioekosysteemit

Bessant ja Tidd (2009, 284) määrittelevät verkoston monimutkaiseksi ryhmäksi tai systeemiksi, joka on jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Verkostojen myötä yritysten rakenteet ja hierarkiat ovat muuttumassa, ja yhtenä verkostoja määrittävänä tekijänä pidetään tiedon jakamista verkoston jäsenten välillä. Grönroosin mukaan (2009, 58) uudenlaiset palveluyritykset ovat huomanneet, että he eivät voi toimittaa ja tarjota yksin monialaisia palvelutarjoomia ja verkostojen avulla yritykset saavat käyttöönsä resursseja ja osaamista, joiden hankkiminen yksin tulisi kalliiksi. Jopa kilpailevat yritykset voivat verkostoitua, tämä kuitenkin edellyttää yritysten välistä luottamusta ja sitoutumista yhteiseen asiaan.

##### 4.1 Verkostot

Ihmisten mielikuvissa innovoija tai keksijä on usein yksinäinen nero, joka pulppuaa ideoita ja valjastaa niitä kaupalliseen muotoon. Tällä on kuitenkin hyvin vähän tekemistä todellisuuden kanssa. Innovaattorin on hyvä olla idearikas, energinen ja työhönsä intohimoisesti suhtautuva, mutta harva menestyy yksin vaan lähes kaikki tarvitsevat verkostoja tuekseen. (Bessant & Tidd 2009, 291-292.)

Tällä hetkellä pankkitoimialan innovatiivisimmat haastajat tulevat finanssialan ulkopuolelta. Globaalissa maailmassa kilpailu ei rajoitu enää omalle toimialalle tai maantieteelliselle alueelle ja tämä kansainvälinen kilpailu ja markkinan uudistuminen voi pelottaa perinteisiä toimijoita. Globaalin kilpailun lisäksi painetta uudistumiseen luo muuttuva lainsäädäntö, kuluttajien vaatimukset sekä teknologian nopea kehittyminen. Strategiatyö muuttuvassa pelikentässä on haastavaa, ja tämän päivän strategiatyön tulisikin olla luonteeltaan joustavaa, ketterää sekä strategian aikajänteen lyhyempi kuin aiemmin. Strateginen ajattelu tulisi mukauttaa muuttuvaan ympäristöön ja yrityksen tulisi välttää kiinnittymästä liikaa vanhoihin rakenteisiin, jotka eivät enää palvele yrityksen strategista tilannetta eikä sen hetkisiä tarpeita. Strategisiin valintoihin voidaan päätyä useaa eri reittiä ja sopivan strategiatyön valintaan vaikuttaa merkittävästi yrityksen toiminnan konteksti. Niillä toimialoilla, jossa yritys voi vaikuttaa ympäristöön, on viisasta pyrkiä vaikuttamaan koko toimialan rakenteiden muovaamiseen. Mikäli ympäristö on ennalta-arvaamaton ja nopeasti muuttuva, kannattaa hyödyntää verkostoja, joissa useat eri osapuolet hyötyvät yhteistyöstä kilpailun sijaan. (Hämäläinen ym. 2016, 68-71.)

Verkostoilla on suuri merkitys Piilaaksoon alueella ja ilman verkostoa menestyminen ja eteneminen alueella on lähes mahdotonta. Introt eli kolmannen osapuolen esittelyt ovat Piilaakson alueella suuressa roolissa ja ilman esittelyjä on haastavaa päästä keskustelemaan tai neuvottelemaan yritysten edustajien kanssa. Introt tapahtuvat yleensä sähköpostitse ja niiden merkitys alueen liiketoiminnan kehittämisessä ja eteenpäinviemisessä on merkittävä. Alueella on kirjoittamaton auttamisen kulttuurin sääntö ”pay it forward” eli mikäli autat toista, myös sinua autetaan. (Hämäläinen ym. 2016, 222.)

Verkostoitumiseen täytyy motivoitua ja verkostossa toiminen vaatii tietynlaista ajattelumallia. Verkostoituminen tulisi nähdään laaja-alaisemmin eikä pelkkänä välttämättömyytenä. Piilaakson alueella tämä ajattelumalli on laajalti käytössä ja omaksuttu, ja verkostoituminen ja verkostot ohjaavat vahvasti alueen toimintaa. Casciaro, Gino ja Kouchaki (2016) ovat määrittelleet 4 eri strategiaa ja tapaa suhtautua verkostoitumiseen, jotka sisäistämällä voi muuttaa suhtautumista verkostoitumiseen. Ensimmäinen liittyy juuri ajattelumalliin ja sen muutokseen eli tapaan suhtautua verkostoitumiseen ja verkostoihin. Verkostoitumisen hyötyjä tulisi osata ajatella laajemmin, ja verkostot tulisi nähdä voimavarana ja uuden lähteenä. Verkostojen avulla on mahdollisuus oppia jotakin aivan uutta, ja ne voivat olla väline ja apu esimerkiksi uralla etenemiseen. Toisena tekijänä on yhteisen tavoitteen määrittely ja kirkastaminen, sillä ihmiset työskentelevät motivoituneimmin hankkeissa ja projekteissa, joissa kaikilla on yhteinen päämäärä. Parhaiten toimivat verkostot, joissa päämäärään pääseminen edellyttää kaikkien osallistumista ja panostusta. Verkostoissa yhteisen päämäärän asettaminen vaatii kuitenkin aikaa ja panostusta, sillä se edellyttää yhteisten mielenkiinnon kohteiden tunnistamista. Kolmantena seikkana on suhtautuminen omaan antiin verkostossa. On tärkeää osata ajatella omaa panostaan ja antaa verkostolle laajemmassa mittakaavassa, eikä omaa etua ja hyötymistä saisi asettaa etusijalle. Joskus oma panos ja anti verkostolle voi olla pieneltäkin tuntuva teko, kuten kiitos tai kunnioituksen osoitus. Neljänneksi oma työpanos tulisi nähdä osana joltain suurempaa kokonaisuutta, ei vain oman uran ja agendan edistämisenä ja näin ympärillä oleva verkosto tulisi muodostaa tai valita ajamaan isompia tavoitteita sekä kollektiivia hyötyjä.

Verkostoitumista voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, joista perinteisin tapa on verkoston yhteistyömallin tarkastelu. Yhteistyömallissa tarkastellaan verkoston liiketoimintamallia, kuten tuotteiden tai palveluiden vaihdantaa. Toinen tapa on tarkastella verkostoon liittyvien henkilösuhteiden ja vuorovaikutusten mallia, jota kutsutaan myös sosiopsykologiseksi malliksi. Tässä mallissa tarkastellaan esimerkiksi verkostossa toimivien henkilöiden ja yritysten välistä luottamusta sekä sitoutumista verkostoon. Kolmas näkökulma on tarkastella verkostoon liittyvän yhteistyön organisointia ja johtamista. Neljäs tapa tarkastella verkostoja on strateginen näkökulma, jossa tarkastellaan yhteistyöhön liittyviä strategisia tekijöitä, kuten

kunkin verkoston jäsenen strategiaa sekä verkoston yhteistä strategiaa. (Hakanen ym. 2007, 35-36.)

Verkoston läpinäkyvyyden vaatimukset voivat aiheuttaa useilla yrityksille haasteita, koska tiedot mitkä on totuttu pitämään salassa, tulee avata verkoston jäsenille. Verkostossa toimiminen edellyttää luottamusta verkoston muihin jäseniin sekä vastavuoroisuuden periaatteita. Verkoston johtaminen poikkeaa myös olennaisesti perinteisen organisaation johtamisesta, koska johtamisen kohteena on koko ekosysteemi. Verkoston jäsenten johtaminen ei ole perinteistä hierarkkista johtamista, vaan johtamisessa on tärkeää korostaa kaikkien siitä saamaa hyötyä. Verkoston johtaminen vaatii hyviä fasilitointi- sekä neuvottelutaitoja ja johtajan tavoitteena tulisi olla verkoston arvon kasvattaminen. (Hämäläinen ym. 2013, 79-80.)

Myös Hannus (2009, 96-98) kirjoittaa verkostoista ja organisaatioiden välisestä yhteistyöstä. Organisaatioiden väliset rajat voivat hämärtyä verkostoyhteistyössä ja usein on haastavaa sanoa, mistä yksi organisaatio alkaa ja mihin toinen päättyy. Verkostot luovat yrityksille mahdollisuuksia, mutta verkostoitumiselle täytyy olla selkeät strategiset perustelut. Pelkästään se, että näin muutkin tekevät, ei tulisi olla verkostoitumisen lähtökohta. Myös Hannus painottaa verkostojen välisen luottamuksen merkitystä sekä vastavuoroista avunantoa ja tiedon jakamista. Verkstorakenteita on mahdollista luokitella ja ryhmitellä. Hannus (2009, 96) jakaa verkostot seuraavalla tavalla:

- Asiakaskumppanuuteen pohjautuvat verkostot, joissa organisaatioiden tavoitteena on rakentaa kumppanuuksia pitkäaikaisten asiakkaiden ja avainasiakkaiden kanssa.
- Toimialayhteistyökumppanuudet, jota toteutetaan useilla toimialaloilla. Toimialayhteistyökumppanuus on yleensä pitkälle menevää yhteistyötä, joka on usein standardisoitu.
- Täydentäjäkumppanuudet, jossa täydentäjäyrityksen tuotteet ja palvelut täydentävät oman yrityksen palveluita ja tuotteita.
- Toimittajakumppanuudet

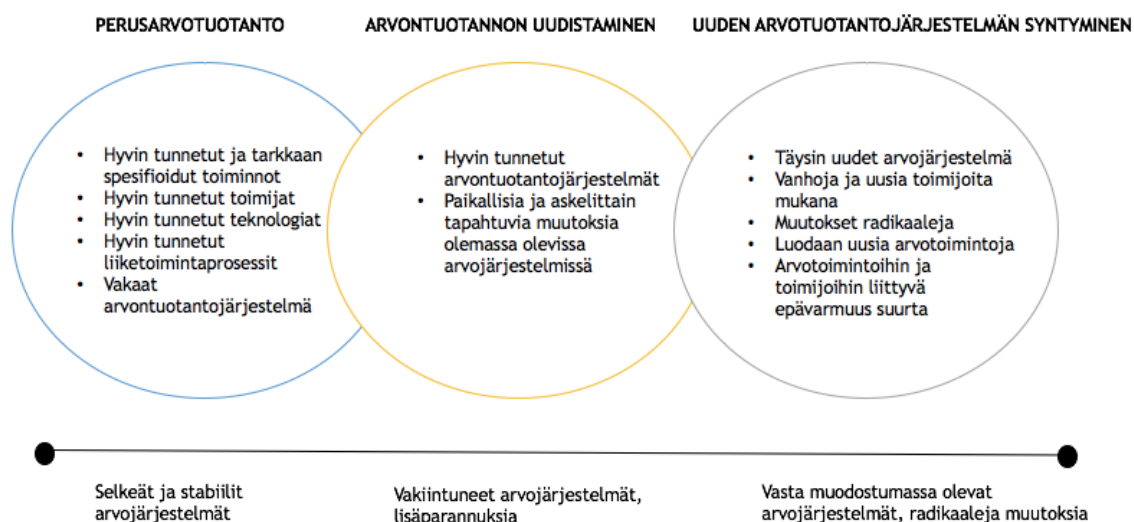
#### 4.2 Verkostoitumisen hyödyt liiketoiminnalle

Yritystoiminnan globalisoituessa verkostojen merkitys kasvaa ja lähes kaikki yritykset toimivat verkottuneina ja verkostoissa. Verkoston tarkoituksena on tuoda yrityksille sellaisia hyötyjä, mitä ne eivät yksin pystyisi saavuttamaan. Itse verkostoitumisen ei pitäisi olla päämäärä vaan pikemminkin keino päästä tavoitteeseen. Verkostoilla tulee olla selkeät päämäärät ja tavoitteet kehityksen ohjauksen tukena. Verkostoitumisen hyödyt voivat olla moninaisia, verkostoitumalla voi päästä esimerkiksi hyötymään yrityksen brändistä, asiakasverkostoa tai saada käyttöönsä toisen yrityksen erikoisosaamista. Jokaisella verkoston jäsenellä on luonnollisesti

omat tavoitteet ja päämäärät ja ideaalitilanteessa kaikkien omat ja verkoston tavoitteet täydentäisivät toisiaan. Näin ei kuitenkaan aina ole ja verkostoissa joudutaan tekemään usein kompromisseja, silti on tärkeää huolehtia kaikkien hyötymisestä verkostosta tavalla tai toisella. Verkostot muuttuvat ja niitä muokkaavat muun muassa kilpailu ja oppiminen sekä ajan myötä syntynyt luottamus verkoston osapuolien välille. (Ojasalo ym. 2009, 86-88.)

Hakanen ym. (2007, 25-26) kirjoittavat verkostojen hyödyistä ja verkostoitumiselle asetetuista tavoitteista. Verkostojen tavoitteena on useimmiten kustannusetujen hakeminen, liiketoiminnan kasvattaminen ja uusien tuottojen etsiminen. Näiden lisäksi verkostoitumisella haetaan osaamisen vahvistamista, oppimista sekä tukea kehittämiseen. Osaamisen ja tiedon merkitys liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti ja verkostoitumisella pyritään tukemaan tätä. Pelkistetyksi voidaan sanoa, että verkostoitumisella haetaan lähes aina liiketoiminnallista hyötyä, tämän lisäksi verkostoitumisella päästään usein myös käsiksi uuteen teknologiaan sekä nopeutetaan uusille markkinoille pääsyä. Verkostointi voi auttaa myös innovoinnissa ja parhaimmillaan verkostoissa yhdistellään erilaisia kyvykkyyksiä, joista voi syntyä jopa täysin uudenlaisia liiketoimintamalleja.

Arvontuotantojärjestelmä on eri tavoitteita varten rakennettujen verkostojen keskeinen ominaisuus, jossa arvojärjestelmä ylittää eri toimialojen rajoja. Strategisen verkoston rakentaminen voidaan nähdä arvoverkoston rakentamisena, jossa jokainen palvelu, tuote tai systeemi edellyttää tiettyjä arvotoimenpiteitä. Verkkoja voidaan kuvata niiden arvontuottamisjärjestelmän avulla, mitä tarkemmin arvontuottamisjärjestelmä voidaan määritellä, sitä vähemmän se sisältää epävarmuutta. Yrityksen kyvykkyydellä tarkoitetaan yleensä yrityksen kykyä suorittaa tai tehdä arvotoimintoja. Kyvykkyydet edellyttävät useiden eri voimavarojen yhdistämistä ja hyödyntämistä; voimavaroja ovat esimerkiksi uuden tuotteen kehittämiskyvykyys ja asiakassuhteen kehittämis- ja johtamiskyvykyys. Kyvykkyydet ovat yrityksen yhdistettyjä voimavaroja, minkä vuoksi niitä on vaikea kopioida ja ne muodostavatkin yrityksen kilpailukyyn lähteen. Kuviossa 15 on esitetty yrityksen arvontuotantojärjestelmien jatkumoa, sekä niiden päällekkäisiä ominaispiirteitä. Oikealla olevat arvojärjestelmät ovat vasta kehitymässä. Ne ovat usein täysin uusia ja radikaalien innovaatioiden pohjalta syntyneitä. Uuden arvontuotantojärjestelmän syntyminen on aina epävarmaa ja siinä yhdistetään usein vanhoja ja uusia toimijoita. Perusarvontuotantoa uudistavat arvojärjestelmät sijoittuvat jatkumon keskelle; näiden arvojärjestelmien avulla yritykset pyrkivät uudistamaan perusliiketoimintaansa. Perusarvontuotantoa uudistetaan usein liiketoimintaprosesseja sekä tarjoomia parantelemalla ja ne ovat luonteeltaan inkrementaalisia innovaatioita. Kuvion vasemmassa laidassa on yrityksen perusarvontuotanto, jotka ovat yrityksen stabiileja ja selkeitä arvojärjestelmiä. (Möller ym. 2004, 33-35.)



Kuvio 15: Yritysten arvontuotantojärjestelmä (Möller, Rajala & Svahn 2004 mukailten)

#### 4.3 Innovaatioverkostot ja -ekosysteemit

Innovoinnissa on olemassa liiketoiminnallisia riskejä ja verkostojen avulla tätä riskiä voidaan hajottaa ja jakaa useammalle taholle. Yksinkertaisimmillaan innovaatioverkostot syntyvät yhdessä ideoinnin ja ideoiden jakamisen kautta. Innovaatioverkostoja on olemassa monenlaisia ja suurin osa niistä syntyy tarkoituksenmukaisesti, harkinnan ja suunnittelun kautta. Innovaatioverkostot voivat olla yrityksen sisäisten tiimien muodostamia tai yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimijoiden yhdessä muodostamia. Innovaatioverkostot voivat olla myös alueellisia eli tietyllä maantieteelliselle alueelle rajattuja innovointikeskittymiä. Pitkään toimineilla maantieteellisesti rajatuilla innovaatioverkostoilla on parhaimmillaan mahdollisuuksia vaikuttaa maailmanlaajuiseen muutokseen esimerkiksi teknologisella saralla. Esimerkkejä alueellisista innovaatiokeskittymistä ovat Piilaakson alue Yhdysvalloissa sekä Singapore. (Bessant & Tidd 2009, 289-290.)

Globaalit suuret toimijat ovat viime vuosina siirtäneet kehitys- ja innovaatiotoimintaansa erilaisiin innovaatiokeskittymiin. Esimerkiksi IBM on perustanut globaalin junaliikenteen innovaatiokeskuksen Kiinan Pekingiin, keskus on englanninkieliseltä nimeltään IBM Global Rail Innovation Center. Innovaatiokeskuksen tavoitteena on tuoda junayhtiöitä, yliopistoja, tutkijoita, valtioiden hallintoa ja alan asiantuntijoita yhteen keskittymään, jossa voidaan innovoida tulevaisuuden raidepalveluita globaalissa mittakaavassa. Useat kiinalaiset yritykset ovat puolestaan rantautuneet Yhdysvaltojen Piilaaksoon ja perustaneet sinne toimistojaan, jossa he kehittävät kansainvälisiä tuotteita kansainvälisille markkinoille. Kiinalaiset yritykset toimivat Piilaaksossa myös rahoittajan roolissa ja ostavat uusia lupaavia ja aloittavia start-up yrityksiä

alueella. Innovaatiotoiminnasta on tullut nopeaa, avointa ja kansainvälistä ja yritykset ovat muokanneet organisaatioiden rakenteita ja liiketoimintamallejaan tämän mukaiseksi. Yritysten innovaatiohenkilökunnan rooli on olla muutoksen rantauttajia ja eräänlaisia sanansaattajia. Heidän roolinsa on olla uudenlaisen ajattelumallin fasilitaattoreita ja heiltä vaaditaan kokonaisvaltaista lähestymistapaa asioihin, hyviä verkostoitumistaitoja sekä kykyä sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Lindegaard 2011, 162-163.)

