



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

”Kaikki organisaation äänet kuuluville”

Innovaatiokeskeisten yritysten johtajien näkökulma
innovaatiokulttuuriin ja innovaatiokyvykkyyteen

Kia Oksanen

Pro gradu tutkielma

Innovaatiojohtaminen

Itä-Suomen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja kauppa-
tieteiden tiedekunta

Kauppatieteiden laitos

12.6.2024

Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteen laitos
Innovaatiojohtaminen
Oksanen, Kia E.: "Kaikki organisaation äänet kuuluville" – Innovaatiokeskeisten yritysten johtajien näkökulma innovaatiokulttuuriin ja innovaatiokyvykkyyteen
Pro gradu-tutkielma, 95 sivua, 1 liite (2 sivua)
Tutkielman ohjaaja: Yliopistonlehtori Pasi Hirvonen
Kesäkuu 2024

Asiasanat: innovaatiokulttuuri, innovaatio, innovaatiotoiminta, innovaatiokyvykkyys

Kyky luoda innovaatioita ja uudistua on tärkeää tämän päivän yrityksille, jotta ne voivat menestyä niin nyt kuin tulevaisuudessa. Innovaatiot voivat olla osa yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuja, vastata kuluttajien ja yritysten ajankohtaisiin ja ennakoituihin tarpeisiin sekä tuoda kehittäjälleen kilpailukykyä ja taloudellista hyötyä. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää, minkälainen suhde innovaatiokulttuurilla on yritysten innovaatiokyvykkyyteen. Aiheen tutkiminen on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää, minkälainen rooli innovaatiokulttuurilla on innovaatiotavoitteiden saavuttamisen kannalta ja sitä kautta, missä määrin siihen kannattaa panostaa yrityksissä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu innovaatiokulttuureista, innovaatiokyvykkyydestä, innovaatiotoiminnasta ja innovaatioista. Aiemmistä innovaatiokulttuuritutkimuksista ja -kirjallisuudesta rakennettu synteesi ehdottaa, että yrityksen innovaatiokulttuuri ilmenee innovaatiokyvykkyytenä, joka johtaa innovaatiotoimintaan ja lopulta innovaatioihin. Tämän asetelman toteutumista pohditaan tutkimustyön johtopäätöksissä.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan haastattelumenetelmää käyttäen, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja aineistolähtöisen otteen tutkimukseen. Tutkimuksen kohteena ovat suomalaisten innovaatiokeskeisten yritysten johtajat, joiden kokemukset ovat ensiarvoisen tärkeitä tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Pää tavoitteena on selvittää, miten innovaatiokulttuuri ja innovaatiokyvykkyys näkyvät osana innovaatiokeskeisten yritysten toimintaa.

Tulokset osoittavat, että innovaatiokeskeisissä yrityksissä innovaatiokulttuuri rakentuu ymmärrystapojen ja tavoitteiden, erilaisten mahdollistavien rakenteiden sekä ihmisten interaktiivisen toiminnan kautta. Yritysten onnistumiset ja haasteet ovat osin yksilöllisiä sekä kontekstisidonnaisia. Tämä haastattelumenetelmällä johtajien näkökulmasta tehty innovaatiokulttuuritutkimus kasvattaa ymmärrystä innovaatiokulttuureista ja niiden suhteesta innovaatiokyvykkyyteen. Tutkimus tuottaa kontribuution pääasiassa määrällisillä tutkimusmenetelmillä tehtyyn innovaatiokulttuuritutkimukseen ja -keskusteluun ja vahvistaa, että innovaatiokulttuureihin on perusteltua panostaa yrityksissä. Tutkimus tarjoaa myös käytännön ehdotuksia innovaatiojohtamiseen ja innovaatiokulttuurin kehittämiseen yrityksen tavoitteiden pohjalta.

University of Eastern Finland

Faculty of Social Sciences and Business Studies

UEF Business School

Innovation Management

Oksanen, Kia E.: "All the Voices of the Organization to be Heard" – The Perspective of Managers of Innovation-oriented Companies on Innovation Culture and Innovation Capability

Master's thesis, 95 pages, 1 appendix (2 pages)

Supervisor: University Lecturer Pasi Hirvonen

June 2024

Keywords: innovation culture, innovation, innovation activity, innovation capability

The ability to innovate and renew is essential for today's businesses to stay ahead of the competition, both now and in the future. Innovations can be part of the solution to societal problems, respond to the current and anticipated needs of consumers and businesses, and bring competitiveness and economic benefits to their developer. The aim of this study is to explore the relationship between companies' innovation culture and innovation capability. This research is important to understand the role of innovation culture in achieving innovation objectives and, consequently, the extent to which it is worth investing in firms.

The theoretical framework of this study is built around innovation cultures, innovation capability, innovation activity and innovation. A synthesis of previous innovation culture research and literature suggests that a firm's innovation culture is expressed as innovation capability, which leads to innovation activity and ultimately innovation. The conclusions of the research will discuss the realization of this hypothesis.

The empirical part of the study is carried out using the interview method, which allows for a holistic and data-driven approach to the research. The research will focus on the managers of Finnish innovation-oriented companies, whose experiences are of paramount importance for solving the research problem. The main objective is to find out how innovation culture and innovation capability are seen as part of the activities of innovation-oriented companies.

The results show that in innovation-oriented companies, innovation culture is constructed by ways of understanding and innovation objectives, different enabling structures and human interaction. Firms' successes and challenges are partly individual and context specific. This innovation culture study, conducted from the perspective of managers using an interview method, will increase understanding of innovation cultures and their relationship to innovation capability. It contributes to the research and debate on innovation cultures conducted mainly with quantitative research methods and confirms that there is a case for investing in innovation cultures in companies. The study also provides practical suggestions for innovation management and the development of innovation culture based on firm objectives.

Sisältö

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen aihe, tausta ja näkökulma.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	Teoreettinen viitekehys	13
2.1	Innovaatiot ja innovaatiotoiminta	13
2.1.1	Innovaatioiden erilaiset tyypit	15
2.1.2	Innovaatioprosessit	17
2.1.3	Innovaatiotoiminnan ajurit	20
2.2	Yritysten innovaatiokyvykyys	22
2.3	Innovaatiokulttuurit yrityksissä	25
2.3.1	Innovaatiokulttuuria rakentavat elementit	26
2.3.2	Innovaatiokyvykyyttä tukeva innovaatiokulttuuri	30
2.4	Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä.....	34
3	Metodologia.....	37
3.1	Laadullinen tutkimus teemahaastattelua hyödyntäen	37
3.2	Aineisto ja sen kerääminen.....	38
3.2.1	Tutkimuskysymysten ja -kohteiden valinta	39
3.2.2	Haastatteluiden organisointi ja toteutus	42
3.3	Aineiston analyysitapa	43

3.4	Tutkimuksen eettisyys.....	45
4	Innovaatiokulttuurin rakentuminen suhteessa innovaatiokyvykkyyteen innovaatiokeskeisissä yrityksissä	48
4.1	Yhteinen horisontti.....	49
4.2	Mahdollistavat rakenteet	53
4.3	Interpersoonallinen kehkeytyminen.....	64
4.4	Tiivistelmä keskeisimmistä tuloksista	71
5	Keskustelu ja johtopäätökset	75
5.1	Keskeiset tulokset.....	75
5.2	Tutkimuksen keskeisimmät kontribuutiot.....	81
5.3	Tutkimuksen soveltaminen käytännön innovaatiojohtamiseen ja innovaatiokulttuurin kehittämiseen.....	82
5.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet.....	84
	Lähteet.....	87
	Liitteet.....	96

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen aihe, tausta ja näkökulma

Tämä pro gradu käsittelee yritysten innovaatiokulttuureja, innovaatiotoimintaa sekä innovaatiokyvykkyyttä. Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä innovaatiokulttuureista haastateltavien johtajien näkökulmasta ja tutkia yritysten innovaatiokulttuureja ja niiden suhdetta yritysten innovaatiokyvykkyteen. Selvitän, miten innovaatiokeskeisten yritysten edustajat kuvailevat innovaatiokulttuureitaan ja yritystensä kysyä innovoida ja näin kartoitan innovaatiokulttuureiden elementtejä ja niiden yhteyttä yritysten innovaatiotoimintaan ja -kyvykkyteen. Tutkimuksen seurauksena kuvailen tässä pro gradussa mahdollisuuksia ja haasteita, joita yritysten innovaatiokulttuureihin liittyy ja jotka tunnistaen yritykset voivat parantaa edellytyksiään innovoida tehokkaammin ja onnistuneemmin. Lisäksi arvioin tämän pro gradun johtopäätöksissä, miten innovaatiokulttuureista tehty kirjallisuus suhteutuu yrityksissä vallitseviin todellisuuksiin.

Innovaatiokulttuuria on pidetty tutkimuksessa yritysten rakenteena tai tilana, jonka myötä yritykset suhtautuvat innovointiin positiivisesti ja pyrkivät aktiivisesti pääsemään tavoitteisiinsa innovoinnin avulla. Vahvan innovaatiokulttuurin omaavat yritykset kykenevät todennäköisemmin luomaan innovaatioita kuten uusia tuotteita. Vahvoihin innovaatiokulttuureihin on liitetty esimerkiksi yrityksen johdon tuki, työntekijöiden kannustaminen innovaatiotoimintaan, halu ideoida ja kokeilla uusia asioita sekä tehokas sidosryhmäyhteistyö. Innovaatiokulttuurin on havaittu tukevan strategisten tavoitteiden sekä kestävän kilpailuedun saavuttamista erityisesti siksi, että kulttuuria on vaikea jäljitellä tai monistaa toisiin yrityksiin. (Galpin 2022; Davies & Buisine 2018; Iddris 2016; Beswick ym. 2015; Björkdahl & Börjesson 2012.) Yrityksen innovaatiokyvykkyys puolestaan ymmärretään sen kykyä luoda uusia tuotteita, palveluita, järjestelmiä ja prosesseja proaktiivisesti toimintaympäristön muutoksiin reagoiden. Innovaatiokyvykkyys lisää merkittävästi kilpailukykyä markkinoilla ja se on seurausta onnistuneesta innovaatiotoiminnasta, johon kuuluvat yrityksen innovaatioiden kehittämiseen liittyvät kehittämis-, investointi- ja kaupallistamistoimet. (Gui ym. 2021; OECD 2018.)

Innovaatiot ovat yhteiskunnassamme jatkuvasti läsnä ja hyvästä syystä. Niitä pidetään taloudellista kasvua ja kehitystä edistävänä positiivisena voimana ja tämä ajattelutapa ja motiivi harjoittaa innovaatiotoimintaa on laajasti havaittavissa poliittisessa päätöksenteossa, organisaatioiden missioissa ja strategioissa sekä johtamisen koulutusmateriaaleissa tehden innovaatiokulttuuritutkimuksen tarpeesta hyvin ajankohtaisen. Innovaatiot näkyvät kuluttajien arjessa uusina tuotevaihtoehtoina ja toisinaan aivan uusina liiketoimintamalleina, jotka muovaavat kuluttajien toimintaa jopa pysyvästi. Toisaalta innovaatioiden syntymistä ajavat tänä päivänä yhä enemmän ympäristön muutokset ja ongelmat, joihin innovaatiot voivat tuoda tärkeitä ratkaisuja. Innovaatiot voivat saada alkunsa organisaatioiden sisältä tai niiden ulkopuolelle ulottuvista verkostoista. (Blok 2021; Kavadias & Hutchison-Krupat 2020; Alosani ym. 2018; Kahn 2018; Baporikar 2014.)

Uuden luominen digiaikakaudella ja kansainvälisessä, tietopohjaisessa taloudessa, jossa elämme, ei ole yksinkertaista. Informaatioteknologia on mahdollistanut organisaatioille tasavertaisemmat mahdollisuudet saada tuotteensa kuluttajien tietoisuuteen ja lisännyt kilpailua vaihtoehtojen välillä. Organisaatioiden on uusiuduttava ja kyettävä luomaan uusia innovaatioita selvitäkseen kilpailusta ja menestyäkseen. Ponnistelut innovaatioiden luomiseksi ovat usein perusteltuja, sillä innovaatioilla on havaittu olevan monenlaisia hyötyjä liiketoiminnalle. Innovaatiot voivat kasvattaa organisaatioiden liikevaihtoa ja -voittoa ja siten synnyttää tavoiteltua kasvua. Ne tukevat organisaation tärkeimpiä tavoitteita, suorituskyvyn parantamista ja kilpailuedun vahvistamista. Lisäksi innovaatiot erottavat organisaatiot kilpailijoistaan ja voivat vaikeuttaa imitoijien etenemistä markkinoilla, kasvattaa organisaation markkinaosuutta sekä lisätä asiakastyytyvyyttä. Innovaatioita on pidetty tämän päivän organisaatioiden strategiana, jolla pyritään systemaattisesti saavuttamaan kilpailuetua. Nykyajan organisaatioilta on peräänkuulutettu kunnianhimoista innovaatiotoimintaa sillä perusteella, että vain radikaaleilla innovaatioilla voi lunastaa aseman toimialan johtajana. Organisaatioiden lisäksi moni valtio on omaksunut innovaatiot ja innovaatiokulttuurien rakentamisen keskeiseksi strategiakseen. (Distanont ym. 2020; Horibe 2016; Beswick ym. 2015; Wani & Ali 2015; Bausch ym. 2011)

Tämä pro gradu avaa konkreettisia näköaloja innovaatio- ja innovaatiokulttuurikirjallisuuteen lisäämällä konkretiaa innovaatiokulttuurien tutkimukseen ja tuottamalla uutta ja ajankohtaista tietoa innovaatioympäristöistä, joissa nykypäivän yritykset toimivat. Tutkin innovaatiokulttuurien näyttäytymistä empiirisessä kontekstissa, joka muodostuu viidestä organisaatiosta ja niiden johtotason edustajista. Nämä yritykset ovat kiinnostuneita lisäämään tietouttaan innovaatiokulttuureista, ja ne ovat valikoituneet tutkimukseen tämän pro gradun toimeksiantajayrityksen verkostojen avulla. Valitsin yritysten tutkimiseen laadullisen lähestymistavan ja aineiston keruumenetelmäksi haastattelut, joihin osallistui jokaisesta tutkitusta yrityksestä yksi henkilö. Analysoin aineiston induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen.

Nykyinen innovaatiokulttuuritutkimus on tehty pääasiassa määrällisellä tutkimussuuntauksella kyselyjä käyttäen. Innovaatiokirjallisuus puolestaan on luonteeltaan ja lähestymistavaltaan toteavaa ja kuvailevaa. Kirjat kuvaavat innovaatiokulttuurien ulottuvuuksia ja pyrkivät kuin ohjekirjan tavoin ohjaamaan yrityksiä siirtymään perinteisestä organisaatiokulttuurista innovaatiokulttuuriin. Vähälle huomiolle jää kuitenkin se, että erilaisissa yrityksissä vallitsee erilaisia todellisuuksia ja että yritysten lähtökohdat kulttuurin kehittämiseen ja jopa siihen liittyvät tavoitteet, ovat yksilöllisiä ja kontekstiriippuvaisia. Yhtä kaikille sopivaa kehittämisreseptiä ei siis ole tarkoituksenmukaista tarjota.

Tässä tutkimuksessa tutkin yritysten innovaatiokulttuureja ikään kuin sisältä päin ja siitä lähtökohdasta, että jokainen kulttuuri on ainutlaatuinen ja että yritysten innovointiin liittyvät lähtökohdat, mahdollisuudet ja tavoitteet ovat erilaisia. Tutkimus valottaa tutkittujen innovaatiokeskeisten yritysten innovaatiokulttuureja ja niiden elementtejä, joiden arviointi perustuu yritysten edustajien subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin. Laadullinen haastattelumenetelmällä tekemäni johtajien näkökulmasta tehty tutkimus tuottaa kontribuution pääasiassa määrällisin menetelmin tehtyyn innovaatiokulttuuritutkimukseen. Pienestä tutkimusotannasta huolimatta tämä tutkimus tuo syvyyttä ja realistista otetta innovaatiokulttuurikirjallisuuteen. Kasvanut konkreettinen ymmärrys auttaa tarkastelemaan olemassa olevaa kirjallisuutta kriittisemmin ja totuudenmukaisemmista lähtökohdista.

Innovaatiokulttuureja, niihin liittyviä käsityksiä sekä niiden vaikutusta yritysten kykyyn innovoida on tärkeää tutkia, jotta yritykset voivat hyödyntää ymmärrystä strategisessa työssään. Jotta voi esittää konkreettisia toimenpiteitä innovaatiokulttuurien vahvistamiseksi, on ymmärrettävä, kuinka yritysten edustajat itse kuvailevat innovaatiokulttuureja, miten ne ilmenevät yritysten toiminnassa sekä minkälaisia mahdollisuuksia ja toisaalta haasteita yritysten innovaatiokulttuureihin kytkeytyy. Yrityskentältä saadun tuoreen tutkimustiedon ja analyysin pohjalta sekä tutkitut että muut aiheesta kiinnostuneet yritykset voivat tehdä perusteltuja, tavoitteidensa kannalta perusteltuja päätöksiä innovaatiokulttuuriensa kehittämiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani on selvittää, miten yritysten edustajat kuvailevat innovaatiokulttuureja sekä minkälaisia suhteita he liittävät niiden ja innovaatiokyvyn välille. Pysin tutkimuksen kautta valottamaan yritysten innovaatiokulttuuriin liittyviä todellisuuksia ja ymmärrystapoja sekä tuottamaan käytännönläheistä tietoa innovaatiokulttuureista, joilla on vaikutus yritysten innovaatiotoimintaan. Ymmärryksen kautta voidaan kasvattaa aiheesta kiinnostuneiden tietoutta siitä, minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita innovaatiokulttuurit pitävät sisällään yrityksissä ja mihin suuntaan niitä olisi hyvä kehittää. Tarkoitukseni ei ole selvittää absoluuttisia totuuksia innovaatiokulttuureista, vaan lisätä ymmärrystä niistä valitsemassani kontekstissa. Tutkimukseen tutustuttaessa onkin syytä ymmärtää, kuinka yritysten innovaatiokulttuurit ovat laajoja kokonaisuuksia ja kuinka tällä tutkimuksella olen pyrkinyt kartoittamaan, mitkä elementit rakentavat tätä kokonaisuutta valitsemisni tutkimusympäristöissä.

Näiden tutkimustavoitteiden ja päämäärien pohjalta johdan seuraavan päätutkimuskysymyksen:

- Miten johtotason edustajat kuvaavat innovaatiokulttuuria ja innovaatiokyvykkyyttä osana innovaatiokeskeisten yritysten toimintaa?

Lisäksi tuen päätutkimuskysymyksen ymmärtämistä seuraavilla lisäkysymyksillä:

- Miten johtotason edustajat kuvaavat yhteyksiä innovaatiokulttuurin elementtien ja innovaatiokyvykkyyden välillä?
- Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita innovaatiokulttuuri pitää sisällään?

Vastaan tutkimuskysymyksiin rakentamani teoreettisen viitekehyksen pohjalta luodun synteessin sekä keräämäni aineiston perusteella. Synteesi luo pohjan haastattelukysymyksille, jotka esitän aineistonkeruuvaiheessa yrityksille tarkoitukseni rakentaa kokonaiskuva niiden innovaatiokulttuureista ja innovaatiokyvystä. Raportoitujen tulosten perusteella kartoitan, minkälaisia elementtejä innovaatiokulttuureihin yrityksissä liitetään ja pidetään tärkeinä sekä minkälaisia yhteyksiä niiden ja yritysten innovaatiokyvyn välillä on havaittavissa. Lisäksi analysoin, minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita innovaatiokulttuureihin liittyy yrityksissä. Tutkimuskysymykset ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa ja lisäkysymyksiin vastaaminen auttaa ymmärtämään pääkysymystä kokonaisvaltaisemmin.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Seuraavaksi avaan lyhyesti tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, jotka ovat innovaatiokulttuuri, innovaatiokyvykkyys, innovaatiot sekä innovaatiotoiminta. Käyn käsitteitä läpi laajemmin tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Innovaatiokulttuuri on yksi tämän tutkielman keskeisimmistä käsitteistä, sillä pyrin tutkimuksessani selvittämään sen näyttäytymistä yrityskontekstissa. Mohamad ym. (2020) kuvaavat innovaatiokulttuurin rakentuvan innovatiivisuutta edistävästä arvoista ja toimintatavoista sekä kyvystä vastaanottaa ja reagoida luoviin ideoihin päätöksenteossa. Innovaatiokulttuuri tukee luovuutta, voimaannuttaa työntekijöitä ja kannustaa heitä pyrkimään yrityksen tavoitteisiin luomalla innovatiivisia tuotteita ja toimintatapoja. Innovaatiokulttuuria voidaan verrata perinteiseen organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurissa vallitsevat arvot, normit ja uskomukset ohjaavat ihmisten ajattelua ja toimintaa organisaatiossa ja vahvassa innovaatiokulttuurissa nämä rakenteet ovat luonteeltaan innovointia tukevia (Strychalska-Rudzewicz & Rudzewicz 2021.) Alateeg & Alhammadin (2024) mukaan organisaatiokulttuurin

rakenteina riskinotto, avoimuus, yhteistyö ja kokeilut luovat yritykseen innovaatiokulttuuria ja johtavat todennäköisimmin onnistuneisiin innovaatiotuloksiin.

Selvitän tässä tutkimuksessa yritysten innovaatiokulttuureiden suhdetta niiden innovaatiokykyyn. **Innovaatiokyvykkyys** on organisaatioiden kykyä luoda innovaatioita hyödyntämällä tiedon vaihtoa, luovuutta, oppimista sekä yrityksen sisäisiä ja verkostoissa olevia resursseja (Iddris 2016.) Rajapathiranan ja Huin (2017) mukaan innovaatiokyvykäs organisaatio vastaa asiakkaiden tarpeisiin etupainotteisesti ja pystyy jalkauttamaan monipuoliset ideansa tuottaviksi innovaatioiksi. Innovaatiokyvykkyys määrittää organisaation edellytyksiä luoda luovia ja innovatiivisia ratkaisuja.

Innovaatiot ja innovaatiotoiminta ovat keskeisiä tavoitteita innovaatiokyvykkäälle tai sellaiseksi pyrkivälle yritykselle. Ymmärtäen, että innovaatiotoiminta on monipuolista ja innovaatiot moninaisia, tässä tutkimuksessa innovaatiotoimintana pidetään yrityksissä tapahtuvaa erilaista kehittämistä, uudistamista ja uuden luomista. Yritykset määrittävät itse, minkälaisiin innovaatiotoiminnan tuloksiin ne pyrkivät (Tian ym. 2018, 1090.) Organisaation kehittämis-, investointi- ja kaupallistamistoimet, joilla pyritään luomaan innovaatioita, ovat kaikki innovaatiotoimintaa, johon viitataan toisinaan myös ”innovointina” (OECD 2018.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Tätä ensimmäisen luvun johdantoa seuraa toinen luku, jossa esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jonka olen rakentanut innovaatioista ja innovaatiotoiminnasta, innovaatiokyvykkyudesta sekä innovaatiokulttuureista. Viitekehys toimii teoreettisena pohjana tämän tutkimustyön empiiriselle osuudelle, vaikka pyrin toteuttamaan tutkimuksen mahdollisimman aineistolähtöisesti.

Kolmannessa luvussa esittelen tutkimukseen liittyvät metodologiset valinnat, jotka määrittivät, miten toteutin tutkimuksen. Valitsin menetelmät tutkimustavoitteisiin ja -kysymyksiin peilaten ja esitän luvussa perustelut tekemilleni päätöksille. Neljännessä luvussa raportoin

tutkimustulokseni aineistolähtöisesti yritysten kuvauksiin perustuen. Viidennessä luvussa analysoin tuloksia aiempien tutkimuksien löydöksiä kautta, vastaan tutkimuskysymyksiini ja tuotan tätä kautta uutta tietoa ja kasvatan ymmärrystä yritysten innovaatiokulttuureista ja innovaatiokyvykkyydestä. Lisäksi käyn luvussa läpi tutkimukseni keskeisimmät kontribuutiot, esitän lyhyesti käytännön neuvoja innovaatiojohtamiseen ja innovaatiokulttuurien kehittämiseen, arvioin tutkimuksen onnistumista sekä esitän ehdotuksia jatkotutkimukselle.

2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa kuvaan tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehysten, joka koostuu innovaatioista ja innovaatiotoiminnasta, yritysten innovaatiokyvykkyydestä sekä innovaatiokulttuureista. Innovaatiokulttuurit ovat laaja ja monipuolinen kokonaisuus ja siksi taustoitan ja rakennan teoreettista ymmärrystä ensin innovaatioista ja innovaatiotoiminnasta sekä innovaatiokyvykkyydestä, minkä jälkeen innovaatiokulttuurikäsite avautuu helpommin. Kuvaamani teoreettinen tausta valottaa, kuinka yrityksissä tapahtuva innovaatiotoiminta tulee ymmärtää laajana kokonaisuutena, johon innovaatiokulttuuri vaikuttaa.

2.1 Innovaatiot ja innovaatiotoiminta

Innovaatiot voidaan laajasti ymmärtää toivottujen kehittämisen tuloksien lopputuloksina, joiden muovautumista ohjaavat innovaatiokyvykkyys ja -kulttuurit. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön (OECD) laatima laajasti tunnettu Oslon Manuaali ohjeistaa innovaatioiden syntymistä tukevan tiedon keräämisessä ja käyttämisessä sekä ennakoii innovaatioita ajavaa kehitystä ja trendejä. Se määrittelee innovaation uudeksi tai parannetuksi tuotteeksi, prosessiksi tai niiden yhdistelmäksi, jollaista sen kehittäjällä ei ole aiemmin ollut. Innovaatiot syntyvät tiedon pohjalta ja niiden uutuusarvolla ja käytettävyydellä voidaan synnyttää arvoa innovaation kehittäjälle ja tämän sidosryhmille. Myös Granstrand ja Holgersson (2020) nostavat innovaatioiden keskeisimmiksi elementeiksi niiden uutuusarvon ja hyödyn. Siksi innovaatioita on tarkasteltava kahdesta näkökulmasta. Ensiksi, kuinka uusia ne ovat tietyille taholle kuten valtiolle, organisaatiolle tai koko maailmalle ja toiseksi, kuinka uuden asian jalkauttaminen onnistuu ja hyödyttää kohderyhmäänsä.

Baporikar (2014) kuvaa innovaatioita prosesseiksi, joilla tehdään muutoksia tuotteisiin, prosesseihin ja palveluihin ja pyritään kasvattamaan organisaation liikevaihdon sekä -voiton lisäksi aineettomien resurssien kuten tiedon, tehokkuuden sekä laadun pääomaa. Innovaation käyttäjän näkökulmasta innovaatiot pyrkivät helpottamaan tämän elämää ratkaisemalla jonkin konkreettisen ongelman ja kehittäjälleen ne luovat kasvua (Beswick ym. 2015). Souto (2015) määrittelee innovaatiot kaupallistetuiksi keksinnöiksi. Innovaatiot kuitenkin yksinkertaistetaan

joskus virheellisesti yleisiksi keksinnöiksi, sillä nämä kaksi käsitettä voivat olla läheisessäkin vuorovaikutuksessa keskenään. Keksinnöksi määriteltävä esine kuten polkupyörä, joka on joskus ollut uusi ja ennennäkemätön on itsessään ollut varsin hyödytön. Sen sijaan havaittu tapa, jolla keksintöä voi käyttää ja näin helpottaa päivittäistä elämää, on ollut arvokas ja hyötyä tuottava innovaatio. Tämä osoittaa, että keksintö ja innovaatio kulkevat usein käsi kädessä ja että moni keksintö on hyödytön ilman ongelmaa ratkaisevaa innovaatioelementtiä. (Beswick ym. 2015; Souto 2015.) Kaupallisuuteen liittyen OECD (2018) täsmentää, että ollakseen innovaatio eikä esimerkiksi juuri keksintö, kehittäjän on saatettava lopputulos suunniteltujen tahojen käyttöön – joko organisaation sisäiseen tai sen ulkopuolisten tahojen käyttöön. Kahn (2018) nimittää tätä innovaatioksi luokittelun kannalta ratkaisevaa innovaatioprosessin vaihetta toimitusvaiheeksi. Toimitusvaiheessa innovaatio esitellään ja saatetaan kuluttajien käyttöön ja hyväksymäksi.

Koska innovaatiot tehdään käytettäväksi ja ne pyrkivät ratkaisemaan käyttäjiensä ongelmia, täyttääkseen innovaation tunnusmerkit, kehityksen lopputuloksella on oltava selkeä olemassa oleva tai ennakoitu markkina. Innovaation on oltava kustannustehokas ja muutoinkin saatavilla potentiaalisille käyttäjilleen ja kehittäjän on ymmärrettävä, että juuri asiakas määrittää, auttaako innovaatio häntä ja onko arvoa siten syntynyt. Käyttäjälle syntyvän arvon lisäksi onnistunut innovaatio tuottaa arvoa myös kehittäjälleen. Kehittäjä itse määrittelee, minkälaista arvoa se pyrkii tuottamaan omien arvojensa ja toimintaperiaatteidensa pohjalta. (Beswick ym. 2015.) Innovaatio voi esimerkiksi parantaa elämän laatua tai ratkaista ympäristöongelmia (Saunila & Ukko 2015.) Lisäksi OECD (2018) on määrittänyt mitattavuuden yhdeksi keskeiseksi innovaation tunnusmerkiksi.

Kahn (2018) painottaa, että innovaatiokäsitettä ei tule sekoittaa käsitteisiin ”innovatiivinen” ja ”innovaatiokyvykyys”. Siinä missä innovatiivinen käsitteenä kuvaa organisaation luonnetta, innovaatiokyvykyys viittaa organisaation kykyyn luoda innovaatioita. Myös ”luovuus” terminä toisinaan sekoitetaan innovaatiokäsitteeseen. Baporikarin (2014, 252) mukaan luovuus on kykyä yhdistellä olemassa olevia konsepteja uuden konseptin luomiseksi. Luovuus voi olla edellytys hedelmälliselle ideoinnille, mutta vasta kun idea on saatettu onnistuneesti käyttöön, voidaan puhua innovaatiosta. Galpin (2020) täsmentää, että siinä missä luovuus viittaa ideointiin,

innovaatio edellyttää sekä ideoiden luomista että jalkauttamista, jolloin luovuus viittaa erityisesti innovaation ensimmäiseen osaan.

