



# Innovaatioiden johtaminen Suur-Seudun Osuus- kauppa SSO:ssa

Mika Tolppola

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## Innovaatioiden johtaminen Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa

Mika Tolppola  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
09 / 2024

Mika Tolppola

**Innovaatioiden johtaminen Suur-Seudun Osuuskaupassa SSO**

Vuosi

2024

Sivumäärä

55

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tutkimustietoa ja analyysiä innovaatioiden merkityksestä Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:lle. Kirjallisuuskatsauksen ja teorian kautta Suur-Seudun osuuskauppa SSO:lle tuotetaan kattava kuvaus aiheen teoreettisista perusteista ja ajan-kohtaisista tutkimustuloksista. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO saa käyttöönsä akateemista tietoa ja ymmärrystä, joka voi olla hyödyllistä strategisen suunnittelun ja päätöksenteon tukena.

Tutkielman avulla voidaan tunnistaa miten johtaminen voi joko edistää tai estää innovaatioiden syntymistä organisaatioissa. Analysoimalla ja vertailemalla erilaisia johtamismalleja, strategioita ja käytäntöjä, voidaan tunnistaa keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat innovaatioiden onnistumiseen ja antaa suosituksia siitä, miten johtamista voidaan parhaiten toteuttaa innovaatiomyönteisen ympäristön luomiseksi sekä millainen merkitys luovuudella on innovaatioiden syntyyn. Tutkielma tulee esittämään teorian ja tutkimusten kautta, miksi innovaatioissa ja niiden johtamisessa myös hyvin usein epäonnistutaan. Tutkielma selvittää myös millainen rooli on yrityskulttuurilla innovaatioiden syntymisessä?

Innovaatio käsitteenä on laaja, koska se kattaa monenlaisia muutoksia, parannuksia ja uudistuksia, jotka voivat ilmetä eri muodoissa ja eri tasoilla organisaatiossa ja yhteiskunnassa. Innovaatiot ovat monimuotoisia ja niiden soveltaminen on laaja-alaista. Innovaatioissa niiden muuttuva luonne kuvastaa jatkuvaa prosessia, joka kehittyy. Tämä tekeekin innovaatioista varsin mielenkiintoisen, mutta myös haastavan aihepiirin.

Tutkimuksen tietoperustan avulla muodostettiin haastattelurunko. Haastatteluiden kautta kerättiin syvällistä, eri kontekstit huomioivaa ymmärrystä innovaatioiden ja kehittämistyön johtamisesta, toteutuksesta ja organisoitumisesta.

Yhtenä tutkielman monista tuloksista voidaan todeta, että Suur-Seudun Osuuskauppa SSO on tunnistanut innovaatioiden merkityksen muuttuvassa toimintaympäristössä, mutta innovaatioita saatetaan tulkita operatiivisen prosessin odotuksin, jossa tavoite ei saa elää ja tuloksen pitäisi tulla nopeasti. Tämä johtunee pitkälti siitä, että SSO:lla ei ole innovaatioiden johtamisen historiaa/kulttuuria, joten on ymmärrettävää, että innovaatioiden epämääräisyys saattaa aiheuttaa hämmennystä.



Mika Tolppola

**Innovation Management at Suur-Seudun Osuuskauppa SSO**

Year	2024	Pages	55
------	------	-------	----

---

The significance for Suur-Seudun Osuuskauppa SSO. Through a literature review and theoretical analysis, a comprehensive overview of the theoretical foundations and current research findings on the topic will be provided to Suur-Seudun Osuuskauppa SSO. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO will gain access to academic knowledge and insights that may be useful in supporting strategic planning and decision-making.

The study aims to identify how leadership can either promote or hinder the emergence of innovations within organizations. By analysing and comparing different leadership models, strategies, and practices, the study seeks to identify the key factors that influence the success of innovations and provide recommendations on how leadership can best be implemented to create an innovation-friendly environment, as well as the role that creativity plays in the development of innovations. The study will also present, through theory and research, why innovations and their management often fail. Additionally, the study will explore the role that corporate culture plays in the emergence of innovations.

Innovation, as a concept, is broad because it encompasses various changes, improvements, and renewals that can manifest in different forms and at different levels within an organization and society. Innovations are diverse and their application is wide-ranging. The evolving nature of innovations reflects an ongoing process of development. This makes innovations an intriguing but also challenging subject. The research base was examined through interviews. These interviews provided in-depth, context-aware insights into the management, implementation, and organization of innovation and development work.

One of the many findings of the study is that Suur-Seudun Osuuskauppa SSO has recognized the importance of innovations in a changing environment, but innovations are interpreted with the expectations of an operational process, where the goal must remain fixed, and results should come quickly. This is largely because SSO lacks a history or culture of innovation management, making it understandable that the uncertainty surrounding innovations causes confusion.

Keywords: innovation, creativity, leadership, corporate culture, strategic culture



## Sisällys

1	Johdanto.....	9
1.1	Tutkielman aihe ja tausta.....	9
2	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	10
3	Innovaatio käsitteenä .....	10
4	Toimintaympäristön muutos ja kyky muuttua sen mukana .....	11
5	Miksi innovaatiot saattavat epäonnistua? .....	12
6	Johtamisen rooli innovaatioiden edistämässä .....	14
6.1	Strategisen johtajuuden ulottuvuus innovaatiotoiminnassa .....	14
6.2	Operatiivisen johtajuuden ulottuvuus innovaatiotoiminnassa .....	16
6.3	Esihenkilötyön merkitys innovaatiotoiminnassa .....	19
7	Innovaatioiden johtaminen .....	21
7.1	Luovuuden merkitys innovaatioiden johtamisessa.....	24
7.2	Muotoilun merkitys innovaatioiden johtamisessa.....	26
7.3	Dialogin merkitys innovaatioiden johtamisessa .....	27
7.4	Innovaatioprosessin johtaminen ja ryhmittely .....	28
7.5	Innovaatiotoiminnan erilaiset yhteistyömuodot .....	30
8	Yrityskulttuuri luo edellytykset innovaatiotoiminnalle .....	31
8.1	Kasvun kulttuuri innovaatiotoiminnassa .....	33
9	Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen .....	35
9.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja lähestymistavan kuvaus .....	35
10	Suur-Seudun Osuuskauppa SSO .....	37
10.1	Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n kehittämisen 3. tason tasapaino .....	37
10.2	Innovaatioiden johtaminen SSO:ssa .....	39
10.3	Organisaatiokulttuurin rooli innovaatioiden syntymisessä SSO:ssa .....	42
11	Case Suomen Estradipalvelut Oy .....	43
11.1	Testaus ja arviointi - Innovatiivisten ratkaisujen käytännön testaus .....	44
11.2	Lanseeraus ja implementointi - Innovaation markkinoille tuominen .....	45
11.3	Innovaatioiden mittarit ja arviointi .....	45
12	Tulosten ja johtopäätösten esittely .....	46
13	Suosituksien ja jatkotutkimusaiheet .....	49
	Lähteet.....	52
	Liitteet .....	54

## 1 Johdanto

### 1.1 Tutkielman aihe ja tausta

”Innovaatioilla on keskeinen rooli elinkeinoelämän uudistajana sekä tuottavuuden ja viennin kasvattajana. Samaan aikaan, niillä voidaan kehittää koko yhteiskuntaa ja parantaa sen kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin” (Valtioneuvoston kanslia 2023, 9.)

Innovaatioilla on keskeinen rooli liiketoiminnan kehittämisessä ja menestyksessä. Ne mahdollistavat yrityksille sopeutumisen muuttuviin olosuhteisiin, kilpailukyvyyn parantamisen ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämisen liiketoiminnassaan. Innovaatiot eivät ole vain uusia ideoita tai suuria ja mullistavia tekoja, vaan ne voivat olla myös pieniä arjen tekoja parannettaessa olemassa olevaa liiketoimintaa. Innovaatiot tulisivat tunnistaa arjen kehittämistoiminnan kiinteänä osana eikä erillisenä toimintona.

Tutkielma tulee keskittymään miten itse innovaatiota tulisi johtaa ja millainen rooli johtamisella on innovaatioiden edistämässä organisaatioissa sekä millaisia johtamisen haasteita innovaatioissa voidaan kohdata. Tutkielma tulee esittämään teorian ja tutkimusten kautta, miksi innovaatioissa ja niiden johtamisessa saatetaan myös epäonnistua. Yhtenä tarkasteluna tutkielmassa on yrityskulttuuri ja sen merkitys innovaatioiden syntyisessä?

Haastatteluiden edetessä, heräsi ajatus pohtia laajemmin innovaatioiden johtamista ja johtamisen roolia innovaatioiden synnyssä. Pohdinta muutti alkuperäisen tutkielman suunnitelman.

Tutkielmassa Suomen Estradipalveluiden osuuden tarkoituksena on olla tukemassa laajempaa tutkielmaa ns. Case esimerkkinä siitä, miten Suur-Seudun Osuuskauppa SSO on konkreettisesti lähtenyt edistämään innovaation kautta uutta liiketoiminta-aluetta ja miten siellä on sovellettu innovaatioiden eri teorioita.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on myös tuottaa Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:lle teorian kautta laajaa näkemystä innovaatioiden merkityksestä ja millaisen toimintaympäristön, kulttuurin ja organisatorisen rakenteen innovaatioiden syntyminen vaatii. Opinnäytetyön tavoitteena on myös saada aikaan syvällinen keskustelu aiheesta, innovaatiot.

## 2 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tarjota kattava ymmärrys siitä, miten johtaminen voi joko edistää tai estää innovaatioiden syntymistä organisaatioissa. Analysoimalla ja vertailemalla erilaisia johtamismalleja, strategioita ja käytäntöjä, voidaan tunnistaa keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat innovaatioiden onnistumiseen ja antaa suosituksia siitä, miten johtamista voidaan parhaiten toteuttaa innovaatiomyönteisen ympäristön luomiseksi. Tutkielmassa tuodaan esille erilaisia malleja innovaatioiden johtamisen näkökulmasta katsottuna. Tutkielma selvittää miten johtaminen vaikuttaa innovaatioiden syntyyn Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa ja miten innovaatioita voi johtaa.

Tutkimuskysymykset ovat:

Miten johtaminen edistää innovaatioiden syntymistä, miten innovaatioita tulisi johtaa, mikä on luovuuden merkitys innovaatioiden syntymisessä, miten organisaation rakenteet ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat innovaatioiden syntyyn?

## 3 Innovaatio käsitteenä

Innovaatio on käsitteenä hyvin laaja ja siksi siitä on monia erilaisia määritelmiä. Yhtäältä innovaatiota voidaan kuvata monivaiheiseksi prosessiksi, jonka kautta yritykset koittavat erottaa kilpailijoistaan luomalla uusia ideoita, tuotteita tai palveluita, jotka auttavat yrityksiä menestymään markkinoilla kilpailijoitaan paremmin. Baregheh, Rowley & Sambrook mukaan innovaatiota voidaan kuvata myös patenttina, keksintönä tai vain yksinkertaisimmillaan luoda uusia tapoja tehdä asioita paremmin kuin ennen (Lahti 2023, 5.)

Joseph Schumpeterin ajattelussa, 1900-luvun alussa, painottui innovaatioiden ja teknologisten kehitysten merkitys. Uudet innovaatiot ja teknologiset muutokset aiheuttavat vanhojen liiketoimintamallien, tuotteiden ja markkinoiden tuhoutumisen, mutta samalla innovaatiot synnyttävät uusia mahdollisuuksia ja korvaavat vanhat rakenteet. Talouden kehitys voidaan nähdä dynaamisena prosessina, joka liittyy jatkuvasti muuttuviin voimiin, kuten innovaatioihin ja yrittäjyyteen (Böckerman 2001, 74-81.)

Innovaation voi määritellä myös kyvyksi löytää ratkaisuja tai keinoja ympäristön muuttuessa, joka pakottaa muutoksen organisaation sisälle. Innovaatioita voidaan pitää myös lähtökohtana talouskasvulle (Lampén 2024, 20.) Hage & Meeus 2006 on luokitellut innovaatiot eri luokkiin niiden muotojen mukaan. Heidän mukaansa innovaatiomuodot ovat: Tuoteinnovaatioita

(tuotteet ja palvelut) ja Prosessi-innovaatioita (teknologiset ja organisaationaaliset). Innovaatiot ovat heidän mukaansa myös aineettomia ja aineellisia. Hyödykkeisiin ja teknologisiin keskittyneet innovaatiot ovat aineellisia, kun taas palvelu- ja organisaatioinnovaatiot ovat aineettomia. Toisaalta innovaatiot myös yhdistyvät, kuten eri hyödykeinnovaatioon liittyy, usein myös palveluinnovaatioiksi (Lampén 2024, 21.) Joskus puhutaan myös innovaatioprosessista, joka voidaan nähdä oman toiminnan kehittämisenä eikä rajanveto siksi ole aina selkeää mihin innovaation kategoriaan kyseinen innovaatio kuuluu (Lagstedt 2023, 9).

Tilastokeskuksen mukaan ”innovaatio on uusi tai parannettu tuote tai liiketoimintaprosessi (tai niiden yhdistelmä), joka eroaa merkittävästi yrityksen aiemmasta tuotteesta tai prosessista, ja jonka yritys on tuonut markkinoille tai ottanut käyttöönsä” (Tilastokeskus.)

#### 4 Toimintaympäristön muutos ja kyky muuttua sen mukana

Yritysten menestys on usein sidoksissa niiden kykyyn muuttua ja sopeutua uusiin mahdollisuuksiin. Yrityksen kyky hahmottaa toimintaympäristöään on liiketoiminnan menestyksen kannalta kriittinen. Kyky muuttua ja sopeutua edellyttää tietoisuutta ulkoisista muutoksista, kilpailutilanteesta ja asiakkaiden tarpeista. Yrityksen on oltava avoin uusille näkökulmille ja valmis reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (Kilpinen 2022, 59-60.) Nokian ja Polaroidin kautta tehdyissä tutkimuksissa, jossa yhtiöt olivat innovaatioiden kuninkaita, ei johdossa nähty toimintaympäristön- ja asiakastarpeidenmuutosta tai vaikka ne nähtiin etäisesti, muutokset olisivat tuntuneet joidenkin asioiden romuttamiselta kokonaan tai muutosten hyväksyntä olisi ollut vain liian vaikeaa hyväksyä (Martela & Jarenko 2017, 224.)

Globaalin toimintaympäristön muutokset ovat olleet rajuja, joka on johtanut siihen, että yksittäisten yritysten lisäksi kokonaisia toimialoja on kadonnut ja kyseinen kehitys on vain kiihtynyt. 1960-luvulla S&P 500-listalla amerikkalaisyritysten elinkaari oli 32 vuotta, joka on tyypistynyt vuoteen 2023 mennessä siten, että elinkaari yrityksillä on nykyisin noin 15 vuotta. Tämä haastaakin yritykset muutosherkyyteen pysyäkseen kilpailukykyisenä (Tanner 2024, 27.)

Johtamisen roolissa korostuukin miten yritykset pystyvät muuttumaan ja mukautumaan sekä luomaan uutta. Johtajien on oltava valmiita ohjaamaan muutosta, inspiroimaan tiimejä ja luomaan avoin ilmapiiri uusille syntyville ideoille. Lisäksi organisaation rakenteiden ja toimintatapojen olisi tuettava joustavuutta ja innovaatioita (Kilpinen 2022, 59-60.) Toimintaympäristön muuttuessa strategisen johtamisen merkitys yrityksissä kasvaa, jonka johtamisen ytimessä tulee olla päätöksentekokykyä ja kykyä erottaa epäoleellinen oleellisesta (Tanner 2024, 19). Tanner (2024, 19-21) nostaa esille 80/20-säännön, jonka lanseerasi italialainen taloustieteilijä, insinööri, sosiologi ja filosofi Vilfred Pateri (1848-1923) havaitessaan, että 20 %

Italian väestöstä omisti 80 % maan varallisuudesta. Samaa 80/20-sääntöä käytti laadunhallinnassa yhdysvaltalainen insinööri Josep Juran (1904-2008), jonka ajatukset menestyivätkin Japanissa siinä miten kyseistä sääntöä, voidaan käyttää laadun parantamisessa ja hyödyntämistä kuluttajatuotteiden arvon nousuna. Kyseinen 80/20-työkalu toimii priorisoinnissa ja päätöksentekokyvyssä, joka voi parhaimmillaan johtaa ajan, resurssien ja rahan säästämiseen.

Yrityksissä muutos ei kuitenkaan tapahdu pelkästään näkyvillä tasoilla, kuten johtamisessa ja rakenteissa, vaan myös niiden alla olevia mekanismeja ja uskomuksia on tarkasteltava. Tämä voi sisältää organisaatiokulttuurin, arvojen ja normien tarkastelun sekä tarvittaessa niiden muuttamisen (Kilpinen 2022, 59-60.) Yrityksen on oltava myös valmis investoimaan uudistumiskykyä. Uudistumiskyky voi sisältää koulutusta, resurssien uudelleenjärjestelyjä, teknologian hyödyntämistä ja jatkuvaa oppimista organisaatiossa.

## 5 Miksi innovaatiot saattavat epäonnistua?

*” Success is not final, failure is not fatal: It is the courage to continue that counts” - Winston Churchill (epäonnistuminen ei ole loppu, vaan se on osa jatkuvaa pyrkimystä kohti menestystä)*

Innovaatiotutkijat ovat todenneet, että yritykset myös usein epäonnistuvat innovaatioissa innovoinnin haasteellisuuden vuoksi. Hond, Järvi & Välikangas ovat tunnistaneet yhdeksi ongelmaksi innovoinnille organisaatioiden rakenteet, jotka ovat muodostuneet esteiksi uusien ideoiden syntyyn. Kun innovaatiot joutuvat yrityksissä yritysten pääprosessien, käytänteiden, aikataulujen ja riskianalyysien alaisuuteen saattaa lopputuloksena olla tukahdutettu innovaatio. Vaarana on myös se, että ne rakenteet, jotka ovat varmistaneet yrityksen menestymisen aiemmin, muodostuvatkin esteiksi uuden luomisessa tai kehittämisessä. Joissain organisaatioissa onkin jaottelu, jossa on eriytetty nykyinen liiketoiminnan kehittäminen ja uuden liiketoiminnan kehittäminen omiin yksiköihin. Edellisessä jaottelussa innovaatiotoiminta onkin siirretty kokonaan omaksi yksikökseen, joissa ei noudateta tiukasti yrityksen perinteisiä toimintamalleja ja prosesseja, joka antaa paremmin innovaatioille tilaa hengittää ja kasvaa (Martela & Jarenko 2017, 221-222.)

Useammin perinteinen innovaatiotoiminta perustuukin olemassa olevan liiketoiminnan kehittämiseen kuin kokonaan uuden liiketoiminnan luomiseen. Kun innovaatiotoiminta alistetaan standardoiduille prosesseille ja perinteiseen johtamisen malliin, ylhäältä alas johtamiseen, ja mikäli kaikkea suunnittelua ohjaa tuote- ja portfoliohallinnan kahleet ei innovaatioilla ole menestymisen edellytyksiä (Martela & Jarenko 2017, 35.)