Mäntynevan (2012, 136-137) mukaan innovaatioverkostolle ei ole tarkkaa määritelmää, mutta se on laajempi käsite kuin esimerkiksi tuotantoon tai jakeluun liittyvät kumppanuudet. Innovaatioverkostoja on kehittynyt paljon yliopistojen kampusten ympärille ja innovaatioverkostojen tavoitteena ja tarkoituksena on luoda jotain uutta. Motiiveja verkostoitumiseen ovat muun muassa:

- Jaetut riskit ja tavoitteet
- Teknologian siirto, saatavuus ja standardisointi
- Tuotekehityskustannusten alentaminen
- Markkinointi ja jakeluyhteistyö
- Rahoituksen saatavuus
- Uuteen liiketoimintaan pääsy

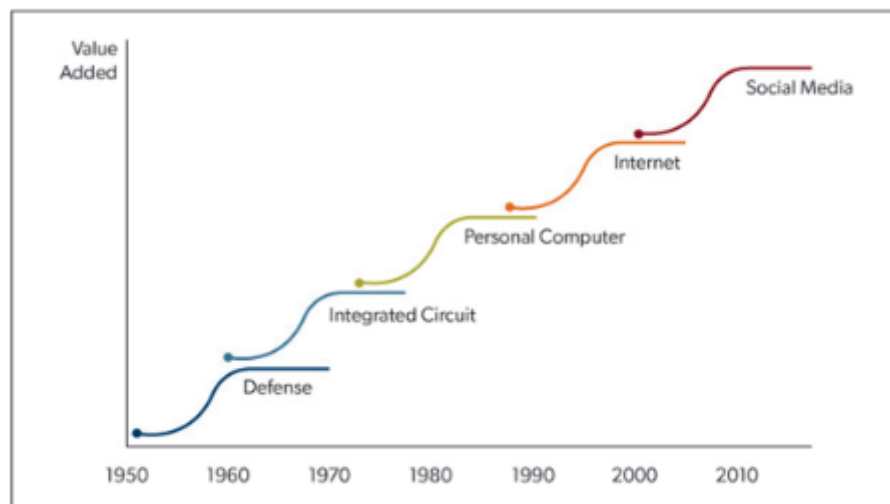
Facin, Gomes, Ikenami ja Salerno (2015) ovat tutkineet innovaatioekosysteemin käsitettä ja määritelmää ja tehneet kirjallisuuskatsauksen innovaatioekosysteemeistä vuosilta 1993-2016. Heidän mukaansa innovaatioekosysteemin käsite on nousemassa yleiseksi lähestymistavaksi ja nousevaksi käsitteeksi kirjallisuudessa, joka käsittelee strategiaa, innovaatioita ja yrittäjyyttä. Innovaatioekosysteemin käsite on laaja ja sen nykyinen kirjallisuus pohjautuu pitkälti entiseen liiketoimintaympäristöä tarkastelevaan kirjallisuuteen. Parhaillaan on tapahtumassa käännekohta, ja kirjallisuus on siirtymässä liiketoiminnan ekosysteemistä innovaatioekosysteemiin. Liiketoiminnan ekosysteemi liittyy lähinnä arvojen talteenottoon ja hallintaan, kun taas innovaatioekosysteemi liittyy läheisemmin arvon luomiseen.

Innovaatioekosysteemistä ja arvonluonnista kirjoittaa myös Euchner (2016), hänen mukaansa yritysten on lähes mahdotonta innovoida yksin tai edes liiketoiminnallisissa verkostoissa. Teknologisen muutoksen vauhti, kyvykkyyksien monimuotoisuuden tarve sekä arvonluonnin vaateet pakottavat yrityksiä innovoimaan uudella tavalla. Uudenlaisten innovaatioverkostojen tavoitteena on tuottaa arvoa ja arvolupauksia yhdessä. Innovaatioekosysteemissä toimiminen vaatii sitoutumista ekosysteemiin sekä innovaatioyhteistyöhön. Ekosysteemissä toimiminen on strategista toimimista, jossa voi ilmetä myös haasteita, joita on hankalaa ennakoida.

#### 4.3.1 Piilaakson innovaatioekosysteemi

Myös Engel (2015, 42-43) kirjoittaa alueellisista innovaatioverkostoista, joita hän nimittää innovaatioklustereiksi (cluster of innovation). Hän listaa tekijöitä, joiden ansiosta Yhdysvaltojen Piilaakson alue on kehittynyt innovaatioklusteriksi. Kolme tärkeintä tekijää, jotka ovat edesauttaneet alueen kehittämisessä innovaatioklusteriksi, ovat alueen yliopistot, Yhdysvaltojen valtio sekä yrittäjät. Muita tärkeitä tekijöitä alueen kehitykseen ovat alueen pääomasijoittajat (venture capital), suuret yritykset, tutkimuskeskukset, palveluntarjoajat ja ammattitaitoiset yritysjohtajat.

Held ja Henton (2013) kirjoittavat artikkelissaan Piilaakson ekosysteemistä ja ekosysteemin monimutkaisuudesta sekä sen jatkuvasta muutoksesta. Alueen ekosysteemi koostuu muun muassa yrittäjistä, tutkijoista, pääomasijoittajista, palveluntuottajista ja markkinoinnin ammattilaisista. Piilaakson ekosysteemi elää jatkuvasti ja alueen historia voidaan jakaa eri aikakausiin (kuvio 16). Puolustuksen aikakausi (defence) oli 1950-1960 luvulla. Tuolloin toinen maailmansota ja etenkin Korean sota vaikuttivat dramaattisesti Piilaakson alueen kehitykseen lisäämällä elektronisten laitteiden kysyntää. Mikropiirien ja prosessorien kehityksen aika oli 1960-1970 luvuilla ja Piilaakso alueella tehtiin alan merkittävää kehitystyötä. Mikropiirien aikakautta seurasi henkilökohtaisten tietokoneiden aikakausi, joka sijoittui 1970-1980 luvuilla. Henkilökohtaisten koneiden aikakautta on seurannut internetin aikakausi ja nyt viimeiseksi 2010-luvulla sosiaalisen median aikakausi.



Kuvio 16: Piilaakson alueen kehitys 1950-2010 (Held ja Henton 2013)

Piilaakson alueella on suuria yliopistoja, kuten Berkeley ja Stanford sekä lukuisia pienempiä yliopistoja ja korkeakouluja, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä alueen suurien yritysten kanssa. Kumpikin edellä mainituista yliopistoista on perustettu 1800-luvun lopussa ja alkuaikoina ne

palvelivat maatalouden, kaivostoiminnan ja mekaniikan koulutusta ja kehittämistä. Toisen maailmansodan jälkeen Yhdysvaltojen sotilaallinen tutkimus puolestaan rahoitti Piilaakson insinöörien tutkimustyötä, alueen valtion tutkimuslaitoksia sekä yksityisiä yrityksiä ja loi näin pohjan alueen kehittymiselle tämän päivän innovaatioklusteriksi. Useat näistä yrityksistä ovat vuosien saatossa kasvaneet alueen vaikuttaviksi ja merkittäviksi yrityksiksi. Yrittäjät, innovointi ja yrittäjähenkisyys ovat muovanneet Piilaakson aluetta. Alueen innovaatiokyvykkyyttä kuvaa se, että vuonna 2010 alueella tehtiin suurin osa Yhdysvaltojen patenttihakemuksista. Alueen suuri sijoittajien määrä, houkuttelee paikalle jatkuvasti uusia start-up yrityksiä. Alueen houkuttavuutta lisää se, että alueelta on noussut suuria jo kulttuurisen ikonin maineeseen nousseita yrityksiä kuten Apple, Facebook ja Google. Avoin innovointi ja yritysten välinen yhteistyö palvelee uusia start-up yrityksiä sekä suuria yrityksiä. (Engell 2015, 42-43.)

Held ja Henton (2013) ovat sitä mieltä, että Piilaakson kaltaisia innovaatioekosysteemejä voi kehittyä muuallekin, mutta ne tarvitsevat tiettyjä elementtejä kehittyäkseen. Tärkeää on luoda ekosysteemi, joka yhdistää oikeat ihmiset oikeaan paikkaan ja pyrkiä luomaan ekosysteemiin yhteistyöohjelmia siilojen sijasta. Ekosysteemiä rakentaessa tulee paikallishallinnon, yhteisön ja yhteiskunnan rooli usein määritellä uudestaan ja yhteiskunnan tulee tehdä tiivistä yhteistyötä liiketoiminnallisten organisaatioiden kanssa. Paikallishallinnon ja liiketoiminnan lisäksi tärkeässä roolissa ovat alueen oppilaitokset ja niissä tehtävä tutkimustyö. Kun yhteistyö ja yhteistoiminta on aloitettu, on helpompi houkutella alueelle lisärahoitusta ja investointeja. Alueen tulisi kyetä investoimaan instituutioihin ja verkostoihin, eikä niinkään nopeasti muuttuviin teknologioihin. Innovaatioekosysteemit muuttuvat ja Piilaakson aluekin on parhailaan laajenemassa ja levittäytymässä San Franciscoon, jonne etenkin sosiaalisen median yritykset ovat siirtymässä. Piilaaksosta alkanut sosiaalisen median aikakausi on levinnyt Kalifornian ulkopuolelle ja New Yorkia on alettu kutsumaan nimellä "Silicon Alley", jossa keskitytään Piilaaksoa voimakkaammin mediaan ja viihdeohjelmiin. Lisäksi alueet, kuten Austin ja Los Angeles ovat ryhtyneet toimiin tämän tyyppisen innovaatioekosysteemin luomiseksi ja ne pyrkivät luomaan innovaatioympäristöä ja näin houkuttelemaan alueelle uusia yrittäjiä oman kehityksensä tueksi.

#### 4.3.2 Eurooppalaisten yritysten innovaatiotoiminta Piilaaksossa

Yhä useammat eurooppalaiset suuryritykset ovat suunnanneet Piilaakson tai suunnittelevat sinne saapumisesta. Marinuccin & Onettin (2017, 1-3) mukaan vuonna 2017 49:llä eurooppalaisella suuryrityksellä oli oma innovaatioedustus Piilaaksossa. Kolme neljästä edustustosta on perustettu vuoden 2010 jälkeen, ja yli puolet näistä on avattu viimeisen kolmen vuoden aikana. Raportin mukaan Ranskalla ja Saksalla on eurooppalaisista suuryrityksistä suurimmat innovaatioedustusto Piilaaksossa. Autoteollisuus, tietoliikenne, rahoitus ja energia ovat aloja, jotka ovat tällä hetkellä kiinnostuneimpia olemaan läsnä alueella. Eurooppalaisten yritysten

läsnäolo ja sen eri muodot Piilaaksossa vaihtelevat yritysten tavoitteiden, koon ja kehitysohjelman syvyyden mukaan (kuvio 17). Suurin osa yrityksistä on valinnut kevyen läsnäolon alueella, joko niin kutsutun yrityksen innovaatioantennin (corporate innovation antenna) tai yritysrahoitustoimiston muodossa (corporate venture capital office). Osa on valinnut hieman järjestäytyneemmän läsnäolon perustamalla kohdemaahan innovaatiotutkimuskeskuksen (innovation lab) tai kehittämis- ja teknologiakeskuksen (R&D center). Innovaatioantennit ovat yleensä 1-2 henkilön voimin tehtyä toimintaa, kun taas kehittämis- ja teknologiakeskukset voivat olla suuruudeltaan jopa 50-100 henkilöä.

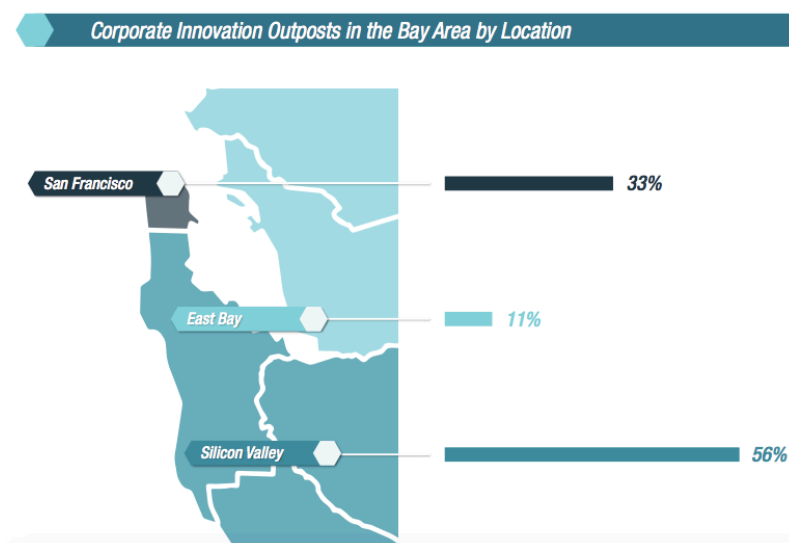


Kuvio 17: eurooppalaisten yritysten läsnäolo Piilaaksossa (Marinucci & Onetti 2017)

Marinuccin ja Onettin (2017, 1) mukaan Piilaaksoon sijoitetuilla innovaatioasemilla on mahdollisuuksia antaa yrityksille merkittävää teknologista etumatkaa ja tarjota suoraa kilpailuetua. Useimmat yritykset tulevat Piilaakson alueelle hyvin samankaltaisten tavoitteiden kanssa. Yritysten tavoitteena on ymmärtää teknologisia suuntauksia, etsiä uutta tekniikkaa, investoida start-up yrityksiin ja kumppanoitua strategisesti. Yritysten tärkeimmät syyt ja motiivit Piilaaksossa operoimiseen ja toimimiseen ovat:

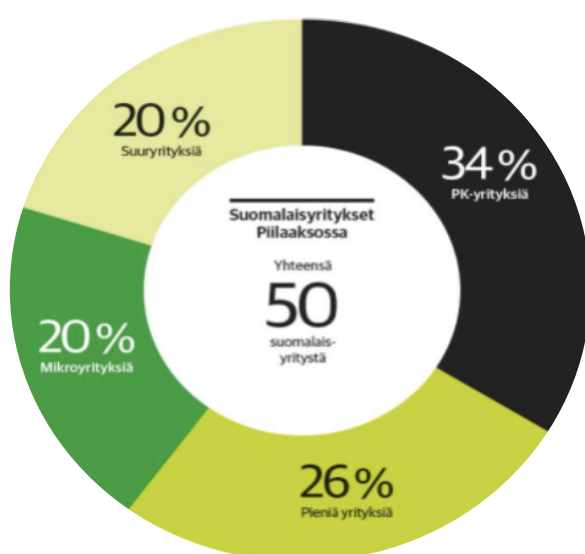
- Trendit ja niistä raportointi
- Teknologian etsintä (investoinnit, hankinta tai rinnakkaiskehitys)
- Start-up yhteistyö
- Tuotteiden ja palvelujen käynnistyskiihdytys, alkutuotanto ja prototypointi

Kuten kuvio 18 näyttää, suurin osa eurooppalaisista suurista yrityksistä sijaitsee Piilaakson alueella (56%), jossa suosituimpia alueita ovat Sunnyvale ja Palo Alto. Seuraavaksi suosituin alue on San Francisco (33%).



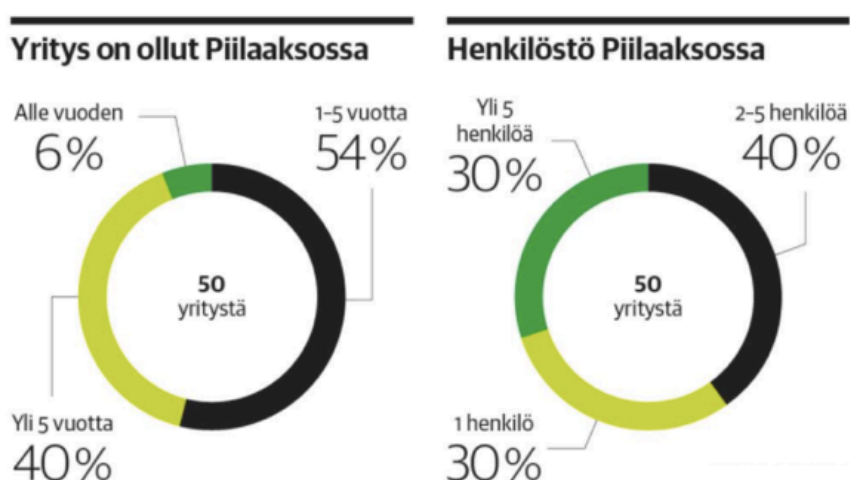
Kuvio 18: eurooppalaisten yritysten sijainti Kaliforniassa (Marinucci & Onetti 2017)

Piilaaksossa toimii tällä hetkellä vakituisesti noin 50 suomalaisyritystä. Suomalaisten yritysten kokonaismäärä alueella on vähentynyt vuodesta 2016 vuoteen 2017. Vuonna 2016 alueella oli 59 Suomalaista yritystä, joista eniten on vähentynyt mikro- ja pieyritysten määrä. Suurin osa alueella toimivista suomalaisyrityksistä on juuri pieniä- ja keskisuuria yrityksiä (34%). Syynä yritysten määrän vähenemiseen on muun muassa kiristynyt viisumipolitiikka sekä alueen korkeat kustannukset. Haasteiksi koetaan myös osajien saatavuus sekä tunnettuuden kasvattaminen. Yritysten määrän vähenemiseen vaikuttaa osittain myös yrityskaupat, ainakin 4 Suomalaista yritystä ostettiin vuoden 2017 aikana. Kuviossa 19 on esitetty suomalaisyritysten määrä Piilaaksossa, sekä yritysten jakautuminen koon mukaan. (Larsen 2018b)



Kuvio 19: Suomalaisyritykset Piilaaksossa (Larsen 2018b)

Kiristyneen viisumipolitiikan arvellaan vaikuttavan uusien tulokkaiden määrään, vuonna 2016 uusia Suomalaisia tulokkaita alueella oli 20 kappaletta, mutta vuonna 2017 ainoastaan 6 kappaletta. Suurin osa alueella toimivista suomalaisyrityksistä on ollut alueella 1-5 vuotta (54%) ja suurimmalla osalla henkilöstömäärä on 2-5 henkilöä (40%). Positiivista on, että yritykset arvioivat Piilaakso panostuksena merkityksellisuuden kasvaneen vuodesta 2016 vuoteen 2017. Vuonna 2016 vain neljän suomalaisyrityksen toiminnasta merkittävä osa oli Piilaaksossa, kun taas vuonna 2017 alueeseen merkittävästi panostavien määrä on noussut kymmeneen. Kuviossa 20 on esitetty suomalaisten yritysten henkilöstömäärät Piilaaksossa sekä yritysten toiminnan kestot alueella. (Larsen 2018b.)



Kuvio 20: Suomalaisyritysten henkilöstö ja toiminnan kesto Piilaaksossa (Larsen 2018b)

#### 4.3.3 Startup-yhteistyö

Yritysten menestykseen tulevaisuudessa tulee vaikuttamaan oleellisesti yritysten kyky tehdä yhteistyötä toisten toimijoiden sekä verkostojen kanssa (Hämäläinen ym. 2016, 22). Muilta oppiminen sekä yhdessä tekeminen tulevat olemaan yhä suurempi osa yritysten toimintatapaa ja strategiaa lähivuosina. Suuret yritykset eivät ota enää neuvoja vastaan ainoastaan toisilta suurilta pelureilta tai konsulteilta, vaan yhä enemmän mallia ja oppia haetaan startup-yrityksiltä. Suuret yritykset voivat toimia pienempien toimijoiden kanssa yhteistyössä tai vaihtoehtoisesti perustaa yritysten sisäisiä startup-toimintoja, joilla tähdätään uusiin liiketoimintoihin. (Hämäläinen ym. 2016, 205.)