Voidaan siis todeta, että innovaatioiden määritelmässä korostuvat erityisesti uutuus, hyöty käyttäjälle sekä onnistunut käyttöönotto ja mitattavuus. Innovaatiokirjallisuudessa vallitsee jaettu käsitys siitä, kuinka innovaatiopyrkimyksissä asiakkaiden tarpeiden ja markkinan määrittämisen tulisi ohjata innovaatiohanketta. Kehittämisen tulos, jolle ei ole käyttöä ja aitoa tarvetta, on huomattavasti vaikeampi saada kuluttajien omaksumaksi. Baporikar (2014) nimeääkin keskeisimmäksi syyksi innovaatioiden epäonnistumiseen sen, että suunnitellut käyttäjät eivät omaksu innovaatiota käyttöönsä.

2.1.1 Innovaatioiden erilaiset tyypit

Organisaation innovaatioilla pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä ja innovaatiot voivat kohdistua toimintatapoihin tai rakenteisiin esimerkiksi niin, että organisaatio omaksuu uusia tai järjestee uudelleen prosesseja tai käytäntöjään (Alateeg & Alhammadi 2024.) Innovaatioajattelun pioneerina pidetty ekonomisti Joseph Schumpeter on jakanut 1930-luvulla innovaatiot viiteen eri tyyppikategoriaan: uusiin tuotteisiin, uusiin tuotantotapoihin, uusiin markkinoihin, uusiin tuotannon resursseihin sekä uusiin alojen markkinarakenteisiin. Nykyisemmin yleisimmät innovaatiotyypit innovaatiokirjallisuudessa ovat tuote-, prosessi-, markkinointi- ja organisaatioinnovaatiot. (OECD 2018; Souto 2015; Ziemnowicz 2013; Gunday 2011.) Yleisesti tunnistettujen innovaatiotyypien, tuote-, palvelu- ja markkinointi-innovaatioiden, lisäksi innovaatiot voivat kohdistua johtamisprosesseihin, työympäristöön ja -tapoihin, liiketoimintamalleihin tai toimitusketjuun. Innovaatioaloitteilla voidaan myös lisätä työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon, tiimien väliseen yhteistyöhön sekä työntekijöiden voimaannuttamiseen (Alateeg & Alhammadi 2024; Kahn 2018.) Organisaatioiden innovaatioiden kohteena ovat kuitenkin useimmiten kuluttajat tai organisaatiot (Souto 2015; Baporikar 2014.)

Innovaatioiden uutuuden tason näkökulmasta Freeman ja Perez tekivät 1980-luvulla tunnetuksi innovaatioluokittelunsa, jonka mukaan innovaation uutuutta kuvaavia tasoja ovat

inkrementaaliset innovaatiot, radikaalit innovaatiot, teknologiajärjestelmien muutokset sekä teknologiset vallankumoukset. Inkrementaaliset innovaatiot syntyvät usein innovaatioiden omaksumiseen perustuvien oppimisvaikutuksien pohjalta, toisin sanoen karttunut kokemus mahdollistaa asteittaisten tuoteparannusten syntymisen. Radikaalit innovaatiot rikkovat totuttuja toimintatapoja ja voivat jopa synnyttää uusia aloja. Teknologiajärjestelmien muutokset johtuvat teknologisten ja taloudellisten innovaatioiden vuorovaikutuksesta ja teknologiset vallankumoukset uudistavat koko taloudellisen järjestelmän luonnetta. (Greenacre ym. 2012.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana radikaalit ja inkrementaaliset innovaatiot ovat vakiintuneet laajasti ymmärretyiksi innovaatiotasoiksi, joita usein vertaillaan keskenään. Radikaalit innovaatiot hyödyntävät uutta tietoa, synnyttävät huomattavaa uutta arvoa käyttäjilleen ja usein yhdistävät jo olemassa olevien tuotteiden toiminnallisuuksia yhteen uuteen innovaation. Tunnettuja esimerkkejä radikaaleista innovaatioista ovat älypuhelimet, joissa yhdistyvät kameroiden ja tietokoneiden toiminnallisuudet sekä ladattavat applikaatiot, joita on kehitetty monipuolisesti eri tarpeisiin kuten mobiilimaksamiseen ja virtuaaliseen yhteydenpitoon (Tiberius ym. 2021.) Tällaiset innovaatiot ovat totuttuja tapoja radikaalisti muuttavia tuotteita tai palveluita, jotka kohdennetaan uusille markkinoille ja asiakkaille ja jotka ajavat talouden kasvua (Gui 2021.) Inkrementaalisisissa innovaatioissa puolestaan Guin ym. (2021, 1224) mukaan kasvatetaan organisaation tietoutta olemassa olevien tuotteiden parantamiseksi, jolloin muutokset ovat pienimuotoisia. Souto (2015, 144) määrittelee inkrementaaliset innovaatiot innovaatioiksi, joiden uutuuden taso ei ole korkea, ja jotka ovat sopusuhdassa aiempien tuotteiden kanssa, koska ne parantavat aiempia tuotteita, palveluita tai organisaation toimintatapoja huomattavasti.

Edellä mainittujen innovaatiotyyppien lisäksi innovaatiokirjallisuudessa nostetaan esiin myös hajottavan innovaation tyyppi. Si ja Chen (2020) kuvaavat laajassa kirjallisuuskatsauksessaan tätähän innovaatiotyyppiin liittyviä ymmärrystapoja jokseenkin pirstaloituneiksi ja epäselviksi. Hajottavan innovaation konseptin luoja Christensen (1997) on kuvannut hajottavia innovaatioita tuotteiksi, jotka ensin suoriutuvat huonosti toiminnallisuuksista, joihin valtaväestö on tottunut olemassa olevissa tuotteissa, mutta sisältävät uusia toiminnallisuuksia ja teknologiaa, joka voivat

vähittäisen kehittämisen jälkeen luoda kuluttajille uusia tarpeita. Uudemmissa hajottavien innovaatioiden määritelmässä korostuvat erityisesti vanhojen liiketoimintamallien korvaaminen, uudenlaisen kysynnän synnyttäminen, uudet toiminnallisuudet sekä ”teknologinen häiriö”, jonka myötä uusi teknologia voittaa vallitsevan teknologian. (Si & Chen 2020.) Kahn (2018) toteaa, että todellisuudessa vain harvat organisaatiot pystyvät luomaan radikaaleja innovaatioita niiden edellyttämien resurssien, epävarmuuden ja huomattavan riskin takia. Hän argumentoi, että organisaatioiden tulisi ymmärtää ja arvostaa innovaatioiden laajaa kirjoa aina pienistä parannuksista aivan uusiin, radikaaleihin palveluihin tai prosesseihin. Myös Saunila ja Ukko (2015) painottavat, ettei organisaation innovaation tarvitse olla aivan uusi idea. Organisaation kehittämisen lopputulos on innovaatio, jos se on sen kehittäneelle organisaatiolla uusi. Wani ja Ali (2015) jatkavat, että innovaation uutuutta ei ole tarpeen tarkastella objektiivisesti, vaan käyttäjän pitäessä sitä uutena, on kyse innovaatiosta.

2.1.2 Innovaatioprosessit

Organisaation kehittämis-, investointi- ja kaupallistamistoimet, joilla pyritään luomaan innovaatioita, ovat innovaatiotoimintaa, johon viitataan toisinaan myös ”innovointina”. Nämä toimet ulottuvat pitkälle tutkimuksen ja kehityksen ulkopuolelle esituotantoon, tuotantoon, käsittelyyn sekä markkinointitoimiin. Innovaatioita synnyttävät ”innovoijat”, jotka voivat olla yksilöitä, erilaisia ryhmiä, tiimejä tai organisaatioita. (OECD 2018; Baporikar 2014.) Yritykset voivat omaksua erilaisia innovaatioprosesseja ja innovaatiokirjallisuudessa yleisiksi prosesseiksi on tunnistettu lineaariset innovaatioprosessimallit, niitä yhdistelevät kytkentämallit, vuorovaikutteiset prosessimallit, verkostoprosessimallit sekä avoimet innovaatioprosessimallit (Gust-Bardon 2012; Eveleens 2010; Du Preez & Louw 2008.) Innovaatiot voivat olla teknologia- tai markkinavetoisia ja uudemmissa prosessimalleissa korostuvat verkostot, jotka ulottuvat myös organisaatioiden ulkopuolelle. Monet mallit ja väylät mukailevat seuraavanlaista rakennetta: idean syntyminen, konseptin kehittäminen, konseptin arviointi ja valinta, kehittäminen sekä jalkauttaminen. (Du Preez & Louw 2008.)

Lineaaristen innovaatioprosessien mukaan teknologia tai markkinat ohjaavat innovaatioiden syntymistä. Ensimmäisen laajasti noteeratun innovaatioprosessimallin kehitti Schumpeter 1930-

luvulla ja sen vaiheita ovat keksintö-, innovaatio- ja leviämisvaihe, joita mukaillen ensin esitellään idea, sitten ensimmäinen versio kaupallistetusta innovaatiosta ja lopulta innovaatio leviää markkinoilla. Myöhemmin 1950-1960-luvuilla innovaatioprosessissa alkoi korostua kysyntävetoisuus ja innovaatioiden nähtiin syntyvän vastauksena markkinoiden muuttuneisiin tarpeisiin ja ongelmiin. Siinä missä tarjontaohjautuvaa prosessia kritisoitiin siitä, kuinka se ei huomionnut taloudellisen ympäristön muutoksia, kysyntävetoisen innovaatioprosessin nähtiin soveltuvan lähinnä pienen mittakaavan innovaatioihin. (OECD 2018; Greenacre ym. 2012; Du Preez & Louw 2008.)

Uudemmat innovaatioprosessit haastavat lineaariset mallit ja korostavat innovaatioiden kompleksisuutta ja verkostojen merkitystä. Kytkentämallit yhdistelevät lineaarisia malleja niin, että sekä teknologia että markkinatarpeet toimivat innovaatioiden ajureina. Ajattelun mukaan innovaatio onnistuu todennäköisemmin, kun kuluttajien tarpeet ja organisaation teknologiaosaaminen kohtaavat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa prosessia. Prosessien vaiheiden nähdään olevan erillisiä, joskin tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Tunnettuja kytkentämalleja ovat esimerkiksi porttimalli sekä yhteistyömalli. (Gust-Bardon 2012; Du Preez & Louw 2008.)

Innovaatioprosessit voivat noudatella myös vuorovaikutteista prosessimallia, verkostoprosessimallia tai avointa innovaatioprosessimallia. Vuorovaikutteiset prosessimallit kuvaavat, kuinka organisaation eri toiminnot kuten markkinointi, tutkimus ja kehitys, tuotekehitys sekä tuotanto ovat vuorovaikutuksessa innovaatioprosessissa. Tällöin innovaatiotavoite voi lisätä yrityksen panostuksia eri toimintoihin samanaikaisesti. Verkostoprosessimallit korostavat sidosryhmäyhteistyön ja -kommunikaation tärkeyttä innovaatioprosessissa. Organisaation sisäiset ja ulkoiset toimijat muodostavat verkoston, jossa innovaatiot syntyvät. Avointen innovaatioiden prosessimallissa innovaatioihin johtavia ideoita ja markkinaväyliä jaetaan verkosto- ja nettipohjaisissa yhteisöissä, jolloin ideoita ja muita resursseja voidaan kerätä laajalta joukolta. Tällainen verkostoituminen, yhteistyö ja avoimuus tuo käyttöön potentiaalin ja uusia mahdollisuuksia, jotka voivat tuoda organisaatioille kasvua pienellä riskillä (Preez & Louw 2008.) Innovaatiokirjallisuudessa on pidetty tärkeänä, että

innovaatiotoiminnassa uusia teknologioita kehittäessä yritys hyödyntää myös ulkoisia resursseja sisäistensä lisäksi (West & Bogers 2014.)

Greenacre ym. (2012) on summannut, kuinka modernista innovaatioprosessiajattelusta on havaittavissa vanhojen teorioiden arvostus, joskin lineaarinen innovaatiomalli on vaihtunut järjestelmäpohjaiseen, dynaamiseen prosessiajatteluun, jonka mukaan innovaatiotoiminnassa korostuvat vuorovaikutus eri tahojen kanssa, ennakointi, tiedon vaihto sekä alan rakenteet. Innovaatioiden ajatellaan syntyvän organisaatioiden välisissä verkostoissa ja erilaiset institutionaaliset mekanismit vauhdittavat tai hidastavat innovaatiotoimintaa. Määriteltyään innovaatioprosessin vaiheiksi ideoinnin, idean valitsemisen ja toteuttamisen Kavadias ja Hutchison-Krupat (2020) ovat esittäneet innovaatiojohtamisen kannalta tärkeitä huomioita kussakin vaiheissa. Ideoinnin kannalta on tärkeää luoda ympäristö, jossa ideoita syntyy säännöllisesti ja suhteellisen vapaasti. Idean valitsemisvaiheessa on kyettävä valitsemaan organisaation tavoitteita tukeva idea, joka on kannattava eri näkökulmista tarkasteltuna. Toteutusvaiheessa ideasta luodaan innovaatioprojekti, jonka johtaminen vaatii usein niin projektinjohto- kuin innovaatiojohtamisosaamista.

Koska innovaatiot kehitetään aina käyttäjiensä hyödyksi, on tärkeää ymmärtää, miten innovaatiot leviävät ja käyttäjät omaksuvat ne itselleen. OECD (2018) onkin todennut, että innovaatioilla ei ole taloudellista merkittävyyttä, jos ne eivät leviä eri kanavien kautta eri kuluttajille, maihin, alueille, aloille, markkinoille ja organisaatioille. Rogersin vuonna 1995 kehittämä, tunnettu innovaatioiden leviämisteoria kuvaa innovaatioiden leviämistä markkinoilla. Rogersin mukaan innovaatiot leviävät 1) ajan myötä 2) erilaisten viestintäkanavien kautta 3) sosiaalisessa järjestelmässä. Eri sidosryhmät omaksuvat innovaatiot eri tahtiin ja eri vaiheissa innovaation elinkaarta perustuen sidosryhmien innovatiivisuuden tasoon. Innovaation omaksumisen prosessi etenee tietoisuudesta kiinnostukseen, arviointiin, kokeiluun ja lopulta omaksumiseen. Kun innovaatio hyödyttää käyttäjäänsä, ei poikkeakaan liikaa organisaation aiemmasta toiminnasta ja teknologiasta, ei ole liian monimutkainen käyttäjälleen, sen hyödyt on helposti havaittavissa ja sitä voi kokeilla ennen hankkimista, omaksutaan innovaatio todennäköisimmin (Wani & Ali 2015)

2.1.3 Innovaatiotoiminnan ajurit

Innovaatioita käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu monenlaisia innovaatioiden syntymistä edistäviä tekijöitä ja syy-seuraussuhteita. Huomionarvoista on, kuinka innovaatioiden syntymisen on nähty vuosien saatossa tapahtuvan dynaamisesti erilaisen kehityksen ja muutoksen kanssa. 1970-1990-luvuilla innovaatioiden syntymistä on selitetty teknologian kehittymisellä seuraavien konseptien kautta: indusoitunut innovaatio, evoluutionäkökulma sekä polkuriippuvuusteoriat. Indusoituneen innovaationäkökulman mukaan taloudellisen ympäristön muutokset ja tuotannontekijät ohjaavat innovaatioteknologian kehittymistä. Kun jokin tuotannontekijä kallistuu, kasvaa paine synnyttää innovaatioita, joiden avulla kallistuneen resurssin käyttö voidaan minimoida. Evoluutionäkökulman mukaan organisaatiot ovat sidottuja rajattuun rationaalisuuteen ja tekevät päätöksiä ja harjoittavat tietynlaista innovaatiotoimintaa perustuen näkemyksiinsä siitä, kuinka tulevaisuuden toimintaympäristö kehittyy. Aloilla voi vallita organisaatioiden kesken samansuuntaisia näkemyksiä, jolloin teknologia voi kehittyä huomattavinkin harppauksin. Päätöksentekoa vaikeuttaa valittuun teknologiseen polkuun liittyvä epävarmuus. Polkuriippuvuudella viitataan siihen, kuinka organisaatioiden uuden teknologian ja innovaatioiden eteneminen riippuvat organisaation aiemmista päätöksistä. Organisaatiot voivat olla ikään kuin lukittuina noudattamaan polkua, jolle ne ovat valinneet lähteä, jolloin etenkin radikaalien innovaatioiden luominen on vaikeaa (Greenacre ym. 2012.)

Tänä päivänä toimintaympäristön muutoksiin ja erilaisiin kriiseihin sopeutuminen edellyttää innovatiivisuutta. Toimintaympäristön muutokset ovat kannustaneet organisaatioita organisaatorajat ylittävään yhteistyöhön, jopa kilpailevien yritysten välillä. Kun kilpailevat organisaatiot tekevät yhteistyötä ja jakavat resurssejaan saavuttaakseen yhteisen päämäärän ja hyödyttääkseen itseään sekä sidosryhmiään kuten asiakkaita, on kyse yhteistyökilpailusta. Aiempiin tutkimuksiin sekä liike-elämän käytännön esimerkkeihin pohjaten Crick & Crick (2020) ovat todenneet, että jotta yhteistyökilpailu voi olla yritykselle kannattavaa, järjestelyssä yhteistyön ja kilpailun tulisi olla sopusuhdassa. Yhteistyökilpailua tulisi myös harjoittaa oikean verran, eikä yrityksen tulisi nojautua kilpailijan resursseihin ja yhteistyökilpailujärjestelyyn liikaa. Koko maailmaa järjestyttäneen kriisin, Covid19-pandemian, aikana markkinaolosuhteet muuttuivat radikaalisti ja kilpailulainsäädäntöä kevennettiin. Pandemian aikana syntyi yhteistyökilpailun

kautta useita innovaatioita, kun esimerkiksi lääkeyhtiöt kehittivät yhdessä koronarokotteen, elintarvikekaupat jakoivat tietojaan tuotteiden saatavuuden turvaamiseksi ja teknologiayritykset taistelivat yhdessä lisääntyneitä kyberhyökkäyksiä vastaan.

Myös Dunleavy ym. (2021) ovat tutkineet terveydenhuollon kentällä syntyneitä innovaatioita, jotka kehitettiin ratkaisuksi Covid19-pandemiaan. He havaitsivat, että kriisitilanteessa organisaatioilta edellytetään joustavuutta, nopeaa reagoitua, improvisointia, nopeiden ratkaisujen toteuttamista sekä saatavilla olevien, rajallisten resurssien käyttämistä luovilla tavoilla. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaamista ja innovaatioiden syntymistä haastavissa olosuhteissa tukevat tiimien välinen yhteistyö, resurssien järkevä käyttäminen, joustavuus sekä vahva johtaminen (Dunleavy ym. 2021; Weyrauch & Herstatt 2016.) Covid19-pandemian vaikutusta innovaatioihin tutkineet George ym. (2020) ovat todenneet, että on kiinnostavaa huomata, kuinka uudet digitaalisia toimintamalleja suosivat tulokasorganisaatiot kasvoivat huomattavasti kriisitilanteessa, jossa vakiintuneiden toimijoiden toimintakapasiteetti tuli vastaan.

Innovointi tapahtuu myös laajemmin erilaisten tahojen välisessä yhteiskehittämisessä ja innovaatiotoiminnan tulevaisuuden trendejä tarkastellessaan Granstrand ja Holgersson (2020) toteavatkin, että etenkin radikaalien innovaatioiden synnyttämiseen pyrkivien organisaatioiden kiinnostus tulee keskittymään erityisesti innovaatioekosysteemien rakentamiseen. Digitaalisen teknologian yleistymisen ajaa organisaatioita kohti laajempaa innovaatioverkkoa, jossa innovaatio- ja palvelusuhde korostuu. Innovaatioekosysteemi rakentuu organisaatiotoimijoiden ja esimerkiksi tuotteiden, palveluiden, teknologian ja innovaatioiden järjestelmien välisissä suhteissa ja toiminnassa. Innovaatioekosysteemeissä vallitsevissa suhteissa tasapainotellaan yhteistyön ja kilpailun välillä.

OECD (2018) on kuvannut, kuinka innovoija on innovaatioprosessissa ja -järjestelmässä yhteydessä moniin tahoihin kuten kilpailijoihin, lainsäätäjiin, toimittajiin ja asiakkaisiin ja kuinka suhteiden rakenteet vaikuttavat merkittävästi innovaatiolähteisiin. Se on nimennyt merkittäviksi innovaatiotoimintaan vaikuttaviksi trendeiksi kansainväliset tuotantoketjut, kehittyvän informaatioteknologian vaikutukset liiketoimintamalleihin sekä organisaation tietopääoman

kasvavan merkityksen. Bausch ym. (2011) ovat kehottaneet punnitsemaan yhteiskehittämisestä saavutettuja hyötyjä tarkasti. Etenkin monimutkaisissa innovaatioprojekteissa yhteistyö ulkoisten toimijoiden kanssa voi pidentää projektin kestoa ja aiheuttaa huomattavia kuluja esimerkiksi kasvaneen valvonnan tarpeen myötä. Lisäksi eri kokoisten yhteistyökumppanien dynamiikka voi aiheuttaa haasteita.

2.2 Yritysten innovaatiokyvykyys

Organisaatioiden innovaatiokyvykyys on yrityksiä laajasti kiinnostava aihe, sillä sitä pidetään edellytyksenä sille, että organisaatiossa voi syntyä innovaatioita. Organisaatiot pyrkivät vahvistamaan innovaatiokykyään esimerkiksi luodakseen uusia tuotteita, vahvistaakseen markkina-asemaansa, parantaakseen laatua, tehokkuutta sekä oppimis- ja muutoskykyään. Innovaatiokykyinen organisaatio kykenee luomaan uusia tuotteita, palveluita, järjestelmiä ja prosesseja vastatakseen toimintaympäristön muutoksiin. Innovaatiokyvykkyutenä voidaan pitää organisaatioiden kykyä luoda innovaatioita hyödyntämällä tiedon vaihtoa, luovuutta, oppimista sekä yrityksen sisäisiä ja verkostoissa olevia resursseja. (Gui ym. 2021; OECD 2018; Iddris 2016; Saunila & Ukko 2015.) Calikin ym. (2017) mukaan innovatiivisuus on innovaatiokyvykkään organisaation luonteessa ja tällainen organisaatio pystyy luomaan kilpailukykyisiä tuotteita, prosesseja ja markkinointia. Mendoza-Silva (2020) painottaa, että innovaatiokykyinen organisaatio jakaa taitavasti tietoa ja ideoita ja näin pystyy kehittämään itseään ja sidosryhmiään hyödyttäviä innovaatioita. Innovaatiokyvykyys lisää organisaation suorituskykyä parantamalla liiketoiminnan kannattavuutta, vähentämällä tuotantokustannuksia sekä kasvattamalla markkinaosuutta ja omistajan tuottoa.

Gui ym. (2021) ovat kuvanneet, kuinka innovaatiokyvykyys on avain kilpailukykyisyyteen sekä kansallisilla että kansainvälisillä markkinoilla ja että innovaatiokyvykkyyttä arvioidessa voidaan tarkastella onnistumisia erilaisien innovaatiotyyppien kuten radikaalien ja inkrementaalisten innovaatioiden luomisessa ja näiden lisäksi innovaatiovauhtia ja -laatua. OECD:n (2018) mukaan innovaatiokyvykkyyttä määrittää organisaation innovaatio toiminta, joka pitää sisällään tieteelliset, teknologiset, taloudelliset ja kaupalliset panostukset, joilla tähdätään onnistuneiden

innovaatioiden syntymiseen. Organisaation innovaatiotoiminta on onnistunutta, kun innovaatio on onnistuttu jalkauttamaan, keskeneräistä, kun innovaatiota ei ole vielä jalkautettu tai hylättyä, kun prosessi keskeytetään ennen innovaation jalkauttamista.

Laajassa innovaatiokyvykkyyden tutkimuksesta koostamassaan kirjallisuuskatsauksessa Iddris (2016) on havainnut keskeisimpien organisaatioiden innovaatiokykyyn vaikuttavien ulottuvuuksien olevan tiedon johtaminen, organisaation oppiminen, organisaatiokulttuuri, johtaminen, yhteistyö, luovuus, ideoiden johtaminen sekä innovaatiostrategia. Mendoza-Silva (2020) on havainnut omassa katsauksessaan, että innovaatiokykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat toimintaympäristön tila, johtajuuteen liittyvät asiat, organisaation sisäiset tekijät, organisaatioiden väliset tekijät sekä tietoon liittyvät tekijät. Toimintaympäristön luomat innovaatioedellytykset perustuvat markkinaolosuhteisiin, kilpailun vauhtiin sekä institutionaaliseen tukeen. Johtajuudessa keskeistä on asioiden sekä ihmisten johtamisen tyyli sekä yritysstrategia. Organisaation sisäiset tekijät liittyvät resurssien johtamiseen, työympäristöön, ideointiin ja organisaatorakenteeseen, yksilön aktiivisuuteen sekä verkostoitumiseen. Lisäksi innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat organisaation suhteet sen sidosryhmiin sekä organisaatioissa olevaan tietoon liittyvät tulkinnat sekä tiedon monimutkaisuus ja intensiteetti. Saunila ja Ukko (2015) ovat esittäneet kritiikin, kuinka innovaatiokyvykkyys määritellään liian usein vain organisaation potentiaaliksi luoda innovaatioita. Heidän mukaansa vähintään yhtä tärkeässä roolissa ovat kaksi muuta innovaatiokyvykkyyttä määrittävää elementtiä: innovaatioprosessit ja innovaatiotoiminnan tulokset. Innovaatioprosessit ovat organisaation prosesseja, joissa organisaation innovaatiopotentiaalia hyödynnetään innovaatioiden luomiseksi. Innovaatiotoiminnan tuloksilla tarkoitetaan prosessien tuloksena syntyneitä arvoa tuottavia innovaatioita.

Yritysten innovaatiokyvykkyyden arviointi painottaa innovaatiokyvykkyyden mittaamista. Tutkimuksessani ei mitata numeerisesti innovaatiokyvykkyyttä, vaan pikemminkin keskitytään kohdeyritysten subjektiivisiin kokemuksiin innovaatiokulttuureista ja kyvystä innovoida. On kuitenkin hyvä ymmärtää, miten aiempi tutkimus on lähestynyt innovaatiokyvykkyyden mittaamista sekä minkälaisia mittaristoja innovaatiokyvykkyyden mittaamiseen on saatavilla.

Oslo Manuali ohjeistaa innovaatioihin liittyvän tiedon keräämisessä ja sen mukaan innovaatiokyvykäs organisaatio raportoi yhdestä tai useammasta innovaatiosta havainnoinnin ajanjaksona” ja ei-innovatiivinen yritys ei raportoi innovaatioita havainnoinnin ajanjaksona. Sekä innovatiiviset että ei-innovatiiviset organisaatiot voivat olla innovaatioaktiivisia, kun niillä on käynnissä innovaatioprosesseja, joilla pyritään synnyttämään innovaatioita. (OECD 2018, 34.)

Innovaatiokyvykkyyttä voidaan mitata sekä objektiivisesta että subjektiivisesta näkökulmasta (Mendoza-Silva 2020). Objektiivisessä lähestymistavassa keskitytään kahteen mittausnäkökulmaan: panostusmittareihin (input) ja tuotantomittareihin (output). Panostusmittareilla arvioidaan, miten innovaatiotoiminta järjestetään organisaatiossa ja miten innovaatioresurssit kohdennetaan. Näkökulma kuvaa organisaation innovaatiopotentialia, joka ei kuitenkaan ole taakka innovaatioiden onnistumisesta. Mittaustapa soveltuu erityisesti suuren mittakaavan innovaatioiden tarkasteluun. Tuotantomittarit puolestaan keskittyvät innovaatioiden ja niiden seurauksien arvioimiseen. Tuotantonäkökulmaperusteista mittaustapaa on arvosteltu siitä, että sillä mitataan vain onnistuneita innovaatioita ja keskitytään lähinnä organisaation patentteihin ja lisensseihin eli tuoteinnovaatioihin. Kritiikin perusteella pienet organisaatiot sekä palveluorganisaatiot, joiden tavoitteena ei ole synnyttää radikaaleja innovaatioita, jäävät helposti mittauksen ulkopuolelle. (Albaladejo & Romijn 2000.) Subjektiivisessä lähestymistavassa innovaatiokykyä mitataan kyselytutkimuksilla tutkittavien kokemuksiin ja näkemyksiin perehtymällä. Tavan luotettavuutta ja yksipuolisuutta on kritisoitu siksi, että yhden henkilön tutkiminen tarjoaa suppean näkökulman innovaatiokyvykkyteen, ja että tutkimukset keskittyvät usein vain tiettyyn innovaatiotyyppiin sekä että mitattavat elementit muuttuvat tutkimuskontekstin mukaan. (Mendoza-Silva 2020.)

Calikin ym. (2017) mukaan organisaation innovaatiokyvykkyyttä arvioitaessa on mitattava organisaation innovaatiokulttuuria ja innovaatioresursseja sekä organisaatiossa syntyneitä eri innovaatiotyyppisiä. Saunila ja Ukko (2012) argumentoivat, että organisaation innovaatiokyvykkyyttä tulisi selvittää mittaamalla organisaation kykyä hyödyntää organisaation innovaatiopotentialia kartoittaen potentialia lisääviä ja toisaalta heikentäviä estäjiä. Jotta

organisaation innovaatiotoiminta on hedelmällistä ja innovaatiot onnistuvat, tarvitaan huomattavaa innovaatiopotentiaalia. Potentiaalia sekä prosesseja ja lopputuloksia tulisi mitata sekä subjektiivisesti että objektiivisesti. Tarkastelu voidaan myös viedä pidemmälle, jolloin selvitetään objektiivisesti, tukevatko innovaatiot organisaation tavoitteita tuottaen taloudellista arvoa sekä arvoa prosessien, asiakkaiden ja henkilöstön kannalta.

