

- OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA



**SAVONIA**

## INNOVAATIOIDEN JOHTAMINEN ITÄSUOMALAISSISSA PK-YRITYKSISSÄ

Opinnäytetyö – Mika Herlin LY15S

TEKIJÄ: Mika Herlin, Savonia ammattikorkeakoulu, Tradenomi Yamk

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Mika Herlin	
Työn nimi Innovaatioiden johtaminen itäsuomalaisissa pk-yrityksissä	
Päiväys 11.12.2017	Sivumäärä/Liitteet 72 + 1 liite
Ohjaaja(t) Pentti Mäkelä & Ilkka Virolainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yhteistyökumppanit: Savon Yrittäjät ry, Etelä-Savon Yrittäjät ry, Pohjois-Karjalan yrittäjät ry, Mikkelin Kauppakamari ja Joensuun Kauppakamari.	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Innovaatioiden johtaminen itäsuomalaisissa pk-yrityksissä opinnäytetyön tutkimus toteutettiin syksyn 2017 aikana. Tutkimuksessa käytettiin internet-pohjaista kyselylomaketta kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa itäsuomalaisten pk-yritysten innovaatiojohtamisesta, sekä yritysten innovaatiokäytänteistä ja ilmapiristä.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kyselylomaketta, joita lähetettiin tutkimuksen perusjoukolle, eli alueen kaikille pk-yritykselle, joista määräaikaan mennessä vastasi yhteensä 102 yritystä. Tutkimukseen vastasi lopulta 102 yritystä, mikä on varsin hyvä luku sähköpostikyselyn vastauslukumääräksi. Näin kyselyn vastausprosentiksi tuli 3,7 prosenttia. Tutkimus toteutettiin Webropol-tutkimusjärjestelmällä, jonka tutkimuksen linkin lähetivät eteenpäin Savon Yrittäjät ry, Etelä-Savon yrittäjät ry, Pohjois-Karjalan yrittäjät ry, Mikkelin Kauppakamari sekä Joensuun Kauppakamari.</p> <p>Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan sanoa, että itäsuomalaisissa pk-yrityksissä on palava halu kehittää omaa liiketoimintaa olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden tueksi. Yrityksissä halutaan innovoida ja henkilöstölle annetaan tilaa olla luovia, uskaltavia ja avoimia innovaatioille, eli uusille raikaille ajatuksille.</p> <p>Innovaatioita johdetaan järjestelmällisesti, sekä innovaatioita pidetään suhteellisen tärkeänä asiana ja tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollistajana. Pienenä yllätyksenä tätä tutkimusta tehdessä tuli se tieto, ettei tietojärjestelmiä juurikaan pidetä suuressa arvossa innovaatioiden tuoteistamisessa ja totetuttamisessa. Innovaatioita ei myöskään juuri mitata eri mittarein kesken innovaatioprosessin, vaan ne tehdään "idea, suunnitelma, toteutus"-periaatteella ja tämän jälkeen yritykset puntaroivat olisiko tuotteesta, tai palvelusta kaupallista hyötyä tai lisäarvoa asiakkaalle. Tämä on toki myöskin täysin hyväksyttävä tapa innovoida ja tehdä uutta liiketoimintaa. Yritykset ovat kuitenkin äärimmäisen taitavia ja tietotasoltaan hyvällä tasolla innovaatioidensa suojaamisessa ja patentoimisessa.</p> <p>Itäsuomalaiset pk-yritykset pitävät suuressa arvossa kumppaneitaan ja verkostojaan innovaatioiden kaupallistamisessa, sekä sparrausapuna tätä tehdessä. Uhkia tulevaisuuden innovaatioprojekteille ei juurikaan nähdä, mutta rahoitusmahdollisuudet, tai tässä tapauksessa niiden heikentyminen koetaan pienenä huolenaiheena noin joka toisessa yrityksessä, mutta laajassa kuvassa tulevaisuuteen suhtaudutaan positiivisesti.</p> <p>Voidaan siis todeta, että elämme innovaatioiden näkökulmasta katsottuna positiivista aikaa itäsuomalaisissa pk-yrityksissä ja voidaan myös sanoa, että Itä-Suomi on pk-yritysten tasolla katsottuna erittäin innovatiivista seutua hyvän innovaatiojohtamisen ansiosta.</p> <p>Opinnäytetyön julkituomilla tutkimustuloksilla toivotaan olevan hyötyä yhteistyökumppaneille sekä alueen yrityksille. Lisäksi tuloksilla pyritään luomaan uskoa innovaatiotoiminnalle, sekä kaikelle sitä ympäröiville tekijöille.</p>	
Avainsanat Innovaatio, innovaatiojohtaminen, Itä-Suomi, PK-yritys	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author Mika Herlin			
Title of Thesis Innovation management in small and medium enterprises in Eastern Finland			
Date	11.12.2017	Pages/Appendices	72 + 1 appendix
Supervisor(s) Pentti Mäkelä & Ilkka Virolainen			
Partners The federation of Finnish enterprises/Savo, Southern Savo & Northern Karelia, Chaimber of Commerce/ Mikkeli and Joensuu			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The study of the thesis "Leadership of innovations in Eastern Finland in small and medium-sized enterprises" was carried out during autumn 2017 using an internet-based questionnaire using a quantitative research method.</p> <p>The questionnaire / interview form was used in the study, which was sent to the basic population of the study, ie to 2782 companies. There were no actual interviews during the survey, as the resources would not have been sufficient. The survey was eventually answered by 102 companies, which is a fairly good figure for the e-mail poll response rate. This resulted in a response rate of 3.7%. The research was carried out with the Webropol research system and was forwarded to the basic population by Savo Entrepreneurs Association, Etelä-Savo Entrepreneurs Association, North Karelia Entrepreneurs Association, Mikkeli Chamber of Commerce and Joensuu Chamber of Commerce.</p> <p>Based on the results of the research, it can be said that in Eastern Finland, SMEs have a burning desire to develop their own business in support of existing products and services. Companies want to innovate and give people the space to be creative and open to innovations, that is, new fresh ideas.</p> <p>Innovations are managed systematically, and innovations are considered to be relatively important and the prospect of future business. The small surprise of this research came from the fact that information systems are hardly considered in the great value of productisation and identification of innovations. Also, innovations are not exactly measured by different measures in the process of innovation, they are done with the "idea, plan, implementation" principle, and then companies are looking at whether the product or the service will be commercially useful or additional to the customer. This is also a perfectly acceptable way to innovate and to do a new business. However, companies are extremely skilled and at a good level of knowledge in protecting and patenting their innovations.</p> <p>Eastern Finlands SMEs attach great importance to their partners and networks in the commercialization of innovations, as well as to sparring assistance when doing so. The threat to future innovation projects is hardly apparent, but funding opportunities, or, in this case, their weakening is perceived as a small concern in every other company, but in a broad picture the future seems positively bright.</p>			
<p><b>Keywords</b> Innovation, innovation management, Eastern Finland, small and medium enterprise</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	INNOVAATIOT .....	7
2.1	Strategiat .....	9
2.2	Strategian käyttötarkoituksia.....	9
2.3	Innovaatioprosessit.....	10
2.4	Innovaatiolajit .....	11
2.5	Innovaatorakenteet .....	12
2.6	Toteutusvaihe .....	12
2.7	Arviointi ja innovaatioiden mittaaminen.....	13
2.8	Luovuus ja yksilöllinen innovatiivisuus.....	13
2.9	Esteet .....	15
2.10	Innovaatiomallit .....	15
2.11	Innovaatioiden kehitys .....	16
3	VERKOT JA VERKOSTOITUMINEN .....	18
3.1	Tavoitteet ja hyödyt.....	18
3.2	Verkostoitumisen vaatimukset .....	19
3.3	Innovaation suojaus.....	19
4	INNOVAATIOJOHTAMINEN .....	20
4.1	Johtamisen määritelmä .....	20
4.2	Johtamisjärjestelmät .....	20
4.2	Innovaatiojohtaminen.....	23
4.3	Innovatiivinen organisaatio .....	24
4.4	Inspiroiva johtaja .....	25
4.5	Strateginen johtaminen .....	26
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ.....	27
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	27
5.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	28
5.3	Tutkimuksen etiikka .....	28

5.4	Tutkimuksen toteutus ja viitekehys .....	29
5.5	Otantatutkimuksen perusjoukko .....	31
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	32
6.1	Painotukset innovaatiostategiassa .....	32
6.2	Innovaatiostrategia .....	53
6.3	Liiketoimintaympäristö, markkinat ja ekosysteemi .....	56
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
8	LIITE 1: TUTKIMUSLOMAKE .....	66
	LÄHTEET .....	70

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan itäsuomalaisten pk-yritysten innovaatioiden johtamista. Lisäksi tutkimus selvitti yritysten johtajien asenteita innovaatioihin, tulevaisuuden näkymiä, sekä heidän ajatuksiaan innovaatioiden tärkeydestä pk-yritysten liiketoiminnassa. Tutkimus toteutettiin syksyn 2017 aikana. Tutkimuksella ei ole erillistä toimeksiantajaa, mutta se on toteutettu läheisessä yhteistyössä Savon Yrittäjät ry:n, Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n, Etelä-Savon Yrittäjät ry:n, Mikkelin Kauppakamarin sekä Joensuun Kauppakamarin kanssa. Heille yhteistyöstä suuri kiitos.

Kiinnostukseni aiheeseen ja innovaatioiden johtamisen valitsemisen opinnäytetyön aiheeksi, heräsi työni kautta. Työssäni tapaan useita yrityksiä viikkotasolla, jotka usein kertoivat innovaatioistaan sekä siitä kuinka uudet, innovatiiviset, tuotteet ja palvelut ovat tuoneet heidän liiketoimintoihinsa uutta ja kilpailuetua kilpialijoihin verrattaessa.

Tutkimusaineisto kerättiin nettipohjaisella kyselylomakkeella, joka lähetettiin yhteensä 2782:lle pk-yritykselle Itä-Suomen alueella. Kyselyyn vastasi lopulta 3,7 prosenttia perusjoukon yrityksistä, jolloin lopulliseksi otokseksi tuli 102 vastaajaa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen.

Tutkimusraportissa käydään läpi tutkimuksen toteutuksen ja tulosten lisäksi johtopäätökset, jolloin esiin nousevat muun muassa innovaatioiden johtamisen tämän hetkinen tila itäsuomalaisissa pk-yrityksissä, sekä yritysjohtajien asenteet ja tietotaito innovaatioita koskien.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen taantuman tuoman kilpailun kiristymisen, sekä sitä seuranneen, maltillisen talouskasvun mahdollistaman, markkinoiden virkistymisen ansiosta.

## 2 INNOVAATIOT

Innovaation määritellään tuottavan jotain uutta ja uutuuden omaista, syntyvän jonkun käytössä ja parantavan mahdollisesti yrityksen taloudellista asemaa. Antolan ja Pohjolan (2006, 125) mukaan innovaatiot tuovat aina jotain uutta ja parempaa.

Elämme innovaatiiviista aikaa. Ne, jotka osaavat muuttua tässä murroksessa ja ymmärtävät asiakkaiden tarpeet ja pystyvät tuomaan lisäarvoa näiden ydinliiketoimintaan, tulevat onnistumaan. Apilo, Taskinen ja Salkari (2007, 15).

Sydänmaanlakka (2009, 5) sanoo innovaatioiden ohella äärimmäisen tärkeäksi verkostoitumisen, sillä ne ruokkivat jatkuvasti uutta ja luovaa pohjaa innovatiivisuudelle.

Verkostojen painoarvo kasvaa luovuuden sekä innovatiivisuuden merkityksen sekä innovaatioprosessin hallinnan vaikeuden takia. Verkostoituminen on kahden, tai useamman yrityksen, yhteisön tai organisaation välistä kanssakäymistä, jossa näiden tietotaito ja arvomaailma yhdistyvät tuoden sen kaikille jäsenille lisäarvoa synergisestä yhteistyöstä.

Sydänmaanlakka (2009, 15) sanoo luovuuden ja innovatiivisuuden muodostaneen yritysten tärkeän menestystekijän. Sydänmaanlakka (2009, 15) kertoo, että innovaatioita ja innovatiivisuutta on pystyttävä myös johtamaan järjestelmällisesti. Himanen (2007, 7) toteaa innovaatioiden nousevan tulevaisuudessa talouskasvumme ratkaisevaksi menestystekijäksi. Harmaakorpi ja Melkas (2008, 7) taas toteavat innovaatiotoiminnan muuttuneen, sillä yrityksestä erillään oleva tutkimus- ja tuotekehitykseen perustuva innovaatiotoiminta on menettänyt merkitystään ja uutena innovaatiomuotona on tullut sisäisen innovaatiotoiminnan muoto.

Sydänmaanlakan (2009, 143) mukaan siirtyminen avoimenpaan innovointitapaan on johtanut siihen, että tiukasti kontrolloitu johtamistyyli tai johtamismallit ole laajemmalti käytössä,

koska käytössä on sellaisia innovatiivisuuden toimintamalleja, joilla pystytään kehittämään enemmän verkostoa muistuttava ja avoin organisaatio.

Antola ja Pohjola (2006, 143) toteavat, että innovatiivisuuden johtaminen tuo toteutessaan aina jotain uutta varsinkin, kun ihminen joutuu käsittelemään ristiriitaista tietoa. Tämän ristiriitaisen tiedon tulee olla jotain sellaista, mikä ei sovi hänen senhetkiseen ajatusmalliinsa. Antolan ja Pohjolan (2006, 143) mukaan tähän tarvitaan paljon tunnetta ja taitoa tuoda yhteen moniulotteisia tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistelmiä täysin uudella tavalla.

Antolan ja Pohjolan mukaan (2006) innovaatioita ovat toimet, jotka tehostavat liiketoimintaa, kasvattavat asiakaskuntaa, parantavat yrityksen toimintamahdollisuuksia tulevaisuudessa, sekä pienentävät yrityksen kustannuksia.

Toteutuakseen innovaatio tarvitsee haastetta, onnistumista ja epäonnistumista sekä taitoa saada aikaan uutta. Uutuuden tuottaminen on tärkein osa innovaatioita. Antola ja Pohjola (2006) kertovat innovaation olevan jotain sellaista mikä luo uutta, käyttävän olemassa olevaa tietoa sekä tuottavansa lisäarvoa innovatiivisten ideoiden kautta, on kyse sitten liiketoiminnasta, tai jostain muusta uuden luomisesta.

Lisäarvon ei tarvitse olla uusia tai mahtavia teknologisia uutuuksia. Niiden ei tarvitse tapahtua pelkästään tuotekehityksen ympäristössä. Parhaimmillaan yritys voidaan nähdä kokonaisuutena innovatiivisena uusien ideoiden ja innovaatioiden työpajana. Innovaatiot voivat koskettaa organisaation (tai yrityksen) toimintoja kokonaisvaltaisesti. Näitä voivat olla palvelut ja prosessit, markkinointi ja ohtaminen sekä eri liiketoimintakonseptit ja näiden aikaansaama yhteisvaikutus. (Antola & Pohjola 2006, 20.)

Apilo, Taskinen & Salkari (2007, 22) toteavat innovaation olevan aina mahdollisuuksiin ja hyviksi havaittuihin toimintamalleihin tarttumista. Tällöin innovaatio on kannattavan muutoksen tunnistamista ja hyödyntämistä käytännössä. Puhuttaessa innovaation uutuusar-



vosta tulee täsmentää innovaation uutuuden luonnetta. Innovaatiot luokitellaan usein kolmeen kategoriaan. Näiden kolmen kategorian mukaan innovaatio voi olla sellaisenaan uutuus yritykselle, koko toimialalle ja toimintaympäristöä ympäröivälle maailmalle.

## 2.1 Strategiat

Yleisesti strategia määritellään toteuttavan reunaehdot ja menetelmät yrityksen vision toteuttamiselle. Tätä ei välttämättä pystytä enää pitämään muuttumattomana tulevaisuuden tavoitteena. Innovaatioprosessin toteutusvaiheessa organisaation strategiaa täytyy tarkastella ja usein määrittää kokonaan uudelleenlaiseksi (Apilo ym. 2007, 170). Kehittyvä, eli emergentti, toimintamalli on toimintamalli, joka muokkautuu jatkuvasti kohti yrityksen strategian ohjaamaa visiota. Tällä tavoin operoivat liiketoimintamallit kehittyvät yrityksen ja erehdyksen kautta. Tämä kyseinen toimintatapa on perustanut toimintansa perinteisen strategia-prosessin vastakohtaksi. Yleisesti ottaen helpommin toteutettavaa strategiaprosessia kutsutaan lineaariseksi strategiaprosessiksi. Lineaarisessa strategiassa prosessit ovat suuria kokonaisuuksia. Niiden kehittäminen ja suunnitteleminen täytyy olla hyvin laajaa ja vaatii suurta tarkkaavaisuutta. Ketterän johtamismallin avulla strategiatoiminta on mahdollista pitää nopeatempoisempana, koska se perustuu jatkuvaan uuden kehittämiseen. Ala-Mutkan (2008, 97) mukaan lineaarisessa strategiaprosessissa kehitysideoiden annetaan ensiksi olla lähtötasolla, jolloin vain liiketoiminnan kannalta merkityksellisimmät projektit tehdään valmiiksi saakka.

## 2.2 Strategian käyttötarkoituksia

Käsitteemme modernista strategiasta juontaa kauas historiaamme. Alun perin sanan uskotaan tulleen kreikankielisestä. Alun perin sanasta strategos. Tällä tarkoitetaan alkuperäisesti sotajohtamisen taitoa. Suurin osa strategia- käsitteestä liittyykin juuri sotaan. Sota-teorioissa strategian tehtävänä onkin juuri sodan voittaminen. Vaikkaikin suuren sotapäällikön Sun Tzun oppien mukaisesti strategian syvin tarkoitus on sodan välttäminen. (Kamensky 2008, 16.)

Kamenskyn (2008, 16) mukaan olisikin elintärkeää löytää omalle toiminnalle maaperää, jossa kilpailua ei ole vielä niin veristä ja tuoda tältä liiketoiminta-alueelta lisäarvoa asiakkaalle ennen kilpailijoiden tunkeutumista markkinoille. Tämä tarkoittaa juuri sitä, että jatkuvan taistelun sijaan etsitään tilaa omalle oman ydinosaamisalueen toiminnalle jossain missä kilpailua ole vielä ehtinyt kehittyä. Innovaatioiden avulla tämä on mahdollista esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden kautta. Tuotteiden joita ei muilta vielä saa.

Aidossa ja kovassa kilpailussa yrityksen strategia on välttämättömyys sekä olemassaolon ja hengissäpysymisen edellytys. Yrityksen on kyettävä kilpailemaan. Tämä tarkoittaa, että yrityksen on kyettävä erottumaan markkinoilla kilpailijoista. Olipa keino tähän mikä hyvänsä. (Kamensky 2008, 17.)

### 2.3 Innovaatioprosessit

Innovaatioprosessi ei läheskään aina kulje tai etene suoraviivaisesti ideasta toteutusvaiheiden kautta innovaatioon, vaan se poukkoilee vuorovaikutteisessa erilaisten prosessien ja työryhmien kautta valmiiksi kokonaisuudeksi. Näissä malleissa näkyvät yhteistyön ja verkostoitumisen sekä innovaatioiden kehitystyön päällekkäisyys. Tässä prosessissa tärkeintä on tietotaidon jakaminen ja levittäminen. (Sydänmaanlakka 2009, 116.)

Innovaatioprosessien perimmäisenä ajatuksena onkin ajatusten ja ideoiden tuottaminen prosessein innovaatioiksi. Tämän toteuttamiseksi organisaatio tarvitsee verkostokumppanien voimavaroja. Näitä ovat muun muassa yhteiset tiimit ja työpajat, taloudelliset resurssit, aika, asiakkaan tarpeiden täyttämiseen vaadittavaa tietotaitoa, markkinatuntemusta, sekä kykyä oppia ja omaksua uutta. (Apilo ym. 2007, 34.)

Sydänmaanlakka (2009, 99) nimeääkin luovan ja tuottavan prosessin vaiheiden pitävän sisällään ongelman löytämisen, inkubaation eli hautomisvaiheen, oivalluksen ja ratkaisun testaamisen sekä käytäntöön soveltamisen.

