

Whitepaper

Kansainvälinen raportti
Innovaatioiden
johtaminen

HANKETIEDOT

Hankkeen lyhenne:	INNOVATE
Hankkeen nimi:	Innovaatioiden hallinta Laatu- ja Liiketoiminnan vauhdittaminen
Sopimusnumero:	2023-1-AT01-KA220-VET-000154065
Yhteistyökumppanit:	CSES, SYNCNIFY
Työpaketti:	WP2 – Whitepaper on Innovation Management
Laadintapäivä:	08.03.2024
Versionumero:	V2 (Final)
Vastuuvapauslauseke	Euroopan unionin rahoittama. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat kuitenkin vain kirjoittajan (kirjoittajien) omia eivätkä välttämättä vastaa Euroopan unionin tai OeAD-GmbH:n näkemyksiä ja mielipiteitä. Euroopan unionia tai tuen myöntävää viranomaista ei voida pitää niistä vastuussa.

SISÄLLYSLUETTELO

	1
WHITEPAPERIN MERKITYS	4
INNOVATE PROJEKTI	5
KOHDERYHMÄ	6
MENETELMÄT	6
INNOVOINTI JOHTAMISEN AJATTELUTAVAN MUUTOS	7
ISO56000-STANDARDI JA SEN MAHDOLLISUUDET	7
INNOVAATIOJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT EUROOPASSA	8
ITÄVALTA	9
BULGARIA	9
KYPROS	10
SUOMI	10
RANSKA	11
POLAND	11
RUOTSI	12
VERTAILUANALYYSI JA EUROOPPALAINEN KONTEKSTI	12
INNOVOINTIA MÄÄRITTÄVÄT TAIDOT	13
INNOVAATIONHALLINNAN NYKYISTEN PUUTTEIDEN TARKASTELU	14
ONKO INNOVOINTI SYNNYNNÄINEN KYKY?	14
INNOVAATIOTOIMINNAN JOHTAMISNÄKÖKULMA	15
MIKÄ TOIMII KENELLEKIN?	19
INNOVOINNISSA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT	20
PARHAAT KÄYTÄNNÖT / MENESTYSTARINAT EUROOPASSA	21
INNOVAATIOIDEN JOHTAMINEN: ASKEL ETEENPÄIN	24

WHITEPAPERIN MERKITYS

Maailmassa, jolle on ominaista jatkuva muutos, kyky hallita ja hyödyntää innovaatioita jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa on keskeinen menestyksen avain. Yhteiskunta elää paraikaa muutosvaihetta, jota vauhdittavat nopea teknologinen kehitys, kehittyvät talousmallit ja globaalien haasteiden kasvava monimutkaisuus. Tässä muuttuvassa tilanteessa erityistä huomiota kiinnitetään innovoinnin rooliin ja kriittisten taitojen omaksumiseen, mikä korostaa tarvetta rakenteellisiin prosesseihin ja strategioihin, jotka tukevat kestäväää kasvua. Innovaatiojohtaminen ja ISO 56000 -standardi tuovat esiin joukon keskeisiä taitoja, kuten strategisen ennakkoinnin, tehokkaan prosessinhallinnan, luovan ongelmanratkaisun, sidosryhmien sitoutumisen ja muutokseen sopeutumisen. Näiden valmiuksien avulla organisaatiot voivat paitsi ennakoida markkinoiden muutoksia ja reagoida niihin myös ohjata ja muokata toimialansa tulevaisuutta. Jatkuvan innovoinnin maailmassa nämä taidot ovatkin ensiarvoisen tärkeitä, sillä ne luovat perustan joustavalle ja dynaamiselle organisaatiokulttuurille, joka on erinomainen kohtaamaan ja ohjaamaan tuntemattomia vesiä.

Huolimatta siitä, että Euroopan osaamisen teemavuosi (2023) korostaa taitojen kehittämisen merkitystä, innovaationhallinnan merkitystä koskevassa tietoisuudessa ja ymmärryksessä on edelleen huomattavia puutteita. Monet ammatillaiset sekä lukuisat koulutus- ja yritykset ovat edelleen suurelta osin tietämättömiä innovaatiokehysten ja -standardien omaksumisen strategisesta merkityksestä tai saavat siitä liian vähän tietoa. Tämä puute on erityisen huolestuttavaa Euroopan ammatillisten yritysten (EVE) kannalta, sillä ne ovat keskeisessä asemassa Euroopan talouden dynaamisuuden ja kestävyuden kannalta. Ammatillisen koulutuksen tarjoajat ovat ratkaisevassa asemassa valmisteltaessa työvoimaa, joka on paitsi ammattitaitoista myös sopeutumiskykyistä ja innovatiivista. Yritykset, pk-yritykset mukaan luettuina, edistävät taloudellista toimintaa ja työllisyyttä, mutta niiden kasvu- ja kilpailukyky potentiaalia haittaavat usein innovaatiohallintokäytäntöjen puute. Toisaalta start-up-yritykset, jotka ovat tunnettuja ketterydestään ja disruptiopotentialistaan, kohtaavat samanlaisia haasteita innovaatiokapasiteettinsa kasvattamisessa ilman rakenteellista kehystä, joka ohjaisi niiden kasvua.

Tämän kuilun kuromiseksi umpeen tämän Whitepaperin yleistavoitteena on sovittaa nykyiset taidot yhteen maailmantalouden uusien tarpeiden kanssa tarjoamalla yksityiskohtainen kooste innovaatiojohtamisen parhaista käytännöistä ja selittämällä niiden vaikutuksia nykypäivän työpaikoille. Tässä oppaassa hyödynnetään ISO56000-standardin suuntaviivoja ja periaatteita, joilla pyritään auttamaan organisaatioita luomaan ja ylläpitämään talouskasvua ja korkealaatuisia innovatiivisia tuotteita, sekä sellaisten organisaatioiden kokemuksia, joilla on vahva innovaatiohistoria. Oppaassa pyritään edistämään sellaisten tarvittavien taitojen ja menetelmien hankkimista, joiden avulla eri sidosryhmät voivat saavuttaa erityiset tavoitteensa tehokkaammin. Tässä asiakirjassa pyritään myös tutkimaan ja käsittelemään innovaatiojohtamisen koulutustarjonnan vaihteluita ottaen huomioon ammatillisen sopeutumisen ja markkinoille pääsyn haasteet eri eurooppalaisissa yhteyksissä. Keräämällä ja analysoimalla esimerkkejä käytännöistä ja näkemyksistä pyritään lisäämään ymmärrystä tulevista markkinavaatimuksista ja korostamaan jäsenllyn innovaatiojohtamisen merkitystä sekä sopeutumiskykyä menestyä erilaisissa, monikulttuurisissa ympäristöissä.

INNOVATE PROJEKTI

Innovaatiojohtamista koskeva Whitepaper on keskeinen tulos INNOVATE-hankkeesta, jonka nimi on "Innovation Management Standard for Quality and Business Acceleration" ja joka on Erasmus+-rahoitteinen aloite (2023-1-AT01-KA220-VET-000154065). Se on keskeinen osa työpakettia 2 (WP2) - Innovaationhallintaa koskeva Whitepaper - ja se on strategisesti suunniteltu parantamaan ammatillisen alan toimijoiden valmiuksia, erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritykset), start-up-yritysten ja ammatillisen koulutuksen tarjoajien osalta. Siinä käsitellään kyseisten organisaatioiden pikaista tarvetta sopeutua työmarkkinoiden nopeasti muuttuvaan dynamiikkaan ja ohjataan niitä säilyttämään kilpailuetunsa tarjoamalla huipputason palveluja ja korkealaatuisia

tuotteita. Pää tavoitteena on navigoida ja hallita kiihtyvää muutosvauhtia tehokkaasti ja varmistaa, että julkiset ja yksityiset yritykset eivät ainoastaan selviydy vaan myös menestyvät ottamalla käyttöön innovatiivisia käytäntöjä ja puitteita.

Tämän saavuttamiseksi Whitepaperissa asetetaan useita alatavoitteita, jotka yhdessä edistävät ammatillisen alan laadun ja joustavuuden parantamista kaikkialla Euroopassa. Ensimmäkin siinä pyritään luomaan vahvemmat yhteydet organisaatioiden ja innovoinnin välille, sillä vankka yhteys on ratkaisevan tärkeä alan joustavuuden ja laadukkaan tuotoksen lisäämiseksi. Toiseksi siinä keskitytään antamaan useille tahoille tietoa ja välineitä, joita tarvitaan innovatiivisten prosessien toteuttamiseen, jotta ne voivat paremmin vastata markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin. Lopuksi siinä kannatetaan hallintokäytäntöjen muuttamista integroimalla enemmän digitaalisesti tuettuja innovatiivisia prosesseja, mikä helpottaa siirtymistä kohti tehokkaampia, vaikuttavampia ja mukautuvampia liiketoimintamalleja. INNOVATE-hanke kattaa 7 Euroopan maata: Se on yksi osoitus hankkeen laaja-alaisesta vaikutuksesta ja yhteistyöstä innovaatiohallinnan standardien parantamiseksi Euroopassa ja sen ulkopuolella.

KOHDERYHMÄ

Tämän Whitepaperin tarkoituksena on tavoittaa monipuolinen yleisö Euroopan ammatillisista yrityksistä, ja sillä pyritään vaikuttamaan monenlaisiin sidosryhmiin, jotka ovat mukana hallinnossa ja toiminnallisissa kehyksissä. Kohderyhmänä ovat muun muassa organisaation johtajat, johtamisen ammattilaiset, poliittiset päättäjät ja kouluttajat, joilla kaikilla on ratkaiseva rooli ohjailtaessa oppilaitoksiaan ja organisaatioitaan kohti innovatiivista huipputaamista ja ISO56000-innovaatioiden johtamisstandardin käyttöönottoa. Tämän raportin tavoitteena on tavoittaa ne, jotka voivat tehdä vaikuttavia päätöksiä ja toteuttaa strategioita, joilla voidaan merkittävästi parantaa innovaatiovalmiuksia omilla aloillaan.

Poliittisille päättäjille ja ammatillisen koulutuksen alalla toimiville kouluttajille Whitepaper on korvaamaton apuväline, jonka avulla he voivat ymmärtää työmarkkinoiden nykyisiä vaatimuksia ja innovaatiojohtamisen ratkaisevaa roolia näiden tarpeiden täyttämässä. Se pyrkii tarjoamaan tietoa, jota tarvitaan sellaisten toimintatapojen ja opetussuunnitelmien muotoiluun, jotka valmistavat opiskelijoita paremmin tulevaisuuteen, jossa innovointi ja sopeutumiskyky ovat avainasemassa henkilökohtaisen ja ammatillisen menestyksen kannalta. Kohdennettuaan tämän ryhmän Whitepaper pyrkii edistämään koulutustulosten ja Euroopan talouden kehittyvien vaatimusten parempaa yhteensovittamista ja varmistamaan, että tulevaisuuden työvoimalla on tarvittavat taidot innovoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi.

Vastaavasti yritysten, pk-yritysten ja start-up-yritysten johtajille ja keskeisille päätöksentekijöille tämä tutkimus tarjoaa kattavan oppaan innovaatiojohtamiskäytäntöjen sisällyttämiseksi niiden ydinstrategioihin. Tämä yleisöryhmä on suoraan vastuussa siitä, että heidän organisaationsa selviävät nykyaikaisen liiketoiminnan haasteista, joissa innovoinnin omaksuminen ei ole vain vaihtoehto vaan välttämättömyys selviytymisen ja kasvun kannalta. Whitepaperin tarkoituksena on antaa näille henkilöille tietoa, hyviä käytäntöjä ja käytännön suosituksia, jotka voivat auttaa muuttamaan heidän lähestymistapaansa innovointiin ja tekemään siitä jäsennellymmän ja järjestelmällisemmän sekä ISO56000:n kaltaisten maailmanlaajuisien standardien mukaisen.

MENETELMÄT

INNOVATE Whitepaperin laatimisen taustalla oleva tutkimusmenetelmä oli kattava, yhteistyöhön perustuva ponnistus, johon sisältyi useita menetelmällisiä vaiheita, joiden tarkoituksena oli hyödyntää useiden eri organisaatioiden ja tahojen asiantuntemusta ja näkemyksiä eri osallistujamaista. Prosessi alkoi kunkin kumppanimaan kansallisten raporttien laatimisella, joka toteutettiin yksityiskohtaisen asiakirjatutkimuksen avulla. Nämä kansalliset raportit olivat keskeisessä asemassa, kun kerättiin ja koottiin yhteen olennaisimmat ja tehokkaimmat parhaat käytännöt, joissa keskityttiin erityisesti niiden integrointiin ja innovaationhallinnan edistämiseen. Tämän lähestymistavan ansiosta hankkeessa saatiin selkeä ja ajankohtainen kuva eri alojen innovaatiojohtamisen yhteydessä käytetyistä tehokkaista menetelmistä ja saatiin arvokasta tietoa siitä, mitkä käytännöt tuottavat myönteisiä tuloksia ja miten niitä toteutetaan.