Calik ym. (2017) ovat todenneet, että kirjallisuudessa on havaittu innovaatiokyvykkyyden mittaamisen yhtenäistämiseen liittyviä haasteita, jotka voivat johtua siitä, että innovaatioprosessit ovat usein laajoja ja pitkäkestoisia. Mittaamista vaikeuttaa myös innovaatioiden osittainen abstraktius ja se, kuinka innovaatioprosesseja ei voi täysin erottaa organisaation muista toiminnoista, sillä useat organisaation toiminnot vaikuttavat innovaatioiden syntymiseen.

2.3 Innovaatiokulttuurit yrityksissä

Innovaatiokulttuurin käsitteestä tai siitä, mitä innovaatiokulttuuri pitää sisällään ei ole muodostunut yhtä vakiintunutta käsitystä tutkijoiden keskuudessa. Innovaatiokulttuurilla ja organisaatioilla on kuitenkin osoitettu tutkimuksissa olevan yhteys. (Winarsih ym. 2021.) Innovaatiokulttuuriin on viitattu tutkimuksissa tässä tutkimustyössä käytetyn innovaatiokulttuurin käsitteen lisäksi käyttäen termejä innovaatio-orientoitunut organisaatiokulttuuri, innovaatioita tukeva kulttuuri ja innovatiivinen kulttuuri (Jin ym. 2019.)

Davies ja Buisine (2018) ovat kuvanneet organisaatioiden innovaatiokulttuureja rakenteiksi, joiden myötä organisaatiossa kannustetaan innovatiiviseen ajatteluun ja toimintaan. Tällainen ajattelu ja toiminta ovat seurausta yrityksen asenteesta, jossa ilmenee, että organisaatio suhtautuu positiivisesti ideoiden synnyttämiseen ja kokeiluihin (Iddris 2016; Björkdahl & Börjesson 2012.) Organisaatio, jossa vallitsee innovaatiokulttuuri voimaannuttaa ja on salliva työntekijöitään kohtaan, tekee tehokasta sidosryhmäyhteistyötä ja -viestintää sekä suhtautuu positiivisesti yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (Iddris 2016.) Vahva innovaatiokulttuuri on ympäristö, jonka rakenteet mahdollistavat ihmisten toimintaa, josta voi syntyä innovaatioita

(Dobni 2008.) Beswickin ym. (2015) mukaan innovaatiokulttuuri on yrityksen läpi leikkaava tila, joka mahdollistaa uusien tuotteiden kehittämisen ja erinomaisen asiakaskokemuksen luomisen. Kun yritys omaksuu tällaisen mentaliteetin, se erottuu toiminnallaan kilpailijoistaan. Esimerkillisen innovatiiviset yritykset asettavat asiakkaat toimintansa keskiöön, seuraavat kehittyvää kysyntää ja toimintaympäristön muutoksia ja jopa luovat uusia markkinoita ja tarpeita, joihin sitten vastaavat. Vahvan innovaatiokulttuurin omaavat yritykset etsivät jatkuvasti uusia mahdollisuuksia. (Jin ym. 2019.)

Hogan ja Coote (2013) ovat tutkineet innovaatiokulttuurin ja perinteisen organisaatiokulttuurin suhdetta peilaamalla innovaatiokulttuuria laajasti omaksuttuun Edgar Scheinin (1985) tapaan ymmärtää organisaatiokulttuurit. Tämän ymmärrystavan mukaan organisaatiokulttuuri koostuu näkyvästä, tiedostetusta sekä tiedostamattomasta tasosta. Näkyvä taso käsittää organisaation artefaktit eli asiat, jotka kulttuuria tarkasteleva voi suoraan nähdä, kuulla ja tuntea ympäristössä. Tiedostettu taso käsittää organisaatiossa tiedostetut ja nimetyt uskomukset ja arvot, jotka määrittävät, miten organisaatiossa on tarkoitus toimia. Tiedostamaton taso pitää sisällään syvälle juurtuneet, tiedostamattomat uskomukset ja normit, joiden perusteella yrityksessä todellisuudessa toimitaan ja joiden havaitseminen vaatii pidemmän ajan viettämistä kulttuurissa ja sen kriittistä tarkastelua (Schein 2004.) Hogan ja Coote (2013) havaitsivat, että innovaatiokykyiseksi pyrkivän organisaation johdon on onnistuttava viestimään valitsemillaan artefakteilla innovatiivisia arvojaan. Valittuja artefakteja voivat tällöin olla fyysiset työpisteet, jotka mahdollistavat työntekijöille luontevan ja omatoimisen ideoiden ja ajatusten vaihdon, innovaatioista kerrotut tarinat sekä julkiset tilaisuudet, joissa palkitaan organisaation innovatiivisia toimijoita. Tällaisilla artefakteilla organisaatio viestii innovointiin liittyviä odotuksiaan, jotka liittyvät työntekijöiden innovatiiviseen toimintaan, uusien ideoiden synnyttämiseen ja uudenlaisten toimintatapojen kokeiluun. Innovatiivisia arvoja viestivillä artefakteilla on vaikutus innovaatioihin ja organisaation suorituskykyyn.

2.3.1 Innovaatiokulttuuria rakentavat elementit

Näkemykset rakenteiltaan moniulotteisten innovaatiokulttuurien sisältämisestä elementeistä ovat tutkimuksissa vielä varsin pirstaloituneita. Yleisesti on kuitenkin omaksuttu ajatus, että

innovaatio-orientoituneessa kulttuurissa on aikomus innovoida, rakenteet innovointiin ja strategia innovoinnin toteuttamiseen (Raajpoot & Sharma 2021.)

Daviesin ja Buisinen (2018) mukaan innovaatiokulttuuria rakentavia keskeisiä tekijöitä ovat innovatiiviset johtajat, tiimit, yksilöt sekä toimintaympäristön ja sidosryhmäsuhteet käsittävä organisaatiokonteksti. Vahvoissa innovaatiokulttuureissa suositaan erilaista osaamista omaavista yksilöistä koostuvia suhteellisen pieniä tiimejä. Tiimien lisäksi tarvitaan innovatiivisia, päteviä ja organisaatioon sitoutuneita yksilöitä, jotka saavat todennäköisimmin aikaan innovatiivisia lopputuloksia organisaatiossa. Innovaatiokulttuuria tehokkaimmin rakentavia henkilöitä yhdistää se, että he omaavat ja kehittävät taitoja, jotka on liitetty menestyneisiin innovatiivisiin yrittäjiin. Tällaisia taitoja ovat havainnointi-, kyseenalaistus-, verkostoitumis-, tutkailu- sekä assosiaatiotaidot. Innovaatiokyvykkyyttä tukevat johtajat uskovat organisaation kykyyn saada aikaan muutosta ja hankkivat innovatiivisia työntekijöitä eri osastoille sekä kannustavat työntekijöitä luovaan ongelmanratkaisuun. Myös Hogan ja Coote (2013) ovat korostaneet johtajien merkitystä organisaation innovaatiokulttuurin luomisessa. Heidän mukaansa johtajat voivat tukea ja viedä läpi innovaatioita sekä luoda innovaatiokulttuuria organisaatiossa. Innovatiiviset johtajat osoittavat arvostusta työntekijöitä kohtaan, kun he ovat antaneet panoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja he osallistavat työntekijöitä heitä koskeviin päätöksiin.

Roffeei ym. (2018) ovat tutkineet innovaatiokulttuurin elementtejä kyselytutkimuksella yliopistokontekstissa ja havainneet, että innovaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus opiskelijoiden innovatiivisuuteen yliopistoympäristössä. Innovaatiokulttuuria rakennettiin esimerkiksi jakamalla tarinoita yliopiston toimijoiden tai esimerkiksi alumniensa saavutuksista sekä ylläpitämällä innovoinnin tärkeitä rituaaleja kuten yhteisöön mukauttamista sekä toivotusta toiminnasta palkitsemista. Tällaisilla elementeillä viestittiin innovointiin liittyviä yliopisto-organisaation arvoja, mikä johti yliopisto-opiskelijoiden innovatiiviseen käyttäytymiseen.

Huang (2022) on nostanut esiin osallistavan johtajuuden merkitystä innovaatiokulttuureissa. Hän on tutkinut yritysten innovaatioympäristöjen vaikutusta työntekijöiden innovaatiopanoksiin

keräten aineiston kyselymenetelmällä yritysten työntekijöiltä, juniorimanagereilta, keskijohdolta sekä seniorijohtajilta. Hän havaitsi, että osallistava johtajuus luo innovaatioilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat intoa ja oppimista työssään. Nämä kokemukset ilmenevät työntekijöiden tehokkuutena ja positiivisena suhtautumisena ongelmien ratkaisuun sekä haasteisiin innovaatioprosesseissa ja johtavat todennäköisimmin hedelmällisiin innovointipanoksiin. Tutkimuksessa osallistava johtajuus liitettiin vahvoihin innovaatioympäristöihin ja sillä tarkoitettiin toimintaa, jonka myötä johtajat rohkaisevat ja kunnioittavat työntekijöitä sekä sietävät epäonnistumisia työssä, mikä voi johtaa työntekijöiden tunteeseen turvallisuudesta, vastuusta ja omistajuudesta.

Myös Villaluz ja Hechanova (2019) ovat tutkineet johtajuuden roolia innovaatiokulttuurissa kyselymenetelmällä erilaisen omistusrakenteen omaavissa yrityksissä. Heidän löydöksensä näyttivät, että rakentaakseen innovaatiokulttuuria johtajan tulee näyttää esimerkkiä ja kannustaa työntekijöitä innovointiin kommunikoimalla innovaatiotavoitteita, mahdollistamalla rakenteita innovoinnille sekä palkitsemalla onnistumisista. He havaitsivat, että yksityisillä elinkeinonharjoittajilla ja perheyrityksissä johtajuudella ei ole suoraa vaikutusta innovaatiokulttuuriin, toisin kuin yrityksissä, joissa on muunlainen omistusrakenne. Näissä muissa yrityksissä johtajan innovatiivinen ajattelutapa, sen levittäminen organisaatioon sekä näyttäminen, että innovaatioaloitteet viedään eteenpäin ja niistä palkitaan, johtavat todennäköisimmin innovaatioihin.

Innovaatiokulttuurikirjallisuudessa innovaatiokulttuurin vahvistaminen ja jatkuvan kehityksen mahdollistaminen on mielletty ensisijaisesti johdon tehtäväksi. Johdon on luotava edellytykset innovoinnille ja poistettava mahdolliset esteet sen tieltä. Esteiksi innovaatiokulttuureissa on tunnistettu esimerkiksi johdon puutteellinen työntekijän tukeminen idean kanssa etenemisessä, puutteelliset viestintäkanavat tai kanavien epätarkoituksenmukainen käyttäminen, työntekijöiden muutosvastaiset asenteet sekä liiallinen työmäärä. (Hiltunen & Laitinen 2021; Wihlman ym. 2014.)

Hansen ym. (2017) ovat tutkineet yrityksiä, joissa tapahtuu esimerkillistä jatkuvaa työntekijöiltä lähtevää innovointia. He ovat havainneet, että tällaisissa organisaatioissa ilmentyvät

kulttuurilliset ulottuvuudet, joita ovat sitoutuminen, kehitys- ja yhteistyöorientoituneisuus, ylpeys, luottamus, virheiden sietäminen, turvallisuuden tunne, avoimuus sekä vapaus. Vahvoissa innovaatiokulttuureissa työntekijät osoittavat sitoutumista innovaatioihin ja kokevat kehittämisen tärkeäksi osaksi työtään sekä tuntevat ylpeyttä yrityksessä työskentelystä. Lisäksi johto ja työntekijät tekevät yhteistyötä ja yrityksessä vallitsee keskinäisen luottamuksen ilmapiiri. Yrityksessä tuetaan monimuotoisuutta, ideoita voidaan esittää vapaasti ja virheet sallitaan, kehittämistä tuetaan koulutuksella, sisäinen ja ulkoinen viestintä on avointa sekä työntekijöillä on vapautta tehdä päätöksiä työhön liittyen. Johto omaksuu auktoriteettiroolin sijaan ohjaavan ja tukevan roolin työntekijöitä kohtaan ja mahdollistaa heille vapautta työssään. Erityisesti keskijohdolla on havaittu olevan tärkeä rooli työntekijöiden motivoimisessa ja innovointiin kannustamisessa, koska he seuraavat työntekijöiden työtä lähietäisyydeltä. Baporikar (2014) on painottanut, kuinka yrityksen johdon tulisi suhtautua positiivisesti eikä kieltävästi epävarmihinkin ideoihin ja uskaltaa tarttua niihin kunnianhimoisesti. Todellisuudessa monissa yrityksissä vallitsee kuitenkin kieltävä kulttuuri, joka voi estää innovaatioita onnistumasta.

Hansenin ym. (2017) mukaan vahvassa innovaatiokulttuurissa johto luo yritykseen toimivia innovointiprosesseja ja varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia niistä, osaavat toimia prosessien mukaan sekä pyytää tarvittaessa apua. Johdon on ilmaistava, mitä työntekijöiltä odotetaan ja toimittava kannustajana ja ohjaajana innovaatioprosessissa, jolloin vastuu idean edistämisestä ei jää vain työntekijälle. Yrityksen tulisi mahdollistaa työntekijöille itsenäinen ja luova lähestymistapa työskentelyyn. Alasoini (2013) on painottanut, että tällaiselle luovemmalle toiminnan tarkastelulle on varattava aikaa muun työn lomassa, jotta sitä todella tapahtuisi.

Alasoini (2013) on todennut, että työntekijöiden sitouttaminen kehittämiseen ja yrityskulttuurin muovaaminen muutoskykyisemmäksi vaatii johdon muutostaitoja, näkyväksi tehtyjä kehityksen tuloksia sekä sitä, että henkilöstön kehityspanokset huomioidaan sekä taloudellisten että aineettomien palkkioiden muodossa. Onnistuneet innovaatioprosessit ovat tehokkain keino parantaa työntekijöiden itseluottamusta asiantuntijuuteensa sekä sitouttaa heidät jatkamaan kehittämistä. Mikäli työntekijät eivät usko mahdollisuuksiinsa vaikuttaa yrityksen toimintatapoihin, estää tällainen ajattelutapa ideoiden syntymistä ja eteenpäin viemistä (Hiltunen & Laitinen 2021.)

Yrityksen sisäisten innovointipanosten lisäksi Beswickin ym. (2015) mukaan vahvoissa innovaatiokulttuureissa ymmärretään asiakkaiden kanssa kehittämiseen liittyvä potentiaali. Organisaatioissa, joiden innovaatiokulttuureissa asiakkaiden kanssa kehittäminen on omaksuttu toimintatavaksi, innovaatiot hyväksytään ja ne onnistuvat todennäköisemmin. Toiminnalla on myös positiivinen vaikutus asiakasuskollisuuteen. Asiakaslähtöinen kehittäminen voidaan viedä vielä pidemmälle ja Baporikar (2014, 254) onkin nostanut esiin viimeaikaisen innovaatiotoiminnan trendin, jonka mukaan ”asiakkaasta tulee innovoija”, kun organisaatio tarjoaa tälle välineet kehittää tarpeidensa pohjalta uusia innovaatioita. Tällöin kehittäminen on lähes riskitöntä, koska innovaation omaksuminen on lähes varmaa.

2.3.2 Innovaatiokyvykkyyttä tukeva innovaatiokulttuuri

Strychalska-Rudzewicz ja Rudzewicz (2021) ovat tutkineet puolalaisten tuotantoyritysten innovaatiokulttuureja ja niiden yhteyttä yritysten innovatiivisuuteen ja suorituskykyyn. Innovaatioiden tekemiseen osallistuvilta organisaatioiden edustajilta kyselymenetelmällä kerätyt löydökset osoittivat, että niin vahvemmin kuin heikommin innovatiivisuutta tukevat innovaatiokulttuurit vaikuttavat positiivisesti yrityksen innovatiivisuuteen ja suorituskykyyn edistäen yhteyttä niiden välillä. Tutkimuksen mukaan yritysten on perusteltua panostaa innovaatioille suotuisaan kulttuuriin keskittymällä työntekijöiden luovuuden, sujuvan tiedonkulun sekä luottamuksen ilmapiiriin, jossa epäonnistumisista ei rangaista, mahdollistamiseen. Tärkeää on myös asiakastarpeiden ja -tyytyväisyyden sekä kilpailijoiden seuraaminen, nopea reagointi markkinoiden muutoksiin sekä riskinotto- ja halu.

Raajpoot ja Sharma (2021) tutkivat innovaatiokulttuurin merkitystä uusien palveluiden onnistumisen kannalta keräten aineistoa 24 eri maassa toimivista yrityksistä, pääosin Pohjois-Amerikasta ja Euroopasta. Innovaatioiden onnistumista tutkittiin organisatoristen sekä ympäristöön ja prosesseihin liittyvien tekijöiden näkökulmasta ja tässä asetelmassa innovaatiokulttuuri miellettiin organisatoriseksi ulottuvuudeksi. Löydökset osoittivat, että asiakastarpeiden tunteminen vaikuttaa yrityksissä siihen, mihin suuntaan innovaatiokulttuureita ja niiden rakenteita kehitetään, ja sitä kautta innovaatioiden onnistumisen potentiaaliin. Lisäksi

tutkimuksessa havaittiin, että yhteistyö ulkoisten kumppanien kanssa prosesseihin liittyvänä ulottuvuutena on merkittävämmässä roolissa palveluiden onnistumisen kannalta kuin innovaatiokulttuuri tai muut onnistumiseen liitetyt ulottuvuudet, joita tutkimuksessa olivat kansainvälinen orientoituneisuus, palkitseminen ja kannustimet, asiakastarpeet ja markkina-analyysi.

Castro ym. (2013) puolestaan tutkivat innovaatiokulttuurin merkitystä tuoteinnovaatioiden onnistumisen kannalta espanjalaisissa teknologiayrityksissä kyselymenetelmällä. Tulokset osoittivat, että innovaatiokulttuuri parantaa tuoteinnovaatioiden onnistumisen mahdollisuutta yrityksen työntekijöiden panosten kautta. Innovaatiokulttuurissa työntekijät voivat tehdä päätöksiä ja heillä on motivaatiota innovoida. Työntekijöitä rohkaistaan ideoimaan, tähän mahdollistetaan kanavat ja heihin luotetaan.

Horibe (2016) on todennut, että yritykset lähtevät rakentamaan innovaatiokulttuuriaan varsin erilaisista lähtökohdista. Terveen ja toimivan organisaatiokulttuurin omaavan yrityksen on helpompaa luoda innovatiivista kulttuuria kuin yrityksen, jonka kulttuuri on lähtökohtaisesti ongelmallinen ja jossa esiintyy esimerkiksi luottamuspulaa. Lähtökohdistaan huolimatta yritysten on välttämätöntä siirtyä kohti innovatiivista kulttuuria selviytyäkseen ja erityisesti, pysyäkseen kilpailijoitaan edellä kehityksessä ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaamisessa. Muutosta vaikeuttaa se, että päivittäisen operatiivisen, nopeisiin voittoihin tähtäävän johtamisen ja samalla pitkän tähtäimen menestykseen pyrkivän innovaatiojohtamisen yhdistäminen voi olla haastavaa. Baporikar (2014) on argumentoinut, kuinka yrityksissä johtajien innovaatiomyönteisen viestinnän ja tekojen välillä voi olla juuri tästä syystä ristiriita. Kvartaaliorientoituneessa toiminnassa yritykset vetäytyvät pitkäkestoisten ja epävarmojen innovaatioiden edistämisestä ja siirtyvät pienemmän riskin toimintaan.

Sondergaard ym. (2021) ovat tutkineet tätä ilmiötä ja heidän löydöstensä mukaan etenkin kunnianhimoiset, radikaalien innovaatioiden luomisprosessit kohti perinteisten innovaatioiden syntymistä, sillä yritysstrategia ja markkinoilta tuleva paine ajavat yritykset pyrkimään nopeisiin, näkyviin onnistumisiin ja voittoihin, jotka ei usein voida saavuttaa radikaaleja innovaatioita kehittäessä. Tällaisissa olosuhteissa innovaatioprosessit tapaavat taantua kohti yritysten

mukavuusaluetta ja tuttuja toimintatapoja. Horibe (2016) on painottanut, kuinka vahvistaakseen innovaatiokulttuuria johtajien on luotava prosesseja ja mekanismeja sekä muutettava ajattelutapaansa niin, että ne mahdollistavat ja tukevat organisaation riskinottoa. Riskinottoa voidaan tukea esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä, palkitsemalla innovoijia heille mieluisalla tavalla, antamalla heille päätäntävaltaa eikä rankaisemalla epäonnistumisista. Lisäksi johdon tulisi omaksua ajattelutapa, että vain pieni osa innovaatioista onnistuu ja siihen liittyen käytäntöjä kokeilla ideoita nopeasti, jolloin epäonnistumiset on helpompi hyväksyä aikaisemmassa vaiheessa.

Galpin (2020) on havainnut tutkimuksessaan, että moni innovaatioita priorisoiva organisaatio ei todellisuudessa pääse innovaatiotavoitteisiinsa ja organisaatioiden tulisikin ymmärtää tutkimukseen ja kehitykseen panostamisen lisäksi kulttuurin tärkeä merkitys innovaatiotavoitteiden saavuttamisen ja kilpailuedun kannalta. Organisaatioiden, jotka ovat yhtenäistäneet organisaatiokulttuurinsa ja innovaatiostrategiansa, on havaittu kasvaneen 30 % enemmän kuin organisaatioiden, jotka eivät ole tehneet tällaista strategista kulttuurityötä. (Galpin 2020; Wiktorsson & Groth 2011) Kavadiaksen ja Hutchison-Krupatin (2020) mukaan organisaatiokulttuurin säännöt, rutiinit ja uskomukset, vaikuttavat siihen, miten innovaatioprosessin vaiheita johdetaan organisaatiossa ja näin ollen vallitseva kulttuuri vaikuttaa organisaation mahdollisuuksiin onnistua innovaatiotoiminnassaan. Baporikar (2014) on argumentoinut, että organisaatiokulttuuri on keskeisin syy innovaatioiden epäonnistumiseen, sillä kulttuuri asettaa raameja ihmisten toiminnalle yrityksissä ja voi siten myös estää hedelmällistä innovaatiotoimintaa tapahtumasta. Lisäksi organisaatiokulttuuri voi vastustaa muutoksia esimerkiksi yrityksen yrittäessä siirtyä innovaatioita tukevaan kulttuuriin.

Innovaatiokirjallisuudessa ja -tutkimuksissa on nähty, että organisaatiot voivat toimillaan rakentaa vahvempaa innovaatiokulttuuria. Galpin (2020) argumentoi, että organisaatioissa, joissa innovatiivisuus on keskeinen tavoite, innovaatiot tulee jalkauttaa koko organisaation läpileikkaavaksi tehtäväksi ja organisaatiokulttuuria on johdettava systemaattisesti. Hän viittaa tällä tutkimusprojektiin, jossa on tutkittu satojen eri alojen organisaatioiden innovaatioita ja innovaatiokulttuureja pohjaten käyttäytymisteoriapohjaiseen kulttuurin linjausmalliin. Tulokset näyttivät, että mitä useampia mallin vipuja (levers) muutetaan, sitä paremmin kulttuuri tukee

innovaatiotavoitteita. Johdettavia organisaatiokulttuurin vipuja ovat organisaation arvot, henkilöstöhallinta ja valinta, viestintä, koulutus, säännöt ja käytännöt, tavoitteet ja mittarit, palkinnot ja tunnustus, päätöksenteko, organisaatorakenne, fyysinen ympäristö, normit sekä seremoniat ja tapahtumat. Organisaation on kulttuurinsa lähtötilanteen ja toivotun tilan määrittelemisen jälkeen luotava konkreettisia ja mitattavia lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin toimia eri vipujen muuttamiseksi, minkä seurauksena muuttuva organisaatiokulttuuri ohjaa ihmisiä läpi organisaation toimimaan uudella tavalla. Kulttuurin muuttaminen vaatii esimerkiksi osastorajat ylittävän innovaatiokulttuuritiimin, innovaatiokulttuurin jalkautussuunnitelman, "momentumia" sekä edistymisen seurantaa ja iteraatioita. Organisaatiokulttuurin johtaminen tällaisella käytännöllisellä, käyttäytymisteoriaan perustuvalla otteella luo organisaatiolle kilpailuetua, joka on arvokasta, harvinaista ja vaikea jäljitellä.

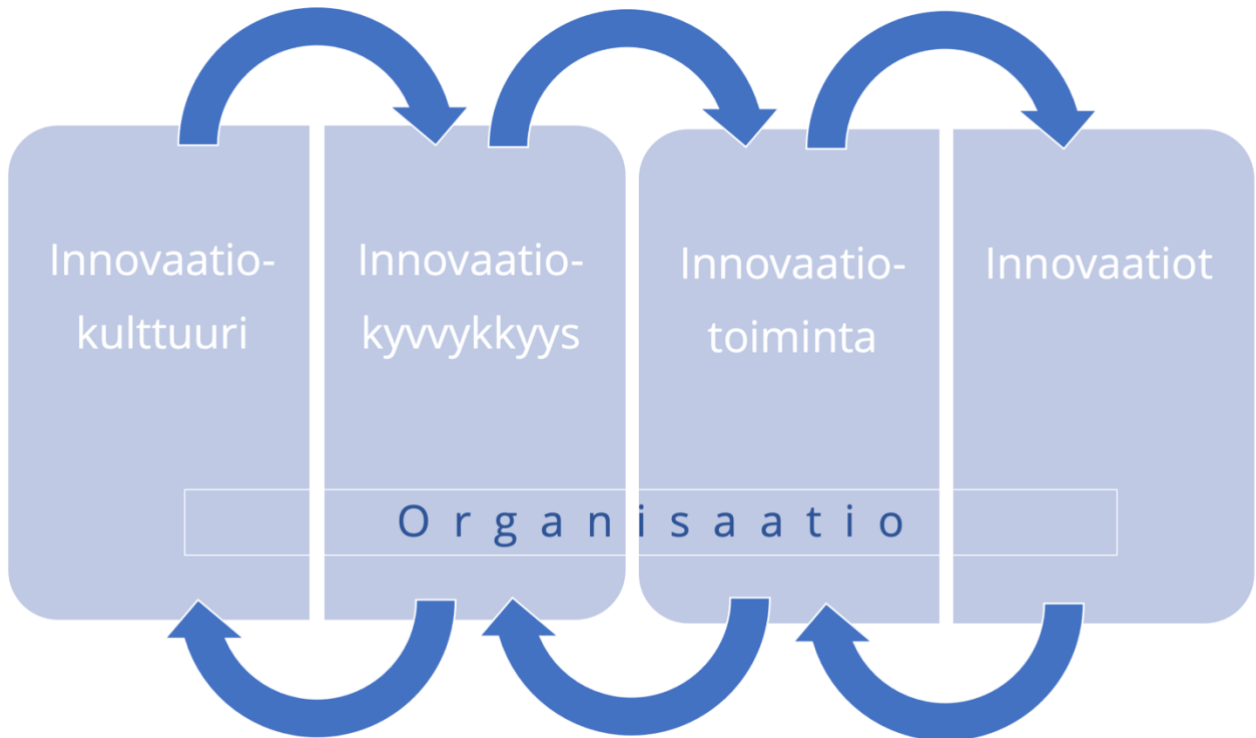
Bendak ym. (2020) ovat painottaneet organisaatiokulttuurien ja tavoiteltujen innovaatiotyyppien yhteyden tunnistamista. Heidän innovaatiokulttuurin parannusmallinsa mukaan organisaation tulisi ensin arvioida nykyistä kulttuuriaan ja innovaatioitaan, kuinka hyvin ne tukevat toisiaan sekä kuinka kaukana nykyiset ja tavoitellut innovaatiotyypit ovat toisistaan. Tiedon perusteella organisaatio voi muuttaa kulttuuriaan tukemaan tavoiteltuja innovaatiotyyppisiä. Kavadias ja Hutchison-Krupat (2020) ovat todenneet, että inkrementaalisten innovaatioiden syntymistä tukevia kulttuurin ulottuvuuksia ovat muun muassa seuraavat: suunniteltu ideointi ja työvaiheet, rajattu epävarmuus sekä kilpailevat resurssit innovaatioprosessissa, tarkat etenemisen seurantamittarit, tulosperusteinen palkitseminen, riskien välttäminen, hierarkkinen organisaatorakenne sekä tarkka työvaiheiden johtaminen. Radikaalien innovaatioiden syntymistä puolestaan tukevat seuraavat: vapaa ideointi suuren vision puitteissa, resurssien "korvamerkitseminen", kokeilut, epäonnistumisten salliminen, iteratiivisuus ja oppiminen innovaatioprosessissa, oppimista ja parannuksia painottavat pehmeät mittarit, jaetut tai prosessiperusteiset palkkiot, matalat organisaatorakenteet sekä motivoiva johtajuus. Vaikka innovaatiokirjallisuudesta löytyy argumentteja yhden "kaiken kattavan" innovaatiokulttuurin puolesta, Kavadiasin ja Hutchison-Krupatin mukaan organisaatiossa tulisi vallita samanaikaisesti erilaisia innovaatiokulttuureja, jos ne pyrkivät erilaisiin kehitystavoitteisiin. Eri yksiköiden tai

yhtiöiden rakentaminen organisaation sisälle voi olla toimiva tapa pitää erilaiset kulttuurit ja tavoitteet erillään organisaatiossa.

