

OPINNÄYTETYÖ  
MARKUS HAKALA 2013

# INNOVAATIOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN



Rovaniemen  
ammattikorkeakoulu  
University of Applied Sciences  
LUC

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMISEN  
KOULUTUSOHJELMA



ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMISEN KOULUTUSOHJELMA

Opinnäytetyö YAMK

## **INNOVAATIOTOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Markus Hakala

2013

Toimeksiantaja Symarctic Solutions Oy

Ohjaajat yliopettaja Veikko Kärnä, lehtori Juhani Angelva

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2013 \_\_\_\_\_

Työ on kirjastossa lainattavissa.

---

<b>Tekijä</b>	Markus Hakala	<b>Vuosi</b>	2013
<b>Toimeksiantaja</b>	<b>Symarctic Solutions Oy</b>		
<b>Työn nimi</b>	Innovaatiotoiminnan kehittäminen		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	98 + 1		

---

Tutkimus käsittelee innovaatiotoiminnan käynnistämistä pk-tason ohjelmistoalanyrityksessä. Tutkimuksessa kehitettiin yritykselle innovaatioprosessi. Prosessi kuvaa idean tuotteistamisen vaiheet. Tutkimuksessa kartoitettiin myös innovaatiotoiminnan tilaa yrityksessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli käynnistää ja kehittää yrityksen innovaatiotoimintaa. Innovaatiotoiminnasta oli tarkoitus saada järjestelmällistä yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa yrityksen henkilökunnan valmiuksia tuottaa innovaatioita, kartoittaa kehitetyn innovaatioprosessin tuntemusta sekä kartoittaa yrityksen johdon suhdetta innovaatioihin. Tutkimuksen tutkimuskysymysten avulla oli tarkoitus nostaa esille, innovaatiotoiminnan näkökulmasta, mahdolliset ongelmat yrityksen nykyisissä toimintamalleissa, sekä esittää toimintamallien parannus- ja muutosehdotuksia

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen toimintatutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastattelulla yrityksen tiloissa. Teemoina haastatteluissa olivat haastateltavan henkilökohtaiset valmiudet innovaatiotoimintaan, yrityksen innovaatioprosessi sekä organisaation valmiudet innovaatiotoimintaan.

Tutkimuksen olennainen tulos oli, että tutkittavan yrityksen innovaatiotoiminnassa oli parannettavaa. Yrityksessä innovaatiot tunnistettiin olennaiseksi osaksi tulevaisuuden liiketoimintaa. Innovaatiotoiminnan kannalta yrityksessä oli tehty oikeita asioita. Innovaatiotoiminta ei ollut järjestelmällistä johtuen puutteista innovaatiojohtamisesta sekä innovaatiostrategian. Yrityksen resurssien oikein kohdentamisella ja oikeanlaisella innovaatiostrategialla on mahdollista tuottaa pienessäkin yrityksessä taloudellisesti hyödyllisiä innovaatioita.

Tutkimustuloksia voivat hyödyntää yritykset jotka ovat aloittamassa innovaatiotoimintojaan. Tulokset eivät ole yleistettävissä. Tutkimustuloksia tulkittaessaan ja käytäntöön viedessään tulee lukijan miettiä miten ja miltä osin kyseinen tulos ilmenee omassa organisaatiossa. Innovaatioprosessi ei ole suoraan sovellettavissa jokaiseen organisaatioon.

**Avainsana(t)** innovaatio, innovaatiotoiminta, innovaatiojohtaminen, innovaatiostrategia

---

<b>Author</b>	Markus Hakala	Year	2013
<b>Commissioned by</b>	Symarctic Solutions Ltd.		
<b>Subject of thesis</b>	Development of Innovation Operations		
<b>Number of pages</b>	98 + 1		

---

This study was about starting innovation activities in a small company in the software business. Secondly, the study was about developing the innovation process and surveying the state of the innovation activities in the company.

The goal of the study was to start and develop innovation activities in the commissioning company. The purpose was to organise the innovation activities as part of daily operations in the company. The aim of the study was to study the personnel's capability to produce innovations, to survey the knowledge of the developed innovation process and to examine the company's management approach to innovations. The task was to reveal the possible problems and the challenges in the company's approach to innovations and improve operating models in the company.

The study was carried out as a qualitative study using the action research approach method. The data for the study was gathered with thematic interviews in the company's premises. The interview themes were included the personal capabilities for the innovation actions, the company's innovation process and the organisational capabilities for the innovation actions.

The core result of the study was that there was improvement to do in the company's innovation actions. The innovations and their positive impacts on the company's business were recognised. When organising the innovation actions the company partly carried out the necessary actions. However, the actions were neither systematic nor analytic. As the study results show there were deficiencies in the innovation management and the innovation strategy. By targeting the resources and the efforts in the company efficiently it is possible to produce profitable innovations.

The results of the study can be used as guidelines by the companies starting the innovation actions in their organisation. The results cannot be generalised as fundamental facts. When reading the study the readers must consider which parts of the study results can be applied to their organisation. The innovation process implemented in this study is meant to be used in the commissioning company.

**Key words**                      innovation, innovation actions, innovation management, innovation strategy

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	TYÖN TAUSTA .....	1
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA RAJAUS .....	2
1.3	AIHEEN VALINNAN PERUSTELUT .....	4
1.4	TYÖN ETENEMINEN .....	5
<b>2</b>	<b>INNOVAATIOT ORGANISAATIOSSA</b> .....	<b>7</b>
2.1	INNOVAATIO JA INNOVAATIOIMINTA .....	7
2.2	INNOVAATIOLAJIT .....	9
2.3	INNOVAATIOSUUNTAUTUNUT ORGANISAATIO .....	13
2.3.1	<i>Innovatiivisuus ja organisaatio</i> .....	13
2.3.2	<i>Henkilöstöjohtaminen</i> .....	14
2.3.3	<i>Luovuuden johtaminen</i> .....	18
2.3.4	<i>Muutosjohtaminen</i> .....	24
2.3.5	<i>Innovaatiojohtaminen</i> .....	28
<b>3</b>	<b>INNOVAATIOSTRATEGIA JA INNOVAATIOPROSESSI</b> .....	<b>32</b>
3.1	INNOVAATIOSTRATEGIA .....	32
3.2	INNOVAATIOITA TUKEVAN STRATEGIAN LUOMINEN .....	33
3.3	INNOVAATIOPROSESSI .....	45
3.3.1	<i>Innovaatioprosessin tavoitteet</i> .....	45
3.3.2	<i>Innovaatioprosessin kehitys</i> .....	46
3.3.3	<i>Innovaatioprosessin roolit</i> .....	46
3.3.4	<i>Innovaatioprosessin vaiheet</i> .....	47
<b>4</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO</b> .....	<b>52</b>
4.1	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	52
4.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA ETENEMINEN .....	56
4.3	AINEISTON ANALYSOINTI JA LUOTETTAVUUS.....	59
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>73</b>
5.1	HENKILÖSTÖN VALMIUS INNOVAATIOIMINTAAN .....	73
5.2	YRITYKSEN INNOVAATIOPROSESSI .....	77
5.3	INNOVAATIOJOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA .....	79
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>87</b>
6.1	KESKEISET TULOKSET .....	87
6.2	JOHTOPÄÄTÖKSET JA INNOVAATIOIMINNAN KÄYNNISTÄMINEN .....	89
<b>7</b>	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>94</b>
<b>8</b>	<b>LIITTEET</b> .....	<b>1</b>

## KUVIO -JA TAULUKKOLUETTELO

KUVIO 1. 4P INNOVAATIOMALLI .....	12
KUVIO 2. INNOVATIIVISUUDENJOHTAMISEN KULMAKIVET .....	21
KUVIO 3. LUOVUUDEN EDISTÄMISTÄ KUVAAVA MALLI .....	22
KUVIO 4. DIFFEROINTI JA PIENET KUSTANNUKSET .....	37
KUVIO 5. NELIKENTTÄ.....	39
KUVIO 6. IDEAN KESTÄVYYS .....	49
KUVIO 7. ANALYYSI VAIHEITTAISESTI ETENEVÄNÄ .....	61
KUVIO 8. AINEISTOLÄHTÖISEN SISÄLLÖNANALYYSIN ETENEMINEN .....	65
KUVIO 9. TUTKIMUKSEN JA ANALYYSIN ETENEMINEN .....	66
TAULUKKO 1. STRATEGIAN VISUALISOINNIN NELJÄ VAIHETTA .....	38
TAULUKKO 2. INNOVAATIOPROSESSI ROOLIT JA VASTUUT .....	47
TAULUKKO 3 HAASTATTELUN TEEMAT JA TARKENTAVAT KYSYMYKSET .....	57

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta

Yritysten toimintakenttä ja yrittämisen luonne on muuttunut. Yritysten toimintaympäristössä meneillään olevat muutokset luovat niille uusia mahdollisuuksia hankkia kilpailuetua ja synnyttävät näin uusia kehittämisen tarpeita. 1960-luvulta lähtien yritysten on pitänyt oppia sopeuttamaan uusia markkinoiden vaatimuksia osaksi liiketoimintaansa. (Alasoini 2010, 17.) Sydänmaalakka toteaa maailman muuttuneen rajulla vauhdilla viimeisten vuosikymmenten aikana. Muutokset ovat olleet teknologisia, taloudellisia, poliittisia, sosiaalisia ja kulttuurisia. Elämme niin monien muutosten keskellä, että kokonaisuutta on vaikea hahmottaa. (Sydänmaalakka 2004, 26.)

Olemme siirtyneet maatalousyhteiskunnasta varhaisteollisen yhteiskunnan kautta teolliseen yhteiskuntaan, jossa elimme pääosan viime vuosisataa. Tietoyhteiskuntaan olemme siirtyneet viime vuosisadan lopulla. Tietoyhteiskunta perustuu uudenlaiseen teknologiaan, osaamiseen ja toimintatapoihin. Tiedosta on tullut yhteiskunnan tärkein pääoma. (Sydänmaalakka 2009, 26.)

Yritysten on nyt opittava sovittamaan yhteen kustannustehokkuus, laatu sekä kyky tuottaa entistä asiakaslähtöisempiä tuotteita ja palveluja nopeasti ja luotettavasti. Uusimpana toiminnallisena vaatimuksena on innovaatioiden tuottaminen. (Alasoini 2010, 17.) Sydänmaalakan mukaan perinteisessä taloudessa yritykset toimivat suljetussa järjestelmässä. Toiminnalle on tyypillistä tiukasti säädellyt toimintamallit ja organisaatorakenteet sekä oman osaamisen ja innovaatioiden tarkkasuojelu. Tulevaisuuden vaihtoehto on paljon vahvempi yhteistyö ja verkostoituminen. (Sydänmaalakka 2009, 33.)

Dave Ulrichin mukaan kansainvälistyminen on yksi uusista liiketoiminnan suurista haasteista. Hänen mukaansa käsite kansainvälistyminen ei ole uusi, vaan siitä selviytymisen haasteellisuus on. Ulrich toteaa, että kansainvälistyminen tuo mukaan uusia markkinoita, tuotteita ja ajattelutapoja. (Ulrich 2007, 20.)

Symarctic Solutions Oy (0-20 henkilöä) on ohjelmistoalalla toimiva pieni yritys, joka on keskittynyt toimittamaan asiakkailleen langattomaan teknologiaan perustuvia ratkaisuja ja palveluita. Toimialalla on meneillään murrosvaihe, joka on muuttanut ja muuttaa yrityksen liiketoimintamallia. Perinteisestä konsultoinnin ja asiantuntijapalveluiden myynnistä siirrytään nopeasti palvelumyyntiin. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pitää toimittaa kokonaisratkaisuja, jotka tuottavat asiakkaiden liiketoiminnalle lisäarvoa. Symarcticilla tämän on todettu tarkoittavan innovaatiotoiminnan kehittämistä. Innovaatiotoiminnan kehittämisellä pyritään tuomaan lisäarvoa loppuasiakkaan liiketoiminnalle ja sitä kautta myös yrityksen omalle liiketoiminnalle. Symarcticin liiketoiminta on perustunut suurempien yritysasiakkaiden palvelujen kehittämiseen asiakkaan vaatimuksiin perustuen. Uuden liiketoimintasuunnan myötä yrityksen tarkoituksena on asiakaslähtöisen kehittämisen ohella tarjota asiakkaan liiketoimintaa kehittäviä ideoita ja ratkaisuja. Tätä ajatusta tukee mielestäni Sydänmaalakan esittämä jatkuva uudistuminen. Sydänmaalakka sanoo jatkuvan uudistumisen olevan yksilöiden, tiimien ja yritysten ainoa pysyvä kilpailuetu. Uudistumisen tarve korostuu koko ajan nykyisessä toimintaympäristössä. Jatkuva uudistuminen edellyttää luovuutta ja innovatiivisuutta. (Sydänmaalakka 2009, 13.)

Symarctic Solutions Oy:llä oli tarve kehittää ja käyttöönottaa yrityksessä toimiva ISO - 9001 standardin mukainen innovaatioprosessi sekä innovaatioiden syntymistä tukeva toimintamalli. Symarcticin tavoitteena on pysyä ja olla mukana kehitystyössä, teknologian terävimmässä kärjessä. Yrityksellä on tarve laajentaa liiketoimintaansa sekä yhteistyöverkostoaan vastatakseen markkinoiden uusiin odotuksiin ja tarjotakseen oikein suunnattua palvelua asiakkailleen.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus**

Opinnäytetyö tehtiin Symarctic Solutions Oy:lle prosessin ja toimintamallin kehitystyönä. Opinnäytetyön ohjauksesta vastasi Rovaniemen ammattikorkeakoulun puolesta koulutusohjelman yliopettaja Veikko Kärnä sekä lehtori Juhani Angelva. Symarcticilla työn vaatimuksien täyttymisestä vastasi hallituksenpuheenjohtaja Anu Kämä hallituksen tukemana.

Työlle asetettiin tilaajan puolelta kaksi pääasiallista tarkoitusta. Ensimmäiseksi tarkoituksena oli luoda Symarctic Solutions Oy:lle toimiva, ISO 9001 -laatustandardin täyttävä innovaatioprosessi. Prosessi on osa Symarcticin liiketoiminnan laadullista kuvausta. Tästä johtuen prosessi kuvattiin toiminnallisella tasolla. Innovaatioprosessi kuvaa idean tuotteistamisen, eikä se ota kantaa siihen miten organisaatiossa luodaan innovatiivinen ilmapiiri ideoiden tuottamiseksi.

Toiseksi tarkoituksena tilaaja asetti alustavan innovaatiotoiminnan käynnistämisen. Tilaaja halusi luoda edellytykset innovaatiotoiminnan kehittämiseksi ja organisoimiseksi. Tässä tutkimuksessa innovaatiotoiminta jaettiin kahteen osaan innovaatioiden tuottamiseen (innovaatiojohtaminen) ja kaupallistamiseen (innovaatioprosessi).

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan innovaatiotoiminnan ja -johtamisen tilaa Symarctic Solutions Oy:ssä. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus nostaa esille, innovaatiotoiminnan näkökulmasta, mahdolliset ongelmat yrityksen nykyisissä toimintamalleissa, sekä esittää toimintamallien parannus- ja muutosehdotuksia.

Tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaiset ovat työntekijän henkilökohtaiset valmiudet kehitysideoiden tuottamiseen?
- Tukeeko organisaatio innovaatiotoimintaa?
- Miten organisaatio on onnistunut viestimään uuden liiketoiminta suunnitelman tavoitteet läpi organisaation?

Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastatteluin. Haastattelut pidettiin viidelle organisaation kuuluvalla henkilöllä. Haasteltavat valittiin siten, että organisaation kaikki tasot olivat edustettuina. Haastatteluiden avulla selvitettiin Symarcticin innovaatiojohtamista, -strategiaa ja -kulttuuria sekä osaamisenjohtamista ja -hallintaa tasolla, tutkimuskysymyksiensä näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella luodaan perusteet innovaatiotoiminnan kehittämiseksi yri-

tyksessä. Haastatteluissa innovaatiotoiminnan nykytilaa lähestyttiin työteki-  
jän, organisaation sekä johdon suunnasta. Haastateltavia pyydettiin vastaa-  
maan kysymyksiin omannäkemyksen mukaan.

Tutkimuksen lopputulokset tunnistavat mahdolliset ongelmat sekä esittävät  
tilaajalle tietoperustaan ja haastatteluiden tuloksiin tukeutuen perusteet yri-  
tyksen toimintamallin kehittämiseksi ja innovaatiotoiminnan käynnistämiseksi.

### **1.3 Aiheen valinnan perustelut**

Olen työskennellyt ohjelmistoalalla eri tehtävissä alkaen vuodesta 2003,  
pääasiassa Nokia Oyj:n alihankintatehtävissä. Muutokset alalla ovat koke-  
mukseni mukaan olleet jatkuvia ja lähes päivittäisiä. Kuitenkin ohjelmistoalal-  
le epätyypilliseen tapaan alihankintaketjussa toimivien yritysten liiketoiminta-  
mallit pysyivät muuttumattomina pitkän aikaa. Kokemukseni perusteella liike-  
toiminta perustui konsultointi- ja toteutuspalveluiden myyntiin. Alihankintaan  
keskittyneet yritykset tekivät työtä asiakkaan lukuun resurssivuokrausperiaat-  
teella. Asiakas määräytti, mitä tehdään ja milloin tehdään. Alihankintayrityksien  
innovaatioille ei juuri ollut tilaa tai innovaatioista ei saanut korvausta tai hyö-  
tyä, muut kuin loppuasiakas. Mielestäni edellä esitetty liiketoimintamalli kuih-  
dutti innovaatiotoiminnan yrityksissä ja jätti vastuun innovaatioiden tuottami-  
sesta loppuasiakkaalle. Alihankintayrityksissä keskityttiin työhön, jota asiakas  
tilasi ja josta maksettiin.

Havaintojeni mukaan muutos maailman taloudessa vuoden 2008 aikana se-  
kä yhtäaikainen kilpailunkiristyminen aiheuttivat Suomessa mobiilipuolen yri-  
tyksissä liiketoimintamallien muutosaaltojen sarjan. Tuo muutos on menossa  
vielä tällä hetkelläkin. Yhtäkkiä asiakas ei halunnutkaan tilata vain työtä, vaan  
halusi tilata tuotteita ja palveluita oman liiketoimintansa kehittämiseen. Asia-  
kas myös verkostoitui voimakkaasti ja avasi ovet ulkopuolisille innovaatiolle  
omien tuotteiden kilpailukyvyyn parantamiseksi. Havaintojeni mukaan asiakas  
huomasi oman sisäisen innovointikyvyn rajallisuuden sekä verkostoitumisen  
mahdollisuudet.

Kokemukseni mukaan edellä mainitut tapahtumat johtivat myös Symarctic Solutions Oy:ssä vanhan ja turvallisen toimintamallin muutostarpeeseen. Yrityksessä tunnistettiin uudet liiketoimintasektorin vaatimukset. Toteuttamiseen tarvittiin suunnitelma sekä toimintamalli.

Tilaajan tarve liiketoimintamallin kehittämiseen nousi edellä kuvatusta muutoksesta sen liiketoimintasegmentissä. Ongelma oli konkreettinen ja ajankohdittainen. Tämä sai minut kiinnostumaan aiheesta ja miettimään mahdollisia ratkaisumalleja sekä mahdollisia ongelmakohtia. Huomasin ratkaisumalleja miettiessäni ettei yritys kykene nopeaan muutokseen, vaan tarvitaan pitkäjänteistä jatkuvaa työtä innovaatiokyvyn ylläpitämiseksi sekä innovaatioiden kaupallisuuden arvioimiseksi ja kaupallistamiseksi.

#### **1.4 Työn eteneminen**

Työ lähti liikkeelle konkreettisesta työelämän tarpeesta. Kuten edellä mainitsin, tilaajalla oli tarve kehittää ja muuttaa liiketoimintamallia. Karkeasti voisi todeta, että tilaajan liiketoimintakenttä vaati muutosta. Tämän muutoksen seurauksena Symarcticilla keskityttiin enemmän innovaatioihin sekä niiden tuottamiseen.

Ensimmäisenä tilaajan laatustandardin auditoinnista johtuen kehitettiin ja suunniteltiin yrityksen laatukäsikirjaan sopiva innovaatioprosessi. Prosessi keskittyy idean tuotteistamiseen. Se ei ota kantaa siihen miten innovaatiotoiminta on yrityksessä organisoitu.

Tilaajan kanssa yhteistyössä sovittiin, että tutkimuksellinen osa keskittyisi enemmän innovaatioiden ja ideoiden syntymisen edistämiseen organisaatiossa. Tällä pyrittiin samaan mahdollisimman paljon syötteitä (ideoita) kuvatulle innovaatioprosessille. Tässä opinnäyte työssä oli siis kaksi vaihetta innovaatioprosessin kehittäminen ja innovaatioiden synty organisaatiossa keskitettyä tutkimus.

Tutkimustyön ensimmäisessä vaiheessa perehdyin innovaatiota käsittelevään kirjallisuuteen. Totesin kirjallisuuden perusteella että innovaatioihin ja

niiden tuottamiseen liittyi poikkeuksetta innovaatio- sekä henkilöstöjohtaminen ja niihin liittyvät teoriat. Tietoperustan etsiminen ja vahvistaminen on jatkunut läpi opinnäytetyöprosessin.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin, koska aineisto ei olisi riittänyt uskottavan tulokseen määrällisessä tutkimuksessa. Innovaatiotoiminnan tilaa kartoitettiin teemahaastatteluin Symarctic Solutions Oy:n tiloissa syys - marraskuussa 2011. Tutkimusaineistot ja menetelmät on esitetty luvussa 4 samoin kuin tarkempi kuvaus tutkimuksen etenemisestä.

Tutkimusaineiston käsittely, litterointi sekä luokittelu tehtiin marraskuussa 2013. Aineisto käytiin läpi ja siitä poimittiin yksittäiset ilmaukset liittyen haastattelussa olleeseen teemaan. Yksittäiset ilmaukset pelkistettiin ja luokiteltiin siten, että jäljellä oli lopulta yksi yläluokka. Tarkempi kuvaus litteroinnista sekä luokittelusta on esitetty luvussa 4.3

Tutkimuksen toinen vaihe oli raportin kirjoittaminen sekä tutkimustulosten esittäminen. Tutkimuksen raportointi sekä tulosten esittäminen ajoittui marraskuu 2012 – helmikuu 2013 väliselle ajalle. Tutkimuksen tulokset on esitelty luvussa 5 ja johtopäätökset sekä toimenpide-ehdotukset on esitetty luvussa 6.

## 2 INNOVAATIOT ORGANISAATIOSSA

### 2.1 Innovaatio ja innovaatiotoiminta

Näkemykseni mukaan pelkästään kulloinkin eletävään hetkeen keskittyminen ei ole mahdollista enää 2000-luvun liiketoiminnassa. Luovuuden hyödyntäminen ja innovoiminen on yksinkertaisesti välttämätöntä, muuten kilpailijat ajavat ohi. Maailma ja ihmiset ovat nyt erilaisia kuin tunti sitten, maailma muuttuu. Mielestäni yritysten on pysyteltävä mukana tässä muutoksessa.

Yritykset keskittyvät standardoinnin, joustavuuden ja laadun kehittämisen ainutlaatuisuuden tavoitteluun. Innovaatioaikakauden haasteita ovat erityisesti asiakkaan arvoprosessin ymmärtäminen ja verkoston hyödyntäminen. Ollakseen innovatiivinen yrityksen tulee olla luova, tehokas ja joustava. (Apilo–Taskinen–Salkari 2007, 15.)

Siltalan mukaan innovaatioilla tarkoitetaan uuden etsimisen, tutkimisen ja oppimisen pohjalta syntyviä oivalluksia, jotka näkyvät työelämässä uusina tuotteina ja palveluina sekä uusina tapoina tuottaa niitä. (Siltala 2004.)

Hautamäki ym. puolestaan toteavat, että innovaatiolla viitataan usein johonkin, joka on sekä uutta että myös hyödyllistä. On tärkeätä huomata, että innovaatio ei ole vain idea eikä edes keksintö, vaan se on jotain, joka on todella hyötykäytössä ja tuotannossa. Innovaatiot eivät ole läheskään aina teknologiaan liittyviä. (Hautamäki–Häkkinen–Ihalainen–Neittaanmäki–Ojala–Reitzer–Seppä–Fadjukoff 2010, 7.)

Esimerkkinä innovaatiosta Hautamäen ym. mukaan voidaan mainita esim. uusi opetusmetodi tai hoitotapa. Innovaatiot, joilla parannetaan yhteiskunnan ja organisaatioiden suorituskykyä, laatua ja vaikuttavuutta, käsitetään usein sosiaalisiksi innovaatioiksi. Innovaatio voi olla yrityksen itsensä kehittämä tai jo olemassa oleva asia (suljettu vs. hajautettu), jonka yritys ottaa joko suoraan tai soveltaen käyttöön omissa tuotteissaan, palveluissaan, tuotanto- ja palveluprosesseissaan tai muissa sen toiminnan kannalta merkityksellisissä yhteyksissä. Innovaation määritelmä on edelleen jalostettu kaavaksi ”Inno-

vaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen”. Tärkeätä on huomata että innovaatio ei ole vain idea eikä edes keksintö (inventio), vaan jotain joka on todella hyötykäytössä ja tuotannossa. (Hautamäki ym. 2010, 7.)

Harmaakorven mukaan innovaatiot ovat käyttöönotettuja uudistuksia, joissa yhdistellään tietoa, osaamista ja teknologioita uudella tavalla. Innovaatiot ovat usein tuloksia monimutkaisista, vuorovaikutteisista ja jatkuvista prosesseista. Myös Harmaakorven mukaan innovaatiot eivät ole marginaali-ilmiö, vaan osa meidän kaikkien maailmaa. (Harmaakorpi 2009.)

Adairin mukaan innovointi tarkoittaa jonkun uudistuksen esittelemistä tai julkaisemista. Uudistus voi olla esimerkiksi uusi idea, tapa toimia tai laite. Adair toteaa, että innovaatio on muutakin uusien ideoiden esittämistä. Adairin mukaan innovaatio tarkoittaa idean jalostamista hyödylliseksi, käytännölliseksi ja kaupalliseksi tuotteeksi tai palveluksi. (Adair 2009, 5–13.)

Puhuttaessa innovaatiosta on kuitenkin hyvä täsmentää minkä tasoisesta innovaatiosta uutuudesta on kyse. Karkeasti innovaatio voidaan jakaa Apilon ym. muut mukaan seuraavasti: uusi yritykselle, uusi toimialalle ja uusi maailmassa. (Apilo ym. 2007, 22.)

Innovaatiotoiminnan tehtävänä on jatkojalostaa saatuja innovaatioita. Innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka tuottavat tai joiden tavoitteena on tuottaa uusia tai parannettuja tuotteita tai prosesseja eli innovaatioita. Innovaatiotoiminnassa on kysymys kehittämisestä, jossa ideoita

- luodaan
- testataan ja parannellaan
- tuotteistetaan
- otetaan lopulta käyttöön mm. kaupallistaminen ja kasvuyritystoiminta) (Hautamäki ym. 2010, 4.)

Innovaatiotoiminta on innovaatioiden eli hyödynnettävissä olevien tuotteiden ja palvelujen testaamista, tuotteistamista ja kaupallistamista tai tuotteen saatamista muuten käyttöön (Hautamäki ym. 2010, 4). Myös Apilo ym. toteavat,

että tehokkuutta ja joustavuutta haetaan nykyaikana osittain erilaisin keinoin kuin viime vuosisadalla. Esimerkkinä he mainitsevat laatukäsityksen kehityksen prosessikuvauksista aktiiviseen laadunhallintaan ja prosessien laadun- tuottokyvyn parantamiseen. (Apilo ym. 2007, 15.)

Arkikielessä puhuttaessa ideasta, keksinnöstä ja innovaatiosta sanalla innovaatio tarkoitetaan yhtä ja samaa asiaa. Kuitenkin Apilon ym. mukaan puhuttaessa innovaatioista yritysten näkökulmasta, kaikkein tärkeintä on tunnistaa ero idean, keksinnön ja innovaation välillä. Heidän mukaan teknologiainnovaatioissa nämä kolme seuraavat toisiaan innovaatioprosessissa, toisin kuin palvelu-, prosessi- ja liiketoimintainnovaatioissa. Niissä ei välttämättä ole keksintövaihetta. (Apilo ym. 2007, 22.)

