

**KUNNAT YRITYSTEN  
INNOVAATIOITOIMINNAN EDISTÄJINÄ  
- TARKASTELUSSA RAUMAN SEUTU**

Tero Reinikka  
Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu  
Kunta- ja aluejohtaminen  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2012

REINIKKA, TERO REINI TANELI:

Kunnat yritysten innovaatiotoiminnan edistäjinä - Tarkastelussa Rauman seutu

Kunta- ja aluejohtamisen pro gradu -tutkielma, 110 sivua, 3 liitesivua.

Toukokuu 2012

---

Globalisoituvassa maailmassa esille nousee yhä useammin innovaatiotoiminnan tärkeä merkitys seudullisen elinvoimaisuuden vahvistajana. Kuntien ja yritysten toimintaympäristö on aikaisempaa dynaamisempi ja kompleksisempi. Muutosherkässä toimintaympäristössä selviytyminen edellyttää aktiivista ja vahvaa yhteistä innovaatiotoimintaa. Innovaatiotoiminnalla pyritään vastaamaan globalisaatioon ja toimintaympäristön muutokseen.

Tutkimus keskittyy Rauman seudulle. Tutkimuksessa tarkastellaan seudullisen innovaatiotoiminnan edistämistä. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää käytännöllisiä keinoja ja mahdollisuuksia, joiden avulla kunnat voivat edistää yritysten innovaatiotoimintaa. Tutkimus pyrkii myös tarkastelemaan sitä tulisiko kuntien edistää yritysten sisäistä innovaatiotoimintaa, kuten niiden innovointikykyä vai ulkoista puolta eli yritysten innovaatiotoiminnan yleisiä seudullisia toimintaedellytyksiä. Tutkimuksen avulla pyritään myös selvittämään innovaatiotoimintaan liittyviä esteitä ja rajoitteita sekä keinoja ja mahdollisuuksia, joiden avulla kyseisiä esteitä ja rajoitteita voidaan vähentää.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Tutkimuksen empiiristä osiota taustoitetaan teoreettisessa osiossa, jossa tarkastellaan yleistä toimintaympäristön muutosta, globalisaatiota sekä kuntien ja yritysten välisen yhteistyön muotoja ja toimintatapoja. Teoreettisessa osiossa keskitytään erityisesti tarkastelemaan innovaatiotoiminnan edistämisen perusedellytyksiä ja taustatekijöitä. Tutkimuksen empiirinen osio muodostuu sähköpostitse tehdyistä innovaatiokyselyistä, niiden analyysistä ja tutkimuksen tuloksista. Innovaatiokyselyt analysoitiin hyödyntämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimuksen perusteella kunnat voivat edistää yritysten innovaatiotoimintaa monin erilaisin keinoin ja mahdollisuuksin. Erityisesti järjestelmällisellä ja koordinoitulla vuorovaikutuksella ja yhteistyöllä on tutkimuksen perusteella varsin suuri merkitys innovaatiotoiminnan edistämisenä. Tutkimuksen myötä selvisi, että kuntien tulisi erityisesti edistää yritysten innovaatiotoiminnan seudullisia toimintaedellytyksiä. Tutkimus osoitti, että kunnissa ja yrityksissä innovaatiotoimintaa estävät kulttuuriset tekijät ja rajoittavat taloudelliset tekijät, joita voidaan vähentää organisatoristen ja taloudellisten keinojen avulla. Innovaatiotoiminnan vahvistaminen on tärkeää.

Avainsanat: innovaatiotoiminta, innovointikyky, edistäminen, yhteistyö

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen tausta.....	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	7
1.3 Tutkimusteeman aikaisempi tarkastelu ja perustelut tutkimuksen tekemiselle .....	10
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	12
<b>2 MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....</b>	<b>14</b>
2.1 Haastava ja monimutkainen toimintaympäristö .....	14
2.2 Globalisaation vaikutukset kuntien ja yritysten toimintaan.....	15
2.3 Kilpailukyvyn merkitys muuttuvassa toimintaympäristössä .....	18
2.4 Muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutuminen ja siinä menestyminen .....	20
<b>3 KUNTIEN JA YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ .....</b>	<b>22</b>
3.1 Yhteistyö ja keskinäisriippuvuus .....	22
3.2 Hallinta ja verkostomainen toimintatapa .....	23
3.3 Triple Helix -yhteistyö.....	29
3.4 Quadruple Helix -yhteistyö .....	30
<b>4 INNOVAATIOTOIMINNAN EDISTÄMINEN .....</b>	<b>31</b>
4.1 Innovaatio.....	31
4.1.1 Innovaation käsite.....	31
4.1.2 Innovaation lajit ja tyypit .....	33
4.1.3 Innovaatiotoiminnan määritelmä .....	34
4.1.4 Innovaatiojärjestelmän ja innovaatioympäristön käsitteet .....	35
4.2 Innovatiivisuus .....	37
4.2.1 Innovatiivisuuden lähtökohdat ja peruselementit .....	37
4.2.2 Innovatiivinen organisaatio ja yhteisöllinen johtaminen.....	38
4.3 Innovointikyky .....	39
4.3.1 Innovaatiostrategia ja resurssit .....	39
4.3.2 Innovaatiokulttuuri ja luottamus työyhteisössä .....	40
4.3.3 Motivaatio.....	41
4.3.4 Luovuus .....	42
4.3.5 Innovaatiojärjestelmät ja -menetelmät .....	43
4.3.6 Innovaation toteuttaminen .....	44
4.4 Innovointi .....	46
4.4.1 Suljettu innovaatio .....	46
4.4.2 Avoin innovaatio.....	47
4.4.3 Käyttäjälähtöisyys .....	48
4.4.4 Living Lab -toiminta .....	49
4.4.5 Innovoinnin esteet ja rajoitteet .....	50
4.4.6 Innovoinnin esteistä ja rajoitteista vapautuminen .....	51
4.5 Innovaatioprosessi .....	52
4.5.1 Innovaatioiden prosessiteoria .....	52
4.5.2 Innovaatioiden generointiprosessi.....	54
4.6 Innovaatiojohtaminen .....	58
4.6.1 Innovaatiojohtamisen olemus .....	58
4.6.2 Innovaatiojohtamisen olemus kuntasektorilla .....	59

<b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>61</b>
5.1 Laadullisen tutkimuksen tutkimukselliset lähtökohdat.....	61
5.2 Tutkimusmenetelmät .....	62
5.3 Aineiston kuvaus ja perustelut sen keräämistavalle.....	62
5.4 Aineiston analyysi .....	64
5.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	66
5.6 Rauman seutu .....	67
<b>6 KUNNAT INNOVAATIOTOIMINNAN EDISTÄJINÄ .....</b>	<b>69</b>
6.1 Innovaatiotoiminnan edistäminen.....	69
6.1.1 Kuntien ja yritysten suhtautuminen innovaatiotoimintaan .....	69
6.1.2 Innovaatiotoiminnan edistämisen keinot ja mahdollisuudet .....	70
6.1.3 Yhteistyö innovaatiotoiminnan kehittämisen edistäjänä.....	72
6.1.4 Vuoropuhelun vahvistaminen innovaatiotoiminnassa .....	74
6.2 Kuntien ja yritysten järjestelmät ja menetelmät innovaatiotoiminnan edistämisessä .....	77
6.2.1 Innovaatiotoiminnalle luodut prosessit ja järjestelmät .....	77
6.2.2 Innovaatiotoimintaa edistävät järjestelmät ja menetelmät .....	79
6.2.3 Innovaatiotoimintaa edistävien järjestelmien ja menetelmien toimivuus ja tuloksellisuus....	81
6.2.4 Innovaatiotoimintaa edistävien järjestelmien ja menetelmien kehittäminen .....	83
6.3 Kuntien ja yritysten innovointikyvyn tarkastelua .....	85
6.3.1 Kuntien ja yritysten innovointikyky .....	85
6.3.2 Innovaatiotoiminnan hallinta konseptista toteutukseen.....	88
6.4 Innovaatiotoiminnan rajoitteet ja rajoitteista vapautuminen.....	90
6.4.1 Innovaatiotoiminnan rajoitteet .....	90
6.4.2 Innovaatiotoiminnan rajoitteista vapautuminen.....	92
<b>7 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>95</b>
7.1 Innovaatiotoiminnan edistämisen keinoista ja mahdollisuuksista .....	95
7.2 Kuntien ja yritysten innovointikyvystä.....	96
7.3 Innovaatiotoiminnan esteistä ja rajoitteista.....	98
7.4 Innovaatiotoiminnan esteistä ja rajoitteista vapautumisesta .....	99
7.5 Innovaatiotoiminnan edistämisen tulevaisuudesta.....	100
7.6 Lopuksi .....	100
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>102</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>111</b>
Liite 1. Innovaatiokysely .....	111
Liite 2. Innovaatiokyselyyn vastanneet henkilöt .....	112
Liite 3. Tunnuslukuja kunnista ja yrityksistä.....	113

## **KUVIOT**

*Kuvio 1. Tutkimuksen lähtökohdat ja asioiden vaikutussuhteet*

*Kuvio 2. Kilpailukyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit*

*Kuvio 3. Näkyvä ja näkymätön luovuus*

*Kuvio 4. Living Lab -toimintaan osallistuvien toimijoiden roolikuvaukset*

*Kuvio 5. Innovaatioiden generoinnin päävaiheet*

*Kuvio 6. Innovaatioiden generointi luovana prosessina*

*Kuvio 7. Rauman innovaatioympäristön SWOT - vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet*

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Globalisoituvassa maailmassa esille nousee yhä vahvemmin innovaatiotoiminnan keskeinen merkitys alueellisen ja seudullisen elinvoimaisuuden vahvistajana. Tätä kehitystä on vahvistanut erityisesti yleismaailmallinen havainto siitä, että innovatiiviset organisaatiot ja taloudet ovat kyenneet parhaiten uudistumaan ja sitä kautta menestymään muita toimijoita paremmin muutosalttiissa toimintaympäristössä.

Toimintaympäristön muutostahti on entistä nopeampi ja sitä kautta myös voimakkaampi. Toimintaympäristön muutos koskettaa sekä kuntia että yrityksiä. Kuntien ja yritysten toimintaympäristö on selvästi aikaisempaa dynaamisempi ja kompleksisempi. Muutosherkässä toimintaympäristössä selviytyminen edellyttää entistä aktiivisempaa ja vahvempaa yhteistä innovaatiotoiminnan kehittämistyötä.

Toimintatapoja on siis kehitettävä lähes jatkuvasti, koska toimintaympäristö on jatkuvassa murroksessa. Kuntien ja yritysten on oltava erittäin muutosvalmiita, jotta ne kykenevät pärjäämään ja jopa menestymään toimintaympäristön rajussa muutoksessa. Tällöin korostuu innovaatiotoiminnan ja erityisesti innovointikyvyn merkitys. Vahvalla ja kokonaisvaltaisella innovointikyvyllä sekä tiiviillä yhteistyöllä kunnat ja yritykset luovat menestymisen mahdollisuuksia muuttuvassa toimintaympäristössä. Globaalissa maailmassa innovaatioyhteistyön merkitys korostuu yhä vahvemmin, koska toimijat ovat entistä riippuvaisempia toisistaan. Täten toimijoiden (kunnat ja yritykset) välisen innovaatioyhteistyön lisääminen ja ennen kaikkea sen vahvistaminen on siis äärimmäisen tärkeää.

Innovaatiotoiminta on tärkeimpiä globalisaatioon ja toimintaympäristön muutokseen vastaavia tekijöitä. Innovaatioihin käytetäänkin maailmanlaajuisesti vuosittain noin 1000 miljardia dollaria (Solatie & Mäkeläinen 2009, 19). Innovaatioilla on varsin tärkeä merkitys tuottavuudelle. Ekonomistien mukaan innovaatiot selittävät jopa 85 % yksityisen sektorin tuottavuudesta (Kohli & Mulgan 2010, 5). Innovaatioita pidetäänkin yleisesti taloudellisen kasvun ja kilpailukyvyn keskeisimpinä mahdollistajina,

minkä vuoksi innovaatiotoiminnan edistäminen on otettu käytännössä kaikkien merkittävien maiden kansallisten ja alueellisten kehittämissäpoliittisten linjausten ytimeen (Anttiroiko 2009, 276). Innovaatiotoiminnan edistäminen on tullut keskeiseksi tekijäksi niin kansallisissa, alueellisissa kuin paikallisissakin strategioissa (Virkkala 2008, 80). Innovaatioiden avulla pyritään saamaan aikaan kasvua ja työllisyyttä ja tätä kautta vahvempaa alueellista ja seudullista elinvoimaisuutta.

Innovaatiotoiminnan merkitys kilpailukyvyyn ja elinvoimaisuuden vahvistajana on siis selvästi korostunut, kuten jo edellä tuli todettua. On siis erittäin tärkeää selvittää innovaatiotoiminnan edistämisen keinoja ja mahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa selvitetään siis niitä keinoja ja mahdollisuuksia, joiden avulla kunnat voivat edistää yritysten innovaatiotoimintaa. Innovaatiotoiminnan edistäminen on nykyisessä maailmantilanteessa varsin perusteltua ja tärkeää.

## **1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat**

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä (Hirsjärvi & Sajavaara & Remes 2005, 128). Tämän tutkimuksen päällimmäisenä tarkoituksena on vahvistaa yritysten innovaatiotoiminnan edellytyksiä. Tutkimus pyrkii lisäämään tietoa keinoista ja mahdollisuuksista, joiden avulla kunnat voivat edistää yritysten innovaatiotoimintaa. Tätä pyrkimystä lähestytään kuntien ulkoisen innovaatiotoiminnan näkökulmasta, jossa keskiössä on kuntien rooli yritysten innovaatiotoiminnan tukijana (ks. esim. Anttiroiko 2009, 279).

Tutkimuksen tavoitteena on siis löytää käytännöllisiä keinoja ja mahdollisuuksia yritysten innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Pyrkimyksenä on myös selvittää kuntien ja yritysten innovointikykyä ja niiden resursseja dialogin ja vuoropuhelun vahvistamiseen. Kuntien innovointikyvyn nykytilan tarkastelulla kirjoittaja pyrkii selvittämään sitä millaiset tiedolliset lähtökohdat ja resurssit kunnilla on yritysten innovaatiotoiminnan tukemiseksi. Yritysten innovointikyvyn tarkastelulla kirjoittaja pyrkii puolestaan selvittämään sitä tulisiko kuntien edistää yritysten sisäistä innovaatiotoimintaa, kuten niiden innovointikykyä vaiko ulkoista puolta eli yritysten innovaatiotoiminnan yleisiä seudullisia toimintaedellytyksiä. Tutkimuksen avulla kirjoittaja pyrkii myös

selvittämään innovaatiotoimintaan liittyviä esteitä ja rajoitteita sekä keinoja ja mahdollisuuksia, joiden avulla kyseisiä esteitä ja rajoitteita voidaan vähentää. Kirjoittaja rajaa tutkimuksensa ulkopuolelle kunnallisen elinkeinopolitiikan tarkastelun.

Alasuutarin (1993, 33) mukaan tutkijan mahdollisuudet vastata yhdessä tutkimuksessa kaikkiin haluamiinsa tutkimusongelmiin ovat varsin rajalliset, jolloin tutkijan on ratkaistava miten laajoihin ja millä tavalla asetettuihin tutkimusongelmiin vastauksia aiotaan etsiä. Tällöin esiin nousee kysymys tieteellisen tutkimuksen tutkimuksellisesta rajaamisesta. Tutkimuksen rajaaminen ja tutkimusongelmien asettaminen ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta varsin oleellisia asioita, joihin tulee kiinnittää aina erityistä huomiota.

Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusongelmien pohdintaa ja tutkimusstrategisia valintoja (Hirsjärvi 2005, 128). Tutkimusstrategiaa valittaessa tulee suorittaa tiettyjä tutkimuksellisia pohdintoja (ks. esim. Yin 1984). Yin (1984) kehottaa kiinnittämään erityistä huomiota muun muassa tutkimusongelman muodon pohdintaan. Niiniluodon (1980, 27) mukaan tutkijan kyky muuttaa enemmän tai vähemmän yleinen tutkimusteema yksityiskohtaisiksi tutkimuksen osaongelmiksi koettelee tutkijan ammattitaitoa. Tutkimuksen osaongelmien asettaminen ja muotoileminen on siis usein huomattavasti vaikeampaa kuin niiden ratkaiseminen. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmat on pyritty asettamaan niin, että alatutkimusongelmat tukevat päätutkimusongelman ratkaisua ja toisinpäin.

Tutkimusongelmat muotoutuvat edellä kuvatun ajattelun pohjalta seuraavanlaisiksi:

**Päätutkimusongelma:**

- **Miten kunnat voivat edistää yritysten innovaatiotoimintaa?**



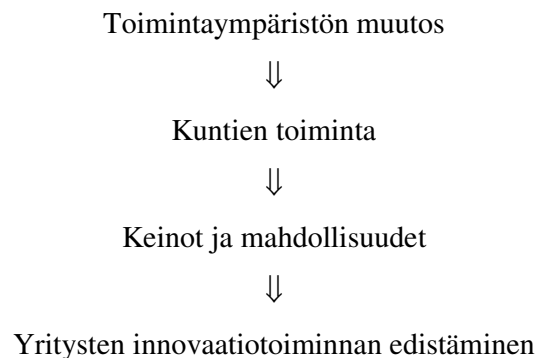
### **Osatutkimusongelmat:**

- **Miten kuntien tulee yritysten innovointikyvyn tarkastelun perusteella edistää yritysten innovaatiotoimintaa?**
- **Millaiset tekijät estävät innovaatiotoimintaa?**
- **Miten innovaatiotoimintaa estäviä tekijöitä voidaan vähentää?**

Tutkimusongelmiin saadaan vastaus teoreettisen osion ja empiirisen osion avulla. Teoreettisessa osiossa pyritään kirjallisuuden avulla antamaan tarkempi ymmärrys tutkimuksen ilmiöstä. Empiirisessä osiossa selvitetään innovaatiokyselyistä saadun aineiston avulla miten ilmiö näkyy Rauman seudulla.

Seuraavassa kuvataan tutkimuksen lähtökohdat ja asioiden vaikutussuhteet:

Tutkimuksen rakentumista on kuvattu kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen lähtökohdat ja asioiden vaikutussuhteet.

Tutkimus pyrkii tuottamaan pragmaattista tietoa innovaatiotoiminnan edistämisen keinoista ja mahdollisuuksista. Tutkimuksen tarkoituksena on toimia kuntien ja yritysten välisen innovaatiotoiminnan kehittämisen välineenä ja mahdollistajana. Tutkimus on täyttänyt tarkoituksensa, jos sen avulla on tuotu esiin käytännöllisiä innovaa-

tiotoiminnan edistämisen keinoja ja mahdollisuuksia sekä objektiivisesti kuvattu Rauman seudun kuntien ja yritysten innovointikykyä.

### **1.3 Tutkimusteeman aikaisempi tarkastelu ja perustelut tutkimuksen tekemiselle**

Innovaatioita ja innovatiivisuutta kohtaan on tunnettu syvää mielenkiintoa jo vuosikymmenten ajan. Innovaatiotutkimus on ollut varsin laaja-alaista. Innovaatioista ovat olleet kiinnostuneita niin hallinto- ja taloustieteilijät, historioitsijatkin kuin sosiologitkin. Tutkijat ovat kysyneet erilaisia asioita liittyen innovaatioihin ja innovaatiotoimintaan. Vastauksia on pyritty saamaan muun muassa innovaatioiden synnystä, luomisesta, kehittämisestä, omaksumisesta ja leviämisestä (diffuusio). Innovaatiotutkimuksen luonnetta voidaankin kuvata parhaiten sanalla moninainen. (Harisalo 1995, 3 - 4.)

Yleistä innovaatiokirjallisuutta on olemassa varsin runsaasti. Kuntien ja yritysten välistä innovaatiotoimintaa tarkastelevaa kirjallisuutta on olemassa selvästi vähemmän, jopa niukalti, mutta se on kuitenkin jo hieman lisääntynyt viime vuosien aikana. Innovaatioista ja innovaatiotoiminnasta ovat kirjoittaneet useat innovaatioasiantuntijat ja innovaatiotutkijat. Tämän tutkimuksen aihepiiriä sivuavia tutkimuksia ovat tehneet muun muassa Harisalo (1995), Anderson (2006), Bäcklund & Jyrämä & Väisänen (2010), Lappalainen & Apilo & Eerola & Konttinen & Pelkonen (2010), Rajaniemi (2010) sekä Jäppinen (2011).

Harisalo (1995) on tutkinut innovatiivisia kuntia. Harisalo tarkasteli tutkimuksessaan kunnallishallinnon erilaisia kapasiteetteja ja niiden innovatiivisuutta. Harisalo käytti tutkimuksessaan erilaisia mittareita luokitellessaan kuntia niiden innovatiivisuuden perusteella.

Yritysten innovatiivista toimintaa on puolestaan tutkinut Anderson (2006), joka huomasi, että innovaatioilla on varsin pitkäaikaisia vaikutuksia. Andersonin (2006) mukaan erityisesti räätälöidyille innovaatioille avautuu uusia mahdollisuuksia markkinoilla.

Bäcklund ym. (2010) ovat tutkineet Helsingin kaupungin kehittämistoimintaa, johta-

miskulttuuria ja henkilöstön mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. Bäcklundin ym. (2010) tutkimuksen mukaan organisaation avoimuudella on varsin suuri merkitys ideoiden käytäntöön viemisen kannalta. Tutkimus osoitti selkeästi tarpeen vahvistaa päivittäisessä työssä syntyvien ideoiden käytäntöön viemistä.

Lappalainen ym. (2010) ovat tutkineet yritysten innovatiivisuutta. He ovat tarkastelleet empiirisesti innovatiivisten yritysten muuttuvaa ja monimuotoista innovaatiotoimintaa sekä typologisoineet innovatiivisia yrityksiä ja luoneet ymmärrystä niiden innovaatiotoiminnan tulevaisuuden ilmenemismuodoista. Lappalaisen ym. (2010) mukaan yritysten innovaatiotoiminta on selkeästi muuttunut ja siinä painottuvat yhä vahvemmin käyttäjälähtöisyyden merkitykset.

Innovatiivisuuden esteitä on puolestaan tutkinut varsin laajasti Rajaniemi (2010). Rajaniemi (2010) tunnisti tutkimuksensa perusteella neljä keskeistä ja luonteeltaan rakenteellista estettä, jotka estävät innovatiivisuuden toteutumista organisaatioissa. Nämä esteet ovat hierarkkinen työnjako, koordinoinnin ja kommunikaation puutteellisuus, liiaksi henkilöitynyt valta sekä epäluottamus.

Jäppinen (2011) on tutkinut kunnan käyttäjälähtöistä innovaatiotoimintaa. Jäppisen (2011) mukaan palvelujen käyttäjät (kuntalaiset) osallistava (empowerment) innovaatiotoiminta antaa uusia mahdollisuuksia kuntapalveluiden ja demokratian kehittämiseen. Tämä auttaa erityisesti luottamuksen palauttamisessa poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaan.

Tämän tutkimuksen aihepiiristä ovat sivuavasti kirjoittaneet myös Anttiroiko (2009), Sotarauta (2009) sekä Anttiroiko ja Kuoppala (2011). Anttiroiko (2009) on tarkastellut kuntien innovaatiotoimintaa kunnallishallinnon muutoksen suuntaajana. Anttiroikon (2009) mukaan innovaatiot ovat yhä merkittävämpiä muutostekijöitä suomalaisissa kunnissa. Sotarauta (2009) on puolestaan tarkastellut erityisesti strategista innovaatiojohtamista kunnissa. Sotaraudan (2009) mukaan suomalaisissa kunnissa tulisi selvästi vahvistaa innovaatiojohtamista. Sotaraudan (2009) mukaan tarvitaan ennen kaikkea mahdollisimman systemaattista innovaatiotoimintaa ja innovaatiokulttuurin upottamista osaksi kuntien rakennetta ja jokapäiväistä toimintaa. Anttiroiko ja Kuoppala (2011) ovat tarkastelleet innovaatiotoiminnan organisointia suomalaisissa kun-

nissa. Anttiroikon ja Kuoppalan (2011) mukaan innovaatiotoiminta ja sen johtaminen tulisi integroida osaksi kuntien johtamisjärjestelmää niin, että innovaatiotoiminta tulisi osaksi kuntien tavanomaista toimintaa.

Tutkimuksen teema kiinnostaa kirjoittajaa, koska se on ajankohtainen, mielenkiintoinen ja erittäin tärkeä kuntien ja yritysten menestymisen kannalta. Toimintaympäristön muutokseen vastaaminen yritysten innovaatiotoimintaa vahvistamalla on ennen kaikkea vastaamista seudun elinvoimaisuuden kehittämiseen ja vahvistamiseen. Myös useat julkisen ja yksityisen sektorin innovaatioasiantuntijat ovat todenneet innovaatiotoimintaa koskevan tutkimuksen tärkeyden, muun muassa Markku Sotarauta (2009). Sotarauta (2009, 67) toteaa: “Suomessa olisi syytä harkita vakavasti laajan kuntien innovaatiojärjestelmiin kohdistuvan tutkimusohjelman käynnistämistä, sekä erilaisten innovaatiojohtamisen koulutusohjelmien organisoimista tukemaan kuntien innovaatioprosesseja”. Innovatiivisuuden merkitys korostuu siis yhä useammin myös kuntasektorin kehittämisessä (Harmaakorpi 2010, 1). Yrityssektorin puolella innovatiivisuus on ollut jo vuosia varsin keskeinen globaalissa kilpailussa pärjäämisen mahdollistaja. Tutkimuksen teema on näin ollen varsin perusteltu moneltakin taholta.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus jäsentyy johdantoluvun jälkeen kahteen pääosuuteen: teoreettiseen ja empiiriseen. Ensimmäinen pääosuus muodostuu tutkittavan teeman teoreettisen taustan tarkastelemisesta, joka tapahtuu pääluvussa 2 - 4. Toinen pääosuus muodostuu tutkimusteemasta kerätyn empiirisen aineiston pohjalta rakentuvaan asian tarkasteluun ja analyysiin, niiden antamiin keskeisiin tuloksiin sekä johtopäätösten ja pohdinnan esittämiseen. Tutkimusteeman empiirinen tarkastelu tapahtuu pääluvussa 5 - 7.

Tutkimus koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa, joka käsitteli johdatusta tutkimusteemaan, tuotiin esille tutkimuksen kannalta oleellista taustatietoa, esiteltiin tutkimuksen tausta ja tarkoitus sekä tutkimustehtävä ja tutkimuksen rakenne.

Toisessa pääluvussa tarkastellaan kuntien ja yritysten muuttuvaa toimintaympäristöä.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään kuntien ja yritysten välistä yhteistyötä.

Neljännessä pääluvussa perehdytään innovaatiotoiminnan edistämiseen liittyviin perusedellytyksiin ja taustatekijöihin.

Viidennessä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia lähtökohtia, kuten aineiston keruuta, käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen luonnetta ja luotettavuutta. Lopuksi esitellään Rauman seutu.

Kuudennessa pääluvussa suoritetaan empiirisen aineiston pohjalta analyysi ja esitellään sen tuomia keskeisiä tuloksia innovaatiotoiminnan edistämisen keinoista ja mahdollisuuksista sekä innovaatiotoiminnan rajoitteista ja rajoitteiden vähentäjistä.

Seitsemännessä eli viimeisessä pääluvussa annetaan vastaukset tutkimustehtävän pohjalta muodostettuihin tutkimusongelmiin tiivistetyssä muodossa. Lopuksi pohditaan vielä innovaatiotoiminnan edistämisen tulevaisuutta.

## 2 MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Haastava ja monimutkainen toimintaympäristö

Elämme globalisoituvassa maailmassa, jota luonnehtii kiihtyvä muutosnopeus (Äijö 2008, 19). Harisalon (2009, 285) mukaan toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä muun muassa muutoksen nopeus, ennakoimattomuus ja yllätyksellisyys luonnehtivat varsin osuvasti organisaatioiden todellisuutta tällä hetkellä. Toimintaympäristöstä on siis muodostunut vaativa, monimutkainen ja vaikeasti ennustettava (Rannisto 2009, 120). Dynaamisuus, ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus korostuvat uusina käsitteinä toimintaympäristön muutoksessa. Tämä edellyttää dynaamisuutta kaikilla hallinnon tasoilla. Ennakoimattomuus aiheuttaa pahimmillaan hallitsemattomuutta, joka voi johtaa turhautumiseen päätöksentekotilanteissa. Toimintaympäristön muutos luo valtavasti uusia näkökulmia ja ulottuvuuksia erilaisten toimijoiden väliin. (Miettinen 2001, 12 - 16.)

Toimintaympäristön muutos on lisännyt kuntien tarvetta innovaatiotoiminnan lisäämiseen. Innovaatiotoiminnan merkitys on lisääntynyt kunnissa erityisesti 2000-luvulla. Haastava ja monimutkainen toimintaympäristö suorastaan vaatii kuntia lisäämään niiden innovaatiotoimintaa ja uusia kehittämistoimenpiteitä. Anttiroikon ja Kuoppalan (2011, 266) mukaan yhteiskunnallinen kehitys ja samalla myös paikallistasolla kehkeytyvät moninaiset kehitys-, hallinta- ja palveluprosessit asettavat yhä suurempia vaatimuksia kuntien innovatiivisuudelle, mikä pakottaa kunnat pohtimaan innovatiivisuuden merkitystä sekä innovaatiotoiminnan luonnetta ja myös sen organisointiin liittyviä käytännön kysymyksiä. Globaalien muutostekijöiden myötä lisääntynyt innovaatiointensiivisyys on heijastunut myös kuntien innovaatiotoiminnan organisointiin ja innovaatiojohtamiseen. Toimintaympäristön jatkuva muutos ja sen myötä lisääntynyt globaali kilpailu on luonut tavallaan pysyvän tarpeen kuntien innovaatiotoiminnan lisäämiselle. (Anttiroiko & Kuoppala 2011, 268.)

## 2.2 Globalisaation vaikutukset kuntien ja yritysten toimintaan

Globalisaatio on varsin laaja-alainen ja moniulotteinen käsite. Globalisaatiolle ei voi antaa yhtä ainoaa eksaktia määritelmää, koska se on niin monisyinen ilmiö. Anttiroiko ja Karhu (2003, 90 - 93) kuvaavat globalisaatiota laajavaikutteiseksi muutosprosessiksi, jossa yksittäisten toimijoiden ja alueyhteisöjen valtioiden rajoja ylittävät yhteydet ja keskinäisriippuvuus lisääntyvät ja muodostuu uudenlainen maailmanjärjestys. Thomas L. Friedman (2000) pitää puolestaan globalisaatiota eräänlaisena kontrolloimattoman maailmanlaajuisena tietoverkkona. Anttiroikon ja Karhun (2003, 90 - 93) mukaan globalisaatio on ennen kaikkea prosessikäsite, joka kuvaa institutionaalisten rajojen eroosiota. McGrew ja Giddens (ks. Väyrynen 1998, 67 - 69) määrittelevät myös globalisaation prosessiksi, jossa erilaiset tapahtumat, päätökset ja toimenpiteet yhdessä osassa maailmaa tuottavat merkittäviä seurauksia yksilöille ja yhteisöille aivan toisissa osissa maapalloa. Globalisaation taustalla vaikuttaa vahvasti kansallisvaltioiden roolin muutos. Passilan (2009, 200) mukaan globalisaatio on muuttanut täydellisesti maailmankuvaamme ja tapaamme hahmottaa maailmaa. Olemme maailmassa, jossa valtiollisten rajojen merkitys on vähentynyt ja on muodostunut eräänlainen maailmankylä.

Globalisaatio on aikamme tärkein ilmiö (Kresl & Fry 2005, 3). Globalisaation vaikutukset ovat siis varsin näkyviä, koska se muuttaa perustavalla tavalla kaikkia yhteiskunnan osajärjestelmiä. Anttiroikon ja Karhun (2003, 91) mukaan globalisaatio vaikuttaa laajasti teknis-taloudelliseen järjestelmään, politiikkaan ja hallintoon sekä sosio-kulttuuriseen elämänalueeseen. Väyrynen (2007, 9 - 11) mainitsee globalisaation ulottuvuuksiksi muun muassa poliittisten ja hallinnollisten rajojen madaltumisen, voimavarojen keskittymisen, kovenevan kansainvälisen kilpailun ja talouden segmentoitumisen. Globalisaation käynnistymiseen vaikuttivatkin seuraavat heikot signaalit: rahoitusmaailman kansainvälistyminen ja vapautuminen, tuotannon kansainvälistyminen sekä informaatioteknologian kehittyminen (Passila 2009, 207).