Baporikarin (2014) mukaan innovaatiokulttuuria voidaan vahvistaa painottamalla ylimmän johdon tukea ja viestintää, palkitsemista, koulutusta sekä innovaatiotoiminnan mittaamista. Ylimmän johdon on toiminnallaan osoitettava sitoutumisensa innovaatioiden synnyttämiseen, viestittävä strategisesti kaikille organisaation tasoille innovaatiotavoitteista sekä luotava ideoita ja riskinottoa tukevia palkitsemismalleja. Lisäksi työntekijöiden on saatava koulutusta innovaatioprosesseihin ja -menetelmiin liittyen ja johdon on mitattava organisaatiossa syntyneitä ideoita ja niiden jalkautusta, organisaation sitoutumista innovaatioihin sekä innovaatiotuloksia ja niiden tuottoa. Koulutus kehittää työntekijöiden luovaa ajattelua ja auttaa heitä tunnistamaan innovaatiomahdollisuuksia ja synnyttämään uusia ideoita.

2.4 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä

Tämän pro gradun teoreettinen viitekehys muodostaa synteessin, joka rakentuu innovaatiokulttuureista, innovaatiokyvystä, innovaatiotoiminnasta sekä innovaatioista. Synteessin mukaan organisaatiot koostuvat innovaatiokulttuureista, jotka ilmentyvät organisaation innovaatiokykykyytenä. Innovaatiokyvykyys johtaa innovaatiotoimintaan ja lopulta organisaatiossa syntyneisiin innovaatioihin. Elementit ovat vahvasti vuorovaikutteisia ja niitä voidaan tarkastella myös syklisesti eri suunnasta. Tällöin organisaation innovaatiot heijastavat sen innovaatiotoimintaa, innovaatiotoiminta johtaa innovaatiokykyyn ja innovaatiokyky- sekä toiminta heijastavat organisaation innovaatiokulttuuria. On hyvä ymmärtää, että nämä vuorovaikutteiset synteessin elementit ovat alttiita ulkoisen toimintaympäristön voimille ja ajureille, ja siksi yritysten innovaatioympäristöjä on tarkasteltava spesifeinä, dynaamisina kokonaisuuksina.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Innovaatiokulttuuri on tutkimuksissa nähty yritysten tilana, jonka myötä yritykset suhtautuvat positiivisesti ja pyrkivät ruokkimaan innovaatiotoimintaa ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista innovoinnin avulla. Innovaatiokulttuuria on nähty vahvistavan esimerkiksi kehitys- ja yhteistyöorientoituneisuus, sitoutuminen, virheiden sietäminen sekä turvallisuuden tunne ja toisaalta heikentävän lainsäädännön rajoitteet, varovainen riskinotto ja epävarmuuden pelko, kieltävä kulttuuri sekä innovaatiostrategian puuttuminen. Yrityksen innovaatiotoiminta, joka valottaa yrityksissä vallitsevaa innovaatiokulttuuria, käsittää yrityksen panostukset kuten edistettävät innovaatioprosessit ja -projektit sekä kaiken onnistuneisiin innovaatioihin tähtäävän kehitystoiminnan yrityksessä. Ja viimeiseksi, innovaatiokyvykyys on yritysten kykyä luoda uusia innovaatioita, jotka voivat olla erilaisia uutuusarvoltaan sekä kategoriatyypiltään. Innovaatiokyvykyyttä voidaan mitata ja arvioida subjektiivisin tai objektiivisin mittarein.

Aiemmissa innovaatiokulttuuritutkimuksissa innovaatiokulttuureja on tarkasteltu kyselytutkimuksilla, joissa aineisto on kerätty yrityksissä eri rooleissa työskenteleviltä henkilöiltä. Tiedämme, että radikaalien innovaatioiden syntymistä tukevat osin erilaiset innovaatiokulttuurin

piirteet kuin mitkä ovat otollisia inkrementaalisten innovaatioiden syntymiselle. Tutkimus on myös esimerkiksi näyttänyt, että pienehköt, monimuotoiset tiimit ovat tärkeitä innovaatiokulttuureissa, että asiakastarpeiden tunnistaminen ohjaa innovaatiokulttuurien rakentamista, että osallistava johtajuus on keskeistä innovaatiokulttuurissa sekä että innovaatiokulttuurit vaikuttavat yritysten innovatiivisuuteen ja sitä kautta suorituskykyyn. Vaikka johtajuus on tunnistettu tärkeäksi osaksi innovaatiokulttuureja, tutkimusta juuri johtoasemassa toimivien henkilöiden näkemyksiin keskittyvää tutkimusta innovaatiokulttuureista ei ole tehty. Lisäksi aiempi laadullinen tutkimus innovaatiokulttuureista on vähäistä. Tässä tutkimustyössä keskitytään tutkimaan innovaatiokulttuureja ja innovaatiokyvykkyyttä johtajien näkökulmasta ja johtopäätöksissä peilaan löydöksiä aiempaan innovaatiokulttuuritutkimukseen. Valitsemani uusi näkökulma lisää tutkimuksen uutuusarvoa ja tekee siitä seuraavasta kontribuutiosta tärkeän innovaatiojohtamisen kentällä.

3 Metodologia

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni metodologiset valinnat. Avaan myös tutkimusprosessissa huomioimiani eettisiä näkökulmia.

3.1 Laadullinen tutkimus teemahaastattelua hyödyntäen

Valitsin tämän pro gradun tutkimukselliseksi lähestymistavaksi laadullisen tutkimuksen. Tein valinnan vertaillen innovaatiokulttuuri- ja organisaatiokulttuuritutkimuksissa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Organisaatiokulttuureja on tutkittu erilaisilla empiirisen tutkimuksen menetelmillä kuten haastattelututkimuksilla, kyselytutkimuksilla, tapaustutkimuksilla ja etnografisella tutkimuksella (ks. Azeem ym. 2021, Ahmed ym. 2014, Valentino 2004, Heracleous 2001.) Empiiristä innovaatiokulttuuritutkimusta sen sijaan on tehty pääasiassa vain kyselytutkimuksilla (ks. Strychalska-Rudzewicz ja Rudzewicz 2021, Villaluz ja Hechanova 2019, Castro ym. 2013.) Pidin tärkeänä, että innovaatiokulttuureista tehdään myös laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan kokonaisvaltaisella otteella asioiden ja ilmiöiden näyttäytymistä niiden sosiaalisessa ja kulttuurillisessa kontekstissa ja sen seurauksena tulkitsemaan ja kasvattamaan ymmärrystä niistä (Eriksson & Kovalainen 2016.) Laadulliselle tutkimukselle on ominaista yksittäistapauksien tarkastelu holistisella lähestymistavalla (Juuti & Puusa 2020.) Analysoin haastattelumenetelmällä keräämäni laadullisen aineiston induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet ohjaavat tutkimuslähestymistavan valintaa (Eriksson & Kovalainen 2016.). Tutkimukseni tavoitteena oli kasvattaa ymmärrystä innovaatiokulttuureista yritysten näkökulmasta sekä tutkia niiden suhdetta yritysten innovaatiokyvykkyyteen. Tutkimuksen kohteena minulla oli pieni tutkimusjoukko, jonka arvokkaista, yksilöllisistä kokemuksista halusin rakentaa mielenkiintoisen, uutta tietoa tuottavan analyysin. Laadullinen tutkimus näyttäytyi sopivimpana tutkimusstrategiana saavuttaa nämä tavoitteet, sillä se painottaa kerättävän tiedon subjektiivisuutta ja ymmärryksen kasvattamista tietystä ilmiöstä tutkijan ja tutkittavan

vuoropuhelun kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tulkitsee ja pyrkii löytämään sisäisiä, syviä merkityksiä tutkittavan tuottamasta aineistosta. (Juuti & Puusa 2020.)

Toteutin tämän laadullisen tutkimuksen toimeksiantoprojektina. Tutkimuksen toimeksiantajayritys on kansainvälisesti toimiva tilintarkastus- ja konsultointipalveluihin erikoistunut organisaatio, jonka asiakasyritykset olivat tämän tutkimuksen kohteena. Eriksson & Kovalainen (2016) ovat todenneet, kuinka laadullista tutkimusta varten tarvittavan aineiston keruun järjestäminen voi olla haastavaa ja että se edellyttää tiivistä yhteistyötä tutkittavien organisaatioiden kanssa. Tutkijan sekä tutkittavan yrityksen sitoutuminen tutkimusprosessiin on tärkeää onnistumisen kannalta. Tässä pro gradussa tiivis yhteistyö toimeksiantajani kanssa mahdollisti yhteyden tutkittaviin yrityksiin sekä sen, että pystyin keräämään aineiston ongelmitta. Tutkimuksen eri osapuolet sitoutuivat projektiin havaitun yhteisen hyödyn myötä.

Keräsin empiirisen tutkimusaineiston käyttäen haastattelumenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston määrää ja laajuutta ei voi täysin tietää etukäteen, joten haastatteluiden määrää voidaan pitää riittävänä etukäteistietona tutkimuksen laajuudesta (Erikson & Kovalainen 2016). Toteutin viisi haastattelua viidelle eri yritykselle, joista jokaisesta tutkimukseen osallistui yksi yrityksen edustaja. Nämä henkilöt valikoituivat tutkimukseen sopivan osaamisalueensa ja kokemuksensa perusteella toimeksiantajani avustuksella. Aineiston keruun jälkeen litteroin eli kirjoitin puhtaaksi haastattelut ja analysoin aineiston induktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä. Koska haastattelumenetelmällä tehtyä innovaatiokulttuuritutkimusta ei juuri ole tehty, pidin aineistolähtöisyyttä ja avointa suhtautumista tutkimustuloksiin tässä tutkimuksessa tärkeinä.

3.2 Aineisto ja sen kerääminen

Valitsin aineiston keruumenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun, koska tarkoitukseni oli antaa tutkittavien kertoa innovaatiokulttuureista omin sanoin ja tavoin. Pidin tärkeänä luoda haastatteluista suhteellisen vapaita keskustelutilanteita, joissa myös näkökulmat, joita en tutkijana ollut tullut ajatelleeksi ilmiön yhteydessä, voivat tulla esiin. Menetelmää valitessani

tiedostin, että tulkitseen systemaattisen analyysin tuloksia yksilöllisestä näkökulmastani. Valitsemani menetelmän tarkoitus ei ollutkaan laaja yleistettävyys, vaan päätelmien muodostaminen ilmiöstä valitsemissani ympäristöissä. (Juuti & Puusa 2020.)

3.2.1 Tutkimuskysymysten ja -kohteiden valinta

Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän toteuttaminen edellyttää tutkijalta seuraavien vaiheiden osaamista ja läpikäyntiä: sopivien tutkittavien valinta, haastattelukysymysten valinta sekä haastatteluiden järjestäminen luotettavasti (Dennis & Foroudi 2023.) Käyn seuraavaksi läpi tekemääni tutkimuskysymysten ja tutkimuskohteiden valintaa ja myöhemmin kuvaan, miten käytännössä toteutin haastattelut.

Puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle tyypillisesti käytin aineistonkeruussa haastattelurunkoa haastattelun sujuvan etenemisen ja keskeisten teemojen läpikäynnin varmistamiseksi. Kysymyksille ei puolistrukturoiduissa haastatteluissa määritellä vastausvaihtoehtoja, vaan vastaukset ovat vapaamuotoisia (Juuti & Puusa 2020.) Valitsin haastattelurungon teemat innovaatiokulttuureihin ja innovaatiokyvykkyyteen perustuvan aiemman tietämykseni perusteella arvioiden, että saamani vastaukset auttavat tutkimustehtäväni suorittamisessa (Sarajärvi & Tuomi 2018.) Haastattelurunko koostui teemoihin johdattavista kysymyksistä sekä kolmesta pääteemasta. Teemat olivat 1) toimintaympäristö ja kehittäminen, 2) innovaatiokulttuurit sekä 3) organisaation innovaatiokyky.

Valitsin haastattelukysymykset haastattelurunkoon purkamalla temaattiset tutkimuskysymykset yksinkertaisemmiksi kysymyksiksi, jotta keskustelu soljuisi luontevasti. Käytin haastattelussa johdattavia kysymyksiä, joihin hain tarkennuksia jatkokysymyksillä sekä tarkentavilla kysymyksillä. Esitin myös joitakin suoria kysymyksiä, kun tarkoitukseni oli viedä keskustelua tarkempiin kuvauksiin. Jokaisen teeman päätteeksi varmistin ymmärrykseni jäsentävillä kysymyksillä ennen uuteen teemaan siirtymistä. (Kvale & Brinkmann 2015.) Haastattelun lopuksi tiivistin lyhyesti pääkohdat haastattelusta ja haastateltava sai halutessaan täydentää yhteenvetoa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteiden valinta ei ole sattumanvaraista, vaan kohteiden sopivuutta ilmiön tutkimiseen on tärkeää arvioida osana tavoitteiden mukaisen tutkimusasetelman luomista (Sarajärvi & Tuomi 2018.) Toimeksiantajani lähestyi useita asiakasyrityksiään esittelemällä niiden edustajille laatimani tutkimustiivistelmän, jossa kuvasin tutkimuksen sisältöä pääkohdittain. Näin yrityksissä pystyttiin arvioimaan kiinnostusta lähteä mukaan tutkimukseen sekä etsimään yrityksen sisältä sopivat henkilöt haastateltaviksi. Tutkimuksen kohteiden valinnassa korostui halu kerätä kerätä aineistoa henkilöiltä, jotka edustavat yrityksiä, joiden innovaatiotoiminta on suhteellisen kunnianhimoista ja joiden innovaatiokulttuurit ovat kiinnostavia tutkimusongelmani kannalta. Lisäksi oli tärkeää haastatella yrityksen sisältä henkilöä, joka osasi kertoa luotettavasti ja tarpeeksi monipuolisesti aiheesta.

Tutkimukseen lähti mukaan viisi toiminnassaan innovaatiokeskeistä suomalaista suuryritystä eri toimialoilta. Yrityksissä on tehty innovaatioita ja kehittäminen on keskeisessä roolissa niiden toiminnassa. Toiminnan innovaatiokeskeisyys näkyy muun muassa niin, että kaikkien tutkimieni yritysten arvoissa kiteytyvät seuraavankaltaiset teemat: innovatiivisuus, uudistuminen, uusien ratkaisujen kehittäminen sekä vastuullinen kehitys. Lisäksi yrityksissä on varsin hyvät taloudelliset edellytykset kuten budjettia innovaatiotoiminnalle. Innovaatiokeskeisten yritysten edustajien tutkiminen palveli tutkimustavoitteitani ja oli mielekästä tutkia, miten innovaatiokulttuuri ja innovaatiokyvykyys nähdään innovaatiotoimintaan panostavissa yrityksissä.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Haastateltavan edustama yritys	Haastateltavan asema yrityksessä	Litteroitu aineisto sivuina
Haastateltava 1 (H1)	Suomalainen suuryritys	Innovaatio-liiketoiminnan johtaja	10 sivua
Haastateltava 2 (H2)	Suomalainen suuryritys	Kehitysjohtaja	13 sivua
Haastateltava 3 (H3)	Suomalainen suuryritys	Liiketoimintaprosessien johtaja	10 sivua
Haastateltava 4 (H4)	Suomalainen suuryritys	Palveluliiketoiminnan johtaja	13 sivua
Haastateltava 5 (H5)	Suomalainen suuryritys	Liiketoiminta-alueen kehitysjohtaja	14 sivua

Haastattelemani henkilöt olivat johtotason henkilöitä, joiden työnkuvaan kuuluvat muun muassa liiketoiminnan kehittäminen sekä innovaatiot. Näin ollen heillä oli kattava kuva siitä, minkälaista kehittämistä heidän edustamassaan yrityksessä tapahtuu ja kokemus siitä, minkälainen innovaatiokulttuuri sen sisällä vallitsee. He ovat myös esimerkiksi tietoisia siitä, mihin suuntaan innovaatiotoimintaa viedään yrityksessä ja mitkä ovat sen keskeisiä painopisteitä. Haastatteluihin osallistuminen ei vaatinut haastateltavilta etukäteistä valmistautumista, sillä työnkuviansa perusteella heillä oli tarvittava tietämys tutkimistani teemoista.

3.2.2 Haastatteluiden organisointi ja toteutus

Järjestin haastattelut tutkimieni yritysten toimitiloissa pääkaupunkiseudulla ja Kanta-Hämeessä ja ne ajoittuivat aikavälille 24.11.-19.12.2023. Haastatteluiden toteuttaminen tiiviillä aikataululla auttoi itseäni muodostamaan aineistonkeruusta rutiininomaista ja etenemään tehokkaasti seuraavaan tutkimusvaiheeseen.

Haastatteluajankojen sopiminen ja haastattelutilanteiden järjestäminen sujui ongelmitta. Kun toimeksiantajayritykseni oli sopinut yritysten kanssa tutkimukseen osallistumisesta, lähestyin tutkimukseen valikoituneita henkilöitä sähköpostitse ja ehdotin jokaiselle muutamaa haastatteluajankohtaa, josta henkilöt saivat valita itselleen sopivan. Lähestyin henkilöitä hyvissä ajoin ennen haastattelua tiedostaen jokaisen arkiset kiireet. Sain haastattelut sovittua onnistuneesti ja jokaiselle haastateltavalle sopi tapaaminen kasvotusten. Uskoin saavani aineiston keruusta enemmän irti ja pystyväni tulkitsemaan esimerkiksi haastattelun eleitä tällä tavoin paremmin verrattuna siihen, että haastattelut olisi toteutettu virtuaalisesti. Äänitin haastattelut tutkittavien luvalla, jotta tekemäni päätelmät analyysivaiheessa ovat luotettavia ja totuudenmukaisia. (Juuti & Puusa 2020.)

Vaikka jokainen haastattelutilanne oli uniikki, kuvailisin yleistä tunnelmaa haastatteluissa energiseksi ja keskinäistä luottamusta huokuvaksi. Haastattelemani johtotason henkilöt ovat oman alansa ammattilaisia ja keskustelu eteni sujuvasti. Kiinnostus aiheetta kohtaan oli selkeästi molemmin puolista. Haastateltavat kertoivat työtään koskevista asioista avoimesti ja ajattelen tutkimuksen anonymiteetin vaikuttavaneen keskeisesti avoimen kommunikaation mahdollistumiseen haastattelutilanteissa. Haastateltavien taustasta ja roolista organisaatiossa riippuen pystyin havaitsemaan vastauksista tiettyjä painotuksia ja eri lähestymistapoja, mikä tekee kerätyistä aineistosta rikasta ja monipuolista, ja toisaalta näyttää toteen laadulliselle tutkimukselle tyypillisen kontekstiriippuvuuden.

Rakensin haastattelutilanteissa keskinäistä luottamusta ja turvallista vuorovaikutusta osoittamalla kiinnostusta tutkittavien näkemyksiä kohtaan sekä kuuntelemalla aktiivisesti (Ruusuvuori & Tiittula 2015.) Joidenkin haastatteluiden tietyissä vaiheissa haastateltavat kysyivät, voiko kysymykseen vastata oman erikoistumisalueensa näkökulmasta. Varmistusta haettiin, jos

haastateltavat eivät olleet varmoja, minkälaisesta näkökulmasta toivon kysymykseen vastattavan. Tein selväksi, että haastateltavan oman tietämyksen ja kokemuksen kautta syntyneet näkemykset ovat arvokkaita ja keskeisiä tutkimuksen kannalta. Pysin tutkijana omaksumaan mahdollisimman neutraalin roolin keskusteluissa enkä esittänyt omia mielipiteitäni asioihin (Ruusuvoori & Tiittula 2015). Haastateltavien kertoessa yrityksensä onnistumisista, saatoinkin kuitenkin lyhyesti myötäelää ilon hetkessä.

Toteutin haastattelut onnistuneesti suunnitellun aikataulun mukaan. Aineistonkeruun päätteeksi litteroitavaa audioaineistoa oli yhteensä 4 tuntia, 5 minuuttia ja 1 sekunti. Litteroin aineiston Word-tekstinkäsittelyohjelman litterointitoimintoa apuna käyttäen. Tämän jälkeen tarkistin syntyneen tekstin huolellisesti niin, että kuuntelin haastattelut uudelleen ja seurasin samalla tekstiä korjaten siihen jääneet virheet. Työvaiheen jälkeen minulla oli viisi dokumenttia litteroitua tekstiä, yhteensä 60 sivua pdf-muodossa, analyysivaiheeseen edetessäni.

3.3 Aineiston analyysitapa

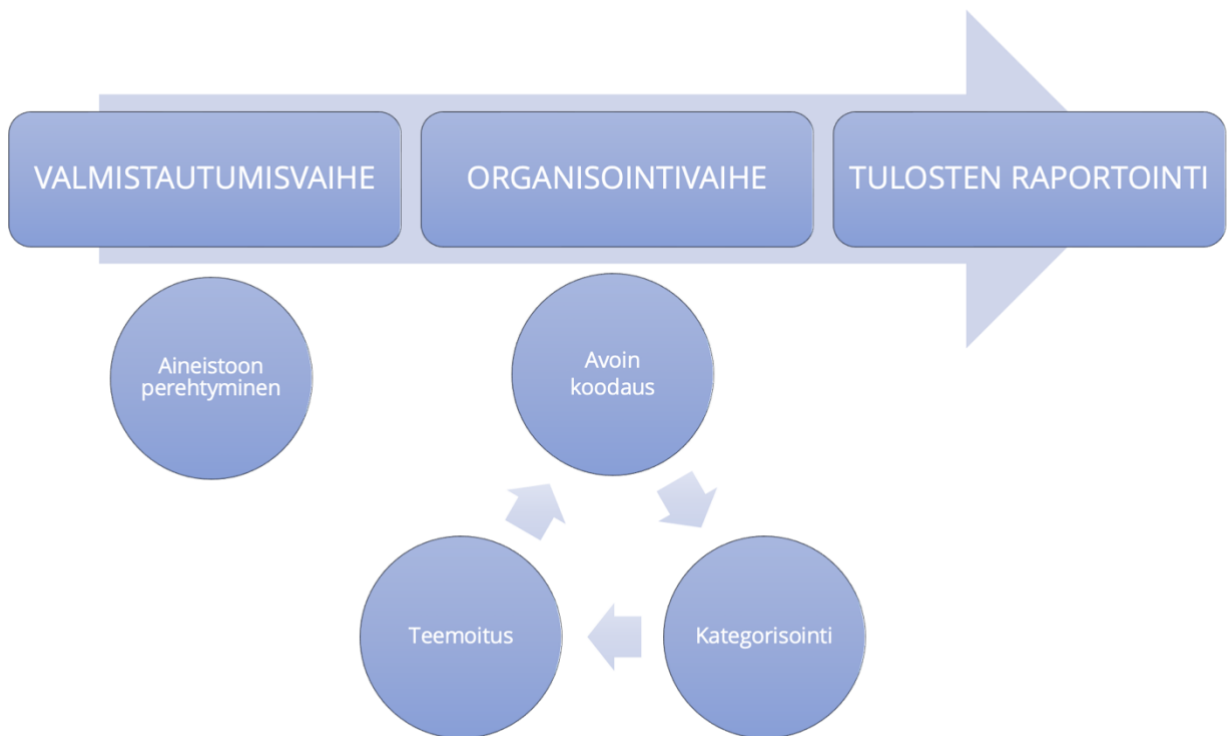
Analysoin litteroidun aineiston induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen. Sisällönanalyysi on laajasti käytetty laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä, joka soveltuu tekstimuodossa olevan aineiston analysoimiseen. Sisällönanalyysi pyrkii kuvaamaan tutkittua ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja tuottamaan siitä uutta ja mielenkiintoista, käytäntöön sovellettavaa tietoa. Sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan pienempiin kokonaisuuksiin, tämän tutkimuksen kohdalla koodeihin, kategorioihin ja teemoihin, jotka antavat merkityksiä ja selittävät tutkittua ilmiötä. (Elo ym. 2014; Elo & Kyngäs 2008.)

Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa laadullisessa tutkimuksessa induktiivisesti tai deduktiivisesti tutkimustavoitteesta riippuen. Valitsin induktiivisen lähestymistavan analysointiin, sillä sitä on suositeltu sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista saatavilla oleva tutkimustieto on vähäistä tai pirstaloitunutta. Tämän tutkimustyön kohdalla oikeastaan molemmat kriteerit toteutuvat. Deduktiivinen sisällönanalyysi sen sijaan soveltuu laajemmin tutkittujen ilmiöiden tutkimiseen ja kun tavoitteena on testata tutkimustietoa tietyssä kontekstissa. Siinä missä deduktiivinen analyysi etenee yleiseltä tasolta spesifimmälle tasolle, induktiivinen analyysi etenee

kontekstispesifiltä tasolta yleisemmälle tasolle. (Elo & Kyngäs 2008.) Pyrin tässä tutkimuksessa muodostamaan tutkimieni yritysten edustajilta kerätystä aineistosta induktiivisella analyysillä kokonaisvaltaisen, tutkimusaukkoa täyttävän ymmärryksen innovaatiokulttuureista (Thomas 2003.)

Aloitin induktiivisen sisällönanalyysin lukemalla analyysiyksikön, litteroimani haastattelut, muutamaan kertaan läpi (Elo & Kyngäs 2008.) Haastattelutilanteiden nauhoittaminen ja litteroituun aineistoon rauhasa tutustuminen auttoi minua tunnistamaan haastatteluista ulottuvuuksia ja yhteyksiä, joita aineistonkeruutilanteessa en huomannut ja lisäksi pystyin arvioimaan omaa suoriutumistani aineistonkeruussa (Ruusuvuori & Tiittula 2015.) Ensimmäisellä kerralla tutustuin aineistoon mahdollisimman avoimesti analysoimatta sitä. Seuraavilla kerroilla luin aineistoa analyttisemmällä otteella ja perehdyin yrityksistä kerättyyn aineistoon sekä yksitellen että läpi leikkaavalla otteella vahvan kokonaiskuvan saamiseksi. Päätin tarkastella ja analysoida tutkimieni yritysten haastatteluista koostuvaa aineistoa horisontaalisesti sen sijaan, että olisin analysoinut kutakin yritystä yksitellen. Tein tämän valinnan peilaten tutkimuskysymyksiini ja -tavoitteisiini.

Aineistoon perehtymisen jälkeen siitä etsin siitä avoimia koodeja, jotka ovat tekstistä nostettuja pätkiä, joille on annettu niiden sisältöä kuvaava otsikko. Etsin avoimien koodien väliltä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja muodostin samaan laajempaan kokonaisuuteen kuuluvista koodeista kategorioita. Hyödynsin kategorisointivaiheessa sisällönanalyysin ei-lineaarista luonnetta ja iteroin prosessissa takaisin koodausvaiheeseen sekä tutkimustavoitteisiin aina tarpeen tullen. Hyödynsin avoimien koodien muodostamisessa sekä kategorisoinnissa laadullisen tiedon analysointiohjelmistoa, mikä yksinkertaisti työvaihetta ja auttoi minua käsittelemään laajaa kokonaisuutta. Viimeinen vaihe oli aineiston abstrahointi, jossa nidoin kategoriat yhteen pääkategorioiksi, toisin sanoen teemoiksi. (Elo & Kyngäs 2008.)



Kuvio 2. Sisällönanalyysin eteneminen ja iteraatiot organisointivaiheessa (mukaillen Elo & Kyngäs 2008)

Yllä olevassa kuviossa kuvaan prosessin, jonka mukaan etenin analysoidessani aineistoa. Olen kuvannut analyysin tuloksena syntyneet koodit, kategoriat ja teemat tarkemmin tämän tutkimustyön neljännessä luvussa tutkimustulosten yhteydessä. Kun sain abstrahoinnin valmiiksi, raportoin tulokset teema kerrallaan tiivistelmän muodossa.

3.4 Tutkimuksen eettisyys

Laadullisiin tutkimuksiin liittyy eettisiä näkökulmia, jotka tutkijan on otettava kokonaisvaltaisesti huomioon tutkimusprosessissa. Brinkmann ja Kvale (2015) ovat nostaneet keskeisimmiksi eettisiksi näkökulmiksi haastattelututkimuksissa informoidun suostumuksen, luottamuksellisuuden, seuraukset sekä tutkijan roolin. Otin näkökulmat huomioon tutkimusta suunnitellessani ja toteuttaessani, ja olin valmis reagoimaan mahdollisiin haasteisiin nopeasti.

Jotta tutkimukseen osallistujat pystyvät antamaan informoidun suostumuksen, heillä on oltava tarpeeksi tietoa tutkimuksen sisällöstä siihen osallistuessaan. Tutkittavan osallistumisen on perustuttava vapaaehtoisuuteen ja tällä on oltava mahdollisuus vetäytyä tutkimuksesta halutessaan missä vaiheessa tahansa. (Eriksson & Kovalainen 2016; Wiles 2013.)

Tutkimuksessani haastateltavat henkilöt saivat ennen tutkimukseen suostumista tiedokseen selkeässä muodossa olevan kirjallisen tiivistelmän, joka sisälsi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta sekä siitä, miten tutkimus tehdään, miten aineistoa käsitellään sekä miten tutkittava saa tutkimuksen tulokset tietoonsa. Tutkittavilla oli reilusti aikaa tutustua asiakirjoihin ennen suostumuksen antamista sekä mahdollisuus ja kanava esittää kysymyksiä tutkimuksen etenemisestä. Keräsin suostumukset ennen tutkimuksen aloittamista.

Tutkimuseettisten periaatteiden mukaan tutkittavien anonymiteetistä sekä aineiston luottamuksellisesta käsittelystä huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. Anonymiteetti viittaa siihen, että aineistoa ei voida liittää tutkimuksen kohteisiin ja luottamuksellisuus tutkittavien mahdollisuuteen vaikuttaa aineiston käsittelyyn, mikä usein näkyy niin, että aineistoa ei julkaista ulkopuolisille. (Eriksson & Kovalainen 2016; Brinkmann & Kvale 2015; Wiles 2013.) Koska tämä pro gradu on julkinen asiakirja ja tutkimani henkilöt toimivat johtotehtävissä ja heillä on sensitiivistä tietoa yritysten toiminnasta, oli tärkeää suojella tutkimuksen kohteena olevien yritysten ja niiden edustajien yksityisyyttä sekä käsitellä aineistoa luottamuksellisesti ja sovittuja käytäntöjä noudattaen (Ruusuvaori ym. 2015.) Luottamuksellinen aineiston käsittely tarkoitti tässä tutkimuksessa aineiston säilyttämistä turvallisessa paikassa sekä audioaineiston hävittämistä litterointivaiheen jälkeen. Luottamuksellisuutta tuki myös anonymisointi, jonka myötä käytin tietoista, jotka voitaisiin yhdistää tutkittaviin tai tutkittuihin yrityksiin, pseudonyymejä (Wiles 2013.) Lisäksi kuvasin tutkimukseen osallistuneita yrityksiä, tutkittuja henkilöitä sekä tutkimuksen toimeksiantajaa harkiten ja vain sen verran kuin tutkimusongelman ratkaiseminen, tutkimuskysymyksiin vastaaminen sekä tutkimusasetelman avaaminen edellytti.