Toinen lähestyminen innovaatioiden edistämiseksi on keskittyä muuttamaan organisaatioiden prosesseja sekä järjestelmiä ja toimintamalleja, jotka vapauttaisivat yrityksen työntekijät,

oman työnsä ohella innovointiin ja kehittämiseen. Edellä mainitussa toimintatavassa on usein ollut haasteena se, että arjen työrutiinit vievät tilaa innovoinnilta (Martela & Jarenko 2017, 222-223.) Innovaatioiden haasteena voidaankin pitää sitä, ettei innovaatioita osata riittävästi johtaa eikä organisoituminen tue innovointia. Hond, Järvi & Välikangas puhuvatkin johtamisen paradoksista, jossa ”Halu ohjata innovaatioita kamppailee suunnittelevan ja valvovan organisoinnin vähentämistarpeen kanssa” (Martela & Jarenko 2017, 223).

Järvinen, Niiranen, Pesonen-Hult & Wellin kirjoittavat aiheesta Jatkuvan suorituksen johtaminen keinona irtaantua vallitsevasta tilasta, jossa perinteinen suorituksen johtaminen keskittyy tavoitteiden asettamiseen ja palautteeseen, jotka annetaan valmiina ylhäältä alaspäin. Suorituksen johtaminen on tulos- ja tavoitejohtamiskäsitteistön jatke. Suorituksen johtaminen on 1990-luvun lopulla syntynyt käsite, joka perustuu tavoitteisiin, osaamiseen ja palautteeseen. Johtaminen pyrkii tällöin kehittämään ja parantamaan yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden suoritusta. Suorituksen johtamisen perinteinen malli on lineaarinen ja ylhäältä alas johdettu. Tämä malli ei välttämättä huomioi yksilöiden vahvuuksia, kykyjä ja motivaatiota. Lisäksi kyseinen malli saattaa aiheuttaa tappio- ja voittotunnetta, jos tavoitteet ovat liian korkeita tai epäselviä (Hytönen, Matjeff & Suomela 2018, 64-73.) Perinteinen suorituksen johtaminen saattaa olla myös yksi esimerkeistä mikä haastaa innovaatioiden synnyn organisaatioissa.

Kun suorituksen johtamiseen yhdistetään prosessijohtaminen, jonka kautta pyritään ehkäisemään virheitä, riskejä, satunnaisuutta ja ennen kaikkea poistamaan epävarmuutta yritysten toiminnasta, poistetaan juuri niitä elementtejä, joita innovaatiot tarvitsevat syntyäkseen. Innovaatiot tarvitsevat syntyäkseen epämääräisyyttä, epävarmuutta, riskinottoa ja satunnaisuuksia. Lopullisesti innovaatiot ”tapetaan” strategisella suunnittelulla ja budjetilla (Martela & Jarenko 2017, 225.)

Sami Paju kuvaa Nokian alkuvaiheita ja sen ”karua” loppumista matkapuhelin liiketoiminnassaan. Alkuun Nokia ei tiennyt miten sen tulisi bisnesideassaan edetä ja se joutuikin seikkailemaan, koska maailmassa ei ollut vielä näkymiä siitä mitä oli tulossa. Nokia keskittyikin oman tuotantonsa tehokkuuden parantamiseen ja piti sitä oman liiketoimintansa keskeisenä menestystekijänään. Maailma muuttui nopeasti ja tuli ketterämmäksi matkapuhelinmarkkinoilla, joka johti lopulta siihen, että kilpailijat ohittivat markkinajohtaja Nokian tuomalla entistä innovatiivisempia ja asiakkaita enemmän palvelevia ratkaisuja matkapuhelimiinsa. Insinöörimäinen sovellus oli näin tullut tiensä päähän. Saman aikaisesti rakenteet ja tehokkuusohjelmat ohjasivat Nokian toimintaa eikä vanhoista tavoista ollut helppoa luopua, joka osaltaan esti Nokian uusiutumisen, joka lopulta johti Nokian markkinajohtajuuden menettämiseen (Martela & Jarenko 2017, 33-34.) On kuitenkin merkillepantavaa, että juuri Nokia oli sen alkutaipaleellaan panostanut vahvasti innovaatioihin ja tuotekehitykseen, josta kertoo myös vielä nykyisin Nokian mahtava patenttisalkku. Ali-Yrkkö ja Hermans (2002) tukivat Nokian roolia suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä, joka osaltaan johti siihen, että Suomessa T&K&I toimintaan

kohdennettiin resursseja 1990-luvulta eteenpäin enemmän kuin EU-maissa keskimäärin (Salojärvi 2020, 24).

Nokian merkitystä innovaatioiden edistämässä ja niiden synnyttämisessä ei voida kiistää. Nokian vaikutus, sen kultaisina vuosina, ulottui kansantalouden veturista myös laajemmin muihin yrityksiin, korkeakouluihin ja julkisensektorin puolelle. On arvioitu, että Nokian yritys yhteistyökumppanuusverkostossa olisi työskennellyt liki 20 000 työntekijää. Nokia ja sen kumppanuusverkostot muodostivat aikanaan noin 2,5 % Suomen työllisyysasteesta (Ali-Yrkkö & Hermans 2002, 6).

Nokian ”epäonnistumista” voidaan kuvata myös ns. johdon vahvistusharhan (confirmation bias) kautta, jossa on taipumuksena etsiä, tulkita ja jopa suosia sellaista tietoa, joka vahvistaa johtajan tai johtajien aiempia uskomuksia yrityksen menestyksestä. On myös huomattu, että kokeneilla työntekijöillä ja johtajilla esiintyy enemmän vahvistusharhaa, jolloin on vaarana, että uusien työntekijöiden tekemät havainnot jäävätkin huomioimatta toiminnan kehittämisessä eli ne sivuutetaan (Anttila, Jokinen & Ruponen 2018, 43-51.)

Yrityksessä vallitseva nykytila voi myös estää muutoksen, jota voidaan kuvata Status quo:na eli vallitsevan tila -harhan haasteena, yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Vallitseva tila -harha voi estää yrityksiä reagoimasta nopeasti ja ketterästi muuttuvaan toimintaympäristöön. Se voi myös vaikeuttaa tarvittavien muutosten käynnistämistä ja läpiviemistä organisaatiossa. Vallitseva tila -harha on ihmisen taipumus suosia nykyistä tilannetta, muutoksen sijasta (Järvinen, Niiranen & co 2018, 64.)

## 6 Johtamisen rooli innovaatioiden edistämässä

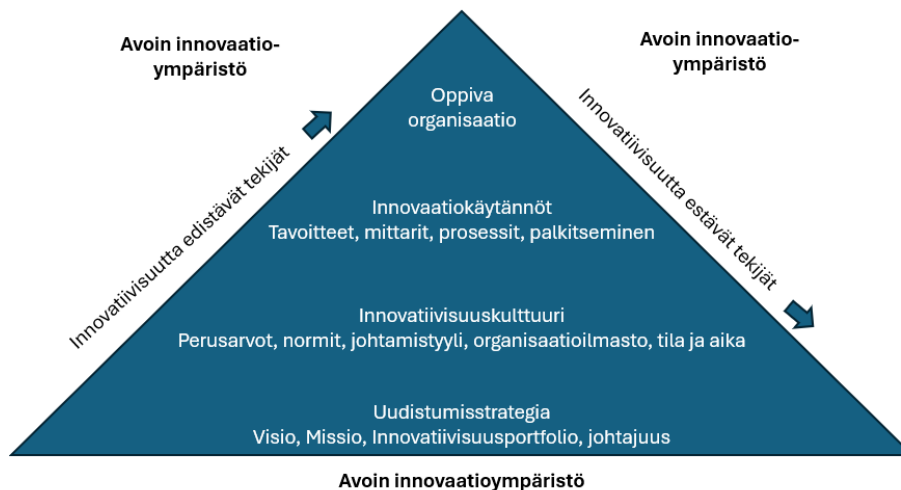
*”Santiago, lähtee matkalle löytääkseen aarteensa, mutta matkan varrella hän huomaa, että todellinen aarre onkin matka itse - ja se, mitä hän oppii itsestään ja maailmasta.”* - Paolo Coelho, kirjasta Alkemisti

### 6.1 Strategisen johtajuuden ulottuvuus innovaatiotoiminnassa

Antola & Pohjola (2006) ovat määritelleet innovatiivisuuden johtamisen kulmakivet kolmeen eri tasoon: 1) Innovaatio- tai uudistusstrateginen taso, 2) Innovatiivisuuskulttuurinen taso ja 3) Innovaatiokäytäntöjen taso. Ensimmäisellä tasolla liiketoimintastrategiaan yhteyteen laaditaan innovatiivisuusstrategia yritystasolla. Samassa yhteydessä voidaan määritellä oma visio, missio, johtajuus ja innovaatioportfolio. Toisella tasolla (innovatiivisuuskulttuuri) määritellään se, miten kulttuurisesti johdetaan ja ohjataan toimintaa, johon liittyvät normit, johtamisen eri tyylit, millainen yrityskulttuuri edistää innovaatioita, johon liittyy myös organisaation kasvuhakuisuus. Käytännön tasolle (kohta 3) määritellään tavoitteet, työkalut,

mahdolliset prosessit sekä seuranta onnistumiselle ja niille tarvittaessa mittarit (Lundström & Tähtinen 2023, 26.)

Seuraavassa kuviossa (Anola & Pohjola 2006 & Lundström & Tähtinen 2023, 27) on kuvattu innovatiivisuuden johtamisen kulmakivet. Kuviossa kaiken toiminnan lähtökohtana ovat visio, missio ja innovatiivisuusportfolio. Näiden edellä kuvattujen kolmen kokonaisuuden kautta luodaan uudistusstrategia (kolmion alin taso). Uudistusstrategia ei kuitenkaan vielä yksistään riitä. Seuraavalla tasolla kolmiossa on kuvattuna innovatiivisuuskulttuuri, jossa yritykset tai organisaation perusarvot, normit, johtamistyyli, organisaatioilmasto, tila ja aika määrittelevät millainen innovatiivisuuskulttuuri yritykseen on rakennettu. Jos yrityksessä on saatu aikaan innovatiivisuuskulttuuri, voidaankin johtamisessa siirtyä seuraavalle tasolle eli kolmion kolmannelle portaalle - innovaatiokäytäntöjen pariin. Innovaatiokäytännöissä määritellään tavoitteet, mittarit, prosessit ja palkitseminen. Kun kuvion kaikki kolme ensimmäistä porrasta on saatu luotua, siirtyy organisaatio oppivan organisaation tasolle. Kuvion kaikilla kolmella sivulla on toistettu sanat Avoin innovaatioympäristö. Ilman avoimuutta ja epävarmuuden sietämistä ei voida päästä kolmiossa sen ylimpään tasoon. Kuvio myös kuvaa sen kuinka oppiva organisaatio -tilasta voidaan tulla alaspäin, jolloin innovatiivisuutta estävät tekijät alkavat lisääntyä. Siksi johtamisessa on kiinnitettävä huomiota kolmion kaikkien tasojen toteutumiseen ja tarvittaessa päivittää tasojen sisältöjä ja käytäntöjä, jotta organisaatiossa voidaan pysyä oppiva organisaatio -tasolla. Siksi kuvion nimi - Innovatiivisuuden johtamisen kulmakivet, kuvaa hyvin miten monitahoisesta johtamisesta innovaatioissa on kyse.



Kuvio 1: Innovatiivisuuden johtamisen kulmakivet (Anola & Pohjola 2006 & Lundström & Tähtinen 2023, 27)

Johtamisessa, joiden avulla saadaan innovaatioita aikaiseksi, tulee johtamisessa keskittyä tukemaan ihmisten ja organisaation luovuutta. Ilman luovuutta ei ole kasvua eikä mahdollisuutta tuottaa markkinoille uusia innovatiivisia tuotteita tai palveluita. Kyseessä on myös olemassa olevien palveluiden tai tuotteiden parantamisesta, ei vain uusien tuotteiden tai palveluiden tuomisesta markkinoille. Toiseksi johtamisessa tulee luoda jatkuvan parantamisen kulttuuri, joissa innovaatiot ovat osana varmistamassa yritystoiminnan jatkuvuuden. Luovuuden ajatus tulee ulottaa päivittäiseen tekemiseen saakka eli luovuutta pitää ruokkia (Lundström & Tähtinen 2023, 27.) Innovatiivisuus ja luovuus tuottavat parhaimmillaan tuotteille lisäarvoa. Innovaatiojohtamisessa tulisi panostaa myös brändin vahvistamiseen. Johtamisessa on myös hyvä ymmärtää, että kaikkea ei tarvitse keksiä uudelleen. Hyvät toimintamallit ja liiketoimintaprosessit voivatkin vaatia vain virtaviivaistamista tai johtamisessa tulee pohtia miten saada maksimaalinen hyöty jo olemassa olevasta. Strategiseen ajatteluun kuuluu pohtia ovatko ne tekijät, joilla on saavutettu menestystä, tulevaisuudessa juuri niitä syitä, jotka saattavat yritykset vaikeuksiin tai lopettamaan toimintansa (Martela & Jarenko 2017, 224-225).

Jarenko & Martela (2017, 234) määrittelee mitä innovaatio ja strateginen uudistuminen edellyttää johtamiselta, neljään eri pääkohtaan 1) innovaatioiden ja ruutiinoperaatioiden tulee kytkeytyä toisiinsa, 2) innovaatioille tulee kohdentaa riittävästi resursseja, 3) johtamiseen ja koordinoimiseen soveltuvien rakenteiden ja prosessien luomista ja 4) innovaatioiden strategista priorisointia.

## 6.2 Operatiivisen johtajuuden ulottuvuus innovaatiotoiminnassa

*”Paras tapa ennustaa tulevaisuutta on luoda se” - Peter Drucker*

Vallitsevat ajatusmallit, jossa hahmotamme todellisuutta ja tietoa muuttuvat hitaasti. Vallitsevat ajatusmallimme saattavat ohjata meitä ajattelemaan ympäröivää yhteiskuntaa oman koulutuksemme ja kokemuksiemme kautta (Kilpinen 2022, 56.) Yrityksissä tämä näkyy syyseuraussuhteiden analysoimisena, joka saattaa johtaa tietynlaisiin prosessikaavioihin eli tavallaan pakotamme itsemme tiettyyn viitekehukseen. Halumme pilkkoa asioita pienempiin osakokonaisuuksiin voikin johtaa työstämään asioita mekaanisesti, jolloin saatamme kadottaa ajatuksen monista lukuisista eri vaihtoehdoista, edellä kuvattujen yksittäisten tekijöiden sijaan (Kilpinen 2022, 57.)

Mikä siis voisi olla innovaatioiden johtamisen uusi lähestymiskulma? Edellisessä luvussa nousi esiin johtamisen paradoksi, jossa itse johtaminen ja yrityksen organisoituminen ovat pääosassa ja vievät näin ollen kaikki resurssit, joita innovaatio tarvitsisi. Asiaa voidaan lähestyä siten,

että käännetään koko ajatusmalli toisinpäin eli tulisiko organisoitumisen ennemminkin vapauttaa resursseja innovointiin kuin viedä niitä? (Jarenko & Martela 2017, 223-224.)

Jarenko & Martela (2017) nostaa esiin itseohjautuvuuden, jossa organisoituminen puretaan lähes kokonaan. Esimerkkinä Jarenko & Martela (2017) nostavat erään yrityksen kehittämishankkeen projektityössä. Hankkeen käynnistyessä osallistujille kerrottiin, että heidän tulee lopettaa organisoituminen, kuten he ovat omassa työssään organisoituneet aiemmin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että viikkopalaverit, raportoinnit ja esihenkilöiden valvonta poistettiin. Osallistujat saivat itse määritellä omat käytännöt projektin eteenpäin viemisessä. Myöskään ketään ryhmän jäsentä ei valittu johtamaan projektia. Projektityö saikin organisoitua täysin itseohjautuvasti. Itseohjautuvassa organisoitumisessa tehtiin vertailua suunnitellun organisoimisen eroihin, kuten ihmisten osallistumista ja osallistumisen luonnetta, auktoriteettia, sääntöjä, seuranta ja motivaatiotekijöitä. Seuraavissa kappaleissa avataan itseohjautuvan suunnitellun projektin eroja.

Osallistuminen itseohjautuvassa projektin -mallissa (Jarenko & Martela, 2017) tarkoitti sitä, että ihmiset tulivat projektiin mukaan vapaaehtoisesti, joka kytki heidät tiiviisti yhteiseen ohjelmaan. Osallistujat halusivat sada muutosta aikaan ja kokivatkin toimivansa eräänlaisina muutosagentteina projektin kautta. Vastaavasti suunnitellussa organisoimisessa jäsenet olisi valittu tiettyjen valintakriteerien mukaan.

Auktoriteetti itseohjautuvassa organisoitumisessa oli ryhmällä, kun suunniteluussa organisoitumisessa auktoriteetti perustui hierarkkisen aseman mukaisesti (Jarenko & Martela, 2017).

Säännöt, normit ja arvot itseohjautuvassa organisoitumisessa perustuivat osallistujien omiin näkemyksiin ja niistä haettiin yhdessä konsensusta. Suunnitellussa organisoitumisessa sääntöjä ei välttämättä ollut, mutta epärealistisia odotuksia esitettiin työtä kohtaan (Jarenko & Martela, 2017.)

Martela & Jarenko:n (2017) mukaan seuranta itseohjautuvassa organisoitumisessa hankkeessa oli epämuodollista ja vastavuoroisuuteen perustuvaa. Suunnitellussa organisoitumisessa hankkeen seuranta oli systemaattista.

Motivaatio itseohjautuvassa organisoitumisessa oli sisäsyntyistä, joka syntyi osallisuuden tunteesta ja siitä, että sai olla tekemässä muutosta työntekijänä ja edistää yrityksen kehittymistä. Suunnitellussa organisoitumisessa motivaatio oli ulkosyntyistä, joskin 70 % projektiin osallistujista sai ylennyksen tai uuden position yrityksessä (Jarenko & Martela 2017, 235-236.)

Sisäisen- ja ulkoisen motivaation erona on se, että sisäisessä motivaatiossa (proaktiivinen lähestyminen) ihminen hakeutuu mielellään tekemään sellaisia asioita, joihin hänellä on kiinnostusta, kun taasen ulkoinen motivaatio on enemmän reaktiivista ja perustuu ihmisen omaan

selviytymiseen. Deci & Ryan (2000) jakavat sisäisen motivaation vielä kahteen eri osaan: sisäsyntyiseen motivaatioon, joka tarkoittaa, että itse tekeminen tuottaa tekijälleen mielihyvää ja sisäistettyyn motivaatioon, jossa tekeminen on ihmisen arvomaailmaan kytköksissä.

Voidaankin ajatella, että itseohjautuvasti organisoitu malli edistäisi luovuutta ja innovointia paremmin kuin tiukasti organisoitu ja johdettu projekti. Myös osallistujien motivaatiolla oli edellä kuvatussa esimerkissä merkittävä rooli koko projektin kannalta.

Panu Luukka (2024, 55-56) kirjoittaa kirjassaan kyvykkyyden tilasta, joita on hänen mukaansa neljä: rutiini, apatia, kasvu ja kukoistus. Tavoiteltu tila kyvykkyydessä on luonnollisesti kukoistuksen tila. Se on tila, jossa yksilö hallitsee tarvittavat taidot saavuttaakseen asettamansa tavoitteet ja omaa vahvan tahtotilan niiden toteuttamiseksi. Tällä alueella toimivat ihmiset eivät pelkästään saavuta haluttuja tuloksia, vaan he myös jatkuvasti kehittävät itseään systemaattisesti tuottaakseen arvoa organisaatiolle myös tulevaisuudessa. Kukoistuksen tilassa olevien ihmisten rooli innovaatioiden edistämässä on merkityksellistä organisaation kannalta.