## **2.2 Innovaatiolajit**

Tässä tutkimuksessa innovaatiolaji määritelmää lähestytään kahdesta eri näkökulmasta. Hautamäki ym. sekä Harmaakorpi jakavat innovaatiot kahteen luokkaan suljetut ja avoimet innovaatiot. Apilo ym. lähtevät innovaatiolaji luokittelussaan siitä mihin innovaatio on suunnattu ja miten se vaikuttaa kohteeseensa. (Hautamäki ym. 2010, 112; Harmaakorpi 2009; Apilo ym. 2007, 23.)

Aspara ym. korostavat avoimen innovaation roolia kilpailukeskeisessä yritysmaailmassa. Heidän mukaansa avoimesta innovaatiosta on tullut pelastusrenkas monelle kehittymisponnisteluissaan kilpailevalla yritykselle. He toteavat, että kehitysaihioita voi lainata ja kaapata myös kilpailijoilta tai toisilta toimialoilta. ”Kadulta löydetty on yhtä arvokas kuin omassa laboratoriossa kehitetty”. Avoin innovaatio on erinomainen keino nopeuttaa innovaatioprosessia, laskea sen kustannuksia ja etsiä kokonaan uusia kehitysaihioita. (Aspara—Kietäväinen—Mattila—Tikkanen—Ambrosius 2012, 34.)

Hautamäki ym. mukaan suljettu innovaatio voidaan määritellä yksittäisen yrityksen tuote- ja kehitystoiminnaksi sekä omien innovaatioiden luomiseksi ja kaupallistamiseksi tiukasti oman yrityksen sisällä. Suljettu innovaatiotoiminta on edelleen hallitsevin innovaatiomuoto teollisuuden valtavirrassa. Patenttien

omistaminen sekä tekijänoikeuksien varmistaminen ovat suljetussa innovaatiossa keskeisessä roolissa tuotekehitys investointien turvaamisessa. (Hautamäki ym. 2010, 112.)

Harmaakorpi kuvaa suljettua innovaatiota Hautamäkeä ym. mukaillen. Harmaakorven mukaan kuitenkin suljettua innovaatioita kuvaavat seuraavat väittämät sekä ajatukset

- Meillä työskentelee kaikkein pätevimmat ihmiset
- Kaikki keksitään, kehitetään ja tuotetaan itse
- Ensimmäisen innovaation kaupallistanut voittaa
- Eniten ja parhaat omaava ideat voittavat
- Innovaatiot suojataan, jotta muut eivät voi niitä käyttää (IPR) (Harmaakorpi 2009.)

Hautamäki ym. mukaan innovaatioita syntyy yhä useammin erilaisissa yritysten, käyttäjien alihankkijoiden, asiakkaiden sekä vapaaehtoisten asiantuntijoiden muodostamissa epämuodollisissa verkostoissa. Hautamäen mukaan hajautetun innovaation lajeja ovat avoin, julkinen, puolijulkinen ja käyttäjäinnovaatio. (Hautamäki ym. 2010, 127.)

Harmaakorpi tiivistää hajautetun innovaation käsitteen seuraavilla tavoilla

- Kaikki pätevyys ei pesi meillä
- Arvoa on myös muualla tehdyllä työllä – voimme ottaa siitä hyödyn irti
- Hyvä liiketoimintamalli saattaa olla tärkeämpi kuin ensimmäinen
- Voitamme, jos hyödynnämme ja yhdistämme ulkoiset sekä sisäiset ideat parhaiten
- Meidän tulee hyötyä omasta IPR:stä ja käyttää muiden IPR:ää kun se sopii liiketoimintaamme (Harmaakorpi 2009.)

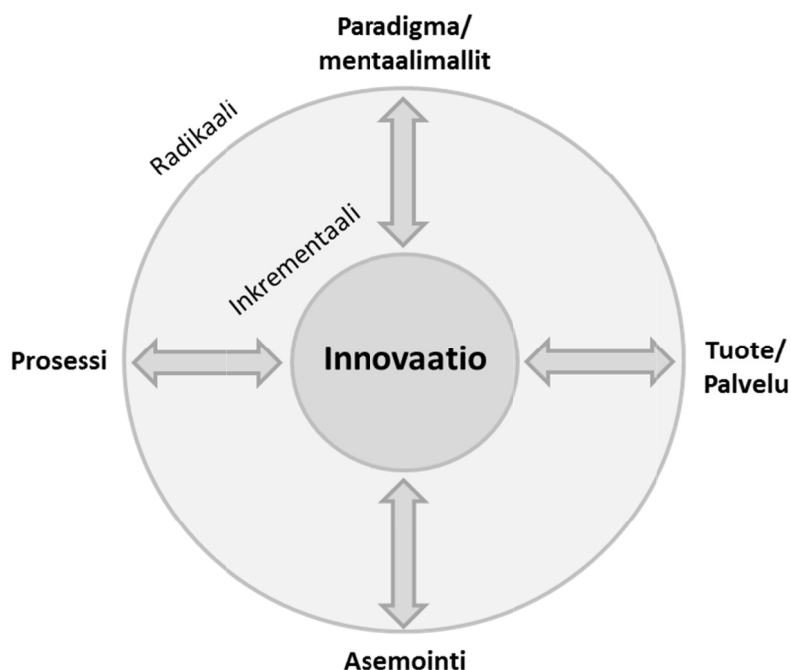
Apilo ym. jakavat innovaatiot karkeasti radikaaleihin ja inkrementaaleihin innovaatioihin. Jako perustuu uutuusarvon lisäksi innovaation merkitykseen

yrittäjien liiketoiminta-konseptiin ja sitä kautta koko yrityksen toimintaan ja rakenteeseen. He tarkentavat kuitenkin jakoa vielä jatkuvaan ja epäjatkuvaan, säilyttävään ja hajottavaan, modulaariseen ja arkkitehtuuriseen sekä systeemiseen innovaatioon. (Apilo ym. 2007, 23-27.)

Inkrementaalissa innovaatioissa hyödynnetään aikaisemmin opittuja asioita. Innovaatiot perustuvat siis yrityksen olemassa olevaan liiketoiminta-konseptiin ja prosesseihin. Yrityksen ei tarvitse muuttaa toimintatapaansa uuden inkrementaalisen innovaation myötä. Inkrementaaliset innovaatiot eivät ole vähäriskisiä mutta ne perustuvat kuitenkin yrityksen aikaisempaan kokemukseen. (Apilo ym. 2007, 23.)

Apilon ym. mukaan radikaalien innovaatiot muuttavat yrityksen liiketoiminta-konsepteja ja niiden toteuttamiseksi yrityksen pitää muuttaa toimintaprosesseja ja -rakennettaan. Usein radikaalin innovaation syntyyn kuuluu teknologinen harppaus, voidaan puhua käsitteestä läpimurto innovaatio. Radikaaleja innovaatioita kuvaa myös sana vallankumouksellinen innovaatio. Radikaali liiketoiminta innovaatio kyseenalaistaa toimialan yleisiä lainalaisuuksia ja pyrkii ymmärtämään asiakkaan arvonluontiprosessia ja/tai tuotteesta kokemaa arvoa. Radikaalissa innovaatioissa ei välttämättä ole taustalla tutkimuksellista läpimurtoa ja siitä huolimatta se voi johtaa uusille markkinoille. (Apilo ym. 2007, 23.)

Apilo ym. esittävät Tidd – Bessantin 4P-mallin, joka luokittelee innovaatiot tuote/palvelu (product), prosessi (process), paradigma/mentaalimalli (paradigm) ja asema (position) niiden ilmenemismuodon mukaan. (Apilo ym. 2007, 27.)



**Kuvio 1. 4P innovaatiomalli**

4P-malli kuvaa nuolilla niiden uutuusasteen vaihtelua välillä inkrementaali - radikaali. Tuote viittaa tarjontaan eli muutoksiin tuotteissa ja palveluissa, joita organisaatio tarjoaa. Prosessi viittaa muutoksiin siinä, miten tarjonta luodaan tai toimitetaan. Asemointi viittaa muutoksiin kontekstissa, missä tarjonta esitetään. Paradigma viittaa tekemisen määrittelyyn eli muutoksiin mentaalimalleissa, joilla kuvataan mitä organisaatio tekee. Tyyppien väliset rajat saattavat olla epäselvät ja innovaatiolla voi olla usean eri tyypin piirteitä. Innovaation uutuusastetta voidaan arvioida jakamalla innovaatiot inkrementaaleihin eli asteittäisiin parannuksiin johonkin jo olemassa olevaan ja radikaaleihin eli uusiin ja erilaisiin innovaatioihin. Joidenkin arvioiden mukaan vain 4–10 % innovaatioista on radikaalisti todella uusia innovaatioita globaalissa mittakaavassa. (Tidd—Besant—Pavitt 2009.)

## 2.3 Innovaatiosuuntautunut organisaatio

### 2.3.1 Innovatiivisuus ja organisaatio

Yrityksissä ei synny mitään uutta, ellei apuna ole hyvää järjestelmää ja oikeita ihmisiä. Uuden synnyttämiseksi tarvitaan toimiva innovaatiojärjestelmä ja loistavia ihmisiä. (Solatie–Mäkeläinen 2009, 79.)

Solatie ym. toteavat myös, että luovat ihmiset eivät pysy motivoituneena ympäristössä, joka ei rohkaise innovointiin. Ihmiset kaipaavat ympärilleen innostusta, ideoita ja mahdollisuuksia. Työntekijöitä tulisi kannustaa avoimuuteen ja rohkeuteen sekä tuoda omia mielipiteitään ja ideoitaan koko organisaation nähtäväksi. (Solatie ym. 2009, 58.)

Apilon ym. muiden mukaan yritys, joka on elinkaarensa aikana tehnyt radikaalin innovaation, on innovatiivinen. Yritys tarvitsee tämän perusinnovaation, jonka taustalla on usein sattuma ja tarve. Yllättävän usea itseään radikaalien innovaatioiden kehittäjänä itseään pitävä yritys tukeutuu alkuaikojensa perusinnovaatioon ja kehittää asiakkaiden toiveiden perusteella. Käytännön innovointiin siirryttäessä yrityksen olisi hyvä pohtia milloin on viimeksi tehty radikaali innovaatio, olisiko yrityksellä valmiutta ottaa riskiä ja riittääkö yrityksen oppimiskyky. (Apilo ym. 2007, 23-24.)

Harmaakorpi syventyy luovan organisaation käsitteessä ns. organisaation sisäisiin huippu luoviin ryhmiin ja niiden sisäiseen henkilö dynamiikkaan ja rooleihin. Huippu luovilla ryhmillä on hänen mukaansa yhteinen unelma, visio. Ryhmien johtajat eivät välttämättä ole ryhmiensä älykkäimpiä tai osavimpia substanssi kysymyksissä mutta kuitenkin omalla tavallaan erityisiä ryhmän dynamiikassa. Huippu luovissa ryhmissä työskentelevät panostava työhönsä paljon ja työhön panostaminen merkitseekin useasti henkilökohtaisia uhrauksia. Ryhmät saavat voimaa todellisista tai kuvitelluista vihollisista, jotka saavat ryhmät kuvittelemaan itsensä altavastajiksi, jotka lopulta tulevat voittamaan. Ryhmän toimintakulttuuria Harmaakorpi kuvaa nuorekkaaksi ja leikkisäksi. Ryhmän toimintaa varjellaan tietoisesti ulkomaailman tai emo-organisaation painostukselta. rutiineilta tai tietämättömyydeltä. Psykologi-

sessä mielessä ryhmissä työskentelevillä on suuri ego ja konflikteilta ei vältytä. Luovassa ryhmässä jokaisella on oma optimaalinen pelipaikka parhaan tuloksen saavuttamiseksi. (Harmaakorpi 2009.)

Harisalon mukaan on organisaatioita, joiden innovatiivisuus selittyy puhtaalla onnella ja sattumalla. Jos kuitenkin innovatiivisuudesta halutaan tehdä pysyvästi organisaation rakenteellinen ominaisuus, on Harisalon mukaan hyödynnettävä seuraavia viittä strategiaa: luovuus strategisena haasteena, luova prosessi strategiana, luovuutta tukeva kulttuuri strategiana, luovuuden esteiden raivaus strategiana, luovuuden teknologia strategiana. (Harisalo 2011, 42.) Harisalo tuo esille sen, että luovuuden johtamiselle pitää luoda strategia aivan kuten yrityksen liiketoiminnalle yleensä.

Harisalon mukaan organisaatio voi saavuttaa tuloksia keskittymällä yhteen tai muutamaankin edellä mainituista strategioista. Harisalo korostaa kuitenkin, että mitä useampi strategioista on käytössä, sitä innovatiivisemmin organisaatio pystyy toimimaan. (Harisalo 2011, 43.)

### 2.3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on organisaation johtamisen alue, joka on aina ollut läsnä työpaikoillamme; työpaikkoja ei ole ilman ihmisiä (Helsilä–Salojärvi 2009, 23). Organisaatioissa on viime aikoina puhuttu tietopääomasta. Usein kuvitellaan, että tietopääoma koostuu yksinomaan yksilöiden osaamisesta. Kauhasen mukaan asia ei ole kuitenkaan näin. Hänen mukaansa tietopääoma voidaan jakaa kolmeen pääkomponenttiin: Aineettomaan varallisuuteen, organisaation osaamiseen sekä organisaation uudistumiskykyyn. Kauhasen toteaa, että tämän päivän kilpailustrategioiden keskeinen tekijä on organisaation henkilöstö, sen ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio. (Kauhanen 2006, 14-15.) Ulrich toteaa, että yrityksissä, joissa henkilöstöpääoma on ratkaisevassa roolissa yrityksen menestyksen arvon kannalta, henkilöstöammattilaisten tulisi aktiivisesti kehittää henkilöstöpääomaa (Ulrich 2007, 52).

Ulrichin mukaan henkilöjohtamisella on neljä perustavoitetta, strategian toteuttaminen, hallinnollinen tehokkuus, henkilöstön sitouttaminen sekä muutos ja uudistus. Ulrichin mukaan nämä nimekkeet heijastavat niitä mielikuvia, jotka kuvaavat henkilöstö ammattialaisia kussakin roolissa. Mikäli halutaan kasvattaa yrityksen arvoa, henkilöstöammattilaisten tulee täyttää useampia rooleja. Rooleille on määritettävä tavoitteet, niitä kuvaavat mielikuvat sekä työskenneltävä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ulrich 2007, 74.)

Helsilä ym. mukaan johtaminen on tulossuuntautunutta toimintaa, joka toteutuu korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla. Heidän mukaansa johtaminen on asioiden hoitamista ihmisten kanssa. Helsilä ym. toteavat, että hyvä johtaminen on jaettua johtamista, joka alkaa itsensä johtamisesta. (Helsilä ym. 2009, 106 - 109.)

Kauhanen puolestaan toteaa henkilöstön johtamisen olevan aktiviteettien sarjan, joka ensimmäiseksi mahdollistaa työntekijöiden ja heitä työllistävien organisaatioiden yhteisymmärryksen pääsyn palvelusuhteiden ehdoista. Toiseksi se turvaa tämän yhteisymmärryksen yksimielisyyden ja toteuttamisen. (Kauhanen 2006, 16.)

Tulossuuntautuneella toiminnalla Helsilä ym. tarkoittavat johtamisen olevan päämäärähakuista toimintaa, jonka avulla pyritään saamaan tiettyjä tuloksia ihmisten kanssa (Helsilä ym. 2009, 106). Esimiehen omaksuma ihmiskuva vaikuttaa ratkaisevasti siihen minkälaisia johtamismenetelmiä hän käyttää. Helsilä ym. kuvaavat johtamista muihin ihmisiin vaikuttamiseksi, jonka ehdotomana perustana on luottamus. heidän mukaansa vain uskottavalla tavalla ristikkäisiä vaateita yhteen nivova ihminen voi herättää muissa sellaista luottamusta, jota yhteisten ponnistelujen tekeminen edellyttää. (Helsilä ym. 2009, 106.)

Korkealla vuorovaikutuksella Helsilä ym. viittaavat johtajan rooliin hyvän ilmapiirin luomisessa työyhteisössä. Heidän mukaansa hyvään ilmapiiriin kuuluu, että työpaikalla olevat ihmiset puhuvat avoimesti työhön liittyvistä asioista, luottavat toisiinsa, auttavat toisiaan ja kunnioittavat toistensa osaamista. (Helsilä ym. 2009, 107.) Tiivistettynä hyvä ilmapiiri voidaan pelkistää avoi-

muuden, luottamuksen, arvostuksen ja avuliaisuuden ilmapiiriksi. Korkean vuorovaikutuksen yksikeskeisimmistä tekijöistä on siis luottamus. Helsilä ym. toteavatkin henkilöstöjohtamisen olevan luottamussuhteen rakentamista ihmisten välillä, joka syntyy vain silloin kun esimies on ansainnut ihmisten luottamuksen. (Helsilä ym. 2009, 107.)

Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaiseksi ei tulla pelkästään siirtämällä painopistettä operatiivisesta työstä strategiseen toimintaan. Ammattilaiseksi tulemiseen vaaditaan operatiivisten ja strategisten prosessien sekä ihmisten hallintaa. (Ulrich 2007, 73.)

Ulrichin toteaa, että tulevaisuuden johtajien on haluttava voittaa ja sitouduttava voittamiseen. Pelkkä halu ja sitoutuminen eivät kuitenkaan riitä, vaan johtajien on rakennettava itse tie voittoon. Yrityksen on Ulrichin mukaan rakennettava organisaatioita, jotka muuttuvat, oppivat, liikkuvat, ja toimivat nopeammin kuin kilpailijoiden organisaatiot. Saadaksesen kaiken hyödyn irti näistä organisaatioista, johdon on nähtävä yrityksen henkilökäytännöt kilpailuedun lähteenä. (Ulrich 2007, 38.)

Helsilä ym. strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteen tarkoitukselle ei ole yksiselitteistä vastausta. Heidän strategisen henkilöstöjohtamisen käsitettä ja sen ymmärtämistä voidaan lähestyä joko liiketoimintastrategian tai koko strategian luomisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen tulee linkittyä liiketoiminta strategiaan siten, että henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja mittarit voidaan johtaa liiketoimintastrategiasta. Tai sitten henkilöstöjohtaminen on keskeinen elementti luotaessa koko yrityksen strategiaa ja on siten luonteva osa liiketoimintastrategiaa. (Helsilä ym. 2009, 25.)

Henkilöstöjohtamisen sijaan Ulrich käyttää termiä henkilöstön ohjaaja ja sitouttaja. Hänen mukaansa henkilöstöammattilaisten tulisi osallistua työntekijöiden päivittäisiin ongelmiin, huoliin ja tarpeisiin. (Ulrich 2007, 52.)

Antola ym. toteavat että ihmiset on kohdattava ihmisinä, ei resursseina. Heidän mukaansa tietoisuus omasta roolista osana isompaa kokonaisuutta sekä

luottamus ja oikeuden mukaisuus ovat rahaa vahvempia motivaattoreita. (Antola–Pohjola 2006, 170.)

Ulrichin mukaan henkilöstökäytäntöjen tulisi auttaa henkilöstöä osallistumaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (Ulrich 2007, 52). Tämän perusteella voidaan todeta, että yrityksen strategia, missio ja visio tulee olla koko organisaation tiedossa, jotta organisaation työntekijät voisivat työskennellä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Mitä ovat sitten henkilöstöjohtamisen tavoitteet? Kauhasen mukaan henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on selkeä. Hänen mukaansa jokaisen organisaation tulisi kyetä

- houkuttelemaan palvelukseensa oikeita henkilöitä
- pitämään heidät palveluksessaan motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin
- palkitsemaan työntekijöitä hyvistä työsuorituksista
- tarvittaessa kehittämään heitä ja ylläpitämään heidän työkykyään (Kauhanen 2006, 16.)

Yritykset ulkoistavat ydintoimintoihin kuulumattomia osioita, ja toiminta suuntautuu kohti entistä verkostomaisempaa toimintatapaa. Verkostomainen toimintatapa alkoi ensin tuotannosta, jossa yritykset vähensivät suorien alihankkijoiden määrää ja siirtyivät hankkimaan suurempia kokonaisuuksia. Keskeiset alihankkijat ja toimittajat kansainvälistyvät koko ajan asiakkaidensa perässä. Ilmiö on nähty esimerkiksi Kiinassa ja Intiassa, joissa suurten elektroniikkayritysten perässä myös keskeiset alihankkijat ovat käynnistäneet omaa tuotantoaan päämiehen tehtaiden välittömään läheisyyteen. Tuotannon jälkeen ulkoistaminen ja verkostomainen toimintatapa laajenevat myös tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Tästä esimerkkinä ovat suuret yritykset, jotka ovat lisänneet yhteistyötä korkeakoulujen, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa. Varsinkin pitkän tähtäimen tutkimusta ja tuotekehitystä ulkoistetaan. Suunnittelua ja tuotekehitystä on ulkoistettu alihankkijoille, ja tässäkin suunta on sekä kohti suurempia kokonaisuuksia että kohti verkostomaisempaa toi-

mintatapaa yritysten erikoistuessa. Osa suunnittelustakin on siirtynyt ja siirtymässä tuotannon perässä tai markkinoiden lähelle pois Suomesta. (Apilo–Taskinen–Salkari 2006, 22.)

Antola ym. mukaan verkostomaiselle toiminnalle on asetettava selkeät tavoitteet. Yhteistyöverkosto tulee rakentaa siten, yhdistetään osaamista, ketteryyttä ja voimaa, luodaan siis vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua. (Antola ym. 2006, 70.)

Mitä hyvä johtaminen on ja mikä on hyvän johtamisen perusta? Kuten aiemmin tässä kappaleessa mainittiin johtaminen alkaa itsensä johtamisesta. Helsilä ym. mukaan hyvä johtaminen on keskustelevaa johtamista, muiden arvostamista, huomioon ottamista ja hyvien työskentelytapojen luomista (Helsilä ym. 2009, 109). Henkilöstö johtamisessa tulisi tunnistaa ihmisten ja asioiden johtamisen ero, asioiden johtaminen on suoraviivaista ja analyttistä toimintaa. Ulrichin mukaan henkilöstöjohtajien tulee ymmärtää oma ristiriitainen asema yrityksen sisällä. Heidän on hyväksyttävä vastuu tulosten aikaan saamisesta samalla kun he rakentavat näiden tulosten saavuttamiseen tarvittavaa yhteistä sitoutumista. (Ulrich 2007, 75.)

### 2.3.3 Luovuuden johtaminen

Huuhkan mukaan vanhakantaisen, newtonilaisen johtamiskäsityksen aika on ohi. Uuden ajan johtamistyyli on kvanttijohtajuus. Huuhkan mukaan kvantti-johtajuus on holistista: kaikki vaikuttaa kaikkeen, mikään ole varmaa paitsi muutos. (Huuhka 2010, 24–29.)

Nykyaikainen maailma muuttuu niin nopeasti, perinteiseen johtamiskäsitykseen kuuluvalla organisaation optimoinnille ei ole aikaa, eikä varsinkaan byrokraattiselle ylhäältä alas malliselle käskyttämislle. Tällainen johtamistapa on aivan liian hidas vastaamaan globalisoituvan maailman haasteisiin. Luovissa organisaatioissa tämänkaltainen johtamistapa on tuhoisaa myös muista syistä. Yhteiskunnallisen muutoksen mukanaan tuoma auktoriteettiuskon rapautuminen ja sisältökulttuurin syntyminen on synnyttänyt luovien ammattilaisten ryhmän. (Huuhka 2010, 24–29.)

Yksi ihmisen ominaisuuksista on luovuus, kyky tuottaa uutta. Luovuus sinällään ei sisällä samantyyppistä hyötyluovuutta kuin innovatiivisuus. Luovuus ja innovatiivisuus eivät siis ole toistensa synonyymejä. Innovatiivisuus tuottaa organisaatiolle uusia ja taloudellisesti hyödyllisiä muutoksia. Vaikka yrityksen työntekijät ovat innovatiivisia, ei se välttämättä tarkoita sitä, että organisaatio olisi innovatiivinen. Luovuus- ja osaamispotentiaali on ihmisten mielessä piilossa. Organisaatiolta vaaditaankin kykyä ottaa potentiaali käyttöön ja johtaa sitä. (Yliherva 2006, 17–18.)

Harisalo puolestaan kuvaa luovaa yksilöä ongelmien käsittelyn näkökulmasta sujuvaksi, joustavaksi, omaperäiseksi ja kehittelykykyiseksi. Harisalo lisää että yksilön luovuus voi ilmetä myös taiteellisena toimintana, todellisuuden kokemisena, elämäntyylinä tai kykyinä käsitellä ongelmia. Näistä viimeisellä on erityinen arvo ja merkitys organisaatioissa tehtävässä arkisessa työssä. (Harisalo 2011, 20.) Huuhkan mukaan luovat ammattilaiset ovat arvonsa tuntevia sekä tunteellisia, jopa ailahtelevaisia. Heitä ei voi noin vain komenella. Johtajan haasteena on myös, että luovuutta ei voi käskellä esiin, olosuhteet voi vain muuttaa sille otollisiksi. (Huuhka 2010, 78.)

Adairin mukaan luova ihminen ei ole tyypillinen organisaatiossa työskentelevä mies tai nainen. Hänen mukaansa luova ihminen voi olla epä mukava kaveri. Adair kuvaa luovaa ihmistä seuraavasti

- Ensiluokkainen yleisälykkyys, analyyttinen ja kyvykäs muistamaan asioita
- Itsenäinen, intuitiivinen, omavarainen ja itseohjautuva
- Suhteellisen hiljainen ja ulospäin suuntautunut, introvertin ja ekstrovertin välimuoto
- Omistautuneita ja sitoutuneita työhönsä
- Kykenee tuottamaan ristiriitaisia, jopa täysin toisilleen vastakohtaisia ideoita (Adair 2009, 74–75.)

Luovuus ja innovatiivisuus voidaan määritellä seuraavasti

- Luovuus on ihmisen kyky tuottaa uutta ja ennalta määräämätöntä
- Innovatiivisuus on kyky tuottaa organisaatiolle uusia ja hyödyllisiä muutoksia

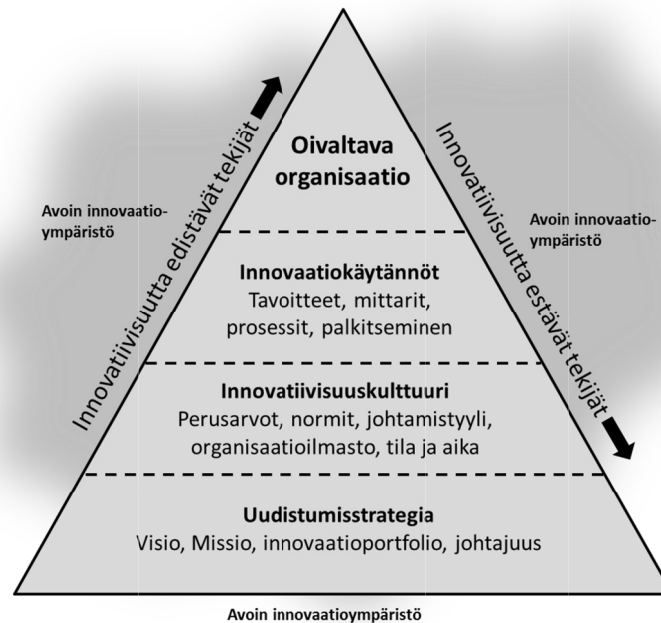
Harmaakorven mukaan luovuutta on vaikea opettaa, mutta sitä tulee ehdottomasti vaalia. Hänen mukaansa luovuus on itseluottamusta ja itse tehokkuutta, jonka perusta on rikastuttava kanssakäyminen. Harmaakorven mukaan luovuutta vaalitaankin kommunikaatiolla. (Harmaakorpi 2009.)

Harmaakorpi toteaa, että luovat ihmiset ovat hyvin energisiä mutta vetäytyvät toisaalta tehokkaasti hiljaisuuteen ja lepoon. Luovien ihmisten tunnusmerkkejä Harmaakorven mukaan on, että he ovat samanaikaisesti älykkäitä ja naiiveja, he ovat sekä samalle ekstroverteja että introverteja sekä leikkisiä ja kurinalaisia. Luovalla ihmisellä on samanaikaisesti kyky fantasiaan että ns. jalat maassa realismiin. Harmaakorpi mainitsee vielä, että luova ihminen on yhtä aikaa emotionaalisesti sitoutunut, kriittinen ja objektiivinen suhteessa työhönsä. (Harmaakorpi 2009.)