Menetelmän perustana oli standardoitu lähestymistapa, jossa yksilöitiin useita keskeisiä pilareita, joita pidetään olennaisina vahvan innovaatiokulttuurin edistämiseksi organisaatioissa. Nämä pilarit sisälsivät seuraavat keskeiset indikaattorit: resurssien kohdentaminen, organisaatorakenne ja -kulttuuri, strategiset tavoitteet ja markkina-asemointi, innovaatiokäytäntöjen räätälöinti ja skaalautuvuus, digitaalisen transformaation ja globalisaation rooli sekä oppimis- ja sopeutumiskyky. Tämä jäsenelty analyysi huipentui seitsemän esimerkkikäytännön yksilöimiseen, jotka nostettiin esiin niiden tehokkuuden vuoksi innovaationhallinnan edistämiseksi ja sen vuoksi, että ne tarjoavat kehityksen, jota voidaan monistaa ja skaalata erilaisissa organisatorisissa ja kansallisissa konteksteissa. Tällä lähestymistavalla varmistettiin, että INNOVATE Whitepaper perustui empiriseen näyttöön ja pystyi tarjoamaan käytännönläheisiä, toteuttamiskelpoisia ohjeita innovaatiojohtamiskäytäntöjen parantamiseksi eri aloilla ja toimialoilla.

INNOVINTI JOHTAMISEN AJATTELUTAVAN MUUTOS

Innovointi, jota aiemmin pidettiin liiketoimintastrategian sivuelementtinä, on nyt noussut keskeiseksi ajattelutavan muutokseksi johtamiskäytännöissä maailmanlaajuisesti. Tämä muutos merkitsee perustavanlaatuaista muutosta siinä, miten organisaatiot hahmottavat ja toteuttavat kasvu-, kilpailukyky- ja kestävyysstrategioita. Perinteisesti johtamiskäytännöissä keskityttiin nykyisten prosessien optimointiin, kustannusten alentamiseen ja tehokkuuden maksimointiin tarkoin määriteltyjen parametrien puitteissa. Teknologisen kehityksen nopea vauhti sekä yhä epävakaa ja monimutkaisemmat markkinaympäristöt ovat kuitenkin edellyttäneet näiden perinteisten lähestymistapojen uudelleenarviointia. Nykyään innovaatioissa ei ole kyse pelkästään uusien tuotteiden tai palvelujen käyttöönotosta, vaan se käsittää organisaatorakenteiden, -kulttuurien ja -strategioiden kokonaisvaltaisen uudelleentarkastelun luovuuden, ketteryyden ja jatkuvan sopeutumisen edistämiseksi.

Keskeistä tässä ajattelutavan muutoksessa on se, että innovaatio tunnustetaan kokonaisvaltaiseksi ekosysteemiksi, joka ylittää pelkän tuotekehityksen. Se edellyttää organisaatiokulttuurin muuttamista siten, että riskinotto, epäonnistuminen ja kokeilut hyväksytään innovaatioprosessin olennaisina osatekijöinä. Yritykset panostavat nyt sellaisten ympäristöjen luomiseen, joissa ideoita jaetaan vapaasti ja joissa yhteistyötä kannustetaan kaikilla tasoilla ja osastoilla. Tätä kulttuurin muutosta tuetaan määrittelemällä uudelleen johtajan roolit siten, että visio, inspiraatio ja valtuuttaminen asetetaan etusijalle perinteisten komento- ja valvontamallien sijaan. Lisäksi strategisissa tavoitteissa keskitytään yhä enemmän markkinoiden luomiseen ja häiritsemiseen pelkän markkinoille osallistumisen sijaan. Tässä lähestymistavassa hyödynnetään digitaalista muutosta, globalisaatiota ja teknologian kehitystä, jotta voidaan tutkia uusia liiketoimintamalleja, päästä hyödyntämättömille markkinoille ja luoda arvoa ennennäkemättömillä tavoilla. Tämän seurauksena innovaatiokeskeiset johtamiskäytännöt ohjaavat organisaatioita muuttamaan entistä sopeutumiskykyisemmiksi, joustavammiksi ja kykenevämmiksi selviytymään nykyaikaisen liiketoimintaympäristön haasteista.

Siirtyminen kohti innovaatiojohtamista on tuonut esiin tarpeen muokata organisaation resursseja, rakenteita, prosesseja ja arvoja, jotta voidaan tukea innovoinnin saumatonta integrointia kaikilla tasoilla. Tässä pyrkimyksessä sertifiointistandardeilla, erityisesti ISO56000:n kaltaisten innovaatioperiaatteiden yhteydessä, on ratkaiseva rooli organisaatioiden innovaatiohallintaa koskevien lähestymistapojen turvaamisessa ja standardoinnissa. Nämä standardit tarjoavat vankan lähtökohdan, joka ohjaa yrityksiä luomaan innovaatiolle suotuisan ympäristön aina ideoiden tuottamisesta niiden onnistuneeseen toteuttamiseen ja varmistaa, että nämä toimet ovat strategisia, tehokkaita ja vaikuttavia. Sertifiointin periaatteiden noudattaminen vakuuttaa sidosryhmät, kuten sijoittajat, asiakkaat ja kumppanit, siitä, että organisaatio on sitoutunut ylläpitämään innovaatiokäytäntöjen korkeita standardeja, ja houkuttelee siten parempia yhteistyö- ja investointimahdollisuuksia.

ISO56000-STANDARDI JA SEN MAHDOLLISUUDET

Helmikuussa 2020 julkaistu ISO56000-sarja toimii urauurtavana kehyksenä organisaatioille, jotka pyrkivät hyödyntämään innovaatiota kestävästä kasvusta, taloudellisen elinkelpoisuuden ja yhteiskunnallisen kehityksen keskeisenä voimana. ISO56000 tunnistaa organisaation innovaatiokyvyn olennaiseksi ja esittää järjestelmällisen lähestymistavan, jonka avulla voidaan ymmärtää muuttuvia markkinaolosuhteita ja reagoida niihin, tarttua uusiin mahdollisuuksiin ja hyödyntää sekä sisäistä luovuutta että ulkoista yhteistyötä.

Tämän ISO-standardin tarkoituksena on siis auttaa organisaatioita luomaan johdonmukainen, yhtenäinen ja yhteinen perusta innovaatiojohtamiselle. Siinä selvitetään keskeisiä termejä, määritelmiä, käsitteitä ja periaatteita, jotka ohjaavat organisaatioita innovaatiojohtamisjärjestelmien perustamisessa, ylläpidossa ja jatkuvassa parantamisessa. ISO56000 on sovellettavissa monenlaisiin organisaatioihin niiden tyypistä, toimialasta, koosta tai kypsyydestä riippumatta, ja siinä korostetaan innovoinnin yleismaailmallisuutta eri tyypeissä, kuten tuotteissa, palveluissa, prosesseissa, malleissa ja menetelmissä, sekä erilaisissa lähestymistavoissa, kuten sisäisessä ja avoimessa innovoinnissa sekä käyttäjä-, markkina-, teknologia- ja muotoilulähtöisessä toiminnassa.

ISO56000:n suhde muihin standardeihin, kuten ISO 56002:een, jossa annetaan ohjeita innovaatioiden hallintajärjestelmien perustamiseen, ISO 56003:een, jossa keskitytään innovaatiokumppanuuden välineisiin ja menetelmiin, ja ISO TR 56004:een, antaa organisaatioille selkeän ohjeen innovoinnin monitahoisista kysymyksistä. Näin ollen sen hyväksymisellä voi olla syvällisiä vaikutuksia johtamiseen ja innovointiin. Sisällyttämällä ISO56000:n periaatteet ja käytännöt organisaatiot voivat järjestelmällisesti hallita innovaatioprosessejaan ideoinnista toteutukseen ja varmistaa, että markkinoiden kysyntään vastaavia uusia ratkaisuja syntyy jatkuvasti. Tämä lähestymistapa edistää jatkuvan parantamisen ja strategisen riskinoton kulttuuria, minkä ansiosta organisaatiot voivat reagoida ketterästi markkinoiden muuttuvaan dynamiikkaan.

INNOVAATIOJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT EUROOPASSA

Tutkimuksemme innovaatiohallinnon dynamiikasta Itävallassa, Suomessa, Ruotsissa, Bulgariassa, Puolassa, Ranskassa ja Kyproksella tarjoaa paljastavan katsauksen siihen, miten kukin maa selviytyy innovaatio toiminnan monimutkaisista kysymyksistä rajojensa sisällä. Tässä luvussa esitellään osallistuvien hankekumppaneiden laatimien kattavien kansallisten raporttien pohjalta kunkin maan innovaatiovalmiudet ja -esteet ja tuodaan esiin kunkin maan taloudellisen taustan, sääntelypolitiikan ja innovaation yhteiskunnallisen arvostuksen välinen monimutkainen vuorovaikutus. Tässä luvussa hyödynnetään Euroopan innovaatiotulostaulua (2023) sekä takautuvaa tarkastelua, jossa käytetään tietoja vuosilta 2016-2023, ja tuodaan esiin kunkin maan nykyinen asema innovaatio toiminnan kentällä sekä annetaan tietoa innovaatiomaailman kehityksestä viime vuosina.

Tarkasteltaessa Itävallan, Suomen, Ruotsin, Bulgarian, Puolan, Ranskan ja Kyproksen innovaatiomaisemia käy ilmi, että näissä eri maissa on useita avaintekijöitä, joita pidetään ratkaisevina innovaatioiden edistämiseksi.

Tärkein näistä tekijöistä on koulutuksen keskeinen rooli innovatiivista ajattelua ja ongelmanratkaisua edistävän ympäristön luomisessa.

Yhtä tärkeää on hallituksen politiikan ja innovaation käyttöönottoa helpottavien tukimekanismien vaikutus, mikä osoittaa, miten julkisen sektorin sitoutuminen voi vaikuttaa merkittävästi maan innovatiiviseen tuotantoon. Eri alojen, kuten korkeakoulujen, teollisuuden ja valtionhallinnon, välisen yhteistyön tarve nousee esiin yhtä lailla perustekijänä, mikä korostaa menestyksekkäiden innovaatioekosysteemien monialaista luonnetta.

Samanaikaisesti kunkin maan historiallinen ja kulttuurinen tausta vaikuttaa merkittävästi sen innovaatiostrategioihin, mikä johtaa erilaisiin lähestymistapoihin. Jotkin maat saattavat esimerkiksi asettaa teknologisten läpimurtojen hyödyntämisen etusijalle innovaatioitoimensa kulmakiveksi ja hyödyntää kehittyneitä tieteellisiä tutkimusalojaan.

Toiset taas saattavat keskittyä yhteiskunnallisiin haasteisiin vastaamiseen innovatiivisten ratkaisujen avulla, mikä kuvastaa sitoutumista sosiaaliseen hyvinvointiin ja kestävytyteen. Tietyt kansakunnat saattavat olla taloudellisten muutosten keskellä, jotka edellyttävät innovatiivisia lähestymistapoja, jotta voidaan varmistaa kestävyys ja kilpailuetu maailmanmarkkinoilla. Tämä erilaisuus - olipa kyse sitten koulutusuudistuksista, teknologisesta osaamisesta, kulttuurisista muutoksista tai poliittisista puitteista - osoittaa, että nämä maat ovat omaksuneet moninaisia lähestymistapoja asettaakseen innovaatiot kehitysohjelmiensa ytimeen. Tarkemmin:

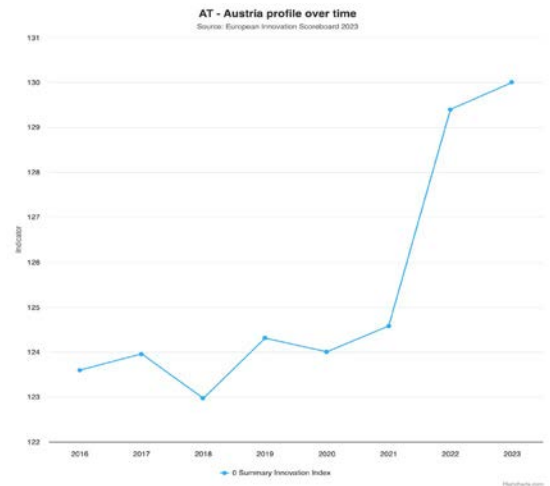
ITÄVALTA

Itävallan yhteiskunnallinen sitoutuminen koulutukseen, tutkimukseen ja teknologiseen edistykseen on historiallisesti luonut innovaatiolle suotuisan ympäristön. Itävallan korkea koulutustaso yhdistettynä kannustavaan hallitukseen, joka edistää innovointia lainsäädännöllä ja rahoituksella, on luonut hyvin integroidun innovaatioekosysteemin. FTI-strategioiden 2030 kaltaiset aloitteet korostavat tulevaisuuteen suuntautunutta lähestymistapaa, joka sitoo yhteen korkeakoulujen ja teollisuuden yhteistyö, jossa painotetaan voimakkaasti pk-yrityksiä.