Uusista teknologioista löytyy paljon mahdollisuuksia liiketoiminnalle, mutta suurilla yrityksillä on haasteita löytää kyvykkyyksiä, jotka kykenevät valjastamaan uudet teknologiat liiketoiminnan hyödyksi. Tämän vuoksi erilaiset yhteistyökumppanuudet ovat lisänneet kiinnostavuutta, kaikkea ei pysty eikä kannata tehdä itse. Ilmarisen & Koskelan (2015, 168-174) mukaan erityisen paljon mielenkiintoa ja kehitystä on tällä hetkellä seuraavia alueita kohtaan:

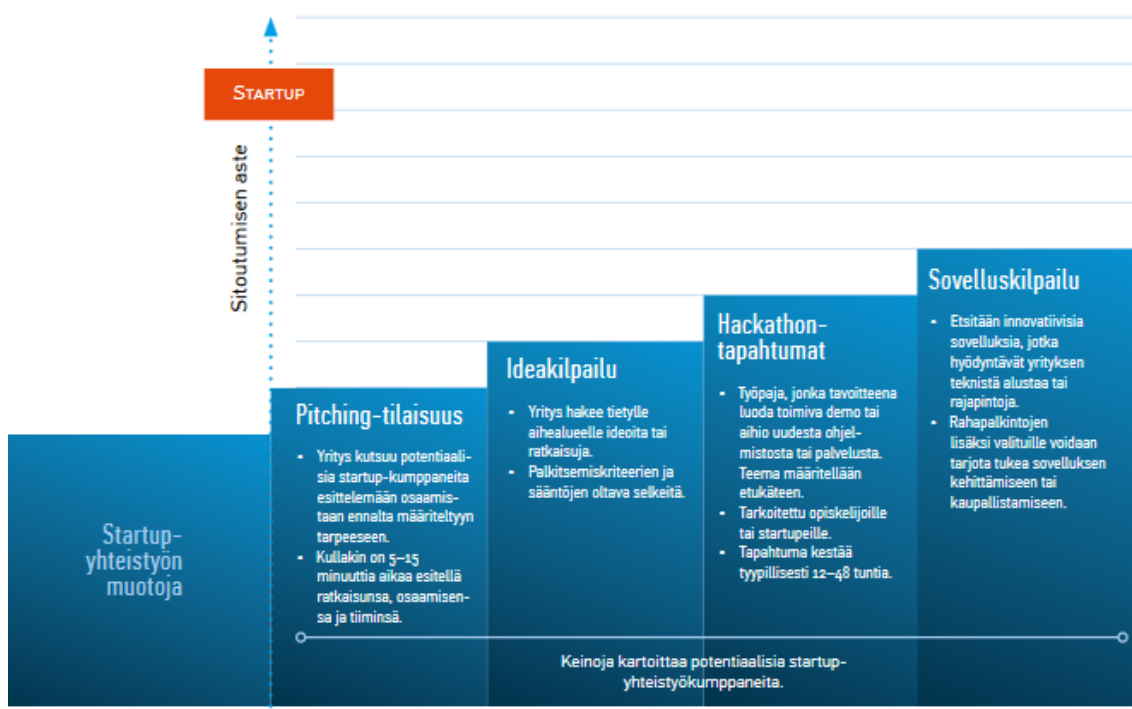
- Esineiden internet (IoT, internet of things)
- Teollinen internet
- Älykellot
- Puettavat teknologiat
- 3D-tulostus
- Pienoishelikopterit (drones)
- Robotiikka

Esineiden internetin ja teollisen internetin taustalla on ajatus ja ilmiö, että kaikkiin esineisiin voidaan liittää sensoreita ja ne voidaan näin kytkeä internettiin. Älykellojen ja puettavien teknologioiden taustalla on ajatus tuoda teknologia mahdollisimman lähelle ihmisen arkea, kuitenkin huomaamattomasti. 3D-tulostuksessa virtuaalinen malli tulostetaan esineeksi, joka voi olla materiaaliltaan esimerkiksi muovia, lasia tai metallia. Pienoishelikoptereita voidaan käyttää esimerkiksi sota- tai luonnonkatastrofialueella vahinkojen ja tuhojen arviointiin.

Tekesin (2016, 16-18) mukaan startup-yhteistyön muotoja on olemassa useita erilaisia ja yhteistyötä aloittaessa onkin oleellista miettiä yhteistyön tavoitteita eri osapuolten rooleja ja tavoitteita yhteistyölle. Yhteistyötä aloittaessa on oleellista miettiä seuraavia asioita:

- Määrittele mitä halua yhteistyöltä ja mitkä ovat mitattavissa olevat tavoitteet?
- Millä resursseilla saavutat toivotut tavoitteet?
- Kuka on oikea kumppani ja kuinka teet yrityksesi näkyväksi ja houkuttelevaksi yhteistyökumppaniksi?
- Mieti ja määritä pelisäännöt. Kuka omistaa ideat ja kuinka tulot jaetaan?

Startup-yhteistyökumppania voi etsiä ja kartoittaa useilla eri tavoilla. Pitching-tilaisuudet ovat tapahtumia, joissa start-up-yritykset esittelevät omaa tuotettaan, ideaansa tai innovaatiotaan lyhyillä noin 5 minuuttia kestäville esityksillä. Pitching tilaisuuksissa etsitään usein rahoitusta, mutta myös yhteistyökumppaneita sekä kommentteja ja ideoita esiteltävään tuotteeseen tai palveluun. Yritys voi järjestää myös ideakilpailuita, joissa yritys etsii tietyllä aihealueella ratkaisuja. Pitching-tapahtumien ja ideakilpailuiden lisäksi yhteistyötä voi kartoittaa hackathon-tapahtumissa tai sovelluskilpailuissa. Hackathon-tapahtumissa työskennellään työpajoissa, jonka tavoitteena on saada aikaiseksi toimiva konsepti etukäteen määritellystä aiheesta. Hackathon tapahtumat kestävät yleensä noin 12-48 tuntia. Alla olevassa kuviossa 21 on esitelty eri keinoja, joilla yritykset voivat kartoittaa startup-kumppanuuksia. (Tekes 2016, 16-18.)



Kuvio 21: Keinoja kartoittaa startup-yhteistyökumppaneita (Tekes 2016)

Startup-yhteistyökumppanin valinnan jälkeen, yhteistyötä on hyvä testata esimerkiksi asiakaspilotilla. Asiakaspilotti kestää tyypillisesti 2-4 kuukautta, jonka aikana pyritään testaamaan startup-yrityksen ratkaisua yrityksen asiakaskentässä. Kiihdyttämössä yritys puolestaan tarjoaa 3-6 kuukautta kestävä kiihdyttämöohjelman startupeille, jossa yritys tarjoaa asiantuntemustaan, kontakteja rahoittajiin sekä asiakastuntemustaan. Mikäli yhteistyö sujuu startupin ja yrityksen välillä asiakaspilotin tai kiihdyttämön jälkeenkin, voi pitkäjänteisempi yhteinen tuotekehitys ja kaupallinen yhteistyö alkaa. (Tekes 2016, 16-18.)

Piilaakson ekosysteemi toimii isojen ja pienten toimijoiden keskinäisestä suhteesta ja verkostoista. Isojen yritysten kiinnostus pieniä uusia toimijoita kohtaan alueella on merkittävää. Startup-yrityksillä on usein teknistä osaamista sekä halua ja motivaatiota viedä kehitystä eteenpäin, jota isoilta yrityksiltä voi puuttua. Suuret yritykset hankkivat sekä tietotaitoa että immateriaalioikeuksia yritysostojen kautta. Globalisaation myötä yritysten verkostot ovat kansainvälistyneet ja laajentuneet ja useat suomalaisetkin aloittavat yrittäjät ovat saaneet rahoitusta Piilaakson alueelta. (Hämäläinen ym. 2016, 78-79.)

## 5 Tutkimus

Tutkimuksen päälinjat ovat Kanasen (2013, 109-110) mukaan induktio ja deduktio. Deduktiossa aineistosta pyritään löytämään jo olemassa olevia asioita, joita teoria tukee ja joille

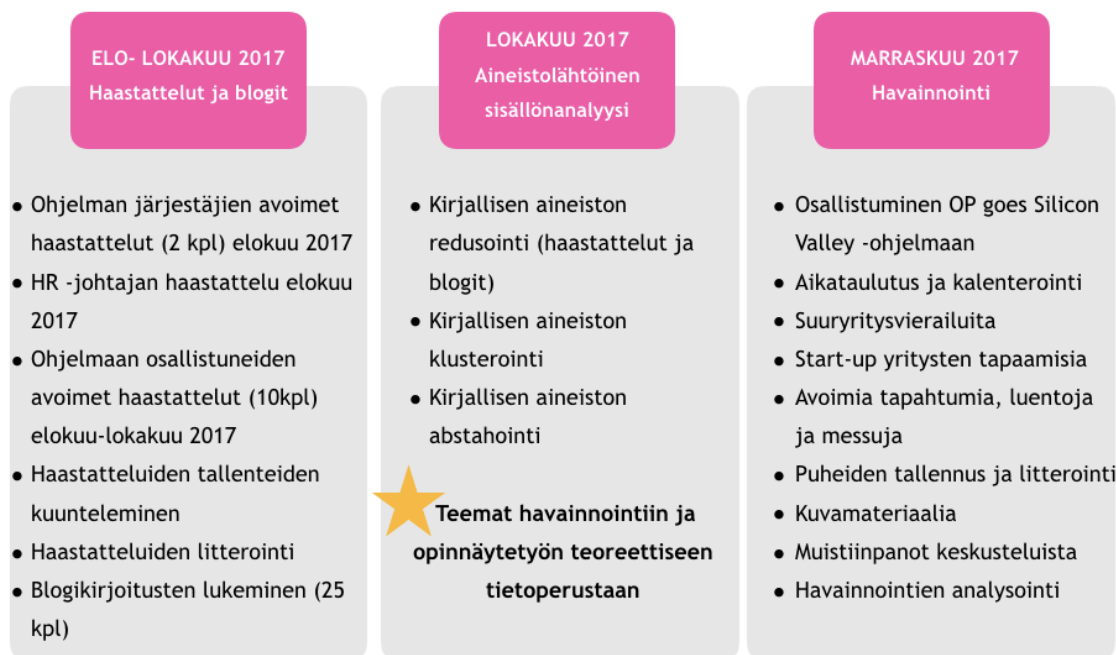
haetaan vahvistusta. Deduktiossa tutkitaan, sopiiko ilmiö olemassa oleviin teorioihin ja malleihin. Deduktiota kutsutaan myös teorialähtöiseksi lähestymistavaksi. Induktio lähtee puolestaan ilman ennakko-odotuksia ja siinä lähdetään tarkastelemaan mitä aineisto tutkijalle kertoo, tästä käytetään myös nimitystä aineistolähtöinen lähestymistapa.

Tässä tapaustutkimuksessa käytettiin induktiivista lähestymistapaa, jossa aineistosta nousseita asioita käytettiin luokitteluperusteina. Luokittelun eli teemojen pohjalta muodostui teoreettinen kokonaisuus, josta myös opinnäytetyön tietoperusta koostuu. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen etenemistä, aineiston keruuta sekä aineiston analyysiä.

### 5.1 Tiedonkeruumenetelmät ja aikataulu

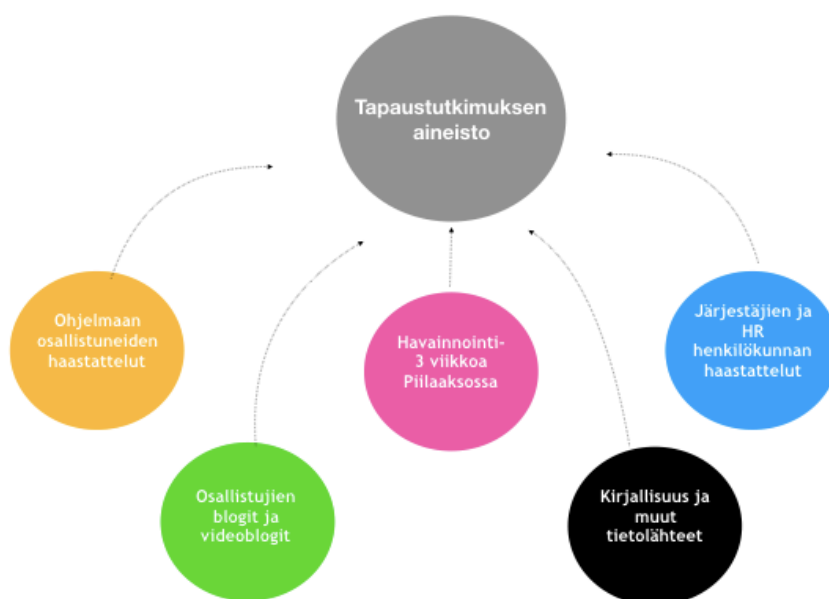
Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, koska tavoitteena on ymmärtää OP goes Silicon Valley -tapausta, kerätä ohjelman ensimmäisen kauden kokemuksia ja antaa suosituksia ohjelman jatkokehittämisen tueksi. Tapaustutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan sitä kutsutaan usein tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimukselle ominaista on, että se yhdistelee eri tutkimusmenetelmiä ja kerää näin aineistoa useista eri lähteistä eri tavoin. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde on usein ilmiö, josta halutaan syvällistä ymmärrystä. (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 5.) Tapaustutkimus sopi tähän lopputyöhön, sillä tutkittavasta tapauksesta haluttiin syvällistä ymmärrystä.

Tapaustutkimuksen tiedonkeruu alkoi haastatteluilla syksyllä 2017. Haastatteluiden lisäksi syksyllä 2017 tuolloin luettiin osallistujien blogikirjoitukset. Haastatteluiden sekä blogikirjoitusten aineisto analysoitiin samassa yhteydessä lokakuussa 2017. Sisällönanalyysistä muodostui teemat, joita havainnoitiin Piilaaksossa marraskuussa 2017. Havainnoinnin sisällönanalyysin jälkeen vastattiin tutkimuskysymyksiin eli kirjoitettiin tapaustutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset. Kuviossa 22 on esitetty tapaustutkimuksen eteneminen ja aikataulu. Seuraavissa alaotsikoissa kuvataan erilaisten haastatteluiden sekä kirjallisten materiaalien keräämistä ja niiden sisällönanalyysiä, sekä näiden jälkeen tapahtunutta havainnointia Piilaaksossa. Haastattelut, blogit sekä havainnointi olivat tutkimuksen pääsääntöiset tiedonkeruumenetelmät.



Kuvio 22: Tutkimuksen eteneminen ja aikataulu

Tapaustutkimuksessa vastausta tutkimusongelmaan kerätään useista eri lähteistä, jotka tutkija kasaa yhteen kokonaiskuvan saamiseksi. Tapaustutkimuksen tietolähteinä toimii usein kirjalliset dokumentit, havainnointi, tallenteet, teemahaastattelut ja kyselyt. (Kananen 2013, 77-79.) Yinin (2009, 102) mukaan tapaustutkimuksen aineistoina voidaan käyttää kirjallisia lähteitä, tallenteita, haastatteluista, suoraa tai osallistuvaa havainnointia sekä fyysisiä artefakteja; kuten teknisiä laitteita tai taideteoksia. Tämän tapaustutkimuksen aineisto koostuu kirjallisista lähteistä, tallenteista, haastatteluista (13 kappaletta) sekä havainnoinnista. Kuviossa 23 on esitetty tämän tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmät.



Kuvio 23: Tiedonkeruumenetelmät

## 5.2 Haastattelut ja blogit

Tapaustutkimusta vasten haastateltiin kaikki marraskuuhun 2017 mennessä ohjelmaan osallistuneet henkilöt (10 kappaletta), sekä ohjelman järjestäjät (2 kappaletta) ja HR-osaston henkilöstöjohtaja. Kaksi ensimmäistä osallistujaa haastateltiin sekä ennen ohjelmaa, että sen jälkeen. Muut osallistujat haastateltiin ainoastaan ohjelman jälkeen. Haastattelu ennen ja jälkeen ohjelman oli haastavaa toteuttaa kiireisten aikataulujen vuoksi ja haastattelu ohjelman jälkeen koettiin tutkimuksen kannalta hyödyllisemmäksi.

Haastattelut aloitettiin teemahaastatteluina, mutta ne muutettiin kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen avoimiksi haastatteluiksi. Teemahaastattelut ohjasivat keskustelua liikaa teemojen suuntaan, eikä niistä saatu tarpeeksi luotettavaa ja monipuolista kuvausta tapauksesta. Avoimissa haastatteluissa nousi esille teemoja, joita ei oltu aiemmin osattu ennakoida, joten avoin haastattelu koettiin tapaustutkimukseen soveltuvammaksi. Osallistujien näkemykset ja kokemukset ohjelmasta olivat toisistaan poikkeavia ja avoimella haastattelulla saatiin jokaisen osallistujan henkilökohtaisen näkemyksen paremmin esille. Avoimissa haastatteluissa keskusteltiin avoimesti OP goes Silicon Valley -tapauksesta, osallistujien ohjelman aikaisista kokemuksista sekä ohjelman jatkosta ja sen kehittämisestä. Haastattelut tallennettiin, kuunneltiin ja litteroitiin haastattelutilanteiden jälkeen.

Erilaisia tallenteita voidaan käyttää tapaustutkimuksessa aineistona. Tallenteiden etuna on niiden aitous, ne on kuvattu ja kirjattu yleensä autenttisessa tilanteessa eikä tutkijan tekemä kirjaaminen suodata tekstiä tai esimerkiksi videota. Teemahaastatteluissa käytetään yleisesti

tallenteita, jotta haastatteluun voidaan palata myöhemmin ja muuttaa kirjalliseen muotoon. Teemahaastattelussa on kyse laajoista aihe-alueista, toisin kuin kysymyksissä, jotka ovat tarkkoja ja yksityiskohtaisia. Teemahaastattelussa haastattelun aikana nousee usein esille uusia asioita tai kysymyksiä aiheesta, joita tutkija ei ollut osannut aiemmin ennakoida. Teemahaastattelussa kasvokkain tapahtuva kontakti on oleellista eikä teemahaastatteluja tulisi tehdä esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Teemahaastattelussa tutkijan tulee osata seurata keskustelua ja sen kulkua, eikä noudattaa liian tarkasti ennalta määriteltyjä teemoja. Teemat pyritään toki valitsemaan kattavasti, jotta ne kuvaisivat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti. (Kananen 2013, 93-96.) Avoimessa haastattelussa haastatteli keskustele haastateltavan kanssa yleisesti tutkittavasta ongelmasta tai aiheesta. Avoin haastattelu sopii tilanteisiin, jossa tutkitaan jonkin ilmiön merkitystä osallistujille. (Ojasalo ym. 2009, 97-98.)

Jokainen ohjelmaan osallistuja kirjoitti 1-3 blogikirjoitusta Piilaaksosta OPn sisäiseen käyttöön Piilaaksossa pohisee nimiseen blogialustaan, joka on OPn sisäisessä intranetissä ja kaikkien konsernissa työskentelevien luettavissa. Blogit käsittelivät esimerkiksi tavattuja kontakteja tai mielenkiintoiset trendejä. Tämän lisäksi osallistujat toimittivat Piilaaksosta kuva- ja videomateriaalia sisäiseen käyttöön. Blogien sisällönanalyysi tehtiin samaan aikaan haastatteluiden sisällönanalyysin kanssa. Kuviossa 24 on esimerkkejä blogien otsikoista sekä kuviossa 25 ote omasta blogikirjoituksestani OPn Piilaaksossa pohisee blogialustalle. Blogikirjoituksia oli kertynyt lokakuun loppuun mennessä 25 kappaletta.

- ICO- mikä se on?
- Hyppy syvään päähän
- Start-up yhteistyötä ja screenausta
- Institutions meet startups
- Ajattelutapana Piilaakso
- What goes around comes around- anna hyvän kiertää

Kuvio 24: esimerkkejä OP goes Silicon Valley -ohjelman osallistujien blogiaiheista



Kuvio 25: esimerkki Piilaaksossa pohisee blogikirjoituksesta (Juntunen Essi)

### 5.3 Haastatteluiden ja blogien aineistojen sisällönanalyysi

Tapaustutkimuksessa käytetään samoja analyysimenetelmiä, kuin muissakin laadullisissa tutkimuksissa. Tapaustutkimuksella ei ole omia analyysimenetelmiä, koska tapaustutkimus pohjautuu pitkälti laadulliseen tutkimukseen ja sen menetelmiin. Tapaustutkimuksessakin kirjallinen aineisto pilkotaan ensin osiin, jotka sitten yhdistetään tutkijan näkemykseksi ja ilmiön kuvaukseksi. (Kananen 2013, 101.)

Sarajärven ja Tuomen (2018, 96) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus, jonka analyysiyksiköt on valittu tutkimuksen ja sen tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksiköjä ei valita etukäteen, vaan ne muodostuvat ja nousevat esiin aineistosta, joten aikaisemmillä tutkimuksilla tai havainnoilla ei ole vaikutusta lopputulokseen ja analyysin toteuttamiseen. Tämän opinnäytetyön kirjallisen aineiston analyysi on aineistolähtöistä, näin ollen aiemmin muodostetulla teorialla, aikaisemmillä tutkimuksilla tai havainnoinneilla ole vaikutusta tämän tapaustutkimuksen tuloksiin.

Sarajärvi ja Tuomi (2018, 108) ovat todenneet Milesiin ja Hubermaniin (1994) viitaten, aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kuuluvan kolme eri vaihetta, joita ovat aineiston:

- Redusointi
- Klusterointi
- Abstrahointi

Redusoinnilla tarkoitetaan aineistoin pelkistämistä ja tiivistämistä osiin. Klusteroinnissa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, jotka yhdistellään ja nimetään. Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto.