Antolan ym. mukaan johdon tehtävänä on luoda kulttuuria, joka rohkaisee kokeiluun ja riskinottoon. Mutta luotu kulttuuri sallii myös epäonnistumiset, niistä kuitenkin oppia ottaen. Heidän mukaansa innovatiivisuuden johtaminen on vastakohtien johtamista, tasapainoilua tuottavuusvaatimusten, uudistamisen ja ihmisten hyvinvoinnin välillä. Antola ym. kehottavatkin suuntaamaan rohkeasti kohti läpimurtoja, kunhan muistetaan myös antaa arvo pienille askeleille. (Antola ym. 2006, 170.)

Innovatiivisuus ja sen johtaminen lähtee Antolan ym. mukaan kolmesta ulottuvuudesta. Strategisesta tasosta, joka tarkoittaa visioiden ja strategioiden kautta johtamista. Ihmisten johtamisesta, jonka avulla pyritään luomaan suotuisa organisaatiokulttuuri sekä rakennetaan muut ns. innovatiivisuuden henkiset edellytykset. Viimeisenä tasona Antola ym. mainitsevat asioiden johtamisen. Sillä he tarkoittavat prosessien, järjestelmien, käytäntöjen ja teknisten edellytyksien kehittämistä. Heidän mukaansa organisaatiossa piilevän innovatiivisuus potentiaalın vapauttaminen edellyttää johtamisen vahvuutta kaikissa kolmessa tasossa. (Antola ym. 2006, 171.)

Antola ym. kuvaavat innovatiivisuuden johtamisen kulmakivet kuvion mukaan (Antola ym. 2006, 170).

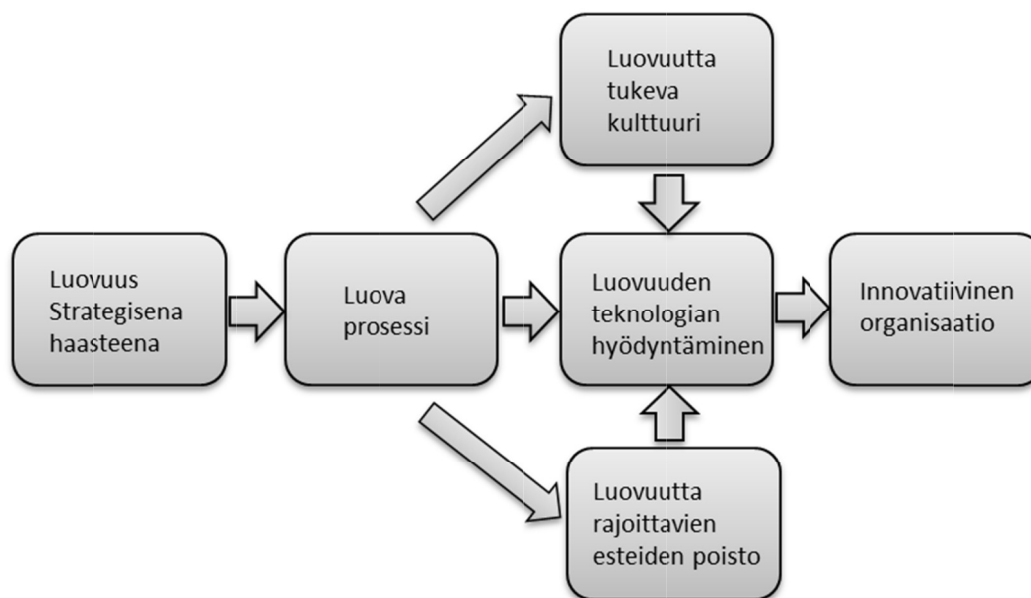


**Kuvio 2. Innovatiivisuudenjohtamisen kulmakivet**

Antola ym. mukaan innovatiivisuudesta ja sen johtamisesta ei saa otetta yhdestä kulmasta kiinni tarttumalla. Heidän mukaansa innovatiivisuutta ja sen johtamista tulee lähestyä Kuvio 2 esitetyistä kolmesta ulottuvuudesta: strategisesta tasosta (visioiden ja strategioiden kautta johtamisesta), ihmistenjohtamisesta (suotuisan organisaatiokulttuurin ja muiden innovatiivisuuden henkisten edellytysten rakentaminen) sekä asioiden johtamisesta (prosessien, järjestelmien, käytäntöjen ja teknisten edellytysten kehittäminen). (Antola ym. 2006, 170.) Antola ym. toteavat, että ongelmana yleensä on, etteivät yritysjohtajat yleensä toimi kaikilla edellä mainituilla tasoilla. He tunnistavat omakseen yhden tason, jolloin johtaminen muilla tasoilla kärsii.

Organisaatio voi edistää luovuuttaan viidellä toisiaan vahvistavalla tavalla; luovuus strategisena haasteena, luova prosessi, luova kulttuuri, luovuuden esteiden minimointi ja luovuuden teknologian hyödyntäminen. Harison mukaan nämä strategiat tekevät organisaatiosta luovan ja innovatiivisen.

(Harisalo 2011, 17.) Seuraava kuvio havainnollistaa em. strategioita niiden välisiä loogisia suhteita



**Kuvio 3. Luovuuden edistämistä kuvaava malli**

Harisalon mukaan luovuus strategisena haasteena aktivoi luovan prosessin. Luova prosessin avulla ideat on mahdollista muuttaa innovaatioiksi. Luovuutta tukeva kulttuuri yhdenmukaistaa ihmisten ajattelua, huomiokykyä ja käyttäytymistä. Luovuutta tukeva kulttuuri kannustaa kokeilemaan uutta. Luovuutta rajoittavien esteiden poistolla Harisalo tarkoittaa organisaatiossa piilevien tai avoimesti luovuutta rajoittavien esteiden minimointia. Luovuuden teknologian hyödyntäminen tarkoittaa ihmisten kykyä ja taitoa ratkoa luovasti erilaisia ongelmia. Ihmisiä on valmennettava käyttämään erilaisia työkaluja ja välineitä eri tilanteissa. (Harisalo 2011, 18.)

Luovuus ei ole Harisalon mukaan itsestään selvyys organisaatioissa, eivätkä organisaatiot kehity ja pysy luovina automaattisesti. Sen vuoksi johtajien tulisi avoimesti tehdä selväksi käsityksensä luovuuden asemasta ja merkityksestä. Harisalo toteaa, että kun luovuudesta tehdään konkreettinen strateginen haaste, kannustaa se ihmisiä kehittämään luovuuttaan ja toimimaan luovasti eri tilanteissa. (Harisalo 2011, 18–19.)

Harisalon mukaan organisaation ylimmän johdon on päätettävä pitääkö se luovuutta strategisena haasteena vai ei. Luovuutta edistävän strategisen haasteen tulee olla innostava, kannustava ja motivoivaa. Harisalo toteaa, että

strategisen haasteen pitää myös mallintaa tietämättömyden-, epäonnistumisen- ja epätavallisten valmiuksien johtamista. Strategisen haasteen muotoilu on taitolaji ja sen onnistunut muotoilu edellyttää Harisalon mukaan johdolta luovuuden ja inhimillisen käyttäytymisen syvää ymmärtämistä. (Harisalo 2011, 19.) Huuhkan mukaan vapautettuina ihmiset pystyvät reagoimaan muuttuviin haasteisiin ja niinpä kvanttijohtajuuden avulla muodostetut organisaatiot ovat huomattavasti ketterämpiä, eivätkä suhtaudu muutokseen uhkana vaan mahdollisuutena. (Huuhka 2010, 34–36.)

Organisaation muuttaminen innovatiiviseksi ei ole helppoa. Se on kuitenkin välttämätöntä, mikäli organisaatio haluaa menestyä. Luovuus ja innovatiivisuus ovat keinoja joiden avulla organisaatiot lunastavat hyödyllisyytensä, olemassa olonsa ja taloudellisen kannattavuutensa. Harisalo toteaa, että johtajien tulisi ymmärtää työssään luovuuden haaste ja mahdollisuus. (Harisalo 2011, 43.) Johtajan tehtävä onkin voimaannuttaa, inspiroida, motivoida ja vapauttaa työntekijöidensä piilevä potentiaali. Kun ihmisiin luottaa, nämä osoittautuvat luottamuksen arvoisiksi ja jopa ylittävät itsensä. (Huuhka 2010, 173.)

Kuitenkin pienestä osasta meistä tulee ammattimaisia luovia ajattelijoita kuten keksijöitä, artisteja, säveltäjiä, kirjoittajia jne. mutta kaikki me voimme osallistua innovaatioiden tuottamiseen luovissa ryhmissä. Adairin mukaan ideoiden tuotteistaminen vaatii erilaisia taitoja luovuutta, mielikuvitusta, kokemusta sekä kekseliäisyyttä. (Adair 2009, 14.) Luovat ryhmät ovat keino yhdistää ihmisten vahvuudet parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Adair kuvaa luovaa johtamista, halulla hyväksyä riskejä, kyvyllä työskennellä keskeneräisten asioiden kanssa, halulla venyttää rajoja, kyvyllä reagoida nopeasti sekä henkilökohtaisella innokkuudella. (Adair 2009, 80–82.)

Asparan ym. toteavat, että oikea paine ja hiukan väljät resurssit tukevat luovuutta. Heidän mukaansa kaikenlainen luovuus vaatii paineen lisäksi väljät resurssit. Organisaatiossa, jossa kaikki löysä on karsittu pois, ei ole varaa kokeiluihin, erehdyksiin ja umpikujiin. Asparan ym. mukaan väljyyttä voi luoda

Piilaakson tapaan antamalla 10 -20 % työajasta omien projektien toteuttamiseen. (Aspara ym. 2012, 34.)

#### 2.3.4 Muutosjohtaminen

Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos. Nykyinen, kansainvälistymisestä, asiakas vaatimuksista, teknologia innovaatiosta ja tiedonsaannin helppoudesta johtuva muutoksen vauhti on sekä pelottava että vaikuttava. Yritykset joutuvat yhä useammin muutosten eteen, joita ei voi täysin ennustaa, joihin ei voi valmistautua ja joita ei voi myöskään täysin hallita. Ero voittajien ja häviäjien ei ole ensisijaisesti muutosvauhdissa, vaan kyvyssä reagoida muutosvauhtiin. Voittajia odottamattomat muutokset eivät pääse yllättämään koska he ovat kehittäneet itsellensä kyvyn reagoida ja sopeutua muutoksiin. (Ulrich 2007, 189.)

Myös Kotter toteaa muutostarpeen nousevan globalisoitumisesta. Erityisesti hän kiinnittää huomioita globaalin talouden muodostamiin uhkakuviin mutta myös mahdollisuuksiin. Yrityksien on tehtävä valtavia muutoksia, ei vain kilpaillakseen ja menestyäkseen, vaan selvitäkseen. (Kotter 1996, 19.)

Teknologinen muutos (nopeammat ja paremmat viestintä- ja kuljetusyhteydet ja globaalit tietoverkot), kansavälisen talouden integraatio (tullimaksujen väheneminen, Valuuttojen arvon määrittäminen valuuttakurssien avulla, lisääntyvät kansainväliset pääomavirrat), kehittyneiden maiden markkinoiden kypsyminen (kotimaisen kasvun hidastuminen, aggressiivisten maahantuojien määrän ja sääntelyn kasvu), kommunismin ja sosialismin kaatuminen (lisää maita liittyy kapitalistiseen systeemiin, yksityistämisen lisääntyminen), johtavat Kotterin mukaan markkinoiden ja kilpailun globalisoitumiseen. Globalisoituminen kasvattaa yritysten riskejä mutta myös mahdollisuuksia. Vastatakseen kasvaneisiin riskiin ja mahdollisuuksiin yritysten on tehtävä laaja-alaisia muutoksia. Yrityksistä pitää tulla vahvempia kilpailijoita. (Kotter 1996, 19.)

Hersey ym. toteavat että muutoksen johtajilla tulee olla erittäin korkea tasoiset diagnostiset kyvyt, jotta he voivat hallita ja johtaa muutosta. Yritysten johtajien tulee analysoida ympäristön vaatimukset tarkasti, sovittaa johtamistyyli vaatimuksiin sekä luoda tarkoitus ja aikataulu muutoksille. (Hersey–Blanchard–Dewey–Johnson 2000, 377.)

Kotterin mukaan isot muutokset organisaatiossa eivät tapahdu helposti. Voi olla, että ulkopuolinen tarkkailija huomaa, ettei esim. tuotteiden laatu vastaa asiakkaan odotuksia, tuotanto kustannukset ovat liian korkeat jne. Tarve muutokselle on ilmeinen mutta siitä huolimatta organisaation sisäinen vastustus jarruttaa muutosta. Kotter esittelee kahdeksanportaisen mallin muutosten läpi viemiseksi organisaatiossa. Jokainen porras liittyy Kotter mukaan yhteen kahdeksasta perustavaa laatua olevaan virheeseen, joka jarruttaa muutosponnistuksia. (Kotter 1996, 20.)

Hersey ym. mukaan muutoksen suunnittelu ja toteutus lähtee muutostarpeen tunnistamisesta (Diagnosis). Heidän mukaansa kyse on oikeiden kysymysten esittämisestä. Johtajien tulisi selvittää mitä tapahtuu nyt, mitä todennäköisesti tulee tapahtumaan jos muutoksia ei tehdä, millaisesta muutoksesta ihmiset todennäköisesti pitäisivät tässä tilanteessa sekä mitkä ovat mahdolliset esteet muutoksen toteuttamiselle. Hersey ym. mukaan muutostarpeen tunnistamisprosessissa on kolme vaihetta, näkökulma, ongelmien tunnistaminen ja analyysi. (Hersey ym. 2000, 377.)

Kotter mukaan muutoksenjohtamisen ensimmäinen vaihe on luoda ”kiireen ilmapiiri”. Organisaatio on saatava ymmärtämään ja hyväksymään tarve muutokselle. ”Kiireen ilmapiiri” voidaan Kotterin mukaan luoda esimerkiksi asettamalla voitto, liikevaihto, tuottavuus, asiakastyytyväisyys kriteerit niin korkeaksi ettei niitä voida saavuttaa totutulla tavalla. Helpompi tapa korottaa ”kiireen ilmapiiriä” ovat näkyvät ja ilmiselvät kriisit. Nokian toimitusjohtaja Stephen Elop käytti vertausta palavasta öljynporauslautasta ja hyiseen mereen hyppäämisestä, yrityksen menettäessä markkinaosuuttaan, saadakseen organisaation huomion tarvittavalle muutokselle. (Kotter 1996, 35-46.)

Seuraavassa vaiheessa Kotter kehottaa kokoamaan muutosta ajavan sitoutuneen ryhmän. Kotterin mukaan on vaarallista ajatella, että muutoksessa tarvittava johtajuus kiteytyy yhteen henkilöön. Päinvastoin isot muutokset ovat niin hankalia saavuttaa että tarvitaan suurempi voima muutosprosessin ylläpitämiseksi. Kotterin mukaan muutosta ajavassa ryhmässä tulee olla huomioituna: asemaan liittyvä valta, (onko tarpeeksi avainhenkilöitä mukana), asiantuntemus, (eri näkökulmat huomioitu, kurinalaisuus, työkokemus, kansallisuus jne.) luotettavuus (ovatko ihmiset uskottavia ja luotettavia taustaltaan, maineeltaan jne.) sekä johtajuus (onko ryhmässä mukana johtajia jotka voivat toteuttaa muutoksen). Ryhmän tulee luoda organisaation luottamus avoimella viestinnällä sekä yhteistapahtumilla sekä kehittää yhteinen järkevä ja vetoava tavoite. (Kotter 1996, 51–66.)

Kolmannessa vaiheessa luodaan muutokselle visio ja strategia. Kotterin mukaan autoritaarisella tai mikrojohtamisella ei saada muutosta aikaan, varsinkaan nykyaikaisissa organisaatioissa, joiden rakenne voi olla monimutkainen. Itse asiassa nämä vain lisäävät muutosvastarintaa. Muutosvastarinta voidaan murtaa hyvin suunnitellulla visiolla. Visio yksinkertaistaa ja tiivistää ehkä tuhansia päätöksiä ja tehtäviä yhteen lauseeseen. Kotterin mukaan tehokasta visiota kuvaavat seuraavat sanat: kuviteltava, haluttava, toteutettava, joustava, kommunikoitava sekä suunnattava. (Kotter 1996, 67–83.)

Kotterin mukaan johtajuudella tuotetaan visio ja strategia. Johtajuudesta muutoksen läpiviemisessä on kyse järkevän ja vetoavan tulevaisuuden kuvan luomisesta sekä uskottavan toteutustavan esittämisestä muutoksen läpiviemiseksi. Johtaminen on taas suunnitelmien sekä budjetin tekemistä. Tämä tarkoittaa muutoksen toteutuksen aikatauluttamista ja jakamista vaiheisiin sekä koko prosessin taloudellista arviointia. (Kotter 1996, 71.)

Seuraava askel muutosprosessissa on visiosta tiedottaminen. Kotter toteaa, että uuden vision, tulevaisuuden kuvan, hyväksyminen voi olla haasteellinen älyllinen ja tunteellinen tehtävä. Muutos herättää paljon erilaisia kysymyksiä, joihin meillä ei välttämättä ole heti selvää vastausta. Kotterin mukaan tehokkaan viestinnän elementtejä ovat:

- yksinkertaisuus, jargonista ja teknisistä ilmauksista vapaa sanoma
- metaforat, analogiat ja esimerkit, kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa
- useat viestintä foorumit, viestintää tehdään usean eri kanavan kautta kokoukset, muistiot, lehdet yms.
- toistaminen, ideat ymmärretään toistojen jälkeen
- esimerkillä johtaminen, keskeisten ihmisten epäjohtonmukainen käytös visioon nähden aiheuttaa sekaannusta.
- näennäisten epäjohtonmukaisuuksien selventäminen
- ota ja anna ajattelutapa, kuuntele ja tule kuulluksi (Kotter 1996, 85–100.)

Viides vaihe muutosprosessi on saada mahdollisimman moni organisaatiossa työskentelemään muutoksen eteen, valtuuta muut toimimaan. Tämä tapahtuu Kotterin mukaan poistamalla mahdollisimman monta muutoksen toteutusta haittaavaa esteitä. Kotter mukaan tällaisia esteitä ovat organisaation rakenteelliset esteet, koulutuksen puute tai lähinnä tarve, käytettyjen järjestelmien (palkitseminen, HR jne.) sopeuttaminen visioon sekä muutoksen kannalta hankalien johtajien kohtaaminen. Kotterin mukaan muutosprosessin läpiviemiseksi edellä mainitut esteet tulee sopeuttaa vision mukaiseksi ja saada ihmiset ymmärtämään ja haluamaan muutosta. (Kotter 1996, 102–115.)

Kuudes vaihe käsittelee lyhytaikaisten voittojen luomista. Lyhytaikaisista voitoista on monia hyötyjä. Ne auttavat henkilöstöä näkemään, että uhraukset ovat vaivan arvoisia ja muutosagentit saavat positiivisempaa palautetta ja he motivoituvat enemmän. Ne myös auttavat tarkistamaan visiota ja strategiaa ja ottavat pohjan pois vastustukselta. Näiden lisäksi lyhytaikaiset voitot pitävät johdon sitoutuneempana ja antavat energiaa henkilöstölle ja koko muutosprosessille. Siksi tämä, usein aliarvostettu, lyhytaikainen voitto on yksi tärkeimpiä tekijöitä muutosjohtamisen prosessissa. Se voi myös murtaa muutosvastarinnan jo ennen kuin se todella alkaakaan. (Kotter 1996, 117–130.)

Seitsemännessä vaiheessa Kotter korostaa peräänantamattomuutta. Alkumenestysten jälkeen muutostiimi ei salli organisaation luisua takaisin mukavaan itsetyytyväisyyteen. Vääntöä lisätään ja toimintaa kohdistetaan kokonaishaasteen jokaiseen vaiheeseen. Muutoksesta ei luovuta ennen kuin visio on muuttunut todellisuudeksi. (Kotter 1996, 131–144.)

Kahdeksas vaihe muutosprosessin läpiviemisessä on Kotterin mukaan muutoksen tuominen osaksi toimintakulttuuria. Muutostahdon ohjaamisessa organisaatioissa ymmärretään välttämättömäksi varmistaa aikaansaadun muutoksen pysyvyys. Se tapahtuu institutionalisoimalla muutokset eli kytkemällä muutos ja sen seuraukset organisaation rakenteisiin, järjestelmiin ja erityisesti sen toimintakulttuuriin. (Kotter 1996, 145–158.)

### 2.3.5 Innovaatiojohtaminen

Mielestäni innovaationjohtamisessa olennaisia elementtejä ovat edellä mainitut johtamisen osa-alueet. Innovaatiojohtamisen keskeisimmät osa-alueet ovat mielestäni henkilöstön-, luovuuden – ja muutoksenjohtaminen. Apilo ym. mukaan ei kuitenkaan ole olemassa yhtä innovaatioprosessia, joka voitaisiin menestyksekkäästi monistaa yrityksestä toiseen. Adairin mukaan tulevaisuudessa menestyvät yritykset, jotka ovat kehittäneet erinomaisia tuotteita tai palveluja. Kun tuotteet ja palvelut yhdistetään oikeanlaiseen, laadukkaaseen ja tarpeellisella tasolla, johtamiseen, voivat yritykset löytää mahdollisuuksia menestyä markkinoilla. (Adair 2009, 128.)

Apilon ym. mukaan yritysten kehittäessä innovaatiojohtamista niissä on usein törmätty ongelmaan kuinka johtaa asioita. Apilo ym. toteavat että innovaatiojohtamisessa tarvitaan eri vaiheessa erilaista johtamista. Jos johtaminen nähdään asioiden johtamisena, sen aika on innovaatioprosessin loppupäässä. Innovaationprosessin alkupäässä tarvitaan enemmänkin ihmisten tukemista ja innovaatioille otollisen ilmapiirin luomista. (Apilo ym. 2007, 38.)

Myös Antola ym. erottavat innovaatio johtamisessa asioiden (management) ja ihmisten johtamisen (leadership). Heidän mukaansa asialähtöinen inno-

vaatiojohtaminen pitää sisällään työkalut ja raamit, jotka mahdollistavat ideoiden ja aloitteiden tunnistamisen, koordinoinnin ja keräämisen, tuotekehitysprosessien ohjaamisen ja tuotelanseerausten suunnittelun yrityksen strategiaa tukevalla tavalla. Antolan ym. mukaan ihmislähtöinen innovatiivisuuden johtaminen painottuu henkisten ja fyysisten esteiden raivaamiseen uudistumisen tieltä. Ihmislähtöisellä innovatiivisuuden johtamisella pyritään myös siihen, että innovatiivisuuden hedelmiä, innovaatioita, sovelletaan organisaatioissa ja kumppaniverkostoissa.

Kettusen mukaan innovaatiojohtaminen on liiketoiminnan johtamista. Innovaatiojohtaminen on uusien avauksien mahdollistamista ja tukemista (leadership), tuottavien liiketoimintamallien kehittämistä, liiketoimintastrategian koettelua ja uudistamista sekä tehokkaan yhteistoiminnan mahdollistamista (osaaminen, kannustimet, integraatio). (Kettunen 2008.)

Adair korosta johtajien ominaisuuksia innovatiivisuuden ja innovaatioiden edistämässä ja muuttamisessa menestyviksi tuotteiksi. Hänen mukaansa innovatiivisuuden puute ja muutoksien vähyys voi olla riskitöntä. Kuitenkin organisaation parhaiden johtajien tulisi kokoajan kysellä mikä seuraava askel on. Heidän tulisi kokoajan pohtia uusia tuotteita, markkinoita, uusia haasteita ja mahdollisuuksia. (Adair 2009, 129.) Innovaatioita, menestyviä tuotekonsepteja, syntyy kyseenalaistamalla perinteisiä ratkaisuja ja asiakas tarpeen ymmärtämisellä (Kettunen 2008.).

Innovaatioiden muuttamiseen taloudellista hyötyä tuottavaksi tuotteeksi tai uuden toimintamallin luomiseen yritykseen, liittyy aina taloudellinen riski. Muutos tai uusi tuote ei koskaan 100%:n varmuudella tuota yritykselle taloudellista hyötyä. Adarin mukaan yritysjohtajien tulisikin hyväksyä riski elementti päätöksen teossa, varsinkin kun kyseessä on uusi idea. Adarin mukaan riskillä ja onnella on oma osansa yrityksen menestyksessä. (Adair 2009, 129.)

Markkinoilla ja ympäristössä piilevät mahdollisuudet voidaan johtaa innovaatioiksi. Seuraavan 5-kohtaisen periaateohjelman avulla organisaatio pääsee alkuun innovaatioiden johtamisessa.

Organisoi joustavuutta

Minimoi byrokratia, rakenna konsernitasosta "rahoitusyhtiö", joka mahdollistaa yksiköiden itsenäisen toiminnan lisäarvon rakentajina

Auta henkilöstöä elämään strategiaa

Vältä kirjallista, kaikille valmiiksi pureksittua strategiaa. Aseta rajat, mutta osallista ihmiset tekemään itse strategia omalle yksikölleen

Hanki osaamista ja oppeja ulkoapäin

Varo oman organisaatiosi kaikkivoipaisuutta, kyseenalaista, etsi ideoita ulkopuolelta, rakenna kumppanuuksia "sisään" ja "ulos"

Tue kriittisiä osaamisia ja osaajia

Tue pitkän aikavälin kehitystä, varo leikkaamasta kriittistä osaamista muutoksessa. Palkitse asiakasosaamisesta, ideoinnista, toisten innostamisesta, lopputuloksista ja vastuun kantamisesta

Johda asiakaspalautteen hyödyntämistä

Rakenna ja johda toimintatapa, jonka avulla asiakaspalautteesta ja – tiedosta jalostetaan innovaatioita, ja houkuttele työntekijät ja asiakkaat mukaan innovointiin. (Työterveyslaitos 2010.)

Aspara ym. korostavat uudistumisen tärkeyttä. Heidän mukaansa innovointi ja näennäisavoimuus vievät harhaan. Heidän mukaansa kykyä jatkuvaan uudistumiseen on pidetty välttämättömänä liikeyrityksen kestävän kehityksen ehtona ja pitkällä aikavälillä olemassaolon edellytyksenä. Heidän mukaansa yhä useamman alan ongelma on hyödykkeistyminen. Hyödykkeistymisellä Aspara ym. tarkoittavat tilannetta, jossa tuotteen tai palvelun ostoperusteeksi muodostuu lopulta hinta. Hyödykkeistymiseen menee entistä vähemmän aikaa globalisaation vuoksi. (Aspara ym. 2012, 27–29.)

Asparan ym. mukaan pakotettu innovaatio ja avoimuus eivät toimi. Kopiointi, pakotetut prosessit, resurssien väärä käyttö, innovaatiotoiminnan arvon ja

pysyvyyden väärä arviointi, luopumisen vaikeus, asennevammat johtavat 70 - 90% todennäköisyydellä innovaatioiden epäonnistumiseen. (Aspara ym. 2012, 30–31.)

### 3 INNOVAATIOSTRATEGIA JA INNOVAATIOPROSESSI

#### 3.1 Innovaatiostrategia

Solatie ym. toteavat että innovoinnin on oltava jatkuvaa, systemaattista ja määrätietoista. Innovointi on yrityksen tapa toimia, ei niinkään erillinen prosessi. Innovoinnilla on oltava selkeät tavoitteet. (Solatie ym. 2009.)

Useat yritykset käyttävät vapaata innovaatio ohjelmaa jossa kuka tahansa saa ehdottaa mitä tahansa, hienolta kuulostava ajatus. Tällaisesta mallista kuitenkin puuttuu tavoite. Ehdotetut ideat voivat olla mitä tahansa maan ja taivaan väliltä. Aika ja resurssit eivät yksinkertaisesti riitä kaikkien ideoiden läpikäymiseen ja se saa ihmiset turhaantumaan. Jos innovoinnilla on selkeä tavoite, ei ongelmaa pääse syntymään. Kaikilla on yhteinen tavoite ja idea tukevat toisiaan. Idealaatikka voidaan nyt hallita. Mitä rajatumpi tavoite, sitä helpompi on innovoida. (Solatie ym. 2009.)