Itävallan innovaatiopalkinnot heijastavat kulttuuria, jossa arvostetaan uusien ideoiden lisäksi myös yrittäjyyden vaikutusta ja kestävyyttä, mikä korostaa monipuolista lähestymistapaa innovointiin.

Rajoitukset

- **Korkeat työvoima- ja toimintakustannukset:** Itävallan korkeat elinkustannukset ja tiukka työlänsäädäntö voivat nostaa aloittavien yritysten ja pk-yritysten toimintakustannuksia, mikä saattaa rajoittaa niiden mahdollisuuksia kohdentaa resursseja T&K:hon ja innovointiin.
- **Riskipääoman rajallisuus:** Verrattuna maailmanlaajuisiin innovaatiokeskittymiin Itävallassa riskipääoman saanti voi olla rajallista, mikä voi rajoittaa erittäin innovatiivisten uusien yritysten kasvumahdollisuuksia.



Source: European Commission, 2023

BULGARIA

Bulgaria on kehittymässä kohti parempaa innovaatiotoimintaa, sillä yhteiskunta tunnistaa innovaatiotoiminnan yhä paremmin ja sen koulutusjärjestelmä kehittyy ja sisältää nyt myös innovaatiojohtamisen. Innovate Bulgaria -aloitteen ja Vuoden innovatiivinen yritys -palkinnon kaltaisilla aloitteilla pyritään yhdessä luomaan innovaatiokulttuuria, joka ulottuu eri aloille. Hallituksen rooli on keskeinen, ja esimerkiksi kansallisen kehitysohjelman 2030 ja älykkään erikoistumisen innovaatiostrategian kaltaisilla strategioilla pyritään sovittamaan kansalliset valmiudet yhteen laajempien EU:n politiikkojen kanssa ja edistämään digitaalisen ja vihreän talouden siirtymistä.

Rajoitukset

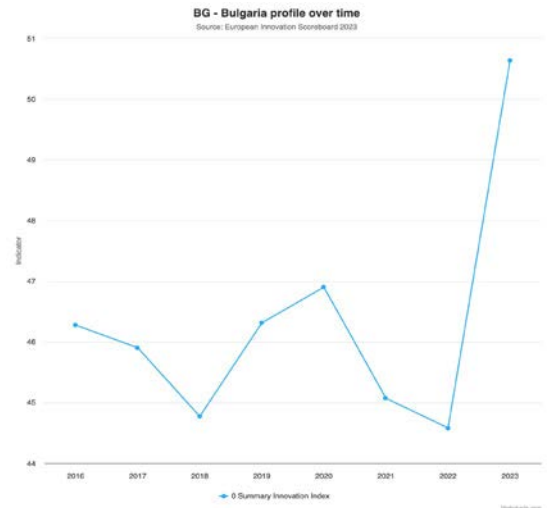
- **Kehittyvän talouden rajoitteet:** Bulgarian asema kehittyvänä taloutena voi merkitä rahoituksen rajallista saatavuutta ja innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen pienempiä kotimarkkinoita.
- **Osaamisvaje:** Korkean teknologian innovoinnissa tarvittavien taitojen ja käytettävissä olevien osaajien välillä saattaa olla kuilu, vaikka koulutusjärjestelmää onkin parannettu.

KYPROS

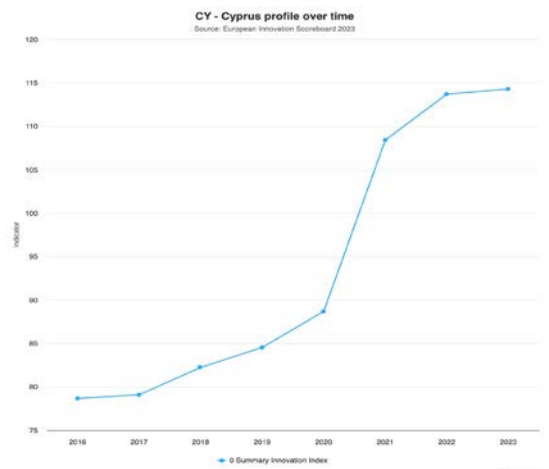
Vaikka Kyproksella ei ole yhtä kattavaa innovaatiokehystä, se on edistynyt merkittävästi sitä tukevan ekosysteemin luomisessa hallituksen johtamien aloitteiden, voitto tavoittelemattomien tahojen resurssien, akateemisen T&K-toiminnan ja yrityshautomoiden avulla. Euroopan unionin sääntelyjärjestelmä vaikuttaa merkittävästi pk-yritysten innovaationhallintastrategioihin, sillä se tarjoaa räätälöityjä tukipaketteja ja edistää innovointia suosivaa ympäristöä. Eri alojen välinen yhteistyö on avainasemassa Kyproksen jatkuvissa pyrkimyksissä yhtenäistää ja optimoida innovaationhallintaprosessejaan.

Rajoitukset

- **Pienet kotimarkkinat:** Kotimaisen markkinan pieni koko kotimaan markkinoiden pieni koko voi rajoittaa innovatiivisten yritysten skaalautuvuutta. maan sisällä, mikä pakottaa yritykset hakeutumaan varhaisessa vaiheessa kansainväliseen laajentumiseen.
- **Alueellinen epävakaus:** Geopoliittiset jännitteet alueella voivat aiheuttaa epävarmuutta yrityksille, mikä saattaa vaikuttaa innovaatioinvestointeihin.



Source: European Commission, 2023



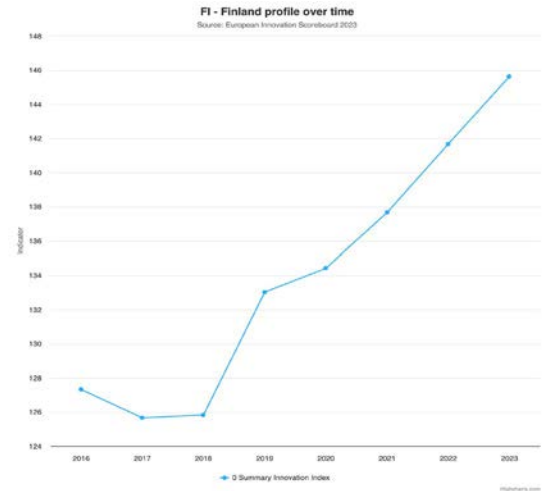
Source: European Commission, 2023

SUOMI

Suomi on rakentanut kilpailukykyensä innovaatiotoiminnan varaan, erityisesti korkean teknologian aloilla, ja sitä tukevat vahvan tutkimus- ja kehitystoiminnan perinne ja elinikäistä oppimista edistävä koulutusjärjestelmä. Oppilaitosten ja teollisuuden välinen yhteistyö on avainasemassa, ja tutkimus johtaa usein kaupallisiin ja yhteiskunnallisiin sovelluksiin. Suomen T&K-investoinnit (tavoitteena 4 prosenttia BKT:sta) ja kattava innovaatiopolitiikka ilmentävät strategista visiota, jolla vastataan yhteiskunnallisiin haasteisiin ja taloudellisiin muutoksiin. Suomen toimintakehys on mukautuva, ja sen tavoitteena on säilyttää ketteryys nopeasti muuttuvassa globaalissa ympäristössä.

Rajoitukset

- **Väestön ikääntyminen:** Väestön ikääntyminen voi johtaa työvoiman vähenemiseen, mikä vaikuttaa työmarkkinoiden lisäksi myös innovoinnin suuntaamiseen terveydenhuoltoon ja ikääntymiseen liittyvään teknologiaan.
- **Korkea verotus:** Korkea verotus voi vaikuttaa käytettävissä olevaan pääomaan, jota voidaan investoida uudelleen innovointiin ja T&K-toimintaan.



Source: European Commission, 2023

RANSKA

Ranskan innovaatiotoimintaan vaikuttaa vahvasti sen henkinen perinne ja keskittyminen yhteiskunnallisiin tarpeisiin vastaamiseen teknologian ja tieteen avulla. Ranskan koulutusjärjestelmä, erityisesti korkea-asteen koulutus, edistää innovointia monitieteisten ohjelmien ja teollisuuden kanssa tehtävän yhteistyön avulla. Kokonaisvaltainen innovaatiokehys Ranskassa on erityisesti yhteistyöhön perustuva, ja siihen sisältyy strategisia hallituksen aloitteita, kuten "Ranska 2030", korkeakouluja ja yksityistä sektoria, jotka työskentelevät yhdessä maan innovaatiokapasiteetin parantamiseksi. Innovaatiokeskukset ja Bpifrancen kaltaisten tahojen harjoittama politiikka tarjoavat ratkaisevan tärkeää tukea uusille yrityksille ja yrittäjille, mikä edistää maan perintöä innovaatiotoiminnan maailmanlaajuisena johtajana.

Rajoitukset

- **Byrokratia ja sääntely:** Vaikka Ranska on edistynyt start-up-yritysten ja innovoinnin tukemisessa, yritykset kohtaavat usein byrokraattisia esteitä ja monimutkaista sääntely-ympäristöä, jotka voivat hidastaa innovaatioprosesseja.
- **Taloudellisen toiminnan keskittäminen:** Taloudellisen toiminnan ja innovaatiokeskusten keskittyminen Pariisiin ja muutamiin muihin kaupunkeihin voi rajoittaa alueellisia innovaatiovalmiuksia.



Source: European Commission, 2023

PUOLA

Puolassa innovaatio on yhteiskunnallisesti hyväksytty elämänlaadun ja taloudellisen vaurauden kannalta keskeisenä asiana. Hallitus edistää innovointia yhdistelmällä aloitteita, joilla edistetään koulutusta, apurahoja ja monialaista yhteistyötä. Inkubaattoreilla ja kiihdyttämöillä on merkittävä rooli tässä ekosysteemissä, sillä ne tarjoavat perustan uusien yritysten menestykselle. Puolan kokonaisvaltaiseen innovaatiokehykseen kuuluvat hallituksen strategiset toimet, rahoituslähteet ja innovaatioita edistävä oikeudellinen ympäristö, jossa keskitytään erityisesti kestävyteen.

Rajoitukset

- **T&k-menot:** Puolan T&K-menot suhteessa BKT:hen ovat perinteisesti olleet alhaisemmat kuin EU:ssa keskimäärin, mikä voi vaikuttaa innovaatiotuotantoon pitkällä aikavälillä.
- **Aivovuoto:** Ulkomailta parempia mahdollisuuksia etsivien ammattitaitoisten työntekijöiden maastamuutto voi vähentää innovointiin tarvittavaa osaajareserviä.

RUOTSI

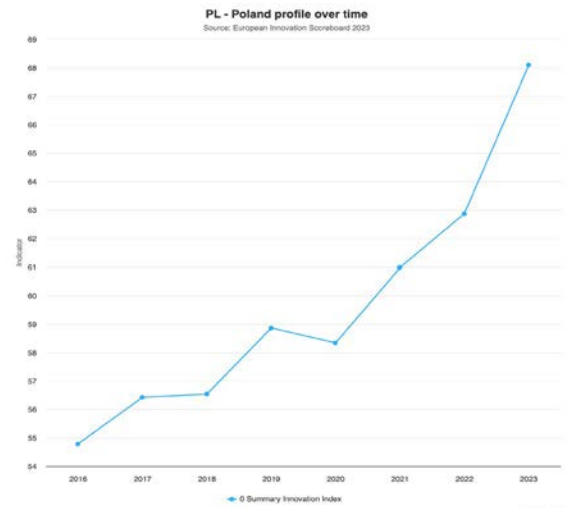
Ruotsin matka maatalousvaltaisista juurista maailmanlaajuisiksi innovaatiojohtajaksi perustuu sen historialliseen keskittymiseen koulutukseen ja infrastruktuuriin. Yhteiskunnassa arvostetaan yhteisiä saavutuksia, ja Ruotsi on luonut avoimen ja yhteistyöhön perustuvan innovaatioilmapiirin. Hallituksen tuki, "Jantelagenin" kulttuurinen eetos ja vahva sosiaaliturvajärjestelmä kannustavat riskinottoon yrittäjyydessä. Ruotsin kokonaisvaltainen innovointijärjestelmä yhdistää koulutuksen, hallituksen politiikan ja yritystuen ja edistää ympäristöä, jossa innovointia pidetään elintärkeänä kestävä kehityksen ja työpaikkojen luomisen kannalta.

