

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Jouni Tankka

**Uudistuva Graafisen alan yritys**  
Valikoituja menetelmiä ja kasvutekijöitä

Johtamisen ja organisaatioiden  
Pro gradu tutkielma

Kasvuyrityksen johtamisen  
maisteriohjelma

VAASA 2018

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO.....	5
TIIVISTELMÄ .....	9
1. JOHDANTO .....	11
1.1. Tutkimusaiheen tausta .....	13
1.2. Graafinen teollisuus toimialana .....	16
1.3. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	18
1.4. Tutkimuksen rajaus.....	18
1.5. Tutkimuksessa käsiteltäviä keskeisiä käsitteitä .....	19
2. LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN UUDISTAMINEN .....	22
2.1. Liiketoiminnan strateginen uudistaminen .....	22
2.2. Yrityksen kasvuhakuisuus .....	27
2.3. Johtamisen perustehtäviä uudistuspainotteisesti.....	30
2.4. Johtaminen mediatoimialalla.....	37
2.5. Strateginen uudistuminen.....	39
2.6. Asiakasymmärrys ja toimintaympäristön digitalisoituminen.....	45
2.7. Keinona tulevaisuudentutkimus.....	50
2.7.1. Tulevaisuuden ennakointimenetelmiä.....	55
2.7.2. Skenaariot tulevaisuustyöskentelyssä.....	57
2.8. Innovaatiot ja kehitys.....	64
2.8.1. Innovatiivinen organisaatio .....	67
2.8.2. Innovaatiotyypit ja luokat .....	70
2.8.3. Innovaatioiden syntyä edistäviä tekijöitä .....	73



2.8.4. Luovuus, oivaltaminen.....	80
2.9. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta.....	81
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA METODOLOGIA.....	84
3.1. Tutkimusote .....	84
3.2. Tutkimuskohde.....	85
3.3. Aineiston hankinta .....	87
3.4. Aineiston analysoinnin tapa .....	90
4. TUTKIMUSTULOKSET.....	94
4.1. Yrityksen strateginen uudistuminen .....	94
4.2. Johtaminen.....	99
4.3. Innovointi ja tulevaisuuden ennakointi .....	103
4.4. Yhteenveto tuloksista.....	107
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI.....	109
5.1. Strateginen uudistuminen.....	111
5.1.1. Asiakkuusosaaminen ja ratkaisukeskeisyys.....	113
5.1.2. Orgaaninen kasvu .....	114
5.1.3. Toiminta verkostoissa, yritysjärjestelyt.....	114
5.2. Johtaminen.....	116
5.3. Innovointi ja tulevaisuuden ennakointi .....	122
5.4. Yhteenveto .....	123
6. LÄHDELUETTELO.....	127



## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yritysten ja henkilökunnan määrä. (Mukaillen Graafinen ala 2/2017)	16
Kuvio 2. Liikevaihdon kehitys. (Mukaillen Graafinen ala 2/2017)	17
Kuvio 3. Johtamisen perustehtävät (mukaillen Harisalo 2011: 13).	33
Kuvio 4. Osaamisen tärkeimpiä näkökulmia. Kamensky (2015: 159).	36
Kuvio 5. Tulevaisuusajattelun keskeiset tehtävät (Hiltunen 2012: 17).	53
Kuvio 6. Innovaatioiden muodostumistavat. (mukaillen Asheim ym. 2006: 49)	72
Kuvio 7. Kasvun aineksia kirjallisuuskatsauksen mukaan johdettuna.	83
Kuvio 8. Tutkielman rakenne ja triangulaation muodostuminen.	86
Kuvio 9. Haastatteluaineiston analyysin vaiheet. (Mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2008: 144)	92
Kuvio 10. Graafisen toimialan tuotteita ja palveluita 2020-luvulla.	124
Kuvio 11. Tärkeimmät löydökset ja mahdolliset jatkotutkimusaihiot.	126

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Strategiatyön menetelmätyökaluja (mukaillen Hämäläinen ym. 2016: 193-194).	25
Taulukko 2. Toimintaympäristön ominaisuuksia 2000-luvun alussa ja 2020-luvulla (mukaillen Ahto ym. 2016: 21).	48
Taulukko 3. Rohit Talwarin STEEP-tila-avaruus-työkalu (mukaillen Hiltunen 2012: 97)	59
Taulukko 4. Kuvitteellinen tulevaisuustaulukko.	63
Taulukko 5. Kasvukeinoja. Esiin nousseita konkreettisia tekijöitä.	93
Taulukko 6. Strategiseen uudistumiseen liittyviä menestystekijöitä haastatteluaineistossa.	96



Taulukko 7. Johtamisen menestystekijät haastatteluaineistossa.	102
Taulukko 8. Innovoinnissa ja ennakoinnissa onnistumisen tekijät.	105

## **LIITTEET**

<b>Liite 1.</b> Teemahaastatteluiden runko	137
--	-----





---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppatieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Jouni Tanka	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Uudistuva graafisen alan yritys: Valikoituja menetelmiä ja kasvutekijöitä.	
<b>Ohjaaja:</b>	Anne Söderman	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteen maisteri	
<b>Yksikkö:</b>	Johtaminen	
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen	
<b>Aloitussvuosi:</b>	2013	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2018	<b>Sivumäärä: 138</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tämä tutkimus tarkastelee keinoja, joiden avulla graafisen alan yrityksessä edistetään strategista liiketoiminnan uudistamista.

Uudistamisen tavoitteena on liiketoiminnan kasvattaminen. Laajan tutkimusaiheen taustalla on tutkijan kiinnostus pitkän tähtäimen liiketoiminnan suunnitteluun. Tarkemmin määritettynä, tutkimuksen näkökulma on yrityksen toiminnan jatkuva uudistuminen. Siinä tarkastellaan kasvun keinoina, erityisesti yrityksen johtamisen merkitystä, sekä innovaatio- ja tulevaisuuden ennakoititoimintaa. Näitä asioita käsitellään ensin teoreettisessa viitekehysessä.

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla. Empiirinen osuus sisältää graafisen toimialan ja sitä lähellä toimivien yritysten yrittäjien, toimitusjohtajien ja kehittämisestä vastaavien asiantuntijoiden näkemyksiä toimialan yritysten kasvua tukevista asioista. Kohdeorganisaatioissa kiinnosti niiden tavat uudistua ja hakea kasvua isojen haasteiden edessä.

Kohdeyrityksissä uudistumisen haasteiksi muodostui vahvan ja näkemyksellisen johtamisen käytännön suoritukset, sekä vaatimattomat panostukset innovaatio ja uudistustoimintaan. Empiirisessä osuudessa nousi esiin graafisen toimialan ankara kilpailu. Se on johtanut tilanteeseen, jossa kilpailukykyä pyritään pitämään yllä pääasiassa rationalisointitoimenpiteillä. Tarve olisi panostaa uuden liiketoiminnan synnyttämiseen. Tällainen kulttuuri on vasta kehittymässä toimialan yrityksiin.

---

**AVAINSANAT:** Strateginen uudistuminen, innovaatio, tulevaisuuden ennakointi, yrityskulttuuri.



## 1. JOHDANTO

Tutkimustyön tavoitteena on koota tietoa ja tarkastella keinoja, joilla graafisen alan pk-yritys voi parantaa mahdollisuuksiaan uudistumisprosessissa. Työssä esitetään konkreettisia keinoja, joita haetaan kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä tutkimusaineistosta, ja ne linkitetään teorian tietoon. Esille nousevat asiat saattavat hyödyttää liiketoiminnan kehittämisestä kiinnostuneita muillakin toimialoilla.

Strategisen uudistumisen näkökulma painottuu yrityksen johtamiseen, tulevaisuuden ennakkointityöskentelyyn ja innovaatiotoimintaan. Tutkimuksessa uudistumisella tarkoitetaan uusien liiketoimintojen, sekä yrityksen toiminnan laaja-alaista strategista uudistumista. Laaja-alaisuudella voidaan käsittää kokonaan uudet liiketoimintamahdollisuudet, esimerkiksi sellaiset, joihin yrityksillä ei välttämättä ole osaamista ja jotka toteutuvat joko pitkäaikaisen verkostoyhteistyön kautta tai yrityskaupan avulla.

Kiinnostavaa on pitkän tähtäimen, kestävän ja uuden liiketoiminnan mahdollistaminen ja sitä kautta kasvu-uralle pääseminen. On tärkeää tutkia kasvun aikaansaamiseen tähtääviä keinoja. Laskusuhdanne ja teknologiset muutokset ovat aiheuttaneet graafisella alalla paljon yritysten lopettamisia ja työpaikkojen menetyksiä. Kasvun tavoittelulla voidaan saavuttaa positiivista virettä yrityksessä sisäisesti. Asiakkaat aistivat eteenpäin pyrkivän yrityksen, jonka toiminta on voimakkaasti tavoitehakuista ja yrityksellä on selkeä visio tulevaisuudesta. Vaikka isoon kasvuun ei määrällisesti päästäisikään, hyötynä on "loivempi" alamäki, koska kasvua tavoiteltaessa on mahdollista synnyttää uusia toimintamalleja sekä kasvattaa yrityksessä osaamista.

Yrityksen kehittymiseen vaikuttaa suuri joukko erilaisia strategiatyössä määriteltäviä yritykselle elintärkeitä panostusalueita. Tutkimuksessa keinovalikoimaa on rajattu, ja käytetty useimmin esille nousseita uuden

liiketoiminnan tai kasvun tekijöitä (esim. Länsisalmi 2013: 13). Strategiatyöstä, strategisesta johtamisesta ja strategioiden laatimisesta on kirjoitettu valtava määrä tutkimustietoa ja yrityskirjallisuutta. Tässä tutkimuksessa ei käydä läpi kaikkea käsitteistöä, joka luetaan strategiatyöhön kuuluvaksi, vaan tarkoituksenmukaisesti keskitytään uudistumisnäkökulmaa tukeviin ilmiöihin.

Tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa (luku 2), kerrotaan strategisesta liiketoiminnan uudistamisesta, johtamisesta, innovoinnista ja tulevaisuuden ennakointityöstä. Kirjallisuuskatsauksessa sivutaan lisäksi muitakin yrityksen kehittämisen ja uudistamisen menetelmiä. Karkeasti ottaen ne voidaan jakaa neljään kategoriaan: tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen ja asemointiin suhteessa ympäristöön, kilpailijoihin ja sidosryhmiin. (Vuorinen 2014: 16, 6-8.)

Kaikkea ehdottoman tärkeääkin ei ole mahdollista tutkia, vaikka se olisi mielenkiintoista. Tutkimuksessa ei esimerkiksi ole käsitelty arvojen, vision ja mission teoreettista tarkastelua, vaikka yrityksen kehittämiseksi ne ovat tärkeitä. Tutkimuksen aihealue on näistä tietoisesti pois jätetyistä aiheista huolimatta laaja. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on oppia toimialalla mahdollisesti tehdyistä strategisen tulevaisuussuunnittelun virheistä. On kiinnostavaa nähdä, nouseeko empiirisestä aineistosta yhteneväisiä käsityksiä, joiden avulla tulevaisuudessa samat virheet voidaan välttää. Ja toisaalta, mitkä ovat toimialan kehittämisen pääasialliset kohteet.

Aikaisemmat opintoni ovat teknilliset ja liiketaloudelliset, painottuen liikkeenjohdon laskentatoimeen. Oma näkökulmani suhteessa liiketoiminnassa menestymiseen, voi tulkita resurssiperustaiseksi (esim. Grant 1991: 115). Menestyminen perustuu yrityksen eri tehtävissä toimivien ammattilaisten hyvään osaamiseen, ahkeruuteen sekä tarkkaan taloudenpitoon. Yrityksen on panostettava toiminnan uudistamiseen ja investoitava tulevaisuuteen, uuteen

osaamiseen ja resursseihin, silloinkin kun sillä menee hyvin. Erityisesti silloin! Olen toiminut graafisella alalla esimies- ja johtotehtävissä 18 vuotta. Se aika on antanut perspektiiviä alan nykytilaan ja tulevaisuuden haasteisiin.

### **1.1. Tutkimusaiheen tausta**

Suomen talous ja kilpailukyky ovat vakavassa tilanteessa. Vaikka hyvinvointiyhteiskunnassa on talouden kasvu juuri nyt positiivinen, niin toimialoittain on suuria eroja. Tutkittavana oleva graafinen ala on esimerkki tästä. Digitaalisuuden tuoma iso murros, on laittanut ahtaalle toimialan yrityksiä. Yritysten kyky uudistua, ja panostukset T&K toimintaan ovat olemattomia. Ulkomaille siirtyvä tuotanto, miinusmerkkinen vaihtotase ja kilpailukyvyyn heikkeneminen ovat huolestuttavia seikkoja nykykehityksessä.

Suomi ei ole houkutteleva kohde ulkomaisille investoijille, vienti ei vedä riittävästi ja Suomen sisämarkkinat eivät kykene nostamaan yhteiskuntaa kasvu-uralle. Innovatiivisuuden tärkeys on nostettu esiin yhteiskunnassa monilla eri tahoilla (esim. Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014: 6; Kauppalehti B14-15). Tarvitaan uusia kasvun lähteitä, menestyviä innovaatioita. Liiketoimintaedellytyksiä ja elinkeinoelämän uudistusta on pyrittävä tukemaan lisäämällä T&K panostuksia. Tutkimustyö ja strateginen uudistuminen on merkittävässä roolissa, kun luodaan uutta kestäväää kasvua. Vuosiksi 2015-2020 laaditun tutkimus- ja innovaatiopolitiikan mukaan on panostettava radikaaleihin innovaatioihin ja tavoiteltava kasvua Suomen ulkopuolelta, globaaleilta markkinoilta. Koulutuksen ja tutkimuksen laatutason ylläpitäminen on keskeisessä roolissa. Sipilän hallituksen hallitusohjelmassa todetaan, että "Osaaminen ei muutu innovaatioiksi, innovaatiot eivät kaupallistu. Olemme menettämässä osaamiseen perustuvaa kilpailuetuamme." (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014: 6.) Harmaakorpi, Oikarinen, Kallio,

Mäkimattila, Rinkinen, Salminen, Uotila (2012: 7.) kiteyttävät yritysten tulevaisuuden menestyksen riippuvan siitä, kuinka ne kykenevät reagoimaan markkinoiden ja teknologioiden muuttuessa uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin ja tekemään tuottavaa liiketoimintaa.

Nykyisen kaltaisen globalisaation yksi tunnusmerkki on, että liiketoiminnot voivat siirtyä nopeastikin paikasta toiseen. Toimialoittain on suuria vaihteluita. Tyypillisesti toimialan kansainvälistymiseen vaikuttaa asiakkaat. Jos ne ovat globaalit, liiketoimintoja voidaan siirtää suhteellisen helposti paikasta toiseen. Varsinkin jos alan tuotteiden valmistuksessa voidaan hyödyntää toisen maan edullisempia kustannuksia, puhutaan ns. skaalaedusta. (Alhola & Rautiainen 2009: 4-5; Rikama 2016: 12-14.) Graafisen toimialan tuotantoa on siirtynyt eurooppalaisiin naapurimaihin, Viroon ja Puolaan. Keski-Eurooppaan on syntynyt isoja graafisen alan tuotantolaitoksia, kuten esimerkiksi Vista Print tai Print24. Tällaiset isot keskittymät pystyvät nykyaikaisella logistiikalla toimittamaan painettuja tuotteita ympäri Eurooppaa riittävän nopeasti.

Boston Consulting Groupin (2017) tekemän selvityksen mukaan Suomi on jäämässä digitalisaation kelkasta. Työtehtäviä automatisoidaan ja analytiikkaa hyödynnetään muualla enemmän kuin pohjoismaissa. (Heikkilä, Kirvelä, Lind 2017: 4, 22.). Digitalisaatio ja luonnonympäristön muutokset ovat vaikuttaneet yhteiskuntaan kaikkein eniten viime vuodet. Suomen talouden keskeiset toimialat, elektroniikka- ja metsäteollisuus ovat vaikeuksissa ja kasvun lähteinä ne ovat ehtyneet. Näiden toimialojen näivettymistä ei ole Nokian kuihtumisen jälkeen kyetty paikkaamaan riittävästi. Mahdollisuuksiksi mainitaan erikoistuminen osaamisintensiivisille aloille, kuten ympäristö, bio- ja energiatekniikka, terveys ja turvallisuus (Tutkimus- ja innovaationeuvosto 2014: 9, 11, 19.). Sitran tutkimuksen mukaan megatrendeiksi mainitaan mm. robotiikka, virtualisointi, keinoäly, nanomateriaalit sekä ict-infrastruktuurit. (Kiiski & Kataja 2016: 6.) Tuotteiden ja palveluiden arvonlisä syntyy

globaaleissa arvooverkoissa, tuotannon tekemisen fyysisellä suorituspaikalla on entistä vähemmän merkitystä. Arvo syntyy muun muassa aineettomista palveluista. (Tutkimus- ja innovaatiopoliittinen linjaus 2014: 9.)

Kun yritykset ulkoistavat oman alan osaamista ja tuotantoa, seurauksena voi olla pidemmällä aikavälillä, että tuotannon tekeminen ja siinä tarvittava osaaminen ovat lopulta helpommin siirrettävissä kokonaan, kuin että ne ovat yrityksessä sisällä. Siirrettävyyttä lisää se, että yritykset voivat keskittyä omiin ydinliiketoimintoihin tehokkaammin. Toinen merkittävä asia yritysten liikkuvuuden lisääjänä tekijänä ovat yrityskaupat ja -fuusiot. (Ahola, E. ym. 2009: 5.) Graafiselta toimialalta esimerkkinä siirrettävyydestä ovat alihankintakumppanuudet. Suomessa toimialan ylikapasiteetti on johtanut epäterveeseen hintakilpailuun. Tällöin saattaa syntyä tilanne, jossa yritysten on edullisempaa teettää tuotantotyö alihankintana yhteistyökumppanilla kuin tehdä se itse. Yritys keskittyy tällöin kaventuvaan ydinosaamiseensa. Tästä saattaa syntyä yritykselle oma riskinsä.

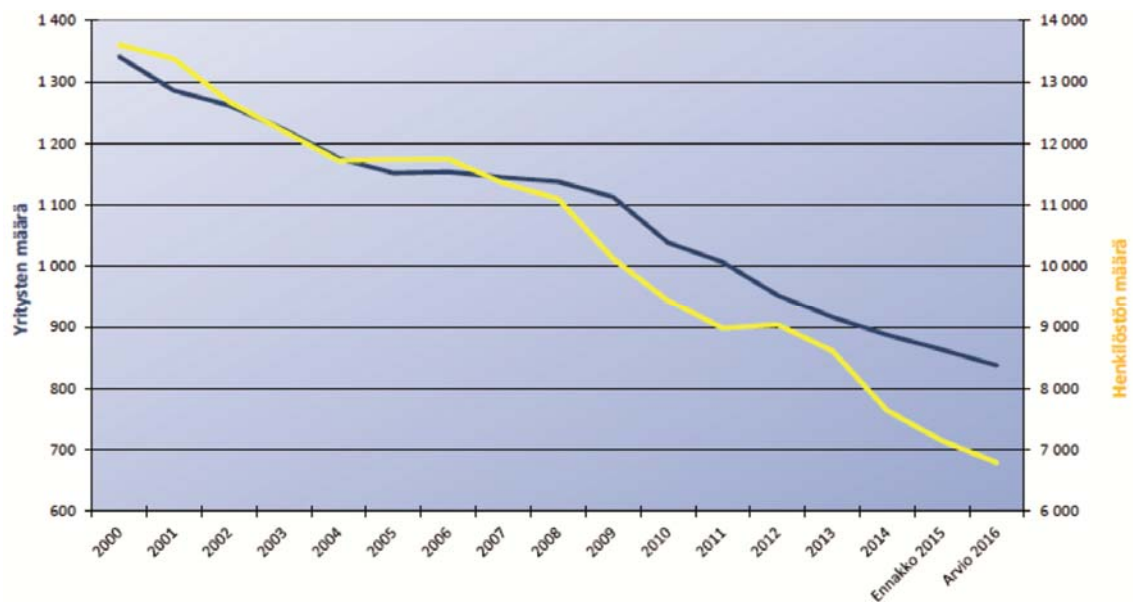
Tässä tutkimuksessa tausta-ajatuksena on myös, että turvatakseen tulevaisuutensa, yrityksen on pyrittävä kasvamaan. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään kasvua edistäviä tekijöitä, teoreettisen kirjallisuuskatsauksen avulla. Lisäksi temahaastatteluiden avulla selvitetään, millaisin keinoin graafisella alalla ja sen kanssa läheisesti toimivissa pk-sektorin yrityksissä haetaan kasvua.

Kasvu voidaan tässä kontekstissa käsittää myös taloudellisena menestymisenä, eli liikevaihdon kasvuna ja/tai markkinaosuuksien parantumisena. (Virtanen 1999: 123; Heinonen 2004: 36.) Sekä sillä, että yritys menestyy toimialallaan keskimääräistä paremmin. Graafisella toimialalla tämä tarkoittaa sitä, että liikevaihto ei kehity negatiivisesti, vaan pysyy vähintään tasaisena tai kasvaa maltillisesti.



## 1.2. Graafinen teollisuus toimialana

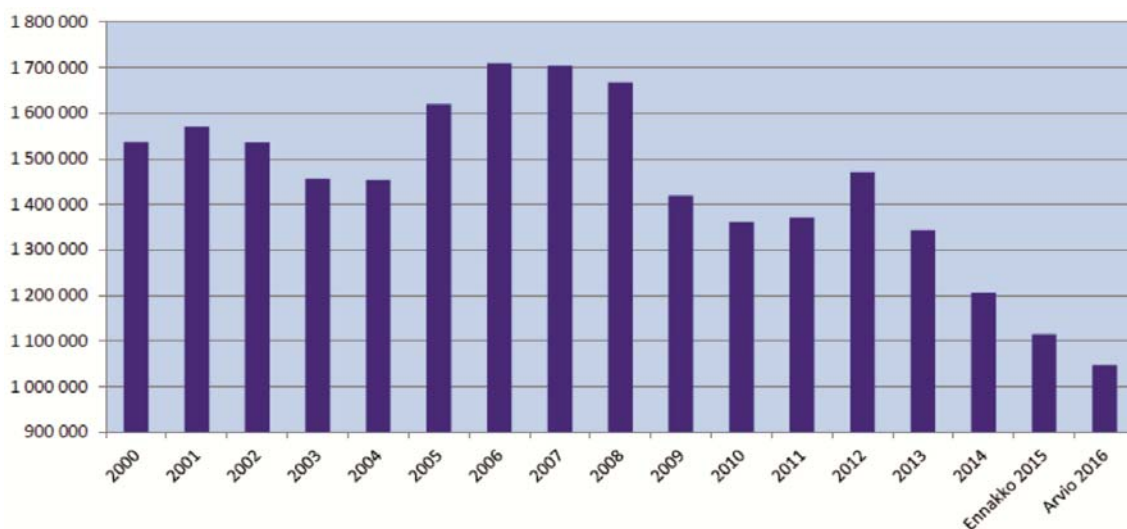
Graafiseen toimialaan voidaan katsoa kuuluvaksi kustantamista, painamista ja painamiseen oleellisesti liittyviä palveluita, kuten mainosvalmistusta prepress - osastoilla ja painotuotteiden jälkikäsittelyä painojen yhteydessä tai sitä varten organisoiduissa sitomoissa. Toimialan yritykset ovat vahvasti mukana kustantamisen ja tuotannon lisäksi, sisällöntuotannossa painotuotteisiin, mutta myös uusiin digitaalisiin viestimiin. Suurilla toimialan yrityksillä on vahva omistus koko tuotantoketjussa. Vuonna 2016 graafisen viestinnänosuus koko joukkoviestinnästä oli 65 %. Alan yritykset tuottavat sanomalehtituotteita, kirjoja, monimuotoisia painotuotteita, pakkauksia, luetteloita, kalentereita, käyntikortteja, kirjekuoria jne. Alalla toimii Suomessa tällä hetkellä alle 1000 yritystä. Valtaosa on pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Toimialan kehitys on ollut poikkeuksellisen negatiivinen melkein millä tahansa mittarilla tarkasteltaessa.



**Kuvio 1.** Yritysten ja henkilökunnan määrä graafisella toimialalla. (Mukaien Graafinen ala helmikuu 2017.)

Kuviosta 1 on nähtävissä, kuinka yritysten ja henkilökunnan määrä on kehittynyt vuodesta 2000 vuoteen 2017. Yrityksissä olevan henkilökunnan määrä on vähentynyt vaihtelevasti jyrkemmin, kuin yritysten määrä. Henkilökunnan vähentyminen on johtunut alalla tapahtuneesta teknisestä kehitymisestä ja sitä seuranneista rationalisointitoimenpiteistä, mutta myös esimerkiksi sanomalehtien tilausmäärien vähentymisestä.

Kuviossa 2 näkyy toimialan liikevaihdon kehittyminen samalla aikajaksolla. Vuosituhannen alusta vuoteen 2009 saakka liikevaihdon lasku oli melko tasaista. Vuonna 2010 julkaistiin ensimmäiset Applen iPad sähköiset lukulaitteet. Samaan aikaan Suomessa talouden näkymät synkistyivät. Tulevaisuuden epävarmat näkymät ja tekninen kehitys johti siihen, että mainonta alkoi siirtyä sähköisiin markkinointikanaviin. Yritykset säästivät markkinointikuluissa ja investoinneissa. Pääasiassa paperisiin tuotteisiin erikoistunut graafinen toimiala opetteli uudenlaista markkinointiviestintää ja tottui siihen, että painettavaa ei enää riitä kaikille toimijoille. (Graafinen ala 2017.)



**Kuvio 2.** Liikevaihdon kehitys (1000 €). (Mukaihen Graafinen ala helmikuu 2017.)

### 1.3. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen taustalla on ajatus, jonka mukaan uudistamalla yritys parantaa mahdollisuuksiaan menestyä tulevaisuuden liiketoiminnassa. Tutkimuksen tavoite on tarkastella keinoja, joilla yritys voi parantaa mahdollisuuksiaan menestyä uudistumisprosessissa. Tutkimuksen pääkysymyksenä on: **Mitä strategisia keinoja graafisen alan pk-yritys käyttää liiketoimintansa uudistamiseen?** Tutkimusongelmaa selvitetään teoreettisen kirjallisuuskatsauksen lisäksi haastattelemalla toimialan yritysten edustajia. Muita pääkysymykseen liittyviä kysymyksiä ovat:

*Millaiseksi innovatiivisuuden ja tulevaisuuden ennakoitavuuden merkitys koetaan kasvun mahdollistajana?*

*Millaiset mahdollisuudet Graafisen alan yrityksellä on hakea kasvua kokonaan toiselta toimialalta? Mitkä ovat saavutettavat hyödyt, ja miten hallita riskejä uudessa tilanteessa?*

### 1.4. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan yleensä neljällä tavalla. Se voi olla *kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava*. Tutkimus voi sisältää useammankin kuin yhden tarkoituksen (Hirsjärvi ym. 2009: 138-139). Tämän tutkimuksen tavoitteesta voi johdattaa tarkoituksen olevan lähinnä *kartoittava*, mutta myös *kuvaileva*. Tutkimusstrategia oli laadullinen tutkimusprosessi. Tutkimuksessa sovellettiin tutkimusotteena haastattelututkimusta sekä laajaa kirjallista aineistoa. Sisällönanalyysi oli teoriaohjaavaa. Se perustui abduktiivisen päättelyn logiikkaan, tällaisessa päättelyssä ajattelu on keskeistä. Logiikka on vain ajatteluprosessin systematisointia. (Grönfors 2011:18) Teoriaohjaavassa

analyysissä tutkija yhdistää hankitun teoriatiedon ja empiirisen osuuden, eli haastattelujen tulokset omalla ajattelulla ja tulkinnoilla. Päätelyn taustalla oli lisäksi tutkijan oma käsitys käsiteltävästä aiheesta, sekä teoreettisen kirjallisuuskatsauksen aikana muotoutunut kokonaiskäsitys. Yhdistettäessä tietoja ja havaintoja on mahdollista synnyttää uuttakin tietoa (Tuomi & Sarajarvi 2009: 97; Grönfors 2011: 94). Teemahaastattelun avulla kartoitettiin graafisen toimialan tilannetta suhteessa uudistumiskyvykkyyteen. Tutkimuksessa haastateltiin seitsemän graafisen toimialan yrityksen eri tehtävissä toimivaa henkilöä.

Tutkimusongelman rajaaminen koskemaan graafista toimialaa johtui toimeksiantajan pyynnöstä ja tutkielman tekijän henkilökohtaisesta osaamisesta sekä mielenkiinnosta toimialaa kohtaan. Rajausta perustellaan myös sillä, että toimiala on kokenut radikaaleja, isoja muutoksia suhteellisen lyhyessä ajassa. 2000-luvun alussa alkanut voimakas digitaalisen median nousu on vaikuttanut toimialan kannattavuuteen. Se on heikentynyt ja työpaikkoja on kadonnut. Analogisen tuotteen jakelutie on muuttunut merkittävästi hankalammaksi paperisille tuotteille. Jakelutien kustannusten nousu on siirtänyt median ja mainosten käyttäjiä sähköisiin alustoihin. Toimialan iso haaste on löytää uutta liiketoimintaa, jotta se pystyy tarjoamaan houkuttelevia tuotteita asiakkailleen sekä ihmisille työpaikkoja.

## **1.5. Tutkimuksessa käsiteltäviä keskeisiä käsitteitä**

### **Digitalisoituminen**

Liiketoiminta laajenee tai siirtyy kokonaan sähköisiin kanaviin, sisältöihin ja transaktioihin. Digitalisoitumiseen liittyy myös asioiden ja esineiden verkottuminen, jolla tarkoitetaan verkkoon liitetyistä koneista kerättävään dataan ja sen käsittelyyn. Datan analysoinnin perusteella voidaan suorittaa

automatisointia suljetuissa tai avoimissa verkoissa. Teollisella internetillä tarkoitetaan teollisen tuotannon tehokkuuden parantamista, lisäämällä järjestelmiin älykkyyttä ohjelmistojen kehittämisen avulla. (Korhonen, Valli: 2014: 3)

Ennakointi (Foresight)

Mahdollisten tulevaisuuden kehityssuuntien määrittelyä. (Apilo ym. 2007: 228.)

Heikko signaali

Ilmiö, joka on "oraalla" ja jolla ei yleensä ole historiaa, trendiä tai muuta selvästi tunnistettavaa menneisyyttä. Mutta joka voi tulevaisuudessa muodostua aivan keskeiseksi ilmiöksi ja vaikuttajaksi. (Mannermaa 1999: 167.) Yksittäisellä heikolla signaalilla ei välttämättä ole arvoa, vaan arvo saavutetaan yhdistelemällä useampia toisiinsa. (Hiltunen 2017: 66)

Innovaatio

Käyttöön otettu, käytännössä toimiva ja kaupallinen, menestynyt uutuustuote tai palvelu. (Kettunen, Meristö 2011: 15; Apilo 2007: 228)

Luovuus

Taitoa luoda uutta. Ideoiden tuottamiskykyä, uudenlaisia näkemyksiä ja vaihtoehtoja sekä itse keksittyjä ratkaisuja ongelmiin. (Hakanen 2007, 200; Apilo 2007: 231.)

Megatrendi

Kehityksen suuri aalto. Ilmiö tai ilmiökokonaisuus joka voidaan nähdä kehittyvän tunnistetun suuntaisesti ja sen uskotaan kehittyvän tulevaisuudessakin samansuuntaisesti. (Mannermaa 1999: 163)

Osaaminen

Muodostuu taidosta, tiedosta, asenteesta, kokemuksesta ja kontakteista. Ne

mahdollistavat hyvän suorituksen. Organisaation osaaminen sisältää prosessit, kulttuurin ja toimintatavat. (Sydänmaanlakka 2009: 254)

#### Osaamisen johtaminen

Määritellään organisaation visiosta, missiosta, strategiasta ja tavoitteista johdettuna organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Määrittämisen jälkeen arvioidaan osaamisen taso. Sen perusteella laaditaan tarvittavat henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. (Viitala & Jylhä 2007: 286)

#### Proaktiivisuus

Ennakoiva, tulevaisuuden tapahtumiin varautuva toimintatapa. (Mannermaa 1999: 163)

#### Radikaali innovaatio

Innovaatio joka muuttaa yrityksen liiketoimintakonsepteja sekä pakottaa muuttamaan toimintaprosesseja ja -rakenteita. Taustalla on usein teknologinen iso harppaus. (Apilo ym. 2007: 230.)

#### Tulevaisuudentutkimus

Tieteenalalla tutkitaan mitä mahdollisia ja todennäköisiä vaihtoehtoja tulevaisuus sisältää, mitä tiedämme niistä, sekä mitä haluamme tapahtuvan ja mihin vaihtoehtoiseen tulevaisuuteen haluamme pyrkiä. (Viitala & Jylhä 2007: 387.) Tulevaisuustieto on näkemystietoa ja tulevaisuuden tutkimus on tieteidenvälistä toimintaa. (Wilenius 2015: 15.)

## **2. LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN UUDISTAMINEN**

Tässä luvussa käydään ensin läpi yleisellä tasolla yrityksen strategista uudistumista. Sen jälkeen käsitellään strategista uudistumista tulevaisuuden ennakointi- ja innovaatiopainotteisesti.

Monien mielestä tutkimus on tieteellinen silloin, kun siinä viitataan teorioihin tutkimuksen lähtökohtana. Tämä näkemys ei ole aivan kiistaton, sillä parhaimmatkaan teorit eivät koostu täsmällisistä laeista, joita tavataan luonnontieteissä. Pikemminkin on mahdollista huomata lainomaisia väitteitä ja toimintamalleja. Jos teoriaa on hankala löytää, tutkijan on hyvä muistaa, että on vältettävä omien ajatusrakennelmien nimittämistä teoriaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009: 145.)

### **2.1. Liiketoiminnan strateginen uudistaminen**

Yrityksen liiketoiminnan uudistamiseen ajavat yrityksen omistajien menestystalu, kasvun tavoittelu ja globaalit muutokset. Alati koveneva kilpailu alentaa toiminnan kannattavuutta ja jatkuvan uudistamisen paine ei hellitä. Aikaisemmin vakaatkin toimialan ovat tilanteessa, jossa edellytetään jatkuvaa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Asiakkaiden odotukset on pystyttävä ylittämään. Jos näin ei tehdä, joku toinen tekee sen (Mäntyneva 2012: 15). Teknologia kehittyy, talouden tilassa tapahtuu muutoksia, markkinat ja kilpailutilanne ovat jatkuvassa muutoksessa, on poliittisia päätöksiä ja kulttuurillisia tekijöitä (Vilenius 2015: 14; Hämäläinen ym. 2016: 14, 16). Länsisalmen (2013: 19-20.) mukaan uuden kehittäminen pitää olla selkeästi kytkettynä yrityksen strategiaan. Siihen tulee määritellä selkeästi, kenelle tarjotaan, mitä ja minkä vuoksi. Usein yrityksissä on ongelmana, että strategiaan ei ole määritelty riittävän selkeästi tavoitetta uuden liiketoiminnan

ja uusien tuotteiden sekä palveluiden kehittamisestä. Tavoite tulisi kohdentaa liiketoiminnan kannalta kriittisiin menestystekijöihin, ja mahdollisuuksiin, joihin yrityksessä uskotaan.

Uusia tuotteita ja palveluita ei synny sen vuoksi, että yritys välttää riskinottoa. Uusille ja tuntemattomille alueille meneminen on aina arvaamatonta, tulokset ovat huonosti ennakoitavissa. Strateginen uudistuminen saattaa jäädä ”pieneksi puuhasteluksi”, koska ydinliiketoiminnan ylläpitäminen vie kaiken huomion. On mahdollista, että yrityksen kulttuuri on vuosien varrella rakentunut sellaiseksi, että toimitaan tietoisesti kuten ennenkin, koska liiketoiminta tuntuu olevan hyvin hallinnassa. Yrityksen johto kyllä näennäisesti haluaa kasvua ja uutta liiketoimintaa, mutta siitä huolimatta tuetaan pääosin sellaisia rakenteita, jossa palkitaan ylläpitävästä toiminnasta, eikä uudistumisesta. Mikäli uudistumista toteutetaan innovaatiotoiminnan avulla, innovaatiotoimintaan kannustaminen tulee viedä loppuun saakka. Jos uudistumista tosissaan halutaan ja siihen kannustetaan, vaatii se rohkeutta toimia siten kuin julistaa. (Länsisalmi 2013: 82, 131-132.)