Globalisaatio tarkoittaa yleisenä käsitteenä lähinnä kansainvälistymistä ja maapalloistumista. Globalisaatio voidaan karkeasti määritellä myös yhteiskunnalliseksi muutokseksi, joka ilmenee lisääntyvinä mannertenvälisinä yhteyksinä yksilöiden ja yhteisöjen välillä. Globalisaatio on siis luonnehdittavissa eräänlaiseksi prosessiksi, jossa re-

aaliset vaihdanta- ja vuorovaikutussuhteet ja orientaatioperustat laajenevat maailmanlaajuisiksi. Globalisaatio rapauttaa erityisesti alueyhteisöjen institutionaalisia rajoja ja lisää alueellisesti laajentunutta vuorovaikutusta ja keskinäisriippuvuutta. Globalisaatio on maailmanlaajuisista verkottumista, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. (Anttiroiko 2009)

Globalisaatio kytkeytyy vahvasti maailmantalouden kasvun ja pysähtymisen sykleihin. Globalisaatio jakaa jatkuvasti ja kiihtyvällä vauhdilla materiaalisia arvoja sekä kiihdyttää myös täysin uudenlaisen kulttuurin syntymistä. Uusia toimintamalleja syntyy ja tapahtuu kulttuurivaihtoa valtioiden välillä. Globalisaatio ja sen etenemisnopeus liittyvät keskeisesti maailman kulloiseenkin taloustilanteeseen. (Väyrynen 1998, 18 - 19.)

McGrewn mukaan (ks. Väyrynen 1998, 69) yksi globalisaation neljästä perusprosessista on tuotannon ja vaihdon kansainvälistyminen. Kapitalistinen työnjako on yksi globalisaation fyysisistä ilmenemismuodoista. Nykyinen kansainvälinen taloustilanne on osaltaan rakentunut kansainvälisen talouden globaaleista muutoksista ja ulottuvuuksista.

Väyrysen (1999) mukaan globalisaation myötä yleistyy niin sanottu amerikkalaisytyypin nopeaan tulokseen tähtäävä yritysjohtaminen (corporate governance). Globalisaatiota voidaan siis luonnehtia erityisen valikoivaksi kehityskuluksi, joka lisää kansainvälisen järjestelmän ja yhteiskunnan polarisaatiota. Globaalissa taloudessa yritykset voivat toimia mahdollisimman häiriöttä yli kansallisten rajojen (Passila 2009, 203).

Globalisaatiota voi muun muassa lähestyä maailmanlaajuisen teollisen rakennemuutoksen ja työvoiman kansainvälistymisen näkökulmista. Väyrysen (1998, 118) mukaan globalisaation keskeisimpiä ja näkyvimpiä ilmiöitä ja ulottuvuuksia on teollinen rakennemuutos, joka muuttaa maailman teollisia paikkakuntia ja niiden rakenteita. Teollinen rakennemuutos vaikuttaa ennen kaikkea juuri vanhoihin teollisuusmaihin, mutta sillä on myös vaikutusta kehittyviin teollisuusmaihin ja kehitysmaihin. Työvoiman liberalisointi on liitettävissä talouden liberalisointiin sekä poliittisten ja institutionaalisten rajojen rapautumiseen. Teräksen (2008) mukaan teollisuuden rakenne-



muutos on ollut Suomessa jo pitkään käynnissä. Vanha ja perinteinen “savupiipputeollisuus” on katoamassa. Suomalainen metsäteollisuus ja laivanrakennusteollisuus ovat suurten haasteiden edessä. Tarvitaan siis vahvempaa keskustelua siitä asiasta, mikä teollisuusala kykenee parhaiten torjumaan globalisaation aiheuttamaa kiristyvää kilpailua.

Castellsin (1989) mukaan alueet ovat globalisaation myötä joutuneet sellaiseen kilpailutilanteeseen, jossa niiden täytyy olla yhä vetovoimaisempia kyetäkseen houkuttelemaan alueelle uutta yritystoimintaa. Wood (2003) on kuvannut globalisaatiota eräänlaiseksi universaaliksi kapitalismiksi, joka rakentaa uudenlaista taloudellista, poliittista ja kulttuurista imperiumia. Globalisaatioon kytkeytyy tietyillä tasoilla myös kansainvaikutuksellisia ilmentymiä (ks. esim. Friedman 2000).

Globalisaatio hämärtää yksityisen ja julkisen samoin kuin paikallisen ja globaalien rajoja. Globalisaatiolla on täten tiettyjä yhtäläisyyksiä hallinnan (governance) kanssa, koska hallinta toimii verkottuneessa monitoimijaympäristössä, jossa raja julkisen ja yksityisen välillä on hämärtynyt. (Rannisto 2005, 32.)

Globalisaatio iskee suoraan paikallistasolle (Taipale 2007, 26). Tämä merkitsee ennen kaikkea sitä, että markkinat vaikuttavat entistä suuremmin ja voimakkaammin ihmisten elämään. Martin ja Schauman (1998, 116) tulkitsevat työpaikkojen katoamisen “Ala alalta ja ammatti ammatilta -vallankumoukseksi“. Globalisaatio ruokkii siis jatkuvaa talouden rakennemuutosta ja siten aiheuttaa kivuliaitakin sopeutumispaineita. Pääoman ja tuotannon liikkuvuus saavat aikaan yhä globaalimmat työmarkkinat, erityisesti tavaratuotannon osalta. Tavaratuotanto siirtyy Aasiaan ja muihin houkutteleviin maanosiin ja paikkoihin. Toisaalta on tapahtumassa myös tietynlaista etabloitumista kyseisen asian suhteen. (Santamäki - Vuori 1998, 31.)

Kiristynyt kilpailu luo paineita korporatiiviselle valtiolle. Vanhat poliittiset sopimukset ja kompensatioperustat rakentuvat uudelleen, jolloin hyvinvointivaltion rakenteet muuttuvat. Globalisaatio aiheuttaa siis painetta hyvinvointivaltion rakenteisiin ja sen tulevaisuuteen. Globalisaatio on myös vahvasti hyvinvointipoliittinen asia. (Väyrynen 1998, 154.)

Kuntien ja yritysten tulee jatkuvasti kehittää ja vahvistaa toimintaansa ja luotava parhaita käytäntöjä selviytyäkseen globalisaatiosta ja sen tuomista haasteista. Globalisaatio avaa myös uudenlaisia mahdollisuuksia, joihin kuntien ja yritysten olisi tartuttava entistä nopeammin. Globalisaatio tarjoaa esimerkiksi runsaasti kaupallisia etuja (Pasila 2009, 200). Kuntien ja yritysten tulisi ymmärtää globalisaation aiheuttama murros kokonaisvaltaisemmin, jotta ne voivat vastata sen luomaan valtavaan haasteeseen. Globalisaatio voidaan voittaa hyvällä kehittämistyöllä ja yhteistyötä lisäämällä.

### **2.3 Kilpailukyvyn merkitys muuttuvassa toimintaympäristössä**

Kilpailukyky korostuu yhä vahvemmin globaalien kilpailun aikakaudella. Kilpailukyvyllä tarkoitetaan kykyä menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Äijö (1991, 15) määrittelee kilpailukyvyn käsitteen menestymisenä suhteessa kilpailijoihin. Kilpailukyky muodostuu ennen kaikkea niistä ominaisuuksista, joilla kyetään torjumaan globalisaation luomaa suurta hallinnollista ja taloudellista haastetta. Sotarauta, Mustikamäki ja Linnamaa (2001, 13) määrittelevätkin kilpailukyvyn sellaisiksi toimijoiden ominaisuuksiksi, joiden avulla kyetään osallistumaan kokonaisvaltaisesti globaaliin kilpailuun. Kilpailukyky on Sotaraudan ym. (2001, 13 - 17) mukaan myös erityistä spesifiä potentiaalia, jonka turvin voidaan menestyä kilpakumppaneita paremmin globaalissa toimintaympäristössä.

Kostiaisen (2001, 13 - 15) mukaan kilpailun lisääntyminen ja sen laaja-alaisuus ovat seurausta pääomien liikkuvuuden kasvusta, kansainvälistymisestä ja teknologisista muutoksista. Suomi on menestynyt hyvin World Economic Forumin kilpailukykyraporteissa (ks. esim. Santamäki-Vuori 1998, 39). Kilpailukyvyn vahvistamista on kuitenkin jatkettava koko ajan, jotta suomalaiset yritykset säilyttäisivät jatkossakin kilpailukykynsä tason. Kilpailun lisääntymisen aiheuttamaan haasteeseen pyritäänkin vastaamaan mahdollisimman vahvasti. Kilpailukykyä pyritään vahvistamaan yleensä erilaisin toimenpitein, joista merkittävimpiä ovat erilaiset hankkeet ja projektit, jotka liittyvät brändien ja elinkeinojen kehittämiseen ja niiden vahvistamiseen (Martin & Schuman 1998, 121).

Uusilla ja moderneilla innovaatioilla on todettu olevan suuri merkitys alueiden kilpai-

lukyvyn vahvistamisessa. Piekkolan (2006) mukaan osaaminen ja innovaatiot ovat kasvun tärkeimpiä moottoreita sekä keskeisimpiä elementtejä alueellisen kilpailukyyn vahvistamisessa. Innovaatiot luovat uutta ja kehittävät vanhaa. Innovaatioista on tullut tärkeitä tekijöitä alueellisen kasvun luomisessa.

Harisalon ja Miettisen (2000, 207 - 208) mukaan uudet teknologiset innovaatiot ja keksinnöt auttavat tehostamaan ja nopeuttamaan paikallista tuotantoa. Paikallisen tuotannon kasvu parantaa kilpailukykyä, mutta yleensä vain hetkellisesti, koska tarvitaan myös uusia elinkeinoja ja toimintamalleja, eikä pelkkää taloudellisen globalisaation viivytystäistelua. Paikallisen teknologia- ja innovaatiopolitiikan tavoitteena on muun muassa se, että tulevaisuudessa paikallinen kilpailukyky perustuu teknologioiden ja innovaatioiden hyödyntämiseen (Rauman seudun Innovaatio-ohjelma 2007, 5 - 6).

Globaalissa kilpailussa Euroopan kilpailukyyn ydintekijäksi on nostettu osaaminen ja innovatiivisuus. Lissabonin strategia vuodelta 2000 linjaa, että Euroopan Unionia pyritään kehittämään kilpailukykyiseksi ja entistä dynaamisemmaksi tietopohjataloudeksi, jolla on riittävät resurssit ylläpitää kestävää talouskasvua. Lissabonin strategian mukaan Euroopan Unionia kehitetään myös niin, että kehittäminen lisäisi uusia työpaikkoja ja sosiaalista yhteenkuuluvuutta. (Rauman seudun Innovaatio-ohjelma 2007, 5 - 6.)

Linnamaa (1999, 25 - 26) määrittelee kaupunkiseudun kilpailukyyn elementteinä seuraavat kyvylliset tekijät: kyky sitouttaa kaupunkiseutu erilaisineen toimijoineen mahdollisimman vahvasti kiinni verkostoihin, kyky asukkaiden elämän laadun edellytyksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen, kyky houkutella kaupunkiseudulle uusia omilla markkinasegmenteillään kilpailukykyisiä yrityksiä sekä kyky luoda vahvat kilpailukykyä edistävät toimintaedellytykset kaupunkiseudulla jo toimiville yrityksille.

Linnamaan (1999, 25 - 26) mukaan kilpailukyky voidaan jakaa rakenteelliseen ja dynaamiseen kilpailukykyyn. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan kilpailukyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit:

## KILPAILUKYKY

### ***Rakenteellinen kilpailukyky:***

- *infrastruktuuri*
- *yritykset*
- *instituutiot*
- *erilaiset kehittäjäverkostot*
- *fyysinen, toiminnallinen ja taloudellinen ympäristörakenne*

### ***Dynaaminen kilpailukyky:***

- *inhimilliset voimavarat*
- *verkostoihin kuuluminen*
- *toimiva kehittäjäverkosto*
- *asumisen ympäristörakenne*

**Kuvio 2.** Kilpailukyvyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit (Linnamaata 1999, 25 - 26) mukaillen.

Johtopäätöksenä tästä edellä sanotusta voidaan todeta, että kilpailukyky muodostuu ennen kaikkea niistä ominaisuuksista, joilla kyetään torjumaan globalisaation luomaa suurta hallinnollista ja poliittista haastetta.

### **2.4 Muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutuminen ja siinä menestyminen**

Toimintaympäristössä tapahtuviin drastisiin muutoksiin on sopeuduttava nopeasti, jolloin korostuu sopeutumiskapasiteetin merkitys (Saarivirta 2008, 230). Organisaatioilla tulee olla tiettyjä kyvykkyyksiä, joiden avulla sovittautua toimintaympäristön muutoksiin. Wallin ja Ramirez (2001, 168 - 176) esimerkiksi puhuvat dynaamisista kyvykkyyksistä. He jakavat kyseiset kyvykkyydet liiketoiminnallisiksi, johtamistaidollisiksi ja liiketoiminnan mallintamisen kyvykkyyksiksi. Nämä edellä mainitut kyvykkyydet jakaantuvat vielä useiksi alalajeiksi (ks. Wallin & Ramirez 2001, 168). Wallinin ja Ramirezin (2001, 168) mukaan näillä kyseisillä alalajeilla on varsin suuri merkitys organisaatioiden toiminnalla ja menestykselle. Innovaatiotoiminnan edistämiseksi keskeisin kyvykkyyksilaji näyttäisi olevan johtamistaidolliset kyvykkyydet, koska niiden avulla voidaan edistää asioiden hoitoa ja tehtävien organisointia ja tätä kautta edistää innovaatioita. Kyvykkyyksistä saatu keskeisin etu organisaatioille on lähinnä se, että organisaatiot voivat muodostaa kyvykkyyksistä omia spesifeitä koko-

naisuuksia, joilla ne voivat erottua kilpailijoistaan ja sitä kautta reagoida entistä paremmin muuttuvien olosuhteiden luomiin mahdollisuuksiin ja aiheuttamiin uhkiin. (Wallin & Ramirez 2001, 168 - 176.)

Suomi on uudenlaisten haasteiden edessä kun katsotaan kansallisen kilpailukyvyn vahvistamista. Jorma Ollilan (2008) mukaan monet Suomen aiemmista vahvuuksista on "kaluttu" loppuun. Toisaalta tuskin koskaan aiemmin on ollut tarjolla yhtä paljon spesifejä mahdollisuuksia uudenaikaiseen liiketoimintaan ja uusien ideoiden kehittämiseen ja niiden hyödyntämiseen (Ollila 2008). Ollilan (2008) mielestä Suomi kuuluu globalisaation suuriin voittajiin, koska Suomi on kyennyt hyödyntämään maailman markkinoiden murrosta hyvin ja tehokkaasti. Suomen lähtökohdat globaalissa kilpailussa menestymiseen ovat siis varsin hyvät. Innovaatioympäristö on hyvin toimiva ja uusia ideoita tukeva. Tulevaisuudessa yritysten tulee pyrkiä hyödyntämään uusia liiketoiminta-alueita ja ottamaan riittävä markkinaosuus. Yritykset, jotka ovat joustavia ja muuntautumiskykyisiä menestyvät parhaiten globaalissa kilpailussa markkinoista. (Ollila 2008.)

## 3 KUNTIEN JA YRITYSTEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

### 3.1 Yhteistyö ja keskinäisriippuvuus

Yhteistyötä ja yhteistyön muotoja on tarkastellut esimerkiksi Ronald W. McQuaid (2000). McQuaidin (2000, 9 - 35) mukaan yhteistyö alkoi lisääntyä, kun toimintojen tuottamisen parantamiseen alettiin kiinnittää yhä enemmän laaja-alaista huomiota. Yhteistyö alettiin nähdä merkittävänä hyötynä, kun erilaiset toimijat eri aloilta huomasivat yhteistyöllä saavutettavat näkyvät edut ja hyödyt.

Näitä etuja ja hyötyjä pyritään saavuttamaan toimimalla monimuotoisessa yhteistyöverkostossa, joka mahdollistaa etujen ja hyötyjen muodostumisen. Yhteistyömuodoilla on erilaiset luonteet, jotka riippuvat niin historiallisista, taloudellisista, sosiaalisista kuin poliittisistakin konteksteista. Yhteistyömuotojen rakentumiseen toimijoiden välillä vaikuttavat monet erilaiset asiat ja tekijät, esimerkiksi jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö määrittää yhteistyömalleja. (McQuaid 2000, 9 - 35.)

Toimijoiden (esim. kunnat ja yritykset) väliselle yhteistyölle tarvitaan tiettyjä peruseriaatteita, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman menestyksekkästä (ks. esim. Hailey 2000). John Haileyn (2000, 319 - 320) mukaan yhteistyön päämäärän ja tarkoituksen on oltava selvillä. Kaikilla toimijoilla tulee siis olla tiedossa selkeä ja jaettu visio tarkoituksista ja toiminnoista, joilla saavutetaan yhteinen päämäärä. Yhteisen luottamuksen ja arvostuksen tulee olla myös kunnossa, jotta neuvottelu toimijoiden välillä on mahdollisimman joustavaa ja vaivatonta. Tällöin myös tiedon kulkeminen ja oppiminen toimijoiden välillä on helpompaa, koska luottamus ja arvostus ovat kunnossa. Myös toimijoiden välisistä roolituksista ja vastuunjaoista on käytävä neuvotteluja, jotta toimijat tietävät mitä tekevät ja mihin pyrkivät. Yhteistyö tulisi ennen kaikkea pitää mahdollisimman vakaana, jotta siitä saataisiin paras mahdollinen hyöty. (Hailey 2000, 319 - 320.)

Toimijat (kunnat ja yritykset) ovat entistä riippuvaisempia toisistaan, koska he eivät voi saavuttaa päämääriään ja tavoitteitaan yksin, vaan tarvitsevat siihen myös toisia toimijoita ja niiden resursseja ja voimavaroja. Toimijoiden välinen keskinäinen riip-

puvuus perustuu erilaisten toimijoiden voimavarojen jakamiseen, erityisiin päämääriin, joihin he pyrkivät ja käsityksiin resurssiriippuvuudesta. Vuorovaikutustilanteissa toimijat vaihtavat informaatiota, päämääriä ja resursseja. Yhteistoimintaverkoston avulla voidaan päästä paremmin kiinni erilaisiin ongelmiin, jolloin niiden ratkaiseminen helpottuu, koska eri tahojen omaavaa erityisosaamista ja muita voimavaroja voidaan käyttää kokonaisvaltaisesti hyväksi. (Kickert & Klijn & Koppenjan 1999, 6.)

Resurssien yhdistäminen on tärkeää, koska se mahdollistaa tehokkaamman ja taloudellisemman tavan toimia kaikkia toimijoita hyödyttävän ja lisäarvoa tuottavan lopputuloksen aikaansaamiseksi. Uusilla yhteistyömuodoilla, jotka lisäävät toimijoiden välistä vuorovaikutusta voidaan varmistaa se, että julkisilla ja yksityisillä projekteilla on samansuuntaiset kehityslinjat ja päämäärät. Toimijoiden intressit ovat erilaiset, mutta yhteistyössä toimimalla voidaan ohjata kehitystä sellaiseen suuntaan, joka huomioi erilaiset intressit ja näkemykset. Tällä tavoin toimimalla voidaan saavuttaa sellainen tila, jossa toimijoiden yksilölliset tavoitteet eivät poissulje toisiaan. Toisen toimijan pääseminen tavoitteeseen hyödyttää myös toista toimijaa ja päinvastoin. Tällaisessa tilanteessa motivaatio yhteistoimintaa kohtaan hyvä, kun tiedetään, että yhteistoiminta hyödyttää myös omia intressejä yhteisen hyvän lisäksi. (Rhodes 2000, 60 - 63.)

### **3.2 Hallinta ja verkostomainen toimintatapa**

Hallinnan (governance) käsite on noussut vahvasti hallinnon (government) käsitteen rinnalle. Hallinnan käsitteen kielellinen taustaperimä tulee anglo-amerikkalaisesta keskusteluperinteestä, jossa hallintaan viitattiin termillä governance. Tämän englanninkielisen ilmaisun “governance” juuret ovat antiikin kreikan ja klassisen latinan termeissä, joilla viitataan romanttisesti laivan ohjaamiseen (Anttiroiko & Haveri 2003, 138). Hallinta on siis tavallaan julkisen hallinnon “laivan” ohjaamista ja koordinoitua monitoimijakentällä ja verkostojen merellä. Hallinnasta on muodostunut julkisen hallinnon uudenlaisten organisointi- ja toimintatapojen kuvaaja.

Hallinnan yleistymisen myötä kuntaorganisaatiot ovat siirtyneet byrokratiasta verkostoihin, jolloin markkinaehtoisuus on lisääntynyt (ks. esim. Haveri & Anttiroiko 2009).

Rhodes (1996, 652 - 653) määrittelee hallinnan (governance) uudelleenlaiseksi toimintatavaksi, jonka kautta ohjailaan koko yhteiskuntaa. Pierren (2000, 3) mukaan (ks. Anttiroiko & Haveri 2003, 140) hallinnan käsite viittaa valtion pyrkimyksiin sovittautua toimintaympäristönsä muutoksiin ja toisaalta yleiseen sosiaalisten järjestelmien koordinoitiproblematiikkaan. Hallinta on siis tulkittavissa varsin laaja-alaisesti vaikuttavaksi käsitteeksi.

Hallinnan ydintä voisi kuvata kolmen erilaisen tulkinnan kautta. Haverin ja Pehkin (2008, 17 - 18) mukaan hallinta on valtion vetäytymisestä aiheutuva tilanne, jossa alue- ja paikallistoimijat ottavat yhä enemmän vastuuta kunnallisten ongelmien ratkaisusta. Hallinnassa painotetaan erityisesti verkostojen, esimerkiksi itseohjautuvien hallintaverkostojen roolia hallinnan välineenä. Hallintaan liittyy oleellisesti myös toimijapiirin laajeneminen ja institutionaalisten rajojen ylittäminen.

Hallintateoreetikot (governance theorists) ovat selittäneet hallinnan ja hallintaverkostojen merkityksen kasvua. Eräät teoreetikot, kuten esimerkiksi (Mayntz 1991) ja (Kooiman 1993) (ks. Aarsaether & Bjornå & Fotel & Sorensen 2009, 578) tarjoavat funktionaalisia selityksiä hallinnan merkityksen kasvusta. He nostavat selityksissään esiin kasvavan kompleksisuuden (complexity), dynaamisuuden (dynamism) ja moninaisuuden (diversity) hallinnallisissa tehtävissä, jotka ovat nostaneet tutkimuksellisen kiinnostuksen kohteiksi muun muassa hallinnan joustavat ja interaktiiviset muodot. Toiset hallintateoreetikot, kuten esimerkiksi (Peters & Pierre 2000) ja (Rhodes 2000) selittävät (ks. Aarsaether ym. 2009, 578) hallintaverkostojen merkityksen kasvua puolestaan poliittisin termein. Heidän mukaan hallintaverkostojen merkityksen kasvu on seurausta NPM -pohjaisten reformien koordinoitio ongelmista. Hallintateoreetikot ovat kuitenkin yksimielisiä siitä tosiasiaista, että hallintaverkostojen keskeinen rooli julkisen hallinnon huolenpidossa on auttaa saamaan asiat tehdyiksi (help to get things done).

Uuteen hallinta-ajatteluun (new governance thinking) siirtymistä vauhdittivat muun muassa hyvinvointivaltion kustannuskriisi, reaalisosialismin romahtaminen, valtiokeskeisyyden heikkeneminen, markkinaohjautuvuuden ja asiakaslähtöisyyden merkityksen kasvu sekä uudet julkisen sektorin toimintaperiaatteet (Anttiroiko & Haveri 2003, 138). Eräs tärkeimmistä tekijöistä hallinnan käsitteen syntymisen taustalla on



ollut voimakas tarve löytää hallintoa (government) laajempi ja dynaamisempi käsite (Anttiroiko & Haveri 2003, 141).

Hallinta (governance) on varsin monimerkityksellinen ja moniulotteinen käsite. Hallinnan käsitteestä on olemassa suhteellisen divergenttejäkin näkemyksiä ja tulkintoja (ks. esim. Rhodes 2000). Rhodes (2000, 55 - 63) kategorisoi hallintaa seuraavien seitsemän erilaisen kategorian kautta:

1. Hallinta korporaatioiden hallintana:

→ liittyy julkisen sektorin liikeyritysmäisiin johtamis- ja kontrollointitapoihin.

2. Hallinta uutena julkisena johtamisena:

→ nostaa keskiöön ohjaamisen roolin ja merkityksen julkisen johtamisen analyysissä ja hallinnassa.

3. Hallinta hyvänä hallintana:

→ muodostuu kolmesta erilaisesta osasta: systeemien hallinnan käytöstä, poliittisen hallinnan käytöstä ja hallinnollisen hallinnan käytöstä.

4. Hallinta kansainvälisenä riippuvuutena:

→ käsittää kaksi erilaista pääpiirrettä: ulkoistamisen ja monitasoisen hallinnan.

5. Hallinta sosio-kyberneettisenä järjestelmänä:

→ korostaa erityisesti erilaisten toimijoiden erikoistumista tietyille politiikan alueille ja myös kyseisten toimijoiden keskinäisen riippuvuuden kasvua.

6. Hallinta uutena poliittisena taloutena:

→ lähestyy hallintaa talouden, hallinnon, kansalaisyhteiskunnan, valtion ja markkinatalouden suhteiden kautta.

7. Hallinta verkostoina:

→ verkostot muodostavat hallinnan käsitteen ytimen, jossa vaikuttavat valtarippuvuus ja toimintakeskeinen institutionalismi.

Klijn (2008, 507 - 508) puolestaan näkee hallintakirjallisuudessa seuraavat neljä dominanttia määritelmää hallinnasta:

1. Hallinta hyvänä hallintana tai yritysmäisenä hallintana:

Tämä määritelmä nostaa keskiöön hyvän hallinnan periaatteet. Tässä yhteydessä hallinnalle on tyypillistä kansalaisten reilu ja oikeudenmukainen kohtelu ja julkisten organisaatioiden määrätietoinen operointi.

#### 2. Hallinta uutena julkisjohtamisena tai markkinahallintana:

Tässä määritelmässä hallinnan fokus liittyy ohjaamiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Suoritusindikaattorien ja markkinamekanismien käyttö nousee keskeiseen asemaan.

#### 3. Hallinta monitasohallintana:

Tässä määritelmässä korostuu se, että hallintaan liittyy useita toimijoita ja kerroksia (multi-layer). Tämä määritelmä korostaa sitä, että hallintaverkostoja tarvitaan, koska uudenlaiset ongelmat ylittävät entistä useampia raja-aitoja, jolloin niihin vastaaminen edellyttää monien toimijoiden ja kerroksien yhteispanostusta sekä uudenlaista ja laajempaa yhteistyötä.

#### 4. Hallinta verkostohallintana:

Tämä määritelmä nostaa esiin hallintaan liittyvät kompleksiset prosessit, joita on vaikea hallita ja johtaa. Hallinta tapahtuu verkostoissa verkostopohjaisesti, julkisten ja ei-julkisten toimijoiden toimesta.

Nämä edellä kuvatut Klijnin (2008, 507 - 508) määrittelemät hallinnan dominantit elementit keskittyvät kaikki lähinnä hallinnan prosessiin eikä niinkään hallinnan rakenteeseen.

Hallinnan käsitteellä on kaksi niin sanottua pääulottuvuutta: horisontaalinen ja vertikaalinen (Anttiroiko & Haveri 2003, 143). Horisontaalisessa ulottuvuudessa painottuu institutionaalisten tasojen muodostuminen globaalilla, makroregionaalilla, kansallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla. Vertikaalisessa ulottuvuudessa korostuu taas näiden erilaisten institutionaalisten tasojen väliset hallintasuhteet. Vertikaalisten suhteiden yhteydessä puhutaan paljon monitasohallinnasta (multi-level governance). (Anttiroiko & Haveri 2003, 143 - 144.)

Haverin ja Pehkin (2008, 16) mukaan uudessa hallinnassa (new governance) keskeistä on erityisesti se, miten erilaiset ongelmat ratkaistaan. Hallintaan liittyy monenlaisia

kysymyksiä, joihin pyritään löytämään vastauksia. Eräs uuteen hallintaan vahvasti liittyvä kysymys on se, että kuinka esimerkiksi kehitetään kunnan elinkeinoja ja miten luodaan uusia innovaatioita. Toimintaympäristö ja siinä esiintyvät ongelmat ovat monimutkaistuneet ja ketjuuntuneet. Tämä on aiheuttanut sen, että erilaiset organisaatiot ja toimijat ovat tulleet entistä riippuvaisemmiksi toisistaan. Monimutkaiset asiat ja ongelmat vaativat uudenlaisia hallintaratkaisuja. Yksinkertaiset hallintaratkaisut ja hallintajärjestelmät eivät enää näytä riittävän asioiden hallintaan. Tällöin esiin nousee niin sanottu isomorfian periaate, jonka mukaan osajärjestelmän monimutkaisuuden tulee vastata sen järjestelmän monimutkaisuutta, jonka osana se toimii.

Hallinnassa korostuvat erityisesti toimijoiden väliset vuorovaikutussuhteet. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että yhteiskunnallisia ongelmia ja tehtäviä ei voida hallita pilkkomalla ja tehtäviä jakamalla, vaan vuorovaikutteisissa verkostoissa ja toimintataivoissa. Hallinnan periaatteiden muotoutuminen johtuu ennen kaikkea kasvaneesta muutosnopeudesta ja keskinäisen riippuvuuden kasvusta sekä vallan hajautumisesta. Hallinnan periaatteiden takana ovat kompleksisuus, moninaisuus, dynaamisuus ja niistä kumpuava epäselvyys. Hallinnassa korostuu yhä vahvemmin yhdessä tekemisen merkitys. (Sotarauta 1996, 64 - 65.)

Hallinnassa keskeistä ovat verkostot. Hallintaverkostot (governance networks) näyttävät keskeistä roolia julkisen hallinnon huolenpidossa (provision) (Aarsaether ym. 2009, 577). Verkostot ovat nykyisin avaintekijöitä (key factors) alueellisessa kehittämisessä (regional development) (Airaksinen & Åström 2009, 595). Hallinta on prosessi, joka tapahtuu hallintaverkostoissa (Klijn 2008, 511). Jacob Torfing (2005) määrittelee (ks. Löfgren & Ringholm 2009, 507) hallintaverkostot seuraavasti:

*“Toisistaan riippuvaisten, mutta operationaalisesti autonomisten toimijoiden suhteellisen vakaat horisontaaliset artikulaatiot, jotka ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa neuvotteluissa, jotka tapahtuvat regulatiivisessa, normatiivisessa, kognitiivisessa ja kuvitteellisessa kehysrungossa (framework), joka on itseään sääntelevä niissä rajoissa, jotka ulkopuoliset voimat (external forces) asettavat ja joka myötävaikuttaa sellaiseen tuotantoon, joka palvelee julkisia tarkoituksia.”*

Tämä Torfingin (2005) esittämä (ks. Löfgren & Ringholm 2009, 507) näkemys hallin-

taverkostoista on tiivistävä, mutta suhteellisen kattava ja tyhjentävä tulkinta hallintaverkoston olemuksesta (essentia) ja niiden toiminnallisuudesta (activity).

Verkostohallinnan (network governance) näkökulmasta keskeisessä asemassa uudessa hallinnassa (new governance) ovat verkostot (Haveri & Pehk 2008, 19). Haveri ja Pehk (2008, 19) määrittelevät verkoston yhdeksi vuorovaikutuksen ja yhteistyön muodoksi. Heidän mukaansa verkosto ymmärretään hallinnan teorian yhteydessä yleensä: “dynaamiseksi yhteenliittymäksi, jossa itsenäiset, mutta toisistaan riippuvaiset organisaatiot ja yksilöt neuvottelevat yhteisistä tavoitteista tai työskentelevät niiden toteuttamiseksi”. Tällöin verkoston pääasiallisena lähtökohtana on toimijoiden riippuvuussuhde yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Haveri & Pehk 2008, 19.) “Verkostoyhteistyö mahdollistaa siis tiedon jakamisen ja allianssien muodostamisen, jolloin paikallistason kehittämistoimintaa voidaan kehittää aikaisempaa refleksiivisempään ja katalyyttisempaan suuntaan” (Anttiroiko & Haveri 2003, 151). Verkostoituminen nähdään ennen kaikkea yhtenä keinona vähentää toimintaympäristön epävarmuuksia ja toisaalta parantaa myös koordinaatiota (Eriksson 2004, 26). Linnamaan ja Sotaraudan (2001, 63) mukaan verkosto on toimintaympäristö, jossa monet erilaiset toimijat toimivat yhteisen edun nimissä. Verkosto on siis eräänlainen vakiintunut riippuvuussuhde, joka on muodostunut yhteisten intressien ympärille organisoitujen toimijoiden kesken.