Innovaatiostrategia vastaa kysymyksiin siitä, miten tulee innovoida ja kuinka uusien innovaatioiden kautta yrityksen tulee pyrkiä liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa ja kohti yrityksen visioita. Toisin sanottuna innovaatiostrategia vastaa kysymykseen, mitä ovat ne tietyt, oikeat asiat, joita yrityksen tulee tehdä saadakseen aikaan innovaatioita. Keskeiset innovaatiostrategiaan liittyvät osatekijät ovat innovaatiostrategian kehittäminen, innovaatiostrategian toteuttaminen sekä innovaatiostrategian että sen toteuttamisen mittaaminen, arviointi ja edelleen kehittäminen. (Apilo ym. 2006, 28.)

Yrityksen innovaatioprosessi käynnistyy ja ohjautuu yrityksen innovaatiostrategian mukaisesti. Apilon ym. mukaan innovaatioprosessia tukevat erilaiset tiedon ja oppimisen välittämisen välineet. Esimerkkeinä he mainitsevat tieto – ja tietämyksen johtamisen järjestelmät, prosessit ja innovaatioita tukevat organisaatorakenteet. (Apilo ym. 2007, 34.)

### 3.2 Innovaatioita tukevan strategian luominen

Strategiajohtamista käsittelevän kirjallisuuden mukaan johdon kaksi keskeisintä tehtävää ovat toiminnassa noudatettavan strategian valinta sekä toiminnan organisointi (Kauhanen 2006, 14).

Organisaation menestymistä voidaan tarkastella kognitiivisesta näkökulmasta, jolloin mielenkiinnon kohteena ovat erityisesti kognitiostrategisen analyysin ja strategisen päätöksenteon väliset yhteydet. Organisaation ja erityisesti ylimmän johdon informaationprosessointikyvyllä on suora vaikutus tehtäviin päätöksiin. Strategisenjohtamisen kannalta huomion kohteena ovat erityisesti ongelmanratkaisu ja päätöksenteko. Kognitiivisesta näkökulmasta voidaan tarkastella esimerkiksi toimialojen ja kilpailutilanteiden rakentumista, strategian muodostamisen kognitiivisia perusteita ja seurauksia sekä organisaation identiteettiä. (Nokelainen 2011, 5.)

Pohjan yrityksen mahdollisuudelle menestyä kilpailullisesta näkökulmasta luo markkinoiden jatkuva liike ja epätasapaino, joka juontaa markkinoiden epätäydellisyydestä. Tehokkaat markkinat olettavat kaiken informaation olevan julkista ja kaikkien markkinoilla toimivien toimijoiden käytössä. Tehokkailla markkinoilla ei siis näin ollen ole arbitraasin mahdollisuutta, vaan hinnoittelu tapahtuu kysynnän ja tarjonnan mukaisesti sekä kulloinkin markkinoilla olevan informaation kautta. Markkinat hakeutuvat tasapainoon. Kilpailullisesta näkökulmasta tarkasteltuna, markkinoilla ei ole voiton mahdollisuutta, eikä kilpailua markkinoiden ollessa tasapainossa. Markkinoiden ollessa tasapainossa kaikilla toimijoilla on yhtä tehokas tuotanto ja näin ollen samat kustannukset. (Nokelainen 2011, 16 -17.)

Epätäydellisillä markkinoilla kaikki informaatio ei ole julkista ja kaikkien markkinoilla toimivien toimijoiden käytössä. Osalla toimijoista saattaa olla sisäpiirin informaatiota tai muuta informaatiota, joka ei ole levinnyt muiden markkinoilla toimivien toimijoiden keskuuteen ja sitä pyritään myös varjelemaan. Epätäydellinen informaatio luo mahdollisuuden arbitraasille ja näin ollen voitontekomahdollisuuden yritykselle. Kilpailullisesta näkökulmasta informaation hallinta

ja kerääminen on erittäin tärkeä työkalu yrityksen menestymiselle. (Nokelainen 2011, 16 -17.)

Kilpailua syntyy markkinoiden poiketessa tasapainoa asemastaan. Kilpailullisesta näkökulmasta tarkisteltuna markkinat eivät koskaan voi saavuttaa tasapainoasemaa. Tasapainoasemasta markkinoita horjuttavat innovaatiot. (Nokelainen 2011, 16 -17.)

Innovaatioita esiintyy niin prosessi- kuin tuotepuolellakin. Innovaatiot ovat yhdessä informaation kanssa mahdollistava seikka yrityksen menestymiselle. Menestyminen on kuitenkin vain lyhytaikaista, sillä innovaatioiden kautta syntyy myös kilpailua. (Nokelainen 2011, 16 -17.)

Resurssipohjainen näkemys on yrityksen menestystä selittävä strategisen johtamisen teoria. Se keskittyy selittämään yrityksen menestystä yrityksen resurssien näkökulmasta. Resurssipohjaisen teorian mukaan yrityksen tärkein kilpailutekijä ovat yrityksen sisäiset voimavarat ja osaaminen, jonka tulee ohjata myös strategian valintaa. Yrityksen resursseihin kuuluvat kyvykkydet, organisaatiolliset prosessit, yrityksen ominaispiirteet sekä informaatio ja tietämys, joita yritys kontrolloi. Resurssien avulla yritys toteuttaa strategiansa, joka taas parantaa yrityksen tehokkuutta ja vaikutusvaltaa. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan ne yritykset menestyvät, joilla on ainutlaatuisia resursseja. (Nokelainen 2011, 28.)

Teoreettisesti resurssipohjainen näkökulma perustuu Penrosen (1959, Sit. Peteraf 1993) yrityksen menestystä selittäviin teorioihin. Hänen mukaansa sen lisäksi, että yritys on hallinnollinen organisaatio, se on myös kokoelma tuottamaan kykeneviä inhimillisiä ja aineellisia voimavaroja. Penrosen mukaan aineelliset voimavarat eivät itsessään ole tuotannollisen prosessin lähtökohtia, vaan tärkeä painoarvo on yritykseen kumuloituneella kokemuksella ja osaamisella. (Nokelainen 2011, 29.)

Resurssipohjainen ajattelu lähtee liikkeelle yritysten sisäisestä analyysistä. Perusajatuksena resurssipohjaisessa näkemyksessä on se, ettei toimiala rakenne selitä perimmäistä syytä yritysten erilaiseen menestymiseen. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan perimmäinen syy yritysten erilaiseen menestykseen selittyy yritysten heterogeenisuudella. Samalla toimialalla toi-

mivien yritysten heterogeenisuuden resurssipohjaisen näkökulman mukaan aiheuttaakin yritysten heterogeeniset resurssit, joita myös ylläpidetään, kehitetään ja hyödynnetään eri tavoin. (Nokelainen 2011, 29.)

Evoluutioteoria käytännössä ohjaa yrityksen aina tiettyyn päämäärään ympäristön ja markkinan muutosten mukana. Tai ainakin näin voidaan sanoa jälkikäteen. Kaikki yrityksen päätökset riippuvat sen toimintaympäristöstä ja evoluution keinoin yritys ajautuu eteenpäin. Ajautuminen on periaatteellisesti strategian pahin vihollinen, koska tällöin yritys ei pysty ohjaamaan yritystä oikeaan suuntaan. Evoluutiossa oletetaan myös, että heikot väistyvät elon tieltä, mikä sinänsä toimii analogisesti myös yritysmaailmaan. (Nokelainen 2011, 40.)

Tulevaisuuden evoluutiota emme kuitenkaan voi tietää, miten markkina muuttuu ja millaisia esteitä tai mahdollisuuksia toimintaympäristön muutokset aiheuttavat. Voidaan kuitenkin todeta, että yrityksen strategialla pystytään muokkaamaan tulevaisuuden toimintaympäristöä ja strategian keinoin mahdollistamme uusien polkujen syntymisen. Samanaikaisesti kun evoluutio on historiaa, totesimme, että strategia on aina tulevaisuutta. Yritykset saattavat sanoa, että olemme noudattaneet luomaamme strategiaa menneisyydessä. Voidaan kuitenkin todeta, että tällöin tarkastelupiste ja nykytila on asetettu aikaisempaan ajankohtaan ja yrityksen nykytilan paikan mukaan myös evoluution ja strategian raja vaihtaa paikkaansa. (Nokelainen 2011, 40.)

### Keskittyminen kokonaiskuvaan

Strategiaprofiilin laatiminen havainnollistaa yrityksen markkina-asemaa, nykyistä strategiaa sekä auttaa hahmottamaan uutta strategiaa. Strategiaprofiilin laatiminen auttaa yritystä ja sen johtajia keskittymään kokonaiskuvaan. (Kim – Mauborgne 2010, 107.)

Tulevaisuuden organisaatiot eivät pyri olemaan kaikkia kaikille. Sen sijaan ne pyrkivät olemaan jotain jollekulle. Nordströmin ja Riddenstrålen mukaan tä-

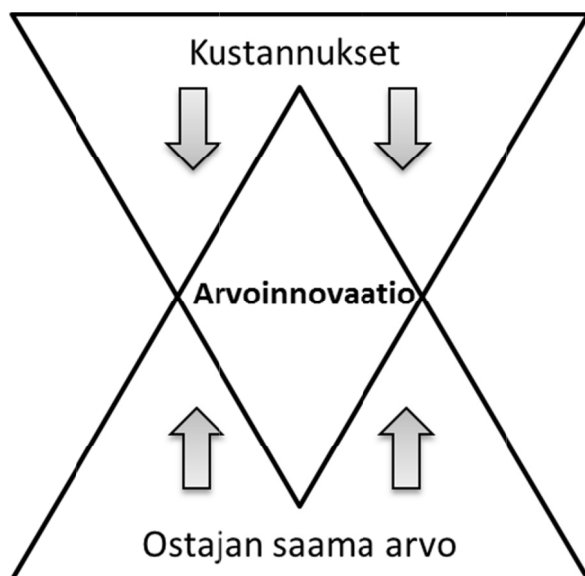
hän keskittymiseen liittyy kolme elementtiä: kapea, ontto ja kohdistunut. (Nordström–Ridderstråle 2000, 132.)

Kapealla keskittymisellä Nordström ja Ridderstråle tarkoittavat että Funky Inc. keskittyy vain yhteen tai muutamaankin ydinliiketoimintaan. Ennen käytännönjohtajat ja teoreetikot suosivat monialayhtymiä ja yksi syy oli synergia. Synergia antoi johtajille tekosyn hallita aina vain isompia yrityksiä. Yritykset toimivat monilla aloilla joilla ei ollut keskinäistä selvää ja hyödynnettävää synergiaa. Synergia on johtajien käsitystä kuvaava ilmaus, jonka mukaan suurta yritystä on mukavampi johtaa kuin pientä. Toinen monialayhtymien klassinen perustelu oli riskin hajauttaminen. Maailmassa, joka on aidosti epävarma ja täysin ennakoimaton on mahdotonta uskoa riskien minimointiin. Nyt on tarpeen hyväksyä riskit eikä poistaa niitä. (Nordström ym. 2000, 132 – 134.)

Kim ym. toteavat että , ratkaiseva ero sinisten merien luomisessa onnistuneiden ja epäonnistuneiden organisaatioiden välillä on suhtautumisessa strategiaan. Punaisella merellä toimivat organisaatiot noudattavat perinteistä mallia, kilpailijoiden voittamista. Sinillä merellä toimivat organisaatiot puolestaan eivät verranneet itseään kilpailijoihin, vaan käyttivät Kimin ja Mauborgnen mukaan logiikkaa, jota he kutsuvat arvoinnovaatioksi. (Kim ym. 2010, 25.)

Arvoinnovaatiossa korostetaan sekä arvoa että innovaatiota. Jos korostetaan arvoa ilman innovaatiota, kohteena on vähittäinen arvon luominen. Arvo kasvaa mutta tuloksena ei ole muista erottuminen. Innovaatio ilman arvoa on tekniikkalähtöistä, markkinoille ensimmäiseksi ehtimistä. Se on usein enemmän kuin asiakkaat ymmärtävät tai voivat hyväksyä. Asiakkailla ei tässä tapauksessa juurikaan ole valmiutta maksaa tuotteesta tai palvelusta. On tärkeää erottaa arvoinnovaatio teknisestä innovaatiosta ja markkinoille ensimmäisenä ehtimisestä. Arvoinnovaatio toteutuu kun yhdistetään innovaatio, hyöty, hinta ja kustannusasema. Se merkitsee uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa. Arvoinnovaatio yhdistää arvon ja kustannukset, ja poikkeaa siinä yleisimmin hyväksytyistä kilpailustrategioiden opeista. Arvoinnovaation tavoitteena on tuottaa asiakkaalle hyötyä sopivilla kustannuksilla, pyritään differointiin ja mataliin kustannuksiin. (Kim ym. 2010, 33–34.)

Arvoinnovaatio syntyy kun yrityksen toimenpiteet vaikuttavat positiivisesti niin kustannusrakenteeseen kuin asiakkaiden samaan arvolupaukseen. Kustannussäästöjä saadaan kun supistetaan tekijöitä, joilla saman toimialan yritykset kilpailevat. Kasvatetaan arvoa lisäämällä toimialalle uusia elementtejä tarjottuun tuotteeseen tai palveluun. Ylivertaisen arvon tuottama myyntimäärän kasvu vähentää kustannuksia ajan kuluessa (Mittakaavaetu). (Kim ym. 2010, 37)



**Kuvio 4. Differointi ja pienet kustannukset**

#### Strategiaprofiilin laatiminen

Strategiaprofiilin laatiminen ei ole helppoa. Vain kilpailutekijöiden valinta on monivaiheinen prosessi. Hyvin harva pystyy näkemään toimialansa kokonaisuutena.

Kim ja Mauborgne jakavat strategiaprofiilin laatimisen neljään vaiheeseen. (Kim ym. 2010, 107–108.)

**Taulukko 1. Strategian visualisoinnin neljä vaihetta**

1. Visuaalinen herääminen	2. Visuaalinen tutkimusmatka	3. Visuaalinen strategia näyttely	4. Visuaalinen viestintä
Vertaa liiketoimintaasi kilpailijoihin laatimalla nykytilannetta kuvaava strategia profiili	Lähde kentälle tutkimaan sinisten merien luomisen kuutta keinoa	Laadi kentällä tekemiesi havaintojen perusteella tilannetta kuvaava strategia profiili	Piirrä entinen ja nykyinen strateginen profiili samalle sivulle vertailun helpottamiseksi
Tutki miltä osin strategiaa on tarpeellista muuttaa	Kiinnitä huomiota vaihtoehtoisten tuotteiden ja palveluiden etuihin	Pyydä palautetta vaihtoehtoisista strategiaprofiileista asiakkailta ja ei asiakkailta	Tue vain niitä projekteja ja operatiivisia toimenpiteitä joiden ansiosta yritys pystyy kaventamaan eroja ja toteuttamaan uutta strategiaa
	Mieti mitä tekijöitä sinun tulisi poistaa luoda tai muuttaa	Laadi palautteen perusteella paras tuleva strategia	

Monialayhtymien aikakausi on ohi. Runsauden aikakaudella terävyys on kaunista, Terävyyden ja kapeuden yhdistelmä on suorastaan hurmaavan kaunis. Järjettömän synergioiden tavoittelun sijasta yritysten tulisi keskittyä vain alueisiin, joilla niillä on selvästi globaalista kilpailuetua. (Nordström ym. 2000, 134.)

Nordströmin ja Ridderstrålen mukaan yrityksen jokaisesta pienestäkin prosessista ja toiminnosta on kysyttävä: onko tämä todella valioluokkaa? Ellei se ole, se kannattaa ulkoistaa. Se kannattaa ostaa joltakulta, joka osaa sen paremmin. Tulevaisuuden organisaation kilpailu perustuu ydinosaamiseen ja osaajiin, ihmisiin, jotka tekevät osaamisesta totta. Taloudessa, jossa suurin osa tyyppillisen yrityksen tarvitsemista tuotteista ja palveluista voidaan ostaa Internetistä tai Keltaisilta sivuilta ”ei – ontot ” ovat tuomittuja. Globalisoituminen ja digitointi ova yhdessä muuttaneet perinpohjin klassisen markkinoiden ja hierarkian välisen tee vai osta – taistelun lopputulosta. Ydinosaamisalueiden määrittäminen on omaan napaan tuijottamista. Katso sisimpääsi ja löydä itsesi. Missä olet todella hyvä? Mitä osaat tehdä paremmin kuin muut? Kuinka monilla työntekijöistäsi on tätä osaamista? Kuinka vaikeaa kilpailijoidesi on jäljitellä sitä? (Nordström ym., 135–136.)

Tulevaisuuden organisaatio valitsee kohteensa tarkasti. Kohteeksi valitaan ydinasiakkaat, eikä välitetä siitä millainen, missä ja miten iso tämä asiakas on. Tärkeintä on, että heimon jäsenillä on yhteiset arvot ja asenteet. Jos keskittää energiansa hyvin kapean markkinaraon luomiseen ja hyödyntämiseen, voi ansaita rutkasti rahaa. Tämän saavuttaakseen, pitää tarjota juuri oikea ratkaisu selvästi määritetyille kohteelle ja toimittaa sitä toistuvasti. (Nordström ym. 2000, 139–142.)

Nelikenttä on yksi sinisenmeren strategian luontityökaluista. Se täydentää neljän kysymyksen viitekehystä. Neljän kysymyksen viitekehysten avulla on helpompi irtautua differoinnin ja kustannusten välisestä valintapakosta. Neljän kysymyksen viitekehysten ja nelikentän peruskysymykset ovat:

1. Mitkä toimialalla selviönä pidettävät tekijät tulisi poistaa?
2. Mitä tekijöitä tulisi supistaa?
3. Mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?
4. Mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei koskaan ole tarjottu? (Kim ym. 2010, 51–52; 57–58.)

Neljän kysymyksen soveltaminen alan strategiaprofiiliin paljastaa vanhoja ”totuuksia”. Erityisesti poistaminen ja luominen arvioimaan, onko tuotteen tai palvelun arvoa mahdollista maksimoida muuten kuin nykyisiin kilpailutekijöihin panostamalla. (Kim ym. 2010, 51–52.)

POISTA	KOROSTA
SUPISTA	LUO

**Kuvio 5. Nelikenttä**

Kim ja Mauborgne kuvaa nelikenttää seuraavasti:

- Nelikenttä kannustaa yrityksiä pyrkimään differointiin ja kustannusten vähentämiseen. Olennaista on vapautuminen arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta.
- Nelikenttä paljastaa keskittykö yritykset vain korostamiseen ja luomiseen. Näin toimiessaan yritykset kuormittavat turhaan kustannusrakennettaan ja tekevät tuotteistaan ja palveluistaan monimutkaisia tai turhan hyviä.
- Eri tasojen johtajien on helppo ymmärtää nelikenttä ja toteuttaa sen mukaisia toimenpiteitä.
- Nelikentän täyttäminen on tehtävä, joka pakottaa yritykset miettimään yritykset tutkimaan alan jokaista kilpailutekijää ja kiinnittämään huomion moniin hiljaisiin tekijöihin joita tiedostamattomasti vaalitaan. (Kim ym. 2010, 57–58.)

#### Strategian esittäminen koko yrityksen tasolla

Strategian esittäminen koko organisaatiotasolla edesauttaa yksiköiden välistä sekä yksikön ja pääkonttorin välistä dialogia. Organisaatiotasolla saadaan näin syvälinen ymmärrys eri liiketoimintayksiköiden merkityksestä koko yrityksen tasolla. Prosessi edistää hyvien ja parhaiden käytäntöjen siirtämistä eri yksiköiden välillä. (Kim ym. 2010, 121–122.)

Strategian visualisointi voi auttaa vastuu henkilöitä ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaisuutta niin kannattavuutta kuin kasvuakin. Kannattavaa kasvua hakevan yrityksen olisi hyvä nykyiset ja suunnitellut portfoliot EMM (edelläkävijä-mukautuja-mukauttajat) kartalle. (Kim ym. 2010, 122.)

Edelläkävijöitä ovat ne liiketoiminta-alueet, jotka tuottavat ennennäkemätöntä arvoa. Edelläkävijöiden arvokäyrä poikkeaa kilpailijoista. Toisessa ääripäässä ovat mukautajat, liiketoiminnot joiden arvokäyrä noudattaa tavanomaista mallia toimialalla. Mukautajat ovat jossain näiden ääripäiden välillä. Mukautu-

jien arvokäyrän muoto ei oleellisesti poikkea toimialalle tavanomaisen arvokäyrän muodosta. Yleinen toiminta malli on tarjota enemmän vähemmällä. (Kim ym. 2010, 122.)

Kun organisaatio on määrittänyt perusliiketoimintansa, ydinosamisensa ja kohdeheimon sen tulee hyödyntää avainresursseja monipuolisesti, monella eri alalla. Aivopohjaisessa maailmassa on mahdollista hyödyntää samaa osaamista monilla eri aloilla, varsinaiseen tavarantuotantoon osallistumatta. Globaalisti verkottunut yhteiskunta pakottaa yrityksiä hyödyntämään osaamistaan uusin tavoin ja lisääntyvä digitointi tarjoaa siihen monia mahdollisia keinoja. Kyse on kolmiosaisesta prosessista, joista Nordström ja Ridderstråle käyttävät nimitystä sisäinen –, teollinen – ja kansainvälinen vipuvaikutus. (Nordström ym. 2000, 143–144.)

Yrityksen kasvunäkymät ovat huonot jos portfolion tarjonta koostuu vain mukautujista. Mukauttajat tarjonta tarjoaa kohtalaiset kasvu näkymät mutta yritys ei kuitenkaan hyödynnä koko kasvumahdollisuutta ja jää todennäköisesti ilman arvoinnovaatiota. Mitä enemmän toimialalla on mukauttaja tarjontaa sitä suuremmat on mahdollisuudet luoda arvoinnovaatio ja uusi sininen meri. (Kim ym. 2010, 122.)

Useimmissa organisaatioissa ei ole ongelmana se, että ne tietävät liian vähän, vaan se että ne eivät tiedä mitä ne tietävät. Tieto on hajaantuneena sinne tänne, eikä kenelläkään ole selvää käsitystä koko tietovarannosta tai sen kulusta eikä erityisten kykyjen sijaintipaikasta. Menestyminen vaatii oppivan organisaation luomista. Tätä varten on oivallettava ja hyväksyttävä ettemme ole täydellisiä. Oppivan organisaation kehittämisen tarkoituksena on jouduttaa osaamisen siirtämistä ja muuntamista. Tähän päästään kun tiettyä osaamista pystytään hyödyntämään kaikkialla yrityksessä. Tieto on siirrettävä yksilön tasolta ryhmän ja organisaation tasolle. Toisaalta tosiaikaisessa maailmassa on tarpeen lyhentää aikaa, joka kuluu oivalluksesta markkinoitavaan lopputulokseen. Organisaation on tärkeää muuntaa ydinosajat ydinosamiseksi. Uuden ajan yritys muuntaa henkisen pääoman rakenteelliseksi pääomaksi. (Nordström ym., 144–147.)

Tietoa voi hyödyntää monipuolisesti muutenkin kuin yritysten sisällä. Kun organisaatiot ovat valinneet ydinosaamisalueensa, ne voivat hyödyntää niitä ja osaajiaan myös siirtyäkseen uusille aloille. Uusi logiikka merkitsee pitävyyttä omassa osaamisessa, mutta sen hyödyntämistä useammalla kuin yhdellä alalla. Tämä ilmenee kolmessa eri muodossa. Ensimmäisenä asenteisiin pohjautuva hyödyntäminen, kun organisaatio on oppinut ymmärtämään tietyn asiakasryhmän tarpeita ja kohdistanut tarjontansa sille, se voi tarjota ryhmälle muutakin, kunhan tuo muu välittää saman tarinan. Toisena brändiin perustuva hyödyntäminen, jolloin yritys tekee päätöksen uudelle alalle siirtymisestä puhtaasti brändin ydinarvojen perusteella. Kolmanneksi on olemassa paljon puhtaasti osaamiseen perustuvaa hyödyntämistä, joka laajempaa hyödyntämistä (vrt. moottorin valmistaja -> auton valmistaja). (Nordström ym. 2000, 147–149.)

Tietoa siirretään myös kansainvälisesti. Globaalius ei välttämättä kuitenkaan tarkoita suurta yrityskokoa. Globalisoitumista ei näe välttämättä yrityksen organisaatiosta, vaikka useimmat yritykset ovat tekemisissä globaalien markkinoiden kanssa. Harva yritys on onnistunut kehittämään globaaleja hallinnollisia rakenteita ja järjestelmiä. Globalisoitumisen tärkein näkökohta on asennoituminen. Yksikään yritys, jonka kanssa olemme tekemisissä, ei ole asenteiltaan aidosti globaali. Kotimaisia normeja sovelletaan suurin piirtein sellaisenaan myös ulkomailla. Kaikkia funkiness - hyötyjä ei kyetä aidosti hyödyntämään, ennen kuin asenteet ovat muuttuneet aidosti globaaleiksi. Menestyksen takaamiseksi on tarpeen edetä ristiriidoista sopuun ja harmoniaan. (Nordström ym. 2000, 149–151.)

#### 4. Rajoitusten voittaminen

Strategisen suunnittelun tulisi olla yhteisen näkemyksen muodostamista numeroihin keskittymisen sijasta. Strategia suunnittelussa tulisi keskittyä kokonaiskuvaan eikä suunnittelun pitäisi olla ainoastaan analyttistä vaan luovudellekin pitäisi antaa tilaa. Strategisen suunnittelun tulisi herättää omaaloitteista sitoutumista. Olennainen osa arvoinnovaatioon pääsemistä on nykyisen kysynnän "ulkopuolelle" kurkottaminen. Mittakaavariski pienenee kun

uuden tarjonnan tueksi hankitaan ja kootaan mahdollisimman laaja kysyntä. (Kim ym. 2010, 127.)

Yritysten tulisi kyseenalaistaa kaksi perinteisen strategian luonnin käytäntöä, olemassa oleviin asiakkaisiin keskittyminen ja pyrkimys yhä hienojakoisempaan segmentointiin (eli mukautuminen asiakkaiden välisiin eroihin). Vaarana on että kohdemarkkinat pirstoutuvat pieniksi kun yritykset pyrkivät mukauttamaan tarjontaansa aina vain hienojakoisemman segmentoinnin tuloksena. Yritysten tulisi keskittyä asiakkaiden sijasta ei-asiakkaisiin. Keskittyminen pitää kohdentaa asiakkaiden välisistä eroista asiakkaiden arvostusten yhtäläisyyksiin. (Kim ym. 2010, 122–123.)

Lähtökohtana on asiakkaan saama hyöty. Hyötyä voi arvioida kahdella kysymyksellä. “Saako asiakas poikkeuksellista hyötyä ideasta?” “Onko suurella massalla syy ostaa ideaa”. (Kim ym. 2010, 144.)

Yritysten on hylättävä käsitys suuren muutoksen vaatimasta suuresta toteutettavasta resurssi määrästä ja ajasta. Kim ja Mauborgne kehottavatkin kääntämään asian päinvastaiseksi ja käyttämään käännekohtiin tukeutuvaa johtamista. Sen avulla esteet voidaan ylittää nopeasti, vähin kustannuksin ja työntekijöiden tukemana. (Kim ym. 2010, 176.)

Nordströmin ja Ridderstrålen mukaan yrityksen jokaisesta pienestäkin prosessista ja toiminnosta on kysyttävä: onko tämä todella valioluokkaa? Ellei se ole, se kannattaa ulkoistaa. Se kannattaa ostaa joltakulta, joka osaa sen paremmin. Tulevaisuuden organisaation kilpailu perustuu ydinosaamiseen ja osaajiin, ihmisiin, jotka tekevät osaamisesta totta. Taloudessa, jossa suurin osa tyypillisen yrityksen tarvitsemista tuotteista ja palveluista voidaan ostaa Internetistä tai Keltaisilta sivuilta ”ei – ontot ” ovat tuomittuja. Globlisoituminen ja digitointi ova yhdessä muuttaneet perinpohjin klassisen markkinoiden ja hierarkian välisen tee vai osta – taistelun lopputulosta. Ydinosaamisalueiden määrittäminen on omaan napaan tuijottamista. Katso sisämpääsi ja löydä itsesi. Missä olet todella hyvä? Mitä osaat tehdä paremmin kuin muut? Kuinka monilla työntekijöistäsi on tätä

osaamista? Kuinka vaikeaa kilpailijoidesi on jäljitellä sitä? (Nordström ym., 135–136.)