## 2.4 Innovaatiolajit

Innovaatiot jaetaan usein seuraaviin innovaatiolajeihin: 1) *Hallinnollisiin*- innovaatioihin 2) *Teknisiin*- innovaatioihin 3) *Tuote*- innovaatioihin sekä 4) *Prosessi*- innovaatioihin.

Oksa, Tuuva ja Uotinen (2004) kertovat innovaatioiden olevan ihmisten työn tulosten kautta aina sosiaalisia ja vaativat yleisesti ihmisen hyväksynnän. Tärkeimmäksi innovaatiolajiksi Hamel (2007, 35) kertoo johtamisen innovaation. Tällä hän tarkoittaa sitä, että johtamistyön menetelmiä tai tavanomaisia organisaatiomuotoja merkittävästi muuttamalla edistetään organisaation tavoitteiden saavuttamista. Johtamisen innovaatio muutta organisaation tapoja työskennellä samalla parantaen yrityksen suorituskykyä ja tuloksia.

Hamelin (2007, 43-44) mukaan johtamisen innovaatio tuo kilpailuetua innovaation perusteessa uudelle johtamisen periaatteelle. Tämä täytyy kuitenkin olla ristiriidassa aiemmin käytettyjen johtamiskäytänteiden kanssa. Johtamisen innovaation tulee koskea kaikkia prosesseja, osastoja ja työmenetelmiä tuoden mukanaan jatkuvaa, nopeatempoista, uudistushaluista ja sen on oltava käytössä läpi organisaation.

Tuottavuuden ja tuotannon kasvaessa seuraavat viisi asiaa tulee olla avainroolissa koskien innovaatioiden onnistumista ja innovaatiolajien yhdistämistä. Nuo innovaatiolajit ovat (1) *teknologinen*, (2) *bisnes*-, (3) *design*-, (4) *tuote-/palvelu*- ja (5) *kulttuurillinen*- innovaatio. *Teknologisella*- innovaatiolla tarkoitetaan kykyä luoda teknologioita ja soveltaa muiden kehittämiä teknologisia innovaatioita. *Bisnes*- innovaatio koskee liiketoimintamalleihin, brandien luomiseen ja markkinointiin liittyvää luovuutta. *Design*- innovaatio taas viittaa muotoiluun ja helppokäyttöisyyteen. *Tuote*- ja *palvelu*- innovaatio on kaikkien muiden innovaation lajien yhdistelmä ja *kulttuurinen*- innovaatio on organisaatiokulttuurin ja yritysra-kenteiden luovaa parantamista. (Himanen 2007, 17-19.)

Sydänmaanlakka (2009) kertoo innovaatioiden kehityksen olevan liikettä tuoteinnovaatioista sekä *palveluinnovaatioista* prosessi- ja liiketoimintainnovaatioita kohden

## 2.5 Innovaatorakenteet

Apilon (2007) mukaan innovaatorakenteet koostuvat innovaatiotoimintaa edistävästä organisaatioiden johtamisrakenteista. Nämä pitävät sisällään myös tietojärjestelmien ja tietotaidon johtamisen sekä niiden sisältävät prosessit.

Apilo ja Taskinen (2006) kertovat organisaation olevan innovatiivinen silloin kun se on matalarakenteinen ja hierarkisuudeltaan epäsymmetrinen ja matala. Innovatiivinen organisaatio pitää sisällään kanssakäymistä niin virallisesti kuin epävirallisestikin. Organisaation toimien tulee olla yhteydessä keskenään.

Innovatiiviset ideat jaetaan määräsuuntaisiin ja välimaastoideoihin. Määräsuuntaisille ideat ovat suunnaltaan tarkasti määriteltyjä sekä niillä on tavoitteena olemassa olevan toiminnan kehitys. Välimaastoideat ovat yllätyksellisiä sekä ennalta-arvaamattomia. Johansson (2005, 36-38.)

## 2.6 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheen konseptointiin kuuluvat visioivan, kehittävän, määrittelevän ja ratkaisevan konseptoinnin vaiheet. (Apilo ym. 2007, 151-158.)

Keinonen ja Jääskö (2004) kehoittavat määrittelevässä konseptoinnissa tavoitteena olevan kehittää tarkka määritelmä tuotteesta/palvelusta, jotta suunnittelun toteuttaminen voidaan aloittaa.

Apilon (2007) mukaan ratkaisevassa konseptoinnissa tehdään alusta projektien kehitykselle ja sen määrittelyvaiheelle. Tässä vaiheessa yhdistellään olemassa olevia malleja ja hyväksihavaittuja toimintoja asiakkaiden tarpeita ja liiketoiminnan sekä strategian täydentämiseksi.

## 2.7 Arviointi ja innovaatioiden mittaaminen

Sydänmaanlakka (2009) kertoo, että innovaatioprosessin alussa ideat arvioidaan ideoiden kokonaismäärällä, ainutlaatuisuudella, käytännöllisyydellä, käyttökelpoisuudella, toteutettavuudella ja kompleksisuudella.

Antola ja Pohjola (2006) kirjoittavat, että innovaatioprosessi epäonnistuu silloin, kun ne eivät toteuta organisaatiolleen sen odotettua hyötyä, tai kun ne hylätään jo toteutusvaiheessa potentiaalin ollessa liian pienen ajamaan yrityksen etua tai hyötyä markkinoilla.

Hylätyt innovaatioideat kannattaa tuoda yrityksen ulkopuolelle. Ehkä jopa myytäväksi ja hyödynnettäväksi. Tämän lisäksi toteutumattomat innovaatiohankkeet voidaan siirtää niille hedelmällisempään ympäristöön ja toteuttaa jollain toisella tavalla kuin on ehkä alun perin tarkoitettu. Tämä tarkoittaa mahdollista lisensointia tai muuta mahdollista liiketoimintaa yrityksen ulkopuolella. (Antola & Pohjola 2006, 145-146.)

## 2.8 Luovuus ja yksilöllinen innovatiivisuus

Juuti (2005) esittää, että ihmisen toiminta lähtee jokaisesta meistä itsestään, eikä siis pelkästään ulkopuolisitten ärsykkeiden takia. Ihminen, toimiessaan jonkin osana jotain organisaatiota, tarvitsee usein muiden tukea. Esimerkiksi työyhteisössä tulee pyrkiä rakentamaan tilaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Innovatiiviset ja luovat ihmiset kykenevät kehittämään ja siten myös tuottamaan itselleen tietoa ja ideoita monista eri lähteistä. Innovatiiviset henkilöt pystyvät muita paremmin muistamaan/säilyttämään tietoa ja sitä kautta myös käyttämään sitä uusien ideoiden ja innovaatioiden tuottamiseen (Korpelainen & Lampikoski 1997, 80.)

Innovatiivinen ihminen näkee maailman ympärillään potentiaalisena ”leikkikenttänä” uusille ideoille ja toimintatavoille. Innovaatiot syntyvät, kun niille annetaan tilaa ja kun hänen ympäristönsä on avarakatseinen. Innovatiivinen ihminen näkee ympäristönsä myös avarakata-seisemmin kuin muut.

Luovuutta sanotaan löytyvän lähes kaikilta. Kaikki eivät tuo innovatiivisuuttaan kuitenkaan esille, tai muiden tietoisuuteen, verrattuna ihmisiin jotka tuovat ideansa ja ajatuksensa avoimesti kaikkien tietoisuuteen. Luovuutta voidaan myös harjoitella määrittelemällä ongelmat tai haasteet esitettävän innovoinnin kohteeksi. Kyseenalaistaminenkin avaa mahdollisuuksia uusiin innovaatioihin.

Korpelainen ja Lampikoski (1997) kertovat, että innovatiiviset ihmiset havaoinnoivat herkästi ilmiöitä, asioita, hiljaisia signaaleja ja vihjeitä. He kyseenalaistavat opeteltuja totuuksia ja keksii innovaatioita. Innovatiivisuutta voi toki oppia, mutta se on myös varmasti osaltaan synnynnäistä. Innovaation syntyyn tarvitaan kuitenkin aikaa ja sen kehitykseen on keskityttävä.

Innovatiivinen ihminen on yrityksessä tai organisaatiossa se henkilö, joka ideoi ja on joukon luova taitaja. Hän myös mielellään kehittää innovaatiot valmiiksi omista ideoistaan. Pelkästään innovatiivinen ”brainstorming” ei kuitenkaan ole tarpeeksi innovaatioiden syntyyn. Innovaatioita tuottava yritys tai organisaatio, tuottaa niitä kaikilla sen sektoreilla.

Kuten jo aiemmin totesimme, innovatiivisia ihmisiä on kaikkialla kaikissa yrityksen rakenteissa. Innovatiivisten ihmisten olemassaolo tulee ottaa huomioon innovaatiostrategiaa luotaessa. Kaikille tulisi antaa tilaa innovatiivisuudelle ja tilaa olla innovatiivinen. Täten organisaation hierarkiassa alemmilla tasoilla olevat pääsevät mukaan luovaan toimintaan. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 80).

Innovaatioteorioihin peilaten työntekijät ovat yksilöitä, joilla on jatkuva kehityshalu ja he haluavat päivittää tietotaitoaan jatkuvasti. Näin he turvaavat myös jatkuvan oppimisen polun ja pitävät näin itsensä kiinnostavina rekrytointikohteina. Työelämässä tärkeimpinä piirteinä

pidetään aloitekykyä, luovuutta ja intohimoa tehtävää työtä kohtaan. Tietotyölle on ominaista sen luova ilmapiiri organisaatioissa sekä työote ja innovatiivinen informaation hyödyntäminen.

Seeckin (2012) mukaan tietotyöntekijä voidaan määritellä näiden määritelmien mukaan. Hänen työnsä vaatii luovuutta, hän tarvitsee apunaan tietokonetta, käyttää tietoa innovatiivisesti myös päätöksenteossa ja hänellä on korkeakoulututkinto.

## 2.9 Esteet

Heikkilä ym (2001b) mukaan luovuuden ja innovatiivisuuden tiellä on usein organisaatioiden ja yritysten joustamattomuus, sekä oman mielipiteen muuttamisen vaikeus. Myös turhan pitkälle viety innostuneisuus ja sen seurauksena tuleva motivaatio nopeaan uralla etenemiseen. Poikkeuksellisen voimakas into ”clousata” tilanteet pikaisesti sekä osaamattomuus meneillään olevan prosessin pitkittämiseen sekä kykenemättömyys löytää kiertotiet oikeaan ratkaisumalliin

## 2.10 Innovaatiomallit

Innovaatiot jaetaan usein *inkrementaaleihin*- ja *radikaaleihin*- innovaatioihin. *Inkrementaalit*- innovaatiot ovat innovaatioita, joiden lähtökohtana on organisaation sisällä jo olemassa oleva tieto ja taito. Organisaatio hyödyntää kokemuksen ja opitun tiedon kautta kehittämään uusia ideoita, jotka muodostuvat uutuusarvoa sisältäviksi innovaatioiksi. Inkrementaaleista innovaatioista puhutaan erityisesti silloin, kun innovaatiot eivät aiheuta sen suurempaa muutosta organisaation rakenteeseen tai toimintaan, vaan innovaatio tukee jo olemassa olevia prosesseja ja strategioita. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 23.)

*Radikaaleilla*- innovaatioilla tarkoitetaan taas innovaatioita, jotka ovat täysin uusia, radikaaleja ratkaisuita toteuttavia innovaatiota. Smith:n (2006, 29) mukaan radikaalit innovaatiot ovat täysin uusia innovaatioita. Näissä käytetään uusia näkökulmia sekä mahdollisia käyttötapoja. Radikaali innovaatio on Smithin mukaan harvinainen ja se liittyy täysin uuden teknologian käyttöön, joita ovat muun muassa puhelin, lentokone tai televisio.

Apilo, Taskinen & Salkari (2007, 25-26) mukaan inkrementaaleihin ja radikaaleihin innovaatioihin kuuluvia innovaatiomalleja ovat jatkuva ja epäjatkuva innovaatio, säilyttävä ja hajottava innovaatio sekä modulaarinen ja arkkitehtuurinen innovaatio.

## 2.11 Innovaatioiden kehitys

Innovaatioketjun alussa tapahtuu yleisesti ottaen perustutkimus. Tämän jälkeen pyritään havaitsemaan ongelmakohdat ja pyritään ratkaisemaan tämä innovaation kehitysporsessin mukaisesti. (Korpelainen & Lampikoski 1997, 138.) Innovaatiot voivat syntyä niin sanottua klassista innovaatioketjua noudattaen, mutta usein innovaatiot syntyvät myös sille annetuilla ja osoitetuilla resursseilla. Oikeassa innovatiivisessa ilmapiirissä on kaikki mahdollisuudet innovaatioiden kehitykselle ja synnylle. Korpelaisen ja Lampikosken (1997) mukaan näitä voivat olla innovaatioiden seitsemän lähdettä. Nämä lähteet ovat odottamattomia tapahtumia, yhteensopimattomuudet, prosessitarpeet, muutokset toimialan rakenteessa, demografiset tekijät, muutokset tavoissa havaita ilmiöitä, mielialoja ja tarkoituksia sekä uusi tieto.

Korpelaisen ja Lampikosken (1997) mukaan odottamattomilla tapahtumilla tarkoitetaan sellaisia tapahtumia, mihin ei ole varauduttu. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi toimialan odottamaton muutos, markkinoille yllättäen tullut menestystuote, tai muu vastaava. Odottamaton tapahtuma pakottaa muutokseen. Mikäli yritys ei yritä muuttua ja pysyä kilpailun vauhdissa mukana, tulee yritykselle ennemmin tai myöhemmin ongelmia. Tällainen muutos on myös omiaan innovatiiviselle maaperälle ja innovaatiotoiminnalle.

Yhteensopimattomuus innovaatiossa on tilanne, jossa yrityksen toimintamallit ja idea eivät täydennä toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen palveluntarjoajan ja asiakkaan välille syntyy yhteensopimattomuus. Näin usein innovaatioprosessi, tai innovaatiotoimintaa lähdetään kehittämään, kun yhteensopimattomuuden tilaa ryhdytään purkamaan.



Prosessitarpeet ovat toimintatapoja sekä olemassa olevien innovaatiomallien muuttamista. Näitä lähdettäessä aktiivisesti muuttamaan, tapahtuu innovointia aivan kuin itsestään. Usein tällaiset muutokset eri toimialojen rakenteissa liittyvät odottamattomiin ja ennalta arvaamattomiin tapahtumiin. Tällöin muutos pakottaa toimintaan.

Ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvia muutoksia kutsutaan demografisiksi tekijöiksi. Nämä tekijät ovat usein uusien innovaatioiden ja yritysten muutoshalukkuuden moottoreita. Organisaation ja yritysten tulee olla jatkuvasti valppaana siitä mitä sitä ympäröivässä markkinassa tapahtuu. Kyky reagoida näihin muutoksiin nopeasti on tärkeä osa uudistumisesta, innovaatiivisuutta ja sitä miten dynaamisen ja uudistumishaluisen kuvan yritys antaa itsestään.

Muutoksia havaitaan ja niitä tutkitaan, koska yritykset haluavat aistia ja todeta näistä menestysmahdollisuuksia. Tätä pidetään organisaatio-optimismina ja sitä miten voimakkaasti sen mahdollisuuksia lähdetään etsimään ja sitä kautta analysoimaan.

Uusi tieto innovaation lähteenä on tärkeää ja usein myös tehokasta liiketoiminnalle. Täytyy kuitenkin muistaa, että tämä toimii vain, kun sitä käyttää oikein. Tietoa ja taitoa pyritään saattamaan yhteen oikein. Siten toimintaan saadaan haluttua lisäarvoa ja synnyttämään mahdollisesti uusia innovaatioita.

Innovaatiot syntyvät usein juuri näiden mahdollisuuksien kautta. Innovaatioiden kehittämisen lähtee liikkeelle juuri näiden mahdollisuuksien havaitsemisesta, jonka jälkeen siirrytään mahdollisuuksien ymmärtämiseen ja toteuttamiseen. Seuraavassa vaiheessa etsimään kaikki ne ideat, joita lähdetään kehittämään eteenpäin. Ymmärtämisen ja idean sisäistämisen jälkeen siirrytään jo aiemmin käsiteltyyn konseptointiin, eli mahdollisuuksien käsittelemiseen. Tämän jälkeen alkaa itse innovointi, eli mahdollisuuksien toteuttaminen.

Smithin (2006) mukaan innovaatioprosessi on prosessi, jossa kaupallinen innovaatio syntyy ideasta. Smith kirjoittaa innovaatioprosessin vaiheiden olevan tarkastelu- ja tutkimusvaiheen, idean kehitysvaiheen, suunnitteluvaiheen, tuotekehitysvaiheen, testausvaiheen sekä lanseerausvaiheen.

### 3 VERKOT JA VERKOSTOITUMINEN

Verkostot ovat tänä päivänä yrityksille ja organisaatioille äärimmäisen tärkeitä. Verkostoissa piilee usein luovuutta, innovatiivisuutta, kokeilunhalua ja rajojen rikkomista yli toimialarajojen. Ne myös toimivat jatkuvan uudistumisen hautomoina. (Sydänmaanlakka 2009, 5) kuvaa verkostojen merkitystä siten, että ne ovat nykyään yritysten toiminnan ja menestyksen kulmakiviä.

Sydänmaanlakan (2009, 126) mukaan yhteen yritykseen tai organisaatioon ei voi nykyään mahtua niin paljon osaamista, ettei verkostoista ja hyvistä suhteista olisi liiketoiminnallista hyötyä. Näin yritysten on jopa pakko keskittyä ydinosamiseensa, mutta verkostoitua innovaatioiden ja ideoiden aikaansaamiseksi synergisessä yhteistyössä kumppaniensa kanssa. Näin tehtävän innovoinnin merkitys kasvaa yksin ja yhdessä tehdessä.

Johanssonin (2005) mukaanyrityksen menestys johtuu kokemukseen lisäksi kumppanisuhteisiin sekä verkostoihin. Hän lisää myös näistä suhteista nivoutuvan tiiviin, samoja arvoja kannattavan verkoston, joiden yhteistyöllä uudet tuotteet ja palvelut voivat rikkoa rajoja ja tarjota palveluita laajemmalle osalle asiakaskuntaa ja jopa kasvattaa uusia asiakassegmenttejä yritykselle.

#### 3.1 Tavoitteet ja hyödyt

Strategisten verkostojen tavoitteena on innovaatioiden ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja tuotteiden kehittäminen. Verkostoilla tavoitellaan myös hyötyjä tehokkuuden tai joustavuuden- ja markkinavoiman lisäämiseksi ja markkina-alueen laajentamiseksi voimavaroja yhdistämällä.

Koskelan ym. (2007) on usein muiden tutkijoiden kanssa samoilla linjoilla. Verkostojen yhteistyö ja yrityksen verkostoitumisosaamisessa merkittävänä tekijöinä ovat yhteistyö, yhdessä tekeminen ja oppiminen sekä työtehon lisääminen.

### 3.2 Verkostoitumisen vaatimukset

Verkostoituminen tulee kuitenkin aina olla keino ja apuväline oman liiketoiminnan parantamiseen. Ei koskaan itse tarkoitus ja päämäärä. Kaikkien verkoston jäsenten tulee kyetä tuomaan verkostoon jotakin lisää. Ei pelkästään hyötyä siitä. (Lemola & Honkanen 2004, 135.) Antolan ja Pohjolan (2006) mukaan hyvään verkostoitumiseen katsotaan vaadittavan sosiaalisuutta ja hedelmällistä kanssakäymistä. Toimivia tiedonsiirtokanavia ja kohtaamisfoorumeita, hiljaisen tiedon tunnistamista ja prosessointia sekä valmiutta vallan ja roolien uusjakoon.

### 3.3 Innovaation suojaus

Innovaation suojausta ajateltaessa olisi tärkeää saada palvelulle riittävä määrä käyttäjiä ja tätä kautta tunnettuutta. Patentointi, tai mahdollinen tavaramerkkisuojaus ei välttämättä onnistu kuin nimen osalta. Muuten suojaukset ovat helposti kierrettävissä. Tärkeintä on saada arvonnousu ja tunnettuus loppukäyttäjien kautta ja siten onnistuminen innovaation kaupallistamisessa. Näin tapahtuu tällä hetkellä usein juuri teknisten aplikaatioiden suhteen, joissa palveluiden käyttäjien suuri massa määrittää palvelun arvon, vaikka samankaltaisia palveluntuottajia olisi markkinoilla useampiakin. Esimerkkeinä Whatsapp ja Facebook.

