



# Innovaatiokeskuksen toimintamallin kehittäminen

Annmarie Kuurto  
Karri Nieminen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Innovaatiokeskuksen toimintamallin kehittäminen

Annmarie Kuurto  
Karri Nieminen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2019

Annmarie Kuurto, Karri Nieminen

**Innovaatiokeskuksen  
toimintamallin kehittäminen**

Vuosi 2019

sivumäärä 99

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintamallin kehittäminen toimeksiantajana toimineelle Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry:lle. Opinnäytetyössä etsittiin parhaita toimintamalleja Suomessa toteutetusta innovaatiotoiminnasta. Vastauksia pyrittiin löytämään kysymyksiin, mitkä ovat keskeisiä tekijöitä innovaatioita edistävien innovaatiokeskusten toiminnassa, ja miten innovaatioiden syntymistä voidaan edistää. Opinnäytetyö tarjoaa toimeksiantajalle tietoa hyväksi todetuista tavoista innovaatiotoiminnan järjestämisessä ja mallin, joka on sovellettavissa paikallisen toiminnan kehittämisessä.

Tietoperustassa perehdyttiin innovaation määritelmään, avoimeen innovaatioon, innovatiiviseen toimintaympäristöön, innovaatioekosysteemeihin ja toimitilojen merkitykseen innovaatiotoiminnassa. Yhtenä kiinnostavana asiana tarkasteltiin julkisen sektorin roolia innovaatiotoiminnassa. Innovaatio on ajankohtainen aihe, josta on julkaistu paljon ajankohtaista tietoa. Työn tietoperustassa hyödynnettiin alan kirjallisuutta ja tutkimusartikkeleita.

Tämän tyypiltään tutkimuksellisen ja laadullista tutkimussuuntaa edustavan opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin haastattelemalla innovaatiotoimintaa harjoittavien tahojen alan asiantuntijoita. Teemahaastattelut toteutettiin sekä henkilökohtaisin yksilohaastatteluin että ryhmähaastatteluna. Haastatteluihin valittiin eliittiotannalla seitsemän eri kohteen asiantuntijaa. Työssä hyödynnettiin myös benchmarking-tyyppistä lähestymistapaa vertailemalla parhaiksi todettuja toimintamalleja. Haastattelujen analyysin perusteella selvisi, että eri kohteissa toistui samantyyppisiä yhteisiä elementtejä. Analyysin pohjalta aineistosta koostettiin työn tavoitteen mukaisesti toimintamalli.

Toimintamalliin valittiin kuusi keskeistä teemaa. Valitut teemat olivat yhteisö, ihmiset, innovaatiot, tilat, palvelut ja tapahtumat. Näiden elementtien pohjalta laadittiin toimintamalli, joka on sovellettavissa toimeksiantajalle ja siirrettävissä myös muille paikkakunnille. Innovaatiokeskuksen toimintamallin kehittäminen edellyttää syvällistä perehtymistä ja ymmärrystä toiminnan piirteistä. Eri haastattelukohdeissa oli todettavissa samantyyppisiä elementtejä, mutta toiminta oli sovitettu toimitilojen mukaan. Käytettävissä olevat tilat vaikuttivatkin olevan yksi keskeinen tekijä toiminnan muokattavuudessa, ja sitä toimeksiantajan kannattaa hyödyntää oman toimintansa ainutlaatuisuuden esille tuomisessa.

Tutkimushaastattelut tehtiin yrityspohjaisiin kohteisiin, koska samat toimintaperiaatteet vaikuttivat pätevän niin yhdistys- kuin yrityspohjaisiinkin toimijoihin. Johtopäätöksenä voitiin todeta innovaatiokeskuksen toimintamallin soveltuvan kumpaan tahansa organisaatiopohjaan tai yhdistelemällä toimintamuotoja esimerkiksi siten, että yhdistys yhtiöittää osan toiminnastaan perustettavalle tytäryhtiölle.

Jatkotutkimuksen aiheina voisivat olla innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan rahoitusmallit sekä organisaatioiden välinen yhteistyö innovaatiotoiminnassa.

Asiasanat: innovaatio, innovaatiokeskus, toimintamalli, kehittäminen.

Annmarie Kurto, Karri Nieminen

Development of an operating model to an innovation center

Year	2019	Pages	99
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was the development of operational model for the commissioner Innovation Center Innocello Lohja. The best operational models of executed innovation models in Finland were studied in this thesis. The answers were sought to questions, which are the key factors when it comes to innovation center operations and how creation of innovations could be improved. The thesis provides best practices in innovation organizing and a model that is applicable for local operation development.

The knowledge basis introduced the definition of an innovation, open innovation, innovative operational environment, innovation ecosystems and purpose of facilities in innovation operations. As one interesting topic, the role of public sector in innovation operations was investigated. Innovation is a current topic and a lot of current data has been published of it. Literature and study articles in this field were utilized in the theoretical basis of the thesis.

The research section was implemented for this characteristically research-based and qualitative study line representative thesis by interviewing specialists in innovation operation field. Theme interviews were conducted both as individual interviews and as a group interview. Seven different subject specialists were selected by elite sampling. Benchmarking-type approach was also used in thesis by comparing best practices. As an outcome of interview analysis, it was recognized that similar common elements were repeated in different locations.

Based on the analysis and according to the objectives of the study an operational model was compiled. Six centric themes were selected to the operational model. The selected themes were community, people, innovations, facilities, services and events. Based on these elements an operational model was created that is applicable for the client and other regions. The development of an operational model for innovation centers requires deep understanding of and orientation for the features. Similar elements were to be found from different interviews, but the activities were adjusted according to the facilities. The facilities that were available seemed to be one of the most important factors when it comes to modifying the operations and this should be utilized by the commissioner when advertising the uniqueness of their operations.

Research interviews were conducted at business-based locations as the same operational principles seemed to apply to associations as well as business-based operators. A conclusion could be drawn that innovation center operational model fits with either one of the organization models or by combining the operational models so that for example the association moves some of the operations to the founded subsidiary.

Further study subjects could be innovations and innovation operation funding models as well as co-operation between organizations in innovation operations.

Keywords: innovation, innovation center, operating model, development.

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Taustaa opinnäytetyölle.....	8
2.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite .....	8
2.2	Toimeksiantajan ja toiminta-alueen esittely .....	9
2.3	Tutkimuksellisen opinnäytetyön määrittely.....	10
3	Innovaatiotoiminta .....	11
3.1	Innovaation määritelmä .....	11
3.2	Innovatiivinen liiketoiminta .....	14
3.3	Innovatiivinen toimintaympäristö.....	18
3.3.1	Innovaatiotoimintaa edistävä ympäristö .....	18
3.3.2	Toimitilojen merkitys innovaatiotoiminnassa .....	19
3.3.3	Innovaatioekosysteemit .....	20
3.4	Innovaatiotoiminnan edistämisen tuki Suomessa.....	23
3.5	Julkisen sektorin rooli innovaatiotoiminnassa .....	24
4	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	26
4.1	Tutkimussuunnitelma .....	26
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	27
4.3	Aineiston keruumenetelmä.....	30
4.4	Luotettavuuden arviointi .....	31
4.5	Tutkimushaastattelut ja niiden tulokset.....	32
4.5.1	Espoon Urban Mill .....	32
4.5.2	Crazy Town Hämeenlinna.....	37
4.5.3	Salo IoT Campus .....	40
4.5.4	Yrityssalo Oy .....	44
4.5.5	Turun Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki .....	47
4.5.6	SparkUp Turku .....	50
4.5.7	Novago Yrityskehitys Oy Lohja.....	52
4.6	Tutkimusaineiston analyysi.....	56
4.7	Yhtenevät elementit .....	57
5	Innovaatiokeskuksen toimintamalli .....	59
5.1	Yleiskuvaus toimintamallista.....	59
5.2	Yhteisö .....	60
5.3	Ihmiset .....	62
5.4	Innovaatiot .....	63
5.5	Tilat .....	64
5.6	Palvelut .....	65

5.7	Tapahtumat .....	66
6	Innovaatiokeskuksen toimintamalli Innocellolle .....	67
6.1	Toimintamallin kehittäminen Innocellolle.....	67
6.2	Innocellon yhteisö .....	68
6.3	Ihmiset Innocellon voimavarana.....	69
6.4	Innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan edistäminen .....	70
6.5	Innocellon toimitilat.....	70
6.6	Innocellon palvelut .....	71
6.7	Innocellon tapahtumat.....	73
7	Yhteenveto .....	75
	Lähteet .....	79
	Kuviot .....	84
	Taulukot .....	84
	Kuvat .....	84
	Liitteet.....	86

## 1 Johdanto

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö, tiedon määrän kasvu, teknologian kehittyminen ja globalisaatio haastavat yritykset, kaupungit ja eri organisaatiot monella tapaa. Innovaatioiden merkitys yhteiskuntaa rakentavana tekijänä on entistä tärkeämpää tässä kansainvälistyneessä kilpailussa. Pysyäksemme kehityksen mukana, tarvitsemme uudenlaista ajattelua ja uudistumista. (Kaihovaara ym. 2017, 8.)

Innovaatiotoimintaa harjoittavat monet eri tahot. Koulutusorganisaatioita ja erityisesti yliopistoja on totuttu näkemään tutkimusten ja uusien innovaatioiden tuottajina. Yliopistojen lisäksi ammattikorkeakouluissa ja toisen asteen oppilaitoksissa innovaatiot ovat entistä tärkeämpi osa koulutusta, eikä tule unohtaa perusasteen koulutusten osuutta innovatiivisessa toiminnassa. Tärkeänä osana innovaatiotoimintaa ovat kaupunkien tarjoamat palvelut, alueelliset uusyrityskeskukset, protopajat ja muut elinkeinoelämää tukevat toiminnat. Innovointitoimintaa on perinteisesti harjoitettu yritysten sisäisissä ja suljetuissa kehitysprojekteissa ja erityisesti tuotekehitysprojekteissa.

Nykykäsitysten mukaan yritykset ja eri organisaatiot voivat saada suurempaa hyötyä avaamalla innovointitoiminnan erilaisiin verkostoihin ja ottamalla käyttäjät sekä asiakkaat mukaan kehittämisprosesseihin. Erityisesti palveluiden kehittämisessä yritykset voivat hyötyä asiakkaiden kokemusten mukaan ottamisesta. Innovaatiotoiminnan edistämisessä keskeisenä ajatuksena on yritystoiminnan kehittäminen ja toiminnan paremmat menestymisen mahdollisuudet. (Kaihovaara ym. 2017, 15.) Avoimuutta ja tiedonjakamisen kulttuuria sekä yhteistyön merkitystä on korostettu viime vuosina. Kirjallisuudessa on kautta linjan havaittavissa yritysten halu uudistaa toimintaa ja oppia näkemään asiat uudella tavalla.

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan innovaatiota käsitteenä, innovaatiotoimintaa sekä erityisesti innovatiivisen toimintaympäristön merkitystä innovaatiotoiminnassa. Erittäin tärkeää on myös ymmärtää erilaisia innovaatiomalleja, jotta voidaan suunnitella ja tuottaa innovaatioita tukevaa toimintaa.

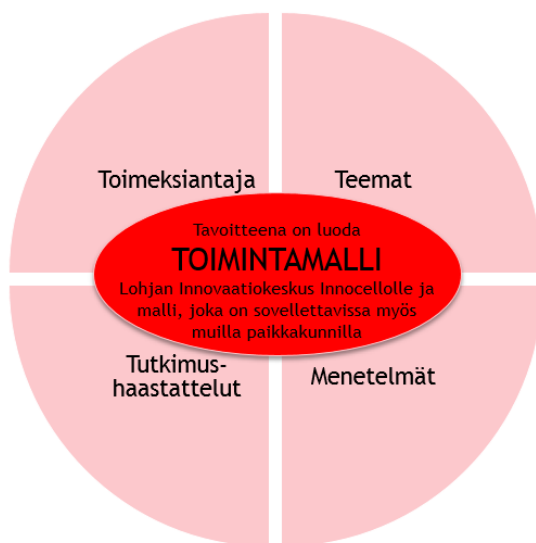
Opinnäytetyö on tyypiltään tutkimuksellinen ja se edustaa laadullista tutkimussuuntaa. Tutkimusmenetelminä ovat teemahaastattelut, jotka toteutetaan sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Toisena tutkimusmenetelmänä hyödynnetään benchmarking-tyyppistä lähestymistapaa, jossa tietoa etsitään ja vertaillaan innovaatiotoimintaa harjoittavien tahojen toiminnasta. Haastatteluissa tavoitteena on muodostaa syvällistä ymmärrystä innovaatiotoiminnan edellytyksistä ja tutustua eri innovaatiokeskusten toteuttamiin palveluihin, niiden toimintaperiaatteisiin sekä innovaatioita edistäviin toimintaympäristöihin.

## 2 Taustaa opinnäytetyölle

### 2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on toimintamallin kehittäminen Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry:lle (jäljempänä tekstissä käytetään nimeä Innocello). Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Innocellolle toimintamalliehdotus tutkimalla muualla Suomessa toteutettua innovaatiotoimintaa, ja sen perusteella valikoida hyviksi todettuja malleja sovellettaviksi Innocellolle. Toimintamallin kehittämisessä tavoitteena on myös luoda malli, joka on sovellettavissa ja siirrettävissä muille paikkakunnille.

Tutkimusongelmana on innovaatiokeskuksen toimintamalli. Työssä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: mitkä ovat keskeisiä tekijöitä innovaatiokeskuksen toiminnassa, ja miten innovaatioiden syntymistä voidaan edistää. Kuviossa 1 on visualisointi tutkimusongelmasta. Tämä kuvio kulkee työn mukana kuvaten sen keskeisiä osa-alueita, jotka koostuvat toimeksiantajasta, tutkimushaastattelusta ja niiden teemoista sekä tutkimusmenetelmistä.



Kuvio 1: Tutkimusongelma

Varsinainen tutkimus toteutetaan eri puolilla Suomea toimivien innovaatiokeskusten asiantuntijoille suoritettavilla teemahaastatteluilta. Haastatteluihin valitaan vähintään viisi innovaatiokeskuksen tai innovaatiotoimintaa harjoittavan tahon asiantuntijaa. Haastatteluisa keskitytään näiden kohteiden toimintaperiaatteisiin sekä innovaatiotoiminnan toteutukseen. Tärkeinä osa-alueina ovat eri organisaatioiden ja verkostojen välinen yhteistyö sekä kaupunkien rooli innovaatiotoiminnan mahdollistajana. Tavoitteena ei ole etsiä ja löytää varsinaisia innovaatioita, vaan niiden syntyyn mahdollistavia toimintamalleja. Tarkastelun kohteena ovat



myös innovaatioiden ja uusien ideoiden syntymiseen vaikuttavat tilajärjestelyt ja toimintaympäristöt.

Rahoitus on yksi keskeinen tekijä innovaatiotoiminnan järjestämisessä, ja aihetta sivutaan haastattelujen yhteydessä. Rahoituksen järjestämiseen ja rahoitusinstrumentteihin ei kuitenkaan syvennytä tässä työssä aiheen laajuuden vuoksi. Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu myös yritysten sisäiset innovaatioprosessit sekä koulutusorganisaatioiden, kuten yliopistojen innovaatiotoiminta.

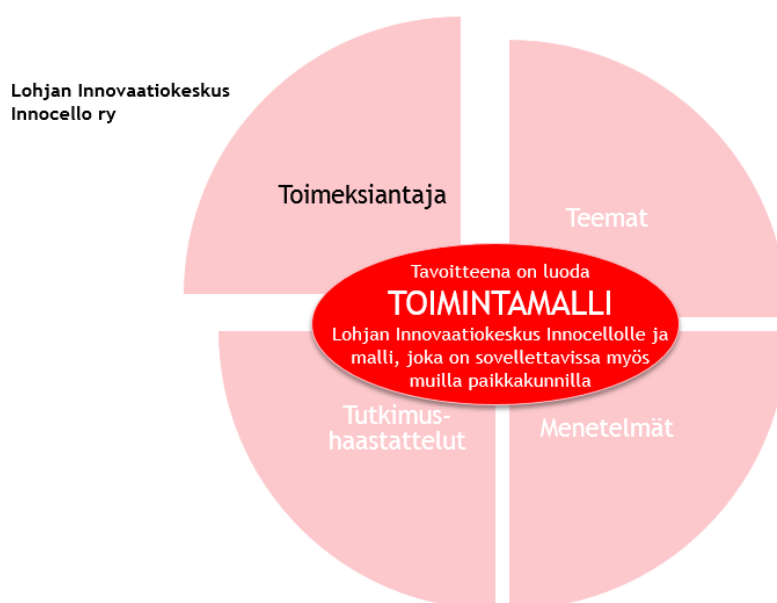
## 2.2 Toimeksiantajan ja toiminta-alueen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry. Innocello on yleishyödyllinen yhdistys, ja sen kotipaikkana on Lohja. Innocello on perustettu 30.11.2017. (Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry. 2017 a.) Patentti- ja rekisterihallituksen rekisteröintipäätös on päivätty 5.3.2018 (Patentti- ja rekisterihallitus 2018). Yhdistyksen perustajajäsenet ja sen hallitus koostuvat pääosin yritys-elämän edustajista. Ensimmäisenä puheenjohtajana toimii Kirsi Ferin. (Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry. 2017 a.)

Lohjalta on viime vuosina kadonnut monia teollisuuden työpaikkoja elinkeinojen rakennemuutosten myötä, ja merkittävä osa lohjalaisista käy päivittäin työssä pääkaupunkiseudulla. Tilastokeskuksen tietojen mukaan pääkaupunkiseudulla työssä käyvien lohjalaisten määrä oli 5042 henkilöä vuoden 2015 työpaikan sijaintikunnan mukaan. Lohjan työvoimasta 60 % oli työssä Lohjalla. (Lohja 2018.) Lohja on myös muuttotappiainen kunta. Vuoden 2017 lopulla Lohjan väkiluku oli 46 785 henkilöä. Väkiluvun muutos edelliseen vuoteen oli -0,8 %. (Suomen virallinen tilasto 2018.) Lohjan kaupungin strategian yhtenä kärkitavoitteena on työllisten ja työpaikkojen määrän kasvattaminen paikallisesti (Lohjan kaupunkistrategia 2017-2025). Näiden lähtökohtien pohjalta on noussut tarve tuottaa uudenlaista osaamista ja innovaatiotoimintaa paikallisesti monipuolisen innovaatiokeskuksen toimesta.

Innocellon tarkoituksena on edistää Lohjan elinvoimaisuutta ja vetovoimaisuutta sekä luoda yhteisöllisyyttä ja parantaa ihmisten hyvinvointia luomalla uudenlaisia toimintatapoja. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on ottaa kaupunkilaiset mukaan ideointi- ja kehitystyöhön yhdessä yritysten ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Innocello toimii matalan kynnyksen kohtaamisen ja kehittämisen paikkana sekä luo monipuolisen asiantuntija- ja innovointiverkoston uusien toimintojen kehittelijöille, yrityksille tai yrityksen perustamista suunnitteleville tahoille. Innocellon sääntöjen mukaan yhdistys voi edistää innovointitoimintaa järjestämällä muun muassa workshop-toimintaa, innovointipalveluita, tapahtumia, seminaareja, kokouksia ja koulutustilaisuuksia sekä yhteisöllisten toimitilojen vuokraamista. Yhdistys tekee tiivistä yhteistyötä yritysten, oppilaitosten, Lohjan kaupunkiorganisaation, yhdistysten ja muiden toimijoi-

den kanssa. Yhdistyksen jäseniä voivat olla yksittäiset henkilöjäsenet tai oikeuskelpoiset yhteisöt, jotka hyväksyvät yhdistyksen tarkoituksen ja säännöt. (Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry. 2017 b.) Innovaatiokeskuksen yhtenä keskeisenä tarkoituksena on toimia paikallisen elinkeinoelämän kehittämisen tukena (Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry. 2018). Lohjan ydinkeskustassa sijaitsevaan historialliseen koulurakennukseen Lohjan Puu-Anttilaan on sijoitettu eri alojen yrityksiä vuoden 2018 keväästä lähtien. (Puu-Anttila 2018.) Innocello toimii tässä yritysverkostossa yhteisöllisen toiminnan luojana sekä edistää yritysten sijoittumista rakennukseen. Kuvaamme opinnäytetyön eri osa-alueita kuvion 2 tapaan, jossa on kuvattuna opinnäytetyön toimeksiantaja. Muut kuvion osa-alueet esitellään työn myöhemmässä vaiheessa.



Kuvio 2: Toimeksiantaja

### 2.3 Tutkimuksellisen opinnäytetyön määrittely

Tämä, tyypiltään tutkimuksellinen opinnäytetyö, edustaa laadullista tutkimusotetta. Työssä pyritään etsimään tietoa tutkimusongelmaan, ymmärtämään siihen liittyviä ilmiöitä ja analysoimaan niitä kriittisesti. Laadullinen aineisto kootaan asiantuntijoille tehtävillä teemahaastatteluilla. Tavoitteena on tuottaa toimeksiannon mukaan työn tulokseksi innovaatiokeskuksen toimintamalli haastattelujen, aineiston analysoinnin, teemoittelun, tyypittelyn ja tiivistämisen sekä tuloksista tehtävien johtopäätösten avulla.

Tutkimusmenetelmän valinta on yksi opinnäytetyön keskeinen kysymys. Opinnäytetyön tulee osoittaa riittävää tiedollista ja taidollista osaamista sekä ammatillisuutta ja ammatillisten teorioiden hallintaa (Vilka & Airaksinen 2003, 9-10). Tutkimusote jaotellaan tyypillisesti laa-

dulliseen eli kvalitatiiviseen sekä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Laadullisen tutkimuksen aineistot koostuvat usein dokumenteista, teemahaastatteluista ja havainnoista. Määrällisen tutkimuksen aineistot kerätään muun muassa kyselyillä ja tilastoista. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston esitysmuotona on tekstiä. Määrällisessä tutkimuksessa tulokset perustuvat pääsääntöisesti numeroihin ja taulukoihin. (Kananen 2015, 65-66.)

Ammattikorkeakoulussa opinnäytteen voi suorittaa tutkimuksellisenä tai toiminnallisena. Toiminnallisessa ja tutkimuksellisessa opinnäytetyössä ja opinnäytetyön prosessissa on monia samankaltaisia piirteitä ja vaiheita. Molemmissa opinnäytetyypeissä perehdytään valitun opinnäytetyöaiheen kirjallisuuteen työn tietoperustassa. Tietoperusta pohjautuu alan luotettaviin teorioihin, tutkimuksiin ja tieteellisiin julkaisuihin. Opinnäytetyön rakenteet ovat suurelta osalta yhteneväiset. Toiminnallisen ja tutkimuksellisen opinnäytetyön erot liittyvät tutkimus- ja kehittämismenetelmiin, tiedon hankintatapoihin, aineistoihin ja aiheistojen analyysiin sekä hyödyntämiseen. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tulokset esitetään tutkimusraportin muodossa. (Salonen 2013, 5-6).

Tieteellisen tutkimuksen tekemistä ohjaa monet säännöt ja vaatimukset. Tieteellistä tekstiä kohtaan on tiukat laatuvaatimukset. Tekstin tulee osoittaa, että tehty tutkimus on asianmukainen ja luotettava. (Kniivilä, Lindblom-Yläne & Mäntynen 2017, 19.) Tieteellisen tutkimuksen sääntöjen ja vaatimusten noudattaminen on oleellista tutkimustyölle, ja vaikka tutkimuksellinen kehittäminen voi sisältää tutkimuksellisia piirteitä, ei tätä tulisi sekoittaa tieteelliseen tutkimukseen (Salonen 2013,9).

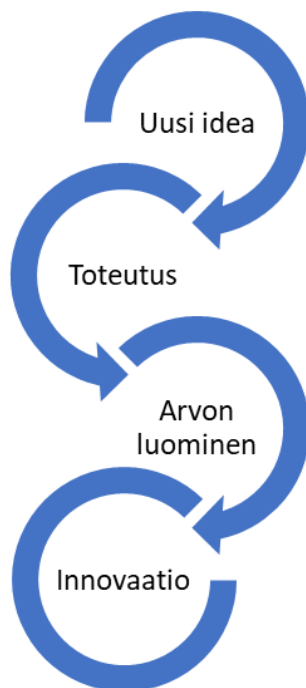
Tutkimuksellisuutta ei toisaalta pidä ajatella liian kapea-alaisesti. Tutkimuksellisessa kehittämissä järjestelmällinen, analyttinen ja kriittinen ilmiöiden ja tutkimustulosten tarkastelu on myös oleellista. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014) nimeävät viisi erityistä seikkaa, jotka ilmentävät tutkimuksellisuutta. Näitä ovat järjestelmällisyys, tiedon hankinta, analyttisyys, kriittisyys ja uuden tiedon jakaminen sekä levittäminen. Tutkimuksellisessa kehittämissä omia ratkaisuja rakennetaan olemassa olevaa tietoa hyödyntäen ja lisäten. Uuden tiedon syntymisessä keskeisessä roolissa on toimintaympäristö, jota tarkastellaan ja kehitetään. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 21-22.)

### 3 Innovaatiotoiminta

#### 3.1 Innovaation määritelmä

Innovaatiotoiminnassa on kysymys tietoisesta ja tarkoituksellisesta todellisuuden muuttamisesta halutunlaiseksi uskomustemme ja havaintojemme tuottaman ymmärryksen valossa. Idean muodostaminen innovaatioiksi tarvitsee tiedostettua ja suunnitelmallista toimintaa, vaikka osa innovaatioista syntyykin suunnittelematta. Innovaatioita tukevat infrastruktuurit voidaan jakaa perustutkimukseen, soveltavaan tutkimukseen, teknologiseen kehitystyöhön,

tuotekehitykseen, tuotantoon ja käyttöön. (Pirilä & Konkka 2013,15.) Ståhlen, Sotaraudan & Pöyhösen (2004) mukaan innovaatio määritellään uuden tiedon luomiseksi tai soveltamiseksi niin, että se tuo yksilölle, yritykselle tai muille näihin verrattaville tahoille taloudellista hyötyä. Määritelmän voi esittää kuvion 3 mukaisessa muodossa ”Uusi idea + toteutus + arvon luominen = innovaatio”. (Ståhle, Sotarauda & Pöyhönen 2004.)



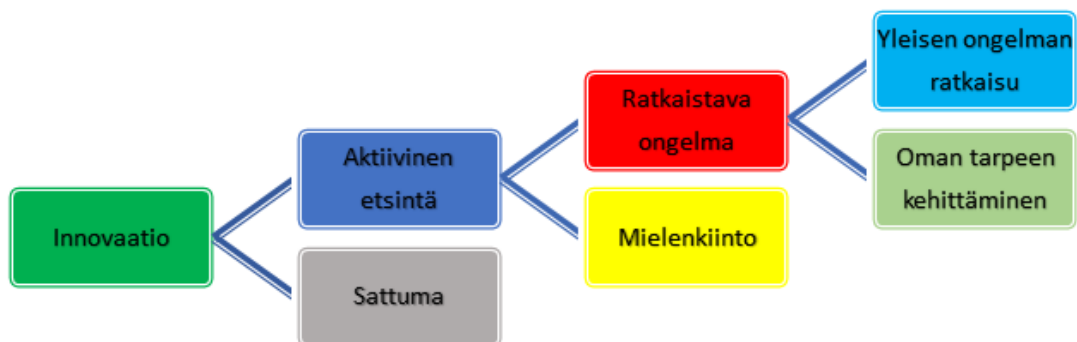
Kuvio 3: Innovaation määritelmä (mukaillen Ståhle, ym. 2004)

Innovaation ja keksinnön termit menevät usein sekaisin arkikäytössä. Keksintö on englanniksi *invention*, kun taas innovaation englanninkielinen käännös on *innovation*. Suomen kielessä näille termeille on selkeämmin erotettavat sanat. Keksintö mielletään tavallisesti tekniseksi ratkaisuksi, joka voidaan suojata patentilla tai mallisuojusta. Innovaatiot määritellään yleisesti oman, niin sanotun innovaatioprosessin avulla. Toisin sanoen innovaatio syntyy jonkinlaisen toimintaprosessin tuloksena. Innovaatioprosessin lähtökohtana voidaan pitää muutostarvetta tai ideaa. (Ståhle, Sotarauda & Pöyhönen 2004.)

Innovaatioiden keksiminen vaatii ennen kaikkea luovuutta, kuten minkä tahansa uuden luominen. Innovaatiossa olisikin kyettävä keksimään sellaista uutta, jota ei ole aiemmin ollut eikä sitä ole opittu tai kuultu muualta. Innovoimien yleisimpiä tapoja ovat innovaatioiden syntyminen sattumalta ja niiden aktiivinen etsiminen. Taatilan ja Suomalain mukaan taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat olemassa olevan käytännön ongelman ratkaisun tarve tai ylipäätään yksilön mielenkiinto innovaatioihin. Sattuma voi myös vaikuttaa innovaatioiden syntyyn. (Taatila

& Suomala 2012, 50-51.)

Taatilan ja Suomalain esittämässä kaaviossa havainnollistetaan innovointiprosessi kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4: Innovaatioidea (mukailten Taatila & Suomala 2012, 50)

Innovatiivinen idea edellyttää kehittämistä. Idea kehitetään keksinnöksi tai toimintamalliksi eli konseptiksi. Keksinnön ideointivaiheen jälkeen keksintöä tai konseptia jatkojalostetaan, kunnes ideoitua tuotosta voidaan käyttää ja tuoda valmistukseen sekä markkinoida. Innovaatioprosessi poikkeaa keksinnön prosessista. Innovaatio on usein intentionaalisen eli suunnitelmallisen prosessin tulos, mutta innovaatiot voivat syntyä myös yksittäisestä ideasta ilman suunnitelmallista prosessia. Innovaatio voi myös osoittautua hyödylliseksi eri asiayhteydessä, kuin mihin se alustavasti suunniteltiin. (Katila & Shane 2005.)

Innovaatioille on tarvetta, koska kehityksen myötä ihmisten tarpeet muuttuvat alati. Tarvi-taan uusia tuotteita sekä palveluja. Innovaatioihin voidaan läheisesti liittää tutkimuksia siitä, mitä ihmiset tarvitsevat, ja miten tarvittavia asioita kuuluisi tuottaa. Innovaatioiden sekä in-novaatiotoiminnan kannalta tällaisella tutkimuksella on tärkeä tehtävä. Innovaatiotutkimus sekä käytännön innovaatiot ovat sidoksissa toisiinsa, ja siksi onkin syytä pitää huolta molem-pien innovaatiolajien kehityksestä ja resursseista. Innovaatiotutkimuksen kenttä on laaja pi-täen sisällään monien eri tieteenalojen tutkimusta, kuten teknistä tai kaupallisen alan tutki-musta sekä sosiologista ja filosofista tutkimusta. Näin monialainen tutkimuksellinen koko-naisuus tekee innovaatiokeskustelun erittäin haasteelliseksi. Rakentavan keskusteluyhteyden toteuttamisen onkin todettu olevan vaativaa. (Himanka 2013.)

Mowery on todennut jo vuonna 1998, että niin pienet kuin suuretkin yritykset hyötyvät yhteistyöstä. Nykyisin tiedostetaan yleisesti se, että innovaatioiden synty edellyttää yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Hyötyjen lisäksi innovaatioissa on myös riskejä varsinkin niissä yrityksissä, jossa tehdään yhteistyötä ulkopuolisten tahojen kanssa. Moweryn mukaan yhteistyön tekeminen mahdollistaa ulkopuolisen tiedon saamisen. Tutkimus- ja tuotekehitysyhteistyö tarjoaa myös taloudellista hyötyä, ja yhteistyö säästää resursseja vähentämällä samojen tutkimusten toistamista eri tahoilla. Yhteistyön tekeminen edesauttaa uuden teknologian saattamista kaupalliseksi sekä edistää tiedon siirtymistä tutkimuslaitoksista ja korkeakouluista liikelämän käyttöön. Yhteistyö tarjoaa yrityksille mahdollisuuden havainnoida tulevaisuuden teknologisia kehitysnäkymiä. (Mowery 1998.)

### 3.2 Innovatiivinen liiketoiminta

Yrityksen ja innovaation kehityksestä voidaan erottaa eri vaiheita. Näitä ovat ideavaihe, tuotteen kehitysvaihe sekä nopean kasvun ja kansainvälistymisen vaiheet. Kun ideointi- ja pohdintavaihe alkaa muotoutua liiketoiminnaksi, tärkeänä vaiheena on normaalin liiketoimintasuunnitelman luominen, joka on välttämätön muun muassa ulkopuolista rahoitusta hankittaessa. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa käy selkeästi ilmi yrityksen toiminta, toimintaympäristö ja ansaintalogiikka. Oleellista on se, että siitä käy ilmi yrittäjän perehtyneen suunnittelemaansa liiketoimintaan monipuolisesti. Varhaisen kasvun vaiheessa yrityksellä on usein satunnaisia asiakkaita. Tuotteen kehitysvaihe edellyttää markkinoille investointia. (Finnvera 2018.)

Holopainen (2017) kirjoittaa yritysten toimintatavasta seuraavaa: sen, minkälaisilla tavoilla tuotteet tai palvelut saadaan toteutettua, on havaittu vaikuttavan suuresti yrityksen menestymiseen. Yritys tarvitsee henkisiä, välineellisiä ja taloudellisia voimavaroja tuottaakseen palveluita tai tuotteita. Yritys saattaa tarvita ulkopuolista henkilökuntaa, ja sen olisi hyvä tiedostaa, minkälaista henkilöstöä tarvitaan ja mistä sitä saadaan. Uuden tuotteen tai ratkaisun valmistamiseen yritys voi tarvita myös ulkopuolisen yhteistyökumppanin. Menestymisen kannalta onkin tärkeää pystyä yhdistämään eri osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi (Holopainen 2017, 13.)