Verkostohallinta (network governance) viittaa kahteen toisistaan erilaiseen muutoksen mekanismiin (mechanisms of change) (Löfgren & Ringholm 2009, 506). Tarkemmin sanottuna se viittaa ensiksi suuriin muutoksiin julkisella sektorilla, mitkä olivat seurausta uuden julkisjohtamisen (NPM) -reformista, jotka yleistyivät Läntisessä Euroopassa. Reformeissa pyrittiin parantamaan koordinaatiota (coordination) ei vain julkisten toimijoiden välillä, vaan myös julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin vapaaehtoisten (voluntary actors) toimijoiden välillä. Monet markkinaorientoituneet reformit ovat aiheuttaneet vahvasti fragmentoituneen julkisen hallinnon, jolloin on muodostunut tarve uusille koordinaatiomekanismeille, jotka menevät hierarkkisen kontrollin ja markkinamekanismien ylitse. Tässä kontekstissa tarkasteltuina hallintaverkostot ovat saavuttaneet joustavan (flexible) muodon (form), turvatakseen koordinaation ja kontrolloidun implementoinnin poliittisissa ja hallinnollisissa toimenpiteissä. Toiseksi verkostohallinta viittaa tutkimuksellisen fokuksen muutokseen, jossa lukemattomat

kirjoittajat ja tutkijat 1980-luvulta lähtien ovat kyseenalaistaneet hierarkkisen premisin (premise) hallinnoinnissa. Tässä kontekstissa painottuvat monet empiiriset havainnot ja näytöt sekä teoreettiset reflektiot, joista on muodostunut varsinkin politiikkaa ja hallintoa seuraavien tiedemiesten ja tutkijoiden (scholars) pääasiallinen kiinnostuksen kohde ja tutkimuksellinen intressi. (Löfgren & Ringholm 2009, 506 - 507.)

Löfgrenin ja Ringholmin (2009, 507) mukaan verkostohallinnassa korostuu lisääntynyt kompleksisuus (complexity) sekä yhteiskunnan ongelmissa että myös niiden ymmärtämisessä. Heidän mukaan verkostohallinta on tulosta epistemologisista (epistemological) ja ontologisista (ontological) muutoksista. Verkostohallinnan synnyn taustalla ovat vaikuttaneet siis tietoteoreettiset ja perustavanlaatuiset hallinnalliset näkemykset ja ulottuvuudet.

### **3.3 Triple Helix -yhteistyö**

Triple Helix -yhteistyö tuottaa yhä merkittävämpiä tietoperusteisia etuja ja hyötyjä taloudessa (Leydesdorff 2006, 42). Triple Helix -yhteistyö viittaa Leydesdorffin (2006, 234) mukaan yliopisto-teollisuus-hallinto -suhteisiin, jotka tarjoavat verkottuneen infrastruktuurin tietoperusteisille innovaatiojärjestelmille. Richard Lewontin (2000) käytti aikoinaan (ks. Leydesdorff 2006, 234) triple helix -metaforaa mallintaessaan suhteita geenien, organismien ja ympäristöjen välillä.

Triple Helix on toiminta-alusta institutionaaliselle formalisoinnille (Etzkowitz 2008, 8). Etzkowitzin (2008, 8) mukaan triple helix -yhteistyössä esimerkiksi yliopistot, yritykset ja kunnat tietyllä alueella voivat osallistua keskusteluun paikallisista ja alueellisista tarpeista. Ne voivat esimerkiksi varmistaa paikallistalouden kasvun luomalla kasvusopimuksen tai perustamalla teknologianeuvoston. Perimmäinen idea triple helix -yhteistyössä on siis se, että toimijat antavat omistaan ja tekevät tiivistä yhteistyötä parantaakseen paikallistaloutta varmistamalla jo olemassa olevan teollisuuden suori-tuskyyvyn. Triple Helix -yhteistyössä kunnat voivat esimerkiksi lupautua nopeuttamaan rakennuslupaprosessien käsittelyä ja siten nopeuttaa uusia rakennusprojekteja. Yliopistot voivat puolestaan kouluttaa enemmän opiskelijoita paikallistalouden tarpeisiin. Yritykset voivat taas keskustella uusista toimittajasuhteista toistensa kanssa ja

niin muodostaa klusterin. Hallinto ja teollisuus voivat sitten tulla osallisiksi toimintaan niin, että ne voivat tukea alueen akateemista kehitystä perustamalla esimerkiksi tutkimuskeskuksia ja nopeuttamalla akateemisen tutkimuksen tuottavuutta eli vahvistamalla tutkimustoiminnan resursseja. Yliopistot voivat hyödyntää hallinnolta ja teollisuudelta saamia resursseja varmistaakseen korkeatasoisen tutkimuksen. Triple Helix -yhteistyö vahvistaa täten vuoropuhelua toimijoiden välillä. (Etzkowitz 2008, 8 - 9.)

### **3.4 Quadruple Helix -yhteistyö**

Quadruple Helix -yhteistyöllä tarkoitetaan neljän erilaisen toimijapiirin (yliopistot, teollisuus, hallinto ja kansalaisyhteiskunta) välistä innovaatiotoimintaa ja innovaatioyhteistyötä. Quadruple Helix yhteistyön avulla pyritään tuottamaan tietoperusteisia hyötyjä innovaatiotoiminnassa. Quadruple Helix -malli on sellainen yhteistyön toimintamalli, jossa hallinto, yliopistot, teollisuus ja kansalaisyhteiskunta nähdään avaintoimijoina edistettäessä demokraattista ja tasa-arvoista lähestymistapaa innovaatiotoimintaan, jossa strategian kehittäminen ja päätöksenteko ovat laajentuneet ja saavat palautetta avaintoimijoilta erilaisista politiikoista ja käytännöistä. (Carayannis & Campbell 2012, 1.)

Carayannis ja Campbellin (2012, 2) mukaan quadruple helixiä voidaan pitää eräänlaisena 21. vuosisadan innovaatioekosysteeminä, joka nostaa esiin aivan uudella tavalla ihmiset, kulttuurin ja teknologian innovaatiotoimintaan vaikuttavina tekijöinä. Quadruple Helix korostaa media- ja kulttuuriperusteisen kansalaisyhteiskunnan toimijoiden innovaatiotoimintaan integroimisen tärkeyttä (ks. esim. Carayannis & Campbell 2009). Quadruple Helix viittaa erityisesti globaaleihin ja paikallisiin tietotalouden ja yhteiskunnan rakenteisiin ja prosesseihin (Carayannis & Campbell 2012, 19). Quadruple Helix on siis laaja-alainen innovaatiotoiminnan konsepti, jossa vaikuttavat monet erilaiset toimijat. (Carayannis & Campbell 2012.)

## 4 INNOVAATIOTOIMINNAN EDISTÄMINEN

### 4.1 Innovaatio

#### 4.1.1 Innovaation käsite

Innovaatio on ollut läsnä läpi historian (ks. esim. Bruland & Mowery 2005). Innovaatio ei ole siis mikään uusi ilmiö, vaan se on yhtä vanha kuin ihmiskuntakin (Fagerberg 2005). Innovaatiokeskustelu alkoi jalostua käsitteellisesti kuitenkin vasta 1960-luvulla, jolloin innovaation käsite kytkettiin tiiviisti organisaatiomuutokseen (Anttiroiko 2009, 277). Innovaatiosta on tarjolla varsin monenlaisia määritelmiä (Lemola 2009, 186). Tutkijat ovat esittäneet monenlaisia näkemyksiä ja tulkintoja siitä mikä on innovaatio ja miten sen luonnetta voidaan parhaiten kuvata. Beckerin ja Whislerin (1967) mukaan (ks. Anttiroiko 2009, 277) innovaatio seuraa yleensä keksintöä, mutta niitä erottavat erilaiset aika- ja paikkaulottuvuudet. Innovaatiota voidaan siis pitää keksinnöstä jalostettuna ja käytäntöön vietynä uudistuksena ja uutuutena.

Innovaatio-sanan vakiintumiseen on merkittävästi vaikuttanut itävaltalais-amerikkalainen taloustieteilijä Joseph A. Schumpeter (1883 - 1950) (Lemola 2009, 9). Schumpeter (1983) määrittelee (ks. Lemola 2009, 10) innovaation seuraavasti:

*“Innovaatio on uusi tai uudenlainen tuote, uusi tai uudenlainen tuotantomenetelmä tai -prosessi, uuden markkinan avaaminen, uuden raaka-aineen tai energialähteen käyttöönotto tai uuden teollisen markkinarakenteen toteuttaminen.”*

Kolehmainen (2001, 62) taasen määrittelee innovaation seuraavasti:

*“Innovaatio on sellainen tekninen, organisatorinen tai toiminnallinen ratkaisu, jonka yritys itse kehittää tai ottaa itselleen uutena asiana joko suoraan tai soveltaen käyttöön omissa tuotteissaan, palveluissaan, tuotanto- ja palveluprosesseissaan tai muissa sen toiminnan kannalta merkityksellisissä yhteyksissä.”*

Solatie ja Mäkeläinen (2009, 28) puolestaan toteavat innovaatiosta muun muassa seuraavaa:

*“Innovaatio on tuoretta ajattelua, joka luo arvoa.”*

*“Innovaatio on laajasti käyttöön otettu keksintö tai uudistus.”*

*“Innovaatio on uusi tai parannettu tuote, palvelu, järjestelmä, prosessi, toimintamalli, toimintatapa, bändi, jakelukanava, käyttökokemus yms.”*

*“Innovaatio on jonkin asian käynnistämistä ensimmäistä kertaa.”*

*“Innovaatio on uudelleen luomista.”*

Innovaatio on laajasti ottaen idea, käytäntö, esineellinen tai menetelmällinen ratkaisu, jonka potentiaaliset omaksujat (individual or unit adoption) näkevät ja käsittävät uudeksi (Koivisto 2011, 18). Virkkala (2008, 82) tulkitsee innovaation keksinnöksi, joka on otettu kaupalliseen käyttöön ja josta on merkittävää taloudellista hyötyä. Innovaatiossa on aina kyse jonkinasteisesta muutoksesta. Mooren, Sparrowin ja Spelmanin (1997, 276) mukaan innovaatio on muutosta, joka vaikuttaa globaalisti tai paikallisesti tiettyyn toimialaan ja organisaatioon. Laurence E. Lynn Jr. (1997) liittyy myös innovaation määritelmäperustaan muutoksen käsitteen. Lynnin (1997, 7) mukaan innovaatiosta on kyse varsinkin silloin, kun uusi asia erottuu jokapäiväisistä muutoksista sekä tekee suuren ja merkittävän vaikutuksen niin syvällisyydeltään kuin kestoltaan. Sandford Borinsin (2001) mukaan voidaan puhua innovaatiosta erityisesti silloin, kun olemassa oleva idea otetaan käyttöön organisaatiossa tai yhteisössä ensimmäistä kertaa. Innovaatiossa on siis täten kyse erityisesti toiminnallistetusta uutuudesta. Innovaatio merkitsee siis ennen kaikkea uutta asiaa tai toimintamuotoa. (Altshuler & Zegans 1997, 73.)

Dogson ja Bessant (1996, 4) kuvaavat innovaatiota prosessiksi, joka käsittää teknologia- ja informaatiovirtoja monenlaisten toimijoiden kuten esimerkiksi kaikenkokoisten yritysten sekä julkisten ja yksityisten tutkimusinstituuttien välillä. Myös Kautonen (2008, 11) näkee innovaatiot eräänlaisina kompleksisina, vuorovaikutteisina ja avoimina prosesseina. Kautosen (2008, 11) mukaan innovaatiot ovat ennen kaikkea oppimisprosesseja, “joita muodolliset ja epämuodolliset instituutiot rajoittavat, edistävät tai ohjaavat”.



Schienstock, Koski ja Räsänen (1998, 169) puolestaan tulkitsevat innovaation ilmiöksi, joka vaikuttaa koko ajan toimintaympäristössämme. Innovaatioon voidaan tällöin liittää lisääntymisen ja kumulatiivisuuden elementtejä omaavia aineksia. Innovaatio on siis ennen kaikkea avoin prosessi, jota ei voida täydellisesti määrittää ja formalisoida. Innovaatiota voidaan siis pitää muutoksellisena käsitteenä.

#### ***4.1.2 Innovaation lajit ja tyypit***

Innovaatioita voidaan lajitella ja tyypitellä monella erilaisella tavalla (ks. esim. Harisalo 1984; Clark & Staunton 1989; Rothwell 1992; Moore ym. 1997; Chi 1999; Gallouj 2002; Chesbrough 2003; Christensen & Raynor 2003; Rogers 2003; Stenberg & Pretz & Kaufman 2003; Shang & Fagan 2006; Apilo & Taskinen & Salkari 2007; Bessant & Tidd 2007; Raunio 2008; Anttiroiko 2009; Lemola 2009; Solatie & Mäkeläinen 2009; Sotarauta 2009). Innovaatiolajit ja -tyypit määrittyvät yleensä sen mukaan millaisessa kontekstissa niitä sovelletaan. Eräs perustavimpia jakoja innovaatiotyyppien osalta on jako tuote- ja prosessi-innovaatioihin (Anttiroiko 2009, 284). Innovaatiotyyppi voidaan myös jakaa ja ikään kuin pilkkoa eräänlaisiksi alalajeiksi tai -muodoiksi. Esimerkiksi Sotarauta (2009, 59) jakaa laaja-alaisen prosessi-innovaation käsitteen kahteen osaan, teknologisiin ja organisatorisiin innovaatioihin.

Innovaatiotyyppittelyt ovat usein varsin luovia ja persoonallisia. Rothwell (1992) on esimerkiksi typologisoinut innovaatiomalleja sukupolvittain. Stenberg ym. (2003) puolestaan jakavat innovaatiot kahdeksaan erilaiseen tyyppiin, joista jokainen edustaa erilaista kontribuutiota (different kind of contribution). Clayton M. Christensen (2003) puolestaan puhuu niin sanotuista häirikköinnovaatioista (disruptive innovations) ja kestäväistä tai vahvistavista innovaatioista (sustaining innovations). Bessant ym. (2007) taas puhuvat erityisistä paradigmainnovaatioista. Innovaatiotyyppittelyjen kirjo on siis varsin monivivahteinen.

Innovaatioiden lajeja on olemassa varsin paljon. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 30) jakavat innovaatiotyyppit seuraaviin seitsemään innovaatiolajiin:

- Tuote- ja palveluinnovaatiot

- Teknologiset innovaatiot
- Designinnovaatiot
- Markkinointi-innovaatiot
- Jakeluinnovaatiot
- Prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot
- Strategiainnovaatiot

Nämä edellä mainitut innovaatiolajit ovat muotoutuneet ja määrittäneet niiden käyttötarkoituksen ja sovellusympäristön mukaan (ks. esim. Solatie & Mäkeläinen 2009, 30).

#### ***4.1.3 Innovaatiotoiminnan määritelmä***

Innovaatiotoiminnalla tarkoitetaan tiivistetysti sanoen sellaista toimintaa, jonka avulla pyritään synnyttämään uusia innovaatioita ja luomaan edellytyksiä niiden kehittämiseksi. Yritykset pyrkivät innovaatiotoiminnallaan luomaan ja ottamaan käyttöön innovaatioita, joita syntyy niin yritysten sisällä kuin myös yritysten ulkopuolella. (Suutari & Ruokolainen & Kolehmainen & Saartenoja 2009, 15). Innovaatiotoiminta nähdään nykyisin varsin usein oppimisena (Kautonen 2008, 56).

Kokoavasti sanottuna innovaatiotoiminta nähdään nykyään useiden tahojen ja toimialojen välisinä vuorovaikutteisina prosesseina, jotka perustuvat varsin monipuolisiin organisaatio- ja henkilötasoisiiin informaatio- ja tietovirtoihin. Nämä innovaatioprosessit tapahtuvat erilaisissa toimijaverkostoissa ja toimijoita yhdistävässä vuorovaikutuksessa. Tämän vuoksi innovaatiot ovat laajan yhteistyön tuloksia. Innovaatioiden syntymisen nähdään edellyttävän usean eri alan asiantuntijan yhteistyötä, monipuolista luovuutta sekä erityisesti niin sanottua hiljaista (tacit) tietoa. Innovaatiotoiminta on nykyisin varsin laaja-alaisesti verkottunutta ja siinä korostuvat yhä vahvemmin erilaiset käyttäjälähtöisyyden piirteet ja toimijanäkökulmat. Yritysten innovaatiotoiminnalle tärkeitä seudullisen innovaatioympäristön elementtejä ovat muun muassa koulutustarjonta, tutkimustoiminta, tuotekehitysapu, tekninen infrastruktuuri, yritysneuvonta ja rahoitustuki. Yrityksen näkökulmasta myös muut yritykset ja verkostot ovat osa sen innovaatioympäristöä. (Suutari ym. 2009, 15 - 17.)

#### ***4.1.4 Innovaatiojärjestelmän ja innovaatioympäristön käsitteet***

Innovaatiojärjestelmän käsite yleistyi Suomessa kansallisten lamavuosien aikana eli 1990-luvun alussa, jolloin se alkoi hallita yhä vahvemmin suomalaista innovaatiopolitiikkaa. Tämä merkitsi sitä, että innovaationäkökulma korostui aiempaa voimakkaammin tieteen ja teknologian kehittämisessä. Innovaatioympäristöjen merkitys on puolestaan korostunut erityisesti yritysten kehittämisessä. Innovaatioympäristö tarkoittaa erilaisille toimijoille (esim. instituutiot, organisaatiot, yksilöt) lähinnä erilaisen sidosten rihmastoja, joka koostuu paikallisista, kansallisista ja kansainvälisistä ulottuvuuksista. Innovaatioympäristön käsite on laajempi ja monipuolisempi kuin innovaatiojärjestelmän käsite ja se mahdollistaa innovaatiojärjestelmän käsitettä monimuotoisemmat tulkinnat. “Innovaatiojärjestelmä muodostaa vain innovaatioympäristöjä ylläpitävän institutionaalisen rungon, kun taas innovaatioympäristöjen tarkastelussa korostetaan sitä, että kaikki organisaatiot ovat monin tavoin kiinnittyneet ja juurtuneet ympäristöönsä”. (Suutari ym. 2009, 16.)

Innovaatioympäristö korostaa yksilötason merkitystä innovaatiopolitiikan harjoittamisessa sekä alueellisella että kansallisella tasolla. Innovaatioympäristöajattelussa mielenkiinto kohdistuu lähinnä siihen, miten tietyt rakenteet toimivat tietyissä sosiospatiaalisesti rakentuneissa konteksteissa. Innovaatioympäristökäsitteen selkeänä etuna on nähtävissä sen laaja-alainen käyttömahdollisuus, esimerkiksi tutkimuksessa, jossa tarkastellaan rakenteiden paikallista juurtuneisuutta tai vaikkapa uudistumisen lähtökohtia. (Suutari ym. 2009, 16 - 19.)

Suutarin ym. (2009, 17) mukaan “innovaatioympäristökäsitteen yleistymisen voidaan katsoa johtuvan myös osaltaan organisaatioiden ja eri sektorien välisten rajojen hämärtymisestä”. Tämän toiminnallisten rajojen hämärtyminen voi tavallaan liittää yleiseen makroregionaaliseen kehitykseen. Maapallolla tapahtuu jatkuvasti erilaisilla alueilla toimijoiden ja rajojen sulautumista sekä toimivaltasuhteiden uusjakoa ja uudelleenmuotoilemista. Toiminnot ja palvelut tapahtuvat yhä useammin organisaatioiden rajapinnoilla, erilaisissa kehittäjäverkostoissa ja niitä yhdistävässä vuorovaikutuksessa. Innovaatioympäristön rakenteiden ja kehittämisen tarkasteleminen on tärkeää,

mutta siihen ei tulisi liiaksi keskittyä, koska erilaiset instituutiot ja organisaatiot muodostavat “ikään kuin vain puitteita ja toiminta-alustoja niiden välillä liikkuville ideoille ja ihmisille”. Innovaatioympäristökäsitteen tarkastelemisen kohdalla tulisi siis nostaa paremmin esiin ideat ja ihmiset. (Suutari ym. 2009, 17.)

Merkittävin ero innovaatiojärjestelmän ja innovaatioympäristön käsitteiden välillä on se, että innovaatiojärjestelmän käsite keskittyy rakenteisiin, kun taas innovaatioympäristön käsite nostaa keskiöön prosessit ja kehittämisen dynamiikan, joidenka kautta innovaatiot generoituvat eli syntyvät ja jalostuvat. Innovaatioympäristön käsite ottaa myös yksilötason innovaatiojärjestelmän käsitettä paremmin huomioon innovaatiopolitiikan harjoittamisessa. Innovaatiojärjestelmässä korostuvat instituutiot ja organisaatiot innovaatiotoiminnan puitteiden luojina. Innovaatioympäristössä puolestaan ideat ja ihmiset saavat suuremman huomioarvon. Innovaatioympäristön käsite on siis varsin laaja-alainen ja selvästi moniulotteisempi kuin innovaatiojärjestelmän käsite. (Suutari ym. 2009, 16.)

Evolutionaarisen ajattelun lisääntymisen myötä innovaatiopoliittisessa keskustelussa on alettu käyttämään yhä enemmän spesifimpää käsitteistöä. Innovaatioekologian ja innovaatioiden ekosysteemin käsitteet ovat yleistyneet. Tämän seurauksena innovaatiojärjestelmän ja innovaatioympäristön käsitteet ovat jääneet jo hieman taka-alalle. Uusissa käsitteissä on havaittavissa selviä taloustieteellisiä elementtejä ja piirteitä, koska niissä korostuvat yhä voimakkaammin kysynnän, tarjonnan ja markkinaprosessien näkökulmat. Tämä käsitteellinen siirtymä voidaan liittää siihen paradigmaattiseen muutokseen, joka on meneillään yleisessä innovaatiopoliittisessa keskustelukulttuurissa. (Suutari ym. 2009, 19.)

Kuten luonnossa ekosysteemiä uhkaavat erilaiset ympäristömyrkyt ja vierasperäiset kasvi- ja eliölajit voidaan innovaatioiden ekosysteemin kohdalla puolestaan puhua riskittömyyden aiheuttamasta uhasta. Innovaatioiden ekosysteemin elinmahdollisuudet riippuvat pitkälti siitä kuinka vahva on yrityspalveluiden verkosto ja millainen on ideoiden ja ihmisten liikkuvuus sekä innovaatiokulttuurin taso. Innovaatioiden ekosysteemi ei toimi toivotulla tavalla, jos siinä ei ole minkäänlaista liikettä ja rytmiä. (Suutari ym. 2009, 19.) Monipuolinen ja rikas ekosysteemi vaatiikin laaja-alaista “pöörinää” toimiakseen menestyksekkäästi (ks. “pöörinän” merkityksistä lisää esim. Ko-

lehmainen 2008, 303).

## **4.2 Innovatiivisuus**

### ***4.2.1 Innovatiivisuuden lähtökohdat ja peruselementit***

Innovatiivisuus on yhteiseksi tekemisen keskeinen olemus ja tavoite (Jalava & Matilainen 2010, 105). Innovatiivisuus rakentuu tietyistä peruselementeistä. Jalava ja Matilainen (2010, 106) määrittelevät innovatiivisuuden lähtökohdiksi ja eräänlaisiksi peruselementeiksi autonomian, kompetenssin ja rikastuttavan työyhteisön. Nämä kyseiset peruselementit muodostavat vahvan perustan organisaation innovatiivisuudelle ja sen myöhemmälle kehittämiselle.

Autonomia on tärkeä innovatiivisuuden lähtökohta ja rakenteellinen peruselementti, koska ilman ajattelun ja toiminnan vapautta ei synny innovaatioita ja samalla organisaation strategia pysyy etäisenä. Kompetenssilla on myös tärkeä merkitys innovatiivisuuden rakenteellistamisessa, koska tiedot, taidot ja tilannekohtainen informaatio edistävät sellaista innovatiivisuutta, jossa ajatukset ja ideat voivat kehittyä ja jalostua rikkaan ja syvällisen vuoropuhelun kautta. Rikastuttavalla työyhteisöllä on myös erittäin tärkeä rooli autonomian ja kompetenssin ohella organisaation innovatiivisuuden rakenteellistamisen kokoavana voimana. Rikastuttava työyhteisö vapauttaa työntekijöidensä kyvyt ja innovatiivisuuden reagoida sekä strategiaan että asiakastarpeisiin. (Jalava & Matilainen 2010, 105 - 106.)

Innovatiivisuutta kehitettäessä on huolehdittava erityisesti siitä, että organisaation työntekijöillä on riittävästi kompetenssia, tietoja, taitoja ja tilannekohtaista informaatiota. Organisaation on annettava työntekijöilleen aikaa ja mahdollisuuksia ajatella asioita yhdessä ja luotava sellaisia tilanteita, joissa ajatukset ja ideat voivat kehittyä ja rikastua vuoropuhelun kautta. Innovatiivisuus vaatii siis sitä, että tietyt perusedellytykset innovatiivisuuteen ovat kunnossa. Tällöin innovatiivisuus pääsee kehittymään organisaatiossa koordinoitusti ja tasapainoisesti. (Jalava & Matilainen 2010, 105 - 106.)

#### **4.2.2 Innovatiivinen organisaatio ja yhteisöllinen johtaminen**

Innovatiivinen organisaatio on epähierarkkinen ja matala (Apilo ym. 2007, 109). Innovatiivinen organisaatio on sellainen organisaatio, joka innovoi systemaattisesti ja kestävästi kaikessa mitä se tekee ja miten se tekee. Innovatiivinen organisaatio on sellainen, joka sitouttaa kaikki kehittämään ideoita eteenpäin. Innovatiivisessa organisaatiossa työntekijät tietävät, että johto on heidän puolellaan. Tällöin työntekijät ymmärtävät organisaation suunnan ja kokonaiskuvan, jolloin he kykenevät suuntaamaan omaa työtänsä entistä paremmin. (Apilo ym. 2007, 109.)

Innovatiiviselle organisaatiolle on tunnusomaista motivointi, henkinen varmuus, kestävyys ja vuorovaikutus (Harisalo 2009, 287). Innovatiivisista ominaisuuksista motivointi innostaa yksilöitä tarttumaan uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Työnjako taas avaa yksilöille uudenlaisia mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Henkinen varmuus puolestaan huokuu ennen kaikkea sellaisesta organisaatiosta, joka uskoo omiin mahdollisuuksiinsa, eikä pelkää tulevia haasteita, vaan pyrkii selviytymään niistä, huolimatta niiden mittakaavasta. Kestävyys on erityisesti sitä, kun organisaatio kykenee pitkäkestoisesti säilyttämään innovatiivisuuden rakenteellisena ja jatkuvana ominaisuutenaan. Vuorovaikutus taas tarkoittaa sitä, että yksilöt inspiroivat toisiaan, jolloin syntyy uusia oivalluksia ja organisaatio pääsee kehittymään. (Harisalo 2009, 287 - 288.)

Tidd, Bessant ja Pavitt (2005) määrittelevät innovatiivisen organisaation avaintekijöiksi ja komponenteiksi seuraavat tekijät: jaetun vision, johtajuuden, aidon halun innovoida, organisaatorakenteen, joka tukee luovuutta, avainhenkilöt, tehokkaan tiimityöskentelyn, jatkuvan ja joustavan yksilökehityksen, vuorovaikutuksen, korkean innovointiaktiivisuuden, luovan ympäristön, positiivisen lähestymistavan luoviin ideoihin sekä oppivan organisaation.

Anttiroikon (2011, 268) mukaan innovatiivinen organisaatio on sellainen, joka kykenee synnyttämään uusia ideoita ja toiminnallistamaan ne kestäväällä ja organisaation strategian kannalta rikastuttavalla tavalla. Innovatiivinen organisaatio ei synny itseltään, vaan sen synnyttävät luovat yksilöt, joiden toimintaa ohjataan organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ja sääntöjen avulla. Innovatiivisuuden vahvistaminen edellyt-

tääkin organisaatiolta erityisiä rakenteellisia ratkaisuja. (Anttiroiko 2011, 268.)

Harisalon (2009, 286) mukaan organisaatio, joka korjaa, kehittää ja uudistaa tekemisiään niin sisäisesti kuin ulkoisestikin on innovatiivinen. Organisaation innovatiivisuuden on oltava Harisalon (2009, 286) mukaan ehdottomasti itsetoimivaa, itseohjautuvaa ja ennen kaikkea pakotonta. Tällöin innovatiivisesta toiminnasta tulee koko organisaation rakenteellinen ominaisuus (Anttiroiko 2011, 268).

Innovatiivisessa organisaatiossa harjoitetaan usein yhteisöllistä johtamista. Yhteisöllinen johtaminen muodostuu tietyistä peruselementeistä ja erityispiirteistä, kuten kulttuurista, arvoista, asenteista, prosesseista ja rakenteista. Yhteisöllistä johtamista harjoitavissa organisaatioissa arvostetaan totuutta, objektiivisuutta, yhteisöllisyyttä, kokonaisuuden etua, innovatiivisuutta ja tekemisen merkitystä. Tällaisen organisaation arvoihin sopivat yksilön asenteista oma motivaatio, sitoutuminen, toisiin luottaminen ja arvostus, avoimuus, vapaaehtoisuus, konfliktien sieto ja ennen kaikkea olevien “totuuksien” kyseenalaistaminen. Organisaatio toimii verkottuneesti ja sitä tukevat erityisesti yhteisölliset (sosiaaliset) mediat. Yhteisöllisen johtamisen vastakohta on diktatorinen johtaminen, jossa painottuvat käskytyksen, kontrollin, itsekkyyden ja tottelamisen merkitykset. Yhteisöllisessä johtamisessa painottuvat puolestaan toimintavapauden, itseohjautuvuuden, innovatiivisuuden ja luottamuksen erilaiset merkitykset. (Jalava & Matilainen 2010, 87 - 89.)

### **4.3 Innovointikyky**

#### ***4.3.1 Innovaatiostrategia ja resurssit***

Innovointikyky edellyttää kokonaisvaltaista innovaatiostrategiaa sekä vahvoja resursseja. Innovaatiostrategian elementit rakentuvat visioista ja strategioista, mahdollisuuksista, muutostarpeista ja resursseista (ks. Apilo ym. 2007, 62). Innovaatiostrategian kehittäminen on edellä mainittujen elementtien välistä vuorovaikutusta (Apilo ym. 2007, 63). Innovaatiostrategia vastaa kysymyksiin siitä, miten tulee innovoida ja kuinka uusien innovaatioiden kautta organisaation tulee pyrkiä liiketoiminnallisiin tavoitteisiinsa ja kohti organisaation visioita (Apilo & Taskinen 2006, 27).

Innovaatioiden edistäminen edellyttää organisaatiolta innovaatiostrategian ohella myös vahvoja henkisiä ja fyysisiä resursseja. Penrosen mukaan (ks. Harisalo 2009, 258) henkiset resurssit: hallinnolliset, juridiset, taloudelliset ja teknologinen osaamien ovat organisaatioiden menestykselle merkittävästi tärkeämpiä kuin fyysiset resurssit: koneet, raaka-aineet, tuotteet varastoinen ja hinnat. Organisaatioiden resurssit tulee kohdistaa innovaatiostrategiassa siten, että ne edistävät parhaimmalla mahdollisella tavalla innovaatioiden syntymistä ja niiden kehittämistä. Tämä edellyttää selkeitä kirjauksia resurssien kohdistamisesta ja niiden käytöstä. Innovoinnissa painottuvatkin erityisesti henkiset resurssit, joilla on varsin suuri merkitys innovaatioiden synnyttämisessä ja niiden kehittämisessä eli eteenpäin viemisessä.

(Harisalo 2009, 258.)

#### ***4.3.2 Innovaatiokulttuuri ja luottamus työyhteisössä***

Innovaatiokulttuuri (innovation culture) heijastaa yrityskulttuuria ja sen arvoja (Apilo ym. 2007, 229). Innovaatiokulttuuri muodostuu niistä organisaatiokulttuurin innovatiivisuutta tukevista osista, jotka edesauttavat innovaatioiden syntyä (Apilo ym. 2007, 97). Apilon ym. (2007, 36) mukaan kaikille innovatiivisille organisaatioille yhteisiä, tärkeitä innovaatiokulttuurin tekijöitä ovat oppimisen lisäksi kommunikointi, yhteistyö, luottamus, vapaus, innovatiivisuus organisaation arvona sekä riskinsietokyky ja yrittäjäjyys. Hyvä innovaatiokulttuuri muodostuu siis jatkuvuudesta, systemaattisuudesta ja määrätietoisuudesta, selkeistä ja johdonmukaisista tavoitteista, johdon esimerkistä, koko organisaation läpäisevästä vuorovaikutuksesta, erilaisista yksilöistä, asiakaslähtöisyydestä, motivoivasta palkitsemisesta, nopeasta implementoinnista, puolueetomasta arvioinnista sekä tietenkin riittävästä resursseista (Solatie & Mäkeläinen 2009, 188).

Innovaatiokulttuurin rooli innovaatioiden synnyttämisessä on erittäin tärkeä. Apilon ym. (2007, 36) mainitsemista innovaatiokulttuurin tekijöistä erityisesti luottamus on olennaisen tärkeä asia kaikelle toiminnalle, mutta se on joskus varsin vaikeasti haluttu otettava asia. Luottamussuhde pohjautuu Rousseau'n (1998) mukaan (ks. Jalava & Matilainen 2010, 154) positiivisiin toisen osapuolen aikomuksiin tai käyttäytymisiin



koskeviin odotuksiin. Luottamus on siis ennen kaikkea vahvaa yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Luottamus on olennainen toimivan ja rakentuvan työyhteisön peruselementti, koska luottamus on tärkeä työn tuloksellisuuden edellytystekijä. Luottamusta voidaan pitää eräänlaisena kehittyvänä resurssina, joka tuottaa avoimuutta työyhteisössä. (Jalava & Matilainen 2010, 154.)