Henkilöt, jotka ovat saavuttaneet kukoistuksen tilan, usein toimivat vahvasti itseohjautuvina yksilöinä. Kuitenkin on tärkeää huomata, ettei tämä saa johtaa siihen, että vuorovaikutus heidän kanssaan unohtuu. On olennaista ylläpitää vahvaa vuorovaikutussuhdetta ja varmistaa, että heidän motivaationsa pysyy korkealla myös jatkossa. Keskittymällä kukoistuksen tilassa olevien työntekijöiden pysyvään motivaatioon ja varmistamalla heidän osaamisensa kilpailukykyisyys, jossa johtaminen kysyykin ”millä tavoin varmistamme, että he pysyvät motivoituneina ja pitävät osaamisensa kilpailukykyisenä tässä kukoistuksen tilassa?” (Luukka 2024, 55-56.) Myös Panu Luukan havainnot kyvykkyyksistä tulevat Jarenko & Martelan ajatuksia itseohjautuvuudesta.

Tarvitsemme myös innostuksen tunnetilaa, jossa työn imu näkyy innostumisena ja omistautuneisuutena. Sitoutuakseen ihminen haluaa kokea, että työ tai yksittäinen tehtävä on inspiroiva ja merkityksellinen. Innostukseen kannattaa panostaa, koska se lisää työhyvinvointia ja se taasen lisää työn imua, joka puolestaan lisää tuottavuutta organisaatiossa.

Juri Röhr eezy Flow:sta on omassa esityksessään jakanut organisaation työntekijät kolmeen eri kategoriaan: 1) itseohjautuviin, 2) työmyyriin ja 3) ”luolaihmiisiin” (CAVE = Constantly Against Virtually Everything). Itseohjautuvia työntekijöitä on organisaatioissa noin 15 %, työmyyriä 75 % ja loput 10 % ovat ns. ”luolaihmiisiä”. Tämän jaottelun kautta tuleekin tarkastella, että miten saamme itseohjautuvat esiin organisaatiossa ja kukoistuksen tilaan. Samalla on myös hyvä havaita, että Panu Luukka ja Martela & Jarenko painottavat samoja asioita omilla havainnoissaan.

### 6.3 Esihenkilötyön merkitys innovaatiotoiminnassa

Esihenkilötyötä voidaan tarkastella kolmen eri roolin kautta: Manager, Leader ja Valmentaja. Seuraavassa kuviossa (Esihenkilön eri roolit eezy Flow) on avattu managerin, leaderin ja valmentajan lähestymistapa ja sisällöt, joihin halutaan vaikuttaa. Karkea jaottelu erottelee esihenkilöiden roolit operatiiviseen arjen johtamiseen (manager), innostavaan johtamiseen (leader) ja valmentavaan johtamiseen (valmentaja) painottuvan esihenkilötyön.

Alla olevassa kuviossa (Esihenkilön eri roolit eezy Flow) manageri on esihenkilö tai johtaja, jonka työnsisältö koostuu suunnittelusta, organisoimisesta ja koordinoimisesta. Managerin rooli näyttäytyykin painottuvan hallinnollisiin tehtäviin. Kun tarkastellaan leaderin roolia esihenkilönä tai johtajana niin hänen työnsisältönsä koostuu suunnan näyttämisestä, hän tekee näkyvästi päätöksiä ja huomioi viestinnän merkityksen johtamisessaan. Leaderissa korostuu valmentavan johtamisen periaatteet. Kuviossa oikealla valmentajan johtamisen keskiössä on kysyminen, innostaminen, jossa virheistä opitaan ja valmentaja myös itse pystyy tunnustamaan oman epäonnistumisensa. Valmentaja nimensä mukaisesti pyrkii tekemään toisista ihmisistä tähtiä.

<b>MANAGER</b> = suunnittelee, organisoii, koordinoi	<b>LEADER</b> = näyttää suuntaa, tekee päätöksiä, viestii	<b>VALMENTAJA</b> = kysyy, innostaa, mokaa ja oppii
Hoitaa hallinnollisia tehtäviä	Ottaa puheeksi	Kysyy kysymyksiä ja ihmettelee
Huolehtii työympäristöstä	Puuttuu epäkohtiin	Innostaa ja sparraa
Pitää palavereja	Punnitsee vaihtoehtoja	Kokeilee
Delegoi ja valvoo	Antaa palautetta	Pyytää tukea ja apua
Budjetoi	Motivoi ja kannustaa	Arvioi yhdessä toisten kanssa
Raportoi	Jakaa tietoa	On läsnä ja välittää
Kehittää prosesseja	Ohjaa vastuuseen	Asettaa itselleen ja toisille tavoitteita
Seuraa sovittuja mittareita	Kunnioittaa erilaisuutta	Tekee toisista tähtiä

Kuvio 2: Esihenkilön eri roolit (eezy Flow)

Edellä kuvatut roolit eivät ole toisiaan poissulkevia vaan enneminkin toisiaan tukevia, mutta kuinka paljon esihenkilöiden työajasta menee eri roolien tehtävien tekemiseen, on innovaatioiden syntymiselle ja itseohjautuvien ihmisten löytämiseksi organisaatioista merkityksellistä.

Tämän tutkielman kohdassa kolme: Miksi innovaatiot epäonnistuvat? Nousee esiin prosessit, johtamismallit, hierarkkisuus, jne., jotka tappavat innovaatiot. Innovaatioiden johtamisessa roolituksessa painottuukin Valmentajan -rooliin, joka kysyy, innostaa, mokaa itse ja ihmettelee.

Johtajuuden tulisikin antaa ihmisille vastuuta ja vapautta. Johtajien tulee aktiivisesti etsiä organisaatiosta mentaliteetiltaan kasvuhakuisia ja itseohjautuvia ihmisiä. Johtamisen tulee osallistaa työntekijöitä kaikilla organisaatiotasoilla sekä palkkaamalla kasvuhakuisia henkilöitä voidaan näiden kautta edistää innovaatioiden syntymistä organisaatiossa.

Vision, strategian ja kulttuurin tulisi ohjata yrityksiä ja ihmisiä kasvuun ja sen kautta innovaatioihin. Ilman kasvunkulttuuria ei ole innovaatioita eikä kasvua. Työkalujen ja prosessien tulee tukea innovaatioiden syntymistä sekä fokuksen tulee olla innovaatioiden tekemisessä eikä vain hienoissa juhlapuheissa (Kylliäinen 2023, 4-6.)

Johtajan ja esihenkilön tulisikin panostaa ihmissuhteisiin ja toimia itse positiivisena esimerkkinä organisaatiossa. Johtajuudessa tulisi harjoittaa aktiivista kuulemistä, joka tarkoittaa myös läsnäoloa. Johtamisessa tulisi osallistaa ja saada kaikkien ääni kuuluviin. Rakentavan palautteen ja oikeudenmukaisuuden tulisi näkyä kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Menestystä tulisi juhlia ja ”kunnia” tulee antaa sille jolle ”kunnia” onnistumisesta tai menestyksestä kuuluu (Lundström & Tähtinen 2023, 30.)

Johtajuus ja esihenkilötyö olisikin ymmärrettävä palvelemisena, jonka tulisi näkyä johtajan ja esihenkilön arvostuksena työntekijöiden työpanokseen ja osaamiseen. Päämäärätietoisuus ja nopea reagointi kuuluvat johtajuuden keskiöön. Näiden johtamisoppien kautta saadaan kuokistuksentilaa ja kasvun asennetta sekä luovia ja innovatiivisia asioita syntymään. Seuraavassa kuviossa on koostettu eri keinoja, joiden avulla voidaan lisätä johtajan omaa uteliaisuutta. Utelias johtaja voikin toimia esimerkkinä, oman toimintansa kautta, joka herättää uteliaisuutta laajemmin koko organisaatiossa ja ruokkii näin kehittymistä ja innovaatioiden syntymistä.

Alla olevasta kuviossa (Gino 2018) voidaankin nähdä niitä elementtejä, joita tämän tutkielman kautta on jo noussut esiin. Epämuodolliset keskustelut ovat esihenkilötyössä hyvin avoimia kokemuksia. Ilman agenda ihmisten kanssa keskustelu tuo molemmille mahdollisuuden puhua avoimesti eri teemoista. Esihenkilön uteliaisuus myös kertoo hänen arvostuksestaan työntekijöiden työnteekemiseen eli esihenkilö on kiinnostunut ja välittää. Epäviralliset keskustelut lisäävät psykologista turvallisuutta, joka onkin merkittävä tekijä innovaatioiden edistämässä. Ilman turvaisuutta eivät ihmiset uskalla kertoa ideoitaan. Kuviossa on nostettu myös esiin huolehtiminen ihmisten urakehityksestä. Urakehityksen kautta voidaan saada herätettyä lisää uteliaisuutta, jota myös vahvistaa kuviossa mainittu osa-alue, jossa kannustetaan oppimiseen ja asetetaan oppimistavoitteita. Oppiva organisaatio oli yhtenä innovatiivisuuden johtamisen kulmakivinä Anola & Pohjola 2006 & Lundström & Tähtinen (2023, 27) mallissa. Viimeisinä kuviossa on esitetty uteliaisuutta edistävien tilaisuuksien järjestämisestä sekä johtajan tai esihenkilön yhdestä tärkeästä tehtävästään eli etsiä organisaatiosta talenteja ja valmentaa heitä.



Kuvio 3: Johtajan keinoja lisätä uteliaisuutta. Mukailten. (Gino 2018)

Edellä kuvattu kuvio koostaa hyvin yhteen aikaisempia teorioita kuten Luukka, Röhr ja Anola & co.

## 7 Innovaatioiden johtaminen

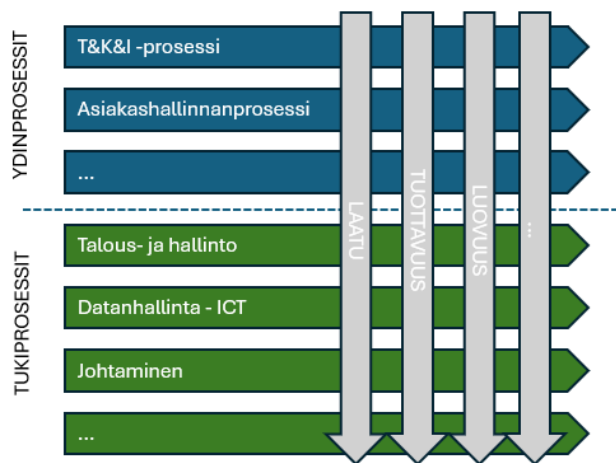
*”Kun puhutaan innovaatioista yritysten näkökulmasta, kaikkein tärkeintä on tunnistaa ero idean, keksinnön ja innovaation välillä”* (Apilo, Salkari & Taskinen 2007, 22).

Innovaatioiden johtamista voi tarkastella innovaatioiden keskeisimpien osa-alueiden kautta: 1) Organisaation voimavarat, 2) Organisaatorakenne, 3) Yrityskulttuuri ja 4) Strategia. Johtamisessa tulisi pohtia organisaation voimavaroja eli käytettävissä olevia resursseja. Organisaatorakenteen kautta tulisi mahdollistaa joustavat prosessit ja vallitsevan infrastruktuurin tulisi mahdollistaa voimavarojen tehokas käyttö. Innovaatioiden johtamisessa tulisikin käyttää enemmän innovaatiohallintajärjestelmää, kuin periteisen liiketoiminnan päätöksentekoprosessien ja työkalujen kautta. Innovaatioilla tavoitellaan kilpailuetua ja siksi niiden tulisi olla yhteneväiset yrityksen strategian kanssa (Kylliäinen 2023, 4-6.)

Innovaatiot ja luovuus saatetaan käsittää vain T&K&I-yksikön omana ja irrallisena toimintana yrityksen kaikesta muusta toiminnasta. Innovaatioita ja luovuutta tulee johtaa läpi koko organisaation (Kuvio 4) siten, että innovaatiot ja luovuus läpäisevät ydin- ja tukiprosessit samalla tavalla, kuin laatu tai tuottavuusajattelu. Tämän kaltainen johtaminen tarkoittaa silloin sitä, että kaikilla johtajilla on vastuu innovaatioiden ja luovuuden edistämässä omassa

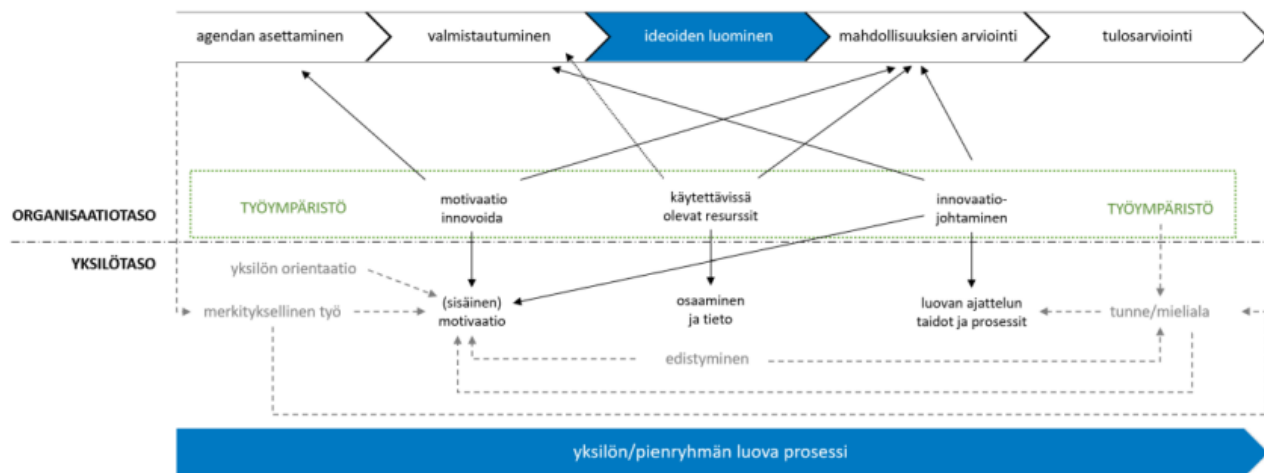
organisaatiossaan. Jos johtajat vapautettaisiin innovaatiotoiminnan johtamisvastuusta, olisi kyseessä hyvin kyseenalainen toimenpide johtajuuden näkökulmasta (Lundström & Tähtinen 2023, 28.)

Alla olevassa kuviossa (Innovaatiotoiminnan johtaminen läpi organisaation) on esimerkin omaisesti kuvattu joitain yrityksen ydin- ja tukiprosesseja sekä se, miten esimerkiksi laatu kulkee sekä ydin- ja tukiprosessien läpi. Laatu on sinällään hyvä ja konkreettinen esimerkki, joka läpäisee kaikki yrityksen prosessit. Emme voisi ajatella, ettei laatu koskettaisi taloushallintoa, tietohallintoa, yrityksen dataa tai itse johtamista. Samalla tavalla innovaatiotoiminnan ja luovuuden tulisi läpäistä kaikki yrityksen prosessit. Toisin sanoen laadun-, tuottavuuden-, innovaatioiden-, ja luovuuden johtamisen tulisi toimia samoin eli läpäistä kaikki prosessit.



Kuvio 4: Innovaatiotoiminnan (luovuuden) johtaminen läpi organisaation. Mukailten. Structured Profitability Oy

Seuraavassa kuviossa (Ambile & Pratt 2016 ja Lehtinen 2022, 27) dynaamisen innovaatioprosessin johtaminen on koostettu viidestä eri vaiheesta 1) asetetaan agenda, 2) valmistutumisvaihe, 3) ideoiden synnyttäminen, 4) mahdollisuuksien arviointi ja 5) tulosten arviointi. Johtamisen tasot on jaettu myös organisaatio- ja yksilötasolle. Kun tarkastellaan kuvion organisaatiotasoa, nousee siinä esille tutkielmassa aiemmin nostetut osa-alueet esille eli työympäristö, jota voisi kuvata millainen innovaatioita edistävä kulttuuri organisaatiossa on. Aikaisempi esimerkki itse ohjautuvasta projektista kuvastaa motivaation merkitystä suhteessa innovaatiokyvykkyteen. Organisaatiotasolla on myös huolehdittu käytössä olevista resursseista sekä se, että itse innovaatioita tulee johtaa (kuvion vaiheet 1-5). Kuviossa yksilötasolla nousevat saman tekijät esille eli motivaatio, oma henkilökohtainen osaaminen, luovan ajattelun taidot, oma tunnetila ja kokemus merkityksellisestä työstä (Ambile & Pratt 2016 ja Lehtinen 2022, 27.)



Kuvio 5: Dynaaminen innovaatioprosessi, mukailen (Ambile & Pratt 2016 ja Lehtinen 2022, 27)

Kuviota 5. voi peilata seuraavaan kuvioon, jossa yksilö- ja organisaatiotasot oli määritelty luovuuden ja innovaatioiden määritelmien kautta (Kuvio 6 luovuuden ja innovaatioiden yhteys).

Edellisessä kuviossa (Ambile & Pratt 2016 ja Lehtinen 2022, 27) vaiheessa yksi eli agendan asettaminen voi olla lähtöisin yrityksen strategiasta, muuttuvasta toimintaympäristöstä tai uuden idean tunnistamisesta. Tämä vaatii johtamiselta ennakkoluulottomuutta, jossa esihenkilöiden ja johdon rooli on keskiössä. Organisaatio, jossa johdon puheet ja omat teot kannustavat etsimään uusia ratkaisuja, joiden kautta halutaan nostaa merkityksellisyyden kokemuksia esiin työntekijöissä ja tiimeissä sekä luomalla ilmapiirin, joka motivoi ja kannustaa etsimään uusia luovia ideoita, tukevat innovaatioiden syntymistä (Lehtinen 2022, 27-28.)

Vaiheessa kaksi eli valmistautuminen itse prosessiin, määritellään projektin tavoite ja käytettävät resurssit, projektin johtamismalli ja roolit, aikataulut, budjetti ja arviointikriteerien määrittely. Kyseisessä prosessin vaiheessa innovaatiojohtamisen osaamisen merkitys kasvaa.

Kolmannessa vaiheessa eli ideoiden luomisen vaiheessa tapahtuu yksilö- ja pienryhmätyöskentelyn kautta. Yksilöiden osaaminen, tiedot ja taidot sekä kyvykyys luovaan ajatteluun nousevat keskiöön. Luovassa työskentelyssä ei pidä rajoittaa ajattelua tai tyrmätä eri ideoita, vaan niiden tulee antaa elää.

Neljännessä vaiheessa eli mahdollisuuksien arviointi kohdassa tehdään arviointi mitkä ideat viedään jatkokehittämisen vaiheeseen ja idean testaamiseen. Tässä vaiheessa innovaatiojohtamisen taidoilla on keskeinen rooli.

Viidennessä vaiheessa eli tulosten arviointi kohdassa voidaan päätyä onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Epäonnistuminen ei kuitenkaan tarkoita aina idean hautaamista, vaan idea

voidaan palauttaa prosessien aikaisempaan vaiheeseen edelleen työstöön, jonka kautta ideaa jatkokäsitellään ja parannetaan (Lehtinen 2022 28-29.)