Rajoitukset

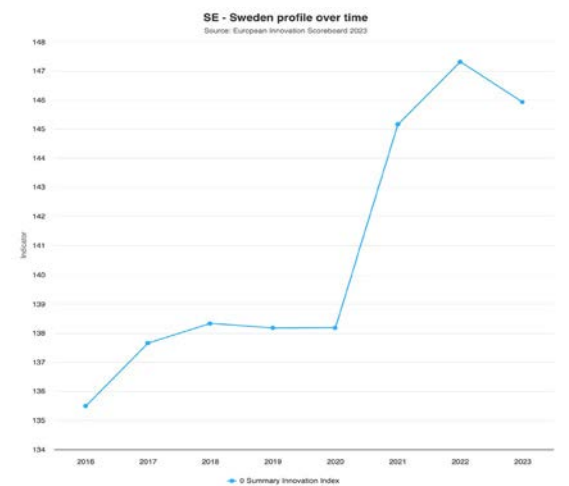
- **Elinkustannukset ja palkat:** Korkeat elinkustannukset ja palkkaodotukset voivat tehdä toimintakustannusten hallinnan haastavaksi aloittaville yrityksille erityisesti alkuvaiheessa.
- **Markkinoiden kyllästyminen teknologia-alalla:** Koska teknologiaa ja innovointia painotetaan voimakkaasti, kilpailu on kovaa, mikä voi olla haastavaa uusille tulokkaille.

VERTAILUANALYYSI JA EUROOPPALAINEN KONTEKSTI

Euroopan innovaatioympäristössä Suomi ja Ruotsi ovat edelläkävijöitä, ja ne ovat määrittäneet vertailuarvoja, jotka ylittävät Euroopan unionin (EU) keskiarvon. Niiden johtava asema innovaatiotoiminnassa perustuu vahvaan painotukseen yhteistyöhankkeisiin, joilla kurotaan umpeen kuilu korkeatasoisen koulutuksen ja liiketoimintaprosessien välillä. Molemmat maat ovat ottaneet merkittäviä askelia julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksien hyödyntämisessä ja kansainvälisessä tutkimusyhteistyössä, mikä on ollut ratkaisevaa niiden menestyksen kannalta. Sitoutuminen elinikäiseen oppimiseen ja tiiviin yhteistyön edistäminen pienten ja



Source: European Commission, 2023

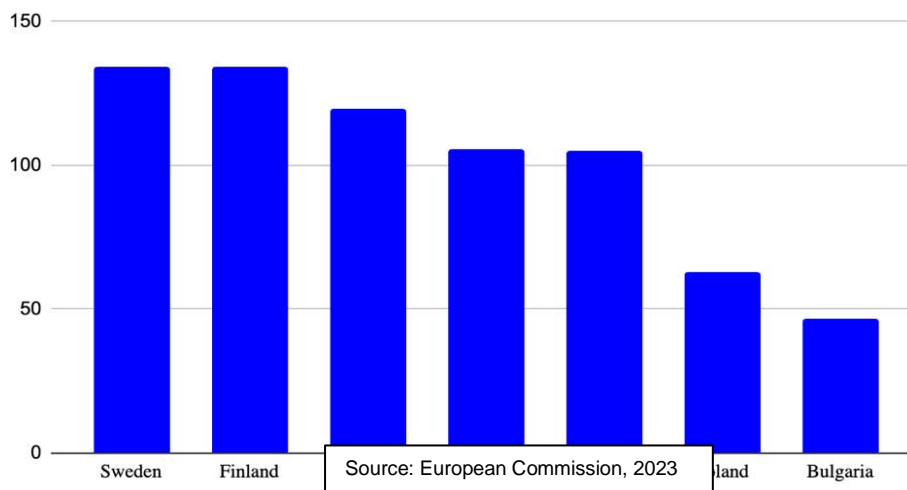


Source: European Commission, 2023

keskisuurten yritysten (pk-yritysten) kanssa lujittaa entisestään maiden asemaa innovoinnin eturintamassa ja edistää samalla kestävästä innovaatioekosysteemiä, joka on osallistavaa ja dynaamista.

Vaikka Itävalta, Ranska ja Kypros eivät olekaan innovaatiotoiminnan kärjessä, ne ovat tunnustetusti vahvoja innovaattoreita, jotka keskittyvät innovaatiostrategioissaan ainutlaatuisen tapaan. Itävalta investoi voimakkaasti tutkimukseen ja kehitykseen (T&K) ja sisällyttää innovatiiviset käytännöt koulutusjärjestelmäänsä, jonka tavoitteena on kasvattaa tulevaa työvoimaa, joka osaa navigoida innovatiivisessa taloudessa ja osallistua sen kehittämiseen. Ranskan lähestymistapa innovointiin perustuu vahvan ekosysteemin rakentamiseen, joka helpottaa julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä ja varmistaa, että innovointi on eri alojen yhteinen hanke. Kypros puolestaan keskittyy vahvistamaan pk-yritystensä innovaatiovalmiuksia ja tunnustaa, että näillä yksiköillä on tärkeä rooli laajemmassa talousrakenteessa. Näillä mailla on kuitenkin omat haasteensa: byrokraattiset esteet ja tarve kehittää laajempaa innovaatiokulttuuria ovat edelleen alueita, joilla on parantamisen varaa.

European Innovation Scoreboard 2023 (%)



Hallitusten osallistumisella on keskeinen rooli Itävallan, Suomen, Ruotsin ja Ranskan innovaatiostrategioissa. Kaikki neljä maata ovat osoittaneet ennakoivaa asennetta innovoinnin edistämiseksi erilaisilla tukipolitiikoilla ja -aloitteilla. Erityisesti Ruotsi osoittaa, miten yhteiskunnalliset rakenteet, kuten sen sosiaalinen turvaverkko, voivat kannustaa yrittäjyyteen vähentämällä innovointiin liittyviä henkilökohtaisia taloudellisia riskejä. Tämä poliittinen ympäristö edistää merkittävästi korkeaa työllisyysastetta ja talouden kestävyyskykyä, mikä korostaa sosiaalipolitiikan ja innovaatiodynamiikan symbioottista suhdetta.

Bulgaria ja Puola taas ovat EU:n nousevia innovaattoreita, jotka ovat edistyneet kiitettävästi, mutta ovat edelleen jäljessä EU:n keskiarvosta. Bulgarian innovaatiotoiminta on huomattavaa muotoilun ja ympäristötekniikan aloilla, mikä osoittaa, että Bulgaria on keskittynyt hyödyntämään innovointia kestävä kehityksen hyväksi. Puolan innovaatioympäristöä elävöittävät dynaamiset pk-yritykset ja startup-yritykset, jotka ovat Puolan kasvavan innovaatioekosysteemin keskeisiä vetureita. Molemmilla mailla on kuitenkin edessään huomattavia haasteita elinikäisen oppimisen mahdollisuuksien parantamisessa, riittävän valtiontuen varmistamisessa ja osallistavamman ja kattavamman innovaatioympäristön luomisessa. Näiden haasteiden ratkaiseminen on välttämätöntä, jotta Bulgaria ja Puola voivat nostaa asemaansa ja hyödyntää innovaatiopotentialinsa täysimääräisesti Euroopassa.

INNOVINTIA MÄÄRITTÄVÄT TAIDOT

Eurooppalaisessa innovaatiotoiminnassa, jossa kukin maa tuo esiin omat ainutlaatuiset strategiansa ja kulttuurivaikutuksensa, tietyt yleiset taidot ovat erittäin tärkeitä. Luovuutta, sopeutumiskykyä ja kriittistä ajattelua pidetään innovaatorakenteen tukipilareina. Luovuus antaa yksilöille ja organisaatioille mahdollisuuden ajatella

tavanomaisten puitteiden ulkopuolella, tuottaa urauurtavia ideoita ja ratkaista ongelmia epätavallisilla lähestymistavoilla. Sopeutumiskyky varmistaa, että yrittäjät ja innovaattorit pysyvät ketterinä ja ovat valmiita kääntymään ja mukauttamaan strategioitaan vastauksena jatkuvasti muuttuvaan markkinadynamiikkaan ja epävarmuustekijöihin, jotka ovat tyypillisiä nykyaikaiselle liiketoimintaympäristölle. Kriittinen ajattelu puolestaan luo perustan monimutkaisten tilanteiden analysoinnille, mahdollisuuksien tunnistamiselle haasteiden keskellä ja strategisten ja näyttöön perustuvien päätösten tekemiselle. Kun nämä taidot yhdistetään, ne luovat voimakkaan voiman, joka kykenee edistämään innovointia yli maantieteellisten ja kulttuuristen rajojen.

Innovaatiomatka ei kuitenkaan perustu pelkästään yksilöllisiin kykyihin, vaan siihen vaikuttavat merkittävästi myös laajemmat yhteiskunnalliset tekijät. Euroopan komissio (2023) korostaa valtion tuen merkitystä innovointia edistävän ekosysteemin vaalimisessa. Koulutusjärjestelmä, joka edistää aktiivisesti innovatiivista ajattelua ja ongelmanratkaisua, kuten Eurostat (2005) korostaa, luo pohjan sukupolvelle, joka osaa navigoida tulevaisuuden monimutkaisissa kysymyksissä. Lisäksi yhteiskunnan asenne innovointia kohtaan, kuten McKinsey & Company (2017) toteaa, voi joko edistää tai estää innovatiivisten ratkaisujen hyväksymistä ja integroimista. Maan infrastruktuuri sekä Sharifin (2006) mukaan riskinoton kulttuurinen hyväksyntä ja ymmärtävä suhtautuminen epäonnistumisiin ovat yhtä tärkeitä tekijöitä. Nämä tekijät yhdessä luovat ympäristön, jossa innovaatiot eivät ainoastaan juurru, vaan myös kukoistavat, ja korostavat taitojen ja yhteiskunnallisten tekijöiden monimutkaista verkostoa, joka on välttämätön elinvoimaisen ja kestävänn innovaatioekosysteemin kehittämiseksi.

INNOVAATIONHALLINNAN NYKYISTEN PUUTTEIDEN TARKASTELU

Euroopan innovaatiojohtamiskäytäntöjen yksityiskohtiin perehtyminen, erityisesti ISO56000-standardien näkökulmasta, paljastaa monenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Suomen ja Ruotsin kaltaiset pohjoismaiset suurmaat näyttävät kulkevan sujuvasti ISO56000:n periaatteiden mukaisilla innovaatiokäytännöillä, mutta Bulgarian ja Puolan kaltaiset nousevat innovaattorit paljastavat joitakin puutteita. Ongelman ytimessä on usein pirstaleinen lähestymistapa innovaationhallintaan - johdonmukaisten järjestelmien puute, satunnaiset innovaatiotoimet ilman selkeää etenemissuunnitelmaa ja tavoitteet, jotka joskus eivät ole synkronoituja organisaatioiden laajempaan tehtävään. Nämä puutteet eivät ainoastaan haittaa innovaatiostrategioiden toteuttamista, vaan ne myös katkaisevat organisaatioiden siivet ja rajoittavat niiden täyttää potentiaalia nousta luovuuden ja teknologisen kehityksen saralla. Näiden puutteiden korjaaminen, erityisesti ohjaamalla lähemmäs ISO:n suuntaviivoja, voisi olla ratkaisevaa ja muuttaa innovaatiokäytännöt kohdennetummiksi, vaikuttavammiksi ja maailmanlaajuisesti kilpailukykyisemmiksi hankkeiksi.

Lisäksi innovoinnin koko kirjon vapauttaminen edellyttää syvällistä ymmärrystä itse innovoinnista ja sen tuomista eduista. ISO56000-standardeihin perehtyminen on kuin uusien mahdollisuuksien kaivon löytämistä alkuvaiheen startup-yrityksistä monikansallisiin yrityksiin sekä ammatillisen koulutuksen tarjoajille ja pk-yrityksille kaikkialla Euroopassa. Keskeisten periaatteiden ja menetelmien tunteminen voi antaa näille yksiköille tietoa, jonka avulla ne voivat sisäistää vankan innovaatiokulttuurin. Tämä ymmärrys on ratkaisevan tärkeää, jotta teoreettinen innovaatiopotentiaali voidaan muuntaa konkreettiseksi taloudelliseksi arvoksi. Kun nämä organisaatiot sisäistävät ja toteuttavat jäseneltyjä lähestymistapoja innovaatiohallintaan, ne voivat paitsi navigoida myös muokata oman toimialansa tulevaisuutta jatkuvan innovoinnin avulla. Näin ollen ISO56000 tarjoaa tiekartan, jota noudattamalla ideoiden raaka potentiaali voidaan muuttaa konkreettisiksi tuloksiksi, jotka saavat kannatusta markkinoilla. Maailmassa, jossa innovaatio on menestyksen valuutta, näiden periaatteiden noudattaminen voi auttaa organisaatioita paitsi navigoimaan maailmantalouden usein myrskyisillä vesillä myös purjehtimaan kohti uusia hyvinvoinnin horisontteja. Kyse on sellaisten tuotteiden ja palveluiden luomisesta, jotka eivät ole vain hyviä, vaan myös uranuurtajia, jotka asettavat uusia laatu- ja innovaatiomittareita.

ONKO INNOVOINTI SYNNYNNÄINEN KYKY?