#### 5.3.1 Kirjallisen aineiston redusointi

Kanasen (2013, 99) mukaan ensimmäinen analyysivaihe on laadullisen aineiston litterointi eli kirjalliseen tekstimuotoon avaaminen. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden, kuten äänitteiden, muuttamista kirjalliseen muotoon, jotta niitä voidaan käsitellä erilaisilla analyysimenetelmillä. Tutkija ratkaisee, kuinka tarkasti litteroinnin tekee. Litteroinnissa on olemassa eri tasoja, tarkimassa tasossa kaikki äänneet, äännähdykset sekä puheen tauot litteroidaan. Karkeammalla tasolla ainoastaan lauseen ydin kirjataan tiivistetysti. Litteroinnin tasoja ovat Kanasen (2013, 100) mukaan sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi sekä propositiotason litterointi. Tässä opinnäytetyössä käytettiin yleiskielistä litteroinnin tasoa,

jossa ylös kirjattiin koko keskustelu, lukuun ottamatta äännähdyksiä, eleitä tai äänenpainoituksia.

Litteroitu aineisto ositetaan eri segmentteihin eli aineisto hajotetaan eri asiasisältöjen mukaan, tästä käytetään nimitystä aineiston redusointi. Aineiston redusoinnin avulla tutkijan on helpompi hahmottaa suuria kokonaisuuksia. Tapaustutkimuksen aineiston luokittelussa voidaan käyttää joko teoria- tai aineistopohjaista luokittelua. Teoriapohjaisessa eli deduktiivisessa tarkastelussa käytetään nimensä mukaisesti teoriaa aineiston luokittelun pohjana. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa tarkastelussa luokittelua ohjaa itse aineisto. (Kananen 2013, 104-107.) Redusoinnissa analysoitu informaatio on esimerkiksi auki kirjoitettu haastattelu, jota redusointivaiheessa pelkistetään ja siitä poistetaan tutkimuksen kannalta epäoleelliset seikat. Pelkistämisen voi tehdä siten, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja, joita voidaan esimerkiksi alleviivata erivärisillä kynillä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 109.)

Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston sisällönanalyysi, jonka ensimmäinen vaihe oli kirjallisen aineiston, eli blogien ja litteroitujen haastatteluiden lukeminen sekä redusointi. Redusoinnissa auki kirjoitetuista haastatteluista sekä osallistujien blogikirjoituksista poistettiin tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto ja teksteistä etsittiin tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Tekstistä erotetut ilmaisut kirjattiin koneelle ja ne pelkistettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi ja taulukoiitiin. Alkuperäisiä ilmauksia kertyi 260 kappaletta. Alla olevassa taulukossa 2 on esimerkki taulukoiduista alkuperäisilmauksista ja niiden pelkistämisestä. Sarajärven ja Tuomen (2018, 109) mukaan pelkistetyt ilmaukset tulee listata allekkain ja näin luodaan pohjaa klusteroinnille, jossa samaa ilmiötä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset yhdistetään edelleen omaksi ryhmäkseen.

| Alkuperäinen ilmaus                                                       | Pelkistetyt ilmaukset                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Iso satsaus yritykseltä, teenkö parhaani? Mitä minulta odotetaan?         | Konsernin tavoitteisiin pääseminen<br>Luottamus ja tavoitteiden lunastaminen<br>Odotukset yksilöä kohtaan                 |
| Emme hyödynnä olemassa olevia verkostoja tarpeeksi                        | Piilaakson oppien jalkauttaminen<br>Piilaakson kulttuurin ymmärtäminen<br>Verkostoitumisen merkitys                       |
| Ehdottomasti pitäisi jatkaa- tulokset varmaan sanalee                     | Ohjelman nykyinen malli mietittävä<br>Ohjelmaa pitäisi jatkaa<br>Ohjelman tavoitteet ja tulokset mitattavaksi             |
| Pitää pysytä kertomaan miksi ollaan siellä- investointi vai mikä mielessä | Ohjelman nykyinen malli mietittävä<br>Opn läsnäolon perustelut - ohjeistus<br>Tavoitteet selkeiksi osallistujille         |
| Paljon vapautta ja mahdollisuus tehdä omannäköinen juttu                  | Mallin vapaus mahdollistajan<br>Mahdollisuus vaikuttaa ohjelmaan ja sisältöön<br>Ohjelman malli ja tulevaisuus mietittävä |

Taulukko 2: Esimerkki kirjallisen aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä

### 5.3.2 Kirjallisen aineiston klusterointi ja abstrahointi

Redusoinnin jälkeen aineisto tulee yhdistellä ja luokitella, johon vaikuttaa tutkimuskysymysten asettelu. Samaa aineistoa voidaan tulkita useilla eri tavoilla, riippuen kysymyksen asettelusta eli tutkimusongelmasta. Aineiston eri tulkinnat voivat olla kaikki oikeita, oleellista on tulkinnan nouseminen aineistosta. Aineistoa tulee lukea riittävän usein sekä siihen on perehdyttävä huolellisesti, näin tutkija saa hyvän kuvan aineistosta. (Kananen 2013, 105-107.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä eli induktiivista luokittelua, koska luokittelua ohjasi itse aineisto eikä teoria.

Aineiston klusteroinnissa aineistosta etsitään käsitteiden samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat asiat ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi, joista muodostuvat alaluokat. Alaluokat nimetään luokkaa kuvaavalla nimellä. Klusterointi luo alustavan kuvauksen tutkittavasti ilmiöstä sekä pohjan tutkimuksen perusrakenteelle. Klusteroinnissa alkupe-  
räisestä aineistosta muodostetut pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokiksi. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 111.)

Tässä opinnäytetyössä redusoitu aineisto klusteroitiin ja pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia, jotka yhdisteltiin edelleen sisällön mukaisesti eri alaluokkiin. Alla olevassa taulukossa 3 on esimerkkikuva aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä eri alaluokkiin. Klusteroinnissa saatiin ensimmäiset kuvaukset tutkittavasta tapauksesta sekä sen rakenteesta. Klusterointia tehdessä kiinnitettiin huomiota tutkimuskysymyksiin, sillä samaa aineistoa olisi mahdollista tulkita useilla eri tavoilla, riippuen kysymysten asettelusta.

| Pelkistetty ilmaus                                          | Alaluokat                        |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Pysyvä edustus Piilaaksoon                                  | Ohjelman malli                   |
| Pysyvä edustus sinne                                        |                                  |
| Pysyvä vs. vaihtuva edustus?                                |                                  |
|                                                             |                                  |
| Ohjelmaa pitää jatkaa                                       | Ohjelman jatko                   |
| Pidempi kesto- ohjelmaa pitää jatkaa                        |                                  |
| Jatkaminen- tulokset sanelee                                |                                  |
|                                                             |                                  |
| Ryhmän tavoite epäselvä                                     | Ohjelman tavoitteet              |
| Enemmän tietoa mitä ohjelmalla tavoitellaan                 |                                  |
|                                                             |                                  |
| Mustis loistava paikka                                      | Käytännön järjestelyt-asuminen   |
| Mustis isossa roolissa                                      |                                  |
|                                                             |                                  |
| Plugari ok                                                  | Plug and play center             |
| Plugarin perjantain pitching sessiot hyviä                  |                                  |
|                                                             |                                  |
| Tapaamisten järjestely epäselvää                            | Käytännön järjestelyt-tapaamiset |
| Plug and Playn ei toimi tapaamisten järjestämisessä         |                                  |
| Käytännön järjestelyt ja tapaamisten järjestelyt meni hyvin |                                  |

Taulukko 3: Aineiston klusterointia

Alaluokkien muodostamisen jälkeen luokkia yhdisteltiin edelleen, jotta saatiin muodostettua yhdistäviä luokkia. Sarajärven ja Tuomen (2018, 112-113) mukaan tästä käytetään nimitystä aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen ja klusteroinnin katsotaan olevan jo osa abstrahointiprosessia. Abstrahoinnissa luokituksia yhdistellään niin kauan kuin se on tutkimuksen kannalta ja näkökulmasta mahdollista. Aineistolähtöisessä analyysissä ei voida etukäteen tietää tai määrittää minkä tasoisia luokkia aineistosta syntyy ja muodostuuko luokkien väliin esimerkiksi väliluokkia tai yläluokkia. Tässä opinnäytetyössä alaluokat yhdisteltiin suoraan niitä yhdistäviin luokkiin, eikä niiden väliin syntynyt väli- tai yläluokkia. Alla olevassa taulukossa 4 on esimerkki alaluokkien yhdistämisestä niitä yhdistäviin luokkiin, joista tässä opinnäytetyössä käytetään nimitystä teemat.

| Alaluokka                        | Yhdistävä luokka                            |
|----------------------------------|---------------------------------------------|
| Ohjelman malli                   | Ohjelman malli ja Opn läsnäolo Piilaaksossa |
| Ohjelman jatko                   |                                             |
|                                  |                                             |
| Käytännön järjestelyt-asuminen   | Käytännön järjestelyt                       |
| Plug and play center             |                                             |
| Käytännön järjestelyt-tapaamiset |                                             |

Taulukko 4: Aineiston abstrahointi eli yhdistävien luokkien muodostaminen

Abstrahointi on prosessi, jossa käsitteiden avulla muodostetaan kuvaus tutkimuksen kohteesta. Koko sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa pyritään käsitteelliseen näkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan

vastaus tutkimusongelmaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 113-114.) Tässä tutkimuksessa yhdistäviä luokkia eli teemoja syntyi yhteensä kuusi kappaletta ja ne on esitetty kuviossa 25. Näiden teemojen sisältöjä avataan opinnäytetyön tulokset luvussa, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä ne ohjasivat havainnointia Piilaaksossa syksyllä 2017. Nämä teemat sekä niiden sisältö ohjasivat myös opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa.



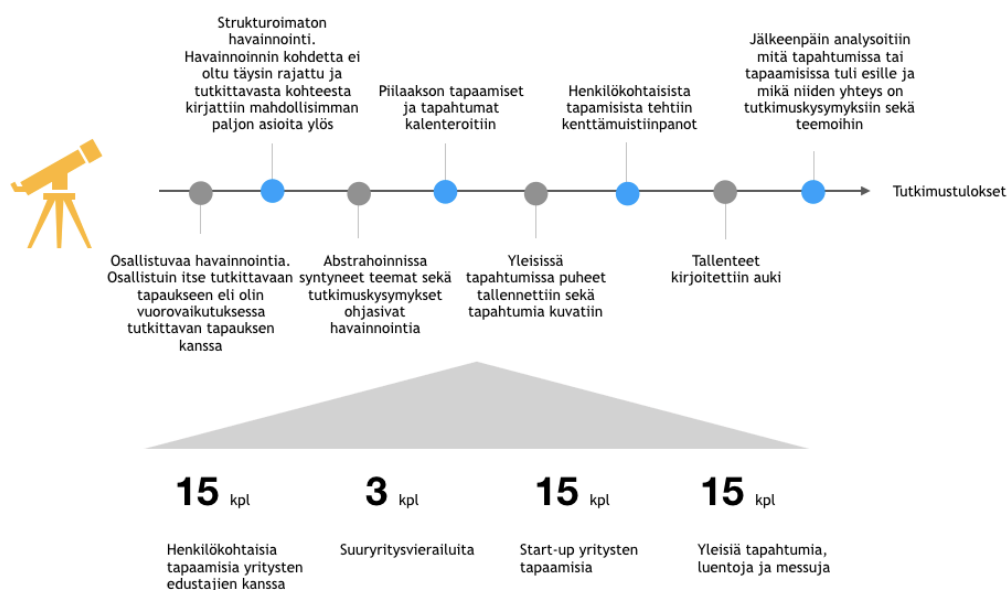
Kuvio 26: Aineiston abstrahoinnissa muodostetut teemat

#### 5.4 Havainnointi Piilaaksossa

Havainnointi tapahtuu yleensä aidossa tilanteessa ja ympäristössä, mutta on mahdollista järjestää myös simulaatioita eli epäaitoja koetilanteita. Havainnoinnin muotoja ovat piilohavainnointi, suora havainnointi, osallistava ja osallistuva havainnointi. Suorassa havainnoinnissa tutkija seuraa ilmiötä paikan päällä, kun taas piilohavainnoinnissa havainnoitavat eivät ole tietoisia havainnoitsijasta. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuvaa havainnoitavaan ilmiöön ja on osa sitä. Kaikkea ei voida havainnoida ja havainnoinnin muoto tulee valita tarkoin havainnoitavan ilmiön mukaan. Muotoa valittaessa tulee miettiä, muuttuuko havainnoinnin kohteen käyttäytyminen tutkimustilanteen myötä. Havainnoinnin työkalut voidaan jakaa strukturoituun tai strukturoimattomaan, riippuen siitä tietääkö havainnoitsija tarkasti mitä hän havainnoitavassa seuraa vai kirjaako hän asioita ylös mahdollisimman paljon asiaan liittyviä asioita. Jälkimmäistä kutsutaan strukturoitumattomaksi havainnoinniksi. Strukturoimattoman havainnoinnin haasteeksi voi muodostua liian suuri tiedon määrä, mikäli tutkija ei osaa asettaa rajoja sille mitä tietoa tarvitaan ja etsitään. Tutkimusongelma määrittää mitä havainnoinnin tiedonkeruumenetelmää käytetään. Ennen havainnoinnin aloittamista tulee määrittää tiedonkeruumenetelmä ja siihen vaikuttaa oleellisesti tiedetäänkö havainnoinnin kohdetta tarkasti vai ei. (Kananen 2013, 88-91.)

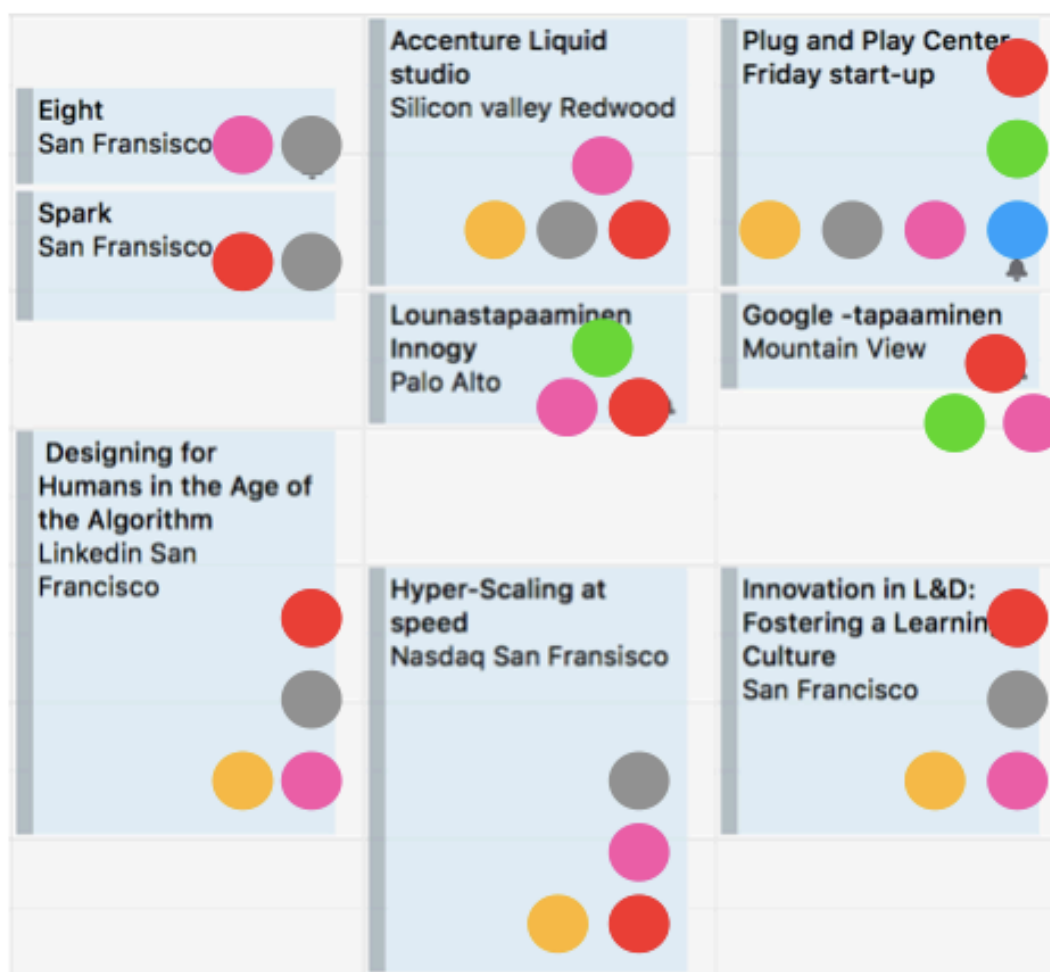
Tapauksen havainnointi sijoittui marraskuulle 2017. Havainnointi oli osallistuvaa havainnointia, sillä tutkittavaan tapaukseen osallistuttiin sekä oltiin osa ilmiötä. Havainnoinnissa käytettiin strukturoimatonta havainnointia, joka sopi kyseiseen tapaustutkimukseen, sillä havainnoinnin kohdetta ei oltu täysin rajattu. Havainnointia ohjasi kirjallisen aineiston sisällönanalyysissä nousseet teemat, jotka on esitetty kuviossa 25. Teemat oman osaamisen kehittyminen sekä käytännön järjestelyt tulivat havainnoitua osallistumalla OP goes Silicon Valley -ohjelmaan. Käytännön järjestelyt järjestin osana omaa vaihto-ohjelmaa, vastaavalla tavalla kuin muutkin ohjelmaan osallistujat.

Havainnointi tapahtui osallistumalla OP goes Silicon Valley -ohjelmaan ja osallistumalla ohjelman puitteissa Piilaakson erilaisiin tapahtumiin, vierailemalla alueen yrityksissä ja tapaamalla alueella toimivien yritysten edustajia. Suurien ulkomaalaisten yritysten kohdalla kiinnitettiin huomiota yritysten organisoitumisen tapaan alueella, läsnäolon keston ja läsnäololle asetettuihin tavoitteisiin. Piilaakson kulttuuria ja alueelle ominaisia toimintatapoja kartoitettiin tapaamalla aloittavia yrityksiä sekä vierailemalla alueen suurissa yrityksissä. Startup-yrityksiä tapaamalla ja verkostoitumalla saatiin ymmärrystä alueen ominaispiirteistä sekä verkostojen toimintamalleista. Verkostointi onnistui parhaiten osallistumalla avoimiin tapahtumiin, joissa oli aina varattu aikaa keskusteluille. Tavattuja henkilöitä ei Piilaaksossa haastateltu tätä lopputyötä varten, vaan tapaamisissa ja tapahtumissa keskityttiin tapauksen ymmärtämiseen sekä löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Havainnointi oli yksi tiedonkeruumenetelmä tämän tapaustutkimuksen aineiston keruussa. Havainnoinnin eteneminen sekä tapahtumien ja tapaamisten määrä on esitelty kuviossa 27.



Kuvio 27: Havainnointi Piilaaksossa

OP goes Siicon Valley -ohjelman päivittäiset tapaamiset ja tapahtumat kalenteroitiin ja tapaamisten tai tapahtumien jälkeen niistä kirjattiin mahdollisimman paljon ylös, jonka jälkeen analysoitiin, mitä teemoja kyseisessä tapahtumassa tuli esille. Kuviossa 27 on kuva kalenterista ja Piilaakson ohjelmasta kolmen päivän ajalta. Kalenteriin on merkitty mitä teemoja tapahtumissa tai tapaamisissa käsiteltiin ja mitä niissä tuli esille. Teemoja ei valikoitu tai suunniteltu etukäteen, mikä on strukturoimattoman havainnoinnin luonteeseen kuuluvaa; havainnoinnin kohdetta ei oltu siis etukäteen rajattu. Kuviossa 28 esiintyvät teemojen värikoodit on selitetty kuviossa 25.



Kuvio 28: esimerkkejä Piilaakson tapahtumista sekä niissä havaittuja teemoja

Henkilökohtaisista tapaamista tehtiin tapaamisten jälkeen kenttämuistiinpanot. Avoimista tapahtumista puolestaan tallennettiin ääni- ja kuvamateriaalia. Tutkimuskysymysten kannalta oleelliset äänitteet kirjoitin auki. Alla on katkelmia kahden tapahtuman auki kirjoitetuista tallenteista sekä kuvamateriaalia (kuvio 29).