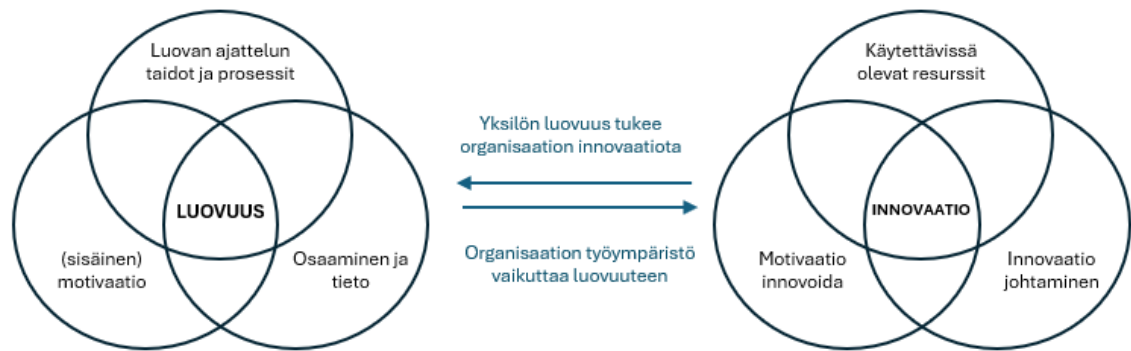
Edellä kuvattujen viiden osa-alueen lisäksi kyseessä on kuitenkin hyvin monimutkaisesta vuorovaikutussuhteesta kysymys. Ambile & Pratt (2016) ovatkin kuvanneet dynaamisen innovaatioprosessin monimutkaista vuorovaikutussuhdetta yksilö- ja organisaatiotasojen näkökulmasta, jossa alla olevassa kuvassa esitettynä katkoviivalla oleva viittaa välillisesti luovuuteen ja musta viiva luovuutta edistävään komponenttiin.

### 7.1 Luovuuden merkitys innovaatioiden johtamisessa

*”Luovuuden oikeutukseksi riittää luovuus itse, mutta innovatiivisuudessa on aina mukana vankka tavoitteellisuuden elementti”* (Antola & Pohjola 2006, 20).

Johtamisessa tulisikin tarkastella luovuuden ja innovaatioiden vuorovaikutussuhdetta, koska luovuus on nähty erottamattomana osana innovaatioprosessia. Voidaankin puhua yrityksessä sosiaalisesta järjestelmästä, jossa työntekijät yhdessä tuottavat uusia tuotteita tai palveluita ja luovat näin arvoa yrityksen liiketoiminnalle (Lehtinen 2022, 2.) Luovuus ruokkii innovaatioita, joka edellyttää johtamista, jossa organisaatioiden olosuhteiden tulisi tukea tiimien ja yksilöiden luovuutta. Ambile & Pratt (2016) ovat määritelleet luovuuden ja innovaatioiden dynaamisen komponenttiteorian, jossa kuvataan yksilöiden luovuuden ja organisaatioiden innovaatioiden välistä vuorovaikutussuhteita (Kuvio 6)

Seuraavassa kuviossa (Luovuuden ja innovaatioiden yhteys. Ambile & Pratt 2016) on hyvin paljon samoja elementtejä kuin kuvassa 5. Dynaaminen innovaatioprosessi. Kuviiossa on kuitenkin haluttu erottaa selkeästi omiksi kokonaisuuksiksi luovuus ja innovaatio. Luovuuden osiossa korostuvat, jo aiemmin mainitut osa-alueet kuten luovan ajattelun taidot ja prosessit, sisäinen motivaatio ja osaaminen sekä tiedot. Näiden elementtien kautta voidaan lisätä innovaatioita. Kun siirrytään tarkastelemaan viereistä kuviota, jossa innovaatio on kuvion keskiössä, nousee esiin käytettävissä olevat resurssit, motivaatio innovoida ja innovaatio johtaminen. Sekä luovuutta ja innovaatiota voidaan lähestyä yhtäältä yksilön luovuudesta, joka tukee organisaation innovaatioita ja toisaalta organisaation työympäristön kautta, joka vaikuttaa luovuuteen. Ehkä molempia tasoja lopulta yhdistääkin yrityskulttuuri, joka antaa näille molemmille mahdollisuuden kasvaa.



Kuvio 6: Luovuuden ja innovaatioiden yhteys, mukailten (Ambile & Pratt 2016)

Innovaatioiden johtamisessa ei siis pidä syrjäyttää luovuuden johtamista. Dubinan (2006) viitekehysten kautta, luovuuden johtamisen ulottuvuuksien mukaan, organisaatioissa tulisi rohkaista ja vaalia luovuutta, luoda ympäristö, joka ruokkii luovuutta sekä tunnistaa esteet, jotka eivät mahdollista luovuutta. Luovuutta voidaan organisoida ja ohjata mm. eri luovuutta edistävien tekniikoiden kautta, fasilitoimalla ja tukemalla luovaan ajatteluun. Luovuutta voidaan mitata ja arvioida esimerkiksi kuinka paljon uusia ideoita on syntynyt tai arvioida miten luovuutta edistävät ohjelmat ovat toteutuneet ja tuottaneet tulosta. Luovuutta voidaan myös auditoida, jossa mitataan luovuutta ja avoimen ilmapiirin tasoa, jotka mahdollistavat luovuuden kasvamisen (Lehtinen 2022, 31.)

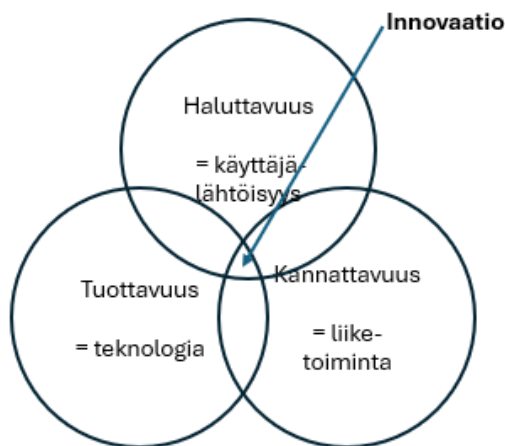
Toisaalta luovuuden ja innovaatioiden ”pyhästä” liitosta ollaan myös eri mieltä. Luovuus voidaan käsittää vapaudeksi, kun taas innovaatiot joutuvat sietämään joitain epämääräisiä rajoja. Innovaatiot eivät siis koostu vain loistavista ideoista vaan hyvinkin konkreettisesta tavoitteesta realisoida idea todellisuudeksi. Luovuus voidaankin nähdä myös huolettomuutena, kehittämällä ideoita vailla niiden toteuttamiskelpoisuutta, kun innovaatiotyössä tarvitaan kuitenkin realismia (Rehn 2010, 153.)

Luovuus ei kuitenkaan itsessään tee organisaatiosta innovatiivisempaa, mutta luovuus on kuitenkin eräänlainen välttämättömyys ihmisen henkilökohtaiselle kehittymiselle ja myös organisaatioille kilpailukyvyyn ylläpitäjänä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Liiallinen luovuus organisaatioissa voi tulla kalliiksi eri improvisaatioiden kautta ja siksi myös turvallisuus, rakenteet ja konkreettiset tuotokset ovat yritystoiminnan kannalta tärkeitä elementtejä (Rehn 2010, 119-121.)

## 7.2 Muotoilun merkitys innovaatioiden johtamisessa

Innovaatiojohtamisessa muotoiluajattelun (Desing Thinkig) keskiössä on yhdistää ihmiset, teknologia ja liiketoiminta kiinteästi toisiinsa (Rytisalo 2024, 60).

Seuraavassa kuviossa, Innovaation muodostuminen muotoiluajattelun mukaan (Rytisalo 2024, 60), on esitetty muotoiluajattelun kautta kolme keskeistä osa-aluetta 1) haluttavuus eli käyttäjälähtöisyys 2) kannattavuus eli liiketoiminnalliset lähtökohdat ja 3) tuottavuus eli teknologinen lähestyminen. Kuviossa keskellä on syntyvä innovaatio. Haluttavuudessa tulee huomioida käyttäjälähtöisyys, jossa muotoilu voikin toimia oivallisena apuvälineenä. Kannattavuus tulee liiketoiminnallisena tarkasteluna esille kuvion kautta. Tuottavuuden kautta pohditaan teknologisia ratkaisuvaihtoehtoja. Kun nämä edellä mainitut kaikki seikat yhdistetään saattaa niiden kautta syntyä innovaatio.



Kuvio 7: Innovaation muodostuminen muotoiluajattelun mukaan (Rytisalo 2024, 60)

Edellinen kuvio (Rytisalo 2024, 60) ilmaisee, että parhaimmillaan kaikki kolme osa-aluetta liittyvät innovaatioon. Innovaatiota voikin tarkastella haluttavuuden, kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta. Muotoiluajattelulla ja sen keinoilla on merkitystä innovaatioiden syntymisessä tai ne parhaimmillaan selkeyttävät missä itse innovaatio voi olla.

Innovaatiot ovat usein monisyisiä ja monimutkaisia sekä laajoja kokonaisuuksia. Muotoiluajattelua auttaa hahmottamaan kokonaisuuksia, löytämään ongelmakohtia ja mahdollistaa nopean reagoinnin. Muotoiluajattelussa yhdistyvät asioiden visiointikyky, kriittisyys, luova ajattelu ja rationaalisuus. Toisaalta muotoiluajattelu auttaa organisaatioita saavuttamaan yhteneväisen ajattelutavan. Muotoiluajattelu tehostaa toimintaa, kun yhteinen kokonaiskuva on saavutettu. Muotoiluajattelu sopii erinomaisesti haastavien ja monimutkaisten asioiden ratkaisemiseen. Muotoiluajattelu näin ollen osaltaan tukee innovaatioiden mahdollista syntymistä (Rytisalo 2024, 22-24.)

Muotoiluajattelu auttaa myös innovaatioprosessin seurattavuutta sekä lisää hankkeen tehokkuutta. Muotoiluajattelu auttaa viemään ideaa tai hanketta ohjatusti eteenpäin. Standfor University muotoiluajattelun -viitekehys koostuu viidestä tapahtumasta. 1) empathize - empatsoi, 2) define - määritä, 3) ideate - ideoi, 4) prototype - prototypoi ja 5) test - testaa (Lundström & Tähtinen, 31.)

Empathize-vaiheessa selvitetään lähtötilanne sekä pyritään ymmärtämään asiakkaiden nykyistä toimintaa. Määrittelyvaiheessa tunnistetaan ja määritellään asiakkaan tarpeet, löydetään mahdolliset haasteet ja riski, jotka kuvataan löydöksiä. Ideointivaiheessa haastetaan ja kyseenalaistetaan vallalla olevat oletukset, ismit ja ajatusmallit, ideoidaan ja etsitään ratkaisuja asiakkaiden haasteisiin tai tarpeisiin, rajataan aiheita ja priorisoidaan sekä päätetään mitä otetaan fokukseseen ja mistä luovutaan. Prototypoi-vaiheessa ideat konkretisoidaan, testataan alustavasti, jolloin nähdään toimivuus ja mitä mahdollisesti pitää korjata. Testaa-vaiheessa viedään tuotos asiakkaille arvioitavaksi ja tehdään tarvittavia korjaustoimenpiteitä eli käytetään ns. ketteriä menetelmiä testauksessa (Lundström & Tähtinen, 30-31.)

### 7.3 Dialogin merkitys innovaatioiden johtamisessa

Dialogisen johtamisen keskiössä on kolme eri tasoa, vastavuoroisuus työntekijän ja esihenkilön välillä, ihmisten välinen keskinäinen luottamus ja esimerkillisyys johtamisessa. Luottamuksen on tunnistettu vaikuttavan innovaatiokyvykkyyteen (Kasvio, Loppela, Syvänen & co, 27.)

Jotta yrityksissä voidaan johtaa innovaatiotoimintaa, tulisi johtamisessa painottua työelämän laatua parantavia seikkoja sekä yrityksen toiminnan tuloksellisuutta. Tuloksellisuus onkin yläkäsite sanoille tuottavuus, taloudellisuus, tehokkuus, vaikuttavuus ja laatu (Kasvio, Loppela, Syvänen & co, 21.) Tuloksellisuuden lisäksi yritysten tulisi panostaa johtamisessaan myös työelämän laatuun. Kyseisellä käsitteellä (työelämän laatu) tarkoitetaan työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä, työkykyä, työterveyttä, työturvallisuutta ja työntekijäkokemusta (Kasvio, Loppela, Syvänen & co, 22.) Innovatiivisuus on yrityksen kolmas tavoite. Johtamisen näkökulmasta innovatiivisuus voidaankin nähdä oppimiseksi, luovuuden kehittämiseksi tai uudistumiseksi.

Seuraavassa kuvassa, Dialogisen johtamisen monitieteellinen viitekehys (Kasvio, Loppela, Syvänen & co, 23.), kuvataan viitekehys, joka parhaimmillaan luo maaperää dialogiselle johtamiselle, jossa innovaatiot ovat yhtenä osatekijänä. Ilman dialogista johtamista ei innovaatiota pääse syntymään eikä yrityksen kilpailukyky vahvistu. Dialogin vaikutus, kaiken ytimenä on parantaa työmotivaatiota ja työelämän laatua, lisää uudistumiskykyä, yhteistoimintaa ja

tuloksellisuutta. Nämä edellä kuvatut asiat luovat kestävän työelämän pohjan (Kasvio, Loppela, Syvänen & co, 22-23.)

Kuvion 8. voi ymmärtää innovaatioiden näkökulmasta siten, että dialogisuus, työmotivaatio ja uudistuminen ovat kaiken ytimessä. Kun ns. ydin on hyvällä tasolla organisaatiossa, on mahdollisuus siirtyä seuraavalle kehälle, jossa innovatiivisuus, tuloksellisuus sekä työelämän laatu paranee ja vahvistuvat. Innovatiivisuus, tuloksellisuus ja työelämän laatu johtavat uloimmalle kehälle eli hyvään kilpailukykyyn ja myös kestävään työelämään. Dialogilla on merkitystä innovaatioiden syntymisessä. Myös luovuus, jota on käsitelty aiemmissa luvuissa voi toteutua vain hyvän dialogin kautta.



Kuvio 8: Dialogisen johtamisen monitieteellinen viitekehys. Mukaillen. (Kasvio, Loppela, Syvänen & co, 23.)

#### 7.4 Innovaatioprosessin johtaminen ja ryhmittely

Innovaatioprosessin käynnistyy usein alussa ideoiden luomisella ja niiden seulonnalla, jonka jälkeen prosessissa siirrytään konseptikehittämisen vaiheeseen. Edellä kuvatun vaiheen jälkeen innovaatiosta tehdään liiketoiminta-analyysi. Liiketoiminta-analyysin jälkeen siirrytään innovaation testaamisen vaiheeseen ja validointiin. Innovaatioiden testausta tehdään nykyisin usein ketterin menetelmin, jossa asiakkaat testaavat tuotetta tai palvelua, jonka kautta tehdään korjaavia toimenpiteitä (Lagstedt 2023, 9.)

Vanha projektijohtamisen malli Waterfall onkin korvautunut Agile ja Sprint testaustapaan, jossa tuote tai palvelu tuodaan keskeneräisenä asiakkaille eikä sitä lanseerata vasta kun tuote on sisäisesti koettu valmiiksi. Ketterät projektijohtamisen mallit ovat useille organisaatioille haastavia, mutta niiden kautta voidaan varmistaa, ettei tuote tai palvelu ole jo vanhentunut, kun se on valmis tai tuote ei vastaa enää asiakkaiden tarpeita (Sillanpää 2022, 20-24.)

Innovaatioiden johtamisen näkökulmasta haasteeksi saattaa nousta innovaatioiden luonne. Karkeassa jaottelussa innovaatiot jaetaan kahteen päätyyppiin 1) Inkrementaalisiin eli parannetaan jotain olemassa olevaa tai pyritään soveltamaan muualla toimivaa, 2) Radikaaleihin, jossa luodaan jotain aivan uutta. Innovaatioiden jaon lisäksi toimintaa tarkastellaan sisäisen kehittämisen ja vastaavasti tuotteen tai palvelun kehittämisen näkökulmasta. Tätä nelikenttä jaottelua ja niiden sisältöjä avaa kuvio 9, jossa on esimerkein avattu mihin innovaatiokategoriaan tekemistä voidaan sijoittaa.

Alla olevassa kuviossa (Lagstedt 2023, 9) radikaali innovaatio voi olla joko sisäistä kehittämistä kuten prosessien-, työkalujen-, tai- osaamisen kehittämistä. Radikaali innovaatio voi siis olla hyvin arkinen toimenpide, joka parantaa merkittävästi yrityksen toimintaa. Radikaali innovaatio voi myös olla tuotteen tai palvelun kehittämistä, josta hyvänä viimeaikaisena esimerkkinä voidaan mainita Wolt. Wolt loi täysin uudenlaisen konseptin, joka muutti vahvasti kilpailukenttää ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Kuvioista käy myös ilmi inkrementaalinen innovaatio, joka myös voi olla sisäistä kehittämistä tai tuotteen / palvelun kehittämistä. Tällöin kyse molemmissa onkin enemmän nykyisen prosessin parantamisesta tai jo lanseeratun palvelun jatkokehittämisestä.

<b>Radikaali innovaatio: Luodaan aivan uutta</b>	Tietojärjestelmä esim. datanhallinta, prosessin tuki ja seurannan ohjaustyökalu	Alustatalous esim. <u>Wolt</u> , jossa yhdistyvät uusi alustatalousmalli ja palvelut sekä kumppanuusverkosto
<b>Inkrementaalinen innovaatio: Parannetaan olemassa olevaa / sovelletaan muualla toimivaa</b>	Olemassa olevan tietojärjestelmän parannus esim. datanhallinta, prosessin tuki ja seurannan ohjaustyökalusta	Alustatalous esim. <u>Wolt</u> , olemassa olevan tuotteen tai palveluratkaisun parannus
	<b>Sisäinen kehittäminen (prosessit, työkalutmenetelmät, osaamisen kehittäminen tms.)</b>	<b>Tuotteen tai palvelun kehittäminen</b>

Kuvio 9: Alueet, joita innovaatioprosessin tulisi kattaa. Mukailten. (Lagstedt 2023, 9)

Innovaation johtamisen näkökulmasta on hyvä tunnistaa mihin päätyyppiin innovaatio sijoittuu, jolloin voidaan arvioida, millaisia resursseja innovaation edistäminen tarvitsee, millaisia riskejä siihen mahdollisesti liittyy. Inkrementaalisisessa innovaatioissa riskit ovat yleensä pienempiä kuin radikaaleissa innovaatioissa. Innovaatioprosessissa tuleekin pohtia, onko prosessi kykenevä tuottamaan innovaatioita sisäisessä kehittämisessä, sekä uusia tuotteita tai palveluita ja ovatko ne radikaaleja innovaatioita vai inkrementaalisia innovaatioita (Lagstedt 2023, 9-10.)

Standfor University (2023) innovaatiot on jaettu useampaa ryhmään 1) Organisatorinen innovaatio, 2) Sosiaalinen innovaatio, 3) Tuoteinnovaatio, 4) Avoin innovaatio, 5) Kestävän kehityksen innovaatio ja 6) Disruptiivinen innovaatio.