### ***4.3.3 Motivaatio***

#### ***Motivaation ulottuvuudet***

Motivaatiolla tarkoitetaan lähinnä vaikutinta ja kannustinta (Nurmi & Rekiaro & Rekiaro 1997, 157). Nurmi ym. (1997, 157) käyttävät motivaatiosta myös termejä: mielenkiinto, tahto, halu, into ja innostus. Motivaatio on pääasiallinen yllyke, joka saa yksilöt generoimaan, tuottamaan ja implementoimaan innovatiivisia ideoita. Motivaatioon liittyy kaksi ulottuvuutta. Näistä kyseisistä ulottuvuuksista Jalava ja Matilainen (2010, 106) käyttävät termejä: sisäinen motivaatio ja ulkoinen motivaatio.

Motivaatio jakautuu siis kahteen ulottuvuuteen: sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio lähtee yksilöiden sisältä. Sisäisessä motivaatiossa on ennen kaikkea kyse yksilöiden sisältä kumpuavasta halusta ja tahdosta tehdä asioita. Sisäinen motivaatio on sitä, että yksilöt pystyvät sovittamaan omia yksilöllisiä näkemyksiään ja ideoitaan työyhteisön tavoitteisiin. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu yleensä rahalliseen palkkioon. Ulkoinen motivaatio, esimerkiksi ulkoiseen yllykkeeseen, kuten rahalliseen palkkioon perustuva motivaatio ei yleensä tuota kovinkaan suurta intohimoa, jolloin motivaatio ei ole täysin aitoa, yksilön sisäisestä halusta ja tahdosta kumpuavaa, vaan kertaluontoista ja häilyvää. (Jalava & Matilainen 2010, 106.)

#### ***Herzbergiläinen näkemys motivaatiosta***

Frederic Herzberg kehitti aikoinaan motivaatio-hygieniateoriansa (ks. Harisalo 2009, 105) kahdesta motivointiin vaikuttavasta faktorista keräämänsä haastatteluaineiston perusteella. Herzberg tiedusteli yksilöiltä niitä tekijöitä, jotka tuottavat heille eniten tyydytystä työssä ja ryhmitteli saamansa vastaukset viiteen eri kategoriaan. Herzberg

tiedusteli myös sitä, millaisiin tekijöihin yksilöt olivat tyytymättömiä työssään. Yhdistäessään saamansa vastaukset Herzberg havaitsi, että työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä aiheuttavat tekijät kuvasivat työn erilaisia ominaisuuksia. Herzberg kutsui työtyytyväisyyttä aiheuttavia tekijöitä motivaatiotekijöiksi ja työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä hygieniatekijöiksi. (Harisalo 2009, 105.)

Frederic Herzbergin (1998) mukaan (ks. Harisalo 2009, 107) toimivin keino motivaation lisäämiseksi on työn rikastuttaminen (job enrichment) eli eräänlainen työtehtävien vertikaalinen muokkaus. Yksilöitä motivoivat siis parhaiten sellaiset tehtävät, jotka ovat laadullisesti uusia ja aikaisempaa vaativimpia. Työn rikastuttaminen luo yksilöille entistä suurempia henkisen kasvun mahdollisuuksia, oppimista ja uuden kokemista. Yksilöt kokevat uudenlaisia innostuksen tunteita. Tämä on hyvä ja toivottu asia. Työn rikastuttamiseen liittyvät uudenlaiset työtehtävät innostavat yksilöitä. Työn rikastuttamisessa korostuu ennen kaikkea motivaatiotekijöiden luova käyttö. (Harisalo 2009, 107.)

#### **4.3.4 Luovuus**

Luovuus on yksi tämän ajan muotikäsitteitä. Luovuus liittyy keskeisesti innovaatioon, koska innovaatiot syntyvät luovuudesta. Luovuus vaatii vaihtoehtojen etsimistä ja ennen kaikkea suurta rohkeutta uudenlaisten ajattelu- ja toimintatapojen omaksumiseen. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 80.)

Yksi luovaan ajatteluun kuuluvia olennaisia piirteitä on kyky jatkuvasti kyseenalaistaa kaikkea toimintaa (Huuhka 2010, 75). Luovan ajattelun edellytyksenä on siis kyky tarvittaessa luopua normaalisti käytössä olevasta ajattelun paradigmasta (Huuhka 2010, 76). Tällaisessa tilanteessa meidän tulee Huuhkan (2010, 76) mukaan pystyä kyseenalaistamaan ajattelutapamme eli kyetä itse havaitsemaan se kaava, paradigma, joka yleensä vaikuttaa ajattelutapamme taustana ja saa meidät ajattelemaan tavalla, jolla ajattelemme. Luovuus on siis kykyä ajatella uudella tavalla ja luoda uutta sen sijaan, että matkisi vanhaa. Kyky luoda uutta ja löytää uusia yhteyksiä sekä kehittää ideoita on luovuutta. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 81).

Luovuutta on kuvattu tutkijoiden toimesta mitä mielenkiintoisimmin termein ja mielikuvoin (ks. esim. Tatsuno 1990; Häyrynen 1994). Sheridan M. Tatsuno (1990) on kuvannut (ks. Harisalo 1995, 21 - 23) luovuutta varsin syvällisesti ja mielenkiintoisesti. Tatsunon (1990) mukaan (ks. Harisalo 1995, 21) "luovuus on sekä yksilöllisenä että organisatorisena ilmiönä moniulotteinen, syklinen ja jatkuvasti käynnissä oleva prosessi". Tatsuno (1990) jakaa (ks. Harisalo 1995, 23) luovuuden niin sanottuihin yin - luovuuteen ja yang -luovuuteen.

Seuraavassa esitellään Tatsunon (1990) kuvaama (ks. Harisalo 1995, 23) näkyvä ja näkymätön luovuus:

### NÄKYVÄ JA NÄKYMÄTÖN LUOVUUS

**Näkyvä luovuus** (*yin -luovuus*):

- merkittävien läpimurtojen tavoittelu
- luovuus spontaanina toimintana
- luovuus carterilaisena logiikkana
- luovuus kohdennettuna
- luovuus *fissiona*

**Näkymätön luovuus** (*yang -luovuus*):

- joustamisen tavoittelu
- luovuus hitaasti jalostuvana
- luovuus sumeana logiikkana
- luovuus monikohdenteisena
- luovuus *fuusiona*

**Kuvio 3.** Näkyvä ja näkymätön luovuus Harisaloa (1995, 23) vahvasti mukaillen.

#### 4.3.5 Innovaatiojärjestelmät ja -menetelmät

Innovaatioiden edistäminen edellyttää järjestelmällisiä toimintatapoja. Pelkkä avoin kulttuuri ja luovat ideat eivät yksinään riitä, vaan tulokselliseen innovaatio toimintaan ja innovaatioiden edistämiseen tarvitaan myös systemaattisia toimintatapoja: innovaatiojärjestelmiä ja -menetelmiä. Toimivat innovaatiojärjestelmät ja -menetelmät auttavat yleensä kirkastamaan toteuttamisen arvoiset ideat. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 173.)

Solatie ja Mäkeläisen (2009, 173) mukaan hyvän innovaatiojärjestelmän viisi tärkeintä ominaisuutta ovat seuraavat:

- 1. Järjestelmää on mieluisa käyttää. Se itsessään inspiroi jo innovatiivisuuteen.*
- 2. Järjestelmä pystyy ottamaan sisäänsä kymmeniä, jopa satoja ideoita samalla kertaa.*
- 3. Ideoiden arviointikriteerit perustuvat haluun luoda kilpailuetua ja synnyttää jotain täysin uutta.*
- 4. Järjestelmä ei tasapäistä ideoita tai tuota lopputulokseksi kompromissia, joka ei lopulta sytytä ketään.*
- 5. Järjestelmä parantaa ideoita prosessin aikana.*

Innovaatioiden edistäminen edellyttää organisaatioilta tiettyjä fasilitointimekanismeja, joiden avulla voidaan käytännöllisesti vahvistaa innovaatioiden edistämistä. Innovaatiotoiminnan fasilitointimekanismit viittaavat erilaisiin innovaatiotoimintaa palveleviin järjestelmiin ja menetelmiin. Innovaatiotoiminnan fasilitoinnin rakenteellisesti ja hierarkkisesti toteutetut ratkaisut pitävät sisällään sellaiset suhteellisen pysyvät rakenteet tai organisointiratkaisut, joilla pyritään edistämään innovointia (Anttiroiko & Kuoppala. 2011, 274). Anttiroikon ja Kuoppalan (2011, 274) mukaan tällaisia innovaatiotoiminnan organisointia varten räätälöityjä organisointitapoja ovat muun muassa innovaatioasiamies, innovaatioprojektitiimi, organisaation sisäiset asiantuntijaverkostot, toiminnallisesti erikoistuneet palveluyksiköt, innovaatioverkostot sekä niin sanotut semiautonomet asiantuntijaorganisaatiot ja innovaationeuvostot. Vuorovai-  
kutteisempia innovaatiotoiminnan fasilitointimuotoja ovat puolestaan erilaiset laaja-  
alaiset innovaatiofoorumit, joissa tehdään yhteistyötä joko organisaation hallinnonalo-  
jen kesken tai sidosryhmien kanssa (Anttiroiko & Kuoppala 2011, 275).

#### **4.3.6 Innovaation toteuttaminen**

Hyvä innovaatioprosessi päättyy toteutettavan innovaation valintaan (Solatie & Mäkeläinen 2009, 174). Tällöin haasteena on siis valita juuri ne innovaatiot, joille on suurin

kysyntä ja jotka siten tuottavat suurimman taloudellisen hyödyn. Innovaation toteuttamiseen vaikuttavat monet tekijät (Anttiroiko & Kuoppala 2011, 275). Innovaation tulisi ensiksikin tuottaa merkittävää lisäarvoa, jotta sitä kannattaisi lähteä toteuttamaan eli viemään käytäntöön (ks. esim. Inderst 2009). Solatien ja Mäkeläisen (2009, 178) mukaan innovaation toteuttamisen suurin haaste on ehtiä muuttaa innovaatio liiketoiminnaksi, ennen kuin yrityksen avainhenkilöt kyllästyvät koko ideaan.

Innovaation toteuttamisessa on siis otettava huomioon varsin monia tekijöitä. Solatien ja Mäkeläisen (2009, 179) mukaan esimerkiksi seuraavia:

- *innovaation innostavuus ja uutuusarvo*
- *innovaation viestiminen sisäisesti*
- *johdon sitoutuminen*
- *muutostarpeen ymmärtäminen ja määrittely*
- *muutosprosessin suunnittelu ja yhteisen näkemyksen luominen*
- *poisoppiminen vanhoista ajattelumalleista*
- *muutoskyvystä huolehtiminen*
- *oikeat ihmiset oikeissa töissä*
- *tarvittavan koulutuksen järjestäminen*
- *visiojohtaminen ja uusi strategia*
- *epävarmuuden sieto ja poisto*
- *realistiset odotukset*
- *tuki ja aika*
- *muutoksen hyväksyminen*
- *kaupallistaminen*

Solatien ja Mäkeläisen (2009, 179) mukaan toteutetun innovaation arvioimiseen voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia mittareita:

- *asiakkaiden reaktiot*
- *ylivoimaisen kilpailuaseman saavuttaminen*
- *johtavan tai muuten merkittävän pelaajan paikan saavuttaminen*

→ *uusien alueiden tai segmenttien valloittaminen*

→ *ansaitut palkinnot ja mediajulkisuus*

Innovaation toteuttamisprosessi on aikaa ja resursseja vievä. Innovaation toteuttamisvaiheessa organisaatiolla tulee olla laaja-alainen näkemys niin innovaation käytäntöön viemisestä kuin sen käytännön toimivuudestakin. Innovaation toteuttaminen vaatii organisaatiolta monia kykyjä ja vahvaa proaktiivisuutta. Innovaation toteuttaminen edellyttää myös koordinoitua yhteistyötä organisaation eri tasoilla ja sen sidosryhmien kesken. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 174 - 179.)

#### **4.4 Innovointi**

Innovointi voidaan tiivistetysti määritellä tavoitteelliseksi toiminnaksi, jossa olemassa olevia asioita yhdistellään uusilla tavoilla (Solatie & Mäkeläinen 2009, 48). Seuraavassa kuvataan erilaisia innovointimuotoja ja -tapoja:

##### **4.4.1. Suljettu innovaatio**

Suljettu innovaatio on yrityksen omaa innovointi- ja kehittämistoimintaa. Henry W. Chesbroughin (2003) mukaan suljetun innovaation (closed innovation) lähtökohtana on panosten kohdistaminen yrityksen sisäiseen tutkimus- ja kehittämistoimintaan. Tällä Chesbrough (2003) tarkoittaa sitä, että yritys innovoi ja kehittää jatkuvasti uutta, mutta innovaatioiden katsotaan lähtökohtaisesti jalostuvan yrityksen sisäisestä tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. Suljetun innovaation mukaan menestyvien innovaatioiden synty vaatii yrityksiltä vahvaa omaa tuotekehityspanosta.

Suljetussa innovaatiossa yritykset palkkaavat itse osaavimmat ammattilaiset, keksivät itse uudet tuoteideat omissa tuotekehityslaboratorioissaan sekä rahoittavat, tuottavat, markkinoivat ja jakelevat ne itse tuotteina markkinoille (Jäppinen 2011, 58). Suljetussa innovaatiossa kehittämisen lähtökohtana ovat siis yrityksen omat resurssit ja ideat, kun taas avoimessa innovaatiossa (open innovation) asia on täysin päinvastainen. (Jäppinen 2011, 58.)

#### **4.4.2. Avoin innovaatio**

Avoin innovaatio (open innovation) on tämän päivän muotikäsite (Solatie & Mäkeläinen 2009, 161). Avoimen innovaation mahdollistajia ja ajureita ovat erityisesti globalisaatio ja uudet tietotekniset ratkaisut (Apilo ym. 2007, 46). Perusajatuksena avoimessa innovaatiossa on Lemolan (2009, 88) mukaan se, että yritykset keskittyvät yrityksen ulkopuolisen tiedon ja muiden voimavarojen etsintään ja hyödyntämiseen sisäisen tutkimus- ja kehittämistoiminnan sijaan ja jopa sen kustannuksella. Avoimessa innovoinnissa kysymys on erityisesti formaalien ja informaalien verkostojen hyväksikäyttämisestä tiedon seulomisen, jalostamisen ja tuottamiseen tukena (Koivisto 2011, 12).

Henry W. Chesbroughin (2003) mukaan avoin innovointi on lähinnä sellaista toimintaa, jossa yritykset, yhteisöt ja muut toimijat etsivät aktiivisesti ideoita ja uusia teknologioita omien rajojensa ulkopuolelta sekä tekevät yhteistyötä toimittajien, kilpailijoiden ja asiakkaiden kanssa. Apilon ym. (2007, 46) mukaan Chesbrough osoittaa avoimen innovaation käsitteellään vahvasti sen tosiasian, etteivät kaikki osaavat yksilöt ole yhden yrityksen palveluksessa, eivätkä kaikki ideat tule yrityksen sisältä ja että yrityksillä on immateriaalioikeuksia (Intellectual Property Rights, IPR) tehottomassa käytössä.

Avoimessa innovointitoiminnassa erilaiset toimijat yrittävät siis löytää uudenlaisia toimintatapoja innovaatioprosessiensa tehokkuuden, tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi sekä asiakkaille luotavan arvon kasvattamiseksi. Eräs näkyvimmistä avoimen innovaation ilmenemismuodoista ja toteuttamistavoista onkin se, että erityisesti suuret yritykset ovat merkittävästi lisänneet yhteistyötä korkeakoulujen, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa, ja varsinkin pitkän tähtäimen tutkimusta ja tuotekehitystä on ulkoistettu. (Apilo ym. 2007, 47). Avoin innovaatiotoiminta on siirtymässä yhä vahvemmin myös alue- ja kuntakontekstiin (Jäppinen 2011, 59).

Nykyaikainen innovaatiotoiminta on varsin hajautunutta ja verkottunutta. Avoin innovaatio ilmentääkin varsin osuvasti nykyisen innovaatiotoiminnan hajautunutta ja verkottunutta olemusta (essentia), koska avoimeen innovointiin osallistuu erilaisia yrityksiä ja muita toimijoita vastaperustetuista start-up -yrityksistä aina suuriin moni-

kansallisiin yrityksiin asti. Avoin innovaatio määrittelee erityisesti sitä, mitkä yrityksen ulkopuoliset tiedot tulisi hyödyntää yrityksen toiminnassa ja mitkä sisäiset tiedot tulisi julkistaa. Avoin innovaatio on siis ennen kaikkea toimijoiden välistä vuoropuhelua, jonka avulla pyritään löytämään uusia innovaatiolähteitä sekä uusia vuoro-vaikuttavia ratkaisukeinoja ja toimintatapoja innovaatioiden kehittämiseen ja niiden vahvistamiseen. (Tienari & Meriläinen 2009, 50.)

#### **4.4.3 Käyttäjälähtöisyys**

Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on noussut varsin merkittäväksi osaksi kansallista innovaatiopolitiikkaa ja myös yksittäisten yritysten ja alueiden innovaatiotoimintaa (Orava 2009, 5). Käyttäjälähtöisyydestä on tullut merkittävä arvo niin teollisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä kuin yhteiskunnan peruspalveluiden tuottamisessa (Lappalainen ym. 2010, 16). Käyttäjälähtöisyydellä tarkoitetaan käyttäjän osallistumista ja osallistamista aktiivisesti tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan. Käyttäjä ei ole siis enää vain passiivinen seurannan ja tarkkailun kohde eli objekti, vaan aktiivinen ja tasa-arvoinen toimija innovoinnissa. (Orava 2009, 11.) Laajasti ymmärrettynä käyttäjälähtöisyys voidaan määrittää eri tavalla ilmenevänä ja eritasoisena integroitumisena asiakkaaseen (Lappalainen ym. 2010, 16). Käyttäjälähtöisellä innovaatiopolitiikalla pyritään edistämään käyttäjien tarpeisiin ja järjestelmälliseen osallistamiseen (empowerment) perustuvaa innovaatiotoimintaa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. (Orava 2009, 5). Käyttäjien hyödyntäminen innovaatiotoiminnassa perustuu siihen, että käyttäjillä on tuotteiden ja palveluiden kannalta relevanttia tietoa (Lappalainen ym. 2010, 16).

Käyttäjälähtöisyyden lisääntyminen on laaja-alaisesti innovointia ja luonut uuden näkemyksen innovoinnista. Innovointitoiminnan voidaan siis katsoa tavallaan demokratisoituneen (ks. esim. von Hippel 2005). Eric von Hippel (2005) tarkoittaa innovaation demokratisoinnilla sitä, että tuotteiden ja palveluiden käyttäjät voivat innovoida yhä useammin itse. Käyttäjät, jotka innovoivat itse voivat vaikuttaa merkittävästi tuotteen tai palvelun muotoon ja rakentumiseen, jolloin he saavat sitä mitä haluavat.



#### ***4.4.4 Living Lab -toiminta***

Living Lab -toiminnassa pyritään yleensä palvelujen tai tuotteiden käyttäjälähtöiseen kehittämiseen ja siinä voivat olla mukana esimerkiksi tietyn alueen julkisen sektorin, elinkeinoelämän, tutkimuksen ja käyttäjien (kuntalaiset, palveluiden käyttäjät, työntekijät ja vapaa-ajan viettäjät) edustajat. Living Lab -toiminnassa yhtenä erityisenä tehtävänä voidaan pitää niin sanotun sosiaalisen pääoman lisäämistä. Sosiaalisen pääoman lisäämisessä korostuvat erityisesti avoimuuden ja luottamuksen synnyttäminen toimijoiden välille. Living Lab -toiminta on pohjimmiltaan syvällistä vuorovaikutusta erilaisten toimijoiden välillä. (Anttiroiko & Kuoppala 2011, 275.)

Living Lab -toiminta on yleistynyt merkittävästi ja se on monilla alueilla varsin ajankohtainen aihe. Erilaisilla alueilla kehitetään jatkuvasti erilaisia tuotetestauksen, kehityksen ja innovoinnin toimintamalleja. Kehitettävät toimintamallit ovat hyvin erilaisia ja käsitteellisesti puhutaankin usein joko Living Labeista, testbedeistä tai erilaisista kehitysalustoista. (Orava 2009.)

Living Lab -termi ja -toiminta ovat alun perin Massachusetts Institute of Technologyn (MIT) professorin William “Bill” Mitchellin 1990-luvulla lanseeraamia käsitteitä, jotka rantautuivat Suomeen 2000-luvun alkupuolella (Orava 2009, 10). Suomen kansallisessa innovaatiostrategiassa (2008) (ks. Orava 2009, 10) Living Labeihin viitataan yhtenä uutena innovaatiotoiminnan muotona ja vuorovaikutusympäristönä, jonka hyödyntämiseen ja kehittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Oravan (2009, 10) mukaan Living Labit ovat eräs tapa promovoida käyttäjäkeskeisempiä julkisen sektorin innovatiivisia palveluita ja myös paremmin tunnistaa käyttäjätarpeet palveluhankinnassa. Tällöin Living Lab voidaan määritellä käyttäjälähtöiseksi avoimen innovaation ekosysteemiksi, joka tapahtuu tosielämän verkostoympäristössä (Orava 2009, 11).

Living Lab -toiminta on käytännössä toimintaa, jossa tuotteiden ja palveluiden käyttäjiä osallistuu niiden tutkimukseen, kehitykseen ja innovointiin. Living Lab -toiminnassa mukana olevat toimijat ovat siis joko käyttäjiä, hyödyntäjiä, kehittäjiä, mahdollistajia tai varsinaisia Living Labeja (ks. Orava 2009).

Seuraavassa kuvataan Living Lab -toimintaan osallistuvien toimijoiden roolit:

<b>MAHDOLLISTAJAT</b> <i>• Kaupungit ja muut julkiset toimijat, jotka luovat infrastruktuurin toiminnalle.</i>	<b>KÄYTTÄJÄT</b> <i>• Arkipäivän käyttäjiä, jotka testaavat tuotteita ja palveluja ja antavat niistä rehellistä palautetta.</i>
<b>HYÖDYNTÄJÄT</b> <i>• Yritykset tai julkiset toimijat.</i>	<b>KEHITTÄJÄT</b> <i>• Kehittäjät, jotka tarjoavat toteuttamiseen menetelmiään, työkalujaan ja resurssejaan ja saavat käyttäjiltä palautetta.</i>

**Kuvio 4.** Living Lab -toimintaan osallistuvien toimijoiden roolikuvaukset Oravaa (2009, 13) vahvasti mukaillen.

Ballonin (2005) määritelmän mukaan (ks. Orava 2009, 15) Living Lab on eräänlainen kokeiluympäristö, jossa teknologiaa kokeillaan aidoissa käyttötilanteissa ja joissa käyttäjän rooli on olla yhteistuottaja (co-producer). Living Lab -toiminta on ennen kaikkea varsin holistista innovaatiotoimintaa. Living Lab -toiminta on siis avointa, osallistavaa, kokeilevaa, sallivaa, tutkivaa ja vastuullista yhteistoimintaa, joka liittyy erilaisiin tutkimusprojekteihin, joissa käyttäjät otetaan mukaan innovointiin. Tällöin se on uusien tuotteiden, palveluiden ja toimintamallien ideoimista ja kehittämistä sidosryhmissä, jotka muodostuvat käyttäjistä, asiantuntijoista ja opiskelijoista. (Orava 2009, 87.)

#### **4.4.5 Innovoinnin esteet ja rajoitteet**

Innovaatiotoimintaan ja innovointiin liittyy valitettavasti tiettyjä esteitä ja rajoitteita, jotka vaikuttavat innovaatioiden edistämiseen. Tödtlingin ja Trippelin (2004) mukaan (ks. Virkkala 2008, 88) erilaisia alueita vaivaavat erilaiset innovaatiotoiminnan esteet ja rajoitteet. Vanhojen teollisuusalueiden ongelmana on esimerkiksi lukkiutuminen vanhoihin rakenteisiin, jolloin innovaatio-ongelmaksi muodostuu uudistumisen puute.

William E. Souder (1987) mainitsee (ks. Harisalo 2009, 286) innovatiivisuutta rajoittaviksi tekijöiksi organisaatioissa muun muassa päätösvallan keskittämisen, työnjaon liian tiukat ja byrokraattiset rajat, epäselvät tavoitteet, sisäisen kilpailun ja erilaiset konfliktit. Harsisalo (2009, 286) pitää puolestaan innovatiivisuuden vastakohtina muun muassa organisaatioiden pysähtymistä, lamaantumista, puolustautumista ja kehityksettömyyttä.

Rajaniemen (2010) mukaan organisaatioiden innovatiivisuutta estävät ja rajoittavat hierarkia, sääntely, perinteet, koordinointi, muutosvastarinta, kommunikaation puute, vallan keskittyminen ja aineettoman pääoman muodostamat innovatiivisuuden esteet. Solatie ja Mäkeläinen (2009, 55) puolestaan mainitsevat innovaatiotoiminnan suurimmiksi haasteiksi erilaiset pelot, oletukset, liian rajoittuneen tiedon, tavat ja tottumukset, laiskuuden, niin sanotun sivukonttorijattelun, kompensoimattomuuden, kuvitellun ajan puutteen sekä johtamisen.

#### ***4.4.6 Innovoinnin esteistä ja rajoitteista vapautuminen***

Innovaatiotoimintaan ja innovointiin liittyvistä esteistä ja rajoitteista voidaan onneksi vapautua tiettyjen organisatoristen ja taloudellisten keinojen ja mahdollisuuksien avulla. Dave Mote (2000) mainitsee (ks. Anttiroiko & Kuoppala 2011, 283) yritysmaailmassa innovatiivisuutta lisääviksi tekijöiksi muun muassa vallan delegoimisen erilaisissa prosesseissa johtoportaalta työntekijöille sekä eriasteiseen riskinottoon toimintaan kannustamisen.

Innovoinnissa tarvitaan aidon osallistumisen kokemusta ja ennen kaikkea erityistä tunnetta siitä, että organisaation johto, innovointia vetävät tiimit ja ohjausryhmät ja jopa oma esimies arvostavat aloitteita, pyrkivät näkemään niiden ytimen ja pitävät työntekijän ajan tasalla ideoiden jatkokohtalosta (Solatie & Mäkeläinen 2009, 280).

Innovaatioita edistävät erilaiset innovaatiotoiminnan kannusteet, kuten esimerkiksi innovaatiopalkinnot (ks. esim. Anttiroiko & Kuoppala 2011, 275).

## 4.5 Innovaatioprosessi

### 4.5.1 Innovaatioiden prosessiteoria

Innovaatioteoria on saanut vaikutteita muista organisaatioteorioista, psykologiasta ja kognitiotieteistä (Harisalo 2009, 286). Rosten (2005) mukaan innovaatioteoria ei ole formaali eikä perustettu teoria, vaan yhdistelmä erilaisia käsitteitä, määritelmiä, normeja ja sääntöjä. Innovaatioteoriassa on erityisesti kyse siitä, miten organisaatiot muuttavat ja uudistavat itseään. Innovaatioteoria pyrkii ymmärtämään organisaatioiden kehittymishalua tai kehittymishaluttomuutta. Innovaatioteoria luo syvällisen ymmärryksen muutoksen luonteesta organisaatioissa. (Harisalo 2009, 286.)

Harisalon (2009, 40) mukaan innovaatioteoria teki organisaatioista “muutosta luovia, välittäviä ja vahvistavia voimia”. Innovaatioteoriassa korostuu ennen kaikkea dynaamisuuden merkitys, koska organisaatioiden innovatiivisuutta koskevat erilaiset käsitykset muuttuvat ja kehittyvät koko ajan, saaden osakseen jatkuvasti uusia piirteitä. Innovatiivisia organisaatioita tarkastelevaa teoriaa voidaankin pitää (Harisalon 2009, 286) mukaan eräänlaisena tutkimustulosten ja käytännön kokemusten muokkaamana synteessinä, eikä niinkään vahvasti betonoituna ja muuttumattomana klassisena organisaatioteorianana. (Harisalo 2009, 286.)

Innovaatioiden keksimistä, kehittelyä ja hyväksikäyttöä voidaan analysoida tietynlaisena prosessina, johon johtaminen kohdistuu (Harisalo 2009, 297). Risto Harisalo (2009, 297 - 304) esittelee teoksessaan “Organisaatioteoriat” teoriansa innovaatioista johdettuna prosessina. Innovaatioiden prosessiteoriassa on seuraavat viisi erityistä prosessivaihetta: potentiaalın avaaminen, ratkaisuvaihtoehtojen ideointi, luova analyysi, innovaation käyttöönotto ja innovaation omaksuminen.

Innovaatioiden prosessiteorian ensimmäinen vaihe “potentiaalın avaaminen” rakentuu innovatiivisen potentiaalın avaamisesta. Tässä vaiheessa organisaation tulee tunnistaa ongelma ja havaita mahdollisuus, jonka avulla ratkaista, korjata ja muuttaa asioita ja tekemistä. Tällöin organisaation ymmärrys luovan potentiaalın merkityksestä muodostuu keskeisen tärkeäksi tekijäksi. Organisaation innovatiivinen potentiaali on

eräänlainen ongelmien ja mahdollisuuksien funktio. (Harisalo 2009, 298.)

Innovaatioiden prosessiteorian toinen vaihe “ratkaisuvaihtoehtojen ideointi” seuraa organisaation innovatiivisen potentiaalin tunnistamista. Tämä vaihe on ideointia, jossa etsitään erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja siihen miten ongelmaa ja mahdollisuutta voidaan käsitellä. Ideointi on luovuutta ja ymmärrystä ja se antaa uudenlaisen mahdollisuuden jäsentää asioiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Ideoinnissa yksilöt saavat vapautua hallitsevasta ajattelusta. Ideointi on siis ennen kaikkea uusien ulottuvuuksien avaamista ajattelulle. Ideoinnissa tulee säilyttää kaikki ideat, jotta halukkaat voivat hakea niistä apua kohtaamiinsa ongelmiin ja mahdollisuuksiin. (Harisalo 2009, 299 - 300.)

Innovaatioiden prosessiteorian kolmas vaihe “luova analyysi” tavoittelee potentiaalisesti merkittävimpiä ideoita. Tässä vaiheessa tavoitteena on siis valita potentiaalisesti kaikkein merkittävimmät ideat ja osoittaa niiden käytännöllinen arvo ja merkitys. Ideoita siis testataan ja verrataan parhaiden ideoiden tunnistamiseksi. Luova analyysi on analyyttisen järjestelmällistä toimintaa, jossa yhdenkin idean käytännöllisen arvon ja merkityksen tunnistamiseksi on uhrattava voimavaroja ja tehtävä paljon työtä. Luovaa analyysia voidaan pitää eräänlaisena prosessina, jossa organisaation osaaminen kasvaa ja kasaantuu. Luovan analyysin lopputulos keksintö (invention) tai innovaation perusmalli (basic model) on käyttöönottoa odottava vaihtoehto, jollaiseksi sen perustana oleva idea on kehitetty. Luova analyysi keksintönä, perusmallina tai vaihtoehtona auttaa ratkaisemaan siihen johtaneen ongelman tai toteuttamaan mahdollisuuden. (Harisalo 2009, 300 - 301.)

Innovaatioiden prosessiteorian neljäs vaihe “innovaation käyttöönotto” on vaihe, jossa ideasta kehitettyä tuotetta tai palvelua ryhdytään tuottamaan ja markkinoimaan potentiaalisille asiakkaille. Tässä vaiheessa siirrytään varsinaiseen innovaatiovaiheeseen. Innovaation käyttöönoton problematiikka on jossain määrin verrannollinen päätösten ja täytäntöönpanon kanssa. Pienet innovaatiot eivät vaadi huomattavia organisatorisia muutoksia, kun taas suuret innovaatiot vaikuttavat yleensä laaja-alaisemmin organisaation rakenteisiin ja sen toimintaan. Merkittävälle innovaatiolle on tärkeätä luoda oma johtamistaidollinen ja hallinnollinen viitekehysensä, jonka tehtävänä on tukea ja auttaa innovaatiota kehittymään ja estää sen ja vakiintuneen organisaation välinen

valtataistelu voimavaroista ja näkyvyydestä. Innovaation menestys riippuu varsin usein organisatoristen tekijöiden funktiosta, johon kuuluvat muun muassa strategia, henkilökunta, kulttuuri, työnjako, prosessit, organisaation rakenne ja erilaiset hallinnolliset käytännöt sekä niistä muodostuneet erilaiset rajoitteet. Innovaatiota tulee kehittää myös sen käyttöönoton jälkeen. Jatkuvan kehittämisen tavoitteena on parantaa esimerkiksi innovaation suorituskykyä, toimintavarmuutta, tehokkuutta sekä korjata sitä tukevaa hallinnollista viitekehystä. Innovaation jatkuvassa kehittämisessä seurataan aktiivisesti markkinoiden kehitystä ja kilpailijoiden toimenpiteitä. Organisaatio vastaa itse innovaation jatkuvasta kehittämisestä omalla asiantuntemuksellaan. (Harisalo 2009, 301 - 302.)