## 4 INNOVAATIOJOHTAMINEN

### 4.1 Johtamisen määritelmä

SOK:n entisen pääjohtajan Arto Hiltusen (2011) mukaan johtamisen kohde on ihmiset. Johtajan työllä on tarkoitus saada joku joukko ihmisiä toimimaan siten kuin johtaja haluaa. Johtaja saattaa haluta organisoida yrityksen uudestaan tai rakentaa yrityskauppaa tai muuta järjestelyä. Silloin johtamistoiminta lopulta tähtää rakenteiden muuttamiseen. Kuitenkin vain ihmiset voivat toteuttaa johtajan tahdon uudesta organisaatiosta. Näin ollen myös rakenteisiin kohdistuva johtaminen viime kädessä toteutuu tai on toteutumatta ihmisten toiminnan seurauksena. Koska kyse on vuorovaikutusprosessista ihmisten välillä, johtamisen hyvyys tai huonous on seurausta siitä, kuinka hyvin tuo vuorovaikutus saadaan toimimaan. Vuorovaikutuksen arvioijina ovat paitsi johtaja itse ja hänen esimiehensä, myös alaiset ja muut sidosryhmät.

Onnistuneen johtamisen tunnusmerkkejä ovat usein hyvä toimialatuntemus, mutta johtamista yleisesti tarkastellaan vielä paljon laajemmasta perspektiivistä. Silti sanotaan, että johtaminen on aina asioihin vaikuttamista ihmisten kautta ja ihmisten kanssa. Pähkinänkuoreen puristettuna johtajuutta katsotaan kahdesta eri näkökulmasta. Ihmisten johtamisen näkökulmasta (leadership), sekä asioiden johtamisen näkökulmasta (management).

### 4.2 Johtamisjärjestelmät

Ilman toimivaa johtamisjärjestelmää yritys ei kykene prosessoimaan tietoa ja työskentelemään sen mukaisesti. Johtamisjärjestelmä pitää sisällään kokouksia asialistaoineen, roolitukset vastuualueineen sekä tehokkaat kommunikaatiokanavat menetelmineen. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 118.)

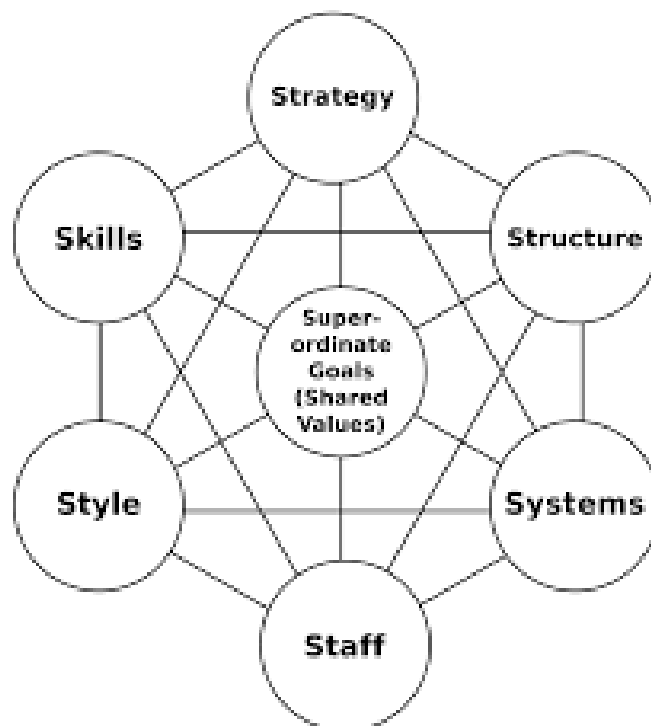
Niemelä, Pirker ja Westerlund (2008) mukaan hyvä johtamisjärjestelmä parantaa toiminnan tehokkuutta ja organisaation toimivuutta kautta linjan usein eri tavoin. Johtamisjärjestelmä muun muassa:

- Muodostaa sillan strategisten tavoitteiden ja operatiivisen toiminnan välille
- Mahdollistaa toiminnan avaintunnuslukujen seurannan
- Sisältää tarvittavat foorumit tiedon analysoimiseksi, tavoitteiden asettamiseksi ja toimenpiteiden toteuttamiseksi
- Auttaa ennakoimaan tulevia tapahtumia
- Määrittelee kaikkien ymmärtämät selkeät roolit ja vastuut
- Luo tehokkaat kommunikaatiokanavat oikea-aikaisen tiedon jakamiseksi sopivin aikavälein

Johtamisjärjestelmä helpottaa yrityksen suunnittelemallisuutta ja toiminnan mittaamista sekä auttaa seuramaan liiketoiminnan prosesseja. Näitä tapahtumia ovat muun muassa eri osastojen kokoukset, prosessikaaviot, vuosikellon, verkotokumppaneiden mahdolliset tapaamiset ja tapahtumat jne. Nämä taas mahdollistavat toimintojen ja prosessien jatkuvan paranemisen. Liiketoiminnan ydintoimintoja kuvaamaan suunnitellaan mittaristo, jota johtamisjärjestelmässä seurataan. Mittaristo määrittelee, onko toiminta onnistunut vai epäonnistunut ja sen perusteella voidaan tehdä tarvittavat korvaavat toimenpiteet. Korjaavien toimenpiteiden tekeminen vaatii mittariston ja sen syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä organisaation eri tasoilla. (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 119.)

Niemelä, Pirker ja Westerlundin (2008,119) mukaan innovaatioita johdettaessa täytyy kuitenkin olla erityisen tarkka siitä ettei mittaristolla ja johtamisjärjestelmällä johdeta itse toimintaa liian tiukaksi. Liian tiukalla järjestelmällä voidaan helposti tappaa innovatiivisuus, jolloin luovalle työlle ei juurikaan jää aikaa. Siksi johtamisjärjestelmässä tulisi olla oma osansa ja mittarinsa innovoinnille. Hyvä johtamisjärjestelmä linkittää yksittäiset kokoukset toisiinsa, joka tekee niistä toimivan kokonaisuuden. Tehokkaat kokoukset ovat toimivan johtamisjärjestelmän kulmakiviä.

Organisaation tehokkuuteen ja menestymismahdollisuuksien mahdollistamiseksi on kehitetty useita malleja. Kaikilla on omat heikkoutensa ja vahvuutensa mutta yhdessä ne tukevat toisiaan. Yksi tällaisista malleista on Tom Petersin ja Robert Watermanin Seitsemän S:n viitekehys. Viitekehysten he loivat 1980-luvun alussa ollessaan konsulttiyhtiö McKinseyn palveluksessa. Juuri tämän takia mallia kutsutaan McKinseyn Seitsemän S:n malliksi. Seitsemän S:n malli kertoo kuinka organisaation menestysmahdollisuudet riippuvat seitsemästä sisäisestä elementistä, joiden on toimittava yhdenmukaisesti ja symmetrisesti. Tätä ajattelua voidaan soveltaa myös laajemmin kattamaan varsinaisen organisaation ulkopuolella olevaa maailmaa, kuten asiakkaita, tavarantoimittajia ja muita yhteistyökumppaneita ja verkostoja. Silloin puhutaan liiketoiminnan ekosysteemistä ja laajennetusta yrityksestä. Esimerkkejä yrityksistä, jotka käyttävät tällaista liiketoiminnan ekosysteemiajattelua ovat muun muassa Microsoft, SAP, Hewlett-Packard, IBM ja Intel (Niemelä, Pirker, Westerlund 2008, 135).



KUVA 1: Seitsemän S:n malli

## 4.2 Innovaatiojohtaminen

Sydänmaanlakan (2009) mukaan innovaatiojohtamisen tavoitteena on tukea yrityksen innovaatiota, niiden syntyä ja yrityksen uudistumista kokonaisuutena. Tämä ei ole kuitenkaan ainoastaan innovaatioiden prosessijohtamista, vaan myös ihmisten johtamista, prosessijohtamista sekä visioimista ja yhdessä oppimista.

Sydänmaanlakan (2009) mukaan innovaatiojohtamisen peruselementtejä ovat innovaatiostrategia. Innovaatiostrategian tarkoitus on määritellä mitä yrityksen sisällä tapahtuu sen matkalla kohti lopullista tavoitetta. Innovaatioiden ympärille tehdylle toiminnalle on tärkeää luoda tavoitteet ja visio mihin suuntaan innovaatioita viedään. Sydänmaanlakka lisää, että innovaatiokulttuuri kertoo, mikä asema innovaatioilla on yrityksessä tai organisaatiossa.

Ståhlen ja Wileniuksen (2006) mukaan innovatiivinen organisaatio ei synny ilman hyviä ihmisten johtajia. Ihmisten johtaminen onkin yksi tärkeimmistä menestystekijöistä innovatiivisissa organisaatioissa. Johtajalta vaaditaan hyvää ihmistuntemusta, sekä kykyä löytää ideat ja saada ne vielä ulos organisaationsa työntekijöiltä.

Apilon ja Taskisen (2006) mukaan asiajohtaminen on yksi innovaatiojohtamisen suurimmista kompastuskivistä. Tämän takia innovaatioita johdettaessa tarvitaan hyvin monelaisia johtamismenetelmiä- ja käytänteitä. Muun muassa innovaatioprosessin alussa täytyy johtaa työntekijöitä ja heidän innovatiivisia ideoitaan juuri oikeissa ”olosuhteita”, kun taas innovaatioprosessin loppuvaiheilla täytyy keskittyä johtamaan asioita.

Sydänmaanlakan (2009) mukaan alaisten rooli johtamisen toimintaympäristössä on muuttunut. Suhdanteiden muutoksessa alaisista on tullut asiantuntijoita, jotka eivät enää passiivisesti odota ohjeita ja määräyksiä siitä, kuinka tulisi toimia ja mitä tulisi tehdä seuraavaksi, vaan he innovoivat, ideoivat ja ovat ammattilaisia laajalla toimintarintamalla ja usein väljempien toimintaraamien ohjatessa itse toimintaa.

#### 4.3 Innovatiivinen organisaatio

Seeckin (2012) mukaan innovatiivisuuden edistämiseksi tulee tehdä innovaatiostrategia. Tähän strategiaan on huomioitu jo tehtyjen projektien tulokset onnistumisineen ja epäonnistumisineen. Innovaatioiden tärkeyttä täytyy näissä organisaatioissa myös korostaa, sekä innovaatiokehitykselle täytyy olla olemassa toimiva tulevaisuuteen suuntaava visio.

Yritykset ovat helposti jumittuneet vanhoihin kaavoihinsa. Prosesseja ei uskalleta muokata, vaikka totuttujen tapojen ja prosessien tilalle tarvittaisiin uusia, tuoreita ideoita. Harvoissa yrityksissä työntekijöitä rohkaistaan innovaatioihin, ja silloinkin kyseessä voi olla pieni tuotekehitysosasto. Innovaatioihin tarvitaan aikaa ja kiireettömyyden tunnetta, asioita, jotka ovat työorganisaatioissa harvinaisia tehokkuusajattelun ollessa valloillaan. (Hamel 2007, 74 - 76). Organisaatiokulttuuri voi joko edistää tai haitata innovatiivisuutta.

Innovatiivisuutta edistävälle yrityskulttuurille on tyypillistä se, että innovatiivisuuteen kannustetaan, onnistumisista ja epäonnistumisista opitaan, työntekijät saavat tehdä itsenäistä työtä, ja että virheitä ja vastoinikäymisiä siedetään hyvin. Lisäksi rohkaiseminen riskinottoon ja uusien ideoiden soveltamiseen on tärkeää. Näiden edellytysten toteuttamisessa ja henkilöstön tukemisessa on johtajilla ja henkilöstöhallinnolla suuri rooli. (Seeck 2012, 266.)

Hyvin johdetussa asiantuntijaorganisaatiossa korostuvat yhteistyö ja vuoropuhelu jäykkien rajojen, kontrollin ja konfliktien sijaan. Johto laittaa itsensä likoon ja johtaa luottamuksella, ei diktatuuriin perustuen. Hyvin johdetussa luovassa yksikössä on tavallista, että työntekijät ovat sitoutuneita ja yksikkö toimii jäsentensä luovan osaamisen varassa. Osaajia ei painostamalla saa luovuttamaan täyttä työpanostaan, vaan he luovuttavat sen halutessaan



työnantajan käyttöön. Hyvin johdetuissa luovissa organisaatioissa on tavallista, että henkilöstö kokee organisaation menestyksen omana menestyksenään ja organisaatiosta ollaan aidosti ylpeitä. (Huuhka 2010, 74.)

#### 4.4 Inspiroiva johtaja

Tällä hetkellä, jatkuvasti uudistuvassa maailmassa yrityksen ja sen toimivan johdon on jatkuvasti uusiuduttava ja muutettava käytänteitään. Yleisesti ajatellaan, että johto suunnittelee, koordinoi ja lähinnä käskyttää. Innovaatioiden myötä johdon tärkeimmäksi tehtäväksi on noussut avoin organisaatiokulttuuri, joka antaa luvan luoda ja kehittää sekä yrityksestä toimiva organisaatio. Tämä tarkoittaa, että organisaatiolla on oltava tähän tarpeeksi resursseja ja muutoshalukkuutta. (Salminen 2008, 104).

Uutta tapaa toimia lanseerattaessa johtajan tyyli toimia on erittäin suuressa roolissa. Kilpinen (2008) mukaan johtajan on luotava organisaatiolleen turvallinen alusta ja mahdollisuus siirtyä näin epämukavuusalueelle, koska vain yrittämisen ja epäonnistumisen kautta voi oppia ja kehittyä.

Epämukavuusalueella Kilpinen tarkoittaa henkilökohtaisen toimintatavan muuttamista henkilökohtaisten vahvuuksien kautta siirtymisessä omien vahvuusalueiden ulkopuolelle. Avainasemassa innovaatioita johdettaessa ovat muutos ja joustavuus sekä luovuus ja kyky katsoa asioita uudesta perspektiivistä (Seeck 2008, 244).

## 4.5 Strateginen johtaminen

Krollin (1998) mukaan strateginen johtaminen käsittää organisaation/yrityksen vision ja tavoitteet. Yrityksen strategista johtamista voidaan käsitellä strategian luomisen, strategian maastouttamisen sekä strategisen ohjauksen näkökulmista. Yrityksen strategisessa suunnittelussa on nähtävissä kolme eri tasoa. Nämä tasot ovat strateginen-, hallinnollinen-, sekä operatiivinen taso.

Finemanin (1993) mukaan strategian muodostaminen, strategian toteuttaminen ja strategian kontrollointi ovat yritysten strategiaprosessin vaihetta. Tämä arkoittaa strategian tai sen toteuttamisen muokkaamista.

Kaplanin ja Nortonin (1996 B) yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi ja yritystrategian sisäistämiseksi tarvitaan henkilökunnan motivointia. Motivointia helpottaa oikein asetetut palkkiot tai yrityksen sisäinen palkitsemisjärjestelmä.

Inspiroiva ja salliva johtamistyyli antaa tilaa ihmisten mielikuvitukselle ja luo tätä kautta innovatiivisuutta ja innovaatioita. Innovatiivisen johtajan alaisuudessa, silloin kun toiminta on kuitenkin sturkturoitua ja järjestelmällistä, työntekijät kukoistavat ja uskaltavat olla luovia. Tämä fakta on todettu myös tämän opinäytetyön tutkimustuloksissa.

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN SISÄLTÖ

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena oli saada vastaus siihen, mitä itäsuomalaisten pk-yri-  
tysten johtajan ajattelevat innovaatioista, kuinka he suhtautuivat niihin ja kuinka heidän yri-  
tystensä innovaatioita johdettiin. Määrällistä tutkimusmenetelmää sovellettiin tässä tutki-  
muksessa siksi, että sen avulla pystyttiin hyvin tilastollisesti määrittelemään innovaatiojoh-  
tamisen taso alueella sekä muistakin innovaatiouhin liittyviä mielipiteitä ja nyansseja.

Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen velvoittaa tutkittavan aiheen vahvaa tuntemusta  
(Kananen 2011, 17). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luodaan uusia teorioita sekä käyte-  
tään hyödyksi aiempia teorioita. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on luonteista se, että se  
ammentaa johtopäätökset, tutkimuksen aineiston, aiempien tutkimusten johtopäätökset  
sekä tulosten esittäminen numeerisessa muodossa aiemmin tehdyistä tutkimuksista. (Hirs-  
järvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.)

Kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen todennetaan jonkin syy-seuraus-suhdetta.  
Kvantitatiivisen tutkimuksen perusjoukkoa edustaa tutkimuksen kohteena oleva joukko,  
josta halutaan kerätä tietoa. Kvantitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa kokonaistutkimuk-  
sena, jolloin tutkitaan pienempi osa perusjoukosta. Perusjoukkoa pienempi tutkittava  
joukko on otos.

Kyselylomake, tai kyselytutkimus voidaan toteuttaa myös verkkokyselynä. Verkkokyselyt  
ovat kuitenkin usein haastavia toteuttaa, koska niiden vastausprosentti jää usein varsin  
pieneksi. Verkkokyselyissä vastaajat eivät myöskään pääse interaktiiviseen kanssakäymi-  
seen tutkijan kanssa, tai kysymään tältä esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä tutkimukseen  
liittyen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä käytetään avoimia,  
tai monivalintakysymyksiä. Kyselyissä käytetään yleensä avoimia kysymyksiä.

## 5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusten luotettavuutta kuvataan kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Näillä tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta sekä sitä onko tutkimuksessa saatu tutkittua juuri tarkoitettua asiaa tai kohdetta. (Anttila 1996.)

Vallin (2001) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti on sitä suurempi, mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tuloksiin.

Tämän tutkimuksen validiteettia, oikeellisuutta, pyrittiin tässä tutkimuksessa tukemaan mahdollisimman laajalla teoriaosuudella. Tutkimuksen ulkoista validiteettia tukee avoin ja puolueeton kyselytutkimus, jonka tuloksiin ei pyritty, eikä olisi pystyttykään vaikuttamaan. Tutkimus on myös toteutettu niin, että se on helposti toteutettavissa uudelleen myöhemässä ajankohdassa samojen viitekehysten ja toimintatapojen puitteissa.

Kyselylomaketta tehdessä täytyy olla äärimmäisen huolellinen ja rehellinen myös itse tutkimusongelmalle. Kysymysten muoto, tai jopa relevanttien kysymysten puute/puutteellisuus aiheuttavat eniten tutkimustulosten virheitä. Valitut kysymykset luovat myös vallitsevan perustan koko tutkimukselle. Kysymysten suunnittelemisessa täytyy noudattaa suurta huolellisuutta, sillä kysymykset luovat tutkimuksen perustan.

## 5.3 Tutkimuksen etiikka

Tutkimukset ovat lähes aina tutkimuksen toteuttajan näkemyksiä ja tulkintoja tutkimusongelmasta. Kokonaisnäkemyksen täytyy silti olla lopputuloksessa neutraali (Anttila 1996, 285-289). Tieteen ja tutkimuksen tarkoitus on saavuttaa mahdollisimman rehellinen ja suora lopputulos. Rehellisyys on myös tutkijan työn tärkein peruselementti.

Lähde- ja tutkimusaineisto voi olla myös usein ristiriidassa tutkijan omien ajatusten, mielipiteiden ja käsitysten kanssa. Siltikin Hirsjärven ym. mukaan tutkijan on pyrittävä täydelliseen objektiivisuuteen ja kyettävä tulkitsemaan ja tuottamaan tutkimusaineistoa objektiivisesti tieteelliset raamit täyttäen. Lähde- ja tutkimusaineisto täytyy myös pystyä keräämään kriittisesti analysoiden ja omaa tutkimustyötä tukien.

#### 5.4 Tutkimuksen toteutus ja viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui erilaisten johtamistyylien, innovaation sekä innovatiivisuuden ja strategian ympärille. Innovaatioiden johtamisessa nämä kaikki ovat erittäin tärkeitä elementtejä ja ilman niitä toiminta ontuu, tai ei onnistu lainkaan.