Kysymys siitä, onko innovointi synnynnäinen kyky vai taito, jota voidaan kehittää, on kiehtonut sekä tutkijoita että ammattilaisia. Koellingerin (2008) kaltaiset tutkimukset viittaavat siihen, että innovatiivisen yrittäjyyden muotoutumisessa on monimutkainen vuorovaikutus yksilön ominaisuuksien ja ulkoisen ympäristön välillä. Tämä viittaa siihen, että vaikka joillakin ihmisillä voi olla luontaisia taipumuksia, jotka edistävät innovointia, kuten luovuutta tai ongelmanratkaisutaitoa, ympäristö, jossa he toimivat, on yhtä lailla ratkaiseva. Tekijät, kuten kulttuurinormit, koulutusresurssien saatavuus ja organisaatioiden tuen taso (OECD, 2017), vaikuttavat merkittävästi siihen, missä määrin nämä synnynnäiset ominaisuudet voivat kukoistaa. Näin ollen käy ilmeiseksi, että innovaatiokyky ei ole pelkästään synnynnäisten ominaisuuksien tuote, vaan se on myös vahvasti riippuvainen suotuisista ulkoisista olosuhteista, jotka voivat edistää ja vahvistaa näitä luontaisia taipumuksia. Sitä vastoin väite, jonka mukaan innovointia voidaan opettaa ja oppia, korostaa koulutuksen ja kokemuksellisen oppimisen muuttavaa voimaa innovaatiokyvyn kehittämisessä. Vaikka tietyt luontaiset ominaisuudet saattavat altistaa yksilöt olemaan luonnostaan innovatiivisempia, jäsennellyt koulutusohjelmat ja kohdennettu koulutus voivat kasvattaa nämä taipumukset täysimittaisiksi taidoiksi. Tietoisien harjoittelun, erilaisille ideoille altistumisen ja yhteistyöhankkeisiin osallistumisen avulla yksilöt voivat kehittää kriittistä ajattelua, sopeutumiskykyä ja luovuutta, jotka ovat välttämättömiä innovoinnin kannalta. Lisäksi oppimisympäristöt, jotka kannustavat kokeilemaan ja tutkimaan erilaisia näkökulmia, voivat vapauttaa potentiaalia yksilöissä, jotka eivät ehkä aluksi osoita vahvoja innovatiivisia piirteitä. Kuten kirjallisuudesta käy ilmi, innovaatiokyvyn kehittyminen ei siis ole pelkästään synnynnäisen lahjakkuuden varassa, vaan siihen voidaan vaikuttaa merkittävästi ja sitä voidaan parantaa omistautuneella työllä ja oikeilla koulutus- ja organisaatiotukijärjestelmillä.

INNOVAATIOTOIMINNAN JOHTAMISNÄKÖKULMA

ISO 5600 -standardin sanaston perusteella innovaatiojohtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa ohjataan ja valvotaan organisaation innovointiin liittyviä näkökohtia (ISO, 2020). Siihen kuuluu innovaatiovision, -strategian, -politiikkojen ja -tavoitteiden kehittäminen sekä näiden tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavien organisaatorakenteiden ja -prosessien luominen, mukaan lukien kattava suunnittelu, tuen tarjoaminen, toimintojen johtaminen, suorituskyvyn arviointi ja jatkuvan parantamisen helpottaminen.

Tämä johtaa kuitenkin toiseen kysymykseen: Mitä innovaatio tarkalleen ottaen on? Saman viitekehyksen mukaan innovaatiolla tarkoitetaan sellaisen kokonaisuuden luomista tai muuttamista, joka joko tuo uutta arvoa tai jakaa olemassa olevaa arvoa uudella tavalla (ISO, 2020). Tässä käsitteessä korostetaan, että sekä uutuus että arvon hahmottaminen ovat subjektiivisia ja riippuvaisia organisaation ja sen sidosryhmien näkemyksistä. Näin ollen innovaatio voi ilmetä eri muodoissa, kuten tuotteissa, palveluissa, prosesseissa, malleissa tai menetelmissä. Tässä yhteydessä innovaatiopäälliköiden rooli on keskeinen, sillä heidän tehtävänä on sovittaa yhteen nämä tekijät sen varmistamiseksi, että innovatiiviset aloitteet ovat linjassa organisaation laajempien tavoitteiden kanssa. Tähän tehtävään liittyy kuitenkin ainutlaatuinen haaste: innovoinnin ennalta arvaamattoman luonteen yhdistäminen perinteisille johtamiskäytännöille tyypillisiin rakenteellisiin viitekehyksiin.

Uuden tavoittelu törmää usein vakiintuneisiin rutiineihin ja kiinteisiin menetelmiin, joihin organisaatiot luottavat järjestyksen ja tehokkuuden ylläpitämiseksi. Tämän seurauksena innovaatiopäälliköt joutuvat haastavaan tilanteeseen, kun heidän on edistettävä ympäristöä, joka kannustaa luovuuteen ja läpimurtoihin, mutta samalla on pidettävä kiinni organisaation tarpeesta ennakoitavuuteen ja valvontaan. Tämä herkkä tasapaino edellyttää vivahteikasta ymmärrystä sekä innovaation vapaamielisestä luonteesta, että perinteisen johtamisen kurinalaisesta lähestymistavasta, mikä tekee innovaatiopäällikön roolista sekä kriittisen että monimutkaisen.

Keskustelu innovaatioiden johtamisen parhaista menetelmistä ja malleista vaikeuttaa tätä tasapainoa entisestään. Se herättää ratkaisevan kysymyksen: Pitäisikö keskittyä nykyisten mallien hienosäätöön ja parantamiseen, jotta ne olisivat joustavampia ja mukautuvampia, vai pitäisikö organisaatioiden innovaatiokäsitteistöä ja -käytäntöjä

tarkistaa perusteellisemmin? Tämä keskustelu koskee innovaatioiden hallinnan ydintä ja siinä pohditaan, riittävätkö nykyisten järjestelmien vähäiset muutokset innovoinnin dynaamisen luonteen huomioon ottamiseksi vai tarvitaanko syvällisempää ajattelutavan ja lähestymistavan muutosta. Kun organisaatiot pohtivat näitä kysymyksiä, tehokkaiden innovaatiojohtamisen näkökulmien etsimisestä tulee kehittyvä matka, joka edellyttää strategioiden jatkuvaa uudelleenarviointia nopeasti muuttuvien teknologisten maisemien ja markkinoiden vaatimusten edessä:

Nykyisten mallien tarkentaminen:

- Tässä näkökulmassa ehdotetaan nykyisten innovaatiojohtamismallien hienosäätöä, jotta ne vastaisivat paremmin muutokseen. Tämä voisi tarkoittaa ketterämpiä lähestymistapoja projektinhallintaan, kuten scrum-tai lean-menetelmiä, jotka mahdollistavat iteratiivisen kehittämisen ja nopean mukautumisen palautteeseen.
- Innovaatiolaboratoriot tai skunkworks-hankkeet, jotka toimivat puoliksi itsenäisesti pääliiketoiminnasta, voivat tarjota "turvallisen tilan" radikaalien ideoiden tutkimiselle ilman laajemman organisaation prosessien asettamia rajoitteita (McKinsey & Company, 2022).

Paradigman muutos:

- Vaihtoehtoisesti voidaan väittää, että tarvitaan perustavanlaatuisempi näkökulman muutos. Sen sijaan, että innovointia yritetään sovittaa olemassa oleviin rakenteisiin, saattaisi olla tarpeen määrittellä organisaatiokulttuuri uudelleen siten, että sopeutumiskyky ja oppiminen asetetaan keskeisiksi periaatteiksi.
- Tämä voisi tarkoittaa sellaisen kulttuurin omaksumista, jossa arvostetaan kokeiluja, hyväksytään epäonnistuminen oppimisprosessina ja palkitaan yrittäjämäinen ajattelu organisaation kaikilla tasoilla.

Menetelmien muuttaminen:

- Menetelmärintamalla voidaan vaatia täysin uusia työskentelytapoja. Esimerkiksi suunnitteluajattelun sisällyttäminen koko organisaatioon voi juurruttaa jatkuvaan innovointiin tähtäävän ajattelutavan.
- Yhteistyövälineet ja -alustat voivat demokratisoida innovaatioprosessia, kutsua ideoita kaikilta sidosryhmiltä, myös asiakkailta, ja laajentaa näin innovaatioekosysteemiä yrityksen rajojen ulkopuolelle.

INNOVAATIOMENETELMIEN UNIVERSAALISUUS

Nykyaikaisen liiketoiminnan dynaamisessa maailmassa innovaatiokeinot ovat yhtä erilaisia kuin niitä käyttävien organisaatioiden määrä.

Kuten Maailman talousfoorumi totesi vuonna 2019, innovointi on keskeinen kasvua edistävä ja pitkän aikavälin kestävyyttä varmistava voima. Organisaatiot lähtevät tälle matkalle erilaisten strategioiden ja menetelmien avulla, joista jokainen on suunniteltu vastaamaan niiden erilaisia tarpeita, toimintakehyksiä ja organisaatiokulttuureja. Tämä innovaatiokäytäntöjen räätälöinti korostaa sitä, että kaikille sopivaa ratkaisua ei ole olemassa, vaan innovaatiomenestys edellyttää sopeutumiskykyistä ja vivahteikasta ymmärrystä organisaation erityisestä kontekstista ja tavoitteista. Erityispiirteisiin keskittyen on kehitetty kattava matriisi, joka perustuu INNOVATE-hankkeen hankekumppaneiden laatimiin seitsemään kansalliseen raporttiin. Matriisin avulla hahmotellaan innovaation keskeiset aiheet, hahmotellaan vallitsevia haasteita, ehdotetaan toimivia ratkaisuja ja yksilöidään keskeiset taidot neljällä eri sektorilla: Ammatillisen koulutuksen tarjoajat, yritykset, pienet ja keskisuuret yritykset (pk-yritykset) sekä start-up-yritykset:

Kategoriat	Ammatillisen koulutuksen tarjoajat	Yritykset	Pk-yritykset	Start-upit
Innovaatiota edistävät tekijät	<p><i>Digitaalinen lukutaito ja teknologian integrointi -korostaa, että on tärkeää opettaa oppilaille digitaaliset taidot, joita he tarvitsevat menestyäkseen teknologiavetoisessa maailmassa, ja integroida nämä välineet oppimisprosessiin.</i></p> <p><i>Toimialan yhteistyö Tarkoittaa oppilaitosten ja toimialojen välisiä kumppanuuksia, joilla varmistetaan, että opetussuunnitelma vastaa todellisia vaatimuksia ja että opiskelijat ovat valmiita työelämään.</i></p> <p><i>Ongelma-ratkaisun opetussuunnitelma Sisältää kriittisen ajattelun ja ongelmanratkaisun sisällyttämistä koulutusohjelmiin innovoinnin ja sopeutumiskyvyn edistämiseksi.</i></p>	<p><i>T&K ja avoin innovointi Keskittyy tutkimus- ja kehitystyön investointeihin uusien tuotteiden ja palvelujen luomiseksi sekä avoimen innovoinnin omaksumiseen, ulkopuolisten ideoiden ja markkinapolkujen hyödyntämiseksi.</i></p> <p><i>Valtion kannusteet Liittyy valtion ohjelmien, kuten verohelpotusten, avustusten ja tukien hyödyntämiseen, jotka tukevat yritysten innovaatiotoimintaa.</i></p> <p><i>Tieteidenvälinen yhteistyö Kannustaa yhteistyöhön eri alojen ja osastojen välillä, jotta ongelmanratkaisuun ja innovointiin saadaan erilaisia näkökulmia.</i></p>	<p><i>Markkinoiden sopeutumiskyky painottaa, kuinka tärkeää on, että pienet ja keskisuuret yritykset ovat ketteriä ja pystyvät mukautumaan muuttuviin markkinaolosuhteisiin.</i></p> <p><i>Digitaalisen muutoksen tuki Tarkoittaa prosessia, jossa digitaalitekniikka integroidaan kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin ja joka muuttaa perusteellisesti yrityksen toimintatapoja ja tuottaa arvoa asiakkaille.</i></p> <p><i>Kilpailuedun keskittäminen Sisältää niiden liiketoiminnan erityispiirteiden tunnistamista ja hyödyntämistä, jotka antavat yritykselle etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden.</i></p>	<p><i>Yrittäjyyden ekosysteemi Kuvaa yrittäjien, sijoittajien, palveluntarjoajien ja muiden yritystoiminnan sidosryhmien verkostoa, joka tukee start-up-yritysten kasvua ja innovointia.</i></p> <p><i>Riskinsietokyky ja oppiminen Tarkoittaa kykyä osallistua hankkeisiin, joihin liittyy tietty riski, ja kykyä oppia sekä onnistumisista että epäonnistumisista innovoinnin edistämiseksi.</i></p> <p><i>Rahoituksen ja yrityshautomoiden saatavuus Mukana mentorointia, resursseja ja verkostoitumismahdollisuuksia tarjoavia tahoja.</i></p>
Haasteet	<p><i>Opetussuunnitelmien yhdenmukaistaminen teollisuuden kanssa Varmistetaan, että koulutusohjelmat ovat linjassa alan nykyisten tarpeiden ja teknologioiden kanssa.</i></p> <p><i>Nopea tekninen kehitys Teknologian nopean kehityksen mukana pysyminen ja sen integroiminen opetussuunnitelmaan.</i></p>	<p><i>Byrokraattiset prosessit Navigointi monimutkaisissa hallinnollisissa prosesseissa, jotka voivat haitata innovaatiotoimintaa.</i></p> <p><i>Innovaatioiden integrointi Uusien ideoiden ja teknologioiden tehokas sisällyttäminen nykyisiin</i></p>	<p><i>Resurssirajoitukset Toiminta rajallisilla taloudellisilla, teknisillä ja henkilöresursseilla.</i></p> <p><i>Ammattitaitoisten osaajien saatavuus Innovointiin tarvittavia taitoja omaavien työntekijöiden houkutteleminen ja pitäminen.</i></p> <p><i>Lainsäädännön noudattaminen Innovaatioihin vaikuttavien</i></p>	<p><i>Kestävä kasvu Liiketoiminnan kasvattaminen tavalla, joka on hallittavissa ja kestävä pitkällä aikavälillä.</i></p> <p><i>Läsnäolo markkinoilla Vahvan tuotemerkin ja asiakaskunnan luominen kilpailuilla markkinoilla.</i></p>