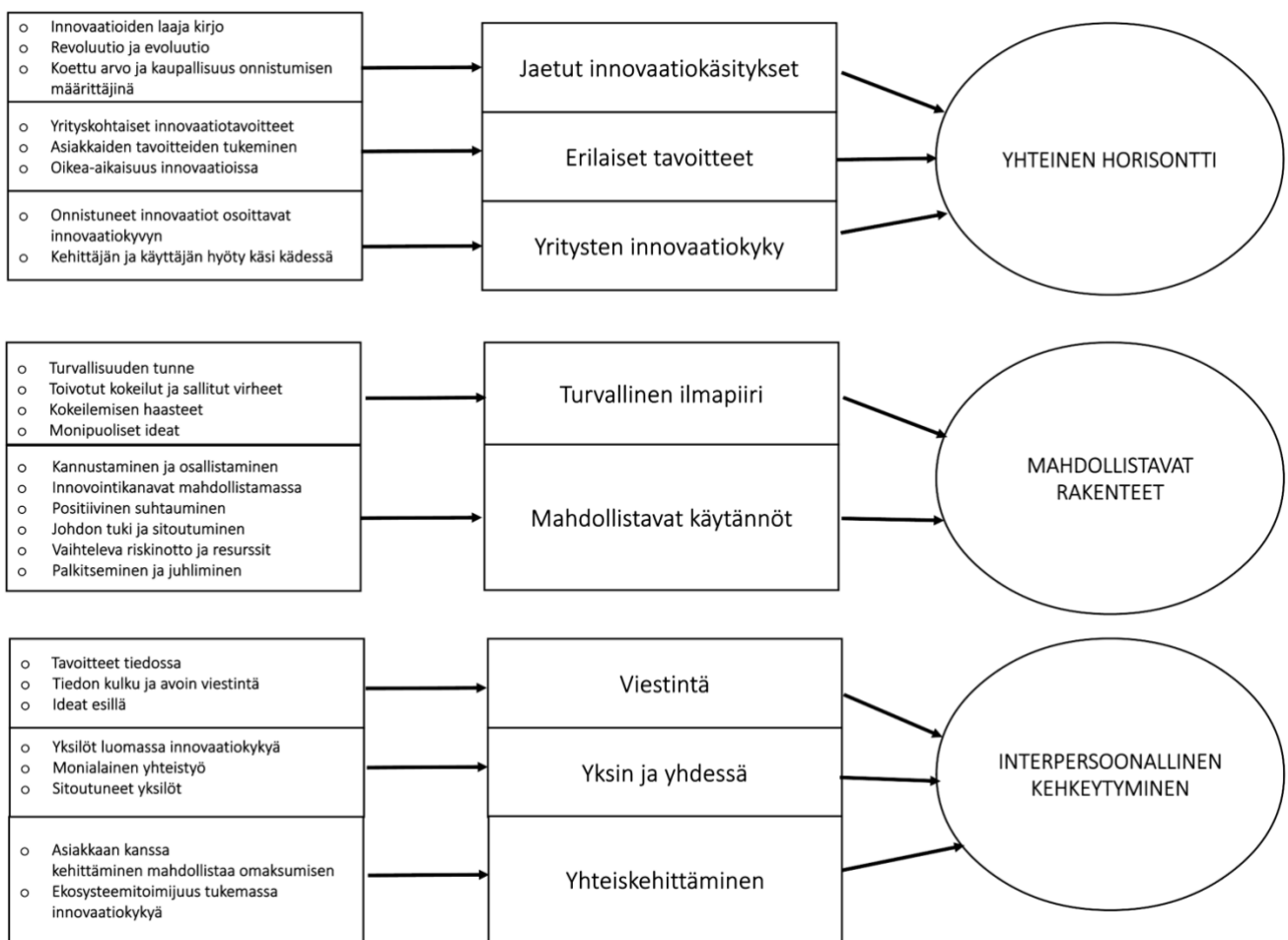
Eettisyyden kannalta on tärkeää tunnistaa tutkimuksen seuraukset tutkimuksiin osallistuville ja minimoida tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvat haitalliset seuraukset (Eriksson & Kovalainen

2016; Brinkmann & Kvale 2015.) Tutkimustilanteisiin ei liittynyt tunnistettua fyysisen haitan riskiä. Myöskään henkistä haittaa ei aiheutunut erityisesti siksi, että haastatteluissa ei keskusteltu haastateltavien yksityisasiasta tai herkkiä tunteita herättävistä aiheista, jotka olisivat vaatineet erityistä sensitiivisyyttä (Brinkmann 2015; Wiles 2013.) Myös tutkijan rooliin tutkimuksessa liittyy eettisiä kysymyksiä. Luotettavan ja eettisen roolin omaksumisessa minua auttoi tutkimuksen eettisten näkökulmien tunteminen ennen tutkimuksen toteuttamista. Pysin toimimaan empaattisesti aineistonkeruutilanteissa ja raportoimaan tutkimustulokset läpinäkyvästi. (Brinkmann & Kvale 2015.)

Eettiset kysymykset voivat liittyä tutkimuksen kohteiden ja tutkijan lisäksi myös muiden tutkijoiden kohteluun, tutkimusyhteisössä toimimiseen sekä kirjoittamiseen (Eriksson & Kovalainen 2016). Arvostin tässä pro gradussa muiden tutkijoiden työtä erottamalla heidän aiemmat löydöksensä asianmukaisesti omistani ja pro graduni tarkistettiin plagiarismin tunnistusohjelmassa sen valmistuttua. Toteutin tämän pro gradun yksin enkä yhteisenä tutkimusprojektina, jolloin kanssatutkijoihin liittyviä eettisiä kysymyksiä olisi tullut tarkastella monipuolisemmin.

4 Innovaatiokulttuurin rakentuminen suhteessa innovaatiokyvykkyyteen innovaatiokeskeisissä yrityksissä

Analysini nosti tutkimusaineistosta esiin kolme teemaa, jotka avaavat, minkälaisista elementeistä haastatellut kuvasivat yritystensä innovaatiokulttuurien rakentuvan. Elementtien väliltä löytyi sekä mahdollistavia että haasteina ilmeneviä yhteyksiä yritysten innovaatiokyvykkyyteen.



Kuvio 3. Aineiston analyysi

Ensimmäisenä elementtinä yritysten edustajien kuvauksissa näyttäytyi yhteinen horisontti, toisena mahdollistavat rakenteet ja kolmantena interpersoonallinen kehkeytyminen. Seuraavaksi esittelen tutkimukseni keskeisimmät löydökset näiden teemojen mukaisesti.

4.1 Yhteinen horisontti

Yhteisen horisontin teema rakentuu jaetuista innovaatiokäsityksistä, erilaisista innovaatiotavoitteista sekä yritysten innovaatiokyvykkyydestä, jotka ovat teeman keskeiset kategoriat. Teema kuvaa, minkälaisia ymmärrystapoja haastateltavilla oli innovaatioihin liittyen, minkälaisia innovaatiotavoitteita yrityksillä oli sekä miten yritysten edustajat mieltävät innovaatiokyvykkyyden. Nämä asiat auttavat rakentamaan ymmärrystä, minkälaisia lähtökohtia, näkemyksiä ja tavoitteita innovaatiokulttuurien pohjalla vallitsee.

Jaetut innovaatiokäsitykset

Haastateltavat pitivät innovaatioita laajoina kokonaisuuksina. Heidän vastauksissaan korostui näkemys siitä, kuinka myös pienemmän mittakaavan innovaatiot ja kehitysaskleet ovat yrityksille merkittäviä huolimatta siitä, että innovaatioiksi toisinaan mielletään vain upouudet, radikaalit lopputulokset. Haastateltavat kuvasivat, kuinka täysin uusia innovaatioita syntyy harvoin ja pienemmän mittakaavan innovaatiot ovat todennäköisempiä ja usein potentiaalisia. Innovaatioiden määritelmässä he nostivat esiin sekä asiakkaan että innovaation kehittäjän kokemaa arvoa sekä kaupallisuutta. Jotta asiakas on valmis maksamaan innovaatiosta, sen on havaittava innovaation hyödyt tarpeidensa kautta. Näin myös kehittäjä hyötty innovaatiosta. Seuraavat kommentit summaavat haastateltavien ymmärrystapoja:

”Ymmärrän innovaation hyvin laajasti. Sen pitää olla niinku merkittävästi parannettu tai kokonaan uusi ja joka tuottaa jonkinlaista hyötyä (haastateltavalle yritykselle XXX) ja niin että se hyöty on sitten jo näytetty toteen elikkä sitä ennen ne on nyt sitten ideoita kehityksessä tai potentiaalisia innovaatioita, mutta innovaatio vasta sitten kun on oikeasti näytetty.” (H1)

”Mä uskon itse tämmöiseen evoluutioon ja kaikki kehittyy tavallaan pikkuhiljaa eteenpäin. Ne on ikään kuin pieniä innovaatioita aina ne lähdot.” (H5)

Eräs haastateltava kuvasi innovaatioiden laajaa kategoriakirjoa:

"...koko tuotekehitystä vähän silleen kolmeen suuntaan jaoteltuna, että siinä on yhtenä osana oikeasti uudet tuotteet ja uudet innovaatiot, toisena tämmöiset pienet parannukset siis niinkun inkrementaalinen parantaminen tavallaan noihin tuotteisiin ja kolmantena on sitten tämmöinen tietynlainen ylläpitotuotekehitys, mikä tavallaan on vaan sitä, että pidetään se tuote kuranttina." (H4)

Haastateltavat siis ymmärtävät innovaatiot laajoina kokonaisuuksina. Yritysten innovaatiot eroavat sekä uutuuden tasoltaan että tyypiltään. Ollakseen innovaatioita, kehityksen tulosten on haastateltavien kuvausten mukaan päädyttävä käyttöön sekä hyödytettävä eri osapuolia.

Erilaiset innovaatiotavoitteet

Haastateltavien kuvaamat innovaatiotavoitteet olivat keskenään erilaisia yrityksen toimialasta ja liiketoiminnasta riippuen, mutta myös yhtäläisyyksiä oli havaittavissa. Haastateltavien kertomat tavoitteet liittyivät erityisesti vastuullisten innovaatioiden luomiseen sekä tutkittujen yritysten että niiden asiakkaiden strategisia tavoitteita tukevien, oikea-aikaisten innovaatioiden kehittämisessä onnistumiseen. Oikea-aikaisuutta kuvattiin tuettavan maailman aktiivisella seuraamisella ja asiakkaiden tavoitteiden tukemista rakentamalla asiakasymmärrystä ja näin pyrkimällä luomaan yhä korkeampaa asiakasarvoa tuottavia innovaatioita. Merkille pantavaa oli, kuinka eräs haastateltava kuvasi asiakasarvoa kasvattavien palvelukokonaisuuksien kehittämisen kannattavaksi ja pyrkimykseksi yrityksessään, joka toimii vahvasti säännellyllä toimialalla (H5). Kun tuotteet ovat standardoituja ja lainsäädäntö rajaa liiketoimintaa, innovointi edellyttää luovia ratkaisuja ja laajempaa tarkastelua kehittämiseen. Myös toinen haastateltava kuvasi tuotteella erottumisen vaikeutumista kilpailussa (H4). Haastateltavat kuvasivat erilaisia näkökulmia seuraavasti:

"Sen XXX, mitä me XXX otetaan niin sen niinku mahdollisimman tehokas käyttö nimenomaan materiaaleiksi ja tuotteiksi." (H1)

”Ne itse asiassa kiitti tuota meidän paikallista (XXX-tiimiä) erikseen siitä proaktiivisuudesta, miten paljon ne tuo uusia ideoita siihen asiakkaan toiminnan tehostamiseen.” (H4)

”Mehän toimitaan hyvin säädellyllä ja säännellyllä tontilla. ...nimenomaan siitä sellaista asiakasarvoa, joka vaikuttaa siihen asiakaskokemukseen, joka vaikuttaa pitoon ja myös tietyllä tavalla sitä kautta toimia kilpailutekijänä.” (H5)

”Enemmän ollaan menossa just tähän, että kuka pystyy niin kun parantamaan asiakkaan joko niin kun ne sustainabilityä, tuottavuutta tai tän tyypisiä asioita. Laitteella erottautuminen tulee olemaan vähemmän ja vähemmän merkittävää...” (H4)

Yritysten innovaatiotavoitteet ovat siis pitkälti sidonnaisia yrityksen liiketoimintaan ja toimialaan. Haastateltavien kuvauksista nousi kuitenkin esiin yhdistäviä trendejä kuten asiakkaan tavoitteiden tukeminen, vastuullisuus sekä palvelukokonaisuuksien korostuminen uusien tuotteiden yli.

Yritysten innovaatiokyvykyys

Haastateltavien näkemykset onnistuneiden innovaatioiden kriteereistä olivat varsin samansuuntaisia ja niissä korostuivat erityisesti taloudellinen hyöty sekä asiakasnäkökulma. Haastateltavat mielsivät, että onnistuneet innovaatiot tuottavat taloudellista hyötyä heidän edustamilleen yrityksille. Tämän mahdollistumisen kannalta haastateltavat kokivat, että asiakas, jolle innovaatiota on kehitetty tai joka on sen ostanut, ottaa innovaation käyttöön ja hyötyy siitä. Asiakkaalla haastateltavat viittasivat asiakasorganisaatioon yksittäisen kuluttajan sijaan. Näkökulmat kiteytyivät seuraavissa kommentteissa:

”...saadaan tehtyä joku isompi tai pienempi tekninen tai kaupallinen kehityksen tulos oli se nyt niinku kuinka paljon tai vähän sitten maailmaa mullistavan uusi keksintö. Siitä seuraa tietysti yritykselle menestystä, mittarit värähtää ja rahaa tulee taloon.” (H3)

"Innovaation lopullinen tuloksija on joko asiakas tai tuloslaskelma että kyllä ne on ne kaksi asiaa. Kyllä asiakkaat meidän onnistumisen kertoo viime kädessä, että ollaanko me onnistuttu vai eikö." (H4)

Haastateltavien kuvauksien mukaan on heidän edustamissaan yrityksissä on viety innovaatioita läpi onnistuneesti, ja he kuvasivat onnistumisia konkreettisin esimerkein. Siinä missä suuri osa kuvatuista innovaatioista oli varsin tuoreita, eräs haastateltava kuvasi yrityksensä merkittävimpiä "peruskeksintöjä", jotka ovat muovanneet yrityksen liiketoimintaa pysyvästi (H3). Haastateltavien kuvaamat onnistuneet innovaatiot olivat pääosin tuoteinnovaatioita, mutta yrityksen, jolla oli erityisiä lainsäädännöllisiä rajoitteita, edustaja kuvasi onnistuneita palvelukokonaisuuksia (H5). Haastateltavat kuvasivat yrityksissään onnistuneita innovaatioita seuraavin nostoin:

"... onnistui sitten keksimään niinku että miten saadaan vähän eri raaka-aineista hyvin samanlainen tuote. (H1)

"Me tehtiin hiljattain uusi XXX. Niin tämmöinen XXX tuli markkinoille tuossa jokunen vuosi sitten ja mun mielestä se oli aika onnistunut innovaatioprojekti." (H2)

"Yksi mikä on ihan hirveän mielenkiintoinen ja älyttömän paljon kiinnostusta saanut, mutta se on ihan vasta julkaistu, niin siitä ei vielä niinku oikein tiedä markkinasta, niin se on toi XXX." (H4)

"...ne peruskeksinnöt siitä, että miten me XXX." (H4)

Haastateltavien vastauksissa painottui ajatus siitä, kuinka innovaatioita omaksutaan joko innovaation kehittäneessä yrityksessä tai vaihtoehtoisesti omaksuja voi olla ulkopuolinen taho, jolle innovaatio on myyty ja joka alkaa käyttää sitä omassa liiketoiminnassaan. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka yrityksen omaan käyttöön suunnittelemlia innovaatioita pidetään onnistuneina, kun henkilöstön havaitaan omaksuneen innovaatiot rutiineihinsa käyttöön (H5). Toinen haastateltava kuvaili saavuttamaansa parasta mahdollista lopputulosta, jossa yrityksen innovaatiot poikivat kilpailua niiden käyttömahdollisuudesta asiakasyrityksen työntekijöiden keskuudessa (H4). Kyseinen haastateltava kuvasi asiakkaan kokeman erinomaisen käyttökokemuksen olevan hyvin hedelmällinen lopputulos innovaatiotoiminnan kannalta, sillä

yhdellä liiketoiminta-alueella toimiva innovaatio omaksutaan usein myös laajemmin asiakasorganisaatiossa.

"...he rupeaa niin kun jotain asiaa käyttämään aktiivisesti ja huomaa, että siitä on apua heidän työssään, niin se on sitten varmaan se kolmas, että se on tällöisen sisäisen niin kun tehokkuuden ja sisäisen tekemisen kehittämisen mittari." (H5)

"Siellä työntekijät tulee lähestulkoon aikaisemmin aamulla töihin, jotta ne pääsee jonon kärkeen ja saa otettua sen (XXX) laitteen." (H4)

Haastateltavat pitivät siis yrityksiään innovaatiokykyisinä ja innovaatiokykyä osoittavat yritysten onnistuneet innovaatiot. Onnistuneet innovaatiot ovat olleet sekä pienemmän että suuremman mittakaavan innovaatioita ja ne ovat olleet hyödyllisiä ja tuottaneet arvoa tutkimilleni yrityksille että niiden asiakkaille tai muille innovaation käyttäjille.

Yhteenvedona yhteisen horisontin teema osoitti, että haastateltavat tarkastelevat innovaatioita osin samansuuntaisesti. He mieltävät innovaatiokulttuureissaan innovaatiot monipuolisiksi kehittämisen tuloksiksi, jotka eroavat toisistaan uutuuden ja kategoriansa perusteella. Vaikka yritysten innovaatioihin liittyvät tavoitteet olivat toimiala- ja yrityskohtaisia, näkemykset innovaatiotavoitteisiin ja onnistumisen mittareihin liittyen kohtasivat niin, että innovaatioilla pyritään synnyttämään arvoa sen käyttäjälle sekä sen kehittäneelle yritykselle itselleen, tässä tapauksessa tutkimilleni yrityksille. Toisaalta teema konkretisoi, kuinka eri toimialoilla tarvitaan erilaisia innovaatioita ja kuinka innovaatiotoiminnassa on toimialakohtaisia rajoitteita esimerkiksi lainsäädännön kautta. Yrityksissä vallitsevat, innovaatiotoimintaan vaikuttavat realiteetit ovat siis erilaisia ja kontekstisidonnaisia.

4.2 Mahdollistavat rakenteet

Puhuessaan innovaatiokulttuureista haastateltavat nostivat esiin yritystensä innovaatiokulttuurien rakenteiden elementtejä, jotka ovat mahdollistaneet yritysten innovaatioiden syntymisen ja joita he pitävät ideaaleina innovaatiokyvyn kannalta.

Mahdollistavat rakenteet kiteytyivät erityisesti yrityksen turvalliseen ilmapiiriin sekä erilaisiin innovaatiokyvykkyyttä tukeviin käytäntöihin.

Turvallinen ilmapiiri

Haastateltavat nostivat esiin, kuinka he ovat havainneet psykologisesti turvallisen ilmapiirin tärkeän merkityksen innovaatiotoiminnan ja -kyvykkyuden edistäjänä. Tällaisen ilmapiirin nähtiin tukevan erityisesti mahdollisiin innovaatioihin johtavaa ideointia. Turvallisen ilmapiirin vallitessa yrityksessä voidaan esittää viltäkin ideoita ja työntekijöillä on lupa kokeilla uusia asioita työssään, kun se on mahdollista. Lisäksi virheiden tekeminen sekä epävarmuus siitä, etenevätkö ideat innovaatioihin ja onnistuvatko innovaatiot ja kokeilut, hyväksytään. Tällaisessa ilmapiirissä ymmärretään, että virheet sekä epävarmuus ovat osa innovaatiotoimintaa. Haastateltavat kokivat psykologisesti turvallisen työkuulttuurin johtavan todennäköisimmin hedelmälliseen innovaatiotoimintaan ja kiteyttivät ajatuksiaan seuraavasti:

"Semmoinen perus psychological safety. Saa niinku kokeilla ja epäonnistua tarvittaessa. Saa esittää ideoita. Ei tarvitse olla miettinyt sitä kuutta steppiä eteenpäin, että tavallaan kun on se semmoinen kulttuurillinen ilmapiiri, että niinku "ideat lentää"." (H3)

"...saa olla niinku väärässä ja saa epäonnistua ja että mahdollisimman hyvin tunnistaa sen, että T&K:n tunnusmerkkejä on se, että "success is uncertain", niin joskus käy sitten niin, että ei edetä ja se on ihan OK. Siitä kannattaa etukäteen puhua niin sitten se ehkä helpottaa niitten kaikenlaisten ideoiden esiintuomista." (H1)

"...semmoinen ilmapiiri, että voi ideoida ja voi tuoda ajatuksia esille. Kaikki uskaltaa tuoda niitä... Innovointia salliva ja suosiva ilmapiiri..." (H5)

"...kulttuuri, jossa se ideointi on mahdollisimman vapaata ja rikasta ja rakennetaan toistemme päälle..." (H3)

Turvallinen ilmapiiri liitettiin vahvasti ideointiin ja innovaatiokyvykkyteen ja haastateltavat pitivät tärkeänä, että potentiaalisiin innovaatioihin johtavat ideat voivat olla peräisin keneltä

tahansa organisaatiossa. Haastateltavat näkivät, että mitä laajemmin kaikki äänet ja ideat saadaan kuuluviin, sitä suurempi todennäköisyys on innovaatioiden syntymiselle. He pitivät myös tärkeänä sitä, että yrityksellä on olemassa tarvittavat kanavat, joihin ideat voi syöttää ja niitä voidaan viedä tehokkaasti eteenpäin. Yksi haastateltava nosti haasteeksi yrityksessään sen, että idean esittäjän tulisi tuntea ideasta hieman enemmän omistajuutta ja vastuuta (H1).

Haastateltavat kuvasivat mietteitään seuraavasti:

"...että niinku saadaan kaikki organisaation äänet kuuluville mahdollisimman laajasti, koska kuitenkin parhaat ideat ei tule johdolta ja parhaat ideat ei tuota tule varmasti esiin, jos niitä karsitaan liian voimakkaasti siinä etukäteen." (H4)

"...että meillä on niinku koko organisaation aivokapasiteetti järkevässä käytössä..." (H3)

"...miten saadaan ihmiset esittämään niitä ideoita, mutta sitten vastuutetaan sitä idean esittäjää kuitenkin kuvaamaan sitä ideaa, että ei voi vaan roiskaista että pitää niinku vähän jalostaa sitä pidemmälle. Ja sitten toisaalta että siitä pystytään toisaalta ottamaan sitten tässä prosessissa koppi." (H1)

Osa haastateltavista toivoi, että heidän edustamiensa yritysten innovaatiokulttuureissa kokeiltaisiin enemmän sekä edistettäisiin ideoita oman tiimin kesken matalalla kynnyksellä. Eräs haastateltava liitti tällaisen toiminnan jatkuvan kehittämisen kulttuuriin (H3).

"Mehän toivomme tietysti, että meillä läpi organisaation on niin vahva tällainen jatkuvan kehittämisen kulttuuri, että sitten mä otan ja itse teen jotain sille asialle vaikka meidän tiimin kesken, että "hei tuli tällönen juttu" enkä jää passiivisena istumaan käsieni päälle ja venaamaan vaan." (H3)

"...käytetään kaikenlaisia design sprintejä ja muita hyödyksi semmoisen kokeilukulttuurinkin luomisessa." (H5)

Haastateltavat nostivat kuitenkin esiin myös matalan kynnyksen kokeiluihin liittyviä haasteita ja rajoitteita innovaatiokulttuureissaan. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka nopeat kokeilut, joiden onnistuminen on epävarmaa eivät sovi kaikenlaiseen liiketoimintaan ja näin ollen liiketoiminnan

luonne vaikuttaa innovaatiokulttuurin mahdollisuuksiin ja voi asettaa esteitä tai hidasteita innovatiivisuuden tielle (H4). Toinen haastateltava kuvasi yrityksensä haastetta omaksua kokeilukulttuuri laajemmin organisaatiossa, vaikka ylin johto on kannustanut vahvasti siihen (H5). Keskeisinä esteinä tälle hän näki syvälle juurtuneet ja laajasti omaksutut ajatus- ja toimintamallit organisaatiossa sekä lainsäädännön innovoinnille asettamat rajat.

"...kyllä semmoinen niin kun "scale fast, fail fast" tavallaan pitäisi olla mun mielestä se kulttuuri nimenomaan niinkun tän tyyppisissä asioissa. Meillä on toki se, että niin kun on tiettyjä asioita niin kun (XXX)asioihin, joihin tää "scale fast, fail fast"-kulttuuri ei sovi erityisen hyvin..." (H4)

"...tämmöinen rasite ehkä siitä, että meillä on tavallaan semmoinen vesiputousajattelu vielä monesti tuolla... ...monesti ajatellaan, että asiat pitäisi tulla vähän niinku valmiina ja se on niinkun hyvin innovatiivisessa tekemisessä aina haaste, koska kyllä ketterä ja kokeileva meininki mahdollistaa paljon enempi... ...pystytään ottamaan tarvittavat askeleet taaksepäin..." (H5)

"...ihan ylimmästä johdosta alkaen... ...toimitusjohtajan suulla tavallaan usein sitä XXX prosessin ketterää kehittämistä ja kokeilevaa tekemistä ja kyllä vahvasti niinku mandaatti ja mahdollisuudet siihen on. ...ihan hyvät tavoitteet ja hyvät ajatukset kilpistyy myös sitten välillä siihen juridiikkaan." (H5)

Turvallinen ilmapiiri näyttäytyi siis haastateltavien kuvauksissa ideaalina ympäristönä innovaatioiden syntymiselle. Tällaisessa ilmapiirissä ideoita esitetään vapaasti ja monipuolisesti eri rooleissa olevien työntekijöiden toimesta. Myös ketteryys sekä matalan kynnyksen kokeilut nähtiin tärkeinä innovaatiotoiminnalle hedelmällisessä ilmapiirissä. Esteiksi tällaiselle toiminnalle haastateltavat havaitsivat tietyissä tapauksissa liiketoiminnan luonteen, johon kokeilut eivät sovellu ja toisaalta ketteryyttä hidastavat organisaatiossa omaksutut toimintatavat.