Paras tapa varautua tulevaisuuden muutoksiin Hämmäläisen ym. (2016: 16, 191.) mukaan on, kehittää organisaatiosta joustava ja nopeasti oppiva. Yrityksen muuntautumiskyky ja organisaation uudistumismyönteinen kulttuuri ovat menestystekijöitä, kenties ainoita, joita yrityksellä on digitaalisen murroksen keskellä. Ketterä ja nopea strategiaprozessi syntyy huolehtimalla, että organisaatiolla on 1) *strateginen herkkyys*, jolla tarkoitetaan yrityksen kykyä tulkita ympäristön muutoksia tarkasti. Tämä vaatii sitä, että yritys on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, ja että johdolla on kyky rehellisesti tunnistaa missä tilanteessa yritys on. Digitaalisen ajan haaste on erottaa valtavasta tietomassasta oleellinen, jolla on merkitystä. 2) *Kollektiivinen sitoutuminen*, tarkoittaa organisaation johdon yhtenäisyyttä tehdä rohkeita ratkaisuja nopeastikin, aiheuttamatta sisäistä politikointia. 3) *Resurssien joustava*



*käyttö* tuo kykyä muuttaa uudelleen liiketoimintamalleja. Tämä edellyttää, että yrityksen rakenteet eivät ole jähmeitä. Strateginen ketteryys on vahvasti sidoksissa myös suorituksen johtamiseen. Hämäläinen ym. (2016: 195-196.) nostavat esiin esimerkiksi vuosittaiset kehityskeskustelut. Ovatko ne nykypäivänä riittävät ohjaamaan yrityksen henkilökuntaa tavoitteiden toteutumisessa? Tai, että ovatko vuoden päähän asetetut tavoitteet aiheellisia vuoden päästä. Ovatko tasapäistävät keskustelut ja arvioinnit riittäviä yksilöiden suoritusten johtamisessa? Nämä on hyvä huomioida nykyaikana, jolloin tarjolla on uusia digitaalisia työkaluja tavoitteiden jatkuvan seurantaan ja päivittämiseen sekä palautteen antamiseen.

Taulukossa 1 on listattu uuden ajan strategiatyökaluja verkkosivustoilta. Listauksesta havaitaan, että tietoa on saatavissa todella paljon, mutta yksikään näistä työkaluista ei korvaa ajattelua ja osaamista jota yrityksessä on. Menetelmiä tulee soveltaa ja yhdistää toisiinsa uudella tavalla aina tilanteeseen sopivasti. Hyvä strategia koostuu liiketoiminnan haasteen tunnistamisesta ja siitä, kuinka pystytään hahmottamaan syyt ja seuraukset erilaisten asioiden välillä, sekä niihin liittyvistä mahdollisuuksista. Uusi liiketoiminta syntyy usein ihmisten arkea hankaloittavien asioiden tunnistamisesta, ja siitä kuinka ne pystytään ratkaisemaan mahdollisimman yksinkertaisella tavalla. (Hämäläinen ym. 2016: 192-194.)

**Taulukko 1.** Strategiatyön menetelmätyökaluja (mukaillen Hämäläinen ym. 2016: 193-194).

Mind Tools ( <a href="http://www.mindtools.com">www.mindtools.com</a> )	Sivustolla esitellään yli sata yleisesti käytettyä strategiamenetelmää. Tarjolla on myös kymmeniä muita johtamiseen liittyviä työkaluja.
The Agile StrategyMap™ ( <a href="http://www.agile42.com/en/agile-transition/agile-strategy-map">www.agile42.com/en/agile-transition/agile-strategy-map</a> )	Visuaalinen työkalu, joka helpottaa strategian toimenpiteiden hahmottamisessa.
12Manage ( <a href="http://www.12manage.com">www.12manage.com</a> )	Sivustolle on koottu runsaasti eri johtamisen osa-alueiden alle ryhmiteltyjä työkaluja ja menetelmiä.
The Lean Startup Methodology ( <a href="http://theleanstartup.com">http://theleanstartup.com</a> )	Sivusto sisältää esimerkkejä , miten lean-ajattelua voidaan soveltaa erilaisissa organisaatioissa
The Business Model Canvas ( <a href="http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc">www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc</a> )	Työkalu uuden tai olemassa olevan liiketoimintamallin hahmottamiseen visuaalisesti.
Open Strategy ( <a href="http://openstrate.gy">openstrate.gy</a> )	Kymmeniä strategiaan ja strategiseen markkinointiin liittyviä menetelmiä.
d.school: Institute of Design at Stanford ( <a href="http://dschool.stanford.edu/use-our-methods">http://dschool.stanford.edu/use-our-methods</a> )	Stanfordin yliopiston opetuksessa käyttämiä metodeja.

Sydänmaanlakan mukaan globaalista muutoksesta ja elämisestä verkostoyhteiskunnassa, seuraa jatkuva uudistuminen verkostojen kautta. Viestintä- ja tietoteknologioiden kehittyminen on antanut mahdollisuuden jakaa tietoa tehokkaasti ja avoimesti. Innovatiivisuudella ja luovuudella on paremmat mahdollisuudet tuottaa tuloksia ns. verkosto-organisaatioissa, koska ihmisten kanssa kohtaaminen ns. välimaastoissa, antaa mahdollisuuden luovien ratkaisujen löytämiseen. (Sydänmaanlakka 2009: 5-7, 13-14.)

Hamel (2001: 252-253.) toteaa, että jos yritys kiinnittää jatkuvan huomion pääasiassa kilpailuun markkinaosuuksista, asiakas unohtuu. Näin käy koska yritysten strategiat, tuotteet ja palvelut alkavat muistuttaa toisiaan. Näin ollen, uudistumista tarvitaan, jotta voidaan välttää liiallinen kilpailu ja suunnata sen sijaan ponnistukset uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin.

Samaan tematiikkaan on tarttunut Kamensky (2003: 107-112.), tuodessaan esiin tiedon hankinnan ja etenkin sen analysoinnin tärkeyden. Tieto jonka pohjalta tehdään päätöksiä, täytyy olla kattavaa ja luotettavaa. Analysointivaiheessa on tärkeää muodostaa kokonaiskuva ja tuntea sekä ymmärtää itse analysoitavia asioita. Nämä seikat vaikuttavat analyysien jälkeen tehtäviin johtopäätöksiin, jonka perusteella yrityksissä tehdään erilaisia kilpailustrategioita ja suunnitellaan uutta liiketoimintaa. Mikäli kaikilla toimijoilla olisi samat tiedot, kukaan ei lopulta hyötyisi tilanteesta.

Länsisalmi (2013: 9-13.) on kysynyt yritysjohtajilta kolmea asiaa, jotka he näkevät tärkeiksi asioiksi yrityksissään: Niitä ovat *"1. uudistuminen ja kasvu, 2. asiakaslähtöinen toimintatapa ja 3. uudet liiketoimintamahdollisuudet"*. Uudistumisella haetaan mm. kasvua. Käytännön toimina ovat; uusien tuotteiden kehittäminen, uusien palveluiden luominen ja organisaation toimintatapojen tarkastelu. Hamel (2001: 29-30.) tuo esiin, että uudistumisella luodaan jatkuvuutta. Yritykset, jotka kykenevät uudistumaan ja luomaan uusia liiketoimintakonsepteja, selvinnevät seuraavillekin vuosikymmenille. Realismia kuitenkin on se, että yrityksessä on tyypillisesti vain muutamia ihmisiä, jotka innovoivat ja osaavat keksiä uusia liiketoimintamalleja. Joten on huomioitava, että kun johto asettaa tavoitteita ja selkeän tarpeen sekä vaatimuksen innovoinnin lisäämiseksi, se saattaa johtaa typistyneeseen näkemykseen. Hamelin näkemys perustuu siihen, että seurauksena saattaa olla, jumiutuminen pelkkiin pieniin tuoteparannuksiin innovaation nimissä. On tärkeä pitää yllä myös liiketoimintauudistusten innovointia ns. tuoteparannusten rinnalla.

Vanjoki (2016: 35.) nostaa edelliseen liittyen esiin mielenkiintoisen näkökulman johtoryhmien roolista liiketoiminnan uudistamisessa. Hänen mielestään operatiivisen johtamisen tarve on vähentynyt, koska nykyiset digitaaliset järjestelmät tuottavat hyvää dataa tulkittavaksi yrityksen kehittämistoimia varten. Johtoryhmien tulee panostaa luoviin ongelman ratkaisuihin. Uudistaminen tulee kohdentaa tulevaisuuden ennakointiin, resurssien ja osaamisten kehittämiseen sekä rutiinien automatisointiin. Johtoryhmässä yhdessä laadittu visio tulevaisuudesta, ja kunnianhimoinen tavoiteasetanta, käynnistävät luovan prosessin. Se tuottaa aidosti uudistavia ratkaisuja. Vanjoen (2016: 35) mielestä Hamelin (2001: 29-30) esiin nostama ongelma "typistyneestä" tuoteideoinnista estetään sillä, että uudistumiseen osallistuu mieluummin ryhmät kuin yksilöt. Ideat saadaan ryhmätyönä paremmin konkreettisesti eteenpäin. Johtoryhmissä olisi tarve työnkierrolle, osaamisen ja näkemysten monipuolistamiseksi. Myös henkilökohtaisella tasolla on oltava valmiuksia uudistua, jotta johtoryhmä kokonaisuudessaan välttyy toistamasta totuttuja tapoja.

## **2.2. Yrityksen kasvuhakuisuus**

Yrityksen kasvuhakuisuus voidaan määritellä Mäki-Fräntin (2006: 12) tutkimuksesta Pk-yritysten kasvuhakuisuuteen tarkoittavan, "yrityksen omistajien tietoista sitoutumista kasvun hakemiseen ja yrityksen kehittämiseen". Tätä yhtä näkemystä tukee myös Kirkwoodin (2009: 489) tutkimus. Siinä mainitaan, että yksi tärkeä tekijä pk-yrityksen kasvun tavoittelussa on yrittäjän henkilökohtainen tahto kasvattaa yritystä. Kirkwood mainitsee, että vaikka yrittäjä tahtoisikin hakea kasvua, yrityksessä on oltava myös osaamista siihen. Tärkeiksi osaamisalueiksi hän mainitsee mm. kasvustrategian luomisen, johtamis- ja talousosaamisen.

Strategisia, liiketoiminnan uudistamiseen tähtääviä keskeisinä kasvukeinoina Simons ja Hyötyläinen (2009: 107-108, 131) ja Mäntyneva (2012: 48-49) esittävät *orgaanisen kasvun*, jolla he tarkoittavat yrityksen kasvamista, lisäämällä vähittäin omia resursseja. Resurssit ovat uudet rekrytoitavat ihmiset ja laitteet sekä infrastruktuuri. Näillä pyritään saavuttamaan lisää tehokkuutta. Toiseksi kasvun keinoksi he mainitsevat *verkostoyhteistyön*. Verkostoyhteistyötä voi olla perusliiketoiminnan parantamiseksi, jolloin samassa arvoketjussa toimivat yritykset verkostoituvat esimerkiksi toimittaja tai tuotanto rooleihin. Liiketoimintaa uudistavat verkostot voivat tukea uudistumista ja uuden liiketoiminnan synnyttämistä esimerkiksi teknologiapohjaisissa verkoissa. Yritykset voivat yhdessä synnyttää uutta liiketoimintaa, jota eivät yksinään pystyisi luomaan. Tällä tavalla on mahdollista saavuttaa nopeaa kasvua. Uuden liiketoiminnan luomiseen tähtäävät verkostot ovat sellaisia, jossa yritykset innovoivat yhdessä uusia liiketoimintoja. Kyseessä voi olla myös malli, jossa toiminnan lähtökohtana on oppiminen ja innovointi, uuden liiketoiminnan saavuttamiseksi. Tällaisessa verkostossa riippuvuus toisistaan kasvaa ja kilpailu tyypillisesti muuttuu verkostojen väliseksi. Molemminpuolinen saavutettu hyöty ja tulokset on kaikkien verkostossa toimivien yritysten tavoite, jotta verkosto voi toimia. Avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus ovat verkostossa tärkeää, koska esimerkiksi yhteistyön tulosten realisoituminen eri aikaan voi aiheuttaa ongelmia. Kolmas kasvun keino, jonka Simons ym. mainitsevat, on *yritysostot*. Strategisina näkökulmina yrityskauppojen tekemiseen ovat esimerkiksi: Yrityksen aseman vahvistaminen markkinoilla, pääsy uusille markkinoille, ydinliiketoiminnan muuttaminen, tehokkuuden ja talouden laajuuden kasvattaminen, jakelukanavien hankinta ja osaamisen varmistaminen. (Simons ja Hyötyläinen, 2009: 107-108, 131-136.)

Yrityksellä joka haluaa kasvaa, katsotaan olevan halua ja kykyä ottaa riskejä. Kasvu syntyy tietoisesta kasvuhakuisesta strategiasta. Mäki-Fräntin tekemän tutkimuksen mukaan neljä oleellisinta konkreettista kasvukeinoa ovat, 1)

Myynnin ja markkinoinnin lisääminen, 2) Osaamisen lisääminen, 3) Tuotteiden parantaminen, 4) Uusien tuotteiden kehittäminen. Vastaavasti kasvun esteistä ylivoimaisesti isoimmaksi oli todettu yrittäjän näkemys siitä, että yrityksen koko on sopiva. Työvoimakustannukset ja riskit sekä yrittäjälle ja yritykselle olivat seuraavina. (Mäki-Fränti 2006: 23,27.)

Kun yritys on valinnut kasvustrategian tavoitteekseen, johdon tehtävänä on selkeyttää organisaation toiminta ja rakenne niin, että se tukee strategiaa. Tavoiteltavan kasvun turvaamiseksi, henkilöstön on sisäistettävä yhteinen näkemys tulevaisuudesta. Se tarkoittaa esimerkiksi millaisia tuotteita tulevaisuudessa tarjotaan, ja kuinka suuri osuus tuoteportfoliosta on uutuuksia. Tämä sidosryhmien kanssa jaettu näkemys, auttaa hahmottamaan uudistumisen konkreettisia tavoitteita. (Mäntyneva 2012: 53; Ahto ym. 2016: 107)

Simons ym. (2009: 45, 47.) mainitsevat, että pienten ja keskisuurten yritysten toimintatapoja on kritisoitu monimutkaisiksi ja niiden organisaatioita on mainittu löyhiksi. Tällaisilla yrityksillä on monenkokoisia asiakkaita ja palvelut ovat räätälöityjä ja sisältävät usein alihankintapalveluita. Toiminta näissä yrityksissä on muodostunut tarpeesta olla mahdollisimman lähellä asiakasta ja täyttää heidän toiveitaan ketterästi. Tällaisella toiminnalla ne voittavat isot ja kustannustehokkaat ja ehkä toiminnoiltaan jäykät isot yritykset. Asiakaspalvelu on pienten ja keskisuurten yritysten kilpailuetu. Näistä johtuen toiminta koetaan monimutkaiseksi, ja se asettaa isoja haasteita laajalle osaamiselle. Tämä koetaan esteeksi kasvulle. Vaikka asiakasläheisyys ja asiakaspalvelu ovat selkeä kilpailuetu, huolena on palveluiden räätälöinnistä seuraavat kustannukset. Tällaisessa tilanteessa on haastavaa tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Jatkuva mukautuminen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen lisää kustannuksia, ja tehtyjen panostusten hyödyntäminen voi olla haasteellista. Asiakasorientoitunut toiminta voi johtaa siihen, että yrityksen voimavarat

suunnataan liiallisesti operatiiviseen päivittäiseen toimintaan, usein myös yritysjohdon osalta. Tutkimuksen mukaan monipuolisuutta hyödynnetään kilpailuetuna. Toisaalta toiminnan tehokkuutta haetaan synergiasta, jolloin hyödynnetään ydinosaamista eri toimintojen ja liiketoiminta-alueiden välillä. Tällä tavoin kehittyy monipuolinen dynaaminen liiketoimintamalli, jolloin liiketoiminta kasvaa ja monipuolistuu. (Simons ym. 2009:45-47.)

Audretsch, Coad ja Segarra (2014: 743-749.) mainitsevat, yrityksen kasvun olevan luonteeltaan epäloogista ja monimutkaista. Siihen liittyy taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurillisia tekijöitä. He näkevät kasvun keinoiksi orgaanisen kasvun, uuden yrityksen perustamisen toiselle toimialalle, yrityskaupat ja innovoinnin kautta syntyvät uudet tuotteet ja palvelut, joiden avulla syntyy kasvua.

PK-yrityksissä on monesti käytössä rajalliset resurssit kehitysideoiden ja uudistumisen läpiviemiseksi. Liiketoimintaympäristö on haastava esimerkiksi kovan kilpailun vuoksi tai yrityksen toiminta muutoin on hiipumassa vaikka kasvun mahdollisuudet olisivatkin olemassa. Pienessä yrityksessä riskinotto-kyky ja henkilökohtainen oma tahto kasvaa, voivat olla esteenä kasvulle. (Tornikoski ym. 2011: 15, 24-25.)

### **2.3. Johtamisen perustehtäviä uudistuspainotteisesti**

Tulevaisuuspainotteisen, visionäärisen johtamisen perusajatuksena, ovat skenaariot erilaisista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Se on kykyä nähdä jo tänä päivänä, vaihtoehtoiset polut ja edetä johdetusti strategiassa valittuun päämäärään. Visionäärinen johtaminen tarkoittaa sitä, että nykyisyyttä katsotaan tulevaisuudesta käsin, sekä pohditaan sitten miten vision mukaiseen tulevaisuuteen voidaan päästä. Aikajänne visioinnille voi olla 10-15 vuotta.

Malaska (Pouru, Wilenius, Holstius, Heinonen 2017: 137-138, 140) näkee riittämättömäksi sen, että näkee ja visioi tietyssä aikaperspektiivissä, vaan on luotava menetelmät ja teot, jotta sinne päästään. Visionäärisessä johtamisessa haaste on siis siinä, että on löydettävä tulevaisuudesta merkityksellinen ja inspiroiva kohde johon pyrkiä. Sen jälkeen on luotava käytännöllinen ja ymmärrettävä tapa päästä sinne. Vasta tämä on visionääristä johtamista. (Pouru ym. 2017: 137 - 138, 140.)

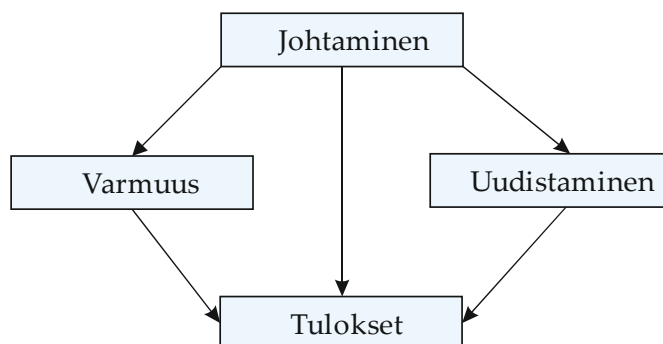
Yleistäen voidaan todeta, että ihmisen toimintaan vaikuttaa enemmän tunteet, kuin järki. (Kurvinen, Sipilä 2014: 29) Kamenskyn sanoin, *"Ihminen on aina ongelma"*. Siteerauksessa tarkoitettaneen sitä, että inhimillisyyden taustalla on mm. tunteet jotka vaikuttavat päivittäiseen työhön. Kamensky esittää myös, että usein juhlallisten johtamispuheiden takana on vääriä olettamuksia: Ihmiset ovat ahkeria, pyyteettömiä ja että yrityksen ja sen työntekijöiden tavoitteet olisivat yhteneväisiä. Päätöksien tekemisessä on tarpeen ottaa huomioon molemmat, järki ja tunteet, mutta kun faktatietoa on riittävästi, sen on riitettävä päätöksen tekemiseen. Mutta johtajakin tarvitsee faktatiedon lisäksi tunteen siitä, että tietoa on riittävästi päätöksen tueksi. Johtamiseen vaaditaan oikeudenmukaisuutta, demokratiaa ja tasa-arvoa. Näistä ihmisillä on erilaisia käsityksiä, mitä ne käytännössä tarkoittavat ja kuinka ne toteutuvat. (Kamensky 2015: 17.)

Yrityksen strategisen uudistamisen läpiviemiseen tarvitaan jämäkkää, asioita loppuun asti huolehtivaa johtajuutta. Muutostilanteessa korostuneesti, mutta normaalissakin tilanteessa, päätöksien tekeminen ja muutoksen toteutuminen on yksi tärkeimmistä johtamisen tehtävistä. Kamensky mainitsee päätöksentekoprosessin olevan johtamisen ydinasia. Sitä korreloi vahvasti erot menestyneiden ja huonosti menestyneiden yritysten välillä. Liiketoiminnan johtamisessa on tärkeää kyetä muodostamaan kokonaisvaltainen ymmärrys siitä, miksi liiketoimintaa tehdään, kenelle ja mistä se koostuu. Yritys tulee



ymmärtää osana sidosryhmärypystä, jossa toimivat hakevat omaa hyötyä tavallaan. Organisaation johtaminen on joukkuepeliä, jonka toimivuuteen vaikuttavat monet rakenteelliset tekijät, kuten organisaation rakenne, ohjaus- ja palkitsemisjärjestelmät. Kamensky mainitsee aiheellisesti, että ”ihmisten johtaminen” sanontana ja terminä on harhaanjohtava. Koska varsinaisesti ei haluta johtaa ihmisiä, ja harvoin ihmiset pitävät siitä että ovat johdettavina. Hän mainitsee, että kuvaavampi termi olisi englanninkielinen, ”Human Resource Management”, eli henkisten resurssien huomioiminen/hallinta. Perusteluna tälle on se, että kaiken toiminnan takana on ihminen. Päivittäisessä yritystoiminnan johtamisessa, johtamisen rooli on yhä enemmän sitä, että mahdollistetaan ihmisille mahdollisimman hyvät olosuhteet ja mahdollisuudet saavuttaa asetettuja tavoitteita. Kamensky muistuttaa, että erityisesti uusi sukupolvi, nuoret yrittäjät eivät ole kiinnostuneita perinteisestä johtamisesta, vaan näkevät, että työtä tehdään vuorovaikutteisesti ja tasa-arvoisesti tiimeissä. (Kamensky 2015: 348-352.)

Harisalon mukaan johtamisen perustehtäviä ovat *varmuuden, vakauden ja ennustettavuuden* takaaminen yrityksessä. Ja samanaikaisesti mahdollistaa *muutoksien ja uudistusten* läpivieminen kannustavasti ja innostavasti. Johdon tehtävänä on varmistaa, että henkilökunta työskentelee valitun strategian suuntaisesti tehokkaasti ja virheettömästi. Muutoksen ja uudistusten kannustamiseksi, johdon on sallittava yrityksessä vallitsevien käytäntöjen kyseenalaistaminen, uusien asioiden luova testaaminen ja kokeilu. Harisalo mainitsee, että kehittäminen ja luovuus eivät pysy organisaatioissa automaattisesti, vaan luova kulttuuri on oltava läsnä koko organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Luovan kulttuurin on oltava lisäksi linjassa valitun strategian kanssa. (Harisalo 2011: 13-14.)



**Kuvio 3.** Johtamisen perustehtävät (mukaillen Harisalo 2011: 13).

Organisaatioita on johdettu viime vuosikymmenet modernistisella johtamiskäsityksellä. Organisaatio nähdään koneistona, jonka avulla saavutetaan sellaista, jota ei voida saavuttaa ilman johdettua organisaatiota, yksin. Johtolankana on tehokkuuden nostaminen prosesseja tehostamalla ja organisaatorakennetta virtaviivaistamalla. Ihmiskäsitys on ollut rationalistinen eli järkiperäinen. Tällöin luotetaan siihen, että yrityksessä toimii järkevästi ja suoraviivaisesti toimiva työyhteisö, joka toteuttaa sille asetettuja tavoitteita. Tämän tavan on huomattu olevan sopiva teollisiin organisaatioihin, joissa toiminta perustuu massatuotantoon. Nykyinen palvelu ja kuluttajayhteiskunnan kehitys on tuonut johtamiseen uusia vaatimuksia. Modernistisen johtamisajattelun keskittyessä tuotantoprosessien johtamiseen, digitalisoituvan ajan johtamiskäytännöt keskittyvät jatkuvasti enemmän asiakkaisiin, sidosryhmiin ja työntekijöihin. Nykypäivän johtamisessa korostuu vuorovaikutteinen, usein epämuodollinen sosiaalinen ja kokonaisvaltainen kokemus. Keskiössä säilyy kustannustehokkuuden hakeminen, mutta keinot ja lähestymistapa ovat erilaiset. Kokemusten ymmärtäminen, empatia ja vuorovaikuttaminen ovat korostuneessa roolissa. Näin ollen, digiajan uudistumiseen tähtäävän yrityksen johtaminen vaatii hyvin erilaista johtamisotetta, kuin tehokkuuteen tähtäävä organisaation johtaminen on. Johtamisessa korostuu tilannesidonnaisuus. (Hämäläinen ym. 2016: 157-159.)

Matti Alahuhta (2015: 191) kiteyttää johtajan tehtäviä ja mahdollisia houkutusia seuraavasti:

*"Johtajan tehtävää on johtaa. Hänellä on yrityksessä palvelurooli, toimiessaan yhdessä asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Johtajan paikka organisaatiossa on alimpana, tukemassa kaikkia muita. Johtajalle on tarjolla houkutusia, jotka vievät aikaa työnteosta ja tehosta. Jos johtamistehtävässä ei ole nöyrä, ja oikeasti kiinnostunut yrityksen ydinliiketoiminnan etulinjasta, on mahdollista, että johtaja ajautuu omiin kuvitelmiin. Kalenteri alkaa täyttyä muilla kuin yrityksen asioilla. Alahuhta mainitsee, että oikeaa työtä on vain se, joka vie yritystä kohti sen tavoitteita. Johtajaa vaanii myös vaara esittää jotain muuta kuin mitä itse on ja edustaa. Se tuo paineita vaikeuksia ajan myötä. Ole siis oma itsesi".*

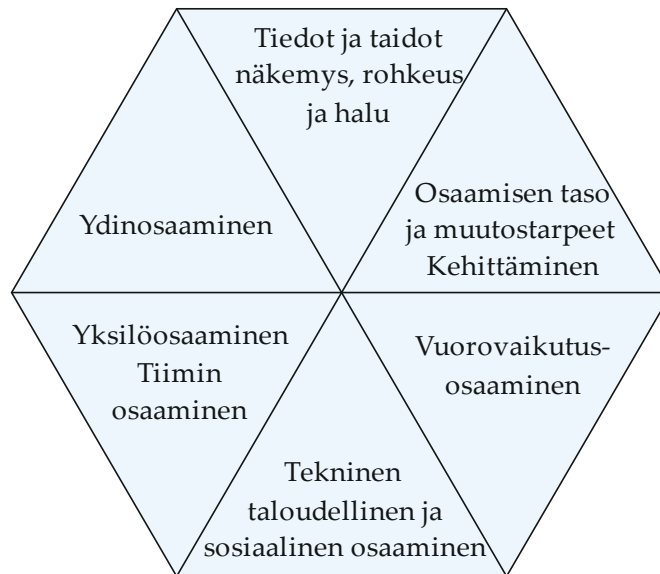
Peter Druckerin (2015) mukaan hyvä johtaja kykenee kiteyttämään tekemisen tärkeysjärjestykseen ja taustalla on aina tavoite, "mikä on yritykselle parasta. Aivan kuten Alahuhtakin (2015: 191) muistuttaa. He ovat tekemisessä vahvasti mukana. Pelkkä tieto uudistamistarpeesta ei ole riittävä, vaan on saatettava muutokset toiminnaksi. Päätöksenteko on vastuullista itse johtajalla, mutta myös koko henkilökunnalla, jolle vastuut on selkeytetty omissa tehtävissään. Hyvä johtaja ottaa vastuun viestin perillemenosta. Se tapahtuu kuuntelemalla ensin ja puhumalla vasta sitten ja myös varmistamalla, että suunnitelma on ymmärretty oikein ja ihmiset tietävät mitä pitää tehdä suunnitelmien toteutumiseksi. Hyvänä johtajan piirteenä Drucker mainitsee, että organisaatiossa puhutaan asioista "me" hengessä ja panokset ovat mahdollisuuksissa, ei niinkään esteissä ja ongelmassa. Hyvä johtaja myös säästää ihmisten aikaa pitämällä kiinni sovituista aikatauluista. Hänen järjestämänsä palaverit ja kokoukset ovat tavoitteellisia ja tuloksekkaita. (Drucker 2004: 59-63.)

Kamensky esittää johtamisen lyhyeksi määritelmäksi: *Kyky saavuttaa tuloksia organisaation kanssa - johtamalla.* Tämä määritelmä sisältää ajatuksen siitä, että yrityksen tehtävänä on saada aikaa *tuloksia*. Ja että johtamisen onnistumista mitataan saavutetuilla tuloksilla. Tulosten saavuttamiseen tarvitaan *joukkuepeliä*, jota tehdään *yhdessä erilaisia osaamisia yhdistämällä.* (Kamensky 2015: 91.)

Yritys menestyy ylivoimaisen osaamisen avulla. Siitä syystä strategisen johtamisen yhdeksi tärkeimmistä asioista voidaan nostaa osaamisen johtaminen. Viitala tuo esiin sen, että osaaminen on merkittävä kilpailutekijä, joka osataan ottaa yrityksissä nykyisin hyvin huomioon. Kuitenkin strategioiden toteuttamisen yhteydessä sen on todettu olevan pullonkaula. Osaaminen lisääntyy oppimalla. Oppivan organisaation johto pyrkii maksimoimaan oppimisen mahdollisuuksia ja kannustaa siihen. Tyypillisiä edistämiskeinoja ovat; kokeilulle avoin kulttuuri, kokemusten jakaminen myös asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa sekä rakentava vuoropuhelu. Työntekijöillä on vastuu tiedon keräämisestä ja sen käyttämisestä niin, että osaamista tapahtuu. Ainutlaatuista ja kilpailuetua tuovaa osaamista ns. ydinosaamista, syntyy vain pitkäjänteisellä ja intensiivisellä kehittämisellä. Tällaisella osaamisella on strategista merkitystä kilpailutilanteessa. Johdon tehtävänä on liittää osaaminen ja strategiset tavoitteet yhteen niin, että varmistetaan osaaminen konkreettisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Viitala & Jylhä, 2007: 285.)

Simons ym. mainitsevat, että keskisuurten yritysten joukosta kasvuun pääsevät yritykset erottautuvat osaamisen osalta muun muassa sillä, että niiden strategisesti tärkeät ydinosaamiset on *määritelty selkeästi*. Valitulla toimintalueella *osaaminen on ylivoimaista* kilpailijoihin nähden, ydinosaamista *kehitetään ja seurataan* aktiivisesti sekä henkilökunnalla on *korkeatasoinen peruskoulutus*. Hyvän osaamisen avulla huolehditaan myös tuotantolaitteiden tehokkuudesta hankkimalla uutta tekniikkaa. Se aiheuttaa radikaalejakin muutoksia tuotevalinnoissa ja teknologian käytössä päivittäisessä tuotannossa. (Simons ym. 2009: 49.)

Osaamista käsiteltävänä olevassa kontekstissa voidaan tarkastella mm. henkilöiden kehittämisen, organisaation ja sen liiketoiminnan näkökulmasta. Laajasti katsoen se sisältää kuviossa 4 mainittuja asioita. (Kamensky 2015.)



**Kuvio 4.** Osaamisen tärkeimpiä näkökulmia. Kamensky (2015: 159).

Kapeimmillaan osaamisen voidaan katsoa koostuvan, tietojen ja taitojen käyttämisestä. Ne eivät nykypäivänä enää riitä, vaikka ovatkin perusta osaamiselle. Tarvitaan näkemystä, jolla tietoja ja taitoja sovelletaan järkevästi, halua ja motivaatiota toimia sekä rohkeutta tehdä päätöksiä ja toimenpiteitä. Kamensky mainitsee, että näkemyksellisyys on kriittinen osaamisen osa. Monimutkaistuvassa maailmassa asioiden ja ihmisten väliset riippuvuussuhteet muodostavat laaja-alaisia kokonaisuuksia, jossa tarvitaan näkemyksellisyyttä. Paradoksaalista on se, että yhtäältä vaaditaan pitkälle kehittyneitä osaamista ja erikoistumista, ja toisaalta yhä laaja-alaisempaa kokonaisnäkemystä. Näkemysvajetta voi korjata omatoimisesti tunnistamalla ja tiedostamalla oma näkemysvaje, sen jälkeen katsoa laajemmin organisaation tilannetta ja lopulta tehtävä työtä sen eteen, että organisaation näkemyksellisyys kehittyy. Ydinosaaminen ja näkemyksellisyys liittyvät toisiinsa siten, että osataan yhdistää näkemyksellisesti organisaatiossa olevia resursseja. Niin, että syntyy ylivoimaista suorituskykyä. Menestyminen edellyttää oikeanlaisten vuorovaikutussuhteiden hahmotuskykyä, ympäristön ja osaamisten välillä. (Kamensky 2015: 161-162.)

Painetta osaamisen kehittämiseen tulee myös ympäristössä tapahtuvasta jatkuvasta ja nopeutuvasta muutoksesta. Kehittämisen vastuu on jokaisella organisaation henkilöllä. Ensisijaisesti vastuu on yksilöllä henkilökohtaisesti, mutta johtaminen on yhä enemmän tiimin valmentamista, jolloin osaamisen kehittäminen on vuorovaikutteista ja koskee yksilöosaamista, mutta myös tiimin osaamista. Kamenskyn mukaan nykyäänkin vielä irrotetaan organisaation, henkilöstön ja liiketoiminnan kehittäminen toisistaan, vaikka ne ovat todellisuudessa sidoksissa toisiinsa. Näitä kaikkia tulee kehittää samanaikaisesti ja vuorovaikutteisesti. (Kamensky 2015: 187.)

#### **2.4. Johtaminen mediatoimialalla**

Digitaalisuus haastaa nykyisen graafisen toimialan ja mediayrityksen johtajan. Toimiala on epävakaa tilanteessa, koska median käyttötavat ovat muuttuneet. Muutokset tapahtuvat nopeasti ja sen vuoksi yrityksissä on oltava strategisesti ketteriä. Vaatimuksena on kehittää uusia digitaalisia palveluita, joissa mediasisältöä jaetaan. Tuotteen menekkiä on vaikea ennakoida ja ostajien mieltymykset vaihtelevat. Organisaation kehittäminen vaatii uudenlaista johtajuutta, kokonaisvaltaista analyttistä ja kriittistä ajattelua toimialasta. Johtamisessa on sallittava sellaisia käytäntöjä, joilla mahdollistetaan uusien ideoiden ennakkoluuloton kokeilu ja epäonnistumisista oppimisen. Verkostoissa toimiminen edellyttää hyvää suhteiden hallintaa, ja kykyä poimia erilaisista näkökulmista varteenotettavimmat ideat. Mediayritykset ovat luovia asiantuntijayhteisöjä. Niiden johtaminen vaatii toimialan kulttuurin, käytäntöjen ja toimintatapojen tuntemisen. Yrityksissä työskentelevät ammattilaiset, journalistit, valokuvaajat ja graafikot ovat ammattiryhmiä, joissa työtehtävän tunnuspiirteitä ovat mm. luovuus, sisäinen motivaatio ja itsenäisyys. Johtamisen yksi tehtävä on tukea ihmisiä työtehtävissään, niin että

innovaatioita syntyy ja henkilöt menestyvät tehtävissään. Luovien asiantuntijayhteisöjen johtamisessa on merkityksellistä luoda henkilöstölle tarkoituksellisuuden tunnetta, keskustelemalla esimerkiksi yrityksen päämääristä. Näin siksi, koska taloudellisen tuloksen maksimointi ei voi olla ainoana toiminta-ajatuksena journalismiin keskittyvissä yrityksissä. (Malmelin ym. 2015: 111-113, 116, 133, 138-139, 153.)