	<p><i>Resurssien saatavuus</i></p> <p><i>Tehokkaaseen oppimiseen tarvittavien välineiden, teknologioiden ja materiaalien turvaaminen.</i></p>	<p><i>liiketoimintamalleihin ja käytäntöihin.</i></p> <p><i>Voittojen ja innovaatioiden tasapainottaminen Oikean investointitasapainon löytäminen välittömän kannattavuuden ja pitkän aikavälin innovatiivisen kasvun välillä.</i></p>	<p><i>säännösten ja menettelytapojen ymmärtäminen ja noudattaminen.</i></p>	<p><i>Lainsäädännölliset ja oikeudelliset esteet</i></p> <p><i>Oikeudellisten haasteiden voittaminen ja lainsäädännön vaatimusten ymmärtäminen.</i></p>
<p>Käytännön ratkaisuja</p>	<p><i>Todellisen maailman koulutuskumppanuudet Yhteistyötä toimialojen kanssa, jotta opiskelijat saavat käytännön kokemusta.</i></p> <p><i>Opetussuunnitelman päivitykset kehittyvän teknologian myötä Koulutussisällön säännöllinen päivittäminen uusimman teknologian kehityksen huomioon ottamiseksi.</i></p> <p><i>Digitaalisen tiedon saatavuuden inklusiivisuus Varmistetaan, että kaikilla opiskelijoilla on yhtäläiset mahdollisuudet käyttää digitaalisia oppimisvälineitä ja -resursseja..</i></p>	<p><i>Cross-functional innovation teams</i></p> <p><i>Creating teams from different departments to foster diverse ideas and solutions.</i></p> <p><i>Employee training for innovation</i></p> <p><i>Offering workshops and courses to enhance employees' innovative skills and thinking.</i></p> <p><i>Idea management systems</i></p> <p><i>Implementing systems to capture, evaluate, and implement innovative ideas from employees.</i></p>	<p><i>Monialaiset innovaatioryhmät</i></p> <p><i>Eri osastoista koostuvien tiimien perustaminen monipuolisten ideoiden ja ratkaisujen edistämiseksi.</i></p> <p><i>Työntekijöiden koulutus innovointia varten</i></p> <p><i>Työpajojen ja kurssien tarjoaminen työntekijöiden innovatiivisten taitojen ja ajattelun parantamiseksi.</i></p> <p><i>Ideoiden hallintajärjestelmä</i></p> <p><i>Otetaan käyttöön järjestelmiä työntekijöiden innovatiivisten ideoiden keräämiseksi, tutkimiseksi ja toteuttamiseksi.</i></p>	<p><i>Asiakaskeskeinen tuotekehitys</i></p> <p><i>Tuotteiden tai palveluiden suunnittelu, jossa keskitytään vahvasti asiakkaiden tarpeisiin ja palautteeseen.</i></p> <p><i>Ketterät ja kevyet menetelmät</i></p> <p><i>Joustavien ja tehokkaiden lähestymistapojen omaksuminen liiketoimintaan ja tuotekehitykseen.</i></p> <p><i>Vahva sijoittajien sitouttaminen</i></p> <p><i>Vakuuttavien kertomusten laatiminen rahoituksen saamiseksi ja varmistamiseksi.</i></p>

<p>Innovaatiot oiminnan edistämiseen tarvittavat taidot</p>	<p><i>Tekniset ja alakohtaiset taidot Nykyisten teknologioiden hallinta ja alan käytäntöjen ymmärtäminen.</i></p> <p><i>Sopeutumiskyky ja jatkuva oppiminen Kyky sopeutua uuteen tietoon ja päivittää jatkuvasti omaa tietämystään.</i></p> <p><i>Luova ongelmanratkaisu Innovatiivisten ratkaisujen kehittäminen haasteisiin luovuuden ja kriittisen ajattelun avulla.</i></p>	<p><i>Innovaatiojohtajuus Tiimien ohjaaminen ja motivointi kohti innovatiivisia tuloksia.</i></p> <p><i>Toimialojen välinen yhteistyö Tehokas työskentely organisaation eri osaamisalueilla.</i></p> <p><i>Teknologinen lukutaito Ymmärtää ja hyödyntää liiketoiminnan kannalta merkityksellistä nykYTEKNOLOGIAA.</i></p>	<p><i>Yrittäjähenkinen ajattelutapa Omaaloitteisuus, kekseliäisyys ja valmius ottaa laskelmoituja riskejä.</i></p> <p><i>Verkostoituminen ja suhteiden luominen Arvokkaiden kontaktien luominen muiden alan toimijoiden kanssa.</i></p> <p><i>Resurssien käytön tehokkuus Rajallisten resurssien maksimointi optimaalisten innovaatiotulosten saavuttamiseksi.</i></p>	<p><i>Liiketoimintaosaaminen ja tekninen asiantuntemus</i></p> <p><i>Markkinoiden ymmärtäminen ja teknisten taitojen hallitseminen, jotka ovat olennaisia start-up-yrityksen painopisteen kannalta.</i></p> <p><i>Joustavuus ja joustavuus</i></p> <p><i>Kyky sopeutua vastoinkäymisiin ja kestää haasteet.</i></p> <p><i>Ideoiden tehokas kommunikointi potentiaalisille sijoittajille rahoituksen saamiseksi.</i></p>
--	---	---	--	---

MIKÄ TOIMII KENELLEKIN?

Innovaatiomenetelmien yleispätevyyttä perustellaan sillä, että innovoinnin keskeiset periaatteet, kuten asiakaslähtöisyys, iteratiivinen kehittäminen ja monialainen yhteistyö, ovat yleispäteviä kaikenkokoisissa ja -alaisissa organisaatioissa (Euroopan komissio, tutkimuksen ja innovoinnin pääosasto, 2023). Kysymys siitä, pitäisikö innovaatiomenetelmät mukauttaa organisaation koon mukaan vai voiko mikä tahansa yritys koosta ja tarkoituksesta riippumatta käyttää mitä tahansa menetelmää, on kuitenkin monimutkainen ja ansaitsee vivahteikkaan keskustelun. Innovaatiomenetelmien tehokkuus riippuu usein eri tekijöistä, kuten organisaation rakenteesta, kulttuurista, resursseista ja strategisista tavoitteista (ISO (2022); Harvard Business Review, joulukuu 2009):

Resurssien kohdentaminen

- Suurilla yrityksillä on usein käytössään huomattavia resursseja, joiden avulla ne voivat sijoittaa kattaviin innovaatiostrategioihin, kuten T&K-osastoihin, kumppanuuksiin tutkimuslaitosten kanssa ja laajaan markkinatutkimukseen. Nämä organisaatiot voivat toteuttaa laaja-alaisia innovaatiomenetelmiä, joihin kuuluu sekä asteittaisia että radikaaleja innovaatioita (Enterprise Europe Network, 2022).
- Start-up-yritykset ja pk-yritykset taas toimivat tyypillisesti rajallisilla resursseilla. Ne saattavat hyötyä enemmän kevyistä ja ketteristä innovaatiomenetelmistä, kuten Lean Start-up -menetelmästä tai bootstrapping-menetelmästä, jotka mahdollistavat nopean iteroinnin asiakaspalutteen perusteella ilman merkittäviä ennakkoinvestointeja (Enterprise Europe Network (EEN), n.d.).

Organisaatorakenne ja kulttuuri

- Joustavat vs. jäykät rakenteet: Start-up-yritysten organisaatorakenteet ovat usein joustavampia, ja ne voivat helposti omaksua ja hyödyntää menetelmiä, kuten muotoiluajattelua ja avointa innovointia (Euroopan komissio, tutkimuksen ja innovoinnin pääosasto, 2023). Sitä vastoin suuremmat yritykset saattavat joutua navigoimaan monimutkaisemmissa byrokraattisissa prosesseissa, mikä tekee nopeiden innovaatio syklien toteuttamisesta haastavaa ilman, että näitä menetelmiä mukautetaan niiden rakenteellisiin ympäristöihin (Dickson, K. E., & Hadjimanolis, A. 1998).
- Innovaatiokulttuuri: Kulttuuri, joka rohkaisee kokeiluihin ja sietää epäonnistumisia, on innovoinnin kannalta ratkaisevan tärkeä. Vaikka start-up-yritykset luonnostaan taipuvat tällaiseen kulttuuriin, suurempien organisaatioiden saattaa olla tarpeen toteuttaa erityisiä strategioita, kuten organisaation sisäistä yrittäjyyttä, tällaisen ympäristön edistämiseksi (Euroopan komissio, 2023).

Strategiset tavoitteet ja markkina-asema

- Markkinajohtajuus vs. häiriöt: Vakiintuneet yritykset saattavat keskittyä innovaatiomenetelmiin, jotka vahvistavat niiden markkina-asemaa ja keskittyvät lisäparannuksiin, kun taas start-up-yritykset saattavat turvautua disruptiivisiin innovaatiomenetelmiin, joilla ne voivat luoda itselleen markkinarakoa (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021/2022).

Kustomointi ja skaalautuvuus

- Vaikka Lean Start-upin, muotoiluajattelun ja avoimen innovoinnin kaltaisten menetelmien peruseriaatteen ovat laajasti sovellettavissa, erityiset taktiikat ja täytäntöönpanostrategiat voidaan räätälöidä organisaation kokoon, kulttuuriin ja tavoitteisiin sopiviksi, mikä viittaa universaalisuuden ja sopeutumiskyvyn yhdistelmään (ISO, 2022).

Digitaalinen muutos ja globalisaatio

- Digitaalisen muutoksen ja globalisaation aikakaudella esteet erilaisten innovaatiomenetelmien käyttöönotolle vähenevät. Digitaaliset työkalut ja alustat antavat pienillekin yrityksille mahdollisuuden osallistua avoimeen innovointiin, tehdä yhteistyötä globaalien kumppaneiden kanssa ja hyödyntää ideanhallintatyökaluja, jotka ennen olivat suurempien yksiköiden aluetta.

Oppiminen ja mukauttaminen

- Jatkuva oppiminen ja sopeutuminen markkinoiden muutoksiin on välttämätöntä kaikille organisaatioille. Jatkuvan ammatillisen kehittymisen ja jatkuvan oppimisen kulttuurin edistämisen kaltaiset menetelmät ovat yleisesti hyödyllisiä, ja niissä korostetaan, että vaikka toteutuksen laajuus voi vaihdella, taustalla olevilla periaatteilla on laajaa merkitystä (Euroopan komissio, 2023).