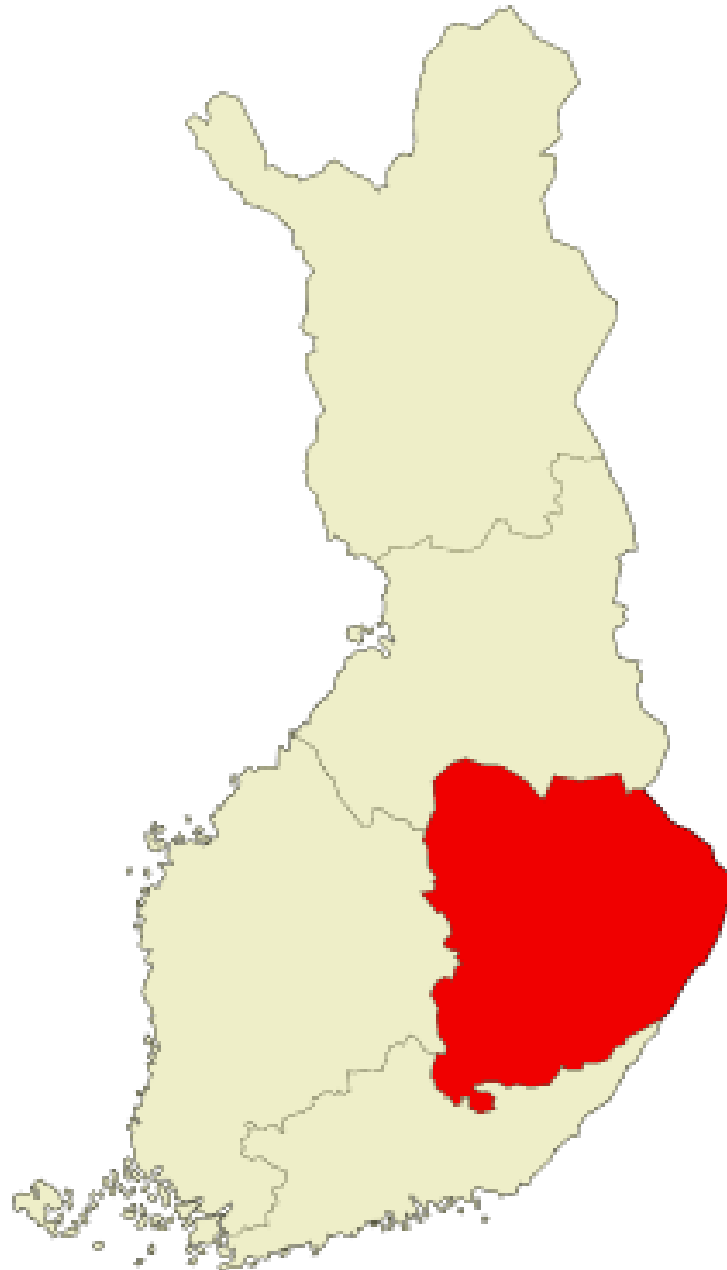
Opinnäytetyöni tutkimusaineisto kerättiin syksyn 2017 aikana. Tutkimusalueena oli Itä-Suomi, joka tässä tutkimuksessa käsittää Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan ja Etelä-Savon alueet, eli entisen Itä-Suomen läänin. Aineisto kerättiin kokonaisuudessaan yhteistyössä alueen yrittäjäjärjestöjen ja kauppakamarien kanssa, jolloin perusjoukko kontaktoitiin heidän jäsenrekistereitä hyväksikäyttäen. Tästä suuri kiitos Savon Yrittäjille, Pohjois-Karjalan Yrittäjille, Etelä-Savon Yrittäjille, Joensuun Kauppakamarille sekä Mikkelin Kauppakamarille.

Tutkimusongelmana tässä opinnäyteessä on itäsuomalaisten pk-yritysten suhtautuminen innovaatioihin sekä niiden johtaminen omissa organisaatioissaan. Tutkimuksen havaintoyksiköinä ovat pk-yritykset Itä-Suomessa.

Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin Webropol-tutkimustyökalulla. Tutkimustulokset analysoitiin Webropol-työkalulla kaaviomuotoon ja avoimet kysymykset käsiteltiin perinteisellä excel-taulukkolaskentatyökalulla.

Tutkimuksessa kysyttiin pk-yritysten suhdetta innovaatioihin, näiden innovaatiokäyttäytymistään, innovaatioprosesseja, innovaatiostartegiaa sekä sitä kuinka innovaatioita johdettiin päivätasolla, henkilöstötasolla sekä liiketoimintaympäristötasolla.

KUVA 2: Tutkimuksen maantieteellinen alue.



## 5.5 Otantatutkimuksen perusjoukko

Perusjoukoksi kutsutaan joukkoa, joka koostuu tutkimuksen kaikista havaintoyksiköistä. Paras mahdollinen tulos saadaan, kun tutkitaan, tai haastatellaan, kaikki perusjoukon kohteet. Usein tämä on kuitenkin täysin mahdotonta. Tässäkin tutkimuksessa koko havaintoyksikköjoukon, eli yritysten, kontaktoiminen onnistui suhteellisen tehokkaasti, mutta varsinaiseen kyselyyn vastaaminen ei kuitenkaan sujunut ongelmitta. Mitatustikin sähköisesti lähetettävät kyselyt jäivät usein vastausprosentiltaan varsin pieniksi. Tutkimusalueellani toimii 2782 pk-yritystä, muodostaen samalla tutkimukseni perusjoukon. Näin ollen kaikkien haastattelemisen ei tule, juurikin rajoittuneiden resurssien vuoksi, kuuloonkaan.

Tässä tutkimuksessa perusjoukko on määritelty seuraavasti. Tutkittavan yrityksen tulee työllistää kokoaikaisesti vähintään viisi, mutta maksimissaan 249 henkeä. Lisäksi yrityksen liikevaihto ei saa olla yli 50 miljoonaa sekä taseen on oltava alle 10 miljoonaa. Näin syntyy tässä tutkimuksessa käytettävä määritelmä itäsuomalaisesta pk-yrityksestä. Näitä yrityksiä on tutkimusalueellani yhteensä 2782 kappaletta.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa käytettiin kysely/haastattelulomaketta, joita lähetettiin tutkimuksen perusjoukolle, eli alueen 2782:lle yritykselle. Tutkimuksen aikana ei tehty varsinaisia haastatteluja, koska resurssit eivät olisi tähän riittäneet. Tutkimukseen vastasi lopulta 102 yritystä, mikä on varsin hyvä luku sähköpostikyselyn vastauslukumääräksi. Näin kyselyn vastausprosentiksi tuli 3,7 prosenttia. Tutkimus toteutettiin Webropol-tutkimusjärjestelmällä ja sen lähettivät eteenpäin perusjoukolle Savon Yrittäjät ry, Etelä-Savon yrittäjät ry, Pohjois-Karjalan yrittäjät ry, Mikkelin Kauppakamari sekä Joensuun Kauppakamari.

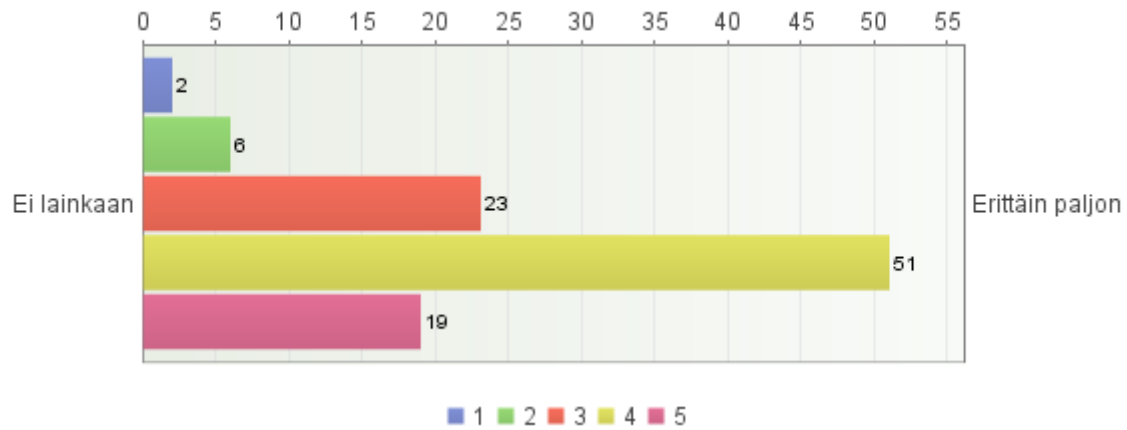
### 6.1 Painotukset innovaatiostategiassa

Kysyttäessä yritysten nykyisten prosessien ja markkinoiden ylläpitämisestä ja kehittämisestä pitivät yritykset näitä hyvinkin tärkeinä. Vastausten keskiarvon ollessa 3,78 voidaan todeta, että kohdeyrityksillä on halu kehittyä juuri innovaatioiden avulla. Vastaajista 23 yritystä pitää suhdettaan innovaatioiden prosessien ja markkinoiden ylläpitämisen tärkeyttä neutraalina. Vain muutama ei pidä niitä juuri lainkaan tärkeinä.

Prosessien ja markkinoiden ylläpitämisellä ja kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että kuinka yritykset ja yritysjohtajat näkevät innovaatioiden tärkeyden ja tarpeellisuuden omaa markkina-asemaa turvattaessa ja palveluita kehitettäessä. Itä-Suomessa innovaatioiden katsotaan olevan erittäin tärkeässä roolissa, mikä tarkoittaa yritysten jatkuvaa halua kehittää itseään, sekä tuottaa uusia tuotteita ja palveluita markkinoille.



Tilanteeseensa vakiintuneita ja lähes täysin muutoshaluttomia yrityksiä on erittäin vähän. Käytännössä kolme yritystä neljästä pitää markkinoiden ylläpitämistä ja kehittämistä tärkeänä tai erittäin tärkeänä.



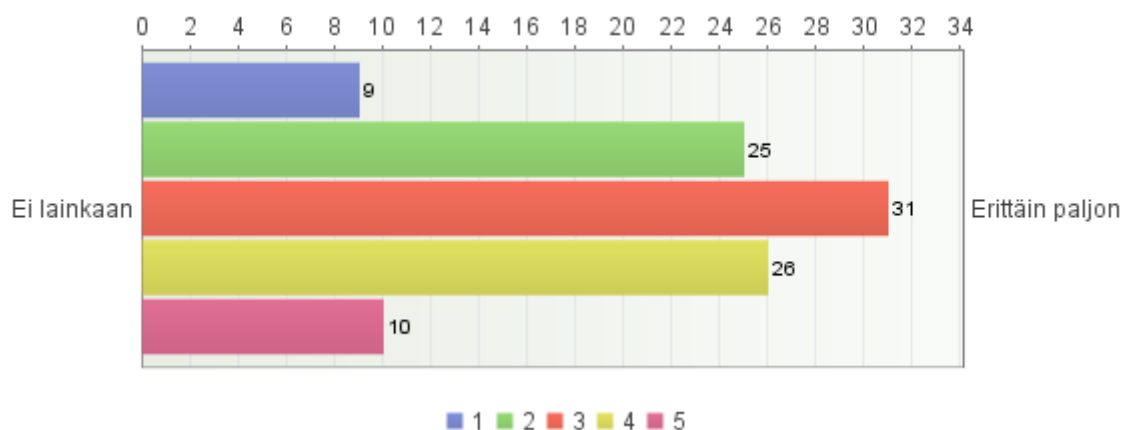
KUVIO 1: Nykyisten prosessien ja markkinoiden ylläpitäminen ja kehittäminen.

(N: 101)

Innovaatioiden teknologialähtöisyys jakaa mielipiteet ja yritysstrategian selvästi useampaan ryhmään. Pirstaloituminen johtunee siitä, että yrityksen toimiala sanelee usein innovaatioiden teollisen suuntautumisen. Joka neljäs yritys ei pidä innovaatioiden teknologialähtöisyyttä kovinkaan tärkeänä, mikä yllättää tutkimustuloksena. Kuitenkin kolme yritystä neljästä pitää taas innovaatioiden teknologialähtöisyyttä tärkeänä tai erittäin tärkeänä.

Teknologialähtöisyydellä tarkoitetaan uusia teknologisia innovaatioita, joilla yritys pyrkii erottautumaan markkinoilla ja ja tuomaan asiakkailleen uusia teknologioita tuomaan lisäarvoa ja parantamaan näin liiketoimintaansa. Teknologisena innovaationa voidaan pitää uutta ohjelmistoratkaisua, aplikaatiota, tai vaikka perinteistä teknologiaa edustavaa ratkaisua, eli esimerkiksi laitetta tai muuta sellaista teknologisin menetelmin valmistettavaa apuvälinettä.

Vain hieman alle kymmenen prosenttia yrityksistä ei pidä lainkaan tärkeänä innovaatioiden teknologioissa.



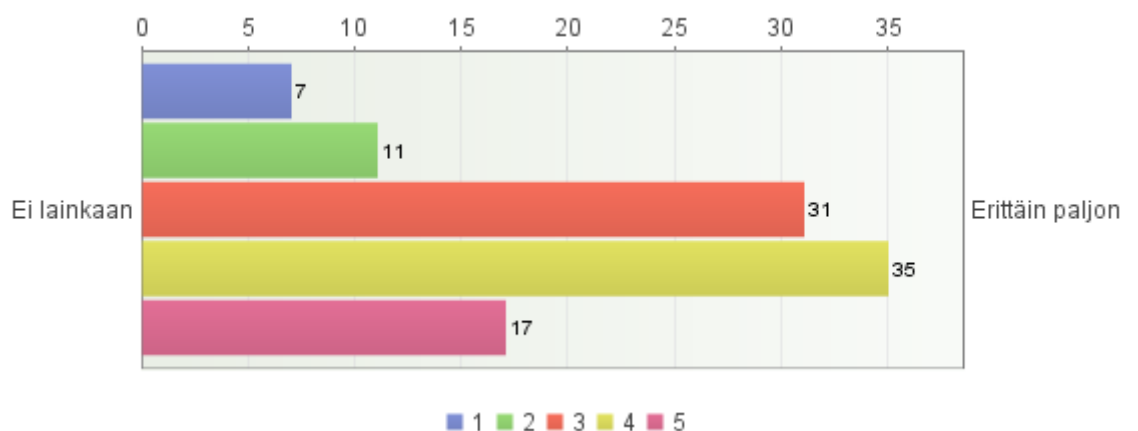
KUVIO 2: Innovaatioiden teknologialähtöisyys

(N: 101)

Innovaatioiden henkilöstölähtöisyys on tutkimuksen mukaan hyvin tärkeää. Näin ollen henkilöstöllä on suuri painoarvo yritysten innovaatioissa, sekä niiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimukseen vastanneista yrityksistä vain 18 % pitää henkilöstölähtöisiä innovaatioita ei kovin tai ei lainkaan tärkeinä, kun taas loput, eli 82 % pitää innovaatioiden henkilöstölähtöisyyttä tärkeänä tai erittäin tärkeänä.

Henkilöstölähtöisten innovaatioiden takana on usein avoin ja varsin avarakatseinen organisaatio ja johtamistapa. Henkilöstöllä on näin suuri vastuu ja velvollisuus tuoda omat ajatuksensa ideoineen yrityksen päättävien elinten tietoon ja saada näin omat innovaationsa mahdolliseen tuote- ja palvelukehityspotkeen ja sitä kautta markkinoille. Henkilöstölähtöisissä innovaatioissa voi olla takana avoimia workshoppeja, eli tuotekehitykseen pyrkiviä työpajoja, ideakilpailuita tai muita sellaisia toimintatapoja, jotka ohjaavat henkilöstön ”out of the box”- ajatteluun.

Toimintakulttuurin ollessa innovaatiomyönteinen ja koko henkilöstön mukaanottava, voi jokainen organisaatioon kuuluva tuntee tekevänsä jotain tärkeää koko yhteisönsä hyväksi ja voida työssä entistä paremmin. Innovatiiviset työntekijät voivat tuoda ideansa avoimesti esiin ja jopa edetä organisaatiossa ja näin ollen urallaan.



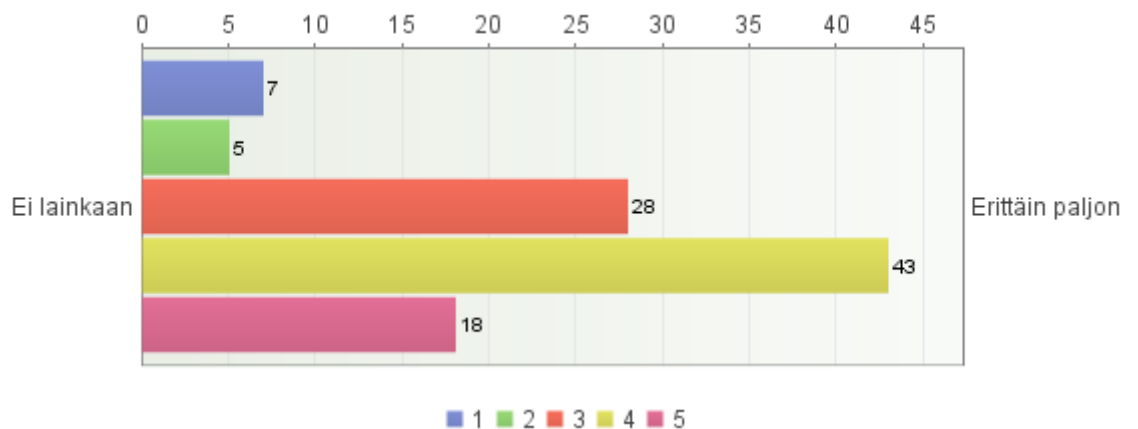
KUVIO 3: Innovaatioiden henkilöstölähtöisyys

(N: 100)

Liikeidean tulee pitää sisällään jotain uutta ja innovatiivista suhteessa kilpailijoihin. Liikeidea antaa myös kuvan siitä, kuinka yritys toimii ja pyrkii pärjäämään mukana kilpailussa. Liikeidea voi olla myös jokin innovaatio, mutta sen täytyy sisältää tietoa, kuinka innovaatiota tuotetaan/valmistetaan, kuinka sitä tarjotaan asiakkaille ja mihin hintaan sekä sitä, kuinka innovaatiolla voi erottautua markkinoilla.

Innovaatioiden liikeidealähtöisyyttä pidetään itäsuomalaisissa pk-yrityksissä erittäin tärkeinä. Vain 12% vastanneista eivät pidä liikeidealähtöisiä innovaatioita tärkeinä, mutta 88%:n mukaan nämä ovat joko tärkeitä tai erittäin tärkeitä.

Liikeidealähtöisellä innovaatiolla tarkoitetaan innovaatiota, joka on jollain tavalla yrityksen, jo olemassa olevan, liikeidean mukainen. Näin innovaatio tukee toiminnassa olevan yrityksen liiketoimintaa ja tuo asiakkaille uutta ja huomionarvoista lisäarvoa innovaation kehittäneeltä yritykseltä.



KUVIO 4: Innovaatioiden liikeidealähtöisyys.