Mediajohtamisen erityispiirteiksi Malmelin (2015) mainitsee *luovuuden ja uudistumisen* johtamisen. Mediatoimialan yritysten erityispiirre on myös, että niiden harjoittama liiketoiminta vaikuttaa merkittävästi ihmisten arkeen ja yhteiskuntaan laajasti. Mediatoimialan tehtäväksi nähdään ajankohtaisten tietojen tuottamisen, yhteisöllisyyden tunteen ja vuorovaikutussuhteen luomisen. Johtamisen näkökulmasta katsoen, toimialan ajankohtainen paradoksi on se, että kuluttajille median tuottamat palvelut ovat entistäkin tärkeämpiä. Samaan aikaan alalla kamppaillaan selviytymisestä ja alan ammattilaisten tuottaman sisällön merkitys on vähenemässä, koska sisältöä luovat tavalliset kansalaiset verkossa. Verkkoyhteisöjen ja blogien merkitys on kasvanut, sanomalehdet ovat luoneet keskustelualustoja yhteisöllisyyden lisäämiseksi ja tukemiseksi. Yleisöyhteisöistä voi tulla mediayhtiöille elinehto. Haasteellista on saada tällaiseen toimintaan aktiivisia toimijoita. Ihmisiä, joiden kanssa keskustelut hyödyttävät yritystä ja lopulta lukijaa. Mediayhtiöltä vaaditaan näkökulmaa siihen, mitä yleisölle tarjotaan, esimerkiksi mielekästä osallistumista vai sisältöä. Yleisön ja yhteisöjen kanssa yhteistyön tekeminen vaatii uudenlaista osaamista ja johtamista. Yleisöstä kaikki eivät ole hyviä tarinankertajia ja kirjoittajia, journalistinen työ vaatii osaamista. Tiedon tarkastaminen, normien ja ohjeiden mukainen toiminta vaatii yrityksen johdolta määrittelyjä ja ohjeita. (Deuze 2011: 1-3, 82-83, 105-106, Malmelin 2015: 134.)

Alan yritykset ovat sisäistäneet hyvin yhteiskunnallisen roolinsa, ja julkisuuden tuoma valta on antanut alan yrityksille erityisaseman. Yritykset toimivat

liiketaloudellisten periaatteiden näkökulmasta samalla tavalla kuin mikä tahansa muukin yritys. Kuitenkin media-alalla on lisäksi päätöksenteossa huomioitu julkisen palvelun periaate, ja kulttuurilliset vaikutteet sekä alan työntekijöiden luovuus ja intuitio. 2010-luvulla mediayhtiöt ovat painineet kannattavuusongelmien kanssa. Tästä on seurannut korostunut tarve liiketoiminnan tuloksellisuuden hakemiseen, joka yleensä tarkoittaa tehokkuuden nostamista. Keskustelua käydään, onko se tapahtunut sisällön laadun kustannuksella ja onko luovuus kärsinyt liiketoimintamallien jatkuvan kehittämisen vuoksi. Journalisti-lehden tekemän selvityksen mukaan, suomalaisista mediayhtiöistä on vain harvassa johtajistossa tai hallituksissa journalismin osaajia. Kyselyyn osallistuneista yritysten johtajista vain 15 prosenttia oli tehnyt toimituksellista työtä. (Malmelin ym. 2015: 136-137.)

Media-alan yritysten toimintaympäristön muutosten ennakoinnin lisäksi yrityksissä tulisi analysoida yrityksen toiminnan tarkoitusta. Johtamisessa tulee tiedostaa yrityksen perimmäinen tarkoitus, kuin yrittää ennustaa sen tulevaisuutta. Menestyvän yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuus on peräisin pysyvistä yrityksen ideologiasta. Menestyvät yritykset ovat määritelleet olemassa olonsa syyn, toimintansa tarkoituksen ja vaikuttavuuden kautta. (Collins & Porras 2004: 13, 21, 316 & Malmelin ym. 2015: 137.)

## **2.5. Strateginen uudistuminen**

Strategia sanan käsite ei ole yksiselitteinen. Yleisesti sillä käsitetään yrityksen liiketoiminnan suunnittelun ja johtamisen yhteydessä sellaisia päätöksiä ja toimenpiteitä, joiden avulla yritys menestyy tulevaisuudessa. Päätökset ovat perusteltuja ja tietoisesti valittuja ja niiden avulla pyritään haluttuihin tavoitteisiin. (Vuorinen 2013: 15.)



Agarwal & Helfat, toteavat strategian ottavan huomioon sellaisia pitkän ajan näkymiä, joilla on kriittinen vaikutus menestymiseen tai epäonnistumiseen. Tekijät jotka ovat potentiaalisia vaikuttamaan tulevaisuudessa organisaation menestymiseen, ovat kriittisiä strategisia tekijöitä. Kriittisiksi tekijöiksi he mainitsevat mm., ydinliiketoiminnan, tuotteet ja palvelut, millä ja miten yritys kilpailee markkinoilla, yrityksen koko ja organisaation rakenne sekä avainresurssit. (Agarwal & Helfat 2009: 281.)

Hannus, Lilius ja Seppänen (1999) mainitsevat strategialla käsitettävän yhtäältä tavoitteita ja tahtotilaa ja toisaalta keinoina, joilla edellä mainitut saadaan toteutumaan. He jakavat strategisen johtamisen karkeasti kahteen ryhmään: Suorituskykypohjaisiin strategioihin, jossa ajattelun taustalla on ennalta määritelty strateginen tahtotila. Sekä ideologisiin ja oppimispainotteisiin strategioihin, perustana taustalla on tällöin yrityksen missio, eli sen olemassaolon tarkoitus. Jälkimmäisessä tapauksessa yrityksen strategiset valinnat perustuvat oppimisen ja kyseenalaistamisen kautta. (Hannus ym. 1999: 10.)

Strategiatyötä kohtaan esitetään kritiikkiä, ja se syntyy mm. nykyisestä nopeasyklisestä elämänrytmistä ja muutosvauhdista. Sekä siitä, että strategiatyö jää toimeenpanon osalta puolitiehen. Muutoksen vauhdittajia ovat mm. globalisoituminen, tekninen kehitys, materiaalien kehittyminen ja ihmisten vuorovaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen. Strategiatyö on yrityksissä korostuneesti esillä myös silloin, kun pyritään saamaan aikaan muutosta. Kun strategiaa tehdään nopeassa syklissä, korostuu ihmisten, työntekijöiden ja asiakkaiden kokemusmaailman tulkinta ja ymmärtäminen. Jos strategiatyön tuloksena suunniteltu uudistus, ei tuo parannusta asiakaskokemukseen, strategia kannattaa jättää toteuttamatta. (Hämäläinen ym. 2016: 66-67.)

Vuorinen toteaa, että täydellisten strategioiden laatiminen pidemmälle aikavälille on hyväksytysti vähentynyt organisaatioissa. Yritys tavoittelee strategisessa mielessä enemmän, kuin mitä se lopulta saavuttaa. Näin ajatellen strategiatyö mielletään keinoina tehostaa omaa toimintaa, kilpailuedun saavuttamiseksi. Nykyisin strategioita tehdään myös suppeammissa liiketoimintayksiköissä. (Vuorinen 2013: 17.) Hämäläinen ym. (2016: 75) viittaa Vuorisen mainitsemaan lyhentyneisiin strategioiden päivittämissä kertomalla, että digitaalijan strategiatyölle on ominaista, että kovin tarkkoja tavoitteita ei voi määrittää pitkäksi ajaksi. Vuorinen esittää myös mielipiteenä kolumnissaan, että yritysten strategiapuheet eivät aina ole kovin konkreettisia. Seminaareissa esitetään strategiapuheissa sellaisia ideoita, joita ei pystytä normaalissa liike-elämässä toteuttamaan. Pienten yritysten tuote- ja palveluvalikoima saattaa olla suppea, ja yrityksen osaamispanokset sekä varat on suunnattu muutaman tuotteen varaan. Mikäli tuote- tai palveluvalikoima supistuu entisestään, käsillä on todellinen strateginen haaste. (Kauppalehti 14.11.2016.)

Kamensky lisää strategiatyön haasteiksi seuraavia asioita: 1) Strategian viestinnässä käytetään vaikeaselkoisia sanoja ja monimutkaisia konsepteja, 2) Strategiassa huomioidut haasteet huonosti tunnistettu, 3) Päämäärät ovat epäselvät tai harhaanjohtavat. Ne sisältävät toiveita ja haluja. Riittävän selkeät suunnitelmat esteiden poistamiseksi puuttuu, 4) Tavoitteet ovat epäkäytännöllisiä, eivätkä sisällä kriittisiä strategisia kysymyksiä. (Kamensky 2015: 93.)

Oli yrityksen koko millainen tahansa, ja vaikka strategiatyötä tehdään pienissä liiketoimintayksiköissä, asiakkaan kuunteleminen sekä oman henkilöstön kanssa tehty tulevaisuuden tilanteen pohtiminen on kannattavaa. Aivan oleellisessa osassa on dialogi yrityksen johdon ja henkilöstön välillä. Laine ja Vaara korostavat, että johdon hierargisesti ”tiedottamana” strategia ei

konkretisoidu henkilöstön toimenpiteiksi, koska heidän on kyettävä tulkitsemaan strategia omissa tehtävissään. Johdon määrittelemiä strategiasuunnitelmia saatetaan myös tulkita yrityksessä monilla eri tavoilla, ja jopa vastustetaan niiden sisältöä. Olennaista on ottaa huomioon, että strategiset tavoitteet eivät lähde toteutumaan, jos henkilöstö ei kykene muodostamaan käsitystä siitä, mitä laadittu strategia tarkoittaa heidän omassa työssään. (Laine & Vaara 2011: 30-31; Malmelin ym. 2015: 126-127.) Henkilöstötutkimuksissa tulee aina esiin ongelma, ettei henkilöstöä oteta toiminnan suunnitteluun riittävästi mukaan. Henkilöstö kokee, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa siihen, miten käytännössä asiakkaalle tehtävät lupaukset lunastetaan. On huomattu myös, että viestin sisäistämistä ei varmisteta. Ottamalla henkilökunta mukaan strategiatyöhön, suunnitelmat lähtevät toteutumaan paremmin. Myös muutoksen vastaiset argumentit ja mielipiteet saavat paremmin perusteltuja vastauksia. (Ahto ym. 2016: 150-151, Malmelin ym. 2015: 127-128.) Tidström sanoo Ilkka-lehdessä (2017: 9) olevan virheellistä ajatella niin, että strategia on johtokunnan keskenään laatima, joka heitetään työntekijöille toteutettavaksi. Hän kääntäisi asian toisin päin, eli työntekijät mukaan heti strategiatyön alusta saakka. *"Strategia ei ole, vaan se tehdään"*.

Strategiaan ei pidä ihastua liikaa. Asiakkaan tarpeiden ja toimialan muutoksiin on kyettävä reagoimaan nopeasti. Strategiasta on tehtävä ketterästi tilanteisiin mukautuva, jos kilpailutilanne tai markkinat muuttuvat. Yksikään yritys ei menesty, jos tuotteita tai palveluja ei myydä. Kasvua syntyy vain, jos nykyasiakkaille voidaan myydä enemmän, tai hankkia uusia asiakkaita joille myydä. Lisämyynti on mahdollista silloin, kun asiakkaalle on tarjota jotain uutta, hänen omaan toimintaansa tuottavaa lisäarvoa. Liiketoiminnan keskiössä on aina oltava yrityksestä myytävä konkreettinen tuote tai palvelu. Ei milloinkaan markkinointi tai myynti, eikä mikään muu toiminto. Tuote tai palvelu on se jota asiakas tarvitsee ja on valmis maksamaan. (Ahto ym. 2016: 64, 76, 89.)

Hämäläinen ym. korostavat myös, että strategian määrittelyssä ei kannata lähteä seuraamaan muoti-ilmiöitä matkimalla muita. Yrityksen tulisi tunnistaa oman toimialan muutosnopeus, ja sopeuttaa strategiatyö siihen ympäristöön. Nykyisiin kilpailuetuihin ei voi tuudittautua, vaan uusien kilpailuedun lähteiden etsiminen on oltava jatkuvaa. Strategiatyön aikajänne on nopeutunut digitalisoitumisen vuoksi. Nopeutuvaan päätöksentekoon on varauduttava, ja muutosten ajoittamisella on merkitystä menestymisessä. Eräs näkökulma strategia-ajattelussa on myös, valitseeko yritys kilpailuedukseen ylivertaisen laadun ja innovatiivisuuden vai alhaisen kustannusrakenteen. Suurin osa strategiatyökaluista tukee tänä päivänä alhaista kustannusrakennetta. (Hämäläinen ym. 2016: 86-88.) Strategista johtamista ja strategioita tarvitaan yrityksessä siksi, että voidaan toimia yhtenäisesti ja yhdessä. Yritys toimii paremmin, jos sen avainhenkilöt toimivat yhteisen kulttuurin sisäistäneinä. Ei ole realistista ajatella, että suuri yritys voi toimia ilman yhteistä käsitystä ja pyrkimystä tavoiteltavasta tulevaisuudesta. (Näsi ja Aunola, 2005: 149.)

Strategisella uudistamisella voidaan käsittää tarkoitettavan sellaisia strategisia toimenpiteitä, joilla on yrityksen toiminnalle olennaista merkitystä pitkällä aikavälillä. Agarwal ja Helfat määrittelevät strategisen uudistumisen sisältävän toiminnan prosessin, sisällön, ja lopputuloksen kirkastamisen tai niiden korvaamisen, ominaisuuksien osalta jotka ovat organisaatiolle merkityksellisiä pitkällä aikavälillä. He näkevät toissijaiseksi panostukset uudistamisen kohteisiin, joita ei ole tarkasti määritelty. (Agarwal & Helfat 2009: 282.)

On vaikea erottaa varsinaista strategiatyötä strategisesta uudistumisesta. Molemmilla pyritään mahdollisimman hyvään tulokseen tulevaisuudessa. Agarwall ja Helfat korostavat jatkuvan strategian päivittämisen ja pitkän aikavälin kriittisten menestystekijöiden tarkastelun olevan tärkeää yrityksessä. (Agarwal & Helfat 2009: 282.) Samansuuntaisesti viittaa myös Vuorisen toteamus, että koska kukaan ei nykyisin pysty ennustamaan tulevaa, niin

yritysten on siedettävä ja mukauduttava jatkuvaan muutokseen. Jos halutaan menestyä tulevaisuudessa, strategiatyötä on tehtävä jatkuvasti. (Vuorinen 2013: 17.)

Uudistumisen näkökulmasta, innovatiivisuuteen kykenevät ihmiset ovat strategiatyön ytimessä. Johdon tehtävänä on luoda heille mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi omissa työtehtävissään, ja valmentaa heitä avoimeen viestintään ja kriittiseen toiminnan tarkasteluun. Kehittämistyötä kannattaa lähteä rakentamaan yksilö ja yritystasolla, vahvuuksien tunnistamisen kautta. Käytännössä henkilöstö saadaan paremmin strategian toimeenpanoon mukaan esimerkiksi työpajoissa, tiimi- tai osastokohtaisissa kehitysprojekteissa. Näissä tilaisuuksissa voidaan esimerkiksi pohtia ratkaisuja kysymyksiin; *Mikä strategiassa on meille tärkeää*, selvittää konkreettisesti *mitä laadittu strategia tarkoittaa*, mikä on tärkeää *meidän osaston tai tiimin kohdalla* ja onko *asiakkaiden odotukset muuttuneet tai muuttumassa* sekä miten siihen vastataan. Tiimin on hyvä tiedostaa mitkä ovat sen *vahvuudet ja kehittämisen tarpeet*. Pohdintojen perusteella laaditaan toiminnan tavoitteet ja näille käytännön toimenpiteet. (Malmelin ym. 2015: 127-129.)

Digitaalisen ajan menestyneelle strategille on ominaista, että he ovat *elinikäisiä oppijoita*. Tällä viitataan siihen, että kyseiset yksilöt haluavat ottaa haltuun uusia asioita oppimalla uutta. On luonnollista, että tällaisella asenteella, nopeasti etenevän teknologisen muutoksen aikana on tilausta. Toiseksi, menestyjiä yhdisti *kyky rakentaa toimintojen rajat ylittäviä ryhmiä*, jotka pystyivät yhdistelemään soveltavasti tietoja ja taitoja. Kolmantena yhteisenä ominaisuutena tutkituille henkilöille oli, *kyky aloittaa ja saattaa loppuun asiakaslähtöisiä projekteja*. Tällä koettiin olevan merkitystä asiakkaalle siitä syystä, että asiakas arvioi yritystä henkilön kautta. Usein on niin, että ideoita on paljon, mutta harvat niistä saatetaan toimeen. Neljäntenä menestystekijänä mainittiinkin *oman liiketoiminnan tuntemus*. Joka johtuu siitä, että kyetäkseen

toimeenpanemaan ideoita, täytyy tuntea oma liiketoiminta hyvin. Viidentenä hyvänä strategin ominaisuutena mainitaan hyvä *tunneäly*. Sillä tarkoitetaan omien tunteiden havainnointia ja niiden hallintaa, mutta myös toisen tunteiden havaitsemista ja sen mukaisesti toimimista vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Hyvä keskinäinen vuorovaikutus herättää keskinäistä *luottamusta*. Tästä seuraa, että ihmiset haluavat toimia menestyvien ja luotettavien ihmisten projekteissa. Seitsemäntenä ominaisuutena Hämäläinen ym. mainitsevat sen, että menestyjille on tyypillistä hyvin *tavoitteellinen toiminta ja henkilökohtainen visio*. Lisäksi menestyviä strategisteja yhdisti laajahko ystävä- ja mentori verkosto ympärillään, jonka toiminta oli vastavuoroista. (Hämäläinen ym. 2016: 218-221.)

Hyvä verkosto koostuu erilaisista ja eritaustaisista ihmisistä. Verkostoissa menestymistä auttaa ensiksikin oman suhtautumisen selvittäminen niissä toimimisessa. Mikäli oma asenne on utelias ja tietoa jakava, toiminta on palkitsevaa. Toiseksi omaa verkostosuhdetta voi ylläpitää etsimällä kiinnostuksen kohteita ja tavoitteita, jotka ovat samanlaisia kuin verkostossa toimivilla ihmisillä. Samankaltaiset päämäärät, jossa tarvitaan yhteistä panosta lopputuloksen saavuttamiseksi, tekee verkostossa toimimisen mielenkiintoiseksi. Kolmanneksi, verkostoitumista saattaa helpottaa tieto siitä, että oma panoksemme on hyödyllistä, kun sen voi jakaa. Tähän liittyy ajatus vastavuoroisesta hyödyn saamisesta ja jakamisesta. Neljänneksi verkostoitumista edistävänä tekijänä mainitaan ajatus siitä, että omalle työlle muodostuu jokin suurempi tarkoitus, kuin oman uran edistäminen. (Hämäläinen ym. 2016: 222-224.)

## **2.6. Asiakasymmärrys ja toimintaympäristön digitalisoituminen**

Prahalad ja Krishnan mainitsevat, että tulevaisuudessa arvon luominen asiakkaille tulee tärkeäksi. Asiakkaalle on tarjottava ainutlaatuisia kokemuksia pienemmin kustannuksin. He uskovat, että totut kilpailuedun lähteet,

pääoma, fyysinen sijainti, tekniikka ja raaka-aineet jäävät toissijaiseksi arvon luomisen rinnalla, koska niiden saanti käyttöön on helpottunut. Mäntyneva mainitsee samoin, että yrityksen kyky luoda uutta asiakasarvoa on välttämätön ja ainoa kestävä keino menestyä liiketoiminnassa. Se tulee liittää innovaatiotoimintaan ja sen johtamiseen. (Prahalad & Krishnan 2011: 261-263, Mäntyneva 2012: 50.)

Digitalisoituvassa maailmassa kaikesta liiketoiminnasta tulee e-bisnestä. ICT-toiminnot vaikuttavat jokaisessa liiketoiminnan osa-alueessa. Joustavuuden ja tehokkuuden edellytyksenä on nykyaikaiset tekniikka ratkaisut myös ICT järjestelmien osalta (Prahalad & Krishnan 2011: 262-263.) Ratkaisujen ja palveluiden saatavuudesta on tullut globaali mahdollisuus lähes kaikille ihmisille. Sosiaaliset verkostot ja tietotekniset palvelut kuten Facebook, Amazon ym., mobiilit välineet ja yleinen infrastruktuuri pitävät huolen siitä, että tietoa ja tavaroita liikkuu jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla maailmanlaajuisesti. Edellä mainitusta huolimatta, tutkimusyhtiö Gartnerin tuoreen, vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan, 51 % suomalaisten yritysten päättäjistä näkee niin, että digitalisaatio vaikuttaa vain vähäisesti liiketoimintaan. Tutkimustulos osoittaa, että suomalaisessa elinkeinoelämässä ei ymmärretä digitaalisen murroksen nopeutta ja laajuutta. Tämän lisäksi, digitalisaation hyödyt nähdään lähinnä kulujen alenemisena, uuden liiketoiminnan synnyttämisen sijaan. (Hämäläinen ym. 2016: 23.)

Teknologisten innovaatioiden taustalla tulee olla asiakastarpeet. Uuden tuotteen tai palvelun täytyy tuottaa asiakkaalle hyötyä, ja ne täytyy kyetä ratkaisemaan kustannustehokkaasti. Positiivisella asiakaskokemuksella saavutetaan asiakaspysyvyyttä ja kasvatetaan näin yrityksen arvoa. Ahto ym. näkevät digitaalisuuden kehittymisen tuomat muutokset toimintaympäristöihin. Taulukossa 2 he vertailevat millaisia muutoksia digitaalisuus on tuonut ja tuo jokaiselle toimialalle. Ne yritykset, jotka pystyvät

uudistamaan toimintaansa digitalisoitumisesta saavutettavan hyödyn mukaisesti, voittavat ja keräävät edut. Liiketoiminta tulee muuttumaan, koska digitaalisuus vaikuttaa hinnoitteluun ostoprosessin muuttumisen vuoksi. Hinnat ja palveluvaihtoehdot tulevat läpinäkyvimmiksi, ja samalla hintakilpailu kiristyy. Erikoistumisen merkitys ketterine kokeiluineen korostuu. Asiakassegmentointi, kohdistaminen ja palveluiden räätälöinti asiakasymmärryksen perusteella muodostuu kilpailueduksi, kunhan yritys päättää kenelle ja mitä halutaan tarjota. Datan analysoinnin merkitys kasvaa, koska lähes kaikesta on saatavissa tulevaisuudessa reaaliaikaista dataa. (Ahto ym. 2016: 19, 25-26.)



**Taulukko 2.** Toimintaympäristön ominaisuuksia 2000-luvun alussa ja 2020-luvulla (mukaillen Ahto ym. 2016: 21).

<b>Toimintaympäristö 2000-luvulla Strategian keskiössä</b>	<b>Toimintaympäristö 2020-luvulla Strategian keskiössä</b>
Tuotteet	Asiakkuudet ja palvelut
Teknologiainnovaatiot	Liiketoimintainnovaatiot
Teknologiasta kilpailuetu	Asiakkuudet tuovat kilpailuedun
Tunnetaan osaamisvaatimukset	Muuttuvat osaamisvaatimukset
Toimialalla sisäinen kiivas kilpailu	Kilpailu yli vanhojen toimialarajojen; toimialakäsitteen merkitys vähenee
Tavoiteltava asema: markkinajohtajuus	Tavoiteltava asema: avainrooli myös toimialan ulkopuolella
Vakiintuneet toimenkuvat	Jatkuvasti muuttuvat toimenkuvat
Vakiintuneet kollektiiviset arvot	Yksilölliset, muuttuvat arvot
Työvoiman tarve ennakoitavissa	Työvoiman tarve ja osaamisvaatimukset vaihtelevat paljon
Pitkä suunnitteluväli, faktapohjainen ennustaminen ja päätöksenteko	Lyhyet suunnittelu- ja kokeilusyklit, ketterä strategiatyö
Isot laite- ja järjestelmäinvestoinnit	Pilvipalvelut
Yrityksen sisäinen tuotekehitys	Avoin innovointi, avoin data, kokeilut
Investoinneilla arvoa	Aineettomat investoinnit tuovat arvoa
Vakiintunut kova kilpailu, tunnetut kilpailijat	Nopeasti muuttuva kova kansainvälinen kilpailu, muuttuvat toimialojen pelisäännöt
Toimialalla yritysjärjestelyitä	Toimialalla kumppanoitumista ja liiketoimintainnovaatioita

Yrityksessä valitun kasvustrategian mukaisesti ja asiakastarpeiden tyydyttämiseksi, uudetkin myytävät tuotteet ja palvelut on kaupallistettava. Tyypillisesti tästä huolehtii pääasiallisesti yrityksen markkinointi, koska sillä on eniten kontakteja asiakkaisiin. Kaupallistamista ei tule jättää vain yhden toiminnon tehtäväksi, vaan se on eri toimintojen yhteistyötä. Asiakkaan odotukset on pystyttävä ylittämään ja jatkuvasti on etsittävä vastausta, että

mitä asiakas haluaa ostaa? Koska kaikkia asiakkailta tulevia ideoita ei ole mahdollista toteuttaa kerralla tai koskaan, uudet tuotteet ja palvelut tulee priorisoida, arvioimalla markkinapotentiaali ja kehittämiskustannukset. Asiakkaan tuntemus ja heiltä tuleva palaute on tärkeää. Vain asiakkaiden kannalta tärkeisiin, uusiin tuotteisiin ja palveluihin tulee panostaa. (Ahto ym. 2016: 107, Filenius 2015: 175)

Digitalisoitumisen vuoksi yrityksen strategian määrittelyyn tulee lisähaastetta. Kyse on aina lopulta valinnoista. On päätettävä mitä tehdään ja mitä *ei* tehdä. Hirt ja Willmont (2014: 9-12) esittävät kuusi näkökulmaa johon johdon on paneuduttava digitaaliseen aikaan asemoitumisessa:

1) Mihin panokset sijoitetaan? Ostetaanko vai myydäänkö oman tarjoaman liiketoimintaa? Haetaanko uutta osaamista ja tavoitellaanko kasvua tuntemattomilta toimialoilta? Esimerkiksi kaupan alan toimijat ovat luopuneet kivijalkakaupasta ja panostaneet verkkokauppaan sekä logistiikkaan, ottaen jakelutien hallintaan.

2) Asiakkaan johtaminen. Uudet, digitaalisiin palveluihin panostaneet yritykset, haastavat kehittämään edullisempia, nopeampia ja ketterämpiä palveluita asiakkaille. Oleellinen kysymys on, tarjotaanko asiakkaille proaktiivisesti uusia palveluita, vai odotellaanko että asiakkaalla on tarve? Proaktiivisella toiminnalla voidaan heikentää liiketoiminnan tulosta hetkellisesti aluksi. Uudelleen kehittäminen vaatii lisää panostuksia. Ennakoivalla toiminnalla on riskinsä, jos tuote tai palvelu ei sovi ajateltuun kokonaisuuteen. Toisaalta asiakasmäärien kasvu on todennäköistä. Reaktiivinen asiakkaan johtaminen voi aiheuttaa sen, että asiakas siirtyy muualle ja yrityksen tuote tai palvelu ei vastaa asiakastarvetta.

3) Kilpailua vai yhteistyötä uusien digiajan yritysten kanssa? Perinteistä liiketoimintaa tekevä yritys saattaa olla hyvinkin haavoittuva, mikäli se ei pysty joko itse luomaan asiakkaan digitaalisia palveluita ja tuotteita.

4) Digiajan tuotetarjooman laajuus? Yhteen tai vain muutamaan ideaan panostaminen voi olla riskialtista. Tiedetään, että digiajan uusien yritysten elinkaari saattaa olla lyhyt. Panostaminen laajalla rintamalla moniin eri asioihin, saattaa vaikeuttaa resurssien mitoittamisen ongelmia siten, että se haittaa hankkeiden valmistumista.

5) Integrointi vai eriyttäminen? Uuden liiketoiminnan kehittämisessä on riski, että sitä verrataan liikaa vanhaan ja menestyvään liiketoimintaan. Kehittäminen saatetaan lopettaa kannattamattomana lyhyen tarkastelujakson perusteella. Ratkaisuna voisi olla yrityksen sisäinen startup-kokeilu, jolle ei aseteta liian kunnianhimoisia tavoitteita.

6) Uuden liiketoiminnan vetovastuusta päättäminen? Haasteena on, että uuden digitaalisen liiketoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen ja johtaminen vaatii uudenlaista osaamista. Usein kyseessä on iso muutos, jolloin valtuutusten kannalta toimitusjohtaja olisi soveltuvin. Pohdittavaksi tulee silloin resurssien riittävyys, eli aika ja osaaminen.

## **2.7. Keinona tulevaisuudentutkimus**

Strategisessa päätöksenteossa yritys pyrkii näkemään tulevaisuuteen. Tavoitteena on maksimoida nykyisten ja tulevien panostusten, investointien järkevyyttä tulevana vuosina. Tulevaisuudentutkimuksessa on keskeistä kartoittaa mahdollisten maailmojen ehtoja ja saavutettavuutta. Tulevaisuudentutkimuksen yhteydessä puhutaan ennakoinnista ja

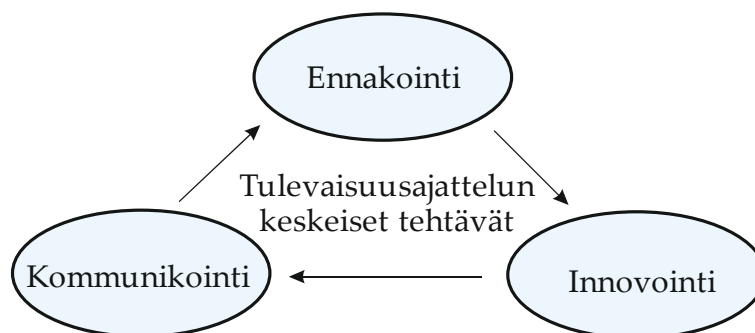
ennustamisesta. Näitä ei pidä sekoittaa keskenään. Ennakoinnilla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuden tapahtumiin, laatimalla ja toteuttamalla erilaisia skenaarioita, eli mahdollisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Ennustamista voidaan tehdä käyttämällä erilaisia malleja ja menetelmiä. On eri asia miten tulevaisuus toteutuu. (Hiltunen 2012: 23,44.)

Millaisilla toimenpiteillä ja päätöksillä, nykyisyydestä voidaan pyrkiä tavoiteltuihin tulevaisuuden tiloihin? Tulevaisuudentutkimuksessa on ymmärrettävä laajoja kehityskulkuja ja yhdistettävä isoja trendejä paikallisiin olosuhteisiin. Arvokysymysten pohdinta on esillä vahvasti, kun rakennetaan tulevaisuuden polkuja. Niitä ei voi sivuuttaa, sillä jokainen päätös on lopulta arvovalinta. (Wilenius M, 2015: 16-19.) Kamppinen sanoo arvoista, että ilman niitä ei olisi motivoitua toimintaa, eikä toteutuvalla tulevaisuudella olisi väliä. Vain olennoilla, joille ei ole yhdentekevää millaisiin tulevaisuuden tiloihin ollaan menossa, on halua ymmärtää tulevaisuuksia (Kamppinen ym. 2002: 38).

Tulevaisuudentutkimuksen tekemisen yksi tapa on selvittää tutkittavasta asiasta historia. Ihmisten intressit ovat nykyisin enemmän toistensa kanssa kietoutuneina toisiinsa, kuin mitä me olemme tähän saakka tottuneet. Toimintamme vaikuttaa kaikkiin planeetalla eläviin, ja heidän meihin. Samaan aikaan ihmisen tietoisuus on muuttunut edellisten vuosituhanten aikana niin, että nykyään korostuu yksilön intressit. Tämä on ristiriitaista, kun maapallon tilanne on se, että me joko jääme henkiin tai tuhoudumme, mutta joka tapauksessa se tapahtuu yhdessä. Yhteistyön merkitys on korostuneena ja onkin niin, että vain harvat kykenevät toteuttamaan "laajempia intressejä". Historiatiedon lisäksi Csikszentmihalyi (2006) nostaa esiin oman mielen tiedostamisen. Hänen mielestään ihmiselle on lopulta tärkeintä, mitä ihmisen mielessä tapahtuu: vuosien aikana kertyneet ilon hetket ja epätoivoiset ajat vaikuttavat siihen millainen elämästä kehittyy. Tulevaisuuteen ei voi suhtautua positiivisesti, jos emme pysty käsittelemään tietoisuutemme sisältöä. Mitä

enemmän tiedostamme oman mieleemme toimintaa, sitä paremmin ymmärrämme sitä miksi suodatamme joskus vinoutuneestikin asioita. Pääasia on, että ymmärretään miten vinoutumat vaikuttavat. Csikszentmihalyin mukaan ihmisen mieli on enemmän negatiivinen kuin positiivinen. Se on hyvä tiedostaa tulevaisuusajattelussa. Positiiviset ”hyvät” asiat ovat itse tekemämme määrittelyjen vuoksi harvinaisempia, kuin ”huonot” asiat. (Csikszentmihalyi 2006: 27, 52-55, 59-61.)

Wilenius mainitsee kirjassaan kolme erilaista tapaa pyrkiä ymmärtämään tulevaisuutta: Ensimmäinen on *probalistinen*, joka perustuu todennäköisyyksiin. Se on ajattelua, jonka mukaan tulevaisuutta ajatellaan menneisyyden jatkumona. Toiseksi *possibilistinen*, joka on skenaarioajattelua. Mitä tulevaisuuksien tiloja on mahdollista ajatella? Ja kolmanneksi *konstruktioivinen* ymmärtämys, jossa ottaa lähtökohdaksi elävät systeemit, tällöin tulevaisuutta ei ajatella olevan kaukana oleva maali, vaan sitä tehdään joka päivä. (Wilenius M, 2015: 20-21.) Tulevaisuusajattelun kolme perustehtävää Hiltusen mukaan (kuvio 5) ovat, ennakointi, innovointi ja kommunikointi. Ennakointi ei ole sama asia kuin ennustaminen. Ennakoinnissa tunnustamme, että emme tiedä tulevaisuuden muutoksista, mutta meillä on halu ja mahdollisuus pohtia mahdollisia tulevaisuuden tiloja ja varautua niihin. Ennustamisen voidaan sanoa olevan jopa vaarallista, koska se lukitsee ajatuksen yhteen mahdolliseen vaihtoehtoon. Mikäli ennustettu asia ei toteudu niin kuin on ajateltu, on liian myöhäistä tehdä toisin. Ympärillä oleva maailma on jo muuttunut eri tavalla kuin olemme ennustaneet. Innovoimalla meistä tulee aktiivisia toimijoita tulevaisuutta ajatellen. Ja kommunikoimalla luodaan vuorovaikutteista, parhaimmillaan innostavaa tulevaisuusviestintää organisaatioissa ja verkostoissa. (Hiltunen 2012: 17, Hiltunen ym. 2014: 9.)



**Kuvio 5.** Tulevaisuusajattelun keskeiset tehtävät (Hiltunen 2012: 17).

Ennakoinnissa tutkitaan muun muassa muutosta. Sen toteutuvaa nopeutta on vaikea ennustaa, siitä kertoo esimerkiksi se, että teknologiset uudistukset ennakoitaan tapahtuvan yleisesti nopeammin kuin mitä ne käytännössä toteutuvat. Tulevaisuudentutkijoita kiinnostavat muutoksen teoriat, koska mitä tarkempi arvio muutoksen nopeudesta kyetään ennustamaan, sitä parempi tulevaisuus on mahdollista tehdä. Muutos käsitteenä sisältää joukon näkökulmia. Krznaricin (2007: 6.) esittää, että kiinnostavia ovat tiedot: Kuka tai mikä on osallisena muutoksessa, millaisia strategioita on käytetty, jotta muutos on saatu aikaiseksi, sekä mitkä asiakokonaisuudet vaikuttivat muutoksen tapahtumiseen ja millainen tapahtuma oli itse muutosprosessi. Tähän luetteloon Hiltunen (2012) lisää vielä tiedon millainen muutos on luonteeltaan (hidas, nopea, syklinen). On selvää, että muutosta tapahtuu eri nopeuksilla. (Hiltunen 2012: 25.)