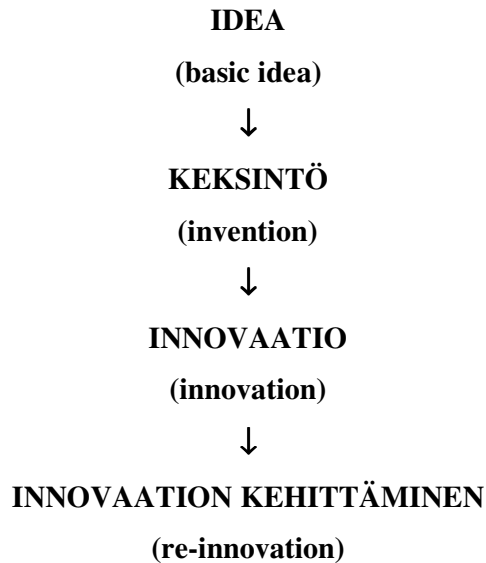
Innovaatioiden prosessiteorian viides vaihe “innovaatioiden omaksumien” on vaihe, jossa organisaatio ryhtyy tuottamaan ja markkinoimaan innovaatiotaan. Organisaatio haluaa levittää innovaatiotaan kaikin mahdollisin tavoin. Tällaista problematiikkaa kutsutaan innovaatioiden levittämiseksi (diffusion) ja omaksumiseksi (adoption). Diffuusiovaihe korostaa organisaation toimenpiteitä omaksumisen edistämiseksi ja adaptaativaihe puolestaan omaksujien käyttäytymistä. Tässä vaiheessa päähuomio kohdistuu erityisesti niihin toimenpiteisiin, joilla innovaatioiden leviämistä voidaan järjestelmällisesti edistää organisatorisin toimenpitein. Innovaatioiden omaksuminen riippuu organisaatiossa vaikuttavien yksilöiden asenteista, näkemyksistä ja toimintatavoista. (Harisalo 2009, 303.)

#### ***4.5.2. Innovaatioiden generointiprosessi***

Generoinnilla tarkoitetaan asioiden syntymistä, tuottamista, kehittämistä ja jalostamista (Nurmi ym. 1997, 68). Innovaatioiden generointi muodostuu niistä vaiheista ja askelmista, joiden kautta ideat syntyvät, kehittyvät ja jalostuvat (Harisalo 1995, 34). Innovaatioiden generointi rakentuu neljästä päävaiheesta: ideavaiheesta, keksintövaiheesta, innovaativaiheesta ja innovaation kehittämisvaiheesta. Ideavaiheen ja keksintövaiheen välillä pohditaan sitä onko idean muuntaminen keksinnöksi mahdollista ja perusteltua. Tässä vaiheessa idea valmistetaan eräänlaiselle demonstrointiasteelle. Keksintövaiheen ja innovaativaiheen välillä puolestaan pohditaan sitä voidaanko keksintö muuttaa asiakkaille tuotettaviksi hyödyiksi. Tässä vaiheessa keksintö valmis-

tetaan tuotantokuntoon. Innovaatiovaiheen ja innovaation kehittämisvaiheen välillä puolestaan pohditaan sitä kuinka hyödyt voidaan tuottaa entistä tuottavammin ja taloudellisemmin. Tässä vaiheessa innovaatiota pyritään kehittämään ja uudistamaan jatkuvasti. (Harisalo 1995, 35.)

Seuraavassa kuvataan innovaatioiden generointiprosessin päävaiheet:



**Kuvio 5.** Innovaatioiden generoinnin päävaiheet (Harisaloa 1995, 34) mukailten.

### *Ideasta keksinnöksi - keksinnöstä innovaatioksi*

Ideat aloittavat innovaatioprosessin. Idea on potentiaalisen tulevaisuuden hauras kuvaus, eräänlainen ilmaus mahdollisista hyödyistä. Ideoiden mahdollisimman tehokas generointi edellyttää organisaation johdolta tiettyjä ominaisuuksia ja johdonmukaista suhtautumista. Organisaation johdon on kyettävä organisoimaan ideoiden generointi päivittäisen työn olennaiseksi osaksi ja muodoksi. Ideoinnissa tulee sallia myös poikkeavat ajatuskulut ja ratkaisut, jotta luovuus pääsee esille. (Harisalo 1995, 36.)

Tehokas ideoiden generointi edellyttää selkeää avoimuutta ja henkistä joustavuutta sekä aitoa halua välttää liian aikaista sitoutumista mihinkään tiettyyn ja yksittäiseen ideaan. Innovaatioiden generoinnin onnistumisen perusedellytyksiä on se, että suhtau-

tuminen ideoiden järjestelmälliseen tuottamiseen ja kartoittamiseen on kunnossa. Tämä edellyttää sitoutuneisuutta ja vahvaa myönteisyyttä uusien ideoiden kohtaan. (Harisalo 1995, 36.)

Ideat ovat luovan prosessin alussa epätasallisia, jolloin niitä voidaan ensin vähätellä. Ideoiden vähättely, torjunta ja kieltäminen merkitsevät yleensä raskaita taloudellisia ja kehityksellisiä menetyksiä. Organisaatioiden tulisi oppia paremmin kehittämään ja muodostamaan ideoita. (Harisalo 1995, 36 - 37.)

Ideat ovat luovan prosessin lopussa täsmällisempiä, jolloin niitä on helpompi arvioida ja analysoida formaalilla ajattelulla. Jotta idea voisi jalostua keksinnöksi, sille tulee esittää tiettyjä kysymyksiä. Kuntien ja yritysten tulee arvioida ideaa monesta näkökulmasta ja pyrkiä vastaamaan siihen mitä hyötyjä idealla haetaan ja mikä on sen tuottama lisäarvo. Kun ideat on määritelty ja valittu niin sitten idea spesifioidaan, jolloin käynnistyy vaihe, jossa idea alkaa kehittyä konkreettiseksi keksinnöksi. (Harisalo 1995, 36 - 39.)

Innovaatioiden generoinnin luovaan prosessiin liittyy seuraavanlaisia vaatimuksia:

## LUOVA PROSESSI

### *Vaatimukset luovan prosessin alussa ja lopussa*

#### *prosessin alussa:*

- implisiittiset, sumeat ideat
- huomattava älyllinen vapaus
- divergoiva ajattelu
- inspiraation laaja-alaisuus
- visuaalinen ajattelu
- intuitio
- monimerkitysten sieto
- kokeilut
- uudelleenajattelu

#### *prosessin lopussa:*

- eksplisiittiset, täsmälliset ideat
- älyllinen vapaus
- konvergoiva ajattelu
- kohdennettu huomio
- formaalinen ajattelu
- analyysi
- selvät tulokset
- tarkat testit
- johdonmukaisuus

**Kuvio 6.** Innovaatioiden generointi luovana prosessina (Harisalo 1995, 37) vahvasti mukaillen.



Keksinnön kehittäminen innovaatioksi on tärkeä vaihe innovaatioiden generoinnin päävaiheista. Ideasta kehitetyn keksinnön jalostaminen innovaatioksi on aikaa vievä prosessivaihe. Innovaatiojohtaminen nousee keskeiseen rooliin, kun keksinnöstä jalostetaan innovaatiota. Keksinnöstä muodostuu innovaatio, kun se otetaan käyttöön tiettyssä organisaatiossa ja tarkoituksessa. Keksinnön kehittäminen innovaatioksi vaatii organisaation johdolta tiettyjä ominaisuuksia ja johdonmukaista suhtautumista. Innovaatioiden generointi tulee ottaa osaksi päivittäistä työtä. Työn on oltava sitoutunutta, ennakkoluulotonta ja ennen kaikkea tavoitehakuista. (Harisalo 1995, 39 - 40.)

Valmis innovaatio menettää usein ajan myötä elinvoimaisuutensa, joten sitä tulee jatkuvasti jalostaa, kehittää ja muokata, jotta se uusiutuisi, vahvistuisi ja ennen kaikkea säilyttäisi elinvoimaisuutensa. Innovaatioiden generointiprosessin viimeinen vaihe on innovaation jatkuva kehittäminen ja sen uudelleen löytäminen. Innovaatiota tulee kehittää jatkuvasti, jotta se säilyttäisi innovatiivisen luonteensa. (Harisalo 1995, 39 - 45.)

### ***Jatkuva innovointi***

Jatkuvalla innovoinnilla (re-innovation) tarkoitetaan prosessia, jossa innovaatiota jatkuvasti muokataan, jalostetaan, muutetaan ja sopeutetaan enemmän tai vähemmän johdonmukaisesti tai säännöllisesti (Harisalo 1995, 43). Harisalon (1995, 43) mukaan esimerkiksi kunnallishallinnossa jatkuvaa innovointia voivat luoda tiede ja tutkimus, sidosryhmät, asiakkaat sekä tutkimus- ja kehitystyö. edellä mainituista tekijöistä varsinkin tutkimuksella on näistä keskeinen rooli jatkuvan innovoinnin edistäjänä. Sen avulla voidaan kyetä ratkaisemaan ongelmia ja luomaan mahdollisuuksia.

Jatkuva innovointi (re-innovation) on tärkeitä organisaation pitkäjänteisen innovaatioiminnan kannalta. Organisaatioiden tulee omaksua innovaatioita, jotta se kykenee jatkuvaan innovointiin. Innovaatioiden omaksumista edistävät organisaation normien, ongelmien, tarpeiden, kokemusten ja erityispiirteiden selvittämiset ja niiden tiedostamiset. (Harisalo 1995, 51.)

## 4.6 Innovaatiojohtaminen

### 4.6.1 Innovaatiojohtamisen olemus

Johtamisessa on kyse laajojen ja monimutkaisten kokonaisuuksien hallinnasta (Jalava & Matilainen 2010, 60). Johtamiseen liittyy useita erilaisia tasoja ja ulottuvuuksia (ks. esim. Drucker 2002). Johtamisen perustehtävä on Druckerin (2002, 15) mukaan saada yksilöt kykeneviksi yhteisiin saavutuksiin yhteisten päämäärien, arvojen, oikean rakenteen, tarvittavan koulutuksen ja kehittämisen avulla, jotta he voisivat toimia tuloksellisesti ja vastata muutokseen. Innovaatiojohtamisen perustehtävänä on puolestaan edistää luovuutta ja antaa innovaatiotoiminnalle selkeä suunta (Anttiroiko & Kuoppala 2011, 270).

Innovaatiojohtamisen osa-alueita ovat muun muassa innovaatiokulttuuri, innovaatioresurssit, innovaatiostrategia, innovaatioprosessi ja innovaatorakenne (ks. Apilo 2007, 35). Innovaatioiden johtaminen käsittää siis innovaatioiden syntyyn vaadittavien resurssien, rakenteiden ja prosessien luomista ja hallintaa sekä innovaatiostrategian rakentamista, jatkuvaa päivittämistä ja kommunikointia (Apilo 2007, 37). Yhteisiä edellytyksiä innovaatioiden syntyyn ovat luovuus, kaaos, päällekkäiset toiminnot ja tiedonvaihto sekä epäonnistumisien näkeminen oppimistilanteina (Apilo ym. 2007, 37). Nämä edellä mainitut edellytykset pitää kuitenkin Apilon ym. (2007, 37) mukaan pystyä yhdistämään organisaation muihin prosesseihin ja systemaattisiin toimintatapoihin.

Innovaatiotoiminnan johtamisessa voidaan käytännössä noudattaa hyvinkin erilaisia tyyplejä tilanteesta ja organisaatiosta riippuen (Anttiroiko ym. 2011, 271). Apilon ym. (2007, 37) mukaan ei ole olemassa yhtä kaikille organisaatioille sopivaa innovaatiojohtamisen mallia. Tiddin (2001) mukaan innovaatiojohtamisen käytännöllisesti parhaat toiminta- ja toteutusmuodot ovatkin varsin kontingenteja, jolloin niihin vaikuttavat toimintaympäristö, toimiala, teknologiat ja organisaatiomuodot. Tämä tarkoittaa sitä, että innovaatiojohtamisen malleja ja muotoja ei voida yleistää kovinkaan vahvoin argumentein, koska ne rakentuvat yleensä tapauskohtaisesti.

#### ***4.6.2 Innovaatiojohtamisen olemus kuntasektorilla***

Kunnan innovaatiojohtamisessa on erilaisia ulottuvuuksia kuin yrityksen innovaatiojohtamisessa. Kunta on innovaatio- ja innovointiympäristönä haasteellisempi kuin yritys, koska kunta on moniulotteinen itsehallinnollinen paikallisyhteisö, jonka johtaminen perustuu niin sanottuun duaalijohtamiseen eli kaksoisjohtamiseen. Kaksoisjohtamista toteutetaan poliittisen ohjauksen sekä ammattijohtamisen muodoissa. Kunnan johtaminen on ennen kaikkea koko paikallisyhteisöä koskevaa moniarvoisuuden johtamista. Kunnassa innovaatiojohtamista harjoitetaan paikallisyhteisön luomassa ja määrittämässä toimintaympäristössä. (Haveri & Anttiroiko 2009, 195 - 198.)

Kuntien innovaatiojohtaminen on yleensä luonteeltaan varsin käytäntölähtöistä, verkostomaista ja jaettavaa. Innovaatiojohtaminen on kuntasektorilla ennen kaikkea jaettava johtajuutta, joka on yhteydessä siihen institutionaaliseen tosiseikkaan, että kuntien johtaminen perustuu kaksoisjohtamiseen, jota toteutetaan paikallisyhteisön tahtoa heijastelevan poliittisen ohjauksen sekä kunnan hallinto- ja palvelutuotantoorganisaation puitteissa toteutettavan ammattijohtamisen muodoissa. Kuntasektorin innovaatiojohtaminen omaa siis varsin monikerroksisen viitekehyksen. (Anttiroiko & Kuoppala 2011, 271.)

Kuntasektori on siis haasteellisempi innovointiympäristö kuin yrityssektori. Kohlin ja Mulganin (2010) mukaan haasteellisuutta aiheuttavat muun muassa seuraavat tekijät:

- Ei jaeta palkintoja innovatiivisuudesta
- Pelätään riskinottoa
- Rahojen allokointi budjetissa ei innovaatioihin, vaan muihin tarkoituksiin.
- Suuri yleisö
- Raskas byrokratia

Kohlin ja Mulganin (2010) mukaan kuntasektorin innovaatiojohtamisessa tulisivin tehdä seuraavaa:

- Identifioida tärkeimmät innovaatio- ja innovointialueet

- Luoda uudenlainen tila innovaatioille
- Ohjata rahoitusta budjetista innovaatioille
- Muuttaa johtamiskulttuuria
- Kasvattaa ja lisätä sitä mikä toimii

Tämän edellä kuvatun perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että kuntasektorilla innovaatiojohtamista harjoitetaan selvästi haasteellisemmassa ympäristössä kuin yrityssektorilla. Yrityksissä innovaatiojohtamista harjoitetaan siis kuntia vapaammassa viitekehyksessä.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Laadullisen tutkimuksen tutkimukselliset lähtökohdat

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2005, 152). Laadullisen tutkimuksen synonyyminä voidaan käyttää esimerkiksi ymmärtävää tutkimusta, joka on tavallaan vastakkainen termi määrälliselle eli selittävälle tutkimukselle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Janesickin (2000, 393) mukaan (ks. Hirsjärvi ym. 2005, 217) ydinasioita laadullisissa tutkimuksissa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Laadullinen tutkimus on eräänlaista kertomusta etsimisestä (Hirsjärvi ym. 2005, 217).

Seuraavassa kuvataan Hirsjärven ym. (2005, 155) esittämät laadullisen tutkimuksen seitsemän tyypillistä piirrettä:

- 1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.*
- 2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, jolloin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä (esim. kynä - paperi-testeillä) hankittavaan tietoon.*
- 3. Käytetään induktiivista analyysia, jossa pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tällöin lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.*
- 4. Laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja "ääni" pääsevät esille.*
- 5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.*
- 6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tutkimus toteutetaan jous-*

*tavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.*

*7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.*

Laadullista tutkimusta voidaan verrata väripalettiin (Hirsjärvi ym. 2005, 156). Tällä vertauksella Hirsjärvi ym. (2005, 156) tarkoittavat sitä, että jokainen tutkija tekee oman tutkimuksensa ja sekoittaa värit omalla ainutlaatuisella tavallaan. Tutkija voi antaa myös nimen omalle metodilleen, ja näin metodien kirjo vain kasvaa (Hirsjärvi ym. 2005, 156). Laadullisen tutkimuksen voidaan katsoa tuovan hyvin esiin tutkijan persoonaa ja hänen persoonallista näkemystään tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2005, 156.)

## **5.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusstrategian ja yksittäisten tutkimusmetodien valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista (Hirsjärvi ym. 2005, 123). Tämä tutkimus on tyyliltään kvalitatiivinen eli laadullinen, jolloin siinä käytetään kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään erityisesti silloin, kun tutkimusongelmien ratkaiseminen edellyttää kohteen laadullisten, ei mitattavissa olevien seikkojen korostamista (Anttiroiko 1992, 38).

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa voidaan erottaa lukuisia tutkimustyyppjeä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 152), joita Denzin ja Lincoln (1994) nimittävät tutkimusstrategioiksi. Tutkimustyyppjeä voidaan jaotella hyvinkin laajasti ja yksityiskohtaisesti (ks. esim. Tesch 1990). Tutkimustyyppi määrää ennen kaikkea sitä, mitä tarkastellaan (Hirsjärvi & Hurme 2010, 153).

## **5.3 Aineiston kuvaus ja perustelut sen keräämistavalle**

Tutkimuksen teoreettinen osio muodostuu pääosin kirjallisuuden, tieteellisten artikkeleiden ja tutkimuksen pohjalta. Muu teoriaosion lähdeaineisto on kerätty erilaisista verkkojulkaisuista, kirjoituksista sekä tutkimuksen teemaan liittyvistä esitteistä, op-paista ja raporteista.

Tutkimuksen empiirinen osio muodostuu survey-tutkimuksen eli kyselytutkimuksen mukaisella tavalla kerättävällä aineistolla. Tässä tapauksessa vastaajille lähetettävällä sähköpostikyselyllä. Muut mahdolliset tavat tehdä survey-tutkimus olisi käyttää haastattelua tai havainnointia aineistonkeruun perusmenetelmänä (ks. Hirsjärvi ym. 2005, 182).

Tutkimuksen primaariaineisto eli tutkijan itsensä keräämä ensisijainen empiirinen tutkimusaineisto koostuu 12 sähköpostikyselystä muodostuvasta aineistosta. Innovaatiokysely tehtiin sähköpostitse syksyn 2011 aikana. Kyselyn avulla saatu tutkimusaineisto analysoitiin hyödyntämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Innovaatiokysely sisältää kaksitoista avointa kysymystä, jotka liittyvät kuntien ja yritysten innovaatiotoimintaan. Tällöin se sijoittuu vapaan tutkimusasetelman ja formaalin ja strukturoidun tutkimusasetelman välimaastoon (ks. Hirsjärvi ym. 2005, 183). Innovaatiokyselyn laadinnassa eli avointen kysymysten muodostamisessa ja niiden asettelussa kirjoittaja on pyrkinyt loogisuuteen, jolloin kysymyksiin vastaaminen olisi mahdollisimman jouhevaa ja vaivatonta sekä mielekästä.

Avoimet kysymykset tarjoavat monia etuja. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, eli sallivat vastaajan ilmaista itseään omin sanoin. Ne eivät siis ehdota vastauksia, vaan osoittavat vastaajan tietämyksen aiheesta ja vastaajan asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden. Avoimet kysymykset antavat myös mahdollisuuden tunnistaa vastaajan motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajan viitekehyksiä. (Hirsjärvi ym. 2005, 190.)

Hirsjärven ym. (2005, 195) mukaan puolen tunnin haastatteluun (tutkimustarkoituksia varten) tuskin kannattaa edes ryhtyä, jos tutkimusongelma on helposti ratkaistavissa. Tällöin voi yhtä hyvin turvautua kyselylomakkeeseen. Tutkimusaineiston keräämistä vaksi kirjoittaja valitsikin kyselyn haastattelun sijaan, koska tutkimusongelmat olivat suhteellisen helposti ratkaistavissa.

Uudentalon (1991, 92) mukaan kysely on varsin toimiva menetelmä täsmällisiä tosiasiatietoja kerättäessä, arvionvaraisia tosiasiatietoja hankittaessa ja tietojen, mielipi-

teiden, asenteiden, arvojen sekä ideologioiden selvittämisessä. Kyselyn valintaa puolisi se, että kirjoittaja tarvitsi tiiviitä ja ytimekkäitä vastauksia tutkimusongelmien ratkaisemiseksi, joten haastatteluihin ryhtyminen ei olisi ollut välttämätöntä tutkimusongelmien ratkaisun kannalta.

Haastattelujen tekeminen edellyttää varsin usein erittäin huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin, mikä vie paljon aikaa. Haastatteluun katsotaan sisältyvän myös paljon virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin ja itse tilanteesta kokonaisuutena. Haastateltava voi esimerkiksi tietyissä tapauksissa kokea haastattelun monella tavalla itseään uhkaavaksi tai jopa pelottavaksikin tilanteeksi. Haastatteluaineisto on myös usein vahvasti konteksti- ja tilannesidonnaista, josta aiheutuu se pulma, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Haastattelun luotettavuutta heikentää se, että haastattelutilanteessa on yleensä taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Kyselyä puolsivat siis varsin monet näkökohdat ja tekijät. (Hirsjärvi ym. 2005, 195 - 196.)

Yksi tapa kerätä tutkimusaineisto on siis kysely (Hirsjärvi ym. 2005, 182). Kysely on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselyn etuna voidaan siis pitää nopeutta ja vaivatonta aineiston saantia. Toisaalta tulosten tulkinta voi osoittautua ongelmalliseksi, koska tavallisemmin kyselyllä hankittua aineistoa pidetään kuitenkin liian pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Kirjoittaja valitsi tästä huolimatta kyselyn aineiston keräämistavaksi, koska sen avulla saataisiin asetetut tutkimusongelmat ratkaistua.

#### **5.4 Aineiston analyysi**

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä on hyödynnetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on tieteellinen tutkimusmetodi, jonka avulla voidaan tehdä selkeitä havaintoja erilaisista dokumenteista ja analysoida niitä systemaattisesti (Silius 2005). Sisällönanalyysi on Toivosen (1999, 125) mukaan tutkimuskohteenä määriteltävissä kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiksi. Analysoitavia asioita voivat tällöin olla esimerkiksi kirjat, artikkelit, päiväkirjat, kirjeet,



haastattelut, puheet, keskustelut, dialogit ja raportit sekä muu kirjallisessa muodossa oleva materiaali (Silius 2005).

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan aina kokonaisuutena (Alasuutari 1999, 38). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä etsitään erityisesti tekstin merkityksiä. Analyysissä on kaikkein olennaisinta se, että tutkimusaineistosta erotetaan samantyyppiset ja erilaisuudet. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto mahdollisimman tiiviiseen ja selkeään muotoon. Analyysin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa, jolloin hajanaisestakin aineistosta voidaan luoda mielekäs, selkeä ja yhtenäinen informaatiokokonaisuus. Analyysillä luodaan siis selkeyttä aineistoon, jotta aineistosta voidaan tehdä selkeitä, luotettavia ja ennen kaikkea toistettavia johtopäätöksiä. Aineiston käsittely perustuu aina loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Tällöin aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan sitten uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysiyksikkönä voi toimia sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus ynnä muu tutkimustehtävästä riippuen. (Silius 2005.)

Aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä voidaan erottaa seuraavat vaiheet: aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Kolmivaiheisen analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa kerätty aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Redusointivaiheessa karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen aineisto pois. Aineiston pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Analyysiprosessin toisessa vaiheessa suoritetaan aineiston klusterointi eli ryhmittely, jossa koodattu alkuperäisaineisto käydään tarkasti läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla nimekkeellä. Analyysiprosessin kolmannessa ja samalla viimeisessä vaiheessa, aineiston abstrahoinnissa, erotetaan tutkimuksen kannalta oleellisin tieto, jonka perusteella muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. Tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta ja vertaa teoriaa ja johtopäätöksiä koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaessaan. Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet, tai aineistoa kuvaavat teemat. Tuloksissa kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt.

Johtopäätöksissä tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110 - 115.)

Laadullinen tutkimusaineisto on yleensä täynnä ideoita, joista tutkijan pitäisi löytää ne kaikkein kiinnostavimmat ideat ja jalostaa ne tulkinnoiksi. Laadullisen tutkimusaineiston analyysin tulos ei ole nähtävissä tutkimusaineistosta suoraan, vaan tutkijan on aina tehtävä tulkintoja tutkimusaineiston välittämistä merkitysrakenteista (Moilanen & Rähä 2007, 57 - 58). Deyn (1995, 11) mukaan merkityksissä on olennaisinta erojen tunnistaminen.

### **5.5 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta (reliabelius) ja uskottavuutta (validius) kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2005, 217). Metsämuurosen (2003, 4) mukaan tutkija on aina subjekti, jonka vaikutus läpäisee koko tutkimusprosessin. Näin ollen tutkittava ilmiö sekä tutkimusongelmat ovat aina tutkijan itsensä tekemiä subjektiivisia valintoja. Tutkija valitsee tieteelliset tutkimusmenetelmät tutkittavan ilmiön ehdoilla. Tutkija voi kuitenkin nostaa tutkimuksensa objektiivisuuden tasoa, perustelemalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksessa tehdyt tutkimukselliset valinnat.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Laadullisen analysoinnin luotettavuus koskee lähinnä tutkijan toimintaa, eli sitä kuinka luotettavana voidaan pitää tutkijan tekemää analyysia tutkimusmateriaalista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189). Tässä tutkimuksessa tutkijan analyysi on tapahtunut luotettavasti, koska tutkija on ottanut tarkasti huomioon koko aineiston ja esittänyt sen kokonaisuudessaan tutkimusraportin empiirisessä osiossa. Tutkimusta voidaan pitää myös uskottavana, koska tutkija on noudattanut yleisiä tiedeyhteisön tunnistamia toimintatapoja, käyttänyt siis yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössään ja huomionnut tutkimuksessaan muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129 - 130.)

## 5.6 Rauman seutu

Tutkimus keskittyy Rauman seudulle. Rauman seutu muodostuu viidestä kunnasta: Rauman kaupungista, Euran kunnasta, Eurajoen kunnasta, Köyliön kunnasta ja Säky-län kunnasta. Rauman seudulla asuu noin 70 000 asukasta. Rauman seutu on varakas ja teollisuusvaltainen alue Lounais-Suomessa. Rauman seutu on kuitenkin hyvin avoin kansainvälisten markkinoiden muutoksille, jolloin seudun volatilitteetti on erit-täin suurta. (Rauman seutu.)

Rauman seudun elinkeinorakenne on teollisuusvaltainen. Rauman seudulla toimiikin monia vahvoja ja menestyviä teollisuusklustereita. Rauman seudun tärkeimmät teolli-suusklusterit ovat seuraavat: sähköntuotanto, metsäteollisuus, meriteollisuus, ruokate-ollisuus ja metalliteollisuus. Rauman seudulla harjoitetaan aktiivista elinkeinopoli-tiikkaa, joka takaa yrittämiselle hyvät edellytykset. Hyvää yritys ympäristöä tukevat vahva vientiteollisuus, keskeinen sijainti, erityisosaamisalueet sekä eri toimijoiden välinen tiivistyvä yhteistyö. (Business in Rauma region -esite.)

Rauman seutua profiloii vankka suurteollinen, erityisesti meriteollinen, perinne. Glo-baalien talouden usein vaikeasti ennustettavat nousut ja laskut heijastuvat nopeasti Rauman seudulla toimiviin kansainvälisiin yrityksiin ja sitä kautta laajaan toimittaja-verkostoon. Yhtäältä monet tekijät ovat seudun toimijoiden ulottumattomissa, toisaal-ta Rauman alue rakentaa omilla valinnoillaan ja toimillaan kilpailukykyään ja elin-voimaisuuttaan. (Nurmi 2010, 3.)

Rauman seudulla toimii suhteellisen vahva ja monipuolinen innovatiivinen teollisuus-kanta, jossa on useita jatkuvaan tuotekehitykseen kyenneitä, pääosin keskisuuria yri-tyksiä useilla eri toimialoilla. Rauman seudun keskuskaupunki Rauma tekee aktiivi-esti työtä olemassa olevien yritysten toimintaedellytysten, uusien yritysten ja lii-keideiden kehittymiseksi seudulle, esimerkiksi palveluinnovaatioiden ja luovan ta-louden sekä ympäristöteknologian ja logistiikan alueelle.

(Nurmi 2010, 7 - 9.)

Rauman seudulla on rikas kulttuuripohja ja -historia. Rauman seudulla on kaksi Unescon maailmanperintökohdetta (Vanha Rauma ja Sammallahdenmäki), jotka sijaitsevat Rauman kaupungin alueella. (Rauman seutu.)

Seuraavassa kuvataan Rauman innovaatioympäristön SWOT -analyysi:

<b>VAHVUUDET</b>	<b>HEIKKOUEDET</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vahva teollinen perinne</li> <li>- Monia menestyviä, innovatiivisia, kansainvälisiä yrityksiä</li> <li>- Globaalisti kilpailukykyistä huippuosaamista usealla alalla</li> <li>- Monipuolinen korkeakoulutus- ja TKI -tarjonta</li> <li>- Viihtyisä ja edullinen asuinympäristö</li> <li>- Hyvät peruspalvelut</li> <li>- Monipuolinen kulttuuriympäristö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pienten ja keskisuurten yritysten työpaikkaosuus keskimääräistä alempi</li> <li>- Pieniä, innovatiivisia, kasvuhakuisia yrityksiä on vähän</li> <li>- Veturiyrityksiä ei hyödynnetä tarpeeksi</li> <li>- Seudun vetovoima heikko korkeantasoon osajille</li> <li>- Tutkimusyksiköjä ja -laboratorioita ei hyödynnetä riittävästi</li> <li>- Innovaatioyhteisön yhteistyö ja työnjako kangertelee</li> <li>- Vahva yhteinen tahtotila puuttuu</li> </ul>
<b>MAHDOLLISUUDET</b>	<b>UHAT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teollisuus säilyttää vahvan innovaatio- ja kilpailukykyinsä myös tulevaisuudessa</li> <li>- Pienetkin yritykset saadaan mukaan innovaatiotoimintaan ja kasvuun</li> <li>- Yritysten toimiala monipuolistuu</li> <li>- Koulutus ja tutkimus on laadukasta ja pärjää kansainväliselläkin tasolla</li> <li>- Koulutus ja tutkimus palvelevat tehokkaasti seudun elinkeino- ja työelämän tarpeita</li> <li>- Innovaatioyhteisön sosiaalinen pääoma vahvistuu: luottamus, yhteistyö ja työnjako paranevat</li> <li>- Yritykset sitoutuvat tiiviimmin seudulliseen koulutus- ja tutkimusyhteistyöhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kansainvälisten yritysten tarpeita ja toimia vaikea ennakoida: työvoimapula, työttömyys</li> <li>- Keskittämistrendi kaventaa alueen korkeakoulutusta ja tutkimusta</li> <li>- Koulutuksen ja tutkimuksen vetovoima ei riitä kilpailemaan laadukkaista opiskelijoista ja pätevistä henkilöstöstä</li> <li>- Innovaatioyhteisön toimijat eivät sitoudu seudun yhteiseen kehittämiseen</li> <li>- Alueen vetovoimaa ei kehitetä</li> <li>- Muuttotappio jatkuu</li> <li>- Nurkkakuntaisuus estää kehittymisen</li> </ul>

**Kuvio 7.** Rauman innovaatioympäristön SWOT - vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet Nurmea (2010, 5) vahvasti mukaillen.