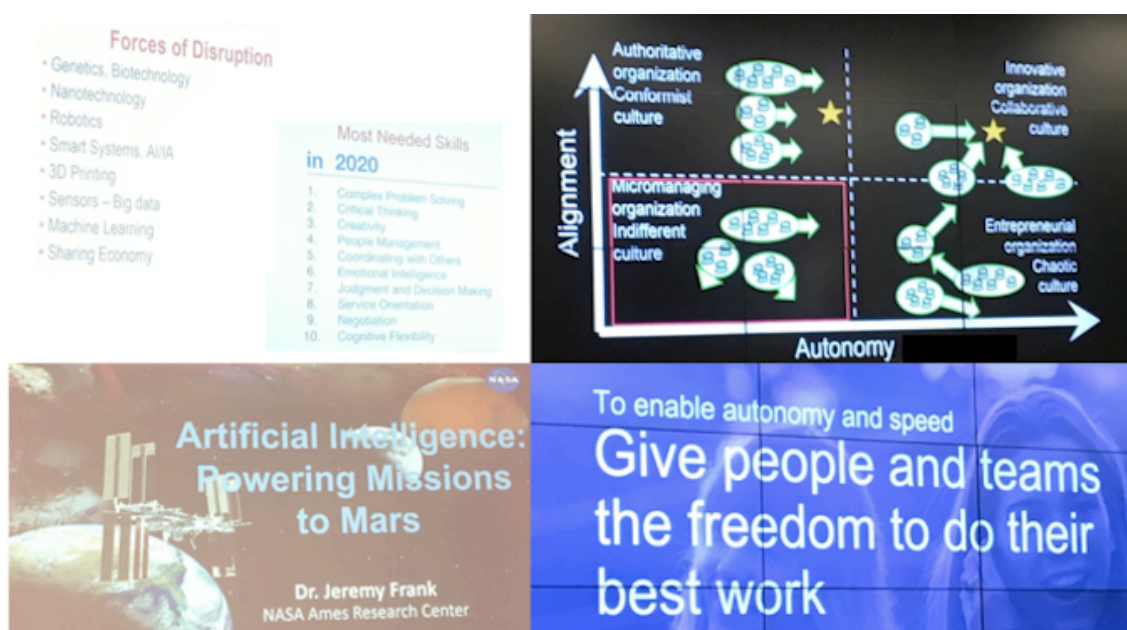
*"People from all across, all talking about what does it mean to design for AI and what are the challenges and what are the opportunities? We need to talk about ethics and we need to*

talk about trust. We need to learn from people behaviour and finally think how do our solution position emotionally and socially?"

*Tapahtumasta: Designing for humans at the age of the algorithm*

"Soft skills are on rise and most needed skills in 2020 will be complex problem solving, critical thinking and creativity. Higher education is getting more and more valuable and I Could say that in US master is the new bachelor, but you Should never stop learning. Lifelong learning is the key to success and It is up to you If you want re-skill or up-skill yourself?"

*Tapahtumasta: "How Disruptive Technologies Are Creating Hot Jobs and How You Can Qualify for Them"*



Kuvio 29: Kuvattua materiaalia Piilaakson tapahtumista marraskuussa 2017

Kolmen viikon aikana henkilökohtaisia tapaamisia yritysten edustajien kanssa kertyi noin 15 kappaletta, suuryritysvierailuita 3 kappaletta, startup-yritysten tapaamisia noin 15 kappaletta, joista osa oli henkilökohtaisia tapaamisia ja osa yleisiä pitching-tilaisuuksia. Yleisiä tapahtumia, luentoja ja messuja kertyi myös noin 15 kappaletta. Liitteessä 1 on esitetty esimerkkejä yrityksistä, joiden edustajia tavattiin kolmen viikon aikana ja liitteessä 2 on esitetty läpikäytyjä tapahtumia. Henkilökohtaisten tapaamisten henkilöitä ei olla tässä opinnäytetyössä eritelty, sillä kyseisiltä henkilöiltä ei kysytty lupaa heidän tietojensa julkaisuun.

## 6 Tulokset

Kappaleessa esitellään tämän tapaustutkimuksen tulokset. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä ensimmäisen kauden kokemuksia ja antaa niiden pohjalta suosituksia ohjelman jatkokehittämiseen. Tässä kappaleessa tulokset on avattu alalukuihin tutkimuskysymysten kautta. Tuloksiin on päädytty havainnoinnin, haastatteluiden sekä blogikirjoitusten avulla.

Tapaustutkimuksen tutkimuskysymyksiä olivat:

K1: Mitkä olivat OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden onnistumisia?

K2: Mitkä olivat OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden haasteita ja kehityskohteita?

K:3 Miten ohjelmaa kannattaa kehittää?

### 6.1 OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden onnistumisia

Tässä alaluvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli käydään läpi OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden onnistumisia.

Käytännön järjestelyt, kuten lentojen, auton ja asunnon varaaminen, olivat sujuneet kaikilla osallistujilla vaivattomasti. Oman lähettävän tiimin, osaston tai yksikön suhtautuminen ohjelmaan koettiin olleen positiivista ja kaikki osallistujat olivat saaneet osallistumiseen oman osastonsa tuen. Suurinta osaa osallistujista oli kannustettu priorisoimaan Piilaakson työtehtävät ohjelman ajaksi, minkä ansioista he pystyivät minimoimaan kotimaan työtehtävät ja velvollisuudet. Suomen palavereihin osallistuminen onnistui Piilaaksosta käsin teknisesti helposti Skypen välityksellä, mutta -10 h aikaero teki siitä usein haastavaa ja raskasta. Suomen työtehtäviin säännöllinen osallistuminen sekä yöllinen valvominen veivät väistämättä energiaa Piilaakson päivittäisestä tekemisestä.

Käytännön järjestelyistä asuminen sai eniten positiivista palautetta. Asuminen tapahtuu Mustakarhu (Mustis) nimisessä talossa, jossa jokaiselle osallistujalle on varattu vuorollaan oma huone ja useat osallistujat olivat sitä mieltä, että asuminen Mustakarhussa oli ohjelman lähes parasta antia.

Mustakarhu ry on voittoa tuottamaton yhdistys, jonka tavoitteena on tarjota aloittaville yrityksille sekä lyhyt- että pidempiaikaista majoitusta, ja paikkaa verkostoitumiseen. Talossa vierailee säännöllisesti yrittäjiä, vierailijaryhmiä ja alueella pidempään asuneita henkilöitä, ja tämän vuoksi Mustakarhussa asumisen koettiin tukeneen verkostoitumista erinomaisesti.

Osallistujat kokivat myös, että ajatusten vaihtaminen ja ideoiden sparrailu toteutuivat tiiviissä yhteisössä erinomaisesti ja Mustakarhun keskeinen sijainti Palo Altossa koettiin yleisesti toimivaksi.

*”Mustis, se on kyllä ihan mieletön paikka. Melkein parhaiten tapasi siellä startuppeja, kun sinne aina vaan pölähti sitä porukkaa. Asuminen oli hyvin organisoitu, piti vaan ilmoittaa aikataulut.”*

Piilaakson kulttuurin ja toimintatapojen omaksuminen nähtiin yhtenä ohjelman tärkeimmistä anneista. Useat osallistujat olivat sitä mieltä, että Piilaakson hengen ja kulttuurin omaksuminen on ohjelman onnistumisen kannalta jopa tärkeämpää, kuin yksittäisten kumppanien löytäminen. Kaikki haastatellut OP goes Silicon Valley- ohjelman osallistujat kokivat ohjelman ajattelumaailmaa avartavana, positiivisena ja opettavaisena kokemuksena. Ohjelman suurimpana onnistumisena ja antina osallistujat kokivat Piilaakson kulttuurillisten eroavaisuuksien kokemisen ja näkemisen, eli kuinka asioita tehdään Piilaaksossa ja mitä voisimme niistä oppia organisaationa. Tapaustutkimuksessa nousi vahvasti esille Piilaakson avoimuuden ja auttamisen kulttuuri sekä verkostoitumisen merkitys. Ihmiset arvostavat alueella henkilökohtaista kanssakäymistä ja ohjaavat ihmisiä aktiivisesti eteenpäin, myös mentorointi ja sparraus ovat vahvasti näkyvillä. Piilaakson ekosysteemissä kaikki toimii henkilökohtaisten verkostojen ympärillä ja siellä on oleellista tuntea ihmisiä; mikäli et tunne ketään, on lähes mahdotonta päästä eteenpäin.

*”Avoin innovointi, toisten auttaminen ja yhdessä tekeminen yhteisen tavoitteen perään on tuolla kyllä pinnalla. Se tiedon jakaminen nähdään niin tärkeänä.”*

Piilaaksossa ihmisten intohimoinen suhtautuminen työhönsä nousi esille ja ajatusten ja ideoiden avoin jakaminen korostui, toki huonoksi koettuja ideoita myös kritisoidaan herkästi. Koettiin, että innovointi on Piilaaksossa avoimempaa ja näkyvämpää kuin Suomessa ja oman idean suuntaa muutetaan (pivotointi) usein matkan varrella saatujen palautteiden tai pilotoinnin perusteella. Yrittäjien sitkeys ja usko omaan tekemiseen on Piilaaksossa vahvasti esillä ja alueella on runsaasti sarja-yrittäjiä, harva yrittäjä on yrittämässä Piilaaksossa ensimmäisen yrityksensä kanssa. Osallistujat kokivat, että meidän pitäisi ottaa oppia Piilaakson avoimuuden kulttuurista ja jakaa enemmän ideoita keskenämme, sekä hakea palautetta ideoihin jo varhaisessa vaiheessa. Palautteen hakeminen pitäisi tehdä helpoksi ja kehittämiseen kaivattaisiin enemmän ketteryyttä. Koettiin, että organisaatiorajojen yli tapahtuvaan kehittämiseen tulisi panostaa. Organisaatioiden ja yritysten rajat eivät ole yhtä tiukat kuin Suomessa, vaan palautetta voidaan ottaa vastaan myös kilpailijalta, eikä yhteistyö kilpailijan kanssa ole ennen näkemätöntä. Alueella tekemistä ja yhteistyötä ohjaavat yhteiset tavoitteet sekä päämäärä.

Piilaakson ekosysteemi toimii isojen yritysten, aloittelevien yritysten, rahoittajien ja ylipistojen symbioosissa. Suuret yritykset ovat pitkään toimineet alueella rahoittajina ja ostaneet pienempiä yrityksiä osaksi itseään. Viime aikoina yhteistyö on kuitenkin muuttanut muotoaan ja korporaatiot ja startupit tekevät yhä enemmän yhteistyötä keskenään.

*”Mentorointia ja sparrausta siellä on sitä tosi paljon. Kaikki auttaa ja neuvo. Toki siellä myös ideat ammutaan alas, jos joku on huono. Startup näkökulma on tosi vahva ja siellä näkee miten korporaatiot ja startupit voi tehdä yhteistyötä. Niitä kaikkia tullaan tarvitsemaan uudistumisessa.”*

*”Peli on raakaa ja pitchataan kymmeniä kertoja. Suomalaiselle se on vaikeaa, voi olla että, jos saa viisi kertaa kieltävän vastauksen, niin heitetään pyyhkeet tiskiin.”*

Osallistujat näkivät vaihdon ennakkoluulottomana tapana kehittää innovaatiotoimintaa ja kokivat vaihdon aikaisen vapauden ja luottamuksen erityisen positiivisena asiana. Sisäiseen kulttuuriimme kaivattiin enemmän yhdessä tekemistä ja vastavuoroisuutta sekä luottamusta ja vapautta. Suurin osa osallistujista ei kokenut päivittäistä työtään innovoivana, mutta he kokivat saaneensa innovointiin oppeja ja innostusta Piilaaksosta. Suomalainen suorittamisen kulttuuri ja epäonnistumisen pelko nousivat ohjelman ensimmäisellä kaudella esille ja tämän koettiin olevan innovoinnin esteenä ja hidasteena. Esille nousi myös kannustamisen puute ja päivittäisen tekemisen kiire; kiireen keskellä työskentely ohjaa tekemistä suorituskeskeiseen suuntaan ja asioita ei tule ajateltua vaihtoehtoisilla tavoilla.

*”Joskus pitää mennä kauas, nähdäkseen lähelle. Suomessa työpöytä on täynnä asioita ja tekemistä ja päivät ovat kiireisiä. Aika vähän on aikaa seurata, miten muut toimijat tekee ja millaisia ratkaisuja on maailmalla ja miten muut tässä markkinassa toimii.”*

Lähes kaikki haastatellut osallistujat kokivat ohjelman kehittäneen vahvasti omaa osaamista. Tapahtumat tai tapaamiset eivät välttämättä käsitelleet juuri omaa työtehtävää tai osaamista koskevaa aihealuetta, vaan osaamista kehittyi laaja-alaisesti ja monipuolisesti. Osallistujille kertyi ymmärrystä tämän hetkisistä trendeistä, liiketoimintamalleista, uusista teknologioista sekä toimijoista. Plug and Play -centerin viikoittaiset pitching-tilaisuudet, joissa yrittäjät esittelevät ideoitaan sijoittajille ja kuulijoille, koettiin tärkeiksi ja hyödyllisiksi juuri markkinatilanteen, liiketoimintamallien ja trendien ymmärryksen kasvattamisessa. Useat osallistujat olivat sitä mieltä, että OP saa korvaamatonta markkinaymmärrystä olemalla läsnä Piilaaksossa. Piilaaksossa ja Suomessa puhutaan hyvin samanlaisista ilmiöistä ja esimerkiksi lohkoketjut ja tekoäly ovat vahvasti esillä kummankin maan yritysten tutkimus- ja kehittämistyössä. Osa osallistujista koki saavansa tästä voimaa ja energiaa omaan työhönsä. Koettiin, että olemme ajan hengessä vahvasti mukana ja tietyillä liiketoiminta-alueilla, kuten terveysteknologiassa,

jopa Piilaaksoa edellä. Ohjelma antoi osalle osallistujista varmuutta siitä, että olemme menossa kehityksessä oikeaan suuntaan sen vuoksi, että suunta on sama kuin kansainvälisillä suuryrityksillä. Muutamat haastateltavat totesivatkin ohjelman jälkeen, että meiltä puuttuu ainoastaan rohkeus siirtyä kansainvälisille markkinoille. Rohkeuden puute nähtiin myös sisäisen julkaisukyvykkyyden esteeksi.

*”En tiedä, tuliko suoraan ammattiosaamista, mutta silmät avautui. Erilaisia tapahtumia kävin läpi, mutta en välttämättä siltä omalta alueelta. Löytyi paljon mielenkiintoista, kuten tekoälyä, blockchainia, kryptovaluuttoja ja yleisiä teknologisia innovaatioita.”*

*”Piilaaksosta OP saa ymmärrystä. Ala kuin ala, niin pitää ymmärtää se kuuma juttu. Tällä hetkellä se oli blockchain. Markkinaymmärrys on arvokasta, siellä on hirveen paljon asioita mitkä tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan meidän tekemisiin.”*

*”Enemmän tämä on oman näkemyksen mukaan sellainen oman kehityksen ja oppimisen matka inspiraation ja tiedon hakemiseen.”*

*” Ollaan menossa oikeaan suuntaan, aika samoja juttuja kuin mitä meillä puhutaan, avarsi näkemyksiä ja näki asioita kauempan- Mieleton mahdollisuus päästä laajentamaan omaa osaamista ja päästä näkemään, miten muut tekee suuressa maailmassa asioita.”*

Osa osallistujista koki Piilaakson vaihdon vaikuttavan positiivisesti työntekijäkokemukseen sekä työnantajamielikuvaan ja arvelivat, että OPssa on mahdollista sisäistää Piilaakson kulttuuria, mikäli sinne lähetetään tarpeeksi paljon henkilökuntaa eri puolilta organisaatiota. Osa osallistujista oli sitä mieltä, että OPn tulisi kehittää yhteiskuntavastuullista rooliaan Piilaakson tyyliin. OPn rooli tulisi olla aktiivisempaa auttajana, niin että se auttaisi yrityksiä ja ihmisiä verkostoitumaan nykyistä enemmän. OPn valtakunnallisesti laajat verkostot eivät ole täysin hyödynnettyjä ja OP voisia toimia eräänlaisena innovaatioalustana yrityksille. Useat haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että OPn tulisi järjestää enemmän kaikille avoimia tapahtumia, joissa ihmiset voisivat verkostoitua, ja joissa käsiteltäisiin ajankohtaisia teemoja. Piilaaksossa avoimia tapahtumia on päivittäin ja osallistujat kokivat ne hyödyllisiksi oman osaamisen kehittymisen, markkinaymmärryksen sekä verkostoitumisen kannalta. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että ohjelmaa tulee ehdottomasti jatkaa tulevaisuudessa.

*”Se kulttuuri on täysin erilainen siellä. Kaikki auttaa ja ottaa vastaan ja auttaa verkostoitumaan, sitä meidänkin pitäis tehdä. Meillä on isot verkostot, mutta ei me levitetä sitä sanaa. Voitaisiin hyvin matchata eri yrityksiä”*

*“Ohjelmaa pitää ehdottomasti jatkaa. Tuo on niin jotain mieletöntä. Se kulttuurinmuutos on se mitä se antaa.”*

Uudet teknologiat ovat Piilaaksossa näkyvillä kaikkialla ja niiden rinnalla puhutaan tällä hetkellä paljon datan ja empatian yhdistämisestä. Pehmeät arvot, sekä tiimien uudenlaiset määritelmät sekä niiden autonomisuus olivat näkyvästi Piilaaksossa esillä. Myös uudenlaiset tiimien määritelmät ja moniosaajien yhdistäminen nousivat esille, tiimejä pyritään kasamaan useamman ammattitaidon ympärille. Uudenlainen työelämä, jossa tiimeillä on vapaus tehdä työtään autonomisesti luottamuksellisessa ilmapiirissä, nousi esille keskusteluissa sekä havainnoinnissa. Myös uuden oppiminen ja omien taitojen päivittäminen olivat esillä eri asiayhteyksissä, ja koulutuksen sekä oman motivaation tärkeyttä oppimisessa korostettiin. Koko elämän kestävä opiskelu oli useissa tapahtumissa teemana, ja niissä puhuttiin oman ammattitaidon syventämisestä tai kokonaan uusien asioiden opiskelusta (re-skilling ja up-skilling).

*“Se Piilaakso on niin mieletön paikka, että sen ymmärtää vasta kun sinne menee. Se ei ole vaan paikka vaan tapa elää ja ajatella. Suuret teemat siellä on näkyvillä, kuten tekoäly, keinotodellisuus ja konnektiviteetti “*

Alla olevassa kuviossa 30 on listattu Piilaakson kulttuurin keskeisiä piirteitä, joita ohjelmaan osallistujat olivat havainneet ja kokeneet. Nämä Piilaakson keskeiset piirteet näkyvät myös tämän opinnäytetyön tietoperustassa.



Kuvio 30: Piilaakson kulttuurin ja toimintatapojen keskeisimpiä piirteitä

## 6.2 OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden haasteita

Tässä aluvuossa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen ja käsitellään OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden haasteita. Tutkimuksen perusteella ohjelman ryhmätason tavoitteiden kirkastaminen on yksi ohjelman kehityskohteista. Osallistujat kokivat haasteelliseksi OP:n läsnäolon perustelun; eli miksi OP on yrityksenä Piilaaksossa ja mitä sieltä tavoitellaan. Osallistujat kokivat, että eivät olleet sisäistäneet tai heille ei oltu viestitty ohjelman tavoitteita tarpeeksi hyvin.