Muutoksia voi tarkastella hyvin monin eri tavoin. Poliittiseen päätöksentekoon liittyy mm. *suurten hyppäysten teoria*, jossa näkemyksenä on, että muutokset tapahtuvat suurin hyppäyksin. *Koalitioteoria* nojaa ajatukseen, että yksilöllä on hyvin vahva usko asioihin, jotka ovat tärkeitä. Tällöin saman näkemyksen jakavat ihmiset alkavat ajaa asiaa yhteisesti. *Poliittisen aikaikkunateorian* mukaan, muutos tapahtuu vain tietyissä olosuhteissa. Muutokseen vaikuttaa se, onko ongelma ja sen ratkaisemiseksi olevat asiat selvillä, sekä onko ideoita ongelmien ratkaisemiseksi, ja millainen kannatus ratkaisuehdotuksilla on. *Mahdollisuuksien*

*teorian* mukaisesti yksilön päätöksentekoon vaikuttaa vahvasti se, miten ratkaisuvaihtoehdot on esitetty. Mikäli muutosta todella halutaan, se tulee olla vahvasti argumentoitu. *Valtaeliittiteoria* nojaa siihen käsitykseen, että muutos lähtee liikkeelle niistä harvoista henkilöistä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Valtaeliittiteorian vastakohta on *ruohonjuuriteoria*, jonka mukaan yhteisö yhdessä voi vaikuttaa muutoksen alullepanoon. Tällä on yhteneväisyyttä koalitioteorian kanssa. (Hiltunen 2012: 27-28.)

*Leimahduspisteteorialla* tarkoitetaan tilannetta, jossa populaatiossa tietyn kriittisen massan saavutettuaan, ilmiö leimahtaa valloilleen. Tilanteen syntymiseen auttaa se, että ihmisjoukossa on vahva verkostoituminen, tai että he ovat asiassa asiantuntijoita ja haluavat levittää uutta tietoa ympärilleen. *Maagisen viiden prosentin* teoriassa on kyse siitä, että laumassa ihmisiä tai eläimiä on pieni ryhmä (5 %), joka tiedon tai vaiston perusteella tekee päätöksiä. Loput seuraavat ryhmää. *Innovaation diffuusio*teoria on hyvin käyttökelpoinen teoria tulevaisuuden ennakkoinnin kannalta. Siinä on kysymys siitä, että uutta innovaatiota esiteltäessä, on aluksi pieni joukko ihmisiä jotka omaksuvat uuden, ennen muita. Nämä ovat nk. innovaattoreita. Aikaiset omaksujat seuraavat innovaattoreita ja ottavat uutuuden seuraavaksi käyttöön. Innovaattorien toimesta, muutoksen alkuvaiheessa, voidaan havaita heikkoja signaaleja. Kun keskustelu asiasta laajenee, siitä saattaa kehkeytyä trendi. Trendistä on mahdollista kehittyä megatrendi, joka on laajoja massoja koskettava ilmiö. Suuri osa ideoista jää toteutumatta, jos ne eivät saa riittävästi massoja mukaan muutokseen. *Polkuriippuvuusteorialla* tarkoitetaan tilannetta, jossa tulevaisuuden kannalta merkittäviä päätöksiä on tehty pieniin tai ohimeneviin hyötyihin liittyen. Teoriaan kytkeytyy oleellisesti verkottumisvaikutus, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa toimijat hyötyvät sitä enemmän, mitä useampi taho ottaa uuden teknologian tai palvelun käyttöönsä. (Hiltunen 2012: 29-34)

### 2.7.1. Tulevaisuuden ennakointimenetelmiä

Ennakointi on asioiden systemaattista ja avointa asian tarkastelua. Sillä etsitään uutta tietoa ja se kiteytyy yksinkertaiseen kysymykseen, entä jos? Kysymys yksinkertaistaa pohdintaa vaihtoehtoisista tulevaisuuksista, ja keinoista varautua niihin. Ennakointiin liittyviä keskeisiä yleisesti käytettyjä käsitteitä ovat skenaariot, megatrendit, trendit, villit kortit ja heikot signaalit. Megatrendit ovat isoja ja globaaleja, laaja-alaisesti vaikuttavia muutoksia. Ne muodostuvat eri trendeistä ajan kuluessa. Megatrendit ovat läsnä nykyhetkessä, ne eivät ole välttämättä pysyviä, vaan voivat ajan kuluessa muuttua ja vaimentua. Isoja nykyisen ajan megatrendejä ovat esimerkiksi, väestön ikääntyminen ja kasvu, kaupungistuminen, ilmastonmuutos ja teknologian kehittyminen sekä kansainvälistyminen ja väestön vaurastuminen. (Hiltunen 2012: 75-92, Hiltunen ym. 2014: 13.)

Trendeillä tarkoitetaan asioita jotka ovat nousseet esiin erilaisista nousussa olevista asioista tai asioista, joita on mahdollista havainnoida heikkojen signaalien avulla. Se edustaa ja voi olla syvempi, pysyvämpi muutos, joka ei ole ohi menevä villitys tai muoti-ilmiö. Esimerkkejä trendeistä ovat tee-se-itse-terveydenhoito, jossa ihmiset käyttävät enenevässä määrin automaattisia tuotteita ja palveluita joilla voi tarkkailla omaa terveyttä. Tuote-esimerkkinä vaikkapa aktiivisuusrannekkeet ja neuvovat ruoka-automaatit. Tavaroiden kierrättäminen ja rahan muuttuminen muovikortiksi tai "bitti" rahaksi ovat trendejä. Trendi syntyy esimerkiksi "toisinajattelijoiden" (innovaattorien) toimesta. Trendejä voi löytää esimerkiksi heikkoja signaaleita seuraamalla. Internetissä on useita trendejä seuraavia sivustoja, esimerkiksi google trends -palvelu tai trendwatching.com. (Hiltunen 2012: 94-102.)

Heikoilla signaaleilla voidaan ymmärtää käsitettävän "nousevia tekijöitä tai muutoksia", jotka yhteismitallisesti saattavat muodostua trendiksi. Heikon



signaalin voi itse tunnistaa omasta reaktiosta. Kun sellainen tulee eteen, siitä voi muodostaa käsityksen, kuten "onpa naurettavaa", "ei koskaan". Heikkoja signaaleita löytää parhaiten olemalla aktiivinen ja kulkemalla avoimin mielin ja aistimalla silmillä ja korvilla ympäristöä. Trendwatching sivusto neuvoa trendien ja heikkojen signaalien etsijöitä seuraavasti (Hiltunen 2012: 122-124.):

- Kysy miksi kysymyksiä, ole utelias ja avoin. Älä arvostele uusia asioita.
- Tarkkaile itsellesi tuntemattomia toimialoja, etenkin niiden muutoksia.
- Pyri "helikopteri" näkymään, muodosta laajempia kokonaiskäsityksiä.
- Kokeile itse asioita. Unohda ennakkoluulot.

Heikkojen signaalien hyväksi käyttäminen organisaatioissa, vaatii niiden parissa aktiivista ja järjestelmällistä toimintaa. Se tarkoittaa havainnointia jokapäiväisesti, luokittelua, keräämistä ja yhdistelyä, joista koetetaan muodostaa havainto nousevista ilmiöistä. Määrä korvaa laadun tässä, joka tarkoittaa sitä, että massassa on heikkojen signaalien voima. Luokiteltujen signaalien avulla on mahdollista huomata ja muodostaa käsitys erilaisista mahdollisista tulevaisuuskuvista, skenaarioista. (Hiltunen 2012: 129-130.)

Villit kortit ovat yllättäviä tapahtumia, nopeita, laajavaikutteisia ja odottamattomia tapahtumia. Niiden huomiotta jättäminen johtuu tyypillisesti siitä, että meillä on positiivinen näkemys siitä, että ongelmaa ei ole tai se ei ole riittävän vakava. Tai että tulkitsemme tapahtuman itsekeskeisesti, emmekä halua korjata tilannetta. Havainnointi on puutteellista myös vanhan historiatiedon vuoksi ja yksinkertaistamme asioita. Luulemme tietävämme ja ymmärtävämme nyky maailman menoa, tosiasiallisesti ympäristömme on paljon kompleksisempi kuin ymmärrämme. (Hiltunen 2012: 145, 147, 156, 158, 165.)

Koska emme voi tarkasti ennustaa tulevaisuutta, on hyödyllistä pohtia erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja, skenaarioita. Ne ovat näkemyksiä siitä, mitä erilaiset tapahtumaketjut aiheuttavat todennäköisesti tulevaisuudessa.

Skenaarioita on jaoteltu erilaisiin luokkiin. Tyypillistä on lajitella mahdolliset tulevaisuuspolut pahimman, parhaimman ja nykyisen kaltaisen tilanteen mukaan. Toinen vaihtoehto on jakaa skenaariot ennustaviin (predictive scenarios), jotka vastaavat siihen, "mitä todennäköisesti tapahtuu". Eksploratiiviset skenaariot ovat vaihtoehtoja, jotka ovat omien uskomustemme ja olettamustemme ulkopuolella. Nämä jakaantuvat ulkopuolisiin muuttujien vaikutusten huomioimiseen ja strategisiin skenaarioihin, jolloin kyseessä on se, miten voimme omalla toiminnallamme vaikuttaa tulevaisuuteen. Normatiivisilla skenaarioilla pyrimme vastaamaan siihen miten voimme saavuttaa jonkin tavoitteen tulevaisuudessa. Hyvän skenaarion tunnuspiirre on se, että se perustuu loogiseen tarinaan ja tapahtumat ovat uskottavia. Varsinaisten skenaario vaihtoehtojen lisäksi, prosessin aikana tarttuu paljon tietoa tutkittavana olevasta ympäröivästä maailmasta, sitä tietoa voi käyttää hyvin monipuolisesti muussakin strategiatyössä. (Hiltunen 2012: 180-184.)

### **2.7.2. Skenaariot tulevaisuustyöskentelyssä**

Parhaimmillaan skenaariotyöskentely on prosessi, joka toistetaan ympäristön muuttuessa. Skenaarioiden laatiminen on osa yrityksen strategiaprosessia. Niiden tarkoituksena on antaa yrityksen johdolle näkemyksiä ympärillä muhivista vaihtoehtoista ja ne tuovat näkemyksellisyyttä erilaisiin "riskitulevaisuuksiin". Ne kannustavat erilaiseen ajatteluun, koska ovat erilaisia ja pohdittuna monesta tulevaisuusnäkökulmasta. Skenaariot toimivat mainiosti myös kommunikaation välineinä, ne kannustavat keskusteluun. (Hiltunen 2012: 184, 195, Rubin 2017). Rubin painottaa sitä, että yrityksen on hyvä päivittää tärkeimmät skenaariot, niin että yrityksen visio pysyy ajan tasalla. Skenaarioiden sisältö on hyvä tarkastaa, että ne ovat uudessa tilanteessa riittävän kattavat. Siten ne pysyvät mukana tarkoituksenmukaisesti yrityksen strategiatyössä. (Tulevaisuuden tutkimuskeskus 2017.)

Skenaarioiden työstäminen alkaa laajalla tietojen keräämisellä, jolloin muodostetaan kokonaiskäsitely ympärillä vallitsevasta tilanteesta. Olennaisia seurattavia kohteita ovat: *Tiede ja teknologia*, erityisesti uudet, nousussa olevat aiheet ja tutkimukset. Suurten *massojen mielipiteet* ja tapahtumat, jossa muutokset lähtevät syntymään. *Marginaaliryhmistä* on mahdollista lähteä syntymään poikkeavia innovaatioita, kuten esimerkiksi Steve Jobs oli aikoinaan poikkeavasti ajatteleva ihminen. Oman osaamisalueen ulkopuoliset *yllätykselliset* lähteet. Valmiin *filteroidun tutkimustiedon* käyttäminen on hyödyllistä. *Havainnointi uusissa ympäristöissä* luo näkemyksellisyyttä skenaarioiden sisältöihin. (Hiltunen 2012: 185.)

Skenaarioiden tekeminen voidaan aloittaa ajurien etsinnästä. Ajurit ovat asioita, ilmiöitä, vaikuttimia ja tekijöitä jotka ovat tärkeässä roolissa skenaarioita tekevän organisaation toiminnassa. Niitä voivat olla trendit ja megatrendit tai yksittäiset merkittävät tapahtumat. Ajureita etsitään yrityksen sisäisistä tekijöistä, kuin myös myös ulkoisesta toimintaympäristöstä. Ajurien etsimiseen voidaan käyttää esimerkiksi STEEP-kehikkoa (taulukko 3). (Hiltunen 2012: 186.)

**Taulukko 3.** Rohit Talwarin STEEP-taulukko (mukaillen Hiltunen 2012: 97).

<b>Trendin luokka</b>	<b>Trendi</b>
Yhteiskunnallinen, S	Kasvava elinikä, sekä ikääntyvät kansakunnat Kulutus, eläminen velaksi Tuotteiden ja palveluiden, kommunikaation ja kokemusten henkilökohtaistaminen
Teknologinen, T	World Wide Web koneissa ja laitteissa Robotisaatio, automaatio Verkkoterrorismi- ja rikollisuus kasvaa, kyberturvallisuus Energian tarve, vaihtoehtoiset energiamuodot
Taloudellinen, E	Rahoitusmarkkinoiden epävarmuus ja riskit Epätasainen taloudellinen kasvu Intian ja Kiinan taloudellinen mahti Valtioiden panostus tieteeseen taloudellisesti, innovaatioiden esiin nostamiseksi Virtuaalivaluutta, blockchain-tekniologia
Ympäristöön liittyvä, E	Kulutuksen kasvu ja maapallon resurssit Ilmastonmuutos Ympäristötietoisuus- ja ajattelu, sekä eettisten asioiden huomioiminen Biotekniologia
Poliittinen, P	Poliittinen ja taloudellinen läpinäkyvyys on kasvanut Kiina ja Intia maailmanmahdin johtajina Pakolaisuus ja liikkuvuuden rajoittaminen Populismi

Ajurien määrittämisen kanssa samaan aikaan, pohditaan sellaisia tekijöitä joiden voidaan olettaa olevan pysyviä tarkasteltavana olevalla ajanjaksolla. Tällaiset tekijät voidaan löytää kun pohditaan hitaasti muuttuvia asioita (esimerkiksi väestönkasvu, ikärakenne), tai rajoitetuista tilanteista (kaikkien tekijöiden tulee tapahtua siksi, että se on kaikille edullista), varmoista kehityksessä olevista asioista, kuten esimerkiksi digitalisaatio ja väistämättömistä törmäyksistä, jotka tapahtuvat tulevaisuudessa varmuudella (jos asiaan ei tehdä korjausta). Pysyvien tekijöiden lisäksi pohditaan kriittisiä epävarmuuksia, tekijöitä, jotka voivat yllättää tulevaisuuden. Näitä tekijöitä etsitään kyseenalaistamalla aikaisemmin määriteltyjä pysyviä tekijöitä. Esimerkiksi väestön ikärakennetta voi pohtia, miten se voisi muuttua, kuinka nopeasti ja mistä tekijöistä johtuen. Ajurien, varmojen tekijöiden ja epävarmojen kriittisten tekijöiden johdattamana syntyy alustavia skenaariojuonia joista kirjoitetaan skenaariotarinat. (Hiltunen 2012: 188-191.)

TAIDA™-prosessi on lyhenne sanoista: Tracking (jäljitys), analysing (analyysi), imaging (kuvailu), deciding (päättäminen) ja action (toiminta). Prosessi lähtee käyntiin siten, että päätetään ensin mitä aihealuetta tutkitaan ja missä aikajaksossa, ts. kuinka kauas tulevaisuuteen katsotaan. Skenaarioprosessin aikana huolehditaan siitä, että yrityksen historiatieto sekä nykytila ja sisäinen asenneilmapiirin nykytila on kartoitettu. Lisäksi hankitaan tietoa ympäröivästä toimintaympäristöstä. Taida -prosessi vaatii etukäteispohdinnan ja määrittelyn toimintaympäristön vaikuttavimmista asioista, ajureista. *Jäljitysvaiheessa* keskitytään tietojen keräämiseen ympäristöstä. Lähinnä keskitytään muutosten etsimiseen ja kuvaamiseen. Se tapahtuu nostamalla esiin ajalle otollisia ajureita, trendejä ja epävarmuustekijöitä. Tyypillisiä työssä käytettäviä hakukohteita ovat mielipidetutkimukset, asiantuntijapaneelit, internet haut ja henkilökohtaiset verkostot. *Analyysivaiheessa* edellä kuvattuja tietoja käydään tarkasti lävitse, ja tuloksena muodostetaan käsitys esiin nousevista aihealueista ja syys-seuraussuhteista. Lopputuloksena analyysistä saadaan lista

mahdollisista muutoksista. Taida prosessin kehittäjät Lindgren ja Bandhold suosittavat kirjaamaan ensin todennäköisimmän tulevaisuuden. Skenaariot rakennetaan tämän jälkeen, valitsemalla kaksi merkitsevintä epävarmuustekijää tulevaisuuden kannalta. *Kuvailuvaiheessa* laaditaan visio, eli se tila jossa halutaan tulevaisuudessa olla. *Päätämisenvaiheen* tarkoituksena on määritellä kehitysalueet ja menetelmät joilla saavutetaan visio ja tavoitteet, mutta vältetään mahdolliset uhat. Päätämisessä käytetään hyväksi alkuperäistä oletetuinta tulevaisuutta sekä siihen verraten kahta skenaariota mahdollisista muista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Tässä vaiheessa on mahdollista saada uusia ideoita, strategian toimeenpanoa varten. *Toimintavaihe* sisältää lopulta strategian toimeenpanon käytännössä ja seurannan analysointineen. TAIDA - prosessin eduksi sanotaan sen, että se liittää strategian kätevästi yhteen skenaarioiden tekemisen kanssa. (Hiltunen 2012: 188-191.)

Toinen käytetty menetelmä skenaarioiden tekemiseksi on käyttää ns. *tulevaisuustaulukoita*. Tulevaisuustaulukkoa tehtäessä otetaan huomioon lukuisia määriä erilaisia muuttujia. Se pakottaa pohtimaan laatimisvaiheessa keskinäisiä riippuvuuksia. Taulukkomenetelmässä vasempaan sarakkeeseen riveille, listataan ajurit, jotka vaikuttavat käsiteltävään skenaarioon. Ajureita etsitään esim. STEEP-jaottelun mukaan. Pystysarakkeisiin merkitään esimerkiksi kolme vaihtoehtoista mahdollisuutta. Vaihtoehtojen kohdalla, joka rivillä otetaan kantaa kuhunkin ajuriin. Kannanotot on syytä pohtia riittävän merkityksellisiksi, niin että selkeitä eroja on nähtävissä. Tarkoitus on herättää taulukolla pohdintaa ja keskustelua mahdollisista vaikutuksista. Jos merkitykset vaihtoehtoihin ovat lähellä toisiaan, keskustelua eikä ideoita lähde syntymään tulevaisuustaulukko -prosessin aikana. Oheisen taulukon esimerkki on lyhennetty versio mahdollisesta todellisesta taulukosta, joka on todellisuudessa huomattavasti laajempi. Laadittuun taulukkoon merkitään esimerkiksi eri viivan paksuuksilla ajureiden muuttujien kohdalle, kullekin riville todennäköisin toteutuva vaihtoehto, joka liittyy jollain tapaa seuraavalta

riviltä valittavaan kohteeseen. Nämä esimerkissä, eri viivoilla valitut kohdat, muodostavat skenaarion juonen. Se on havainnollisuuden vuoksi kirjoitettava narratiivin, kertomuksen muotoon. Lopuksi tarinalle on selvyiden vuoksi järkevää laatia kuvaava nimi. Taulukossa 4. on graafisen toimialan yrityksen kuvitteellinen tulevaisuustaulukko, jossa on pohdittu toimialan rajun muutoksen esiin nostamia ajureita ja niille erilaisia arvoja. Katkoviivalla esitetty skenaario A voisi olla nimeltään esimerkiksi, "Uudistuja". Skenaario C kuuluisi laskelmoivan painotalon toimintaan, nimeksi "Taisteleva media". Narratiivit, tarinamuotoon kirjoitettavat skenaariot, auttavat analysoimaan pohdittua tulevaisuuskuvaa (Hiltunen 2012: 191-195).

Taulukko 4. Kuvitteellinen tulevaisuustaulukko.

Ajuri	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C
Verkko-ostaminen	On asiakkaalle itsestänselvyys	Diginatiivi käyttää	Tärkeä osa palveluntarjoomassa
Asenneilmapiiri painettua markkinointia kohtaan	En halua painettua materiaalia	Painettu materiaali erottuu sähköisestä saasteesta	Haluan valita molemmista
Digitalisoituminen	Massadatan käsittely mainonnan kohdentamiseksi	Vähentää työpaikkoja	Mahdollisuus synnyttää uutta liiketoimintaa
Toimialan yritysten yhdyntymiset, verkostot	Yrityskoot kasvavat	Osaaminen keskittyy	Ostetaan osaaminen naapurilta, keskittyminen omaan ydintoimintaan
Materiaalin saatavuus, paperin hinta	Toimittajat vähenevät	Materiaali kallistuu	Menetetään markkinat materiaalin korkeiden kustannusten vuoksi
Paperituotteen jakelun hinta, saavutettavuus	Jakelutie huiman kallis	Jakelu kotiin on luxusta	Painetun viestin kuluttajien määrän laskiessa, tavoitettavuus hyvin pieni
Innovointi, uudistaminen	Elinehto	Jatketaan kuten ennenkin	Kyvykkäät innovoijat lähteneet toimialalta
Kilpailu osajista	Kyvykkäät vaihtavat toimialaa	Nuorisoa ei kiinnosta graafinen toimiala	Huono palkka, siisti sisätyö!
Automaation lisääminen kokonaisprosessiin	Kalliit Investoinnit	Isot toimijat pystyvät valitsemaan tuotteita, joiden teko voidaan automatisoida	Osaavat henkilöt



## 2.8. Innovaatiot ja kehitys

Innovaatiolla tarkoitetaan *uutta* tuotetta, palvelua tai toimintamallia, joka on uusi toimialalla jossa sitä käytetään. Se voi olla lainattu konsepti toiselta toimialalta. Uusi innovaatio on *viety käytäntöön*, jossa se tuo *hyötyä*. Yleisimmin innovaatiot syntyvät määrätietoisien ja harkitun työn tuloksena. Sysäyksiä innovaatioihin tulee useimmiten yrityksen ulkopuolelta, asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta. Muita tekijöitä ovat teknologian kehittyminen, joka tuo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Se tuo myös jatkuvan haasteen seurantaan ja panostamisen uusiin resursseihin. Maailmanlaajuiset trendit, joita ovat esimerkiksi talouden taantuminen, poliittiset aatteet, ympäristötietoisuus vaikuttavat laajemmin ja hitaammin kuin yrityksen toimialan kilpailutilanne. Sisäisesti yrityksessä on kenties tarve tehdä asioita paremmin, laadukkaammin ja tehokkaammin. (Länsisalmi 2013: 13-15.) Innovaatiot ovat luovan työn tuloksena syntyneitä tuotteita ja konsepteja, jotka tuottavat arvoa heille joille ne on kehitetty. Innovaatiot ja keksinnöt eroavat toisistaan siten, että keksinnöt ovat uusia kehitettyjä alkuperäisluomuksia, joiden kehittämiseen kuluu runsaasti aikaa ja vaatii pitkäaikaisia investointeja. Tyypillinen esimerkki keksinnöstä on lääketeollisuuden alalta, jossa lääkkeen keksiminen saattaa viedä vuosia. (Malmelin & Villi 2015: 105.)

On hyvä tiedostaa muutama ajatus innovaatioiden ympäriltä. ”Innovaatio” on tulevaisuuden tekemisen keskeinen termi. Yhdistämällä uusia ideoita luovasti, syntyy innovaatioita. Innovoinnin ympärillä tapahtuvat asiat ovat kaikille avointa toimintaa, joten kaikki pystyvät sitä tekemään, jos haluavat. Toisaalta on nostettu esiin, että pakko on myös kannustin innovoinnille. Jos ympärillämme etenevät asiat menevät meille epäedulliseen suuntaan, ihmisillä on taipumus keksiä jokin elämää helpottava keino. Tämä on mahdollisesti synnyttänyt sananparret, ”kehitys loppuu tyytyväisyyteen”, tai ”tyytyväisyys on taantumusta”. Innovatiivisuuden esteiksi mainitaankin mm. ihmisten

rajoittuneen ajattelumallin. Uusi idea tyrehdytetään, joskus liian helposti, keksimällä syitä miksei jokin asia toimi. Toinen merkittävä innovaatioiden tappaja on byrokratia. Muita syitä ovat kiire, resurssien puute, kateus ja liiallinen totisuus, joka johtunee pelosta. Hiltunen mainitsee, että organisaatiot, jotka pystyvät kasvattamaan henkilökunnalleen itsetuntoa, hyötyvät siitä, että epäonnistumisista voidaan oppia. Toiminta inhimillistyy ja muuttuu rennommaksi. (Hiltunen 2012: 265-266, 271.)

Innovaatioiden työstäminen prosessina koostuu karkeasti kolmesta eri vaiheesta: Ideointi ja määrittäminen, kehittäminen ja uuden innovaation käyttöönotto ja kaupallistaminen. Ideointi- ja määrittämissä vaiheissa paneudutaan ratkaisemaan jotain tiettyä ongelmaa. Tällöin on pohdittava, onko pulma ratkaisemisen arvoinen. Ideoita syntyy yrityksessä yleensä paljon. Ja ideat joutuvat kilpailuun keskenään. Johtamisen kannalta on tärkeää pitää kiinni objektiivisesti mitä ideoita kehitetään. Luovuus ja ideoiden runsas määrä ovat yleensä parempi vaihtoehto, kuin se että ideoista koetetaan tehdä laadullisesti täydellisiä. Määrällisesti isosta joukosta on paremmat mahdollisuudet seuloutua menestysideoita. Idean arviointiin ja testaamiseen voi käyttää organisaation verkostoa, asiakasta tai hyvää yhteistyökumppania. Yrityksen sisällä tapahtuva osastojen välinen testaus ja arviointi, lisää organisaation osaamista. Keskeistä on pyrkiä objektiiviseen näkemykseen idean kehittämisestä. Tyypillistä on, että idea vaatii lisämäärittelyä. Haasteeksi saattaa syntyä tilanne, jossa määrittely vie aikaa, jolloin idea "vanhentuu". (Mäntyneva 2012: 96-98, 103.)

Innovaatioiden omaksumisen nopeuteen vaikuttavat mm. suhteellinen etu, eli onko innovaatio edeltäjäänsä parempi. Sopiiko innovaatio yrityksen olemassa oleviin arvoihin ja innovaation kompleksisuus. Innovaation tulee olla helposti ymmärrettävä ja käytettävä. Innovaation kokeiltavuus ja muiden ihmisten havainnointi jostain paremmasta auttavat innovaation läpimenoa. (Hiltunen 2017: 30-31.)

Ennakoinnin ja innovoinnin yhdistelmänä mainitaan kirjallisuudessa ennovointi. Ennovoinnin avulla yritys voi saada etuajassa kehitettyä uusia toimintamenetelmiä, radikaalienkin muutosten varalta. Ennakointi auttaa katsomaan pidemmälle, laajasti ja systemaattisesti. Erityisesti se aiheuttaa ”toisinajattelua”, rikkomalla perinteisiä rajoja ja yhdistämällä eri toimialoja ja toimijoita. Hiltunen (2012) mainitsee, että esimerkiksi ”tulevaisuusikkuna” ja ”strateginen sattumointi” ovat hyviä innovaatioiden hakemiseen tarkoitettuja työmenetelmiä. Raskaampia menetelmiä ovat Delfoi-tutkimus ja skenaariot. *Tulevaisuusikkuna* on visuaalinen menetelmä innovaation aineksien keräämiseksi. Siinä yrityksen henkilökunta voi ottaa heikkojen signaalien (uutuuksien) johdattelemana valokuvia ja lähettää ne yhteiseen valokuvakantaan. Valokuvat (mielenkiintoiset ja uudet) voivat johdatella kokonaisuutena uusiin oivalluksiin. *Strategisella sattumoinnilla* tarkoitetaan tilannetta, jossa sattumalta valitut asiayhdistelmät aiheuttavat ihmisille pakosta tilanteen, jossa poistutaan omalta turvalliselta osaamisalueelta. Tämä saattaa synnyttää epätavallisia, uusia ja erilaisia asioita. Strategiseen sattumointiin on olemassa omat kortit. Kortteja on kolmea erilaista, jotka kuvaavat erikoisella tavalla tulevan asiakkaan ja trendin. Yksi kortti on ns. teemakortti, joka voi olla varsin erikoinen. Kortteja käytetään ideoinnin innoittajana. Haasteena voi olla korttien avautuminen ”pelaajalle” siten, että niistä voidaan muodostaa ideatarina. Vaikka kyseessä onkin tärkeä strateginen työ yrityksessä, tietynlainen leikillinen ote on tämän menetelmän osalta sallittua ja toivottua. (Hiltunen 2012: 286-296, Länsisalmi 2013: 75.)

Zapf (2018) mainitsee, että yrityksen innovointiprosessi on usein kaoottinen ja jäsentymätön siksi, että vedotaan luovuuteen. Hän esittää, että innovaatioprosessi tulee aloittaa puhtaasti määrittämällä *innovoinnin tavoitteen* yrityksessä. Innovaatioprosessin hallitsemiseksi, organisaatiossa tulee *määrittää vastuut* toiminnalle. Prosessiin osallistuville on järjestettävä *toiminnalliset mahdollisuudet*, esimerkiksi hankkimalla tarpeellista *osaamista*. On tärkeää

tiedostaa, että innovaatioprosessi vaatii *joustavuutta ja ketteryyttä*. *Kokeiluista ja epäonnistumisista* on tärkeä oppia. Prosessina se ei ole lineaarinen ja ennustettavissa. Innovaatiotoiminnassa onnistumiseksi *viestintä* ja yhteiset käsitykset innovaatiokulttuurista ja toiminnassa sen eteen, ovat kriittisen tärkeitä.

Onnistunut innovointi Hiltusen mukaan rakentuu seuraavista tekijöistä: (Hiltunen 2012: 301, 322.)

- "Tavoitteissa on oltava rohkea. Tavoittele eri tavalla toimintaa, kuin kilpailijasi tekevät.
- Innovaatiotoiminta on selkeästi raakaa työtä. Se vaatii sitkeyttä, uteliaisuutta, verkostoitumista/kommunikointia.
- Uusi asia ei mene useinkaan sellaisenaan muille läpi. Usko itse asiaan ja kerää verkostosta tukiaineksia. Esitä aiheesta positiivisia puolia. Testaa näkemystäsi ja toista sitä.
- Varaudu henkisesti siihen, uutuuden markkinoille vienti maksaa ja vie aikaa.
- Innovointi on kommunikointia parhaimmillaan. Muista viestinnässä visuaalisuus. Tulevaisuusajatuksilla voi hullutella."

### **2.8.1. Innovatiivinen organisaatio**

Yrityksen toiminnan jatkuvuus pitkällä tähtäimellä vaatii uusiutumista. Kyky innovoida, toimii niin kuin yrityksen innovaatiokulttuuri on rakentunut. Uudistumisen innovaatiotoiminnan avulla, saattaa estää yrityksessä vallitseva kulttuuri, joka karttaa riskien ottamista. Usein organisaatioissa panostetaan riskien ja kustannusten minimoimiseen. Menestyvät yritykset ovat kyenneet tasapainottamaan nämä näkökulmat. Hyvästä innovaatiokulttuurista sanotaan olevan hyötyä uudenlaista ajattelua tuottavan ilmapiirin luomisessa. Se energisoi ja yhdistää henkilökuntaa. Innovointia auttaa se, jos yrityksessä on tiimeissä ihmisiä, jotka näkevät haasteet ja mahdollisuudet eri suunnista, koska se tuo uusia näkemyksiä ja kirkastaa päätelmiä. Merkille pantavaa on, että matalalla organisaatorakenteella ja osastojen välisellä yhteistyöllä on positiivinen vaikutus innovatiivisuuteen. Innovatiivisten organisaatioiden yksi tunnusmerkki on osastojen välinen hyvä yhteistyö. Siihen on mahdollista

päästä parantamalla osastojen välistä viestintää. Tällä tavalla on mahdollista synnyttää myös radikaalimpia innovaatioita. (Mäntyneva 2012: 56-57, 80.)

Luova ja innovatiivinen organisaatio ei synny itsestään. Menestyneillä ja kasvuun pystyneillä yrityksillä on yhteisiä tekijöitä. Ensiksikin johtajilla on *sielukas* näkemys oman yrityksen aseoitumisesta yhteiskuntaan. Yrityksellä nähtiin tehtävän enemmän kuin pelkästään rahan ansaitsemista. Jotain joka hyödyttää aidosti asiakkaita ja kumppaneita tai ihmisiä laajemmin maailmassa. Toiseksi, menestyneiden yritysjohtajien tavoite toistuvasti oli halu *saavuttaa täydellisyys*. Tämä ei tarkoita sitä, että pitää välttämättä olla alansa paras, vaan olemassa olevien resurssien, varojen ja ihmisten kykyjen parasta mahdollista käyttöä. Yritykselle ja sen työntekijöille on merkityksellistä tietää millaisessa organisaatiossa he työskentelevät, koska se rajaa heidän ajatteluaan ja tekemistä myös arjessa. Se on inhimillistä, sillä ihminen kerää ympäriltään vaikutteita jotka vahvistavat käsitystä siitä miten asiat ovat. Kasvun ja uudistumisen näkökulmasta katsoen organisaation ns. identiteetti olisi pystyttävä luomaan selkeäksi, mutta riittävän väljäksi. Ajan kuluessa, toimialan ja markkinoiden muuttuessa, tämä antaa mahdollisuuden laajentaa identiteettiä, ilman että perustehtävää tarvitsee määritellä uudelleen. (Länsisalmi 2013: 127-132, Alahuhta 2015: 182-183.)

Luovuus ja innovatiivisuus ovat yhdessä luotuja ominaisuuksia, joita tulee ylläpitää pitkäjännitteisesti. Kun yrityksessä on muodostettu selkeä visio tulevaisuudesta, on tärkeä kerätä sen vision toteuttamiseen sopiva osaaminen, ja tiimi. Länsisalmi (2013) muistuttaa, että innovaatioita syntyy myös erilaisuuden ansiosta. Moninaisuus tiimin jäsenten osaamisessa ja taustoissa ovat innovaatioiden kannalta merkityksellisiä. Tiimiin tarvitaan persoonia ja erilaisia työskentelytyylejä. Tarvitaan myös isoja kokonaisuuksia hahmottavia visionäärejä. Sujuvan tiimityön kannalta, sen jäsenten on tärkeä tuntee turvallisuutta. Innovointiin sopiva ilmapiirin tulee olla sellainen, jossa voidaan

esittää puolivalmiita ajatuksia keskusteluun, pelkäämättä seuraamuksia. Tiimin jäsenten tulee tuntea luottamuksen vallitsevan tiimissä. (Länsisalmi 2013: 40-41.)

Innovatiivisuus on enemmänkin tekoja kuin sanoja. Mikäli innovatiivisuudesta päätetään tehdä yrityksessä strategisesti tavoiteltava tapa toimia, sen on huolehdittava seuraavista haasteista: (Harisalo 2011: 19-20, 27-36, 42, Ranne 2015: 48)

"1) Luovuuden edistäminen strategiana. Pyrkimyksenä on luoda siitä innostava ja kannustava. Sen tulee haastaa ihmisiä keksimään, olemaan uteliaita ja ajattelemaan poikkeavasti. Edistämisen esteenä ei saa olla hitaus tai vanhalla tavalla toimiminen. Onnistuminen haastaa johtoa, koska se edellyttää luovuuden ja inhimillisen toiminnan ymmärtämistä, on siedettävä myös epäonnistumisia. Ranne (2015: 48-53.) kehottaa myönteisyyttä korostavaan ja kannustavaan sekä rohkaisevaan toimintaan innovatiivisessa ajattelussa. Ihmisiä voi esimerkiksi auttaa katsomaan asioita uusista näkökulmista. Tällainen vuorovaikutteinen kommentointi on tärkeää, koska ihmiset pitävät siitä, että heidän ajatuksiaan kuunnellaan ja ollaan niistä kiinnostuneita.