Innovatiivisen liiketoiminnan lähtökohtana tulisi olla kehittynyt kyky ymmärtää muuttuvaa maailmaa. Tekes on määritellyt neljä eri tekijää menestyvän innovatiivisen yritystoiminnan lähtökohdiksi. Ensimmäisenä niistä oli rohkea tulevaisuus-, systeemi- ja designajattelu sekä näitä menetelmiä hyödyntävät yritykset, joilla on mahdollisuuksia kokonaisvaltaiseen innovointiin ja arvonluontiin. Kyseisiä ominaisuuksia omaavat yritykset onnistuvat ennakoimaan oman alansa häiritseviä muutoksia, määrittelemään riittävän isoja ja arvokkaita ongelmia ratkaistavakseen sekä toteuttamaan ratkaisuja, jotka synnyttävät aidosti arvokkaita kokemuksia.

Toisena osa-alueena Tekes on ottanut esille yrityksen kehitystyön. Yrityksen tulisi vahvasti uskoa omaan visioonsa ja viedä muutosta läpi koko yrityksen kaikilla tasoilla. Visio auttaa kiinnittämään uudet suunnitelmat ja toiminnat johonkin nykyistä yritystä laajempaan näkymään. Nykyhetkeä laajempi visio ja halu ympäröivien ongelmien ratkaisuun luovat yritykselle lähtökohdat rohkeille kokeiluille sekä vahvan signaalin asiakkaille, yhteistyöyrityksille, sijoittajille ja työntekijöille kannustaen innolla osallistumaan yrityksen innovatiiviseen toimintaan.

Innovatiivisimpia yrityksiä yhdistää niiden kunnianhimoinen pyrkimys innovoida ja uudistua koko bisneksen tasolla. Innovatiivinen bisnesmalli, jossa päämääränä on kehittää uudenlaisia arvosysteemejä, onkin kolmas Tekesin määrittelemä osa-alue. Innovaatio ei tarkoita vain tuotteita, palveluita tai brändejä, jotka on luotu tyydyttämään asiakastarpeita, vaan uutta liiketoimintaa ja rohkeita aluevaltauksia. Muuntautumiskykyiset bisnesmallit yhdistävät usein teknologia-alalle ominaisen nopean kasvuajattelun uudenlaisen arvonluonnin malleihin ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Käytännön innovaatio- ja kehitystyö lähtee aina asiakaskokemuksen tasolta. Tämä oli Tekesin mukaan neljäs osa-alue, jossa menestyvimmat yritykset tiedostavat sen, miten asiakkaan kokemus syntyy hyvin käytännöllisistä, merkityksellisistä ja yhteen sulautuneista yksityiskohdista. Ihmislähtöinen osallistava suunnittelu ja muotoilu auttavat yrityksiä luomaan sen tavoittelemissa kokonaisuuksissa. (Tekes 2015.)

Innovaation lajeja on useita ja niiden jaotteluunkin löytyy erilaisia näkökulmia. Innovaatioiden tarkastelua ja hahmottamista auttaa, kun ne jaetaan eri lajeihin sisällön mukaan. Solatie & Mäkeläinen (2009) sekä Mäntyneva (2012) ovat luokitelleet eri innovaatiolajeja seuraavasti: tuote- ja palveluinnovaatiot, teknologiset innovaatiot, design-innovaatiot, markkinointi-innovaatiot, jakeluinnovaatiot, prosessi- ja kulttuuri-innovaatiot, strategiainnovaatiot. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 30.)

Innovaatioita tulisikin ajatella hyvinkin laaja-alaisesti, koska ne ulottuvat lähes kaikkeen toimintaan. Innovaatioiden pääasiallisena tarkoituksena ja tavoitteena on luoda uutta arvoa asiakkaille. Innovaatioiden luoman arvon määrä vaihtelee laajasti. Suurin osa innovaatioista on pieniä tuoteparannuksia, jotka kasvattavat myyntiä, katetta tai asiakastyytyväisyyttä. Innovaatiot voivat olla myös prosessitoimenpiteitä, joista saadaan kustannussäästöjä. Yhteistä näille niin sanotuille ylläpitäville innovaatioille on se, että ne eivät vaadi suuria muutoksia yrityksen toimintaan. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 29.) Mäntyneva on määritellyt innovaatioita vaikuttavuutensa mukaan. Pienemmät innovaatiot hän on jaotellut inkrementaalisiin eli vähemmän vaikuttaviin innovaatioihin, ja suuremmat radikaaleihin eli voimakkaasti vaikuttaviin innovaatioihin. (Mäntyneva 2012, 36-37.) Innovaatioiden alkaessa ohjata asiakaskäyttämistä voimakkaasti, innovaation aste muuttuu ylläpitävästä innovaatiosta merkittäväksi tai

mullistavaksi. Nämä innovaatioasteet luovat asiakkaalle eniten arvoa ja voivat parantaa yrityksen tulosta huomattavasti. Solatie ja Mäkeläinen toteavatkin sen, että ”merkittävien ja mullistavien innovaatioiden avulla muutetaan maailmaa ja luodaan historiaa”. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 29.)

Innovaatio- ja tuotekehitystoimintaan tarvitaan aina aikaa, rahaa ja tilaa. Tuotekehityksen etenemistä saattaa hankaloittaa käytettävissä olevien resurssien, kuten fyysisten, psyykkisten ja taloudellisten resurssien puute. Yrityksillä on käytettävissään tuotekehitykseen hyvin erilaisia resursseja. Systemaattisesti, tavoitteellisesti ja hyvin johdetulla tuotekehityksellä saadaan mahdollisimman hyvä tuotto käytettävissä olevilla resursseilla. (Saarnio & Hamilo 2013, 58-59.) Innovointiin ja tuotekehitykseen on mahdollista saada apua ulkopuolisilta sidosryhmiltä, muilta yrityksiltä tai erilaisilta yhteistyötahoilta, kuten ammattikorkeakouluilta sekä yliopistoilta. Verkostoituminen ja aktiivinen kanssakäyminen eri alojen osaajien sekä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa avaavat uusia mahdollisuuksia ja ideoita. Näistä on hyötyä erityisesti pienyrityksille ja yksityishenkilönä toimiville keksijöille. Yritykset voivat tehdä yhteistyötä ja yhdistää osaamistaan Connect and Develop (C&D) -mallin avulla. Näin saavutetaan kaikkia osapuolia hyödyttäviä yhteistyön toimintamalleja. Yritykset voivat innovoida osaamistaan riskiin ja verkostoitua sekä halutessaan perustaa Joint Venturen eli yhteisyrityksen tai Spin Off- eli oheisyrittäksen. (Fogelholm 2009, 14 ja 58-60.)

Ennen kuin idea on muutettu innovaatioksi ja tuote on saatu kaupalliseen muotoon tuotteeksi, vaaditaan lukuisia työvaiheita. Idean olemuksesta, tuotekehitystyöhön käytettävästä teknikasta ja muista käytettävissä olevista resursseista riippuen prosessi voi viedä jopa vuosia. Tuotekehityksen auttamiseksi on kehitetty monia erilaisia prosessimalleja. Avoimessa innovaatioprosessimallissa tuotekehitys nopeutuu ja tehostuu uusien ja ketterien tuotekehitysprosessimallien myötä. Tästä huolimatta tuotekehityksessä käytetään myös perinteisiä tuotekehitysmalleja, kuten systemaattista prosessimallia, vesiputousmallia tai Cooperin 5+5 porttimallia, joita voidaan tarvittaessa soveltaa. (Vermeulen & Raab 2007, 18-20.) Yrityksen omassa tuotekehitystoiminnassa projekteja on mahdollista aloittaa ja lopettaa tarvittaessa nopeallakin aikataululla. Yrityksellä on siinä suuret vaikuttamis- ja hallinnointimahdollisuudet. Yritysyhteistyössä on mahdollista saada monia etuja ja hyötyjä siten, että yritykset voivat säilyttää omaa riippumattomuuttaan. Yritysyhteistyö, jossa tuotekehityksen kontrolloimis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat pienet, voi olla luonteeltaan ja kestoltaan tilapäistä. Strategisessa yhteistyössä yritykset ovat riippuvaisempia toisistaan. Tällöin kontrolli- ja vaikuttamismahdollisuudet yhteistyöyrityksen tuotekehitystoimintaan laajenevat. Yhteisyrityksen tai muiden omistuksellisten järjestelyjen kautta voidaan lisätä kontrolli- ja vaikuttamismahdollisuuksia yhteistyöyritysten tuotekehitystoimintaan, mikä puolestaan voi lisätä myös riippuvuutta toisista toimijoista. (Garcia & Calantone 2002, 123-124.)



Avoim innovointi on Henry Chesbourghin vuonna 2003 luoma käsite innovoinnista, jossa keskeistä on tiedon jakaminen ja kanavoimint eri yritysten kesken. Suljetun innovoinnin sijaan yritykset voivat käyttää ulkoisia ideoita sisäisen innovoinnin ohella. Avoimessa innovoinnissa yritys voi siten etsiä ideoita ja informaatiota yrityksen ulkopuolelta. Sen lisäksi yritys voi luopua ideoista sekä jakaa ideoita ja ratkaisuja muille. (Koivisto, ym. 2011, 36-39.) *The Evolution of Open Innovation: An interview with Henry Chesbrough* -artikkelijulkaisussa Henry Chesbrough tuo esille sen, miten avoin innovaatio on kehittynyt ja laajentunut avoimen lähdekoodin sekä muiden innovaatiotoimintojen myötä. Innovaatiota ei voi eristää vain yhteen osa-alueeseen vaan innovaatioiden täytyy ulottua jokaiselle tasolle yrityksen sisällä, jos todella halutaan hyödyntää avointa innovaatiota yrityksen kulttuurin muutoksessa, ja saada se osaksi liiketoiminnan kokonaisuutta. Innovatiivisen prosessin kaikki vaiheet tulee huomioida koko organisaation kaikilla tasoilla. Artikkelissa Henry Chesbrough käy läpi eri aloilla menestyviä toimijoita sekä hankkeita, jotka ovat hyödyntäneet innovointia toiminnassaan. Yhdistävänä tekijänä näillä yrityksillä on se, että vasta avointa innovaatiota hyödyntämällä organisaatioiden suorituskyvyn ja taloudellisen suorituskyvyn todettiin muuttuneen. (Chesbrough & Euchner 2011.)

Chesbrough mainitsee artikkelissaan yhtenä esimerkkinä avoimen innovoinnin hyödyntämisestä Googlen, joka on ulkoistanut erilaisia hankkeita kansalaisjärjestöille ja pienille yrityksille. Joissakin tapauksissa Google on myöhemmin ostanut hankkeet takaisin, kun niille onkin löytynyt sellaista arvoa, jota se ei alkuun nähnyt. (Chesbrough & Euchner 2011.) Tässä Googlen esimerkkitapauksessa vasta arvon löytyminen tuonut innovaatiolle taloudellisen hyödyn, kuten aiemmin sivulla 12 kuvaamassamme Ståhlen ym. innovaation määritelmässä todetaan (Ståhle, ym. 2004). Conway & Steward (2009) kirjoittavat avoimuudesta eli siitä, missä määrin verkoston henkilöt tai organisaatiot ovat yhteydessä muihin verkostoihin. Avoimet verkostot auttavat luovuudessa, kun taas suljetut verkostot voivat johtaa tietämättömyyden lisääntymiseen. Edelleen eräänä tärkeänä tekijänä kirjoittajat ottavat esille verkostojen pysyvyyden eli sen missä määrin verkoston koko, jäsenyys, monimuotoisuus tai tiiviys on vakaata. Vakaat verkostot edistävät nopeaa toimintaa, ja pitkällä aikavälillä ne voivat edistää innovointia. (Conway & Steward 2009, 88.)

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarjan artikkelissa *Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina 2/2017* käsitellään myös avointa innovaatiota. Artikkelin kirjoittajat kuvailevat hyvin nykykäsityksen mukaisia innovaatiotoiminnan piirteitä, jossa yhteiskunnan ja markkinoiden nopeat muutokset ja saatavissa olevan tiedon suuri määrä haastavat innovaatiotoiminnan. Heidän mukaansa innovaatioiden taustalla on usein aiempia innovaatioita, mutta innovoinnissa on entistä tärkeämpää avoimuus sekä laajat ja tiiviit yhteistyökumppanuudet. Kirjoittajat toteavat selvityksessään sen, miten

ulkopuolinen osaaminen on yhtä tärkeää kuin yritysten sisäinen tieto. Nopeat globaalit muutokset haastavat toimijoita, mutta laajat strategiset julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudet voivat vastata nopeisiin yhteiskunnan haasteisiin. (Kaihovaara, ym. 2017, 13-15.)

### 3.3 Innovatiivinen toimintaympäristö

#### 3.3.1 Innovaatiotoimintaa edistävä ympäristö

”Innovaatiotoiminta vaatii luovuuteen ja innovatiivisuuteen kannustavan toimintaympäristön” (Lemola 2009, 103). Yrityksen sijainnilla ja sijaintipaikan ominaisuuksilla on jopa ratkaiseva merkitys innovaatiotoiminnalle. Yrityksen toimintaympäristö joko vahvistaa tai heikentää uusien kilpailukykyisten tuotteiden, tuotantomenetelmien ja toimintamallien kehittämistä. Yrityksille, jotka toimivat globaaleilla markkinoilla, sijainti ei ole niin ratkaisevassa asemassa kuin se, että toimintapaikalla on kyky vastata yrityksen tarpeisiin ja toiveisiin mahdollisimman hyvin. Tutkimuksissa on listattu keskeisimpiä menestystekijöitä innovaatioympäristöille. Näitä ovat muun muassa monipuolinen yritys rakenne, korkeatasoiset yliopistot ja tutkimuslaitokset, nimekkäät teknologiakeskukset ja tiedepuistot, osaaajia ja heidän perheitään houkutteleva sosiaalinen ympäristö, pääoman saatavuus, julkinen tuki osaamis pohjalle sekä joustavat työmarkkinat. (Lemola 2009, 103-104.)

Taloustieteilijä Alfred Marshall oivalsi yrityksen sijaintipaikan ja monipuolisen alueen merkityksen jo 1800-luvun loppupuolella. Nykytutkimusten mukaan suurkaupungit ja suurkaupunki-alueet ovat osoittautuneet innovaatioiden ja talouskasvun vetureiksi. Alueet houkuttelevat puoleensa innovatiivisinta osaa työvoimasta tarjoten samalla parempia työpaikkoja sekä palveluita. Suomessa osaamisintensiivinen tuotanto on keskittynyt suuriin yliopistokaupunkeihin. Suomen suurimmat seudulliset keskittymät ovat Euroopan suurmaihin ja muuhun kansainväliseen katsantoon nähden pieniä ja vaatimattomia. Kaukana keskuksista olevien pienten kaupunkien olisikin kyettävä luomaan vahvoja innovaatiotoiminnan ja huippuosaamisen keskittymiä, jotka toisivat niille osaaajia ja kasvuyrityksiä. Innovatiivisia ympäristöjä luotaessa suurimmat haasteet ovat kansallisessa ja alueellisessa innovaatiopolitiikassa, näiden yhteensovittamisissa sekä tehdyissä valinnoissa. (Lemola 2009, 105-106.)

Innovaatiokeskukset toimivat virallisesti elinkeinoelämän eri osa-alueilla edistäen esimerkiksi innovaatioiden syntymistä, innovaatioiden soveltamista, innovaatioiden kansainvälistä tutkimus- ja kehittämissyhteistyötä, kansanvälisten innovaatioita hyödyntävien yhteistyö- ja kontaktiverkoston syntymistä, elinkeinotoiminnan kehittämistä ja harjoittamista sekä tuotteiden markkinointia ja myyntiä. Innovaatiot voivat kohdistua esimerkiksi tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin, liiketoimintaan, myyntiin ja markkinointiin tai johtamiseen ja organisaatioon. Innovaatioiden uutuusarvo vaihtelee Suomen tasolla pienistä muutoksista radikaaleihin

eli uutuusarvoltaan kumouksellisiin uudistuksiin sekä jopa vallankumouksellisiin, kuten markkinoiden yleisiä toimintamalleja ja aikaisempia ansaintalogiikoita järjestyttäviiin muutoksiin. (Business Finland 2018 d.)

### 3.3.2 Toimitilojen merkitys innovaatiotoiminnassa

Yritystoiminta vaatii tiloja, joissa yritystoimintaa voidaan harjoittaa. Yrityksen tiloissa vieraillee asiakkaita, alihankkijoita, mahdollisia sijoittajia ja yhteistyökumppaneita. Toimitilojen suunnittelussa yrityksen tulisi huomioida viihtyvyyden ja tyylimaailman lisäksi sen arvomaailma. Hallinnolliset tilat viestivät laadusta, kuten siitä, onko yritys uskollisesti kehittämiensä ja myymiensä palvelujen takana. (Sammallahti 2009, 28-29.) Uusien toimintatapojen myötä myös toimitiloja tulisi tarkastella uudesta näkökulmasta. Toimitilaratkaisujen tulisi olla helpposti ja kustannustehokkaasti muunneltavissa. Tiloilla on myös suoria vaikutuksia tuotteen ja brändin ideologiaan sekä mielikuvaan yrityksestä. Tilojen design ja yleisilme kertovat yrityksen imagosta sekä siellä työskentelevistä ihmisistä. Tilat muokkaavat henkilöstöä ulkoisen olemuksen, pukeutumisen ja käyttäytymisen suhteen ja viestivät myös siitä, miten yritys arvostaa työntekijöitään. Tilojen tulisi toimia palveluille oletettavalla tavalla sekä olla asiakkaalle helpposti ja ymmärrettävästi luettavia. (Sammallahti 2009, 28-29.)

Muuttuvassa yritysmaailmassa on hyvä huomioida tulevaisuus, sen tuomat muutokset sekä mahdollisuudet ja haasteet, jotka kohdistuvat myös työympäristöön. Monitoimitilan käsitteestä on puhuttu vasta vähän aikaa. Aikaisemmin vastaavanlaisista tiloista on käytetty nimitystä avo- tai maisemakonttori. Van Meel (Meel 2000) on jakanut työympäristön evoluution seitsemään eri vaiheeseen. Nykymallinen monitoimitila sijoittuu kuudennen ja seitsemännen vaiheen tienoilte vuosiin 1990-2000. Kuudennessa vaiheessa tapahtui kommunikaatioteknologian räjähdysmäinen lisääntyminen työpaikoilla. Seitsemännessä vaiheessa mobiili- ja muu teknologia oli vakiintunut pysyväksi osaksi toimistoja. Monitoimitila-käsitteen yhteydessä esiintyy usein myös käsitteet avotoimisto, avotila tai avokonttori. Monitoimitilaa voidaan pitää avokonttorin kehittyneempänä ja monipuolisempänä versiona. (Meel 2000.) Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos 2012) mukaan monitoimitila itsessään voi sisältää avotiloja, mutta myös eri käyttötarkoituksiin tarkoitettuja tiloja, kuten vetäytymistiloja tai tapaamishuoneita. Monitoimitilasta käytetään myös käsitettä monitilatoimisto. Se eroaa avotoimistosta, joka tarjoaa nimensä mukaisesti paljon yksittäisiä käyttäjäkohtaisia työpisteitä avoimessa ympäristössä. Monitilatoimisto on yleensä suunniteltu yrityksen tai yhteisön tarpeiden mukaisesti. (Työterveyslaitos 2012.)

Fyysisten toimitilojen lisäksi virtuaaliset toimintaympäristöt ja niiden yhdistelmät ovat tulleet enenevässä määrin yritysten ja eri organisaatioiden arkeen. Virtuaaliseen työympäristöön tarvitaan teknologiaratkaisuja ja välineitä sekä erilaisia sovelluksia, virtuaalialustoja ja käyttö-

liittymäpalveluita. Virtuaaliympäristöjen hyödyt korostuvat erityisesti silloin, kun organisaation toiminta on maantieteellisesti hajallaan sekä globaalissa toiminnassa. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Sähköisten kommunikointivälineiden, kuten puhelin- tai videoneuvottelujen avulla voidaan saada myös merkittävää kustannussäästöä.

### 3.3.3 Innovaatioekosysteemit

Innovaatioekosysteemin käsite on saanut vaikutteita luonnontieteistä, jossa ekosysteemeistä puhuttaessa tarkoitetaan esimerkiksi luonnossa esiintyvien kasvustojen muodostamia yhteisöjä ja niiden toimintaa. Ekosysteemit ovat monimuotoisia, dynaamisia ja riippuvaisia toisistaan. Yrityselämässä erilaisissa ekosysteemeissä yritykset, yrittäjät, tutkimustoiminta, julkishallinto sekä kolmas sektori voivat muodostaa verkostoja, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 b, 7.) ”Ekosysteemin käsite tarjoaa keinon ymmärtää ja jäsentää yritys- ja innovaatiotoiminnan monimutkaisuutta, eri toimijoiden keskinäisriippuvuuksia ja kehityksen dynamiikkaa” (Kaihovaara, ym. 2017, 16-17). Ekosysteemejä voidaan luokitella sen mukaan, missä kehitysasteessa ne ovat (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 b, 7). Innovaatio- ja yritystoiminnan ekosysteemien eri kehitysasteita voi esiintyä samaan aikaan. Erityisesti kypsät ekosysteemit voivat sisältää limittäin eri muotoja, kuten puhtaita innovaatioekosysteemejä, yrittäjyysekosysteemejä ja kasvuekosysteemejä, jotka muodostuvat nopeasti kasvavista yhteisöistä, sekä liiketoimintaekosysteemejä, jotka ovat jo vakiintuneita. (Kaihovaara, ym. 2017, 16-17.) Alkavia ja innovatiivisia ekosysteemejä muodostuu paikallisista yrittäjä- tai startup -ekosysteemeistä, missä yritysten kasvuhakuisuus on keskeistä. Innovaatioekosysteemeissä yliopistojen ja tutkimuslaitosten tutkimus- ja kehitystoiminnat ovat keskeisessä asemassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 b, 7.)

Innovaatioekosysteemi on innovaatiotoimijoiden muodostama alueellinen verkosto, jossa verkostossa toimijoiden välisten suhteiden tuotoksina muodostuu uudenlaisia innovaatioita, uusia tutkimuksia ja uudenlaista osaamista. Tämä innovaatioekosysteemin kuvaus on Pursulan ym. (2010) mukainen määritelmä, jossa innovaatioekosysteemin käsite kuvaa ”innovaatioympäristön toimijoiden muodostamaa joukkoa ja sen toimintadynamiikkaa” (Kaihovaara, ym. 2017, 17). Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan Policy brief -artikkelisarjan artikkelissa *Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää?* tarkastellaan myös innovaatioekosysteemejä. Artikkelisarja esittelee ajankohtaisia kysymyksiä ja tuo niistä näkökulmia päätöksenteon tueksi poliittisille päättäjille. Kaihovaara ym. (2016) tuovat selvityksessään esille sen, miten globaalit muutokset toimintaympäristössä tuovat entistä tärkeämmäksi koko innovaatiojärjestelmän tarkastelun, ja ottavat esille kolme globaalia megatrendiä. Yhtenä ilmiönä kirjoittajat tuovat esille globaalien arvoverkostojen sekä yhteistyön merkityksen ja sen, miten nämä ovat syrjäyttäneet kansallisia klustereita. (Kaihovaara, Härmälä & Salminen 2016.) Klustereilla tarkoitetaan toimijaverkostoa, joka on syntynyt jonkin tietyn yhteisen intressin, tuotteen tai tuoteryhmään liittyen (Myllylä 2018).

Kaihovaaran ym. (2017) artikkelissa todetaan, miten avoimuus ja yhteistyö ovat tärkeitä innovaatioiden synnyssä sekä niihin liittyvissä prosesseissa. Parhaimmat edellytykset tämän toteutumiselle ovat innovaatioekosysteemeissä, joissa yritykset, tutkimuslaitokset, julkinen sektori, kuluttajat ja muut toimijat ovat tiiviissä vuorovaikutussuhteessa. Innovaatioekosysteemeissä tiiviit, dynaamiset ja itseohjautuvat verkostot ovat voimakkaita, ja niitä leimaavat avoimuuden, vuorovaikutteisuuden ja keskinäisriippuvuuden tunnusomaiset piirteet. (Kaiho-vaara, ym. 2017, 2.)

Steve Conway ja Fred Steward (2009) Oxfordin yliopistosta USA:sta käsittelevät innovaatioiden johtamista ja muotoilua käsittelevässä kirjassaan toiminnan perustusten rakentamista ja innovaatioverkostoja. He listaavat keskeisiä tekijöitä menestyvälle innovaatioverkostolle. Ensimmäisenä tekijänä kirjoittajat ottavat esille verkoston koon. Heidän näkemyksensä mukaan laajempi verkoston henkilömäärä tai organisaatioiden määrä kannustaa uuteen ajatteluun. Toisena tekijänä kirjoittajat ottavat esille verkoston tiheyden. Tiheät verkostot helpottavat tietojen ja avun nopeaa leviämistä, mutta uuden tiedon hankkimisessa sen hyöty vähenee. Kolmantena seikkana he ottavat esille saavutettavuuden. Tietojen kokonaisuuden monimutkaisuus ja tietoja välittävät linkit voivat heikentää verkoston jäsenen välisiä yhteyksiä. Seuraavana tekijänä Conway & Steward ottavat esille verkostojen monimuotoisuuden. Ikään, sukupuoleen, yksilöiden tai organisaatioiden kokoon tai sektoriin liittyvä monimuotoisuus lisää uudenlaisen tiedon, tietämyksen ja näkökulmien rinnakkaisuutta, mitkä kaikki lisäävät uusia mahdollisuuksia ja innovointia. (Conway & Steward 2009, 88.)

Launonen & Viitanen (2011) kuvaavat *Hubconcepts* -kirjassaan ekosysteemien avainelementtejä, joita he arvioivat innovaatiokeskittymämallin avulla. Mallissa keskitytään erikseen yksityisen sekä julkisen sektorin intresseihin ja kehitystavoitteisiin sekä kummankin tahon yhteisiin intresseihin ja tavoitteisiin. Mallissa arvioidaan innovaatiokeskittymiä kansallisten ja alueellisten ohjelmien ja säädösten, fyysisen ympäristön ja palvelurakenteiden, koulutuksen, tutkimus- ja kehittämistoiminnan, klusteriohjelmien, testiympäristöjen ja -alustojen, hauto-  
moympäristöjen, pienten ja keskisuurten yritysten sekä kasvuyritysten ja "ankkureiden" mukaan. (Launonen & Viitanen 2011, 35-39.)

*The Gateway Innovation Centerin* artikkeli avaa kirjoittajien mielestä keskeisiä tekijöitä, joita tarvitaan onnistuneen innovaatiokeskuksen kehittämiseen. Mikäli yksi tai kaksi näistä esille tuoduista tekijöistä puuttuu tai ne ovat riittämättömiä, saattaa tästä seurata hankaluuksia yrityksen toimintaan. Artikkelissa käsitellyn tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa keskeiset komponentit onnistuneen innovatiivisen keskuksen kehittämiseksi. Koska olemme valinneet opinnäytetyömme aiheeksi Innocellon toiminnan kehittämisen, tutkimusartikkelissa esille tulleet asiat ovat juuri sellaisia tekijöitä, joiden tiedostaminen voi hyödyttää myös paikallisen innovaatiokeskuksen toiminnan käynnistämistä ja kehittämistä. Kiinnostavaksi artik-

kelin teki erityisesti se, että asian esittelyn tehokeinona oli käytetty talouslukuja, joilla kuvattiin epäonnistuneita tapauksia sekä niiden syitä ja seurauksia. (Anderson & Mubarak 2012.)

Käydessämme läpi *The Gateway Innovation Centerin* tapausta, ja siinä esille tuotuja viittä virheellistä toimintatapaa, oli kiinnostavaa huomata, miten yleisiä samat haasteet ovat muissakin vastaavissa tapauksissa. Artikkelissa käsiteltiin niin digitaalista innovointitoimintaa kuin konkreettisempina tapoina toteutettua innovaatiotoimintaa. Yhtenä esimerkkinä kerrottiin tapauksesta, jossa kaupungissa sijaitsevaa tyhjää rakennusta päätettiin käyttää innovaatiokeskuksena, mutta toiminta ei onnistunut. Käytännöt viittaavat siihen, että ensin on päätettävä, minkä tyyppinen innovaatiokeskus halutaan luoda, ja vasta sen jälkeen on etsittävä toiminnalle sopiva paikka. Toimintoja tarkasteltiin myös muun muassa toimitilojen sijainnin näkökulmasta. Sen mukaan sijaintipaikalla on hyvin tärkeä merkitys yrityksen innovaatiotoiminnalle. (Anderson & AL-Mubarak 2012.) Lemolan (2009) näkemyksen mukaan yrityksen toiminta vaikuttaa oleellisesti sijaintipaikan merkitsevyyteen. Kuten jo aiemmin totesimme, niin globaaleilla markkinoilla toimiville yrityksille toimipaikan sijainti ei ole niin ratkaisevassa asemassa kuin se, miten hyvin toimintapaikka vastaa yrityksen tarpeisiin ja toiveisiin.

Vaikka toimintatavat innovaatiokeskusten ja yritysten esimerkeissä poikkesivat toisistaan, niin kaikissa esimerkkitapauksissa oli havaittavissa, miten eri toimijoiden toiminnoissa toistuivat hyvin samankaltaiset prosessit ja toimintamallit. Innovaatioekosysteemeitä käsittelevissä artikkeleissa esille tuodut ongelmakohdat tuovat esille myös tärkeää tietoa opinnäytetyömme tulosten tarkasteluun ja toimintamalliehdotukseen kehittämiseen. Andersonin & Al-Mubarakin artikkeleissa kiinnostavana seikkana oli myös vastakkainasettelu, tai oikeammin vertailu kahden toimijan välillä, jossa tarkasteltiin tehtyjä ratkaisuja ja niiden vaikutuksia yrityksille. (Anderson & Al-Mubarak 2012). Tämä käsittelytapa on meille erityisen hyödyllinen asioiden tarkastelemiseksi, koska olemme päätyneet hyödyntämään opinnäytetyössämme benchmarkingia eli vertaiskehittämistä. Vertaiskehittämisen keskeisenä ajatuksena on eri organisaatioiden vertailuun perustuva toiminnan kehittäminen. Vertailun kohteeksi pyritään etsimään kohteita, jotka toimivat esikuvina. Benchmarkingin tarkoituksena on löytää parhaat käytännöt, joista oma organisaatio voi hyötyä. (UEF 2018.)

Andersonin & Al-Mubarakin (2012) havainnot avaavat epäonnistumisten ja vertailujen kautta asioita, jotka laajentavat ymmärrystä ja toimivat tiedon konkreettisena sisäistämismallina. Ehkäpä juuri epäonnistuneiden tapausten läpikäynti avaa lukijalle selkokieelisesti niitä riskejä ja mahdollisuuksia, joita kirjoittajat esittelevät. Leppälä (2014) toteaa epäonnistumisen toimivan oppimisen perustana ja kiteyttää kirjassaan epäonnistumista seuraavasti: ”Erehdy! Erehdy uudelleen! Erehdy nopeammin! Erehdy paremmin!”. (Leppälä 2014, 197.) Tällä kirjoittaja viestittää, miten epäonnistumisia on usein turha pelätä. Epäonnistumisten ja erehdysten

kautta oppimalla voi saavuttaa sellaisia asioita, jotka ilman kokeilujen kautta saatuja kokemuksia jäisivät ehkä kokonaan löytymättä.

Kaihovaara ym. (2017) korostavat myös ”fail fast” -kokeilukulttuuria ja kannustavat toimintamallien testaamiseen sekä pilotointiin yritys yhteistyössä. Pilotointien ja kokeilujen jälkeen niistä voidaan poimia onnistuneet ja toimivat käytännöt. Kaihovaaran ym. (2017) raportissa käsitellään ekosysteemejä sekä niiden kehitystä. Raportissa kirjoittajat tarkastelevat metsä-, digi-, terveys- sekä CleanTech -aloja tapauskohtaisesti ja toteavat, että niillä kaikilla on tärkeä kansantaloudellinen merkitys. Heidän mukaansa Suomen elinkeino- ja innovaatioekosysteemeissä on tapahtunut kehitystä, ja niiden edelleen kehittyminen edellyttää julkisen sektorin tukea ja kykyä uudistua sekä ajattelumallin muutosta siten, että yrityspalveluita muutetaan ekosysteemejä tukeviksi. (Kaihovaara, ym. 2017, 9.)

#### 3.4 Innovaatiotoiminnan edistämisen tuki Suomessa

Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmä edistää innovaatiotoimintaa. OECD teki siitä maa-arvioinnin työ- ja elinkeinoministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön tilaamana vuonna 2016. Tällä arvioinnilla on arvostettu ja riippumaton asema kansainvälisesti. Arviointi antoi luotettavan kuvan Suomen tutkimus- ja innovaatiojärjestelmän sen hetkisestä tilasta sekä kehittämistarpeista. Arvioinnin tarkoituksena oli etsiä järjestelmien vaikuttavuuksia sekä millä tavalla vähemmillä panostuksilla saataisiin parempia tuloksia. (Valtioneuvosto 2017.) Arviointiraportti antoi hyvän kuvan talouden trendeistä ja Suomen kansainvälisestä innovaatioosuutuskyvystä. Raportti eritteli myös muun muassa innovaatioiden perusedellytyksiä, niiden roolia talouden kehittymisessä, inhimillisiä voimavaroja tieteessä ja teknologiassa, yritysten tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä yliopistojen ja tutkimuslaitosten roolia tutkimus- ja innovaatiotoiminnassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017 a.)