(N: 101)

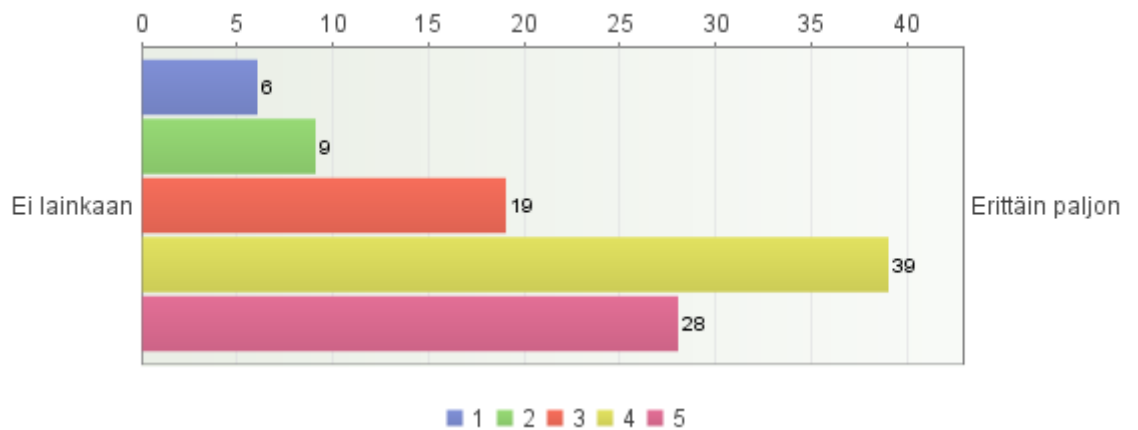
Toisen maailmansodan loputtua, eli 40-luvulla, ajateltiin menestyvän liiketoiminnan harjoittamisen edellytyksenä olevan tuotannon tehokkuuden. Uusi koulukunta alkoi kuitenkin ymmärtää kuinka markkinoijien tulisi kiinnittää huomiotaan asiakkaiden haluihin ja tarpeisiin. Tätä sanotaan markkinointikonseptiksi ja sitä pidetään markkinalähtöisyyden perustana. Markkinalähtöisyydellä on ollut merkittävä rooli nykyaikaisen markkinointiajattelun kehittämisessä. Tuotanto-suuntaisesti toimivan organisaation tavoitteena on saada kysyntää tuotteilleen toimituksien tehostamisen ja työntekijöiden motivoimisen kautta. Myyntisuuntaisesti toimivan organisaation pyrkimyksenä on taas tavoitteiden saavuttaminen myyntiä tehostamalla. Kummankin toimintatavan lähtökohtana on kaupan lisääntyminen, mutta näillä toimilla ei tyydytetä varsinaista asiakas-tarvetta. Molemmista edellä mainituista toimintatavoista poiketen, markkinalähtöisen organisaation pyrkimyksenä on etsiä menestymisen mahdollisuuksia asiakkaiden tarpeisiin vastaamalla. On jo pitkään uskottu, että markkinalähtöinen toimintatapa on se oikea, jonka avulla organisaatio voi menestyä markkinoilla yhä paremmin. Useat tutkimukset ovatkin osoittaneet, että markkinalähtöisellä toimintatavalla on yhteys organisaation hyvään suoriutumiseen. (Kairisto-Mertanen 2004, 5.)

Markkinalähtöisyys on markkina- ja asiakastiedon keräämistä asiakkaiden tämänhetkistä ja tulevista tarpeista koko organisaation voimin. Se on myös tiedon levittämistä yrityksen eri osastojen välillä ja reagointia tähän tietoon. Jos yritys haluaa olla markkinalähtöinen, täytyy sen siis tunnistaa markkinoiden mahdollisuudet. Menestyminen edellyttää sellaisen markkina- ja asiakastiedon tuntemista, jolla on merkitystä lisäarvon luomisessa tai joka voi uhata yrityksen kilpailuetua. Jotta kilpailua voidaan ymmärtää, pitää vastauksia miettiä ostajan näkökulmasta. (Koski 2005, 4.)

Markkinalähtöisyyden toteutumiseen vaikuttaa muun muassa yrityksen arvot, ylimmän johdon paneutuminen, osastojen välinen yhteenkuuluvuus sekä organisatorisista tekijöistä keskittyminen ja palkitsemisjärjestelmä. Ylimmällä johdolla on erittäin tärkeä rooli markkinalähtöisen liiketoiminnan edistäjänä. Johdon tulisikin jatkuvasti muistuttaa organisaation muita jäseniä siitä, kuinka herkkä markkinoilta tuleville impulsseille pitää olla. Jos organisaation eri osastot eivät kykene tekemään yhteistyötä, on sillä negatiivisia vaikutuksia myös markkinalähtöisyyteen. Osastojen välisellä yhteenkuuluvuuden tunteella on puolestaan markkinalähtöisyyttä lisääviä vaikutuksia. (Kairisto-Mertanen 2004, 6.)

Markkinalähtöiseen toimintaan ei vaikuta niinkään erilaisten sääntöjen suuri määrä, vaan enemmänkin se, miten osataan löytää oikeanlaiset säännöt markkinalähtöisyyden ylläpitämiseksi (Kairisto-Mertanen 2004, 6.)

Itäsuomalaisissa pk-yrityksissä innovaatioiden markkinalähtöisyydellä on todella suuri merkitys. Vain 11% vastanneista yrityksistä ei pidä toimintaa tärkeänä, mutta 89% pitää tätä suuressa arvossa.



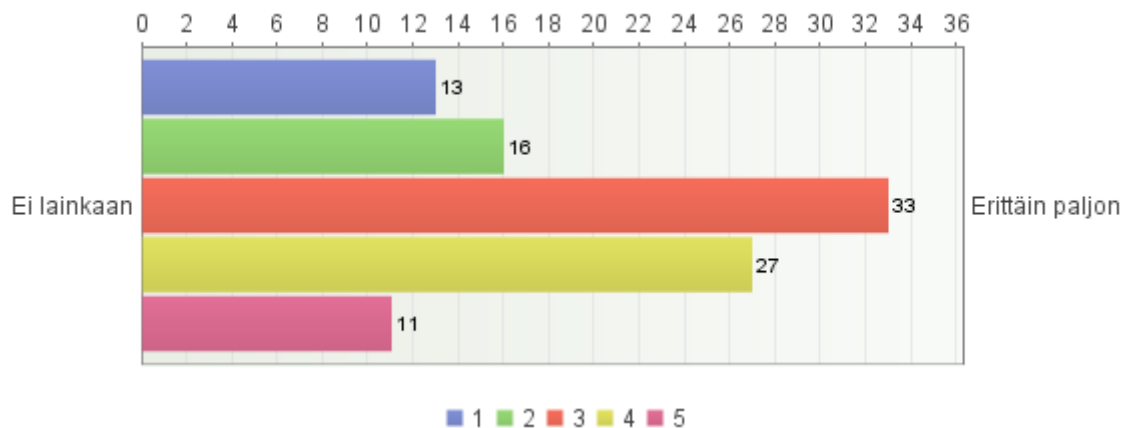
KUVIO 5: Innovaatioiden markkinalähtöisyys.

(N: 101)

Uuden sukupolven, tai seuraavan sukupolven tuotteilla tarkoitetaan tuotteita ja innovaatioita, joita lähdetään kehittämään ja hahmottelemaan jo nyt, mutta joiden lanseerausta ja markkinoillelaskua ei ole vielä päätetty. Usein tuotteet ja innovaatiot voivat ollaa niin aikaansa edellä ettei niille uskota olevan vielä edes aitoa kysyntää, tai että tuotteen rinnalle täytyy tulla muita mullistavia innovaatioita, jotta tuote itsessään oli valmis markkinoille sellaisenaan.

Kysyttäessä itäsuomalaisilta pk-yrityksiltä heidän seuraavan sukupolven innovaatioprosessien ja tuotteiden kehittämistä huomataan, että yritysten katseet siintävät jo kaukana tulevaisuudessa. Halutaan selvästi tietää mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan ja millaisia tuotteita ja palveluita tulevaisuuden kilpailijalle tulisi kehittää. Kuitenkin noin joka neljäs yritys ei pidä seuraavan sukupolven innovaatioita tärkeinä, mutta kaikki loput, tässä tapauksessa 71% pitää näitä tuotteita ja innovaatioprosesseja tärkeinä, ja 11% näistä erittäin tärkeinä.

Voidaan siis sanoa, että tulevaisuuden tuotteisiin panostetaan alueella paljon.



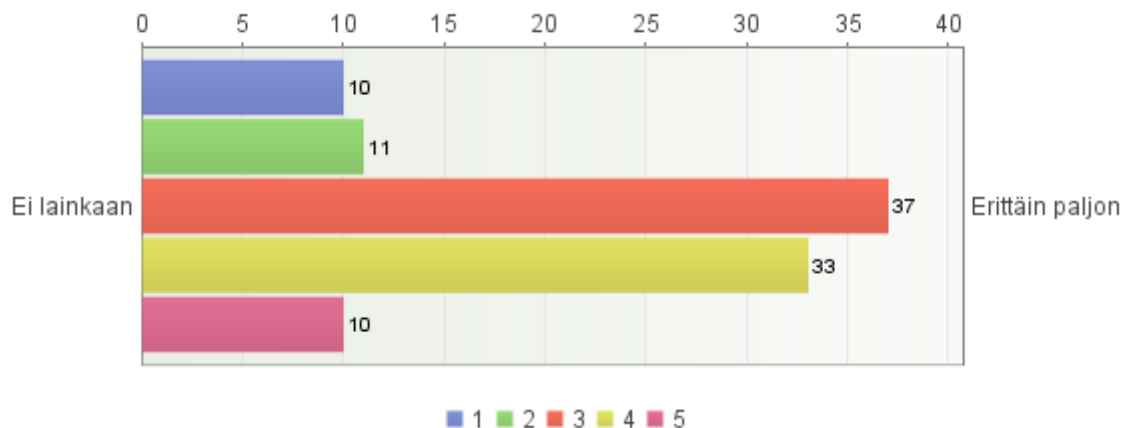
KUVIO 6: Seuraavan sukupolven tuotteiden ja innovaatioprosessien kehittäminen.

(N: 100)

Innovaatioiden tukemiseen itäsuomalaisissa pk-yrityksissä suhtaudutaan enimmäkseen neutraalisti. Vastanneista 37%, eli enemmistö, pitää innovaation tukemista neutraalina normaalina liiketoimintatapana, mutta ei juuri painota mielipidettään tai suhtautumistaan tähän.

Vastanneista kuitenkin 43% pitää innovaatioiden tukemista yrityksissään tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tämä määrä on kuitenkin suhteessa suurempi, kuin 21% vastanneiden mielipiteistä, jotka eivät pidä asiaa tärkeänä, tai eivät lainkaan tärkeänä.

Innovaatioiden tukeminen yrityksissä tarkoittaa erilaisiin innovaatioihin panostamista niin taloudellisesti, kuin myös ajallisestikin. Innovaatioiden tukemiseen pystyy hakemaan hyvin erilaisia tukia muun muassa Tekesiltä tai EU:n rakennerahastolta. Tutkitusti innovaatioiden tukeminen yrityksissä on kannattavaa ja täten tuottaa yrityksille mahdollisuuksia uusien liiketoimintakanavien avauksille tulevaisuudessa.



KUVIO 7: Innovaatioiden tukeminen

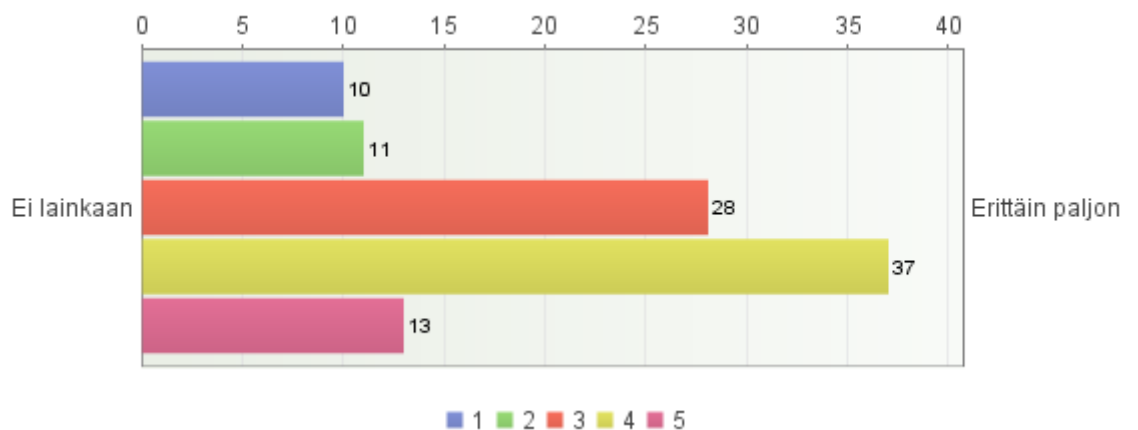
(N: 101)



Innovaatio-ideoiden tukeminen poikkeaa innovaatioiden tukemisesta siten, että innovaatio-ideoiden tukemisessa keskitytään henkilökuntaan kannustamalla heitä innovatiiviseen ajatteluun omassa työssään. Aiemmin tutkimuksessa käytiin lävitse myös henkilöstölähtöisiä innovaatioita ja kuten siinäkin huomasimme, niin tässäkin kohdassa ollaan hyvin myönteisiä innovaatio-ideoiden suunnittelulle ja vapaalle ajattelulle.

Pitkään on jo todettu, että kaikki yrityksissä ja organisaatioissa ovat myyjiä. Kaikki myyvät jotain. Asiakaspalvelija myy lisäpalveluita, kampaaja myy tuotteita ja atrjoaa uutta aikaa jne jne. Nykyään puhutaan myös siitä, että jokaisen tulisi miettiä työssään, miten palvelua tai tuotetta voisi parantaa. Usein sisäisiä ideoista kasvaa parempaa palvelua, tehokkaampia prosesseja, uusia tuotteita ja jopa innovaatioita.

Innovaatio-ideat otetaan itäsuomalaisissa pk-yrityksissä hyvin vastaan. 50% vastanneista yrityksistä pitää innovaatio-ideoiden tukemista tärkeänä tai erittäin tärkeänä.



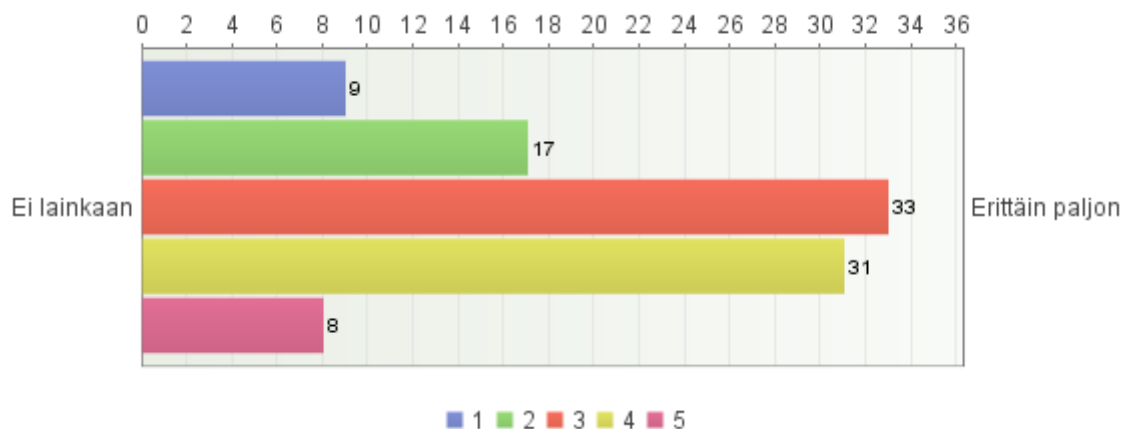
KUVIO 8: Innovaatio-ideoiden tukeminen

(N: 99)

Konseptointi on ideoiden jalostamista valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi.

Konseptoinnin prosessit voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita toistetaan, kunnes konsepti on valmis. Vaiheet ovat määrittely, muotoilu ja arviointi.

Määrittelyvaiheessa keskitytään käyttäjien tarpeiden selvittämiseen, konseptointitiimin kokoamiseen ja ideoiden luomiseen. Muotoiluvaiheessa muodostetaan ideoista konsepti - esimerkiksi visualisointi, joka kiteyttää idean. Arviointivaiheessa muotoiltua konseptia testataan sille asetettuja vaatimuksia vasten. Arvioinnin perusteella saatujen ideoiden avulla voidaan aloittaa määrittelyvaiheesta uusi konseptoinnin kierros. Jokaisella kierroksella konseptista tulee entistä tarkempi ja valmiimpi toteutettavaksi.



KUVIO 9: Konseptointi

(N: 98)

Täysin uuden liiketoiminnan luomiseen vaikuttaa rahoitus, investoinnit sekä koko toiminnan laajuus. Liiketoiminnan suunnittelulla pyritään ottamaan huomioon kaikki ne, jotka vaikuttavat liiketoiminnan päivittäisiin toimintoihin. Huomioon täytyy ottaa myös työturvallisuus, ympäristövaatimukset sekä taloushallinnolliset asiat.

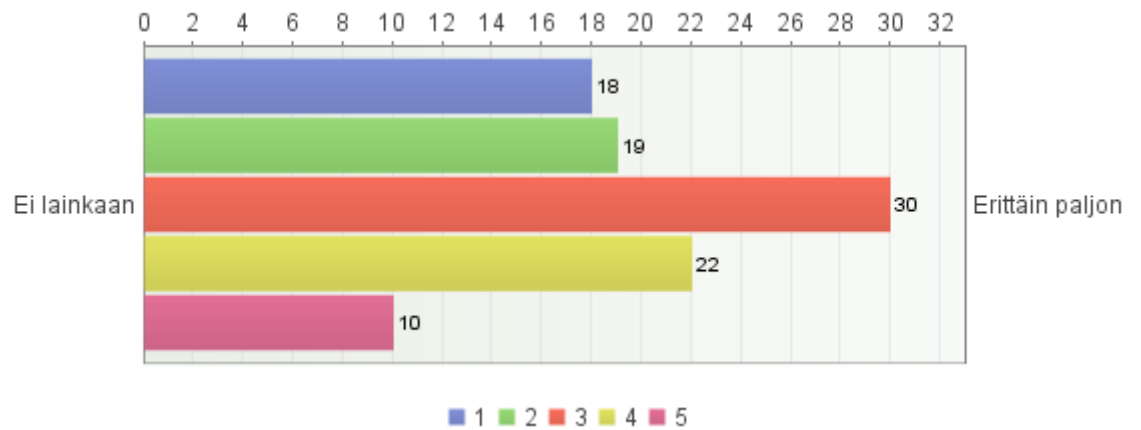
Riippumatta, perustetaanko uutta liiketoimintaa start-up yritykselle vai jo toimivalle yritykselle pystytään näissä havaitsemaan identtisiä liiketoiminnan käynnistämiseen perusuvia aihioita. Oman liikeidean, tai mahdollisen innovaation suojaus on hyvä muistaa liiketoimintaa aloittaessa. Tärkeää on myös muistaa kaikki mahdolliset luvat, lakisääteiset pankki- ja vakuutusasiat sekä muut pakolliset asiakirjat.

Toimintaa ja uuden yrityksen perustamista säätelee säännökset ja lait. Lisäksi oman mausteensa liiketoimintaan tuo ulkupuolisten rahoittajien ja tätä kautta liikekumppanien vaatimukset ja odotukset. Pilotointi on myös äärimmäisen tärkeää uuden liiketoiminnan, saati innovoinnin ja innovaatiotyöskentelyn käynnistyessä. Erilaiset pilotit kuuluvat suunnittelu- tai lanseerausvaiheeseen.

Kysyttäessä uuden liiketoiminnan luomisen tärkeydestä innovaatioiden suunnittelussa ja uusilla arvoalueilla sain vastauksia laidasta laitaan. Verrattaen suuri määrä, 37% vastanneista, ei pidä tätä kovinkaan tärkeänä, tai ei lainkaan tärkeänä asiana. Uuden liiketoiminnan luomiseen innovaatioon liittyy usein suuria riskejä. Riskit ovat aina taloudellisia, sekä ne sitovat resursseja.

Uuden liiketoiminnan luominen vaatii myös aikaa. Tuotekehityksestä testaukseen, testauksesta tuotantoon, mahdollisen koe-erän myynti ja kaupallistaminen ja markkinoille lasku. Tämän prosessin läpivieminen on aina hidas ja täten ei saa kaikkien yritysten kannatusta järkevänä innovaatioiden kehittämisväylänä.

Kuitenkin 32% vastanneista pitää uusien liiketoiminta-alueiden löytämistä innovaatioiden avulla tärkeänä, tai erittäin tärkeänä.