2) Luova prosessi, joka koskee yksilöä, prosessia jossa tämä toimii ja tuotteesta jota käsitellään. Yksilön kannalta kysymyksessä on luova toiminta, ongelman ratkaisutyö ja todellisuuden kokeminen. Luovassa prosessissa on neljä vaihetta; ongelman tunnistaminen, harkinta, oivallus ja toiminta. "Ongelma" tulee ymmärtää mahdollisuutena. Mikäli ongelmaa ei tunnisteta lainkaan, kehitettävää asiaa ei tunnisteta ja se hoidetaan entisellä tavalla. Tunnistaminen aiheuttaa harkinnan, joka on joko tietoista tai tiedostamatonta. Oivallus tai idea syntyy harkinnan tuloksena. Usein niitä syntyy useita. Luovan prosessin päättää ideoiden testaus ja kokeilu.

3) Luovuutta tukeva kulttuuri rakentuu yrityksen sisäisestä todellisuudesta. Se on ihmisten mielenmaisema, josta syntyy tapa ajatella ja käyttäytyä. Luovuutta tukevan kulttuurin rakentaminen on organisaatiolle tärkeää, koska luovalle organisaatiolle on tärkeää kyetä luopumaan vanhoista tavoista toimia, sietää epävarmuutta ja jatkuvaa kyseenalaistamista. Luova kulttuuri kannustaa ihmisiä keskinäiseen auttamiseen, arvostukseen ja luottamukseen. Ihmiset kykenevät luomaan uutta, vain ollessaan keskenään vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, rohkaisemalla ja ottamalla kantaa toisten ajatuksiin. Ranne (2015: 53) kertoo, että esimerkkien avulla voidaan luoda kannustava kulttuuri, ja ihmisiä voi haastaa tuomaan esiin myös keskeneräisiä ideoita. Yhdessä kehitetyt ratkaisut lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta.

4) Luovuutta rajoittavia tekijöitä on pyrittävä minimoimaan, koska esteiden ollessa vahvempia innovatiivisuus heikkenee. Tällaisia organisatorisia esteitä on todettu oleva mm. organisaation rakenne, joka sitoo ihmiset tehtäviinsä niin, ettei kokemuksia ja näkemyksiä voida jakaa. Organisaation rakenteisiin luetaan säännöt, kirjoitetut tai kirjoittamattomat. Luovuuden prosessiesteiksi mainitaan johtajan oma persoona ja mahdolliset johtamiseen liittyvät taidot. Johtajuus kärsii siitä, jos johtajalla ei ole valtaa, tai sitä käytetä. Valta-asetelmat, ratkaisemattomat konfliktit ja siilomainen ajattelu haittaa luovaa päätöksentekoa.

Jämäkkää johtajuutta vaatii myös tilanne, jossa ihmisillä on omia motiiveja, joita saatetaan edistää työyhteisön kustannuksella.

5) Luovuuden edistäminen erilaisilla tekniikoilla. Käytössä on mm. ideointimenetelmät; aivoriihi, uudet käsitykset menetelmä, analyysit, vastakkainasettelun menetelmä, järjestelmällinen strukturointi jne.”

Vaikeinta tuloksekas innovointi näyttää olevan toimintansa vakiinnuttaneille yrityksille. Sanotaan, että menestys tämän hetken markkinoilla voi tietää ongelmia tulevaisuudessa, koska odotukset ja markkinat muuttuvat. Vakiintunut yrityskulttuuri hidastaa uudistumista. (Malmelin & Villi: 2015: 108, Mäntyneva 2012: 60.)

Organisaation joka haluaa kehittää innovaatiotoiminnastaan pitkäkestoisen, tulee noudattaa selkeää ja toistettavaa innovaatioprosessia. Siihen voidaan käyttää esimerkiksi innovaatioportfoliota, jolla havainnollistetaan yrityksen henkilökunnalle avoimia innovaatioita. Sen johtamisessa on tärkeintä tehdä päätöksiä, mitä ideoita viedään eteenpäin ja millaisin resurssein. Yleensä on niin, että yrityksissä ei ole pulaa ideoista. Mutta sen sijaan arkiset kiireet tekevät ideoiden toimeenpanon käytäntöön mahdottomaksi. Innovaatioihin liittyviä käytänteitä on vahvistettava arjen toiminnaksi. Innovaatiotoiminnassa on siis myös kyse resurssien määrästä. Jatkuvuuden takaamiseksi yrityksessä on tärkeää jakaa ongelma, jota lähdetään ratkomaan. Yhteistyönä löydettyt ideat ja ratkaisut täydentävät toisiaan, ja tuovat yritykselle suurimman hyödyn. (Mäntyneva 2012: 125-127.)

## **2.8.2. Innovaatiotyypit ja luokat**

Innovaatioita voidaan luokitella ja tyypitellä. Luokittelussa huomio kiinnittyy niiden uutuusasteeseen ja vaikuttavuuden laajuuteen. *Inkrementaalinen* eli asteittainen innovaatio on tyypillisesti sellainen, joka parantaa jo olemassa

olevaa tuotetta tai palvelua. Suurin osa yrityksissä tehtävistä innovaatioista ovat inkrementaaleja. Tämän tyyppinen innovaatio ylläpitää yrityksen tuotteiden ja palveluiden tasoa. Se pitää ne kilpailukykyisinä, koska niihin kohdistetaan jatkuvaa kehitystoimintaa. Jos yrityksessä ei panosteta inkrementaalisiin innovaatioihin, on mahdollista, että kilpailevat yritykset voivat jäljitellä yrityksen tuotteita ja palveluita, tarvitsematta itse panostaa kehittämistoimiin. Yritykset panostavat inkrementaaleihin innovaatioihin enemmän kuin radikaaleihin siitä syystä, että ne ovat tyypillisesti riskittömämpiä. Inkrementaalisia innovaatioita ei tule kuitenkaan kohdistaa sellaisiin tuotteisiin, jotka ovat "poistumassa" yrityksen tarjoomasta. Parempi hyöty kehitysresursseista on saatavissa, jos ne sijoitetaan uusiin ja lisäarvoa tuottaviin kohteisiin. *Radikaalit innovaatiot* ovat niin mullistavia, että ne voivat muuttaa koko toimialan käytänteitä. Yrityksellä on mahdollisuus olla markkinoilla ensimmäisenä, ja päästä hinnoittelemaan kannattavasti. Asiakas ei aina tee ostopäätöstään pelkästään hinnan perusteella. Siihen vaikuttaa myös tuotteen tai palvelun tuottama parempi arvo. "Kermankuorintahinnan" vastapainona, radikaalien innovaatioiden tavoittelu on riskipitoista, kallista ja aikaa vievää. Haasteeksi voidaan mainita myös uuden radikaalin innovaation markkinoille tulon ajoituksen. Yrityksellä on oltava riittävät taloudelliset mahdollisuudet panostaa radikaaleihin innovaatioihin. (Malmelin ym. 2015: 106, Apilo ym. 2007: 23, Mäntyneva 2012: 34-45.)

Kamenskyn (2010: 292) mukaan innovaatioita on hyödyllistä etsiä yrityksen koko arvoketjusta. Innovaatioiden yhdisteleminen uusiksi kokonaisuuksiksi voi tuoda uusia ulottuvuuksia menestyskonseptien luomisessa (kuvio 6).

Malmelin ym. tuovat myös esiin mediaorganisaatiolle tärkeän seikan verkostoitumisesta ja siten arververkossa toimimisesta. Heidän mielestään on tärkeää toimia arvoa luovassa verkostossa ns. arververkoston solmukohdassa, johon voi pyrkiä esimerkiksi yhteistuotannon kautta. Tällä tavalla on



mahdollista saada ideoita oman organisaation ulkopuolelta. Näin ollen innovaatio ei aina vaadi uutta tietoa, vaan se voi perustua hajallaan olevien tietojen uudeltaisesta yhdistelystä. Kyseessä on tällöin synteettinen innovaatio. (Malmelin ym. 2015: 111.)

Jatkuvasta innovoinnista (sustaining innovation) voidaan puhua, kun innovaatiota kehitetään ja parannetaan yhä toimivammaksi ja paremmaksi. Markkinoita mullistavia oivaltavia liiketoiminta innovaatioita kutsutaan disruptiivisiksi innovaatioiksi. Disruptiivisten innovaatioiden ollessa kyseessä ideoita haetaan yritykseen oman toimialan ulkopuolelta. Disruptiivisesti toimivan yrityksen menestys perustuu innovatiiviseen liiketoimintaideaan, ei niinkään erinomaiseen tuotteeseen (Hämäläinen ym. 2016: 91-92, Apilo ym. 2007: 25).



**Kuvio 6.** Innovaatioiden muodostumistavat. (mukaillen Asheim ym. 2006: 49)

Malmelin ym. tyypittävät innovaatiot *markkinainnovaatioihin*, jolla tarkoitetaan kuluttajien arvojen muutoksia sekä muutoksia käyttäytymisessä. Markkinainnovaatiota on lähellä käsite *positioissa tapahtuvista muutoksista*, jolla tarkoitetaan tuotteen uutta asemointia markkinassa ja sen myötä uudet kohderyhmät tuotteelle. *Prosessi-innovaatiot* ovat nimensä mukaisesti uutuuksia prosesseissa ja esimerkiksi jakelussa. *Paradigmaattisilla* innovaatioilla voidaan käsittää tarkoitettavan organisaation uudistamista ajattelutavoiltaan sekä arvojen ja liiketoimintamallien uudistamista. Media-alalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi siirtymistä paperilehdestä digitaaliseen mobiilijulkaisuun. *Rakenteelliset* innovaatiot tuovat muutoksia esimerkiksi organisaation muotoon

ja hierargiaan sekä *sosiaaliset* innovaatiot, joilla tarkoitetaan tapoja palvella ja puhutella ihmisiä. (Malmelin ym. 2015: 107.)

Graafiselle toimialalle Malmelin ym. erottavat neljä mediainnovaatioiden peruspiirrettä. Ensiksi, ne ovat *uusia*, toiseksi niiden avulla tuotetaan *taloudellista ja sosiaalista* hyötyä. Nämä ovat yhteistä kaikille toimialoille ja näissä molemmissa on taustalla markkinoille kehitetyt uudet tuotteet ja sen kehityksen mukaisesti organisaation prosessien kehittäminen tarkoitukseen sopivaksi. *Viestinnälliset* seuraukset syntyvät toimialan luonteen mukaisesti ja vaikuttavat yksilöihin, yhteisöihin ja yhteiskuntaan. Neljänneksi he mainitsevat, että viestintäalan innovaatiot ovat *sosiaalisia, monimutkaisia prosesseja*. Koska ne rakentuvat tuotteen tai palvelun tuottajan ja käyttäjän välisessä vuorovaikutuksessa, mediasisältöä luodaan painettuun lehteen ja verkkomedioihin yhdessä käyttäjän kanssa. (Malmelin ym. 2015: 108.)

### **2.8.3. Innovaatioiden syntyä edistäviä tekijöitä**

Innovaatioiden synnyttäminen on haasteellista. Jotta organisaatio pystyy pitkäjätkoisesti tuottamaan innovaatioita, ja uudistamaan toimintaansa, tarvitsee se määrittelyä innovaatiotoimintaan liittyvistä käytänteistä. Ideat eivät pelkästään takaa innovaatiotoiminnan menestystä. Innovaatiotoiminta tulee olla selkeästi määritelty prosessi, joka on toistettavissa. Henkilökunnan on tiedettävä mistä innovatiivisessa ajattelussa on kysymys, millä tavoin sitä tuetaan ja edistetään, sekä miten tuotokset tuodaan esiin ja arvioidaan. (Mäntyneva 2012: 125-126, Ranne 2015: 33.)

Joseph Schumpeter esitti jo v. 1939, että on olemassa viisi innovaatiotyyppiä: 1) Uudet tuotteet (nykyisin esimerkiksi terveysranneke), 2) Uudet tuotantotavat (3D-tulostus), 3) Uusien materiaalien hyödyntäminen (Nano), 4) Uusien markkinoiden avaus (Netflix), 5) Uudet liiketoimintamallit (Uber). (Hämäläinen ym. 2016: 97.) Luettelo on pätevä myös nykypäivän tyypittelyyn. Esimerkiksi

terveysrannekkeen ympärille on nykyteknologialla kehitettävissä terveystalvveluita, suosituksia päivittäisestä ruokailusta, liikunnasta jne. Terveystalvveluksen tietoja voi jakaa ystäväpiirissä ja vaikkapa ravitsemusterapeutin kanssa.

Ihminen yksilönä, omaa ajatteluaan ja itsestään selvyyksiä haastaessaan, on tärkeässä roolissa ideoiden jalostajana innovaatioiksi. *Henkilöstökokemuksesta* on tullut yhtä tärkeämpi tekijä yritysten menestyksen takeena. Tyytyväinen työntekijä on voimavara ja lisää sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Oivallukset vaativat viitseliäisyyttä ja rohkeutta haastaa itseä pohtimaan ja kyseenalaistamaan käytänteitä. Innovaatioiden syntyyn auttaa ymmärrys muutostarpeesta, mielenkiinnosta ja päämäärästä johonkin aiheeseen. Kimmoke muutokseen voi tulla esimerkiksi uudesta lainsäädännöstä, tieteestä tai uudesta tekniikasta. Asiakkaat ja kumppanit vaativat muutosta ja omat kokeilut ohjaavat ajatteluaamme. *Mitä jos* - tyyppiset kyselyt voivat synnyttää uudenlaisia ratkaisuja. Erilaisten vaihtoehtojen puntarointi tuo näkemyksellisyttä. Olennaista on oppia ja saavuttaa kokemusten kautta oivaltamista. *Ryhmässä kehittyneet* oivallukset ovat hedelmällisiä parantamaan itse ideaa, mutta myös ryhmädynamiikkaa. Kerran onnistunut ideointi voi poikia lisää onnistumisia tulevaisuudessa. (Hämäläinen ym. 2016: 113-117, 165.)

*Asiakas- ja käyttäjäkokemukseen* panostaneet organisaatiot ovat saavuttaneet menestystä taloudellisesti, mutta myös uusien innovaatioiden kehittämisessä. Onnistunut asiakaskokemus leviää positiivisena kokemuksena nykyisenä digitaalisenä aikana nopeasti. Lavea verkosto tuottaa uusia tarpeita, keksimällä ja kehittämällä niihin ratkaisuja, synnyttää usein syvän asiakasymmärryksen. Asiakasta ja heidän tarpeitaan voi ymmärtää paremmin mm. asiakassegmentoinnilla, pyrkimällä heittäytymään asiakkaan asemaan ja vertailemalla kilpailijoiden heille tarjoamia tuotteita. Asiakkaalta voi kysyä myös suoraan kyselyin tai haastatteluin. (Hämäläinen ym. 2016: 120-123.)

Fileniuksen (2015) mukaan asiakaskokemus muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Näiden yhteisenä tuloksena asiakas muodostaa näkemyksen yrityksestä. Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja henkilökohtainen. Digitaalisena aikana, kun käytetään paljon erilaisia sovelluksia, *käyttäjäkokemus*, eli helppo palvelun käytettävyys on erittäin merkittävä kilpailutekijä. Panostaminen asiakaskokemukseen tuo taloudellista menestystä. Hyötyä ja tuloksia voidaan nähdä syntyvän siitä, kun asiakas palaa useammin palveluun ja ostaa useammin. Tällöin keskiostos kehittyy positiivisesti. Muita selviä hyötyjä hän näkee asiakasuskollisuuden kasvusta ja aktiivisesta suosittelusta muille. Uudet asiakkaat on myös edullisempia hankkia ja kun palvelu on käytettävyydeltään hyvä, niin asiakaspalvelua tarvitaan vähemmän. (Filenius 2015: 24, 34.)

*Design- ajattelu* on luovien ideoiden järjestelmälliseen synnyttämiseen käytetty menetelmä. Menetelmällä pyritään yhdistämään ihmisten tarpeet ja teknologiset mahdollisuudet. Niin, että ne voidaan strategian avulla muuttaa asiakkaille lisäarvoa tuottaviksi konkreettisiksi, uusiksi mahdollisuuksiksi markkinoilla. Ajattelu yhdistää intuitiivisen ja analyttisen tavan tarkastella ideoiden mahdollisuuksia. (Brown 2008: 85-90.)

Luova tapa kehittää yrityksen toimintaa on *pyrkiä irti rajoittavista uskomuksista*. De Jong ja Van Dijk (2015) ovat esitelleen viisikohtaisen mallin, jonka avulla voi tutkia oman toimialan disruption, eli mahdollisuuden murtaa oman toimialan käytänteitä. 1. Hahmotetaan ensin toimialan nykyisen kaltaisen ydinliiketoiminnan toimintamuoto. 2. Selvitetään tämän liiketoiminnan taustalla olevat uskomukset, lainalaisuudet ja periaatteet. 3. Käännetään pääläelleen edelliset uskomukset radikaalilla tavalla. 4. Ja testataan uudet uskomukset, vaikka tosiasia onkin, että useimmat syntyneistä ideoista ei tule toteutumaan. 5. Lopulta valitaan toimivimmat uskomukset ja tehdään niistä omalle toimialalle uutta liiketoimintaa.

Osterwalder ja Pigneur (2010: 142) esittävät viisi tärkeää ideointia tukevaa tekijää: 1) *Tiimin erilaisuus*. Jäsenten tietämys olisi hyvä olla peräisin eri liiketoimintayksiköistä. Erilainen osaaminen, kokemuspohja kulttuurista monipuolistaa ideointia, tuo siihen näkemystä ja kokemusta. 2) *Idean taustoitus*. Käydään läpi asiakaspalautteita, kartoitetaan teknologisia ratkaisuja ja arvioidaan nykyinen toiminta. 3) *Määrällinen ideointi*. Tuotetaan mieluummin liikaa ideoita, rohkeasti, ilman että niitä ”ammutaan alas”. Niiden joukosta löytyy paras oivallus. Paras vaihtoehto on mahdollista löytyä myös eri ideoita yhdistämällä. 4) *Suoritetaan priorisointi*. Supistetaan ideoiden määrä hallittavaksi. Priorisoinnin näkökulmina voi olla liiketoiminto, toimeenpanon vaatima aika, mahdollinen kilpailuetu tai asiakkaan käyttäytyminen. 5) *Simuloidaan prototyyppi*. Kun idealista on supistunut noin kolmesta viiteen, simuloidaan tilanne ja arviointia varten. Simuloinnin aikana on mahdollista syntyä myös uusia ideoita, koska sen aikana pohditaan, mitä muuta voisi olla. (Osterwalder & Pigneur 2010: 142.)

*Joukkoistaminen* tässä yhteydessä, koostaa viisautta, kokemusta ja näkemystä yhteen. Se tarkoittaa ideointia yhteistyössä sidosryhmien kanssa ja tuo ideointiin laajan näkökulman. Yritys voi esimerkiksi julkaista ongelman, johon haetaan ratkaisua verkossa. Ratkaisuehdotuksesta palkitaan. Joukkoistamista on käytetty menestyksekkäästi esim. Linux-käyttöjärjestelmän kehittämisessä. Uusien oivallusten rahoitus voidaan rahoittaa joukkorahoituksella, joka on tärkeää esimerkiksi uusille startup-yrityksille. (Hämäläinen ym. 2016: 133; Hiltunen 2017: 68.)

*Uudistumismyönteinen kulttuuri* voidaan nostaa esiin kun edistetään innovaatioiden syntymistä ja parannetaan luovuuden mahdollisuuksia. Yrityksessä taustalla vallitsevan kulttuurin saamiseksi uudistumismyönteiseksi, ajaa muutokset joita yrityksen ympärillä koko ajan tapahtuu. Tällaisia vaikuttimia ovat mm. kilpailu yllättävistä suunnista, muutokset

lainsäädännössä, kuluttajat vaativat yhä enemmän, koska tekninen kehitys on nopeaa. Valittavia tuotteita ja palveluita on runsaasti. Saattaa olla, että yrityksen koko liiketoimintamalli ja ansaintalogiikka on vanhentunut. Toiminnan kehittäminen ja uudistuminen ei käytännössä onnistu, jos ei ole rohkeutta ja mahdollisuuksia kokeilla uutta. Kokeilukulttuuri on yrityksessä kriittinen tekijä luovuuden ja uudistumisen edistämiseksi. Kun uudistetaan ja otetaan riskejä, on selvää, että aina ei heti onnistuta. Sen ei saa antaa lannistaa, epäonnistumisia on tarpeellista ymmärtää ja ymmärryksen jälkeen kehittää toiminta paremmaksi. Epäonnistuminen ei ole hyödyllistä, jos siitä ei opita eikä hyödynnetä sitä tietoa. Asenne ja suhtautuminen epäonnistumiseen, on Suomessakin hiljalleen muuttumassa kannustavampaan suuntaan. Johtamalla siten, ettei tarvitse pelätä vastoinkäymisiä, lisää henkilökunnan sitoutumista ja luottamusta, sekä madaltaa kynnystä yrittää uudelleen epäonnistumisen jälkeen. Sanotaan, että johtajuustaidot mitataan epäonnistumisten hetkellä. Karille menneen hankkeen vetäjä jätetään helposti yksin, mutta menestyksen hetkellä useilla johtajilla on taipumus korostaa omaa roolia onnistumisen takaamiseksi. Yrityksen kulttuurista kertoo paljon se, miten johto jakaa oikeudenmukaisesti kunniaa ja vastuuta sinne minne se kuuluu. Liian usein kuulee kerrottavan menestystarinoita minä-muodossa, mutta samanaikaisesti odotetaan organisaation henkilökunnalta sitoutumista ja yhteen hiileen puhaltamista. (Hämäläinen ym. 2016: 175-180.)

Salonen (2017: 219-225) kirjoittaa, että ihminen on uusiutuva luonnostaan. Uudistumista kannattaa lähestyä *myönteinen asenne edellä*. Uudistuminen sisältää mahdollisuuksia ja toiveikkuutta. Jos muutos nähdään aidosti innostavana, ihmisestä tulee muutoksen tekijä. Johtajan tehtävänä organisaation muutoksessa on johtaa uudistuminen käytäntöön, sillä tavoin, että ihmiset sisäistävät sen. Johtajan tehtävänä on tarkkailla kuinka muutos otetaan vastaan ja ymmärtää myös se, että ihmiset kokevat muutoksen eri tavalla. Salonen mainitsee, että uudistumisessa muutos aiheuttaa pelkoa. Se syntyy esimerkiksi

oman aseman pohtimisesta, osaamisesta, jaksamisesta ja siitä että onko uudistus ylipäättään mielekäs. Pelosta seuraa stressiä ja ihminen asettuu puolustustilaan. Pelon jälkeen seuraa yleensä asian hyväksyminen, vanhasta luopuminen. Onnistuneessa uudistusprosessissa pelon, ahdistuksen ja epävarmuuden tunteiden jälkeen on mahdollista löytää muutoksesta ilo ja innostus. Esimiehen ja johtajan on oltava itse muutoksen takana siihen uskoen. Muutoksen tärkeys on osattava perustella empimättä. Jos yrityksen työntekijöiden halutaan olevan uusiutumiskykyisiä, yhteistyökykyisiä toistensa ja asiakkaiden sekä keksivän uudenlaisia ratkaisuja yrityksen menestymiseksi, heissä on ruokittava positiivisia tunteita. (Salonen 2017: 238.)

Kulttuurin sanotaan koostuvan asenteista, uskomuksista, arvoista ja normeista, joiden perusteella ihminen tekee toiminnassaan valintoja. Toiminnassa nämä näkyvät tapoina ja tottumuksina, jotka muodostuvat rutiininomaiseksi tekemiseksi. Kulttuuri on yritykselle kilpailuetu, joka on vaikea kopioida toiseen yritykseen. (Hämäläinen ym. 2016: 151, 153.)

Vaikka strategia olisi miten hyvä, sitä on hankala saada toteutetuksi organisaatiossa, jos strategian tavoitteet ja yrityksessä vallitseva todellinen kulttuuri ovat ristiriitaiset. Hänen mukaansa kulttuurin uudistaminen on pitkä prosessi. Jos prosessien ja järjestelmien muutos strategian mukaisiksi vie 1-2 vuotta, niin kulttuurin muutos kuluttaa aikaa hänen arvionsa mukaan 3-5 vuotta. Miten sitten vaikuttaa kulttuuriin niin, että se toimisi myönteisesti vaikuttavana ponnahdusalueena strategiselle uudistumiselle? Se vaatii uuden oppimista, harjoittelua, kokeilua, epäonnistumisia ja uudelleen yrittämistä. Tämä vaatii avoimen yrityskulttuurin, joka kannustaa luovuuteen ja on salliva myös mahdollisille virheille. Johdon odotetaan näyttävän esimerkkiä, ei ainoastaan ohjeistavan muita. Esimerkkiä voi parhaiten näyttää olemalla läsnä arkipäiväisessä päätöksenteossa. (Hämäläinen ym. 2016: 161.)

Valitettavasti monia yrityksiä johdetaan siten, että niissä huomiota kiinnitetään paljon olemassa olevan säilyttämiseen, virheiden välttämiseen ja tehokkuuden maksimoimiseen. Tällöin kulttuuri rakentuu tämäntyypin toiminnan ympärille. Tällaisissa organisaatioissa ei nopeassa muutostilanteessa pystytä reagoimaan ripeästi, koska sinne juurtuneet toimintatavat ja arvot, vaatimuksetkin estävät ketterän uudistumisen. Vaikka paljon puhutaan teknologisesta muutoksesta, niin ihmiset ovat tekniikan käyttäjinä aivan avainasemassa. Viime aikoina on esitetty, että robotiikka ja automaatio lisääntyvät voimakkaasti lähes kaikkialla yhteiskunnassa ja tulevat vaikuttamaan ihmisten arkeen. Robotiikan ja automaation lisääntyessä on huomioitava ihmisten sopeutuminen tilanteeseen ja uusien taitojen oppimiskyky. Lähtökohtaisesti automaatio ja robotiikka koetaan uhkaksi, pelätään työpaikkojen vähentymistä. Toistakin näkökulmaan tuodaan esiin. Kyse on usein siitä, että halutaan kasvattaa tuotannon määrää kilpailukyvyyn nostamiseksi. Tällöin ei ole tarvetta välttämättä keskustella resurssien vähentämisestä, vaan uudelleen koulutautumisesta. Johtamisen tehtävä on muutoksissa huomioida ihmisten asenteet, arvot, tottumukset ja rutiinit. *Luottamuksen kulttuuriin* pyrkiminen on nykyaikaisessa digitaalisesti kehittyvässä toimintaympäristössä tärkeää. Toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus nopeuttavat tiedonkulkua. Tietojen jakaminen ja yhdessä tekeminen edistävät osaamista ja tuovat mielekkyyttä tekemiseen. Tiedon käyttämistä vallan välineenä on pyrittävä kitkemään toiminnasta pois, samoin turhaa kontrollia. (Hämäläinen ym. 2016: 173.)

Ihmisiltä vaaditaan kykyä sopeutua muutokseen. Sopeutumiskyvykkyys on yritykselle kilpailuetu. Tapa jolla yritystä johdetaan, on merkitystä yhteisön ajatteluun ja toimintaan. Johtamisella näytetään esimerkkiä siitä, mikä on yrityksessä tavoiteltavaa, merkityksellistä ja arvokasta. Nykypäivänä pelkkä palkka ei enää riitä tyytyväisyyden takaamiseksi, töissä halutaan viihtyä. Hyvä fiilis parantaa työsuoritusta ja ideoita syntyy helpommin kuin pakonomaisesti



puurtamalla. Mikäli yritys kykenee muuttamaan strategiatyön painopistettä kokeilevampaan suuntaan, strategiaprosessista tulee avoimempi. Läpinäkyvästä ja osallistavasta prosessista on hyötyä henkilökunnan sitouttamisessa strategiaan. (Hämäläinen ym. 2016: 151-153.)

#### **2.8.4. Luovuus, oivaltaminen**

Oman mielen uudistamiseen tarvitaan ymmärrystä ihmisen psyykeen kehittymisestä, suhteessa ympäristöön ja yhä nopeampiin muutoksiin. Ihmisen tietoisuus on vuosituhansien aikana muuttunut korostamaan entistä enemmän yksilön tarpeita ja ominaisuuksia. Lähimenneisyyden ymmärtäminen auttaa meitä sopeutumaan tulevaisuuden nopeisiin muutoksiin. (Csikszentmihalyi 2006: 27.) Hämäläinen ym. mainitsevat myös, että ne yritykset menestyvät, jotka oivaltavat lähimenneisyydestä tavan toimia toisella tavalla kuin perinteisesti on tehty. Havainnot uuden tavan tarpeesta synnyttävät uutta. Heidän mukaansa on uskallettava kyseenalaistaa oletuksia ja poistuttava omalta mukavuusalueelta tekemällä reippaita uudistuksia, koska epävarmuus edistää innovaatioiden syntymistä. Luovuus ja hyvät oivallukset syntyvät kokemuksista oppimisen, tekemisen ja vuorovaikutuksen kautta. Ei aina pelkästään opitun, rationaalisen toiminnan seurauksena. Hyväkin oivallus vaatii menestyäkseen jatkuvaa kehittämistä, työtä. On tärkeää pitää mielessä, että kun yrityksissä syntyy paljon ideoita, niin menestymisen ratkaisee lopulta *toteutus*. (Hämäläinen ym. 2016: 90, 111.)

Luovan ja innovatiivisen yrityksen toiminnan taustalla on aina yksilö, ihminen. Yleisesti ajatellaan, että jotkut ihmiset ovat luovia, mutta toiset ei. Osin kyse on lahjakkuudesta, mutta enemmänkin kyse on tahdosta, asenteesta ja motivaatiosta. Luovuuden lähtökohta on innostuminen ja ihmettely. Luovuutta parantaa ahkeruus ja luja työ sen eteen. Kurinalaisuus, suunnitelmallisuus, erehdyksen ja oppimisen kautta hankittu tieto auttaa uusien ideoiden

kehittelyssä. Luovuutta on myös mahdollista harjoitella, keskittymällä esimerkiksi tarkkailemaan ilmiöitä ja ongelmia. Samalla opitaan niistä, kyseenalaistamalla ja pohtimalla uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Sanotaan, että ”ratkaisu löytyy kyllä, kun sen on pakko löytyä”. (Hämäläinen 2016: 137-138, Sydänmaanlakka 2009: 184.)

Luovuutta rajoittaa ihmisen oma pelko tehdä virheitä. Halu pysyä tutussa ja turvallisessa toiminnassa, sekä riskien välttäminen, johtavat ihmisiä valitsemaan helppoja ratkaisuja. Usein todella hyvät ratkaisut syntyvät vasta sitten, kun erilaisia mahdollisuuksia yhdistellään. Luovien ratkaisujen löytäminen, edellyttää monimutkaisuuden sietämistä. Eräs luovuuden este on se, että ihminen ratkaisee ongelmia toistuvasti samoilla keinoilla kuin aikaisemminkin (Harmaakorpi, Melkas 2008: 69).

Luova oivaltaminen hyötyy siitä, että asiasta on laaja-alainen käsitys, mutta samalla rajatulta alueelta syvälinen ymmärrys. Suomalaisista johtoryhmistä puuttuu diversiteettiä ja kilpailukyky nojaa paljolti vahvaan insinööriosuamiseen. Johtoryhmien jäsenet ovat useasti samanikäisiä miehiä, joilla on hyvin samantyyppinen koulutus sekä kokemustausta. Riittääkö tämä, vai onko menestyksen ja kasvun tae kuitenkin erilaisten huipputaamisten oivaltava yhdisteleminen? (Hämäläinen ym. 2016: 182-183.)

## **2.9. Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta**

Tehokkuuden nostaminen on oltava jokaisen yrityksen strategiassa mukana. Kustannusten karsiminen on yksi keino parantaa kannattavuutta lyhyellä tähtämellä. Pidemmällä tähtämellä tarvitaan kuitenkin kasvua, koska tuloksia ei voi karsimalla parantaa loputtomiin.

Yritys ei voi menestyä ilman kasvustrategiaa. Kasvuun panostava yritys ymmärtää paremmin asiakastaan. Ahto ym. (2016: 79-81) Asiakas on arvokas, ja haluaa tulla kohdelluksi ainutlaatuisena. Myönteinen tunne syntyy siitä, kun asiakkaan tarve on tyydytetty ja varmistettu niin, että asiat tapahtuvat todellisuudessa käytännössä ja asiakas havaitsee sen. (Salonen 2017: 274)

Yrityksen historia voi tuoda kasvun esteitä tuomalla tietynlaista jäykkyyttä organisaatioon. Hyväksi havaituista toimintamalleista halutaan pitää kiinni. Ja toisaalta yrityksessä saattaa olla hyviä ideoita, joilla on kasvupotentiaalia. Mutta koska yritys on kiinni vanhoissa toimintatavoissa, uutta ei pääse syntymään. Uudet toiminnot nähdään kustannuksina, ei mahdollisuutena. (Ahto ym. 2016: 93-94.)

Tämän kappaleen kirjallisuuskatsauksen voi tiivistää (kuvio 7) niin, että yrityksessä täytyy olla **tahtotila** uudistumiseen ja kasvuhakuisuuteen. Sitä viedään toimenpiteiksi johdon toimesta. Strategiseen uudistumiseen päästäkseen yrityksen on tunnettava **asiakkaansa**, nykyiset ja tavoiteltavista tulevista. Sitä varten asioista otetaan selvää ja analysoidaan. Sen jälkeen keksitään ratkaisuja yrityksen asiakkaita varten. Lopulta on tärkeää huolehtia jatkuvuudesta. Sitä autetaan huolehtimalla, yrityksen jatkuvasta **innovatiivisuudesta, luovuudesta ja joustavuudesta, ennakoimalla** tulevaisuutta.

Kasvun aineksia:

<b>Tahto</b>	Strateginen uudistuminen Johtaminen Tehokkuus
<b>Ymmärrys</b>	Asiakas Ratkaisut, analytiikka
<b>Kulttuuri</b>	Innovatiivisuus Luovuus, joustavuus Tulevaisuuden ennakointi

**Kuvio 7.** Kasvun aineksia kirjallisuuskatsauksen mukaan johdettuna.

### 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA METODOLOGIA

Tässä luvussa kuvataan tutkielman empiirinen osuus, ja käytettyjä tutkimus-, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Luvussa esitellään tutkimuskohde ja tutkimusprosessin vaiheet.