Innovaatiotoiminnan, kansainvälistymisen ja investointien toimintakentällä tapahtui muutoksia vuoden 2018 alussa, kun Finpro ja Tekes yhdistyivät, ja uutena toimijana aloitti Business Finland. Business Finlandin tavoitteena on toimia globaalien kasvun kiihdyttäjänä ja tarjota yhtenäinen palvelupolku sekä luoda kasvun edellytykset yrityksille. Se auttaa yritysten kansainvälistymisessä sekä tutkimusten ja innovaatioiden rahoituksessa. Business Finland kuuluu kansainvälistymispalveluiden verkostoon Team Finlandiin. (Business Finland 2018 a.) Business Finland kannustaa yrityksiä tutkimus- ja kehitystoiminnan lisäämiseen rahoittamalla yritysten hankkeita. Rahoitus- ja asiantuntijapalveluilla on tärkeä rooli yritysten osaamisen ja uusien innovaatioiden lisäämisessä, mikä taas vaikuttaa laajasti innovatiivisten yritysten verkostoissa, ja siten edistää talouden kasvua sekä ihmisten, ympäristön ja alueiden hyvinvointia. Business Finlandin mukaan monissa kansainvälisissä ja suomalaisissa tutkimuksissa osoitetaan yrityksille suunnatun julkisen tutkimus- ja kehitysrahoituksen lisäävän niiden omaa tutkimus- ja kehitystoimintaa, ja siten myös niiden osaamista ja verkostoitumista. Tämä taas näkyy yrityksen toiminnassa parantuneena liikevaihtona, tuottavuutena sekä kasvavana työllisyytenä.

(Business Finland 2018 b.) Business Finland tavoittelee kansainvälistä kasvua sekä maailman parhaita ekosysteemejä ja määrittelee tehtäväkseen kasvun, uudistumisen ja menestyksen. Työkaluina Business Finlandilla on ”Tutkimus- ja innovaatorahoitus, neuvonta ja sparraus, verkottaminen ja kontaktit, kotimaisen ja kansainvälisen verkoston osaaminen ja näkemys, teemavalinnat ja ohjelmat”. (Business Finland 2018 c.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA:n vuonna 2010 ilmestyneessä julkaistussa todetaan, miten parhaimmillaan alueiden innovaatiojärjestelmät osoittavat sen, että yhdistämällä kansalliset ja alueelliset päämäärät, voidaan vastata kansainvälisen kilpailun haasteisiin. Edelleen julkaisun kirjoittajat julistavat sitä lähtökohdaksi innovaatioon liittyvien linjausten jatko-työlle. (Harmaakorpi, Hermans & Uotila 2010, 10). Tekesillä eli nykyisellä Business Finlandilla on ollut keskeinen rooli Suomen innovaatiojärjestelmässä. Se on tukenut suomalaisten innovaatioiden kehitystä ja kasvua yritysten sekä tuotteiden toteutumisen ja kasvun eri vaiheissa. Innovaatiojärjestelmässä ovat lisäksi olleet mukana muun muassa osaamiskeskukset, yrityshautomot, yliopistot sekä tutkimuslaitokset. (Business Finland 2018 a.)

Kansainvälistymispalveluita yrityksille tarjoava Team Finland on julkisten toimijoiden yhteistyöverkosto, joka tarjoaa yrityksen kaikki palvelut, kuten neuvonnan ja rahoituksen, sujuvana palveluketjuna. ”Verkostoon kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, ope- tus- ja kulttuuriministeriö, Business Finland (entiset Finpro ja Tekes), Tesi (Suomen Teollisuussijoitus), ELY-keskukset, Patentti- ja rekisterihallitus, Suomalais-Venäläinen kauppaka- mari, Suomalais-ruotsalainen kauppakamari, Teknologian tutkimuskeskus VTT, Finnfund, Finn- partnership sekä Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit.” (Team Finland 2018.)

Innovaatorahoituksen julkisina rahoittajatahoina ovat Finnvera, Sitra, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset avustusten, lainojen, pääoman ja takuiden muodossa. Muita rahoittajata- hoja ovat muun muassa EU:n tavoiteohjelmien rahastot, Pohjoismaiden- ja Euroopan inves- tointipankki, Euroopan aluekehitysrahasto sekä Euroopan sosiaalirahasto. Pääomasijoittajat ja muut riskirahoittajat ovat myös tärkeässä roolissa yritysten kasvaessa ja innovaatioiden kau- pallistamisessa. Samanaikainen yhteistyö eri toimijoiden kanssa auttaa yritystä sen mahdolli- sesti kohdatessa haasteita esimerkiksi teknologisessa kehittämisessä, rahoituksen varmistami- ssa, asiakkaiden hankkimisessa tai jakelun hallinnassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2018.)

### 3.5 Julkisen sektorin rooli innovaatiotoiminnassa

Innovaatiotoimintaa käsitellään useissa tutkimuksissa ja artikkeleissa lähinnä yritysten näkö- kulmasta ja siitä, miten innovaatiotoiminta voi edistää yritysten menestymistä. Kaupunkien roolia alueellisissa innovaatioissa tarkastelevassa artikkelissa *Containers, facilitators, innova- tors?: The role of cities and city employees in innovation activities* tutkitaan sitä, miten kau- pungit osallistuvat innovaatiotoimintaan, mitkä asiat rajoittavat julkisen sektorin työntekijöi-



den innovatiivisuutta sekä minkäläinen rooli patentoinnilla on kaupunkien innovaatiotoiminnassa. Tutkimuksella on etsitty vastauksia siihen, toimivatko kaupungit ainoastaan innovaatioiden säilytyspaikkoina, kannustavatko ne työntekijöitään innovatiivisuuteen, ja minkäläinen rooli kaupunginhallituksilla on kaupunkien innovaatiotoiminnassa. (Makkonen, Merisalo, & Inkinen 2018.)

Vaikka edellä mainittu artikkeli keskittyy kaupunkiorganisaation ja sen henkilöstön innovointiin, voi tutkimusartikkelista löytää mielenkiintoisia näkökulmia ja tekijöitä, joiden ymmärtäminen tuo lisäarvoa oman opinnäytteen aiheen käsittelyyn. Artikkelissa nähdään innovaatioiden yleisesti edistävän talouskasvua ja patentoinnin edistävän tutkimus- ja kehittämistoimintaa. (Makkonen, ym. 2018.) Kun tarkastellaan kaupunkien, yritysten tai muiden alueellisten toimijoiden toiminnan kehittämistä, näkemyksemme mukaan verkostojen tiiviillä yhteistyöllä voidaan päästä parhaiten kaikkia osapuolia hyödyttävään tulokseen. Tarkastelua ei tulisi rajata vain jonkin tietyn tai yksittäisten tahojen hyötyihin, vaan nähdä yhteiskunnan ja koko innovaatioekosysteemin kehityksen näkökulmasta.

Kaihovaara, ym. (2016) toteavat Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnalle tehdyssä selvityksessään *Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää?*, miten myös julkisella sektorilla on tärkeä rooli innovaatiotoiminnan ekosysteemissä. Vaikka julkinen sektori ei voikaan olla johtamassa niitä, niin sen rooli liittyy enemmän ekosysteemin rakentamiseen ja kehittämiseen. Ekosysteemin toimintaympäristön eräitä keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa koulutukseen, tutkimukseen, rahoitukseen sekä rakenteisiin liittyvät asiat. Aktiivisuudella ja tiiviillä vuoropuhelulla julkinen sektori voi edesauttaa toimijoita suuntaamaan niiden toimintaa merkittävien yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen. (Kaihovaara ym. 2016, 1.)

Kansainvälisessä *The Gateway Innovation Centeriä* käsittelevässä tutkimusartikkelissa todetaan, miten yhteiskunnan tarve luoda uusia yrityksiä tukevia innovaatiokeskuksia on nyt suurempaa kuin koskaan. Tämänkin tutkimuksen taustalta paljastui sama innovaatiokeskuksiin liittyvä ajatus kuin monissa muissakin kirjallisissa lähteissä. Keskeistä on tutkia tapoja, joilla voidaan edistää työpaikkojen määrän kasvua sekä taloutta ja kehitystä. Samat lainalaisuudet sekä konkreettiset tekijät vaikuttavat kansallisuudesta riippumatta, ja toimintatavat olisivat siirrettävissä maailmanlaajuisesti. (Anderson & Al-Mubarak 2012.) Kaupunkien, yritysten ja yhteisöjen tulisi löytää myös riittävät resurssit sekä tarvittavat tiedot ja taidot. *The Gateway Innovation Centeriä* käsittelevässä artikkelissa tarkasteltiin innovaatiokeskuksen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ja toiminnan toteuttamiseen liittyviä ongelmia. Yhdeksi ongelmaksi tässä esimerkkitapauksessa koettiin asiantuntemuksen puute. Innovaatiokeskuksessa ei ollut minkäänlaista kokemusta tämän kaltaisen yritystoiminnan luomisesta tai työskentelytavoista. Kukaan innovaatiokeskuksen toimijoista ei ollut yrittäjä eikä ymmärtänyt aloittavan yrityksen

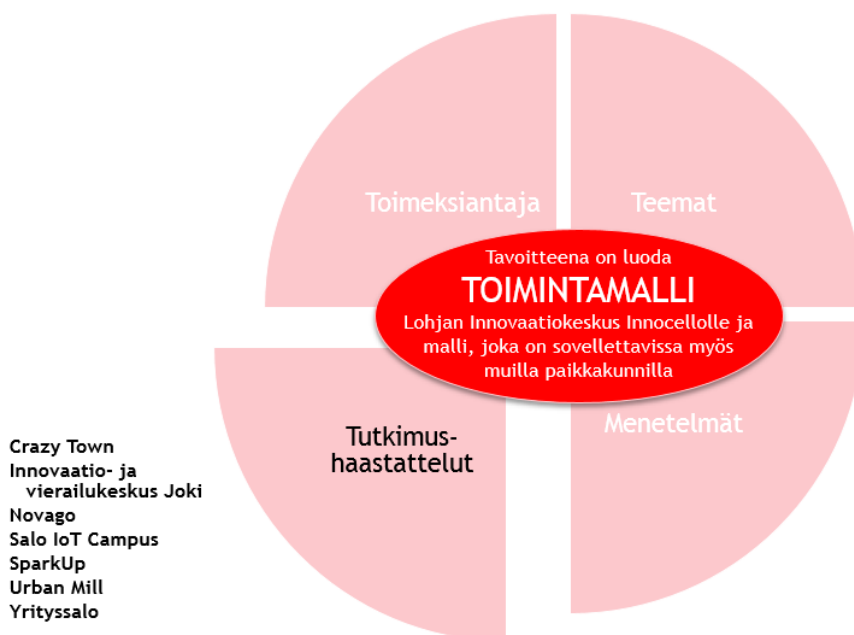
tarpeita. Yrityksen menestymismahdollisuuksia arvioivia kriteereitä ei ollut luotu, ja yrityk-  
seltä puuttuivat liiketoimintasuunnitelmat. Taloudelliset ennusteet ja tulosodotukset olivat  
hyvin epärealistisia. Ongelmina olivat lisäksi tarkkuuden ja huolellisuuden puute. Kaupungin  
kanssa tehdyssä sopimuksessa ei ollut huomioitu erilaisia pakollisia kustannuksia, joita yrityk-  
selle toiminnassaan tulisi. Julkishallinnosta aiheutuvia kustannuksia oli aliarvioitu, eikä tarvit-  
tavaan ylläpitoon ja korjauksiin tarvittavia kustannuksia ollut huomioitu. (Anderson & Al-Mu-  
baraki 2012.)

#### 4 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

##### 4.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimuksessamme vertailemme Suomessa toimivia innovaatiokeskuksia ja innovaatiotoimin-  
taa harjoittavia tahoja sekä etsimme sieltä hyviksi todettuja malleja. Perehdymme siihen,  
millä tavalla innovaatiotoiminta on järjestetty tutkimukseen valittavissa kohteissa, minkälai-  
sin toimintaympäristöratkaisuin innovaatioiden syntymistä pyritään edistämään ja minkälaista  
toimintaa eri vertailukohteissa järjestetään.

Aineiston keruu toteutetaan teemahaastatteluilla. Asiantuntijoiden harkinnanvaraisessa valin-  
nassa hyödynnetään sekä eliittiotannan että lumipallo-otannan periaatteita. Eliittiotannassa  
pyritään löytämään ilmiöitä parhaiten tuntevia asiantuntijoita. Lumipallo-otannassa haasta-  
teltavat voivat johdattaa toisten tiedonantajien pariin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86.) Tutki-  
musta varten sovimme haastattelukäynnit alla olevan kuvion 5 mukaisiin kohteisiin, ja haas-  
tattelemme henkilökohtaisesti kunkin kohteen asiantuntijoita.



Kuvio 5: Tutkimushaastattelukohteet

Tutkimussuunnitelmamme mukaan haastattelut toteutetaan alkusyksyyn 2018 mennessä. Haastattelut nauhoitetaan haastateltavien suostumuksella. Aineisto litteroidaan välittömästi haastattelujen jälkeen, teemoitellaan ja tyypitellään sekä analysoidaan. Aineiston analyysin jälkeen tulokset raportoidaan opinnäytetyön loppuraportissa.

Tutkimusaineiston analyysin avulla tarkastelemme tuloksia ja laadimme niistä toimintamalliehdotuksen Innocellon toiminnan kehittämiseksi. Arvioimme lopuksi myös sitä, miten toimintamalli voisi olla siirrettävissä muille paikkakunnille, joissa innovaatiotoimintaa kehittämällä voitaisiin edistää paikkakunnan elinvoimaisuutta.

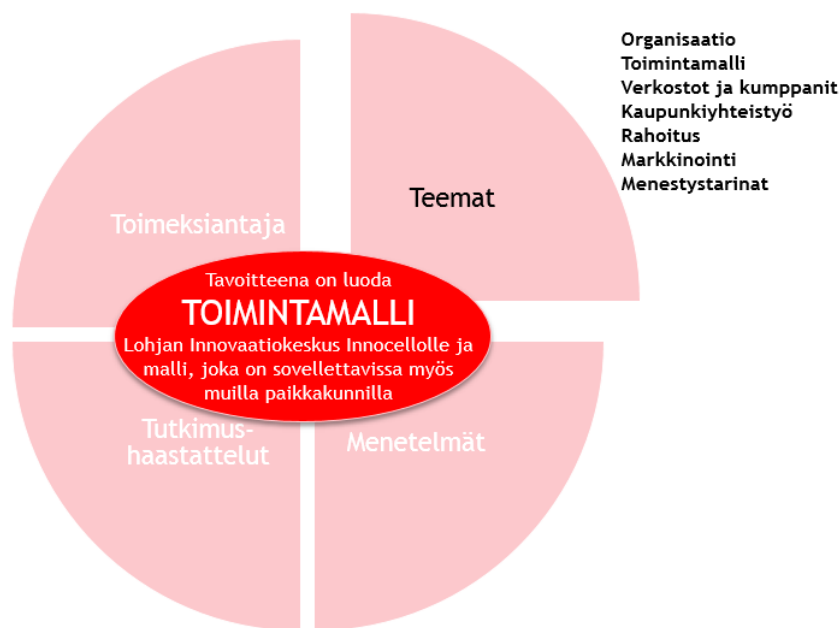
#### 4.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä laadullista tutkimussuuntaa edustava opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena opinnäytetyönä. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat joustava tapa hankkia tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastatteluissa on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavista ilmiöstä. Haastattelujen yhteydessä voidaan samalla tehdä havainnointia toisin kuin esimerkiksi sähköpostitse lähetetyissä kyselyissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelut suoritetaan yksilö- ja ryhmähaastatteluina. Haastateltavat henkilöt valitaan eri kaupunkien innovaatiokeskusten tai innovaatiotoimintaa harjoittavien tahojen asiantuntijoista. Tavoitteenamme on haastatella vähintään viittä asiantuntijaa. Haastatteluihin valmistautumisessa on oleellista perehtyä huolellisesti haastateltaviin henkilöihin ja heidän edustamaansa organisaatioon. Teemahaastattelussa suunnitellaan ennakkoon teemat, joista keskustellaan, ja joiden avulla pyritään löytämään vastauksia asetettuihin kysymyksiin ja tutkimusongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Haastattelutilanne on kuitenkin tarkoitus pitää mahdollisimman avoimena ja täydentää haastattelua täsmentävillä kysymyksillä haastattelu-  
rungon avulla sekä haastattelun aikana syntyvillä lisäkysymyksillä. Teemahaastattelun ja avoimen haastattelun metodologiat ovat hyvin samankaltaisia. Avoimessa haastattelussa periaatteena on se, ettei tutkimuksen viitekehys rajaa liiaksi haastattelua, vaan haastattelussa säilyy ilmiökeskeisyys. Teemahaastattelussa vaarana on se, etteivät valitut teemat ohjaisi liiaksi haastattelun suuntaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 76.)

Haastattelujen tavoitteena on selvittää, minkälaista toimintaa ja minkälaisia palveluita eri innovaatiokeskukset tarjoavat sekä minkälaiset toimintaympäristön elementit edistävät innovaatioiden syntymistä ja innovaatiotoiminnan järjestämistä. Haastatteluissa pyritään selvittämään valittuja teemoja haastattelun kohteena olevasta organisaatiosta. Näitä ovat taustaorganisaatio, toimintamalli, rahoitusmalli, toiminnot ja palvelut, kumppanit, yhteistyö kunnan tai kaupungin kanssa, henkilöstö, markkinointi ja menestystarinat. Nämä valitut teemat on

kuvattu kuviossa 6. Koska haastattelut tehdään laadullisina teemahaastatteluina, tarkoituksena ei toisaalta ole liiaksi ohjata haastateltavia tarkkaan etukäteen määritellyin teemoin ja kysymyksin.



Kuvio 6: Teemat

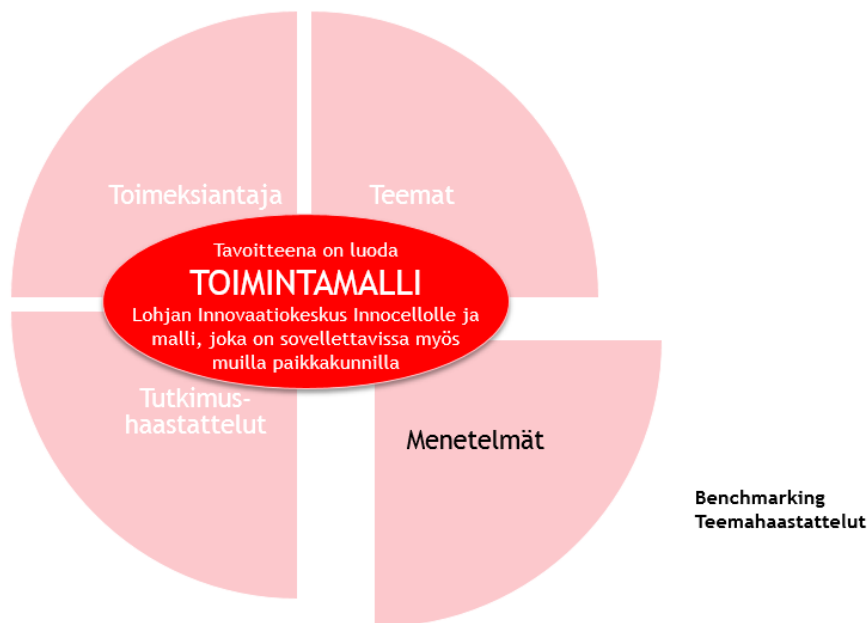
Toisena tutkimusmenetelmänä hyödynnämme vertailukehittämistä eli benchmarking-menetelmää. Vertailukehittäminen on menetelmä, jossa tutkitaan sitä, miten muut toimijat toimivat. Tavoitteena on löytää erityisesti hyvin menestyneitä toimijoita ja ottaa heidän toimintoistaan mallia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 186.) Benchmarking-menetelmällä voidaan etsiä tietoa välittömän sisällöllisen tiedon kehittämistä varten (Niinikoski 2005, 1). Onnistuneen benchmarking-vierailun edellytyksenä on, että haastattelijat ovat valmistautuneet huolellisesti vierailuun ja perehtyneet perusteellisesti vierailukohteeseen (Ojasalo, ym. 2014, 186). Benchmarking-menetelmää käytetään tavallisesti kahden organisaation välisessä vuorovaikutteisessa kehittämisessä, jossa kumpikin hyötyy toistensa tietojen ja asioiden vertailusta. Haastattelutilanteet pyritään pitämään vuorovaikutteisina, jolloin tietojen vaihto voi tarpeen mukaan olla molemminpuolista.

Benchmarking-vierailua suunniteltaessa määritellään ja rajataan aluksi, mitkä ovat ne kehittämistarpeet, joihin etsitään hyviä malleja. Sopivien kohteiden määrittelyn jälkeen, kerätään tietoja organisaatioiden verkkosivuilta ja toteutetaan vierailu haluttuun kohteeseen.

Benchmarking-vierailu poikkeaa tavanomaisesta yritysvierailusta. Etukäteen laaditun suunnitelman avulla tutustutaan niihin asioihin, jotka on määritelty suunnitelmassa sekä tehdään havaintoja ja kysymyksiä asiantuntijoille. Analyysin ja kriittisesti tutkitun tiedon avulla tietoa sovelletaan omaa organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Kaikkia asioita ei voida suoraan soveltaa, eikä kaikki tieto ole tarpeellistakaan.

Benchmarking-menetelmän avulla yritykset voivat edistää yrityksen menestymistä. Se on nopea tapa hyödyntää muiden kehittämiä innovaatioita. Muiden esimerkki voi toimia myös oman henkilöstön innostajana. Benchmarking-vierailut voivat tuoda esille jotakin uutta ja yllättävää tietoa. Luottamuksellisuus ja salassa pidettävät tiedot on syytä huomioida vierailujen yhteydessä ja sopia niistä. (Ojasalo, ym. 2014, 186.)

Kuviossa 7 on kuvattuna opinnäytetyön tässä opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät.



Kuvio 7: Tutkimusmenetelmät

Haastatteluiden toteuttamisessa voidaan havaita piirteitä benchmarkingista, vaikka ne toteutetaan teemahaastatteluina. Haastattelukäyntien yhteydessä havainnoidaan ja dokumen-

toidaan haastateltavien luvalla valokuvien kohteiden toimintaympäristöä ja toimitiloja. Henkilökohtaisina haastatteluina vierailut tarjoavat myös vuorovaikutustilanteen, verkostoitumismahdollisuuden ja molemminpuolisen oppimismahdollisuuden.

#### 4.3 Aineiston keruumenetelmä

Valitessamme haastateltavia asiantuntijoita, etsimme tietoa verkkosivustoilta eri puolilla Suomea toimivista innovaatiokeskuksista ja yhteisöllisistä toimitiloista. Yhtenä haastateltavien kohteiden valintakriteerinä on kaupungin koko ja olosuhteet siten, että ne ovat suhteutettavissa ja verrattavissa Lohjaan. Etäisyys pääkaupunkiseudusta, paikkakunnan koulutuspaikat sekä oppilaitosyhteistyön mahdollisuudet ovat myös eräitä tarkastelukulmia haastateltavien valinnassa.

Yhdeksi haastattelukohteeksi valitsemme Hämeenlinnan. Sen asukasluku on 67 674 (1.1.2018) ja etäisyys pääkaupungista 100 km. Koulutusmahdollisuuksina Hämeenlinnassa ovat toisen asteen oppilaitosten tarjoamat koulutukset, ammattikorkeakoulutus sekä kesäyliopisto. (Hämeenlinna 2018.) Toisena tutkimuskohteena on Salo, jonka asukasluku on 52 389 (30.11.2018, Tilastokeskus, ennakkoväkiluku). Etäisyys Salosta pääkaupunkiin on 115 km ja koulutusmahdollisuuksina Salossa ovat toisen asteen koulutukset ja ammattikorkeakoulutus. Turun yliopistolla ja Salon kaupungilla myös yhteistyösopimus (Salo 2019). Lohjan asukasluku on 46352 (Lohja väkiluku kuukausittain, 30.11.2018). Etäisyys pääkaupungista noin 60 km ja koulutusmahdollisuuksia kaupungissa ovat toisen asteen koulutukset sekä ammattikorkeakoulutus. Tärkeänä valintakriteerinä on myös toimijan vakiintunut toiminta sekä laaja toimintakonsepti, jollaista esimerkiksi Urban Mill tarjoaa. Yhdeksi haastattelukohteeksi valitsemme uuden kohteen, Turun Vierailu- ja innovaatiokeskuksen, joka jo nimensäkin mukaan toimii innovaatiokeskuksena. Näiden valintojen perusteella katsomme saavamme laajasti hyödynnettäviä ja testattuja toimintamalli-ideoita, joita voimme soveltaa Innocellon toimintaan. Saimme myös toimeksiantajaltamme ehdotuksia suositeltavista kohteista ja asiantuntijoista oman tiedonhankintamme lisäksi.

Aloitimme tutkimushaastatteluihin valmistautumisen kevään 2018 aikana. Tutustuimme tutkijusaiheeseemme vierailemalla Espoon Urban Millissä tammikuussa 2018, ja saimme käynnistä arvokasta tietoa tutkimuksen ja haastattelujen suunnitteluun. Varsinaiset haastattelukäynnit toteutettiin 16.8.-10.9.2018 välisenä aikana.

Ennen tutkimushaastatteluja teimme huolellista taustatyötä tutkimalla valitsemiemme kohteiden taustaorganisaatioita, omistus pohjia sekä niiden toimintaa ja keskeisiä toimijoita. Peuhdyimme haastateltaviin henkilöihin mahdollisimman hyvin hyödyntäen esimerkiksi sähköisiä kanavia, kuten yritysten kotisivuja, yritystietorekisteriä sekä LinkedIniä. Haastatteluja

varten laadimme teemarungon niistä aiheista, joista halusimme keskustella ja selvittää tutkimushaastattelussa (liite 7). Tarkoituksenamme oli kuitenkin antaa haastateltavillemme mahdollisuuden kertoa toiminnasta vapaasti, omin sanoin ja ohjailematta haastattelutilannetta liikaa joustamattomilla kysymyksillä. Haastattelujen välissä muokkasimme teemarungon sisältöä saamamme tiedon perusteella ottaen huomioon työmme kannalta keskeiset tekijät. Haastattelussa tuli esille asioita, joita tarkensimme kysymyksillämme haastattelujen kuluessa. Tutustumisen laaja-alaisesti erilaisten toimijoiden toimintaan, saadut suositukset sekä omat yhteydenottomme autoivat haastattelukohteiden ja haastateltavien henkilöiden valitsemisessa.

Haastattelujen suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttivat eri aihealueiden tiedon ja ymmärryksen lisääntyminen sekä uudet, odottamattomat asiat. Dokumentoimme kaikki vierailukohteemme valokuvoin haastateltavillemme luvalla. Koska toimipaikkojen yleisilme kertoo paljon kunkin kohteen tilojen ominaispiirteistä, esittelemme työssämme kaikki haastattelukohteet valokuvoin toimipaikkojen kuvailun yhteydessä. Kuvat esitellään työn lopussa omina liitteinään (liitteet 1-6).

#### 4.4 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia ei ole määritelty yksiselitteisesti, ja luotettavuuden arvioinnissa käytetään erilaisia periaatteita. Laadullisen tutkimuksen arviointiin vaikuttaa tutkimuksen johdonmukaisuus ja kokonaisuus, kuten mitä tutkimuksella tutkitaan ja miksi, mikä on tutkijan oma suhde tutkimukseen, miten aineiston keruu toteutetaan ja miten tutkimukseen on valittu tiedonantajat, tutkimuksen aikataulu, aineiston analysointi, luotettavuus ja tutkimuksen tarkoitus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.) Kiviniemi (2010) luonnehtii laadullista tutkimusta prosessiksi, jossa tutkimuksen aikana tulkinnot ja näkemykset voivat muuttua eikä tutkimuksen alkuvaiheessa välttämättä ole mahdollista tehdä täsmällistä suunnitelmaa, vaan tutkimuksen aikana tutkija saattaa tehdä ratkaisuja esimerkiksi erilaisten johdantolankojen perusteella (Aaltola & Valli 2010, 70-71).

Tutkijan vastuulla on tutkimustulosten totuudenmukainen sekä oikein johdettujen tulosten esittäminen. Oleellista näiden varmistamisessa on tutkimusprosessin eri vaiheiden tarkka dokumentaatio. (Kananen 2015, 352-353.) Tutkimustoimintaa ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä ohjaavat yleiset Suomen Akatemian tutkimuseettiset ohjeet ja säännöt, jotka määrittävät tutkimuksen uskottavuutta ja tutkijan eettisiä ratkaisuja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Tarkastelimme jo tutkimuksemme suunnitteluvaiheessa sitä, että noudatamme koko tutkimusprosessin ajan yleisesti hyväksytyjä eettisiä toimintatapoja, ja toteutamme tutkimushaastattelut sekä tutkimusaineistojen käsittelyn luotettavasti ja totuudenmukaisesti. Tutkimustulosten oikeellisuuden kannalta on myös tärkeää määritellä, mitä ollaan tutkimassa ja miten se on tarkoitus ottaa huomioon tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa sekä tutkimuksen aikana ja miten luotettavuutta ylläpidettävän koko prosessin aikana.

Opinnäytetyön tietoperustassa olemme tarkastelleet tutkimukseen keskeisesti liittyviä aiheita sekä ilmiöitä harkitusti ja valikoidusti luotettavilta julkaisijoilta. Nopeiden yhteiskunnallisten muutosten ja opinnäytetyön aiheen luonteen vuoksi yhtenä kriteerinä on ollut julkaisujen tuoreus. Sähköisiä lähteitä olemme tarkastelleet kriittisesti ja varmistaneet sen, että käytetyt tutkimusartikkelit ovat vertaisarvioituja.

Teemahaastatteluiden luotettavuuden ja pätevyuden varmistamiseksi on tärkeää perehtyä tutkittavaan aiheeseen sekä valita perustellusti haastateltavat siten, että tutkimushaastatteluilta on mahdollista saada tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. Itse tutkimushaastattelutilanteissa pyrkimyksenä on olla vaikuttamatta haastateltavien lausuntoihin aineiston oikeellisuuden varmistamiseksi. Haastattelujen äänittämisellä ja litteroinnilla voimme varmistaa sen, että haastatteluaineistoon voidaan palata ja tarkistaa asioita jälkeenpäin. Samalla haastattelutilanteessa on mahdollista keskittyä kuuntelemiseen ja havainnointiin. Dokumentoimme myös haastattelukohteiden toimintaympäristöä valokuvien haastateltavien luvalla. Tulosten esittämisessä noudatamme tieteellisen kirjoittamisen periaatteita. Tutkimuksen arvioinnissa sekä tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnissa tarkastelemme kriittisesti sitä, tuottaako tutkimus pätevän tuloksen, vastaako tutkimus niihin kysymyksiin ja tuottaako tutkimus sellaisen tuloksen, joita tutkimuksessa etsitään.

#### 4.5 Tutkimushaastattelut ja niiden tulokset

##### 4.5.1 Espoon Urban Mill

Toteutimme ensimmäisen tutustumiskäyntimme ja vierailumme innovaatiotoiminnan harjoittajaan Espoon Urban Milliin jo varhaisessa vaiheessa opinnäytetyön suunnittelun alussa tammikuun 19. päivänä 2018 yhdessä toimeksiantajan Innocellon edustajien kanssa. Tapaamista isännöivät Urban Millin asiantuntijat vastaava tuottaja Kari Mikkela sekä tuottaja Lars Miikki. Tapaamispäivänä Urban Millissä oli kuukausittain pidettävä Community Breakfast, johon osallistuvat talon yritykset ja muut yhteisöön kuuluvat henkilöt. Vierailun tarkoituksena oli tutustua Urban Milliin, sen tiloihin ja toimintaan. Samalla vierailu antoi meille opinnäytetyön tekijöille arvokasta tietoa suunnittelun pohjaksi, avasi näkemyksiämme tulevan opinnäytteen valmistelua varten, ja tarjosi ensimmäisen konkreettisen esimerkin innovaatiokeskuksen toiminnasta. Ennen tätä käyntiä olimme valmistautuneet huolellisesti tutustumalla Urban Millin toimintaan ja tutkimalla verkkosivustoilta löytyviin taustatietoihin. Asiantuntijoiden haastattelut, heidän laajat näkemyksensä aiheesta sekä toimintaan liittyvät yhteistyöverkostot loivat erinomaiset lähtökohdat opinnäytetyömme suunnitteluun ja työn aloitukseen.

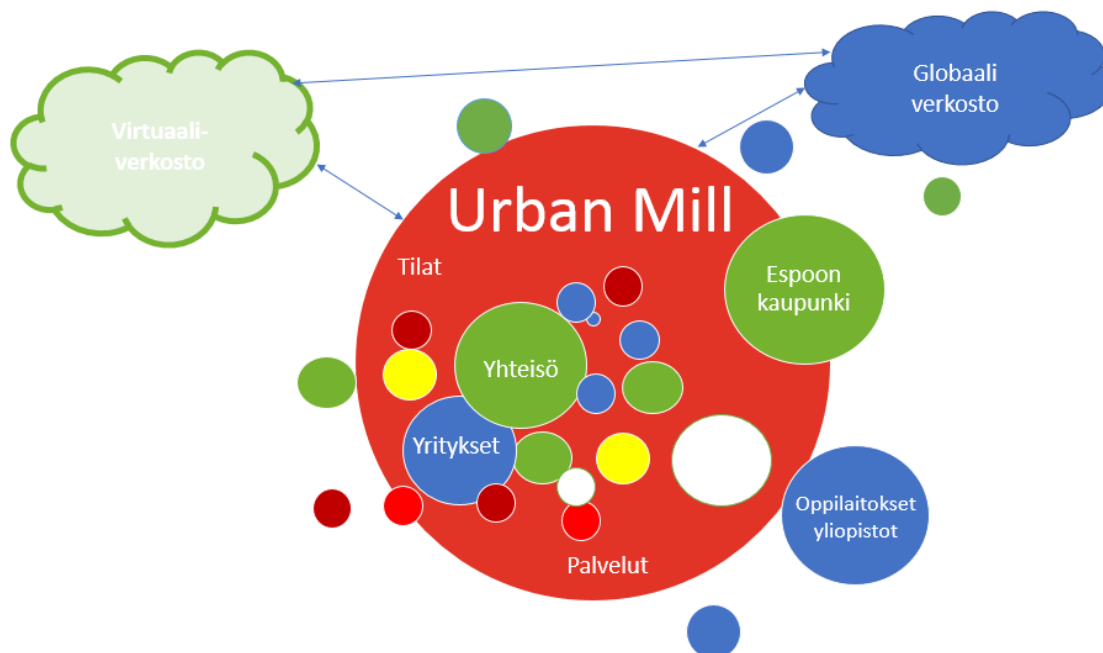
Varsinainen Urban Millin asiantuntijahaastattelu toteutettiin syyskuun 10. päivänä 2018, jolloin haastattelimme vastaava tuottaja Kari Mikkela. Haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna, ja annoimme haastateltavamme kertoa vapaasti Urban Millin toiminnasta, koska



perustietoja olimme hankkineet jo ensimmäisen haastattelukäynnin yhteydessä. Haastattelun tueksi olimme laatineet teemarungon, jonka avulla teimme haastattelun kuluessa tarvittavia tarkentavia kysymyksiä, mikäli näitä asioita ei olisi muuten tullut esille.