## 6 KUNNAT INNOVAATIOTOIMINNAN EDISTÄJINÄ

### 6.1 Innovaatiotoiminnan edistäminen

#### 6.1.1 Kuntien ja yritysten suhtautuminen innovaatiotoimintaan

Suhtautuminen innovaatiotoimintaan, innovatiivisuuteen ja innovatiivisuuden edistämiseen oli lähes kaikilla innovaatiokyselyyn vastanneilla myönteisen positiivinen. Innovaatiotoimintaa pidettiin tärkeänä asiana erityisesti hyvän ja toimivan elinkeinopolitiikan yleisten toimintaedellytysten sekä erityisesti uusiutumisen kannalta. Yrityssektorin puolelta tulevat vastaajat totesivat innovaatiotoimintaan suhtautumisesta muun muassa seuraavaa:

*“Erittäin positiivisesti. Kunnan oman palvelutuotannon ja elinkeinoelämän toiminnan kehittämiseksi uskon tarvittavan innovaatioita sekä paikallisella että kansallisella tasolla.”*

*“Tärkeitä. Uudet ajatukset, parannukset ja niin edelleen ovat tärkeitä uusiutumisen kannalta tärkeitä, olivatpa ne isoja tai pieniä. Innovaatiotoiminta ja innovaatiomyönteinen toiminta ovat johtamisessa tärkeitä tavoitteita ja keinoja.”*

*“Henkilökuntaa kannustetaan innovatiivisuuteen ja uusia ideoita pyritään ottamaan käyttöön mahdollisimman hyvin, jotta kiinnostus toimintatapojen kehittämiseen jatkuisi. Kannustamme innovatiivisuuteen sekä suuressa että pienessä mittakaavassa. Pienetkin parannukset otetaan käyttöön. Innovaation ei tarvitse olla maailmaa mullistava ollakseen käyttöönotettavissa. Useimmiten käyttöönotettavat innovaatiot vähentävät kustannuksia ja ne halutaan käyttöön mahdollisimman pian.”*

*“Innovaatio on oleellinen osa tuotekehitystä. Pyrimme kaikin tavoin edistämään innovatiivista ajattelua ja poistamaan innovaatiotoiminnan esteitä. Valitettavan usein fyysiikan laite- ja lujuusoppi hidastavat innovaatioiden toteutumista.”*

Innovaatiotoimintaan suhtauduttiin siis pääsääntöisesti varsin positiivisesti. Eräät vas-

taajat tosin hieman neutraalimmin ja realistisemmin, kuten seuraavista kuntasektorin ja yrityssektorin edustajien vastauksista ilmenee:

*“Innovaatio on tämän päivän muotitermejä, joka alkaa jo kyllästyttää. Innovatiivisuutta kyllä tarvittaisiin kaikkialla nykyistä enemmän. En kuitenkaan kannata innovaatiota innovaation vuoksi. Innovaatiotoiminnassa (tuote-, palvelu- tai toimintatapainnovaatio) toivoisin erityisesti asiakas-/käyttäjälähtöisyyden painottumista. Haluaisin, että organisaation arjen toimintakulttuuri tukisi innovatiivisuutta. Pienillä parannuksilla voitaisiin saada isoja hyötyjä.”*

*“Positiivisesti. On kuitenkin aina syytä muistaa innovaation määritelmä ja erityisesti se, että innovaatio on innovaatio vasta sitten, kun sillä on yritykselle taloudellista merkitystä. Kaikenlainen hullujen ajatusten synnyttäminen ei ole innovaatiotoimintaa, mutta voi kyllä johtaa innovaatiotoimintaan. Tärkeintä on fokus, eli taloudellinen merkittävyys.”*

Yrityssektorin puolelta tulevat vastaajat pitivät tärkeänä erityisesti innovaatiotoiminnan taloudellista merkittävyyttä ja siitä saatavia hyötyjä. Vastaajien mukaan innovaatioita pitäisi edistää nykyistä tavoitteellisemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Innovaatiotoimintaa ei siis tulisi harjoittaa vain muodon vuoksi (pro forma), vaan sitä tulisi tehdä entistä päämäärätietoisemmin ja tarkoitushakuisemmin sekä ennen kaikkea tiedostaen toiminnallisuuden laajemman ja syvemmän tarkoituksen.

### **6.1.2 Innovaatiotoiminnan edistämisen keinot ja mahdollisuudet**

Innovaatiotoiminnan edistämisen keinoina ja mahdollisuuksina vastaajat mainitsivat muun muassa yleisten resurssien lisäämisen ja niiden paremman kohdentamisen, innovaation julkituonnin kynnyksen madaltamisen, toimijoiden välisen avoimen ja aktiivisen vuoropuhelun, innovaatiomyönteisen ilmapiirin ja motivaation vahvistamisen, innovaatioista palkitsemisen, rahallisen tuen (TEKES, EU, jne.), aloitetoiminnan, jatkuvan parantamisen, koulutuksen, kehitysyhteistyöhankkeet, avoimen innovaation, tutkimuslaitosyhteistyön, verkostoitumisen sekä innovaatio- ja kasvukulttuurin edistämisen.

Monissa vastauksissa painottui erityisesti vuoropuhelun merkitys innovaatiotoimintaa edistävänä tekijänä. Vuoropuhelua pidettiin yleisesti varsin tärkeänä asiana innovaatioiden synnyttämisen ja niiden kehittämisen kannalta. Vastauksissa korostui myös yhteistyön merkitys eri tahojen välillä, kuten seuraavista yrityssektorin edustajien vastauksista ilmenee:

*“Innovaatiot syntyvät vuoropuhelusta, joku keksii hyvä idean, jota toinen jatkaa ja kehittää, kolmas löytää sille keinon hyödyntää rahan ansaitsemisessa ja niin edelleen. Näin asiat toimivat yrityksissä.”*

*“Koulutus ja kehittämishankkeet sekä yhteistyö ja yhteishankkeet tutkimusorganisaatioiden kanssa ovat tärkeitä.”*

Eräs kuntasektorin puolelta tuleva vastaaja toivoi erityisesti lisää paikallisista ja alueellisista tarpeista lähtevää avointa vuoropuhelua. Paikalliset ja alueelliset tarpeet tulisi nostaa keskiöön keskusteltaessa innovaatiotoiminnan suuntauksista ja sen tulevaisuudesta.

*“Avointa vuoropuhelua paikallisista ja alueellisista tarpeista tulisi lisätä.”*

Vuoropuhelun ohella pidettiin tärkeänä myös innovaatiomyönteisen ilmapiirin ja motivaation vahvistamista. Innovaatiomyönteisen ilmapiirin katsottiin kannustavan yksilöitä innovaatioiden julkaisuun ja innovaatioiden käyttöönoton vahvistavan organisaation henkilökunnan motivaatiota tarkastella omaa työtä ja työtapoja kriittisesti, kuten seuraavista yrityssektorin edustajien vastauksista ilmenee:

*“Innovaatioiden esiintuomista pitää pystyä rohkaisemaan.”*

*“Innovaatiomyönteinen ilmapiiri kannustaa innovaatioiden julkaisuun. Myös innovaatioiden käyttöönotto vahvistaa henkilökunnan motivaatiota tarkastella omaa työtä ja työtapoja kriittisesti. Tarvitaan siis käytännöllinen kanava, jota kautta innovaation voi tuoda julki ja täten madaltaa innovaatioiden esille tuonnin kynnyksiä.”*

Palkitseminen nähtiin yrityssektorin puolella myös yhtenä keinona ja mahdollisuutena vahvistaa innovaatiotoiminnan edistämistä. Myös aloitetoiminta, jatkuva parantaminen, koulutus ja tutkimuslaitosyhteistyö nähtiin tärkeinä keinoina ja mahdollisuuksien tarjoajina innovaatioiden edistämiseksi.

*“Aloitetoiminta ja jatkuva parantaminen on meidän työväliseemme.”*

Eräs kuntasektorin puolelta tuleva vastaaja painotti yritysten innovaatiotoiminnan kokonaisvaltaista tukemista ja erityisesti tuotteiden kaupallistamisen edistämistä. Vastaaja piti tärkeänä myös verkostoitumisen edistämistä sekä erityisesti innovaatio- ja kasvukulttuurin edistämistä.

*“Yritysten innovaatiotoiminnan ja niiden tuloksena syntyvien tuotteiden kaupallistamisen tukeminen on tärkeää samoin kuin verkostoitumisen ja innovaatio- ja kasvukulttuurin edistäminen.”*

Kuntien ja yritysten resurssit innovaatioiden edistämiseen ovat usein erikokoiset, jolloin innovaatiotoiminnan kehittämisen mahdollisuudet ovat jo lähtökohdiltaan varsin erilaiset. Innovaatiotoimintaan ei ole pienillä kunnilla resursseja, kuten seuraavasta kuntasektorin puolelta tulevan vastaajan kommentista ilmenee:

*“Pienellä kunnalla ei ainakaan yksin ole siihen resursseja.”*

Kuntien resurssit innovaatioiden edistämiseen ovat usein siis varsin rajalliset, jolloin on vaikeata harjoittaa kokonaisvaltaista innovaatioajattelua, jonka tuloksena syntyisi uusia innovaatioiden edistämisen keinoja ja mahdollisuuksia. Tarvitaankin siis uudenlaista ja vahvempaa yhteistyötä, jonka pohjalta vahvistaa resursseja sekä ajattelua ja sitä kautta löytää uusia innovaatioiden edistämisen keinoja ja mahdollisuuksia.

### ***6.1.3 Yhteistyö innovaatiotoiminnan kehittämisen edistäjänä***

Innovaatiotoiminnan edistämistä kuntien ja yritysten yhteistyönä pidettiin tärkeänä asiana. Kuntien ja yritysten välistä yhteistyötä innovaatiotoiminnassa pidettiin jopa



merkittävässäkin asemassa, erityisesti seudullisen innovaatioympäristön vahvistamisen sekä molempien toimijoiden (kunnat ja yritykset) innovaatiotoiminnan koordinoimisen ja kehittämisen kannalta. Monissa vastauksissa nousi esiin resurssi- ja tuki-toiminnan merkitys innovaatiotoiminnan kehittämisen vauhdittajana.

Vastauksissa painottuivat lähinnä kuntien puolelta tuleva resursointi, rahallinen tuki ja muut tukimuodot ja tukitavat. Yrityssektorin edustajat toivoivat kunnilta ennen kaikkea resursseja innovaatiotyöryhmille, investointien tukea (takaukset), koulutussuuntien sisällön kohdentamista paikallisten yritysten tarpeita vastaavaksi, yrittäjäystävällistä ilmapiiriä sekä tutkimustoiminnan tukemista siten, että kunnat antaisivat tiloja tutkimusta tekeville pk-yrityksille. Yritykset halusivat myös perinteistä taloudellista tukea innovaatiotoimintansa vahvistamiseen, kuten seuraavista vastauksista ilmenee:

*“Kunnat voivat tukea innovaatiotoimintaa tarjoamalla resursseja innovaatiotyöryhmille, tukemalla taloudellisesti yritysten innovaatiotoimintaa ja tukemalla alan koulutusta.”*

*“Kuntien tulisi tukea tutkimustoimintaa, esimerkiksi antamalla tiloja tutkimusta tekeville pk-yrityksille. Yritykset voisivat puolestaan sitoutua tekemään tarvitsemansa alan tutkimusta.”*

Yhteistyön tulisi siis olla myös vastavuoroista ja molempia osapuolia sitouttavaa ja hyödyttävää. Taloudellisen hyödyn tuottaminen kummallekin osapuolelle nähtiin siis erittäin tärkeänä asiana. Molempien toimijoiden tulisi löytää myös jonkinlainen yhteinen intressi, joka edesauttaisi uusien innovaatioiden synnyttämistä ja niiden kehittämistä. Tämä ilmenee seuraavista yrityssektorin edustajien vastauksista:

*“Innovaatioita syntyy kun on yhteinen intressi.”*

*“Yhteisen intressin pitää tuottaa taloudellista hyötyä kummallekin osapuolelle. Muuten homma on puuhastelua.”*

Yrityssektorin puolelta tulevat vastaajat toivoivat ennen kaikkea yleisten toiminnallisten perusedellytysten ja rakenteiden kuntoon laittamista. Toiminnan kehittämisen

kannalta on siis tärkeätä, että “perustukset” ja rakenteet ovat kunnossa. Tämän asian totesi myös eräs kuntasektorin puolelta tuleva vastaaja:

*“Innovaatiotoiminnan “infran” tukeminen olisi varsin tärkeätä.”*

Erään kuntasektorin puolelta tulevan vastaajan mielestä kuntien ja yritysten välisen yhteistyön tulisi lähteä liikkeelle ennemmin yritysvetoisesti kuin kuntajohteisesti. Yhteistyötä pitäisi lähteä kehittämään siis yritysten luonnollisista tarpeista käsin. Yritysten aloitteellisuus on kuntasektorin vastaajan mielestä avainasemassa kaikessa sellaisessa kehittämistoiminnassa, joka liittyy seudulliseen innovaatiotoimintaan. Kuntasektorin puolelta tuleva vastaaja luovuttaisi “pallon” yrityssektorin puolelle.

*“Niin, että se sikiäisi yritysten luonnollisista tarpeista eikä kuntajohteisesti.”*

Kuntien ja yritysten yhteistyön innovaatiotoiminnassa tulisi rakentua ennen kaikkea avoimelle ja luottamukselliselle perustalle, josta olisi hyvä lähteä vahvistamaan yhteistä innovaatiotoimintaa. Yhteisen intressin löytyminen sitouttaisi molemmat osapuolet yhteiseen kehittämistoimintaan, jolloin innovaatiotoimintaa kyettäisiin kehittämään entistä tasapainoisemmin tiettyyn tavoitteelliseen kehittämissuuntaan.

#### **6.1.4 Vuoropuhelun vahvistaminen innovaatiotoiminnassa**

Innovaatiotoiminnassa korostuu ennen kaikkea vuoropuhelun merkitys. Toimivalla vuoropuhelulla on varsin keskeinen merkitys siihen toimiiko innovaatioyhteistyö parhaalla mahdollisella tavalla vai eikö toimi. Innovaatiokyselyyn vastanneet pitivät erittäin tärkeänä kuntien ja yritysten välisen vuoropuhelun vahvistamista innovaatiotoiminnassa.

Vastaajat toivoivat erityisesti lisää avointa vuorovaikutusta kuntien ja yritysten välille sekä entistä järjestelmällisempää ja tiiviimpää yhteistyötä innovaatiotoiminnassa. Vastauksissa korostettiin myös aktiivisen kuuntelun, ennakoitotoiminnan, suorien kontaktien, keskustelun, jatkuvien tapaamisten ja kumppanuuden lisäämistä kuntien ja yritysten vuoropuhelua vahvistavina toimina. Nämä asiat nousevat esiin seuraavista

yrityssektorin edustajien vastauksista:

*“Vuorovaikutusta lisää.”*

*“Järjestelmällinen yhteistyö, jossa on tarkasti määritelty vastuuhenkilöt ja -tahot.”*

*“Kuntien tulee aktiivisesti kuunnella yritysten tarpeita ja harjoittaa ennakointitoimintaa tulevien innovaatiotarpeiden löytämiseksi.”*

*“Suorat kontaktit. Kunnan ja elinkeinoelämän yhteishankkeilla, esimerkiksi kauppakamarin projektit.”*

Eräs yrityssektorin edustaja puolestaan toivoi erityistä yhteistä keskustelufoorumia kuntien ja yritysten välille, jossa kohtaisivat pienet ja suuret yritykset. Näin voitaisiin yrityssektorin edustajan mukaan vaihtaa ajatuksia ja osaamista puolin sekä toisin ja saada aikaan spesifejä hyötyjä.

*“Tarvittaisiin vahva yhteinen keskustelufoorumi ja jatkuvia tapaamisia, joissa pienyritykset voisivat tuoda esiin omaa osaamista isommille. Isot ovat yleensä niin itseriit-toisia, että eivät juuri hae innovaatioita ulkoa.”*

Yhteistyön lisääminen painottui kaikissa vastauksissa. Eräs kuntasektorin puolelta tuleva vastaaja painotti myös aktiivisuuden ja kiinnostuksen lisäämisen tärkeyttä.

*“Molempien osapuolien aktiivisuutta ja kiinnostusta yhteistyöhön tulisi lisätä.”*

Kaikki innovaatiokyselyyn vastanneet pitivät siis tärkeänä kuntien ja yritysten välisen vuoropuhelun vahvistamista innovaatiotoiminnassa. Vastaajat eivät kuitenkaan osanneet määritellä mitään spesifiä yhteistyömuotoa tai -mallia, joka edistäisi ja vahvistaisi toimijoiden välistä vuoropuhelua käytännön tasolla. Eräs kuntasektorin vastaaja kuitenkin mainitsi niin sanotun Triple Helix -yhteistyön kuntien ja yritysten välisen vuoropuhelun vahvistajana.

*“Lisäämällä niin sanottua Triple Helix -yhteistyötä, jossa julkinen sektori, koulutus ja*

*tutkimus sekä yritykset tekevät yhteistyötä kunnan kannalta strategisesti merkittävillä alueilla.”*

Yrityssektorin vastaajat tarjosivat kuntasektorin vastaajia enemmän konkreettisia ehdotuksia ja toimintatapoja vuoropuhelun vahvistamiseksi. Kuntasektorin vastaajat eivät oikein osanneet antaa mitään spesifiä mallia, jonka kautta vahvistaa kuntien ja yritysten välistä vuoropuhelua innovaatiotoiminnassa. Vastaukset olivat hieman yleispiirteisiä, jolloin niistä oli haasteellista löytää konkreettisia ehdotuksia toimintatavoiksi. Tätä haasteellisuutta ilmentää varsin hyvin seuraava kuntasektorin edustajan kommentti:

*“Vaikea antaa mitään mallia.”*

Vastaajat niin kunnista kuin yrityksistäkin pitivät tärkeänä vuoropuhelun vahvistamista innovaatiotoiminnassa. He eivät kuitenkaan osanneet määritellä kovinkaan vahvasti niitä keinoja ja toimintatapoja, joilla voitaisiin vuoropuhelua edistää ja vahvistaa. Toimijoiden välisen yhteistyön tulisi perustua keskinäiseen arvostukseen ja luottamukseen. Tämä voi olla tosin hieman haastavaa tietyissä tapauksissa. Eräässä yrityssektorin puolelta tulevassa vastauksessa oli havaittavissa jonkinasteista kritiikkiä ja tietynlaista piikittelyäkin kuntasektorin innovaatiotoimintaa kohtaan, kuten tästä seuraavasta yrityssektorin edustajan vastauksesta käy hyvin ilmi:

*“Kuntaliitoksissa ylijäämävarastoon jäävien kunnanjohtajien nimittäminen innovaatiojohtajiksi ei välttämättä ole hyvä innovaatio.”*

Tästä edellä mainitusta vastauksesta voi vetää sen johtopäätöksen, että yrityssektorin edustajat toivoisivat enemmän aitoa kiinnostusta ja substanssiosaamista kuntasektorin edustajilta innovaatiotoiminnassa. Tämä voi aiheutua haasteelliseksi asiaksi, koska kuntien resurssit innovaatiotoimintaan ovat nykyisessä maailmantilanteessa usein varsin rajalliset. Kuntien ja yritysten välistä vuoropuhelua innovaatiotoiminnassa tulisi lähteä vahvistamaan resursseja allokoimalla ja substanssiosaamista parantamalla. Tällöin saataisiin kestävä ja vahva perusta jokapäiväiselle innovaatio- ja kehittämis-yhteistyölle. Toimijoiden arvostus ja luottamus toisiaan kohtaan vahvistuisi merkittävästi.

## 6.2 Kuntien ja yritysten järjestelmät ja menetelmät innovaatiotoiminnan edistämässä

### 6.2.1 Innovaatiotoiminnalle luodut prosessit ja järjestelmät

Innovointikyky muodostuu organisaation kulttuuriin liittyvistä tekijöistä sekä resursseista, kuten erilaisista prosesseista ja järjestelmistä. Organisaation innovointikyvyllä on keskeisen tärkeätä hyvin toimivat prosessit ja järjestelmät, jotka edistävät organisaation innovointikykyä mahdollisimman suunnitellusti. Innovaatiokyselyyn vastanneissa yrityksissä on luotuna ja käytössä erilaisia määritettyjä ja räätälöityjä prosesseja ja järjestelmiä innovaatioiden edistämiseksi, kun taas kunnissa asia on lähes täysin päinvastainen. Kuntien ja yritysten välinen ero on varsin huomattava, kun tarkastellaan niiden prosesseja ja järjestelmiä innovaatioiden edistämiseksi. Kunnissa ei ole yritysten tavoin käytössä erillisiä ja räätälöityjä prosesseja ja järjestelmiä innovaatioiden edistämiseksi, vaan yleensä innovaatio- ja kehittämistoiminta on viety prosessien sisälle.

Yrityssektorin puolelta tulevissa vastauksissa näkyy vahva panostus aloitetoimintaan ja erityisesti aloitteiden ja ideoiden käsittelyyn. Lähes kaikista yrityksistä löytyy prosesseja ja järjestelmiä aloitteiden, ideoiden ja innovaatioiden edistämiseksi. Muutamaa yritystä prosessit ja järjestelmät ovat vielä työn alla, mutta vastauksista päätellen niin sanotusti hyvässä vauhdissa. Yrityksissä on siis luotu innovaatioille toimivia prosesseja ja järjestelmiä, joissa on selkeät toimintaperiaatteet, roolit ja vastuut sekä kannustimet, kuten seuraavista yrityssektorin edustajien vastauksista ilmenee:

*“Yrityksessä on käytössä aloitejärjestelmä, johon on kirjattu selkeästi toimintaperiaatteet ja kannustimet.”*

*“Aloitetoiminta ja jatkuva parantaminen on järjestetty järjestelmälliseksi toiminnaksi. Kullekin prosessille oma vastuhenkilö sekä aloitteiden arviointi organisaatioon. Muutosehdotuksia tehdään eri tasoille, kuten osto, tuotanto, huolto, markkinointi ja suunnittelu.”*

*“Innovaatioille, kehitysideoille, aloitteille ja toisaalta poikkeamien havainnointiin on*

*olemassa menettelyt ja järjestelmät. Tietojärjestelmässä käsitellään ideat, vastuutetaan ne ja seurataan. Toteutukseen etenevät hankkeet palkitaan.”*

Kuntasektorin puolelta tulevissa vastauksissa puolestaan näkyy selvästi tietynlainen innovaatiotoiminnan hataruus ja vähäinen panostus innovatiivisuuden edistämiseen. Tämä on selitettävissä sillä, että innovatiivisuuden edistäminen ei ole ollut jokapäiväinen asia, vaan erillään päivittäisestä työskentelystä, jolloin siihen ei ole kiinnitetty erityistä huomiota eikä resursseja. Kahdessa Rauman seudun viidestä kunnasta ei ollut luotuna minkäänlaisia prosesseja ja järjestelmiä innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Kolmessa muussa kunnassa oli tehty joitain toimenpiteitä innovaatiotoiminnan edistämiseksi, mutta tavallaan vain nimellisesti.

Yhdessä innovaatiokyselyyn vastanneessa kunnassa on kirjattuna periaatteet innovaatiotoiminnan edistämiseksi, mutta ne eivät ole kuitenkaan vastaajan mielestä kovinkaan kattavat. Eräs kuntasektorin puolelta tuleva vastaaja kyseenalaisti kysymyksen relevanttiuden. Vastaajan mielestä kysymys ei olisi välttämättä edes kovinkaan relevantti kuntasektorille. Seuraavat kuntasektorin edustajien vastaukset osoittavat valitettavasti sen tosiasian, että kunnissa ei ole kehitetty kovinkaan vahvoja prosesseja ja järjestelmiä innovaatiotoiminnan edistämiseksi.

*“Oman organisaation kehittäminen on viety prosessien sisälle.”*

*“Henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa on periaatteet, ei ole kuitenkaan kattava asian osalta.”*

*“Ei varmastikaan kysymyksen tarkoittamassa mielessä. Onko kysymys tuollaisena relevantti kuntasektorille.”*

Vastaukset osoittavat selvästi sen, että yritysten ja kuntien välillä on varsin suuria eroja innovaatiotoiminnan edistämisen organisoinnissa ja kehittämisessä. Näiden suurten erojen taustalla on useita tekijöitä, mutta varmasti suurin lienee se, että kunnat ovat perinteisesti olleet byrokraattisesti organisoituja toimijoita, jotka ovat pääsääntöisesti toteuttaneet niin sanottuja perustehtäviään, jolloin innovatiivisuus on selvästi jäänyt taka-alalle kuntaorganisaatioiden päivittäisessä toiminnassa. Yritykset ovat eri

tavalla johdettuja ja organisoituja kuin kunnat. Yritysten perustehtävä on eri kuin kuntien, jolloin ne voivat toimia kuntia vapaammin innovaatio- ja kehittämistoiminnassaan. Innovaatio- ja kehittämissasiat ovat päivittäin esillä monissa yrityksissä, jolloin niiden vahvistamiseksi tarvitaan tiettyjä prosesseja ja järjestelmiä, Tämä selittää osaltaan prosessien ja järjestelmien kuntia suurempaa lukumäärää. Yritysten kohdalla kyse on myös uudistumiskyvystä, jolloin tarvitaan vahvoja prosesseja ja järjestelmiä innovaatioiden edistämiseksi.

### **6.2.2 Innovaatiotoimintaa edistävät järjestelmät ja menetelmät**

Globaalissa maailmassa tarvitaan vahvoja järjestelmiä ja menetelmiä innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Organisaation innovointikyvyille ovat erittäin tärkeitä hyvin toimivat ja mahdollisimman kokonaisvaltaiset järjestelmät ja menetelmät, jotka edistävät innovaatiotoimintaa järjestelmällisesti ja suunnitellusti. Yrityssektorin puolella on käytössä siis selvästi enemmän erilaisia järjestelmiä ja menetelmiä innovaatioiden edistämiseksi kuin kuntasektorin puolella, kuten jo edellä tuli todettua. Yrityksissä on käytössä innovaatioiden edistämiseksi muun muassa aloitetoimikuntia, muutospalaveria, innovaatiopalkitsemisjärjestelmiä, projektikohtaisia innovaatiotesseja, tietojärjestelmiä, nettityökaluja, innovaatiokilpailuja sekä erityisiä menetelmiä innovaatioiden kirjaamiseksi ja arvostelemiseksi, kuten seuraavista yrityssektorin edustajien vastauksista ilmenee:

*“Yrityksessämme toimii aloitetoimikunta ja syksyllä lanseerattavaan intraan avaamme myös kanavan uusien ideoiden esille tuontiin. Olemme onnistuneet luomaan innovaatiomyönteisen ilmapiirin ja usein merkittävimmät innovaatiot tulevat esiin jo muun keskustelun ohessa. Ihmiset uskaltavat lähestyä suoraan prosessien vastuuhenkilöitä ideoidensa kanssa.”*

*“Sisäinen innovaatiopalkitsemisjärjestelmä. Menetelmät innovaatioiden kirjaamiseksi ja arvostelemiseksi, projektikohtaisia innovaatiotesseja.”*

*“Oma tietojärjestelmä.”*

*“Isompaa byrokratiaa, nettityökalu ollut pari vuotta. Innovaatiokilpailuja ja niin edelleen.”*

Kuntasektorin puolella ei ole käytössä erityisen vahvasti organisoituja järjestelmiä ja menetelmiä innovaatioiden edistämiseksi. Rauman seudun kunnissa on tosin käytössä palkitsemisjärjestelmiä ja eräässä kunnassa sovelletaan niin sanottua PDCA:ta eli kehittämisympyrää innovaatiotoiminnassa. Henkilöstöä pyritään aktivoimaan innovaatiotoimintaan ja oman työn kehittämiseen lähinnä heidän työnsä ohessa eli integroiden innovaatio- ja kehittämistoimintaa päivittäiseen työskentelyyn, eikä niinkään erillisten ja ulkopuolisten järjestelmien ja menetelmien kautta.

*“Lähinnä palkitsemisjärjestelmä, ei organisoitua järjestelmää innovaatiotoimintaan.”*

*“PDCA.”*

*“Pyrimme aktivoimaan henkilöstöä oman työnsä kehittämiseen.”*

Eräs kuntasektorin edustaja kertoi suhteellisen laajasti kuntaorganisaationsa toimista innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Vastaja ei kuitenkaan osannut täysin identifioida ja spesifioida kuntaorganisaatiossaan käytössä olevia innovaatiotoimintaa edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä, kuten seuraavasta vastauksesta varsin hyvin ilmenee:

*“Osallistutaan erilaisten valtakunnallisten innovaatioverkostojen toimintaan ja saadaan niistä innovaatiotietoutta ja -välineitä. Vastataan Rauman alueen innovaatioverkoston (korkeakoulutus- ja tutkimusorganisaatioiden yhteistyöverkosto) toiminnan organisoinnista ja vetämisestä. Rahoitetaan alueen koulutus- ja tutkimusorganisaatioita ja osallistutaan hanketoimintaan. Kaupunkiorganisaatiossa yksittäistä työntekijää palkitaan hyvästä, toteuttamiseen johtaneesta kehittämis ehdotuksesta. Niin ikään vuosittain myönnetään työyksikköä koskeva kehittävä työyhteisö -palkinto. Molemmat julkistetaan näyttävästi, joten palkintona on myös pienen taloudellisen palkinnon ohella kunniaa. Olivatko nämä mainitsemani ylipäättään järjestelmiä ja menetelmiä?”*



Kuntasektorilla on siis käytössä lähinnä vain erilaisia palkitsemiskäytäntöjä innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Erilliset, järjestelmälliset ja vahvasti organisoidut järjestelmät ja menetelmät näyttävät puuttuvan lähes kokonaan kuntasektorilta. Tämä näyttäisi olevan tilanne ainakin Rauman seudun pienissä kunnissa. Seuraava vastaus kuvastaa varsin osuvasti sitä nykyistä osin jopa varsin primitiivistäkin tilannetta mikä vallitsee pienissä maaseutumaisissa kunnissa innovaatiotoimintaa edistävien järjestelmien ja menetelmien suhteen.

*“Ei mitään paitsi allekirjoittaneen tuntosarvet.”*

Yrityssektorin puolella on siis käytössä selvästi järjestelmällisempiä ja organisoidumpia järjestelmiä ja menetelmiä innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Kuntasektorin puolella järjestelmät ja menetelmät eivät ole yhtä kehittyneitä kuin yrityssektorin puolella. Tämä johtuu pitkälti siitä, että innovaatio- ja kehittämistoiminta ei ole vielä täysin arkipäiväistäytynyt pienissä maaseutumaisissa kunnissa, vaan on tavallaan vieläkin eräänlainen “ulkopuolinen tekijä” ja jossain mielessä jopa tietynlainen tabukin.

### ***6.2.3 Innovaatiotoimintaa edistävien järjestelmien ja menetelmien toimivuus ja tuloksellisuus***

Innovaatiotoimintaa edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä pidettiin sekä toimivina että tuloksellisina, mutta myös osiltaan puutteellisina. Yrityssektorin puolelta tulevat vastaajat ovat pääosin tyytyväisiä organisaatioissaan innovaatioita edistäviin järjestelmiin ja menetelmiin. Suurin osa yritysvastaajista piti innovaatioita edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä toimivina ja tuloksellisina. Osassa yrityksistä järjestelmiä ja menetelmiä pidettiin teoriassa toimivina, mutta käytännön kokemukset puuttuivat vielä. Eräissä yrityksissä innovaatiojärjestelmää on kehitetty jatkuvasti kattamaan yhä laajemmin kaikki kehitysideat. Yritykset ovat siis tyytyväisiä innovaatiojärjestelmiinsä ja -menetelmiinsä, mutta tiedostavat silti niiden kehittämistarpeen globaalissa maailmassa. Tämä käy ilmi seuraavista yrityssektorin puolelta tulevista vastauksista:

*“Järjestelmät ja menetelmät ovat toimivia ja tuloksellisia.”*

*“Nykyinen järjestelmämme on toimiva ja sopiva nykyisiin tarpeisiimme.”*

*“Voivat olla hyvinkin toimivia, tietoa ei kokemuksista ole paljon tullut.”*

*“Prosessi vaikuttaa teoriassa toimivalta ja vastaavanlaisia on käytössä muualla.  
Omat kokemukset puuttuvat vielä.”*

*“Järjestelmää on kehitetty jatkuvasti, viimeksi tänä vuonna, kattamaan yhä laajemmin kaikki kehitysideat. Järjestelmä on toimiva ja tuloksellinen.”*

*“Osin ovat toimivia ja tuloksellisia, mutta uusiakin menetelmiä on kehitteillä.”*

Kuntasektorin puolelta tulevat vastaajat sekä pitivät että eivät pitäneet organisaatioissaan innovaatioita edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä toimivina ja tuloksellisina. Vastaukset siis jopa hieman yllättävästi erosivat toisistaan. Kaksi kuntaa piti innovaatioita edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä ei toimivina ja tuloksellisina, kun taas kolme muuta kuntaa pitivät kyseisiä järjestelmiä ja menetelmiä toimivina ja tuloksellisina. Eräs vastaaja korosti ennen kaikkea innovaatioita edistävien järjestelmien ja menetelmien hyvää soveltuvuutta omissa konteksteissaan.

*“Eivät ole toimivia ja tuloksellisia.”*

*“Eivät toistaiseksi ole vielä toimivia ja tuloksellisia.”*

*“Osin kyllä ovat toimivia ja tuloksellisia.”*

*“Omassa lajissaan kyllä ovat toimivia ja tuloksellisia.”*

*“Ovat toimivia ja tuloksellisia.”*

Suurin osa kunnista ja yrityksistä pitivät innovaatioita edistäviä järjestelmiään ja menetelmiään toimivina ja tuloksellisina. Yllättäen kunnatkin olivat kahta lukuun ottamatta tyytyväisiä innovaatioita edistäviin järjestelmiinsä ja menetelmiinsä. Kahdella yrityksellä ei ollut vielä kokemuksia omista järjestelmistään ja menetelmistään, mutta

muilla yrityksillä oli hyvät kokemukset omista järjestelmistään ja menetelmistään. Yritykset näyttäisivät olevan kuntia kehittämisorientoituneempia innovaatioita edistävien järjestelmien ja menetelmien suhteen.