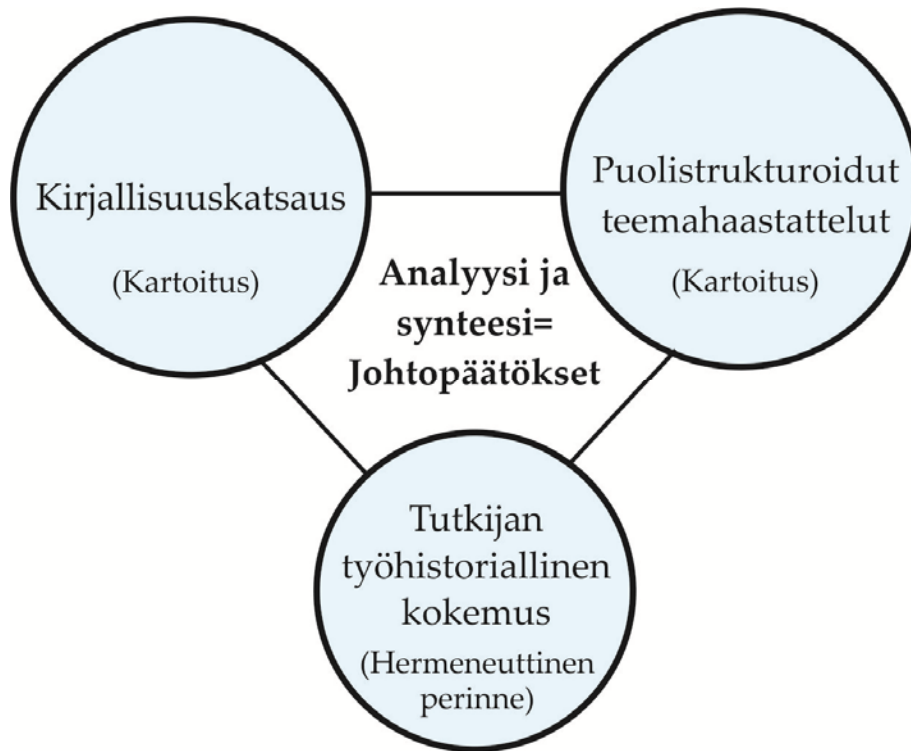
#### 3.1. Tutkimusote

Tutkimus on kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus. Tutkimusote on haastattelututkimus, johon on yhdistetty laaja kirjallinen aineisto. Menetelmä valikoitui tutkimusongelman mukaan. Tutkija halusi teoriatiedon lisäksi, käytännön kokemuksia ja näkemyksiä nykyhetken toimialan tilanteesta, kun otetaan huomioon toimialan tarve uudistumiseen ja kasvun hakemiseen. Hirsjärvi ym. (2009: 161) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana *todellisen elämän kuvaaminen*. Ja että todellisuus on monimutkainen kokonaisuus, josta seuraa se, että tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan. Tavoitteena oli tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti uudistumisen näkökulmasta katsoen. Muita kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat mm.: tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä. Tällöin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa, enemmänkin kuin erityyppisiin mittausvälineisiin. Tutkimuksessa perehdyttiin lähtökohtaisesti aineiston monitahoiseen tarkasteluun, teorian ja hypoteesin testaamisen sijaan. Tyypillistä on, että aineiston hankinnassa suositaan *laadullisia metodeja*, joissa tutkittavien näkökulmat ja kokemukset tutkittavasta asiasta pääsevät esille. Metodeina ovat osallistuva havainnointi ja teemahaastattelut. *Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti*. Laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on myös, että tutkimussuunnitelma muotoutuu jonkin verran tutkimuksen edetessä. Seikka johtunee siitä, että lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellinen elämä ja sen tapahtumat. Niillä on tapana muuttua

ajan myötä. Hirsjärvi ym. (2009: 164) mainitsevat vielä, että tutkimuksen tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta tapahtuu sen mukaisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2009: 85) tuovat esiin, että laadullisessa tutkimuksessa ei haeta tilastollisia yleistyksiä, vaan pyritään ymmärtämään tapahtumia ja tietynlaista toimintaa, sekä antamaan tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta.

### **3.2. Tutkimuskohde**

Tutkimuksen kohteena olivat Suomessa graafisella toimialalla toimivat pk-yritykset sekä toimialalle palveluita tarjoavat yritykset. Tutkimuksessa käytetty aikaisempi tutkimustieto ja kirjallisuus sekä empiirinen osa; haastattelut ja tutkijan oma kokemus toimialalta, muodostavat tutkimuksen luotettavuuden ja analysoinnin kannalta tärkeän triangulaation (kuvio 8). Triangulaatiolla pyritään lähestymään tutkittavaa aihetta monipuolisesti. Tavoitteena on muodostaa tällä tavoin tutkijan ennakko-odotuksista vapaa analyysi, ja näin parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013: 144-145.)



**Kuvio 8.** Tutkimuksen rakenne ja triangulaation muodostuminen.

Aluksi tutkimusongelman ratkaisemiseksi oli käsitys siitä, millaista teoreettista aineistoa tutkielmassa tullaan käsittelemään. Haastatteluissa käsiteltävät teemat valikoituivat käsitellyn aineiston ja oman päättelyn sekä mielenkiinnon tuloksena. Päättely perustui omiin tulkintoihin toimialan tilanteesta, sekä toimialan tutkimustietietoon (GT 2017). Mielenkiinto kohdistui toimialan strategisen uudistumisen mahdollisuuksien parantamiseen. Teoriaosuudessa jo todettiin, että toimiala tuijottaa liikaa teknisiin asioihin ja tehokkuuden parantamiseen. Kun niiden olisi ollut syytä keskittyä enemmänkin liiketoimintojen uudistumiseen ja uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen (Nordberg 2009: 46).

Haastateltavia yrityksiä oli seitsemän. Pyrkimyksenä oli valita haastatteluun, menestyviä graafisen alan toimijoita ja asiantuntijoita, sekä toimialaa lähellä olevia yhteistyökumppaneita ja yrityksiä. Yritysten valinta tapahtui *harkinnanvaraisesti tarkoituksenmukaisuus periaatteella*. Strategisen uudistumisen,

johtamisen ja tulevaisuuden ennakointi, näkökulmat huomioon ottaen. Tällaisessa valintatilanteessa aineiston tieteelliset kriteerit ei pohjaudu määrään, vaan paremminkin laatuun. Tutkija pyrkii sijoittamaan tutkimuksen kohteen laajempaan kokonaisuuteen. Esimerkiksi tähän tutkimukseen valikoitiin yrityksiä, jotka olivat kyenneet uudistamaan liiketoimintojaan ja toimimaan valtavirrasta hieman poikkeavasti. Tutkimuskysymyksen ratkaisemisen kannalta ei olisi ollut järkevää haastatella sellaisia yrityksiä, jotka tietoisesti eivät pyri uudistumaan (Eskola & Suoranta 2003: 18).

### **3.3. Aineiston hankinta**

Haastattelun teemat valikoitui kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjen aiheiden perusteella, tukemaan tutkimusongelman ratkaisua. Teemat olivat: 1) Strateginen uudistuminen, 2) Johtaminen, 3) Innovaatio- ja tulevaisuuden ennakoititoiminta. Teemahaastattelu toteutettiin siten, että haastateltava puhui asiasta vapaasti. Haastattelija pyrkii huolehtimaan siitä, että haastattelun teemat tulevat käsitellyksi. (Grönfors 2011: 60) Haastattelija kysyi kaikilta haastateltavilta kysymykset (liite 1) samassa järjestyksessä.

Teemahaastattelulle tyypillisiksi ominaispiireiksi mainitaan, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Toiseksi tutkija on selvittänyt alustavasti tutkittavasta ilmiöstä tärkeät osat, kuten prosessit, rakenteet ja kokonaisuuden. Selvityksen perusteella hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin ja sen perusteella laatinut haastattelun rungon. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelu suunnataan tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden omakohtaisiin kokemuksiin tilanteista, josta halutaan tietoja ja jotka tutkija on analysoinut. (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 47).



Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina marras-joulukuussa 2017. Tutkija otti yhteyttä haastateltaviin ensin sähköpostin välityksellä. Sen jälkeen tapaamiset sovittiin puhelimitse. Henkilökohtaiseen haastatteluun päädyttiin siksi, että tutkija halusi toimialan kentältä aitoa käytännön tietoa. Tutkija selosti tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa nauhoittaa haastattelu litterointia varten. Haastattelijalla oli mahdollisuus tarkkailla haastateltavaa vastauksia pohtiessaan. Haastateltavat eivät saaneet teemoja, tai kysymyksiä etukäteen. Näin ollen, vastauksien luotettavuutta paransi havainnointimahdollisuus haastattelun aikana. Haastattelutilanne vaihteli 40 - 60 min. välillä. Kunkin tapaamisen jälkeen nauhoitettu haastattelu litteroitiin sanatarkasti välittömästi. Luottamuksellisuuden vuoksi, haastatellut yritykset pysyvät tutkimuksessa anonyymeinä. Nimien esille tuominen ei olisi antanut tutkimukselle lisäarvoa. Päinvastoin, haastattelun aikana luvattu anonymiteetti antoi haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin seikkoja, joita ei kenties olisi haluttu kertoa nimillä. Haastateltavat yritykset toimivat Suomessa. Henkilökunnan määrä eri yrityksissä, vaihteli kuudesta noin 300 henkilöön.

Tutkimuksen eettisyys on tärkeä periaate tutkimusta tehtäessä. Haastateltaville tehtiin selväksi mistä tutkimuksessa on kysymys ja miten tuloksia käsitellään ja säilytetään. Haastattelun anonymiteetistä sovittiin myös etukäteen. Haastattelun kysymykset tehtiin avoimiksi, mutta pysytellen käsiteltävissä teemoissa. Hyvärinen ym. (2017: 79) vihjeen mukaan, aloitettiin ensin laajemmista kysymyksistä, tarkentaen niitä yksityiskohtaisempiin. Olennaisena asiana oli jättää haastateltaville tilaa kuvata asiaa omin sanoin ja elein.

Teoriaosuuden lisäksi, haastattelun avulla tehtävässä tutkimuksessa tarvitaan lähtökohtaisesti kolmenlaisia kysymyksiä. Tutkimukseen valitaan ensiksi yksi tai useampi tutkimuskysymys, joiden avulla tutkimus jäsentyy kokonaisuudeksi. Tutkimuksen haastattelukysymykset muodostavat toisen

kysymystyyppin. Ne eivät saa olla samoja kuin tutkimuskysymykset. Kolmanneksi, aineistolle tehtävät kysymykset ovat niitä, joiden avulla vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastateltavien kokemusperäinen tieto ei vielä ole tutkimustietoa. Vaan tutkimustulokset muodostuvat vasta sitten, kun tutkija on analysoinut aineiston. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori 2017: 24.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tällaisella haastattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa kaikille haastateltaville esitetään samanmuotoiset kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu valmiiksi. Vastaaja vastaa omin sanoin kysymyksiin. Kysymysten järjestystä voi myös vaihdella haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2008: 47, Hyvärinen ym. 2017: 21) Kysymykset jaoteltiin kolmeen eri teemaan.

Tällaisen haastattelun eduksi luetaan se, että sen aikana ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tällöin on mahdollista ohjata keskustelua haluttuun suuntaan. Ei-kielelliset vihjeet voivat myös auttaa tutkijaa ymmärtämään laajempia kokonaisuuksia ja antaa vahvistavia merkityksiä vastauksiin. Muita haastattelututkimuksen etuja sanotaan olevan, haastateltavan vapaus ilmaista omia ajatuksiaan mahdollisimman vapaasti sekä joustavuuden. Esimerkiksi vastauksia voidaan tarkentaa ja selventää haastattelun aikana. Vastaavasti haastattelututkimuksen haasteiksi mainitaan ajankäyttö ja mahdollinen haastattelijan kokemattomuus. Haastattelun mainitaan sisältävän monia mahdollisia virhelähteitä. Sekä haastattelijan, että haastateltavan aiheuttamina. (Hirsjärvi & Hurme, 2008: 34-35)

Haastattelijan on kyettävä luomaan haastattelutilanteeseen luottamuksellinen suhde, sekä toisaalta pitää huolta neutraalista otteesta haastattelun aikana. Neutraalius ei ole kuitenkaan kokonaan haastattelijan hallinnassa, koska kyseessä on vuorovaikutustilanne, jossa haastateltava saattaa tulkita haastattelijan passiivisuuden kiinnostuksen puutteena. (Hyvärinen ym. 2017:

66, 68, 81) Tässä tutkimuksessa virhelähteiden mahdollisuutta pyrittiin vähentämään valikoimalla haastateltavat huolellisesti. Tutkijan oma työkokemus toimialalta, antoi mahdollisuuden tarkentaa kysymyksiä haastattelun aikana vähentäen epäselviä vastauksia.

Yksi keino aineiston riittävyyden määrittämiseen, on havainnoida haastattelujen aikana tietojen saturoituminen. Saturaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että haastattelujen aikana henkilöt alkavat toistaa samoja asioita kuin muut haastatellut. Aineisto alkaa toistaa itseään, kun tiedontuottajat, eli haastateltavat eivät enää tuota tutkimuksen ongelman kannalta uutta tietoa. Aineiston voidaan katsoa olevan riittävän luotettavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2011: 91, Hyvärinen ym. 2017: 34) Tässä tutkimuksessa seitsemän yrityksen haastattelussa tuli esille osittaista saturoitumista. Haastateltavien hankalasta saavutettavuudesta ja laajasta teoreettisesta aiheen käsittelystä johtuen, määrää olisi voitu kasvattaa näkemyksellisyyden saamiseksi muutamalla haastateltavalla. Vaikutti kuitenkin siltä, että sillä ei olisi välttämättä saavutettu uutta tietoa, vaan saman teeman erilaisista käsityksistä. Voi myös esittää perustellun kysymyksen siitä, mitä hyötyä lisähaastateltavista olisi? Joissain tapauksissa mikään haastattelujen määrä ei riitä vastaamaan tutkimuskysymykseen, vaan tutkijan olisi harkittava toista tutkimusmenetelmää. Tässä tapauksessa oli seitsemän haastateltavaa, ja tutkija katsoi aineiston riittävän tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

### **3.4. Aineiston analysoinnin tapa**

Laadullista aineistoa analysoidessaan, tutkija pohtii tutkimukseensa soveltuvan analysointimenetelmän. Tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja siten tuottaa uutta tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksen aineisto pyritään tiivistämään analyysillä, kadottamatta siitä oleellista informaatiota, tavoitteena

on siten informaatioarvon lisääminen (Eskola & Suoranta 2003: 137). Tähän tutkimukseen valikoitui sisällönanalyysi, joka on tekstianalyysiä. Pyrkimyksenä on kuvata dokumenttien (tässä tapauksessa litteroitujen haastattelujen) sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009: 104-107). Sisällönanalyysillä aineisto jäsennetään järjestykseen johtopäätösten tekoa varten, mutta yksistään sen perusteella päätelmiä ei tehdä. Grönforsin mukaan siihen voidaan yhdistää kontekstianalyysi, jolloin esiintymistiheyden lisäksi tarkastellaan asiayhteyttä. Sisällönanalyysi tuo tietoa teoreettiseen pohdintaan, mutta pohdinnan tekee tutkija oman ajattelun keinoin. Tällöin sisällönanalyysillä ja kontekstianalyysillä voidaan saada aikaiseksi vain kuvailevaa tietoa asiasta. (Grönfors 2011: 94)

Sisällönanalyysin avulla tuotetaan raaka-ainetta teoreettiseen pohdintaan. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin avulla haastattelujen sisältö luokiteltiin teemoittain, ja järjesteltiin tutkimusongelman ratkaisemiseksi suhteessa teoriaosuudessa esitettyyn. Sisällönanalyysi oli teoriaohjaavaa ja perustui abduktiivisen päättelyn logiikkaan. Tällaisessa päättelyssä ajattelu on keskeistä. Logiikka on vain ajatteluprosessin systematisointia. (Grönfors 2011: 18) Teoriaohjaavassa analyysissä tutkija yhdistää teoretiedon ja empiirisen osuuden, eli haastattelujen tulokset omalla ajattelulla ja tulkinnoilla. Haastattelun aineisto analysoitiin, käyttäen haastattelusta saatuja tietoja ja näkemyksiä. Niitä verrattiin teoreettisessa katsauksessa käsiteltyihin asioihin. Yhdistettäessä tietoja ja havaintoja on mahdollista synnyttää uuttakin tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009: 97, Grönfors 2011: 94).

Haastattelut nauhoitettiin ja purettiin sanatarkasti kirjoitetuksi tekstiksi. Aineisto luettiin useaan kertaan, jolloin tekstistä alkoi nousta esiin tiettyjä samoja asioita. Luokittelemalla useimmin esille nousseet asiat alkoi löytyä yhteyksiä teoriaosuudessa käsiteltyihin asioihin. Kuviossa 9 kuvataan haastatteluaineiston analyysin vaiheet.



**Kuvio 9.** Haastatteluaineiston analyysin vaiheet. (Mukaiillen Hirsjärvi & Hurme 2008: 144.)

Litteroidusta tekstistä merkittiin esille nousseita sanoja, lauseita ja teemoja. Ne otsikoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä mukailleen. Sen mukaan käsitteet tuodaan ilmiöstä esiin etukäteen tiedettynä asiana. (Tuomi ym. 2009: 117)

Haastatteluissa esiin nousseista asioista muodostui karkea käsitekartta taulukon 5 mukaisesti. Yhteisillä, haastatteluissa esiin nousseilla asioilla ja teorettisessa osuudessa hankittuun tietoon pohjautuen ja verraten näitä tietoja, vastataan tutkimuskysymykseen ”graafisen toimialan pk-yrityksen strateginen uudistuminen”. Otsikoihin palataan kappaleessa 4, jolloin niihin ja alaotsikoihin lisätään haastattelijoiden kommentteja asiayhteydessään litteroidusta tekstistä. Taulukoissa esitetään kunkin teeman kohdalla, haastatteluista esiin nousseet menestystekijät. Mainintojen esiintymiskerrat on laskettu haastattelijoiden litteroidusta tekstistä. Esiintymiskertojen määrä kuvaa esille nostettujen menestystekijöiden tärkeyttä haastateltavien mielestä.

**Taulukko 5.** Kasvukeinoja. Esiin nousseita konkreettisia tekijöitä.

Strateginen uudistuminen	Yrityksen johtaminen	Innovaatiotoiminta ja tulevaisuuden ennakointi
Kasvu Analyysit, datan louhinta Lisäarvo asiakkaalle Välttämättömyys Jakelutie digitalisoituu Kumppanuudet Ratkaisujen hakeminen Hidas orgaanienn kasvu Yrityskauppa	Osaaminen Henkilöstön motivointi Asiakastiedon hallinta Johtajan persoona Johtamattomuus Tavoitteellisuus, analysointi Kasvun tie Luottamuksen jakaminen Mahdollisuuksien luominen Rehellisyys Ei johtamista, esikuvana olo	Pakon edessä Aloitetoiminta Päivittäiset pienet parannukset Verkostoista Kannustus ja kommunikointi Avoimuus, tiedon jako Ei järjestelmällistä Ei lainkaan Tapettu tehostamalla Tarpeen mukaan Riskinottoikyky

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa esitetään empiirisen aineiston analyysi ja haastatteluissa esiin nousseet keskeiset havainnot. Tulokset käydään läpi teemoittain, haastattelurungon mukaan. Teemat olivat: *strateginen uudistuminen*, joka sisältää pohdintaa yrityksen menestystekijöistä ja liiketoiminnan suunnittelusta sekä kasvun keinoista. Yrityksen *johtamisesta* kysyttiin perusasioita hyvästä johtamisesta, mitä siihen kuuluu ja mitkä tekijät edesauttavat menestymisessä. *Innovaatiotoiminnasta ja tulevaisuuden ennakoinnista* kysyttiin sen edistämistä yrityksessä ja järjestelmällisyydestä. Tähän teemaan liittyi kysymykset haastateltavien näkemyksistä, ja halusta sekä mahdollisuuksista toimia tulevaisuudessa, muulla kuin graafisella toimialalla. Kysyttiin myös millaisen tuotteen graafinen ala tarjoaa 5-10 vuoden kuluttua. Tässä kappaleessa esitetään tulokset. Kappaleessa 5. pohditaan yhteyttä teoriaosuuteen sekä muuhun kirjallisuuteen, mm. viimeisimpiin lehtiartikkeleihin.

### 4.1. Yrityksen strateginen uudistuminen

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää graafisen toimialan strategisia uudistumiskeinoja kasvun aikaansaamiseksi. Asiaan paneuduttiin ensin tutkimuksen teoreettisessa osassa. Jonka jälkeen haastatteluissa pyrittiin selvittämään yrityksissä yleisesti käytettyjä menestystekijöitä. Keinot kiteytyivät kunkin uudistumiskeinon ja teeman yhteydessä menestystekijöiksi. Aineistoa analysoitaessa, haastatteluiden litteroidusta tekstistä alkoi esiintyä tietyt samat asiat, menestystekijät. Tutkijalle alkoi muodostua käsitys olennaisimmista ja keskeisimmistä asioista, mitä haastateltavat halusivat sanoa. Muu epäolennainen puhuttu jätettiin huomiotta. Näin aineistosta poimittiin kuhunkin teemaan useimmiten esiintyvät maininnat. Esiintymiskerrat laskettiin, ja syntyi käsitys niiden merkityksellisyydestä yrityksen toiminnassa.

Menestyvän yrityksen tavoite on hakea kasvua ja uudistua. Haastatteluissa nousi yrityksen strategisina uudistumisen menestystekijöinä esille asiakkuusosaaminen, ratkaisukeskeisyys, yhteistyöverkostot ja orgaaninen kasvu. Ratkaisukeskeisyydestä puhuttiin osana myyntityötä ja siten asiakkuusosaamista. Yhteistyöverkostoilla tarkoitettiin useimmin normaalia alihankinta yhteistyötä, mutta myös yhteistyötä erilaisilla verkostomalleilla. Puheissa toivottiin myös yritysjärjestelyjä. Taulukossa 6 kuvataan haastattelun aikana eniten esiin nousseita strategisia menestystekijöitä.

Tutkimuksessa haastateltavat kertoivat omin sanoin yrityksensä strategiseen uudistumiseen sekä kasvun tavoitteista ja keinoista:

*Kuluttajan tarve on ymmärrettävä, koska hän päättää. Varsinaisesti kasvu ei kiinnosta, vaikka mielellään kasvamme. Emme ajattele kasvun kautta, vaan pohdimme onko meillä ratkaisuja parempiin informaatiotuotteisiin.*

*Orgaanisen kasvun kautta, mutta se on hidasta. Nopeampi tapa on tehdä yrityskauppojen kautta. Samalla haetaan osaamista, tuotevalikoimaa ja asiakassuhteita.*

*Automatisoinnilla ja yhteistyöllä.*

*Lisäarvon tuottamisella asiakkaalle, kun asiakas menestyy, menestymme mekin.*

*Tuotteistamisen kautta. Asiakkaat eivät välttämättä tiedä mitä tarvitsevat, meidän tehtävä on saada heidät ymmärtämään se. Lisäksi panostamme verkostoitumiseen ja erilaisiin yhteistyömalleihin.*

*Digitaalinen on jakelutienä valtavan kannattava...*

*Haemme kasvua datan louhinnalla, profiloimalla tietoa ja nykyisiä tuotteitamme kehittämällä.*



**Taulukko 6.** Strategiseen uudistumiseen liittyviä menestystekijöitä haastatteluaineistossa.

Menestystekijä:	Maininnat haastattelujen aikana:
Asiakkuusosaaminen	8 kpl
Ratkaisukeskeisyys	5 kpl
Orgaaninen kasvu, tehostaminen, osaaminen	5 kpl
Yritysjärjestelyt, verkostomainen toiminta	3 kpl

Asiakkuusosaamiseen panostamisesta oltiin laajasti samaa mieltä. Haastateltavat kokivat tärkeäksi tunnistaa oman asiakkaansa. Kuluttajan tarpeen huomioiminen nostettiin esiin. Ajattelu oli ratkaisukeskeistä, yksikään haastatteluun osallistunut yritys ei tehnyt suoraa kauppaa kuluttajien kanssa. Tässä yhteydessä myös kyseenalaistettiin se, ymmärretäänkö yrityksissä riittävän hyvin, että kuka asiakkaamme lopulta on! Asiakkaan tunnistaminen koettiin yhden haastateltavan sanoin niin tärkeäksi, että kasvu kerrottiin olevan sivuseikka. Ajattelu lähti siitä, että yrityksessä keskityttiin selvittämään, onko yrityksellä tarjota parempi informaatiotuote kuluttajalle. Tässä yhteydessä nostettiin esiin, että teknisesti on mahdollista rakentaa tehokkaita tuoteratkaisuja, joita muilla ei ole. Asiakkuus voidaan saada myös ylivoimaisella tuoterakenteella ja tehokkailla koneilla.

Kun asiakkaalle pystytään tuottamaan lisäarvoa, se parantaa mahdollisuutta menestyä. Toisaalta myös nostettiin esille huoli, että asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet nopeammin kuin olemme ymmärtäneet sitä. Markkinat ovat osittain sulaneet meidän alta. Digitalisoitumisen aiheuttama nopeat muutokset asiakkaiden käyttäytymisessä, nousi korostuneesti esiin huolen aiheena. Storbacka (2005: 35) tuo esille, että yritykset jotka kykenevät

ylläpitämään riittävän asiakastyytyväisyydestason, voivat kasvaa. Ja että parhaimmillaan asiakkaita voidaan käyttää apuna, uudistettaessa omia tuotteita. Tällä viitataan lisääntyneeseen asiakasarvon luomiseen. Hän sanoo myös, että asiakaslähtöinen kasvu toteutuu usein nykyisten asiakkuuksien pysyvyyden varmistamisella. Se tarkoittaa keskittymistä parhaisiin asiakkaisiin. Tosin tässä on olemassa "sudenkuoppa". Parhaat asiakkaat voivat olla myös muutoksen jarruja, koska heitä kuunnellaan eniten ja omat liiketoimintamallit muodostuvat niiden tulkintojen perusteella. Näin ollen uusien ideoiden, tuotteiden tai palveluiden tuonti markkinoille hidastuu. (Storbacka 2005: 36-37.)

Eräs haastateltava kertoi, että *"asiakkaat eivät välttämättä itsekään tiedä mitä tarvitsevat"*. Heidät on saatava ymmärtämään uusia ratkaisuja, mitä yrityksellä on tarjota. Tällainen vaatii asiakaskontakteissa "vaivannäköä" ja kekseliäisyyttä sekä omien tuotteiden hyvää kokonaishallintaa. Asiakasta halutaan kuunnella ja ymmärtää, koska tällöin on mahdollista luoda juuri oikeita tuotteita ja palveluita. Koettiin myös, että jatkuvasti muuttuvassa mediakentässä on tärkeää huomioida asiakkaiden mahdollinen siirtyminen käyttämään muita vaihtoehtoisia mainonnan välineitä. "On oltava hereillä", että osataan reagoida asiakaskäyttäytymisen muutokseen. Mattinen (2006: 18) mainitsee, että yrityksissä on isoja haasteita osaamisen ja tiedon yhteen saattamisessa. Ongelma on se, että vaikka on osaamista, tieto on pirstaleista. Näiden tekijöiden yhdistämisen osaamista tarvitaan. Asiakkailta saatavaa syvällistä palautetta, on mahdollista käyttää uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisessä. Asiakkaan kuuntelu lisää empatiaa, joka koetaan positiivisena asiana asiakassuhteen lujittamisessa. Mattinen (2006: 27-28) myös muistuttaa, että "jokaisella ihmisellä on sokea piste", niin asiakkaalla, kuin yrityksen edustajalla. Tällaisessa tilanteessa, ei osata nähdä omaa toimintaa kriittisesti, joka johtaa siihen, ettei nähdä tai haluta muuttaa tarpeettomia toimintatapoja. Uudistuminen ja ratkaisujen hakeminen hankaloituu, mikäli ei reagoida ja liikuta mukavuusalueen ulkopuolelle. Eräänlaista sokeutta, on keskittyä

mukaviin asioihin, eikä niihin jotka tehokkaimmin kehittäisivät toimintaa. (Mattinen 2006: 27-28.) Palvelumuotoilija Mikko Koivisto (Kauppalehti 20.3.2018: B12-13) esittää mielipiteenään, että vuoteen 2020 mennessä asiakaskokemus nousee, sekä kuluttaja että yrityskaupassa, tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Se ohittaa hinnan ja tuotteen merkityksen. Tommi Siljamäki vahvistaa ajatuksen kertomalla, että menestyvät yritykset kehittävät palveluita yhdessä asiakkaan, loppukäyttäjien ja sidosryhmien kanssa. Pelkkä toiveiden kuuntelu ei riitä, vaan on ymmärrettävä asiakkaan prosesseja, sitä mikä luo asiakkaalle arvoa (Kauppalehti 20.3.2018: B12-13). Nämä näkemykset tukevat vahvasti tutkielman empiirisessä osassa esiin tuotuja, strategista uudistusta eteenpäin vieviä asioita.

Orgaaniseen kasvuun viitattiin oman toiminnan jatkuvalla tehostamisella. Se toteutuu parhaiten osaamisen kehittämisen kautta, jonka seurauksena voidaan tuoda markkinoille uusia tuotteita ja palveluita. Koettiin, että on tärkeä saada osaaminen käyttöön, niin että se vastaa organisaation tavoitteita ja tarpeita. Orgaaninen kasvu koettiin hitaaksi kasvutavaksi. Realismi tuli esiin sivulauseessa, kun todettiin toimialan paperisten tuotteiden menekin väheneminen. Mutta vaikka henkilökunnan osaamisen kautta saavutettava hyöty todettiin tulevan yritykselle hitaasti hyödyksi, se nousi toisaalta esiin hyvänä ja turvallisena tekijänä, tehostettaessa omaa toimintaa kasvun saavuttamiseksi. Storbacka sanookin, että orgaanisesti kasvava yritys toteuttaa onnistuneesti strategiaansa. Orgaaninen kasvu on merkki siitä. Yritys kykenee mitä ilmeisimmin, tuottamaan asiakkailleen arvoa paremmin kuin kilpailija, joka ei kasva orgaanisesti. (Storbacka 2005: 33).

Yritysjärjestelyt tulivat keskusteluissa esille pohdittaessa toimialan kilpailutilannetta. Sitä peilattiin siihen seikkaan, että paperisten tuotteiden määrän laskiessa, yritysten määrä ei välttämättä olisi vähentynyt samassa suhteessa, jolloin kilpailu on järjetöntä. Aina ei päädytä yritysjärjestelyihin.

Erilaiset yhteistyömallit yritysten välillä, nähtiin järkeväksi tavaksi hakea kasvua. Näkemyksenä oli, että verkostosta hankitut palvelut, antavat omalle yritykselle mahdollisuuden keskittyä tarkemmin oman osaamisen kehittämiseen kapeammalle sektorille.

Yrityskauppojen kautta tapahtuvassa kasvussa, yrityksen omistajat katsovat liiketoimintaympäristöön ja pohtivat voisiko löytyä ostettavia yrityksiä, jotka tukevat yrityksen omia tulevaisuuden suunnitelmia. Yrityksen sisäiset kehittämistoimet saattavat saada lisävauhtia ulkopuolisista näkemyksistä. Myös oman toiminnan osittainen myynti voi tulla kyseeseen. Tällöin yritys vapauttaa sitoutuneita resursseja ydinliiketoimintaan, ja antaa näin kasvun mahdollisuuden ydintoiminnosta. Tällaisten kauppojen tyypillinen syy voi olla omien resurssien puute. (Matalamäki ym.2018: 20.) Haastateltavien mukaan yritysostojen kautta hankitaan pääasiassa markkinaosuutta, asiakkuuksia ja osaamista. Ongelmalliseksi koettiin noiden asioiden todentaminen. Pöysti kirjoittaa Kauppalehdessä (18.4.2017), että yrityskaupan jälkeen yllätyksenä saattaa tulla, että myynti ei lähdekään toivotulla tavalla etenemään, vaikka kulut kasvavat.

## **4.2. Johtaminen**

Hyvän johtamisen tunnusmerkkejä haettiin suoralla kysymyksellä; mitkä ovat johtamisen tärkeimmät perustehtävät? Tärkeimpänä nähtiin osaamisesta huolehtiminen. Johdon tehtävä on auttaa yrityksen henkilökuntaa antamaan joka hetkellä paras työpanos. Johdon on huolehdittava henkilökunnan osaamisen tasosta ja kehittämisestä yrityksessä, niin että se vastaa yrityksen tavoitteita ja tarpeita. Samalla mainittiin, että on tärkeää, että ”oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla tekemässä oikeita asioita”. Mahdollistajan ja ns. ”sparraajan” rooli koettiin useimmiten tärkeimmäksi tekijäksi johtamisessa

toimialalla ja tilanteessa, jossa painetun median kokonaisvolyymi laskee lähes varmasti. Uuden korvaavan tuotteen tai palvelun synnyttäminen alkaa olla elinehto yrityksen menestymiselle. ”Mahdollistajan” roolissa, se tarkoittaa tuen antamisen, työntekijälle syntyy mahdollisuus kehittyä tehtävissään. Luottamuksellisen ilmapiirin luomisen, riittävästi tilaa ja vapautta hyviin työsuorituksiin sekä valtuuksia ja toisaalta velvoitteita työtehtäviin. Luottamus on tärkeitä, jotta henkilökunta haluaa kehittää ja keskustella sekä raportoida tekemisestä.

Yksi haastateltava kertoi, ”älä johda”. Johtajan pitää olla hyvä esikuva, mutta ei johtaa. ”Älä johda” - lausuma oli muista poikkeava, mutta siitä voi tehdä johtopäätelmän, että johtajan on oltava mukana lattialla, edessä ja läsnä. Mieleen painui myös erään haastateltavan kommentti: ”Johtaminen on työtä, se on normaali työtehtävä. Tehtävän edessä, johtavan henkilön on tärkeää erottaa, mikä on johtamisaikaa ja mikä suorittamisaikaa”. Kovin helposti johtaminen ajautuu suorittamiseksi. Heinonen kirjoittaa Kauppalehdessä (2017: 19 B), että työmoraali, sanansa pitäminen, reiluus ja asiallisuus välittyvät työyhteisöön. Keulakuvan rooli välittyy nähtäville niin sisäisessä toiminnassa kuin ulkoisestikin. Järvinen (2013: 19) kiinnittää huomiota ihmisjohtamisessa monitaitoisuuteen. Hän mainitsee, että johtamistehtävässä vaikutetaan ihmisiin niin, että määritellyt tehtävät tulevat suoritetuiksi ja asetetut tavoitteet täytetään. Tehtävä sisältää valvontaa ja seurantaa, että toimitaan tehokkaasti, ohjeiden, lakien ja määräysten mukaisesti. Kaiken lisäksi tavoitteena on, että ihmiset tekevät työnsä motivoituneesti. Se tarkoittaa sitoutumista uuden oppimiseen, sopeutumista muutoksiin ja jatkuvaan joustamiseen. Johtamisessa suunnan näyttäminen on tärkeää. Vastuuta tulee jakaa, koska yrityksen hoidettavat asiat eivät ole yhden tai pienen porukan asioita. Vastuuta on jaettava läpi koko organisaation. Johtajan työtehtävä on ylläpitää tekemisessä hyvää vaatimustasoa. Teoreettisessa katsauksessa Matti Alahuhta mainitsi, että johtajalla on monia houkutusajautua muuhun kuin johtamistehtävään. Hän

kertoo, että ”oikeaa työtä on vain se, joka vie yritystä kohti sen tavoitteita. Johtajaa vaanii myös vaara esittää jotain muuta kuin mitä itse on ja edustaa. Se tuo paineita vaikeuksia ajan myötä. Ole siis oma itsesi”. Aivan kuten osa haastateltavista kertoi, ole oma itsesi rehellisesti ja persoonallisesti. Henkilökunta tunnistaa aitouden. Käyhkö (Kauppalehti 4.4.2018: B10-11) sanoo, että ”teot osoittavat johtajan aidon inhimillisyyden”. Hän kertoo johtamisen tehtävän olevan hänellä mahdollistajan roolin. Käyhkön johtamisen teesit ovat: *osaamisen mahdollistaminen, tiimiin hankitaan itseään fiksuimpia ihmisiä ja tiimini voittaa tai minä häviän*. Aivan kuten haastateltavatkin kertoivat.

Innostava johtajan persoona tuo uskottavuutta ja se auttaa vaikeidenkin muutostilanteiden läpi viemisessä. Toimialan laskusuhdanteisessa muutoksessa tämä on ymmärrettävää. Ihmiset ovat huolissaan työpaikoista ja jatkuvasta muutostarpeesta. Suomalaista johtajaa arvioitiin keskusteleväksi ja suoraviivaiseksi. Mainittiin, että johtaminen on myös ”learning by doing, korjataan sitten jos jokin menee pieleen”. Aidosti itsensä likoon laittava johtaja herättää luottamusta ja avoimuutta henkilökunnan kesken. Jos johtaminen on aitoa ja rehellistä, henkilökunta huomaa sen. Ja myös ymmärtää, että johtajakin voi tehdä virheitä. Johtamisesta tuotiin myös esiin mielipide, että ”johtaminen on lopetettava”. Hyvä esikuva riittää. Ei keinotekoisia johtajia ja periaatteita, joilla puolustetaan hierarkioita.