Visit Espoon verkkosivujen kuvauksen mukaan “Urban Mill on Otaniemessä Aalto-yliopiston kampusalueella sijaitseva yhteistyöalusta - 1300 neliön yhdessätekemisen tila, yhteisö ja kiihdyttämöpalvelu urbaania elämää parantaville innovaatioille ja niiden toteuttajille. Urban Millin kanssa samassa korttelissa Otaniemen Innovaatiokujalla toimivat myös Aalto Design Factory ja Startup Sauna.” (Visit Espoo 2018.) Liitteen 1 kuvassa on yleisnäkymiä haastattelukohteestamme Urban Millin toimitiloista (liite 1).

Urban Mill kehittää jatkuvasti toimintaansa ja operoi globaalissa kaupunki-innovaatioiden ja yhteistoiminnan keskiössä. Toimiminen globaaleissa verkostoissa on yksi Urban Millin keskeinen ajatus. Urban Millin toiminnan valmistelu oli alkanut vuoden 2012 syksyllä, jonka pohjalta käynnistetty palvelun kehittämisen protovaihe toteutettiin vuoden 2013 helmi-huhtikuussa. Silloin esiteltiin Urban Millin toiminta-ajatusta, yhteisöllistä ja toiminnallista konseptia, yhteistyössä palvelun käyttäjien ja erilaisten sidosryhmien kanssa. Kuviossa 8 on pelkistettyä Urban Millin toimintaympäristön elementit. Urban Mill tarjoaa monipuolisia tiloja ja palveluita henkilöille, yrityksille, yhteisöille sekä tilat monipuolisille tapahtumille.



Kuvio 8: Urban Mill toimintaympäristö

Urban Millin ajatuksena on rakentaa kestäviä jopa vuosikymmenen mittaisia partnerisuhteita taustaverkostonsa kanssa. (Urban Mill. 2018.) Toiminnan ja tapahtumien dokumentointi siten, että niistä jää tietoa talteen, on yksi Urban Millin tärkeä tavoite Mikkilän mukaan. Urban Mill kuvailee verkkosivuillaan toimintaympäristöä seuraavasti: “Innovaatioyhteisö vailla muistia on kuin puu ilman juuria” (Urban Mill. 2018). Kun kysymme, miten eri yritykset tai toimijat tulevat Urban Milliin, niin Mikkilän mukaan asioita tapahtuu puolisattumalta, mutta asiakkaat osaavat hakeutua lähelle heitä. Tämä on hänen mukaansa kiinni viestinnästä.

Me ollaan aktiivisia ja nuuskitaan. Me kuunnellaan koko ajan ja katotaan. Jos et sä kuuntele, niin sit ei kuule. Korvat auki ja ollaan valmiita! (Mikkilä 2018.)

Mikkilä kertoi tarinan eräästä henkilöstä, joka tuli ovesta sisään, kertoi, mitä oli ajatellut ja tarvitsi hieman apua.

Sit istuttiin yhdessä ja katottiin, mitä pitäis tehdä, ymmärtää, mitä hän halua. Ekaks me siis avattiin meidän verkostoja ja sit ehkä ajattelutapaa, et mitä haluis tehdä, et hän ymmärtäis itse sen, mitä hän on tekemässä. (Mikkilä 2018.)

Tärkeää on siis ymmärtää, mikä on asiakkaan ongelma ja sen jälkeen katsoa, mitä sen ratkaisemiseen tarvitaan. Toisena tärkeänä toimintatapana Mikkilä nosti esille palvelukokeilut, jolla hän tarkoittaa sitä, että ruvetaan oikeasti tekemään jotakin, mikä on tunnistettu.

Yhteistyö yliopiston, oppilaitosten kanssa ja Urban Millin välillä on tiivistä.

Me tehtiin koululaisten kanssa esimerkiksi uudentyypistä työelämäharjoittelua lukiolaisille. Ollaan istuttu huhtikuussa opojen kanssa ja opettajien kanssa ja pohdittu, et kuinka voisi muuttaa sen tavan, kuinka työelämäharjoittelu tehdään, että se ei ois vaan sitä tetti-paikkaa. (Mikkilä 2018.)

Yhteistyö on ollut tiivistä myös Espoon kaupungin kanssa. Espoon kaupunkisuunnittelukeskuskella on ollut oma roolinsa Urban Millin käynnistämisessä. Keväällä 2013 Espoo halusi kokeilla uudenlaisia toimintatapoja ja lautakuntatyöskentelyä. Urban Millissä pidettiin kehittämistyöpajoja, jossa tehtiin uudenlaista kaupunkisuunnittelutyötä. (Mikkilä ym. 2013). Espoon kaupunki on Mikkilän mukaan oppinut paljon Urban Milliltä. Haasteena hän näkee sen, kun tehdään asioita etunojassa, niin alussa eri tahot saattavat vähätellä ja pitää ajatuksia outoina. Tilanne muuttuu, kun epäilijät näkevät uudistuksen tuomat edut. Parasta Mikkilän mukaan on kuitenkin se, kun muut keksivät asian itse. Silloin hänen mukaansa asia tehdäänkin – välillä toisin unohdetaan, mistä ajatus alun perin tuli. Vaarana tässä on se, että alkuperäinen idean kehittelijä menettää asiakassuhteen.

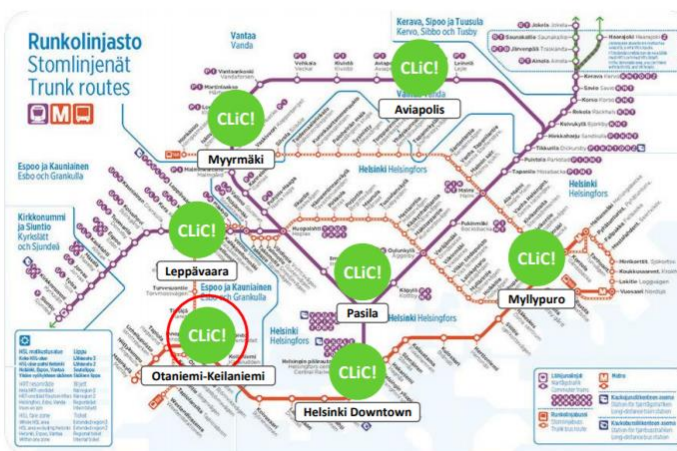
Meidän pitää muuttua alta pois ja meidän pitää olla korvat höröllä. (Mikkilä 2018.)

Urban Mill on voinut rahoittaa ensin itse sen riskiajan, joka usein liittyy uusien asioiden kehitykseen. Espoon kaupungin kumppanuusmaksuun sisältyy se, että se voi pitää vuosittain sata tapahtumaa Urban Millin tiloissa, jossa pidetään suurin osa Espoon kaupungin kehittämistapahtumista. Tärkeää on myös jatkuva dialogi. Espoon kaupungin elinkeinotoimi pyysi Urban Milliltä, että tapaamisia olisi usein. Nyt tapaamisia on sovittuna kuukausittain niin kaupungin elinkeinotoimen kuin markkinoinninkin kanssa.

Yhteistyö ja verkostoituminen ovat Mikkilän mielestä erittäin tärkeää. Hänen näkemyksensä mukaan Lohjan ja muidenkin pienempien paikkakuntien kannattaisi linkittyä isoihin paikkoihin, kuten Turkuun, Helsinkiin, Espooseen ja Tampereelle. Näistä kontakteista voisi löytyä jotakin sellaista, jota pienillä paikkakunnilla ei ole. Isommissa kaupungeissa on jo kokonsa vuoksi laajempaa osaamis pohjaa, ja siten paremmat mahdollisuudet ruveta tuottamaan jotakin. (Mikkilä 2018). Alla olevassa kuviossa 9 on kuvattuna Click! -hankkeeseen liittyen Urban Millin laaja alueellinen verkosto Runkolinjasto-nimisenä kaaviona.

## Next Step: CLiC! - Creative Life in a City! initiative scales the collaboration model to the Helsinki metropolitan area

- Based on 5 years preparatory actions and experiments the CLiC! project further develops an Region-as-a-Service engagement and collaboration model for the heart of the Espoo Innovation Garden (Otaniemi-Keilaniemi-Tapiola area).
- The innovative model and its practices are opened and disseminated through an inclusive approach, enabled by digital means, to other knowledge intensive urban centers of Helsinki metropolitan area and later to the whole Uusimaa region.
- International cooperation between knowledge-intensive urban centers, cities and regions is central to the project.



Kuvio 9: Urban Mill Runkolinjasto (Mikkilä & Miikki 2018, 14)

Urban Millissä pidetään viikoittain aamiaistilaisuus, Community Breakfast, johon osallistuvat kaikki Urban Millin toimijat ja yrittäjät. Mikkilä pitääkin tätä tärkeänä tapana ja korostaa jatkuvan dialogin merkitystä. Hänen mielestään olisi hyvä, että joka viikko olisi jokin tämän

tyyppinen koordinaatio ja informaatiotapahtuma ja esimerkiksi kaupungin kanssa toimiessa on hyvä sopia yhteydenpidosta.

Koska, jos ei sitä oo niin ne menee ohi. Ei ne meille tuu kertoo oikeesti niitä. Siis, vaikka kuinka sovitaan, niin ei ne kerro. Ne elää niissä omissa maailmoissaan, eikä siin oo mitään pahaa tietysti. (Mikkilä 2018.)

Puhuttaessa sattuman merkityksestä ja siitä, kehittyvätkö tapaamiset eri ihmisten yhteistyökumppanuuksiksi sattuman saattamina, Mikkilä kertoi Urban Millissä käytössä olevasta Celebrity Managementista, johon on järjestetty koulutustakin.

Se on sellaista ohjattua sattumaa. Meillä on oikeesti ohjattu, sattuu enemmän hyviä juttuja. Ei ole sattumaa se, että tulee sattumia. Tapahtumien yhteydessä noin yksi kahdestakymmenestä kohtaamisesta johtaa yhteistyöhön. Niistä, jotka itse kävelevät ovesta sisään, niin se johtaa noin joka kolmannen kanssa yhteistyöhön, koska silloin heillä on jo etukäteen jokin tavoite. (Mikkilä 2018.)

Urban Mill toimii kuvioin 10 mukaisesti laajassa ja kansainvälisessä yhteistyöverkostossa.

## Urban Mill enables multi-stakeholder collaboration in international knowledge-intensive context

**A community:** We open doors for passionate pioneering developers and early adopters of innovations to co-learn, co-design and co-deploy.

**A platform:** Our physical and digital spaces and platform network are ideal for promoting, testing, developing and exhibiting new solutions which support urban life.

**An ecosystem node:** We are connected to a spectrum of global networks through our community members and partners. Thus we are able to bring our complementary thematic expertise to several ecosystems.

**A global hub:** We engage and bring together actors from around the world to co-create solutions to wicked urban challenges and share our learnings openly to our partner and member networks.



**Urban Mill**

Co-working and Co-creation Platform for Urban Innovations  
Espoo, Finland [www.urbanmill.org](http://www.urbanmill.org)

3

Espoo Innovation Garden



Kuvio 10: Urban Mill yhteistyöverkosto (Mikkilä & Miikki 2018, 3)

Työskennellessämme opinnäytetyömme parissa, pohdimme, mikä yhteys on yhteisöllisten työtilojen, innovaatioiden ja innovatiivisen toiminnan välillä. Kysyimme asiaa Mikkilältä, ja hänen vahva näkemyksensä asiaan on ensinnäkin se, että tarvitaan paikka, missä toimitaan fiksumusti yhdessä – ”networking & smartworking”. (Mikkilä 2018.)

Paikan tulee olla oppimispaikka, johon tulee ihmisiä, jotka oppivat toisiltaan, ja sen pitää olla avointa. (Mikkela 2018.)

Toinen tärkeä elementti hänen mukaansa on ”co-design” eli tehdään jotakin yhdessä jotakin tavoitetta kohti, kuten protoja tai jotakin muuta näkyvää. Mikkela kertoi, että myös he ovat oppineet paljon viereiseltä Design Factorylta, joka hänen mukaansa tekee asian täydellisesti. (Mikkela 2018).

Kolmantena tärkeänä asiana hän painotti sitä, että tila on osana ratkaisemassa maailman ongelmia. Tila ei yksinään sitä tee, vaan yhdessä tekeminen, ”co-working”. Yhtenä merkittävänä asiana Mikkela nosti esille myös tilojen verkottumisen. Verkottumisella ja toisten vastaanlaisten yhteistyötilojen kanssa toimimisella osaamis pohja laajenee, joten osaaminen ei jää pelkästään yleiselle tasolle. (Mikkela 2018.)

Haastattelun päätteeksi Mikkela kiteytti tärkeimmät ominaisuudet, joita tarvitaan onnistuneen ja innovatiivisen toiminnan taustalle. Niitä oli yhteensä neljä.

Sul on se platformi, se alusta, jossa ne saa leikkii keskenään, mut sieltä tulee se virta. Sit sul on se Community eli ne ihmiset. Ne ihmiset tekee sen jutun. Niillä tulee olla merkitystä keskenään ja ulospäin ja joka suuntaan. Ekosysteemi pitää olla linkattuna oikeisiin instituutioihin ja verkostoihin, mis on niit selkänöjia. Community, Platform, Ekosysteemi ja toimii globaalisti. Globaali Hubi – silloin sä voit olla oikeesti hyvä! (Mikkela 2018.)

Urban Millin Mikkelan haastattelu antoi meille hyvät lähtökohdat ja laajensi ymmärrystämme innovaatiotoiminnasta jo ensimmäisen haastattelukäynnin yhteydessä. Toisella haastattelukerralla ymmärryksemme innovaatiotoiminnasta ja siihen liittyvistä ilmiöstä syvenivät. Saimme monipuolisesti tietoa kaikista niistä valtavan laajoista mahdollisuuksista, joita tämän tyyppinen toiminta parhaimmillaan tarjoaa. Haastattelutilanne oli hyvin lämminhenkinen ja avoin. Avoimuus olikin yksi keskeinen periaate Urban Millin toiminnassa. Avoimuus siten, että kuka tahansa on tervetullut paikkaan ajatuksineen ja innostus siitä, että kaikki ihmisten kohtaamiset voivat olla uusi mahdollisuus johonkin ennennäkemättömään.

#### 4.5.2 Crazy Town Hämeenlinna

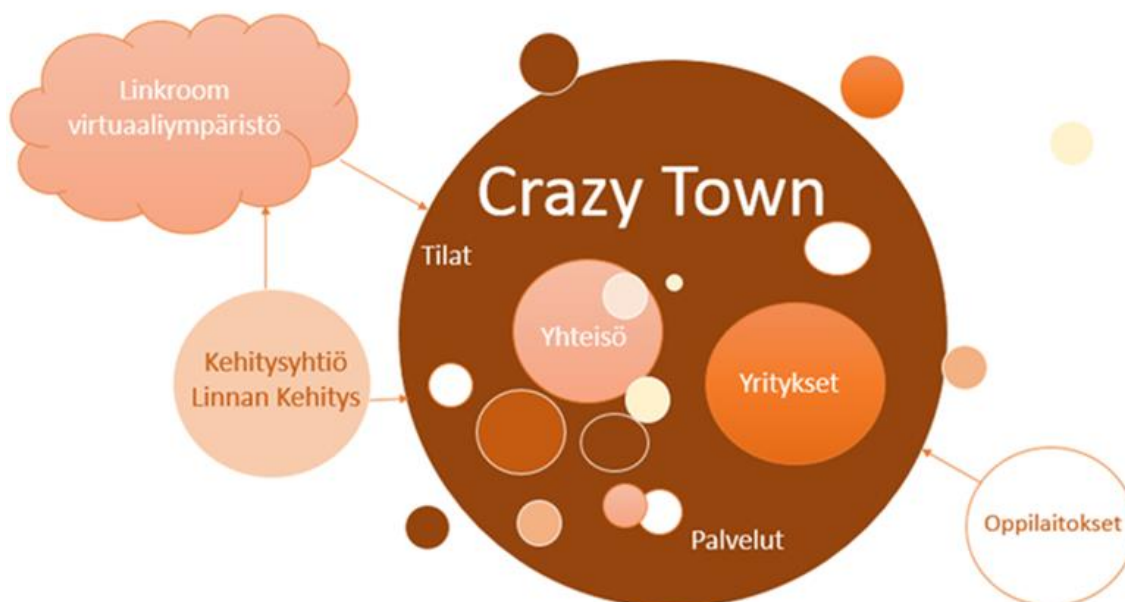
Espoon Urban Milliin vierailun jälkeen seuraavana haastattelukohteenamme vierailimme Hämeenlinnan Crazy Townissa elokuun 16. päivänä 2018. Crazy Town on Jyväskylässä vuonna 2002 perustettu yritys, joka toimii kolmessa eri kaupungissa. Hämeenlinnan Crazy Townin tutkimushaastattelussa haastattelimme yrityksen kahta asiantuntijaa, jotka olivat Petra Pulkkinen ja Elina Ruuskanen. He kertoivat yrityksen toiminnasta Hämeenlinnan historiallisen Verkahtaan entisissä tiloissa, jotka luovat aivan omanlaisensa tunnelman paikkaan ja siellä tapahtuvaan toimintaan. Liitteessä olevassa kuvasarjassa on näkymä Crazy Townin toimitiloista ja

vanhan Verkatehtaan historiaa huokuvasta miljööstä (liite 2).

Hämeenlinnassa Crazy Townin toiminta keskittyy etenkin pienyrityksiin ja niiden kasvua edistävään yhteisöön. Toiminta ei perustu ainoastaan toimitilojen vuokraukseen, kuten toimistohotelleissa, vaan eri hintaisiin jäsenyyksiin. Haastateltavamme totesivat asiasta seuraavasti:

Crazy Townin toiminta on kuitenkin näitten jäsenyyksien myynti, mihin kuuluu tilat ja palvelut. (Pulkkinen & Ruuskanen 2018.)

Kaikkiin jäsenyyksiin kuuluu samat yhteisölliset palvelut, mutta hintoihin vaikuttaa jäsenen valitsema toimitilaratkaisu. Crazy Town on toiminut Hämeenlinnassa kolme vuotta ja toimintaa vetävät itsekin yrittäjinä toimivat yhteisömanagerit. Kuviossa 11 on kiteytettynä Crazy Townin toimintaympäristö.



Kuvio 11: Crazy Town toimintaympäristö

Haastateltavamme esittelivät kaupungin ja kehitysyhtiön kanssa tehtävää yhteistyöstä ja nostivat esiin Hämeenlinnassa toimivan virtuaalisen Linkroomin. Linkroom on Hämeenlinnan yrittäjyyttä edistävä ja virtuaalisella alustalla toimiva yhteistyöprojekti, jonka ideana on tukea kaikkia idearikkaita tahoja. Taustalla on ajatus siitä, että Linkroomin jäsenellä voi olla jo yritys, mutta uusi idea voisi kehittää liiketoimintaa. Jäsenellä voi olla myös vain idea, mutta hän ei vielä tiedä, kuinka edetä asian kanssa. (Linkroom Cafe 2018.)

Linkroomissa, jonka toiminta alkoi vuoden 2018 alussa, ovat mukana Hämeenlinnan kaupunki, kehitysyritys Linnan Kehitys Oy sekä oppilaitokset. Mukaan on otettu matkan varrella muitakin yrityksiä ja yhteisöjä, kuten alueen yrittäjähdistys Hämeen Yrittäjät. Haastateltaviemme mukaan uuden toiminnan kehittämiseen ja toimintaan on haluttu mukaan mahdollisimman monipuolisesti eri tahoja.

Eli kaikki tahot on mukana ja ollaan sinnikkäästi puskettu tätä toimintaa siihen suuntaan, että tehtäisiin niinku yhtenä rintamana. Tää alue on aika pieni, ja tää kaupunki varsinkin, niin täällä on aivan onnetonta yrittää ja tehdä yksin samalle kohderyhmälle. Se on mahdollista, mutta se on minusta typerää. Koitetaan tehdä se niinkun palvelullaan alueen yrityksiä yhdessä. (Pulkinen & Ruuskanen 2018.)

Ensimmäisenä tavoitteena Pulkkisen & Ruuskanen mukaan on luoda mahdollisimman laaja, monipuolinen ja palveleva yhteistyöverkosto. Toisena tavoitteena yhteistyöprojektissa on se, että Hämeenlinnassa rahoitetaan ideoita.

Koitetaan löytää täältä yrittäjien ja yrittäjiksi haluavien joukosta niitä, joilla ois joku idea, ja se saa pienen pesämunan hakemuksella. Sitten me autetaan erilaisissa asioissa siinä mielessä, että tarjotaan mahdollisuuksia kehittää omaa esiintymistä, etitään sopivia sparraajia. Me sparrataan tässä, me yhdistellään ihmisiä ja yrityksiä, henkilöitä, elämiä. Haetaan sille, olipa se sitten vasta alkaja tai joku muu, niin haetaan sille se alusta, että se lähtisi kasvuun. (Pulkinen & Ruuskanen 2018.)

Crazy Townin asiakaskunta koostuu kaiken kokoisista yrityksistä, kuten startupeista, yksinyrittäjistä, mikroyrityksistä ja isoista yrityksistä. Crazy Town lupaa jäsenilleen monia etuja. Esimerkkeinä niistä Pulkinen & Ruuskanen mainitsevat mahdollisuuden myynnin lisäämiseen, uusiin asiakkaisiin, yhteistuotantoihin ja liiketoiminnan ”mylläykseen”. Crazy Townin asiantuntijat kertoivat yhteisön rakentuvan toisiaan auttavista asiantuntijoista, jotka sparraavat toisiaan. Crazy Townin henkilöstön tarjoamaan omaan perusosaamiseen kuuluvat kouluttaminen, konsultointi, fasilitointi, yhteiskehittäminen, tuotteistaminen ja palvelumuotoilu sekä oppilaitosten ja yritysten yhteistyö.

Crazy Town toimii monipuolisesti kuudella eri vaikuttamisen osa-alueilla. Korkeakoulujen ja oppilaitosten kanssa tehtävällä yhteistyöllä lisätään korkeakoulujen ja muiden oppilaitosten vuorovaikutusta. Aluekehittämisessä työpajoja ja hackathoneja järjestämällä luodaan uutta toimintaa alueelle. Crazy Town toimii hankkeiden vaikuttavuuden osa-alueella, hankkeiden tuotteistamisen ja arviointien parissa ja järjestää idea- sekä haastekampanjoita tuoden yhteen ratkaisijat ja ongelmat. Rekrytointikampanjoiden ja osaaajtreffien osa-alueella tuodaan yhteen osaaajat ja työnantajat. Se tarjoaa yhteisöllisiä työtiloja auttaen siten yhteisön jäseniä hyödyntämään Crazy Town -verkostoa ja konseptia. Crazy Townissa toteutetaan vuosittain yhteensä yli 50 jäsenille järjestettävää koulutusta ja tapahtumaa. Jäsenyyteen, toisin sanoen yhdellä laskulla hoidettavaan kokonaisuuteen on paketoitu kaikki palvelut yritysten omaan

käyttöön tarkoitetuista muuttovalmiista tiloista yhteiskäytössä oleviin tiloihin. (Pulkkinen & Ruuskanen 2018)

Yhtenä esimerkkinä toistuvasta tapahtumasta on ”Pitchaa ja pizzaa” -päivä, jossa lounasta-paamisen yhteydessä ideoidaan yhdessä ja vaihdetaan kuulumisia (Crazy Town 2018 b).

Kun meillä on täällä aamukahvit ja meillä on Pitchaa ja pizzaa -päivät, eliikkä siis yritykset pitchaa tässä ja sit meillä on pizzaa tarjolla, niin, ni sit siinä voidaan jo sparrata ja toiset voi jo kysellä ja oppii esiintymään, kun sekin on vielä monelle niin tahmeeta. (Pulkkinen & Ruuskanen 2018.)

Haastattelukäyntimme Hämeenlinnan Crazy Townissa oli erittäin mielenkiintoinen. Tunnelma vanhan verkatehtaan tiloissa oli lämmin ja haastateltaviemme hyväntuulinen olemus ja rempseät puheenvuorot loivat rennon ilmapiirin haastatellessamme heitä. Oli jälleen ilo havaita, miten hyvin meidät otettiin vastaan opiskelijoina, ja miten haastateltaviemme henkilökohtainen tapaaminen loi luottamuksellisen ilmapiirin. Jos Urban Millin käynnin jälkeen olomme oli hämmentyneen innostunut, niin vierailu Crazy Towniin jatkoi samaa innostuksen ja hämmennyksen olotilaa. Oli todella upeaa nähdä, miten kunnolliset panostukset paikallisen yrityselämän ja alueen kehittämiseen tuovat tuloksia kohentaen alueen elinkeinotoimintaa.

#### 4.5.3 Salo IoT Campus

Seuraavaksi haastattelukohteeksi suunnittelimme Saloa ja saimme Hämeenlinnan Crazy Townista suositukset haastateltaviksi henkilöiksi. Sovimme haastatteluista Salo IoT Campuksen toimitusjohtajan Jukka Vakulan sekä YritysSalon Markku Oksmanin kanssa. Yllätyimme jälleen kerran, miten positiivisen vastaanoton saimme kokea opinnäytetyön tekijöinä.

Saavuimme Salo IoT Campuksen alueelle elokuun 22.päivänä 2018. Nokian, ja myöhemmin Microsoftin omistuksessa olleet isot rakennukset loivat mielikuvan arvokkuudesta ja menestyksestä, jonka voi hyvin todeta liitteen 3 valokuvakoosteesta (liite 3). Samalla tilan nykytoiminta luo uskoa uuteen nousuun. Salo IoT Campuksen taustaorganisaationa toimii Salo IoT Park Oy, joka on kampuksen tilojen omistaja ja palveluiden kehittäjä. Yhtiö on perustettu vuonna 2017. (Salo IoT Campus 2018 a.)

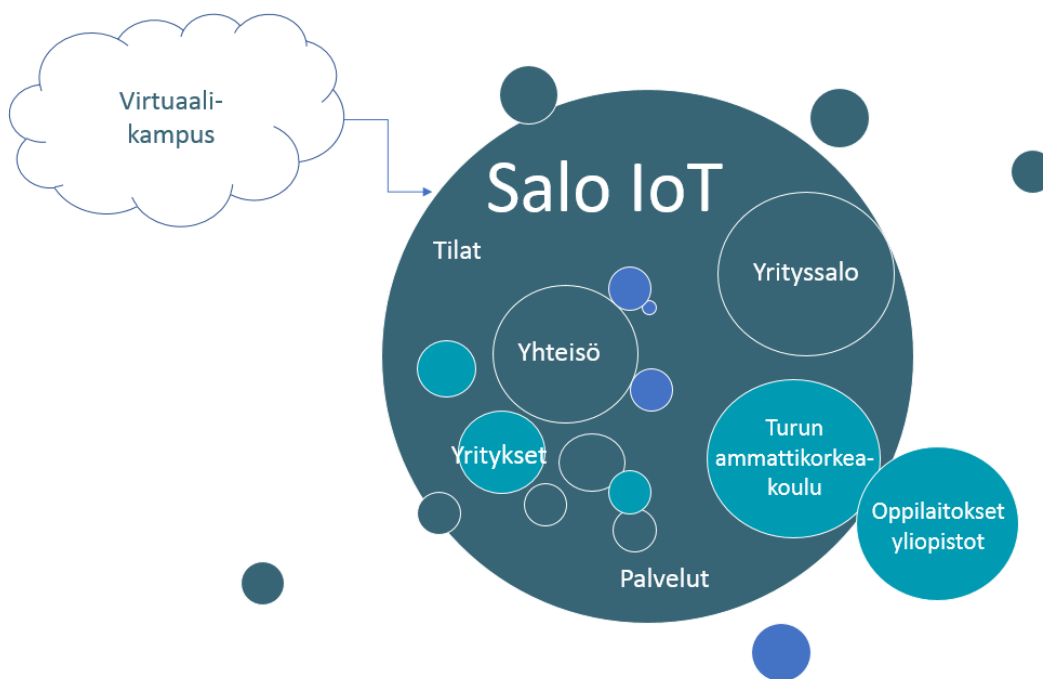
Salo IoT Campuksen toimitusjohtajan Jukka Vakulan näkemys kampuksen toiminnasta on se, että kampus toimii innovaatioalustana, joka mahdollistaa toiminnat ja innovaatiot. Kampuksen iskulauseena on ”Innovaatioalusta tulevaisuuden teknologian ratkaisuille”. Ajatuksena onkin ollut se, että kampuksen henkilöstön tarkoituksena ei ole tehdä tulevien asiakkaiden bisnestä, vaan tiimi rakentaa osaltaan innovaatiopalapeliä, joka Vakulan mukaan tarkoittaa kampuksen toimintaa. Hän kertoo Salo IoT Campuksen idean taustoista Nokian, sittemmin Microsoftin, lopetettua toimintojaan Salossa.



Kaikki on ollut siinä, mut tohon ei kannata haikailla. Olen sanonut kaikille salolaisille, et älkää haikaiko sen perään. Sitä ei enää koskaan tapahdu, mutta vaikka tapahtuisi, niin se on miina, mihin ei pidä astuu. Jaetaan resursseja, otetaan iso määrä kumppaneita, tehdään kumppaniverkostoja ja pienempiä firmoja, jotka pannaan tekemään duunii yhdessä, juttelemaan yhdessä. Se on paljon, jos jollain syystä tai toisesta menee huonosti tai jotain muuta, niin se ei kaada sitä koko venettä, vaan sit se rakennetaan uudestaan. Ja sit tähän myllyyn tuodaan uutta osaamista oppilaitoksista kouluista, ynnä muusta. Ja ruvetaan tekemään uudestaan duunia. (Vakula 2018.)

Salo IoT Campus on Vakulan mukaan yritysten, tutkijoiden ja oppilaitosten muodostama yhteisö, jossa tarkoituksena on rakentaa älykkäämmän tulevaisuuden teknologioita. Esittelyssä käy ilmi, että asiakkaina kampuksella työskentelevät IoT-alan (Internet of Things) suunnannäyttäjii ja alojensa parhaita palveluyrityksiä. Salo IoT Campus tarjoaa monipuoliset ja muokattavat tilaratkaisut, kattavat palvelut sekä aktiivisen yhteisön yrityksille sekä kansainvälisen kasvualustan suomalaisen teknologiaosaamisen ytimessä. (Vakula 2018.)

Salo IoT Campuksen toimintaympäristö on laaja ja monipuolinen. Sen keskeiset toimintaelementit ovat kuvattuna oheisessa kuviossa 12.



Kuvio 12: Salo IoT toimintaympäristö

Salo IoT Campuksen hinnoittelumalli rakentuu yritykselle räätälöidyistä tiloista ja muista palveluista. Vakulan mukaan tilat sekä palvelupaketti räätälöidään yritykselle sen tarpeiden mukaisesti. Toimitilan perushintaan sisältyy laajasti palveluita, joita voi halutessaan laajentaa omien tarpeiden ja toiveiden mukaan. Salo IoT Campus tarjoaa tiloja ja palveluita erikokoisille yrityksille, aloittavista yrityksistä aina omien alojensa johtajiin. Osa tiloista on muuttovalmiita, mutta tilat voidaan myös räätälöidä yrityksen tarpeiden ja toiveiden mukaan. Vakula kertoi kampuksen toimivan myös kasvualustana yrityksille, jotka tähtäävät korkealle.

Tarjolla on toimitiloja, toimistoja, tutkimuslaboratorioita, tuotekehitystiloja ja konesaleja. Meiltä löytyvät puitteet ja tilat yritysten kasvuun. (Vakula 2018.)

Kuvassa 1 on esimerkki siitä, minkä tyyppisiä palveluita Salo IoT Campus tarjoaa yhteisössä toimiville yrityksille.

### SIILO - JÄSENYTYDET

Palvelu	Päiväjäsennys	kuukausijäsennys nimeämätön työpiste	kuukausijäsennys nimetty työpiste	työhuone
Hinta ilman alv	15 eur/pv	130 eur/kk	170 eur/kk	220 eur/kk
Kalustettu työpiste	x	x	x	x
Aulapalvelu 8-16	x	x	x	x
Avoin wifi	x	x	x	x
Kahvi coworking –tilan kahviossa	x	x	x	x
Tulostus	25 kpl	100 kpl/kk	100 kpl/kk	200 kpl/kk
Lukittava lokerikko päiväkäyttöön	x	x	x	x
Lukittava kaappi			x	x
Kampuksen neuvottelutilojen hinnasta -15% alennus	x	x	x	x
Salo IoT Campuksen postiosoite			x	x
Salo IoT Campuksen markkinointi, uutiskirjeet ja tapahtumat		x	x	x
Autopaikka	x	x	x	x

Kuukausijäsennys voimassa toistaiseksi yhden kalenterikuukauden irtisanomisajalla.  
Päiväjäsennys maksetaan kampuksen Hav a Java kahvilaan etukäteen. Kahvila aukeaa arkisin kello 8.  
Päivä- ja kuukausijäsenyydet henkilökohtaisia, työhuone max. kahdelle henkilölle.