#### ***6.2.4 Innovaatiotoimintaa edistävien järjestelmien ja menetelmien kehittäminen***

Innovaatiotoimintaa edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä tulee kehittää lähes jatkuvasti, erityisesti niin sanotun jatkuvan innovoinnin hengessä, jotta ne vastaisivat parhaalla mahdollisella tavalla globaaliin toimintaympäristön muutokseen. Yrityssektorin puolelta tulevat vastaajat kehittäisivät innovaatioita edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä lähinnä innovaatioiden tiedottamista parantamalla sekä levittämällä (diffuusio) oikeille henkilöille, mahdollisille tarvitsijoille ja jatkokehittäjille. Eräs vastaaja ei osannut mainita konkreettisia toimenpiteitä, joilla kehittää innovaatioita edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä. Vastaajat eivät löytäneet suuria ja radikaaleja innovaatioita edistävien järjestelmien ja menetelmien muutos- ja kehittämistarpeita, vaan vastauksissa painotettiin pienimuotoiset ja integroidut kehittämistoimenpiteet. Innovaatioita edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä haluttiin lisätä ja vahvistaa, mutta mitään akuutteja kehittämistarpeita ei vastauksissa esiintynyt. Yritykset olivat siis pääosin tyytyväisiä innovaatioita edistäviin järjestelmiinsä ja menetelmiinsä, kuten seuraavista vastauksista ilmenee:

*“Aloitetoimikunnan toiminnasta tiedottamista voitaisiin vielä tehostaa.”*

*“Innovaatioiden levittämistä ja tiedottamista oikeille henkilöille tai mahdollisille tarvitsijoille tai jatkokehittäjille tulisi ehkä lisätä ja vahvistaa. Tällainen voisi olla toimivaa.”*

*“Omamme on kehittymässä liiketoiminnan kehitysprojektina.”*

*“Meillä on Process Excellenc käytössä ja tämä suuntaa meidät jatkuvaan oman työn kehittämiseen.”*

Kuntasektorin puolelta tulevat vastaajat kehittäisivät innovaatioita edistäviä järjestel-

miä ja menetelmiä lähinnä työn ohessa, työtä kehittämällä ja parantamalla sekä erityistä vuorovaikutusta kuntaorganisaation sisäisten ja ulkopuolisten toimijoiden välillä lisäämällä ja vahvistamalla. Vastaajat löysivät monia keinoja ja toimenpiteitä, joiden kautta kehittää ja vahvistaa innovaatioita edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä. Vastauksissa painottuivat sekä kuntaorganisaation sisäiset että ulkoiset kehittämistoimenpiteet. Motivaation ja vuorovaikutuksen merkitykset nousivat selvästi esiin vastauksissa. Eräiden kuntasektorin edustajien vastausten perusteella innovaatiotoiminnan kehittäminen tulisi integroida nykyistä paremmin päivittäisen työn oheen. Innovaatioasioiden tulisi olla osa jokaisen päivittäistä työnkuvaa ja itsensä arvioinnin tulisi ulottua läpi koko kuntaorganisaation.

*“Innovaatioasiat tulisi kuulua jokaisen normaaliin työnkuvaan.”*

*“Itsensä arvioinnin valuttaminen alemmalle tasolle.”*

*“Tulosten selkeämpi vaikutus palkkaan.”*

Innovaatioita edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä haluttiin kehittää myös nykyistä laaja-alaisemmin ja erityisesti useampien toimijoiden välillä. Kehittäminen on siis yhteistyötä. Järjestelmien ja menetelmien kehittämistä ei tulisi harjoittaa pienessä mitataavassa, vaan erään kuntasektorin edustajan mukaan ehdottomasti suuremmissa kontekstissa.

*“Laajemmassa kokonaisuudessa.”*

Yhteistoimintaa eri toimijoiden välillä tulisi siis lisätä selvästi nykyistä enemmän. Erityisesti vuorovaikutuksen parantamista pidettiin tärkeänä asiana. Eräs kuntasektorin puolelta tuleva vastaaja toivoi erityisesti kaupunkiorganisaation eri yksiköiden ja alueen tutkimusorganisaatioiden välisen vuoropuhelun ja yhteistyön lisäämistä ja tiivistämistä.

*“Kaupunkiorganisaation eri yksiköt olisi kytkettävä nykyistä enemmän erityisesti alueen tutkimusorganisaatioiden toimintaan. Enemmän opinnäytetöitä, soveltavaa tutkimusta ja innovaation jalkauttamishankkeita.”*

Kuntasektorin edustajat löysivät suhteellisen konkreettisia keinoja ja toimenpiteitä, joiden kautta voitaisiin kehittää innovaatiotoimintaa edistäviä järjestelmiä ja menetelmiä. Vaikka kunnissa näyttäisi olevan käytössä lähinnä vain pienimuotoisia innovaatiotoiminnan edistämisen järjestelmiä ja menetelmiä niin tästä huolimatta kunnat osasivat tuoda hyvin esiin mahdollisia kehittämisen keinoja ja toimenpiteitä. Tahtotilaa kehittämiselle varmasti löytyy, mutta kyse on lähinnä kehittämistoimintaan tarvittavan ajan ja resurssien löytämisestä.

### **6.3 Kuntien ja yritysten innovointikyvyn tarkastelua**

#### ***6.3.1 Kuntien ja yritysten innovointikyky***

Innovointikyvyn merkitys on nykyisessä maailmantilanteessa yhä korostuneempi. Organisaation hyvällä ja kokonaisvaltaisella innovointikyvyllä on varsin suuri ja tärkeä merkitys innovaatioiden edistämiseksi. Innovointikyvyn ydin muodostuu organisaation kyvystä oppia uutta, tehdä päätöksiä, valita toteutettavat innovaatiot, kaupallistaa innovaatiot (yritykset) ja viedä ne käytäntöön. Innovointikyky on erityistä potentiaalia, joka täysin realisoituessaan vahvistaa merkittävästi organisaation kilpailukykyä ja auttaa sitä menestymään muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yrityssektorin edustajat pitivät organisaatioidensa innovointikykyä pääosin hyvänä. Vastaajat kokivat organisaatioidensa oppimiskyvyn, päätöksentekokyvyn, innovaatioiden toteuttamiskyvyn, kaupallistamiskyvyn ja käytäntöön viemiskyvyn pääosiltaan hyviksi. Eräs yrityssektorin edustaja tosin totesi, että erityisesti innovaatioiden hyödyntäminen ja käytäntöön vieminen ovat niitä vaiheita, jotka edellyttävät ja tarvitsevat paljon työtä.

*“Kyky oppia uutta on melkoisen hyvä, eräs arvoistamme on uudistuminen, elämme sen mukaan. Innovaatioiden hyödyntäminen ja käytäntöön vienti vaatii vielä paljon työtä.”*

Vastauksissa korostuivat asiakaslähtöisyyden ja asiakaspalvelun merkitykset yritysor-

ganisaatioiden innovointikyvyn määrittäjinä ja sen perustoina, kuten seuraavista yrittyssektorin edustajien vastauksista ilmenee:

*“Hyvä. Asiakaslähtöisen kehitys- ja innovaatiotoiminnan perusteena ovat asiakkaiden valmiit tarpeet ja niiden täyttäminen.”*

*“Organisaation innovaatiot liittyvät yleensä läheisesti asiakaspalveluun ja työtapoihin. Uusien innovaatioiden vaikutukset näkyvät yleensä nopeasti niin tuotannossa kuin asiakaspalvelussakin. Tämän vuoksi organisaatiomme onkin alati kehittyvä ja uusia innovaatioita tulee käyttöön tasaiseen tahtiin. Kaupallistamiseen emme ole ainakaan toistaiseksi lähteneet.”*

Yritysorganisaatioissa päätöksenteko on usein määritelty erilaisissa prosesseissa ja innovaatioiden käsittelyä varten on olemassa tiettyjä toimintamalleja. Näiden toimintamallien avulla yritykset arvioivat innovaatioidensa käyttökelpoisuutta ja tekevät päätöksiä innovaatioiden toteuttamiskäytännöistä.

*“Meidän tuotevalikoima on luonteeltaan hyvin vakaa. Uusia tuotteita ei juurikaan tule, mutta parannuksia ja uusia innovaatioita nykyisen tuoterakenteen sisällä tehdään koko ajan. Päätöksenteko on määritelty prosessissa.”*

*“Innovaatioiden käsittelyä varten on olemassa tiettyjä toimintamalleja, joiden avulla niiden käyttökelpoisuus ja käyttö usein varmistuu.”*

Yrityksissä pidetään hyvää innovointikykyä yllä myös niin sanotun jatkuvan parantamisen hengessä ja toimintatapoja kehittämällä. Innovaation aikaansaamat hyödyt pyritään pitämään tiiviisti organisaation omassa toiminnassaan.

*“Jatkuvan parantamisen hengessä toimintatapoja kehitetään. Pääasiassa hyödyt jäävät ydinvoimalaitosten käytön omaksi hyödyksi, eivätkä johda kaupalliseen käyttöön.”*

*“Olemme raskaan teollisuuden metsäyhtiö, prosessi-innovaatioita tulee silloin tällöin ja ne pyritään pitämään yhtiön sisällä. Aikaisemmin ne annettiin vapaasti kaikkien käyttöön. Niistä haetaan erityistä kilpailuetua.”*

Yritysorganisaatioiden innovointikyky osoittautui vastausten perusteella suhteellisen hyväksi, mutta aivan täydellisenä sitä ei voi kuitenkaan pitää, koska tiettyjä puutteita-kin siinä näyttäisi esiintyvän. Yritykset pyrkivät vähentämään puutteita tietyin toimintatavoin. Yritykset vahvistavat innovointikykyään lähinnä nykyisiä toimintatapojaan kehittämällä ja vahvistamalla, kuten edellä mainitut vastaukset selvästi osoittavat.

Kuntasektorin edustajat pitivät organisaatioidensa innovointikykyä lähinnä vajavaisena, mutta kehittyvänä. Vastaajista vain yksi piti organisaationsa innovointikykyä hyvänä. Muut vastaajat pitivät organisaatioidensa innovointikykyä vielä hieman puutteellisenä. Vastaukset siis hieman yllättäen erosivat toisistaan, kuten seuraavista kuntasektorin edustajien ytimekkäistä vastauksista ilmenee:

*“Maalaisjärki.”*

*“Vajavainen.”*

*“Kehittyvä.”*

*“Hyvä.”*

Eräs kuntasektorin puolelta tuleva vastaaja piti organisaationsa innovointikykyä hieman koordinoimattomana. Vastaaja toivoi innovointikyvyn parempaa koordinointia ja suuntaamista. Vastaajan mielestä pitäisi harkita entistä tarkemmin sitä mitkä innovaatiot kaupunkiorganisaatiossa tullaan toteuttamaan ja millä tavalla. Innovaatioiden tulisi olla hyvin käytäntöön vietävissä, koska muuten ne voivat aiheuttaa organisaatiossa tietynlaista sekaannusta, josta puolestaan aiheutuu turhautumista ja uudistusuupumusta.

*“Koko kaupunkiorganisaatiota ajatellen uudistuksia on varmasti viime vuosina työnnetty eri puolilta liikaa ja ilman kunnan harkintaa. Monet kuntasektorin käyttöön markkinoidut niin sanotut innovaatiot ovat olleet jopa teknisesti hyvin keskeneräisiä. Tämän kaiken lopputuloksena organisaatiossa on ollut turhautuminen ja uudistusuupumus. On menty jopa ojasta allikkoon.”*

Kuntaorganisaatioiden innovointikyky osoittautui vastausten perusteella hieman kaksijakoiseksi. Innovointikykyä pidettiin sekä hyvänä että vajavaisena. Tämä ero vastuksissa johtuu lähinnä siitä miten vastaajat käsittävät innovointikyvyn merkityksen ja organisaationsa kyvyn innovoida. Kunnat pyrkivät vahvistamaan innovointikykyään. Kunnissa näytetään ymmärtävän vahvan innovointikyvyn tärkeys.

### ***6.3.2 Innovaatiotoiminnan hallinta konseptista toteutukseen***

Innovaatiotoiminnan kokonaisvaltaisella hallinnalla tarkoitetaan sitä, että organisaatio kykenee hallitsemaan innovaatiotoimintansa alusta loppuun eli niin sanotusti konseptista toteutukseen. Innovointikykyä pidettiin sekä hyvänä että huonona. Yrityssektorin edustajat pitivät pääsääntöisesti organisaatioidensa innovaatiotoiminnan kokonaisvaltaista hallintakykyä hyvänä.

*“Kyllä hallitaan.”*

*“Kyllä hallitaan, siinä laajuudessa mitä innovaatioita yrityksessä esiintyy. Tietysti kehitettävää on aina ja polku valmiiksi tuotteeksi toisinaan vaikeakin, mutta käytännöt ovat kunnossa.”*

*“Innovaation toteutukseen määritellään vastuuhenkilö, joka hoitaa prosessin alusta loppuun saakka.”*

*“Tietojärjestelmä kattaa kaikki vaiheet ideasta toteutukseen.”*

Yrityssektorin puolelta tulevat vastaajat tiedostivat kuitenkin sen, että innovaation toteuttamiseen tarvitaan usein myös organisaation ulkopuolisia toimijoita. Organisaatio ei välttämättä itse kykene toteuttamaan innovaatiotaan, vaan tarvitsee siihen toisiakin osapuolia ja resursseja. Innovaation toteuttaminen vaatii siis monissa tapauksissa tiivistä yhteistyötä.

*“Kyllä hallitaan, mutta monien innovaatioiden toteuttamiseen tarvitaan myös muita-*



*kin osapuolia.”*

Eräs yrityssektorin puolelta tuleva vastaaja korosti erityisesti ideointivaiheessa tehtyjen panostusten tärkeätä merkitystä innovaation myöhemmälle kehittämiselle. Vastajan mukaan onnistunut ideointivaihe edellyttää määrätietoista toimintaa, riskinotto-kykyä sekä johdon tukea.

*“Uskoisin kyllä, jos innovaatio elää alun ideavaiheen yli se voidaan todistaa toimivaksi. Tämä vaihe vaatii sitkeyttä, riskinotto-kykyä ja johdolta myös tukea.”*

Kuntasektorin edustajat puolestaan pitivät organisaatioidensa innovaatiotoiminnan kokonaisvaltaista hallintakykyä puutteellisena. Vastaajien mukaan innovaatiotoimintaa ei hallita aivan kokonaisvaltaisesti, vaan hieman hatarasti ja puutteellisesti. Eräs vastaaja tosin piti organisaationsa innovaatiotoiminnan kokonaisvaltaista hallintakykyä kohtuullisena.

*“Ei hallita.”*

*“Ei hallita kunnolla.”*

*“Tuskinpa hallitaan.”*

*“Kohtuullisesti kyllä.”*

Eräessä kunnassa innovaatio- ja kehittämistoimintaa ei nähdä erillisinä projekteina, joissa on määriteltyjä toimintavaiheita aina konseptista toteutukseen saakka, vaan osana organisaation toimintaa.

*“Emme näe kehittämistoimintaa erillisinä projekteina.”*

Innovaatiotoiminnan kokonaisvaltaista hallintakykyä pidettiin siis hyvänä, kohtuullisena sekä puutteellisena. Yrityssektorin edustajat näkivät organisaatioidensa innovaatiotoiminnan kokonaisvaltaisen hallintakyvyn pääosin hyvänä. Kuntasektorin edustajat puolestaan pitivät organisaatioidensa innovaatiotoiminnan kokonaisvaltaista hallin-

takykyä pääosin puutteellisena. Muutamat vastaajat tiedostivat sen, että organisaation kokonaisvaltainen innovaatiotoiminnan hallintakyky vaatii osakseen myös organisaation ulkopuolisia resursseja ja toimijoita.

## **6.4 Innovaatiotoiminnan rajoitteet ja rajoitteista vapautuminen**

### ***6.4.1 Innovaatiotoiminnan rajoitteet***

Innovaatiotoimintaa estävät organisaatioissa suhteellisen monet tekijät, kuten vanhat ja totutut toimintatavat, muutosvastarinta, investointikustannukset, resurssipula sekä kannustuksen ja palkitsemisen puuttuminen. Vastauksissa korostuu kuitenkin eräs innovaatiotoimintaa estävä tekijä ylitse muiden eli organisaation asennekulttuuri ja erityisesti yksilöiden omat luutuneet asenteet innovaatio- ja kehittämistoimintaa kohtaan. Tällöin puhutaan organisaation muutosvastarinnasta. Tässä yrityssektorin edustajien näkemyksiä innovaatiotoiminnan esteistä ja rajoitteista:

*“Innovaatiotoimintaa estävät luutuneet asenteet ja niistä johtuva kapeakatseisuus.”*

*“Ahdaskatseisuus ja vanhat totutut toimintatavat ovat hidasteena.”*

Toisaalta organisaatiossa työskentelevän yksilön itsekritiikki voi myös olla innovaatiotoimintaa estävä tekijä. Yksilö voi olla liian kriittinen itseään kohtaan, jolloin hyvinkin innovaatio voi jäädä julkistamatta ja sitä kautta kuihtua ja unohtua pöytälaatikkoon. Pelko innovaation lyttäämisestä voi muodostua myös liian suureksi. Innovaatioita tulisi tuoda julki nykyistä herkemmin. Yksilön tulisi olla nykyistä myönteisempi omille ajatuksilleen ja ideoilleen ja viedä niitä harkitusti ja suunnitellusti eteenpäin omassa organisaatiossaan, kuten tästä seuraavasta yrityssektorin edustajan vastauksesta ilmenee:

*“Joskus hyvienkin innovaatioiden esilletulo kestää innovaation tekijän oman tiukan itsekritiikin takia. Suuria investointeja vaativissa innovaatioissa mitataan tietysti taloudellinen kannattavuus ja joskus kannattavuuden todetaan olevan niin heikko, ettei innovaation käyttöönotolle ole perusteita.”*

Palkitsemisella on myös varsin tärkeä merkitys organisaatiossa innovaatiotoiminnan esteitä ja rajoitteita vähentävänä tekijänä. Palkinnot ja tunnustukset yleensä kannustavat innovoimaan. Organisaatio, joka ei palkitse innovoinnista turhauttaa työntekijänsä, jolloin he eivät innostu innovoinnista, eivätkä näin ollen viitsi innovoida lainkaan. Esteiden tunnistamien ja kannustuksen puute muodostuvat haasteiksi, kuten seuraavista yrityssektorin edustajien vastauksista ilmenee:

*“Tunnistettuja esteitä on vähän, selkeä ja voimakas kannustus puuttuu.”*

*“Muutosvastarinta sekä palkitsemisen puute tai pienuus estävät innovaatiotoimintaa.”*

Rahoitukselliset puutteet sekä etenkin aika- ja resurssipula, kuten jo olemassa olevien resurssien sidonnaisuus tiettyihin kohteisiin ja toimintoihin aiheuttavat myös haasteita organisaation innovaatiotoiminnan edistämiseksi, kuten seuraavasta yrityssektorin edustajan vastauksesta ilmenee:

*“Ulkoisen rahoituksen puute sekä aika- ja resurssipula estävät innovaatiotoimintaa samoin kuin toimialan yleinen tekninen taso ja tarpeet.”*

Erään kuntasektorin puolelta tulevan vastaajan mukaan organisaation koko ja hallintokuntien erilaiset toimintakulttuurit voivat muodostua myös innovaatiotoiminnan haasteiksi. Ne voivat estää ja rajoittaa innovaatioiden edistämistä ja uudistusten läpivientiä organisaatiossa.

*“Organisaation koko asettaa omat haasteensa. Yleensä lienee niin, että mitä suurempi organisaatio, sen vaikeampi saada jokin innovaatio tai uudistus läpi koko organisaatiossa. Organisaation eri osilla, kuten hallintokunnilla ja samankin hallintokunnan eri yksiköissä on omat toimintakulttuurinsa. Toiset ovat paljon herkempiä kaikille uudistuksille, toiset taas pitäytyvät tiukemmin vanhassa ja totutussa.”*

Innovaatiotoimintaa ei myöskään yleensä nähdä vahvasti kuntien harjoittamana toimintana, jolloin siihen ei välttämättä osata suhtautua oikealla tavalla. Innovaatiotoi-

mintaa ei koeta myöskään päivittäisenä asiana. Puuttuu siis kunnollinen suhtautuminen innovaatiotoimintaan. Resurssit ovat kunnissa usein myös sidoksissa, josta aiheutuu rajoitteita innovaatiotoiminnalle.

*“Ei nähdä sitä kunnan ydin- tai perustoimintana.”*

*“Resurssien allokointi funktioille asettaa innovaatiotoiminnalle esteitä ja rajoitteita.”*

Organisaatiot kohtaavat siis monenlaisia esteitä ja rajoitteita innovaatiotoiminnassaan. Suurin ja keskeisin este ja rajoite näyttäisi olevan organisaation asenneilmapiiri eli innovatiivisuuteen kannustamaton koko organisaation läpäisevä toimintakulttuuri, joka ei vain yksinkertaisesti kannusta yksilöitä innovatiivisuuteen ja kehittämistoimintaan. Organisaation johdolla ja kullakin organisaatiossa toimivalla yksilöllä on siis varsin tärkeä merkitys innovaatiotoiminnan esteiden ja rajoitteiden vähentämisessä.

#### **6.4.2 Innovaatiotoiminnan rajoitteista vapautuminen**

Innovaatiotoimintaa estäviä ja rajoittavia tekijöitä voidaan vähentää tietyn organisatorisin keinoin ja toimenpitein. Vastauksissa toistuu erityisesti innovaatiomyönteisen ilmapiirin, kuten kannustuksen ja palkitsemisen merkitykset innovaatiotoimintaa estävien ja rajoittavien tekijöiden vähentäjinä. Vastaajat korostavat varsinkin organisaation avoimuuden ja vastaanottavuuden merkitystä innovaatiotoiminnan edistäjinä. Organisaatiokulttuurilla on siis varsin suuri vaikutus innovaatiotoiminnan edistämiseen. Yrityssektorin puolelta tulevien vastaajien mukaan tulisi ottaa oppia hyvistä hankkeista ja muualla toteutuneista innovaatioista ja asettaa innovaatiotoiminnalle tavoitteita, jotta sen suuntaaminen ja koordinointi onnistuisivat nykyistä paremmin.

*“Kannustusta lisäämällä ja kehitteillä olevaa innovaatioprosessia vahvistamalla.*

*Mainosrumpua hyvistä hankkeista ja toteutuneista innovaatioista.”*

*“Avoimella ja innovaatiomyönteisellä ilmapiirillä. Tiedottamalla avoimesti innovaation hylkäykseen vaikuttaneet tekijät.”*

*“Valistus, kannustus ja palkitseminen.”*

*“Koulutus, kannustus ja esimerkin näyttäminen.”*

Vastausten perusteella innovaatiotoiminnan esteitä ja rajoitteita voidaan vähentää myös taloudellisia riskejä pienentämällä ja määrittelemällä nykyistä selkeämmin innovaatioiden omistajuus- ja hyötynäkökulmat, kuten seuraavista yritys sektorin edustajien vastauksista ilmenee:

*“Taloudellista riskiä pienentämällä.”*

*“Selkeämpää omistajuus- ja hyötynäkökulman määrittämistä.”*

Innovaatiotoiminnan esteitä ja rajoitteita voidaan vähentää innovaatiokyselyyn vastanneiden yritys sektorin edustajien mukaan myös uusien ajattelutapojen ja ratkaisumallien löytämisen kautta. Esteet ja rajoitteet purkautuvat ajan myötä uusien ajattelu- ja toimintatapojen avulla.

*“Pakottamalla ajattelemaan uudella tavalla ja vaihtamalla työkaluja. Rohkaisemalla uuden ajattelutavan pohdintaan ja uusien ratkaisumallien löytämiseen.”*

*“Aika hoitaa tai kärsivällisyys palkitaan.”*

Organisaatorakenteella ja työntekijöiden välisillä vuorovaikutussuhteilla on myös merkitystä innovaatiotoiminnan esteiden ja rajoitteiden vähentämisessä. Organisaation eri osien ja tasojen välinen rakenteellinen eheys voi vähentää innovaatiotoiminnan esteitä ja rajoitteita. Esimerkiksi matriisiorganisaatiossa tulee tietenkin kiinnittää huomiota matriisien toimivuuteen. Erään kuntasektorin puolelta tulevan vastaajan mukaan hyvin toimivilla matriiseilla voidaan vähentää innovaatiotoiminnan esteitä ja rajoitteita organisaatiossa.

*“Toimivilla matriiseilla.”*

Eräs kuntasektorin puolelta tuleva vastaaja painotti erityisesti innovaation arjessa toi-

mivuuden tärkeyttä. Vastajaan mukaan myös innovaation jalkauttamiseen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota. Innovaation jalkauttamisvaihe tulisi toteuttaa systemaattisesti ja mahdollisimman rauhallisesti.

*“Ylipäätään tuotava innovaatioita harkitusti organisaatioon. Varmistettava jo ennalta, että innovaatio varmasti myös toimii arjessa, esimerkiksi ei ole teknisesti keskenäinen. Kyettävä osoittamaan, että se tuo hyötyä. Jakettava sitten jalkauttaa innovaatio systemaattisesti ja rauhallisesti organisaatioon.”*

Innovaatiotoimintaa estäviä tekijöitä voidaan vähentää yrityssektorin ja kuntasektorin edustajien mukaan ennen kaikkea yleisen innovaatioihin kytkeytyvän myötämielisyyden kautta sekä kannustusta lisäämällä ja palkitsemista vahvistamalla. Organisaation tuella nähtiin olevan varsin suuri merkitys innovaatiotoiminnan esteiden ja rajoitteiden madaltamisessa ja niiden purkamisessa. Innovaatiotoiminnan esteitä ja rajoitteita vähennetään siis tehokkaimmin organisatorisin ja taloudellisin toimenpitein, vahvistamalla innovaatiomyönteisempää organisaatiokulttuuria ja kohdistamalla uusia resursseja innovaatiotoimintaan.

## 7 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

### 7.1 Innovaatiotoiminnan edistämisen keinoista ja mahdollisuuksista

Tämän tutkimuksen päällimmäisenä tavoitteena oli löytää käytännöllisiä keinoja ja mahdollisuuksia, joiden avulla kunnat voivat edistää yritysten innovaatiotoimintaa. Tutkimuksen perusteella yritysten innovaatiotoimintaa voidaan edistää kuntien toimesta monin erilaisin keinoin ja mahdollisuuksin. Innovaatiotoiminnan edistämisen käytännöllisiä keinoja ja mahdollisuuksia näyttäisivät tutkimuksen perusteella olevan muun muassa seuraavat: innovaatiotoiminnan resurssien lisääminen, rahallisen tuen lisääminen seudulliseen innovaatiotoimintaan, kuntien hallinnoimat koordinoituneet ja järjestelmälliset kehittämishankkeet ja tavoitteelliset innovaatioprojektit, aloitetoiminnan tukeminen, palkitsemisen vahvistaminen, tutkimustilojen tarjoaminen tutkimusta tekeville pk-yrityksille, seudullinen tutkimuslaitosyhteistyö, verkostoituminen, innovaatio- ja kasvukulttuurin edistäminen, innovaatiomyönteinen ilmapiiri, vuorovaikutus sekä avoin innovaatio ja käyttäjälähtöisyys. Toiminnallisesti vuorovaikutteisia innovaatiotoiminnan edistämisen keinoja ja mahdollisuuksia näyttäisivät olevan erilaiset kuntien ja yritysten yhdessä organisoimat laaja-alaiset innovaatio- ja keskustelufoorumit, joissa erilaiset yritykset voivat kohdata toisiaan ja tuoda omia näkemyksiään paremmin esille ja tätä kautta edistää seudullista innovaatiotoimintaa.

Toiminnallisena ja koordinoituna kuntien ja yritysten välisenä yhteistyön muotona innovaatiotoiminnassa näyttäisi painottuvan niin sanottu Triple Helix -yhteistyö, jossa kunnat ja yritykset tekevät tiivistä yhteistyötä yhdessä muiden toimijoiden, kuten esimerkiksi yliopistojen kanssa paikallistalouden kannalta katsottuna strategisesti merkittävillä alueilla. Triple Helix -yhteistyön voidaan katsoa sitouttavan toimijoita (kunnat ja yritykset) innovaatiotoimintaan, koska siinä on kunnilla ja yrityksillä vahva yhteinen intressi. Triple Helix -yhteistyö tuo ennen kaikkea sitä kaivattua järjestelmällisyyttä kuntien ja yritysten väliseen innovaatioyhteistyöhön.

Yritysten innovaatiotoimintaa voidaan siis edistää kuntien toimesta monin erilaisin tavoin. Tärkeintä näyttäisi kuitenkin tutkimuksen perusteella olevan yritysten seudul-

lisen innovaatiotoiminnan perusedellytysten kuntoon laittaminen sekä järjestelmällisen ja luottamuksellisen yhteistyön aikaansaaminen, jolloin yritysten innovaatiotoimintaa voitaisiin edistää koordinoidulta ja tavoitteelliselta pohjalta. Tarvitaan siis entistä selkeämpää dialogia ja tavoitteellisempaa vuorovaikutusta toimijoiden (kunnat ja yritykset) välille, jotta niiden välinen seudullinen innovaatioyhteistyö olisi mahdollisimman tuloksellista.

Yritykset toivoivat tutkimuksen perusteella kunnilta enemmän aitoa kiinnostusta ja substanssiosaamista innovaatiotoiminnan edistämiseksi. Tämä toivomus on onneksi jo osittain täyttynyt, sillä Rauman kaupunki on ollut aloitteellinen ja proaktiivinen toimija asian suhteen. Tästä esimerkkinä voidaan mainita Rauman kaupungin vuoden 2012 alusta käynnistämä ”Eläviä yritysytteiksi luomassa” -projekti, jonka tarkoituksena on selvittää koordinoitusti seudun pk-yritysten kaupungilta toivomia tarpeita ja toimenpiteitä innovaatio- ja kehittämistoiminnassa ja näin ollen vahvistaa toimijoiden (kunnat ja yritykset) välistä innovaatioyhteistyötä.

Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että aktiivinen panostaminen kuntien ja yritysten väliseen yhteistyöhön ja innovaatiotoiminnan kehittämiseen vaatisi kokopäiväistä viranhaltijatyötä. Tällöin innovaatio- ja kehittämistehtävään nimetyllä viranhaltijalla olisi selkeä toimenkuva. Tällä hetkellä näyttää siis siltä, että innovaatio- ja kehittämistehtävän hoitaminen pelkästään oman toimen ohella, vain sivutoimisesti, ei johda parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Kuntien puolelta tuleva innovaatiotoiminta edellyttää siis päämäärätietoisuutta ja vahvaa sitoutuneisuutta, ei välinpitämättömyyttä, liian nopeaa ja muodollista kehittämistoimintaa. Innovaatiotoiminnan edistämiseksi kaikki lähtee siis siitä, että on olemassa aito tahtotila ja riittävät taloudelliset ja henkilöstölliset resurssit.

## **7.2 Kuntien ja yritysten innovointikykyä**

Tutkimuksen myötä selvisi, että kuntien ja yritysten välillä on varsin selkeä ero innovaatiotoiminnan edistämisen organisoinnissa ja kehittämisessä. Tämä suuri ero innovointikyvyssä on osaltaan selitettävissä sillä, että kuntien ja yritysten perustehtävä on erilainen. Kunnat ovat perinteisesti olleet varsin byrokraattisesti organisoituja toimi-



joita, jotka ovat pääsääntöisesti toteuttaneet vain niin sanottuja perustehtäviään, jolloin innovointikyvyn kehittäminen on jäänyt selvästi taka-alalle. Innovointikykyä ei ole pidetty kovinkaan merkityksellisenä ja tärkeänä asiana kuntien toiminnassa. Innovointikykyyn ja varsinkin sen kehittämiseen ei ole kiinnitetty huomiota. Selkeän kilpailuelementin puuttuminen kuntasektorilta ei ole kannustanut innovointikyvyn kehittämiseen. Yrityksissä innovointikyky on puolestaan ollut lähtökohtaisesti paljon merkittävämmässä roolissa kuin kunnissa. Tämä selittyy lähinnä sillä, että yritykset joutuvat kilpailemaan päivittäin ja vahvalla innovointikyvyllä on varsin tärkeä merkitys yritysten menestymisen kannalta.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tarkastella kuntien ja yritysten innovointikykyä ja tämän perusteella arvioida sitä tulisiko kuntien edistää yritysten sisäistä innovaatio-toimintaa, kuten niiden innovointikykyä vai ulkoista puolta eli yritysten innovaatio-toiminnan yleisiä seudullisia toimintaedellytyksiä. Kuntien ja yritysten innovointikyvyn tarkastelun perusteella voidaan todeta se, että kuntien tulisi edistää ennen kaikkea yritysten innovaatiotoiminnan ulkoista puolta eli yritysten innovaatiotoiminnan yleisiä seudullisia toimintaedellytyksiä.