Mahdollistavat käytännöt

Haastateltavien kuvauksissa innovaatioiden syntymistä mahdollistavat innovaatiokulttuurin käytännöt näyttäytyivät erityisesti innovointiin kannustamisena, osallistamisena sekä sen mahdollistamisena. Yrityksissä innovaatioajatteluun ja -toimintaan kannustetaan esimerkiksi erilaisten kilpailujen avulla, tekemällä kohdatuista haasteista yhteisiä ja siten yhdessä ratkaistavia sekä mahdollistamalla ja luomalla tilanteita, joissa ihmiset ideoivat ja kehittävät yhdessä. Kannustamisen tuloksena yrityksissä oli saatu aikaan innovaatiotoimintaa ja osalla yrityksistä oli hyviä kokemuksia esimerkiksi innovointiin kannustavista kilpailuista, sillä niistä oli syntynyt hyviä ideoita ja jopa innovaatiohankkeita. Haastateltavat kuvasivat kannustamista ja osallistamista seuraavasti:

”Se on vuosittainen kilpailu, jossa on nykyään kaksi kategoriata sekä tämmöisille ideoille, joita siis ei ole vielä kehitetty eteenpäin ja sitten myös tämmöisille niinku todennetuille... eli tämmöset kypsemät asiat, joita on jo kehitetty firman resursseilla. ...se keksittiin siellä ja kehitettiin siellä pullautettiin omaksi hankkeeksi...” (H1)

”Osallistetaan kaikkia niinku tän tyypiseen tekemiseen ja kun on jotain haasteita tai jotain muita niin kyllähän sä pystyt vaikuttamaan siihen sillä, että sä ikään kuin avaat sen kysymyksen kaikille.” (H5)

Eräs haastateltava painotti, kuinka kannustamista ja motivointia tehdään systemaattisesti myös organisaatorajojen ulkopuolelle (H5). Hän kuvasi kannustavansa yrityksen sidosryhmiä oma-aloitteiseen ideointiin:

”... meidän toimittajia... yleensä motivoinkin ikään kuin sen kaltaiseen toimintaan, että ”hei, me odotetaan itse asiassa, että teiltä tulee ajatuksia ja ideoita, että jos meillä on yhteiset tavoitteet ja päämäärät, niin siihen myöskin tavallaan liittyy semmoinen yhteinen ideointivaihe...” (H5)

Innovoinnin mahdollistaminen näkyy yritysten innovaatiokulttuureissa myös niin, että yrityksissä on luotu kanavia ja väyliä innovaatiotoiminnalle. Kysyttäessä haastatelluilta, miten heidän edustamissaan yrityksissä edetään, kun joku yrityksessä saa potentiaalisen idean tai yrityksessä ilmenee jokin muutostarve, esiin nousi erityisesti kaksi toimintatapaa, joita olivat eteneminen

virallisten innovaatioprosessien mukaan sekä ihmisten kohtaaminen innovointiväylänä. Kaikissa yrityksissä oli erilaisia kehitysprosesseja, joiden mukaan innovaatiot etenevät ja yrityksissä on haastateltavien mukaan pyritty varmistamaan, että ideat ja muutostarpeet ohjautuvat oikealle henkilölle niiden sisällöstä ja suuremmasta liiketoiminta-alueesta riippumatta. Suurempien ja uutuusarvoltaan merkittävämpien innovaatioiden etenevät usein innovaatioprosessien kautta ja pienien parannusten pääasiassa tuotteesta tai palvelusta vastaavan henkilön kautta. Lisäksi osassa yrityksistä ideoita kerätään sähköisten ideointikanavien kautta. Haastateltavat kuvasivat edustamiensa yritysten innovointitapoja ja -kanavia innovaatiokulttuurissaan:

”Meillä on niinku T&K-prosessi on kuvattu...” (H1)

”Jos puhutaan olemassa olevista tuotteista, niin se on aika selkeä ja nopea, että tuotepäälliköt voi tehdä semmosen päätöksen, että päivitetään joku... Jos puhutaan uudesta tämmöisestä isommasta ominaisuudesta tai kokonaan uudesta tuotteesta, niin sitten meillä on semmoinen R&D-gatemalli.” (H2)

”Meillä on tämmöisiä sähköisiä ideointi/innovointikanavia olemassa, joitten kautta tuotetaan ideoita, otetaan niistä kiinni ja kanavoidaan ne oikeille tahoille jatkoprosessointia varten. (H3)

”...perinteisen palvelumuotoilun keinoin liikkeelle että lähdetään ongelmanratkaisusta...” (H5)

Virallisten innovaatioprosessien ja kanavien lisäksi haastateltavat nostivat vastauksissaan verkostojen ja ihmisten kohtaamisten tärkeää roolia innovaatiokulttuurissa. Verkostoitumalla ja kohtaamalla työntekijät vaihtavat keskenään ajatuksiaan, jotka voivat johtaa innovaatioihin. Haastateltavat kuvasivat onnistuneiden innovaatioidensa kautta, miten erilaisten henkilöiden välinen toimiva yhteistyö on ollut tärkeä edellytys innovaatiokyvykkyyden kannalta:

”Mä itse puhun sen niinkun ristiinpölyttämisen ja eri ihmisten yhteen tuomisen puolesta, että ihmiset pitää saada tapaamaan ja se ei riitä, että johto keskustelee. ...meillä on tämmöinen R&D-coretiimi, mutta se ei tietenkään riitä ...nyt meillä on sitten tämmöiset

virtuaalitiimit, joissa on eri ihmiset manageritasoilta, jotka tapaa ja keskustelee ja käy läpi tietoa...” (H1)

”...toisaalta ihan vahvasti substanssiosaajaa ja sitten on dataihmisiä ja muita, ja sitten siitä on tullut hyvin yhteen hitsautunut joukko...” (H5)

”Tuodaan ihmisiä, joilla on erilaiset taustat ja erilaiset katsantokannat...” (H3)

Esiin nousi myös huomio, kuinka eri ihmiset omaksuvat erilaisia tapoja innovoida ja eräs haastateltava painotti erilaisille käyttäjille soveltuvien kanavien olemassaoloa tärkeyttä (H3). Monipuolisista innovaatiokanavista huolimatta tiettyjen yritysten edustajat nostivat esiin myös prosesseihin ja innovaatiotoimintaan liittyviä haasteita yrityksissään. Eräs haastateltava koki yrityksensä tarvitsevan selkeämpiä linjauksia, milloin edetä standardoidun prosessin mukaan ja milloin vapaammin (H4). Toinen haastateltava puolestaan kuvasi, kuinka innovointiin kannustamisen sekä ideoiden arvioinnin kannalta hänen edustamansa yritys tarvitsisi koko henkilöstön yhteisen ideakuvauksen, joka helpottaisi kaikkien ymmärrystä siitä, miten ideoita viedään eteenpäin, arvioidaan ja miten ne etenevät toteutukseen (H1).

Haastateltava pitivät mahdollistavana käytäntönä myös yrityksissä omaksuttua positiivista suhtautumista toimintaympäristön muutoksiin, jotka voivat toimia sysäyksinä innovaatiotoiminnalle. Haastateltavat kokivatkin, että innovaatiotoiminta ei tapahdu tyhjiössä, vaan pikemminkin toimintaympäristöllä ja sen muutoksilla on suuri vaikutus innovaatiotoimintaan. Haastateltavat nostivat innovaatiotoimintaansa vaikuttaviksi megatrendeiksi esimerkiksi väestönkasvun ja väestön ikääntymisen, geopoliittisen ympäristön muutokset, urbanisaation, ilmaston lämpenemisen, vihreän siirtymän, teknologian kehittymisen, yritys vastuun sekä poliittisen ympäristön muutokset. Haastateltavat pitivät megatrendejä tarkasti seurattavina kehitysuuntina innovoinnin kannalta. Eräs haastateltava painotti megatrendin sekä yrityksensä innovaatiotavoitteiden yhteyttä kertomalla, että *”kehitysdraiverit ihan niinku selkeästi tulee kestävän kehityksen tavoitteista.” (H1)*

Haastateltavat mielsivät toimintaympäristön muutokset pääosin mahdollisuuksina, sillä ne luovat uusia tarpeita ja innovointimahdollisuuksia ja haastateltavat viittasivat toiminnan kannalta

positiivisiin muutoksiin haastatteluissa esimerkiksi ”tukevina trendeinä” ja ”enablereina” eli ”mahdollistajina”. Eräs haastateltava kuvasi yrityksensä optimistista suhtautumista ympäristön muutoksiin ja uudistumiseen, jonka myötä yritys vaikuttaa aktiivisesti muutoksen suuntaan ja voi hyötyä siitä ikään kuin etujoukoissa sen sijaan, että odottaisi passiivisesti muutosten seurauksia liiketoiminnalle (H3). Toinen haastateltava nosti esiin esimerkin, jossa koko toimialaan merkittävästi vaikuttanut geopoliittisen ympäristön muutos antoi sysäyksen onnistuneen innovaation syntymiselle, jonka onnistumiseen vaikuttivat positiivisesti aikapaine, nopea reagointi sekä osaavat innovaation tekijät (H1). Vaikka yritys oli pakotettu innovoimaan toimintaympäristön muututtua, lopputulos oli positiivinen.

”Me haluamme mieluummin olla osa sitä muutoksen eteenpäin viemistä kuin sitten sen muutoksen korporatiivinen uhri.” (H3)

”Se syntyi niinku pieneen kriisitilanteeseen liittyen (raaka-aineen nimi poistettu) saatavuuteen ja (xxxx) tuonnin muutokseen... ..sitten pystyttiin lanseeraamaan se tuote ennätysajassa...” (H1)

Toisaalta eräs haastateltava kuvasi innovoinnin ja nopeasti kehittyvän toimintaympäristön välistä innovaatioiden oikea-aikaisuuteen liittyvää haastetta (H3). Hän totesi, kuinka aiemmin keksityt ideat ja kehitetyt innovaatiot voivat tulla ajankohtaisiksi vasta ympäristön muututtua tiettyyn suuntaan.

”Investointisyklit on niin pitkiä, että se, että sä saat tehtyä ne oikeat investointipäätökset tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa, niin se vaatii kyllä aika paljon.” (H3)

Myös johdon tuki ja sitoutuminen innovointiin nousivat esiin yhtenä mahdollistavien käytäntöjen osa-alueena innovaatiokulttuurissa. Niiden merkitys koettiin tärkeäksi erityisesti riskinoton ja resurssien käyttämisen ja sitä kautta epävarmojen innovaatiohankkeiden edistettävyyden kannalta. Riskinoton näkökulmasta haastateltavat kuvasivat, kuinka innovaatioiden epävarma onnistuminen voi aiheuttaa ristiriidan perinteisen tuotantokeskittyneen liiketoiminnan ja riskipitoisten, epävarmojen innovaatiohankkeiden välillä, jolloin johdon tuella on kriittinen merkitys innovaatioiden elinkelpoisuuteen ja edistettävyyteen. Ylimmän johdon tuki innovaatiohankkeille on kriittistä, jotta hankkeille varataan resursseja eikä niitä keskeytetä,

vaikka nopeita tuloksia ei saavutettaisi. Tähän liittyen yhdessä yrityksessä oli haastateltavan mukaan havaittu toimivaksi ratkaisuksi eriyttää epävarmat innovaatiohankkeet yksiköihin, joissa kulttuuri on suotuisampi innovaatioiden kannalta ja jonka hankkeita ylin johto tukee ja seuraa tiiviisti (H1). Yrityksellä on tällainen yksikkö osana omaa konserniaan ja lisäksi innovaatioita edistetään startup-yrityksissä. Toinen haastateltava kiteytti, kuinka ylimmän johdon valinnat pitkälti määrittävät, minkälaisiin innovaatiohankkeisiin yrityksessä sijoitetaan ja panostetaan, minkälaisia riskejä yrityksessä otetaan sekä kuinka rohkeasti innovaatioita viedään eteenpäin (H3).

"...ylimmän johdon tuki on ihan selvää että se on kaikelle innovaatiotoiminnalle tosi tärkeätä ja juurikin tämä, että nää kaikista riskipitoisemmat hankkeet on käytännössä otettu pois sieltä bisnesalueelta, jotka tekee hyvin tuotantofokusoitunutta, kustannustehokkuuteen fokusoitunutta työtä, niin niitä ei voi johtaa semmoisessa organisaatiossa, vaan ne pitää laittaa sieltä (XXXX), joka on suoraan pääjohtajan lyhyessä talutushihnassa." (H1)

"Startupit on tosi hyviä yksiköitä sen niinkun tämmösen uuden tuotteen tutkimiseen ja kehittämiseen ja siihen asiakastarpeen juoksemiseen ja ne on paljon ketterämpiä ja nopeampia..." (H1)

"...pistetäätkö me vaan niinku safe betteihin rahat vai satsataanko me myöskin sitten tämmöisiin vähän villimpiin ideoihin." (H3)

Resurssien, erityisesti rahan sekä työvoiman sekä osaamisen, saatavuus näyttäytyivät yritysten innovaatiokulttuureissa innovaatioiden edistämiseen vaikuttavana asiana. Siinä missä useimmat haastateltavat kuvasivat edustamiensa yritysten resurssien olevan rajalliset ja ideoiden kilpailevan resursseista ja toteuttamisesta, yhdessä yrityksessä kehittämisen resursseista ei ollut pulaa. Haastateltava kertoi, että yrityksellä on hyvät mahdollisuudet viedä eteenpäin innovaatioita ja että hyviä ideoita toivotaan ja viedään mielellään johdon toimesta eteenpäin (H1).

"Kyllähän tota pipelinea on merkittävästi enemmän kuin resursseja." (H4)

"...kun kehitetään tuotteita pidemmälle tulevaisuuteen, niin ne tietysti sitten taistelee täällä näiden arkipäivän kiireiden kanssa..." (H2)

"...emme ole raharajoitteisia vaan olemme idearajoitteisia. Jos on hyviä ideoita, niin kyllä me sitten resursoidaan niitä ja voidaan rekrytoida ja voidaan perustaa tiimejä ja sillä lailla, mutta ne on aika harvassa." (H1)

Osa haastateltavista nosti esiin, kuinka heidän edustamissaan yrityksissään haasteena on ollut resurssien käyttäminen strategisesti tärkeisiin innovaatioihin tunnistaen, että mikäli hankkeet kärsivät resurssien puutteesta, niiden onnistuminen vaarantuu. Erä haastateltava kuvasi hankkineensa järjestelmällisesti innovointitavoitteidensa kannalta tärkeitä kyvykkyyksiä viime vuosina, mikä on mahdollistanut tavoitteiden edistämistä. Yksi haastateltava kertoi edustamansa yrityksen omistajan antaneen tukensa käyttää rahaa järkevään innovointiin ja yrityksen kasvuun, jolloin tulokset ja rahallinen hyöty voivat konkretisoitua vasta pidemmällä aikavälillä (H4):

"Meidän omistaja on kyllä ilmoittanut meille, että jos teillä on hyviä kasvuideoita, niin hän ei tarvitse osinkoja." (H4)

Tavat ja rituaalit palkita sekä juhlia innovoinnissa onnistuneita nousivat haastateltujen kuvauksissa innovointia mahdollistavaksi käytännöksi. Palkitseminen ja juhlimisrituaalit nähtiin keinoina osoittaa arvostusta innovoivia ja sitoutuneita henkilöitä kohtaan sekä kannustaa jatkamaan innovointia. Haastateltavat kuvasivat edustamiensa yritysten palkitsevan kaupallistettujen innovaatioiden kehittäjiä, ja palkkioita ja juhlintaa saavat osaseen myös innovaatiokilpailujen yhteydessä henkilöt, joiden ideat etenevät kehitykseen. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka hänen edustamassaan yrityksessä on kuukausittainen rituaali, jossa juhlietaan työyhteisöstä valittua onnistujaa, joka on saanut aikaan jotakin innovatiivista ja osoittanut erityistä sitoutumista omaan työhön ja sen kehittämiseen tietynä ajanjaksona (H5).

"...XXXkilpailu ja palkinnot siinä, että se on selkeä tapa ja sitä pitää tehdäkin. Se on tosi hyväksi meille, että me tunnustetaan innovaatiot ja juhlistetaan niitä. (H1)

"...tekijä, joka on tietyllä tavalla ylittänyt semmoisen normaalin tekemisen ja silloin siellä voi olla innovaatio, joku ajatus, joku juttu, joka on semmoista perustekemisen yli menevää oman työn kehittämiseen liittyvää tekemistä. Nostetaan tällaisia." (H5)

Toisaalta palkitsemiseen liitettiin myös haasteita ja kehityskohtia. Eräs haastateltava tunnisti, kuinka palkitsemisen kohteena ovat usein vain innovaation myyneet henkilöt, vaikka innovaatioprojekteissa on muitakin arvostusta ansaitsevia onnistujia (H2). Toinen kuvasi haastetta löytää tapoja motivoida henkilöstöä innovoimaan muutenkin kuin taloudellisilla motivaattoreilla (H1).

"...voisi olla jopa vähän enemmänkin, koska sitten tietysti aina perinteisesti kun joku tällainen kauppa saadaan, toki sitten se, ketä sen kaupan on tehnyt, niin heidän palkitaan siitä sitten, mutta tota sitten voisi olla myöskin että ne ketkä on sen tuotteenkin kehittänyt, niin voisi ehkä saada vähän enemmän arvostusta osakseen. (H2)

"...näille maksetaan, mutta maksetaanko näillekin, mutta ei me näille voida ruveta maksamaan." (H1)

Haastateltavat liittivät siis innovaatiokulttuureihinsa erilaisia innovointia mahdollistavia käytäntöjä. Ne näyttäytyvät tapoina kannustaa ja sitouttaa henkilöä, toisinaan myös yrityksen sidosryhmiä, innovointiin sekä innovaatiotoiminnan mahdollistamisena erilaisten kanavien ja ihmisten kohtaamisen kautta. Innovointi saa myös tukea siitä, että yrityksissä suhtaudutaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin optimisesti ja nähdään niissä uudistumismahdollisuuksia. Yritykset ovat kyenneet luomaan onnistuneita innovaatioita vastauksena äkillisiinkin muutoksiin. Lisäksi innovaatiokulttuureissa tarvitaan johdon tukea ja sitoutumista allokoimaan resursseja innovaatiohankkeisiin sekä varmistamaan, että epävarmat, mutta onnistuessaan tärkeät, hankkeet etenevät. Lisäksi yritysten innovaatiokulttuureissa palkitaan onnistujia sitouttavana käytäntönä, joskin haastatellut kuvasivat joitakin havaitsemiaan haasteita palkitsemiskäytäntöihin liittyen.

Yhteenvedona mahdollistavien rakenteiden teema osoitti, että haastateltavat johtajat pitävät turvallista, avointa ja moniäänistä ilmapiiriä ideaalina ympäristönä innovaatioiden syntymiselle ja

toiseksi, kuinka innovointia mahdollistavat, yrityksissä omaksutut käytännöt ovat keskeisessä roolissa innovaatiokyvyn kannalta. Yrityksissä kannustetaan, mahdollistetaan sekä osallistetaan henkilöstöä innovointiin erilaisilla kanavilla, tempauksilla ja palkkioilla. Lisäksi johdon tuki mahdollistaa innovointia ja sen merkitys korostuu erityisesti, kun resursseja kehittämiseen on käytössä rajallisesti ja ideat kilpailevat keskenään. Joidenkin innovaatioiden luonteeseen sisältyvä epävarmuus ja sitä kautta toimivaksi havaittu käytäntö eriyttää riskialttiita innovaatioita kulttuurillisesti otollisempiin ympäristöihin näyttävät toteen innovaatiokulttuurien moninaisuuden ja erot rakenteissa. Innovaatiot voivat menestyä tietyissä kulttuureissa ja kuihtua toisissa. Yritysten innovaatiokulttuureissa rohkeus ja optimistinen suhtautuminen toimintaympäristön muutoksiin on saanut aikaan onnistuneita innovaatioita.

4.3 Interpersoonallinen kehkeytyminen

Haastateltavien vastauksissa painottui ymmärrys innovaatiokulttuurin rakentumisesta ihmisten toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. Innovaatiokulttuurin interaktiivisuuden kiteytyvät elementit liittyvät viestintään, yksilöiden toimintaan yksin ja yhdessä sekä yhteiskehittämiseen.

Viestintä

Haastateltavien kuvauksissa viestintä nousi yhdeksi innovaatiokulttuurin interpersoonallisen ulottuvuuden elementiksi. Viestinnällä nähtiin olevan vaikutus yksilöiden innovointiin sitoutumiseen ja lisäksi innovaatiotoiminnan ja -projektien onnistumiseen. Sitouttavasta näkökulmasta viestinnän nähtiin myötävaikuttavan siihen, että ihmiset ovat tietoisia innovaatiotavoitteista ja voivat edistää niitä. Innovaatiokulttuureissa huolehditaan, että innovaatiotavoitteet viestitään henkilöstölle ja innovaatioprojekteissa oikea-aikainen viestintä pitää innovoivat tahot ajan tasalla projektin etenemisestä ja sujuvoittaa sitä. Haastateltavat kuvailivat innovointia tukevaa viestintää onnistuneiden innovaatioidensa kautta:

"...ihmiset tietää ne tavoitteet. Eli me pidetään huoli siitä että me niinkun viestitään niitä säännöllisesti ja viedään ne eteenpäin..." (H4)

"...tiedon jakamista ja koordinoitua ja se on just ehkä sitä niinku nimenomaan sitä tietynlaista verkostoa että koko ajan niinku kaikki pysyy tavallaan viivalla siinä, että mitä tehdään ja miten päästään siihen tavoitteeseen ja ollaanko me tavoitteessa ja menossa oikeaan suuntaan ja pitääkö tehdä jotain." (H2)

Viestinnän osa-alueella korostui myös avoimen viestinnän mahdollistama ideoiden ja ajatusten sujuva jakaminen työyhteisössä. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka hänen edustamassaan yrityksessä eri henkilöt ja tiimit kohtaavat ja omaksuvat toisiltaan toimintatapoja ja ideoita (H3). Tällöin samankaltaisten asioiden kanssa "painivat" henkilöt tai tiimit yhdistävät voimansa ja keskustelevat ilman välikäsiä toisinaan myös esihenkilöiden kannustamana. Haastateltava kertoi myös yrityksessään käytössä olevista kanavista, joissa työntekijät pystyvät kommentoimaan ja antamaan avoimesti palautetta toistensa ideoista.

"Kyllähän se hirveästi on just sitä, että "OK, te teitte muuten ton jutun tuolla ja te olette muuten just juttelemassa siitä, niin jutelkaapas toisillenne." (H3)

"...on kaikkia tällöisiä peer-to-peer booting ja commenting-juttuja." (H3)

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että kun ideoita esitetään ja vain osa niistä voidaan viedä toteutukseen yrityksessä, johto viestii päätöksistään ja antaa kannustavaa palautetta ideoiden esittäjille lopputuloksesta riippumatta. Toteutettujen ideoiden esiin nostaminen ja ideoiden arviointiprosessien tuloksista viestiminen on tärkeää siksi, että se osoittaa arvostusta henkilöstön innovointipanoksia kohtaan ja kannustaa heitä jatkamaan innovaatiotoimintaa. Haastateltavat kuvasivat innovointia tukevaa ja henkilöstöä siihen sitouttavaa viestintää seuraavasti:

"...palautetta sille idea esittäjälle ja sitten jos sitä ei hyvästä syystä viedä eteenpäin, niin kommunikoidaan se, ettei tunnu, että niitä esitetään johonkin mustaan aukkoon ja sitten mitään ei tapahdu, mutta pitää kuitenkin pystyä niin kun priorisoimaan ja toteamaan että "no, ei nyt, mutta ehkä myöhemmin ja tällä lailla." (H1)

"...pitää myöskin pystyä näyttämään, että näistä toteutui jotain. ...justiin se, että sä näet, että näille oikeasti tapahtui jotain ja se ruokkii tavallaan sitä ja kannustaa siihen toimintaan." (H5)

Haastateltavat siis kokivat, että viestinnällä on tärkeä rooli innovaatiokulttuureissa erityisesti tiedonkulun, innovaatioprojektien etenemisen, ideoiden vaihtamisen ja palautteen antamisen sekä ihmisten innovointiin kannustamisen kautta. Viestinnällä myös saatetaan yrityksen innovaatiotavoitteita henkilöstön tietoon. Tehokkaan viestinnän merkitys korostuu siis useassa innovaatiokyvykkyyden kannalta merkityksellisessä osa-alueessa.

Yksin ja yhdessä

Interpersoonallisen kehkeytymisen osa-alueeksi nousivat haastateltavien kuvauksissa myös yksilöt sekä heidän välinen yhteistyönsä. Työntekijöiden panos koettiin tärkeäksi luovan ajattelun, ongelmanratkaisun sekä konkreettisesti innovaatiohankkeiden toteuttamisen kannalta. Onnistuneissa innovaatioprojekteissa yksilöt täydentävät ja tarvittaessa paikkaavat toistensa osaamista. Haastateltavat korostivat pätevien yksilöiden ja toimivien tiimien roolia onnistuneissa innovaatioissaan:

"...aika tehokas tiimi siinä oli myöskin koordinoimassa sitä. Jos joku toinen ei oikein onnistu, niin sitten pystyykö joku toinen kompensoimaan." (H2)

"Kyllä ne kaverit on ihan tunnetusti niinkun semmosia innovatiivisia kavereita ja ihan rivakoita sitten toimissaan." (H1)

"...osaavat henkilöt luomassa sitä. Yleensä se vaatii jonkun ihmisen, joka sitten tekee sen innovaation." (H2)

Haastateltavat pitivät hedelmällisenä sitä, että innovaatiokulttuureissa eri taustaiset ihmiset kohtaavat työyhteisössä ja lähestyvät haasteita eri näkökulmista. Yhteistyö ulottuu myös yrityksen ulkoisiin verkostoihin. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka hänen yrityksensä onnistuneessa innovaatioissa oli mukana eri alojen asiantuntijoita, joiden välinen toimiva

yhteistyö oli ratkaiseva tekijä onnistumisen kannalta (H5) ja toinen kuvasi osaamisen moninaisuuden tärkeyttä (H3).

"...ihan vahvasti substanssiosaajaa ja sitten on dataihmisiä ja muita, ja sitten siitä on tullut hyvin yhteen hitsautunut joukko..." (H5)

"...ne katsoo samaa asiaa jonkun muun disciplinen näkövinkkelistä, niin sitten syntyy hauskoja juttuja ja toi pätee sekä sisäisesti että ulkoisesti ehdottomasti joo." (H3)

Eräs haastateltava nosti esiin, kuinka innovaatioiden kannalta hedelmällisessä yhteistyössä jokainen ymmärtää ja kokee tärkeäksi oman roolinsa (H5). Hän kuvasi merkityksellisyyden tunteen luomista innovaatiokulttuurissa:

"Miksi mä oon tärkeä? Ja sitä kautta niinku tehdään nimenomaan sen tyyppistä niinku kulttuuria ja sen tyyppistä tai luodaan sen tyyppistä yhteistyötä, joka johtaa sitten semmoiseen niinku myöskin mun mielestä semmoiseen innovoivaan tekemisen malliin." (H5)

Haastateltavat painottivat yhteyttä yksilöiden innovatiivisen tekemisen ja sitoutuneisuuden välillä sitä kautta, että työhönsä sitoutuneet yksilöt osallistuvat eniten innovointiin yrityksessä. Esiin nousi havaintoja siitä, kuinka innovaatiotoiminnan harjoittaminen edellyttää aitoa halua kehittää omaa työtä etenkin, koska innovaatiotoiminta voidaan toisinaan kokea ylimääräisenä toimintana muiden työtehtävien lisänä. Oman roolin ja organisaation tavoitteiden yhteyden ymmärtämisen sekä työn merkitykselliseksi kokemisen nähtiin lisäävän halua innovoida ja tehdä asioita paremmin, mikä parhaassa tapauksessa johtaa oma-aloitteiseen ideointiin ja innovaatioihin. Esiin tuotujen ideoiden ajateltiin osoittavan sitoutumista omaan organisaatioon ja sen toimintaan. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka hänen edustamansa yrityksen innovaatiokulttuuria vahvistavat yksilöt, jotka tuntevat ylpeyttä kyseisellä toimialalla työskentelystä (H2). Näkymyksiä kommentoitiin seuraavasti:

"Ihmiset, ketkä tulee tälle alalle on semmoisia, ketkä haluaa, että tässä on vähän niinku muutakin merkitystä kuin pelkästään se, että on se palkkatyö ja että siitä tulee rahaa vaan, että siinä oikeasti halutaan niinku toimia tällä alalla." (H2)

"Silloin se tavallaan kuvaa ehkä sitä sitoutumista ja motivoituneisuutta, jos sulta tulee jotain ideoita siihen oman työn kehittämiseen." (H5)

Haastateltavat pitivät siis päteviä ja innovatiivisia yksilöitä tärkeinä innovaatiokulttuurin rakentajina. Parhaiten yritysten innovaatiokykyä oltiin havaittu edistävän yksilöt, jotka osaavat käytännön tasolla tehdä innovaatioita ja yleisesti sellaiset, jotka ovat sitoutuneita työhönsä ja haluavat olla mukana kehittämässä yritystä, jossa työskentelevät. Haastateltavat olivat tunnistaneeet osaamiseltaan ja taustaltaan erilaisten yksilöiden välisen yhteistyön sisältämä potentiaalinen ja tällaista yhteistyötä oltiin pyritty mahdollistamaan.

Yhteiskehittäminen

Haastateltavat nostivat innovaatiokulttuurin interpersoonallisen ulottuvuuden elementiksi myös yhteiskehittämisen. He pitivät yhteiskehittämistä ja kumppanuuksia yrityksen ulkoisten toimijoiden kanssa keskeisinä ja onnistuneiden innovaatioiden mahdollistajana innovaatiokulttuurissa. Yhdessä kehittäminen tapahtuu haastateltavien edustamissa yrityksissä asiakkaiden kanssa tai laajemmin muiden kumppaneiden kanssa innovaatioekosysteemeissä.

Haastateltavat kokivat, että innovaation suunnitellun asiakkaan kanssa kehittäminen mahdollistaa varmistumisen siitä, että kehittäminen on perusteltua ja että kehitettävälle innovaatiolle on varmoja käyttäjiä. Haastateltavat pitivät siis yhteistyötä asiakkaan kanssa tärkeänä erityisesti innovaatioiden aidon hyödyn ja lopullisen omaksumisen kannalta. Seuraavat kommentit kiteyttävät ajatuksia yhteiskehittämisestä:

"... me pyritään siinä hyvin varhaisessa vaiheessa myöskin linkittymään siihen asiakkaaseen... Jos ei me oikeasti päästä siihen asiakaskeskusteluun riittävän varhaisessa vaiheessa, niin sehän voi niinku sanoa, että tää on ihan hyvä idea, mutta tää niinku vaan tän takia nyt meille." (H2)

"Me yritetään katsoa, että se priorisointi olisi oikeasti niinku markkinalähtöinen eikä tämmöinen kun suomalaisilla insinööreillä on välillä vähän vika että "build and they will come". Me yritetään niinku sitä välttää. ...että me oikeasti tehtäisiin asiakastarpeeseen täällä asiat". (H4)

”Että se palvelupolun rakentuminen lähtee sieltä asiakastarpeesta...” (H5)

Eräs haastateltava kuvasi yrityksensä keskustelevan uusista ideoita ja niiden käytettävyydestä asiakkaidensa kanssa ennen etenemistä toteutukseen (H5). Tällöin voidaan varmistua siitä, että innovaatiolle on todella kysyntää, idea voi parantua useampien näkökulmien myötä ja innovaation omaksuminen tulee todennäköisemmäksi.

”Meillä on hyvin systemaattinen tapa kuunnella ja osallistaa asiakkaita. Heti jos meillä on itsellä joku idea, niin ensimmäinen vaihe on oikeastaan se, että myös niinku asiakkaiden kanssa täytyy ideaa sparrata. Tai sitten jos asiakkailta tulee jossain tilanteessa ideoita, niin sitten tavallaan ihan samalla tavalla kun me otetaan se haltuun, niin sitten taas sparrataan vähän muidenkin asiakkaiden kanssa.” (H5)

Haastateltavat tunnistivat asiakkaan kanssa kehittämisen pitävän sisällään huomattavan potentiaalín uusien ideoiden saamisen kannalta ja haastateltavat kertoivatkin yritystensä omaksuvan ajatuksia innovaatiotoimintaan keskinäisen vuoropuhelun kautta. Erityisesti tärkeiden asiakkaiden on ollut tapana jakaa näkemyksiä alan kehityksen suunnasta ja yhteisistä tavoitteista. Eräs haastateltava kuvasi yrityksensä onnistuneiden innovaatioiden olevan usein yrityksensä ja asiakkaan yhdessä rakentamia kokonaisuuksia (H5). Tähän liittyy kaksi näkökulmaa, joista molemmista yritys on hyötynyt; yrityksen rakentama yhteiskehittämiskonsepti on jo itsessään innovaatio, minkä lisäksi konsepti toimii syötteenä yrityksen innovaatiotoiminnalle havaittujen innovaatiotarpeiden kautta. Toinen haastateltava kuvasi järjestämiensä säännöllisten strategiapalavereiden toimivan syötteinä innovaatiotoiminnalle (H4).