Seuraavassa kuviossa, Innovaatioiden ryhmittely (Lundström & Tähtinen 2023, 27), on avattu edellä mainittujen kuuden pääryhmän sisältöjä, jossa esimerkiksi organisatorinen innovaatio käsittää yleisesti nykyisen liiketoiminnan tehokkuuden ja kannattavuuden parantamiseen tähtäävää innovaatiotoimintaa tai vastaavasti tuoteinnovaatioon perustuvaa toimintaa, jossa tavoitteena on luoda uudenlainen tuote tai palvelu, jonka kautta voidaan vahvistaa omaa markkina-asemaa.

Organisatorinen innovaatio	Sosiaalinen innovaatio	Tuoteinnovaatio	Avoin innovaatio	Kestävän kehityksen innovaatio	Disruptiivinen innovaatio
Parantaa liiketoimintaa, prosesseja, tehokkuutta, asiakastytyväisyyttä tai kilpailukykyä	Kehittää työympäristöä tai vuorovaikutusta, tiimityöskentelyn parantamista, työhyvinvoinnin kehittäminen parempaan suuntaan	Luodaan uusi tuote tai palvelu, jonka kautta voidaan vahvistaa omaa markkina-asemaa, luo turvaa tulevaisuuteen ja lisää riippumattomuutta	Innovaatiot ja ideat työstetään yhdessä laajemmalla kokonpanolla	Ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen lähestyminen	Innovaatio, joka on pieni ja alussa vaatii isoja investointeja suhteellisen pienelle asiakasryhmälle tuotettuna. Laadun parantuuessa ja hinnan alentuessa innovaatio hyväksytään vaativien asiakkaiden kategoriassa

Kuvio 10: Innovaatioiden ryhmittely. (Lundström & Tähtinen 2023, 27)

## 7.5 Innovaatiotoiminnan erilaiset yhteistyömuodot

Vaikka yleisesti innovaatioilla haetaan kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin, on yritysmaailmassa havahduttu miten jatkuva uusiutuminen ja parantaminen tapahtuukin laaja-alaisten verkostojen kautta tai niiden avulla. Verkostoissa luovuus ja innovatiivisuus voivatkin kasvaa ex potentiaalisesti (Sydänmaalakka 2009.) Innovaatioiden johtaminen voikin tapahtua erilaisen ekosysteemien kautta eri yhteistyöverkoston kanssa. Monet eri toiminnot ovat nykyisin pirstaloituneet, joka tekee yhteistyömalleista monimuotoisia, joiden hahmottaminen ja johtaminen on haastavaa (Apilo & Valkokari 2023, 12) Ekosysteemejä innovaatioiden luomisessa voidaan tarkastella verkostojen tai eri arvoketjujen kautta, joihin voi liittyä myös erilaisia toimitusketjuja. Verkostojen ja arvoketjujen johtaminen tapahtuu usein yhden päätoimijan vetämänä. Yritykset voivat perustaa myös alliansseja tai luoda erilaisia yhteistyön foorumeita keskenään. Alliansseissa on tarkoituksena kerätä eri alojen asiantuntijuutta yhteen. Alliansseissa tulee huomioida kilpailulainsäädäntö. Alliansseissa sovitaan sopimusten kautta kunkin yrityksen velvoitteista ja vastuista. Nämä edellä mainitut määrittelevät kunkin toimijan roolin yhteistyössä (Apilo & Valkokari 2023, 14.)

Start Up -yrityksiä voi rinnastaa parviällyä hyödyntäviin parviin, jossa toiminnot tapahtuvat itseohjautuvasti, toimijat ovat homogeenisia, joissa nopeus ja ketteryys on keskiössä.

Tällaisissa yhteistyömalleissa osallistujia ohjaa saman kaltainen osaaminen halua ratkaista haasteita sekä tyydyttää asiakkaiden tarpeita, jossa myös kiinnostuksen kohteet ovat yhteneväiset. Nämä ns. parvet vievät ketterästi eri asiakokonaisuuksia eteenpäin ja uudistuvat ketterien menetelmien ja käytänteidensä vuoksi.

Ekosysteemiajattelu perustuukin vuorovaikutukseen ja avoimuuteen eikä sisäänpäin kääntymiseen. Sattumanvaraisuus myös ohjaa ekosysteemeissä toimintaa. Tällaisten ekosysteemien kautta tapahtuvan innovoinnin johtamisessa tulisi ymmärtää riippuvuussuhteet eri toimijoiden kesken sekä ymmärtää, että itseohjautuvat toimijat kehittävät toimintojansa nopeasti ja niiden johtamisessa ei voi olla hierarkioita. Hierarkisuuden puuttuessa kokoontumisissa agendat ovat väljiä, koska osallistujia on useampia, mikä saattaa johtaa myös asioiden pirstaloitumiseen. Johtamisessa tulisikin kyetä löytämään yhteiset motivaatiotekijät ja hyödyt kullekin toimijalle sekä korostaa mitä hyötyä yhteisöstä tai ekosysteemistä on (Apilo & Valkokari 2023, 14.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö ekosysteemejä tulisi johtaa. Ekosysteemejä pitää ylläpitää ja se tapahtuu eri toimijoiden yhteisillä rajapinnoilla. Yhteisten käytäntöjen luominen onkin ensiarvoisen tärkeää, jolloin pystytään luomaan oikeanlainen tila tiedonjakamiselle, yhteiselle oppimiselle ja yhteisten tai yksittäisten toisten ongelmien ratkaisemiseksi (Apilo & Valkokari 2023, 15.)

## 8 Yrityskulttuuri luo edellytykset innovaatiotoiminnalle

*”Yhtäläillä kuin vesi virtaa omia polkujaan, myös ihmisten ja yhteisöjen innovatiivisuuden on annettava virrata vapaana, mutta hallittuna.” - Minna Takala, Nokia Quality Team (Antola & Pohjola 2006, 92).*

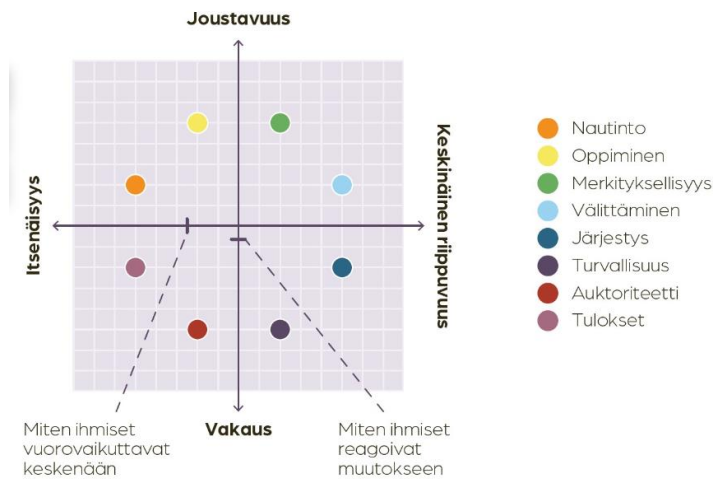
Yrityskulttuuri liittyy vahvasti innovaatioiden syntymiseen. Innovaatiot edellyttävät kulttuuria, jossa rohkaistaan kohtaamaan ongelmat ja etsimään niihin ratkaisuja. Tämä edellyttää kulttuurilta positiivista ja yksilöä arvostavaa lähestymistä, jossa annetaan lupa kehittää uutta. Osaltaan tällainen kulttuuri on myös valmis kokeilukulttuuriin eikä epäonnistumisia pidetä virheinä vaan oppimiskokemuksina (Anola & Pohjola 2006, 91-92.)

Organisaatiot, joissa ei ole kasvun ajattelua tukevaa kulttuuria ei ole innovaatioita. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri luo ympäristön, jossa ihmiset ottavat itse henkilökohtaisen kehittymisensä vastuulle (Kylliäinen 2023, 4-6.) Jotta innovaatiotoiminta voisi kukoistaa yrityksessä on keskiössä ideoiden ja ihmisten laaja ”ristiin pölyttäminen”. Tiimejä rakentaessa on hyvä huomioida tiimien heterogeenisuus eli eri ikäisiä ja erilaisilla kokemuksilla sekä koulutuksella varustautuneita ihmisiä tulisi saattaa yhteen. Erilaisuus generoi uusia ideoita ja jokaisen tiimiläisen kokemus on arvokasta arvioitaessa ideoiden tai innovaatioiden elinkelpoisuutta (Lundström & Tähtinen 2023, 28.) Innovaatioiden johtamisen ja johtamisen merkitys

innovaatioiden syntymiselle vaatii johdolta henkistä kanttia riskinottoon. Ilman riskinottoa ei radikaaleja tai arjen innovaatioita pääse syntymään.

Yrityskuulttuurissa puhutaan usein myös itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuus on kuitenkin yritystasolla haasteellista, jos sitä aletaan rakentamaan ”vanhan” kulttuurin päälle. Kuitenkin pienet projektit voivat olla hyvä alku kokeilla itseohjautuvuuden mallia laajemmin, kuten tutkielmassa on aiemmin esimerkin kautta kuvattu. Itseohjautuvuus tuleeikin määritellä ja siitä tulee olla kaikilla yhteinen ymmärrys mitä sillä lopulta tarkoitetaan ja tavoitellaan. Kokonaan itseohjautuvaan perustuva organisaatio onkin helpompaa perustaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä (Luukka 2019, 320-322.) Itseohjautuvuuden kulttuurissa luottamus on kaiken keskiössä, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että johtajien tulee olla valmiita luopumaan vallasta, jolloin päätöksentekoa hajautetaan organisaation eri tasoille. Päätöksenteko viedään joko ryhmille tai ihmiselle itselleen. Itseohjautuvassa organisaatiossa tiedon tulee olla läpinäkyvää ja kaikkien saatavilla. Tämä tarkoittaa erilaisten foorumien perustamista, josta kukin työntekijä voi löytää itselleen merkittävän tiedon. Itseohjautuvuus tulee aloittaa valmentamisella, kokeiluilla ja piloteilla. Pilottien kautta voidaan levittää onnistuneita kokemuksia laajemmin organisaatioon, joka alkaa ruokkia itse itseään. Muutos vaatii konkretiaa ja tekoja sekä asioiden toistamista. Muutos on vietävä loppuun haasteista ja vaikeuksista huolimatta. Valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Itseohjautuvuus ei ole vain mukava asia, vaan se vaatii työntekijöiltä paljon. Kaikilla työntekijöillä ei kuitenkaan ole kykyä tai halua ottaa kyseistä valtaa ja vastuuta itselleen, joka on hyvä tunnistaa johtamisen kautta (Luukka 2019, 323-328.)

Innovaatioiden ja luovuuden nostaminen esiin vaatii organisaatiokulttuurin nykytilan ymmärrystä ja mihin suuntaa organisaatiokulttuuria halutaan yrityksessä viedä. Seuraavassa kuviossa, Organisaatiokulttuurin päätyypit The Culture Factor -viitekehys, jossa on tunnistettu kahdeksan kulttuuria määritteleviä tekijöitä. Viitekehys jakautuu pystyakseliin, jossa arvioidaan miten organisaatiossa ihmiset reagoivat muutoksiin. Ovatko ihmiset joustavuushakuisia vai arvostavatko he enemmän vakautta? Vaaka-akselilla kuvataan miten ihmiset ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Korostuuko vuorovaikutuksessa itsenäisyys vai keskinäinen riippuvuus? Viitekehyksessä on lähtökohtaisesti asetettu ”valmiiksi” kahdeksan kulttuuriin vaikuttavaa tekijää eri värisinä palloina.



Kuvio 11: Organisaatiokulttuurin päätyypit (The Culture Factor -viitekehys)

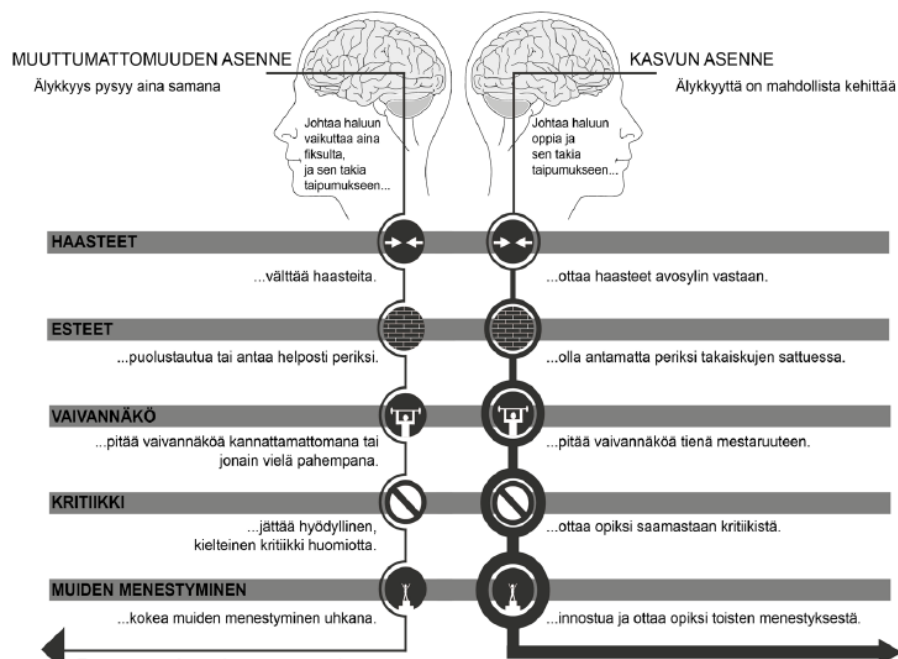
Kyseisen viitekehysten kautta voidaan havaita, että organisaatiokulttuuri, joka painottuu oppivaan kulttuuriin, korostuu luovuus, ideointi, innovointikyky ja uusien mahdollisuuksien etsiminen. Johtamisessa painotetaan tutkimaan asioita, korostetaan innovaatioiden merkitystä yritykselle yhtenä menestystekijänä sekä panostetaan tietoon ja sen laatuun. Auktoriteettiin, turvallisuushakuihin- ja järjestystä korostavissa kulttuureissa luovuus ja innovaatio tukahdutaan ennen kuin ne ehtivät edes syntyä (Tanner 2024, 294-296.)

### 8.1 Kasvun kulttuuri innovaatiotoiminnassa

Puhuttaessa johtamisen kolmiosta, jossa ovat minä, me ja liiketoiminta tulee kaikissa osa-alueissa olla mukana kasvun asenne. Ihmiskäsityksen mukaan ihminen on ainutlaatuinen, arvokas, luova, emotionaalinen, vastuullinen ja kehittyvä. Miten meidän tulisi kohdata ihminen näiden ihmiskäsityksen eri osa-alueiden kautta? Emotionaalisuus tarkoittaa kykyä kohdata tunteita, vastuullisuus merkitsee 100 % vastuuta, ainutlaatuisuus tulee ymmärtää myös erilaisuutena, arvokas tarkoittaa kuulluksi tulemistä ja toisen kuuntelua, luovuus taas tarvitsee tilaa ja kehittyvä heijastuu potentiaalina sekä kasvun ajatteluna (eazy Flow.) Kasvun asenteen vastakohta on muuttumattomuuden asenne.

Seuraavassa kuviossa, Muuttumattomuuden asenne vs. kasvun asenne (eazy flow), on kuvattu muuttumattomuuden ja kasvun asenteet erot. Lähtökohtaisesti kasvun asenteen ihmiset ajattelevat, että omaa älykyyttä on mahdollista kehittää, kun vastaavasti muuttumattomuuden asenteessa ihminen ajattelee, että älykkyys pysyy aina samana. Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi kuviossa tarkastellaan sitä miten eri ihmistyypit reagoivat haasteisiin, esteisiin, vaivannäköön, kritiikkiin ja muiden menestymiseen. Tarkastellaan kuviossa esitettyjä seikkoja muutamien esimerkkien kautta. Haasteiden edessä muuttamattomuuden asenne

haluaa vältellä kohtaamista haasteita, kun kasvun hakuinen asenne ottaa haasteet avosylin vastaan ja haluaa ratkaista ne. Esteiden tullessa eteen muuttumattomuuden asenteella oleva työntekijä alkaa puolustautumaan tai luovuttaa, kun taas kasvun asenteella oleva työntekijä ei anna periksi takaiskujen kohdatessa vaan hän koittaa ohittaa esteet. Kasvun asenteella oleva työntekijä innostuu muiden menestyksestä ja onnistumisista ja haluaa itse oppia niistä. Kun kyseistä kuviota tarkastelee innovaatioiden ja luovuuden näkökulmasta on aika selvää, että kasvun asenteella varustetut työntekijät ovat voimavara, jotka on hyvä tunnistaa ja asennetta vielä vahvistaa entisestään.



Kuvio 12: Muuttumattomuuden asenne vs. kasvun asenne (eezy flow)

Kysymys kuuluukin miten saada ahkera työntekijä aloitteelliseksi ja tuottavuus kasvamaan? Muuttumattomuuden asennetta voidaan muuttaa johtamisella. Kasvun asenteen edistämiseksi asiaa voi tarkastella kulttuurillisten tasojen (kuuliaisuus, ahkeruus, kyvykkyys, aloitteellisuus, luovuus ja intohimo) kautta, johon liittyy kiinteästi johtamisen eri tasot (manageri, leader, valmentaja). Manageeraaminen tuottaa organisaatioon kuuliaisuutta ja ahkeruutta. Leaderi löytää organisaatiosta kyvykkyksiä ja saa aikaa aloitteellisuutta. Valmentaja tuottaa ihmisten kautta organisaatioon luovuutta ja intohimoa tekemiselle. Kasvun kulttuurissa ja innovaatioiden edistämässä johtamisen tulee painottua leader- ja valmentaja -rooliin.

## 9 Metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten johtaminen voi joko edistää tai estää innovaatioiden syntymistä organisaatioissa. Tähän etsitään vastausta tutkimuksen tavoitteista, joita voidaan tarkastella yhtäältä innovaatioiden johtamisen näkökulmasta ja toisaalta johtamisen merkityksestä innovaatioiden syntyyn, joihin on vastattu tutkimuksen teoriaosuudella analysoimalla ja vertailemalla erilaisia johtamismalleja, strategioita ja käytäntöjä. Teorioiden kautta on pyritty tunnistamaan ne keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat innovaatioiden onnistumiseen ja antaa samalla suosituksia siitä, miten johtamista voidaan parhaiten toteuttaa innovaatiomyönteisen ympäristön luomiseksi. Tutkielmassa tuodaan esille eri malleja innovaatioiden johtamisen näkökulmasta.

Toisaalta tutkielman tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja osaamista, toimeksiantajan, Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n hyödynnettäväksi.

Kyseessä on Deduktiivinen tutkimus, jossa lähtökohtaiseksi teoriaksi valittiin innovaatiot ja niiden merkitys yritystoiminnassa, jota lähdettiin empiirisesti testaamaan.