*”Olisi tärkeää, että ne jotka sinne lähtee tietäisi paremmin, mitkä on OP:n tavoitteet ja mitä siltä ohjelmalta halutaan. Nyt se meni vähän siihen, että juostaan vaan kauheasti näkemässä eri tyyppisiä ja tapahtumia läpi ja startuppeja ja sitten raportoidaan ne tänne.”*

*”Luulen silti, että noin lyhyessä ajassa ei ole edes oletus, että mitään kumppanuuksia solmitaan, vaan se on enemmän sitä, että päästään korporaatiokontekstista ulos.”*

Tavoitteet aloittavien yritysten tapaamisiin koettiin epäselviksi ja mahdollinen jatkoyhteistyö ja yhteistyön aloittaminen haastavaksi. Osallistujat kaipaivat tarkempaa suuntausta ja linjausta siitä, minkälaisia yrityksiä ja teknologioita OP on alueelta etsimässä. Aloittavien yritysten (startup-yritykset) kanssa käydyt tapaamiset olivat osallistujien mielestä mielenkiintoisia ja opettavia, mutta yhteistyön jatkamisen malli puuttui tai se oli vaillinainen. Tiedon kanavointi organisaatioon koettiin haasteelliseksi ja osallistujilla ei ollut varmuutta mihin mahdolliset mielenkiintoiset löydökset ja kumppanuudet tulisi ohjata. Tiedottaminen ja yhteydenpito tavatun yrityksen suuntaan vaihdon jälkeen nähtiin tärkeänä, mutta myös tiedottaminen osallistujan suuntaan konsernitasolta nousi esille. Haastateltavat kokivat, että olisi tärkeää kuulla, mikäli itse aloittama keskustelusta seuraa yhteistyötä tai jatkokeskusteluja. Osallistujat kokivat, että verkostoituminen onnistui ohjelman ensimmäisellä kaudella kohtuullisen hyvin, mutta verkostojen ylläpitäminen koettiin haastavaksi henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi. Osallistujat kokivat, että alueella on haastavaa olla uskottava toimija niin kauan kuin OP:n edustajat vaihtuvat.

*”Onhan se vähän niinkin, että jotta sillä startupilla olis mielenkiinto nähdä meidät, niin pitää meidän pitchaa itseämme heillekin ja tehdä itsestämme mielenkiintoisia. Ei varmaan haluta sellaista mainetta, että me täällä vaan pyöritään, mutta mikään ei johda mihinkään. Pitäisi pysyä kertomaan, että ollaan tosi mielessä, tämä on budjetti ja tällaisia yhteistyökumppaneita etsitään jne.”*

Sisäinen tiedonsiirto osallistujien kesken koettiin tärkeänä ja se nousi esille yhtenä kehityskohtana. Varsinkin alkusyksystä 2017 osallistujat huomasivat, että olimme tavanneet samoja yrityksiä useaan otteeseen. Tämän jälkeen tietoa alettiin siirtää tehokkaammin osallistujalta

toiselle sisäisiä kanavia pitkin. Sisäinen tiedonsiirto osallistujalta toiselle on tärkeässä roolissa ohjelmassa- etenkin kun OPn edustus Piilaaksossa on vaihtuva. Sisäiseen tiedonsiirtoon perustettiin syksyn 2017 aikana erilaisia kanavia.

*”Meidän kohdalla alkoi näkyä se, että eihän meidän OPna kannata nähdä montaa kertaa samaa startuppia ja että sen tiedon pitäisi siirtyä jotenkin meidän välillä.”*

Työpiste, Plug and Play- center (Plugari), jakoi osallistujien mielipiteitä. Osalla osallistujista oli ollut liian kovat odotukset Plug and Play- centeriä kohtaan ja he olivat odottaneet saavansa sieltä enemmän apua verkostoitumiseen ja tapaamisten järjestelyihin. Syksyn mittaan osallistujat kuitenkin huomasivat, että tapaamisia saa hyvin järjestettyä myös itsenäisesti ja yleensä yksi tapaaminen johti toiseen. Verkostot ja kolmannen osapuolen esittelyt eli introt ovat Piilaakson alueella suuressa roolissa ja niiden merkitys avautui osallistujille nopeasti.

*”Se plugarin toiminta ei kauheesti vakuuttanut. Melkein on helpompaa, että lähtee itse vaan kontaktoimaan niitä startuppeja ja käydä nettisivuja läpi ja koettaa itse kontaktoida. Se on vähän vastoin sitä toimintamallia, mitä ollaan niiden kanssa sovittu.”*

Omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääseminen oli usealle osallistujalle haasteellista. Tavoitteet oli asetettu liian konkreettisiksi, ja useat osallistujat kokivat niiden saavuttamisen vaikeaksi. Myös tasapainoilu omien tavoitteiden ja ryhmätason tavoitteiden välillä oli muutamille osallistujille vaikeaa. Tavoitteiden asettaminen ennen matkaa oli useiden osallistujien mielestä haastavaa, etenkin tilanteissa, joissa osallistuja oli menossa Piilaaksoon ensimmäistä kertaa. Haastateltavat kokivat, että tavoitteet oli asetettu ilman realistista käsitystä siitä mihin olemme menossa ja mitä sieltä on mahdollista saada irti lyhyessä ajassa. Osallistujat kokivat myös Piilaakson oppien jalkauttamisen omaan työhön ja organisaatioon haasteelliseksi. Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen on tutkimuksen pohjalta ohjelman kehittämiskohde.

*”Mulla oli yksi tosi konkreettinen tavoite ja näin kun jälkikäteen ajattelee, niin se oli turhan konkreettinen. Se oli jopa vähän naiivia ajatella, että sieltä tulisi jotain niin konkreettista.”*

### 6.3 Kehittämisehdotukset

*”Mä tykkään siitä, että kun strategiaa uudistetaan, niin ollaan kunnianhimoisia ja haetaan niitä referenssejä sieltä missä tapahtuu ja mistä ne uusimmat jutut maailmanlaajuisesti tulee.”*

Tässä alaluvussa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen eli kuinka OP goes Silicon Valley -ohjelmaa tulisi kehittää. Kehittämis ehdotukseen on päädytty kahden edellisen tutkimuskysymyksen kautta eli ehdotuksessa on otettu huomioon ensimmäisen kauden onnistumisia sekä haasteita. Alla olevassa kuviossa 31 on listattu ensimmäisen kauden onnistumisia sekä haasteita sekä niiden yhteys sisällönanalyysissa nousseisiin teemoihin.



Kuvio 31: Ensimmäisen kauden onnistumisia, haasteita sekä kehitysidea

Ohjelman jatkokaudelle tärkeimpiä kehittämisen kohteita ovat osallistujan henkilökohtaisten ja ryhmätason tavoitteiden kirkastaminen sekä toimintamallin muokkaaminen niin, että se tukee ohjelman ensimmäisen kauden vahvuuksia ja pyrkii ratkaisemaan esiin tulleita haasteita. Kehitysehdotuksena on luotu ohjelmalle uudenlainen toimintamalli (kuvio 32), jonka avulla OP goes Silicon Valley -ohjelma tukee paremmin ohjelman tavoitetta eli OPn strategista uudistumista. Kehittämis ehdotuksena on nykyisen toimintamallin muokkaaminen kahteen eri tasoon. Ehdotetussa mallissa ohjelma toimisi kahdessa eri tasossa, joilla kummallakin olisi omat tavoitteet ja näiden tavoitteiden kautta yhteys ja tuki OPn strategiseen uudistumiseen.

Ensimmäinen taso on niin kutsuttu pysyvä edustus Piilaaksossa. Pysyvä edustus tarkoittaa yhden tai kahden OPn työntekijän lähettämistä Piilaaksoon pidemmäksi ajanjaksoksi. He olisivat paikan päällä vähintään vuoden kerrallaan. Pysyvä edustus voi toimia vaihtuvalla mallilla, mutta vaihdon väli olisi huomattavasti nykyistä pidempi. Ehdotetussa mallissa nykyisen ohjelman tavoitteista verkostojen luominen sekä yhteistyökumppanien läpikäyminen siirrettäisiin

pysyville edustajille. Heidän tavoitteisiin lisättäisiin myös sijoittaminen startup-yrityksiin. Tämän lisäksi he avustaisivat OPn vaihtuvaa henkilöstöä käytännön asioissa, verkostoitumisessa sekä tavoitteiden asettamisesta. Pysyvän edustuksen tavoitteena olisi yhteistyö ja uusien liiketoimintojen synnyttäminen kumppaniverkoston avulla. OPn strategiaan on kirjattu uusien täysin digitaalisten liiketoimintojen rakentaminen ja pysyvä edustus tukisi tätä strategista tavoitetta. Myös uusien ja asiakaskeskeisten liiketoimintamallien kehittäminen olisi pysyvän edustuksen tavoitteena. Nykyisessä mallissa kumppanuuksien ja verkostojen luominen on ollut haastavaa, koska OPn henkilökunta on vaihtunut Piilaaksossa 3-4 viikon välein. Pysyvällä edustuksella olisi mahdollisuuksia luoda verkostoja aktiivisesti, sekä ylläpitää niitä. Piilaaksossa tapaamiset ovat useimmiten kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ja verkostoilla on siellä suuri merkitys. Pysyvän edustuksen tehtävänä olisikin alussa aggressiivinen verkostojen luominen ja kasvattaminen. Piilaaksossa verkostoitumisessa yksilö vaikuttaa jopa enemmän kuin hänen edustamansa yritys. Mikäli yksilö vaihtuu, niin verkostoituminen hankaloituu merkittävästi.

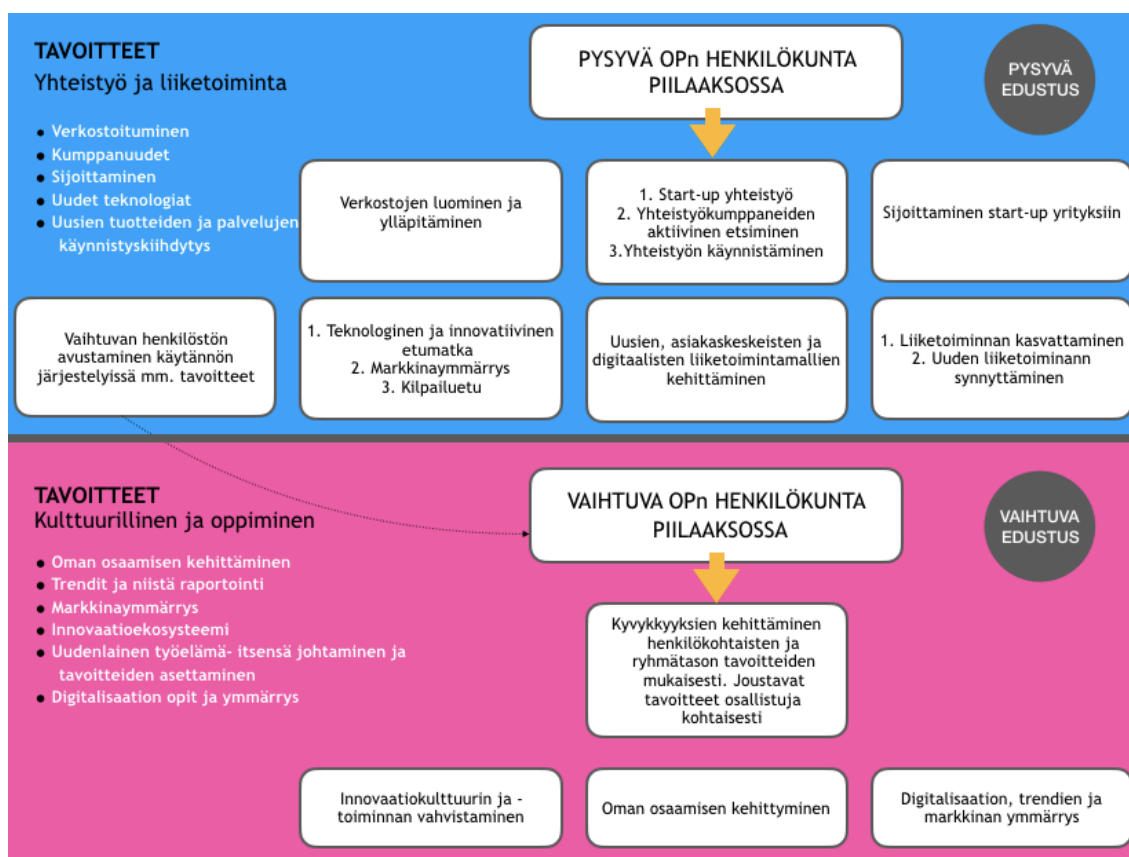
Pysyvä edustus tukisi myös yhteistyön aloittamista uusien kumppaneiden kanssa. Nykyisessä mallissa yhteistyön aloitus on ollut haastavaa henkilökunnan vaihtuvuuden vuoksi. Myös tiedon kanavointi Suomeen on koettu haasteelliseksi. Pysyvällä edustuksella tekisimme itsemme alueella uskottavaksi ja halutuksi kumppaniksi ja viestisimme, että olemme paikan päällä pysyvästi ja tosissamme- emme vain tutustumassa. Pysyvän henkilöstön rekrytointiin kannattaa panostaa, koska Piilaaksossa tarvitaan yrittäjämäistä otetta, rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta. Henkilön tulisi tuntea OPn organisaatio perinpohjaisesti, jotta hän osaisi kanavoida löydökset ja kumppanuudet. Lisäksi hänellä tulee olla ymmärrystä teknologiasta, eri liiketoiminnoista sekä sijoittamisesta.

Pysyvän edustuksen lisäksi Piilaaksossa toimisi lähes nykyisen kaltainen ohjelma, jossa OPn henkilökunta käy vierailemassa alueella 3-4 viikkoa kestävä jaksossa. Tämän vaihtuvan edustuksen tavoitteiden tulisi olla joustavat ja osallistujalle henkilökohtaisesta räätälöidyt. Ylätasoon tavoitteeksi tulisi asettaa oman osaamisen kehittyminen, niin että se tukee OPn uudistumista mm. digitalisaation näkökulmasta. Vaihtuvan edustuston tavoitteena olisi havainnoida trendejä ja markkinaa sekä tutustua Piilaakson innovaatioekosysteemiin. Tavoitteet tulisi asettaa osallistujan oman taustojen ja kiinnostuksen mukaan, sekä mietittävä kuinka asetetut tavoitteet tukisivat parhaiten OPn strategista uudistumista. Yksi vaihtuvan henkilökunnan tavoite olisi oman osaamisen tavoitteellinen kehittäminen sekä oman työn johtaminen ja ohjaaminen, sillä ne ovat tämän päivän työelämän tärkeitä peruselementtejä. Startup-kumppanuuksien läpikäyminen tulisi poistaa kaikkien osallistujien tavoitteista, sillä kaikilla ei ole siihen kyvykkyyttä eikä se välttämättä tue parhaiten OPn uudistumista. Kumppanuuksien luominen vaatii alueella pidempiaikaista läsnäoloa, eikä ole realistista olettaa, että kumppanuuksia luodaan kuukaudessa. Pysyvä edustus olisi tärkeässä roolissa vaihtuvan edustuksen perehdytyksessä sekä esittelyjen tekemisessä. Pysyvä edustus avustaisi myös vaihtuvan henkilöstön

tavoitteiden asettamisessa. Tällä hetkellä tavoitteiden tekeminen on haastavaa, sillä ne täytyy tehdä itsenäisesti ilman laajempaa ymmärrystä Piilaakson kulttuurista ja toimintatavoista.

Vaihtuvan henkilöstö tukee parhaiten OPn strategista uudistumista oman osaamisen kehittämisen kautta sekä innovaatiotoimintaa ja -kulttuuria kehittämällä. Piilaakson innovaatiotoiminnan ja ekosysteemin sisäistäminen on OPn uudistumisen kannalta merkittävä seikka ja se tulisi nostaa kaikkien osallistujien tavoitteeksi. Suurin osa osallistujista koki, että innovointi ja innovaatiotoiminta ovat eivät ole läsnä heidän päivittäisessä työssään, eivätkä he kokeneet saavansa siihen riittävästi aikaa tai tukea. Mikäli startup-yritysten läpikäyminen ja kumppanuuksien luominen siirretään kokonaan pysyvän henkilöstön tavoitteeksi, vaihtuva henkilöstö voi keskittyä enemmän innovaatiotoiminnan tarkasteluun sekä oppien jalkauttamiseen Suomeen paluun jälkeen.

Toisena vaihtoehtona on kokonaisten tiimien lähettäminen Piilaaksoon tietyksi määräajaksi. Tiimeille tulisi asettaa konkreettiset kehittämistavoitteet, ja tiimit hyödyntäisivät paikallisia kumppaneita kehittämisessä. Pysyvän OPn edustuksen tehtävänä olisi auttaa kumppaneiden etsimisessä ja kartoittamisessa, jotta tiimi voisi aloittaa työskentelyn mahdollisimman nopeasti alueelle saavuttuaan. Tiimit olisivat alueella kehittämistehtävän vaatiman ajan.



Kuvio 32: OP goes Silicon Valley -ohjelmalle kehitetty toimintamalli

## 7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä ensimmäisen kauden kokemuksia ja niiden pohjalta antaa suosituksia ohjelman jatkokehittämiseen. Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia suhteessa sen tavoitteisiin, käydään läpi tutkimuksen kiinnostavat löydökset ja pohditaan niiden hyötyjä tulevaisuudessa.

Johtopäätökset luku on jaettu neljään eri alalukuun, joista ensimmäisen käsittelee johtopäätöksiä sekä tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaamista, toisessa alaluvussa analysoidaan kehitettyä toimintamallia, kolmannessa alaluvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja neljännessä alaluvussa reflektoidaan opinnäytetyöprosessia.

### 7.1 Johtopäätökset ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden kokemuksia ja antaa niiden pohjalta suosituksia ohjelman jatkokehittämiseen. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joten tälle opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat. Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset saatiin koottua kuitenkin liian myöhään ohjelman jatkokehittämisen tueksi, sillä ohjelman toinen kausi alkoi tammikuussa 2018.

Tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä oli, mikäli ohjelman tavoitteet asetetaan selkeiksi ja ohjelman mallia muokataan, niin sen avulla on mahdollista tukea OPn strategista uudistumista vaikuttamalla OPn innovaatiokulttuuriin, kehittämällä uusia kyvykkyyksiä sekä luomalla verkostoja. Ohjelman avulla voidaan tuoda yritykselle kilpailuetua, mikäli ohjelmaa kehitetään ensimmäisestä kaudesta tavoitteellisempaan suuntaan. OP goes Silicon Valley -ohjelma on uudenlaisen työelämän pilotti, jossa yrityksen työntekijöille annetaan mahdollisuus päivittää omaa osaamistaan ajan vaatimalle tasolle ennakoluulottomasti sekä osallistetaan työntekijät strategian käytäntöön viemiseen uudella tavalla.