Haastateltavat kertoivat johtamisen tärkeimmistä tehtävistä omin sanoin:

*Suunnan näyttäminen selkeällä visiolla, kasvun tien hakeminen ja tekemisen asenteesta huolehtiminen. Se tarkoittaa resursseista huolehtimista. Vastuun jakaminen, ja siihen liittyen vaatimustason ylläpitäminen tekemisessä.*

*Innostava henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstä huolehtiminen. Avoin kommunikaatio. Johdon on määriteltävä miten tavoitteisiin edetään. Onnistumisen mahdollisuuksien luominen.*

*Osaamisen johtaminen siten, että oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla ja se vastaa yrityksen tavoitteita ja tarpeita.*

*Johtajan persoona, innostava, asiakasosaaja.*

*Yhteistyökumppanien kanssa yhteydenpito, sekä asiakastiedon hyväksikäyttö mm. raportoinnin ja analyysien kautta.*

*Graafisen alan prosessit ovat hankalat johtaa standardilogiikalla. Johtajan persoona vaikuttaa ihmisiin. Rehellisyys. Esikuvana oleminen. Ei keinotekoisia johtamistapoja, joilla ylläpidetään hierarkioita. 28 h töissä joka päivä!*

### **Taulukko 7.** Johtamisen menestystekijät haastatteluaineistossa.

Johtamisessa korostuu:	Maininnat haastattelujen aikana:
Mahdollisuuksien luominen, osaaminen	9 kpl
Tavoitteiden asettaminen, kasvun tie	7 kpl
Persoona, asiakasosaaminen	5 kpl
Johtaminen edestä, muutoksen hallinta	5 kpl

Digitaalisuuden lisääntyessä johtamiseen tulee lisähaasteita. Vuorovaikuttamiseen on panostettava lisää. Uudet teknologiset vaihtoehdot, mm. digitaaliset neuvotteluvälineet vaativat käytettäessä osaamista ja olosuhteiden huomioimista. Neuvottelut tapahtuvat eri tiloissa, ja ne saatetaan käydä vieraalla kielellä. Kasvokkain tapaaminen koettiin luontevimmaksi. Whatsapp ryhmä mainittiin kätevästä viestittelyssä, kun tarvitaan nopeaa toimintaa. Esiin nostettiin myös henkilökohtaisen palvelun merkitys. Koettiin, että sillä voi erottautua valtavirrasta, kun palvelut automatisoituvat.

*"Maailma kehittyy paljon nopeammin, kuin meidän osaaminen." Koko ajan tulee uutta. Digitalisoituminen vaatii erikoistumista. Digitalisaation lisääntyessä, ei ole olemassa enää "yleismies Jantusia". Muutosta ja palvelujen kirjoa, ei pysty hallitsemaan yksi ihminen, ja valitsemaan kehittyvistä palveluista ja tuotteista*

juuri itselle sopivaa omaan liiketoimintaan. Henkilökunnan pitää päästä liikkumaan tapahtumissa ja vertaamaan omia ajatuksia muiden kanssa. Johdon on otettava nämä asiat huomioon nopeasti muuttuvassa tilanteessa. Kysymys on uuden oppimisesta. Kauppalehti (6/2017: 2) vahvistaa ajatusta, että kehittämisessä on kyse muutosjohtamisesta. Teknologioiden ja palveluiden toimivuudesta siirrytään, kulttuurien ja toimintamallien muutosjohtamiseen. On muistettava, että digitalisaatiosta ei saada hyötyjä, jos vanhaa tekemistä ei muuteta.

Haastateltujen mukaan näistä asioista on huolehdittava nykytilanteessa, digitaalisuuden arkipäiväistyessä ja palveluiden automatisoituessa:

*Sosiaalisen median käytänteet yrityksessä.*

*Oman organisaation osaamisen johtaminen siten, että ihmiset osaavat käyttää digitaalisia kanavia hyväkseen. On tiedettävä kenelle ja miksi me näitä asioita tehdään.*

*Henkilökohtaisen palvelun merkitys korostuu. Sillä voi erottautua. Maailma ympärillämme kehittyy nopeammin kuin meidän osaaminen! Nopeutta, sitä ensisijaisesti.*

*On vain ikään kuin nauha ihmisiä, kaikki ovat experttejä jossain asiassa. kukaan ei ole toisensa ylä- tai alapuolella, kaikilla on rooli ja kaikkien pitää olla valmiina täyttämään toistensa paikkoja.*

### **4.3. Innovointi ja tulevaisuuden ennakointi**

Tutkimuskysymyksen ratkaisun kannalta, nousi jo teorettisessa osuudessa esiin graafisen toimialan radikaalisti muuttunut toimintakenttä. Digitaalisuus oli vaikuttanut toimialaan siten, että vuodesta 2000 vuoteen 2015 yritysten määrä toimialalla laski n. 1350 yrityksestä, alle 800 yritykseen. Samaan aikaan työpaikkojen määrä väheni n. 13800 työpaikasta n. 7000 työpaikkaan. (Graafinen toimiala 2016.) Uudenlaisen toiminnan synnyttämiseen oli huutava



tarve. Osa yrityksistä kehitti toimintaansa innovoimalla ja ajattelemalla uudella tavalla. Innovointi ja tulevaisuuden ennakointi jatkuu, ja tutkimuksessa kysyttiin tästä toiminnasta yrityksissä. Haastattelun aikana termit innovointi ja tulevaisuuden ennakointi avattiin haastateltaville. Selvästi se aiheutti pohdintaa, että onko oma toiminta innovointia, vai normaalia päivittäistä kehittämistä.

Haastateltavilta kysyttiin yrityksen panostuksista innovointiin ja tulevaisuuden ennakointitoimintaan. Tulevaisuuden ennakointiin liittyi kysymys mahdollisesta yrityksen toiminnasta muilla toimialoilla tai toimialan läheisillä aloilla sekä avoin kysymys toimialan tarjoamasta tuotteesta lähitulevaisuudessa, n. 5-10 vuoden kuluttua.

Innovointi ja uuden toiminnan synnyttäminen koettiin kysyttäessä tärkeäksi ja tavoiteltavaksi asiaksi. Kun kysymystä tarkennettiin siihen, millaisia käytännön toimia sen eteen tehdään, havaittiin että toiminta ei ole järjestelmällistä. Voi sanoa, että asia oli haastatelluissa yrityksissä lähes puheiden tasolla. Se on ristiriitaista toimialalla, jolla olisi tarve vastata tuotteiden käyttäjien tarpeeseen uudistuvasti, nopeasti ja joustavasti. Yhdessä yrityksessä asiaa lähestyttiin ratkaisujen kautta. He kokivat, että kannattavia tilauksia ei tule, jos emme pysty ratkaisemaan asiakkaan ja kuluttajan tarvetta paremmin kuin joku muu. Oli selkeästi lähdetty pohtimaan tilannetta innovatiivisten ratkaisujen kautta. Tässä yrityksessä oli menty myös tekniselle tasolle, valitsemalla parempia ja uniikimpia koneita valmistamaan tuotteita, joita muut eivät pysty tekemään. Haastatteluiden aikana löytyi sellaisia yrityksiä, joissa innovointi oli melkein kokonaan tuntematon asia. Kysymyksen tarkentamisen jälkeen, omasta toiminnasta saattoi löytyä innovatiivisiksi luonnehdittavia pieniä parannuksia, lähinnä tuotteisiin liittyviä. Kehittäminen oli lähinnä aloitetoimintaa. Näissä yrityksissä uuden toiminnan kehittämiseen aiottiin myös lähteä

yhteistyöyritysten kanssa. Kahdessa yrityksessä innovaatiotoiminta koettiin jokapäiväiseksi. Se oli rakentunut yrityksessä kulttuuriin toiminnaksi.

**Taulukko 8.** Innovoinnissa ja ennakoinnissa onnistumisen tekijät.

Menestystekijä:	Maininnat haastattelujen aikana:
Yrityksen kulttuuri, asenne	5 kpl
Verkostot, asiakkaat	4 kpl
Analyysit	3 kpl

Haastattelujen perusteella oli selvästi havaittavissa halu panostaa innovatiiviseen toimintaan. Esteiksi esitettiin resurssipula ja osaaminen. Johtaminen on vuosien saatossa muotoutunut perinteiseksi ”asioista huolehtimiseksi”, varsinkin uusien liiketoimintojen hakeminen oli jäänyt takalalle. Haastatteluissa saatuihin vastauksiin sopii Zansenin (Kauppalehti 26.2.2018: 17B) näkemykset ylläpitojohtamisesta ja yrityksen jatkuvuuden turvaamisesta. Ylläpitojohtamiseksi sanotaan johtamista, jolla varmistetaan liiketoiminnan kilpailukyky tässä ja nyt. Kehittämishankkeiden takaisinmaksuaika on tyypillisesti alle vuosi. Resurssit sijoitetaan suoritusten toistoon ja laadunvarmistukseen. Jatkuvuuden kannalta keskeiseksi tekijäksi muodostuu uudistumiseen ja oppimiseen kannustava osaamisen lisääminen yrityksessä. Tällä huolehditaan tulevaisuuden kassavirrasta.

Kysyttäessä tulevaisuuden ennakoinnista yrityksissä, pääosin oltiin sitä mieltä, että toiminta jatkuu entisenä. Suuria muutoksia, kuten esimerkiksi toiminta kokonaan toisella toimialalla koettiin mahdolliseksi vain yhdessä seitsemästä yrityksestä. He näkivät mahdollisuuksia olevan pankkisektorilla, terveydenhuoltoalalla ja oppimisjärjestelmien parissa, tarkoittaen yhteistyötä

koulujen kanssa. Toiminta osittain toisella toimialalla nähtiin mahdolliseksi kolmessa yrityksessä seitsemästä.

Toimialan tuotteet säilyvät paperisina, mutta niiden määrä laskee voimakkaasti. Yksi yritys näki asian niin, että paperilla ei ole lainkaan tulevaisuutta. Tulevaisuudessa tuotteet ovat lisäarvoa tuottavia. Ne räätälöidään asiakkaan / kuluttajan tottumusten mukaan. Tällä autetaan käyttäjää hyötymään tuotteesta tai palvelusta paremmin kuin nyt. Nähtiin mahdolliseksi käyttää hyväksi digitaalisten verkkopalveluiden tuottamaan tietoa asiakaskäyttäytymisestä. Tuotteisiin liitetään tulevaisuudessa sellaista älyä, jota voidaan mitata, ja käyttää saatua tietoa suunniteltaessa jalostetumpia, ns. artificial intelligence ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. Koska paperiset painokset pienentyvät ja palvelut siirtyvät digitaalisiksi verkkopalveluiksi, liiketoiminnan ansaintalogiikka muuttuu "red tail filosofian mukaisesti, pienistä puroista" tuloksen tekemiseksi.

Innovoinnista haastattelujen aikana sanottua:

*Innovointi on tapettu toimialalta pelkästään jatkuvalla tehostamisella. Riskinottamisen kautta. Mietimme kaupallisuuden ja kuluttajan kautta. Panostukset sellaiseen, mihin muut eivät uskalla.*

*Tehdään vasta kun tulee jokin shokki tai pakon edessä.*

*Päivittäisiä pieniä parannuksia.*

*Verkoston kautta, kehittämistä riittää.*

*Ihmisten kannustaminen ja vapaat kädet miettiä asioita. Avoimuus uudelle, osaaminen ja sen jakaminen.*

*Meillä ei mitään. Ei uudistumishalua ja kykyä.*

*Ryntäilevää, kausipalavereissa, toiveena järjestelmällinen tapa.*

#### 4.4. Yhteenveto tuloksista

Asiakkuuden tunnistaminen, ja sen tiedon hyväksi käyttäminen yrityksen toiminnassa, koettiin tärkeäksi kasvun mahdollistavaksi tekijäksi. Asia tuli hyvin esille haastattelussa, yrityksen kasvun mahdollistajana ja osana hyvää johtamista. Kasvun mahdollistaa ymmärrys asiakkaan tarvitsemista tuotteista ja palveluista. Yritys menestyy sitä paremmin, mitä täsmällisemmin, joustavammin ja nopeammin se kykenee tarjoamaan asiakkaille palveluksia. Se menestyy, koska ratkaisujen hakeminen sitouttaa ja luo luottamuksellinen ilmapiirin yrityksen ja asiakkaan välille.

Tavoitteiden asettaminen, yrityksen suunnan kirkastaminen ja resursseista huolehtiminen koettiin helpottavan uudistumispainotteista johtamista. Johtajan rehellinen persoona nähtiin yrityksessä ”mahdollistajaksi”.

Innovaatiotoiminta ja tulevaisuuden ennakointi nähtiin yrityksissä tärkeäksi asiaksi. Samalla se myös nähtiin huonosti hoidetuksi. Yrityksissä ei ollut juuri minkäänlaista kulttuuria toiminnan eteenpäin viemiseen. Tahtoa oli, mutta käytänteet puuttuivat. Tulevaisuuden ennakointi oli vieras käsite, eikä se keskusteluissa noussut merkittäväksi tekijäksi kasvun hakemiseksi.

Teemahaastattelun aikana syntyi keskustelua myös varsinaisten kysymysten ohitse. Muutama mielenkiintoinen suora lainaus haastateltavien sanomana:

*Strategia rullaavaksi vuosittain.*

*Strategiatyön osalta esimerkiksi viiden vuoden tähtäin on pitkä aika, näkymää ei ole. Sillä syklillä voi myöhästyä.*

*Asiakkaalle on saatava ymmärrys tehokkaimmasta markkinointivälineestä. Painotuote on kiinnostavin ja luetuin alusta.*

*Ihmiset tykkäävät lukea lehdistä mainoksia. Ansaintalogiikka muuttuu ”red tail filosofian” suuntaan. Tulot ”pienistä puroista.” Painotuotteen pilkkominen asiakkaan haluamiin/tarvitsemiin osiin.*

*Kohderyhmien mallien tuotteistaminen.*

*30-vuotias nainen ei tartu tabloid-lehteen. Ei halua liata käsiään. Tabloid edustaa vanhaa, mennyttä aikaa. Tänä päivänä on saatavissa rikkaampia tuotteita.*

*On syntynyt sisällön tuottajien kasti ja tuotteiden valmistajan kasti.*

*Ensin on tajuttava mitä tehdään väärin, ja sitten strategia jostain muusta kuin nykyisestä toiminnasta.”Olemme myöhässä, meidän oppilaitokset ja terveydenhuolto on täysin vanhentuneita. Nuoret ei tuu asumaan tämmöisissä vanhentuneissa struktuureissa”.*

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI

Yrityksen kasvu on yksi mittari sen menestyksestä. Mutta millaisia näkemyksiä yrityksen kasvusta voi olla? Storbacka (2005: 28-31) näkee, että kasvu ei ole pelkästään liikevaihdon kasvua. Taloudellisesta näkökulmasta liikevaihdon kasvun rinnalle nostetaan kannattavan kasvun tavoite. Kasvu on myös suhteellista. Sitä verrataan toimialan tai markkinan yleiseen kasvuun. On mahdollista seurata yrityksen kasvua suhteessa kilpailijoihin. Ja suhteellista on myös verrata kasvua yrityksen omaan historiaan. Yritys voi kasvaa orgaanisesti tai rakenteellisesti. Orgaaninen on oman toiminnan tehostamista ja rakenteellisella tarkoitetaan oman toimialan yritysjärjestelyitä. Mikäli kasvu on laadukasta, sillä voidaan dominoida tiettyä markkinaa. Laatunäkemyks voidaan laajentaa myös yrityksen asiakkaisiin. Myönteinen asiakaskannan kehittyminen vähentää asiakkaisiin liittyviä riskejä, ja asiakaskohtainen kannattavuus voi parantua. Yleisenä näkemyksenä on, että pitkäkestoista kasvua pidetään hyvin johdetun yrityksen tunnusmerkkinä. (Storbacka 2005: 28-33).

Kasvuyrityksen johtaminen opintokokonaisuuteen sopi hyvin "kasvun hakemisen keinot" -tarkastelu. Kiinnostava tutkielman aihe lähti rakentumaan jo ennen opintojen alkua. Työelämässä pyrin varautumaan tulevaisuuteen "etupainotteisesti" erilaisilla vaihtoehtoilla. Lähestymistapa voi kuvastaa korostuneen tahtotilan ja tavoitteen hakea menestystä, tai sitten se on "varautumiskeino" mahdollisten yllätysten varalta. En pidä näitä kumpaakaan huonoina asioina. Vaihtoehtoisia skenaarioitakin laadittaessa, yleensä tehdään vähintään kolme mahdollista polkua tavoitteeseen pääsemiseksi. Kasvuhakuisuus ja ennakoiva toiminta on vuosien varrella työelämässä tarttunut omakseni.

Tässä luvussa pohditaan haastattelujen tulosten ja teorian välistä suhdetta. Tulosten analyysin jälkeen tapahtuu niiden tulkinta. Tämä kappale on

tulkintaosuus hankitusta teoriatiedosta, haastatteluista ja tutkielman tekijän kokemuksista ja näkemyksistä tutkimusongelman ympärillä. Käytän em. materiaalin lisäksi, kahden viime vuoden ajalta keräämiäni lehtileikkeitä eri julkaisuista. Systemaattisimmin keräsin niitä Kauppalehdestä. Tässäkin tutkielmassa puhutaan lehtien sähköisistä lukuversioista, havaitsin jälleen kerran, kuinka oivallinen käyttöliittymä paperinen lukuversio on! Merkintöjä on kätevä tehdä paperiin mahdollista myöhempää käyttöä varten. Tämä sopi minulle. Tutkimus ei siis ole valmis siinä vaiheessa, kun tulokset on analysoitu. Sillä sen tuloksia ei pidä jättää lukijalle pohdittavaksi erilaisina korrelaatioina, vaan ne on tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2009: 229).

Teoriaosuudessa luvussa kaksi, käytiin läpi kirjallista materiaalia artikkelien ja painetun kirjallisuuden kautta. Halusin pitää teoriaosuuden laajana, vaikka työn ohjaaja ja yleiset ohjeet neuvovat rajaamaan näkökulmaa huomattavasti suppeammaksi. Suppeana siksi, että aiheesta löytyisi mahdollisimman tarkkaa tietoa. Ymmärrän tämän näkökulman. Perustelen laajaa teoriaosuutta sillä, että uuden liiketoiminnan synnyttämiseksi, on tarve tarkastella muutamaa isompaa kokonaisuutta yhdessä. En nähnyt järkeväksi erottaa tärkeitä asioita toisistaan. Johtaminen, tavoitteiden asetus (strategian laatiminen) ja innovaatiot sekä tulevaisuuden ennakointi liittyvät mielestäni oleellisesti toisiinsa. Halusin oppia itse näistä paljon.

Tutkimusongelman ratkaisun kannalta, näkökulma oli yrityksen strategisten kyvykkyyksien uudistumisessa onnistuminen. Teoriaosuudessa keskityttiin tarkastelemaan menetelmiä, kuten innovointia, uudistuspainotteista johtamista, tulevaisuuden ennakointia ja strategian laatimista sekä sen käytännön toteuttamista ja jalkauttamista yrityksessä. Haastatteluissa nousseista asioista valikoitiin tarkempaan analysointiin strateginen uudistuminen, johtaminen sekä innovaatio- ja ennakointitoiminta yrityksissä.

Esimerkiksi strategian jalkauttaminen työyhteisöön käytännössä ei noussut merkittäväksi asiaksi haastatteluissa. Sitä ei tulkita, vaikka se on todella tärkeä asia. Työhön ei siis voitu ottaa mukaan kattavaa keinovalikoimaa. Uudistumisessa onnistumiseen on todella monia teitä, varmaa on vain se, että se vaatii vaivannäköä, erinomaista uudistumisherkkää yrityskulttuuria, kovaa työtä, periksi antamattomuutta ja onneakin.

Kappaleessa kolme kuvattiin tutkielman kulku ja perusteltiin tutkielmassa käytetty metodologia eli menetelmä. Tutkielman haastattelujen kulku, sekä tulokset kuvattiin kappaleessa neljä. Haastattelut tapahtuivat marras- ja joulukuussa 2017 ja ne tehtiin henkilökohtaisesti tapaamalla.

### **5.1. Strateginen uudistuminen**

Tyypillisesti yrityksillä on tavoitteena kasvun hakeminen. Graafisella toimialalla se on nyt perinteisillä tavoilla todella haasteellista. Voi sanoa, että toimialalla monet yritykset koettavat *loiventaa alamäen jyrkkyyttä!* Siksi uudistumisessa onnistuminen on avainasemassa yrityksen jatkon kannalta. Suomessa talous näyttää olevan juuri nyt noususuhdanteinen. Näin ei ole graafisella toimialalla. Se johtuu pääosin paperisen tuotteen menekin vähenemisestä.

Uudistumisessa onnistumiseen vaikuttaa mm. yrityksen arvot, kulttuuri ja henkilökunnan motivaatio. Se, mikä tuo hyvää motivaatiota, löytyy yrityksen tavasta toimia. Tämä viittaa arvoihin ja niiden toimivuuteen käytännössä, ja kuinka ihmiset ne kokevat omassa työssään. Teoriaosuudessa tuli esille, että vaikka yrityksen strategia olisi miten hyvä, sitä on hankala saada toteutetuksi organisaatiossa, jos tavoitteet ja yrityksessä vallitseva todellinen kulttuuri ovat ristiriitaiset (Hämäläinen ym. 2016: 161). Jos prosessien ja järjestelmien muutos



strategian mukaisiksi vie 1-2 vuotta, niin kulttuurin muutos kuluttaa aikaa 3-5 vuotta.

Miten sitten vaikuttaa kulttuuriin niin, että se toimisi myönteisesti vaikuttavana ponnahdusalueena strategiselle uudistumiselle? Tutkimustuloksissa nousi esiin kokeilukulttuurin mahdollistaminen ja suosiminen. Tällöin yrityksellä on paremmat mahdollisuudet onnistua uudistumisessa. Yrityksen johtajan täytyy näkyä tällaisessa tilanteessa asioiden mahdollistajana. Johdon tulee toimia esimerkkinä, ja kuten eräs haastateltava kertoi, ”henkilökunta kyllä huomaa jos ei ole rehellinen”. Samasta asiasta kertoi Harisalo (2011: 13-14) Hänen mukaan on tärkeää varmistaa toiminnan *varmuus, vakaus ja ennustettavuus* yrityksessä. Samanaikaisesti mahdollistaa *uudistusmielinen* ilmapiiri. Muutoksiin ja uudistuksiin on kannustettava sallimalla kokeilut ja kritiikki nykykäytäntöjen testaamiseksi.

Verohallinnon uusi (alk. 1.2.2018) pääjohtaja Markku Heikura kiteyttää hienosti, ja omalla tavallaan yksinkertaistaa mielestäni menestyvän yrityksen strategiassa huomioitavat peruselementit teeseiksi. Heikuran teesit ovat: 1) *Asiakaslähtöisyys*. Mitä tahansa yrityksessä tehdään, asiakkaasta lähdetään aina liikkeelle. 2) *Luottamus*. Yrityksissä on sallittava avoin keskustelu ja ihmisiin pitää voida luottaa. Kukaan ei ole yksin kaikkien asioiden paras asiantuntija. Tekeminen on yhteistyötä. 3) *Kokonaisuus*. Pitää nähdä metsä puilta. Jos yksityiskohdat korostuvat liiaksi, on nostettava lentokorkeutta ja katsottava kokonaisuutta ylempää. (Kauppalehti 28.2.2018: 16.) Luottamus, joka liittyy vastuun jakamiseen tuli esille haastatteluissa. Todettiin, että yksi henkilö tai pieni porukka ei pysty ratkaisemaan uudistamisen haasteita. Mukaan on saatava laajempi joukko ihmisiä. Yrityksissä ymmärretään iso murros, jonka hallitsemiseksi on luotava työntekijöille mahdollisimman paljon onnistumisen mahdollisuuksia työssään. Nämä tutkimustulokset tukivat tieteellisessä kirjallisuudessa esitettyä. (Hämäläinen ym. 2016:175-180)

### 5.1.1. Asiakkuusosaaminen ja ratkaisukeskeisyys

”Asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet nopeammin kuin me olemme ymmärtäneet sitä. Markkinat ovat oikeastaan sulaneet meidän alta.” Näin kertoo eräs haastateltava graafisen alan haasteista. Prahalad ja Krishnan (2011: 261-263) toivat esiin arvon luomisen tärkeyden asiakkaalle. Asiakkaalle on tuotettava hyötyä, esimerkiksi ajankäytön parantamista tai edullisempia tuotteita. Lasse Wendelin (Kauppalehti 16.12.2016: 13) toteaa pk-yrityksille suunnatun kyselyn tuloksista, että asiakaskokemuksen tunneperäinen hallinta on tärkeämpää yritykselle, kuin vision ja strategian luominen. Hän kertoo, että nopeiten kasvaneiden yritysten johtajat sanovat asiakastarpeiden ja markkinan ymmärtämisen tärkeimmiksi tekijöiksi kasvulle, henkilöstön osaamisen ohella. Tämän tutkimuksen haastatteluosuudessa tuli korostuneesti esille asiakkaan tarpeen ymmärtäminen. Haastatteluissa asia ilmaisiin mm. huomioina, ”ettei asiakas välttämättä ole ymmärtänyt tarvitsevansa jotain tuotetta”. Kommentista voi johtaa päätelmän. Hyvällä myyntityöllä, joka on sekä laadullisesti hyvää, että lukumääräisesti runsasta, on mahdollista saada asiakas ostamaan jotain sellaista tuotetta, jota hän ei tiennyt olevan olemassa ratkaisuksi pulmaansa. Haastatteluissa mainittiin hyvän myyntityön sisältävän paljon asiakaskäyntejä, sitä enemmän on mahdollisuuksia onnistua. Käyhkö (Kauppalehti 4.4.18: B10) ehdottaa, että ”asiakkaalle saa tarjota yllätyksiä”. Hän tarkoittaa jotain positiivista ja hieman enemmän kuin on oletettua. Heidän yrityksen strategiassa on mainittu arvoina ammattitaito, vieraanvaraisuus, lupa olla oma itsensä ja rohkeus kokeilla uusia asioita. Nämä vaikuttavat toteutuessaan sellaisilta, joilla saadaan aikaan uskollisia asiakassuhteita. Myös Mattinen (2006: 87) mainitsee, että jokaista asiakassuhdetta on kuunneltava herkeämättä. Muutoksia on pyrittävä ennakoimaan. Yhteispeliä on tarkkailtava, koska asiakassuhde ei koskaan ole stabiili. Se on joko lähentyvä tai etäännyvä. Haastattelun mukaan asiakkaan tarpeen ymmärtäminen, ja jopa sen synnyttäminen koettiin tärkeäksi. Tuntemalla asiakkaan kriittiset

menestystekijät, voidaan ratkaista kilpailutilanteessa asiakkuus. (Mattinen 2006: 87, 107.) Läheskään kaikkia muutoksia ei voi ennakoida. Silloin on tärkeää, että organisaatio on mukautuva ja muutoskykyinen. Vanhoista käytänteistä ja tavoista on opittava pois. Tämä tarkoittaa valitettavasti, että olemalla mukautumiskykyinen, menetetään toiminnan tehoa lyhyellä aikavälillä. Omaan toimintaan sopiva kompromissi on löydettävä jostain mukautumiskyvyn ja tehokkuuden väliltä. (Marttila & Jarenko 2017: 47)

### **5.1.2. Orgaaninen kasvu**

Toimialan nykyisessä tilanteessa orgaaninen kasvu on haasteellista toteuttaa. Se vaatii isohkoja investointeja resursseihin. Tarvitaan motivoituneet ja parhaat osaajat. Tällaisessa tilanteessa yrityksessä, sen toiminnassa ja arvoissa on oltava jotain sellaista, mistä ollaan kiinnostuneita. Hyvät osaajat jäävät yritykseen vain jos siinä on jotain heitä motivoivaa. Haastatellut olivat laajasti sitä mieltä, että kasvu orgaanisesti on todella hidasta. Vaikka siihen ei juuri ollut uskoa, se toisaalta koettiin omassa yrityksessä ja omin voimin saavutettuna turvallisenä tapana kasvaa. Osaamiseen omassa yrityksessä, haluttiin panostaa. Tavoitteena hankkia jotain sellaista, jonka avulla kilpailu voidaan voittaa. Osaamisen kehittämiseen kannustaminen nähtiin motivaatiotekijänä ja positiivisen vireen tuojana. Tämä oli havaittavissa, kun haastatteluiden aikana oli mahdollisuus vierailta ja keskustella myös yrityksen muiden työntekijöiden kanssa. Niissä yrityksissä, joissa oli panostettu osaamisen kehittämiseen selkeästi, henkilökunta esitteli tuotteitaan innostuneesti ja positiivisesti. Koulutusmahdollisuudesta puhuttiin avoimesti ja yrityksen eteenpäin pyrkiminen näkyi osaamiseen liittyvinä toimenpiteinä.

### **5.1.3. Toiminta verkostoissa, yritysjärjestelyt**

Yrityskaupat ja verkostoissa toiminta tuli haastatteluissa esiin korostuneesti kasvun keinona. Haastatellut näkivät niin, että toimialalla on liikaa

samantyyppisiä toimijoita. Tarvitaan yhteistyötä yritysten välillä. Se tarkoittaa onnistuessaan erikoistumista ja sen jälkeen yritysten välistä yhteistyötä. Toimialalla on oltu jonkin verran huolissaan yhteistyön tuomista ongelmista. Ne liittyvät asiakkuuksiin. Ollaan huolissaan menetetäänkö asiakkuus, jos luottamuksellisia tietoja luovutetaan saman alan toimijalle. Onkin tärkeää, että osaamisen jakaantuessa ja erikoistumisen lisääntyessä luottamuksellinen yritysten välinen suhde toimii. Toiminta loppuasiakkaan hyväksi täytyy olla jokaisen ketjussa toimijan tavoitteena. Silloin on mahdollista synnyttää kilpailuetua.

Selkeän yrityskaupan jälkeen yritys on erilainen kuin aikaisemmin. Tällaisessa tilanteessa yrityksen johdon on huolehdittava osaamisesta ja resursseista uudessa ja erilaisessa yrityksessä. Asian voi nähdä niin, että yritykselle tämä on myös investointi asiakkuusmielessä osaamiseen investoinnin lisäksi. Strobacka (2005: 116) mainitsee, että asiakkuusinvestoinneilla tavoitellaan kahta asiaa. Yritys investoi asiakaskantansa rakenteeseen. Yrityskaupalla hankitaan uusia asiakkaita ja harkitaan samalla joidenkin nykyisten asiakkaiden lopettamista. Tavoitteena on selkeyttää asiakaskanta yritykselle optimaaliseksi. Toiseksi se kehittää liiketoimintaansa yrityskaupan jälkeen syntyneessä tilanteessa. Koska sillä on uusia yrityksiä asiakkainaan ja uutta osaamista yrityksessä. Hirvonenkin (2017: 2) on sitä mieltä, että hänen yrityksensä on saanut yrityskauppojen myötä erikoisosaamista ja asiakkaita. Niitä ei olisi muuten saatu. Lisäksi yrityskulttuuri on saanut uusia elementtejä, joka rikastaa toimintaa ja lisää osaamista.

Media- ja painoliiketoiminta-alalla on nähty viime aikoina yrityskauppoja, joissa on tehty panostuksia media-alan ulkopuolisiin yrityksiin. Kyseessä on pidemmän tähtäimen investointi asiakkuuksiin. Esimerkiksi Kaleva-konserni investoi digitaaliseen markkinoinnin- ja median asiantuntijayritykseen Pro Ratas Oy:n sekä verkon diilipalveluyritykseen Offerillaan. Kalevan

tarkoituksena on ottaa yritysten osaaminen osaksi mediatalon tarjoomaa, ei jättää sitä pelkäksi sijoitusyhtiöksi. (Suomen Lehdistö 2/2018: 23.) Voi ennakoita, että tämänkaltaiset toimenpiteet jatkuvat tulevaisuudessakin laajemmin toimialalla.

## 5.2. Johtaminen

Nopeasyklinen nykymaailma haastaa johtamisen. Vanhanaikaiset ja jäykät johtamistavat eivät ole nykypäivää. Vaatimuksena on, että johtaminen on nopeasti ympäristön huomioivaa, ketterää, joustavaa, ja tilanteisiin muokkautuvaa. (Hämäläinen ym. 2016; Harisalo 2011) Tutkielman tekijänä olin hieman yllättynyt siitä, että vaikka muutosjohtaminen oli esillä tärkeänä yksilöitynä asiana johtamistehtävässä, olisin odottanut, että enemmän esitetään johtamista innovaatioiden ja uuden liiketoiminnan synnyttämisen eteen tehdystä johtamistyöstä. Näin ei ollut. Tästä voi johtaa päätelmän, että graafinen toimiala on konservatiivinen ja vasta heräämässä uusien liiketoimintojen kehittämisen suuntaan. Tätä päätelmää tukee Norbergin väitös (2009: 46) painoviestinnän markkinasta, joka on saavuttanut kypsän vaiheen, tarkoittaen sitä, että ala on ”auringon laskun ala”. Innovaatiot ovat olleet pääosin teknisiä, kun niiden olisi syytä olla enemmänkin strategisia liiketoiminnallisia, jotka painottuvat palveluihin ja liiketoimintaosaamiseen.

Tutkielmaan haastatellut yritysten yrittäjät, toimitusjohtajat ja toiminnasta vastaavat ihmiset toivat esiin, että ne toimijat menestyvät, jotka kykenevät sopeutumaan tilanteeseen ja ottamaan huomioon nopeasti seuraavia asioita:

*Digitaalisuuden lisääntyessä uusia ”alan ulkopuolisia” tekijöitä on tullut kilpailuun mukaan. Nämä ovat monesti pienempiä uusia toimijoita, jotka tulevat mukaan uusilla pelisäännöillä ja monesti pienemmin kustannuksin.*

*Ilmainen sisältö digitaalisista kanavista. Kilpaillaan ajankäytöstä digitaaliset vaihtoehdot vs. analogiset, painetut tuotteet. Kasvu on hidasta tai taantuvaa. Painaminen vähenee, perinteisen painon uudistumistarve on välttämätön.*

*Ylikapasiteettia poistuu liian hitaasti suhteessa kysyntään.*

*Kaikeaa ei tarvitse saada painettuun tuotteeseen, digitaaliset kanavat käyttöön ja hallintaan.*

Nykynuorisolla on johtamisesta jokseenkin erilainen käsitys, kuin aikaisemmin. Nykyihmiset ovat käyttäneet jo vuosia nopeatempoisia teknisiä välineitä, jotka mahdollistavat hyvin nopeita reaktioita, esimerkiksi sosiaalisen median kanavien kautta. Niiden nopeuteen ja ominaisuuksiin on totuttu ja se näkyy mm. mediatuotteiden valinnassa (Oikarinen ym. 2014: 43). Haastatteluissa näitä näkemyksiä vahvistettiin, toteamalla että yrityksessä olisi oltava osaamista sosiaalisen median käyttöön ja sovittava vastuut yrityksen julkisuudesta kanavissa. Graafisella toimialalla on tässä ongelma. Strategiset toimenpiteet ovat liian pitkään nojanneet pelkästään paperisen tuotteen varaan. Ja toisaalta resurssit on riisuttu minimiin kilpailun vuoksi, jolloin aikaa uusien mediakanavien ammattimaiselle käytölle ei ole.

Johtamisen vaatimuksiin lueteltiin aitous ja rehellisyys, mikä kuvaa hyvin jo todettuja vaatimuksia hyvästä johtamisesta ja johtamisen perustehtävistä nykyisin. Johtajan täytyy olla sanojensa takana ja olla etulinjassa muiden yrityksen henkilökunnan kanssa. Henkilökunta havaitsee helposti, onko johto rehdisti asiansa takana. (Alahuhta 2015; Drucker 2004) Tosin kuten aikaisemmin haastatteluissa kävi ilmi, että johtaminenkin on osaltaan työtehtävä, kuten muissakin työtehtävissä, siinäkin tulee vastaan aikarajoitteita. Johtajien ja esimiestenkin tehtävät saattavat olla hyvin laajat, eikä aika riitä. Haastattelujen perusteella henkilökunta kaipaa johtajalta rehellisyyttä ja persoonaa. Rajala sanoo (Kauppalehti 13.12.2017: B10), että ”digitalisaatio ei ole pelkkä teknologiahaaste. Muutoksessa onnistumisen ratkaisee se, miten johtaja saa ihmiset mukaan muutokseen. Ne yritykset, jotka eivät osaa viedä muutoksia tehokkaasti läpi, kuolevat”.