Hyvän strategian kolme piirrettä

### 1. Painopiste

Painopiste on tunnusomaista jokaiselle hyvin laaditulle strategialle. Sen pitäisi näkyä strategisessa profiilissa eli arvokäyrässä selvästi. (Kim ym. 2010, 61)

### 2. Erilaisuus

Jos strategia laaditaan reaktiona kilpailijoiden toimintaan, strategiasta ei tule ainutlaatuista. Reagoivilla strategioilla on sama arvokäyrä toisin kuin sinisenmeren strategioilla, joilla pyritään erottumaan muista. (Kim ym. 2010, 61–62.)

### 3. Mieleenpainuva motto

Jokaisella strategialla on mieleen painuva motto. Motto välittää selvän ja totuudenmukaisen viestin tuotteesta tai palvelusta. Vahvan ja totuuden mukaisen moton avulla voi myös testata Strategian tehokkuutta ja kannattavuutta. (Kim ym. 2010, 62–63.)

Sinisenmerenstrategian myötä on vallalla ajatus että kilpailu voidaan tehdä merkityksettömäksi hakeutumalla ”kilpailuvapaille” markkinoille. Hermanin mukaan yksi ongelmista on kopioijat ns. ”copycats”. Herman pyrkii kritiikissään osoittamaan, että siniset meret eivät ole pitkään rahoitettuja kilpailulta. Kopioijat iskevät sitä nopeammin mitä paremmin yritys ja sen tuote tai tuotteet menestyvät. Tämä tarkoittaa sitä, että erottuakseen yrityksen tulisi luoda kokoajan uusia markkinoita ”sinisiä meriä”. (Herman 2008.)

Pollard kritisoi Sinisenmeren strategia unohtaa käytännössä kokonaan markkinoinnin. Pollardin mukaan yksikään sinisenmeren strategia ei voi menestyä ilman markkinointia. Hänen mukaansa tuotteen yrityksen brändin tunnetavuuden nousu on hyvän markkinointistrategian tulosta, eikä markkina-arvon

nousun tulos. Kun Kim ja Mauborgne puhuvat kysynnän luomisesta he unohtavat että kysynnän luominen on yksi markkinoin osa-alueista. Pollard korostaa että uudenlaisen kysynnän luominen on Sinisenmeren strategian peruspiiri. (Pollard 2012.)

### 3.3 Innovaatioprosessi

#### 3.3.1 Innovaatioprosessin tavoitteet

Matikaisen ja Muhosen mukaan Innovaatioprosessin tarkoituksena on saattaa ideat ideointi tasolta markkinoita tai muita tahoja tyydyttäväksi tai hyödyttäväksi tuotteeksi. Innovaatioprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen

- etsiminen
- valitseminen
- toteutus
- oppiminen (Matikainen–Muhonen 2009, 8.)

Etsintävaihe tarkoittaa ympäristön tarkkailua, sisäisten ja ulkoisten heikkojen signaalien havaitsemiseksi. Valintavaiheessa päätetään signaalit, joihin vastataan. Valintaa ohjaa yrityksen strategia. Etsintä- ja valintavaihe toimivat prosessin toimeenpanijoina. Toteutusvaiheessa potentiaalisen idean luominen uudeksi tuotteeksi tai palveluksi, sekä sen tuotteistaminen ja julkaiseminen vaatii:

- tietoresurssien hankkimista, jotta innovaatio voi toteutua
- projektin toteuttamista epävarmoissa olosuhteissa
- innovaation lanseeraamista ja prosessin johtamista adoption alussa markkinoilla
- adoption ylläpitämistä markkinoilla ja käyttämällä pitkällä tähtäimellä uudelleen innovointia tuotteesta tai palvelusta (Matikainen ym. 2009, 8.)

Oppimista tapahtuu koko prosessin ajan, mutta aina yritykset eivät tätä mahdollisuutta käytä tai eivät pysty hyödyntämään. Kerryttämällä tietoa yritykset voivat parantaa prosessin johtamista. (Matikainen ym. 2009, 9.)

### 3.3.2 Innovaatioprosessin kehitys

Tämän tutkimuksen yhteydessä luotiin tutkittavalle yritykselle myös innovaatiotoimintaa kuvaava prosessi. Prosessikehitys aloitettiin vuonna 2010, jolloin sain sen tehtäväkseni yrityksessä. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä prosessikehityksen vaiheisiin. Innovaatioprosessille suoritettiin auditointi DNV:n (Det Norske Veritas) toimesta keväällä 2011. Innovaatioprosessin lähtökohtana on, että yritys uskoo innovatiivisten ja tuottavien ideoiden kumpuavan avoimesta ja reilusta työympäristöstä sekä ilmapiiristä. Syötteensä prosessi saa yrityksen innovaatiotoiminnasta.

Luotu innovaatioprosessi kuvaa tuotekehitys - ja innovaatiotoimintamallin yrityksessä. Innovaatioprosessin tukiprosesseja ovat yrityksen laatukäsikirjan mukainen asiakkuudenhallinta – sekä projektitoimintaprosessi. Prosessi kokonaisuudessaan voidaan soveltaa tuotekehityksessä. Tällöin yrityksellä on taloudellinen kokonaisvastuu, eikä asiakas ole tilannut kyseistä työtä. Esimerkiksi voidaan mainita työntekijän uusi idea tai kehitysehdotus.

### 3.3.3 Innovaatioprosessin roolit

Luodun innovaatioprosessin roolit luotiin yrityksen koko ja resurssit huomioiden alla olevan taulukon mukaisiksi. Prosessin roolitusta voi ja tulee muuttaa kulloinkin yrityksessä vallitsevan tilanteen mukaan.

**Taulukko 2. Innovaatioprosessi roolit ja vastuut**

<b>Rooli</b>	<b>Vastaa</b>
Technology Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaa tuotekehitystoimintaa yrityksen strategian mukaan</li> <li>• Organisoii yrityksen innovaatiotoimintaa</li> <li>• Esittää ideat yrityksen johtoryhmälle varsinaisen kehitystyön aloittamiseksi</li> <li>• Vastaa että yritys käyttää tuotekehityksessä ja on tietoinen viimeisimmistä teknologioista</li> <li>• Vastaa tuotekehitysprojektien strategisesta ja operatiivisesta suunnittelusta &amp; budjetoinnista</li> </ul>
Management Team/Steering Group	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekee päätökset koskien uusia tuotekehityshankkeita</li> <li>• Päätää suurista muutoksista koskien tuotekehitystä ja hankkeita</li> <li>• Huolehtii henkilöstön koulutuksesta ja osaamisesta</li> <li>• Ohjaa yrityksen toimintaa siten että yrityksessä vallitsee avoin ja tuottavailmapiiri</li> </ul>
Product/Project Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaa kehitystyötä nimetyn tuotteen osalta</li> <li>• Huolehtii tuotteen yhtenäisyydestä ja arkkitehtuurista.</li> <li>• Miettiä aktiivisesti uusia käyttökohteita tuotteelle</li> <li>• Muutoshallinta</li> <li>• Kokoonpanonhallinta</li> <li>• Vaatimustenhallinta</li> <li>• Tukee myyntiä tuotteeseen liittyvissä asioissa</li> </ul>
Inventor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esittää ideat Technology Managerille</li> <li>• Omistaa oikeudet ideoihin yrityksen työsuhdekeksintöjä koskevan ohjeen mukaisesti</li> </ul>

### 3.3.4 Innovaatioprosessin vaiheet

Alla on kuvattu luodun innovaatioprosessin vaiheet. Vaiheet kuvattiin prosessiin ns. päätöspisteinä (Decision Points DP). Prosessissa on kuusi päätöspistettä, jotka kuvaavat idean kehittämisen tuotteeksi.

#### DP1 Uusi idea

Yrityksen Technology Manager tekee arvion esitytetystä ideasta. Arvion voi tehdä myös Project Manager riippuen siitä mitä projektia tai tuotetta idea koskee. Idea voidaan palauttaa myös idean esittäjälle jatkoselvitystä varten, mikäli nähdään, että ideassa on potentiaalia mutta se kaipaa tarkennusta.

Idea voidaan myös hylätä, mikäli nähdään että siinä ei ole tarpeeksi liiketoiminnallista potentiaalia tai se ei sovi yrityksen strategiaan.

Idean esittäjää pyydetään tekemään alla olevat selvityksen arviota varten

- Idean nimi
- Kuvaus ideasta
- Idean mahdolliset käyttötarkoitukset
- Keksijät ja heidän roolinsa ideassa
- Alustava talouslaskelma
- Alusta riskianalyysi
- Kevyt SWOT analyysi

Idean esittäjän tulee työskennellä aktiivisesti Technology Managerin kanssa, jotta hänellä on riittävä tieto ja ymmärrys ideasta seuraava päätöspistettä varten (DP2).

DP2 Esiselvitys valmis

Technology Manager tekee päätöksen milloin ideasta on saatu tarpeeksi tietoa em. mainituilta osa-alueilta. Esiselvitys hyväksytään ja siirretään jatkokeskittelyyn. Idea voidaan hylätä, mikäli ideassa ei ole tarpeeksi potentiaalia tai muita ongelmia tulee esille.

Mikäli kyseessä on uusi tuote tai menetelmä, aloitetaan IPR (Intellectual Property Rights, Tekijäoikeudet) selvitystyö. Idea arvioidaan myös mahdollisen patentoimisen näkökulmasta. Mikäli nähdään, että idea sisältää mahdollisesti patentoivia osioita, aloitetaan patenttikartoitus.

DP3 Selvitystyö

Idean esittäjä ja Technology Manager esittelevät yhdessä esiselvityksen ja mahdollisen IPR ja patenttikartoituksen tulokset yrityksen johtoryhmälle. Johtoryhmää päättää jatkotoimenpiteistä esityksen perusteella

Jos päätös on että ideaa aletaan kehittää ja viemään eteenpäin, Technology Manager ja idean esittäjä tekevät yhdessä selvitystä markkinoista, rahoituksesta, jakelukanavista, riskeistä huomioiden erityisesti tekijänoikeuskysymykset. Yrityksen johtoryhmä ohjeistaa mihin tulee kiinnittää huomiota ja mitä tietoa erityisesti tarvitaan.

Selvitystyössä tulee kiinnittää huomioita ainakin seuraaviin seikkoihin:

### 1. Kestävyys

Yrityksen prosessin mukaan idean kestävyyttä tulee arvioida Kuvio 6 mukaisen kaavan mukaan.

$$\text{TULOS} = \text{IDEA} \times \text{TOTEUTUS} \times \text{KAUPALLISTAMINEN}$$

**Kuvio 6. Idean kestävyys**

### 2. Markkinatutkimus

Tavoitteena on selvittää markkinatilannetta tuotteen näkökulmasta. Onko tuotteelle idealle olemassa markkinoita? Tässä vaiheessa tulee tehdä syvempi tasoinen SWOT analyysi.

### 3. Rahoitus

Selvitetään miten kehitystyö rahoitetaan. Lisäksi mietitään tuotteen ansaintaperiaate ja selvitetään uskottavasti idean tuottama voitto tietyllä ajanjaksolla (ROI Return of Investment).

### 4. Jakelu kanavat

Mahdolliset markkinointikumppanit yms. tulee selvittää. Tähän tulee kiinnittää erityistä huomiota ja vastata kysymykseen miten tuote tai idea tehdään tunnetuksi.

#### 5. Riskianalyysi

Uusi idea arvioidaan käyttäen yrityksen riskienhallintaprosessia. Tekijänoikeuskysymyksiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Myös muihin selvitysvaiheessa nousseisiin riskeihin tulee etsiä ratkaisuja.

#### 6. Patentointi

Idea voi sisältää patentoitavia osia tai kokonaisuuksia, ne tulee arvioida ja käynnistää mahdollisesti patenttiselvitys.

#### 7. Huomiot

Jokaiselle idealle ei tarvitse tehdä kaikkia edellä mainittuja selvityksiä. Selvityksen taso on riippuvainen idean luonteesta. Esimerkiksi olemassa olevan tuotteen parannus – tai kehitys-idealle ei tarvitse tehdä markkinatutkimusta.

Päätös voi olla myös että idea hylätään toistaiseksi. Technology Manager ilmoittaa tästä idean esittäjälle. Mikäli idea koskee käynnissä olevaa projektia tai tuotetta Technology Manager tai Project Manager voi tehdä päätöksen jatkotoimenpiteistä.

#### DP4 Kehitysprojektin aloittaminen

Selvitysten valmistuttua Technology Manager esittää tulokset johtoryhmälle. Saadun informaation perusteella johtoryhmä yhdessä Technology Managerin kanssa päättävät aloitetaanko tuotteen kehittäminen. Johtoryhmä nimittää henkilöt tuotekehitykseen.

Mikäli ideaa ei lähdetä kehittämään pidemmälle, Technology Manager ilmoittaa päätöksestä idean esittäjälle.

#### DP5 Tuotanto

Päätös tuotantoon siirtymisestä voidaan tehdä tuotekehitysprojektin aikana tai vasta sen jälkeen. Päätöksen tekee johtoryhmä yhdessä Technology Managerin kanssa. Tuotantoon siirto noudattaa omaa prosessia.

#### DP6 Sulkeminen

Tuotteen saavuttaessa elinkaarenpään tarvitaan päätös tuotetuen, kehityksen ja muiden tukitoimien lopettamisesta. Päätöksen sulkemisesta tekee johtoryhmä yhdessä Technology Managerin kanssa.

Lukijan tulee huomioida että edellä esitetty prosessi koskee, vain idean tuoteistamista ei sitä miten ideat syntyvät organisaatiossa. Toisaalta prosessi on kehitetty pk-tasolla toimivan ohjelmistotalon tarpeisiin. Tämä tulee huomioida jos esitettyjä asioita sovelletaan muualla.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin, laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka toteavat, että tutkimushaastattelulla on selkeä päämäärä: tutkimustehtävän suorittaminen. Haastattelua siis käytetään tutkimusaineiston saamiseksi, ja aineistoa puolestaan on tarkoitus analysoida ja tulkita tieteellisen tutkimustehtävän selvittämiseksi. (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2006.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus käsitteenä sitä käsittelevässä kirjallisuudessa ei ole yhtenäinen. Tuomi ja Sarajärvi kehottavatkin suhtautumaan eri laadullista tutkimusta käsittelevään kirjallisuuteen varovaisella kritiikillä. Eri lähteitä ei pitäisi yhdistellä ja käyttää kritiikittömästi. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 17.)

Määriteltäessä laadullisen tutkimusta on hyvä tarkastella laadullisen tutkimuksen lähtökohtia ja sen perusolemusta. Hirsjärvi ym. toteavat laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen, jossa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 161.) Eskola ja Suoranta puolestaan toteavat laadullisen tutkimuksen olevan karkeimmillaan aineiston muodonkuvaus, jota voidaan tulkita kvalitatiivisen tai kvantitatiivisin lukutavoin. (Eskola–Suoranta 1998, 13) Eskola ja Suoranta nimeävät laadulliselle tutkimukselle karkean määrittelyn lisäksi muutamia tunnusmerkkejä:

- Aineistonkeruumenetelmä
- tutkittavien näkökulma
- harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta
- aineiston laadullis-induktiivinen otanta
- hypoteesittomuus
- tutkimuksen tyylilaji ja tulosten esitystapa
- tutkijan asema
- narratiivisuus (Eskola ym. 1998, 15.)

Tuomi ja Sarajärvi määrittelevät laadullisen tutkimuksen peruskysymyksellä miten tutkimus suhtautuu teoriaan ja teoreettiseen. (Tuomi ym. 2009, 17) Heidän mukaansa laadullinen tutkimus perustuu aina teoriaan. Teorialla he puolestaan tarkoittavat tutkimuksen viitekehystä.

Tutkimusta suunniteltaessa tulee eteen myös teorian merkitys tutkimuksessa. Tuomi ja Sarajärvi toteavat että teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on välttämätön. Heidän mukaansa kaikki tutkimukset sisältävät ihmisjärjen mukaista henkistä tarkastelua, jolloin tutkimuksilla on teoreettinen tausta (Tuomi ym, 2009, 18–19.).

Eskolan ja Suorannan mukaan teoria voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa rakentaa empiirisestä aineistosta käsin. Teorian tehtävä tutkimuksessa on toimia apuna tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. Teorian kautta tarkastellaan tutkimusaineistoa. Toisaalta tutkimuksen tavoite voi olla teorian edelleen kehittäminen, jolloin teoria nähdään päämääränä. He toteavat myös että tarvitaan myös taustateoria, jota vasten aineistoa tarkastellaan. (Eskola ym. 1998, 19; 81–82.)

Hirsjärven ym. mukaan tutkittavailmiö on sijoitettava johonkin teoriasuuntaukseen, ilmiölle on määriteltävä keskeiset käsitteet ja asetettava hypoteesit mikäli se on mielekästä. Hirsjärvi ym. toteavat myös, että teorian- ja mallinmuodostusta ei pidetä tutkimuksessa vain toivottavana, vaan suorastaan korvaamattomana. Heidän mukaansa tutkimuksen tulokset pyritään esittämään arkipäiväisen kokemuksen ylittävinä teorioina. (Hirsjärvi ym. 2009, 24.)

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka toteavat, että haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruutapoja. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyypistä riippuen enemmän tai vähemmän strukturoidusti tai laveasti asioista, jotka kuuluvat tutkimusaiheeseen. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006)

Hirsjärvi ym. mukaan haastattelu on siinä ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Teemahaastattelun Hirsjärvi ym. toteavat olevan lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Heidän mukaansa haastattelussa tema-alueet ovat

tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 204; 208.)

Teemahaastattelu etenee ennakkoon mietittyjen teemojen varassa, mutta haastattelutilanteissa on myös liikkumavaraa. Juuri ennakkoon mietityt teemat erottavat teemahaastattelun avoimesta haastattelusta. Haastattelu voi olla myös puolistrukturoitu. Haastattelija voi päättää, missä järjestyksessä ja millä sanamuodoilla hän ennakkoon suunnitellut kysymykset kysyy (Vuorela 2005). Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun luonteeseen kuuluvan tarkentavien kysymysten esittämisen. (Tuomi ym. 2009, 75.)

Metodologisesti Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat teemahaastattelun korostavan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Heidän mukaansa on mukokysymys esitetäänkö haastateltavalle kaikki kysymykset tietyssä ennalta määrättyssä järjestyksessä. (Tuomi ym. 2009, 75.)

Haastattelun etuja ja haittoja mietittäessä päädyin haastatteluun tiedonkeruu menetelmänä sen joustavuuden vuoksi. Hirsjärvi ym. toteavatkin haastattelun suurena etuna olevan sen, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä ja tulkita enemmän. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Tässä tutkimuksessa tiedonkeruu sekä haastattelu kysymykset perustuivat tutkivasta ilmiöstä tiedettyihin seikkoihin eli viitekehukseen kuten Tuomi ja Sarajärvi toteavat. (Tuomi ym. 2009, 75.)

Havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa haastattelun ohella toisena yleisenä tiedonkeruu menetelmänä. Havainnointi ainoana aineistonkeruu menetelmänä on haasteellinen. (Tuomi ym. 2009, 81.) Hirsjärven ym. mukaan kyselyiden ja haastatteluiden avulla saadaan selville mitä ihmiset ajattelevat ja uskovat. Ne vastaavat kysymykseen mitä ympärillä tapahtuu mutta eivät kerro mitä todella tapahtuu. (Hirsjärvi ym. 2009, 212.) Tutkimuk-

sessä haastattelijan tekemä havainnointi ei perustu pelkästään haastattelutilanteeseen. Haastattelijalla oli yrityksen tilasta oma työhistoriaan perustuva käsitys, joka osaltaan ohjasi haastattelun rungon rakentamista sekä haastattelutilannetta.

Mielestäni tutkijan rooli on ylläpitää ja suunnata dialogia haastatteluissa siten, että ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä lisääntyy ja syvenee. Tutkijan vastuulla on esimerkiksi se, ettei tutkittavien hyvinvointi heikkene tutkimukseen osallistumisesta. Tutkijan asema suhteessa tutkittaviin voi olla ongelmallinen, koska tutkittavien tarjoamaa tietoa jostakin ilmiöstä vaikuttamatta kuitenkin tuotettuun tietoon itse. Tällöin ollaan objektiivisuus- ja subjektiivisuuskysymysten äärellä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.) Eskola ym. mukaan objektiivisuus edellyttää sitä, että tutkija katsoisi tutkimuskohdetta ja -ilmiötä ulkoapäin, puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta (Eskola ym. 1998, 17).

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka kuvaavat, että tutkijan asemassa keskeistä on luottamus. Tutkittavien on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsa säilyy ja heille kerrotaan rehellisesti tutkimuksen tarkoituksesta ja mahdollisista vaikutuksista. Tutkijalla on luottamussuhde myös suureen yleisöön. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Toimintatutkimuksen strategiassa vaikuttaminen tapahtuu tutkijan osallistumisella tutkimuskohteen toimintaan. Vaikuttamisen ja kehittämisen perustana on tutkimus, jota tutkija tekee tutkimuskohteen ympäristössä. Strategian lähtökohtana on siten tieteellisyyden ja käytännöllisyyden yhdistäminen. Toimintatutkimus sisältää tutkimusstrategiana runsaasti erilaisia näkökulmia ja sitä voidaan toteuttaa erilaisten analyysimenetelmien avulla. (Jyväskylän yliopisto 2012b.)

Hirsjärvi ym. toteavat että tutkimukselle on luotu hyvä pohja silloin, kun tutkijan valinnat ovat ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian ja teoreettisen ymmärtämisen tasoilla koherentteja eli yhteensopivia. Heidän mukaansa edellä mainittujen tasojen suhde tutkimuksen luonteeseen tulee myös huomioida. (Hirsjärvi ym. 2009, 124.)

## 4.2 Tutkimuksen tavoitteet ja eteneminen

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli innovaatiotoiminnan käynnistämiseen tarvittavien toimenpiteiden kartoittaminen. Tässä tutkimuksessa aihetta lähestyttiin selvittämällä tutkimuksen kohteena olleen yrityksen henkilökunnan sekä yrityksen itsensä valmiuksia tuottaa ja prosessoida kehitysideoita ja innovaatioita. Tutkimuksessa kartoitettiin myös yritykselle luotua innovaatioprosessin tilaa. Prosessista pyrittiin nostamaan esille mahdollisia ongelmia sen soveltamisessa ja ymmärtämisessä. Toteutetuilla teemahaastatteluilla pyrittiin siis arvioimaan haastateltavan ja yrityksen valmiuksia innovaatiotoimintaan. Näin saatiin selvitettyä innovaatiotoiminnan käynnistämiseksi tarvittavat toimenpiteet ja toimenpide-ehdotukset.

Aineisto tutkimusta varten hankittiin teemahaastatteluin. Teemat ja tarkentavat kysymykset muotoiltiin haastattelijan olettamuksien ja pitkän työkokemuksen ja siihen perustuvien havaintojen varaan. Erityyppiset haastattelut tavoittavat erilaista tietoa, joten haastattelutyyppi kannattaa valita tutkimusongelman perusteella (Eskola ym. 1998, 155). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä (Hirsjärvi ym. 2009 158).

Kuten Eskola ym. sekä Hirsjärvi ym. mainitsevat haastatteluiden avulla innovaatiotoiminnan tilaa pyrittiin tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, pyrkien syvälliseen tiedon hankintaan, jossa päämääränä on löytää tai paljastaa tosiasioita ei niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Eskola ym. 1998, 61; Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Haastattelut toteutettiin tutkimuskohteena olleen yrityksen toimitiloissa. Haastattelutilanteessa läsnä olivat haastattelija ja haastateltava. Haastatteluille varattiin tarvittava määrä aikaa sekä rauhallinen ja häiriötön tila. Kaikki haastattelut saatiin tehtyä niille varatussa ajassa ilman kiirettä tai häiriöitä. Aineis-

to koostuu viidestä haastattelusta. Haastattelut suoritettiin siten, että edustettuna oli henkilöitä yrityksen ylimmästä johdosta työntekijä tasolle.

Haastateltavien tavoittaminen ei ollut helppoa. Olin juuri vaihtanut työpaikkaa ja yritys muutti toiseen toimitilaan. Kiireistä ja työpaikanvaihdoksesta johtuen kiinnostus tutkimusta kohtaan hiipui jonkin verran, eikä haastatteluille tahtonut löytyä aikaa.

Päädyin käyttämään teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä, haastattelun vapaamuotoisuuden ja vapaankeskustelun saavuttamiseksi. Mielestäni tässä tutkimuksessa olennaista oli että haastateltava ymmärtää kysymykset haastattelijan tarkoittamalla tavalla. Haastattelutilanteessa minulla oli mahdollisuus esittää haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä. Alla on esitetty haastattelun teemat ja mahdolliset tarkentavat kysymykset.

### Taulukko 3 Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset

<b>1 Omat henkilökohtaiset valmiudet</b>
Oletko kiinnostunut ammattitaitosi kehittamisestä? Millaisia koulutus tai kurssi tarpeita sinulla on?
Oletko esittänyt nykyisessä työpaikassasi uusia tuoteideoita tai kehitys- ja/tai parannusideoita toimintamalleihin ja/tai nykyisiin tuotteisiin?
Onko nykyisessä organisaatiossa kanavia joiden kautta voit tuoda ideoita esille? Millaisia? Mitkä koet niistä tärkeimmiksi?
<b>2 Innovaatio prosessi</b>
Tutustutaan Symarctic:lla käytössä olevaan innovaatio prosessiin. Prosessin on otettu käyttöön ja auditoitu(ISO-9001 standardi) 7.4.2011. Prosessi on ns. toiminnallinen prosessi, joka kuvaa kehitysidean tuotteistamisen vaiheet.
Onko prosessi mielestäsi selkeä? Ymmärrätkö prosessin tarkoituksen? Koetko, prosessin hyödylliseksi ja tarpeelliseksi? Ajattele esim. idean kaupallistamista. Näetkö siinä puutteita tai kehitysehdotuksia?
<b>3 Organisaatio</b>
Onko organisaatiolla selvä visio, missio ja strategia?
Millainen ilmapiiri organisaatiossa mielestäsi vallitsee?

Mitä sana innovaatio merkitsee yritykselle?
Miten yrityksen innovaatio-, tuote- tai palvelukehitystoiminta on organisoitu?
Miten innovaatio- tai tuote tai palvelukehitysprosessinne etenee ja onko siinä ilmennyt jotain muutoksia?
Miten liiketoimintaverkot tai verkostoituminen näkyvät toiminnassanne? Alihankkijoiden tai yhteistyökumppaneiden osalta? Onko niissä näkynyt jotain muutoksia?
Ovatko muutokset innovaatioissa, innovaatioprosessissa tai verkostoitumisessa aiheuttaneet muutoksia johtamiseen? Tunnistetaanko yrityksessänne esimerkiksi innovaatiojohtamista tai verkostojohtamista?
Väitän, että innovaation kestävyttä ja tulevaisuutta voidaan mitata seuraavalla yksinkertaisella kaavalla:  Tulos = Idea x Toteutus x Kaupallistaminen

Haastattelun aluksi esittelin haastattelun aiheen, tarkoituksen sekä tavoitteen. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka toteavat tutkimushaastattelulla on selkeä päämäärä: tutkimustehtävän suorittaminen. Haastattelua siis käytetään tutkimusaineiston saamiseksi, ja aineistoa puolestaan on tarkoitus analysoida ja tulkita tieteellisen tutkimustehtävän selvittämiseksi. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Haastatteluita tehdessä huomasin, että haastattelumenetelmä sai näin puoli-strukturoidun eli lomakehaastattelun piirteitä. Haastattelijan roolissa jouduin ohjaamaan keskustelua yhtenäisen ja analyysikelpoisen tuloksen ja hakemieni vastausten saamiseksi. Tarkentavilla kysymyksillä pyrin ohjaamaan keskustelua niin että kaikki ennalta mietityt aihepiirit/teemat tulee käytyä läpi.

Haastateltavat eivät saaneet haastatteluaineistoa ennakkoon, eikä heitä valmisteltu erikseen haastattelua varten. Tutkittaessa organisaation tilaa tai haastateltavan käsityksiä aiheesta, tietyllä hetkellä ei ole mielestäni suotavaa, että haastateltava muodostaa mielipiteensä tai saa mahdollisuuden vastauksia etukäteen.