Luvussa perustellaan ensin laadullisen tutkimusmenetelmän valinta ja seuraavaksi perustellaan aineiston kerääminen eli teemahaastattelut ja haastateltavien valinta sekä kysymysten asettelu. Edellisten vaiheiden jälkeen kuvataan, miten aineisto on analysoitu ja luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 9.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja lähestymistavan kuvaus

Tutkimukseen valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen lähestymistapa. Innovaatio on jo itsessään käsitteenä hyvin laaja ja sillä on monia erilaisia määritelmiä sekä usein innovaatiot ovat myös hyvin monimutkaisia, monitasoisia ja monivaiheisia prosesseja (Lahti 2023, 5). Innovaatioita on kuitenkin tutkittu suhteellisen laaja-alaisesti, mutta siitä huolimatta tutkimuksissa on puutteita mm. siinä miten luovuus ja innovaatiot kytkeytyvät yhteen. Toisaalta tutkimuksissa kaivattaisiin tutkimusta siitä, miten yrityskulttuuri vaikuttaa innovaatioihin ja tutkimusta luovan prosessin merkityksestä innovaatioiden syntyyn ja niiden johtamiseen. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden eri tulkinnoille, joka auttaa parhaimmillaan luomaan

kokonaisvaltaisemman ymmärryksen varsin laaja-alaisesta ja monitahoisesta aiheesta kuin mitä määrällinen eli kvantitatiivinen lähestymistapa (Lehtinen 2022, 58-59.) Kvantitatiivisen lähestymistavan haasteeksi nousi myös tarkkojen kysymysten asettelu aihealueessa, jossa on kyse luovuudesta.

Koska kyseessä oli Deduktiivinen tutkimus, jossa lähtökohtaiseksi teoriaksi valittiin innovaatiot ja niiden merkitys yritystoiminnassa, jota lähdettiin empiirisesti testaamaan, nousi tutkielman aikana esiin haasteita, joita oli tarvetta käydä toimeksiantajan kanssa lävitse prosessin aikana uusien keskusteluiden ja haastatteluiden kautta. Tämän takia laadullinen lähestymistapa oli soveltuvampi tutkielmaan, jonka kautta innovaatioiden ilmiöitä oli helpompaa lähestyä haettaessa syvällisempää ymmärrystä aiheesta.

Tutkielman aineistokeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa käytettiin tiettyä järjestelmällisyyttä kysymyksissä (liittyen tutkimusongelmaan) ja avoimet kysymykset olivat tarkoituksella laajoja, jolloin vastauksia ei haluttu rajata. Puolistrukturoidun haastattelun kautta haastateltavien omat mielipiteet ja pohdinnat ovat tärkeitä varsinkin silloin, kuin aiheesta on vähän tutkimusta tai haastateltavalla kokemusta. Toisaalta mielipiteiden analysointi on osaltaan haasteellista, mutta sen kautta voidaan saada käsitys siitä, miten tutkittavaan aihepiiriin suhtaudutaan. Kysymykset (liite 1) esitettiin kaikille vastaajille likipitään samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Teemahaastattelussa kysymysten järjestyksä saattoi myös vaihdella.

Haastatteluihin osallistui toimeksiantajan johtoryhmän jäsenistä kolme henkilöä ja yksi kehittämisspäällikkö. Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen, tutkielman aikana, tehtiin syventäviä haastatteluja ja keskusteluja yhden johtoryhmän jäsenen kanssa.

Tietoperustan avulla muodostettiin haastattelurunko. Haastatteluiden kautta kerättiin syvällistä, eri kontekstit huomioivaa ymmärrystä innovaatioiden ja kehittämistyö johtamisesta, toteutuksesta ja organisoitumisesta.

Tutkielman luetettavuus kohdistuu tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysoinnista sekä niiden peilaamisesta teoriaosuuteen. Laadullisessa menetelmässä luotettavuuden kriteereinä on huomioitu neutraalisuus, totuusarvo ja sovellettavuus (Tyynälä 1991). Empiirisen tutkimuksen kautta tehdyt havainnot eivät itsessään ole suoranaisia tuloksia, vaan enneminkin ne ovat johtolankoja, joiden kautta on peilattu vastaajien näkemyksiä suhteessa esitettyihin teorioihin. Aineistoa onkin tarkasteltu kokonaisuutena loogisen rakenteen kautta, jolloin tilastollinen absoluuttisuus analyysistä puuttuu (Alasuutari 2011.) Laadullisessa tutkimuksessa tulee tiedostaa, että Laadullisessa tutkimuksessa kyseessä on aina tutkijan omasta tulkinnasta, tutkimusaineiston ja teorian välisistä suhteista, jolloin tulokset nousevat tematisoidusta kokonaisuudesta (Valli 2021, luku 7.)

Tässä tutkielmassa on noudatettu yleisiä eettisiä periaatteita, joissa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta sekä muita mainittuja oikeuksia. Tutkimuksesta ei saa aiheutua tutkittaville ihmiselle tai tutkimuskohteelle merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Tässä tutkielmassa kaikki haastattelut on tehty anonyymeinä eikä vastaajia pysty näin ollen kohdistamaan saatuihin vastauksiin. Haastateltavien yhteystietoja ei ole kerätty ja haastattelumateriaalit on tallennettu salauksella ja ne tullaan hävittämään.

Tutkielman haastatteluiden havaintojen pelkistämässä aineistoa tarkasteltiin teoreettis-metodologisesta näkökulmasta ja huomiota haastatteluissa sekä analysoinnissa kiinnitettiin teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta ja kysymysten kautta tutkielman kannalta oleelliseen keskittyen (Alasuutari 2011).

Haastatteluaineistoa analysoitaessa haastatteluja tiivistettiin, jonka avulla pyrittiin saamaan ymmärrys ja tulkinta, miten tutkimushaasteeseen ja tutkittuun teoriaan vastaukset peilautuivat. Haastattelujen analysoinnissa haettiin yhtäläisyyksiä eri vastaajien kesken elin ns. johtolankoja. Yhtenä tavoitteena oli löytää yksittäisistä vastauksista yhtäläisyyksiä eli jotain suurempaa yhteistä nimittäjää. Aihepiireinä haastatteluissa oli johtaminen, organisoituminen, yrityskulttuurin merkitys ja mahdollinen innovaatioiden epäonnistuminen.

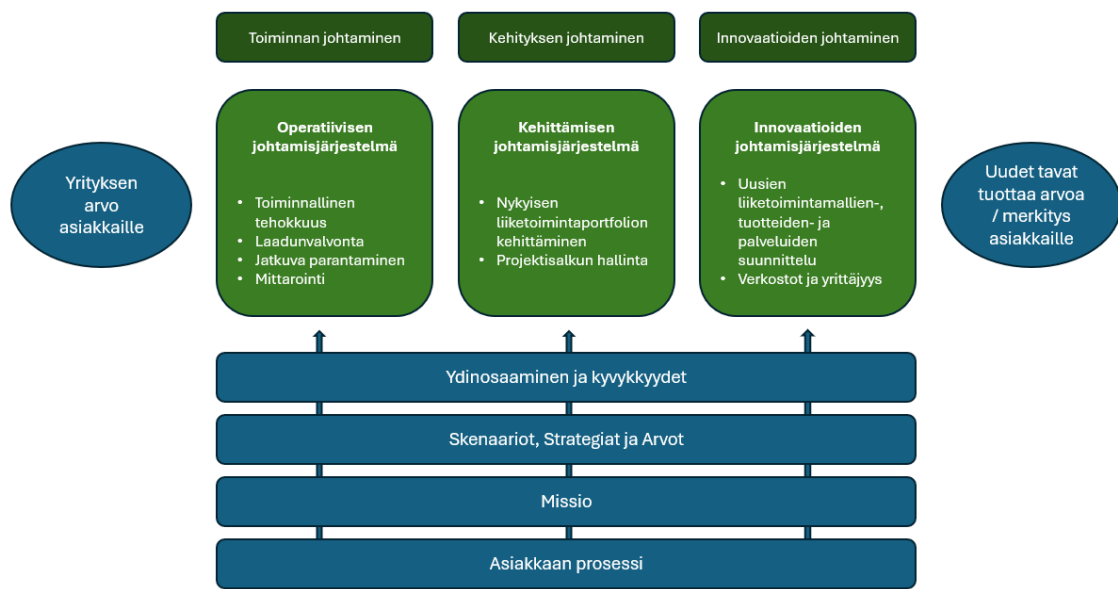
## 10 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO on paikallinen osuuskauppa, joka toimii Läntisellä Uudella maalla ja Salon Seutukunnassa kahdeksan kunnan alueella. SSO:lla on yli 70 000 asiakasomistajaa, joita palvelee yli 80 toimipaikkaa market- ja tavaratalokaupassa, liikennekaupassa, matkailu- ja ravitsemiskaupassa sekä autokaupassa (SSO.fi.) SSO:ssa työskentelee noin 1200 työntekijää ja liikevaihto on yli 500 miljoona. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO on yksi 19 alueosuuskaupasta, jotka ovat muodostaneet yhdessä SOK:n eli Suomen Osuuskauppojen Keskusjärjestön.

### 10.1 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n kehittämisen 3. tason tasapaino

Aiemmissä kappaleissa todetut organisoitumisen haasteet, jotka vievät enemmän resursseja kuin vapauttavat on Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa tasapainotettu kehittäminen ja niiden johtamisen eri osa-alueet kolmeen eri kokonaisuuteen. Kokonaisuuksia ovat toiminnan johtaminen operatiivisen johtamisjärjestelmän kautta, kehityksen johtaminen, jossa kehittämisen johtamisjärjestelmä keskittyy liiketoiminnallisten portfolioiden kehittämiseen ja SSO:n projektisalkun hallintaan sekä innovaatioiden johtaminen, jossa innovaatioita johdetaan oman innovaatiojohtamisjärjestelmän kautta (Kuvio 13).

Alla olevassa kuviossa, 3. tason tasapainon, taustalla ovat asiakkaan prosessit, organisaation missio, strategia, arvot ja skenaariot. Ydiosaamisen ja kyvykkyyksien tarkastelujen kautta johtaminen on jaettu kolmeen osakokonaisuuteen, kuten edellisessä kappaleessa on kuvattu. Vaaka-akselilla kuvataan yrityksen nykyarvo asiakkaille (kuviossa vasemmalla) ja siirryttäessä kehityksen sekä innovaatioiden suuntaan tavoitteena on uudet tavat tuottaa arvoa ja merkitystä asiakkaille. Kuviossa operatiivisessa johtamisjärjestelmässä korostuu toiminnallinen tehokkuus, laadunvalvonta jatkuva parantaminen sekä eri liiketoimintaa kuvaavat mittarit. Kehittämisen johtamisjärjestelmässä on kyseessä nykyisen liiketoimintaportfolion kehittäminen ja projektisalkun hallinta. Innovaatioiden johtamisjärjestelmässä on määritelty uusien liiketoimintamahdollisuuksien suunnittelu ja verkostojen hallinta sekä yrittäjyys. Kun kyseistä taulukkoa peilataan tutkielman aiempiin jaotteluihin, niin voidaan SSO:n innovaatioiden johtaminen luokitella ennemmin radikaaleihin innovaatioihin kuin jo olemassa olevien toimintojen kehittämiseen. Olemassa olevien toimintojen kehittämistä voisikin rinnastaa ennemmin arjen innovaatioiden edistämisen foorumiksi. Toiminnanjohtaminen koostuu yrityksen nykyisistä prosesseista ja johtamisesta. Kuvioista käykin varsin hyvin teoriassa esiin nostetut osa-alueet kuten resurssointi, johtaminen, prosessit ja toimintatavat. Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa kehittämisen johtamisjärjestelmä ja innovaatioiden johtamisjärjestelmä onkin keksitetty omaan kehitysyksikköön ja tytäryhtiöön.



Kuvio 13: Kehittämisen 3. tason tasapaino (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO, mukailten)

## 10.2 Innovaatioiden johtaminen SSO:ssa

Tässä luvussa innovaatioiden johtamista kuvataan haastattelujen kautta, koska innovaatioiden johtamisesta ei ole toimintamallia, jota kuvata. Luvussa nostetaan keskeisiä otteita haastatteluista, liittyen innovaatioihin.

Ensimmäisissä haastatteluissa käsiteltiin teemoja, joihin osallistui neljä henkilöä:

- Miten kehittämistoiminta tulisi organisoida, jotta se tuottaisi parhaiten tuloksia?
- Miksi innovaatiot saattava epäonnistua?
- Mitä innovaatioiden johtaminen tarkoittaa ja mitä siinä pitää huomioida?
- Miten innovaatioita johdetaan ja millainen rooli johtamisella on innovaatioiden edistämisessä?

Syventävinä kysymyksinä esitettiin, yhdelle henkilölle:

- Tukeeko nykyinen SSO:n organisaatiokulttuuri innovaatioiden syntyä?
- Edistääkö nykyinen johtamisen malli innovaatioiden syntymistä?

Haastatteluiden vastauksia:

Kysymys 1: Miten kehittämistoiminta tulisi organisoida, jotta se tuottaisi parhaiten tuloksia?

*”...aiempi toimitusjohtaja ajatteli, että SOK toimii kehitysorganisaationa ja SSO keskittyy operatiiviseen tehokkuuteen. Itse en ajatellut näin, vaan meidän piti ottaa osa kehittämisestä omaan organisaatioomme, koska etäältä johtaminen ja monet konseptit eivät ole riittäviä ja toimivia ratkaisuja paikallisesti. Minulla oli kaksi vaihtoehtoa 1) palkata lisää toimialajohtajia ja liittää kehittäminen heidän organisaatioonsa tai 2) palkata kehitysjohtaja, johon lopulta päädyin. Tällöin kehittäminen ja innovaatiot voivat paremmin leikata läpi koko organisaation...” H1*

Kysymys 2: Miksi innovaatiot saattavat epäonnistua?

*”...innovaatiotoiminta tulee eriyttää operatiivisesta johtamisesta, koska operatiivinen johtaminen ohjaa johtamisen organisaation vallitsevien prosessien malliin, jolloin innovaatioilla ei ole tilaa hengittää...” H2*

*”...Innovaation luonteeseen kuuluu ”epäonnistuminen” alkuperäisen tavoitteensuhteen. Lähdettiin tavoittelemaan kaloja järvestä, mutta kehitettiin uusi pyydys. Epäonnistuiko innovaatio? Lähdettiin tavoittelemaan kaloja järvestä, mutta huomattiin, että saatiinkin rapuja. Lähdettiin tavoittelemaan kaloja järvestä, mutta todettiin, että ei niitä ole...” H4*

*"...Jos kaikki innovaatiot onnistuvat, ei ole yritetty riittävästi. Strateginen kysymys on se, että kuinka paljon voimme käyttää panoksia innovaatioilla oppimiseen ja jos niistä vielä saadaan jopa uusi tuote/palvelu niin sitten ollaan ylitetty tavoite..." H4*

Kysymys 3: Mitä innovaatioiden johtaminen tarkoittaa ja mitä siinä pitää huomioida?

*"...kehitysyhtiön perustamisessa oli myös yksi oleellinen seikka eli mistä saisimme kasvuhakuisia ja nälkäisiä työntekijöitä. Osuuskauppaa pidettiin kankeana ja jähmeänä sekä pysähtyneenä. Kehitysyhtiön kautta saimme ihmisiä ja muita ulkopuolisia organisaatioita mukaan, jotka myös itse panostavat yhteiseen kehittämiseen..." H3*

*"... Onko innovaation tuloksena loppujen lopuksi- tavoitteen lisäksi, oppia..."H2*

Kysymys 4: Miten innovaatioita johdetaan ja millainen rooli johtamisella on innovaatioiden edistämisessä?

*"... SSO on tunnistanut innovaatioiden merkityksen muuttuvassa ympäristössä, mutta innovaatioita tulkitaan operatiivisen prosessin odotuksin = tavoite ei saa elää ja tuloksen pitää tulla nopeasti. Tämä johtuu pitkälti siitä, että SSO:lla ei ole innovaatioiden johtamisen historiaa/kulttuuria, joten on ymmärrettävää, että innovaatioiden epämääräisyys aiheuttaa hämmennystä..."H4*

*"...Innovaatioiden johtamista pitää opetella ja siinä osana on myös tämä opinnäytetyö. Olemme ehkä hypänneet liian nopeasti tekemään innovaatioita - olisi pitänyt enemmän keskustella siitä, mitä siitä seuraa, jos lähdemme "innovaatiopolulle..." H4*

*"...Koska innovaatioita tarkastellaan operatiivisen johtamisen opein ja tuloksena saat-  
taa olla paluu tulosjohtamiseen (koska innovaatiot eivät ole johtaneet wow ilmiöihin)  
..." H4*

Kysymys 5: Tukeeko nykyinen SSO:n organisaatiokulttuuri innovaatioiden syntymistä?

*"...Nykyinen" organisaatiokulttuuri on käymistilassa, jossa korostetaan yksilön vapautta aikaisempaa enemmän. Olemme kuitenkin vasta muutoksen ihan alkumetreillä. Joten voisiko ajatella niin, että innovaatiot ovat yksi osa organisaatiokulttuurin muutoksen ajureita? Eli voidaanko innovaatiotoiminnalla nopeuttaa haluttua kulttuuria..." H4*

Kysymys 6: Edistääkö nykyinen johtamisen malli innovaatioiden syntymistä?

*"...Johtamisen malli tai johtamisjärjestelmä korostaa SOK:n roolia kehittäjänä ja innovaattorina. Saman aikaisesti on todettavat, että SOK:lla ei myöskään ole innovaatio-osaamista, mutta SOK:lla on rahaa ostaa toimivia innovaatioita. Tosin innovaatioiden ostamisessa on se vaara, että S-ryhmällä niin kuin muillakin isoilla organisaatioilla on*

*taipumuksena vallata ostettu innovaatio omilla osajilla, joilla ei ole samaa ”paloa” kuin innovaation synnyttäjillä ja tulkinta on sitten se, että innovaatio ei toiminutkaan...” H4*

Seuraavassa taulukossa on esitetty haastatteluiden johtopäätökset.

Kysymys	Johtopäätös
Kysymys 1: Miten kehittämistoiminta tulisi organisoida, jotta se tuottaisi parhaiten tuloksia?	Kehittämisen tulee olla SSO:n omassa hallinnassa, sitä ei voi ulkoistaa kokonaan keskusorganisaatiolle.
Kysymys 2: Miksi innovaatiot saattavat epäonnistua?	Operatiivinen johtamismalli ei anna tarpeeksi tilaa ja aikaa innovaatioille.  Innovaatio on myös tapa oppia ja kehittyä.
Kysymys 3: Mitä innovaatioiden johtaminen tarkoittaa ja mitä siinä pitää huomioida?	Organisaation tulee olla houkutteleva, jotta saadaan innovatiivisia ihmisiä mukaan oman organisaation ulkopuolelta.  Innovaatiotoiminta on hyvä erottaa perustekemisestä.
Kysymys 4: Miten innovaatioita johdetaan ja millainen rooli johtamisella on innovaatioiden edistämisessä?	Innovaatioita tarkastellaan operatiivisten prosessien kautta, joita ohjaa nopea tavoitteeseen pääseminen ja taloudellinen tuloksellisuus.  Innovaatioiden johtamista tulee opetella lisää.  Mitä organisaatiolle tarkoittaa, kun lähdetään innovaatiopolulle?
Kysymys 5: Tukeeko nykyinen SSO:n organisaatiokulttuuri innovaatioiden syntyä?	Organisaatio ei ole vielä valmis innovaatioille ja innovaatioita pidetään isoina ja mullistavina tekoina.  Innovaatiot voisivat toimia organisaatiokulttuurin muokkaajana.
Kysymys 6: Edistääkö nykyinen johtamisen malli innovaatioiden syntymistä?	Johtamisen malli tai johtamisjärjestelmä korostaa SOK:n roolia kehittäjänä ja innovaattorina.  Innovaatioissa on hyvä säilyttää niiden palo, joka tarkoittaa, että innovaatioiden luojien tulisi olla mukana, kun innovaatio viedään osaksi liiketoimintaa.