SALO IoT CAMPUS

Kuva 1: Siilo-jäsenyydet Salo IoT Campuksella (Salo IoT Campus 2018 b)

Salo IoT Campuksella on tilaa kasvulle noin 13 jalkapallokentällisen verran. Kampuksen yhteisö ja kansainväliset verkostot takaavat huippuosaajien tuen kaikissa vaiheissa ideoinnista tuotantoon. Kampuksen yhtenä tavoitteena onkin löytää parhaat osaajat. Salo IoT Campuksella yritys on osa tiivistä yhteisöä ja kansainvälistä verkostoa, jossa yritykset, tutkijat ja opiskelijat kohtaavat, kuten haastateltavamme kuvailee.

Joku tulee sisään, niin sitten haetaan siihen kumppaneita, ja sit kun on saatu siihen niitä kumppaneita, niin haetaan siihen kumppaneita. (Vakula 2018.)

Salo IoT Campus tarjoaakin kattavat palvelut yrityksille ja yhteisön jäsenille sekä lupauksen pitää huolta yhteisöstään. ”Salo IoT Campuksen yhteisöllä on tärkeä tehtävä: tehdä tulevaisuudesta älykkäämpi”. Siinä auttaa se, että yritysten tarvitsemat arjen rutiinit hoituvat vaivatta. Esimerkkeinä tilan hintaan sisältyvistä palveluista ovat aulapalvelu, markkinoinnin tuki, siivouspalvelu, pysäköintitilat, showroom ja neuvottelutilat. Lisäksi kampukselta saa lukuisia muita räätälöityjä palveluita, jotka mahdollistavat sen, että asiantuntijoilla on enemmän aikaa keskittyä olennaiseen. (Salo IoT Campus 2018 c.)

IoT Campuksen yhteisöön voi kuulua myös virtuaalisena jäsenenä, josta Vakula tuo esille yhden esimerkin.

Asiakkaat voi olla sellaisia, että ne tulee tässä vastaan tai ne voi olla myös semmoisia, kun meillä on esimerkiksi IBM. Ne on osa tätä kampukselta, mutta niillä ei ole täällä mitään fyysistä tilaa. Heidän kanssa kuitenkin tehdään aktiivisesti yhteistyötä. (Vakula 2018.)

Vakula toteaa yhteisön olevan enemmän kuin seinät. Virtuaalikampuslaiset ovat osa Salo IoT Campuksen innovaatioyhteisöä ja verkostoja riippumatta siitä, missä yritys tai henkilö sijaitsee. Salo IoT Campuksen toimitilapalvelut ovat jäsenten käytössä, kun työ tuo jäsenen Saloon. (Salo IoT Campus 2018 c.) Eri alojen osaajilla on mahdollisuus tavata toisiaan kampuksella päivittäin erilaisissa verkostoitumistilaisuuksissa, tapahtumissa, rennommissa kokoontumisissa sekä spontaanisti kampuksen käytävillä.

Meidän slangissa yhteisön jäseniä kutsutaan kampuslaisiksi. Kaikki, joilla on avain kampukselle, ovat kampuslaisia. Johtaja, sijoittaja, asiantuntija, tutkija tai opiskelija – kaikki ovat kampuksen tiloissa samanarvoisia. (Vakula 2018.)

Vakula kertoo tuotekehityksen olevan vaivatonta, sillä ihmiset ja tilat ovat saman katon alla. Kampukselta löytyy runsaasti erikoistilaa, kuten esimerkiksi konesalitilaa, jota kampusalueella on lähes 2 000 neliometriä. Hänen mukaansa Nokian aikoina rakentunut tuotannon huippuamattilaisten verkosto, koodaajat ja sensoriosaajat sekä esimerkiksi protopaja ovat edelleen samassa rakennuksessa. Tuotannon käynnistäminen ja hiominen maailmanluokkaan onnistuu varmasti. Salo IoT Campuksen pääaulassa olevassa showroomissa voidaan esitellä tuotteita ja

palveluita. Sama tila palvelee myös henkilöstöä. Yhtenä esimerkkinä henkilöstölle järjestettävästä ohjelmasta Vakula kertoo heille ja heidän perheilleen suunnatuista elokuvailloista. Salo IoT Campuksen verkkosivuston mukaan sijainti innovaatioyhteisön ytimessä sopii muun muassa pop-up-tapahtumille, kuluttajatestin järjestämiselle tai näyttävälle lanseeraustapahtumalle. (Salo IoT Campus 2018 b.) Muuntauva showroom-tila onkin yksi havaitsemamme yhtenäinen elementti innovaatiokeskuksissa.

Salo IoT Campuksen toimitusjohtaja Jukka Vakulan haastattelu oli erittäin kiinnostavaa. Tilojen arvokkuus ja business-henkisyys olivat käsin kosketeltavia. Vaikuttavaa oli myös yhteisöllisyyteen panostaminen. Samat palvelut ja virkistysmahdollisuudet olivat tarjolla kaikille talossa toimiville. Tiloihin muuttaneilla Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoilla oli myös samat ja tasa-arvoiset mahdollisuudet käyttää kampuksen virkistyspalveluita kuin yritysten henkilöstölläkin. Tunsimme olevamme tervetulleita kampukselle ja arvostus opiskelijoita kohtaan oli jälleen ilmeistä. Aiemmin rakennuksen tiloissa ja koko alueella on noudatettu tiukkaa kulunvalvontaa, mutta nyt ajatukset sen suhteen ovat muuttuneet. Yllättävää oli se, että avoimuus Salo IoT Campuksellakin oli vallannut alaa.

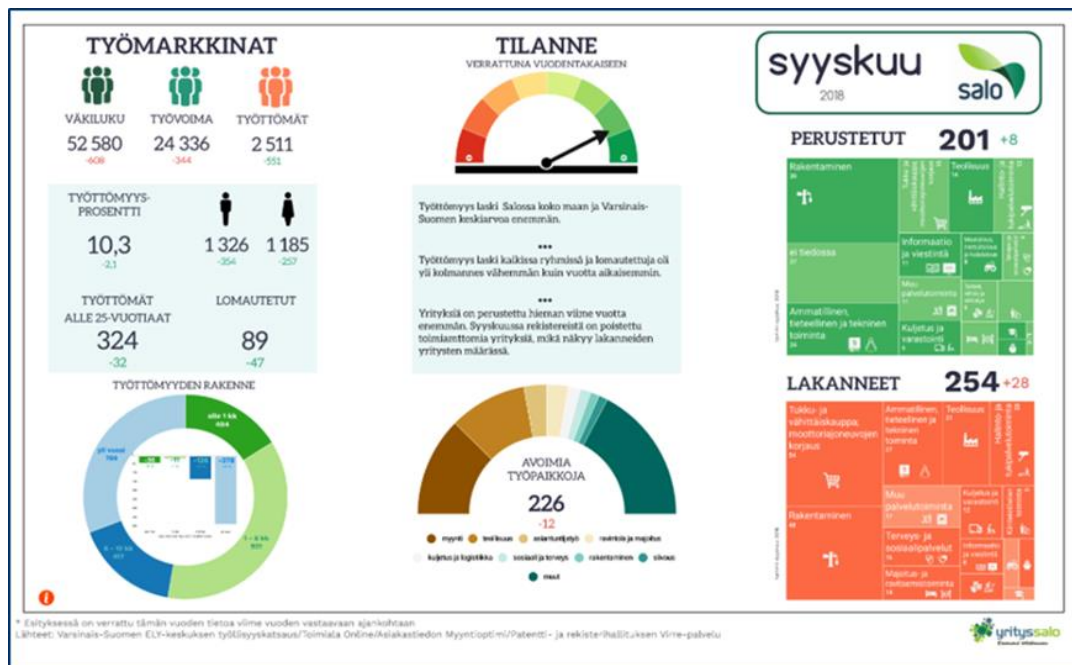
#### 4.5.4 Yrityssalo Oy

Salon IoT Campuksen vierailun yhteydessä haastattelimme samassa kiinteistössä toimivan Salon kaupungin omistaman osakeyhtiön Yrityssalon asiantuntijaa, projektipäällikkö Markku Oksmania, jonka vastuualueena on innovaatioekosysteemit. Yrityssalo tarjoaa omia palveluita, ja sen tavoitteena on tukea uusien työpaikkojen syntymistä. Salon kaupungin roolina on tehdä päätökset elinkeinopoliittisista linjauksista ja laatia tulevaisuuden visioit. Yrityssalo toimii näiden operatiivisena toimeenpanijana ja toteuttajana. (Yrityssalo. 2018.) Oksmanin kertoman mukaan Yrityssalo perustettiin tilanteeseen, jossa Salon yritysalamästä alkoi kadota työpaikkoja ja nousi tarve asian systemaattiseen hoitamiseen (Oksman 2018).

Yrityssalo Oy perustettiin vuonna 2008 ja toiminta käynnistettiin 1.1.2009 samaan aikaan, kun Salon seudulla toteutettiin kuntaliitos, jossa yhdistettiin kymmenen eri kuntaa. Oksmanin mukaan syntyi huoli osaavien asiantuntijoiden katoamisesta. Heidät haluttiin pitää paikkakunnalla. Kiihdyttämöohjelmien järjestäminen edesauttoi näin asiantuntijayritysten ja startupien syntymistä.

Salossahan tausta on se, että täällä oli aikanaan aika paljon työntekijöitä, mutta ei ole enää. Se varmaan oli yksi syy, minkä takia täällä yleensäkin on näitä asiantuntijayrityksiä ja syntynyt startuppeja tänne. (Oksman 2018.)

Työttömyys on ollut Salon seudulla laskusuunnassa, vaikkakin työttömyysluvut ovat olleet edelleen korkeita. Kuvassa 2 on tietoa Salon seudun työllisyystilanteesta syyskuussa 2018.



Kuva 2: Salon seudun työllisyys (Yrityssalo työllisyystilanne 2018)

Vuodesta 2016 alkaen toimineella StartupHub -hankkeella on pyritty tukemaan yrittämistä ja startupeja eri keinoin liikkeelle. Sen puitteissa on muun muassa tuotu suuryrityksiä yhteistyöprojekteihin, käyty tutustumassa muihin hubeihin ja siihen, miten ne toimivat ja tuettu yrittämistä luomalla hyvää fiilistä. StartupHub keskittyy vuoden 2018 aikana kansainvälistymiseen. StartupHub -projekti sisältää erilaisia elementtejä, joita ovat Mylly, Salo Elders, Salo Startup Society ja Salo IoT Hacklab. Myllyssä liikeidea-aihiot, jotka ovat syntyneet digitalisaation ja Internet of Thingsin (IoT) myötä, viedään eteenpäin liiketoiminnaksi hyödyntäen Lean Startup -metodologiaa. Salo Elders -toiminnassa hyödynnetään kokeneita yritysjohtajia, jotka sparraavat toimintaansa aloittelevia startupeja. Startup-yritysten yhteisöllisyyttä edistävä Salo Startup Society kutsuu salolaisia tai Salosta lähtöisin olevia yrityksiä erilaisiin ajankohtaisiin tilaisuuksiin. Kaikille salolaisille tarkoitettu kokeilulaboratorio, Salo IoT Hacklab, on Smartsalo ry:n ja Yrityssalon yhteisesti käynnistämä toiminta, jota Smartsalo koordinoi Salo IoT Campuksella. (Yrityssalo StartupHub.)

Salossa havahduttiin siihen, että insinöörit osasivat rakentaa mitä vaan, mutta isossa organi-

saatiossa niitä ei tarvinnut osata myydä. Hankkeen puitteissa on toteutettu muun muassa yksisivuinen kortti, jota Oksmanin mukaan kutsutaan "one-pageriksi". Tällä kortilla on helppo kertoa yritysten osaamisesta eteenpäin.

Mikä ikinä se kiihdyttämö tai innovaatiojärjestelmä, niin sen pitäisi pystyy tarjoamaan todella konkreettisia työvälineitä, niinku tilan tai että törmäytetään erilaisiin toimijoihin ja haetaan niitä, jotka on kiinnostunut jostain alueelta. (Oksman 2018.)

Oksmanin mukaan yritykset eivät tarvitse "hyyssäystä", mutta aktivointia kylläkin. Toiminnan hiipussa hän lupasi tarjota yrittäjille munkkikahvit. Tämä sai jälleen toiminnan aktivoitumaan. (Oksman 2018.) Tapaamisten ja tilaisuuksien tarjottavat vaikuttavat olevan tärkeä osa tapahtumaa. Hämeenlinnan Crazy Townissa väkeä houkutellaan paikalle Pitchaa & Pizzaa - lounastapaamisten avulla (Crazy Town. Pitchaa & Pizzaa 2018). Salossa osallistujia houkutellaan munkkikahvilla.

Yrityssalo tarjoaa munkkikahvit tällaiselle ohjelmistokonsortiolle, eli siis ohjelmistoalan yrityksille, jotka tekee kuka mitäkin: ohjelmistoa, vaikka niin sanottua embedded-softaa tai front endiä tai back endiä. Ei oo niin väliä, mut jos softa on jotenkin siinä, niin ne tapaa toisiaan ja vertailee, et missä mennään ja voitaisko me auttaa toinen toisiamme, ja munkkikahvin yli se asia pehmenee kummasti. (Oksman 2018.)

Oksmanin mukaan innovatiiviseen ympäristöön liittyy oppilaitosten läheisyys. Salossa yhteistyötä tehdään Turun ammattikorkeakoulun ja nyt myös Aalto yliopiston kanssa. Turun ammattikorkeakoulun Salon toimipiste sijaitsee kiinteässä yhteydessä yritysten kanssa Salo IoT Campusin tiloissa ja yhteistyö on tiivistä. Toiveena on myös yhteistyön tiivistyminen lukio-opiskelijoiden eli tulevaisuuden veronmaksajien kanssa. Myös Turun yliopiston ja Turun kauppatieteiden korkeakoulun kanssa Yrityssalolla on yhteyksiä.

Sitten, kun meillä on noita ihmisiä, jotka on ollut meidän kanssa tekemisissä, meillä töissä ja lähtenyt muihin hommiin, niin tavallaan se laajenee se ympäristö, josta me voidaan hakea ja kysyä tietoa, et: "Onks jotain kiinnostavaa et meil ois tällainen ja ongelma". Tosi paljon tää liittyy siihen viestintään ja informaation jakamiseen ja hakemiseen. Et tällainen innovatiivinen systeemi pystyy tukemaan sitä jatkuvaa oppimista, mitä tällainen startup tai aloittava yritys tarvitsee. (Oksman 2018.)

Kysymykseen vanhempien yritysten tukemisesta Oksman toteaa, että yrittäjästä itsestään pitää lähteä halu muuttua ja kehittyä. Hänen mukaansa yrittäjän pitää itse olla yhteydessä ja kontaktoida heidän suuntaansa ja kertoa jostakin tarpeestaan. Yrityssalon toiminnassa on paljon samoja elementtejä, kuin Lohjalla ja läntisellä Uudellamaalla toimivassa Novago yrityskehitysyhtiössä, joka huolehtii Lohjan kaupungin yritysten kehittämisestä.

Aamulla oli palaveri yhden ohjelmistoyrityksen kanssa, niin hänkin just sano, et kun siirrytään siitä startupin jälkeen siihen kahden-kolmen vuoden vaiheeseen,

ja alkaa semmoinen tyypillinen joko jatkuu tai kuolee se firma, niin siinä tarvitaan jatkuvaa tukea. Mun mielestä se, et puhutaan vaan startupeista, niin sen jälkeen ei sit enää anneta apuja, niin se olisi ihan super-tyhmää, koska siellä on saatu valtavasti asioita. Siellä on opittu valtavasti, ja sitten jos tulee jotain pientä nikotusta, niin sit kiireesti pitää olla joku, joka seuraa ja auttaa niitä, ja yrittää rakentaa bisnestä niille, et ne pääsisivät eteenpäin. (Oksman 2018.)

Seuraavaksi Yrityssalossa on aluillaan innovatiivisten ekosysteemien hanke, joka koostuu kolmesta eri osa-alueesta: Smart City, koneoppiminen ja tekoäly sekä terveysteknologia. Hankkeessa lähdetään rakentamaan ja selvittämään ekosysteemejä, pyritään yhdistämään terveys ja hyvinvointi sekä digitaaliset osaajat ja Salon kaupunki. Keskeisiä asioita hankkeessa ovat ”Big data”, kaupunkilaisten osallistuminen, hyvinvointi, liikkuminen ja turvallisuus. Digitaalisten showroomien avulla mietitään, miten salolaisia yrityksiä voidaan tuoda esille joko fyysisen tai jonkinlaisen digitaalisen tai virtuaalisen tilan avulla. Oksmanin mukaan sen tärkein tehtävä on yhdistää ”lankoja”, tuoda uusia ajatuksia ja auttaa yrityksiä pääsemään ongelmien yli. Kysyttäessä Yrityssalon piiristä tulleita menestystarinoita, Oksman toteaa niiden kumpuavan yrityksistä, jotka toimivat digitalisaation, ohjelmisto- ja pilvipalveluiden äärellä. Hänen mukaansa digitalisaatio vaatii kaikki työntekijät, joita tästä maasta löytyy. Keskusteltaessa lohjalaisten työssäkäynnistä pääkaupunkiseudulla, Oksman ehdottaa pohdittavaksi, miten työpaiikat saisi siirrettyä Lohjalle. (Oksman 2018.)

Haastattelun perusteella syntyi kuva siitä, miten yritykset ovat turvallisissa käsissä Salon yrityskehitysyrityksen ohjauksessa. Vaikuttavaa oli se, miten sujuvaa yhteistyön tekemien on silloin, kun kaikki toimijat ovat kiinteässä yhteydessä samoissa tiloissa yritysten ja Salo IoT Campuksen kaltaisessa yhteisössä. Koska Yrityssalo toimii samoissa tiloissa Salo IoT Campuksella, toimipaikan miljöötä kuvaa sama liitteen 3 kuvadokumentti Salo IoT Campukselta (liite 3). Haastattelussa vallitsi välitön tunnelma ja olimme erittäin vakuuttuneita siitä, että vierailu molempien haastateltaviemme luona Salon IoT Campuksen tiloissa laajensi näkemyksiämme hyvinkin erilaisista toimitiloista ja lisäsi ymmärrystämme erilaisista innovaatioympäristöistä.

#### 4.5.5 Turun Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki

Seuraavaksi suuntasimme kohti Turkuu elokuun 28. päivänä 2018 haastattelemaan kahden eri kohteen asiantuntijoita. Tutustuimme ensin uuteen Vierailu- ja innovaatiokeskukseen Jokeen, jota meille esitteli haastateltavamme Joen asiakkuuspäällikkö Hele Kaunismäki. Hän on ollut mukana hankkeessa sekä Joen toiminnassa sen suunnittelusta toteutukseen ja nykyiseen toimintaan saakka. Rakennuksen on rakennuttanut Turun TeknologiaKiinteistöt, joka myös omistaa sen. TeknologiaKiinteistöt Oy vastaa talon ylläpidosta, palveluista ja tekee sopimukset yhteistyökumppaniyritysten kanssa. Turun kaupunki ja Turku Science Park Oy, joka on Turun kaupungin elinkeino-yhtiö, ovat yhdessä vastuussa vierailu- ja innovaatiokeskuksen sisällöstä.

Osittain myös innovaatiotoiminta on heidän vastuullaan. Kaunismäen näkemyksen mukaan tällaisissa toiminnoissa kaupungin rooli on tärkeä.

Kaupungin mukana olo tuo tietynlaista uskottavuutta yritysten suuntaan, mutta toiminta ei saa olla pelkästään kaupungin varassa. (Kaunismäki 2018.)

Vierailu ja innovaatiokeskus Joki toimii näyteikkunana Turun seudun elinkeinoelämään ja kaupunkikehitykseen. Liitteenä olevassa valokuvakoosteessa on näkymiä Vierailu- ja innovaatiokeskus Joen toimitiloista (liite 4). Saimme tutustumiskäynnillä monipuolisen käsityksen siitä, millaista yritystoimintaa Turun seudulla toimii, mitä niiden toiminnot pitävät sisällään sekä mitä yrityksillä on tarjota. Kysyimme, mistä kaikki sai alkunsa ja mitkä olivat hankkeen taustalla olevat ajatukset. Kaunismäki kertoi, ettei ollut yhtä ainutta ihmistä tai paikkaa, mistä ajatus ja tarve lähti. Hänen käsityksensä mukaan toiveita vierailu- ja innovaatiokeskuksesta oli tullut monesta suunnasta, niin kaupungin johdosta kuin silloisen telakanomistajan ajatuksista sekä joistakin muistakin Turun kärkiyrityksistä.

Yritysten tarpeena oli ensinnäkin edustustilat, siis näyttävät edustustilat ja toiseksi showroom, missä voidaan esitellä alueen elinkeinoelämää. (Kaunismäki 2018.)

Turun vierailu- ja innovaatiokeskus Joki houkuttelee yrityksiä näkyvyydellään, innovaatiotoiminnallaan ja verkostoillaan. Monet kumppaniyrityksistä ovat kiinnostuneita siitä, että opiskelijat ovat läsnä. Kumppaneina on yrityksiä, jotka hakevat näkyvyyden kautta työntekijöitä. Yrityksillä saattaa olla osaajapulaa, mutta opiskelijat eivät aina edes tiedä kaikkien yritysten olemassaolosta. Yritykset haluavat tehdä itseään tunnetuksi, ja toisaalta houkutellessa ihmisiä jollekin tietylle alalle. Vierailu- ja innovaatiokeskuksessa on ollut rekrytointikampanjoita sekä sen tyyppistä tapahtumia, jotka ovat sopineet hyvin sen toiminta-ajatuksen.

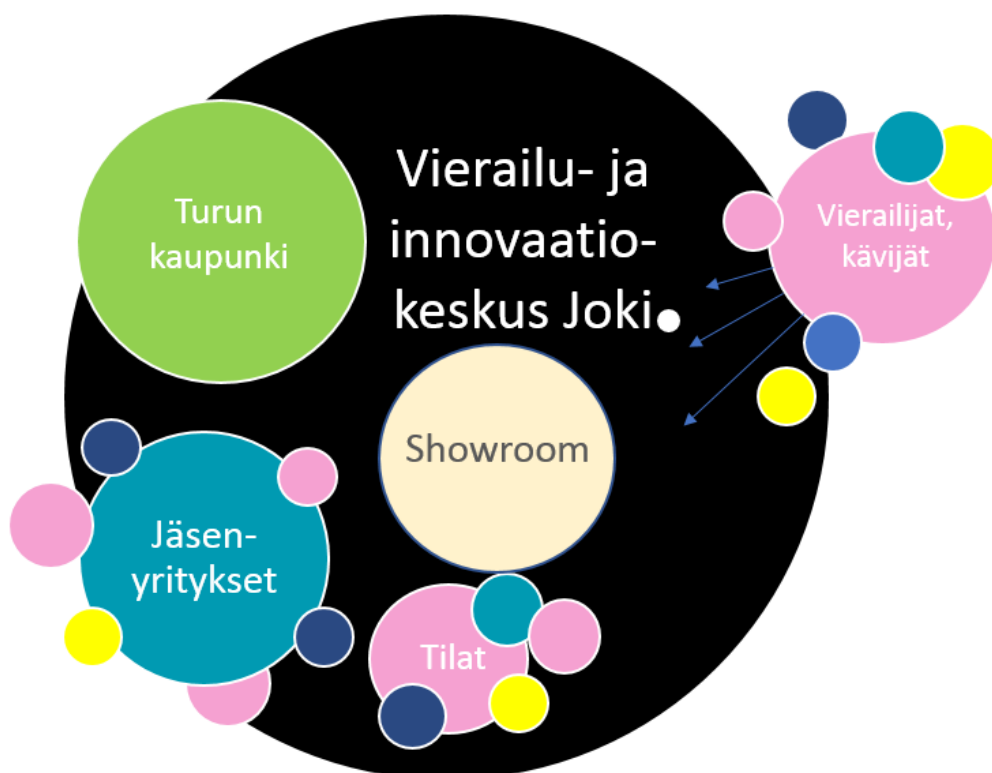
Joki on monipuolinen ja vuorovaikutteinen elämyskokonaisuus, jossa pääsee interaktiivisten näyttelyiden avulla tutustumaan Turun seudun elinkeinoelämään ja kaupunkikehitykseen. Tämä Turun tiedepuistossa sijaitseva Vierailu- ja innovaatiokeskus on Suomen ensimmäinen alueellinen vierailukeskus. ”Joki on Turun seudun yritysten, korkeakoulujen ja Turun kaupungin yhteinen vierailukeskus, joka toimii elinkeinoelämän, innovaatioiden ja kaupunkikehityksen näyttelytilana”. (Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki. 2018.)

Joki ei oo pelkästään tapahtuma- tai showroom-tila. Siellä oli myös se tausta-ajatus siitä, että tämä on innovaatioalusta. Ensin tietysti täytyy laittaa perusta kuntoon. (Kaunismäki 2018.)

Joki tarjoaa eri hintaisia kumppanuuspaketteja. Yritys saa valita kumppanuussopimuksen sen omien tarpeiden mukaan. Syksyllä 2018 Vierailu- ja innovaatiokeskus Joella oli jo yli 50 yhteistyökumppaniyritystä. Kaikkiin kumppanuuspaketteihin sisältyy kumppanin esittely digi-



showroomissa. Esityskertoihin ja sisällön määrään vaikuttaa valittu sopimus. Kumppanuuteen kuuluu mahdollisuus käyttää digi-showroomia päivittäin ja muita tiloja tietyn aikaa ilman erillistä maksua. Tilat ja aika vaihtelevat kumppanuuspaketista, mutta kumppanit saavat aina kuitenkin vähintään alennusta tilavuokrista. Kumppanuus takaa näkyvyyden Joessa ja sen viestintäkanavissa sekä materiaaleissa. Kumppanit ovat oikeutettuja Joessa järjestettäviin erilaisiin kumppanitapahtumiin, seminaareihin sekä alueen business-tapahtumiin. Joen kumppanuuteen kuuluu etuoikeus esittäytyä vieraileville Technical Visits -ryhmille sekä asiantuntijoille, päättäjille ja medialle. Oheisessa kuviossa 13 on pelkistetty malli Vierailu- ja innovaatiokeskus Joen toimintaympäristöstä.



Kuvio 13: Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki toimintaympäristö

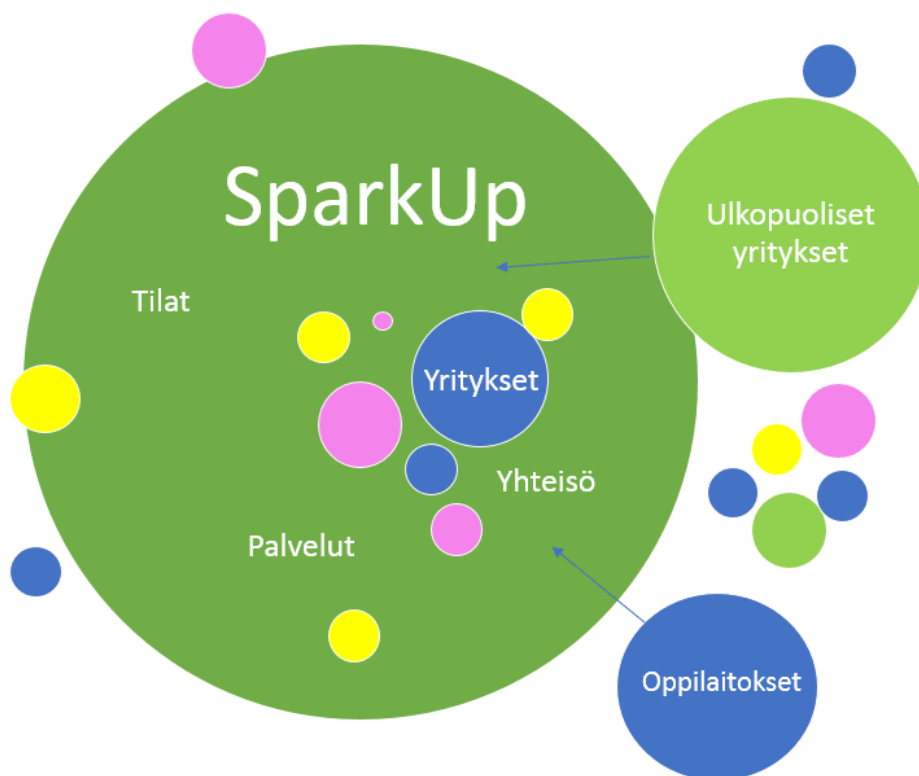
Vierailumme Turun vierailu- ja innovaatiokeskus Joessa avasi näkemyksiämme siitä, miltä Turun tulevaisuus voi näyttää tulevaisuudessa, ja minkälaisia innovaatioita alueen korkeakouluissa sekä yrityksissä tehdään parhaillaan. Vierailu- ja innovaatiokeskus Joen tilat olivat uudet, avarat ja modernit. Tilat tarjoavat hyvät puitteet yrityksille järjestää tapahtumia ja tilaisuuksia, joissa vieraat voivat tavata toisiaan ja luoda uusia suhdeverkostoja. Alueella, jossa

Joki sijaitsee, on paljon uusia rakennuksia, ympäröivä liike-elämä vaikuttaa vilkkaalta ja alueen rakennuskanta näyttää laajenevan edelleen. Joen sijainti vaikuttaa ideaaliselta, vaikkei se nimestään huolimatta sijaitsekaan Aurajoen varrella.

#### 4.5.6 SparkUp Turku

Toinen vierailukohteemme Turussa elokuun 28. päivänä 2018 oli värikäs rakennus, jossa sijaitsee startup-yhteisö SparkUp. Värikkään ulkopuolen lisäksi sisätilat on sisustettu värikkäillä materiaaleilla ja kalusteilla. Liitteessä 5 on valokuvakooste rakennuksesta ja SparkUpin sisuksesta (liite 5).

SparkUp on yksi Turku Business Regionin yritys- ja innovaatiokeskittymän toimija (Turku Business Region 2018). SparkUp on innovatiivinen yhteisö, jossa Turku Science Park Oy, opiskelijayritys Boost Turku ja Creative Venture Creve ovat yhdistäneet osaamisensa ja palvelunsa aloittaville ja yrittäjähenkisille henkilöille Turun alueella. SparkUp:n toiminnasta vastaa Turku Science Park Oy, jolla on toimintaa useassa eri toimipisteessä. Kuviossa 13 on kuvattu pelkistetyksi SparkUpin toimintaympäristö.



Kuvio 14: SparkUp toimintaympäristö

SparkUp:n ajatuksena on tarjota polku ideasta yhteistoimintaan, yritystoimintaan ja kansainväliseen kasvuun. Jos yrityksellä on tavoitteena kasvaa, olipa yritys startup tai jo vakiintunut yritys, SparkUp tarjoaa yhteisön, tilan, ideoita ja ihmisiä – siis helpon tavan verkostoitumiseen ja yhteistyökumppaneiden hankintaan. (SparkUp 2018 a.) SparkUp:ssa on yhteisiä tilaisuuksia ja yhteistä toimintaa. Se on yhteisö, jossa ovet ovat auki joka päivä yhdeksästä puoli viiteen.

Haastattelimme SparkUpin erityisasiantuntija Johanna Puhtilaa. Hän kertoi, miten tiimihuooneita on niille yrityksille, jotka ovat käyneet läpi kiihdytysohjelmat. Yritykset saavat maksutta käyttöönsä tilaa vähintään neljäksi kuukaudeksi, ja varaustilanteen mukaan on mahdollista jatkaa tiloissa maksimissaan vuoden. Tämän jälkeen on mahdollisuus jatkaa maksullisiin tiloihin esimerkiksi Werstaalle. (Puhtila 2018.)

SparkUp:n koulutukset on jaoteltu neljään eri kategoriaan, jotka on esitettyä kuvassa 3.



Kuva 3: SparkUp neljä keskeisintä kategoriaa (SparkUp 2018 b)

Ensimmäisenä kategoriana on aloittaville yrityksille tai yritystoiminnan aloitusta suunnitteleville StartingUp, joka sisältää sarjan työpajoja, jotka keskittyvät yhdistämään ja kehittämään liikeideaa. Se on suunniteltu yrittäjyydestä kiinnostuneille ihmisille. StartingUp antaa tuen ja työkalut, joilla yritystoiminnan voi aloittaa.

Toisena kategoriana on TeamingUp. TeamingUp auttaa yrittäjää löytämään yhteistyökumppaneita tai tiimin.

Kolmantena kategoriana on BusinessUp. BusinessUpissa on ohjelma, jossa on tarkoituksena antaa yritykselle ideoita ja työvälineitä, joilla se pääsisi kasvuun. BusinessUp -vaihe on tarkoi-

tettu yrityksille, joilla on jo tiimi ja idea. Ideana koulutuksessa on se, että yrityksellä on käytössään kymmenen viikon ajan asiantuntijoita, mentoreita ja konsultteja, joiden kanssa käydään läpi markkinointi, tuotteistaminen, liiketoimintasuunnitelma ja kaikki muut tärkeät liiketoiminnan alat. Tarkoituksena on auttaa yritystä löytämään tie menestykseen.

Neljäntenä vaihtoehtona on valmiille yrityksille suunnattu LevelUp. LevelUp tukee yrityksiä, joiden tavoitteena on kasvaa kansainvälisesti, patentoida keksintöjä tai kehittää uusia kansainvälisiä tuotteita. (SparkUp 2018 b.)