### 4.3 Aineiston analysointi ja luotettavuus

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aivan arkisia asioita, kuten aineiston lukemista huolellisesti, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. He kuvaavat analyysiä prosessina, jossa aineisto pyritään tiivistämään kadottamatta aineistosta saatua informaatiota. Eskola ja Suoranta toteavat myös, että analyysillä pyritään kasvattamaan informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola ym. 1998, 137.)

Myös Taanila toteaa, että laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Taanila toteaa myös, että analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota; päinvastoin pyritään informaationarvon kasvattamiseen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Taanila 2007.) Tuomi ja Sarajärvi ovat Taanilan kanssa samalla linjalla ja korostavat että tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin on tarkoitus luoda selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Heidän mukaansa sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota, pyrkimyksenä informaatioarvon lisääminen. (Tuomi ym. 2009, 108.)

Eskola ja Suoranta mukaan laadullisen tutkimuksen tekemisen vaikeuksia selvittäneessä tutkimuksessa on todettu se, että ongelmallisinta laadullisessa tutkimuksessa on aineiston analyysi. Tämä johtuu selkeiden työskentelytekniikoiden puutteesta. (Eskola ym. 1998, 137.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluissa hankittu analysoitiin sisällönanalyysi menetelmää käyttäen. Tässä tutkimuksessa analyysin pohjana on Tuomen ja Sarajärven esittämä laadullisen tutkimuksen analyysin työskentelytekniikka.

Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysia voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina mutta myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. (Tuomi ym. 2009, 91.)

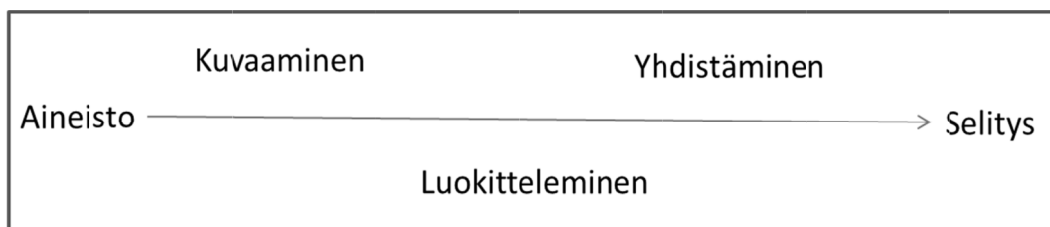
1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee VAHVA päätös
2.
  - a) Käy läpi aineisto, erota ja merkitse asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
  - b) Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta
  - c) Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto (Tuomi ym. 2009, 92.)

Tuomi ja Sarajärvi esittelevät kolme aineistolähtöisen analyysin perinnettä

- a) Aineiston pelkistäminen, ryhmittely, ala-, ylä- ja yhdistävien kategorioiden luominen
- b) Aineiston kuvaus, analyysi – so. merkityskokonaisuuksien jäsentäminen, niiden esittäminen ja tulkinta – sekä synteesi eli merkityskokonaisuuksien arviointi
- c) ”Valmisteleva” teksti immanentti (osista kokonaisuuteen etenevä) ja koordinoiva tulkinta

Ensimmäinen viittaa yhdysvaltalaiseen perinteeseen, toinen fenomenologishermeneuttiseen perinteeseen ja kolmas hermeneuttiseen perinteeseen. (Tuomi ym. 2009, 101.)

Myös Hirsjärvi ym. näkevät että laadullisen aineiston analyysi voi edetä vaiheittain seuraavan kuvion mukaisesti.



**Kuvio 7. Analyysi vaiheittaisesti etenevänä**

Hirsjärvi ym. mukaan tämä lähestymistapa soveltuu paremmin kvantitatiiviseen kuin kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.)

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi eteni Tuomen ja Sarajärven esittelemän tutkija Timo Laineen tekemän sisällönanalyysirungon mukaisesti. Lähestymistapa koettiin tähän tutkimukseen sopivaksi ja selkeäksi tavaksi käsitellä tutkimuksen aineistoa. Hirsjärvi ym. mukaan analyysitapojen valinta ei määräydy mekaanisesti jonkin säännön mukaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa, vaan pitkin matkaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

Eskola ja Suoranta puolestaan korostavat että kvalitatiiviseen aineistoon voi suhtautua kahdella tavalla. Analyysiä voi tehdä lähtökohdasta, jossa selonteot tms. kertovat vääristelemättä todellisuudesta ja että eri menetelmillä todellisuudesta on mahdollista saavuttaa totuudenkaltaista tietoa. Toisaalta aineistoon voi suhtautua suhteellisemmin ja ajatella niiden olevan järjestetty sellaisiksi millaisia ne kulloinkin ovat tiettyä tarkoitusta silmälläpitäen. Eskola ja Suoranta toteavat myös että suhtautumistapa ratkeaa tutkijan oman tutkimusintressin ja tavoitteen perusteella. (Eskola ym. 1998, 141.)

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteet aineistossa määrättiin jo teema-haastatteluiden suunnitteluvaiheessa. Teemat olivat ”sateenvarjoja” haastattelussa käydylle keskustelulle. Teemojen alle suunniteltiin tarkentavia kysymyksiä kahdella tasolla. Teemat ja kysymykset määräisivät siis kiinnostuksen kohteet tutkittavassa aineistossa. Kiinnostus rajattiin tässä tutkimuksessa henkilöstön valmiuteen ja mahdollisuuteen tuottaa innovaatiota, yrityksen innovaatioprosessin tunnettavuuteen ja toimivuuteen sekä yrityksen valmiuksiin tukea ja tuottaa innovaatiotoimintaa. Näillä teemoilla pyrittiin selvittämään

yrittäjien innovaatioidentuottokykyä ja mahdollisia ongelmakohtia yrityksen eri organisaatiotasolla.

Hirsjärvi ym. mukaan litterointi voidaan tehdä koko kerätyistä aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston litterointi lähti liikkeelle teemahaastatteluiden puhtaaksikirjoittamisella. Jokainen haastattelu kirjoitettiin sanasta sanaan auki haastatteluiden teemojen mukaisesti otsikoituna. Auki kirjoittamisen suurin haasteeksi tässä tutkimuksessa muodostui eri ilmaisuiden ja murre sanojen kirjoittaminen oikeassa asussa ja niiden ymmärtäminen. Haastateltavat käyttivät ilmaisuja joiden oikein ymmärtäminen eri asia yhteyksissä oli haasteellista. Toisaalta teemahaastattelu ja teemat antoivat suuntaa ilmaisuiden ymmärtämiselle.

Hirsjärvi ym. mukaan aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Tuomen ja Sarajärven mukaan analyysin tekninen vaihe lähtee liikkeelle aineiston alkuperäisilmaisuiden pelkistämisestä. Aineistolta kysytään tutkimusongelman tai – tehtävän mukaisia kysymyksiä. Ensin tunnistetaan asiat, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Asioita ilmaisevat lauseet pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Pelkistämisen jälkeen ilmaisut ryhmitellään yhtäläisten ilmaisuiden kategorioiksi. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan ja kategorialle annetaan kuvaava nimi. Analyysiä jatketaan yhdistämällä samansisältöisiä alakategorioita toisiinsa muodostamalla niille yläkategorioita, jotka nimetään niitä kuvaavalla nimellä. Lopulta kaikki yläkategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkea kuvaavaksi kategoriaksi. em. Kategorioiden avulla vastataan tutkimusongelmiin. (Tuomi ym. 2009, 101.)

Tässä tutkimuksessa aineiston teemoittelu perustui teemahaastattelu pohjan teemoitteluun. Haastattelutilanteessa keskustelua haastateltavien kanssa ohjattiin ennalta määrättyjen teemojen ja mahdollisesti esitettävien apukysymysten mukaan. Tuomen ja Sarajärven mukaan aineiston pilkkominen on suhteellisen helppoa, mikäli aineiston keruu on tapahtunut teemahaastattelulla. Näin meneteltynä aineiston teemat muodostavat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. (Tuomi ym. 2009, 93.)

Eskolan ja Suorannan mukaan ensimmäinen lähestyminen aineistoon kulkee useimmiten tematisoinnin kautta. Heidän mukaansa määrällistä analyysiä tavoitteleva tutkija valitsee yleensä jonkin analyysimenetelmään sopivamman tiedonhankintamenetelmän. Eskola ym. mukaan aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Eskola ym. mukaan aineistosta voidaan nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja valaisevia teemoja. Näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Aineistosta voidaan poimia sen sisältämät keskeiset aiheet ja siten esittää se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Pyrkimyksenä on kuitenkin löytää tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. (Eskola ym. 1998, 174.)

Saaranen-Kauppinen ym. toteaa teemoja olevan keskeisiä aiheita, joita muodostetaan useimmiten aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta sen eri haastatteluja, vastauksia tai kirjoitelmia yhdistäviä (tai erottavia) seikkoja, mutta myös teorialähtöinen, jonkin tietyn viitekehyksen tai teorian mukaisesti ohjautuva teemoittelu on mahdollista. Teemoittelu on luonteva etenemistapa mm. teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista, tosin vaihtelevassa määrin ja eri tavoin. Aineisto voidaankin litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain Joskus teemat muistuttavat aineistonkeruussa käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta näin ei aina käy. Joskus aineistosta löytyy uusia teemoja, eivätkä ihmisten käsittelemät aiheet välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. Ihmisten puheesta litteroitua tekstiä tulee kin tarkastella ennakkoluulottomasti. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Tuomi ym. vertaa teemoittelua luokitukseen, sillä erolla että siinä painotetaan mitä kustakin teemasta on sanottu. Tuomen ja Sarajärven mukaan kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelun avulla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Aineistolle voidaan suorittaa alustava ryhmittely esim. iän sukupuolen tms. mukaan, jonka jälkeen aletaan aineistosta etsiä varsinaisia teemoja eli aiheita. (Tuomi ym. 2009, 93.)

Aineiston analyysin perustana käytettiin Tuomen ja Sarajärven esittämää sisällönanalyysimallia. Perustuen Miles & Hubermanin teokseen *Qualitative data analysis* Tuomi ym. kuvaavat aineistolähtöisen eli induktiivisen aineiston analyysia kolmevaiheiseksi prosessiksi. (Tuomi ym. 2009, 108.)

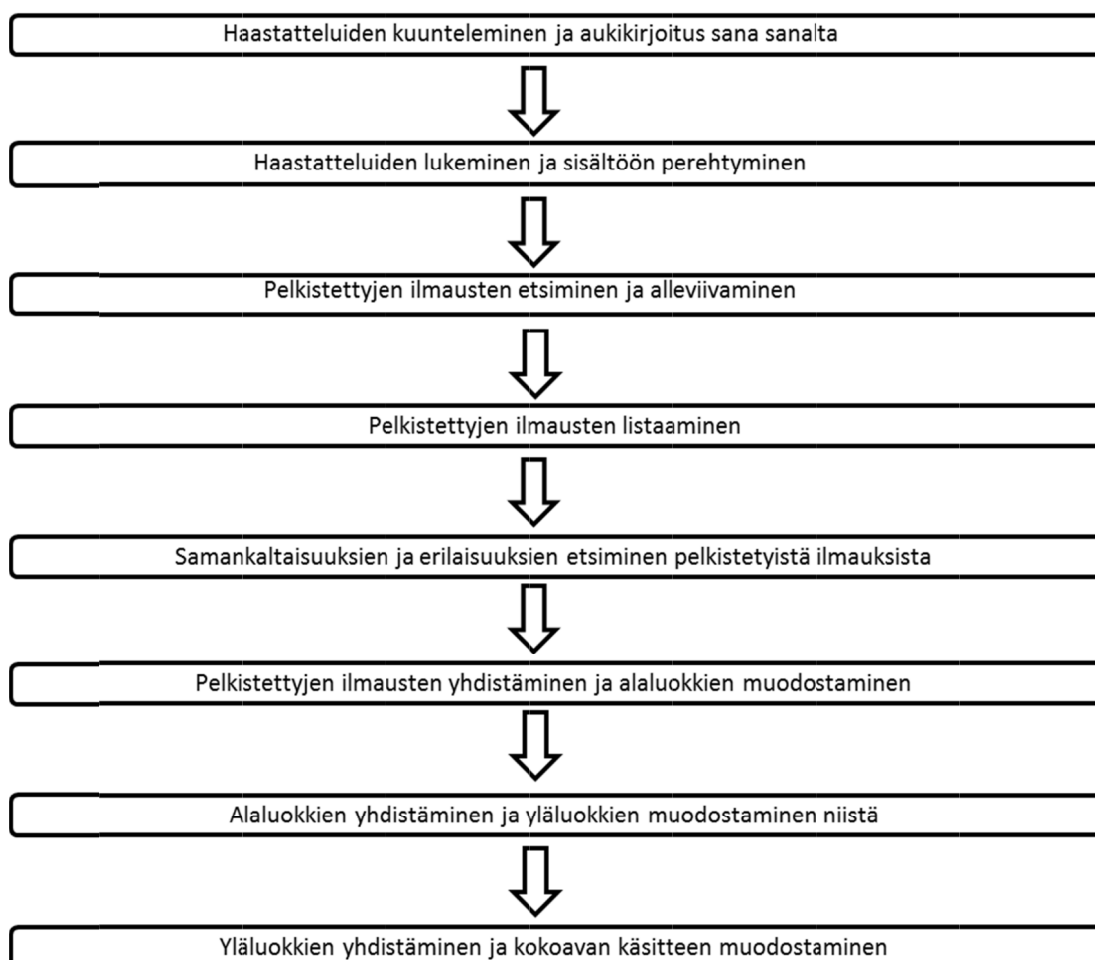
1. Aineiston redusointi eli pelkistäminen
2. Aineiston klusterointi eli ryhmittely
3. Aineiston abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen

Aineiston pelkistämässä eli redusoinnissa analysoitava data voi olla aukikirjoitettu haastatteluaineisto, muu asiakirja tai dokumentti. Pelkistämässä aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko informaation pilkkomista tai tiivistämistä osiin. Tällöin aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään litte-roimalla tai koodaamalla tutkimustehtävällä olennaiset ilmaukset. (Tuomi ym. 2009, 109.)

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käytiin läpi tarkasti ja aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Tuomi ym. 2009, 110). Tässä tutkimuksessa ryhmittelyä helpotti teemahaastatteluina kerätty aineisto. Ryhmittelyssä samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimitään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa aineisto tiivistyy koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Klusteroinnissa luodaan pohja kohteena olevan ilmiön perusrakenteelle sekä saadaan alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2009, 110.)

Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Klusteroinnin katsotaan olevan osa abstrahointi prosessia. Abstrahoinnissa edetään alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi ym. 2009, 111.)

Tässä tutkimuksessa käytetyn sisällönanalyysin etenim mukailleen Kuvio 8 esitetyn mallinmukaisesti, huomioiden teemahaastatteluna toteutetun aineistonkeruun tuomat em. edut aineiston analyysiin.



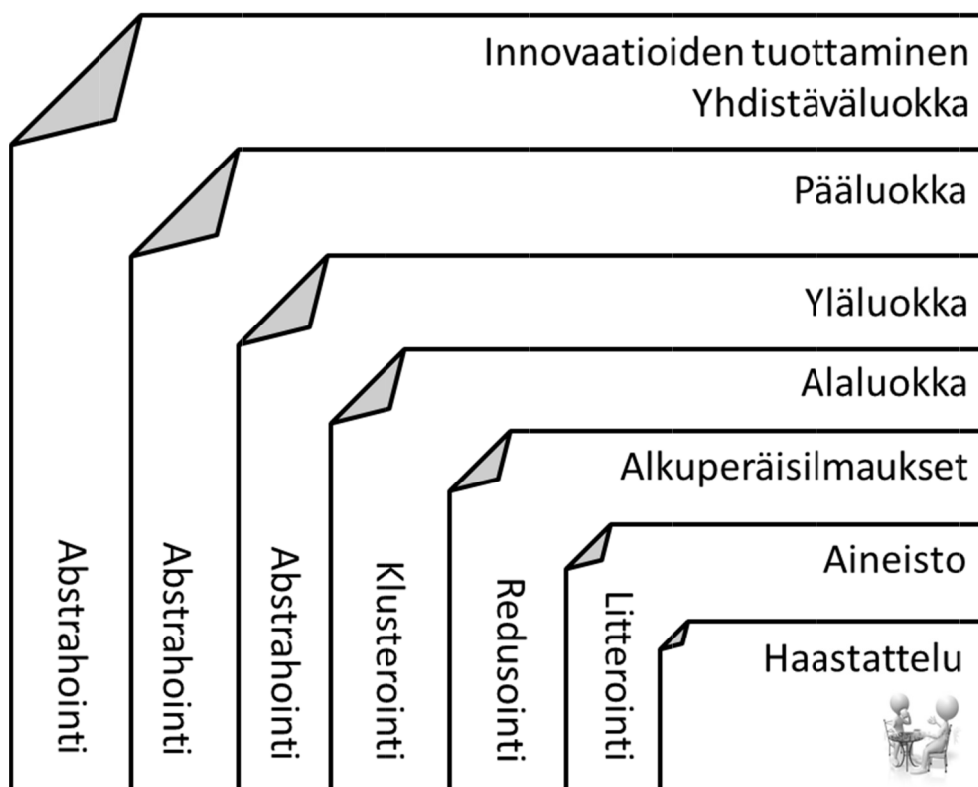
**Kuvio 8. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi ym. 2009, 109.)**

Tutkimuksen analyysivaihe alkoi 4.8.2012, melkein vuosi teemahaastatteluiden tekemisen jälkeen. Haastattelut kirjoitettiin sanasta sanaan auki haastattelulomakkeen mukaisten teemojen alle.

Auki kirjoittamisen eli litteroinnin jälkeen siirryttiin aineiston redusointi eli pelkistämävaiheeseen. Haastatteluista poimittiin teemoittain alkuperäisilmauksia, jotka pelkistettiin tutkijan toimesta. Pelkistämällä tässä tutkimuksessa haastateltavan lausuma, kommentti tai mielipide pyrittiin tiivistämään ja yksinkertaistamaan suhteessa käsiteltävään teemaan.

Redusoinnin jälkeen siirryttiin tutkimuksessa klusterointi eli ryhmittelyvaiheeseen. Aineistosta saadut pelkistetyt ilmaukset jaettiin alaluokkiin. Alaluokkia miettiessäni tukeuduin haastattelulomakepohjaan ja siihen mihin kysymyksillä hain vastauksia. Tutkimuksessa oli kolme teemaa, joilla innovaatioiden tuottamista organisaatiossa lähestyttiin: Omat henkilökohtaiset valmiudet, innovaatio prosessi sekä yrityksen valmiudet tuottaa innovaatioita.

Redusoinnin jälkeen tutkimuksessa siirryttiin abstrahointi vaiheeseen. Alaluokkiin jaossa pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin teoreettisten ilmauksien alle. Teoreettiset ilmaukset olivat pääasiassa käsitteitä, joihin teemahaastattelulomakkeessa haettiin vastauksia. Tutkijan asemassa huomasin aineistoa analysoidessani tarvitsevani lisää teoreettisia käsitteitä verrattuna ennalta asettamiini käsitteisiin. Näitä teoreettisia käsitteitä voidaan pitää tässä tutkimuksessa tutkimuksen teoreettistenviitekehysten tarkenteina, ikään kuin alotsikoina.



Kuvio 9. Tutkimuksen ja analyysin eteneminen

Tutkimuksessa teemojen luokittelu muodostui seuraavasti:

- I. Omat henkilökohtaiset valmiudet
  - a. Oma aloitteisuus
    - i. Motivaatio tuottaa innovaatioita
    - ii. Omien ideoiden arvostus
  - b. Yritys kannustaa ja tukee
    - i. Valmius kehittää itseä
    - ii. Valmius kehittää organisaatiota
    - iii. Valmius tuottaa kehitysideoita
    - iv. Yrityksellä tahtotila kehittää
  
- I. Innovaatio prosessi
  - a. Kehittäminen
    - i. Koetaan tarpeelliseksi
  - b. Ymmärtäminen
    - i. Prosessin rajoitteet
    - ii. Tahtotila ymmärtää prosessi
  
- I. Yrityksen valmiudet
  - a. Johto
    - i. Innovaatioiden tärkeyden tunnistaminen
    - ii. Johtamiskulttuuri
    - iii. Laatu
    - iv. Luottamus
    - v. Verkostoituminen
    - vi. Tavoitteellisuus
  - b. Organisaatio
    - i. Ilmapiiri
    - ii. Tiedottaminen/tiedonkulku
    - iii. Resurssit

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämä vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Jyväskylän yliopiston humanistisentiedekunnan avoimien materiaalien mukaan tutkimuksen tasoa, johtopäätösten pätevyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimusprosessin kuluessa. (Jyväskylän yliopisto 2012.) Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullinen tutkimus ei ole vain yksi yhtenäinen tutkimusperinne, vaan siihen kuuluu useita varsin erilaisia perinteitä. Näin ollen on ilmeistä, että laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvissä kysymyksissä. Tuomen ym. mukaan on myös aiheellista pohtia laadullisen tutkimuksen piirissä ylipäätään yhtenäisiä käsityksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Tuomi ym. 2009, 134.) Eskola ym. mukaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuukin jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Eskola em. korostavat että laadullisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola ym. 1998, 208; 210.)

Tutkimusta ja sen tuloksia voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Hirsjärvi ym. mukaan reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Kirk ja Millerin erittelevät laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioimisesta kolme kohtaa:

1. Erityisen metodin reliaabeliuden arviointi, missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Tällainen arviointi voi olla myös ongelmallista. Jos esimerkiksi tietty haastattelukysymys tuottaa ennalta arvattavia vastauksia, ei tämä vielä tarkoita sitä, että kysymys pätee eri konteksteissa. Aiheista saatetaan antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä ja stereotyyppisiä vastauksia, jotka eivät välttämättä ole luotettavia.
2. Ajallinen reliaabelius tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Ongelmallista tässä arvioinnissa on se, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttumattomien objektien

kanssa – väitettäessä muuta kielletään historia ja luonnolliset muutokset.

3. Johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä. Ongelmallista on, että usein tulokset poikkeavat toisistaan, jolloin tutkija joutuu haastamaan itsensä miettimään sitä, miten moninaiset, laadullisin menetelmin saadut tulokset samasta ilmiöstä voivat pitää paikkansa. (Kirk–Miller 1986.)

Validius tarkoittaa Hirsjärven ym. mukaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä tutkimuksessa on tarkoitettu mitattavan. Heidän mukaansa mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkkinä he nostavat esille kyselylomakkeet joiden kysymykset tutkija ja vastaaja voivat ymmärtää eritavalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.) Validiuden määritelmässään Saaranen-Kauppinen ym. lähtevät siitä että lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä. Onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". Heidän mukaansa Validiteettiin liittyy keskeisesti kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys kielestä tutkijoilla on. Sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksestä lähtevässä tutkimuksessa todellisuutta kyseenalaistetaan eikä yhden totuuden tavoittelu edes ole pyrkimyksenä. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Toisaalta luotettavuutta voidaan lähestyä totuuden ja objektivisuuden näkökulmasta. Pätevyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää pikeminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi: kuinka hyvin tutkijan konstruktiot vastaavat tutkittavien tuottamia ja kuinka hyvin hän tuottaa nämä konstruktiot ymmärrettäväksi myös muille. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Tuomi ym. mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousevat esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Totuuden määritelmässä he nojaavat epistemologissa keskustelussa erotettuihin neljään eri totuusteoriaan: totuuden korrespondenssiteoria, totuuden koherenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria ja konsensusukseen perustuva totuusteoria. Tuomen ym. mukaan laadullinen tutkimus on totta konsensusukseen perustuvan ja

pragmaattisen totuusteorian mielessä. Teorian muodostuksen näkökulmasta laadullinen tutkimus ei tule toimeen ilman koherenssiteoriaa. (Tuomi ym. 2009, 134–135.)

Laadullisen tutkimuksen objektivisuutta arvioitaessa Tuomen ym. mukaan on syytä erottaa toisistaan havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuus nousee kysymykseksi siinä pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavaa vai suodattuuko haastateltavan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi. (Tuomi ym. 2009, 135–136.)

Eskola ym. toteavat tutkimuksen uskottavuuden luotettavuuden kriteerinä tarkoittavan sitä että tutkijan on tarkistettava vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Eskola ym. toteavat Mäkelän sanoin että laadullisten aineistojen arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Aineistojen yhteiskunnalliseen merkittävyyteen ja riittävyteen
- Analyysin kattavuuteen, arvioitavuuteen ja toistettavuuteen

On pohdittava aineiston riittävyttä ja analyysin kattavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikea, ellei mahdotonta laskea ennakolta riittävän aineiston kokoa. Vakiintuneista otantateorioista ei ole apua. (Eskola ym. 1998, 214–215.) Haastattelututkimuksen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia tuleekin tulkita eri kriteerein. Taanilan mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään ns. luonnollista yleistettävyyttä; jokainen lukija voi itse arvioida tulosten soveltuvuutta ja käyttöarvoa. (Taanila 2007.)

Lopuksi on Tuomi ym. mainitsevat että metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein kuten edellä on esitetty. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi ym. 2009, 136.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään ns. luonnollista yleistettävyyttä, jolloin jokainen lukija voi itse arvioida tulosten soveltuvuutta ja käyttöarvoa (Taanila 2007). Saaranen-Kauppinen ym. Tutkimuksella voidaan aina vain raapaista tai koskettaa, enemmän tai vähemmän, tutkittavan ilmiön pintaa, eikä tutkittavaa ilmiötä kyetä koskaan kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkimustilanteessa tai tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Yleistäminen ahtaassa mielessä on ongelmallista kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Yleistämisen sijasta Alasuutari ehdottaakin käytettäväksi termiä suhteuttaminen. Hänen mukaansa yleistettävyysongelma ratkaistaan viittaamalla muihin tutkimuksiin ja tuloksiin oman tutkimuksen eri vaiheissa. Yleistäminen on tutkimuksessa uusien näkökulmien esiintuomista ja niiden perustelua teoreettisen viitekehyksen avulla. (Alasuutari 1993, 207–235; Moberg ja Tuunainen 1989, 117.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään termiä toistettavuus, siinä missä kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistettävyyttä.

Mielestäni tämän tutkimuksen tuloksia tulee arvioida niin reliabiliteetin ja validiuden kuin uskottavuuden, objektiivisuuden ja vakuuttavuuden näkökulmasta. Lukijan tulee huomioida tutkimustuloksia tulkitessaan, että työskentelin tutkittavan yrityksen palveluksessa noin kymmenen vuotta. Edellä mainituilla seikoilla oli vaikutusta haastattelun teemojen ja kysymysten asetteleluun. Entinen esimiesasema yrityksen palveluksessa saattoi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Tutkijanasemaa käsittelevässä kappaleessa 4.1 tutkijan roolia käsittelevässä kohdassa esitetyt seikat tulee huomioida lukijan arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta.

Jokaiseen aineistonkeräämismenetelmään sisältyy puutteita. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena oli pk-yritys, jossa työskentelee n.15 henkilöä. Haastattelut tehtiin 5 henkilölle. Yrityksen kaikki henkilöstö ryhmät olivat edustettuina ja henkilöillä oli hyvin vaihteleva ymmärtämyksen- ja tietämyksentaso haastattelun eri teemoista. Myös käsitteiden ymmärtämisessä oli suuria eroja. Esimerkinomaisesti mainittuna, innovatiivisuus tai innovatiivinen ei käsitteinä ollut tuttuja kaikille.

Lukijan tulee huomioida tätä tutkimusta tulkitessaan, että haastattelussa haasteltava kertoo omia näkemyksiään ja tuntemuksiaan, joten ne eivät vastaa välttämättä todellisuutta. Eri ihmiset näkevät asiat hyvin eri tavoin. Haastattelussa tuleekin keskittyä tietoon, jonka haastattelu tuottaa, tiedon paikkaansa pitävyyden varmistamisen sijaan. (Taanila 2007.) Saaranen-Kauppinen ym. toteavat puolestaan, että tutkimusta tehdessä on järkevää ottaa huomioon se, että tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, eli kielenkäyttö ja puhutavat ovat tilannesidonnaisia. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Haastatteluiden avulla kerätyn aineiston analyysivaihe käynnistyi noin vuosi viimeisen haastattelun tekemisen jälkeen. Haastattelijan omat havainnot eivät olleet enää analyysivaiheessa haastattelijan muistissa tuoreina eikä havaintoja voinut käyttää analyysin tukena. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoiden voi myös tutkia tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. Havainnointi sopii menetelmäksi myös silloin, kun tutkittavilla on kielellisiä vaikeuksia (esim. lapset) tai haluttaessa tietoa, josta tutkittavat eivät mielellään kerro haastattelijalle suoraan. (Hirsjärvi ym. 2009, 201–203.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Henkilöstön valmius innovaatiotoimintaan

Innovaatiotoiminta on alkujaan ihmislähtöistä. Innovatiivinen henkilö on ratkaisuhakuinen. Esittääkseen ratkaisuja erilaisiin arkisiin ongelmiin, hänen tulee olla tietoinen ja kiinnostunut ympäristössään tapahtuvista muutoksista ja niihin mahdollisesti liittyvistä muutoksista. Ymmärtääkseen ympäristön informaation tulvan ihmisellä tulee olla halu kehittää ja haastaa omaa osaamistaan. Haastamisen ja itsensä kehittämisen kautta ihminen voi ymmärtää ongelmat ympäristössään ja hakea ja esittää ratkaisuja havaitsemiinsa ongelmiin.