Useimmat yritykset, OP mukaan lukien, tulevat Piilaakson alueelle keskenään samankaltaisten tavoitteiden kanssa. Yritysten tavoitteina on ymmärtää teknologisia suuntauksia, etsiä uutta tekniikkaa, investoida startup-yrityksiin ja kumppanoitua strategisesti. Piilaaksoon sijoitetulla pysyvällä edustustolla on mahdollisuuksia antaa OP:lle merkittävää teknologista etumatkaa ja tarjota suoraa kilpailuetua, mikäli ohjelman tavoitteet ovat selkeästi asetettuja. Ohjelmalla tulisi asettaa innovaatiostrategia, joka on avoimesti viestitty, jotta vaihdolla voitaisiin vaikuttaa organisaation innovaatiotoimintaan ja -kulttuuriin. Yrityksen johdon tehtävänä olisi viestiä, millaista innovaatiokulttuuria OP tavoittelee ja millaisia innovaatioita ohjelman kautta, joko suoraan tai välillisesti, halutaan saada aikaiseksi. Ohjelman avulla on mahdollista kehit-

tää yrityksen innovaatiokulttuuria ja näin vaikuttaa siihen, että OP on tulevaisuudessa innovaatiojohtajan asemassa, eikä jäljittele muiden innovaatiostrategioita. OP goes Silicon Valley -ohjelma voi näin vahvistaa organisaation innovointikulttuuria, joka on luultavammin tulevaisuudessa kansainvälisempää, avoimempaa ja yritysten yhteistyön tulosten summaa. Alla olevassa taulukossa 6 on avattu OP goes Silicon Valley -ohjelman ensimmäisen kauden keskeisimpiä piirteitä ja avattu niiden merkitystä OPlle, nämä tekijät ovat kaikki myös innovatiivisen organisaation ominaisuuksia (taulukko 2).

| Tekijät Piilaaksossa                                         | Opit OPlle                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kasvuhakuisuus ja rohkeus                                    | Sitoutuminen pitkäjänteiseen kasvuun. Haetaan kumppaneita ja ideoita globaalisti.                                                                                                                |
| Toimintaympäristö ja ekosysteemi                             | Organisaatio tiedostaa toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. Suuret tekijät disruptoi, yhteistyö startuppien kanssa. Globaali kilpailu.                                                     |
| Uudet teknologiat                                            | Pitkäjänteinen panostus teknologian kehittämiseen ja uuden teknologian hyödyntämiseen. Rohkeus ottaa käyttöön uutta teknologiaa. Hyödynnetään kumppaneita.                                       |
| Riskin sietäminen, sinnikkyys ja yrittäjämäinen ote          | Valmius ottaa innovaatioportfolioon myös riskipitoisia kehitysprojekteja. Epäonnistumisten salliminen ja hyväksyminen                                                                            |
| Toimintojen välinen yhteistyö, auttaminen ja vastavuoroisuus | Keskinäinen arvostus ja halu tehdä töitä toisten toimintojen edustajien kanssa. Muiden auttaminen ja yhdessä tekeminen                                                                           |
| Verkostoituminen                                             | Ymmärrys verkostoitumisen merkityksestä. Halu oppia muilta ja auttaa muita tarvittaessa. Verkostojen ylläpito ja aktiivinen kasvattaminen.                                                       |
| Vapaus, luovuus ja luottamus                                 | Riittävästi aikaa, luottamusta ja vapautta innovointiin ja kehittämiseen. Kaikki mukaan kehittämiseen, ei ainoastaan kehittäminen ja teknologiat.                                                |
| Muutosvalmius                                                | Valmius havaita ja hyväksyä muutostarve ja muuttua sen mukana. Kyky ottaa palautetta vastaan ja muuttaa suuntaa tarvittaessa. Palautteen aktiivinen hakeminen.                                   |
| Osaaminen, kyvykkyydet ja jatkuva oppiminen                  | Osaaminen tarvittavalla ja kilpailukykyisellä tasolla. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse, kumppanoituminen. Osaamisen kehittämisen merkityksen sekä työntekijäkokemuksen merkityksen tunnistaminen. |

Taulukko 5: Tekijät Piilaaksossa ja innovatiivinen organisaatio

Hämäläisen ym. (2016, 205) mukaan keskustelu sidosryhmien kanssa sekä muilta oppiminen ovat uudenaikaisessa työelämässä tärkeässä roolissa ja lisäksi yrityksillä on suurena haasteena varmistaa innovatiivisuus, ketteryys ja uudistumiskyky. OP goes Silicon Valley -ohjelman ohjelmalla pyritään edistämään organisaation innovatiivisuutta sekä parantamaan organisaation uudistumiskykyä, muun muassa verkostoitumalla ja oppimalla muilta. Järvisen (2014, 92) mukaan kulttuurinmuutos vaatii tietyn määrän uudenlaisen kulttuurin rakentajia, jotka suhtautuvat myönteisesti tulevaisuuteen sekä osaavat kertoa kaukaiselta tuntuvista asioista mahdollisimman konkreettisesti.

Innovaatiokulttuurin olennaisia tekijöitä ovat jatkuva oppiminen, yhteistyö, viestintä, luottamus ja vapaus. OP goes Silicon Valley -ohjelman vaihdon aikainen luottamus työntekijöihin koettiin vaikuttavan positiivisesti työnantajamielikuvaan. Vastuun kantaminen, normaalista työympäristöstä poistuminen sekä omien tavoitteiden asettaminen ja seuranta vaikuttivat

osallistujien ajatusmaailmaan; vastuuta haluttiin kantaa itsenäisesti ja olla annetun luottamuksen arvoisia. Kalliomaan ja Kettusen (2010, 11-15) mukaan uudenaikaisessa työelämässä luottamus on tärkeässä roolissa, sillä asiantuntijaorganisaatiot ja korkeasti koulutetut henkilöt vaativat paljon esimiestyöltä ja haluavat kantaa vastuuta oman työn johtamisesta. Luottamus johdon ja henkilökunnan välillä sitouttaa sekä parantaa työhyvinvointia ja luottamuksella ja kustannuksilla on suora yhteys toisiinsa, hyvässä luottamuksellisessa työsuhteessa työntekijä on sitoutuneempi tekemään töitä ja esimerkiksi ideoimaan työnantajan hyväksi. Luottamus parantaa yksilöiden suorituskykyä sekä lisää sosiaalisia suhteita, nopeuttaa palvelunkehitystä sekä lyhentää päätöksiin käytettävää aikaa. Luottamuksen kulttuuri ei synny itsestään ja luottamusta rakentavaa johtajuutta täytyy harjoittaa sekä kehittää. Luottamuksellisessa johtamisessa korostuu yhteistyö, ratkaisukeskeisyys sekä palautteen antaminen. Luottamuksellisessa johtajuudessa sekä johtaja että johdettava kehittyvät.

Oman osaamisen aktiivinen kehittäminen ja osaamisen päivittäminen tämän päivän tasolle ovat merkittävässä roolissa, kun mietitään tulevaisuuden työelämää. OP goes Silicon Valley -ohjelma mahdollistaa osallistujille oman osaamisen päivittämistä vastaamaan uudistuvan työelämän tarpeita. OP on digitalisoimassa vauhdilla prosessejaan ja sen myötä henkilökunnan työtehtävät tulevat väistämättä muuttumaan. OP goes Silicon Valley -ohjelma valmentaa osallistujia uudenlaiseen työelämään, jonka tärkeässä roolissa on oman itsensä johtaminen, normaalista poikkeavassa ympäristössä. Toimisen (2017, 45-48) mukaan disruptio, megatrendit, digitalisaatio ja teknologinen kehitys muuttavat työtehtäviä nyt ja tulevaisuudessa, kun esimerkiksi perinteinen teollinen ja prosessityö automatisoidaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita väistämättä sitä, että tulevaisuudessa ei olisi tarvetta työlle. Työ muuttuu ja muuttuva työ tuo mukanaan paljon uusia mahdollisuuksia ihmistyölle. Yhdysvalloissa työelämä on ollut aina erilaista kuin Suomessa. Yhdysvalloissa työsuhteissa ei ole meillä totuttua irtisanomisaikaa eikä työsuhdeturvaa. Yhdysvalloissa työmarkkinat ovat huomattavasti dynaamisemmat, freelancereita ja pätkätyöläisiä on huomattavasti enemmän ja työntekijä on oman työelämänsä aikana joutunut hakemaan työtä huomattavasti useammin kuin suomalainen työnhakija. Siellä ammattiurien ja taitojen yhdisteleminen on luontevampaa ja yleisempää kuin meillä ja ammatti-identiteetit ovat joustavampia. On ennustettu, että Suomenkin työmarkkinat pirstaloituvat ja itsensä työllistäminen tulee yleistymään. Tämän myötä esimerkiksi työn sijainnilla ei ole enää vastaavaa merkitystä kuin mihin olemme totuneet.

OP goes Silicon Valley -ohjelman keskiössä ovat yrityksen työntekijät ja se on esimerkillinen, ennakkoluuloton ja innovatiivinen kokeilu suurelta finanssialan yritykseltä. Vaihtoon osallistuneet työntekijät ovat voineet vapaasti muokata ja kehittää vaihto-ohjelmaa sekä omaa osaamistaan. Ohjelmassa on panostettu yrityksen strategian uudistumiseen innovatiivisella ja luovalla tavalla, jossa panostus on pitkän aikavälin panostusta. Dufva ym. (2017, 47-48) ovat esittäneet, että uusi tulevaisuuden työ tulee olemaan monipuolisempaa ja haastavampaa kuin

työ nykyään ja ennen. Tulevaisuudessa yhden taidon tai ammatin osaaminen ei riitä, vaan itsensä kouluttaminen, kehittäminen ja taitojen yhdistäminen ovat uuden työn keskiössä. Uudenlaisessa työelämässä tärkeitä osa-alueita ovat edellä mainittujen seikkojen lisäksi yhdessä tekeminen ja tiedon jakaminen, työtä ei tehdä enää ainoastaan oman organisaation sisällä, vaan erilaisten projektien ja hankkeiden ympärille muodostuneiden yhteisöjen kautta. Työn määritelmää tulisi miettiä uudestaan, sillä kyse ei ole ainoastaan organisaatioiden sisäisestä kulttuurista, vaan koko yhteiskuntaa vaikuttavasta ilmiöstä. Työn tuottavuuden rinnalle tulisi saada uusia mittareita, mikäli työtä halutaan mitata. Oleellista onkin pohtia, onko innovatiivisuuteen panostaminen pitkällä aikavälillä tuottavampaa kuin lyhyen aikavälin tuottoon ja laatuun investointi?

Muutoksessa eläminen ja muuttuvassa toimintaympäristössä työskentely vaatii tietynlaisia taitoja, ja OP goes Silicon Valley -ohjelma kehittää näitä taitoja yksilötasolla. Oppivassa organisaatiossa työntekijät kehittävät ja tutkivat systemaattisesti omaa ja koko organisaation toimintaa, havaitsevat virheitä ja riskejä ja korjaavat niitä oma-aloitteisesti uusimalla organisaation toimintaa. Oppivan organisaation jäsenet kehittävät jatkuvasti tietojaan ja taitojaan sekä ruokkivat inspiraationlähteitään. Oppiva organisaatio luo jäsenilleen onnistumisen edellytyksiä motivoimalla ja palkitsemalla kannustavasti, näiden lisäksi organisaation jäseniä rohkaistaan myös osallistumaan strategiatyöhön. Oppiminen tulisi kiinnittää osaksi työyhteisön kulttuuria ja tehdä organisaatiossa tavaksi. Yhteinen työn miettiminen, yhdistettynä toimintaympäristön muutosten tarkasteluun, tulisi ottaa säännölliseksi tavaksi. Yhteinen tutkistelu ja pohtiminen tulisi koskea arjen rutiineja sekä yllättäviä tapahtumia, oleellista ei ole yksittäiset syy-seuraussuhteet vaan kokonaiskuvan hahmottaminen. Koko henkilöstö tulisi opettaa tarkastelemaan muutostrendejä suhteessa omaan työhönsä. On tärkeää pohtia säännöllisesti vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia sekä kriittisestikin tarkastella oman organisaation ja yksilön osaamista. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi olla motivoitunut kehittämään ja uudistamaan omaa osaamistaan. Muutoskyvykyys ja oppiminen ovat kulttuurillisia kysymyksiä ja myös oppiminen on arvo. (Valtiokonttori.) OP goes Silicon Valley -ohjelmassa on pohjimmiltaan kyse organisaation ja yksilön oppimisesta eli oppivasta organisaatiosta.

OPssa panostetaan parhaillaan voimakkaasti oppimiseen ja siellä on tunnistettu, että käynnissä oleva finanssialan murros ja liiketoimintamallien uudistaminen vaatii suurta osaamisen uudistamista. Samalla ennakoidaan edessä olevaa työn murrosta ja useiden työtehtävien tulevia muutoksia. (OP vuosi 2017.)

## 7.2 Kehitetyn mallin analysointi, nykytilanne ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön viimeistelyn aikaan käynnistyi OP goes Silicon Valley -ohjelman toinen kausi, jonka tavoitteet poikkeavat hieman ensimmäisestä kaudesta. Ohjelmaa järjestävä taho on kehittänyt ohjelmaa tavoitteellisempaan suuntaan sekä edistänyt pysyvämmän yhteyshenkilön hankkimista Piilaaksoon. Toisella kaudella osallistujan tulee määrittää henkilökohtaiset tavoitteet tarkemmin sekä perustella niiden yhteyttä OPn uudistumiseen. Osallistujan tulee myös hakemusta jättäessään pohtia ja perustella, kuinka hän aikoo hyödyntää oppejaan palatessaan Suomeen. Toisen kauden ajallinen kesto joustaa osallistujan tavoitteiden mukaan ja vaihdon kesto vaihtelee kolmesta kuuteen viikkoon. Näiden muutosten lisäksi osallistujilla on Piilaaksossa nimetty suomalainen yhteyshenkilö, joka auttaa muun muassa tapaamisten järjestelyissä sekä esittelyissä. Ohjelman toisella kaudella osallistujille on myös pyritty avaamaan OPn tavoitteita tarkemmin sekä määritetty ohjelmalle selkeämmät mittarit ja tavoitteet. Ohjelmaa järjestävä taho on kerännyt aktiivisesti palautettu ensimmäisen kauden osallistujilta kyselylomakkeiden, haastatteluiden sekä työpajojen muodossa ja osallistunut ensimmäisen kauden osallistujat aktiivisesti ohjelman jatkokauden kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä kuvataan OP goes Silicon Valley -ohjelmaa syksyn 2017 kokemusten pohjalta, mutta ohjelma on kehittynyt sen alkuaajoista ja näin ollen useisiin haasteisiin on jo etsitty ratkaisuja. Opinnäytetyö valmistui keväällä 2018, jolloin ohjelman toinen kausi oli jo alkanut.

Kehitetty toimintamalli on pyritty pitämään mahdollisimman helppona toteuttaa. Ohjelmaa järjestävä taho on kehittänyt ohjelman toista kautta samaan suuntaan, kuin tässä opinnäytetyössä esitelty kehitysmalli ehdottaa ja suosittelee. Eritelty toimintamalli on toteutettavissa ja sovellettavissa sellaisenaan. Kehitetyn toimintamallin toteutuksen suurimpana haasteena ovat sen kulut, sillä pysyvä edustus Piilaaksossa vaatii taloudellista panostusta. Jatkotutkimukseksi ehdotetaan toisen kauden tutkimista ja tutkimustulosten vertaamista ensimmäisen kauden tuloksiin. Jatkotutkimuksen menetelmiksi ehdotetaan palvelumuotoilun menetelmiä ja niistä muun muassa palveluluotaimia. Muotoiluotaimet ovat innovatiivinen menetelmä kerätä käyttäjätietoa, niin että käyttäjä itse dokumentoi tutkittavaa ilmiötä. Muotoiluotaimen tarkoituksena on saada käyttäjä näkemään ympärillään olevia arkisia asioita ja kokemuksia ja välittää niitä tutkijalle. Luotaimet koostuvat esimerkiksi päiväkirjoista ja valokuvista. (Innokylä 2012.)

Opinnäytetyöni päättyy tapauksen kuvaamiseen sekä kehitetyn toimintamallin esittelyyn, eikä ota kantaa esimerkiksi toimenpiteiden taloudellisiin kustannuksiin, näin ollen jatkokehittäminen jää ohjelman järjestäjän vastuulle.

### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Sarajärven ja Tuomen (2018, 144-148) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on olemassa erilaisia käsityksiä sekä tapoja, koska laadullinen tutkimus ei ole yhtenäinen tutkimusperinne. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on oleellista erottaa havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuuden tarkastelu nousee esille esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan kuulijoita itseään vai vaikuttaako tutkijan ominaisuudet ja seikat, kuten ikä tai virka-asema, siihen mitä hän kuulee ja havainnoi. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tutkija vaikuttaa tutkimuksen puolueettomuuteen, sillä tutkija on itse tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetissa arvioidaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetissa puolestaan tutkimustulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa näitä käsitteitä voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, sillä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen tarpeista eivätkä vastaa täysin laadullisen tutkimuksen tarpeita. Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, on tutkimusta hyvä arvioida kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää arvioida tutkimuksen johdonmukaisuutta eli koherenssia. Tutkimusraportin osien tulee johdonmukaisessa suhteessa toisiinsa.

Sarajärven ja Tuomen (2018, 148-150) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käyttäen apuna listaa, jossa pohditaan tutkimuksen koherenssia tiettyjen kysymysten kautta. Seuraavassa taulukossa 7 on listattu nämä kysymykset sekä arvioitu niiden valossa tämän lopputyön luotettavuutta.

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tutkimuksen kohde          | Tässä tutkimuksessa tutkittiin tapausta OP goes Silicon Valley. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata vaihto-ohjelmassa syksyllä 2017 esiin nousseet keskeisimmät piirteet sekä luonnehtia tapausta niin, että se antaa yksityiskohtaista tietoa ohjelman kehittämisen tueksi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Omat sitoumukset tutkijana | Tutkimusaihe valikoitui oman mielenkiintoni pohjalta, sillä tulin valituksi ohjelman ensimmäiselle kaudelle. Koen olleeni sitoutunut tutkittavaan aiheeseen. Käsityksen tutkittavasta tapauksesta ovat muuttuneet tutkimuksen aloittamisen jälkeen ja ilmiö oli huomattavasti monisyisempi kuin mitä osasin alkuun odottaa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Aineiston keruu            | Aineiston kerättiin haastatteluista, blogeista sekä havainnoinnista. Menetelmänä haastattelut sekä kirjallisen materiaalin kerääminen sujuivat hyvin. Haastatteluiden ja havainnointien tallentaminen onnistui hyvin, mutta havainnointi oli haasteellista toteuttaa suuren havainnointimäärän sekä suunnitelman epätarkkuuden vuoksi. Havainnointi oli osallistuvaa havainnointia, eikä opinnäytetyö ollut ensisijainen syy Piilaakson matkalle, vaan syyt olivat ammatilliset. Näin ollen opinnäytetyön aineiston keruuta varten tehty havainnointisuunnitelma oli osittain puutteellinen tai se olisi voinut olla yksityiskohtaisemmin suunniteltu. Matkan aikataulutusta ohjasivat ensisijaisesti ammatilliset seikat. |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tutkimuksen tiedonantajat  | Haastatteluja tehtiin yhteensä 13 kappaletta, mutta kaiken kaikkiaan tämän opinnäytetyön tiedonantajien määrä oli suuri. Havainnoinnin tiedonantajien määrää ei olla tässä opinnäytetyössä täsmennetty, sillä tapaamisia ja tapahtumia kertyi lähes 50 kappaletta, eikä kaikkia tiedonantajia olla eroteltu yksilöinä tätä lopputyötä varten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Tutkija-tiedonantaja-suhde | Tutkija-tiedonantajasuhde toimi opinnäytetyössä hyvin. Tiedonantaja, eli ohjelman järjestäjä, on kehittänyt ohjelmaa aktiivisesti ja kehitystyö on samassa linjassa tämän opinnäytetyön tulosten kanssa. Opinnäytetyön aihe valittiin omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan, eli sille ei ollut suoraa toimeksiantoa tai tilausta. Työn aihe on hyväksytetty organisaatiossa ja työn vaiheista ja etenemisestä on informoitu tiedonantajaa. Tiedonantaja ei ole lukenut opinnäytetyötä kokonaisuutena ennen sen valmistumista, mutta heille on toimitettu sisällönanalyysin tuloksia sekä raportteja havainnoinnista. Tiedonantajien kommentit eivät ole muuttaneet tämän lopputyön suuntaa. |
| Tutkimuksen kesto          | Tutkimuksen tekeminen aloitettiin heinäkuussa 2017 ja se valmistui maaliskuussa 2018. Tutkimus valmistui aikataulussa, mutta se valmistui OP goes Silicon Valley -ohjelman näkökulmasta hieman liian myöhään, sillä ohjelman toinen kausi alkoi tammikuussa 2018                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Aineiston analyysi         | Kirjallisen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä ja sen tulosten pohjalta muodostettiin teemat, jotka on avattu tämän tutkimuksen tuloksissa. Ne ohjasivat myös havainnointia sekä tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Tämän tutkimuksen kirjallisen aineiston analyysi onnistui mielestäni hyvin ja luotettavasti, mutta havainnoinnin analysointi olisi pitänyt suunnitella ja suorittaa luotettavammin.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Tutkimuksen luotettavuus   | Tapaustutkimus ei ole tutkimuksena toistettava, eikä sillä pyritä yleistettävyyteen, vaan sillä pyritään saamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tässä tutkimuksessa tutkittiin ajankohtaista ilmiötä, joka on tapauksena ja ilmiönä kiinnostava, mutta kuten tapaustutkimukseen kuuluu, tutkijan omat kokemukset näkyvät tutkimuksen tuloksissa. Tapaustutkimuksessa tutkija on osa ilmiötä, joten tutkija ja tutkittava asia ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Koen, että tämä tapaustutkimus on tapaustutkimuksena luotettava ja tutkimukseen on onnistuttu tuomaan ilmiöstä yksityiskohtaista tietoa.                                                  |
| Tutkimuksen raportointi    | Tämän tapaustutkimuksen raportin muoto noudattaa perinteistä raportoinnin muotoa, jossa ensin esitellään taustat, tutkittava tapaus, teoriaosuus, tutkimuksen eteneminen, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tästä lopputyöstä löytyy kaikki vaadittavat raportin osat, mutta raportoinnin selkeyteen olisi ollut hyvä kiinnittää enemmän huomiota. Ilmiön laajuus ja monisyisyys tekivät raportoinnista ja tutkimuksen fokuksinnista haastavaa.                                                                                                                                                                                                                                         |

Taulukko 6: Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

#### 7.4 Tutkimuksen reflektointi ja pohdinta

Opinnäytetyön prosessi oli mielenkiintoinen ja opettavainen, vaikka valittu aihe oli laaja ja sen kokonaisuuden hallinta haastavaa. Opinnäytetyö eteni aikataulun mukaisesti ja se valmistui noin 8 kuukaudessa. Ilmiön ymmärtämistä helpotti oma vaihto-aika Piilaaksossa marraskuussa 2017, ja ilman sitä tapauksen tutkiminen olisi jäänyt pintapuoliseksi. Kyseinen tapaus on syntynyt useiden ilmiöiden summasta ja jokainen osallistuja koki ja näki vaihdon omalla

tavallaan, mikä osaltaan teki ohjelman tiivistämisestä ja kiteyttämisestä haastavaa. Tapaus-tutkimuksen luonteeseen tosin kuuluu, että tutkija ja tutkittava tapaus ovat vuorovaikutuksessa ja tutkija voi vaikuttaa merkittävästi tapauksen kulkuun.