INNOVOINNISSA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

Seuraavassa taulukossa esitellään erilaisia menetelmiä ja prosesseja, joita organisaatiot voivat käyttää innovoinnin edistämiseksi toiminnassaan. Se toimii kattavana oppaana, jossa esitellään laaja valikoima strategioita avoimesta innovoinnista ja muotoiluajattelusta Lean Start-up -menetelmiin ja ketterään kehitykseen. Jokaiseen menetelmään liittyy lyhyt kuvaus, jossa korostetaan sen keskeisiä periaatteita ja sitä, missä yhteydessä sitä sovelletaan tehokkaimmin. Taulukko antaa selkeän käsityksen innovaatiokäytäntöjen monimuotoisuudesta ja havainnollistaa, miten eri lähestymistapoja voidaan räätälöidä vastaamaan ainutlaatuisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, joita organisaatiot kohtaavat pyrkiessään kasvuun ja kestävyteen:

Kategoria	Tunnistetut metodit
Yhteistyö ja ulkoiset Kumppanuussuhteet	<p>Monialainen yhteistyö: Eri osastot, kuten henkilöstö-, talous-, tietotekniikka-, markkinointi- ja myyntiosastot, työskentelevät yhdessä, jotta innovaatioprosessiin saadaan erilaisia näkökulmia.</p> <p>Avoin innovointi: Strategia, joka kannustaa yrityksiä tekemään yhteistyötä ulkopuolisten tahojen, kuten asiakkaiden, toimittajien ja jopa kilpailijoiden kanssa uusien ideoiden löytämiseksi.</p> <p>Avoimen innovoinnin malli: Käytäntö, jossa haetaan asiantuntemusta ja ratkaisuja organisaation ulkopuolelta sisäisten innovaatiotoimien tehostamiseksi.</p> <p>Yliopistojen ja tutkimuslaitosten yhteistyöverkostot: Kumppanuudet, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen ja yhteiset tutkimus- ja kehitysoimet.</p>
Menetelmät ja toimintatavat	<p>Muotoiluajattelu: Lähestymistapa, jossa keskitytään käyttäjien tarpeiden ymmärtämiseen ja ratkaisujen nopeaan prototyyppien luomiseen ja jossa keskitytään asiakaskokemukseen ja käytännön hyötyyn.</p> <p>Lean Start-up -menetelmä: Edistää tuotteiden tai palvelujen iteratiivista ja tehokasta kehittämistä asiakaspalautteen perusteella, jotta markkinoiden tarpeisiin voidaan vastata nopeasti.</p> <p>Kestävän kehityksen mukainen suunnittelu liiketoiminnassa: Sisällyttää ympäristöystävälliset käytännöt ja ratkaisut innovaatioprosessiin ja sovittaa tuotekehitys yhteen kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa.</p> <p>Innovatiiviset menetelmät: Organisaatio käyttää tarkoituksenmukaisesti suunniteltua palkitsemisjärjestelmää kannustaakseen työntekijöitä tiettyihin toimintatapoihin. Järjestelmän osatekijöitä ovat palkka, bonukset ja avustukset.</p> <p>Markkinoiden vetovoima eli innovaatioiden kehittäminen vastauksena asiakkaiden kysyntään. Käyttäjien osallistumisen avulla luotuja ratkaisuja kutsutaan käyttäjälähtöisiksi innovaatioiksi.</p>
Työkalut & tapahtumat	<p>Ideoinnin johtamisen työkalut: Digitaaliset alustat, joita käytetään työntekijöiden ideoiden johtamiseen, kehittämiseen ja arviointiin ja joilla edistetään demokraattista ja osallistavaa innovaatioprosessia.</p> <p>Hackathonit: Ajallisesti rajattuja tapahtumia, joissa yksilöt tekevät intensiivistä yhteistyötä ratkaistakseen tiettyjä ongelmia tai kehittääkseen uusia ideoita.</p>
Standardit ja toimintakehykset	<p>ISO-standardit innovaatiojohtamista varten (esim. ISO 56000-sarja): Nämä tarjoavat suuntaviivat ja periaatteet järjestelmällisen innovaatiojohtamisjärjestelmän perustamiseksi organisaatioihin.</p>
Kannustimet ja palkkiot	<p>Palkitsemisjärjestelmät: Organisaatioiden käyttämät järjestelmät, joilla kannustetaan työntekijöitä innovatiiviseen toimintaan rahallisten ja muiden kuin taloudellisten palkkioiden avulla.</p> <p>Rahalliset ja myyninedistämiskannusteet: Toimenpiteet, joilla tuetaan innovatiivisten teknologioiden tai liiketoimintamallien kehittämiseen osallistuvia yrityksiä.</p>
Organisaatiokulttuuri	<p>Organisaation sisäinen yrittäjäjys: Kannustaa yrityksen työntekijöitä kehittämään uusia tuotteita tai toimintoja, mikä on verrattavissa sisäisiin yrittäjiin.</p> <p>Jatkuvan oppimisen ja sopeutumisen kulttuuri: Kannustaa organisaation ajattelutapaa, joka on avoin uusille ideoille ja jatkuvalla kehittämiselle.</p> <p>Innovaatiokulttuuri: Sellaisen organisaatiokulttuurin kehittäminen, jossa arvostetaan ja tuetaan innovatiivista ajattelua ja käytäntöjä.</p>

Professional Development	Jatkuva ammatillinen kehittäminen: Johtajien jatkuva koulutus, jotta he pysyvät ajan tasalla viimeisimmistä suuntauksista ja taidoista omilla erikoisaloillaan.
Digital & Technological Initiatives	Digitaalinen siirtymä ja kyberturvallisuusaloitteet: Digitaalisen teknologian käyttöönotto toiminnan tehokkuuden ja innovaatiokyvyn parantamiseksi.
Regulation & Legal Frameworks	Teknologiansiirtoprosessin lainsäädäntö: Oikeudelliset puitteet, joiden tarkoituksena on helpottaa teknologian siirtämistä tutkimuksesta markkinoiden sovelluksiin.

PARHAAT KÄYTÄNNÖT / MENESTYSTARINAT EUROOPASSA

Euroopan innovaatiotoiminta on joukko kasvutarinoita, jotka kertovat oman matkansa haasteista ja niiden ratkaisemiseen liittyvistä strategioista. On tärkeää tuoda esiin menestystarinoita yrityksistä, jotka ovat saavuttaneet merkittäviä edistysaskeleita, mutta yhtä tärkeää on pitää mielessä, että nämä saavutukset ovat vain yksi osa koko matkaa. Kyprokselta Ruotsiin, Suomesta Bulgariaan, Itävallasta Puolaan ja Ranskaan - näitä tarinoita yhdistää yhteinen tavoite rajojen ylittämiseen. Heidän menestyksensä eivät ole pelkästään kaupallisia vaan myös kulttuurisia, sillä heidän kotimaansa erityiset liiketoimintaympäristöt ovat vaikuttaneet ja muokanneet heitä.

KIOS-tutkimus- ja innovaatiokeskus (Kypros)

Perustajat: Kyproksen yliopisto, professori George Michaelides, Kyproksen tutkimus- ja innovaatiokeskus ja Imperial College London.

Kyproksen yliopistossa sijaitseva KIOS Research and Innovation Center of Excellence (KIOS CoE) on malliesimerkki innovatiivisista johtamisstrategioista ja parhaista käytännöistä. Yhteistyössä Lontoon Imperial College Londonin kanssa perustettu KIOS CoE syntyi Teaming Horisontti 2020 -hankkeen tuloksena, ja se on merkittävä edistysaskel nykyaikaisten tutkimuslaitosten luomisessa. Näissä tiloissa on huippuluokan välineitä kokeelliseen arviointiin, testaukseen, prototyyppien luomiseen ja älykkäisiin teknologioihin, jotka on tarkoitettu hätätilanteisiin reagoimiseen ja joissa keskitytään infrastruktuurin turvallisuuden, seurannan ja valvonnan kriittisiin aloihin.

KIOS CoE edustaa esimerkillistä mallia siitä, miten valtion virastojen, yritysten ja akateemisten laitosten yhteistyöllä voidaan edistää innovointia. Hyödyntämällä teknologista asiantuntemustaan ja levittämällä digitaalitekniikan tietämystä KIOS CoE pyrkii edistämään Kyproksen siirtymistä digitaalikaan, mistä hyötyvät sekä kaupallinen että julkinen sektori. Tämä aloite, jota Euroopan komissio ja Kyproksen tutkimus-, innovaatio- ja digitaalipolitiikasta vastaava varaministeriö yhteisrahoittavat, on osoitus vahvan julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuusmallin tehokkuudesta. Tutkimuksen, teknologian ja yhteistyön saumattoman integroinnin ansiosta KIOS CoE on eturintamassa edistämässä innovointia Kyproksella. (KIOS Research and Innovation Center of Excellence, Kyproksen yliopisto).

Truecaller (Ruotsi)

Perustajat: Nami Zarringhalam ja Alan Mamedi.

Ruotsalaisen start-up-yrityksen Truecallerin menestystarina on esimerkki innovoinnista ja globaalista ulottuvuudesta. Alan Mamedin ja Nami Zarringhalamin yhdessä perustama Truecaller on muuttanut tapaa, jolla puhelinnumerot löydetään ja roskapuhelut estetään. Sovelluksen suurimmat markkinat ovat Intiassa, ja sillä on 350 miljoonaa käyttäjää maailmanlaajuisesti. Merkittävien sijoittajien tukemana ja yli 1,15 miljardin dollarin arvoiseksi arvioituna Truecallerin matka heijastaa Ruotsin kukoistavaa teknologiakenttää, johon kuuluu maailmanlaajuisesti

menestyneitä yrityksiä, kuten Spotify ja Skype. Menestyksen taustalla on Ruotsin ympäristö, jolle ovat ominaisia pienet kotimarkkinat ja teknologiakasvua tukeva hallitus. Truecallerin tarina on osoitus Ruotsin kyvystä tuottaa alusta alkaen innovatiivisia teknologiajättejä, joilla on maailmanlaajuinen vaikutus.

Ruotsin ympäristöllä on ollut ratkaiseva rooli Truecallerin kaltaisten yritysten menestyksessä. Ruotsi tarjoaa pienet kotimarkkinat, jotka edellyttävät start-up-yrityksiltä globaalia näkökulmaa, mikä kannustaa niitä laajentumaan kansainvälisesti jo varhaisessa vaiheessa, mistä Truecaller on esimerkki. Lisäksi Ruotsin vankka infrastruktuuri, hallituksen tuki teknologialle ja yhteistyökulttuuri ovat edistäneet kukoistavaa teknologiaekosysteemiä. Tämä kannustava ympäristö antaa start-up-yrityksille mahdollisuuden kokeilla ja innovoida, ja Truecallerin aloittaessa toimintansa Tukholman innovaatioekosysteemi oli kovassa nousussa.

Rovio Angry Bird (Finland)

Perustajat: Mikael Hed, Niklas Hed ja Jarmo Valkama.

Angry Birds -pelistä tunnettu Rovio Entertainment on esimerkki suomalaisesta innovaatiojohtamisesta. He muuttuivat pienestä start-up-yrityksestä maailmanlaajuisesti brändiksi edistämällä innovatiivista kulttuuria, omaksumalla käyttäjäkeskeisen suunnittelun, iteratiivisen kehityksen ja cross-platform-strategian. Huolimatta haasteista, kuten markkinoiden kyllästymisestä ja brändin laajentamiseen liittyvistä riskeistä, Rovio saavutti maailmanlaajuisia tunnettuutta ja taloudellista menestystä ja laajensi toimintaansa tuotteisiin ja viihteeseen. Rovion sopeutumiskyky, markkinasuuntausten ymmärtäminen ja innovaatiokulttuuri korostavat onnistuneen innovatiivisen johtamisen avaintekijöitä. Rovio keskittyi luomaan pelejä, joita oli helppo pelata, jotka olivat visuaalisesti houkuttelevia ja erittäin mukaansatempaavia. Tämä käyttäjäkeskeinen lähestymistapa oli olennainen osa heidän suunnittelufilosofiaansa. Ennen Angry Birdsin menestystä Rovio kehitti monia muita pelejä ja oppi jokaisesta kokemuksesta. Tämä iteratiivinen prosessi oli ratkaiseva tekijä Rovion taitojen ja markkinoiden tuntemuksen parantamisessa.

Scalefocus (Bulgaria)

Perustajat: Viktor Bilyanski ja Ivan Ivanov

Scalefocus on ohjelmistoyritys, joka tarjoaa ketteriä ratkaisuja. Se on toteuttanut yli 500 projektia yli 300 asiakkaalle maailmanlaajuisesti, mukaan lukien Fortune 500 -yritykset. Yritys edistää avointa innovaatiokulttuuria ja ottaa asiakkaat mukaan kehitysprosessiin, jotta he voivat tutkia useita eri ratkaisuja ja osallistua aktiivisesti päätöksentekoon. Sisäisiä prosesseja, asiakkaiden haasteita ja uusia tuotteita koskevilla innovaatioillaan Scalefocus on voittanut useita palkintoja, muun muassa Forbes Business Awards -kilpailussa vuoden innovatiivisen yrityksen palkinnon ja terveydenhuollon teknologian Grand Stevie® -palkinnon. Niiden tuotteet, kuten SoundVision ja ViruSafe, on tunnustettu niiden yhteiskunnallisesta vaikutuksesta. Yritys on myös luomassa pääkonttoriinsa demoaluetta innovaatioita varten. Krasimir Kostadinov korostaa innovaatioiden varhaista markkinavalidointia, jotta voidaan varmistaa, että ne ovat paitsi teknisesti loistavia myös yhteiskunnallisesti vaikuttavia.

Runtastic (Itävalta)

Perustajat: Florian Gschwandner, Christian Kaar, René Giretzlehner & Alfred Luger.