Johdon jakamasta valtuuksista seuraa vastuuta. Se tarkoittaa hyvin toteutuessaan sitä, että tiettyihin tavoitteisiin pääsemiseksi, voi edetä osittain omavalintaisia reittejä pitkin. Tutkimustulosten perusteella näitä valtuuksia oltiin valmiita antamaan, mutta vastaavasti vaadittiin raportointia asioiden etenemisestä. Tämä vaikuttaa järkevältä ja vaatii sen, että toiminnan tavoitteet on selkeästi asetettu ja niille mittarit. Tavoitteiden ja mittareiden määrittämisessä vaikuttaisi olevan parantamisen varaa. Vaatimuksia on, mutta ei aina välttämättä tiedetä mikä on maali tai se on liian ylimalkainen ja yleinen, yksilöinti puuttuu. Tavoitteiden asettamisen voi estää se, että korkeimmalta johdolta puuttuu näkemys halutusta lopputuloksesta. Ollaan liian kaukana ydinliiketoiminnan jokapäiväisestä suorittamisesta. Ei osata arvioida mitä asioita, esimerkiksi kustannuksia ja muita resursseja tavoitteeseen pääseminen vaatii. Järvinen (2013: 39, 112) mainitsee, että autoritäärisesti johdettujen yritysten toiminnallinen heikkous on siinä, että tällaisissa yrityksissä ei ole uskallusta arvioida tehtyjä suunnitelmia ja päätöksiä. Tämän vuoksi on mahdollista ja jopa todennäköistä, että pieni joukko yrityksen johtajan ympärillä saattaa tehdä organisaation tulevaisuuden ja sen henkilökunnan kannalta kohtalokkaita virheitä. Työpaikoilla on toistuvasti epäselvyyttä riittävän selkeästi asetetuista toiminnan tavoitteista. (Järvinen 2013: 39,112.)

Haastateltavat esittivät johtamiseen liittyviä huolenaiheita.

*Digitaalisen tiedon analysoinnilla, sen hallinnalla ja näiden tietojen perusteella tehtävillä päätöksillä, on mahdollista menestyä. Taustalla täytyy olla asiakastarpeen huomioiminen. Menestyksen takaa myös innovatiivisuudesta huolehtiminen.*

*Meidän on reagoitava asiakaskäyttäytymisen muuttumiseen ja tiedettävä kenelle asioita tehdään. On oltava mukana laajemmin arvoketjussa.*

*Yrityksen henkilöiden osaaminen on ykkösasia. Asiakkaissa ja markkinoissa tapahtuvia muutoksia on ennakoitava.*

*Kuluttaja päättää tulevaisuuden tarpeista. Asiakkaan tarpeen ratkaiseminen on oltava ensisijaista. Ratkaisujen on oltava parempia kuin kilpailijoiden. ”Meillä ei välttämättä ole kaikkeen osaamista, mutta meillä on ymmärrystä”.*

*Jos ei haeta uusia asiakkaita, seuraa kuolema.*

*Toimialan tapa on suorittaa, tuottaa mahdollisimman tehokkaasti. On poistettu ajatus, että pitäisi kehittää. Kuluttajan tarve unohdettu ja jäänyt hoitamatta. Tätä kuluttaja/asiakas/yritys keskustelua ei aidosti käydä. Kyse ei enää ole informaation tarpeen tyydyttämisestä, vaan kaupallisuudesta.*

Johdon sitoutumista yrityksen kasvukulttuurin luomiseksi, pidetään tärkeimpänä tekijänä pk-yrityksille suunnatun kyselyn (Wendelin 2016) perusteella. Wendelin (Kauppalehti 2016: 13) mainitsee suomalaisen kulttuurin olevan ”häpeän kulttuuri”. Myyntitilanteissa ei uskalleta ottaa riskiä ja luoteta omiin tuotteisiin, häpeän ja itsetunnon menettämisen pelossa! Björkman sanoo samassa haastattelututkimuksessa (Kauppalehti 2016: 13), että ihmisten vuorovaikutuksesta ja sen johtamisesta rakentuu tulevaisuudessa yrityksille yhä tärkeämpi menestystekijä. Johtaja voi omalla persoonallisuudella ja aitoudella luoda avoimen ilmapiirin, jossa on keskustelulle tilaa. Rakentava palaute on vuorovaikuttamista ja se mahdollistaa yhteisen kehittämisen. Rehellisyys on ainoa tapa rakentaa luottamusta muutoksen keskellä. Tutkielman tutkimustuloksissa nousee esiin johtajan persoona. Johtajan tulee persoonana olla rehellinen ja aito. Henkilökunta tunnistaa mikäli yrityksen johto toimii toisin kuin julistaa. Kirjallisuuskatsauksessa viitattiin (Länsisalmi 2013: 82, 131-132.) siihen, että sitoutumisessa ja kasvun hakemisessa ei voida jäädä pelkästään puheiden asteelle. Johdon tulee tukea muuta henkilökuntaa luomalla mahdollisuuksia ja olemalla palveluasenteella mukana toiminnassa. Osaamisen kehittäminen on korostuneessa roolissa, koska toimialan murros on raju. Tuotteita katoaa valikoimista, kun niille ei ole enää tilausta digitaalisten kanavien palveluiden ottaessa perinteisiltä tuotteilta markkinaa. Uudenlaista toimintaa ja uusia tuotteita ja palveluita on kyettävä tuomaan tilalle. Johdon tulee huolehtia henkilökunnalle mahdollisuus suoriutua tehtävistään



osaamisen näkökulmasta huipputasoisesti. Kun tuotteet ja työn sisältö muuttuu, on huolehdittava osaamisen ylläpitämisestä. Johtamiselta vaaditaan herkkyyttä tunnistaa osaamispuutteet ja myös näkemyksiä tulevaisuuden tarpeista. Henkilökunta kannattaa ottaa mukaan suunnittelemaan osaamistarpeiden määrittelyä. Samassa yhteydessä on hedelmällistä käydä keskusteluja yrityksen tavoitteista, ja kehittää yhteiset perustelut uuden oppimiseen.

Yrityksen menestys ei ole yhden henkilön toimintaa. Kuten eräs haastateltava kertoi johtamisesta: *"Vastuun jakaminen on tärkeää. Ei ole yhden tai pienen porukan tekemistä"*. Liiketoiminnan kehittäminen ja uudistukset eivät voi pitkällä tähtäimellä perustua yhden tai muutaman ihmisen suunnitteluun ja määritelmiin. Silti johtajan persoona on tärkeä. Korostuneessa roolissa on joukkuehengen luominen ja tuen antaminen, niin että henkilökunta pystyy antamaan yritykselle parasta. Kuten Alahuhta (2015: 191) kiteytti, *"johtajan tehtävä on johtaa, mutta se on yrityksessä palvelurooli"*. Hyvä johtaja pyrkii järjestelemään työtehtäviä tärkeysjärjestykseen niin, että se vie yritystä kohti sen tavoitteita. Salovaara (2017: 49-50) tuo esiin termit johtaja ja johtajuus. Niitä sekoitetaan alituisen ja kuvitellaan, että ne tarkoittavat samaa asiaa. Henkilöllä yrityksen palveluksessa, voi olla johtaja-rooli, mutta ei johtajuutta. Samaan aikaan, toinen henkilö saattaa olla epävirallinen johtaja ilman johtajan titteliä. Yritykset ja yhteisöt ovat pyrkineet *"ohjaamaan"* ihmisiä toimimaan oma-aloitteisiksi, ilman että *"johtaja"* sitä sanoo. (Salovaara 2017: 49-50.) Tällaisesta itseohjautuvasta kulttuurista puhuttiin paljonkin 1990-luvulla tiimityömallien noustessa yrityksissä suosioon. Haastattelussa tuli esiin näkemys tulevaisuuden organisaatiosta. *"On vain nauha ihmisiä, expertejä jossain asiassa, kukaan ei ole toisensa ylä- tai alapuolella, on vain roolit. Ihmisten tulee olla valmiita täyttämään toistensa paikkoja."* Näkemyksellä viitattaneen kehittyneeseen tiimitoiminnan malliin, jossa päivittäisen toiminnan vastuuta on siirretty päivittäisen tekemisen tasolle. Seurauksena on laajasta osaamisesta

huolehtiminen, yksittäisten henkilöiden osalta. Mielestäni johtamisen tarvetta tämä ei poista. Kuten aikaisemmin on tullut esille, johtaminen on työtehtävä, siinä missä muutkin tehtävät yrityksessä. Eräs johtamisen tehtävistä on asettaa tavoitteita ja näyttää suunta (Alahuhta 2015).

Martelan ym. (2017) viittaus Gary Hamelin esittämään, ”*johtajuus ei taida olla ajan tasalla*”, on mielenkiintoinen. Liikkeenjohdolliset perussäännöt ovat kehittyneet 1900-luvun alkupuolella teollistuneen ihmiskunnan tarpeisiin. Siitä huolimatta, että työ ja yritykset ovat aivan erilaisia kuin noin sata vuotta sitten, yrityksiä johdetaan samojen periaatteiden mukaisesti. Organisoitumismallina, jo hyvinkin lähitulevaisuudessa, saatetaan ryhtyä suosimaan horisontaalista mallia vertikaalisen mallin sijasta. Horisontaalisessa mallissa, organisaation kaikki jäsenet osallistuvat yrityksen toiminnan kehittämiseen, kuten eräs haastateltavakin toi esiin. Horisontaalista mallia ei vielä juuri tapaa käytännössä, mutta Suomen hallituskin on vuoden 2016 hallitusohjelmassa, kärkihankkeessa 4 (VNK, toimintasuunnitelma: 61), ottanut kantaa siihen, että sallitaan enemmän kokeilut ja tavoitellaan innovatiivisempia ratkaisuja. (Martela ym. 2017: 76-78.)

Johtamisen palvelulliseen rooliin saattaa viitata haastatteluissa esille nostetut menestystekijät, *mahdollisuuksien luominen ja osaamisen kehittäminen*. Kuten Alahuhta (2015: 191) kirjallisuuskatsauksessa esitti. Johtajalla on yrityksessä palvelurooli. Martela & Jarenko (2017) kirjoittavat LaaS eli *Leadership as a Service* johtamismallista. Sen sijaan, että kaikille työntekijöille tarjotaan samanlaista johtamismallia, tarjotaan ihmisille omaan tilanteeseen sopivaa johtamispalvelua. Eläkeikää lähestyvä henkilö tarvitsee todennäköisesti aivan jotain muuta, kuin juuri opintonsa päättänyt ja työelämän aloittava. Parhaassa tapauksessa työntekijä voi itse vaikuttaa siihen, mitä johtamisen palvelua hän tarvitsee, ja mitä jättää käyttämättä. Ainakin teoreettisesti turha johtaminen vähenee ja aikaa säästyy. Voi puhua itseohjautuvasta organisoitumisesta. Mitä

syvemmissä tällainen malli yrityksessä on, sitä vähemmän esimiehet ja johto manageroivat työtä. Kun itseohjautuvuus etenee organisaatiossa pitkälle, se synnyttää johtajuutta horisontaalisella janalla ja muuttuu osittain jaetuksi. (Martela & Jarenko 2017: 288-289, 314.)

### 5.3. Innovointi ja tulevaisuuden ennakointi

Innovatiivisen kulttuurin luominen on hyvin pitkälti johtamis- ja resurssikysymys. Johtamisen tärkeimpiä tehtäviä on pyrkiä ennakoimaan mahdollisia toimintaympäristön muutoksia ja luoda henkilöstölle hyvät työolosuhteet toimia tehokkaasti. Tehokkuuden rinnalle voi etenkin nykyisessä toimialan tilanteessa ja uudistuvassa yrityksessä, nostaa innostavan ja ideoivan yrityskulttuurin merkityksen. Teoriaosuudessa sanottiin jo, että yrityksen hyvä innovaatiokulttuuri energisoi ja yhdistää henkilökuntaa. (Mäntyneva 2012: 56-57, 80). Graafinen toimiala tarvitsee tuotteilleen tällä hetkellä luovia ratkaisuja. Niitä on mahdollista synnyttää, jos yritys sallii kokeiluja ja irtiottoja. Martela & Jarenko (2017: 244-245, 248) sanovat kokeilukulttuurin olevan yksinkertaistettuna sellaista toimintaa, jossa oletukset ja arvailut korvataan oikealla tiedolla. Käytännön tasolla asioita kokeillaan tekemällä kokeita, joiden perusteella verifioidaan hypoteeseja. Saatujen tulosten perusteella tehdään päätökset. Vääräksi osoittautunut hypoteesikin on onnistunut, sillä spekulointi asialla voidaan lopettaa, usein aika matalalla kynnyksellä. Omaa ymmärrystämme lisäävä kokeilu on aina hyödyllinen. *”Kokeilukulttuuri syntyy kokeilemalla”*.

Voi esittää kriittisen näkemyksen, että Graafisella toimialalla on ”hieno tulevaisuus takanapäin”. Toimialalla meni hyvin vuoteen 2009 asti. Ne yritykset jotka tyytyivät hyvään taloudelliseen tilanteeseen, eivätkä panostaneet uuden tekniikan tuomiin mahdollisuuksiin, ajautuivat pian ongelmiin.

Aikajakson päätyttyä toimintaa on rationalisoitu tehokkuuspainotteisesti. Haastatteluissa esitettiin mielipide innovoinnista, luovuus ja innovaatiokyky on tapettu tehokkuuden hakemisen kustannuksella. Alalla on niin kova kilpailu, että se on pakottanut yritykset hiomaan toimintansa mahdollisimman virtaviivaisiksi. Toimijoita on markkinoiden nykytarpeisiin suhteutettuna, lukumääräisesti liikaa. Usein yrityksissä resurssit on minimoitu äärimmilleen. Tutkielmaan tehtyjen haastatteluiden perusteella voi sanoa, että innovaatiotoiminnasta ja etenkin tulevaisuuden ennakointityöstä oli varsin vähän näkemyksiä. Innovaatiokykyyn liittyvät asiat ja näkemykset tulevaisuudesta ovat hankalia asioita pohtia lyhyessä haastattelutilaisuudessa, jossa kysymyksiä ei ollut annettu pohdittavaksi etukäteen. Uuden liiketoiminnan, uusien tuotteiden ja palveluiden synnyttäminen, vaatii yrityksessä pitkän ajan toiminnan ja yrityksen kulttuurin asettumisen innovoinnille ja uuden synnyttämisen tilaan. On otettava huomioon, että varsinkin haastatteluaineiston perusteella muodostettu näkemys on pienen otoksen perusteella tehty.

#### **5.4. Yhteenveto**

Graafiseen toimialaan kohdistuu nopeita, jatkuvia ja merkittäviä muutoksia. Toimialan yritysten on panostettava analysoidun tiedon käyttöön uudistettaessa strategioita, jatkuvasti muuttuvassa ja digitalisoituvassa toimintaympäristössä. Uudistuminen tarkoittaa ennen kaikkea osaamiseen ja resursseihin panostamista. Johtamiselta se vaatii selkeätä tavoitteiden asettamista, kokeilukulttuurin suosimista, yhteistä aikaa johdon ja muun henkilökunnan kanssa sekä näkemyksellisyyttä, jotta pystytään muodostamaan tulevaisuuskuva. Kun tavoite on selvillä, on enää keksittävä mitä polkua sinne tavoitteellisesti edetään.

Tutkielman empiirisessä osuudessa teemahaastattelun viimeisenä kysymyksenä oli kartoittaa näkemyksiä toimialalta tarjottavasta tuotteesta 5-10 vuoden kuluttua. Haastattelu päättyi kysymykseen, ”millaisen tuotteen toimiala tarjoaa 10 vuoden kuluttua?”. Asetettu aikamääre kirvoitti kommentteihin. Kykenemmekö näkemään 10 vuoden päähän? Näkymä pitää olla noin viiden vuoden päähän, koska muutosvauhti on kova!

Haastateltujen mielestä suomalainen graafinen toimiala tarjoaa 2020-luvulla (kuvio 10) ainakin seuraavia tuotteita ja palveluita:

- Fyysinen. Lisäarvoa tuottava, mukautuva tuote.
- Kuluttajakokemus liittyy pakkaukseen.
- Tulostettavat sisustusmateriaalit.
- Digitaaliset näyttötaulut, ohjelmistot niihin.
- 3 D tulostaminen.
- Lisätty todellisuus markkinointituotteessa.
- Henkilökohtainen palvelu asiakkaalle.
- Fyysinen painotuote on painosmäärältään pieni.
- Sisällöntuotanto.
- Personoitava.
- Datan analysointi on mainonnan kokonaispalvelutuotteen taustalla.
- Artificial intelligence tuotteet.

**Kuvio 10.** Graafisen toimialan tuotteita ja palveluita 2020-luvulla.

*Se on fyysinen, tuottaa lisäarvoa. Käyttäjälle mukautuva ratkaisu.*

*Kartonkipakkausten merkitys korostuu ja kuluttajakokemus liittyy pakkaukseen. Korkealaatuinen painotuote säilyttää asemansa. Tulostetut materiaalit sisustuksessa.*

*Digitaaliset näyttötaulut ja ohjelmistot niihin. 3D tulostaminen.*

*Henkilökohtaisen palvelun tunteen luominen asiakkaalle. 3D ja lisätty todellisuus. Exklusiivinen painotuote, printtituote ei katoa. Monikanavainen painotuote.*

*Printti paras alusta mainostajalle. Jos on painotuote, se on painosmäärältään pieni, sisällöltään kiinnostava.*

*Sisällöntuotantoa, ei paperinen. Kuluttaja valitsee, mitä tuotetta hän haluaa käyttää, joten hänelle luotava mahdollisuus personointiin.*

*Datan analysointi / louhinta, profilointi, mainonnan kokonaispalvelutuote jalostetaan tarpeen mukaan näistä. 3D tulostaminen, biotekniikka.*

*Artificial intelligence mukana tuotteissa. Kerätään kaikista painotuotteista informaatiota.*

Tärkeimmiksi löydöksiksi tutkielmassa voidaan nostaa kuviossa 11 mainittuja asioita. Kirjallisuuskatsauksessa nousi merkittävästi esiin asiakasymmärrys. Empiirisessä osassa haastateltavat puhuivat paljon asiakkaasta ja siitä miten tärkeää asiakkaalle on löytää oikeita tuotteita markkinointiviestinnän tarpeisiin. Vielä on jonkin verran haastetta siinä, miten näistä kahdesta tärkeästä asiasta muodostetaan kilpailukykyinen, konkreettinen tuote. Siitä syystä mielenkiintoinen jatkotutkimus voisi olla mielestäni kokeilukulttuurin tilaa kartoittava tutkimus, jolla selvitetäisiin edellä mainitun ongelman ratkaisua. Kokeilukulttuurin suosiminen saattaa piristää yrityksen toimintaa, tuoda esiin luovuutta ja innovaatioita. Johtamisen näkökulmasta katsottuna, mahdollistetaan ja kannustetaan uudistumaan.

*Toimialan vähäiset panostukset innovaatio- ja tulevaisuuden ennakointitoimintaan.*

*Alalla on tahtoa ottaa asiakas hyvin läheiseen kehittämistoimintaan ja löytää ratkaisuja toimivista mediatuotteista.*

*”Rullaavalla strategialla” on yhteneväisyyttä tuotteen elinkaari ajatteluun. Strategiatyön tulee olla jatkuvaa tavoitteiden päivittämistä, samoin kuin uusien tuotteiden tuominen valikoimiin. Näin siksi, että sekä laaditut strategiat, että tuotteet vaikuttavat ”vanhenevan” entistä kiihtyvämmässä tahdissa.*

*Kokeilukulttuurin suosiminen uudistuvassa organisaatiossa.*

*Artificial intelligence; älyn lisääminen painotuotteeseen.*

**Kokeilukulttuuri.**

Panostus innovaatio- ja tulevaisuuden ennakointitoimintaan.

Ratkaisukeskeisyys asiakastyössä.

Rullaava strategiatyö.

Artificial Intelligence.

**Kuvio 11.** Tärkeimmät löydökset ja mahdolliset jatkotutkimusaihiot.

## 6. LÄHDELUETTELO

- Agarwall, R. & Helfat C. (2009). Strategic Renewal of Organizations. *Organization Science. Informs 2009*. 20:2. [online][siteerattu 15.1.2017], 282. Saatavana World Wide Webistä: <http://terpconnect.umd.edu/~rajshree/research/32%20Agarwal,%20Helfat%20-%202009.pdf>
- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima*. Docendo Oy, Jyväskylä.
- Asheim, B. (2006). Constructing regional advantage. Principles - perspectives - policies. *European commission*. Belgium. [online][siteerattu 20.1.2017] Saatavana world wide webistä: [http://www.dime-eu.org/files/active/0/regional\\_advantage\\_FINAL.pdf](http://www.dime-eu.org/files/active/0/regional_advantage_FINAL.pdf)
- Audretsch, D., Coad, A. & Segarra, A. (2014). Firm growth and innovation. *Small Business Economics*. 2014. 43:743-749. [online][siteerattu 17.1.2017]. Saatavana World Wide Webistä: <http://download.springer.com.proxy.uwasa.fi/static/pdf/901>
- Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. (2016). *Bulkista brändiksi. Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen*. Docendo Oy, Jyväskylä.
- Alhola, E. & Rautiainen, A-M. (2009). *Kasvuparadigman muutos. Innovaatiotoiminnan uudet trendit*. Tekes, Helsinki.
- Apilo, T., Salkari, I. & Taskinen, T. (2007). *Johda innovaatioita*. Talentum, Helsinki.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. [online][siteerattu 16.2.2017] Saatavana World Wide Webistä:



[http://5a5f89b8e10a225a44ac-ccbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/IDEO\\_HBR\\_DT\\_08.pdf](http://5a5f89b8e10a225a44ac-ccbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf)

Deuze, M. (2011). *Managing media work*. Sage Publications inc. 2011. [online][siteerattu 29.1.2017]. Saatavana World Wide Webistä: [https://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Deuze2/publication/40891774\\_Managing\\_Media\\_Work/links/5458acc30cf2bccc4911a870.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mark_Deuze2/publication/40891774_Managing_Media_Work/links/5458acc30cf2bccc4911a870.pdf)

Collins, J. & Porras, J. (2004). *Pysy parhaana. Kestäväksi kehitetty*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

de Jong, M. & van Dijk, M. (2015). Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation. *McKinsey Quarterly*, [online][siteerattu 4.3.2017]. Saatavana World Wide Webistä. <http://web.b.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/detail/detail?sid=8bd196cc-9849-4ca8-abb2d8bfcdbf7871%40sessionmgr104&vid=13&hid=107&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=110711837&db=buh>

Drucker, P. (2004). What makes an effective executive. *Harvard business review*. [online][siteerattu 16.2.2017]. Saatavana World Wide Webistä. <http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=b4c11cb9-f492-46d1-8c12-bfac8496c2ae%40sessionmgr4010&hid=4107>

Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review* 33 (3): 114-135.

Graafinen toimiala helmikuu 2017. [online][siteerattu 20.5.2018.] Saatavana World Wide Webistä: [https://www.graafinenteollisuus.fi/files/669/Graafinen\\_ala\\_2-2017.pdf](https://www.graafinenteollisuus.fi/files/669/Graafinen_ala_2-2017.pdf)

Grönfors, M. & Vilka, H. (toim.) (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätutkimusmenetelmät*. Hämeenlinna.

Hallituksen julkaisusarja: Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017-2019. 5/2017. VNK. [online] [viitattu 23.4.2018]: [http://vnk.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H\\_5\\_2017+280417.pdf](http://vnk.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H_5_2017+280417.pdf)

Hannus J., Lindroos J-E. & Seppänen T. (1999). *Strateginen uudistuminen. Osaamisen ajan toimintaympäristössä*. Hakapaino Oy, Helsinki.

Hakanen, M. (2007). *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Edita publishing Oy, Helsinki.

Hamel, G. (2001). *Vallankumouksen kärjessä*. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Harisalo, R. (2011). *Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Harmaakorpi, V., Oikarinen, T., Kallio, A., Mäkimattila, M., Rinkinen, S., Salminen, J. & Uotila, T. (2012). *Innopakki. Käytännönläheisen innovaatiotoiminnan käsikirja*. Lahti: MP-Paino Oy.

Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (2008). *Innovaatiopolitiikkaa järjestelmien välimaastossa*. Acta nro 200. Helsinki.

- Heikkilä, T., Kirvelä, S. & Lind, F. 2017. *Bigger, Bolder, and Faster: The Digital Agenda for Nordic Companies*. [online][siteerattu 20.5.2018]. Saatavana World Wide Webistä: <https://www.bcg.com/en-nor/perspectives/175419>.
- Heinonen, J. (2004). *Kasvaako vaiko eikö kasvaa? Yrityksen kasvu puhuttaa*. Yrittäjälehti, 1/2004, 36-37.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Hirt, M. & Willmont, P. (2014). Strategic principles for competing in the digital age. *McKinsey Quarterly*. [online] [siteerattu 11.2.2017] <http://dallondigital.com.au/wp-content/uploads/2015/09/McK-Strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age.pdf>
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Balto print, Liettua.
- Hiltunen, E. (2017). *Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt*. Bookwell Digital Oy, Juva.
- Hiltunen, E. (2012). *Matkaopas tulevaisuuteen*. Talentum Media Oy, BALTO print, Liettua.
- Hiltunen, E., Krook, P., Pekkarinen, H. & Rimpiläinen, E. (2014). *Tee tulevaisuus*. Pk-yrityksen ennakointiopas. Aldus Oy, Lahti.
- Hirvonen, J. (2017). *Onko kasvu rakettitiedettä?* Grano Oy asiakaslehti.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tallinna Raamatutrükikoja, Tallinna.

Järvinen, P. (2013). *Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä*. Sanoma Pro Oy.

Kamensky, M. (2003). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum.

*Kauppalehti* (2018). Asiakkaalle saa tarjota yllätyksiä. Alma Media Oyj. 4.4.2018, B10.

*Kauppalehti* (2018). "Asiakkaan edessä pitää olla nöyrä". Mikko Koiviston ja Tommi Siljamäen haastattelu. Alma Media Oyj. 20.3.2018, B12-13.

*Kauppalehti* (2018). "Verohallinnon uusi pääjohtaja: Googlen ja Uberin kaltainen alustatalous uhkaa verotuloja" Markku Heikuran haastattelu. Alma Media Oyj. 28.2.2018, 16.

*Kauppalehti* (2018). "Muutos edellyttää tiukkoja tavoitteita ja deadlineja". Alma Media Oyj. 26.2.2018, B14-15.

*Kauppalehti* (2018). Menestyksen salaisuus on halu uudistua. Alma Media Oyj. 26.2.2018, 17B.

*Kauppalehti* (2017). Muutokselle riittää kysyntää. Alma Media Oyj. 13.12.2017, B10

*Kauppalehti* (2017). "Digitalisaatio vie Postin vauhdilla uusille teille". Pääkirjoitus. Alma Media Oyj. 8.11.2017, 5A.

*Kauppalehti* (2017). Keulakuvan rooli on näkyvä osa johtamistyössä. Alma Media Oyj. 30.10.2017, 19B.

*Kauppalehti* (2017). "Tarvitset digivision". Ville Tolvanen. Alma Media Oyj. 6/2017, 2).

*Kauppalehti* (2016). "Asiakaskokemuksen hallinta lisää myyntiä". Loicca Oy, Lasse Wendelin haastattelu. Alma Media Oyj. 14.12.2016, 13.

Korhonen, S. & Valli, K. (2014). *Teollisen yrityksen digitalisoitumisen käsikirja*. Teknologiateollisuus ry.

Kiiski & Kataja. (2016). *Megatrendit 2016*. [online][siteerattu 20.5.2018] <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2016/>.

Kirkwood, J., (2009). "To grow or not? Growing small service firms". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 16:3 [online] [siteerattu 15.5.2018] 489. <https://www-emeraldinsight-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdfplus/10.1108/14626000910977189>.

Krznicaric, R., 2007. How Change Happens, Interdisciplinary Perspectives for Human Development. *Oxfam Research Report*. [online] [siteerattu 22.3.2017] <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/how-change-happens-interdisciplinary-perspectives-for-human-development-112539>

Laine, P-M. & Vaara E. (2011). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. *Teoksessa: Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*. Toimittaneet Mantere, S., K. Suominen & Vaara, E. Helsinki: WSOYpro Oy.

Länsisalmi, H. (2013). *Uudista liiketoimintaa*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Malmelin, N. & Villi, M. (2015). *Mediajohtaminen. Näkökulmia uudistuvaan media-alaan*. Tallinna. Gaudeamus.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Liettua: Balto Print Oy.
- Matalamäki, M., Varamäki, E. Viljanmaa, A., Tall, J. Petäjä, E. & Sorama, K. *PK-yrityksen omistajanvaihdosopas*. [online][viitattu 20.5.2018] <http://docplayer.fi/68720760-Pk-yrityksen-omistajanvaihdosopas-marko-matalamaki-elina-varamaki-anmari-viljamaa-juha-tall-erikki-petaja-kirsti-sorama-toim.html>.
- Mattinen, H. (2006). *Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi*. Karisto, Hämeenlinna.
- Mäki-Fränti, P. (2006). *PK-yritysten kasvu ja kasvuhakuisuus. Tutkimus suomalaisella yrityskyselyaineistolla*. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Mäntyneva, M., (2012). *Kasvua innovaatioista*. Meedia Zone, Viro.
- Nordberg, A. (2009). *Pienyrityksen dynaaminen kyvykkyys. Empiirinen tutkimus graafisen alan pienpainoyrityksistä*. Helsingin Kauppakorkeakoulu.
- Oikarinen, T., Pässilä, A., Harmaakorpi, V., Kallio, A. & Innanen, S. (2014): *Ammatillinen ja innovatiivinen koulutus, kuinka taitavasta työn ammattilaisesta tulee innovatiivinen työn kehittäjä*. [online][siteerattu 20.5.2018]. [http://www.amke.fi/media/julkaisuja/amke\\_innovaatiokasikirja\\_digit.pdf](http://www.amke.fi/media/julkaisuja/amke_innovaatiokasikirja_digit.pdf).

- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. USA. [online][siteerattu 20.5.2018] [https://ia800809.us.archive.org/16/items/bplans\\_Business\\_Model\\_Generation/Business\\_Model\\_Generation.pdf](https://ia800809.us.archive.org/16/items/bplans_Business_Model_Generation/Business_Model_Generation.pdf).
- Pouru, L., Wilenius, M., Holstius, K. & Heinonen, S. (2017). *Pentti Malaska. Ennalta näkijä, edellä kulkija*. Painosalama Oy, Turku.
- Prahalad & C.K., Khrisnan M.S., (2011). *Innovaation uusi aika*. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Ranne, J. (2015): *Sytytä innovatiivinen ajattelu!* Yrityskirjat Oy. Painettu EU:ssa 2015.
- Rubin, Anita. *Skenaariotyöskentelyn vaiheet*. [online] [siteerattu 16.4.2017] <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent, Helsinki 2017.
- Santalainen, T. (2017). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Turenki: Hansaprint Oy.
- Simons, M., Hyötyläinen, R. (2009). *Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli*. Hämeenlinna.
- Stårbacka, K. (2005). *Kannattava Kasvustrategia*. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. WS Bookwell Oy, Juva.
- Suomen Lehtistö, (2018). *Vauhti päällä yritysostoissa*. Botnia Print, Kokkola..
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Hämeenlinna.

- Tidström, A. (2017). *Nyt menivät strategiat uusiksi*. Ilkka 16.11.2017.
- Tornikoski, E., Saarakkala, M., Varamäki, E. & Kohtamäki, M. (2011). *PK-yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi*. [online] [siteerattu 29.1.2017] [https://www.researchgate.net/profile/Elina\\_Varamaeki/publication/263895484](https://www.researchgate.net/profile/Elina_Varamaeki/publication/263895484)
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vanjoki, A. (2016). Johdon ainoa tehtävä on uudistaa. *T Magazine, Tulevaisuuden Työpaikat Oy*. [online] [siteerattu 20.5.2018] Saatavissa: <https://en.calameo.com/read/0047695195282aa948c58>.
- Wilenius, M. (2015). *Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Wendelin, L. (2016). *Kasvun tekijät -tutkimus*. Kauppalehti 14.12.2016.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2007). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Helsinki: Edita.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja, 20 työkalua*. Talentum, Helsinki.
- Vuorinen, T. (2016). Strategia syö toiminnan aamupalaksi. *Kauppalehti* 14.11.2016.
- Zapfl, D. 2018. *Innovation process*. [online] [Siteerattu: 29.4.2018.] [https://www.leadinnovation.com/hubfs/Downloads/Content%20Downloads%20englisch/5%20Tips%20for%20the%20innovation%20process.pdf?t=1524966820073&utm\\_campaign=Innovationsprozess&utm\\_source=](https://www.leadinnovation.com/hubfs/Downloads/Content%20Downloads%20englisch/5%20Tips%20for%20the%20innovation%20process.pdf?t=1524966820073&utm_campaign=Innovationsprozess&utm_source=)



hs\_automation&utm\_medium=email&utm\_content=59073569&\_hsenc=  
p2ANqtz-9NHhB7L1tAjy  
P8gy\_VM\_O6AlXapeGJVkXudBa8yEo2eF2h8S71Wa5hypUIQE8s6aUjPg  
YC95L17RV6OIDTZYCHsJQ&\_hsmi=59073569

**Liite 1. Teemahaastatteluiden runko**

Haastattelun teemat on valittu teoreettisen tietoaaineiston pohjalta.

Haastattelu tapahtuu henkilökohtaisesti. Aluksi selostetaan tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Haastateltavalle kerrotaan anonymiteetista, henkilöllisyys ja yritys eivät tule tutkimuksesta esille. Kysymykset esitetään haastattelutilanteessa, niitä ei lähetetä etukäteen. Teemahaastattelulle tyypillisesti, ihmisten tulkinnat käsiteltäville asioille ovat keskeisiä. Haastattelu nauhoitetaan litterointia varten.

Kysymykset on lajiteltu teemoittain, 1) strategiseen uudistumiseen, 2) johtamiseen, 3) innovaatio- ja tulevaisuuden ennakoititoimintaan. Kysymyksillä pyritään löytämään yhteys tutkimuksen teoreettisessa osuudessa esiin nostettuihin uudistumisen keinoihin. Sekä millaiseksi alalla toimivat ihmiset näkevät graafisen alan yrityksen 2020-luvulla.

Haastattelun kysymykset:

**Teemat****Strateginen uudistuminen:**

- 1) Millaisia haasteita digitalisoituminen on tuonut graafiselle toimialalle ja toisaalta mitä mahdollisuuksia?
- 2) Mainitse kolme tärkeintä asiaa, jotka ovat tärkeimpiä yrityksenne menestymiseksi?
- 3) Miten suunnittelette liiketoimintaanne pitkälle aikavälille (vähintään 5 v.)?

4) Miten varmistatte, että yritykselle tärkeimmät strategiset tavoitteet etenevät toimenpiteiksi koko henkilökunnalle?

5) Mitkä ovat yrityksellenne kiinnostavimmat keinot hakea kasvua ja edetä liiketoiminnallisesti nykytasosta?

### **Yrityksen johtaminen:**

6) Mitkä ovat mielestäsi yrityksen johtamisessa tärkeimmät perustehtävät?

7) Vaatiiko nykyinen palvelu- ja kulutusyhteiskunta sekä digitalisoituminen mielestäsi jotain erityistä huomioitavaa johtamiselta?

### **Innovaatiotoiminta ja tulevaisuuden ennakointi:**

8) Kerro, miten yrityksessänne edistetään innovointia? Jos, niin millaisilla keinoilla? Onko se järjestelmällistä?

9) Voiko yrityksenne toimia lähitulevaisuudessa kokonaan tai osittain jollain muulla toimialalla kuin se nyt toimii? Mitkä toimialat tai tuotteet/palvelut olisivat kiinnostavia liiketoimintanne uudistumisen ja kehittymisen kannalta?

Lopuksi

10) Kuvittele millaisen tuotteen tai palvelun tarjoatte kymmenen vuoden kuluttua?