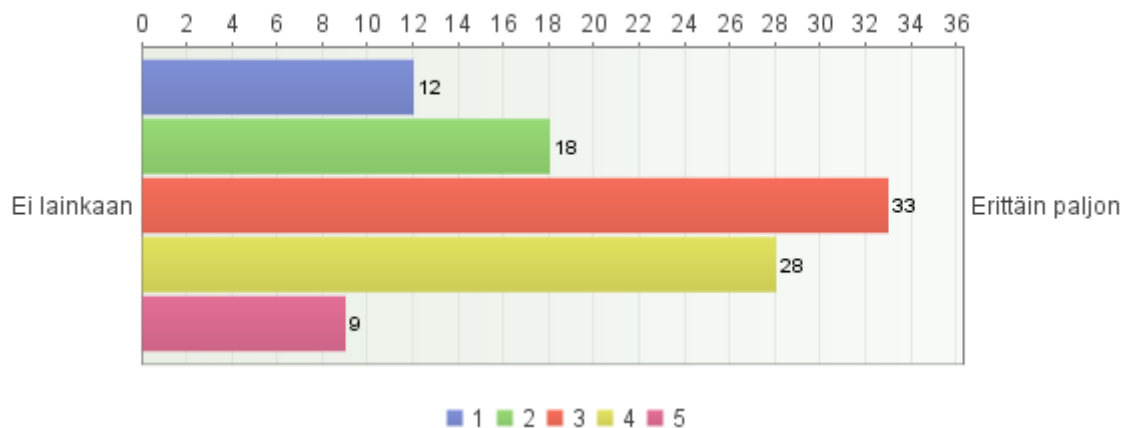
KUVIO 10: Kokonaan uuden liiketoiminnan luominen (uusilla arvoalueilla)

(N: 99)

Päivittäistä innovaatiojohtamista pidetään yleisesti ottaen tärkeänä, tai erittäin tärkeänä. Näin kyselyyn vastaa yhteensä 70% vastanneista.

Hyvin usein innovaatio voi saada alkunsa jokapäiväisen työskentelyn tiimellyksessä. Täten useissa organisaatioissa innovaatio huomataan vasta varsinaisen innovaation kehittämisen jälkeen. Innovaatioprosessin aikana, varsinaisen innovaation kehitystyön ollessa käynnissä, ei voida vielä tietää tuleeko innovaatiosta markkinakelpoinen tuote/palvelu. Jokapäiväinen kehittäminen työpaikalla muokkaa ilmapiiriä ja asenteita innovoinnille otollisiksi.

Kuitenkin 30% näkee ettei innovaatiojohtamisella jalkautettuna, jokapäiväisenä, tekemisenä ole kuitenkaan kovin tärkeitä roolia jokapäiväisessä tekemisessä. Raja on kuitenkin jyrkkä niihin yrityksiin verrattuna, joilla tekeminen on tärkeää jokapäiväisellä tasolla.



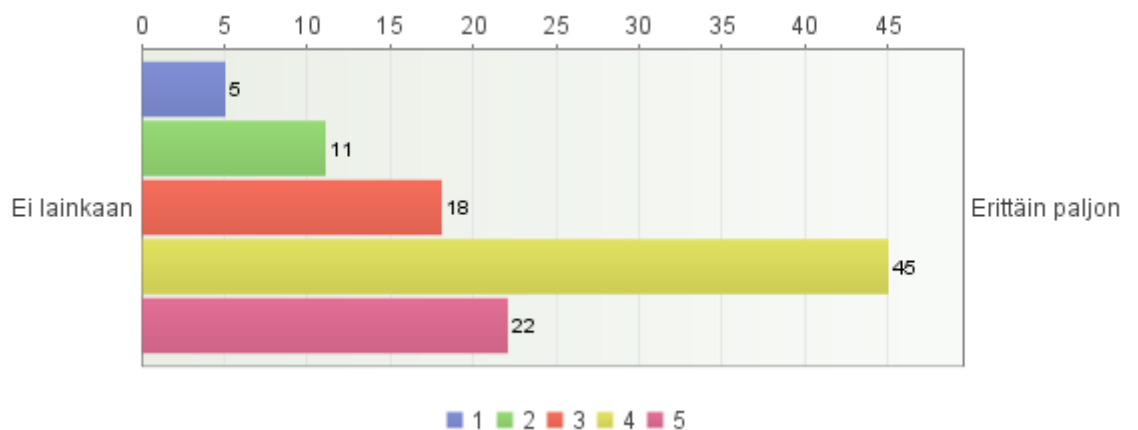
KUVIO 11: Innovaatiojohtaminen jalkautettuna toimintana, osana jokapäiväistä työtä

(N: 100)

Innovaatiomyönteisyys näkyy vahvasti kyselyyn vastanneissa itäsuomalaisissa pk-yrityksissä. Peräti 84% vastanneista pitävät innovaatiomyönteisyyttä neutraalina tärkeänä, tai erittäin tärkeänä yrityksen toimintakulttuurissa. Näistä 45% pitää toimintaa tärkeänä.

Innovaatiomyönteisyydellä tarkoitetaan innovaatioihin panostamista, niiden systemaattista johtamista ja ohjaamista sekä innovaatioihin investoimista. Innovaatiomyönteisyyttä odotetaan jokaiselta työntekijältä läpi koko organisaation.

Innovaatiojohtajat odottavat siis alaisiltaan innovatiivisuutta ja kykyä luoda innovatiivisia palveluita ja tuotteita tukemaan liiketoimintaa yrityksessä. Tähän on myös tämän päivän työntekijöiden sopeuduttava ja seuraavan työntekijöiden opittava jo opintojensa aikana, koska kaikki merkit viittavat innovaatiomyönteisyyden vain lisääntyvän.



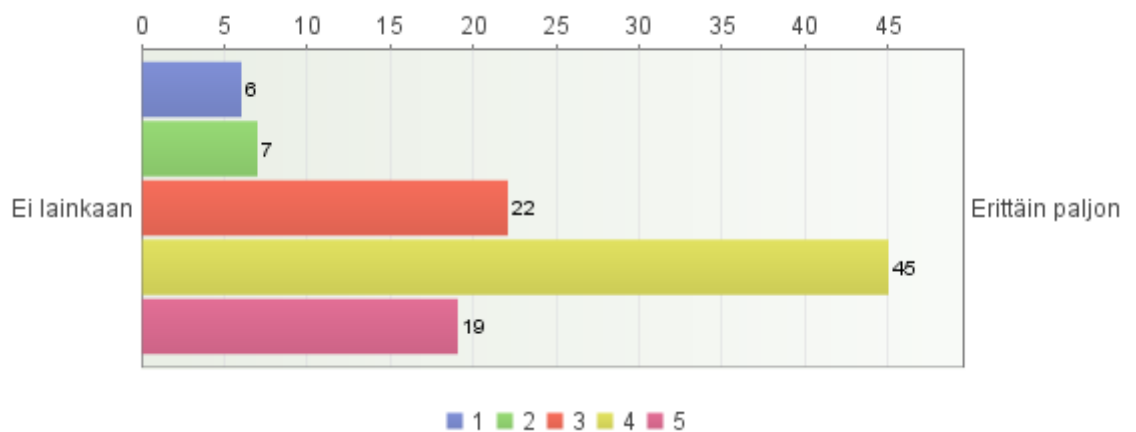
KUVIO 12: Innovaatiomyönteisyys koko organisaatiossa

(N: 100)

Tuoteprosessilla tarkoitetaan aikaa, joka alkaa palvelun konseptoinnista ja päättyy tuotannon alkamiseen. Yritykset projektoivat koko tämän ajan. Vaihtelua yritysten välillä esiintyy konseptoinnissa eli siinä, tehdäänkö konseptointi tuotekehitysprojektissa vai sitä ennen. Tätä sanotaan tuoteputkeksi. Tuoteputken tärkeimmäksi ominaisuudeksi on sen nopeus. Haluttuun nopeuteen päästään yleensä toiminnan ja verkoston yhtäaikaisen suunnittelun hyödyntämisellä.

Kotimaisissa organisaatioissa kehitetään ja toteutetaan tuotteita ja palveluita tuoteprojekteissa kuvatus prosessin mukaisesti. Toimintaympäristön muokataan yrityskohtaisesti sen ja kulttuurin mukaan joiden prosessikuvauksiin on lisätty vaihteita alkupäähän ennen määrittelyvaihetta ja loppupäähän halutun volyymin saavuttamiseen asti.

Tuoteprosessin kehittämistä pidetään itäsuomalaisissa pk-yrityksissä erittäin tärkeänä. Peräti 64% vastanneista kertoo asian olevan tärkeä, tai erittäin tärkeä.



KUVIO 13: Tuoteprosessin kehittäminen.

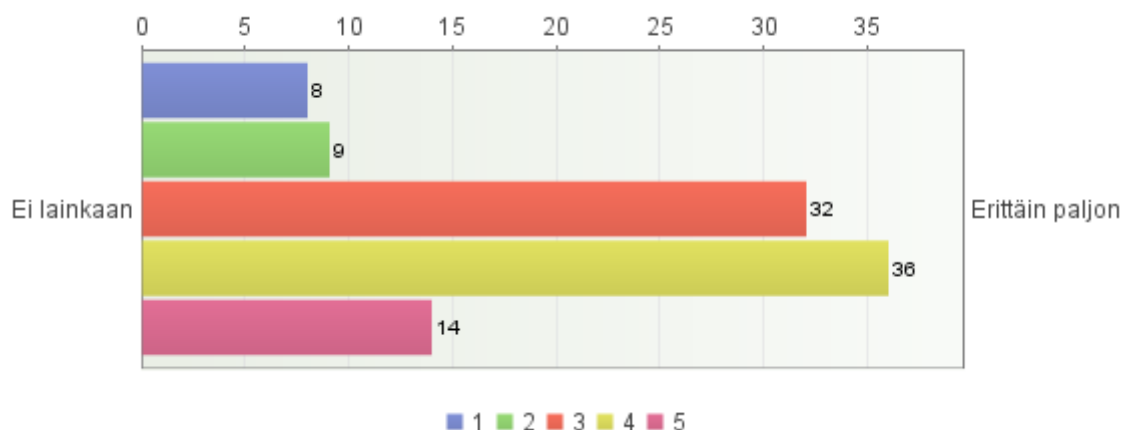
(N: 99)

Innovatiivisuuden kehittäminen ja innovaatiot vievät aikaa. Tälle toiminnalle täytyy olla myös resursseja, koska innovatiivisuuden tuhoaminen on hyvinkin helppoa.

Innovoimisen luova ja avoin ilpapiiri synnyttää helposti ohjaitavaa ryhmäytymistä, jossa vallitsee usein luottamuksellinen idearikas työryhmä. Tämä ryhmä pitää sisällään yhteistyöverkoston jäseniä. Ryhmässä tärkeää on dynamiikan lisäksi avoin keskustelun ilmapiiri, jossa syntyy dialogia.

Uusi innovaatio voi olla uusi tai paranneltu tuote, palvelu, järjestelmä, prosessi, toimintamalli- tai -tapa, jakelukanava tms. Innovaation merkitys on tuoda taloudellista hyötyä. Sydänmaalakka (2009) on yksinkertaistanut määritelmän kyvyksi tuottaa uusia tuotteita, palveluja ja menetelmiä.

Innovaatiot harvoin kehittyvät itsestään. Ne syntyvät hyödyntämään ajattelua sekä erilaisia ideointimenetelmiä. Innovaatio voi myös syntyä sattumalta. Sattuman huomaaminen vaatii kuitenkin tilanne- ja ”businessälyä”. Innovaatiot syntyvät avoimeen dialogiin kykenevän ryhmän muodostamana, oikeassa mielentilassa ja usein oikeassa, tarkoin harkitussa, paikassa. Innovaatioitten kehittämistä läpi organisaation katsotaan olevan erittäin tärkeää organisaatiolle ja liiketoiminnalle.



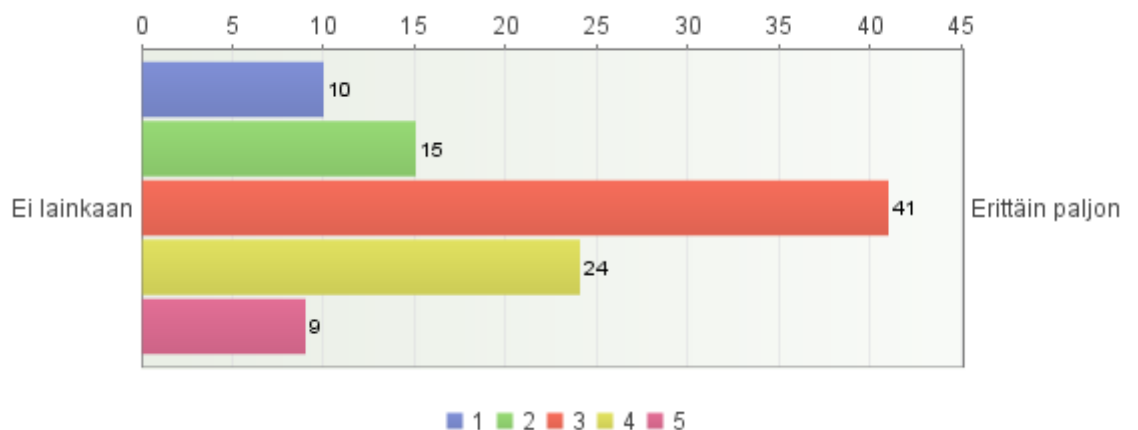
KUVIO 14: Innovaatioiden kehittäminen läpi koko organisaation

(N: 99)



Innovaatioiden kehittämisprojektit lähtevät aina muutostarpeesta. Haluatan saada aikaan jokin muutos. Innovaatioiden kehitysprojektit alkavat tuotteeseen tai palveluun nojaavasta ideasta. Kehittämisprojekti kulkee läpi perusteellisesti laaditun kehittämissuunnitelman kohti maalia, eli tavoitetilaa. Kehitysprojektit voivat syntyä myös asiakastarpeesta, tai kentällä tapahtuman seurauksena.

Itäsuomalaisissa pk-yrityksissä innovaatioiden kehitysprojekteihin suhtaudutaan neutraalisti, tai jopa niin, ettei niitä pidetä kovinkaan tärkeinä, tai niihin ei juurikaan panosteta. Näin vastaa joka neljäs kyselyyn vastanneista yrityksistä. Vain 9% pitää innovaatioiden kehitysprojekteja erittäin tärkeinä.



KUVIO 15: Innovaatioiden kehitysprojektit

(N: 99)

Innovaatiojohtaminen on oiva työkalu kannustavaan ja innostavaan organisaatiokulttuurin luomiseen. Innovaatiojohtamisen välineitä ovat muun muassa erilaiset mittarit, joilla pystytään mittaamaan organisaation kykyä omaksua innovatiivisuuden piirteet ja käytänteet.

Innovaatioita ja yrityksen henkilökunnan innovatiivisuutta palkitaan myös nykyään usein organisaatiotasolla. Jos organisaatiossa mitataan ja palkitaan innovatiivisuutta ja varsinkin silloin, kun asetetut tavoitteet on täytetty, niin sillä on positiivinen merkitys organisaation toimintaan (Antola & Pohjola 2006, 154.)

Antola ja Pohjolan (2006, 155) mukaan yrityksen innovaatiotoimintaa voi arvioida seuraavalla neliosaisella mittaristolla. Mittarit ovat:

**Talous:** uuden ja vanhan liiketoiminnan vertailu, liikevaihto uusista tuotteista ja palveluista sekä tutkimus- ja kehitysinvestoinnit / panostus uusiin tuotteisiin tai palvelusukupolviin.

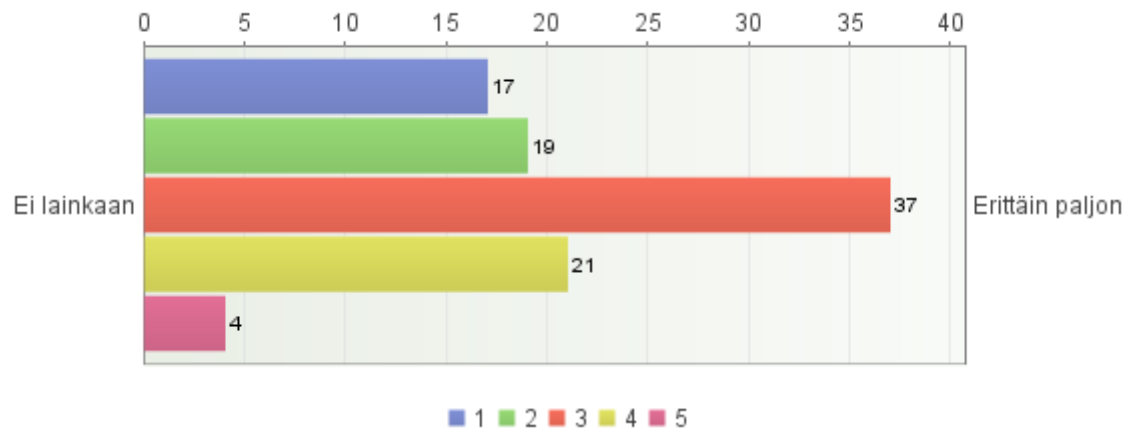
**Asiakkaat:** yhteistyöinnovaatiot asiakkaiden kanssa, asiakkaiden näkemys yrityksen innovatiivisuudesta ja innovaatiopotentialista sekä innovaatioiden tuottama lisäarvo asiakkaille.

**Prosessit:** kehitysprojektin määrän suhde muihin projekteihin, käytettävissä olevien innovaatiokanavien käyttöaste, aika ideasta innovaatioiksi sekä aloitteiden, patenttien, uusien liiketoimintojen yms. määrä.

**Ihmiset:** kyky houkutella huippukykyjä yrityksen palvelukseen, työntekijöiden näkemys yrityksen tulevaisuudesta, avoin viestintä, työilmapiiri, motivaatio uudistaa ja innovoida, innovaatiokyvykyys, sosiaalinen pääoma, verkostoituminen, työkierto ja työhyvinvointi.

Mittarit ohjaavat organisaatioita innovaatiojohtamisessa vastuussa olevia arvioimaan ja hahmotamaan omaa johtajuuttaan. Mittareiden käyttöön tulee kiinnittää huomiota, mutta niiden ei pidä antaa ohjata toimintaa liikaa. Innovatiivisuuteen tulee silti kannustaa ja motivoida. Tulosten seuraaminen ja kirjaaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää.

Itäsuomalaiset pk-yritykset eivät juuri pidä innovaatioiden mittaamista tärkeänä omassa jokapäiväisessä tekemisessään. Peräti 36% vastanneista sanoo innovaatioiden mittaamisen olevan vähän tärkeää tai ei lainkaan tärkeää, kun vastaavasti vain 4% pitää innovaatioiden mittaamista erittäin tärkeänä.

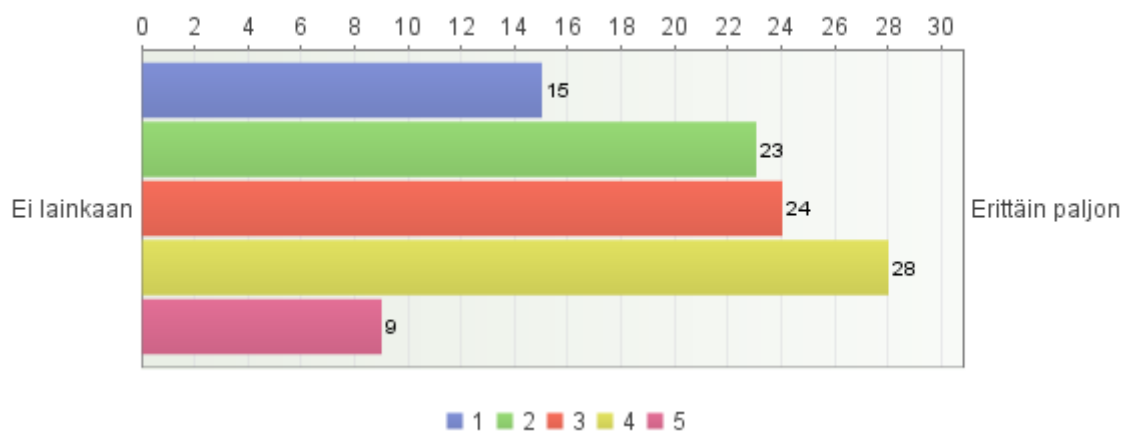


KUVIO 16: Innovaatioiden mittaaminen eri mittarein

(N: 98)

Kysyttäessä tietojärjestelmistä innovaatiojohtamisen tukena jakautuvat vastaukset lähes tasan vastausvaihtoehtojen kanssa. Vain yritykset, jotka pitävät näitä erittäin tärkeinä eroaa vastaajajoukosta yhdeksällä prosentillaan. Yleisesti ottaen yritykset eivät pidä tietojärjestelmiä kovin-kaan suuressa arvossa innovaatiojohtamisen apuvälineenä. Yhteensä 38% vastaa etteivät tietojärjestelmät ole lainkaan tärkeitä, tai vain jonkin verran tärkeitä.