Puhtila kertoi BusinessUp-palveluiden olevan maksuttomia ja avoimia kaikille. Turku Science Park Oy:n Potkuri toimii viereisen ICT-talon alakerrassa. Potkuri on paikka, jossa tarjotaan palveluja tavanomaista liiketoimintaa suunnitteleville ja aloittaville asiakkaille. (Puhtila 2018).

SparkUpin toiminta poikkeaa siitä niin, että täällä keskitytään innovatiivisiin ja skaalautuviin ideoihin ja startupeihin. Silloin SparkUp on asiakkaalle oikea paikka. (Puhtila 2018.)

SparkUp ja Potkuri tekevät Puhtilan mukaan yhteistyötä. SparkUpista ohjataan ihmisiä Potkuriin, ja sieltä ohjataan ihmisiä SparkUpiin. SparkUpin asiakkaat tarvitsevat Potkurin palveluja yrityksen perustamiseen liittyvissä käytännön asioissa, ja toisaalta Potkuriin saapuu asiakkaita, joiden idea sopii SparkUpiin. Molemmat ovat osa Turku Science Park Oy:n alkavien yritysten palveluja. (Puhtila 2018).

SparkUpin tilat ja koko rakennus oli pirteän värikäs ja henki nuorekkuutta. SparkUp sijaitsi lähellä Vierailu- ja innovaatiokeskus Jokea, ja sama aktiivisuus henki myös SparkUpin ympäristössä. Merkille pantavaa oli opiskelijoiden liikkuminen alueen tuntumassa. SparkUp toimii myös hyvin avoimesti - aivan kuten aiemmin vierailemissamme kohteissa Urban Millissä, Crazy Townissa ja Salo IoT Campuksella. Värikäs kalustus, nuorten yritysten energisyys ja toiminnan lämminhenkisyys toimivat varmasti käyttäjilleen innostavana ympäristönä. Emme voineet olla hämmästelemättä, miten tärkeinä myös SparkUpissa pidettiin opiskelijoita, ja miten ystävällisesti meidät vastaanotettiin tutkimushaastattelun tekemistä varten.

#### 4.5.7 Novago Yrityskehitys Oy Lohja

Vertaillaksemme Salon yrityskehitysyhtiön ja Lohjalla toimivan yrityskehitysyhtiön toimintoja, haastattelimme myös Novago Yrityskehitysyhtiö Oy:n asiantuntijaa syyskuun 6. päivänä 2018. Novago on läntisen Uudenmaan yhteinen yrityskehitysyhtiö, ja sillä on toimipisteet Lohjalla sekä Raaseporissa. Novago neuvoo ja ohjaa yritysten tarpeissa eri vaiheissa, kuten yrityksen perustamisessa, liiketoiminnan kehittämisessä, kansainvälistymisessä ja rahoitusasioissa sekä yrityksen ostamisen, myynnin tai sukupolven vaihdosten yhteydessä. Novago lupaa auttaa myös rekrytointi- ja henkilöstöhallinnon asioissa. (Novago 2018 b.)

Novagon omistavat alla olevassa kuvassa 4 näkyvät viisi läntisen Uudenmaan kuntaa: Hanko, Inkoo, Lohja, Raasepori ja Siuntio. (Novago 2018 a.)



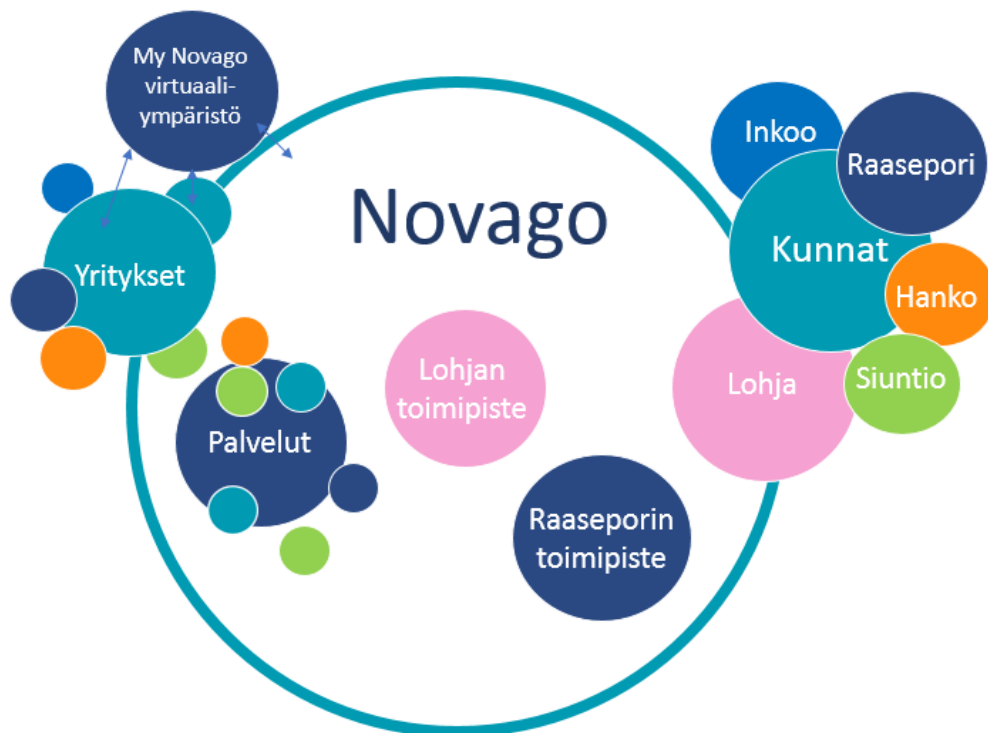
Kuva 4: Novagon toiminta-alue (Novago 2018 a)

Halusimme tietää, minkälaisena Novagon toimitusjohtaja Tom Gammals näkee Lohjan tilanteen ja Novagon roolin innovaatiotoiminnassa. Hän korosti, että niin kuin nimestä jo voi päätellä, niin Novago on yrityskehitysyritys eikä aluekehitysyritys, toisin kuin monella muulla paikkakunnalla. Novagon tulee edesauttaa toimivaa, kannattavaa liiketoimintaa omistajakuntiansa avulla, Lohja mukaan lukien. Gammals näkee, että loogisena osana yritysten kehittämisessä on uuden kehittäminen ja innovatiivinen toiminta. Rajanveto olemassa olevan kehittämisen tai täysin uuden innovaation suhteen ei hänen mukaansa ole täysin selkeää, mutta joka tapauksessa Novagon roolina on auttaa ja sparrata ei pelkästään idean vaan yrityksen koko liiketoiminnan eteenpäin viemisessä.

Voi olla vaikka kuinka hyviä ideoita, mutta jos ne ei perustu mitenkään kannattavaan ajatteluun, niin silloin meidän pitää vaan auttaa, että ne pääsee oikeille raiteille. (Gammals 2018.)

Gammalsin mukaan oli kyse sitten innovaatioista tai standardoidun toiminnan tehostamisesta, niin joka tapauksessa Novagon tulee tukea sitä, miten toimintaa pyöritetään yrityksenä. Yrityksen toiminnassa on huolehdittava muun muassa kirjanpidosta, markkinoinnista ja myynnistä. Jos näiden lisäksi tulee jokin innovaatio, niin hänen mukaansa se on vain kuin yksi elementti lisää siihen, ja se pitää pystyä konkretisoimaan ja konseptoimaan myytävään muotoon. Novagossa työskentelee 11 henkilöä, joista suurin osa heistä on yritysneuvoja. Jos tarvitaan jonkin tietyn osaamisalueen tietoa, jota Novagosta ei löydy, on apuna noin 60 eri tahon yhteistyö- tai asiantuntijaverkosto. Novago järjestää silloin tällöin erityisosaamisen tarpeisiin

tilaisuuksia tai teemailtoja, joihin kutsutaan ulkopuolisia puhujia tai erityisasiantuntijota eri alueilta. (Gammals 2018.) Kuviossa 15 on esitettyä Novagon toimintaympäristö pelkistettynä mallina.



Kuvio 15: Novagon toimintaympäristö

Novagon toimiessa läntisellä Uudellamaalla, kysimme haastattelussamme tämän alueellisen toiminnan etuja, haittoja, uhkia ja mahdollisuuksia. Kysimme Gammalsilta, onko tämän tyyppisessä kuntien yhteisessä toiminnassa pelkkää plussaa vai löytyykö siitä joitakin haasteitakin.

Mitään haasteita! Mitä hauskaa täs sitten olisi? (Gammals 2018.)

Mahdollisuuksia Gammals näki paljonkin. Alueelta löytyy runsaasti kehittämispotentiaalia ja hän pohti sitä, miten yritykset, kuten startupit saadaan olemaan yhteydessä. Yhtenä kysymyksenä hän pohti sitä, miten voidaan tietää, jos yrittäjä suunnittelee yrityksen perustamista. Silloin yrittäjän pitäisi tietää Novagosta, jotta hän pysyy olemaan yhteydessä. Haasteeksi nousee se, miten paljon voidaan panostaa markkinointiin, kun Novago ei kuitenkaan myy mitään. Markkinointi näyttäytyy siinä mielessä pelkkänä kuluna. (Gammals 2018.)

Kysyttäessä uhkista, niin yhtenä konkreettisena uhkana Gammals otti esille Novagon riippuvaisuuden kuntarahoituksesta. Kärjistäen hän hahmotteli tilanteen, jossa kunnan päättäjät eivät tiedä, mitä Novagossa tehdään, niin silloin helposti voidaan ajatella, että “mehän vaan sysätään rahaa tonne, eikä niil oo mitään näyttää meille”. Tämän hän tosin näki jo mahdollisuutena.

Uskaltaisin melkein väittää, että meidät tiedetään jo paremmin ja mitä tehdään ja se hyöty, mikä alueelle tulee siitä, että yritykset voi paremmin täällä, koska sitä kautta se kumuloituu sitten se hyöty tässä. (Gammals 2018.)

Toisena konkreettisena uhkana, jolle Gammalsin mukaan on vaikea tehdä mitään, on se, että Novagon jäsenkunnat ovat muuttotappiokuntia. Novagon rahoitus on sidottu siihen, kuinka paljon ihmisiä kyseisellä alueella asuu. (Gammals 2018.)

Novagolla on parhaillaan käynnissä kaksi hanketta. Rekrytoimalla hyvinvointia -hankkeen tarkoituksena on auttaa mikroyrityksiä ensimmäisen työntekijän palkkaamisessa. Tämän hankkeen tulokset ovat olleet hyviä, ja sen Novagon asiantuntija oli valmis nostamaan menestystarinnaksi, joita olemme haastatteluiden yhteydessä kysyneet haastateltaviltamme. Toisena käynnissä olevana hankkeena on pienten ja keskisuurten kasvualmennukseen tähtäävä Valtaushanke, jossa on mukana neljätoista yritystä. Hanke toteutetaan yhdessä Keski-Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan kehitysyritysten kanssa. Suunnitelmia uusista hankkeista on siten, että yhdessä hankkeessa Laurean opiskelijat voisivat olla mukana. Toinen suunnitteilla oleva hanke liittyy matkailuteemaan, joka toteutetaan yhteistyössä Salon seudun kanssa. (Gammals 2018.)

Haastattelussa keskusteltiin vielä Novagon tunnettuudesta ja markkinoinnin ongelmista. Gammals kanto huolta siitä, miten oppilaitokset ja yritykset tavoittaisivat paremmin toisensa. Suunnitteilla on väliin rakennettava, mahdollinen virtuaalinen konsepti. Sen Gammals näkee yhtenä tärkeimmistä asioista ja toteaa Novagon olevan yhdistävänä linkkinä siinä välissä. (Gammals 2018.)

Eräänä uutena tulossa olevana toimintana Novagossa on kehitelty My Novago -konsepti. Sen tarkoituksena on ikään kuin jatkaa lakkautettua hautomopalvelua virtuaalisesti. My Novagon tarkoituksena on luoda yhteisö, jossa voi kertoa toisille yrittäjille, mitä itselle kuuluu ja voi kuulua yhteisöön. Palvelu on maksuton, niin kuin muutkin Novagon palvelut. Tässä Gammals näkee mahdollisuuden yhteistyökumppanuuteen Lohjan Puu-Anttilan ja Innocellon kanssa, jotka voivat tarjota fyysisiä tiloja sellaisille yrityksille, joilla ei niitä ole, mutta myös kontaktipintoja innovointiin liittyvissä toiminnoissa. Samantyyppiseen toimintaan voisi olla tarvetta muissakin Novagon jäsenkunnissa. (Gammals 2018.)

Novago on lohjalaisena toimijana ennestään tutumpi kuin muut vierailukohteemme, mutta oli

kiinnostavaa haastatella myös paikallista toimijaa ja tarkastella sen toimintaa muihin haastattelukokemuksiimme verraten. Olimme jättäneet Novagon viimeisimmäksi juuri tästä syystä, ja Novagon valinta haastateltavaksi vahvistui toteuttaessamme muita haastatteluja. Novagon käynnissä olevat hankkeet ovat hyvässä vauhdissa, ja niissä on mukana useita läntisen Uudenmaan yrityksiä. Eniten yhtäläisyyksiä oli havaittavissa Novagon ja Yrityssalon toiminnassa. Yrityssalon selkeänä etuna oli se, että se toimi niin kiinteästi Salo IoT Campuksen toiminnan ytimessä. Novagon Lohjan toimipiste on yleisilmeeltään siisti, valoisa ja rauhoittavin värein sisustettu. Liitteen 6 valokuvakoosteesta saa hyvän kuvan tilojen yleisilmeestä (liite 6).

#### 4.6 Tutkimusaineiston analyysi

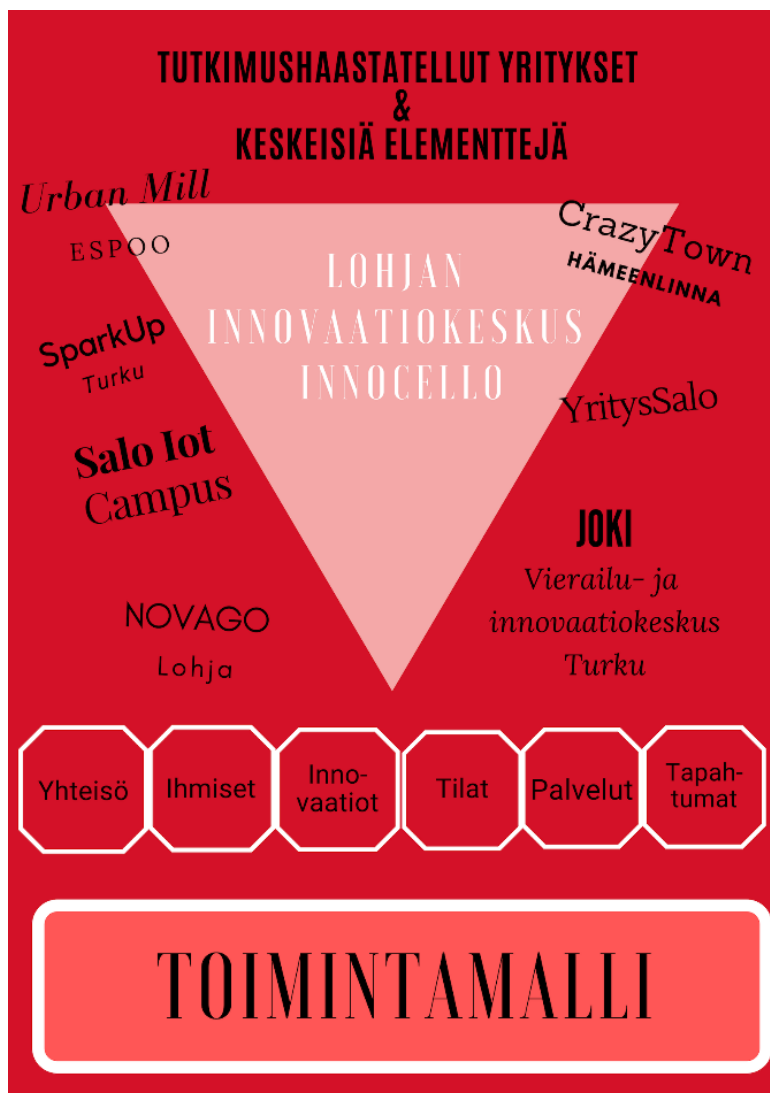
Käynnistimme varsinaiset tutkimushaastattelut 16.8.2018 vieraillemalla Hämeenlinnan Crazy Townissa. Viimeisin tutkimushaastattelu ja toinen vierailukäyntimme Espoon Urban Millissä toteutettiin 10.9.2018. Litteroimme haastatteluaineiston välittömästi kunkin haastattelukäynnin jälkeen, ja litteroinnit valmistuivat viikon kuluessa viimeisimmästä haastattelusta. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 76 sivua. Aloitimme aineiston analyysin lukemalla litteroidun aineiston läpi useaan otteeseen. Tämän jälkeen ryhdyimme tarkastelemaan aineistoa siten, että arvioimme kunkin haastateltavan kohteen organisaatioita, toimintaa ja toiminnan puitteita sekä teimme havaintoja toistuvista ja yhteneväisistä seikoista. Analyysivaiheessa luokitelimme aineiston ja yhdistimme löydöksiä teoriapohjaan. Purimme litteroidun aineiston vielä teema-alueittain hyödyntäen laputusta. (Ojasalo ym. 2014, 109-112.) Jaottelimme haastateltavat kohteet niiden koon, kaupunkien koon ja toimintaresurssien sekä taustaorganisaation tyyppin mukaan, ja vertailimme niitä Lohjan toimijoiden olosuhteisiin. Aineistosta voitiin havaita toisilleen samantyyppisiä ja vertailtavia elementtejä.

Teimme tutkimushaastattelut yhteensä seitsemään eri kohteeseen. Kokosimme haastattelutulokset yhteen ja etsimme niistä yhteisiä teemoja, joiden pohjalta ryhdyimme tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia ja suunnittelemaan Innocellolle kehitettävää toimintamallia. Havaittuamme haastatteluissa selkeitä teemoja, analysoimme niitä aihealueittain (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018). Ryhmittelimme haastattelut Vallin ja Aaltolan (2015, 193-206) näkemysten perusteella teemoittain. Nostimme teemoista elementtejä, jotka olivat mielenkiintoisimpia tutkimuksemme kannalta. Ojasalon ym. (2014, 108-113) mukaisesti teemoittelussa tarkastelimme haastatteluissa esiintyviä ilmiöitä ja asioita, jotka olivat yhteisiä useamassa haastattelussa. Varmistaaksemme monipuolisen näkökannan tutkimukseemme, etsimme myös poikkeamia eri haastatteluista.

Tutkimushaastatteluiden perusteella löysimme toimintoihin liittyviä keskeisiä elementtejä. Luokitelimme elementit kuuden kategorian alle, jotka olivat yhteisö, ihmiset, innovaatiot, tilat, palvelut ja tapahtumat.



Tutkimushaastattelussa esille tulleet keskeiset elementit on esitelty oheisessa kuviossa 16.



Kuvio 16: Tutkimushaastattelujen keskeiset elementit

#### 4.7 Yhtenevät elementit

Tulosten analyysin avulla tutkimushaastattelukohteiden palveluista ja toiminnoista oli havaittavissa monia kiinnostavia elementtejä. Eri kohteissa oli myös paljon samankaltaisuuksia. Innovaatiokeskusten toiminta-ajatus, toimintaympäristö ja toimitilat muokkasivat selkeästi näiden tarjoamia palveluita. Etsimme tulosten analyysissä työmme kannalta keskeisiä teemoja ja jaottelimme ne erilliseen taulukkoon. Taulukon elementit on jaoteltu seuraaviin kategorioihin: yhteisöllinen elementti, mitä yhteisö tarjoaa, yhteiset tilat, yhteistyö ja verkostoituminen, virtuaalinen malli, oppilaitosyhteistyö, tilavuokraus, innovaatioiden tukeminen ja tilat

erilaisille innovaatioille. Olemme käsitelleet työmme tietoperustassa useimpia näistä elementeistä, jotka esiintyivät myös tutkimushaastatteluissa. (Taulukko 1.)

Tutkimuskohde/yritys	Crazy Town	Novago	Salo IoT Campus	SparkUp	Urban Mill	Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki	Yrityssalo
Kaupunki	Hämeenlinna	Lohja	Salo	Turku	Espoo	Turku	Salo
Yhteisöllinen elementti	Pizzaa & Pitchoa		Kuntosali & leffailat	Kahvia (aina tarjolla)	Community Breakfast		Munkkikahvi
Yhteisö tarjoaa	Yhdessä oppiminen, koulutukset	Hankkeet, koulutukset	Koulutukset	SparkUp & StartUp -koulutukset	Koulutukset	Showroom	Hankkeet & koulutukset
Yhteiset tilat	Yhteisötilat		Yhteisötilat	Yhteisötilat	Yhteisötilat	Yhteisötilat	Yhteisötilat
Yhteistyö ja verkostoituminen	Virtuaalinen verkosto, yritysyritys	Virtuaalinen verkosto, yritysyritys	Virtuaalinen verkosto, yritysyritys	Yritysyhteistyö	Virtuaalinen verkosto, yritysyritys	Yritysyhteistyö	Yritysyhteistyö
Virtuaalinen malli	Linkroom virtuaalinen alusta	My Novago -virtuaalinen alusta	Virtuaalinen kampus		Globaali virtuaalisen verkoston jäsenyys	Virtuaalinen vieraskirja	
Oppilaitosyhteistyö	Oppilaitokset	Oppilaitokset	Oppilaitokset, oppilaitos sijaitsee kampuksella	Oppilaitokset	Oppilaitokset	Oppilaitokset	Oppilaitokset
Tilavuokraus	Tilavuokraus, toimitiloja		Tilavuokraus, toimitiloja	Tilavuokraus, toimitiloja	Tilavuokraus, toimitiloja	Tilavuokraus, toimitiloja	Tilavuokraus, toimitiloja
Innovaatioiden tukeminen	Asiantuntija-apu	Asiantuntija-apu	Asiantuntija-apu	Asiantuntija-apu	Asiantuntija-apu	Asiantuntija-apu	Asiantuntija-apu
Tilat erilaisille innovaatioille	Konttoritilat, muokattavaa tilaa		Konttoritilat, tuotantotilat, laboratoriotilat, muokattavaa tilaa	Konttoritilat, laboratoriotilat	Konttoritilat, muokattavaa tilaa		

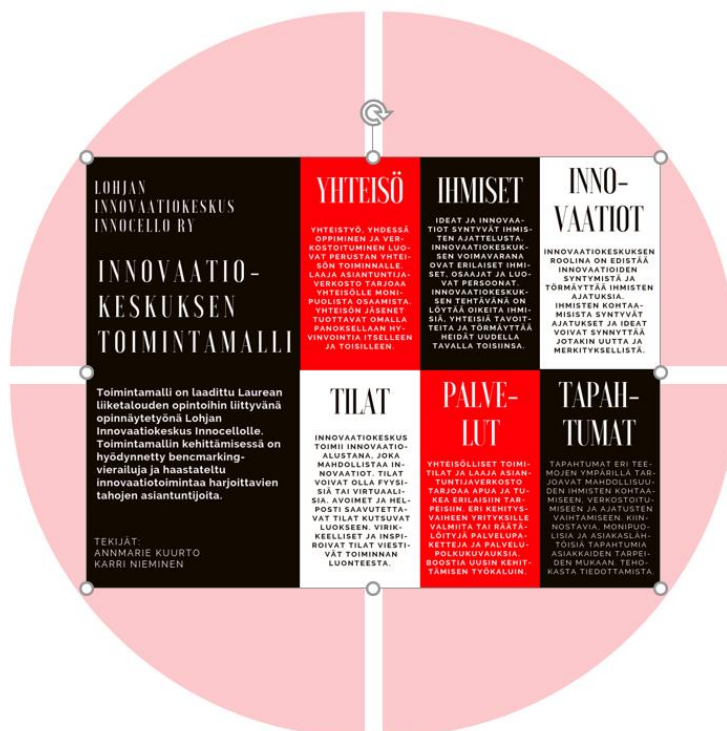
Taulukko 1: Yhtenevät elementit tutkimuskohteissa

Avoimuus oli yhtenä erittäin myönteisenä ja yllätyksellisenä havaintona lähes kaikissa tutkimuskohteissa. Avoimuus välittyi kaikessa tekemisessä, ja se oli läsnä ihmisten kohtaamisissa myös konkreettisesti siten, että tiloihin oli helppo pääsy. Tämä omalta osaltaan madaltaa kynnystä astua sisään omien ajatusten, ideoiden tai pulmien kanssa. Tämä tuli hyvin esille haastattelussa. Avoimuus vaikuttaisikin olevan yksi keskeinen tekijä kaikessa toiminnassa, ja sillä on tärkeä rooli innovaatioita tukevassa toiminnassa. Näemmekin avoimuuden mahdollistavan uuden tiedon saannin sekä mahdollisuuden tarjota tukea ja palveluita kaikille toimijoille. Haastattelussa tuli esille se, miten kunkin paikan toiminnan rahavirratt tulivat monista eri lähteistä ja yhteistyömalleista. Näitä olivat esimerkiksi kaupunkien rahoitusmallit yhteistyökumppanuuksista, hankerahoitukset, jäsenyyteen liittyvät maksut, tilavuokrat, palvelut tai sijoittajien rahoitukset.

## 5 Innovaatiokeskuksen toimintamalli

### 5.1 Yleiskuvaus toimintamallista

Innovaatiokeskuksen toimintamallin kehittämistä varten teimme haastatteluja innovaatiokeskuksiin tai innovaatiotoimintaa edistäviin kohteisiin. Kuviossa 17 on kuvattuna opinnäytetyöprosessin viimeinen vaihe: toimintamallin kehittäminen.



Kuvio 17: Toimintamalli

Teemahaastattelujen avulla saimme vastauksia tutkimuskysymyksiimme sekä sellaista tietoa, joka kuvastaa kokemuksen kautta hankittua asiantuntijuutta ja syvää ymmärrystä. Haastattelujen ja niiden analyysin myötä meille opinnäytetyön tekijöille kertyi tietoa, jonka avulla oli mahdollista luoda toimintamalli, joka soveltuu toimeksiantajan hyödynnettäväksi ja malli, joka on sovellettavissa muillekin paikkakunnille.

Toimivan toimintamallin kehittäminen vaatii monipuolista ja syvällistä perehtymistä aiheeseen sekä ymmärrystä toiminnan järjestämisestä ja käytännön toiminnasta. Toimintamalliin vaikuttaa paitsi valittu toteutustapa, niin myös se, miten ja minkälaisessa toimintaympäristössä toimintaa aiotaan käytännössä toteuttaa. Haastattelujen analyysin avulla etsimme kohteista innovaatiokeskuksen toiminnan kannalta keskeisiä elementtejä, ja valitsimme niistä parhaat mallit.

Esittelemme toimintamalliehdotuksemme eri tasoissa siten, että tarkastelemme toimintamallia ensin yleisellä tasolla. Tässä yleiskuvauksessa otamme esimerkkejä haastattelemistamme kohteista ja niissä havaitsemistamme parhaista toimintatavoista. Näiden tulosten perusteella tiivistimme toiminnan pääkohdat erilliseksi esitteeksi (kuva 5), jonka avulla toimeksiantaja voi esitellä innovaatiokeskuksen toimintaperiaatteita.



Kuva 5: Innovaatiokeskuksen toimintamallista laadittu esite

Esitteen sisältö on kuvattuna kokonaisuudessaan opinnäytetyön lopussa olevassa liitteessä (liite 8). Luvussa 6 sovellamme opinnäytetyömme tarkoituksen mukaisesti yleisen toimintamallin elementtejä Innocellon toimintamalliksi.

## 5.2 Yhteisö

Yhteisö, yhteistyö ja verkostoituminen toimivat monipuolisen toiminnan perustana. Olemme käsitelleet verkostoitumisen ja yhteisöllisen työskentelyn hyötyjä työmme alussa tietoperustaosiossa sekä tutkimushaastatteluiden kuvauksissa. Haastatteluiden perusteella saatoimme havaita, että verkostoilla pystytään tarjoamaan laaja-alaista hyötyä niin aloittaville kuin kokeneemmillekin toimijoille. Siihen haastattelemissamme kohteissa oli monia erilaisia toimintamalleja, mutta kullakin toimijalla toiminnan tavoitteet ja tarkoitukset olivat samansuuntaisia.

Yleisenä tavoitteena oli saada yhteistyöhön mahdollisimman laajoja verkostoja sekä toimijoita, kuten kaupungeja, oppilaitoksia, kansalaisia ja erilaisia muita yrityksiä sekä yhteisöjä niin kansallisella kuin globaalillakin tasolla. Kaikissa haastattelukohteissa oli niin sisäistä kuin ulkoistakin yhteistyötä sekä verkostoja. Näiden merkitys korostui kaikissa haastattelukohteissa.

Meidän etu on ehkä se, että koska me toimitaan kolmessa kaupungissa, ja meillä on noin 150 jäsenyritystä ihan laidasta laitaan. Siinä perheessä, me pystytään tarjoamaan aika monipuolisesti apua täällä perheen tai tämän heimon sisällä. Eli löytämään oikeat osaajat sitten auttamaan, olipa kyse sitten rahoituksesta tai markkinoinnista tai mistä vaan, niin meillä on tässä meidän lähiheimossa se nopeasti tarjolla. Siitä voi johtua sekin, että yritykset ovat kokeneet kaikkein parhaimmaksi ja tärkeimmäksi avukseen henkisen sen tuen. (Pulkkinen & Ruuskanen 2018.)

Oppilaitosten, yritysten ja yhteisöjen yhteistyö koettiin kaikissa haastattelukohteissa erittäin tärkeänä. Salo IoT Campuksella opiskelijat on huomioitu aivan erityisellä tavalla.

Meillä on siis tällä hetkellä vähän vaille 1500 ihmistä täällä töissä tai opiskelee täällä kampuksella. Todellakin, ja vielä konkreettisesti amk on tuolla reunalla, niin tarkoituksella avattiin sieltä sellainen ovi, että se on aina auki. Eli ei tarvitse edes ovea avata, et ”nyt mä oon koulussa”, ”nyt mä oon kampuksella”. Se on yksi osa tätä yhteisöä. Voi istua samoissa pöydissä. (Vakula 2018.)

Virtuaalisia verkostoja ja toiminta-alustoja, jotka tarjosivat erilaisia palveluita, oli myös käytössä kaikissa kohteissa, vaikkakin joidenkin toimijoiden toimintaa ja mallia oli kehitelty pidemmälle. Salossa tarjottiin mahdollisuus virtuaaliseen kampusjäsenyyteen, Hämeenlinnassa palveluna oli Linkroom-konsepti, Espoossa globaali virtuaalijäsenyys ja Lohjalla My Novago, josta Novagon Gammals kertoi haastattelun yhteydessä.

Onpahan sitten syntynyt se ajatus, et jos me tehdään se virtuaalisesti. Ja toi My Novago on juuri sen ilmentymä. Sinne me ollaan lisäämässä niitä palveluita, mitä voitaisiin sitten tämmöiselle porukalle, joka kaipaa hautomopalveluita. Me laitetaan ne sinne. Osana yhteisöä voit ammentaa just sitä, mitä sulle kuuluu, ja mitä sä itse haluat ammentaa. Eikä tietenkään maksa mitään, niin kuin ei meidän muutkaan palvelut. (Gammals 2018.)

Yhdessä oppimisen kulttuuri koettiin hyvänä toimintatapana yhteisön sisällä. Osaamisen ja tiedon jakamisen sekä yhdessä oppiminen yhteisön toisten jäsenten kanssa koettiin olevan kaikkia hyödyttävää toimintaa. Jokaisessa haastattelukohteessa järjestettiin yhteisön jäsenille, toimijoille, kampusalaisille ja yhteistyökumppaneille tilaisuuksia, jossa oli mahdollistettu oppiminen, tiedon saanti ja tiedon jakaminen. Urban Millin Mikkelä totesi yhteisön olevan ensinnäkin oppimisaikaa.

Se on sellainen paikka, missä fiksusti toimitaan. Me nähdään, et ensiks sen paikan pitää olla oppimisaikaa. Sinne tulee ihmisiä, jotka oppii toisiltaan, ja sit sen pitää olla avointa. (Mikkelä 2018.)

Salo IoT Campuksen Vakula kiteyttää kaiken olevan kiinni yhteisön tahtotilasta.

Se on kulttuurista ja halusta kiinni, mikä on se tavoite ja tahtotila. Täällä Salossa kaikki ymmärtää, et on pakko samaan hiileen puhalttaa, jokainen ei voi kikkaila omia, koska tää on niin pieni paikka kuitenkin. (Vakula 2018.)

Kappaleessa 3.3.3 toimme esille Pursulan (2010) määritelmän innovaatioekosysteemin ominaisuuksista. Yhteisön toiminnassa hyötyjinä ovat usein kaikki siinä toimivat. Verkostojen välisissä suhteissa syntyy uusia innovaatioita ja uutta osaamista, ja innovatiivinen yhteisö tarjoaa tällaiselle verkostolle hedelmällisen alustan.

### 5.3 Ihmiset

Innovaatiokeskuksen yhtenä tarkoituksena on yhdistää ajatuksia, ja ajatukset ovat aina lähtöisin ihmisistä. Yhdessä tekemisen kulttuuri näkyi vahvasti ihmisissä, jotka työskentelivät haastattelemissamme kohteissa. Ihmisten välistä tasa-arvoisuutta ja taitoa hyväksyä ihmiset sellaisina kuin ovat, riippumatta heidän yhteiskunnallisesta statuksestaan, pidettiin tärkeänä. Salo IoT Campuksen Vakula kertoi, miten heillä suhtaudutaan opiskelijoihin.