Vuonna 2009 perustettu itävaltalainen terveysty- ja kuntoiluvuoroyritys Runtastic on kasvanut merkittävästi, sillä se on rekisteröinyt 182 miljoonaa käyttäjää ja ladannut 341 miljoonaa sovellusta. Hoitaakseen tehokkaiden SaaS-neuvottelujen ja suotuisten ehtojen tarpeen Runtastic teki yhteistyötä Sastrify-yhtiön kanssa, mikä lyhensi neuvottelu-aikaa kolmesta kuukaudesta kolmeen viikkoon ja säästi resursseja. Kasvavan tuotevalikoiman haasteiden ja digitaalisten trendien ajan tasalla pysymisen vuoksi perustajat ottivat käyttöön App Store

Optimization (ASO) -toiminnon, joka paransi sovelluskauppojen sijoituksia. Nopean kasvun hallitsemiseksi ja tarjonnan parantamiseksi Runtastic myytiin Adidas Groupille 220 miljoonalla eurolla vuonna 2015, mikä mahdollistaa tulevan laajentumisen säilyttäen samalla itsenäisyyden ja perustajatiimin. Perustajien innovaatiostrategioihin kuuluivat kumppanuudet, uusien menetelmien, kuten ASO:n, omaksuminen ja rakenneuudistus Adidas Groupin oston kautta.

iYoni (Puola)

Perustajat: Katarzyna Goch ja Krzysztof Lukaszuk.

iYoni on urauurtava puolalainen sovellus, joka tukee lisääntymisterveyttä kehittyneen teknologian, lääketieteen ja tekoälyn avulla. Se auttaa pariskuntia raskaaksi tulemisessa ja tarjoaa naisille luotettavaa tietoa terveydestä, seksistä ja synnytyksestä. Puolassa on vain 104 erikoistunutta lääkäriä ja gynekologisia tiloja on liian vähän. iYoni on ratkaisevan tärkeä työkalu, sillä 66 prosenttia naisista pitää lisääntymisterveyteen liittyvää tietoa verkossa puutteellisenä. Se on 91-prosenttisen tarkka hedelmällisyyden ennustamisessa analysoimalla 260 000 kuukautiskierron tietoja ja arvioimalla hormonaalisia testejä ja siemennesteen testejä, mikä tehostaa hedelmättömyyden diagnosointia ja hoitoa. Sovellus korostaa myös tietoturva, tarjoaa henkilökohtaisia neuvoja. ITgenerator on kehittänyt sovelluksen kuudessa kuukaudessa. Tavoitteena on integroitua osaksi hedelmällisyyttä tukevia terveysohjelmia. iYonin on asennettu yli 130 000 käyttäjälle 176 maassa, ja sillä on 4,7/5-luokitus. Se muuttaa hedelmällisyyden lääketieteellisen hoidon näkymiä, ja se on saatavilla 13 kielellä sovelluskaupoista.

Ubisoft (Ranska)

Perustajat: Yves Guillemot, Claude Guillemot, Michel Guillemot, Gérard Guillemot ja Christian Guillemot (viisi veljeä).

Ubisoft on johtava ranskalainen videopeliyritys, joka on tunnettu innovatiivisesta johtamisesta ja parhaista käytännöistään. Assassin's Creedin ja Far Cryn kaltaisista pelisarjoista tunnetulla yrityksellä on hajasijoitettu rakenne, joka edistää luovuutta sen globaaleissa studioissa. Ubisoftin innovaatiolaboratorio tutkii teknologisia ja sosiaalisia suuntauksia ja tekee yhteistyötä ulkopuolisten kumppaneiden kanssa innovaation juurruttamiseksi konserniin. Dynaamisen peliteollisuuden haasteista huolimatta Ubisoft asettaa pelaajien sitoutumisen ja saadun palautteen etusijalle parantaakseen pelejään. Yhtiön menestykselle on tunnusomaista monipuolinen, kaupallisesti menestyksekkäs tuotevalikoima ja maine peliteollisuuden edistämässä innovatiivisen tarinankerronnan ja pelien avulla.

Eurooppalaisten organisaatioiden menestyksen taustalla on useita tekijöitä, kuten innovaatiokulttuurin, luovuuden ja jatkuvan oppimisen edistäminen, joiden ansiosta ne pystyvät sopeutumaan nopeasti markkinoiden ja teknologian muutoksiin. Ne keskittyvät käyttäjäkokemuksen parantamiseen intuitiivisen suunnittelun, kiinnostavan sisällön ja tehokkaiden ratkaisujen avulla ja varmistavat näin, että niiden tarjonta on yleisönsä mieleen. Strateginen yhteistyö ja ketterien menetelmien, kuten iteratiivisen kehityksen, omaksuminen mahdollistavat nopean mukautumisen käyttäjäpalautteeseen ja markkinoiden muutoksiin. Hyödyntämällä data-analytiikkaa päätöksenteossa, kuten iYonin hedelmällisyysennusteet osoittavat, nämä yritykset saavuttavat tarkempia tuloksia ja tehokkaampaa ongelmanratkaisua. Hallituksen tuki ja visionäärinen johtaminen edistävät niiden kasvua ja innovointia, ja ne muuttavat haasteet mahdollisuuksiksi erottautua ja vaikuttaa yhteiskuntaan.

INNOVAATIOIDEN JOHTAMINEN: ASKEL ETEENPÄIN

Armottoman muutoksen aikakaudella innovaatiojohtamisen hallitseminen ja uusiin puitteisiin sopeutuminen on ratkaisevan tärkeää organisaation menestyksen kannalta. Nopeasti kehittyvä teknologinen toimintaympäristö, talousmallien muutokset ja maailmanlaajuiset haasteet korostavat jäsenneiltyjen innovaatiostrategioiden tarvetta. ISO56000-järjestelmässä korostetaan tämänsuuntaisesti strategisen ennakkoinnin ja sopeutumiskyvyn kaltaisia keskeisiä taitoja, jotka ovat ratkaisevia organisaatioille, jotka pyrkivät vaikuttamaan toimialansa tulevaisuuteen. Vaikka taitojen kehittämisen tärkeys tunnustetaan, innovaatiohallinnan arvoa koskeva tietämys on edelleen hyvin puutteellista erityisesti eurooppalaisissa ammatillisissa yrityksissä, kuten ammatillisen koulutuksen tarjoajissa, pk-yrityksissä ja uusissa yrityksissä.

Tässä Whitepaperissa pyritään kuroma umpeen tämä tiedollinen kuilu, sovittamaan taidot yhteen globaalien taloudellisten tarpeiden kanssa ja hahmottelemaan innovaatiojohtamisen parhaita käytäntöjä. Siinä esitetään kattava kuvaus innovaatiojohtamisesta ja keskitytään erityisesti innovaatioprosessin "Know-Why"-näkökulmaan selvittämällä innovaatiojohtamiskäytäntöjen käyttöönoton taustalla olevia syitä ja motiiveja. Tarkastelemalla innovaatiojohtamisen teoreettista perustaa ja strategista merkitystä tämä teos luo perustan syvällisemmälle ymmärrykselle toimintakelpoisista vaiheista ja välineistä (eli osaamisesta), joita organisaatiot tarvitsevat menestyksekkäästi selviytyäkseen tästä siirtymävaiheesta. Näin voidaan varmistaa, että organisaatiot ovat tietoisia innovaatiojohtamisen teoreettisesta merkityksestä, mutta myös osaavat soveltaa tätä tietoa käytännössä, mikä helpottaa innovatiivisten käytäntöjen sujuvaa integroimista johtamismalleihin ja toimintaprosesseihin.

REFERENCES

1. Austria Presse Agentur (2022). Austrian Standards will Forschung und Standardisierung vernetzen. [online] Available at: <https://science.apa.at/power-search/2948106151738254092>
2. Austrian Standards International (2024). KMU-BERICHT 2023 VON AUSTRIAN STANDARDS INTERNATIONAL. [online] Available at: https://www.austrian-standards.at/de/produkte-loesungen/branchenloesungen/loesungen-kmu/kmu-bericht?gclid=CjwKCAiA8YyuBhBSEiwA5R3-EwyUwGdEEyvFwHY7LupGQZyylj_PJ59Ca2I6kSaJA0CgUINvEu7jxRoCDCoQAvD_BwE
3. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2023) FTI-Strategie. [online] Available at: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-%C3%96sterreich/Strategische-Ausrichtung-und-beratende-Gremien/Strategien/FTI-Strategie-der-Bundesregierung-.html>
4. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2023). Fachhochschulen. [online] Available at: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Hochschulsystem/Fachhochschulen.html>
5. Chesbrough, H. W. (2003). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
6. Deputy Ministry of Research, Innovation and Digital Policy of Cyprus. (2024). Εθνική ΤΝ (National Strategy for Artificial Intelligence). Retrieved from Εθνική Στρατηγική ΤΝ.pdf (dmrid.gov.cy)
7. Dickson, K. E., & Hadjimanolis, A. (1998). Innovation and networking amongst small manufacturing firms in Cyprus. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), 5–17
8. European Commission, 2023. European innovation scoreboard. [online] Available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
9. Eurostat, 2005. Oslo Manual. [pdf] Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>
10. Enterprise Europe Network (EEN). (n.d.). Support to Innovative SMEs. Retrieved February 9, 2024, from <https://eencyprus.org.cy/en/services/support-to-innovative-smes/>
11. Enterprise Europe Network. (2022.). How small and medium-sized enterprises can foster a culture of innovation. Retrieved February 9, 2024, from [How small and medium-sized enterprises can foster a culture of innovation | Enterprise Europe Network \(europa.eu\)](https://www.european-council.europa.eu/media/e400001c-1000-4100-9000-000000000000_62401_1_en.pdf)
12. European Commission, Directorate-General for Research, and Innovation. (2023). European Innovation Scoreboard 2023. Retrieved from https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en
13. Government Offices of Sweden, no date. Innovation policy. [online] Available at: <https://www.government.se/government-policy/innovation/>
14. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2021/2022). Global Entrepreneurship Monitor Cyprus Report 2021/2022. Retrieved February 9, 2024, from <https://www.gemconsortium.com/~/media/Files/2022/GEM-Cyprus-Report-2021-2022.pdf>
15. Gregersen, H., Christensen, C. M., & Dyer, J. (2009). The Innovator's DNA. <https://www.industry.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/202210/5/docs/gemreport20212022.pdf>
16. Harvard Business Review, December 2009. Retrieved from <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna> [dostęp 27.01.2024]
17. ISO (2022). ISO Survey of certifications to management system standards - Full results [online] Available at: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQU3m287NxnpA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
18. ISO (2022). ISO Survey of certifications to management system standards - Full results [online] Available at: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQU3m287NxnpA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
19. Invest Cyprus. (n.d.). Entrepreneurship & Innovation. Retrieved from <https://www.investcyprus.org.cy/entrepreneurship-and-innovation/:5>
20. ISO standards (2020). ISO56000. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>

21. Kiage D. (2018). Leading and managing a team. *Community Eye Health*, 31(102), 52
22. Koellinger, P. 2008. Why are some entrepreneurs more innovative than others? *Small Business Economics*, 31, 21–37. Accessed 08.2.2024. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9107-0>
23. McKinsey & Company. 2022. Accessed 08.02.2024 What is innovation? Accessed 10.1.2024. <https://What is innovation? | McKinsey>
24. McKinsey & Company. 2017. Creating an innovation culture. Accessed 08.02.2024. Creating an innovation culture | McKinsey
25. Ministry of Innovation and Growth. Retrieved from <https://www.mig.government.bg/politiki-i-strategii/inovaczii/>
26. National Institute of Statistics Bulgaria - European Standard Quality Reporting Structure (ESQRS), Statistical field - Innovation activity
27. OECD. 2017. Reviews of innovation Policy: Finland. Accessed at: [https:// OECD Reviews of Innovation Policy: Finland 2017 | en | OECD](https://OECD Reviews of Innovation Policy: Finland 2017 | en | OECD)
28. OECD/Eurostat. 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Accessed 08.02.2024. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
29. ITONICS, no date. Innovation management methods toolbox. [online] Available at: <https://www.itonics-innovation.com/innovation-management-methods-toolbox>
30. Sharif, N. 2006. Emergence and development of the National Innovation Systems concept. *Research Policy*, 35(5) 745-766
31. Start-up Poland. (2023). *Polskie Startupy 2023*. [Dostęp: 05.01.2024]. <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2023/10/POLSKIE-STARTUPY-2023.pdf>
32. TEM, 2024. Innovation policy. Accessed 08.02.2024. [https://Innovation policy - Ministry of Economic Affairs and Employment \(tem.fi\)](https://Innovation policy - Ministry of Economic Affairs and Employment (tem.fi))
33. University of Cyprus Library. (n.d.). Entrepreneurship in Cyprus. Retrieved from <https://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/61641>
34. World Economic Forum, 2019. How to end a decade of lost productivity growth. [online] Available at: <https://www.weforum.org/publications/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth/>



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>