Taulukko 1: Haastatteluiden kysymykset ja johtopäätökset

### 10.3 Organisaatiokulttuurin rooli innovaatioiden syntymisessä SSO:ssa

Kulttuuri ja strategia ovat kaksi keskeistä tekijää, jotka ohjaavat organisaation menestystä, mutta niiden välinen suhde jää usein huomiotta. Strategia määrittää organisaation pitkän aikavälin suunnan ja tavoitteet, kun taas kulttuuri muovaa sitä, miten nämä tavoitteet saavutetaan päivittäisessä toiminnassa. Ilman vahvaa ja yhtenäistä kulttuuria strategiat jäävät helposti paperinmakuisiksi suunnitelmiksi, joita on vaikea toteuttaa käytännössä. Toisaalta kulttuuri, joka ei tue organisaation strategisia päämääriä, voi muodostua esteeksi kehitykselle ja innovaatioille. Siksi kulttuurin ja strategian yhteensovittaminen on olennaista organisaation kestäväälle menestykselle."

Edellinen johdanto korostaa miten Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa kulttuurin ja strategian yhteys on tunnistettu ja ne molemmat on asetettu tasaveroisiksi menestyksen tekijöiksi organisaatiossa.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa aloitettiin kulttuurimatka vuonna 2020. Ensimmäisessä vaiheessa käynnistettiin Meidän juttu -*projekti*, jossa yksiköt haastettiin löytämään oma identiteetti, jonka avulla voidaan erottua kilpailijoista ja luoda omalaatuinen asiakaskokemus asiakkaille. Projektissa myös valtuutettiin yksiköitä ottamaan vahvemmin roolia päivittäisessä johtamisessa.

Vuonna 2022 päivitettiin Suur-Seudun Osuuskaupan strategia, jonka yhteyteen tehtiin Meidän SSO -kiertue. Kiertueen aikana kerättiin työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia strategiasta, osallistamisen menetelmin, jonka kautta strategiaa päivitettiin. Samana vuonna esihenkilöille järjestettiin Rohkea johtajuus -hanke, jossa haettiin esihenkilöiden omaa identiteettiä ja miten voidaan rohkeasti johtaa itseään ja liiketoimintaa.

Vuonna 2022 käynnistettiin, työtyytyväisyystutkimuksen yhteydessä, Työ- ja strategiapeli. Yksiköt kokoontuivat tutkimustulosten kautta analysoimaan eri kehittämistoimenpiteitä pelillistämisen kautta. Samana vuonna käynnistettiin Työ- ja kulttuuri -projekti. Projektissa haluttiin selvittää Suur-Seutu Osuuskauppa SSO:n organisaatiokulttuurin nykytila ja tavoiteltu suunta mihin kulttuuria halutaan johtaa. Nykytilan arvioimisessa käytettiin The Culture Factor -viitekehystä (s. 33) Projektin aikana toteutettiin Signi -kysely, jonka avulla haluttiin selvittää työntekijäkokemus, jonka kautta saatiin tietoon työntekijäymmärrystä.

Vuonna 2023 järjestettiin, Sinä olet tärkeä -kiertue. Kiertue perustui työntekijäkokemukseen ja työntekijäymmärrykseen. Fasilitointimenetelmien kautta haettiin lisää ihmisten ajatuksia edellä mainituista asiakokonaisuuksista. Kiertueella hyödynnettiin Signi -kyselyn tuloksia.

Syksyllä 2024 käynnistyi kiertue Ihmiset ensin, jossa esitellään Kulttuuri -kirjanen. Kulttuuri -kirjanen on syntynyt edellä kuvatun matkan aikana, joka on alkanut vuonna 2020. Vuonna 2024 käynnistyi esihenkilöille valmennus nimeltään, Kun kulttuuri ja johtaminen lyövät kättä. Valmennuksen toteuttaa Trainers house. Haastatteluissa tuli ilmi myös se, että voisiko innovaatiot olla yksi tapa kehittää organisaatiokulttuuria.

## 11 Case Suomen Estradipalvelut Oy

Tutkielmassa Suomen Estradipalveluiden osuuden tarkoituksena on olla tukemassa laajempaa tutkimusta ja innovaatioteoriaa ns. case esimerkkinä. Luvun tarkoituksena on myös kuvata, miten eri innovaatioiden johtamisen teorioita tai käytänteitä osattiin hyödyntää, joista voidaan nostaa esiin tutkielman aiheista muun muassa. Innovaatiotoiminnan erilaiset yhteistyömuodot: Start Up ja ekosysteemiajattelu (luku 7.5, 30).

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO käynnisti erillisen innovaatiohankkeen perustamalla oman yhtiön toteuttamaan uudenlaista kokeilukonseptia ja siihen liittyviä taustoja. Seuraavissa kappaleissa kuvataan, miten yhtiössä toteutettiin innovatiivisten ratkaisujen testaus, lanseeraus ja implementointi ja määriteltiin innovaatioiden mittarit.

Suomen Estradi Palvelut Oy perustettiin, koska havaittiin vahva toimintaympäristön muutos, jossa ruuan verkkokaupan kasvun ennustetaan kasvavan voimakkaasti tulevana vuosina. COVID-19 pandemian aikaan ruuan verkkokaupan kasvu suorastaan räjähti ja tasainen kasvu on edelleen jatkunut. Monissa alueosuuskaupoissa on alettu rakentamaan omia ruuan verkkokaupan logistiikkakeskuksia, koska nykyisin myymälöissä tehty ruuan keräily on haastavaa taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Ruuankeräily myös näyttäytyy ajoittain negatiivisena toimintona kaupoissa asioiville asiakkaille, koska ruuankeräilijät vievät tilaa kaupoissa isoilla keräysalustoillaan. Pelkän ruuankeräily asiakkaille vaatisi isoja investointeja logistiikkakeskusten kautta.

S-ryhmän tehokas logistiikka ei välttämättä mahdollista poikkeamia materiaalivirroissa, jolloin lähituotteiden saaminen asiakkaille oli ja on edelleen haastavaa. Suomen Estradi Palvelut perustettiin laajentamaan S-ryhmän peruskonseptien tarjontaa lähituotteiden osalta. Estradipalvelut katsovat laaja-alaisesti koko palvelulogistiikkaa, johon paluulogistiikan yhdistäminen toisi lisää tehokkuutta ja lisäksi myös ruuan verkkokauppaliiketoiminnan kannattavuutta.

Suomen Estradi Palvelut Oy:n tavoitteena on yhdistää laajemman palvelutarjoaman asiakkaille, yhdistelemällä tuotteita ja palveluita yhteiselle www-alustalle, jossa palveluntuottajat voivat itse markkinoida omia tuotteitaan. Estradipalvelut myös auttavat yrityksiä markkinoinnissa ja mm. EA-koodien tuottamisessa omiin pakkauksiinsa, jollin toimittajan ei tarvitse itse

investoida suuria summia päästäkseen mukaan palveluidentuottajaksi. Tavoitteena on madal-  
taa palveluntuottajien kynnystä olla mukana yhteisessä hankkeessa.

Saman aikaisesti perustettiin Mico Finland Oy, jonka tehtävänä on selvittää, analysoida ja ku-  
vata miten ruuan verkkokauppa saataisiin paremmin kannattavaksi liiketoiminnaksi. Ideana  
taustalla oli se, miten voidaan samalla taklata kaksi ”heikkoutta” S-ryhmässä ja muodostaa  
niistä vahvuus, joka tarkoittaa 1) avoin integroitava lähipalvelulogistiikka ja 2) paikallisten  
tuotteiden liittäminen osaksi kokonaistarjontaa ja -logistiikkaa.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO haluaa vahvistaa elinvoimaa omalla toiminta-alueellaan ja yh-  
tenä keskeisenä ajatuksena Suomen Estradi Palvelut Oy:n perustamisessa on halu koota pai-  
kallisia toimijoita tuottamaan yhdessä palveluita ja tuotteita alueen asiakkaille. Paikallisuus  
on osuuskaupan perusidentiteetissä vahvasti läsnä ja siksi sitä halutaan edelleen vahvistaa.  
Tämä toimintamalli kuvaa hyvin tutkielman aikaisemmassa vaiheessa esittelyihin ekosysteme-  
meihin yhteiskehittämisen näkökulmasta. Estradipalvelut on siis ollut luomassa täysin uutta  
liiketoimintaa, jossa on vahvasti ollut innovatiivinen kehittäminen keskiössä.

#### 11.1 Testaus ja arviointi - Innovatiivisten ratkaisujen käytännön testaus

Suomen Estradi Palvelut käytti niin sanottua Lean-startup-menetelmiä Minimum Viable Pro-  
duct (MVP), jossa luotiin vähimmäiskelpoinen palvelualusta, joka sisälsi vain keskeisemmät  
ominaisuudet. Alustaa testattiin nopeasti suppealla käyttäjäryhmällä, jonka kautta testattiin  
palvelua ja ideaa nopeasti, keräämällä samalla palautetta jatkokehitystä varten. Toisena me-  
netelmä Lean-startup käytettiin Build-Measure-Learn, joka on iteratiivinen prosessi, missä  
palvelu rakennetaan nopeasti, mitataan tulokset ja opitaan niistä ja tehdään oppimisen  
kautta tarvittavat muutokset. Testi asiakkaat haastateltiin, jonka avulla saatiin arvokasta tie-  
toa kehittämiselle. Tämä toimintatapa nousi esiin myös tutkielmassa aiemmin, kun pohdittiin  
agile mallisia sprinteillä eteneviä ketteriä kehittämismenetelmiä, uusien tuotteiden tai palve-  
luiden kehittämisessä. Kyseinen kehittämistapa onkin tyypillinen Start Up -yritykset tapa toi-  
mia ja testata. Edellä kuvattu toimintamalli vaatii johtamisessa epävarmuuden sietämistä,  
joka on noussut esiin tutkielman teoriaosuudessa.

## 11.2 Lanseeraus ja implementointi - Innovaation markkinoille tuominen

Suomen Estradi Palvelut Oy teki markkinatutkimuksen palveluista, joka aiottiin tuoda markkinoille. Samassa yhteydessä kartoitettiin pääkilpailijat ja selvitettiin asiakastarpeita.

Sähköinen alusta oli suunniteltu jo pitkälle eli varsinaista prototyyppiä ei tarvinnut toteuttaa, mutta lähestymiskulma oli ennemmin iteratiivisessa kehittämisessä, jossa tuotetta parannetaan käyttäjäpalautteen perusteella. Liiketoimintamalli perustui pääosin transaktiomaksuihin eli kyseessä on palvelualusta, johon paikalliset toimittajat voivat tuoda tuotteitaan esille suoraan kuluttajille. Markkinointistrategiaan ei kiinnitetty huomioita palvelun aloitusvaiheessa. Samoin brändäys ja viestintä ei ollut fokuksessa. Jakelukanavaksi luontevin ratkaisu oli verkkokauppa, mutta nyt Suomen Estradi Palvelut Oy on laajentanut toimintaansa palvelulogistiikan puolelle. Markkinointikampanjoita on toteutettu eri kiertueina, jossa Suomen Estradi Palvelut Oy:n auto on liikkunut eri tapahtumissa mukana, myyden paikallisia tuotteita.

## 11.3 Innovaatioiden mittarit ja arviointi

Toiminnassa havaittiin, että innovaatioiden mittaaminen on monimutkainen prosessi, sillä innovaatiot voivat ilmetä monissa eri muodoissa ja tasoilla. Innovaatioiden monimuotoisuus on noussut esiin myös tutkielman teoriaosuudessa. Innovaatioita voidaan mitata mm. taloudellisten mittareiden kautta, kuten liikevaihdon- ja markkinaosuuden mahdollinen kasvu tai investointien tuottoina (ROI). Toinen mittaaminen innovaatioissa voi kohdistua tuotantoon, kuten uusien tuotteiden määrään, patenttien ja immateriaalioikeuksiin tai tuotekehityskustannuksiin, joissa seurataan kuinka paljon resursseja, on käytetty tutkimus- ja kehitystoimintaan (T&K&I). Kolmantena mittarina ovat prosessimittarit, kuten esimerkiksi prosessien tehokkuus. Suomen Estradi palveluissa on menossa palvelulogistiikkahanke, jonka avulla pyritään tehostamaan ruuan verkkokaupan keräily- ja toimitusprosesseja. Neljäntenä voidaan innovaatioiden merkitystä mitata organisaatiomittareiden kautta, kuten henkilöstön innovaatiotoimintaa eli montako innovaatiota organisaatioon on syntynyt ja miten työntekijät ovat osallistuneet innovaatiotoimintaan. Viidentenä mittarina voidaan käyttää asiakasmittareita, kuten mittaamalla asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta, saatuja asiakaspalautteita ja arvosteluja. Koska Suomen Estradi Palvelut Oy on vielä alussa, on mittaaminen perustunut lähinnä taloudellisiin mittareihin.

## 12 Tulosten ja johtopäätösten esittely

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n kehittämisen 3. tason tasapaino, jossa ovat toiminnan johtaminen operatiivisen johtamisjärjestelmän kautta, kehityksen johtaminen, jossa kehittämisen johtamisjärjestelmä keskittyy liiketoiminnallisten portfolioiden kehittämiseen ja SSO:n projektisalkun hallintaan sekä innovaatioiden johtaminen, jossa innovaatioita johdetaan oman innovaatiojohtamisjärjestelmän kautta. Tätä SSO:n 3. tason tasapaino -mallia voidaan peilata Baghai & co:n Kolmen horisontin kautta, joka koostuu 1) päivittäisestä liiketoiminnan suunnittelusta 2) uusien liiketoimintojen mahdollista käynnistämisestä tulevaisuudessa ja 3) tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien aktiivisesta kartoituksesta (Apilo, Salkari & Taskinen 2007, 79).

Haastatteluissa nousi esiin yhtenä johtolankana, se, että innovaatioiden johtaminen on monisyinen ja haasteellinen kokonaisuus, joka voidaan helposti sekoittaa normaaliin kehitystoimintaan ja niiden johtamiseen.

Kehittämistyöhön panostaminen on ollut Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n strateginen linjaus. Organisaatioon on palkattu kehitysjohtaja ja kehittämisspäällikkö sekä perutettu erillinen yhtiö kehittämisen tueksi.

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO on myös tunnistanut innovaatioiden merkityksen muuttuvassa toimintaympäristössä, mutta haastatteluissa yhtenä johtolankana oli, että innovaatioita saatetaan tulkita operatiivisen prosessin odotuksin, jossa tavoite ei välttämättä saa riittävästi elää ja tulosten toivottaisiin tulevan nopeasti. Jos innovaatioita tarkastellaan operatiivisen johtamisen opein saattaa tuloksena olla paluu tulosjohtamiseen (koska innovaatiot eivät ole johtaneet ”WoW” ilmiöihin). Kyseinen ajatusmalli saattaa johtua pitkälti siitä, että SSO:lla ei ole riittävästi innovaatioiden johtamisen historiaa / kulttuuria, joten on ymmärrettävää, että innovaatioiden epämääräisyys saattaa aiheuttaa hämmennystä.

Haastatteluissa nousi esiin, että kehittäminen ja innovaatiot ovat kuitenkin kaksi erillistä toimintaa ja Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa on ehkä siirrytty liian nopeasti tekemään innovaatioita, kun olisi pitänyt ensin käydä enemmän keskustella siitä, mitä siitä seuraa, jos lähemme innovaatiopolulle? Mitä innovaatiot tarvitsevat ”ympäriinsä” kasvaakseen ja mitkä toimintamallit taas ”tukahduttavat” innovaatiot?

Haastatteluissa tuli myös esille, että alkuperäinen ajatus hankkeen lopputuloksesta, jota lähettiin alkuun tavoittelemaan ei välttämättä toteutunutkaan hankkeen edetessä, vaan hankkeen aikana löydettiin uusia asioita, jotka lähtivät viemään hanketta uuteen suuntaan. Innovaatioiden epävarmuus ja ”hapuilu” kuitenkin kuuluu itse prosessiin, jolloin epävarmuutta pitäisi sietää ja antaa asioille aikaa sekä resursseja.

Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan innovaatioita ei myöskään tulisi tarkastella vain isoina kokonaisuuksina, vaan pieniä yksilötason oivalluksina ympäri organisaatiota. Käytännössä innovaatiot saatetaankin usein kokea suuriksi ja mahtaviksi, jolloin arjen pieniä tekoja ei tunnisteta, joilla voi kuitenkin olla suuria taloudellisia kerrannaisvaikutuksia kuin vastaavasti radikaaleilla innovaatioilla (Antola & Pohjola 2006, 21). Tällaista toimintaa koitettiin SSO:ssa saada aikaiseksi ns. Leijonan luola -konseptilla, joka kuitenkin jäi kokeiluasteelle. Ehkä kokeilu oli liian varhaisessa vaiheessa toteutettu tai innovaatio käsitettiin juuri joksikin suureksi ja mullistavaksi tai innovaatiotoimintaan ei ollut riittävää pohjaa organisaatiossa.

Nykyinen organisaatiokulttuuri on vielä käymistilassa, jossa kuitenkin korostetaan yksilön vapautta aikaisempaa enemmän. Organisaatiokulttuurin muutos on kuitenkin vielä alussa, joten tässä tilanteessa voisi ajatella niin, että innovaatiot voisivat olla yksi osa organisaatiokulttuurin muutoksen ajureita? Toisin sanoen voidaanko innovaatiotoiminnalla nopeuttaa haluttua organisaatiokulttuuria ja voitaisiinko sen kautta saada ”juurrutettua” innovaatioajatusta laajalaisemmin organisaatioon?

Yksi mielenkiintoinen havainto oli, että Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ta ei ulkopuolisten silmin pidetty innovatiivisena organisaationa vaan kankeana ja byrokraattisena. Erillistä yhtiötä perustettaessa oli yhtenä tausta-ajatuksena saada Start Up -henkisiä ihmisiä mukaan, jotka halusivat myös itse sijoittaa taloudellisesti tai antaa oman työpanoksensa yhtiön käyttöön. Tällainen toimintamalli ei välttämättä olisi onnistunut, jos innovaatiotoiminta olisi toteutettu Suur-Seudun Osuuskaupassa. Yhtiön perustamisen taustalla oli myös varmistaa ketterä organisaatio, joka pystyisi tekemään nopeita ratkaisuja ilman hallinnollista tiukkaa byrokratiaa.

Haastatteluissa nousi esiin johtamisenmalli tai johtamisjärjestelmä, joka korostaa SOK:n roolia kehittäjänä ja innovaattorina. Saman aikaisesti haastateltavat saattoivat kokea, että SOK:lla ei myöskään ole laajaa innovaatio-osaamista, mutta toisaalta SOK:lla on rahaa ostaa toimivia innovaatioita. Innovaatioiden ostamisessa nähtiin vaarana, että S-ryhmällä, niin kuin muillakin isoilla organisaatioilla, on taipumuksena vallata ostettu innovaatio omilla osaajilla. Jos omilla osaajilla ei ole samaa ”paloa” kuin innovaation synnyttäjillä, jolloin seurauksena voi olla tulkinta, ettei innovaatio lopulta toiminutkaan.