Toisaalta innovaatioiden tuottamisen yhtenä edellytyksenä on, että henkilö kokee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi. Tämä vaati erilaisia kanavia tuoda omia ideoita esille ja käsiteltäväksi. Sisäinen viestintä, tiimityöskentely, palautekyselyt, kokoukset, idea riihet, koulutus ja seminaarit ovat esimerkkejä joissa ideoita voi tuoda esille ja rikastaa. Palkitsemista ja sen vaikutusta innovaatiotoimintaan pidetään positiivisena. Edellytyksenä on, että palkitsemisen säännöt ovat selkeät ja palkinto on jotain, jonka palkinnon saaja kokee positiivisena lisänä itselleen.

Itsensä kehittämisen suhteen vastaukset olivat hyvin kaksijakoiset.

*”Sen mukaan mitä työt vaatii, ei kiinnosta vapaaehtoisesti opiskella. Ei tällä hetkellä koulutustarpeita”(H3)*

Haastateltavista vain yksi, ettei hänellä juuri ole koulutustarpeita tai ettei tällä hetkellä kiinnostusta opiskella uutta. Kuitenkin haastateltava myönsi omalla tavallaan haastattelun edetessä, että oma työnkuva tulee todennäköisesti muuttumaan tai on muuttunut. Sen myötä myös vapaaehtoista koulutusta tarvitaan.

Suurin osa haastateltavista koki, että heillä eritasoisia koulutustarpeita. Tunnistettiin myös kertaustarpeita. Haastateltavat tunnistivat myös omia tarkennettuja kehittämistarpeita. Positiivisena huomiona mainittakoon vastaus, jossa kiinnitettiin huomioita, ei alaan liittyvään koulutukseen.

*”Totta kai ole, olen koulun kirjoilla. Nykyisiin työtehtäviin liittyviä koulutuksia”(H1)*

*”Olen kiinnostunut kehittämään ammattitaitoa. Tarpeita kaksi lähtökohtaa tekninen osaaminen ja projektinhallinta tekninen osaaminen ajan vaatimusten mukaan, vaihtelee aikakausittain, asiakkaiden tarpeet. Projektin hallintaan liittyen ajankäytön suunnittelu”(H2)*

*”Olen kiinnostunut kehittämään itseäni, itseopiskeluna asioista, jotka ei tule töissä esillä. Alaan liittyvää opiskelua, kaikki osaamista syventävä tai kertaavat on tervetulleita. Ei tarvitse välttämättä olla uutta asiaa.”(H5)*

Haastateltavilta löytyi kiinnostusta ideoiden esittämiseen. Varsin useassa vastauksessa ongelmana oli se, ettei esitettyjä ideoita käsitelty loppuun. Vastauksissa näkyi ideoiden prosessin omaisen käsittelyn puute. Yrityksessä ei ole selkeää vastuullista ideoiden vastaanottamista ja edistämistä varten. Tuntui siltä, että asiassa edetään ns. ”case by case” tyylillä. Jotkut puhuivat prosessin omaisesta ideoiden käsittelystä mutta prosessi koettiin huonoksi tai sitä ei tunnistettu.

*”Olen kiinnostunut kehittämään ja parantamaan. Enemmänkin suunta parannusehdotuksissa. Parannusideat on huomioitu, keskusteltu ei kirjattu eikä jatkokäsitelty. Jotkut ideat on viety toteutettavaksi. Joskus on kuitattu ”keskustelulla”, ajankohdan vuoksi. Ei ole prioriteetti asia juuri hetkellä, sitten unohtunut.”(H2)*

*”Suurin osa ideoita käsitellään jollain tasolla. = idea käydään läpi pienellä porukalla, näistä suurin osa tippuu pois. Eteenpäin vienti*

*esitys -> pienellä porukalla arviointi -> hylky/hyväksyntä uskoo potentiaalinen ->tämä porukka vie asiaa eteenpäin. Aina ei tule päätöstä, usein tulee ehkä tai vaatii jatkokehitystä. Yleensä tässä vaiheessa ideat jäävät "muistojen koriin", jatko riippuu paljon idean esittäjästä. Ei ole olemassa mitään innovaatio/ideapankkia eikä esitettyjä ideoita käydä säännöllisesti läpi." (H2)*

*"Ideoita ei ole huomioitu ja käsitelty loppuu. Mitä itse olen voinut viedä läpi, olen saanut läpi, mutta ne mitkä vaatii muiden panostusta, on jääneet "pitäisi tehdä jotain tilaan". Ei mielestäni ole käytetty innovaatio prosessia kaikki ei välttämättä istu prosessiin. Kaikille ei välttämättä ole selvää omat vastuut valtuudet. Kaikkiin ei tarvitse olla hallituksen hyväksyntää hallitukselta."(H1)*

*"Kaikki ei sisäistä asiaa kunnolla. Idean esittäjä ei omasta mielestä ole velvollinen viemään asiaa eteenpäin. Ideat eivät oikeasta saavuta vastaavaa henkilöä joka veisi eteenpäin. Ihmiset tietävät kyllä nykyisin henkilön mutta nykyisin ideoita ei lähdetä purkamaan ei ole prosessia viedä tätä eteenpäin"(H1)*

*"Kun en itse ole esittänyt, mutta muiden esittämisistä jäävät leijumaan, "Hoidetaan hoidetaan" mutta milloin? Ei välttämättä paras tapa toimia"(H3)*

*"Käsitelläänkö organisaatiossa kaikki ideat ja niitä viedään eteenpäin? Ei varmastikkaan"(H5)*

*"Kyllä ideoita on jollakin porukalla käsitelty mutta välttämättä ei aina saaneet lopullista päätöstä, resurssit vaikuttavat osittain tähän ja tietenkin se että miten ideat suhtautuvat yrityksen liiketoimintaan. Ideat liittyvät usein omaan tuotekehitykseen, ei konsultointiin. Nykyinen prosessi ei yleisesti mielestäni ole hyvä, asiat jäävät ilmaan roikkumaan, päätös jää puuttumaan. Ideoita ei kaikki edes käsitellä."(H4)*

Ideoista palkitseminen jakoi jonkin verran mielipiteitä ja herätti kysymyksiä. Onko lakitekniisiä esteitä? Keskittykö huomio vääriin asioihin? Yleisesti haastatteluissa nousi esille, että hyvästä ideasta tulisi saada korvaus. Tässäkin prosessin omainen selkeä menettely puuttui. Haastateltavat eivät osanneet sanoa missä vaiheessa idean käsittelyä korvaus idean esittäjälle tulisi suorittaa. Tässä kohtaa haastateltavan asema yrityksessä vaikutti selvästi annettuun vastaukseen.

*”Aiheuttaa lähtökohtaisesti ristiriitaa, ehkä jopa lakitekniisiä ongelmia. Riittääkö lain määräämä korvaus, sitä osaa sanoa. Rahallinen korvaus voi vääristää päivittäisen työn tekemistä, huomio keskittyy vääriin asioihin. Palkka on korvaus töihin ilmestymisestä. Palkinnon pitäisi tulla jälkikäteen kun kaikki osapuolet on ideasta hyötynyt.”(H2)*

*”Työsuhdekeksintölain ulkopuolella, totta kai jos idea muuttaa yrityksen status tai edesauttaa yrityksen toimintaa tai tuo hyötyjä yritykselle. Palkinto siinä vaiheessa kun idea realisoituu hyödyksi. Tai tarkemmin oikeestaan siinä vaiheessa kun yritys lähtee viemään ideaa eteenpäin, ehkä porrastettu palkitseminen.”(H1)*

*”Työntekijän kannalta ois hyvä asia motivoisi idean eteenpäin viemisessä”(H3)*

*”Ei ole selkeästi määritelty palkkiota, voisi olla parempi. Voisi olla harkinnan arvoinen juttu, lisäksi ideoiden määrää. Raha ei välttämättä ole ainoa palkkio, jonkin konkreettinen hyöty, vapaapäivä, lahjakortti, selkeä määrittely mitä voi saada.”(H4)*

Haastateltavat tunnistavat yrityksessä olevan erilaisia viestintä kanavia ideoiden esittämistä varten. Jotain edellä mainittuja viestintä kanavia ei koettu tarpeellisiksi yrityksen koosta johtuen. Kuitenkin yrityksessä on järjestetty kanavia joiden kautta ideoita voi esittää. Myös koulutusta järjestään tarpeen vaatiessa, mutta sitä ei nähty kanava joka tuottaa innovaatioita.

*”On mainittuja kanavia. Kanavien määrään ja tehokkuuteen vaikutta oma aktiviteetti. Uskon että kaikki tietää kanavan mitä kautta tuoda idea esille. Ideasta keskustellaan pienellä porukalla voi olla periaatteessa kuka vain ei riipu asemasta. Viimekädessä esitetään myynnistä ja markkinoinnista vastaavalle ja sitten hallintoon. Kaikille sama käytäntö/prosessi puuttuu.”(H2)*

*”Sisäinen viestintä toimii, jos esität idean jollekin, henkilölle joka tietää esitettävän idean taustoista ja ymmärtäisi asiayhteydestä.”(H1)*

*”Sisäinen viestintä, on ja toimii, tärkeä kanava”(H3)*

*”Sisäinen viestintä, tiimityöskentelyn ohella tärkeimmät ja konkreettisimmat. On olemassa postituslista, jonka kautta ideoita voi esittää”.(H4)*

*”Palautekyselyt, Henkilöstökysely, yleensä ideat jäävät tälle tasolle, niitä käsitellä”(H3)*

*”Työtyytyväisyyskyselyt, pitäisi olla aktiivinen ja säännöllinen, silloin siitä olisi hyötyä.”(H5)*

*”Kokoukset, ”idea riihet”, Pitäisi olla etukäteen mietittynä, kokous jalostamista varten. Muuten kokouksen päämäärä ja tavoite muuttuu esim. urheilusta puhumiseen.”*

*”Koulutusta en näe tärkeäksi, voi tuottaa viiveellä ideoita”(H4)*

*”Koulutus en osaa ajatella tätä kanavana”(H1)*

## **5.2 Yrityksen innovaatioprosessi**

Jokaisella henkilöllä organisaatiossa tulisi olla käsitys ja tunne siitä, että heidän ideansa käsitellään ja arvioidaan systemaattisesti ja tasapuolisesti. Inno-

vaatiotoiminnan yksi peruskulmakivistä on, että esitetyt ideat käsitellään ja idean esittäjä saa päätöksen asialleen.

Haastatteluissa käytettiin tukena yrityksen laatukäsikirjan mukaista ja auditoitua innovaatioprosessikuvausta. Haastatteluiden perusteella prosessin käytötarkoitus ja vaiheet ymmärrettiin hyvin. Innovaatioprosessi koettiin hyödylliseksi. Osa haastatelluista koki että prosessin tai paremminkin kaavan omainen toiminta edesauttaa oikeiden ideoiden eteenpäin viemisen ja edistämisen tuotteeksi asti. Huolta aiheuttivat prosessikuvauksen erivaiheet ja niiden tarvitsemat resurssipanostukset.

*"Tärkein on "Processing idea", jolloin kultaisimmat ideat menevät jatkoon. "IPR study" työllistää yhden ihmisen ja tarvitsee rahallista panostusta, joka ei ole hyvä juttu prosessin alussa. Idea voi olla hyvä mutta tukehtuu alussa vaadittaviin panostuksiin." (H2)*

*"Näyttää selkeältä, ymmärrän tarkoituksen idean lopullisen tuotteistamisen. Näen prosessin pakolliseksi, eli hyötyä ja tarvetta sille on. En huomaa kehitysehdotuksia."(H3)*

*"Prosessi on selkeä ja ymmärrän tai yritän ymmärtää. Koen prosessin hyödylliseksi, pakko olla kaava jonka mukaan toimitaan." (H1)*

*"Vaiheet on prosessissa oleelliset mutta prosessin noudattamisessa pitää järkeä ja soveltaa sitä järkevästi."(H1)*

*"Prosessi on hyödyllinen ja tarpeellinen, mikäli prosessin osaisi koko henkilökunta, siten ettei sitä tarvitsisi tarkastaa kuvauksesta. Mielestäni koko henkilöstön tulisi sisäistää prosessi. Henkilöstön (työntekijöiden) tulisi erityisesti kiinnittää huomiota alkupään DP:hin johdon loppuihin. DP3 kolmosesta eteenpäin enemmän johdon osa-alueita."(H4)*

*”Prosessiin voisi määritellä alkupäähän, miten ideoita tuodaan esille sanallisesti. Mikäli yrityksellä olisi joku, miten ideasta palkitaan, se voisi olla prosessissa kuvattuna sanallisesti. DP3 kolmosesta eteenpäin voisi olla joku palkinto ja myöhemmin sitten jotain lisää. Idean isälle selkeä näyttö missä vaiheessa saa palkkion. Palkkioita pitkin matkaa ei jälkikäteen.”(H4)*

*”Eri vaiheet otettu huomioon. Ymmärrän prosessin tarkoituksen. Prosessikuvauksesta on hyötyä ideoiden kaupallistamisessa.”(H5)*

### **5.3 Innovaatiojohtaminen organisaatiossa**

Esitetty innovaatioprosessi tarvitsee syötteekseen ideoita. Kuten edellä tässä tutkimuksessa on esitetty, ideoiden syntyminen tarvitsee oikeanlaisia ihmisiä, oikeanlaisen ympäristön ja oikeanlaisen strategian. Tämä kaikki voidaan tiivistää ja todeta, että yrityksessä tulee olla oikeanlainen innovaatiokulttuuri. Sen minkälainen tämä innovaatiokulttuuri on sen määrää yritys itse, kulttuuria ei voi kopioida suoraan toisesta yrityksestä.

Tutkimuksessa keskityttiin suurimmaksi osaksi johtamiseen. Johtamista arviointiin henkilöstöjohtamisen, luovuudenjohtaminen muutosjohtaminen näkökulmista. Yhdessä mielestäni muodostavat innovaatiojohtamisen peruselementit.

Haastatteluissa lähdettiin aluksi kartoittamaan haastateltavien tietämystä yrityksen visiosta, missiosta ja strategiasta. Tarkoituksena oli tutkia kuinka hyvin yrityksen johto on onnistunut viestimään vision, mission ja strategian henkilökunnalle ja kuinka hyvin sitä kautta johto on pystynyt ohjaamaan innovaatiotoimintaa oikeaan suuntaan.

Vastauksissa ilmeni että visio, missio ja strategia ovat henkilökunnan tiedossa. Samalla kartoitettiin kokemuksia siitä, ohjaavatko visio, missio ja strategia tekemistä ja toimintaa yrityksessä ja ollaanko yrityksessä valmiita muutta-

maan suuntaa ja päivittämään niitä tarpeen sitä vaatiessa. Haastattelu tilanteessa minulle tuli tunne ettei henkilökunta kuitenkaan ollut omaksunut niitä, vaan ne olivat ns. sanoja sanojen joukossa. Tämä voi johtua yrityksen toimialalla vallinneesta murroksesta ja siitä johtuneesta jatkuvasta muutoksesta yrityksen toiminnassa.

*"Kyllä on tiedossa mutta ne eivät välttämättä tue innovaatioita. Innovaatioiden eteenpäin vieminen vaati resursseja. Yritys fokus ei ole omien innovaatioiden eteenpäin vieminen ts. omassa tuotebisneksessä."*(H2)

*"Ei ole, meillä tahtotila ja tavoite ovat selviä. Osaksi myös keinot ovat selvillä. Mutta minulla ei ole muuta visioita tällä hetkellä että saadaan muutettua liiketoiminta malli nykyhetkeä vastaavaksi. Strategia on hiottu, hankittu koulutusta henkilöstölle. Hankalaa kun ei ole tällä hetkellä markkinoilla tietoa mitä tehdään tulevaisuudessa ja miten vastataan markkinoiden kysyntää."*(H1)

*"On ollut tarvetta, Iso missio ei muuta mutta päivityksiä tarpeen mukaan. Strategiaa arvioidaan tilanteen niin vaatiessa. Visio on pysynyt samana. Läpinäkyvyys on kaikkien kohdalla olennaista."*(H1)

*"On ollut tarvetta päivittää ja strategia on muuttunut, tiedotettu kaikille yhteisesti company info. Ja kaikki on selitetty avattu mitä tarkoittavat. Voiko visio olla osa yrityksen julkisuus kuvaa? Tällä hetkellä se ei ole"* (H4)

*"Ei varmaan aina ohjaa tekemistä. On asioita, jotka rajoittavat esim. resurssit."*(H1)

*"Periaatteessa kaikkien pitäisi tietää, en ole varma ymmärtääkö kaikki ehkä. Asioiden eteenpäin vieminen ei ole kaikkien tiedossa. Strategia on ehkä epäselvä. Resurssit vaikuttaa tähänkin. Ollaan mietitty asiakassegmenttejä ja siltikään ei ole selvää miten*

*asiakasta lähestytään, kankeaa. Kankeus asioiden hoidossa estää strategian toteuttamista. Pieni organisaatio yhden hanaaminen estää asioiden etenemistä.”(H1)*

*”Neljä vuotta aikaväli, on päivitetty ja yhdessä käyty asioita läpi. Ei varmaan hirveesti tiedotettu kaikille mutta asiat on tuotu esille. Pieni firma niin kaikki näkee tilanteen. Tämä ei ole riittävää, kun ei ole kaikille selvää. keskustelu voisi tuoda tähänkin uusia ideoita.”(H1)*

Haastateltavissa oli myös henkilöitä, joita missio, visio ja strategia eivät kiinnostaneet. Ehkä paremminkin asia ei ollut heitä koskettanut, eikä se tuntunut olennaiselta heidän työnsä kannalta. Ristiriitaisia tunteita herätti kuitenkin se, että puhuttiin pienestä ja matalasta organisaatiosta, jossa viestintä kanavat olivat olemassa ja kaikkien tiedossa.

*”Onko visio, missio ja strategia koko organisaation tiedossa? Uskoisin että on, kun on pieni ja matala organisaatio”(H4)*

*”Ohjaako visio, missio ja strategia tekemistä? en tiedä. Onko visio, missio ja strategia koko organisaation tiedossa? Epäilen että ei ole. Onko ollut tarvetta päivittää visiota, missiota tai strategiaa, tai kaikkia? Tiedotus? Ei tietoa”(H3)*

Seuraavaksi kartoitettiin yrityksen yleistä ilmapiiriä. Ilmapiirillä on suuri vaikutus henkilökunnan työmotivaatioon ja sitä kautta innovaatioiden ja uusien ideoiden syntymiseen. Reilu, avoin, luottamus, motivoitunut, yleinen kiinnostus ovat ilmaisuja, jotka kuvaavat innovaatioiden kannalta otollista työilmapiiriä. Haastatteluissa ilmeni, että yleinen ilmapiiri organisaatiossa on hyvä.

*”Huono, väsymystä ja toivottomuutta ilmassa, kaikki ei hoida töitensä. Joutuu käyttämään aikaa toisten töiden ja asioiden eteenpäin viemiseen ja priorisointiin.”(H1)*

*"Reilu ja avoin mutta realiteetit otettava huomioon. Muutokset ja ulkopuoliset asiat vaikuttavat ilmapiiriin. Innovoinnin kannalta pitää realiteetit huomioon ei saisi liiaksi määrätä innovaatiota"(H2)*

*"Ehdottomasti, kaikkien kanssa voidaan jutella kaikista asioista, asioita ei pimetä. Pieni porukka helpottaa ja auttaa" (H5)*

Osa haastatelluista koki, ettei heidän potentiaaliaan ei käytetä kokonaisuudessaan hyödyksi. Toisilla taas oli liikaa töitä ja se ehkä heijastui vastaukseen.

*"Kukaan ei kysele mitä teen vaan luotetaan että hoidan työni ja annetut tehtävät ja tehnyt kaikki selvitykset. Kukaan ei kyseenalaista mitä teen. Yleisesti koen että minua uskotaan eri asioissa." (H1)*

*"Kyllä uskon, ei ole syytä epäillä ettei luotettaisi. Keskustelut luottamuksellisista asioista, jotka ei välttämättä muille kuuluisi"(H2)*

*"Kyllä, luottamus tulee annetuista tehtävistä ja vastuista. Käytyt keskustelut ja osaamiseni tarpeellisuus yritykselle ilmentävät."(H4)*

Yrityksessä haastatteluiden perusteella hyödynnetään työntekijöiden osaaminen hyvin. Kuitenkin "piilossa" on potentiaalia, jota voisi hyödyntää resursien oikein suuntaamisella.

*"Joo varmasti, toisaalta itse määrittelen mitä teen. Ehkä jotain hyödynnettävää löytyisi mutta en tiedä kerkeäkö tekemään kaikkea."(H1)*

*"Ei mielestäni täysin yleisellä tasolla kyllä. Vaihtelevat työn kuvat vastuut"(H2)*

*"Organisaatio kyllä hyödyntää, annetut vastuut ja tehtävät puoltavat tätä, markkinatilanteesta johtuen tällä hetkellä ei varmaankaan kokonaan."*(H4)

*"Hyvin hyödyntää ja saan työn tehtäviä jotka ovat ydinosaamista. Ei kuitenkaan hyödynnä kaikkea potentiaalia, johtuu osittain työtehtävistä ja ajanpuutteesta."*(H5)

Seuraavaksi haastatteluissa syvennyttiin innovaatio käsitteeseen. Innovaatio sanana miellettiin yleisesti uudeksi keksinnöksi mutta myös olemassa olevan tuotteen tai prosessin kehittäminen nousi esille. Innovaatio ja siihen liittyvät prosessit ja johtaminen on ollut esillä vuosia ja tämä on korostunut nyt taluskriisin aikana. Jossain määrin, tästä johtuen innovaatio voidaan käsittää pakkona ja tulkita käsitteenä väärin.

*"Nousee karvat pystyyn koko sanasta, ehkä nykyisin korostetaan liikaa ja ajatellaan pakkona. emme ymmärrä, miten innovatiivisuutta kehitetään. se on muutakin kuin käsky keksiä jotain."*(H1)

*"Sana liian kulunut mutta se mitä se tuottaa siihen halutaan panostaa mahdollisimman paljon. Merkitys kasvaa koko ajan. Innovaatio ei synny itsestään, vaan niitä synnyttävät ihmiset, joilla on kyky luoda ja ajatella erilailla"*(H2)

*"Aika tulkinnan varainen käsite, mutta näkisin että tuo lisäarvoa tekemisen kautta rikastuttaa liiketoimintaa. Riippuu siitä onko kyseessä asiakkaan hanke vai oma liiketoiminta."*(H4)

*"Ideat on yksi menestyksen kulmakivistä, maailman menossa enemmän innovaatioiden myymiseen. Johtuu globaalista maailmanmarkkinatilanteesta."* (H5)

Yrityksessä tunnistettiin innovaatioiden vaikutus myös liiketoimintaan. Yleisesti on tunnistettu että liiketoiminnassa tulee kehittää asiakkaiden tuotteisiin myös lisäarvoa. Tätä voisi verrata avoimen innovaation käsitteeseen. Myös

verkostoituminen on lisääntynyt ja yrityskontakteja tarvitaan entistä enemmän. Vaikka asia oli ymmärretty, silti haastatteluiden perusteella organisoinnissa ja vastuuttamisessa oli puutteita. Yleisesti innovaatiojohtaminen oli ehkä vieraskäsite.

*”Tätä voisi osittain parantaa, voisi tuoda selkeyttä rooleihin, tällä hetkellä rooleja on kehittäjä, projektinvetäjä, myynti, johtoryhmä hallinnollisena elimenä. Selkeyttä voisi uusien ideoiden läpiviennistä miten ideat saataisiin konkreettiseksi liiketoiminnaksi. Vähemmän on hankkeita, jotka on talon sisäisiä innovaatiota tai niihin perustuvia.” (H4)*

*”Innovaatioprosessi muuttunut historiasta, liiketoimintaprosessia ei tarvinnut ennen, vaan liiketoimintamallin muutos aiheutti tarpeen prosessille, samoin projektin hallinta prosessi on muuttunut.” (H1)*

*”Innovaatiokehitystä ei ole organisoitu. Innovaatioprosessikuvaus oli minulle uusi.”(H5)*

*”Alihankinta kenttä on muuttunut totaalisesti. Porrastaso olisi alhaalla, vrt. Nokia alihankinta ketju, Accenture. Verkostoitumisen merkitys on kasvanut eksponentiaalisesti. verkostoitumisessa ongelmia ei osata, kohde väärä, käytetään aikaa turhaan.”(H1)*

Vaikka yrityksessä tunnistettiin käsite innovaatio ja sen vaikutus liiketoimintaan ja menestykseen, niin innovaatioita ei kuitenkaan johdettu. Innovaatio-toiminta ei ollut järjestelmällistä. Tämä ilmeni haastateltavien erilaisina käsityksinä siitä onko innovaatiojohtamisessa tai verkostojohtamisessa tapahtunut muutoksia. Yrityksessä ei tällaisiin käsitteisiin panostettu. Innovaatiostrategia olemassa olo jäi vähän avoimeksi mutta ilmeisesti sitä ei ollut. Termi oli suurimmalle osalle tuntematon.

*”Ei tunnisteta, joissakin asioissa on edistytty, ei välttämättä hyvä tapa koska asioita jää käsittelemättä.”(H1)*

*"Onko esimerkiksi luovuuden ja innovatiivisuuden edistämiseen kiinnitetty erityistä huomiota? Miten? Ei, ei varmaan osata tai tiedä miten sitä tehdään."*(H1)

*"Innovointi on tällä hetkellä työtehtävä tehtävien joukossa. Ei ole erikseen johdettua toimintaa, perustuu yksilön omaan tahtoon."*(H5)

*"Ei ole aiheuttanut mitään muutoksia. Johtuu osittain siitä ettei selkeätä prosessia ole olemassa vaan ideat sulautuu tekemiseen."*(H4)

*"Muutokset eivät ole konkretisoituneet, Innovaatiojohtaminen on opetteluvaiheessa, verkostojen hallinta ja johtaminen ei ole muuttunut viime aikoina paljon. Omien ideoiden esittämistä on yritetty jalkauttaa osaksi päivittäistä toimintaa." (H2)*

*"Onko esimerkiksi luovuuden ja innovatiivisuuden edistämiseen kiinnitetty erityistä huomiota? Organisaatio ei kiinnitä juuri huomioita. Ei mielestäni mitenkään hirveästi, koulutusta järjestetään."*(H3)

*"Onko teillä innovaatiostrategiaa? Ei, pitäisi olla. Liiketoimintamallin muutos vaati sitä. Pitää osata tuoda asiakkaille lisäarvoa. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja tarpeiden luominen asiakkaalle on tärkeää. Joillakin on taito säilyttää idea ja olla avoimia parannus ja kehitysehdotuksille idean edistämiseksi."*(H1)

Haastattelun lopuksi tein väitteen, että innovaation kestävyyttä ja tulevaisuutta voidaan mitata seuraavalla yksinkertaisella kaavalla:

Tulos = Idea x Toteutus x Kaupallistaminen

Mikäli jokin em. mainituista tekijöistä tehdään huonosti tai arvioidaan olevan huono, tulee ketjuun arvo 0, jolloin lopputulos on 0 ja sen myötä hyöty organisaatiolle on puhdas 0.

Halusin haastateltavien pohtivan toteuttaako yritys tätä kaavaa. Onko väite heidän mielestään oikea ja mikäli väite ei, niin miksi ei ole? Tässä kaavassa mielestäni korkealla esitettynä kolme olennaisinta kohtaa innovaatiosta saatavan hyödyn kannalta. Idea edustaa tässä työssä esitettyä innovaatiojohtamista. Toteutus edustaa innovaatioprosessia. Kaupallistaminen on asiakkaanhankintaa ja hallintaa, jota tässä työssä ei käsitelty.