OP goes Silicon Valley -ohjelmaan liittyy oleellisesti yrityksen strateginen muutos, digitalisaatio, globalisaatio, asiakaskäyttäytymisen murros, uudenlainen työelämä sekä verkostoyhteistyö, ja sen tavoitteet ovat monimuotoiset, jonka vuoksi opinnäytetyön tietoperustan rajaaminen oli haastavaa ja siinä käsitellyt teemat jäivät pintapuolisiksi. Tapaus itsessään on ainutlaatuinen ja ajankohtainen; useat yritykset – OP mukaan lukien - ovat tilanteessa, jossa yrityksen strategiaa tulee muuttaa globaalin kilpailun, teknologisen kehityksen ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen vuoksi. Ahmed & Shephard (2010, 82) toteavatkin, että tässä pelikentässä pärjäävät ne, jotka kykenevät mukautumaan strategisesti, sekä ovat kyvykkäitä innovoimaan.

Piilaakso ei ole maailman ainoa innovaatioekosysteemi ja vastaavaa vaihto-ohjelmaa olisi hyvä testata myös toisaalla. Vaihto-ohjelman kannalta hyödyllisimmät seuraavat kohteet voisivat olla Singapore tai Shanghai, joissa kummassakin panostetaan juuri nyt innovointiin sekä teknologiseen kehitykseen. Parviaisen (2016) mukaan Singapore on hyvä esimerkki innovaatioekosysteemistä, joka on onnistunut houkuttelemaan kansainvälisiä yrityksiä, koulutettua työvoimaa ja myös matalapalkkaisempaa työvoimaa muun muassa rakennusteollisuuteen ja hoiva-alalle. Singaporen taloudellinen menestys on perustunut avoimuuteen maailmankaupassa, sekä sen asemaan finanssi- ja logistiikkakeskuksena ja maa on nyt uudistamassa taloutensa rakennetta perinpohjaisesti ja ovat kehittämässä kaiken kattavaa digitalisointia. Singapore on siirtynyt tuotantopohjaisesta taloudesta palvelu- ja innovaatiotalouteen ja he ovat julkistaneet kunnianhimoisen tavoitteen olla maailman ensimmäinen älykäs valtio eli ”smart nation”. Tähän älykäs valtio-ohjelmaan kuuluu tulevaisuuden taidot-ohjelma, jossa panostetaan erityisesti aikuisväestön koulutukseen 5 000 Singaporen dollarin arvoisella koulutustutkimus- ja tutkimuskeskuksella, jolla voi päivittää osaamistaan haluamallaan tavalla. Näin pyritään parantamaan innovaatiokykyä, koulutustasoa sekä talouden tuottavuutta. Turkki (2017) kirjoittaa puolestaan Kiinan keskushallinnon ohjelmasta nimeltään Made in China 2025. Ohjelma on suuri keinoälyn- ja koneoppimisen strategia, jonka avulla Kiina aikoo nousta johtavaksi keinoälyn osajaksi ja suurvallaksi ohi länsimaiden vuoteen 2030. Kiina investoi merkittävästi robotiikkaan, bioteknologiaan, 3-D printtaukseen, puhtaaseen energiaan sekä älykkääseen teollisuustuotantoon. He haluavat luoda Piilaakson kaltaisen innovaatiokulttuurin, jossa on Singaporen kaltainen tehokas poliittinen johto.

Organisaatiot koostuvat ihmisistä ja niiden toiminta on yksinkertaistettuna siellä toimivien ihmisten toimintaa. Muutos ja oppiminen ovat organisaatioiden ja yksittäisen ihmisen kehityksen peruselementtejä. Maailma, organisaatiot ja sosioekologiset systeemit ovat jatkuvassa

muutoksessa ja liikkeessä, joten osaamisen jatkuva kehittäminen on organisaatioiden ja myös yksilön kannalta menestyksen keskeinen tekijä. (Valtiokonttori.) OP goes Silicon Valley -ohjelman keskiössä ovat ihmiset ja ennen kaikkea siihen osallistuvat yksilöt, joita ilman kyseistä ohjelmaa ei kyettäisi toteuttamaan.

Menestyville organisaatioille on yhteistä se, että ne nostavat ihmiset keskeiseen asemaan ja arvoon organisaation toiminnan kannalta. Niissä on onnistuttu luomaan kulttuuri, joka kannustaa oppimaan toiminnastaan sekä opettelemaan uusia asioita. Näissä organisaatioissa toimitaan innovatiivisesti niin, että loppukäyttäjälle pyritään luomaan mahdollisimman paljon arvoa. Menestyvät organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, joissa vuorovaikutusta tapahtuu eri toimijoiden välillä ja ihmisillä on vapaus suunnitella omaa työtään. (Juuti 2012, 165-166.)

*“Paras keino varustautua tulevaisuuteen on halu oppia uutta. Se ei tarkoita uusia tutkintoja, mutta esimerkiksi tekoälyä kannattaa opiskella. Hetkittäin voi näyttää vaikealta, mutta ajan kanssa digitalisaatio ja tekoäly tuovat enemmän työpaikkoja kuin ne vievät pois.”*

*OPn pääjohtaja Reijo Karhinen” (Issakainen 2017)*

## Lähteet

## Painetut

Ahmed, P. & Shephard, C. 2010. Innovation management: context, strategies, systems and processes. Harlow: Prentice Hall.

Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Bessant, J. & Tidd, J. 2009. Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. 4. painos. Chichester: Wiley.

Brown, T. 2008. Design Thinking. Harvard Business review. June 2008. 87-89.

Casciaro, T., Gino, F. & Kouchaki, M. 2016. Learn to Love Networking. Harvard Business Review. May 2016.

Christensen, C., Raynor, M. & McDonald, R. 2015. The big idea. What is disruptive innovation? Harvard Business review. December 2015.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/ 2017.

Engel, J. 2015. Global Clusters of Innovation: Lessons from Silicon Valley. California Management Review. University of California, Berkeley VOL. 57. 1/2015.

Euchner, J. 2016. Ecosystem innovation. Research Technology Management. March-April 2016.

Facin, A., Gomes, L., Ikenami, R. & Salerno, M. 2016. Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. Technological Forecasting & Social Change. November 2016.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.painos. Helsinki: WSOYpro.

Hakanen, M. Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing.

Hamilo, M. & Saarnio, J. 2013. Innovaation alkulähteillä. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Helsinki: Pro Talent.

Harris, C. 2003. Building innovative teams-strategies and tools for developing and integrating high performance innovative groups. New York: Palgrave Macmillan.

Hartley, J., Siling Li, H. & Wen, W. 2015. Creative economy and culture. Los Angeles: Sage Publications.

Held, K. & Henton, D. 2013. The dynamics of Silicon Valley: Creative destruction and the evolution of the innovation habitat. Social science information. Vol 52, Issue 4, 2013.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Jyväskylä: Docendo.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio- Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

- Juuti, P. 2012. Menestyksen salat. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Helsinki: Talentum.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katz, B. 2015. Make It New: The History of Silicon Valley Design. Cambridge & London: The MIT Press.
- Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy- how to make uncontested market space and make the competition irrelevant. Maarit Tillman. 8.painos. Boston: Harvard Business School Press.
- Leskelä, M. 2017. Ihmisoivallus- Miten ihmisyyden ymmärtäminen mullistaa kaiken kehittämisen organisaatiossasi. Protoomo.
- Lindegard, S. & Sloane, P. 2011. A guide to open innovation and crowds sourcing-advice from leading experts. London: Kogan Page.
- Linkner, J. 2014. The Road to Reinvention: How to Drive Disruption and Accelerate Transformation. Jossey Bass.
- Løvlie, L., Polaine, A. & Reason, B. 2013. Service design: from insight to implementation. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Marinucci, M. & Onetti, A. 2017. Mind the Bridge- European corporate innovation outposts in Silicon Valley.
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Mäntyneva, M. 2012. Kasvua innovaatioista. Helsingin Kamari.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot- johtaminen ja arvontuonti. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: WSOY.
- Pham-Gia, K. 2011. Radical innovation and Open innovation: Creating new growth opportunities for business. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Ensimmäinen painos 2002. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Schneider, J. & Stickdorn, M. 2012. This is service design thinking. Basic - Tools - Cases. Amsterdam: BIS - Publishers.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2.painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Valtiokonttori. 2008. Kaiku-palvelut. Osaaminen muutoksessa.

Yin, R. 2009. Case study research. Design and Methods. 4. painos. Sage Publications.

Sähköiset

Finanssivalvonta-sääntelyhankkeet PSD2. Viitattu 18.8.2017. <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/PSD2/Pages/Default.aspx>

Ideo. Ideo people. Viitattu 29.8.2017. <https://www.ideo.com/people/tim-brown>

Innokylä. 2012. Muotoilu luotaimet. <https://www.innokyla.fi/web/malli110425>

Issakainen, K. 2017. OP-ryhmän Reijo Karhinen: Suomen työllisyysaste tulisi nostaa 80 prosenttiin. Viitattu 4.2.2018. <https://www.savonsanomat.fi/talous/OP-ryhm%C3%A4n-Reijo-Karhinen-Suomen-ty%C3%B6llisyysaste-tulisi-nostaa-80-prosenttiin/1084096>

Larsen, S. 2018a. Suomalainen palveluliiketoiminta nousi kärkeen Piilaaksossa. Viitattu 11.1.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suomalainen-palveluliiketoiminta-nousi-karkean-piilaaksossa/L6a2RWbR>

Larsen, S. 2018b. Kiristynyt viisumipolitiikka ajaa suomalaisyrityksiä Piilaaksosta. Viitattu 11.1.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kiristynyt-viisumipolitiikka-ajaa-suomalaisyriytyksia-piilaaksosta/DnnSWjRB>

Mäntylä, J. 2017. Amerikkaa valloittava suomalaisyhtiö Idean myytiin Capgeminiille - "Jättiläinen ei muserra hiirtä". Viitattu 11.1.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/amerikkaa-valloittava-suomalaisyhtio-idean-myytiin-capgeminiille-jattilainen-ei-muserra-hiirta/9b016929-d68b-3bb0-857c-46409cf746e3>

OP ryhmä liiketoiminta-alueet. Viitattu 18.8.2017. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/liiketoiminta-alueet/pohjola-sairaala---hoidamme-koko-sydammella?cid=151882896&srcpl=4>

OP-Pohjola-ryhmän historia. Viitattu 18.8.2017. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/historia/op-pohjola-ryhman-historia?cid=151654658&kampanja=true&srcpl=3>

OPn vuosi 2016. Viitattu 18.8.2017. <https://op-year2016.fi/op-ryhma/op-ryhma-lyhyesti>

OPn vuosi 2017. Viitattu 13.3.2018. <https://op-year2017.fi/tulos-ja-suunta>

Parviainen, P. 2016. Singaporen talouskasvu hidastunut - rakenteellinen muutos käynnissä. Viitattu 21.1.2018. <http://www.finland.org.sg/public/default.aspx?contentid=354816&nodeid=31571&culture=fi-FI>

Turkki, T. 2017. Kiina ihailee Singaporea ja Piilaaksoa - elämme systeemikriisissä, jonka nouseva tähti on meritokratia. Viitattu 21.1.2018. [http://www.ulkopolitiikka.fi/artikkeli/1689/essee\\_kiina\\_ihailee\\_singaporea\\_ja\\_piilaaksoa\\_elamme\\_systeemikriisissa\\_jonka\\_nouseva\\_tahti\\_on\\_meritokratia/](http://www.ulkopolitiikka.fi/artikkeli/1689/essee_kiina_ihailee_singaporea_ja_piilaaksoa_elamme_systeemikriisissa_jonka_nouseva_tahti_on_meritokratia/)

## Kuviot

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1: Muuntautuminen monialaiseksi palveluyritykseksi (OP vuosi 2017) .....             | 9  |
| Kuvio 2: OPn kehitysohjelma strategian käytäntöön viemiseksi (OPn vuosi 2016).....         | 10 |
| Kuvio 3: Megatrendit ja ilmiöt (OP vuosi 2016) .....                                       | 12 |
| Kuvio 4: OP goes Silicon Valley -ohjelman tavoitteet.....                                  | 15 |
| Kuvio 5: OP goes Silicon Valley -ohjelma .....                                             | 16 |
| Kuvio 6: Opinnäytetyön tavoitteet .....                                                    | 17 |
| Kuvio 7: Opinnäytetyön eteneminen ja aikataulu .....                                       | 18 |
| Kuvio 8: Digitalisaation murrokset (Ilmarinen & Koskela 2015 mukaillen).....               | 19 |
| Kuvio 9: Digitalisaation tasot (Ilmarinen & Koskela 2015).....                             | 20 |
| Kuvio 10: Digitaalisen kilpailuympäristön tekijät (Ilmarinen & Koskela 2015) .....         | 21 |
| Kuvio 11: Innovaatioiden luokat (Pham-Gia 2011 mukaillen) .....                            | 29 |
| Kuvio 12: Innovaatiotoiminnan prosessimalli (Bessant ja Tidd 2009 mukaillen) .....         | 32 |
| Kuvio 13: Innovaatiotoiminnan hyötyjä yritykselle (Mäntynevaa 2012 mukaillen) .....        | 33 |
| Kuvio 14: Innovatiivisen kulttuurin kehittäminen yrityksessä (Mäntynevaa 2012 mukaillen)   | 35 |
| Kuvio 15: Yritysten arvontuotantojärjestelmä (Möller, Rajala & Svahn 2004 mukaillen) ...   | 44 |
| Kuvio 16: Piilaakson alueen kehitys 1950-2010 (Held ja Henton 2013).....                   | 46 |
| Kuvio 17: eurooppalaisten yritysten läsnäolo Piilaaksossa (Marinucci & Onetti 2017) .....  | 48 |
| Kuvio 18: eurooppalaisten yritysten sijainti Kaliforniassa (Marinucci & Onetti 2017) ..... | 49 |
| Kuvio 19: Suomalaisyritykset Piilaaksossa (Larsen 2018b).....                              | 49 |
| Kuvio 20: Suomalaisyritysten henkilöstö ja toiminnan kesto Piilaaksossa (Larsen 2018b)...  | 50 |
| Kuvio 21: Keinoja kartoittaa startup-yhteistyökumppaneita (Tekes 2016) .....               | 52 |
| Kuvio 22: Tutkimuksen eteneminen ja aikataulu .....                                        | 54 |
| Kuvio 23: Tiedonkeruumenetelmät .....                                                      | 55 |
| Kuvio 24: esimerkkejä OP goes Silicon Valley -ohjelman osallistujien blogiaiheista .....   | 56 |
| Kuvio 25: esimerkki Piilaaksossa pöhisee blogikirjoituksesta (Juntunen Essi).....          | 56 |
| Kuvio 26: Aineiston abstrahoinnissa muodostetut teemat.....                                | 61 |
| Kuvio 27: Havainnointi Piilaaksossa .....                                                  | 62 |
| Kuvio 28: esimerkkejä Piilaakson tapahtumista sekä niissä havaittuja teemoja .....         | 63 |
| Kuvio 29: Kuvattua materiaalia Piilaakson tapahtumista marraskuussa 2017 .....             | 64 |
| Kuvio 30: Piilaakson kulttuurin ja toimintatapojen keskeisimpiä piirteitä .....            | 69 |
| Kuvio 31: Ensimmäisen kauden onnistumisia, haasteita sekä kehitysidea .....                | 72 |
| Kuvio 32: OP goes Silicon Valley -ohjelmalle kehitetty toimintamalli.....                  | 74 |

## Taulukot

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Taulukko 1: Innovatiivisen organisaation ominaisuuksia (Mäntynevaa 2012 mukaillen) ..... | 27 |
| Taulukko 2: Esimerkki kirjallisen aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä .....      | 58 |
| Taulukko 3: Aineiston klusterointia .....                                                | 60 |
| Taulukko 4: Aineiston abstrahointi eli yhdistävien luokkien muodostaminen .....          | 60 |
| Taulukko 5: Tekijät Piilaaksossa ja innovatiivinen organisaatio.....                     | 76 |
| Taulukko 6: Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....                                   | 81 |

## Liitteet

|                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Liite 1: Esimerkkejä yritysvierailuista tai kyseisten yritysten edustajien tapaamisista<br>Piilaaksossa marraskuussa 2017..... | 90 |
| Liite 2: Esimerkkejä tapahtumista, joihin osallistuttu Piilaaksossa marraskuussa 2017 .....                                    | 91 |
| Liite 3: Kuvia Piilaaksosta marraskuussa 2017.....                                                                             | 92 |

Liite 1: Esimerkkejä yritysvierailuista tai kyseisten yritysten edustajien tapaamisista Piilaak-  
sossa marraskuussa 2017



Liite 2: Esimerkkejä tapahtumista, joihin osallistuttu Piilaaksossa marraskuussa 2017



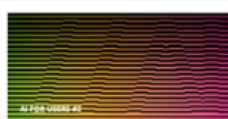
NOVEMBER 29, 2017 - 6:00 PM  
**Health IOT: how connected devices revolutionize healthcare**  
Free order #698543630 on November 15, 2017



NOVEMBER 29, 2017 - 12:00 PM  
**Innovations in Digital Health: Barriers to Health System Adoption, Emerging Trends and Opportunities with Molly Coyle**  
Free order #690954329 on October 29, 2017



NOVEMBER 29, 2017 - 8:00 AM  
**Blockchain Expo North America**  
Free order #688057013 on October 23, 2017



NOVEMBER 28, 2017 - 6:00 PM  
**AI for Users: Reinventing everyday tasks with Butter.ai & All Turtles**  
Free order #694799695 on November 7, 2017



**Anne Wojcicki: DFJ Entrepreneurial Thought Leaders Series**  
Wednesday, November 15, 2017. 4:30 PM.  
NVIDIA Auditorium, Huang Engineering Center.

Stanford



**Patrick Brown: DFJ Entrepreneurial Thought Leaders Series**  
Wednesday, November 29, 2017. 4:30 PM.  
NVIDIA Auditorium, Huang Engineering Center.

Stanford



NOVEMBER 21, 2017 - 6:00 PM  
**SVHealth NOV 2017: Networking, StartUps Demos & Keynote with Akhil Saklecha**  
Free order #690949062 on October 29, 2017



NOVEMBER 16, 2017 - 5:30 PM  
**Hyper-Scaling at Speed**  
Free order #698989900 on November 16, 2017



NOVEMBER 15, 2017 - 6:00 PM  
**Innovators in HealthTech: A Panel Discussion & Tech Showcase**  
Free order #695614948 on November 8, 2017



NOVEMBER 14, 2017 - 6:00 PM  
**Designing for Humans in the Age of the Algorithm**  
Order #697653334 for \$11.09 purchased on Nov 13, 2017



NOVEMBER 27, 2017 - 9:30 AM  
**"How Disruptive Technologies Are Creating Hot Jobs and How You Can Qualify for Them"**  
Free order #700078626 on November 19, 2017

Liite 3: Kuvia Piilaaksosta marraskuussa 2017