Haastatteluissa nousi esille, että organisaatorakenne on myös SSO:lla sellainen, joka ei kovin hyvin tue liiketoiminta-alueiden laajaa yhteistyötä, mutta toisaalta toimialojen erilaisuus on myös rikkaus ja toimialojen sisällä voidaan tuottaa kehittämistä sekä innovaatioita, jos niihin saadaan riittävä keskitetty tuki ja osaaminen.

Suomen Estradi Palvelut Oy toimii hyvänä esimerkkinä siitä, kuinka alkuperäinen suunnitelma on matkan varrella muuttanut suuntaa, joka on johtanut oivaluksiin uusista mahdollisuuksista, joka kuvaakin hyvin innovaatioiden merkitystä oppimisen lähteenä. Suomen Estradi Palvelut Oy:n yhtiön työntekijät sekä Suur-Seudun Osuuskaupan niin yksilöt kuin organisaatiot ovat

molemmat menneet oman mukavuusalueen puolelta epämukavuusalueelle. Tämä on hyvin havainnollinen ”johtolanka” siinä mielessä, että myös organisaatiot voivat olla epämukavuusalueella.

Aiempi tutkimus, joka tukee tämän opinnäytetyön teoriaa ja johtopäätöksiä, on strategisen kulttuurin ymmärrys yritystoiminnassa. Martti J. Kari (2022, 20-26) on kuvannut sotatieteiden kautta strategisen kulttuurin käsitettä. Strategisen kulttuurin käsitettä voidaan tarkastella myös yritystoiminnassa. Strateginen kulttuuri on sekoitus uskomuksia, arvoja ja toimintatapoja, jotka ohjaavat yritysten strategisia päätöksiä ja strategista ajattelua. Strateginen yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, miten yritykset reagoivat markkinamuutoksiin, kilpailijoiden toimintaan ja muihin ulkoisiin muuttujiin.

Tiivistetysti yrityksen strateginen kulttuuri näkyy 1) historiallisten kokemusten kautta, jossa painottuu aiemmat tehdyt päätökset sekä onnistumiset ja epäonnistumiset, jotka saattavat vaikuttaa strategiseen ajatteluun. 2) Markkina-asema ja kilpailu, jotka vaikuttavat strategiseen painopistealueiden tarkasteluun eli painotetaanko aggressiiviseen kasvuun markkinajohtajana vai haastajan asemassa esimerkiksi innovaatioihin ja erikoistumiseen. 3) Organisaattiorakenne ja johtamiskulttuuri (kohta 6. Johtamisen rooli innovaatioiden edistämisessä) 4) Arvot ja missio, jotka ohjaavat strategista ajattelua ja päätöksentekoa 5) Sidosryhmät ja yrityskulttuuri, jossa voidaan tarkastella miten työntekijät, asiakkaat ja omistaja vaikuttavat yrityksen strategiseen kulttuuriin. Yrityskulttuuri, joka arvostaa innovatiivisuutta ja avoimuutta tukee erilaisia strategioita, kun taas kulttuuri, joka korostaa vakautta ja perinteitä. 6) Riskienhallinta kertoo, miten yritys suhtautuu eri riskeihin. Uskaltaako ottaa suuria riskejä vai pyritäänkö minimoimaan riskit? 7) Innovaatiot ja oppiminen, jotka korostavat jatkuvaa oppimista ja innovaatioita voivat parhaimmillaan tuottaa uusia strategioita. Innovatiivinen strateginen kulttuuri kannustaa kokeiluihin ja luovuuteen.

Innovaatioiden johtamista ja niiden syntymekanismeja tai niiden esteitä voidaankin tarkastella Suur-Seudun osuuskauppa SSO:n strategisen kulttuurin kautta.

Tämän tutkielman teoriaosuudesta voidaan todeta se, että innovaatioiden johtaminen on hyvin systemaattista ja määrätietoista tekemistä, joka edellyttää luovaa ajattelua ja organisatorisen rakenteen, joka antaa innovaatioille tilaa ”hengittää ja kasvaa”. Innovaatiot toimivat myös oppimisen välineenä ja siksi kehitystyön tulisin olla joustavaa, jolloin alkuperäinen asetettu tavoite voikin muuttua uudeksi eri innovaatioksi ja tavoitteeksi. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, miten kaikki voivat oivaltaa ja oppia työssään, jonka kautta turvataan yrityksen uudistumis- ja kilpailukyky nyt ja tulevaisuudessa.

## 13 Suositukset ja jatkotutkimusaiheet

### Suosituks

Innovaatiotoiminnan edistäminen yrityksessä vaatii systemaattista lähestymistapaa ja on ymmärrettävä sen merkitys yrityksen menestykselle. Onnistuakseen innovaatiotoiminnassa on johdon oltava sitoutunut innovaatiotoimintaan ja ymmärrettävä sen merkitys yrityksen menestykselle. Kehittämällä selkeä innovaatiostrategia, joka linkittyy yrityksen muihin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, jonka kautta voidaan kohdistaa resurssit ja toimet riittävällä ja oikealla tavalla. Innovaatiot voivat onnistua avoimen organisaatiokulttuurin kautta ja luovuuteen kannustamalla. Innovaatiotoiminta tarkoittaa myös epämukavuusalueelle siirtymistä.

Organisaatiokulttuurin tulisi rohkaista tuomaan esiin uusia ideoita ja samalla myös epäonnistumisia tulisikin pitää oppimismahdollisuuksina eikä virheinä. Innovaatiivisista ratkaisuista voitaisiin työntekijöille tarjota kannustimia, kuten erilaisia palkkioita. Mikäli innovaatio toimintaa halutaan edistää, tulisi sille varata myös riittävät resurssit ja aika. Yksi tapa edistää innovaatioita voisi toteutua perustamalla innovaatiotiimejä tai projekteja, joissa voitaisiin keskittyä uusien ideoiden kehittämiseen. Kyseisillä tiimeillä tulisi olla selkeä tehtävä ja vapaus kokeilla uutta.

Innovaatioiden edistämiseksi tulisi harkita tiedonhankinnan lisäämistä ja yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Aktiivinen alan kehityksen seuraaminen, megatrendien sekä teknologisten seuraamisen lisäksi voitaisiin harkita yhteistyötä yliopistojen, tutkimuslaitosten tai muiden yritysten kanssa, joka voisi tuoda uusia näkökulmia ja osaamista yritykseen.

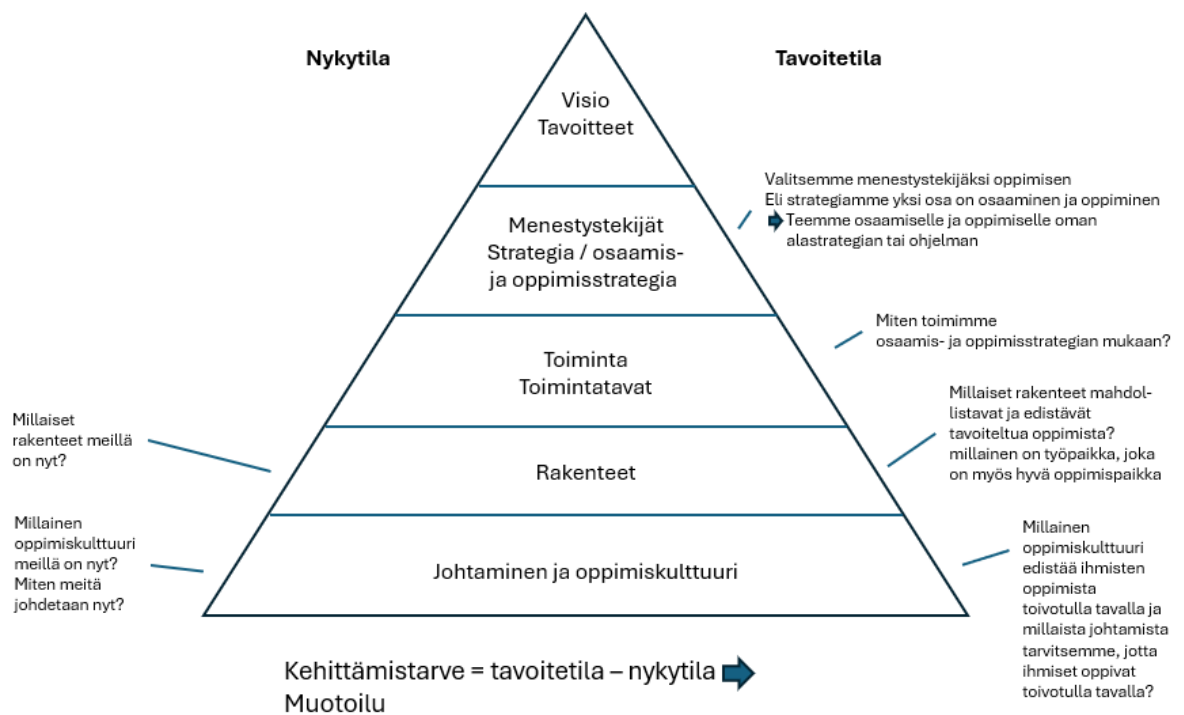
Innovaatiotyökalujen hyödyntäminen es. desing thinking tai agile-menetelmät voisivat tukea uusien ideoiden kehittämistä ja edistää nopeita kokeiluja.

Jatkotutkimusaiheet

**Johtaminen ja organisaatiomalli - innovaatioiden edistäjänä.** Millainen johtaminen- ja organisaatorakenne tukee parhaiten innovaatioiden syntymistä Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa. Miten johtaminen vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen ja innovaatiokykyyn. Johtamisella on keskeinen rooli innovaatiotoiminnan tukemisessa.

**Luovan ajattelun lisääminen organisaatiossa,** Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten ketterän oppimisen kautta, voitaisiin lisätä kehittämistä organisaatiossa. Organisaation oppiminen ja osaaminen ovat strategisia kilpailuetuja. OP ja Elisa Oyj ovat luoneet osaamis- ja oppimisstrategian, jonka kautta on pohdittu kehittämistarve nykytilan ja tavoitetilan välillä. Millaiset rakenteet voisivat edistää tavoiteltua oppimista? Millainen oppimiskulttuuri yrityksessä on? (Meklin & Ojala 2021, 25-26.)

**Osaamis- ja oppimisstrategia tai sen kaltainen ohjelma.** Alla esimerkki yrityksen tavoitteiden toteutunutta osaamis- ja oppimisstrategian avulla (Meklin & Ojala 2021, 27).



Kuvio 14: Yrityksen tavoitteiden toteutunutta osaamis- ja oppimisstrategian avulla, mukaillen (Meklin & Ojala 2021, 27)

**Innovaatiokulttuurin luominen.** Miten Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:n organisaatiokulttuuria voitaisiin muokata innovatiivisemmaksi? Millaisia käytännön toimenpiteitä ja johtamismalleja tarvittaisiin, jotta yrityksen organisaatiokulttuuri tukisi enemmän luovuutta ja riskinottoa?

Tutkimuksen kautta voidaan ymmärtää paremmin kulttuurisia tekijöitä, jotka joko edistävät tai estävät innovaatioiden syntymisen.

**Käyttäjälähtöinen innovaatio.** Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten Suur-Seudun Osuuskauppa SSO voisi tehokkaasti integroida käyttäjien osallistamisen innovaatioprosessiinsa. Tutkimuksessa tarkasteltaisiin erityisesti, miten käyttäjädataa kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään uuden tuotteen tai palvelun kehittämisessä.

**Avoimen innovaation mahdollisuudet ja haasteet.** Tutkimuksessa voitaisiin selvittää tarkemmin, miten avoimet innovaatiot voisivat onnistua Suur-Seudun Osuuskauppa SSO:ssa. Millaisien kumppanuuksien ja mahdollisten ulkoisten resurssien käyttö voisi lisätä innovaatioita ja tuoda uutta liiketoimintaa osuuskaupalle ja sen kumppaneille.

## Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. 2.0. Tampere: Vastapaino. <https://www.el-library.com/reader/9789517685030>
- Ali-Yrkkö, J., Hermans, R. 2002. Nokia Suomen innovaatiojärjestelmässä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/63869/1/346961904.pdf>
- Alpio, T., Salkari, I. & Taskinen, T. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Antola, T., Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Apilo, T., Valkokari, K. 2023. Innovaatiot syntyvät yhdessä tekemällä. Viitattu 12.6.2024. Systeemyöhydistys SYTYKE ry. [Sytyke\\_1-2023 \(taiqa.com\)](https://www.sytyke.fi/taiga/1-2023)
- Böckerman P. 2001. Schumpeter ja ”luova tuho”. Kansantaloudellinen aikakauskirja. [KAK 1\\_2001.pdf \(taloustieteellinenyhdistys.fi\)](https://www.kak.fi/kak/1_2001.pdf)
- Djankoff, V., Jalonen, K., Kainulainen, S., & co. 2023. Yhteiskunnan kehittäjät ja uudistajat. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:40. [Yhteiskunnan kehittäjät ja uudistajat : Yhteiskunnallisten yritysten sosiaaliset innovaatiot \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/julkaisut/yhteiskunnan-kehittajat-ja-uudistajat)
- Hytönen, K., Matjeff, P. & Suomala, J. 2018. Päätöksenteon ilmiöt johtajan arjessa. Viitattu 10.6.2024. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisut. [Laurea julkaisut 93.pdf \(theseus.fi\)](https://www.theseus.fi/laurea-julkaisut-93.pdf)
- Hyväri, S., vuokila-Olkkonen, P. 2020. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. Viitattu 10.6.2024. Diakonia ammattikorkeakoulu. [Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus - Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0 - Tiedonhaun oppaat: Resource Guides at Diaconia University of Applied Sciences \(diak.fi\)](https://www.diak.fi/tutkimus-ja-kehittamistyyn-luotettavuus-osallistavan-ja-tutkivan-kehittamisen-opas-2-0-tiedonhaun-opaat)
- Jarenko, J., Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent. [Itseohjautuvuus \(laurea.fi\)](https://www.laurea.fi/itseohjautuvuus)
- Kari, M. 2022. Venäjän strateginen kulttuuri. Upseeriliitto ry. [Sotilasaikakauslehti 2-2022 Upseeriliitto \(e-julkaisu.fi\)](https://www.upseeriliitto.fi/e-julkaisu/2-2022)
- Kasvio, A., Loppela, K., Syvänen, S., & co. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press. Tampere: Tampereen Yliopistopaino. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JACBFXETEB#kohta:3\(\(20\)KILPAILUN\(\(20\)PARADIGMAAN/MASTA\(\(20\)VASTUULLISEN\(\(20\)ARVONLUONNIN\(\(20\)PARADIGMAAN/piste:tAF](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/JACBFXETEB#kohta:3((20)KILPAILUN((20)PARADIGMAAN/MASTA((20)VASTUULLISEN((20)ARVONLUONNIN((20)PARADIGMAAN/piste:tAF)
- Kylliäinen, J. 2023. Innovaatio ja sen johtaminen. Mitä se on ja kuinka onnistua. Systeemyöhydistys SYTYKE ry. [Sytyke\\_1-2023 \(taiqa.com\)](https://www.sytyke.fi/taiga/1-2023)
- Lagstedt, A. 2023. Systeemyöhydistys innovaatioprosessissa. Viitattu 12.6.2024. Systeemyöhydistys SYTYKE ry. [Sytyke\\_1-2023 \(taiqa.com\)](https://www.sytyke.fi/taiga/1-2023)
- Lahti, E. 2023. Asiakkaiden osallistaminen innovointiin. Pro gradu -tutkielma. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/148804>
- Lampén, T. 2024. Resurssitehokkuuden innovaatiot kilpailuedun lähteenä. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. [opinnäyte kansi \(tuni.fi\)](https://www.tuni.fi/opinnaytte-kansi)

- Lehtinen, V. 2022. Luovuuden johtaminen, markkinointi-innovaatioiden tukena. Pro gradu - tutkielma. Vaasan yliopisto. [Työn nimi \(uwasa.fi\)](https://www.uwasa.fi)
- Lundström, H., Tähtinen, A. 2023. Innovaatiotoiminnan johtaminen - avain yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Viitattu 12.6.2024. Systeemyöhdistys SYTYKE ry. [Sytyke\\_1-2023 \(taiqa.com\)](https://www.sytyke.fi)
- Luukka, P. 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IAGBJXETEB#kohta:Tulevaisuuskyvyk\(\(e4\)s\(\(20\)organi-saatio/piste:t2JF](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IAGBJXETEB#kohta:Tulevaisuuskyvyk((e4)s((20)organi-saatio/piste:t2JF)
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas/piste:t32](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas/piste:t32)
- Meklin, S., Ojala, L. 2021. Ketterä oppiminen 2 - Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari. [https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter\(\(e4\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)2\(\(20\)-\(\(20\)strategi-asta\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)\(\(f6\)n](https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter((e4)((20)oppiminen((20)2((20)-((20)strategi-asta((20)k((e4)yt((e4)nt((f6)((f6)n)
- Rehn, Alf. 2012. Vaaralliset ideat. Helsinki: Talentum.
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. 1. Painos. Unohda innovointi. Keskity arvontuontiin. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. <https://media.sitra.fi/app/uploads/2017/02/sitra291-2.pdf>
- Rytisalo, K. 2024. Muotoiluajattelu innovaatioiden luomisessa. Pro gradu -tutkielma. Turun Yliopisto. [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/176553/Rytisalo\\_Kaisu\\_opin-nayte.pdf?sequence=1](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/176553/Rytisalo_Kaisu_opin-nayte.pdf?sequence=1)
- Salojärvi, E. 2020. Suomalainen Nokia ja Nokian Suomi. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/807d4b4a-14a7-4def-a5b1-653306bd8f21/content>
- Sillanpää, T. 2022. Projektijohtaminen muuttuvassa ympäristössä. Opinnäytetyö YAMK. Centria-ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/754166/Sillanpaa\\_Tiia.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/754166/Sillanpaa_Tiia.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Suur-Seudun Osuuskauppa SSO. Viitattu 116.2024. [Etusivu - Suur-Seudun Osuuskauppa \(sso.fi\)](https://www.sso.fi)
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Talentum Media. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521415715>
- Tanner, R. 2024. Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/EACBBXTBBAEF#piste:t1dU>
- Tilastokeskus. Innovaatio. Määritelmä 1. Viitattu 2.1.2024. [Innovaatio | Käsitteet | Tilastokeskus \(stat.fi\)](https://www.stat.fi)
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. [Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa \(tenk.fi\)](https://www.tenk.fi)
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

## Julkaisemattomat

Juri Röhr. 2024. Viitattu 12.6.2024. eezy Flow Oy. [https://www.youtube.com/watch?v=PJG-XhzVNE48&list=PLDisx56H5NWI7ard\\_\\_TvcSu6NHvsgAVdT&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=PJG-XhzVNE48&list=PLDisx56H5NWI7ard__TvcSu6NHvsgAVdT&index=2)

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset ..... 55

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset:

1. Miten kehittämistoiminta tulisi organisoida, jotta se tuottaisi parhaiten tuloksia?
2. Miksi innovaatiot saattava epäonnistua?
3. Mitä innovaatioiden johtaminen tarkoittaa ja mitä siinä pitää huomioida?
4. Miten innovaatioita johdetaan ja millainen rooli johtamisella on innovaatioiden edistämisessä?

### Syventävät ja täydentävät kysymykset

1. Tukeeko nykyinen SSO:n organisaatiokulttuuri innovaatioiden syntyä?
2. Edistääkö nykyinen johtamisen malli innovaatioiden syntymistä?