Neutraalina tietojärjestelmiä innovaatiojohtamisen tukena pitää 24% vastaajista ja jonkin verran tärkeinä 28% vastanneista pk-yrityksistä.



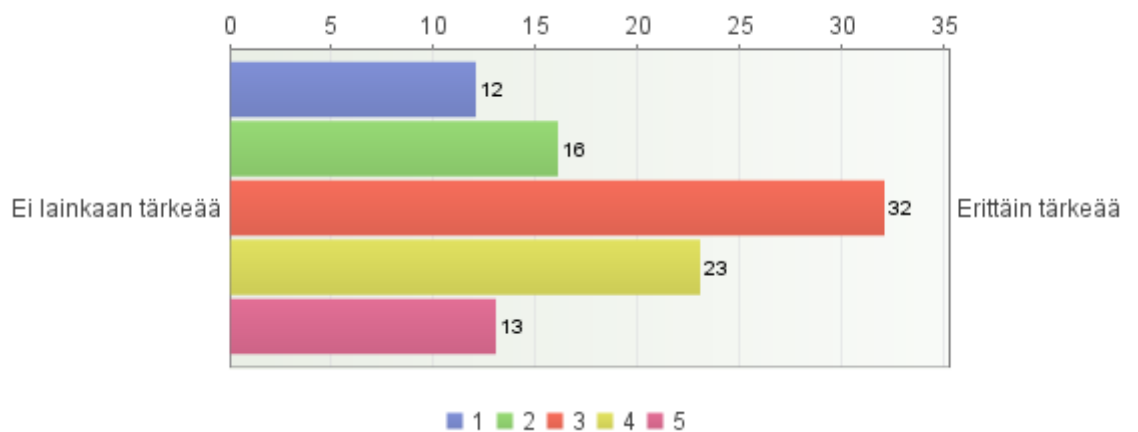
KUVIO 17: Tietojärjestelmät innovaatiojohtamisen tukena

(N: 99)

## 6.2 Innovaatiostrategia

Lähes saman verran vastanneista yrityksistä pitää innovaatiotoimintaa yritysten strategiassa erittäin tärkeinä ja ei lainkaan tärkeinä. Vastanneista pk-yrityksistä 12% kertoo ettei innovaatiotoiminta ole lainkaan tärkeää, kun taas 13% pitää toimintaa erittäin tärkeänä.

Neutraalisti asiaan vastaa suhtautuvansa 32% yrityksistä ja 23% pitää innovaatiotoimintaa jokseenkin tärkeänä yrityksensä strategiassa.



KUVIO 18: Innovaatiotoiminnan tärkeys yrityksen strategiassa

(N: 96)

Kysyttäessä innovaatiotoiminnan integroitumista yritysten strategiatoimintaan olivat vastaukset hyvinkin mopusuolisia. Osalla yrityksistä oli erittäin tarkka kuvaus siitä, kuinka innovaatiot istuvat yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, kun taas osalla se ei päivittäiseen työskentelyyn juuri kuu- lunut. Itäsuomalaisten pk-yritysten vastauksista kävi ilmi, että innovaatioita oli haastava johtaa, vaikka halua olisi. Osalla yrityksistä oli selkeä suunnitelma innovaatioiden kehittämiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Näillä yrityksillä on olemassaan innovaatiostrategia ja innovaatioita jatku- vasti testataan ja mitataan ennen lopullista tuotelanseerausta. Vastauksista päätelleen innovaa- tiot olivat usein teknisiä ja niihin sisältyi konseptointi ja järjestelmällinen patentointi ja tuotesuo- jaus.

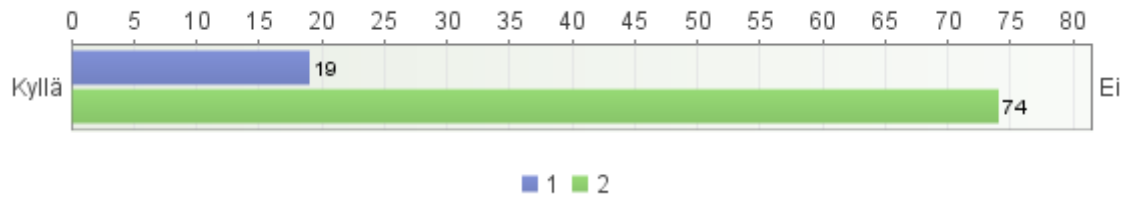
Kuvaillessaan innovaatiostrategiaa, yritysten vastaukset olivat hyvinkin hajautettuja laidasta lai- taan. Osalla yrityksistä on hyvinkin pitkälle viety innovaatiostrategia yrityksen oman strategian rinnalla, mutta osalla ei ole innovaatioihin mitään järjestelmällistä strategiaa. Näin ollen innovaa- tiot vain tapahtuvat osana päivittäistä toimintaa eikä niihin käytetä juurikaan aikaa.

Yritykset, joissa innovaatioilla on oma ”perosoitu” strategiansa, innovaatioita kehitetään tar- kasti oman aikajansansa mukaisesti omalla budjetillaan. Nämä yritykset pystyvät myös budjoito- maan innovaatiotoimintaa ja omaavat resurssit ja osaamisen muun muassa innovaatiotukien ja rahoitusten etsimiselle ja hakemiselle.

Innovaatiostrategiaansa yritykset kuvailevat seuraavasti ja erittäin käytännönläheisesti. Yritykset muun muassa kertovat, että kaikki ideat otetaan vastaan ja niiden soveltuvuutta mietitään yri- tyksen toimintaan peilaten. Henkilöstöä kannustetaan ideoimaan ja innovoimaan. Yleensä inno- vaatiostrategia peilaa historiaan ja suuntaa tulevaisuuteen. Tämä on mielestäni loistava, päh- kinänkuoreen puristettu, tiivistelmä innovaatiostrategiasta. Usean yrityksen vasatuksesta tulee edelleen ilmi se, kuinka he haluavat innovoida enemmän ja ovat kehittämässä innovaatiostrate- giaa juuri parasta aikaa.

Innovaatioita varten perustetut start-upit, tai tytäryhtiöt yritysten sisällä ovat erittäin harvinaisia. Vain yksi yritys vastanneista kertoo, että yritys omaa start-up toimintaa mille innovaatioilleen. Näin voimme todeta, ettei toimintaa itäsuomalaissa pk-yrityksissä ole.

Itäsuomalaisista pk-yrityksistä noin joka viides kertoo ottavansijoitusmarkkinoiden odotukset huomioon innovaatiostrategiansa kehitystyössä.

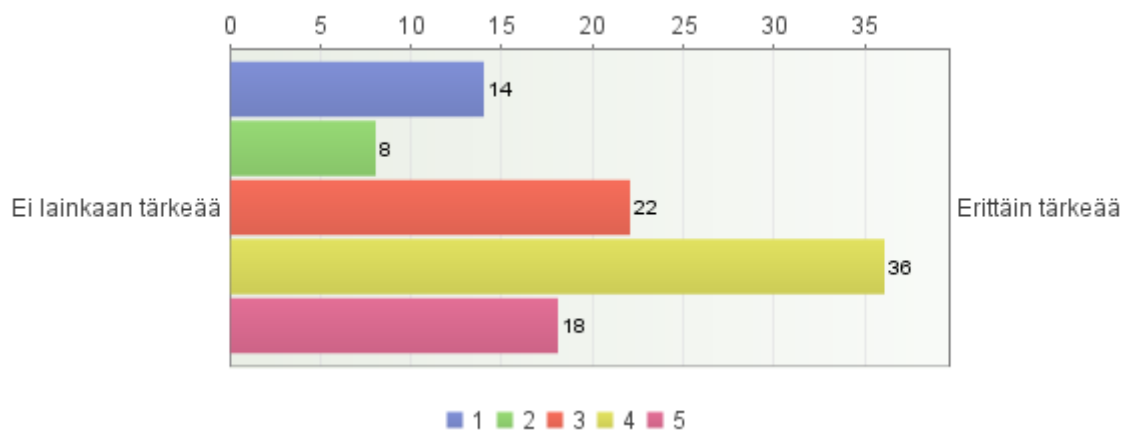


KUVIO 19: Sijoitusmarkkinoiden odotukset innovaatiostrategian kehittämisessä

(N: 93)

### 6.3 Liiketoimintaympäristö, markkinat ja ekosysteemi

Innovaatiojohtamisesta itäsuomalaisissa pk-yrityksissä vastaavat yritysten omistajat, toimitusjohtajat tai nämä yhdessä. Hyvin usein itäsuomalaisen pk-yrityksen johdossa ja omistajana on sama henkilö ja innovaatiojohtamisen ketjuun kuuluvat mahdollisesti myös R&D henkilöt, suunnittelijat ja mahdollisesti nimetty henkilö johtoryhmästä. Päätökset tekee kuitenkin yrityksen operatiivinen johto.



KUVIO 20: Kumppaneiden tärkeys innovaatioille yrityksessä (Yliopistot, rahoittajat jne.)

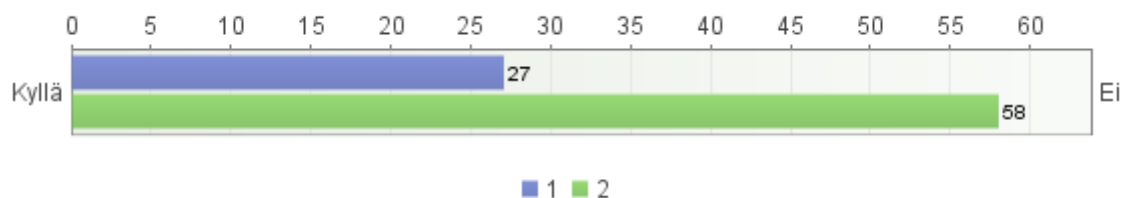
(N: 98)



Kumppaneista tärkeimpinä yritykset pitävät asiakkaita sekä tämän jälkeen eri rahoituskumppaneita. Merkittävämpinä muutoksina nähdään kilpailun merkittävän lisääntymisen sekä teknologian mukaantulon lähes kaikille liiketoiminta-alueille. Noin puolet vastanneista yrityksistä eivät koe kentän muuttuneen juurikaan viimeisten viiden vuoden aikana.

Kysyttäessä innovaatioiden elinkaarta kehityksen syntyvaiheesta liikkeellelaskuun on vastauksia yhtä paljon kuin on vastaajiakin. Vastaukset vaihtelevat aina puolesta vuodesta sataan vuoteen keskiarvon ollessa noin 10 – 15 vuotta.

Kuten kuviosta käy ilmi, niin noin joka neljännennessä yrityksessä aikajänne innovaatioprojektin synnystä liikkeellelaskuun ja lanseeraukseen on muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana. Valtaosaan yrityksistä viimeiset viisi vuotta on kuitenkin vaikuttanut siten, että elinkaari ei ole juurikaan muuttunut.



KUVIO 21: Onko innovaatioiden elinkaaren (time-to-market) aikajänne muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana

(N: 85)

Innovaatioita johdettaessa, tai niitä kehitettäessä ulkopuolisiin organisaatioihin, tai palveluntarjoajiin ei asian tiimoilta juurikaan tukeuduta. Noin joka neljäs yritys ostaa innovaatioihin ja tuotekehitykseen ulkopuolista erikoisosaamista ja pieni osa vastanneista pyrkii hyödyntämään suhdeverkostoaan innovaatioiden lanseerauksessa ja tiedon levittämisessä. Muuten pyritään tulemaan toimeen omin avuin ja voimin.

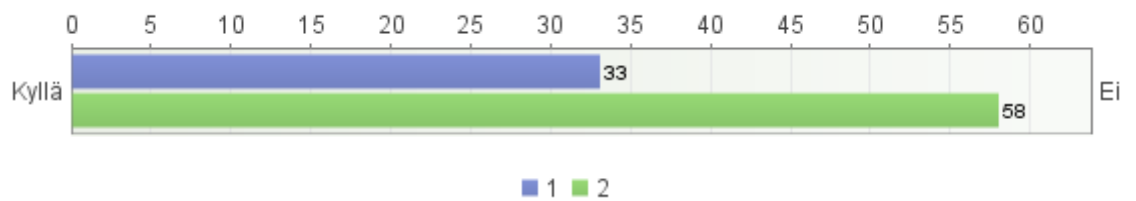
Yrityksen ulkopuolelta haettava tieto ja osaaminen kohdistuu laite- ja pätevyyskoulutuksiin, tuoteosaamiseen, kansainvälistymisosaamista, ict-osaamista, näkemystä oman tiedon tueksi sekä tuotteistamiseen liittyvää koulutusta.

Fuusioita tai yritysostoja nimenomaan innovaatioiden, tai innovaatio-osaamisen vuoksi ei ole tehty. noin kaksi prosenttia vastanneista kertoo yrityksensä näin tehneen. Innovaatioita ei siis toteuteta yritysostoin. Myöskään teknologisten ja ei-teknologisten innovaatioiden välinen suhde ei ole muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana. Tämä tieto on sisällään yllättävää, koska teknologia sekä teknologiset läpimurrot ja kehityshankkeet ovat kuitenkin jatkuvasti mediassa ja ihmisten huulilla. Tämä johtunee teknologisesta trendistä, mikä nykypäivänä on valloillaan.

Innovaatiojohtamisen muutoksesta viimeisen viiden, tai kymmenen vuoden aikana, raportoi tasan 50% vastanneista. Toiset 50% vastaa ettei merkittävää muutosta ole innovaatiojohtamisessa tapahtunut.

Innovaatiojohtamisessa tapahtuneet muutokset ovat vastaajien mukaan johtuneet markkinoiden muuttumisesta ja kilpailutilanteen vaikeutumisena, teknologian tuomien mahdollisuuksien ansiosta, palvelujen tarpeen muutoksista, yhteiskuntarakenteen muuttumisesta, ja johtamisen muuttumisesta dynaamisemmaksi.

Innovaatioympäristöä kartoittaa noin joka kolmas yritys. Kartoitusta tehdään tietojärjestelmien avulla, verkostoitumalla, seuraamalla tarkasti omaa toimialaa, ip-strategian luomisella sekä amrkkinaselvityksillä.



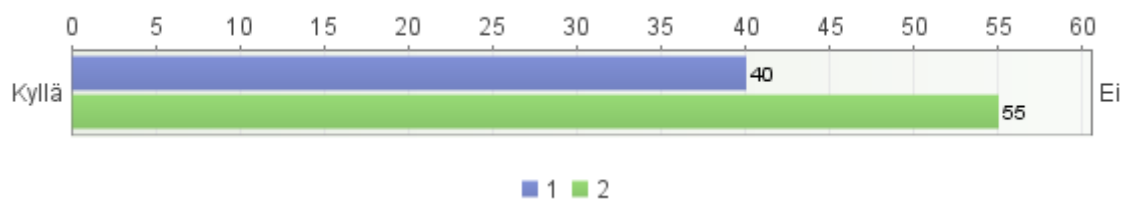
KUVIO 22: Innovaatioympäristön kartoitus

(N: 91)

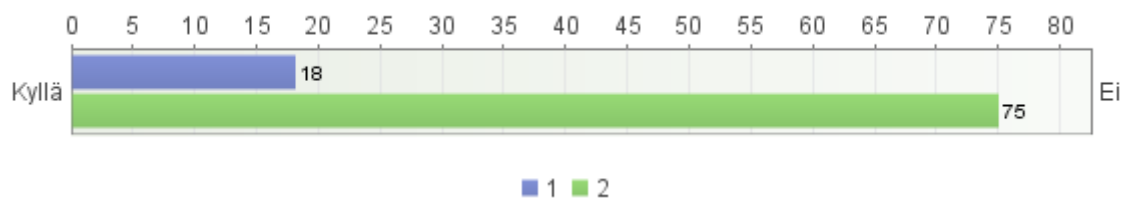
Big data on innovaatiokartoituksessa lähes tuntematon työkalu, koska vain kaksi prosenttia vastaajista kertoo tätä käyttäneen. Ympäristön kartoituksessa käytössä olevat käytänteet eivät ole viimeisen 5-10 vuodean aikana muuttuneet. Näin vastaa yli 75% kyselyyn vastanneista yrityksistä.

Seuraavissa vastauskaavioissa on esitelty kyllä/ei- vastausvaihtoehdoin itäsuomalaisten pk-yri-  
tysten näkemyksiä siitä kuinka seuraavat asiat voisivat olla uhkia yrityksen innovaatiohankkeille,  
tai innovaatiosuunnitelmille tulevaisuudessa.

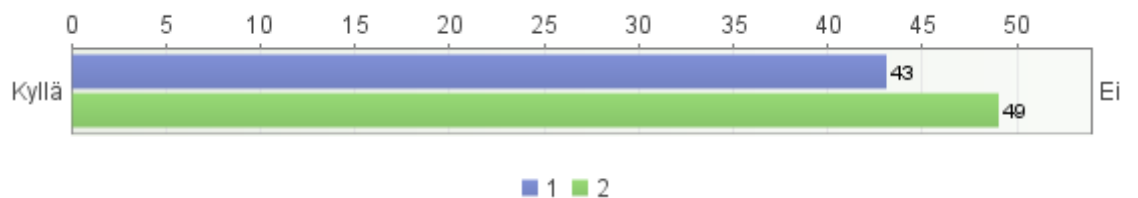
Vaihtoehto 1, merkitty kaavioon sinisellä, tarkoittaa kyllä-vastausta ja vihreä ei-vastausta.