Haastateltavat olivat kaavasta saamaa mieltä. Kuitenkin huomioita tuli että ideasta voi jäädä käteen muutakin kuin rahallinen hyöty, eikä kaava siinä mielessä ole oikea. Haastateltavat arvioivat että yrityksessä pyritään toteuttamaan kaavaa. Kuitenkin tässä oli epäilyksiä kun tuloksia omissa tuotehankkeissa ei ole vielä tullut.

*”Mietitään kaikkia osa-alueita, joiden osa-alueiden arvioinnissa on puutteita.”(H1)*

*”Kaava on se mitä käytämme ja tiedämme, että jos joku menee pieleen, homma menee pieleen. Jos kertoimet ovat yksi, niin lopputulos ei ole kummallinen, joillakin osa-alueilla pitää olla nostetta”(H2)*

*”Pelkistettynä olen samaa mieltä. Toteuttaako yritys kaavaa ja harkitsee osakokonaisuudet erikseen? Ei ainakaan selkeästi ja johdonmukaisesti” (H4)*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Keskeiset tulokset

Haastattelun teemat olivat henkilökohtaiset valmiudet, innovaatioprosessi ja yrityksen valmiudet. Haastatteluissa haastattelu kysymyksillä pyrittiin selvittämään haastateltavan näkökulmasta omia valmiuksia tuottaa innovaatioita, innovaatioprosessin tuntemusta sekä sitä miten haastateltavat kokivat yrityksen johdon ja kulttuurin soveltuvan innovaatioiden tuottamiseen.

Haastatteluiden perusteella voi todeta, että haastateltavat ovat kiinnostuneita esittämään ideoita ja parannusehdotuksia kun tarpeen sellaiselle havaitsevat. Tutkimuksessa nousi esille, ettei ideoita käsitelty järjestelmällisesti yrityksessä. Idean esittäjää ei yleensä informoitu siitä mitä idealle tapahtui. Tämä on merkki siitä, etteivät ideat saaneet lopullista päätöstään.

Tutkimustulosten mukaan yrityksessä esitetään ideoita ja parannusehdotuksia ja yrityksessä on henkilökuntaa, joilla on potentiaalia ja halukkuutta tuottaa innovaatioita. Myös ilmapiiri koetaan hyväksi ja esimiehiä on helppo lähestyä. Tilanne on tässä suhteessa hyvä. Yrityksen johdon tulisi ylläpitää ja kehittää vallitsevaa tilannetta.

Tutkimuksessa palkitseminen todettiin tarpeelliseksi ja olennaiseksi osaksi ideoiden käsittelyä. Tulosten perusteella yrityksen tulisi palkita idean esittäjä tavalla, jonka esittäjä kokee lisäarvoksi. Tutkimuksessa palkitsemiskynnys jakoi mielipiteet. Osa oli sitä mieltä, että palkitseminen tulisi alkaa kun yritys päättää viedä ideaa eteenpäin, osa esitti porrastettu palkitseminen ja osa oli sitä mieltä että työsuhdekeksintölain mukainen palkinto on riittävä. Antola ym. toteavat kuitenkin, että ihmiset on kohdattava ihmisinä, ei resursseina. Heidän mukaansa tietoisuus omasta roolista osana isompaa kokonaisuutta sekä luottamus ja oikeuden mukaisuus ovat rahaa vahvempia motivaattoreita. (Antola ym. 2006, 170.)

Matalan organisaation ja pienen yrityskoon ansiosta haastateltavat tunnistivat yrityksessä kanavia, joiden kautta ideoita voi viedä eteenpäin. Tutkimustulosten perusteella yrityksessä on helppo lähestyä esimiestä ja esittää ideansa. Haastateltavat kokivat, että yrityksessä on avoin ja hyvä ilmapiiri.

Haastatteluissa merkittävimpana innovaatiotoiminnan esteenä, nousi esille yrityksen rajalliset resurssit sekä jonkin asteinen haluttomuus itsensä kehittämiseen. Kaikesta huolimatta innovaatiotoiminta tunnistettiin yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeäksi voimavaraksi. Yrityksessä tehdään ja on tunnistettu oikeanlaisia toimenpiteitä ideoiden tuottamiseksi. Tämä ei kuitenkaan ole järjestäytyntä ja hyvin organisoitua toimintaa.

Haastattelut etenivät henkilökohtaisten valmiuksien kartoittamisen jälkeen yritykselle kehitetyn innovaatioprosessin esittämiseen ja arviointiin. Haastattelutilanteessa käytiin läpi luodun innovaatioprosessin käyttötarkoitus ja eri DP:n (decision point) kohdat kappaleen 3.3.4 mukaisesti.

Innovaatioprosessi koettiin hyödylliseksi ja pääosin selkeäksi. Positiivisena asia oli myös se, että haastateltavilla yleensä oli mielipide jokaiseen haastattelun teemaan mikä ilmeni neutraalien vastauksien vähäisenä määränä. Prosessin käyttöönoton ja eri vaiheiden tarvitsemat resurssit aiheuttivat huolta osalla haastateltavista.

Tutkimustulosten perusteella prosessi koettiin myös olennaiseksi osaksi yrityksen innovaatiotoimintaa. Tutkimuksessa nousi useasti esille, ettei yrityksessä käsittele ideoita johdonmukaisesti. Tutkimuksessa nousi esille myös prosessin parannusehdotuksia ja puutteita. Prosessissa on kuvattu esitetyn idean tuotteistamiseen liittyvät vaiheet ja päätöksentekopisteet. Tutkimustulosten mukaan prosessiin tulisi lisätä kohta tai kohdat, jolloin idean esittäjä saa ideastaan kompensatiota. Tutkimustulokset osoittivat, että prosessi koettiin täysin päteväksi omissa tuote – ja prosessikehityshankkeissa. Tämä tulee ottaa huomioon kun yritys toimii yhteistyökumppaneiden kanssa (avoimet innovaatiot). Tätä aluetta prosessissa tulee kehittää.

Innovaatiojohtaminen oli yrityksessä vielä suhteellisen vieraskäsite. Yrityksen innovaatiotoiminta oli vielä haastatteluiden tekohetkellä ottamassa ensiaskeleitaan ja se näkyi vastauksissa. Yrityksessä pyritään tuottamaan uusia ideoita ja niiden tarpeellisuus on tunnistettu. Yrityksessä on haastateltavien mukaan innovaatioiden kannalta katsottuna hyvä ilmapiiri. Suurin kehittämistä kaipaava osa-alue on innovaatiojohtaminen ja innovaatiotoiminnan organisoiminen.

## **6.2 Johtopäätökset ja innovaatiotoiminnan käynnistäminen**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli antaa kehitys- ja parannusehdotuksia Symarctic Solutions Oy:n innovaatiotoimintaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kehittämissuhteita innovaatioiden synnyn kannalta oikeanlaiseen johtamiseen ja otollisen ilmapiiriin luomiseen organisaatiossa. Tutkimuksen tehtävänä oli etsiä vastausta tutkimuksen pääkysymykseen, millä toimenpiteillä tilaaja saa aloitettua innovaatiotoiminnan organisaatiossa.

Yleisesti haastattelutilanteessa haastateltavat suhtautuivat innovatiivisuuden ja innovaatiotoiminnan tutkimiseen positiivisesti, huolimatta meneillään olevasta murroksesta toimialalla. Jonkinasteinen epätietoisuus tulevaisuudesta vaikutti, jollain tasolla vastauksiin eri osa-alueilla. Kaikesta huolimatta yrityksen johtoa ja toimintamalleja koskeviin kysymyksiin, haastateltavat antoivat suhteellisesti enemmän positiivisia kuin negatiivisia kommentteja.

Tutkimuksen voi objektiivisuuteen vaikuttaa, se että työskentelin yrityksen palveluksessa neljä vuotta erilaisissa tehtävissä. Tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä arvioidessaan lukijan tulee ottaa huomioon, että kyseessä on pk-yritys ja haastatteluotos oli pieni (viisi henkilöä).

Kauhasen mukaan tämän päivän kilpailustrategioiden keskeinen tekijä on organisaation henkilöstö, sen ominaisuudet, osaaminen ja motivaatio. (Kauhanen 2006, 14–15.) Yrityksissä, joissa henkilöstöpääoma on ratkaisevassa roolissa yrityksen menestyksen arvon kannalta, henkilöstöammattilaisten tulisi aktiivisesti kehittää henkilöstöpääomaa (Ulrich 2007, 52). Tutkimustuloksien mukaan haastateltavien henkilökohtaiset valmiudet halukkuus it-

sensä kehittämiseen jakaantui haastatteluissa. Osa haastatelluista tunnisti tarvitsevansa koulutusta ja oli valmiita kouluttautumaan myös vapaa-ajalla. Osa koki, ettei koulutustarpeita tai halukkuutta vapaa-ajalla juurikaan ollut. Koulutustarpeet näissä tapauksissa kohdistuivat lähinnä päivittäisentyön hoitamiseen.

Oletetaan, että halukkuus itsensä kehittämiseen on yksi mittari tahdolle ymmärtää ympäristössä tapahtuvia muutoksia, mikä kuvaa luovaa henkilöä. Näin ollen voidaan sanoa, edellä esitetyn perusteella että yrityksen luovat henkilöt voidaan tunnistaa osittain koulutushalukkuuden perusteella. Innovaatioiden syntyminen vaatii myös henkilökunnalta uskallusta ja halua esittää omia ideoitaan.

Ongelmaksi muodostuvat idean esittäjän kannalta muodostui ideoiden järjestelmällisen käsittelyn puute. Ideoiden käsittelemättä jättäminen voi johtaa siihen, ettei ideoita enää esitetä. Idean käsittely niin että se saavuttaa lopun on tärkeää niin yritykselle liiketoimintamielessä mutta myös idean esittäjälle. Innovatiivisuuden voi tappaa välinpitämättömyydellä, eikä siihen pitäisi olla yhdelläkään yrityksellä varaa. Vaikka yrityksen työntekijät ovat innovatiivisia, ei se välttämättä tarkoita sitä, että organisaatio olisi innovatiivinen. Luovuus- ja osaamispotentiaali on ihmisten mielessä piilossa. Organisaatiolta vaaditaankin kykyä ottaa potentiaali käyttöön ja johtaa sitä. (Yliherva 2006, 17–18.)

Innovaatioprosessilla on paikka yrityksen laatujärjestelmässä ja liiketoiminnassa. Haastateltavat näkivät prosessissa puutteita mutta myös positiivisia asioita. Prosessin koettiin tuovan ryhtiä selkeyttä ideoiden ja parannusesitysten käsittelyyn. Yrityksessä on käsitelty ideoita myös tunteeseen perustuen. Ideaan on satsattu paljon resursseja, on huomattu, ettei idea tule tuottamaan taloudellista hyötyä, siitä huolimatta idea on lähdetty tuotteistamaan. Innovaatioprosessi mukaan toimittaessa tällaiset seikat tulevat esille aikaisemmin. On parempi luopua ”heikosta” ideasta vähin tappioin. Vaikka innovaatioprosessi ymmärrettiin hyvin ja koettiin tarpeelliseksi, se ei ollut kaikkien haastateltavien tiedossa. Innovaatioprosessi ja sen sisältö tulisi käydä yhdessä läpi. Tutkimustulosten mukainen epäjohtonmukaisuus voi johtua myös osit-

tain prosessin eri vaiheiden erilaisesta tulkinnasta. Prosessia tulee käyttää ja kehittää aktiivisesti.

Haastatteluiden aikaan yrityksessä oli menossa liiketoimintaa koskeva murrosvaihe. Tämä näkyi osaltaan myös tutkimustuloksissa. Yrityksen visio, missio ja strategia olivat epäselviä osalle haastateltavista. Tutkimus osoitti, että visio oli säilynyt muuttumattomana. Missiota ja strategiaa oli jouduttu päivittämään em. mainitusta murroksesta johtuen. Organisaatio on avoin muuttumaan ja tekemään muutoksia eikä muutosta nähdä huonona asiana. Kuitenkin jotta innovaatiot, ideat ja parannusehdotukset kohdentuisivat oikein ja tukisivat yrityksen liiketoimintaa, visio, missio ja strategia tulisi olla kaikkien tiedossa. Tutkimus osoitti sen, että visiota, missiota ja strategiaa oltiin juuri päivittämässä, yritys haki uutta suuntaa eikä asiat olleet vielä täysin selvillä. Tämä vaikutti varmasti osaltaan siihen, etteivät haastateltavat olleet tietoisia visiosta, missiosta ja strategiasta.

Tiivistettynä hyvä ilmapiiri voidaan pelkistää avoimuuden, luottamuksen, arvostuksen ja avuliaisuuden ilmapiiriksi. Korkean vuorovaikutuksen yksikeskeisimmistä tekijöistä on siis luottamus (Helsilä ym. 2009, 107). Tutkimus osoitti, että yrityksessä vallitsee yleisesti avoin, luottava ja motivoitunut ilmapiiri. Ilmapiiri on tutkimuksen tietoperustan mukaan otollinen uusien ideoiden syntymiselle. Tutkimuksessa johtoon kuuluvat henkilöt suhtautuivat ilmapiiriin kriittisemmin kuin työntekijät. Johdossa epäiltiin ilmapiirin olevan kireä, kiireinen ja väsynyt. Johdossa työskentelevät kokivat myös riittämättömydentunteita sekä yleisenkiinnostuksen puutetta. Tutkimuksessa nousi esille, että yrityksen johdossa henkilöt kokivat saavansa vastuuta ja tehtäviä, joissain tapauksissa enemmän kuin kerkesivät hoitaa. Tutkimus osoitti, että jossain määrin luotettiin liikaa siihen että henkilöt hoitavat saadut tehtävät. Tutkimuksessa ilmeni kuitenkin että työkuorma jakaantui epätasaisesti. Haastateltavista osa koki, ettei yritys hyödynnä heidän kykyjään ja potentiaaliaan kokonaan.

Organisaation muuttaminen innovatiiviseksi ei ole helppoa. Se on kuitenkin välttämätöntä, mikäli organisaatio haluaa menestyä. Luovuus ja innovatiivisuus ovat keinoja joiden avulla organisaatiot lunastavat hyödyllisyytensä,

olemassa olonsa ja taloudellisen kannattavuutensa. Johtajien tulisi ymmärtää työssään luovuuden haaste ja mahdollisuus. (Harisalo 2011, 43.)

Yrityksessä on tunnistettu innovaatioiden merkitys liiketoiminnalle. Innovaatiot tunnistettiin yhdeksi tärkeimmistä tulevaisuuden liiketoiminnan osa-alueista. Yritys on panostanut ja lähtenyt kehittämään innovaatiotoimintaa. Yrityksessä on ollut omia tuotekehityshankkeita, henkilöstön koulutusta ja kannustamista uusien ideoiden tuottamiseen. Tutkimus osoitti, ettei näissä ole kuitenkaan täysin onnistuttu. Tutkimuksen mukaan yrityksessä peruselementit on kohdallaan. Tiedetään perustasolla miten innovaatioita saadaan tuotettua. Ilmapiiri on oikea. On kanavat, joiden kautta ideat saadaan esitettyä ja ennen mikä tärkeintä, ihmisiä, joilla on halua ja potentiaalia tuottaa ideoita. Tutkimuksen mukaan yksi perusongelma oli, ettei yrityksessä ollut innovaatiostrategiaa eikä innovaatiotoimintaa johdettu. Tutkimuksessa innovaatiostrategia ja innovaatiojohtaminen tunnistettiin käsitteinä mutta jokapäiväiseen toimintaan yrityksessä niitä ei liitetty.

Yrityksellä on strategisia kumppaneita ja yhteistyöverkosto. Yrityksen johto tunnisti yhteistyöverkostojen merkityksen liiketoiminnan kannalta tärkeiksi. Haastatteluissa ilmeni, että yritys hakee yhteistyökumppaneita aktiivisesti ja yhteistyöverkosta ollaan laajentamassa. Yrityksessä kuitenkin ajatellaan innovaatioiden olevan enemmänkin omia sisäisiä asioita, jotka onnistuessaan tuovat mittavaa taloudellista hyötyä (vrt. suljettu innovaatio). Yrityksessä ei tunnisteta avoimen innovaation mahdollisuuksia.

Aspara ym. korostavat avoimen innovaation roolia kilpailukeskeisessä yritysmaailmassa. Heidän mukaansa avoimesta innovaatiosta on tullut pelastusrenkas monelle kehitymisponnisteluissaan kilpailevalla yritykselle. He toteavat, että kehitysaihioita voi lainata ja kaapata myös kilpailijoilta tai toisilta toimialoilta. ”Kadulta löydetty on yhtä arvokas kuin omassa laboratoriossa kehitetty”. Avoin innovaatio on erinomainen keino nopeuttaa innovaatioprosessia, laskea sen kustannuksia ja etsiä kokonaan uusia kehitysaihioita. (Aspara ym. 2012, 34.) Tutkimuksessa kartoitettiin myös yrityksen miten yrityksessä suunnataan resursseja. Yritys on pk-tason pieni ohjelmistoalan toimija, joten resurssit ovat rajalliset, joten resurssit on käytettävä ja kohdennet-

tava oikein. Suurimmaksi innovaatiotoimintaa rajoittavaksi tekijäksi koettiin raha. Raha rajoitti yleensä tekemistä ja myös terveellistä riskinottoa.

Rahaakin merkittävämmäksi ongelmaksi nousi johdon ajankäyttö. Tutkimuksessa ilmeni, että työt yrityksen johdossa eivät jakaannu tasaisesti, eikä töiden etenemisestä olla kiinnostuneita. Vastuuta annetaan mutta vastuunjako ei ole tasaista, luotetaan tiettyjen henkilöiden kykyyn hoitaa asioita.

Yhteenvedona ja saatteeksi innovaatiotoiminnan käynnistämiseksi voisi todeta, että yrityksessä on tutkimuksen mukaan edellytykset ideoita tuottavalle innovaatiotoiminnalle. Yrityksen rahallinen resurssi on luonnollisesti rajoittava tekijä ja sen vuoksi yrityksen tulisi kartoittaa enemmän avoimeninnovaation tarjoamia mahdollisuuksia. Yrityksen sisäisesti ideoiden käsittely tulisi saada läpinäkyväksi ja järjestelmälliseksi. Johdon osalta innovaatiojohtaminen tarvitsee selkeän vastuullisen, jonka tehtävänä on organisoida innovaatiotoimintaa kokonaisvaltaisesti. Luottamus on erittäin positiivinen asia mutta liiallinen luottamus saattaa ilmetä kiinnostuksen puutteena. Jos yrityksessä ei ole tarpeeksi omia resursseja, niin avoimet innovaatiot voivat olla ratkaisu. Tuodaan uutta asiakkaalle tai tehdään yhdessä jotain uutta ja jaetaan riskiä. Torsti Loikkasen mukaan menestyksellisesti innovoineet yritykset ovat olleet taitavia markkinoiden kehityksen tutkimisessa, ovat tehneet perustutkimusta tai niillä on ollut kiinteä yhteys sen tekemiseen, ovat kyenneet varhaisessa vaiheessa luovasti identifioimaan potentiaalisia markkinoita, ovat luoneet hyvän kommunikaatioyhteyden tieteelliseen yhteisöön ja asiakkaisiinsa, on hyvä sisäinen ja ulkoinen kommunikointikyky ja pääsy ulkopuoliseen osaamiseen. Loikkasen mukaan myös tehokas verkottuminen ja verkottaminen myötävaikuttavat innovointiin. (Loikkanen–Konttinen–Hyvönen 2009.)

## 7 LÄHTEET

Adair, John. 2009. Leadership for Innovation. London : Kogan Page Limited, 2009.

Alasoini, Tuomo. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita. Työ- ja elinkeinoministeriö. 3 2010. [Viitattu: 22. 1 2012.]  
<http://www.tem.fi/files/27869/Alasoini.pdf>.

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Helsinki : Gummerus, 1993.

Antola, Tuula – Pohjola, Jukka. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki : Edita Prima Oy, 2006.

Apilo, Tiina –Taskinen, Tapani. 2006. Voitto Innovaatioiden johtaminen. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2330.pdf>. [2006. [Viitattu: 11. 11 2012.]

Apilo, Tiina – Taskinen, Tapani – Salkari, Iiro. 2007. Johda Innovaatioita. Hämeenlinna : Talentum, 2007.

Aspara, Jaakko – Kietäväinen, Timo – Mattila, Timo –Tikkanen, Henrikki - Isä Ambrosius 2012. Johtajuuden seitsämän syntiä. Keuruu : Otavan Kirjapaino Oy, 2012.

Eskola, Jari – Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere : Vastapaino, 1998.

Ettlie, John E. 2006. Managing Innovation, New Technology, New Products, and New Services in a Global Economy. Second Edition. Amsterdam : Elsevier Inc., 2006.

Freeman, Chris – Soete, Luc. 1997. The Economics of Industrial Innovation (3rd edition). Abingdon : Routledge, 1997.

Green , Mike. 2007. Change management masterclass. London and Philadelphia : Kogan Page, 2007.

Harisalo, Risto. 2011. Luovuuden teknologia. Tampere : Tampereen Yliopistopaino Oy, 2011.

Harmaakorpi, Vesa. 2009. Käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta organisaatioissa. [2009. [www.lamk.fi/material/innvaatio-harmaakorpi18\\_11\\_2009.pdf](http://www.lamk.fi/material/innvaatio-harmaakorpi18_11_2009.pdf). [Viitattu: 4. 11 2012.]

Hautamäki, A–Häkkinen, P–Ihalainen, J–Neittaanmäki, P–Ojala, J–Reitzer, R–Seppä, M–Fadjukoff, P 2010. Innovaatiotutkimuksen kehittämistyöryhmän raportti. 2010. <https://www.jyu.fi/hallinto/tyoryhmat/innovaatiotutkimuksen-kehittamistyoryhma/innovaatioraportti>. [Viitattu: 27. 10 2012.]

Hautamäki, Antti. 2009. Innovaatiotutkimus seminaari Tampereen yliopisto. 2009.  
[http://www.uta.fi/yky/tutkimus/tasti/opetus/yleisetseminaaritjaluennot/seminaarikarto/hautamaki\\_innovaatiotoiminta\\_ja\\_tutkimus.pdf](http://www.uta.fi/yky/tutkimus/tasti/opetus/yleisetseminaaritjaluennot/seminaarikarto/hautamaki_innovaatiotoiminta_ja_tutkimus.pdf). [Viitattu: 10. 11 2012.]

Helsilä, Martti ja Salojärvi, Sari. 2009. Strategisen henkilöstö johtamisen käytännöt. Helsinki : Talentum, 2009.

Herman, Dan. 2008. The limitations of blue oceans strategies and an unexpected alternative. 2008.  
<http://www.content4reprint.com/business/management/the-limitations-of-blue-oceans-strategies-and-an-unexpected-alternative.htm>. [Viitattu: 26. 1 2013.]

Hersey, Paul – Blanchard, Kenneth – Johnson, Dewey E. 2000. Management of Organizational Behaviour, Leading Human Resources. New Jersey : Prentice-Hall Inc, 2000.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna : Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2009.

Huuhka, Maisa. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna : Talentum, 2010.

Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta. 2012. Koppa. 2012.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>. [Viitattu: 21. 10 2012.]

Jyväskylän yliopisto. Koppa. 2012b.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus> (haettu 24. 3 2013).

Kauhanen, Juhani. 2006. Henkilöstö voimavarojen johtaminen 8. painos. Helsinki : WSOY, 2006.

Kettunen, Jari-Pekka. 2008. Innovaatiojohtaminen on liiketoiminnan johtamista. 2008.  
[http://www.vtt.fi/liitetiedostot/uutiset/220108\\_innovaatio\\_pressi\\_edit.pdf](http://www.vtt.fi/liitetiedostot/uutiset/220108_innovaatio_pressi_edit.pdf). [Viitattu: 13. 1 2013.]

Kim, W. Chan – Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy. BOSTON, MASSACHUSETTS : Harvard Business School Press, 2005.

Kim, W. Chan – Mauborgne. 2010. Sinisen meren strategia. 6.painos. Helsinki : Talentum, 2010.

Kirk, Jerome – Miller, Marc L. 1986. Reliability and validity in qualitative research Qualitative research methods, Volume 1. Beverly Hills : SAGE, 1986.

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1996.

Loikkanen, Torsti – Konttinen, Jari – Hyvönen, Jukka. 2009. Patentti- ja markkinatiedon hyödyntäminen pk-yritysten innovaatiotoiminnassa. Helsinki : VTT, 2009.

Matikainen, J – Muhonen, M. 2009. High-Tech - pk-yrityksien innovointia tukevat menetelmät. 2009. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/59153/nbnfi-fe201002041299.pdf?sequence=3>. [Viitattu: 27. 10 2012.]

Moberg, S – Tuunainen, K. 1989. *Erytispedagogiikan metodologinen perusta*. Jyväskylä : Gummerus, 1989.

Nokelainen, Tomi. Neljä strategisen johtamisen teoreettista perspektiiviä. 2011. [http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/20632/nelja\\_strategisen\\_johtamisen\\_teoreettista\\_perspektiivia.pdf?sequence=1](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/20632/nelja_strategisen_johtamisen_teoreettista_perspektiivia.pdf?sequence=1) [Viitattu 27. 3 2013].

Nordström, Kjell A. – Jonas Ridderstråle. *Funky Business - pelinhenki - käytä päätäsi 2*. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2000.

Pollard, Wayne E. 2012. *Blue Ocean Strategy's Fatal Flaw*. 2012. <http://engineeringdemand.files.wordpress.com/2012/06/pollard-blue-ocean-flaw-cmo.pdf>. [Viitattu: 26. 1 2013.]

Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna. 2006. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu*. 22.9.2012 2006. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. [Viitattu: 22. 9 2012.]

Seeck, Hannele. 2008. *Johtamisopit Suomessa*. Tampere : Esa Print Oy, 2008.

Siltala, Reijo. 2004. *Innovaatio – mikä se on ja miten sitä pitäisi tutkia?* 2004. <http://users.utu.fi/repesi/innovaatio.rtf>. [Viitattu: 27. 10 2010.]

Solatie, J – Mäkeläinen, M. 2009. *Ideasta innovaatioksi - luovuus hyötykäyttöön*. Helsinki : Talentum Media Oy, 2009.

Sydänmaalakka, Pentti. 2009. *JATKUVA uudistuminen*. Hämeenlinna : Kariston Kirjapaino OY, 2009.

Sydänmaalakka, Pentti. 2004. *Älykäsjohtajuus*. Helsinki : Talentum, 2004.

Taanila, Anja. 2007. *kelo oulu.fi. 2007..*] [http://kelo oulu.fi/jatkokoulutus/AT\\_Laadullisen\\_aineiston\\_analyysi\\_170407.pdf](http://kelo oulu.fi/jatkokoulutus/AT_Laadullisen_aineiston_analyysi_170407.pdf). [Viitattu: 26. 9 2012]

Tidd, J;Besant, J – Pavitt, K. 2009. *Managing innovation: integrating technological, market and Organizational Change*. Chichester West Sussex : John Wiley & Sons Ltd., 2009.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä : Gummerrus Kirjapaino Oy, 2009.

Tuominen , Kari. 2001. Muutoshallinnan mestari. Helsinki : Laatuokeskus, 2001.

Työterveyslaitos. 2010. Miten alkuun innovaatiojohtamisessa. 2010.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/innovatiivinen\\_tyoyhteiso/innovaatioiden\\_ja\\_innovatiivisuuden\\_johtaminen/miten\\_alkuun\\_innovaatiojohtamisessa/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/innovatiivinen_tyoyhteiso/innovaatioiden_ja_innovatiivisuuden_johtaminen/miten_alkuun_innovaatiojohtamisessa/sivut/default.aspx). [Viitattu: 13. 1 2013.]

Ulrich, Dave. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum Media Oy. Helsinki : Talentum, 2007.

Vuorela, Suvi. 2005. <http://www.cs.uta.fi>. Haastattelumenetelmät. 2005.  
<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>. [Viitattu: 22. 9 2012.]

Yliherva, J. 2006. Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Helsinki : Edita Proma Oy, 2006.

## 8 LIITTEET

Toiminnallinen innovaatioprosessi

Liite 1

LUOTTAMUKSELLINEN