”Meillä on asiakkaita paljon, jotka menee ikään kuin vähän niinku etujoukoissa monien asioiden kanssa. Siellä syntyy omia innovaatioita niinku (XXX) ympäriltä ja me pyritään keräämään sitä kautta myöskin sitä ajattelua ja sen tyyppisiä asioita tänne meille. Ja sitten parhaassa tapauksessa voidaan tuotteistaa niitä.” (H5)

"...tämmönen strategia update molemmin puolin, että he kertoo, mihin suuntaan he näkee maailman menevän ja sitten me katsotaan, mennäänkö me... ...niinkun löytyykö tästä jotain yhteistä lähtöä eteenpäin." (H4)

Yhteiskehittäminen näkyi yrityksissä myös toimimisena osana laajempaa innovaatioekosysteemiä innovaatiohankkeissa. Ekosysteemeissä toimimisen hyötyinä pidettiin resurssien lisääntymistä sekä monipuolistumista ja haastateltavat kokivat yritystensä olevan tietyissä tapauksissa vahvempia yhdessä kuin itsekseen. Ekosysteemin muiksi toimijoiksi ja kumppaneiksi haastatteluissa nostettiin muut yritykset, tutkimuslaitokset, yliopistot sekä paikalliset toimijat, joilla on tuntemus tietyistä liiketoimintamarkkinasta. Eräs haastateltava kuvasi, kuinka suurten ja monimutkaisten innovaatiohankkeiden, joissa hänen edustamansa yritys on mukana, onnistumisen edellytykset ovat tiiviit kumppanuudet ja yhteistyö myös kilpailijoiden kanssa (H2). Haastateltava kuvasi yhteistyön tapahtuvan enenevässä määrin eurooppalaisten toimijoiden kesken, jolloin hankkeet ovat kilpailukykyisiä kansainvälisellä tasolla. Yksi haastateltava kuitenkin kertoi, kuinka lainsäädäntö rajaa yhteiskehittämistä tietyjen toimijoiden kanssa, mikä vaikuttaa yhteistyömahdollisuuksiin (H5). Haastateltavat kommentoivat ekosysteemitointia innovaatiokulttuureissaan seuraavasti:

"...näähän hankkeet, missä me ollaan on aika isoja ja niissä tarvitaan aika usein useampia kumppanuuksia ja kaikkea muita, niin voi olla hyvin usein, että me ollaan niinku tietyissä tapauksissa kovin voimakkaita kilpailijoita, mutta sitten voi olla myöskin toisaalta niin, että me tehdään niiden kanssa yhteistyötä. Ei ole ehkä varaa sillain niinku oikeastaan edes ajatellakaan, että toi on meidän kilpailija, ei me voida sen kanssa tehdä." (H2)

"Muutenkin meidän kehitystoiminta perustuu hirveän vahvasti kumppanuuksiin. Me aika hyvin ymmärretään se, mitä me osataan ja mitä me ei osata ja me ei tyypillisesti niinku lähdetä henkselit paukkuen jollekin uudelle markkinalle." (H1)

"...myös yliopistot ja tutkimuslaitokset, ammattikorkeakoulut myös, startupit ja SMEt myös niinkun ei sijoituskohteina vaan palvelu- ja teknologiatoimittajina on hirveen tärkeitä tässä meidän innovaatioekosysteemissä. ... Tää niinkun innovaatioekosysteemin

toiminta tunnustetaan hyvin tärkeäksi, että ei voi vaan pyöriä siellä omassa tutkimuskeskuksessa.” (H1)

”...me ei voida olla vaikka jossain kaupallisessa yhteistyössä...” (H5)

Haastateltavien edustamat yritykset ovat siis omaksuneet yhteiskehittämisen vahvasti innovaatiokulttuurinsa. Yritykset harjoittavat innovaatiotoimintaa innovaatioiden suunniteltujen käyttäjien sekä yleisesti tärkeiden asiakkaiden kanssa ja toimivat erilaisissa kumppaniverkostoissa, joissa muiden tahojen resurssit täydentävät yrityksen omaa panosta. Kaikki haastateltavat tunnustivat yhteiskehittämisen olevan tärkeää innovaatiokulttuureissa.

Yhteenvedona interpersoonallisen kehkeytymisen teema näyttää, että innovaatiokulttuuri ikään kuin kehkeytyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, erityisesti viestinnän sekä eri toimijoiden yhteistyön kautta. Yritysten innovaatiokulttuureissa sujuva viestintä sitouttaa ja kannustaa ihmisiä innovaatiotoimintaan ja pyrkimään innovaatiotavoitteisiin. Viestintä on tärkeää myös innovaatioprojektien onnistumisen kannalta. Innovaatiokulttuureissa yksilöiden kohdalla innovaatiokyvykkyyden rakentumisen näkökulmasta korostuivat heidän innovatiivisuutensa, taidot toteuttaa innovaatioita sekä sitoutuminen yritykseen tai toimialaan.

Tutkimieni yritysten innovaatiokulttuureissa innovoidaan asiakkaiden kanssa sekä laajemmin innovaatioekosysteemeissä, jolloin yhteistyö ja vuorovaikutus ulottuvat yrityksen ulkopuolisiin verkostoihin ja toimijoihin. Asiakkaiden kanssa kehittäminen vahvistaa innovaatiokykyä innovaatioiden todennäköisemmän omaksumisen kautta ja ekosysteemit toiminta mahdollistaa monipuolisemmat resurssit kuten erilaiset kyvykkyydet. Esiin nousut yhteistyökilpailu eli yhteistyö kilpailijoiden kanssa ekosysteemeissä osoittaa kunnianhimoista innovaatiotavoitteiden tavoittelua. Teema näytti, kuinka yritysten innovaatiokulttuureissa monipuolinen yhteistyö on suuressa roolissa.

4.4 Tiivistelmä keskeisimmistä tuloksista

Tekemäni aineiston analyysin myötä keskeisiksi nousivat kolme teemaa, jotka auttavat ymmärtämään yritysten innovaatiokulttuureja ja niiden suhdetta yritysten

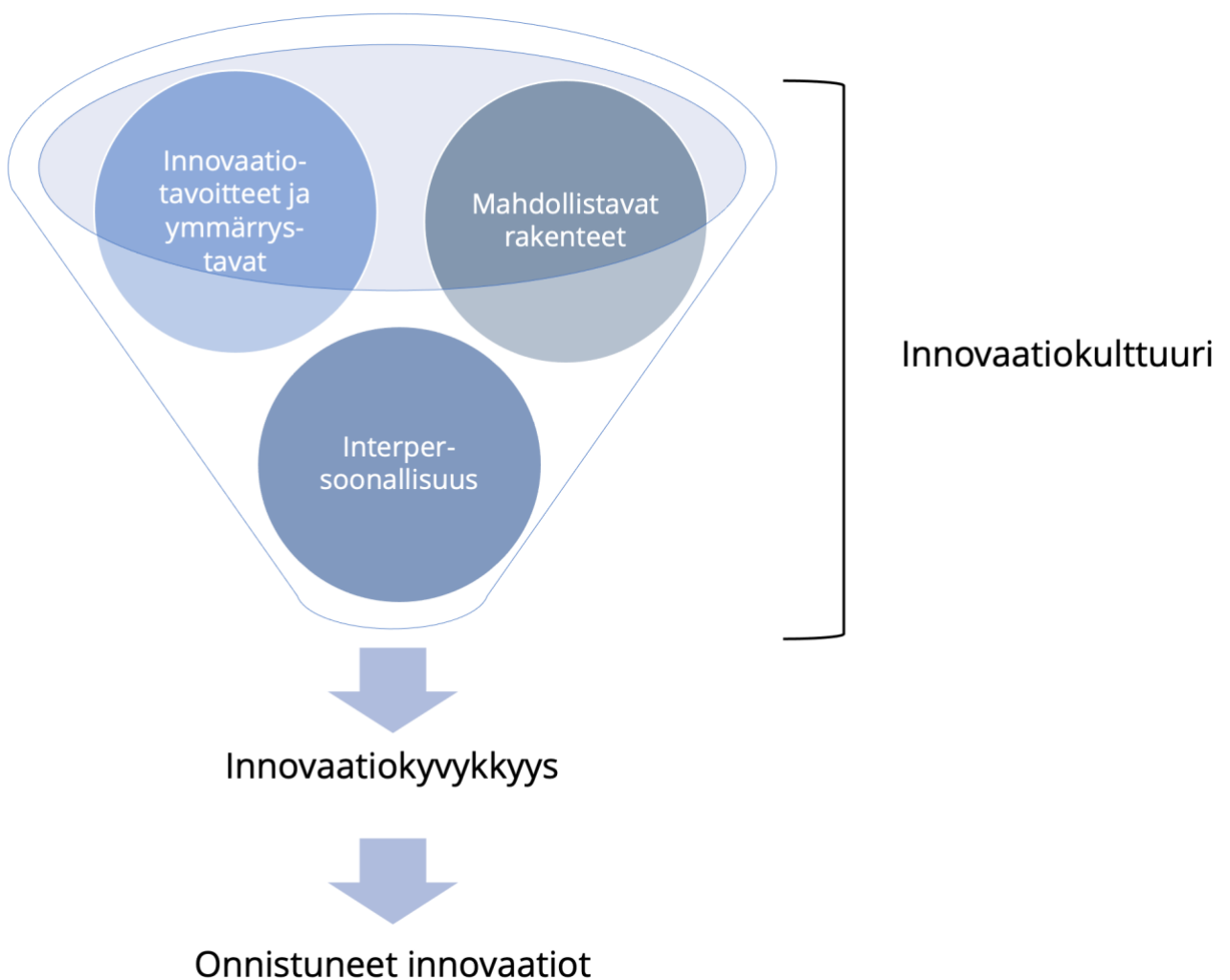
innovaatiokyvykkyyteen. Teemat olivat seuraavat: 1) yhteinen horisontti, 2) mahdollistavat rakenteet sekä 3) interpersoonallinen kehkeytyminen. Ensimmäinen teema tuo esiin innovaatioihin ja innovaatiokykyyn liittyviä ymmärrystapoja sekä innovaatiotavoitteita yrityksissä, toinen innovaatiokulttuureissa ilmeneviä innovaatiokykyä mahdollistavia rakenteita ja kolmas innovaatiokulttuurin vuorovaikutuksellista ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet – ymmärrystavat, rakenteet sekä interpersoonallisuus – rakentavat vuorovaikutteisesti innovaatiokulttuuria yrityksissä.

Yhteinen horisontti näyttäytyi erityisesti yritysten samansuuntaisina tapoina ymmärtää innovaatioita ja pyrkiä synnyttämään niitä, mutta myös sen, kuinka innovaatiotavoitteet ovat yritys- ja toimialakohtaisia. Yrityksiä yhdisti myös kokemukset luoduista onnistuneista innovaatioista. Innovaatiot miellettiin laajoiksi kokonaisuuksiksi ja haastateltavat määrittelivät niitä uutuuden sekä tyypin perusteella. Yritykset pitivät kehityksen tuloksia innovaatioina, kun ne tuottavat arvoa sekä kehittäjälle että käyttäjälle. Yritykset pyrkivät saavuttamaan innovaatioilla omia tavoitteitaan ja myös enenevissä määrin tukemaan ja edistämään asiakkaidensa tavoitteita. Yritykset mielsivät itsensä innovaatiokykyisiksi onnistuneiden innovaatioidensa kautta ja onnistumisen kriteereiksi nousivat erityisesti onnistunut kaupallistaminen, asiakasarvon syntyminen sekä saavutettu taloudellinen hyöty. Onnistunut innovaatio sulautuu innovaation kehittäjän tai ulkopuolisen käyttäjän rutiineihin.

Innovaatiokulttuuri rakentuu yrityksissä innovaatioihin liittyvien ymmärrystapojen lisäksi mahdollistavien rakenteiden sekä ihmisten välisen eli interpersoonallisen toiminnan kautta. Mahdollistavia rakenteita innovaatiokulttuurissa olivat turvallinen ilmapiiri sekä innovointia mahdollistavat käytännöt. Innovaatiokykyisyydelle otollisena ilmapiirinä pidettiin turvallista ja avointa työilmapiiriä, jossa virheet sallitaan, ideoita syntyy monipuolisesti ja niitä kokeillaan osin oma-aloitteisesti. Mahdollistavat käytännöt näyttäytyivät luovaan ajatteluun ja kollektiiviseen ongelmanratkaisuun kannustamisena, osallistamisena sekä niiden mahdollistamisena erilaisten innovointiväylien kautta. Lisäksi yritysten optimistinen suhtautuminen niiden toimintaympäristöjen muutoksiin, johdon tuki ja käytännöt epävarmoille innovaatiohankkeille,

resurssien priorisointi sekä onnistumisten palkitseminen olivat innovaatiokyvyn kannalta tärkeitä mahdollistavia käytäntöjä.

Interpersoonallinen toiminta puolestaan näyttöytyi viestintänä, ihmisten yksilöllisenä panoksena ja heidän välisenä yhteistyönään sekä yhteiskehittämisenä. Innovaatiokykyä tukevaa viestintää oli henkilöstölle viestiminen innovaatiotavoitteista, yksilöiden ja tiimien välinen ideoiden ja ajatusten vaihtaminen, sujuva tiedonkulku innovaatioprojekteissa sekä palautteen antaminen innovointiin liittyen. Lisäksi haastateltavat pitivät arvossa innovaatiokulttuuriensa osaavia ja sitoutuneita yksilöitä sekä heidän välistä yhteistyötään, jotka oltiin havaittu innovaatiokykyä tukeviksi pilareiksi. Yhteiskehittämisen osa-alueella asiakaslähtöinen ja asiakkaan kanssa kehittäminen sekä innovointi ekosysteemissä näyttöytyivät innovaatiokulttuurissa innovaatiokyvyn positiivisesti vaikuttavina asioina.



Kuvio 4. Innovaatiokyvykkyyden rakentuminen ja johtaminen innovaatioihin innovaatiokulttuurin kautta

Haasteiksi yritysten innovaatiokulttuureissa tunnistettiin esimerkiksi toivottujen kokeilujen ja niin kutsutun kokeilukulttuurin omaksuminen yrityksessä, strategian kanssa yhtenäisten ideoiden vähäisyys sekä idean esittäjän vastuuttaminen viemään ideaa eteenpäin yrityksessä. Haasteita ilmeni myös innovaatioprosessien osittaiseen puuttumiseen tai epätarkoituksenmukaiseen käyttämiseen liittyen. Palkitsemisen näkökulmasta haasteeksi havaittiin, että vain pieni osa innovaatioihin liittyvistä henkilöistä palkitaan ja toisaalta linjausten puuttuminen, keitä palkitaan ja millä perusteella sekä mahdottomuus palkita rahallisesti kaikkia. Yritysten innovaatiokulttuureissa innovointia haastaviksi ja rajoittaviksi tekijöiksi nousivat myös esimerkiksi toimintaympäristön jatkuva ja osin ennakoimaton muuttuminen, innovointiin käytössä olevat rajalliset resurssit sekä lainsäädäntö, joka asettaa rajoja esimerkiksi yhteiskehittämiselle.

5 Keskustelu ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja peilaan niitä tämän pro gradun teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyyn kirjallisuuteen ja aihealueen aikaisempaan tutkimukseen. Lisäksi annan käytännön neuvoja innovaatiokulttuurien johtamiseen, arvioin onnistumistani tutkimuksen toteuttamisessa sekä avaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksille.

Lähdin tässä tutkimuksessa selvittämään, miten innovaatiokeskeisissä yrityksissä johtotehtävissä toimivat henkilöt kuvailevat innovaatiokulttuurejaan sekä minkälaisia innovaatiokulttuurin elementtejä ne liittävät onnistuneisiin innovaatioihin ja innovaatiokyvykkyyteen. Keräsin aineiston haastattelumenetelmällä ja haastatteluihin valitsemani haastatteluteemat olivat toimintaympäristö ja kehittäminen, innovaatiokulttuurit sekä organisaation innovaatiokyky, joihin pureutumalla pyrin kasvattamaan ymmärrystä suhteista innovaatiokulttuurien ja innovaatiokyvykkyyden välillä. Tutkimuskysymykseni olivat seuraavat:

- Miten johtotason edustajat kuvaavat innovaatiokulttuuria ja innovaatiokyvykkyyttä osana innovaatiokeskeisten yritysten toimintaa?
- Miten johtotason edustajat kuvaavat yhteyksiä innovaatiokulttuurin elementtien ja innovaatiokyvykkyyden välillä?
- Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita innovaatiokulttuuri pitää sisällään?

5.1 Keskeiset tulokset

Tutkimukseni keskeiset tulokset valaisevat, kuinka tutkimissani yrityksissä innovaatiokulttuureilla on ollut vaikutus yritysten innovaatiotoimintaan ja sitä kautta innovaatiokyvykkyyteen. Vastaavanlainen suhde on aiemmin todettu eri konteksteissa Strychalska-Rudzewiczin ja Rudzewiczin (2021), Castron (2013) ja muiden tutkimuksissa. Tutkimieni yritysten edustajien näkökulmasta innovaatiokulttuureja ja innovaatiokyvykkyyttä tarkastellaan erilaisten ymmärrystapojen ja tavoitteiden, mahdollistavien rakenteiden sekä interaktiivisuuden

perspektiivistä. Innovaatiokulttuurin toimivat rakenteet ja toisaalta haasteet luovat suhdetta innovaatiokulttuurin ja innovaatiokyvykkyyden välillä.

Tutkimissani yrityksissä luodaan erilaisia innovaatioita tuotteista ja palveluista laajoihin palvelukokonaisuuksiin. Ymmärrys yritysten innovaatiokyvykkyydestä rakentui haastateltavien kuvauksien kautta ja näin ollen subjektiivisesta näkökulmasta (Mendoza-Silva 2020.) Haastatelluille johtajille onnistuneet innovaatiot ja innovaatiokyky näyttäytyivät onnistuneen kaupallistamisen, asiakasarvon syntyminen sekä saavutetun taloudellisen hyödyn kautta. Heidän kuvauksissaan positiiviset innovaatiolopputulokset korostuivat innovaatiokyvyn määrittäjinä (Saunila & Ukko 2015.) Onnistuneita innovaatioita on syntynyt yrityksissä, mitä voi pitää osoituksena yritysten onnistuneesta innovaatiotoiminnasta ja innovaatiokyvykkyydestä.

Näkemykset innovaatiokulttuurien sisältämistä elementeistä ovat olleet aiemmissa tutkimuksissa vielä varsin pirstaloituneita, mutta yleisesti on nähty, että innovaatio-orientoituneessa kulttuurissa on aikomus innovoida, rakenteet innovointiin ja strategia innovoinnin toteuttamiseen (Raajpoot & Sharma 2021.) Näistä tutkimuksessani nousivat erityisesti esiin yritysten aikomus innovoida yritysten toiminnan innovaatiokeskeisyyden kautta sekä mahdollistavat rakenteet, joiden myötä yrityksissä tapahtuu innovaatiotoimintaa ja sitä kautta yritys voi olla innovaatiokyvykäs. Innovaatiostrategia ei sellaisenaan noussut esiin haastatteluissa, vaikka yrityksissä oli innovaatiotavoitteita ja selkeitä kehitysprosesseja. Yritykset ovat omaksuneet erilaisia innovaatio- ja tutkimus- ja kehitysprosesseja, joiden kautta ideat voivat edetä käytäntöön. Omaksutut innovaatioprosessit ja -käytännöt näyttävät, että yrityksissä innovaatiotoiminta on systemaattista ja että innovaatioiden synnyttämiseen ja innovaatiokykyisyyteen pyritään aktiivisesti.

Yrityksissä tapahtuva innovointiin kannustaminen, osallistaminen sekä sen mahdollistaminen innovaatiokykyä tukevinä käytäntöinä osoittivat samansuuntaisuutta Villaluzin ja Hechanovan (2019) löydösten kanssa. Niiden mukaan johtajan innovatiivinen ajattelutapa, sen levittäminen organisaatioon sekä näyttäminen, että innovaatioaloitteet viedään eteenpäin ja niistä palkitaan, johtavat todennäköisimmin innovaatioihin. Tutkimuksessani esimerkiksi innovointitavoitteiden

henkilöstön tietoon viestiminen, innovointikanavien mahdollistaminen sekä innovaatioihin liittyvät palkitsemiskäytännöt näyttäytyivät innovaatiokykyä tukevin johdon toimina ja niihin liittyvien haasteiden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti innovaatiotoimintaan. Tutkimuksessani osallistaminen ulottui myös yrityksen ulkopuolelle, ja osallistamisen hyödyt näyttäytyivät myös tässä toiminnassa. Sidosryhmien kanssa käydään aktiivista vuoropuhelua ja niitä kannustetaan ideointiin, jolloin voi syntyä eri osapuolia hyödyttäviä innovaatioita, jotka hyväksytään ja omaksutaan.

Innovaatiokulttuureissa innovaatiokykyä tukivat monipuoliset innovaatiokanavat, eri taustaisten ihmisten kohtaaminen, innovaatiokilpailut ja onnistumisista palkitseminen sekä niiden juhliminen. Yrityksissä työntekijöitä kannustetaan kollektiiviseen ongelmanratkaisuun, jakamaan ideoita tiimien kesken sekä antamaan oman panoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Castro ym. (2013) ovatkin aiemmin havainneet, että innovaatiokykyyn johtava yksilöiden panos saadaan esiin innovaatiokulttuurissa, kun työntekijöitä rohkaistaan ideoimaan, heihin luotetaan ja innovoinnille on olemassa kanavat. Siinä missä Davies ja Buisine (2018) ovat havainneet, että innovaatiokulttuurissa yksilöiden olisi tärkeää omata menestyneisiin innovatiivisiin yrittäjiin liitettyjä taitoja, tutkimuksessani yritysten edustajat antoivat arvoa päteville, innovatiivisille ja aikaansaaville yksilöille, jotka ovat olleet luomassa onnistuneisiin innovaatioihin johtavaa innovaatiotoimintaa ja joita innovaatiokulttuureissa tarvitaan. Lisäksi yksilöiden välinen yhteistyö ja heidän sitoutumisensa omaan työhön ja toimialaan, joka motivoi heitä innovointiin, nousivat innovaatiokykyä tukeneiksi seikoiksi.

Innovoinnin mahdollistamiseen ja kannustamiseen tähtäävä toiminta on innovaatiokulttuuritutkimuksessa yhdistetty osallistavan johtajuuteen käsitteeseen ja sisältöihin. Osallistaminen tuo työntekijöille iloa ja mahdollistaa oppimista, mikä johtaa todennäköisimmin hedelmälliseen innovaatiotoimintaan (Huang 2022.) Haastateltavat liittyivät tutkimuksessa ideointihalukkuuteen ja -innokkuuteen kokemuksen turvallisesta ilmapiiristä, jossa korostuvat virheiden ja epäonnistumisten salliminen, moniäänisyys ja monipuoliset ideat. Ajattelutapa kiteytyy hyvin haastateltavan kommentissa "*että saadaan kaikki organisaation äänet kuuluville mahdollisimman laajasti...*" (H4). Tämä tukee myös Strychalska-Rudzewiczin ja Rudzewiczin (2021) löydöksiä suotuisasta innovaatioilmapiiristä, jossa vallitsee keskinäinen luottamus ja jossa

epäonnistumisista ei rangaista. Tunnetta turvallisesta ilmapiiristä on kuitenkin tarkasteltava kriittisesti ymmärtäen, että jokaisella työyhteisössä on siitä henkilökohtainen kokemuksensa. Kiistatonta on silti, että johtajat pitävät tällaista ilmapiiriä hedelmällisimpänä innovaatiokulttuurissa.

Huang (2022) on nostanut johdon innovatiivisuuden innovaatiokykyä tukevaksi tekijäksi innovaatiokulttuureissa. Löydöksen voi nähdä konkretisoituneen tutkimuksessani niin, että yritysten toimintaympäristöjen kehittyessä vauhdilla yritysten innovaatiokykyä lisää johtoasemassa toimivien henkilöiden tapa suhtautua positiivisesti muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin. Erilaiset muutokset, kriisit ja kehittyvät asiakkaiden tarpeet ovat toimineet sysäyksinä yritysten onnistuneille innovaatioille. Esimerkkinä erään haastateltavan kiteytys *"...pystyttiin lanseeraamaan se tuote ennätysajassa..." (H1)* kuvasi onnistuneen innovaation syntymistä kriisitilanteessa kriittisen ja yhtäkkisen tarpeen sekä aikapaineen vauhdittamana. Dunleavy ym. (2021) ovat tehneet vastaavia havaintoja Covid19-kriisin aikana syntyneiden innovaatioiden onnistumistekijöitä tutkiessaan. Rajpoot ja Sharma (2021) puolestaan ovat havainneet, että asiakastarpeiden tunteminen vaikuttaa yrityksissä siihen, mihin suuntaan innovaatiokulttuureita ja niiden rakenteita kehitetään.

Tutkimuksessani ylimmän johdon tuki nousi esiin innovaatiokykyä tukevana käytäntönä ja sen keskeinen merkitys näyttäytyi tärkeänä erityisesti riskialttiiden ja epävarmojen innovaatioiden edistettävyyden kannalta. Yrityksissä oltiin tunnistettu Horiben (2016) ja Baporikarin (2014) esiin nostama ristiriita operatiivisen ja pitkän tähtäimen menestykseen pyrkivien innovaatiohankkeiden luonteen ja tavoitteiden välillä. Haastatteluissa toiminnan ketteryyden ja esimerkiksi ketterien kokeilujen nähtiin tukevan innovaatioiden syntymistä yleisesti parhaiten. Toimivaksi havaittu käytäntö edistää epävarmoja ja riskialttiita hankkeita ketterissä startup-yrityksissä ja yrityksen tietystä yksikössä ylimmän johdon tiiviillä tuella näyttää toteen Kavadiasin ja Hutchison-Krupatin (2020) argumentin, jonka mukaan organisaatioissa on hyvä vallita erilaisia innovaatiokulttuureja, jos ne pyrkivät erilaisiin kehitystavoitteisiin. Voidaan siis pohtia, kannattaako yritysten lähteä muokkaamaan kulttuurejaan vai viedä osa hankkeista jo lähtökohtaisesti erilaisiin ympäristöihin, jos se on mahdollista. Voidaan myös ajatella, että esiin nousseet haasteet sovittaa innovaatioille ideaaleja toimintatapoja yrityksen arkeen, ovat merkki

siitä, että vallitseva organisaatiokulttuuri vastustaa tietynlaista innovaatiotoimintaa, jonka Baporikar (2014) on nimennyt keskeisimmäksi syyksi innovaatioiden epäonnistumiselle. Nostan tässä yhteydessä esimerkin yrityksestä, jonka toiveena, mutta haasteena oli toimia ketterästi, vaikka sen ylin johto oli viestinyt tukensa tällaiselle innovaatiotoiminnalle. Johdon tuki ei siis välttämättä yksin riitä, jos yrityksessä on innovointia estäviä, syvälle juurtuneita kulttuurillisia rakenteita. Toisaalta yrityksen innovointimahdollisuuksia rajoittivat myös lainsäädännölliset seikat.

Innovaatiokulttuurien interpersoonallisuus ilmeni innovointia tukevana viestintänä sekä niin yrityksen työntekijöiden että yrityksen ulkopuolelle ulottuvissa verkostoissa tapahtuvana yhteistyönä. Avoin viestintä korostui onnistuneissa innovaatioprojekteissa, ideoiden ja ajatusten omaksumisena tiimien välillä sekä asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Eräs merkille pantava havainto luottamuksesta ja toimivasta yhteistyöstä tutkimuksessani oli yhden yrityksen kohdalla esiin noussut sen harjoittama yhteistyökilpailu, jonka myötä suurissa innovaatiohankkeissa kehitetään rohkeasti kilpailijoiden kanssa. Yhteinen hyöty ja monipuolisten resurssien tarve tuovat eri tahot yhteen ja kehitetyt innovaatiot ovat kilpailukykyisempiä markkinoilla.

Beswickin ym. (2015) argumentti siitä, kuinka vahvoissa innovaatiokulttuureissa ymmärretään asiakkaiden kanssa kehittämiseen liittyvä potentiaali innovaatioiden omaksumisen ja onnistumisen kannalta sekä Granstrandin ja Holgerssonin (2020) ajatus siitä, kuinka ekosysteemien rakentaminen korostuu innovaatiotoiminnassa tulevaisuudessa, saivat tukea tutkimuksestani. Yhteiskehittäminen näkyi yrityksissä asiakkaiden kanssa kehittämisenä, jolloin innovaation omaksumisen todennäköisyys kasvaa sekä laajemmin ekosysteemeissä, jolloin kehittämiseen käytössä olevat resurssit monipuolistuvat ja lisääntyvät. Haastatteluissa esiin noussut kommentti "*...ei voi vaan pyöriä siellä omassa tutkimuskeskuksessa. (H1)*" kiteytti osuvasti haastateltavien jakaman näkemyksen yrityksen ulkopuolelle ulottuvan yhteistyön tärkeydestä innovaatiokulttuureissa. Tutkimuksessani yhteiskehittäminen nähtiin monissa tapauksissa välttämättömänä onnistumisen kannalta. Siinä missä Raajpoot ja Sharma (2021) ovat käsitelleet innovaatiokulttuuritutkimuksessaan toimintaa ulkoisten toimijoiden kanssa innovaatiokulttuurista erillisenä elementtinä, tutkimuksessani yritysten edustajat näkivät kumppanuudet keskeisenä osana innovaatiokulttuuria ja ikään kuin osana toimintakulttuuriaan.

Molemmissa tutkimuksissa kuitenkin havaittiin positiivinen ja mahdollistava suhde kumppanuuksien ja innovaatioiden onnistumisen välillä.