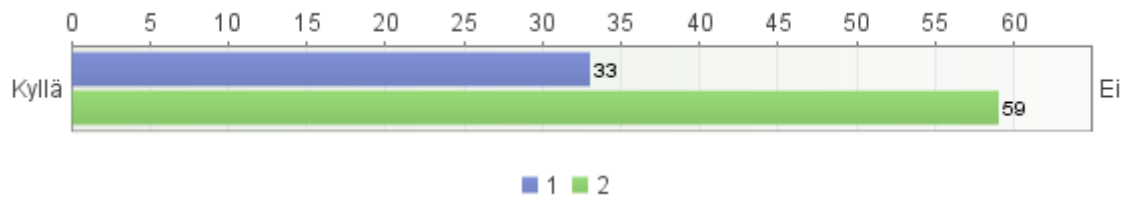
KUVIO 23: Rahoitusmahdollisuudet  
(N: 95)



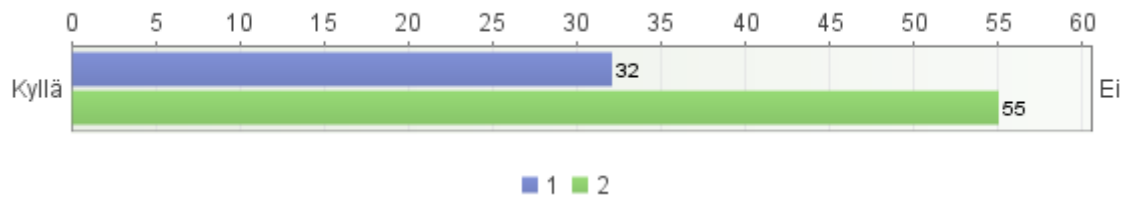
KUVIO 24: Tiedonsaantimahdollisuudet  
(N: 93)



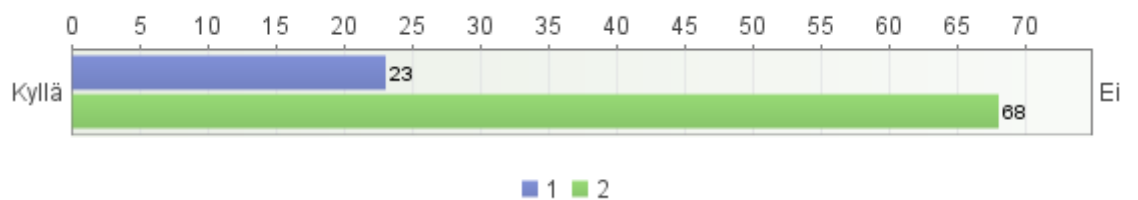
KUVIO 25: Pääsy markkinoille  
(N: 92)



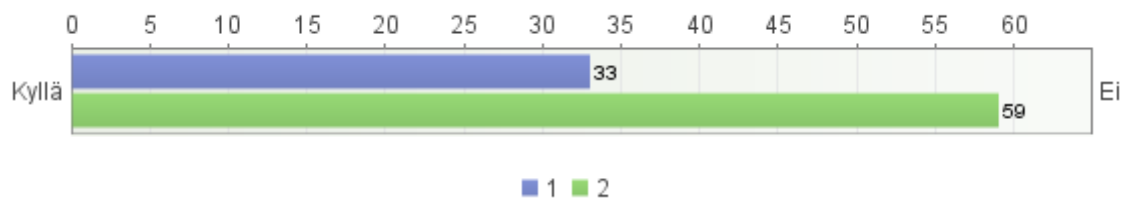
KUVIO 26: Osaamispääoman puute  
(N: 92)



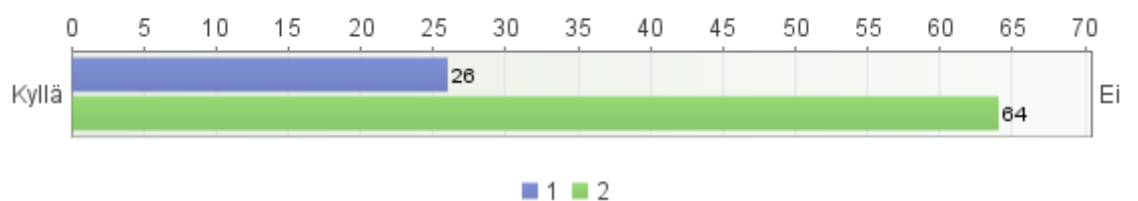
KUVIO 27: Regulaatio  
(N: 87)



KUVIO 28: Yhteistyökumppanuuksien muodostaminen  
(N: 91)

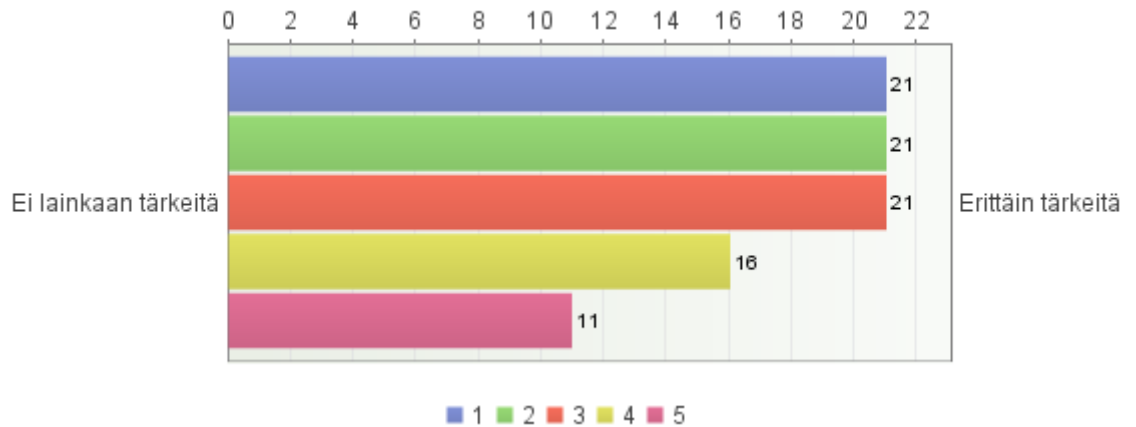


KUVIO 29: Standardien kehittäminen  
(N: 92)

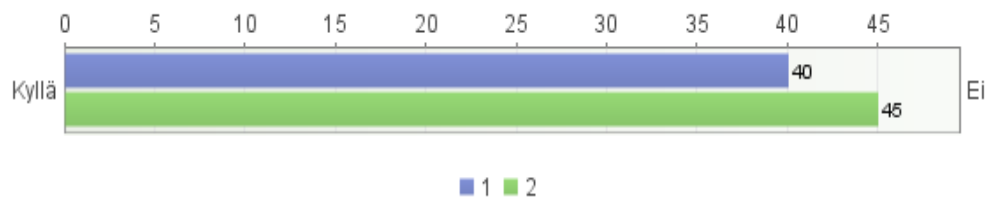


KUVIO 30: IP järjestelmät  
(N: 90)

Nettipohjaisia innovaatiotyökaluja ei pidetä juurikaan tärkeinä itäsuomalaisten pk-yritysten innovaatioprosessissa. Vain noin joka neljäs yritys pitää tätä tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Kysyttäessä pyrkimyksestä lisätä innovaation markkinamahdollisuuksia alkuperäisen markkinoille tulon jälkeen, vastaukset jakautuvat puoliksi kyllä- ja ei- vastustusten kesken.



KUVIO 31: Nettipohjaisten innovaatiotyökalujen tärkeys innovaatioprosessissa  
(N: 90)



KUVIO 32: Pyrittekö laajentamaan innovaatioidenne markkinamahdollisuuksia alkuperäisen markkinoille tuonnin jälkeen?

(N: 85)

Itäsuomalaiset pk-yritykset eivät juuri raportoi innovaatioprosesseitaan, vaan ne joko etenevät tai eivät etene tuotantovaiheeseen saakka. Innovaatioprojektien elonkaarta ei haluta määritellä, tai suunnitella liian tarkasti, vaan ne saavat edetä ”idea, suunnitelma, toteutus”-periaatteella mikä antaa mahdollisuuden edetä (tai olla etenemättä) innovaation edellyttämän aikataulun mukaisesti.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Innovaatiojohtaminen on itäsuomalaisissa pk-yrityksissä hyvällä mallilla ja hyvissä käsissä. Innovaatioihin suhtaudutaan positiivisesti ja henkilöstön annetaan olla vapaan avarakatseisia ja avoimia uusien innovaatioiden suhteen sekä mahdollisten uusien liiketoiminta-alueiden tuomien mahdollisuuksien suhteen. Innovaatioiden kehitysprojekteja läpi koko organisaation tehdään paljon ja näitä pidetään kovassa arvossa ja tuoteprosesseja tehdään paljon. Nykyisiä innovaatioprosesseja ja hakkeita halutaan jatkuvasti kehittää. On aito eteenpäin menemisen ja innovatiivisen tekemisen kulttuuri, vaikka täysin uusille markkinoille ie innovaatioita kovin hanakasti halutakaan tehdä. Alueella kehitetään siis olemassa olevaa yritystoimintaa innovaatioiden keinoin ja kehitetään niitä tukemaan olemassa olevaa liiketoimintaa.

Innovaatioita johdetaan järjestelmällisesti, sekä innovaatioita pidetään suhteellisen tärkeänä asiana ja tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollistajana. Pienenä yllätyksenä tätä tutkimusta tehdessä tuli se tieto, ettei tietojärjestelmiä juurikaan pidetä suuressa arvossa innovaatioiden tuotteistamisessa ja totetuttamisessa. Innovaatioita ei myöskään juuri mitata eri mittarein kesken innovaatioprosessin, vaan ne tehdään ”idea, suunnitelma, toteutus”-periaatteella ja tämän jälkeen yritykset puntaroivat olisiko tuotteesta, tai palvelusta kaupallista hyötyä tai lisäarvoa asiakkaalle. Tämä on toki myöskin täysin hyväksyttävä tapa innovoida ja tehdä uutta liiketoimintaa. Yritykset ovat kuitenkin äärimmäisen taitavia ja tietotasoltaan hyvällä tasolla innovaatioidensa suojaamisessa ja patentoimisessa.

Itäsuomalaiset pk-yritykset pitävät suuressa arvossa kumppaneitaan ja verkostojaan innovaatioiden kaupallistamisessa, sekä sparrausapuna tätä tehdessä. Uhkia tulevaisuuden innovaatioprojekteille ei juurikaan nähdä, mutta rahoitusmahdollisuudet, tai tässä tapauksessa niiden heikentyminen koetaan pienenä huolenaiheena noin joka toisessa yrityksessä, mutta laajassa kuvassa tulevaisuuteen suhtaudutaan positiivisesti.

Itäsuomalaiset pk-yritykset eivät juuri raportoi innovaatioprosesseitaan, vaan ne joko etenevät tai eivät etene tuotantovaiheeseen saakka. Innovaatioprojektien elonkaarta ei haluta määritellä, tai suunnitella liian tarkasti, vaan ne saavat edetä ”idea, suunnitelma, toteutus”-periaatteella mikä antaa mahdollisuuden edetä (tai olla etenemättä) innovaation edellyttämän aikataulun mukaisesti.

Nettipohjaisia innovaatiotyökaluja ei pidetä juurikaan tärkeinä itäsuomalaisten pk-yritysten innovaatioprosessissa. Vain noin joka neljäs yritys pitää tätä tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Kysyttäessä pyrkimyksestä lisätä innovaation markkinamahdollisuuksia alkuperäisen markkinoille tulon jälkeen, vastaukset jakautuvat puoliksi kyllä- ja ei- vastustusten kesken.

Itäsuomalaisten pk-yritysten keskuudessa ”Big data” on innovaatiokartoituksessa lähes tuntematon työkalu, koska vain kaksi prosenttia vastaajista kertoo tätä käyttäneen. Ympäristön kartoituksessa käytössä olevat käytänteet eivät ole viimeisen 5-10 vuodean aikana muuttuneet. Näin vastaa yli 75% kyselyyn vastanneista yrityksistä.

Fuusioita tai yritysostoja, nimenomaan innovaatioiden, tai innovaatio-osaamisen vuoksi, ei ole tehty. noin kaksi prosenttia vastanneista kertoo yrityksensä näin tehneen. Innovaatioita ei siis toteuteta yritysostoin. Myöskään teknologisten ja ei-teknologisten innovaatioiden välinen suhde ei ole muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana. Tämä tieto on sisällään yllättävää, koska teknologia sekä teknologiset läpimurrot ja kehityshankkeet ovat kuitenkin jatkuvasti mediassa ja ihmisten huulilla. Tämä johtunee teknologisesta trendistä, mikä nykypäivänä on valloillaan.

Innovaatioita johdettaessa, tai niitä kehitettäessä ulkopuolisiin organisaatioihin, tai palveluntarjoajiin ei asian tiimoilta juurikaan tukeuduta. Noin joka neljäs yritys ostaa innovaatioihin ja tuotekehitykseen ulkopuolista erikoisosaamista ja pieni osa vastanneista pyrkii hyödyntämään suhdeverkostoaan innovaatioiden lanseerauksessa ja tiedon levittämisessä. Muuten pyritään tulemaan toimeen omin avuin ja voimin.

Kumppaneista tärkeimpinä yritykset pitävät asiakkaita sekä tämän jälkeen eri rahoituskumppaneita. Merkittävämpinä muutoksina nähdään kilpailun merkittävän lisääntymisen sekä teknologian mukaantulon lähes kaikille liiketoiminta-alueille.



Osalla yrityksistä oli erittäin tarkka kuvaus siitä, kuinka innovaatiot istuvat yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, kun taas osalla se ei päivittäiseen työskentelyyn juuri kuulunut. Itäsuomalaisen pk-yritysten vastauksista kävi ilmi, että innovaatioita oli haastava johtaa, vaikka halua olisi. Osalla yrityksistä oli selkeä suunnitelma innovaatioiden kehittämiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Näillä yrityksillä on olemassaan innovaatiostrategia ja innovaatioita jatkuvasti testataan ja mitataan ennen lopullista tuotelanseerausta. Vastauksista päätelleen innovaatiot olivat usein teknisiä ja niihin sisältyi konseptointi ja järjestelmällinen patentointi ja tuotesuojaus.

Kaiken kaikkiaan innovaatioita johdetaan ja toteutetaan itäsuomalaisissa pk-yrityksissä hyvin, suoraviivaisesti ja johdonmukaisesti. Toki paljon parannettavaakin on ja tautkimuksen tuloksista ja aineistosta voitaisiin toteuttaa vaikka toinen tutkimus. Tuloksista on havaittavissa yritysten halu innovoida ja että innovaatioille. Yritykset haluavat verkostoitua ja luottavat oman tekemisensä lisäksi myös kumppanuuden voimaan.

## 8 LIITE 1: TUTKIMUSLOMAKE



Innovaatioiden johtaminen itäsuomalaisissa pk-yrityksissä

KUINKA PALJON PAINOTATTE SEURAAVIA ASIOITA INNOVAATIOSTRATEGIASSANNE?

1. Nykyisten prosessien ja markkinoiden ylläpitäminen ja kehittäminen
2. Innovaatioiden teknologialähtöisyys
3. Innovaatioiden henkilöstölähtöisyys
4. Innovaatioiden liikeidealähtöisyys
5. Innovaatioiden markkinalähtöisyys
6. Seuraavan sukupolven tuotteiden ja innovaatioprosessien kehittäminen
7. Innovaatioiden tukeminen
8. Innovaatio-ideoiden tukeminen
9. Konseptointi
10. Kokonaan uuden liiketoiminnan luominen (uusilla arvoalueilla)
11. Innovaatiojohtaminen jalkautettuna toimintana, osana jokapäiväistä työtä
12. Innovaatiomyönteisyys koko organisaatiossa
13. Tuoteprosessin kehittäminen

**14.** Innovaatioiden kehittäminen läpi koko organisaation

**15.** Innovaatioiden kehitysprojektit

**16.** Innovaatioiden mittaaminen eri mittarein

**17.** Tietojärjestelmät innovaatiojohtamisen tukena

## INNOVAATIOSTRATEGIA

**18.** Kuinka tärkeässä osassa innovaatiotoiminta on yrityksenne strategiassa?

**19.** Miten innovaatiotoiminta integroituu yrityksenne strategiatoimintaan?

**20.** Miten kuvaisit innovaatiostrategiaanne (laajuus ja käsite itsessään)?

**21.** Onko yrityksellänne start- up yrittäjäyystoimintaa? Jos on, niin miten tämä on integroitu innovaatiostrategiaanne?

**22.** Otatteko sijoitusmarkkinoiden odotukset huomioon innovaatiostrategiaanne kehittämisessä?

**23.** Ketkä ovat keskeisimmät päätöksentekijät, jotka tekevät innovaatiotoiminnan päätökset yrityksessänne? (organisaatiotasolla ja yksilöt, esim. liiketoimintayksiköt, koko organisaation tai liiketoimintakohtainen T&K yksikkö, CTO, suunnittelijat..)

## LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ, MARKKINAT JA EKOSYSTEEMI

**24.** Kuinka tärkeää innovaatiotoiminnallenne on: liiketoiminnan yhteistyökumppanit (suuret yritykset/PK-yritykset, start-upit), toimittajat, asiakkaat, julkiset tutkimuslaitokset (sisältäen yliopistot), muu infrastruktuuri, rahoittajat, regulaattorit?

**25.** Millä yllämainituista on suurin vaikutus ekosysteemin muotoon ja suuntaan?

**26.** Onko tämä muuttunut kuluneina viitenä vuotena? Jos on, niin mitkä ovat olleet muutoksen merkittävimpiä edistäjiä? (kilpailu, teknologinen edistyminen, regulaatio, jne. ?)

**27.** Mikä on yrityksenne aikajänne markkinoilla olevilla tuotteilla (tuotteen elinkaari) sekä innovaatioprosesseilla (time to market)?

**28.** Ovatko nämä muuttuneet viimeisen 5-10 vuoden aikana?

**29.** Missä määrin tukeudutte ulkopuolisiin organisaatioihin yrityksenne teknologisen ydinosaamisen tuottamisessa ja kehittämisessä?

**30.** Mitä innovaatioihin liittyvää tietoa ja osaamista teillä on tapana hakea yrityksenne ulkopuolelta?

Onko yrityksenne hyödyntänyt fuusioita ja yritysostoja erityisesti innovaatioiden ja innovaatiopääoman kehittämisessä?

**32.** Onko teknologisten ja ei-teknologisten innovaatioiden välinen suhde muuttunut viimeisten vuosien aikana?

## INNOVAATIOIDEN JOHTAMINEN

**33.** Onko yrityksenne innovaatiojohtaminen (organisaatio, prosessit ja metodit) muuttunut kuluneiden viiden tai kymmenen vuoden aikana?

**34.** Mitkä ovat olleet näiden muutosten vaikutukset ja aiheuttajat?

**35.** "Kartoitatteko" yrityksenne innovaatioympäristöä?

**36.** Jos kartoitatte, niin millä tavalla?

**37.** Kuinka käytätte "big dataa" innovaatiotoiminnassanne?

**38.** Ovatko tapanne ympäristön kartoituksessa tai kartoittamisen käyttämisessä muuttuneet viimeisen 5-10 vuoden aikana?

Onko sinun mielestä jotkin seuraavista merkittäviä esteitä kotimaisella/EU-tasolla yrityksenne innovaatiotoiminnalle?

**39.** Rahoitusmahdollisuudet

**40.** Tiedonsaantimahdollisuudet

**41.** Pääsy markkinoille

**42.** Osaamispääoman puute

**43.** Regulaatio

**44.** Yhteistyökumppanuuksien muodostaminen

**45.** Standardien kehittäminen

**46.** IP järjestelmät

#### INNOVAATIOPROSESSIT- JA PROJEKTIT

**47.** Kuvaisitko yrityksenne innovaatioprojektien päävaiheet alusta markkinoille vientiin?

**48.** Mitkä yrityksenne osat/funktiot ovat tässä mukana? Jos poikkifunktionaalisia tiimejä on mukana, niin miten nämä koordinoidaan?

**49.** Kuinka tärkeitä ovat nettipohjaiset innovaatiotyökalut innovaatioprosesseissanne?

**50.** Pyrittekö laajentamaan innovaatioidenne markkinamahdollisuuksia alkuperäisen markkinoille tuonnin jälkeen?

**51.** Millä toimenpiteillä tämä tehdään?

#### RAPORTOINTI

**52.** Miten raportoitte ja arvioitte innovaatiotoiminnan kehitystä yrityksessänne?

**53.** Mitkä ovat raportointitavat ja –kanavat?

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli: Talentum.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.

Antola, T., Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Apilo, T., Taskinen, T., Salkari, I. 2007. Johda innovaatiota. Helsinki: Alma Talent.

Fineman, S., Gargiel, Y., Simms, D. 1993. Organizing & Organizations. London: SaGE Publications Ltd.

Hamel, G., Breen, B. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Gummerus Kirjapaino Oy. Käännös: Jorma Alanen. Helsinki: Talentum.

Harmaakorpi, V., Melkas, H. 2008. Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Heikkilä, J., Heikkilä, K. 2001b. Innovatiivisuutta etsimässä. 5. Täysin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Helsinki: Sanoma Pro

Himanen, P. 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Helsinki: Artprint.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntija organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media

Johansson, F. 2005. Medici-ilmiö – Huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kaplan, R., Norton, D. 1996 B. Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. January-February 1996.

Kairisto-Mertanen, L. 2004. Markkinalähtöisyys korkeakouluympäristössä – katsaus ajattelutavan omaksumiseen ja kehittymiseen. /pdf-dokumentti/. <http://www2.turkuamk.fi/julkaisut/isbn9525113647.pdf>.

Keinonen, T., Jääskö, V. 2004. Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy 2008.

Korpelainen, K., Lampikoski, K. 1997. Innovatiivisuus muutosvoima. Juva: WSOY.

Koskela, L., Koskinen, J., Lankinen, P. 2007. Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Koski, K. 2005. Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan: pk-yritysten liiketoiminnan kehittäminen osana perusopetusta. /pdf-dokumentti/. [http://www.menestys.kyamk.fi/Loppujulkaisin\\_final.pdf](http://www.menestys.kyamk.fi/Loppujulkaisin_final.pdf).

Kroll, M., Parnell, J., Wright, P. 1998. Startegic Management, Concepts. New Jersey: Prentice Hall.

Lemola, T., Honkanen, P. 2004. Innovaatiopolitiikka – Kenen hyväksi, keiden ehdoilla? Helsinki: Gaudeamus.

Niemelä, M, Pirker, A ja Westerlund J. 2008. Strategiasta tuloksiin- tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOY pro.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa – Taylorismista innovaatioteorioihin. Tampere: Esa Print Oy.

Smith, D. 2006. Exploring innovation. Maidenhead: McGraw-Hill.

Ståhle, P., Wilenius, M., 2006. Luova tietopääoma. Helsinki: Edita

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.