Opiskelijat ovat ihan samanvertaisia. Meidän slangissa näit kutsutaan kampuslaisiksi. Kaikki, joilla on avain tänne, ovat kampuslaisia. Uutena on tosiaan nämä virtuaalikampuslaiset, kellä ei ole avainta, mutta opiskelijoilla on ihan samanlainen avain. Ne pääsee tänne, se saa käyttää näitä palveluita ihan samalla tavalla, kun ketä tahansa muu. Ne tulee ihan samalla lailla tosta samasta ovesta sisään, ja menee syömään tohon samaan paikkaan, ja käyttää noita samoja neukkareita, kuin kuka tahansa firman toimitusjohtaja. (Vakula 2018.)

Useassakin haastattelussa pidettiin toisilta oppimista ja vertaistukea innovaatiokeskuksissa toimivien ihmisten vahvuuksina.

Ne ihmiset tekee sen jutun. Niillä tulee olla merkitystä keskenään, ulospäin ja joka suuntaan. (Mikkeli 2018.)

Salo IoT Campukselle koko toiminnan kannalta tärkeitä ihmisiä ovat Salon seudun päättäjät, yrittäjät ja kaikki salolaiset. Salo IoT Campuksen Vakula kiittelee edellä mainittuja tahoja.

Pitää ajatella, mitä Salossa on nyt tehty, että hankittiin tää kampus. Onhan tää aika kova juttu. Onhan nyt päättäjillä ollut aika rohkea veto ja toisaalta näkemys siitä, että nyt lähetään uusista ajatuksista. (Vakula 2018.)

Crazy Townin asiantuntijat jakoivat saman ajatuksen ja korostivat haastattelussa niin yhteisöllisyyden kuin ihmistenkin tärkeyttä Crazy Townin toiminnassa.

Tässä sen voi huomata ja todeta, et kaikkein parasta on se toinen ihminen. Ja sitä mä jaksan jankuttaa, et yhteisöllisyys on kuitenkin pitkälti sen yrityksen kasvun tekijä. Innovaatiot ja ideat lähtevät ihmisistä. (Pulkinen & Ruuskanen 2018.)

#### 5.4 Innovaatiot

Innovaatiokeskuksista puhuttaessa ajatellaan usein innovaatiokeskuksen itsessään tuottavan innovaatioita. Monen tutkimuskohteemme oma toiminta itsessään oli havaintojemme mukaan innovatiivista. Haastateltavista huokui halu luoda uutta, mutta toiminnan periaatteina ja taroituksena oli kuitenkin enemmänkin tukea omalla toiminnallaan uuden luomista eli innovointia. Salon IoT Campuksen Vakula valottaa kampuksen toimintamallin kokonaisuutta.

Meidän ajatus on tää, että startupit on yksi osa tätä. Sen lisäksi siihen kylkeen on kasvuyrityksiä. Ja sitten kolmantena sektorina on tämmöiset ankkurit, isot yritykset, millä on jo vakiintunut liiketoiminta, ja liikevaihdot ehkä kymmenisäkin miljoonissa jo. Sitten neljäntenä ryhmänä on nämä oppilaitokset. Me ei keskitytä pelkästään startupeihin, me ei keskitytä pelkästään oppilaitoksiin. Me keskitytään tähän koko settiin, ja saadaan joka lokeroon hyviä toimijoita. Ja sitten se mylly tai asiakaskunta otetaan kampukselle samojen seinien sisälle ja ravistellaan sitä, ja saadaan aikaan sitä kautta pullahtamaan niitä innovaatioita tai jotain muuta. (Vakula 2018.)

Ihmisten kohtaamisista syntyy ajatuksia ja ideoita, jotka voivat synnyttää jotakin uutta ja merkityksellistä. Ajatusten ja ideoiden törmäämiset toimivat innovaatioiden lähteinä. Innovaatiivinen toiminta sekä niitä ymmärtävät toimijat antavat tukea ja luovat mahdollisuuksia innovaatioiden syntymiselle. Yrityssalon Oksman kuvailee, miten innovaatiotoiminnassa haetaan ihmisiä ja yrityksiä, jotka toimivat innovatiivisesti.

Yritykset tarvii koko ajan - ei hyysäystä, mutta aktivointia. Jopa ihan siis ihan olemassa olevat, satoja miljoonia tahkovat firmat, niin niitä pitää myös aktiivoida, saada ymmärtämään et hei, tällaista täällä on. Täällä on tällaisia yrityksiä, voisittekste tehdä yhteistyötä? Kiinnostaisiko teitä viedä jonnekin teidän osaamista ja näitten kanssa yhdessä? Nurkkakuntalaisuus pois. (Oksman 2018.)

Vaikka haastattelemamme yritykset eivät itse tekisi innovatiivista toimintaa, ne mahdollistavat innovaatioiden syntyä käytännössä.

Meidän ajatus innovaatiosta kampuksena on se, että me ollaan tämmöinen innovaatioalusta. Me mahdollistetaan se toiminta ja innovaatiot. Me ei voida mennä tekemään meidän asiakkaille bisnestä, eikä osatakkaan, eikä voidakaan mennä kertomaan siinä. Mutta meidän ajatus on se, et me rakennetaan palapeleä omalta osaltamme. (Vakula 2018.)

Vakula kuvaa sen roolin olevan ihmisten kokoon kutsumisen sekä toimimisen kanavana yhteistyökumppaneiden ja ihmisten suuntaan. Haastateltavamme Crazy Townissa pohtivat ongelmaa, jollaisia myös toisinaan koetaan innovaatioista puhuttaessa.

Ihmisten pitäisi uskaltaa kertoa niistä. Meillä on Suomessa tämä kulttuuri, et joku varastaa sen. Mä aina sanon, et sä oot jo sata askelta edellä, kun sä oot sen miettinyt ja jauhanut päässäsi. Tuskin kukaan tulee tekemään sitä samalla tavalla, kun sä oot sen miettinyt, mutta me jostain syystä pelätään sitä. (Pulkkinen & Ruuskanen 2018.)

Innovaatioille tulee antaa tukea, joka mahdollistaa innovatiivisen toiminnan. Jokaisesta tutkimuskohteesta löytyi innovatiivisuuteen pohjautuvia menestystarinoita, jotka konkretisoivat toiminnan tarpeellisuuden.

Kyllä näitä on meillä. Itse asiassa paikallakin istuu varmaan yhden sellaisen ihmisen. He kävivät BusinessUpin keväällä, firma pistettiin pikkasen ennen pysäyttyn. Me oltiin silloin yhteydessä. He ovat saaneet jo tuotetta pitkin maailmaa menemään. (Puhtila 2018.)

## 5.5 Tilat

Tarkastelimme tutkimuskohteiden tiloja ja fyysistä ympäristöä tutustumalla niihin, tekemällä haastattelukysymyksiä ja valokuvaamalla niitä luvan saatuaamme. Tutkimuskohteiden kuvat on koostettu liitteisiin 1-6. Tilojen analyysissä oli havaittavissa monia erilaisia elementtejä, joista valitsimme tarkempaan tarkasteluun muutamia.

Toimijoilla oli erilaisia näkemyksiä innovatiivisista tiloista, mutta myös yhtäläisyyksiä oli selvästi havaittavissa tässäkin kategoriassa. Tiloihin vaikutti osittain fyysiset tekijät, toimintatapa sekä toiminnan toteutustapa. Huomionarvoista oli se, että tiloja ei ollut rakennettu erityisesti toiminnan ympärille, vaan toiminta oli innovoitu tilan mukaan. Haastateltaviksemme valitut kohteet toimivat vanhoissa kiinteistöissä yhtä lukuun ottamatta. Rohkeutta lähteä tuottamaan jotakin uutta ja innovatiivista tilojen näkökulmasta, kuvaa Salo IoT Campuksen Vakulan kertomus toiminnan aloituksesta.

Salon IoT Park Oy osti tämän kampuksen Microsoftilta ja käytännössä tyhjänä. Tässä oli 90 000 neliötä käytännössä ilman käyttöä. Muutama firma siellä täällä, mutta hyvin autiona. Tätä on vaikea kuvata, sitä kokoluokkaa, mutta jos ajatellaan, niin Jumbo-kauppakeskus on samoissa kokoluokissa. Ajatellaan, että otettaisiin Jumbosta tai Sellosta kaikki yritykset ja ihmiset pois. (Vakula 2018.)

Tilojen sijainnin koettiin vaikuttavan myös toimintamallin kehittämiseen, ja osittain siksi innovaatiotoiminta miellettiin mielekkääksi toiminnaksi. Salo IoT Campuksen Vakula kuvailee toimipaikan ajatusta sen sijainnin mukaan.

Tää ei oo kiinteistöbisnes siinä mielessä. Me ei olla Kehä 1:llä, me ei olla Lepävaarassa, me ei olla Keilaniemessä, mutta ne on tuttuja edellisestä historiasta. Tässä on kyse nyt ihan muusta. Me ei voida luukuttaa tästä firmoja täyteen kampusta. Se ei tule ikinä menestymään. Se mikä on se meidän muu juttu, niin se on nyt se juttu. Sitä on kehitetty heti silloin alusta ja lähdetään vieämään eteenpäin. Meidän ajatus kampuksena on olla innovaatioalusta. Me mahdollistetaan se toiminta ja innovaatiot. (Vakula 2018.)

Lähes kaikissa tutkimuskohteissa oli tarjolla yhteisöllisiä tiloja. Yhteisöllisten tilojen hallitsevia elementtejä olivat avoimuus ja muunneltavuus. Turun Vierailu- ja innovaatiokeskus Joessa konkretisoitui erilaisten tilojen ja tilankäyttäjien monimuotoisuus, tarpeet sekä mahdollisuudet. Kaunismäen mukaan yrityksellä on yli 50 yhteistyökumppaniyrittäjä.



Siellä on tosi hyviä ja innovatiivisia yrityksiä. Harvahan, joka ei ole tämmöinen tulevaisuusorientoitunut, niin edes lähtisi tähän mukaan. Mutta nyt me ollaan siinä kohdassa, että nyt on saatu talo valmiiksi ja nyt tämä toimii tapahtumatilana ja showroom-tilana. (Kaunismäki 2018.)

Monissa haastattelukohteissa oli käytetty rohkeasti värikkäitä pintoja ja värikästä sisustusta. Väreillä saatiin viestittyä tulijalle yrityksen toimintamallista, ilmapiiristä ja toimintakulttuurista. Perusratkaisuja, toisin sanoen erilaisia valmiita tai muokattavissa olevia toimistotiloja, löytyi kaikilta tiloista tarjoavilta tutkimuskohteilta. Tiloista oli luotu selkeät hinnastot, joista löytyi valinnanvaraa erilaisille toimijoille ja yrityksille.

## 5.6 Palvelut

Seuraavana tärkeänä kategoriana olivat palvelut, joita yritykset tarjoavat asiakkailleen. Kaikki toimijat olivat valinneet asiakkailleen monipuolisia, joustavia ja muunneltavissa olevia palveluita. Palvelut tarjosivat jäsenille tai asiakkaille oppimista ja uudistumista, kuten innovaatioiden kanssa toimivilla tahoilla voi olettaakin olevan. Palveluista kuvastui toiminnoista vastaavien henkilöiden persoonat, visiot ja näkemykset sekä rautainen ammattitaito. Huomiinarvoista oli myös henkilöstön sitoutuneisuus toimintaan ja sen kehittämiseen.

Käytännön tasolla toimijoilta löytyi valtavasti erilaisia räätälöityjä palveluita sekä valmiita palvelukokonaisuuksia. Hämeenlinnan Crazy Townissa erikoisuutena tarjottiin esiintymiskoulutusta oman henkilöstön toimesta.

Koitetaan tehdä se siten, että palvelullaan alueen yrityksiä yhdessä. Tarjotaan mahdollisuuksia kehittää omaa esiintymistä, etsitään sopivia sparraajia. Me sparrataan ja yhdistellään ihmisiä, yrityksiä ja henkilöitä. (Pulkkinen & Ruuskanen 2018.)

Yrityssalossa erityistä huomiota saavutti ”one-pagerit”, jolla autettiin alueen yrityksiä.

Me kutsuttiin tätä ”one-pageriks”. Yksisivuinen kortti yrityksistä niin, että me voidaan kertoa yrityksistä selkeästi eteenpäin. Siinä on key-selling-pointit ja lyhyesti, tosi napakasti englannin kielellä sanottu, mikä on yritys, mitä ne osaavat, mitä ne tarjoavat, yhteystiedot ja muut. Kun meiltä kysytään yrityksistä ja me jaetaan, et tällainen, tällainen ja tällainen yritys. (Oksman 2018.)

Palvelut oli muokattu asiakkaille mahdollisimman helpoiksi, mutta samalla joustaviksi asiakkaan tarpeista riippuen. Salo IoT Campuksella on esimerkiksi kahdentyyppisiä tuotteita. Tarjolla on räätälöitäviä tuotteita, jossa esimerkiksi vuokratilat voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeen mukaan ja toisena vaihtoehtona ovat palvelupaketit, jossa on tiettyjä palveluita, jotka voidaan valita yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Vakula 2018.)

Asiantuntija-apua oli saatavissa kaikissa tutkimuskohteissa. Yhteistyöverkostot toimivat apuna, jos haastateltavien tai heidän edustamansa tahojen omat tiedot eivät riittäneet. Kaik-

kien toimijoiden palveluihin sisältyi koulutusta, joita järjestettiin joko itse tai yhdessä yhteistyötahojen kanssa.

Palveluiden suunnittelussa on tärkeä ymmärtää erilaisten asiakkaiden tarpeet. Sen avulla kyetään muodostamaan asiakkaan palvelutarpeiden mukaisia palveluita. Useissa haastattelemisemme kohteissa välittyi palvelupolkuajattelu ja tahto ymmärtää erilaisten asiakkaiden tarpeita: mikä on asiakkaan ongelma ja mitä sen ratkaisemiseen tarvitaan. Esimerkiksi Turun SparkUpissa oli selkeä toimintapolku, jota voitiin hyödyntää asiakkaiden neuvonnassa. Eri vaiheiden yrityksille tarjottavat palvelut oli nimetty selkeästi. StartingUp on suunnattu aloittaville yrityksille, TeamingUp tiimiä tai yhteistyötä etsiville yrittäjille, BusinessUp antaa työvälineitä kasvua hakeville yrityksille tai auttaa vanhoja yrityksiä uudistumaan ja LevelUp auttaa kansainvälistymisessä. (SparkUp 2018.)

## 5.7 Tapahtumat

Tapahtumat mahdollistavat ihmisten ja ajatusten kohtaamisen luoden yhteisöllisyyttä. Haastattelukohteissamme tapahtumilla oli tärkeä osansa niiden toiminnassa ja niihin oli selkeästi panostettu. Tapahtumista oli luotu omanlaisiaan ja toimijoiden toimintakulttuuriin sopivia. Toimijat järjestivät tapahtumia itse tai yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi asiakkaat ja yhteistyökumppanit järjestivät itsenäisesti omia tapahtumiaan.

Urban Millissä ja Salo IoT Campuksella tapahtumia on runsaasti ja niillä on oma tärkeä merkityksensä.

Täällä on tapahtumia ja tapahtuman järjestäjiä koko ajan. Meille ne tuovat sen elinvoiman. Me ollaan niissä läsnä, ja meidän yhteisö. (Mikkela 2018.) Meillä on paljon tapahtumia joko itse tehtyinä – tehdään, järjestetään tai sitten tehdään yhteistyökumppaneiden kanssa, että täällä kampuksella tapahtuisi paljon. (Vakula 2018.)

Erilaisten tapahtumien kirjo oli laaja. Esimerkkeinä niistä olivat muun muassa koulutukset, luennot, yleisötapahtumat, messutapahtumat, yritysten keskinäiset tapahtumat, kehittämispäivät, kaupunkiympäristön kehittämistapahtumat ja verkostoitumistilaisuudet. Osassa haastattelemisemme kohteissa oli lisäksi tapahtumia myös yhteisön perheenjäsenille ja ystäville, kuten ”leffailtoja” ja lastentapahtumia. Yhteisöllisiä tilaisuuksia järjestettiin myös erilaisten toistuvien teemojen ympärille, kuten Community Breakfast (Urban Mill), Campus Breakfast (Salo IoT Campus), Pitchaa & Pizzaa (Crazy Town) sekä munkkikahvit (Yrityssalo).

Meillä on täällä aamukahvit ja meillä on Pitchaa & Pizzaa -päivät, elikkä siis yritykset pitchaa tässä ja sitten meillä on pizzaa tarjolla. (Pulkkinen & Ruuskanen 2018.)

Yritysten järjestämällä tapahtumilla koettiin olevan myös arvoa alueelle ihmisistä yhdistävänä sekä ympäristöä ja sen toimintaa elävöittävänä elementtinä.

## 6 Innovaatiokeskuksen toimintamalli Innocellolle

### 6.1 Toimintamallin kehittäminen Innocellolle

Tutkimushaastatteluiden perusteella kehitimme innovaatiokeskuksen toimintamallista yleismallin, joka on kokonaisuudessaan visuaalisena kuvauksena ja toimeksiantajan hyödynnettävänä esitteenä opinnäytetyön liitetiedostona (liite 8). Toimeksiantaja voi hyödyntää esitettä toimintansa esittelyssä. Alla olevassa kuvassa 6 on tiivistelmä ja visuaalinen kuvaus toimintamallin keskeisistä elementeistä.



Kuva 6: Visuaalinen kuvaus toimintamallista

Haastattelujen tuloksista ja niiden perusteella tehdyistä havainnoista laaditun yleismallin pohjalta jatkoimme toimintamallin kehittämistä Innocellolle. Innocellolle laaditussa toimintamallissa hyödynsimme yleismallin elementtejä soveltuvien osin, ja otimme huomioon Innocellon toimintapuitteet sekä yhdistyksen käytettävissä olevat resurssit.

## 6.2 Innocellon yhteisö

Innovaatiokeskuksen ekosysteemissä sen ydintoiminta muodostuu yhteisöistä. Innocellon sisäisen toiminnan yhteisö muodostuu yhdistyksen hallituksesta, yhdistyksen jäsenistä ja muista Innocellon parissa toimivista henkilöistä sekä yritys- ja harrastealan yhteisöstä sekä muista aktiivitoimijoista. Tämä yhteisö muodostaa sisäisen verkoston, joka toimii toisiaan tukien sekä käytännön toiminnan ja ideoinnin lähteenä.

Innocellon sääntöjen mukaan yhdistyksen tarkoituksena on edistää Lohjan elinvoimaisuutta, parantaa yhteisöllisyyttä ja ihmisten hyvinvointia sekä luoda uudenlaisia toimintatapoja, joissa kaupunkilaiset voivat yhdessä alueen yritysten ja muiden tahojen kanssa etsiä ja kehittää uusia toimintoja, palveluita tai tuotteita. Innocello tuottaa hyötyä paitsi yrityksille, niin myös kaikille kaupunkilaisille tarjoamalla väylän ja alustan uusien ajatusten esille tuomiseen. Se tarjoaa yhteisen matalan kynnyksen kohtaamis- ja kehityspaikan sekä verkoston innovoijille, uusien toimintojen kehittelijöille, alueen yrityksille ja potentiaalisille uusille yrittäjille. (Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry. Säännöt. 2017.)

Tavoitteisiin pääsemisen kannalta keskeistä on luoda laaja yhteistyö- ja asiantuntijaverkosto, joka koostuu eri alojen osaajista, lohjalaisista yrityksistä ja luovista persoonista, joilla on kyky uuden luomiseen. Innocellon ulkoiseen verkostoon kuuluvat muun muassa yhteistyöyritykset, yrittäjäjärjestöt ja -verkotot, oppilaitokset, kansalaisjärjestöt, kaupungin eri toimialat, tulos- ja palvelualueet, muut kansallisella tai globaalilla tasolla toimivat innovaatiokeskukset ja yhteisölliset toimipaikat, ammatilliset erityisosaajat tai harrasteosaajat sekä yksittäiset kaupunkilaiset.

Innocellon toiminnassa virtuaaliset verkostot ja toiminta-alustat tarjoavat helpon tavan osallistua ja kuulua yhteisöön silloinkin, kun fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista tai arjen kiireistä on vaikeaa irrottautua. Yksinkertaisimmillaan virtuaalisten verkostojen rakentamisen voi toteuttaa olemassa olevilla sosiaalisen median sovelluksilla, varta vasten tarkoitusta luodulla omalla sovelluksella tai esimerkiksi Novagon kanssa toteutettavalla yhteisellä alustalla. Virtuaaliyhteisö voi tarjota vertaistukea sekä nopean ja helpon tavan kommunikoida eri intressiryhmien kesken.

Oppilaitosten, opiskelijoiden ja opetushenkilöstön integroiminen mukaan Innocellon toimintaan tarjoaa hyötyjä kaikille osapuolille. Opiskelijat voivat toimia yhteistyöprojekteissa ja saada suoria kontakteja yrityksiin. Yritykset pääsevät näin myös tutustumaan tulevaisuuden osaajiin. Laurea-ammattikorkeakoulun ja Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän Luksian ohella myös lukio-opiskelijoiden ja peruskoululaisten mukaan saaminen voi tuottaa uudenlaisia ajatuksia niin Innocellon kuin yritystenkin toimintaan. Samalla se tarjoaa nuorille uusia näköaloja tulevaisuuden koulutus- ja uravalintoihin.

Yhteisön jäsenet tuottavat omalla panoksellaan hyvinvointia itselleen ja toinen toisilleen. Yhteisön toiminnalle on luonteenomaista avoimuus ja luottamuksellisuus, joka on edellytys yhteisön ja sen jäsenten menestykselliseen toimintaan. Parhaimman hyödyn yhteisöstä sen jäsenet saavat yhdessä oppimisesta ja siitä, että tietoa on saatavilla ja sitä jaetaan. Yhdessä oppiminen kehittää kaikkia yhteisön jäseniä. Oman toimintakulttuurin luomisessa ja yhteisön yhtenäisyyden muodostumisessa on tärkeää pitää yllä yhdistäviä tekijöitä, jotka innostavat yhteisön jäseniä. Näitä ovat muun muassa yhteisön yhteiset kahvihetket ja muut epämuodolliset tapaamiset, tapahtumat ja tilaisuudet sekä yhdessä tekeminen. Yhteisöllisyys on parhaimmillaan yhdessä toimimista, jossa tasa-arvoisuus, erilaisuuden ja toistensa hyväksyminen ovat edellytyksiä vapaalle toimimiselle.

### 6.3 Ihmiset Innocellon voimavarana

Ideat ja innovaatiot ovat lähtöisin ihmisten ajattelusta. Innocellon toiminnan keskiössä ja innovaatiotoiminnan voimavarana ovat erilaiset ihmiset, osaajat ja luovat persoonat, joilla on kyky katsoa asioita uudella tavalla ja luoda jotakin uutta. Menestyksenkäs toiminta edellyttää halua työskennellä yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Innocellon tehtävänä on löytää oikeita ihmisiä, joilla on yhteisiä tavoitteita ja merkityksiä keskenään sekä yhdistää heidät uudella tavalla toisiinsa.

Innovaatiotoiminnassa ei ole merkitystä kunkin statuksesta tai uran kehitysvaiheesta. Parhaimmillaan ihmisten keskinäinen yhteistyö yhdistää yrittäjät, kaupunkilaiset, opiskelijat, päättäjät ja muut eri tahoja edustavat ihmiset yhdeksi innovoivaksi joukoksi. Erilaiset ja eri kulttuureista tulevat ihmiset sekä eri aloilla työskentelevät tai vasta uransa alussa olevat opiskelijat tuovat tähän joukkoon oman kokemusmaailmansa ja osaamisensa, ja siten rikastuttavat sen toimintaa. Opiskelijoiden mukaan ottamisen tasa-arvoisina yhteistyökumppaneina voi nähdä myös panostuksena tulevaisuuteen. Hyvä yhteishenki, tasa-arvo ja taito hyväksyä ihmiset rakentavat yhdessä tekemisen kulttuuria.

Innocellon yhteisössä ihmiset tarjoavat toisilleen mahdollisuuden vertaistukeen, yhdessä oppimiseen ja ajatusten yhteiseen kehittelyyn. Avoimuus ja luottamuksellisuus ovat toiminnan toteuttamisessa erittäin tärkeitä tekijöitä. Uteliaisuus tutustua uusiin ihmisiin, aktiivisuus ja haikautuminen uusiin kontakteihin on yksi keskeinen taito yhteistyöverkostojen luomisessa. On pidettävä aistit valppaana, tartuttava hetkeen, tilaisuuksiin tai kohtaamisiin ennakkoluulottomasti ja oltava aktiivinen ihmisten suuntaan. Toimintaa ei ole ilman ihmistä.

#### 6.4 Innovaatioiden ja innovaatiotoiminnan edistäminen

Innocello on itsessään innovatiivinen sekä raja-aitoja rikkova toimija. Innocellon keskeisenä roolina on edistää innovaatioiden syntymistä. Se voi itse tuottaa innovaatioita, vaikka Innocellon tärkeimpänä roolina on toimia siten, että se aktiivisesti ohjaa ja tarjoaa tilaisuuden ihmisten ajatusten kohtaamiselle. Innocello on aktiivinen toimija, kutsuu yhteen sopivat tahot, luonäille sopivat olosuhteet ajatusten vaihtoon ja ideoiden kohtaamiselle sekä innovaatioiden syntymiselle. Ihmisten kohtaamisista syntyvät ajatukset ja ideat voivat synnyttää jotakin uutta ja merkityksellistä.

Innovaatioiden syntymistä voidaan edistää erilaisin innovaatioprosessein, joilla houkutellaan ja herätellään prosessiin osallistujia keksimään, kehittämään ja innovoimaan jotakin uutta ja ennalta arvaamatonta. Innovaatioprosesseista löytyy lukuisia oppaita ja kirjallisuutta, joita Innocello voi hyödyntää tarpeen mukaan.

Ehdotamme, että Innocello kehittää käyttöönsä oman innovaatioprosessimallin, *innovaatioiden prosessiportaat*. Ideoimassamme prosessiporrasmallissa Innocello voi esimerkiksi määrittellä innovoinnin eri vaiheita erilaisiin tarpeisiin ja määrittellä, mikä on Innocellon rooli kussakin prosessiportaassa. Näin Innocello saa käyttöönsä selkeän työkalun, jonka avulla innovaation kehittäjä saa nopeasti oikean avun innovaation eteenpäin saattamisessa.

Innocellon toiminnan yhteydessä syntyvien innovaatioiden lisäksi Innocello voi toimia ulkoa tulevien innovaatioiden tai ideoiden jalostamisen apuna, auttaa etsimään oikeat yhteistyökumppanit sekä tukea ja ohjata innovaatioiden edelleen kehittämistä. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei aina voi ennustaa tai tunnistaa etukäteen, syntykö jostakin uudesta ideasta merkityksellinen innovaatio.

#### 6.5 Innocellon toimitilat

Innovaatiokeskuksen tilat toimivat innovaatioalustana, joka mahdollistaa innovaatiot. Siten toimitiloilla on suuri merkitys siellä toteutettavaan toimintaan. Tilat voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia. Virtuaalisina tiloina Innocello voi hyödyntää olemassa olevia sosiaalisen median sovelluksia tai hankkia tätä tarkoitusta varten suunnitellun työtilan. Tässä toimintamallissa keskitymme fyysisten toimitilojen mahdollisuuksiin.

Innocello toimii Lohjan keskustassa vanhan, yli 100-vuotiaan koulurakennuksen Puu-Anttilan tiloissa. Vanhalla rakennuksella on oma historiansa ja tarinansa. Kuluneet, puiset portaat johdattavat kävijät alakerran juhlahuoneiston sivuitse isojen huoneiden reunustamiin yläkerran tiloihin, joihin on sijoittunut eri alojen yrityksiä muodostaen Puu-Anttilan yritysyhteisön. Kokonaisten tilojen lisäksi yrityksillä on mahdollisuus vuokrata pienempiä osia tiloista tai vain päiväpaikkoja.

Yritysten ja muiden toimijoiden vuokraamien toimitilojen lisäksi yhteisölliset tilat tarjoavat mahdollisuuden luontevaan vuorovaikutukseen sekä riittävän suuret tilat isompien tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämiseen. Kohtaamiset virikkeellisissä ja inspiroivissa tiloissa tarjoavat mahdollisuudet yhdessä oppimiseen sekä ihmisten ja ideoiden kohtaamiseen. Yhtenä Puu-Anttilan erikoisuutena onkin tilojen tarjoamat omaleimaiset koululuokat, väljät aulatilat ja pitkät käytävät.

Monipuoliset tilat tarjoavat monipuoliset mahdollisuudet toteuttaa Innocellon toiminta-ajasta ja muokata toimintaa tilojen erityispiirteiden mukaan. Tilojen historiaa ja persoonallisuutta kannattaakin hyödyntää niin toiminnan suunnittelussa kuin markkinoinnissa, ja tuoda nämä ominaisuudet esille imagon rakentamisessa. Parhaimmillaan innovaatiokeskustoiminnan voi yhdistää modernin ja innovatiivisen toiminnan vanhaan miljööseen rakennuksen historiaa kunnioittaen.

Tilat ja tilojen sisustusratkaisut viestivät sen toimintakulttuurista ja ilmapiiristä. Tilojen yleisilmeellä, siisteydellä, kalustuksella ja väreillä voidaan luoda erityyppisiä tunnelmia, saada ihmiset viihtymään ja innostumaan. Räätelöitävinä palveluina Innocello voisi tarjota yrityksille valmiita tai muunneltavia tiloja ja tilaratkaisuja sekä tarjota ja hallinnoida etätyöpistettä.

Tilojen avoimuus, välittömyys ja ihmisten vapaa kohtaaminen voi rohkaista myös niitä, jotka epäröivät tuoda ajatuksiaan esille. Se, että tiloihin on helppo tulla, on erityisen tärkeää sille, että erilaiset ihmiset voivat kokea olevansa tervetulleita omien ajatustensa ja ideoittensa kanssa. Selkeiden opasteiden avulla ihmisten on helpompi löytää tiensä myös yläkerran yritystiloihin. Esteettömyyteen liittyvänä ongelmana on hissien puuttuminen rakennuksesta. Tämä Innocellon on syytä ottaa huomioon ja tarvittaessa siirtää tilaisuus rakennuksen alakertaan tai tarjota osallistumismahdollisuus virtuaalisena myös heille, joilla on erityistarpeita esteettömyyden suhteen.

## 6.6 Innocellon palvelut

Lohjalla toimii monipuolinen yritysten ja yrityspalveluverkosto. Innocello toimii osana verkostoa täydentäen palvelutarjontaa yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Aktiivisella yhteistyökumppanuudella ja yhteistyöhakuisuudella Innocello voi kasvattaa yhteistyö- ja asiantuntijaverkostoaan ja toimia yritysten kehittämisen tukena tukiverkoston avulla. Keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävä suunnitelma auttaa välttämään asiakkaalle näyttäytyvää riskiriitaista viestintää, resurssien tuhlausta ja päällekkäisen työn tekemistä. Hyödyn tästä saa ennen kaikkea asiakas.

Innocellon tarkoituksena on toimia matalan kynnyksen kohtaamispaikkana uusien ratkaisujen, toimintojen ja innovaatioiden kehittäjille. Innocello tavoitteena on tarjota eri kehitysvaiheen yrityksille, yrittämistä harkitseville tai vaikka vain idean siemenen omaaville monipuolisia, joustavia, muunneltavia ja räätälöitäviä palveluita, joissa myös kaupunkilaisilla voi olla mahdollisuus osallistua palveluiden tai tuotteiden kehittämiseen.

Innocellon palveluiden perustana on ymmärrys asiakkaan tarpeista sekä kyky auttaa asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa. Yritysten kehittämisprosessissa asiakkaiden tarpeet, toimintaympäristön muutokset ja teknologisen kehityksen tarjoamat mahdollisuudet voidaan kartoittaa esimerkiksi havainnoimalla, paneutumalla työyhteisön sekä yrityksen johdon toiveisiin ja valita niistä kehitettävät alueet. Kun yrityksessä on todettu kehittämisen tarve ja tehty tilannekartoitus, alkaa luovien ratkaisujen aika.

Innocello tarjoaa uusia kehittämisen työkaluja, kuten palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen menetelmien avulla tarjottavia kehittämispalveluita. LohjaHackathon on Innocellon pilotoima kehittämistapahtuma. Uusien vaihtoehtojen kehittämisessä oleellista on se, että Innocello saattaa yhteen eri alojen osaajia ja rohkaisee osallistujia luoviin ja uudenlaisiin ratkaisuihin. Avoin innovaatiofoorumi, Innocellon ideointipäivät, Puu-Anttilan yritysyritys ja osajaverkostot tarjoavat monialaista osaamista. Yhdessä tekeminen tarjoaa yhteisöön kuuluville mahdollisuuden uudistumiseen ja yhdessä oppimiseen.

Valmiiden palvelupakettien ja palvelupolkukuvausten avulla voidaan luoda mallit eri kehitysvaiheen yrityksille. Vaikka alkuvaiheen yrityksille tuki ja verkostot ovat erittäin tärkeitä, hyötyvät myös pitempään toimineet yritykset niiden aktivoinnista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Innocellon verkostojen ja yhteisöllisyyden avulla jäsenille ja asiakkaille voidaan tarjota luontevasti vertaistukea, apua yritysten toiminnan kehittämiseen ja innovointiin, kun eri alojen ihmiset haastavat toisiaan. Innocello ei suoranaisesti osallistu yritysten osaamisalueen työstämiseen. Innocellon roolina on kutsua ihmiset koolle, toimia kanavana yhteistyökumppaneihin ja rohkaista ideoiden avoimeen esilletuomiseen.

Innovaatiopalveluissa Innocello voi tarjota valmiin innovaatioprosessimallin ja sen mukaan räätälöidyn palvelupaketin asiakkaille. Innovaatioprosessimalli ottaa huomioon ajan ennen innovaatiota, menetelmät, joilla etsitään ja keksitään ideoita, valitaan ideoiden jatkojalostuksen menetelmät, toteutetaan ja testataan idea sekä autetaan innovaation markkinoille viemistä. Innocello voi tarjota paikan tapaamiselle ja innovaatioalustan. Innocellon tavoitteena on luoda puitteet onnellisten sattumien syntymiselle.