Kunnilla on tutkimuksen perusteella hieman hatarat, mutta kehittyvät tiedolliset lähtökohdat ja taloudelliset resurssit yritysten innovaatiotoiminnan tukemiseen. Kunnan koko ja elinkeinorakenne näyttäisivät vaikuttavan innovaatiotoiminnan tiedollisiin lähtökohtiin ja taloudellisiin resursseihin. Pienellä kunnalla ei yleensä ole suuria taloudellisia resursseja ja vahvoja tiedollisia lähtökohtia innovaatiotoimintaan. Isolla kunnalla on siis yleensä paremmat lähtökohdat ja resurssit innovaatiotoiminnan kehittämiseen. Kuntien tulisikin tämän vuoksi kohdistaa innovaatiotoiminnan kehittämiseen ohjattuja suppeita resursseja entistä paremmin ja tuloksellisemmin. Seudullisen innovaatioyhteistyön vahvistaminen kuntien välillä olisi tärkeätä, koska se antaisi laaja-alaisen näkemyksen seudullisen innovaatiotoiminnan koordinoinnista ja sen suuntaamisesta. Yhteistyö vahvistaisi myös innovaatiotoiminnan yleisiä seudullisia toimintamahdollisuuksia.

Kuntien innovointikykyä voidaan onneksi vahvistaa erilaisin ratkaisuin ja toimenpitein. Kuntien kohdalla innovointikyvyn vahvistaminen tulisi integroida osaksi kuntien tavanomaista toimintaa. Ei kuitenkaan niin, että innovointikyvyn kehittäminen olisi

ikään kuin ripoteltu kaikkien työntekijöiden harteille, vaan siten, että innovointikyvyn koordinoitu vahvistaminen olisi tietyn viranhaltijan päätoimi, mutta ideointi ja innovatiivisuus tietenkin koko organisaation läpäisevää ja sitä kautta mahdollisimman laaja-alaista.

Yritysten innovointikyky osoittautui tutkimuksen perusteella vahvaksi. Tämän perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että yritykset eivät tarvitse kunnilta resursseja ja tukea niiden sisäisen innovointikyvyn vahvistamiseen, vaan ulkoiseen puoleen eli innovaatiotoiminnan yleisten seudullisten toimintaedellytysten vahvistamiseen.

Innovaatiotoiminnan kokonaisvaltainen hallintakyky edellyttää aina ajallisia ja taloudellisia resursseja. Innovointikyky edellyttää myös yhteistyötä. Tällöin innovaatiotoiminnan kokonaisvaltainen hallintakyky tarvitsee toteutuakseen myös kunta- ja yritysjärjestelmien ulkopuolisia resursseja ja toimijoita. Tämän vuoksi olisikin tärkeätä, että toimijat (kunnat ja yritykset) tekisivät mahdollisimman tiivistä yhteistyötä innovaatiotoiminnassa, jotta niiden oma innovointikyky voisi vahvistua optimaaliselle tasolle.

### **7.3 Innovaatiotoiminnan esteistä ja rajoitteista**

Innovaatiotoiminnan esteistä ja rajoitteista voidaan muodostaa tutkimuksen perusteella kaksi suurta este- ja rajoitekokonaisuutta. Innovaatiotoiminnan esteet ja rajoitteet voidaan siis ikään kuin jakaa kahteen suureen este- ja rajoitekokonaisuuteen. Innovaatiotoiminnan kulttuurisiin esteisiin voidaan lukea organisaatio- ja toimintakulttuuri, ahdaskatseiset ja luutuneet asenteet, voimakas muutosvastarinta, kompensoimattomuus eli palkitsemisen puute tai vähyys sekä yksilön itsekritiikki. Innovaatiotoiminnan taloudellisiin rajoitteisiin voidaan puolestaan lukea aika- ja resurssipula, ulkoisen rahoituksen puute sekä resurssien allokointi funktioille eli budjettivarat ovat kohdennettuina ja sitä myöden sidoksissa muihin kohteisiin ja tarkoituksiin kuin innovaatiotoiminnan edistämiseen.

Kokoavana ja tiivistävänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että Rauman seudun kunnissa ja yrityksissä innovaatiotoimintaa estävät kulttuuriset tekijät ja rajoittavat talou-

delliset tekijät.

#### **7.4 Innovaatiotoiminnan esteistä ja rajoitteista vapautumisesta**

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää keinoja ja mahdollisuuksia, joiden avulla voidaan vapautua innovaatiotoiminnan esteistä ja rajoitteista. Tutkimuksen perusteella innovaatiotoiminnan esteistä ja rajoitteista voidaan vapautua tiettyjen organisatoristen ja taloudellisten keinojen avulla. Organisatorisina keinoina näyttäisivät painottuvan avoin ja innovaatiomyönteinen ilmapiiri, kannustus, koulutus sekä uudet innovaatiotoimintaa tukevat ajattelu- ja toimintatavat. Innovaatiotoiminnalle olisi asetettava myös selkeät organisatoriset tavoitteet, jotta toiminta olisi koordinoitua ja tuloksellista. Tavoitteiden asettaminen vähentäisi osaltaan innovaatiotoimintaan liittyviä esteitä ja rajoitteita. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että tärkein organisatorinen keino ja toimenpide, jolla voidaan vähentää innovaatiotoimintaa estäviä ja rajoittavia tekijöitä on siis avoimen ja innovaatiomyönteisen ilmapiirin aikaansaaminen. Tämä edellyttää organisaation innovaatiokulttuurin vahvistamista ja uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumista. Organisaation tulee orientoitua uudella tavalla innovatiivisuuteen, jotta innovaatiomyönteinen ilmapiiri saadaan betonoitua organisaation päivittäiseen toimintaan.

Innovaatiotoiminnan esteitä ja rajoitteita voidaan vähentää myös taloudellisten keinojen ja toimenpiteiden avulla. Taloudellisina keinoina näyttäisivät puolestaan painottuvan palkitsemisen vahvistaminen sekä taloudellisten resurssien lisääminen. Palkitsemista vahvistamalla voitaisiin lisätä yksilöiden motivaatiota työyhteisössä. Tämä edesauttaisi yksilöiden sisältä kumpuavaa halua ja luovuutta synnyttää uusia ideoita ja sitten kehittää niistä innovaatioita. Taloudelliset resurssit puolestaan antaisivat toiminnallista pelivaraa, joka on tärkeä asia kaikessa sellaisessa toiminnassa, jossa pyritään luomaan ja kehittämään jotain aivan uutta ja mullistavaa. Tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että tärkein taloudellinen keino ja toimenpide, jolla voidaan vähentää innovaatiotoimintaa estäviä ja rajoittavia tekijöitä on innovaatiotoimintaan liittyvän taloudellisen riskin pienentäminen. Tällä tavoin voitaisiin edesauttaa maltillista riskinottamista ja uusien kehittämiskäytäntöjen toteutusta.

Tiivistettynä johtopäätöksenä voidaan todeta, että innovaatiotoimintaa estäviä ja rajoittavia tekijöitä voidaan vähentää avoimella ja innovaatiomyönteisellä ilmapiirillä, kannustuksella, palkitsemisella, taloudellisilla resursseilla, harkitsevuudella eli varmistamalla innovaation toimivuus sekä uusilla ajattelu- ja toimintatavoilla.

## **7.5 Innovaatiotoiminnan edistämisen tulevaisuudesta**

Kaikissa tutkimukseen vastanneissa kunnissa ja yrityksissä ollaan yhtä mieltä siitä, että seudullisen innovaatiotoiminnan merkitys on tärkeä ja sen rooli tulee yhä kasvamaan globaalissa maailmassa. Tällaisesta lähtökohdasta on hyvä lähteä edelleen vahvistamaan kuntien ja yritysten välistä innovaatiotoimintaa. Näyttää varsin vahvasti siltä, että tulevaisuudessa proaktiivisuuden merkitys tulee korostumaan yhä vahvemmin seudullisen innovaatiotoiminnan kehittämisessä. Tämä edellyttää uudenlaista kehittämisotetta kuntien ja yritysten väliseen innovaatiotoimintaan.

Tulevaisuus näyttää kaiken kaikkiaan seudullisen innovaatiotoiminnan kannalta katsottuna siis varsin mielenkiintoiselta. Seudulliseen innovaatiotoimintaan tulevat varmasti jatkossa vaikuttamaan niin paikalliset kuin globaalitkin tendenssit. Mielenkiintoista tulevaisuudessa tulee olemaan erityisesti se miten ja mihin suuntaan kuntien ja yritysten välinen innovaatiotoiminta kehittyy ja millaisia toiminnallisia muotoja se saa osakseen.

## **7.6 Lopuksi**

Tutkimukseen voi olla tyytyväinen. Tutkimuksen teoreettinen osio ja innovaatiokyselyiden avulla rakentunut empiirinen osio auttoivat vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Teoreettinen viitekehys loi ymmärryksen tutkimuksen ilmiöstä. Empiirinen tutkimusaineisto puolestaan auttoi selventämään ilmiön näkymisen Rauman seudulla.

Innovaatiotoiminnan edistäminen tulee varmasti säilymään tärkeänä asiana ja tutkimuskohteena myös tulevaisuudessa. Globalisaation asettamat moninaiset haasteet ja maailmantalouden muutokset tulevat tulevaisuudessa vaatimaan seudulliselta inno-

vaatiotoiminnalta yhä nopeampaa reagointikykyä erilaisiin paikallisiin ja globaaleihin muutostekijöihin. Tähän haasteellisuuteen tulee vastata uudentlaisilla kuntien ja yritysten välisillä seudullisilla yhteistyö- ja toimintamalleilla. Tarvitaan siis innovatiivisia ratkaisuja innovaatiotoiminnan edistämiseen.

## LÄHTEET

Aarsaether, N. & Bjornå, H. & Fotel, T. & Sorensen, E. 2009. Evaluating the Democratic Accountability of Governance Networks: Analysing Two Nordic Megaprojects. *Local Government Studies*, Vol. 35, No. 5, 577 - 594.

Airaksinen, J. & Åström, J. 2009. Perceptions of Power in Regional Networks: A Nordic Comparative Analysis. *Local Government Studies*, Vol. 35, No. 5, 594 - 614.

Alasuutari, P. 1993. *Erinomaista rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Helsinki: Hanki ja jää.

Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Altshuler, A. A. & Zegans, M. D. 1997. Innovation and Public Management: Notes from the State House and City Hall. In: A. A. Altshuler & R. D. Behn (eds.) *Innovation in American Government. Challenges, Opportunities, and Dilemmas*, 68 - 80. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Anderson, C. 2006. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York, NY: Hyperion.

Anttiroiko, A-V. 1992. Kunnallistieteellinen tutkimus II osa. Kunnallistieteellisen tutkielman laatiminen. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 21/1992. Tampere: Tampereen yliopisto.

Anttiroiko, A-V. & Haveri, A. 2003. Uusi paikallinen hallintatapa. Teoksessa A-V. Anttiroiko & A. Haveri & V. Karhu & A. Ryyänen & P. Siitonen (toim.) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*, 137 - 153. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampere University Press.

Anttiroiko, A-V. & Karhu, V. 2003. Globalisaatio ja Euroopan yhdentymisen. Teoksessa Anttiroiko A-V. & Haveri, A. & Karhu, V. & Ryyänen, A. & Siitonen, P. (toim.) *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*, 90 - 103. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Tampere: Tampere University Press.

Anttiroiko, A-V. 2009 *Globalisaatio*. Luentomateriaali. Tampere: Tampereen yliopisto.

Anttiroiko, A-V. 2009. Innovaatiot muutoksen lähteenä. Kuntien innovaatiotoiminta kunnallishallinnon muutoksen suuntaajana. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/2009, 276 - 295. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys ry.

Anttiroiko, A-V. & Kuoppala, K. 2011. Innovaatiotoiminnan organisointi kunnissa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/2011, 266 - 280. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys ry.

- Apilo, T. & Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. VTT Tiedotteita 2330. Espoo: VTT.
- Apilo, T. & Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Bessant, J. & Tidd, J. 2007. Innovation and Entrepreneurship. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Borins, S. 2001. Public Management Innovation: Toward a Global Perspective. *American Review of Public Administration*, Vol. 31, No. 1. March 2001, 5 - 21.
- Bruland, K. & Mowery, D. C. 2005. Innovation Through Time. In: J. Fagerberg & D. C. Mowery & R. R. Nelson (eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*, 349 - 379. Oxford, UK and New York, NY: Oxford University Press.
- Business in Rauma region -esite. Rauma: Rauman Seudun Kehitys Oy.
- Bäcklund, P. & Jyrämä, A. & Väisänen, H. 2010. "Nyt innovoidaan!" Helsingin kaupungin henkilöstön kokemuksia kehittämistyöstä. Tutkimuksia 1-2010. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. J. 2009. "Mode 3" and "Quadruple Helix": Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem. *International Journal of Technology Management*, Volume 46, Issue: 3/4, 201 - 234.
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. J. 2012. Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. *21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development*. New York, NY: Springer.
- Castells, M. 1989. *The Informational City. Information Technology, Economic Restructuring and the Urban-Regional Process*. Oxford: Basil Blackwell.
- Chesbrough, H. W. 2003. *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chi, K. S. 1999. Administration of Innovations in State Government. In: J. J. Gardan (ed.) *Handbook of State Government Administration*, 289 - 305. New York, NY: Marcel Dekker.
- Christensen, C. & Raynor, M. 2003. *The Innovator's Solution*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Clark, P. A. & Staunton, N. 1989. *Innovation in Technology and Organization*. London, UK and New York, NY: Routledge.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1994. (eds.) *Strategies of qualitative inquiry*. London: Sage.
- Dey, I. 1995. *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.

- Dogson, M. & Bessant, J. 1996. *Effective Innovation Policy*. London: International Thomson Business Press.
- Drucker, P. F. 2002. *Druckerin parhaat. Peter F. Druckerin keskeiset ajatukset - 60 vuotta johtamistutkimusta ja -tietoa*. Helsinki: WSOY.
- Eriksson, K. 2004. Verkoston ajatus teknologiapolitiikassa. Teoksessa T. Lemola & P. Honkanen (toim.) *Innovaatiopolitiikka. Kenen hyväksi, Keiden ehdoilla?*, 20 - 31. Tampere: Gaudeamus Kirja. Tammer-Paino.
- Etzkowitz, H. 2008. *The Triple Helix. University - Industry - Government. Innovation in Action*. New York, NY: Routledge.
- Fagerberg, J. 2005. *Innovation: A Guide to the Literature*. In: J. Fagerberg & D. C. Mowery & R. R. Nelson (eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*, 1 - 26. Oxford, UK and New York, NY: Oxford University Press.
- Friedman, T. L. 2000. *Globalisaatio - uhka vai unelma?* Helsinki: Otava.
- Gallouj, F. 2002. *Innovation in the Service Economy. The New Wealth of Nations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Harisalo, R. 1984. *Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa*. Acta Universitatis Tamperensis. Ser. A, Vol. 163. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Harisalo, R. 1995. *Kunnallishallinnon innovatiivisuus: Tutkimus innovatiivisten kuntien tunnistamiseksi*. Tampere: Tampereen yliopisto, Hallintotiede 1995 A7.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2000. *Globalisaatio - avoin vai suljettu maailma*. Helsinki: Art House Oy.
- Harisalo, R. 2009. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.
- Harmaakorpi, V. 2010. *Innovatiivisuus ja luovuus esiin organisaatioissa*. Kuntatyö kunnossa -uutiskirje 1/2010. [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4247/harmaakorpi\\_2010\\_01.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/harmaakorpi_2010_01.pdf). Viitattu 17.11.2010.
- Haveri, A. & Pehk, T. 2008. *Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena. Kunnallistutkimuksia*. Tampere: Tampere University Press.
- Haveri, A. & Anttiroiko, A-V. 2009. *Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta*. Teoksessa I. Karppi & L-M. Sinervo (toim.) *Governance - uuden hallintatavan jäsentymisen*, 191 - 211. Hallintotieteiden keskus. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.



- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Helsinki University Press.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Häyrynen, Y-P. 1994. Luovuus yhteisössä ja arjessa. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Inderst, R. 2009. Innovation management in organizations. *European Economic Review*, 53 (8), 871 - 887.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen - kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: PRO Tammi.
- Jäppinen, T. 2011. Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Kunnan ja kunta-laisten vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Acta nro 230. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kautonen, M. 2008. Alueellinen innovaatiopolitiikka Suomessa: Miten, mistä ja mihin? Alueet ja innovaatio. PTT -katsaus, 2/08. 10 - 18. Helsinki: Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos.
- Kickert, W. J. M. & Klijn, E. H. & Koppenjan, J. F. M. (eds.) 1999. *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. London: Sage Publications.
- Klijn, E-H. 2008. Governance and Governance Networks in Europe. An assessment of ten years of research on the theme. *Public Management Review*, Vol. 10 Issue 4, 505 - 525.
- Kohli, J. & Mulgan G. 2010. *Capital Ideas. How to Generate Innovation in the Public Sector*. Washington, D.C.: Center for American Progress.
- Koivisto, T. 2011. Tieto, tietäminen, innovaatio ja innovointikyky. Teoksessa T. Koivisto & T. Mikkonen & T. Vaden & K. Valkokari & M. Ahonen & N. Vainio (toim.) *Rajoja ylittävä innovointi*. Tampere: Tampere University Press.
- Kolehmainen, J. 2001. Yritykset ja alueet tietointensiivisessä globaalitaloudessa. Kilpailukyky kohtalonyhteytenä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. *SENTE -julkaisu* 12/2001. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kolehmainen, J. 2008. Paikallinen innovaatioympäristö ja henkilöiden väliset verkostot - Huomioita ICT -ammattilaisten arjesta. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotara (toim.) *Innovaatioympäristön monet kasvot*, 295 - 331. Tampere: Tampere University Press.
- Kostiainen, J. 2001. Kaupunkimarkkinointi globaalissa kilpailutilanteessa. Esimerkkeinä Jyväskylän, Tampereen ja Turun kaupunkiseudut. Teoksessa J. Kostiainen (toim.) *Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista*. Acta nro 137

- Kresl, P. K. & Fry, E. H. 2005. *The Urban Response to Internationalization*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Lappalainen, I. & Apilo, T. & Eerola, A. & Konttinen, J. & Pelkonen, A. 2010. Monimuotoinen käyttäjälähtöisyys yritysten innovaatiotoiminnassa. Huomioita käyttäjälähtöisen innovaatiopolitiikan kehittämiseen. VTT Tiedotteita - Research Notes 2536. Espoo: VTT.
- Lemola, T. 2009. *Innovaation uudet haasteet ja haastajat*. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Leydesdorff, L. 2006. *The Knowledge - Based Economy: Modeled, Measured, Simulated*. Boca Raton, FL: Universal Publishers.
- Linnamaa, R. 1999. Kaupunkiseudun kilpailukyvyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa M. Sotarauta (toim.) *Kaupunkiseudun kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Acta-sarja nro 106. Helsinki: Kuntatalon painatuskeskus. Suomen Kuntaliitto.
- Linnamaa, R. 2001. Kaupunkiseudun kilpailukyvyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa M. Sotarauta (toim.) *Kaupunkiseudun kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Acta-sarja nro 106. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2001. Verkostot instituutioiden ja järjestelmien kahleissa. Teoksessa M. Sotarauta & N. Mustikkamäki (toim.) *Alueiden kilpailukyvyn kahdeksan elementtiä*. Acta nro 137, 60 - 67. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lynn, L. E. Jr. 1997. Innovation and the Public Interest: Insight from the Private Sector. In: A. A. Altshuler & R. D. Behn (eds.) *Innovation in American Government. Challenges, Opportunities and Dilemmas*, 83 - 103. Washington, D.C.: Brooking Institution Press.
- Löfgren, K. & Ringholm, T. 2009. Introduction: New Network Modes of Nordic Local Governance. *Local Government Studies*, Vol. 35, No. 5, 505 - 514.
- Martin, H-P. & Schuman, H. 1998. *Globalisaatioloukku. Hyökkäys demokratiaa ja hyvinvointia vastaan*. Tampere: Vastapaino.
- McQuaid, R. W. 2000. The theory of partnership. Why have partnerships? In: S. P. Osborne (ed.) *Public-Private Partnerships. Theory and practice in international perspective*, 9 - 35. London: Routledge Advances in Management and Business Studies.
- Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä*. Jyväskylä: International Methelp Ky.
- Miettinen, R. 2001. *Kunta - kahden johtajuuden areena*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Moilanen & Riih  2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalla tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 46 - 69. Jyväskylä: PS-kustannus.

Moore, M. H. Sparrow, M. & Spelman, W. 1997. Innovation in Policing: From Production Lines to Jobs Shops. In: A. A. Altshuler & R. D. Behn (eds.) Innovation in American Government. Challenges, Opportunities and Dilemmas, 274 - 298. Washington, D.C.: Brooking Institution Press.

Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.

Nurmi, T. & Rekiaro, I & Rekiaro, P. 1997. Sivistyssanakirja. Yli 12000 sanaa. Jyväskylä: Gummerus.

Nurmi, K. 2010. Rauman alueen korkeakoulutuksen ja tutkimuksen kehitt misk rjet 2010 - 2013 -ohjelma. Rauma: Rauman kaupunki. Elinkeino- ja suunnittelupalvelut.

Ollila, J. 2008. Suomen haasteet ja mahdollisuudet - teknologinen muutos globaalissa taloudessa. Tekesin 25-vuotisjuhlapuhe.

Orava, J. 2009. Living Lab -toiminta Suomessa. Aluekeskusohjelma. Innovaatio- ja osaaminen -verkosto. Aluekeskusohjelman verkkojulkaisu 3/2009. Vaasa: Waasa Graphics Oy.

Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa - teoria ja käytäntö. Saarijärvi: Fobco Ltd.

Piekkola, H. 2006. Knowledge and innovaation subsidies as engines for growth: the competitiveness of Finnish regions. Helsinki: Ministry of Labour.

Rajaniemi, J. 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Acta Universitatis Tamperensis 1514. Tampere: Tampereen yliopisto.

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus sein naapurikuntien strategiaprosessin ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Rannisto, P-H. 2009. Strategian toteuttaminen monimutkaisuuden olosuhteissa. Teoksessa A. Haveri & K. Majoinen & A. Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen, 120 - 130. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rauman seudun innovaatio-ohjelma 2007. Rauma: Rauman kaupunki.

Rauman seutu 2012. Rauma: Rauman Seudun Kehitys Oy.

Raunio, M. 2008. Innovatiivisuus työmarkkinoiden kansainvälistymispalveluiden kehittämässä. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot, 185 - 214. Tampere: Tampere University Press.

Rhodes, R. A. W. 1996. The new governance: Governing without government. *Political Studies* 44, 652 - 667.

Rhodes, R. A. W. 2000. Governance and Public Administration. Teoksessa J. Pierre (ed.) *Debating Governance*, 54 - 90. New York, NY: Oxford University Press.

Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of Innovations*. New York, NY: Free Press.

Roste, R. 2005. Innovation in the Public Sector. A Theoretical Framework. Publin Report No. D16. <http://www.step.no/publin/reports/d16litteraturesurvey.pdf>. Viitattu 13.2.2011.

Rothwell, R. 1992. Successful industrial innovation: Critical factors in the 1990s. *R&D Management*, 22, 3. 221 - 240.

Saarivirta, T. 2008. Inhimillinen pääoma sosiaalisissa verkostoissa - osaamisen hyödyntäminen ja itseuudistuminen taloudellisessa kehityksessä. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot, 216 - 239. Tampere: Tampere University Press.

Santamäki-Vuori, T. 1998. *Maapallon Mitalla - näkökulmia globalisaatioon ja työelämän muutokseen*. Häme: Työväen sivistysliitto, TSL.

Schienstock, G. & Koski, P. & Räsänen, P. 1998. The regionalization of the Finnish innovation system. The case of Pirkanmaa. In: H-J. Braczyk & P. Cooke & M. Heidenreich (eds.) *Regional innovation systems. The role of governances in a globalized world*. UK: UCL Press.

Shang, Y. & Fagan, M. 2006. Catalysing institutional innovation. *International Journal of Technology and Globalisation*. Vol. 2, Nos. 3/4, 340 - 361.

Silius, K. 2005. Sisällönanalyysi. [http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS\\_hypermedia\\_Silius150405.pdf](http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf). Viitattu 5.4.2012.

Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. *Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön*. Helsinki: Talentum.

Sotarauta, M. 1996. Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. *Acta Futura Fennica* No 6. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Jyväskylä: Gummerus.

Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. 2001. Alueet uusien haasteiden edessä. Teoksessa M. Sotarauta & N. Mustikkamäki (toim.) *Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä*. Acta nro 137, 13 - 20. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sotarauta, M. 2009. Strateginen innovaatiojohtaminen kunnissa. Teoksessa A. Haveri & K. Majoinen & A. Jäntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen, 56 - 70. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Stenberg, R. J. & Pretz, J. E. & Kaufman, J. C. 2003. Types of Innovations. In: L. Shavinina (ed.) The International Handbook on Innovation, 158 - 169. Oxford, UK: Elsevier Science, Ltd.

Suutari, T. & Ruokolainen, O. & Kolehmainen, J. & Saartenoja, M. 2009. Etelä-Pohjanmaan maaseudun innovaatioympäristöt - Perinteisen elinkeinopolitiikan ja uuden innovaatiopolitiikan mahdollisuudet ja rajoitteet maaseutualueilla. Tampere: Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö Sente-julkaisuja 29/2009.

Taipale, K. 2007. Globalisaatio - globalisaation ja kestävän kehityksen paikalliset ulottuvuudet. Teoksessa E. Horttanainen & R. Salo (toim.) Kunnat ja globalisaatio, 26 - 43. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Teräs, K. 2008. Lama vai rakennemuutos? Turun yliopiston verkkolehti. <http://www.utuonline.fi/sisalto/argumentti/KariTeräs092.html>. Viitattu 8.12.2009.

Tesch, R. 1990. Qualitative research. Analysis types & software tools. New York, NY: Falmer Press.

Tidd, J. 2001. Innovation management in context: environment, organization and performance. International Journal of Management Reviews, 3(3), 169 - 183.

Tidd, J. & Bessant, J. & Pavitt, K. 2005. Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY pro.

Toivonen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Helsinki: WSOY.

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

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Virkkala, S. 2008. Maaseutalueet ja pienet keskkukset innovaatioympäristöinä. Teoksessa N. Mustikkamäki & M. Sotarauta (toim.) Innovaatioympäristön monet kasvot, 80 - 107. Tampere: Tampere University Press.

Von Hippel, E. 2005. Democratizing Innovation. Cambridge, MA: The MIT Press.

- Väyrynen, R. 1998. Globalisaatio - uhka vai mahdollisuus? Jyväskylä: Atena kustannus.
- Väyrynen, R. 1999. Globalisaatio ja yhteiskuntapolitiikka Suomessa. Yhteenveto Sitran Globalisaatio, hyvinvointi ja työllisyys -tutkimusohjelman tuloksista. Helsinki: Sitra.
- Väyrynen, R. 2001. Paikka maailmassa: Kunnat ja globalisaatio. Teoksessa M. Sotara & K. Majoinen (toim.) Kunnat virtaavassa maailmassa. Kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa, 11 - 20. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Väyrynen, R. 2007. Mitä globalisaatio on? Teoksessa E. Horttanainen & R. Salo (toim.) Kunnat ja globalisaatio, 7 - 17. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Wallin, J. & Ramirez, R. 2001. Prime Movers - tulevaisuuden tekijät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Wood, E. M. 2003. Empire of Capital. London: Verso.
- Yin, R. K. 1984. Case study research: Design and methods. Beverly Hills, CA: Sage.
- Äijö, T. 1991. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu-prosessi. FINTRA julkaisu nro 82. Jyväskylä: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOY pro.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Innovaatiokysely**

#### **Innovaatioiden edistäminen kuntien ja yritysten yhteistyönä**

1. Miten suhtaudutte innovaatiotoimintaan, innovatiivisuuteen ja innovatiivisuuden edistämiseen?
2. Millaisia keinoja ja mahdollisuuksia löydätte innovaatioiden edistämisen vahvistamiseksi?
3. Millaisella kuntien ja yritysten välisellä yhteistyöllä edistettäisiin parhaiten innovaatioiden kehittämistä?
4. Miten kuntien ja yritysten välistä vuoropuhelua tulisi innovaatiotoiminnassa vahvistaa?

#### **Järjestelmät ja menetelmät innovaatioiden edistämässä**

5. Onko organisaatiossanne luotu innovaatioille toimivat prosessit ja järjestelmät, joissa on selkeät toimintaperiaatteet, roolit ja vastuut sekä kannustimet?
6. Millaisia järjestelmiä ja menetelmiä organisaatiossanne on käytössä innovaatioiden edistämässä?
7. Ovatko kyseiset järjestelmät ja menetelmät mielestänne toimivia ja tuloksellisia?
8. Miten kehittäisitte kyseisiä järjestelmiä ja menetelmiä?

#### **Kuntien ja yritysten innovointikyky**

9. Millainen on organisaationne kyky oppia uutta, tehdä päätöksiä, valita toteutettavat innovaatiot, kaupallistaa innovaatiot ja viedä ne käytäntöön?
10. Hallitaanko organisaatiossanne innovaatiotoiminta konseptista toteutukseen?

#### **Innovaatiotoimintaa estävät tekijät kunnissa ja yrityksissä**

11. Minkälaiset tekijät estävät innovaatiotoimintaa organisaatiossanne?
12. Miten innovaatiotoimintaa estäviä tekijöitä voitaisiin vähentää?

## **Liite 2. Innovaatiokyselyyn vastanneet henkilöt**

<i>Nimi</i>	<i>Asema</i>	<i>Organisaatio</i>	<i>Päivämäärä</i>
<i>Kurt Lindborg</i>	<i>Tekninen johtaja</i>	<i>Rolls-Royce Oy Ab</i>	<i>13.9.2011</i>
<i>Harri Hiitiö</i>	<i>Kunnanjohtaja</i>	<i>Eurajoen kunta</i>	<i>13.9.2011</i>
<i>Sanna Keskinen</i>	<i>Huolinnan kehityspäällikkö</i>	<i>Oy Rauma Stevedoring Ltd</i>	<i>30.9.2011</i>
<i>Timo Merikallio</i>	<i>Tehtaanjohtaja</i>	<i>BOTNIA</i>	<i>3.10.2011</i>
<i>Kaarina Nurmi</i>	<i>Tutkimuspäällikkö</i>	<i>Rauman kaupunki</i>	<i>3.10.2011</i>
<i>Kari Sillanpää</i>	<i>Tuotekehitys- koordinaattori</i>	<i>STX Finland</i>	<i>18.10.2011</i>
<i>Antti Jantunen</i>	<i>Apulais- kunnanjohtaja</i>	<i>Euran kunta</i>	<i>19.10.2011</i>
<i>Teemu Salonen</i>	<i>Ryhmäpäällikkö</i>	<i>Raumaster Oy</i>	<i>21.10.2011</i>
<i>Kari Pasanen</i>	<i>Tehtaanjohtaja</i>	<i>UPM</i>	<i>23.10.2011</i>
<i>Teijo Mäenpää</i>	<i>Kunnanjohtaja</i>	<i>Säkylän kunta</i>	<i>25.10.2011</i>
<i>Seppo Saarinen</i>	<i>Kunnanjohtaja</i>	<i>Köyliön kunta</i>	<i>3.11.2011</i>
<i>Jarmo Tanhua</i>	<i>Toimitusjohtaja</i>	<i>Teollisuuden Voima Oyj</i>	<i>3.11.2011</i>



### **Liite 3. Tunnuslukuja kunnista ja yrityksistä**

#### **KUNNAT**

##### **Eura**

*Pinta-ala: 630 km<sup>2</sup>  
Asukasmäärä: 12 507  
(31.12.2011)*

##### **Eurajoki**

*Pinta-ala: 458 km<sup>2</sup>  
Asukasmäärä: 5 843  
(31.12.2011)*

##### **Köyliö**

*Pinta-ala: 259 km<sup>2</sup>  
Asukasmäärä: 2 804  
(31.12.2011)*

##### **Rauma**

*Pinta-ala: 1121 km<sup>2</sup>  
Asukasmäärä: 39 820  
(31.12.2011)*

##### **Säkylä**

*Pinta-ala: 268 km<sup>2</sup>  
Asukasmäärä: 4 941  
(31.12.2011)*

#### **YRITYKSET**

##### **BOTNIA**

*Liikevaihto: 1301 000 000 €  
Henkilöstömäärä: 873  
(31.12.2011)*

##### **Oy Rauma Stevedoring Ltd**

*Liikevaihto: 29 740 000 €  
Henkilöstömäärä: 560  
(31.12.2010)*

##### **Raumaster Oy**

*Liikevaihto: 80 000 000 €  
Henkilöstömäärä: 200  
(31.12.2011)*

##### **Rolls-Royce Oy Ab**

*Liikevaihto: 599 000 000 €  
Henkilöstömäärä: 370  
(31.12.2011)*

##### **STX Finland**

*Liikevaihto: 601 390 000 €  
Henkilöstömäärä: 3 576  
(31.12.2010)*

##### **Teollisuuden Voima Oyj**

*Liikevaihto: 347 000 000 €  
Henkilöstömäärä: 813  
(31.12.2011)*

##### **UPM**

*Liikevaihto: 10 068 000 000 €  
Henkilöstömäärä: 23 909  
(31.12.2011)*

Tunnusluvut on hankittu kyseisten kuntien ja yritysten kotisivuilta huhtikuussa 2012.