Tutkimuksessani esiin nousseet innovaatiokulttuureihin ja -kyvykkyyteen liittyvät haasteet olivat osin yritys- ja toimialakohtaisia. Haasteiksi nousivat esimerkiksi yritysstrategian kanssa yhtenäisten ideoiden vähäisyys, innovaatioprosessien osittainen puuttuminen tai epätarkoituksenmukainen käyttäminen, ideoiden edistämiseen liittyvä tuen puute, palkitsemisen linjaukset, resurssien rajallisuus sekä lainsäädännön asettamat rajoitteet innovaatiotoiminnalle. Haasteiden kontekstiriippuvuus voidaan todeta esimerkiksi käytettävissä olevien resurssien ja riskinoton eroista sekä siitä, kuinka juridiset rajoitteet osuvat vahvemmin tiettyihin toimialoihin, vaikka tässä tutkimuksessa toimialakohtaisia vertailuja ei varsinaisesti tehtykään. Yhdessä yrityksessä kehittäminen kaupallisten toimijoiden kanssa ei ollut mahdollista, mikä ilmeni rajoitteena, jota muilla yrityksillä ei ollut ja joka vaikuttaa suoraan innovaatiotoimintaan. Toisaalta muiden yritysten kohdalla laki säätelee esimerkiksi liiketoiminnan kannalta keskeisten resurssien käyttämistä.

Kokonaisuudessaan löydökseni viittaavat siihen, että innovaatiokulttuureja tulisi tarkastella laajana kokonaisuutena, jota rakentavat erilaiset elementit. Johtopäätöksieni voidaan nähdä olevan pitkälti linjassa Daviesin ja Buisinen (2018) löydösten kanssa, joiden mukaan innovaatiokulttuurit rakentuvat innovatiivisista johtajista, tiimeistä ja yksilöistä sekä toimintaympäristön ja sidosryhmäsuhteet käsittävästä organisaatiokontekstista. Yritysten innovaatiokyvyn mahdollistavat innovointia harjoittavat yksilöt ja tiimit johdon mahdollistamien kanavien, kohtaamisten sekä tuen kautta. Innovointi tapahtuu organisaatiokontekstissa, joka on uniikki ja toimintaympäristön muutosten vaikutuspiirissä oleva toimintakenttä. Yritysten kuvaamat innovointia mahdollistavat olosuhteet ja rakenteet tukevat innovaatiokykyä ja haasteet puolestaan heikentävät sitä.

Havaitsemani innovaatiokulttuurien, innovaatiokyvykkyyden, innovaatiotoiminnan ja innovaatioiden välillä olevat yhteydet ja suhteet näyttävät, että aiempaan innovaatiokulttuuritutkimukseen ja -kirjallisuuteen nojautuva synteesi on varsin totuudenmukainen. Jokaisen näistä elementeistä voi ajatella antavan viitteitä muista

elementeistä, esimerkiksi innovaatiotoiminnan heijastavan yrityksen innovaatiokulttuuria ja toisin päin. Tämän tutkimuksen löydökset avasivat elementtien sisältöjä ja suhteita suomalaisten yritysten edustajien silmin. Haastattelumenetelmällä tehdystä empiirisestä innovaatiokulttuuritutkimuksesta on selkeä puute innovaatiotutkimuksen kentällä. Innovaatiokeskeisissä yrityksissä johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden näkökulmasta toteutettu haastattelututkimukseni ja sen löydökset syventävät ymmärrystämme innovaatiokulttuureista ja vievät keskustelua yrityskentältä tehtyjen havaintojen myötä oikeaan suuntaan.

5.2 Tutkimuksen keskeisimmät kontribuutiot

Tutkimukseni keskeisin kontribuutio on haastattelumenetelmällä tehty tutkimus innovaatiokulttuureista suomalaisten innovaatiokeskeisten yritysten johtotason henkilöiden näkökulmasta. Aiempi tutkimus innovaatiokulttuureista nojautuu vahvasti kyselytutkimuksiin, ja tutkimuksen kohteena on ollut vaihtelevasti organisaatiossa eri rooleissa toimivat henkilöt. Pidin oleellisena laajentaa tutkimustietoa omalla tutkimuksellani valitsemalla haastattelumenetelmän ja keskittymällä johtotehtävissä organisaatiossa toimivien subjektiivisiin näkemyksiin. Laadullisella tutkimuksella ja haastatteluilla sen menetelmänä saa syvempää tietoa ja on mahdollisuus laajentaa keskustelua. Puoliavoimet haastattelut mahdollistivat sen, että pääsin johtamaan innovaatiokulttuurikeskustelua oikeaan suuntaan ja keskittymään haastateltavien näkemysten mukaan aiheen kannalta keskeisiin asioihin.

Tutkimustyöni keskeiset löydökset näyttävät, että innovaatiokulttuurilla ja innovaatiokyvykkyydellä on havaittu suhde tutkimissani yrityksissä. Löydökseni valaisevat, minkälaisista elementeistä tutkimieni yritysten johtotason henkilöiden näkökulmasta innovaatiokulttuurit rakentuvat sekä minkälaisia suhteita he ovat havainneet näiden elementtien ja yritysten innovaatiokyvyn välillä. Löydökseni lisäävät konkreettista ymmärrystä siitä, minkälaiset asiat ovat olleet keskeisiä yritysten onnistuneissa innovaatioissa ja mitä haasteita tulisi voittaa, jotta innovointi olisi helpompaa ja yritykset yhä innovaatiokyvykkäämpiä.

Olen kuvannut innovaatiokulttuurin ja innovaatiokyvykkyyden suhteen tämän tutkimustyön kuviossa numero 3. Tutkimissani yrityksissä innovaatiokulttuuri syntyi ymmärrystavoista, mahdollistavista rakenteista ja interpersoonallisesta kanssakäymisestä ihmisten välillä. Tutkimani yritykset pystyvät tuloksieni kautta ymmärtämään, mitkä elementit ovat tukeneet ja toisaalta haastaneet niiden innovaatiokykyä ja lisäksi ne voivat tarkastella, minkälaisia onnistumisia ja haasteita muissa yrityksissä on yleisesti ollut innovaatiokulttuureihin liittyen. Lisäksi muut yritykset voivat tarkastella tutkimukseni kautta innovaatioihin liittyviä ymmärrystapojaan sekä arvioida, tukevatko innovaatiokulttuurin rakenteet ja vuorovaikutukselliset elementit niiden innovaatiokykyä toivotulla tavalla siten, että yrityskohtaiset innovaatiotavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Ymmärtäen, että yritysten innovaatiokulttuuri on ollut tärkeässä roolissa arvoa tuottavien, onnistuneiden innovaatioiden luomisessa, yritysten kannattaa hyödyntää innovaatiokulttuurin kehittämisen sisältämä potentiaali osana innovaatiotyötään. Tällainen ymmärrys myös vahvistaa, että innovaatiokulttuureita on kiinnostava ja tarpeellista tutkia myös jatkossa erilaisista näkökulmista ja eri konteksteissa.

5.3 Tutkimuksen soveltaminen käytännön innovaatiojohtamiseen ja innovaatiokulttuurin kehittämiseen

Vaikka tutkimustulosteni mukaan innovaatiokulttuurit mahdollisuuksineen ja haasteineen ovat osin yrityskohtaisia, haluan antaa aiemman tutkimuskirjallisuuden sekä löydösteni myötä joitakin käytännön neuvoja yrityksen innovaatiokyvyn vahvistamiseen innovaatiokulttuurin kehittämisen kautta. Neuvot on suunnattu tämän päivän johtajille ja yrityksille, jotka toimivat nopeasti muuttuvassa maailmassa.

1) Toimintaympäristön muutokset mahdollisuuksina ja tilaisuuksina innovoida ja uudistua

Innovointimahdollisuuksia kannattaa tarkastella mahdollisimman laajasti ja mukauttaa tavoitteita toimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden kehittyviin tarpeisiin.

Toimintaympäristön muutokset ja jopa erilaiset kriisit aiheuttavat ihmisille ja yrityksille erilaisia uusia tarpeita, joita kehitetyillä innovaatioilla voidaan ratkaista (Crick & Crick 2020.) Seuraa aktiivisesti ja uteliaasti oman yrityksesi ympäristön sekä laajemmin eri toimialojen muutoksia ja suhtaudu niihin mahdollistavina tapahtumina. Näin yrityksesi voi havaita ja tarttua tilaisuuksiin, luoda uusia innovaatioita ja uudistua.

2) Innovaatiokulttuurin rakenteet tukemassa innovointia

Kartoita yrityksesi onnistumisten kannalta kriittisiä asioita, hyviä käytäntöjä ja toisaalta kehityskohteita ja kasvata ymmärrystä siitä, minkälainen kulttuuri yrityksessäsi tukee tai asettaa esteitä innovoinnille. On tärkeää ymmärtää, minkälaiset rakenteet tukevat innovaatioiden syntymistä juuri sinun yrityksessäsi, sillä muualla ne voivat olla erilaisia. Ymmärryksen kautta voit arvioida, mihin suuntaan innovaatiokulttuurin elementtejä tulisi kehittää. Kuten yrityskulttuuri, myös vahva innovaatiokulttuuri voi tuoda yritykselle kilpailuetua, joka on arvokasta, harvinaista ja vaikea jäljitellä (Galpin 2020.) On myös hyvä ymmärtää ja ottaa huomioon, että riskipitoisuudeltaan ja epävarmuuden tasoltaan erilaiset innovaatiopyrkimykset voivat edellyttää erilaista kulttuurillista ympäristöä ja erilaisia rakenteita niiden tueksi (Kavadias & Hutchison-Krupat 2020.)

3) Yhteistyön voiman ymmärtäminen ja arvoksi valjastaminen innovaatiokulttuurissa

Kirkasta innovaatiotavoitteet kaikkien tietoon ja osallista ja sitouta henkilöstö, asiakkaat ja muut yrityksen sidosryhmät innovointiin. Pidä tie auki kaikenlaisille, villeillekin, ideoille. Kartoita, minkälaista potentiaalia yhteistyö asiakkaiden sekä muiden toimijoiden kanssa pitää sisällään yrityksesi kannalta ja onko potentiaali onnistuttu hyödyntämään. Sen lisäksi, että tiimi- ja osastorajat ylittävä yhteistyö lisää innovaatiokykyä, innovaatioekosysteemit toiminta monipuolistaa resursseja haastavissa innovaatioprojekteissa ja asiakkaan kanssa kehittäminen

pitää huolen, että innovaatiota ei kehitetä pelkästään omaksi iloksi, vaan tuottamaan aitoa hyötyä ja arvoa eri osapuolille.

5.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Laadullisen tutkimuksen kriittinen arviointi on yksi keskeinen tutkimusprosessin vaihe, jossa tarkastellaan, kuinka laadukkaasti ja onnistuneesti tutkimus on kyetty toteuttamaan. Eriksson ja Kovalainen (2016) ovat neuvoneet arvioimaan aineistolähtöisen laadullisen tutkimuksen laatua peilaten Guban (1981) esittelemiin luotettavuuskriteereihin. Laadukkaassa tutkimuksessa kriteerit otetaan huomioon jokaisessa tutkimuksen vaiheessa. Onnistumista luotettavuuskriteerien valossa voidaan parantaa soveltamalla tutkimukseen erilaisia strategioita, jotka tutkija kokee sopiviksi ja tarkoituksenmukaisiksi omalle tutkimukselleen. (Shenton 2004.) Seuraavaksi arvioin luotettavuuskriteereihin peilaten tutkimukseni vahvuuksia, jotka arvioideni mukaan lisäävät tutkimukseni luotettavuutta ja rajoitteita, jotka avaavat mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia tulevaisuudelle.

Tutkimuksen *nojattavuus (dependability)* viittaa tutkimusprosessin loogisuuteen ja sen läpinäkyvään esittämiseen lukijalle (Shenton 2004). Olen kuvannut tutkimusprosessini perusteellisesti ja tukenut lukijan ymmärrystä erilaisilla visualisoinneilla liittyen aineistonkeruuseen, analysointiin sekä keskeisiin tuloksiin. Esitän analyysini keskeiset kategoriat ja koodit läpinäkyvästi ja lukija näkee työstäni, mitä olen kussakin vaiheessa tehnyt. Tutkimuksen *siirrettävyys (transferability)* kuvaa, olisivatko tulokset jossain määrin samoja, jos tutkimuksen toistaisi samankaltaisessa kontekstissa (Shenton 2004.) Löydettyäni yhtymäkohtia viiden eri yrityksen kuvauksista liittyen tutkimusongelmaani, uskaltaisin olettaa, että tutkiessa muita suomalaisia kooltaan yhteneväisiä yrityksiä tähän maailman aikaan, osin samoja havaintoja ja teemoja nousisi tuloksiin.

Luotettavuudella (credibility) arvioidaan, vastaavatko tulokset totuutta ja ovatko aineiston kategoriat ja tutkijan tulkinnat siitä loogisia (Eriksson & Kovalainen 2016; Shenton 2004.) Rakentamani teoreettinen viitekehys kuvaa laajaa ymmärrystä aiheestani, joka vaikuttaa

tulkintojeni pohjalla. Olen tukenut löydösteni raportointia monin aineisto-ottein ja lukijalla on mahdollisuus arvioida johtopäätösteni luotettavuutta. Vaikka tiedostan, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulkinnat ovat aina subjektiivisia koen, että tutkimukseni olisi toistettavissa varsin samanlaisin lopputuloksin. Tutkimukseni johtopäätöksistä voi havaita, kuinka uuden ymmärryksen rakentumisen lisäksi löysin useita aiemmista tutkimuksista tuttuja elementtejä ja koenkin, että vahvistin ymmärrystä useasta aiemman tutkimuksen myötä tunnetusta innovaatiokulttuureihin liittyvästä näkökulmasta. *Vahvistettavuus (conformability)* viittaa siihen, että tutkijan johtopäätökset ovat perusteltuja ja hän tunnistaa mahdollisia ennako-oletuksiaan (Eriksson & Kovalainen 2016.) Koska kokemukseni empiirisestä tutkimuksesta on vähäistä, pyrin kiinnittämään erityistä huomiota siihen, että toimin tutkimuksessa mahdollisimman neutraalina osapuolena. Tiedostin, että tietoni aiheesta on kehittynyt viimeisten vuosien varrella sekä peräisin eri lähteistä, ja pyrin sulkemaan aiempia näkemyksiä parhaani mukaan pois. Tunnistin myös riskin, että mahdollinen erityinen kiinnostus tiettyä yritystä kohtaan tai kemiani tietyn haastateltavan kanssa voisivat vaikuttaa tutkimustyöhöni. Kiinnostus oli kuitenkin tasapuolista, kaikissa haastatteluissa oli hyvä tunnelma eikä minulla ollut erityistä suhdetta kyseisiin yrityksiin. Lisäksi tutkimukseni toimeksiantaja mahdollisti avoimen suhtautumisen kaikkiin tutkimuksen kohteisiin.

Tekemääni tutkimustyötä reflektoidessani ajatuksiini ei ole noussut juurikaan kohtia, joita olisi kannattanut tehdä toisin. Tämä pro gradu oli prosessi, jossa opin tutkimusaiheestani, pitkän projektin läpiviemisestä yhdessä eri tahojen kanssa sekä tietysti itsestäni. Koen onnistuneeni tutkimieni eri yritysten todellisuuksien omaksumisessa ja laajan aineiston hallinnassa, vaikka tehtävä oli minulle aivan uusi. Tunnistan myös, kuinka oma asiantuntijuuteni on kehittynyt ja olen oppinut yritysten kehittämisen ajankohtaisista mahdollisuuksista ja haasteista paljon lyhyessä ajassa tätä pro gradua tehdessäni, ja tämä on ollut itselleni kaikista antoisinta.

Tein tutkimuksessani valintoja, jotka avaavat mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Tutkin innovaatiokulttuureja johtajien silmin suurissa yrityksissä, joissa edellytykset ja lähestymistavat innovointiin ovat tietynlaisia. Kannustan jatkotutkimuksissa perehtymään innovaatiokulttuureihin erilaisissa konteksteissa kuten pienemmissä yrityksissä ja esimerkiksi

startup-yrityksissä. Omassa tutkimuksessani startup-yritykset näyttäytyivätkin hyvinä ympäristöinä edistää radikaalimpia innovaatioita. Tällä hetkellä empiiristä tutkimusta startup-yritysten innovaatiokulttuureista ei suoranaisesti ole juuri saatavilla. Kuitenkin esimerkiksi luovuuden syntymisen edellytyksiä on tutkittu startup-yrityksissä (ks. Palos-Sanchez ym. 2020., Siemon ym. 2016.)

Lisäksi kannustan jatkamaan innovaatiokulttuurien tutkimista laadullisella menetelmällä ja myös muilla tutkimusmenetelmillä. Innovaatiokulttuurit ovat varsin uusi, monia tahoja kiinnostava ilmiö, jota olisi tärkeää tutkia erilaisista näkökulmista ja eri konteksteissa. Innovaatiokulttuureja voisi tutkia esimerkiksi haastatteleamalla eri rooleissa toimivia organisaation henkilöitä tai havainnoimalla aidossa ympäristössä organisaation vuorovaikutuksellisia innovointituokioita tai muutoin innovaatiotoiminnan tapahtumista ja innovaatiokulttuurin kehkeytymistä.

Oman tutkimukseni löydökset perustuvat viiden yritysjohtajan subjektiivisiin, tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta tärkeisiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrää tärkeämpi lopputulos on saada valitusta kontekstista syvää tietoa, jota on lähdetty etsimään (Eriksson & Kovalainen 2016.) Tässä koen onnistuneeni viidellä laadukkaalla haastattelulla ja koen aineiston olleen sopiva pro gradun laajuiseen tutkimukseen. Löydökseni tuottavat kontribuution innovaatiokulttuuritutkimukseen ja johdattavat keskustelua ilmiön kannalta keskeisiin asioihin. Laadullisella menetelmällä tehtyä innovaatiokulttuuritutkimusta on aiemmin tehty vähäisesti.

Lähteet

Alasoini, T. 2013. Rethinking employee contribution: A framework for promoting employee-driven innovation. Brysseli: Proceedings of the 8th European Conference on Innovation and Entrepreneurship.

Ahmed, M., & Shafiq, S. 2014. The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of telecom sector. *Global journal of management and business research*, 14(3), 21-30.

Alateeg, S. & Alhammadi, A. 2024. The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843-858.

Albaladejo, Manuel; Romijn, H. 2000. Determinants of innovation capability in Small UK Firms: an Empirical Analysis. Queen Elizabeth House Working Paper Series no. 40. Oxford: University of Oxford.

Alosani, M., Ussof, R. & Alansi, A. 2018. The Effect of Six Sigma on Organizational Performance. The Mediating Role of Innovation Culture. *Journal of Advanced Research Design*, 47(1), 17-28.

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. 2021. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.

Baporikar, N. 2014. Drivers of Innovation. Teoksessa: Ordonez de Pablos, P., Turro, L. J., Tennyson, R. D., & Zhao, J. (toim.) Knowledge management for competitive advantage during economic crisis. Hershey, PA: IGI Global, 250-270.

- Bausch, A., Brinkmann, J. & Rosenbusch, N. 2011. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Bendak, S., Shikhli, A. & Abdel-Razek, R. 2020. How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1-17.
- Beswick, C., Bishop, D. & Geraghty, J. 2015. Building a culture of innovation: A practical framework for placing innovation at the core of your business. Lontoo: Kogan Page.
- Björkdahl, J. & Börjesson, S. 2012. Assessing firm capabilities for innovation. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 5(1-2), 171-184.
- Blok, V. 2021. What is innovation? Laying the Ground for a Philosophy of Innovation. *Research in Philosophy and Technology*, 25(1) 72-96.
- Castro, G., Delgado-Verde, M., Navas-Lopez, J. & Cruz-Gonzales, J. 2013. The Moderating Role of Innovation Culture in the Relationship Between Knowledge Assets and Product Innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351-363.
- Calik, E., Calisir, F. & Cetinguc, B. 2017. A Scale Development for Innovation Capability Measurement. *Journal of Advanced Management Science*, 5(2), 69-76.
- Crick, J. & Crick, D. 2020. Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213.
- Davies, M. & Buisine, S. 2018. Innovation Cultures in Organizations. *Science, Technology and Innovation culture*, 3, 101-115.

Dennis, C. & Foroudi, P. 2023. *Researching and Analysing Business: Research Methods in Practice*. Routledge.

Distanont, A. 2020. The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 15-21.

Dobni, C. 2008. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European journal of innovation management*, 11(4), 539-559.

Dunleavy, L., Preston N., Bajwah S, ym. 2021. Necessity is the Mother of Invention: Specialist Palliative Care Service Innovation and Practice Change in Response to COVID-19. Results from a Multinational Survey (CovPall). *Palliative Medicine*, 35(5), 814-829.

Du Preez, N. & Louw, L. (2008). A Framework for Managing the Innovation Process. *Management of Engineering and Technology*. 546–558.

Elo, S. & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.

Elo, S. Kääriäinen, M. Kanste, O. Pölkki, T. Utriainen, K. & Kyngäs, H. 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness, 4(1), 1-10.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. *Qualitative methods in Business Research*. Lontoo: Thousand Oaks.

Eveleens, Chris. 2010. *Innovation management: a literature review of innovation process models and their implications*.

Galpin, T. 2022. Nudging innovation across the firm – Aligning Culture with Strategy. *Journal of Business Strategy*, 34(1), 44-55.

George, G., Lakhani, K., & Puranam, P. 2020. What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754-1758.

Granstrand, O., Holgersson, M. 2020. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90–91(102098), 1-12.

Greenacre, P., Gross, R., & Speirs, J. 2012. Innovation Theory: A review of the literature. Imperial College Centre for Energy Policy and Technology Working Paper. UK.

Guba, E.G. 1981. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal* 29, 75–91.

Gui, L., Lei, H. & Le, P.B. 2022. Determinants of radical and incremental innovation: the influence of transformational leadership, knowledge sharing and knowledge-centered culture. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1221-1241.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, Lutfihak. 2011. Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.

Gust-Bardon, N. 2012. Regional development in the context of an innovation process. *Arbeitspapiere Unternehmen und Region*, 5(10).

Hansen, K., Amundsen, O., Aasen, T. & Gressgård, L. 2017. Management Practices for Promoting Employee-Driven Innovation. *Workplace innovation*, Springer, Cham, 321-338.

- Heracleous, L. 2001. An ethnographic study of culture in the context of organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37(4), 426-446.
- Hiltunen, E. & Laitinen, T. 2021. Barriers of Employee-driven Innovation in a Small Retail Store. *Sustainable Entrepreneurship: Innovation and Transformation*, 93-103.
- Hogan, S. & Coote, L. 2013. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Horibe, F. 2016. Creating the innovation culture: Leveraging visionaries, dissenters, and other useful troublemakers in your organization. VisionArts Inc.
- Huang, S. 2022. A Study on the Influence of Organizational Innovation Climate on Employee's Innovation Performance - A Moderated Mediator Model. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 670, 77-90.
- Iddris, F. 2016. Innovation capability: A systematic review and research agenda. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 235-260.
- Jin, Z., Navare, J. & Lynch, R. 2019. The relationship between innovation culture and innovation outcomes: exploring the effects of sustainability orientation and firm size. *R&D Management*, 49(4), 397-697.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kahn, K. 2018. Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kavadias, S. & Hutchison-Krupat, J. 2020. A Framework for Managing Innovation. Pushing the boundaries: *Frontiers in impactful OR/OM research*, 202-228.

Kvale, S. and Brinkmann, S. 2015. Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing. 3rd Edition. Kalifornia: Sage Publications, Thousand Oaks.

Mendoza-Silva, A. 2020. Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 707-734.

OECD/Eurostat. 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities Luxembourg: OECD Publishing, Paris/Eurostat.

Palos-Sánchez, P. R., Saura, J. R., Grilo, A., & Robina Ramírez, R. 2020. How attitudes, vision and ability to capture opportunities affect startups' business creativity. *Creativity Studies*, 13(2), 387–405.

Raajpoot, N. & Sharma, A. 2021. The Function of Innovation Culture in the Success of New Services. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 31(3), 392-414.

Rajapathirana, R.P. & Hui, Y. 2018. Relationship between innovation capabilities, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 44–55.

Roffeei, S. H. M., Yusop, F. D., & Kamarulzaman, Y. 2018. Determinants of innovation culture amongst higher education students. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 17(1), 37-50.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2015. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Saunila, M., & Ukko, J. 2012. A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375.
- Schein, E. 2004. *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, Kalifornia: Wiley.
- Schein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership*.
- Shenton, A. 2004. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Si, S. & Chen, H. 2020. A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56.
- Siemon, D., Narani, S.K., Ostermeier, K., Robra-Bissantz, S., 2016. Creativity and Entrepreneurship - The Role of Creativity Support Systems for Start-ups. *MCIS 2016 Proc.*
- Søndergaard, H. A., Knudsen, M. P., & Laugesen, N. S. 2021. The Catch-22 in Strategizing for Radical Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 11(3), 4-16.
- Souto, J. 2015. Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155.
- Strychalska-Rudzewicz, A. & Rudzewicz, A. 2021. The Impact of Organizational Innovativeness on Firm Performance in Poland: The Moderating Role of Innovation Culture. *European Research Studies Journal*, 24(3), 130-148.
- Thomas, D. 2003. A General Inductive Approach for Qualitative Data Analysis. *The American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Tian, M., Deng, P., Fan, R., & Li, C. 2018. How Can Culture Affect Innovation? A Systematic Literature Review. In *Academy of Management Proceedings*, 56(1).

- Tiberius, V., Schwartz, H. & Roig-Dobon, S. 2021. Radical Innovations: Between established knowledge and future research opportunities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(3), 145-153.
- Valentino, C. 2004. The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of Healthcare Management*, 49(6), 393-404.
- Villaluz, V. & Hechanova, M. 2019. Ownership and leadership in building innovation culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(2), 138-150.
- Wani, T. A., & Ali, S. W. 2015. Innovation Diffusion Theory Review & Scope in the Study of Adoption of Smartphones in India. *Journal of General Management Research*. 3(2), 101-118.
- Winarsih, Fuad, K., & Setyawan, H. 2021. The Mediating of Green Product Innovation on the Effect of Accounting Capability and Performance Financial of MSMEs in the New Normal Era. In *Complex, Intelligent and Software Intensive Systems: Proceedings of the 15th International Conference on Complex, Intelligent and Software Intensive Systems*, 278, 565-572. Springer International Publishing.
- West, J. & Bogers, M. 2013. Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.
- Weyrauch, T. & Herstatt, C. 2017. What is frugal innovation? Three defining criteria. *Journal of Frugal Innovation*, 2(1), 1-17.
- Wihlman, T., Hoppe, M., Wihlman, U., & Sandmark, H. 2014. Employee-driven Innovation in Welfare Services. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(2), 159-180.
- Wiktorsson, M. & Groth, M. 2011. Conditions for Innovations: Insights from a multi-case study. *Journal of Technology and Innovation*, 6(2), 203-217.

Wiles, R. 2013. What are qualitative research ethics? Lontoo: Bloomsburg Publishing.

Ziemnowicz, C. 2013. Joseph A. Schumpeter and Innovation. Teoksessa: Carayannis, E.G. (eds) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, New York: Springer.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Taustatiedot

- Kerrotko lyhyesti omasta työtehtävästäsi ja roolistasi?
- Kerrotko lyhyesti yrityksestänne ja liiketoiminnastanne?

1. Toimintaympäristö ja kehittäminen

1. Kuvaatko lyhyesti organisaatorakennettanne?
2. Kerrotko yrityksenne toimintaympäristöstä?
 - a. Minkälaisella vauhdilla toimintaympäristönne muuttuu ja miten tämä mahdollisesti näkyy toiminnassanne? Onko joitakin megatrendejä, jotka erityisesti vaikuttavat toimintaanne?
 - b. Minkälaista kilpailu alallanne on?
3. Jos voisit miettiä ihan vapaasti, ilman minkäänlaisia rajoitteita, minkälaista kehittämistä haluaisit yrityksessänne tapahtuvan? Miksi? Entä minkälaisia kehittämistavoitteita yrityksellänne on laajemmin?
4. Onko työympäristössänne otettu huomioon kehittämistavoitteet? Miten ne on otettu huomioon?

Haastattelijan lyhyt yhteenveto teemasta ja johdatus seuraavaan teemaan

2. Innovaatiokulttuuri

5. Kerrotko omin sanoin, mikä innovaatio on, mitä se sinulle tarkoittaa?
6. Miten yrityksessänne edetään, jos tulee muutostarve tai joku saa vaikka hyvän idean?
7. Jos puhutaan teidän yrityksen kokemuksista, minkä asioiden tai elementtien pitää olla kohdillaan, että innovaatioita tai ylipäätään kehitystä syntyy yrityksessänne?
 - a. Kertoisitko näistä asioista tarkemmin?

Haastattelijan lyhyt yhteenveto teemasta ja johdatus seuraavaan teemaan

3. Yrityksen innovaatiokyky

8. Pystytkö miettimään jotakin teidän onnistunutta kehitys/innovaatioprojektia?
 - a. Osaatko sanoa, mikä projektissa oli hyvää?
 - b. Miksi se onnistui, mitkä tekijät vaikuttivat onnistumiseen?

9. Entä tuleeko sinulle mieleen jokin tilanne, jolloin olisit halunnut kehittää jotakin tai potentiaalia kehittää olisi ollut, mutta kehittäminen ei ole onnistunut?
 - a. Mitä olisi nähdäksesi pitänyt tapahtua, että kehittäminen olisi onnistunut?
 - b. Mitä yleisesti pitäisi tehdä, että kehittäminen olisi helpompaa yrityksessänne?

10. Milloin yrityksessänne pidetään kehittämistä tai innovaatiota onnistuneena? Mitä onnistumisesta seuraa?

Haastattelijan lyhyt yhteenveto teemasta ja haastattelusta kokonaisuudessaan

11. Tuleeko sinulle mieleen vielä jotakin, joka ei ole tullut tässä haastattelussa esiin, mutta olisi tärkeää aiheen kannalta?