Puu-Anttilan tilojen vuokraamisessa Innocello toimii aktiivisena tilojen välittäjänä, joka etsii,



esittelee ja sijoittaa yrityksiä vuokrattaviin tiloihin sekä kehittää talon toimintaa. Puu-Anttilan tiloihin sijoittuneet yritykset ja muut toimijat muodostavat yritysyhteisön, joka tarjoaa vertaistukea sekä mahdollisuuden yhdessä toimiseen ja oppimiseen. Innocellon roolina tässä yritysyhteisössä on sen toiminnan luominen ja organisointi yhteistyössä yhteisön jäsenten kanssa. Yritysyhteisöverkoston lisäksi Innocello tarjoaa jäsenilleen ja asiakkaille yhteistyöverkoston eri alojen osajista sekä yhteistyökumppanuuksia.

Yritysten välisen tiedonvaihdon ja neuvonnan avuksi Innocello olisi hyödyllistä koota yritysten esittelytiedot suomeksi ja englanniksi kaikista niistä yritysyhteisön yrityksistä, jäsenyrityksistä sekä muista yrityksistä, jotka haluavat tarjota palveluitaan yhteisessä verkostossa. Yritysten esittelytietojen avulla Innocello sekä yritysverkoston muut yritykset pystyvät tarjoamaan parhaita osajia yritysten tarpeisiin.

Innocellon palveluissa toimijoiden ammattitaito, visiointikyky ja näkemykset vaikuttavat toimintaan, samoin kuin toimijoiden persoonallisuus. Innostuneet, ennakkoluulottomat ja sitoutuneet toimijat innostavat helposti myös muita mukaansa.

Nämä edellä esitellyt palvelukuvaukset edellyttävät pitkäkestoista kehittämistyötä, joista vasta vuoden ajan toimineella yhdistyksellä on ollut mahdollisuus toteuttaa vain osan. Laajamittainen toiminta, palveluiden kehittäminen ja niiden tarjoaminen edellyttävät niin henkilöstöresursseja kuin taloudellisiakin resursseja.

## 6.7 Innocellon tapahtumat

Tapahtumat ja tapaamiset eri teemojen ympärillä tarjoavat mahdollisuuden ihmisten kohtaamiseen, tutustumiseen, verkostoitumiseen ja ajatusten vaihtamiseen. Tapahtumien järjestäminen on innovaatiokeskuksen yksi keskeinen toimintamuoto. Tapahtumat tarjoavat yhteisöllisyyttä sekä arvoa yrityksille ja Innocellon jäsenille. Tapahtumissa ihmiset tapaavat toisiaan, tutustuvat uusiin ihmisiin ja luovat uusia verkostoja. Tapahtumat elävöittävät Innocellon ja yritysyhteisön toimintaa. Kaupungin keskustassa tapahtuvat tilaisuudet elävöittävät yhtälailla myös Lohjan kaupunkikuvaa. Avoimet tilaisuudet tarjoavat kaupunkilaisille mahdollisuuden osallistua ja tutustua Innocellon sekä Puu-Anttilan toimintaan. Innocello ja Puu-Anttila voisi toimia myös ulkopaikkakuntalaisten vierailukohteena talon palveluiden, rakennuksen historiallisten ominaisuuksien sekä sen sijainnin takia. Rakennus sijaitsee historiallisen Pyhän Laurin kirkon läheisyydessä.

Tapahtumat voivat olla hyvinkin erikokoisia. Ne voivat olla innovaatiokeskuksen itsensä järjestämiä, yhdessä eri yhteistyökumppaneiden kanssa järjestettäviä tai jonkin yrityksen tai yhteis-

sön järjestämiä. Tapahtumat voidaan järjestää myös yritysten omissa tiloissa. Erikokoisia tilaisuuksia voidaan rakentaa joidenkin teemojen ympärille ja kohdistaa ne pienemmälle ryhmälle tai suurempia laajemmalle yleisölle suunnattuja tapahtumia. Kansainvälisten tapahtumien järjestämisessä yhteistyö eri yhteistyökumppaneiden, kuten oppilaitosten tai muiden innovaatiokeskusten kanssa voi hyödyttää kaikkia osapuolia, ja niiden avulla voidaan tavoittaa laajoja verkostoja.

Koulutustapahtumat tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen. Asiantuntijaluennoinnalla voidaan vastata asiakkaiden tiedon tarpeeseen. Yleisötapahtumat ja messutapahtumat tarjoavat osallistumis- ja verkostoitumismahdollisuudet laajalle osallistujajoukolle. Kaupunkiympäristön kehittämistapahtumissa kaupunkilaisten osallistamisella saadaan käyttöön asukkaiden näkökulmat kaupungin kehittämisessä. Yritysten kehittämispäivillä voidaan niin ikään ottaa asiakkaat mukaan kehittämistyöhön. Yritysten tai yhdessä yhteistyökumppaneiden järjestämissä tilaisuuksissa Innocellon läsnäolo saattaa olla hyväksi niin sovittaessa.

Ajoissa suunnitellut tapahtumat takaavat parhaiten tapahtuman onnistumisen. Tapahtumien vuositason suunnittelussa auttaa keskeisten tapahtumien sijoittaminen kuvion 18 mukaiseen tapahtumien vuosikelloon.



Kuvio 18: Innocellon tapahtumien vuosikellomalli

Verkostojen hoitamisessa säännölliset tapaamiset, kuten aamiaistapaamiset tai muut tapaamiset jonkin teeman puitteissa, pitävät yllä verkostojen yhtenäisyyttä. Innostavalla tavalla nimetyn tapahtuman avulla voidaan houkuttaa paikalle verkostojen ihmisiä ja uusia ihmisiä toiminnan piiriin. Yhdessä oppiminen voi olla esimerkiksi oman yrityksen esittelyn harjoittelua, esiintymiskokemuksen hankkimista tai jotakin muuta yritysten ja yhteisöjen toiminnan kannalta hyödyllistä oppimista. Oleellista tapahtumissa on osata järjestää asiakaslähtöisiä, kiinnostavia ja monipuolisia tapahtumia selvittämällä asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Uutena toimijana Innocello on vielä ennestään vähemmän tunnettu toimija. Tämä edellyttää aktiivista tiedottamista, viestintää ja markkinointia. Toistuvat tapahtumat tuovat toimintaa vähitellen tutuksi ja kasvattavat ihmisiä osallistumaan tapahtumiin – ellei ensimmäisellä kerralla, niin ehkä sitten seuraavilla kerroilla.

Tapahtumiin osallistumisen voi toteuttaa myös virtuaaliyhteisöinä tai virtuaaliosallistumisena. Tapahtumakävijöiden viestit ja palautteet voi tallentaa virtuaaliseen vieraskirjaan. Virtuaaliset toteutustavat ovat Innocellon toiminnalle sopivia toimintamuotoja, vaikka ne eivät täysin korvaisikaan ihmisten henkilökohtaista kohtaamista.

## 7 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintamallin kehittäminen Lohjan Innovaatiokeskus Innocellolle. Tavoitteena oli kehittää toimintamalliehdotus tutkimalla muualla Suomessa toteutettua innovaatiotoimintaa.

Aloitimme opinnäytetyöprosessin tutustumalla tutkimusmenetelmiin ja perehtymällä opinnäytetyön prosessiin. Aiheen valinnan jälkeen perehdyimme aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä tutkimusartikkeleihin ja ryhdyimme kirjoittamaan opinnäytetyön tietoperustaa, johon valitsimme keskeisiä työhön liittyviä aiheita. Alan kirjallisuuteen ja julkaisuihin perehtyminen olikin välttämätöntä tutkimusaiheen, menetelmien ja aiheeseen liittyvien ilmiöiden ymmärtämisen kannalta. Valittuamme opinnäytetyömme aiheen sekä lähestymistavan, laadimme työn toteutussuunnitelman aikatauluineen. Prosessin kuluessa totesimme suunnitelman olevan hyvin realistisen, ja pystyimme pysymään tarkasti suunnitelmassa.

Valitsimme tutkimusaineiston hankintatavoiksi teemahaastattelut sekä benchmarking-tyyppiset vierailut valittuihin kohteisiin. Valmistauduimme huolellisesti haastatteluihin etsimällä tietoa haastattelukohteista. Suunnittelimme etukäteen, minkä tyyppisiä asioita vierailun aikana havainnoimme, ja luvan saatuaamme dokumentoimme toimintaympäristöä valokuvin. Laadimme haastattelujen rungoksi teemoja, joita suunnittelimme otettavaksi löyhästi esille haastatteluissa. Haastateltavamme saivat kertoa toiminnastaan vapaamuotoisesti ja tarvittaessa esitimme haastattelun etenemistä tukevia kysymyksiä. Vapaamuotoisina pidettyjen haastattelujen ansioista saimme paljon sellaista uutta tietoa, jota emme olisi osanneet muuten kysyä. Nauhoitimme haastattelut kokonaisuudessaan. Tallenteet lisäsivät työn luotettavuutta,

koska asioihin oli mahdollista palata ja tarkistaa haastattelutilanteen jälkeen. Litteroimme ja analysoimme kerätyt aineistot välittömästi haastattelujen jälkeen sanasta sanaan editoiden. Kirjallisen raportin tulosten asiayhteyteen tuodut haastateltavien suorat lainaukset lisäävät tulosten oikeellisuutta ja luotettavuutta. Opinnäytetyöraporttiin tuotujen lainausten esitystapana on arkikielinen teksti. Akateemisen ja arkikielisen tekstin yhdistäminen osoittautuikin yllättävän hankalaksi, mutta luotettavuuden kannalta katsoimme sen tarpeelliseksi.

Haastateltavien määrä, seitsemän vierailukohdetta ja kahdeksan haastateltavaa henkilöä, osoittautui sopivaksi otokseksi. Haastattelujen edetessä saatoimme havaita, että samantyyppiset toimintaperiaatteet ja toimintamallit toistuivat haastattelukohteissa. Toimintaan näytti enemmän vaikuttavan toimipaikka sekä sen ominaisuudet, kuin itse yleiset toimintaperiaatteet. Pidimme täten haastattelukohteiden valintoja perusteltuina.

Tutkimme kriittisesti kerätyn aineiston, ja pyrimme ymmärtämään haastatteluissa esille tulleita ilmiöitä ja kirjaamaan ne totuudenmukaisesti. Kehitimme haastattelutuloksiin pohjautuvan yleisen toimintamallin saatujen tulosten perusteella. Yleisestä toimintamallista johdatelimme toimintamalliehdotuksen Innocellolle huomioiden yhdistyksen toiminnan, käytössä olevat tilat, toimintaympäristön sekä resurssit.

Työmme luotettavuuden kannalta oli tärkeää saada toiminnan sisällöstä kokonaisvaltainen ja todellinen kuva. Haastattelemamme henkilöt vastasivat kussakin tutkimuskohteessa monipuolisesti sen toiminnasta. Heidän toiminnassaan yhdistyivät hallinnollinen toiminta, operatiivinen tietotaito ja asiantuntijuus. Haastateltavamme kokivat pääsääntöisesti henkilökohtaiset vierailumme hyvänä tapana tehdä opinnäytetyöhön liittyviä haastatteluja. Tämän ottivat esille muun muassa Crazy Townin asiantuntijat, jotka kertoivat kokevansa tämän juuri oikeana tapana tehdä haastatteluja sähköisten tai sähköpostitse tehtävien kyselyjen sijaan. Henkilökohtaisessa kohtaamisessa syntyi luottamuksellinen suhde haastateltavaan. Samalla se toimi hyvänä verkostoitumismahdollisuutena. Haastateltavilla oli tällöin myös mahdollisuus jakaa näkemyksiä ja ideoita vapaasti. Koko prosessin ajan noudatimme eettisiä toimintatapoja, ja toimimme eettisesti ja luotettavasti haastattelututkimuksen toteuttamisessa. Toimitimme opinnäytetyössämme käyttämämme haastatteluaineiston haastateltavillemme opinnäytetyön luonnosvaiheessa, jolloin heillä oli mahdollisuus tarkistaa haastattelujen tulokset.

Tutkimushaastattelut tehtiin yrityspohjaisille toimijoille, kun taas toimeksiantajamme oli yleishyödyllinen yhdistys. Tarkastelimme asiaa kriittisesti haastattelukäyntien yhteydessä ja pohdimme, olisiko ollut syytä haastatella myös yhdistyspohjaisia toimijoita. Haastattelututkimusten kuluessa totesimme kuitenkin, miten innovaatiokeskusten toiminnassa on samoja lainalaisuuksia riippumatta taustaorganisaation toimintamuodosta. Päätelmiemme mukaan inno-

vaatiokeskuksen toimintaa voidaan toteuttaa niin yritys- kuin yhdistyspohjaisesti tai yhdistelmällä näitä esimerkiksi perustamalla joillekin toiminnan alueille tytäryhtiöitä. Yritysmuotoinen toiminta vaatii tietyt perusedellytykset ja toisaalta tarjoaa yritystoimintaan liittyvän aseman sekä toimintamahdollisuudet. Yhdistysmuotoisen toiminnan etuna on yhteisöllinen hyöty ilman liiketoiminnan voitontavoitteita. Yhdistys tarjoaa mahdollisuudet monipuoliseen ja neutraaliin toimintaan, ideoiden jakamiseen sekä palvelutarjontaan neutraalissa ympäristössä kaikille tasapuolisesti - niin yrityksille kuin yksityisillekin henkilöille ja innovatiivisille "Pelle Pelottomille". Innovaatiokeskus yhdistää alueen ihmiset, yritykset ja yhteisöt palvelemaan koko toiminta-aluetta kokonaisuutena. Innovaatiokeskus ei edellytä yrityksen perustamista innovaation ympärille tai sen hyödyntämiseksi, mutta se voi auttaa toiminnallaan yhteisön jäseniä monipuolisesti ja laaja-alaisesti.

Noudatimme kirjallisuuden, lähdeviittausten ja haastatteluaineistojen käsittelyssä tieteellisen kirjoittamisen periaatteita. Käsitelimme teoreettisessa viitekehyksessä innovaatiota käsitteenä ja tarkastelimme innovaatiotoimintaa. Erityisenä mielenkiinnon kohteenamme oli toimintaympäristö ja sen merkitys innovaatiotoiminnan järjestämisessä. Pidimme tärkeänä perehtyä myös erilaisiin innovaatiomalleihin innovaatioita tukevan toiminnan suunnittelun kannalta. Tietoperustaan valitut kirjat, artikkelit ja sähköiset lähdeaineistot tukivat haastattelu- tutkimuksen suorittamista. Niissä esillä olleet periaatteet ja havainnot olivat samansuuntaisia omien tulostemme ja havaintojemme kanssa, ja vahvistivat saamiamme tuloksia.

Teimme tärkeän havainnon myös kaupunkien ja innovaatiokeskusten yhteistyöstä. Yleisesti kaikkien kohdekaupunkien toiminnassa oli havaittavissa se, miten innovaatiokeskusten toimintaa arvostettiin, sitä pidettiin erittäin tärkeänä ja yhteistyöhön haluttiin panostaa. Joissakin kaupungeissa oli selkeät yhteiset kehittämistavoitteet, ja roolien jaosta oli sovittu erinäisissä tehtävissä. Yhtenä kiinnostavana jatkotutkimusaiheena olisikin selvittää organisaatioiden välistä yhteistyötä, kuten kaupunkien toteuttaman innovaatiotoiminnan sekä innovaatioyhteistyön toteutusmuotoja sekä eri toimijoiden, kuten oppilaitosten, yritysten, yhdistysten ja muiden yhteisöjen välistä yhteistyötä.

Konkreettisenä toimintaehdotuksena on selkeiden kehittämistavoitteiden ja työnjaon laatimisen toimeksiantajan sekä kaupungin ja muiden toimijoiden kesken sekä tiiviin yhteistyön muodostamisen esimerkiksi kuukausittaisten tai muutoin toistuvien tapaamisten muodossa. Toisena konkreettisenä kehittämissuositukseksi on muutamien kaupunkien ja innovaatiokeskusten välisen kommunikaation, yhteistyön ja vuorovaikutussuhteiden luominen. Kolmantena ehdotuksena on noussut esiin toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa, on kansainvälisen konferenssin järjestäminen innovaatiokeskusverkostolle.

Eräänä hyödyllisenä jatkotutkimusaiheena voisi olla myös rahoitukseen, rahoitusinstrumentteihin sekä innovaatorahastoihin liittyvien asioiden selvittäminen.

Tutkimushaastatteluiden perusteella saimme laaja-alaisen näkemyksen monipuolisesta innovaatiotoiminnasta ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Tämän prosessin avulla kehitetty toimintamalli avaa monipuolisen kuvan innovaatiokeskuksen toimintamahdollisuuksista, ja tuottaa sitä kautta hyötyä toimeksiantajalle. Etsimme haastattelukohteissa myös menestystarinoita, joita saimme kuulla kunkin toimijan kertomina. Menestystarinat saattoivat liittyä esimerkiksi hyvin käynnistyneisiin ja menestystä niittäneisiin startup-toimijoihin, mutta itse haastattelukohteet olivat jo kukin omia menestystarinoitaan.

Opinnäytetyöprosessi on yllättänyt tekijänsä positiivisesti. Erityisen innostavaa on ollut henkilökohtaiset tapaamiset haastateltavien kanssa. Vierailut näissä monipuolisissa kohteissa on aiheuttanut meissä opinnäytetyön tekijöissä hämmentyneen innostuksen. Haastateltavien avoimuus, ystävällisyys ja opiskelijamyönteisyys yllätti täysin meidät opinnäytetyön tekijät. Yllättävää on ollut myös se, miten innostus opinnäytetyöraportin kirjoittamisessa on säilynyt tähän viimeiseen pisteeseen saakka.

## Lähteet

### Painetut

Aaltola J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Conway, S. & Steward F. 2009. *Managing and Shaping Innovation*. New York: Oxford University Press.

Havaste, P & Sippola, J. 2017. *Ideoiden Suomi 33 maailmaa muuttavaa innovaatiota*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2013. *Tutki ja kirjoita 18*. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Holopainen, T. 2017. *Yrityksen perustamisopas*. Turenki: Hansaprint Oy.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kniivilä, S. Lindblom-Yläne, S., Mäntynen, A. 2017. *Tiede ja Teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen*. Helsinki: Gaudeamus.

Kuula, A. 2015. *Tutkimusetiikka*. Tampere: Vastapaino.

Launonen, M., Viitanen, J. 2011. *Hubconcepts. The Global Best Practice for Managing Innovation Ecosystems and Hubs*. Helsinki: Hubconcepts Inc.

Lemola, T. 2009. *Innovaation uudet haasteet ja haastajat*. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Leppälä, K. 2014. *Innovaattorin opas*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014, 3. uudistettu painos. *Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

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

Taatila, V. & Suomala, J. 2012. *Innovaattorin työkirja*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkä, H., Airaksinen T. 2003. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

### Sähköiset

Anderson, B., AL-Mubarak, H. 2012. *The Gateway Innovation Center: exploring key elements of developing a business incubator*. Artikkelijulkaisu. Emerald Group Publishing Limited. Julkaisussa: *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*;

Brighton Vol. 8, Iss. 4 (2012): 208-216. Viitattu 2.5.2018. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/central/docview/1111745809/fulltext/2D7836E355AA471CPQ/1?accountid=12003>

Business Finland. 2018 a. Viitattu 20.5.2018. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/tietoa-meista/lyhyesti/>

Business Finland. 2018 b. Viitattu 19.5.2018. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus-suomen\\_tyopaikoilla.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/innovatiivisuus-suomen_tyopaikoilla.pdf)

Business Finland. 2018 c. Viitattu 20.5.2018. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/esitys\\_\\_business\\_finland\\_\\_innovaatiotoiminta\\_2017-dm-1976449.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/esitys__business_finland__innovaatiotoiminta_2017-dm-1976449.pdf)

Business Finland. 2018 d. Viitattu 19.5.2018. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/kehita-ja-uusiudu/>

Chesbrough H., Euchner J. 2011. The evolution of open innovation: An interview with Henry Chesbrough. Henry Chesbrough with James Euchner. Managers at work. Artikkelijulkaisu. Research Technology Management. Sep/Oct2011, Vol. 54 Issue 5, p13-18. 6p. Viitattu 21.4.2018. <http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=0f9a060f-40e7-40bc-a276-3c4a3a5647d7%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGl2ZQ%3d%3d#AN=65208785&db=bsh>

Crazy Town. 2018 a. Viitattu 20.9.2018. <https://www.crazytown.fi/hameenlinna/>

Crazy Town. 2018 b. Viitattu 25.9.2018. <https://www.crazytown.fi/pitchaa-pizzaa/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkinen rahoitus. Viitattu 21.5.2018. <https://ek.fi/mita-teemme/yritytajyys/yritysrahoitus/julkinen-rahoitus/>

Finvera. Liiketoiminnan suunnittelu kannattaa. Viitattu 24.4.2018. <https://www.finnvera.fi/finnvera/uutishuone/uutiset/liiketoiminnan-suunnittelu-kannattaa>

Harmaakorpi, V., Hermans, R., Uotila, T. 2010. Suomalaisen innovaatiojärjestelmän mosaikki. Markkinoilta ennakoitua alueellisia teemavalintoja. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos (ETLA). Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 24.4.2018. [https://www.etla.fi/wp-content/uploads/suomalaisen\\_innovaatiojarjestelman\\_mosaiikki.pdf](https://www.etla.fi/wp-content/uploads/suomalaisen_innovaatiojarjestelman_mosaiikki.pdf)

Hämeenlinna. Viitattu 5.1.2019. <http://www.hameenlinna.fi/Kaupunki-info/>

Kaihovaara A., Härmälä V., Salminen V. 2016. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? Näkökulmia ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja poliittisen päätöksenteon tueksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Policy Brief 15/2016. Viitattu 22.4.2018. <http://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Mit%C3%A4+innovaatioekosysteemit+ovat+ja+miten+niit%C3%A4+voi+kehitt%C3%A4%3A4/feecb2aa-d56e-441d-aa2e-15f5bd18d59b?version=1.0>

Kaihovaara A., Haila K., Noro K., Salminen V., Härmälä V., Halme K., Mikkilä K., Saarnivaara V-P., Pekkala H. 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017. Viitattu 24.4.2018. [http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28\\_Innovaatioekosysteemit+elinkeinoel%C3%A4m%C3%A4n+ja+tutkimuksen+yhteisty%C3%B6n+vahvistajina+-+Versio+4.4+\(13.2.2017\).pdf/9c7369d4-f8c3-42bd-ba13-80c45851ea1d?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_Innovaatioekosysteemit+elinkeinoel%C3%A4m%C3%A4n+ja+tutkimuksen+yhteisty%C3%B6n+vahvistajina+-+Versio+4.4+(13.2.2017).pdf/9c7369d4-f8c3-42bd-ba13-80c45851ea1d?version=1.0)



Koivisto, T., Mikkonen T., Vadén T., Valkokari K., Ahonen M., Vainio N. 2011. Avoin innovointi, yritys ja luomisverkostot. Rajoja ylittävä innovointi. ISBN: 978-951-44-8427-8 Tampere University Press. Viitattu 10.5.2018.

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66192/avoin\\_innovointi\\_yritys\\_2011.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66192/avoin_innovointi_yritys_2011.pdf?sequence=1)

Linkroom cafe. 2018. Viitattu 25.9.2018. <https://linkroom.cafe/>

Lohjan kaupunkistrategia 2017-2025. Viitattu 19.5.2018.

[https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2017/09/strategia\\_2017.pdf](https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2017/09/strategia_2017.pdf)

Lohja. Työmatkavirrat 2015. Viitattu 1.10.2018.

<https://www.lohja.fi/kaupunki-ja-hallinto/lohjan-kaupunki/historiaa/lohja-tilastoissa/tyosakaynti/>

Lohja. Väkiluku kuukausittain. 30.11.2018. <https://lohja.emmi.fi/l/BCMxRzMPGwHD>

Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry. 2018. Viitattu 1.10.2018. <https://www.innocello.fi/>

Makkonen, T., Merisalo, M., Inkinen, T. 2018. Containers, facilitators, innovators? The role of cities and city employees in innovation actions. Artikkelijulkaisu. Helsingin yliopisto. Julkaisussa: European Urban and Regional Studies 2018, Vol.25(1), pp.106-118. Viitattu 21.4.2018. [https://tuhat.helsinki.fi/portal/fi/publications/containers-facilita\(e386eec4-78eb-4cb1-b9d6-13bd8da487ed\).html](https://tuhat.helsinki.fi/portal/fi/publications/containers-facilita(e386eec4-78eb-4cb1-b9d6-13bd8da487ed).html).

Mikkelä, K. & Miikki, L. 2018. Urban Mill Innovation Platform. Urban Mill 4.4.2018. <https://urbanmillblog.files.wordpress.com/2018/04/urban-mill-presentation-icy-2018-04-04.pdf>

Mikkelä, K., Miikki, L., Hyypä, H., Virtanen, J-P., Ahlavuo, M. 2013. Tilat yhteiskäyttöön - Urban Mill. Viitattu 2.10.2018.

[http://www.maankaytto.fi/arkisto/mk313/mk313\\_1664\\_mikkela\\_et\\_al.pdf](http://www.maankaytto.fi/arkisto/mk313/mk313_1664_mikkela_et_al.pdf)

Myllylä, Y. 2012. Mikä on klusteri? Tietoisu - avainkäsitteet. Klusteri. (Myllylä 2008: 23). RD-aluekehitys Oy. Julkaistu 5.7.2012. Viitattu 10.5.2018.

<https://rdaluekehitys.net/2012/07/05/mika-on-klusteri/>

Niinikoski, S. 2005. Benchmarking tutkintorakenteen kehittämistyökaluna. Julkaisija: Korkeakoulujen arviontineuvosto. Viitattu 24.10.2018.

[http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/KKA\\_105.pdf](http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/KKA_105.pdf)

Novago. 2018 a. Viitattu 25.9.2018. <http://novago.fi/medialle/>

Novago. 2018 b. Viitattu 9.10.2018. <http://novago.fi/oppaita-yritytajyyteen/>

Patentti- ja rekisterihallitus. Yhdistysnetti. Viitattu 1.10.2018.

[http://yhdistysrekisteri.prh.fi/othaku.htx?kieli=1&oskori=NEW&hakuraja=0&nimi=Lohjan+Innovaatiokeskus+Innocello&kotipaikka=&ensrek=&viimrek=&osoite=&vapaa=&sb\\_haku=Hae](http://yhdistysrekisteri.prh.fi/othaku.htx?kieli=1&oskori=NEW&hakuraja=0&nimi=Lohjan+Innovaatiokeskus+Innocello&kotipaikka=&ensrek=&viimrek=&osoite=&vapaa=&sb_haku=Hae)

Peltola, K. Virtual Reality Finland ry. Virtuaalitekniologia on jo täällä. Teknologiainfo. MediaPlanet. Viitattu 23.5.2018. <http://www.teknologiainfo.com/innovaatiot/virtuaalitekniologia-on-jo-taalla>

Puu-Anttila. 2018. Viitattu 1.10.2018. <https://www.puu-anttila.fi/>

Saarinen-Kauppinen, Puusniekka. KvaliMOTV. Viitattu 11.10.2018. [http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3.html)

Salo. Viitattu 5.1.2019. <http://www.salo.fi/kaupunkijahallinto/salotietoa/>

Salo IoT Campus. 2018 a. Viitattu 9.10.2018. <http://www.saloiotcampus.fi/fi/yhteystiedot>

Salo IoT Campus. 2018 b. Viitattu 9.10.2018. <http://www.saloiotcampus.fi/files/Coworking%20Siilo%20-%20Esite%20PAINO.pdf>

Salo IoT Campus. 2018 c. Viitattu 20.9.2018. <http://www.saloiotcampus.fi/fi/kampus>

Salonen, K. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.10.2018. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

SparkUp. 2018 a. Viitattu. 24.9.2018. <https://www.sparkup.fi/en/sparkup/about>

SparkUp. 2018 b. neljä keskeisintä kategoriaa. Viitattu 9.10.2018. <http://www.sparkup.fi/en/sparkup/about>

Stähle, P & Sotarauta, M. (2002). Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 13. Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa. Esiselvitys. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2002. Helsinki: Eduskunta. Viitattu 19.5.2018. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj\\_8+2002.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/ekj_8+2002.pdf)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Innovaatiotoiminta [verkkojulkaisu]. ISSN=1797-4380. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 22.5.2018. <http://www.stat.fi/til/inn/kas.html>

Suomen virallinen tilasto: Kuntien avainluvut. Vuoden 2018 aluejako. Helsinki: SVT-neuvotte-  
lukunta. Viitattu 24.9.2018. <http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=SSS>

Team Finland. Team Finland lyhyesti. Viitattu 20.5.2018. <http://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti>

Tekes. 2018 a. Millainen on kiinnostava innovaatio. Viitattu 25.12.2017. <https://www.tekes.fi/nyt/blogit-2015/fiiliksen-blogit/millainen-on-kiinnostava-innostava-ja-toimiva-innovaatio-2015/>

Tekes. 2018 b. Innovaatio investointina osa 1. Viitattu 25.12.2017. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovaatio\\_investointina\\_osa\\_1.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/innovaatio_investointina_osa_1.pdf)

Turku Business Region. 2018. Viitattu 17.10.2018. <https://turkubusinessregion.com/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017 a. Viitattu 20.5.2018. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80084/TEMjul\\_25\\_2017\\_verkkojulkaisu.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80084/TEMjul_25_2017_verkkojulkaisu.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017 b. Ekosysteemit uuden elinkeino- ja innovaatiopolitiikan kohteena. 3/2017. Viitattu 22.5.2018. <https://tem.fi/documents/1410877/4429776/Ekosysteemit+uuden+elinkeino-+ja+innovaatiopolitiikan+kohteena/f46d3709-fdcf-4a73-83df-e84ae24b4196>

Työturvallisuuskeskus. 2018. Viitattu 5.1.2019. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

UEF. Hyvällä tieteellä on hintansa. Benchmarking. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 10.5.2018. <https://www.uef.fi/benchmarking>

Urban Mill. 2018. Viitattu 9.10.2018. <https://urbanmill.org/taustaa/>

Valtioneuvosto. Suomen innovaatiopolitiikan OECD-arviointi 2017. Viitattu 20.5.2018. <http://valtioneuvosto.fi/julkaisut/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-225-5>

Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki. Viitattu 25.9.2018. <https://www.vierailukeskusjoki.fi/fi>

Visit Espoo. Viitattu 24.10.2018. <https://www.visitespoo.fi/fi/palvelu/urban-mill/>

Yrityssalo. 2018 a. Start-up, Salo. Viitattu 9.10.2018. <http://www.yrityssalo.fi/>

Yrityssalo. 2018 b. StartupHub. Viitattu 26.10.2018. <http://www.yrityssalo.fi/kohdennetut-palvelut/StartupHub/>

Yrityssalo. 2018 c. Työllisyystilanne. Viitattu 26.10.2018. <http://www.yrityssalo.fi/saloyritykselle/Toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6/>

#### Julkaisemattomat

Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry. 2017 a. Perustamiskirja.

Lohjan Innovaatiokeskus Innocello ry. 2017 b. Säännöt.

#### Tutkimushaastattelut

Gammals, T. Toimitusjohtaja. Novago Yrityskehitys Oy. 4.9.2018.

Kaunismäki, H. Asiakkuuspäällikkö. Vierailu- ja Innovaatiokeskus Joki. 27.8.2018.

Mikkelä, K. Vastaava tuottaja. Urban Mill. 10.9.2018.

Oksman, M. Projektipäällikkö. 22.8.2018.

Puhtila, J. Erytisasiantuntija. SparkUp. 27.8.2018.

Pulkinen, P. & Ruuskanen E. Yhteisömanagerit. Crazy Town. 16.8.2018.

Vakula, J. Toimitusjohtaja. Salo IoT Campus. 22.8.2018.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimusongelma .....	8
Kuvio 2: Toimeksiantaja .....	10
Kuvio 3: Innovaation määritelmä (mukaillen Ståhle, ym. 2004).....	12
Kuvio 4: Innovaatioidea (mukaillen Taatila & Suomala 2012, 50).....	13
Kuvio 5: Tutkimushaastattelukohteet .....	26
Kuvio 6: Teemat.....	28
Kuvio 7: Tutkimusmenetelmät.....	29
Kuvio 8: Urban Mill toimintaympäristö .....	33
Kuvio 9: Urban Mill Runkolinjasto (Mikkela & Miikki 2018, 14.) .....	35
Kuvio 10: Urban Mill yhteistyöverkosto (Mikkela & Miikki 2018, 3.) .....	36
Kuvio 11: Crazy Town toimintaympäristö.....	38
Kuvio 12: Salo IoT toimintaympäristö .....	41
Kuvio 13: Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki toimintaympäristö .....	49
Kuvio 14: SparkUp toimintaympäristö.....	50
Kuvio 15: Novagon toimintaympäristö .....	54
Kuvio 16: Tutkimushaastattelujen keskeiset elementit .....	57
Kuvio 17: Toimintamalli .....	59
Kuvio 18: Innocellon tapahtumien vuosikellomalli.....	74

## Taulukot

Taulukko 1: Yhtenevät elementit tutkimuskohteissa.....	58
--	----

## Kuvat

Kuva 1: Siilo-jäsenyydet Salo IoT Campuksella (Salo IoT Campus 2018 b).....	42
Kuva 2: Salon seudun työllisyys (Yrityssalo työllisyystilanne 2018) .....	45

Kuva 3: SparkUp neljä keskeisintä kategoriää (SparkUp 2018 b) .....	51
Kuva 4: Novagon toiminta-alue (Novago 2018 a) .....	53
Kuva 5: Innovaatiokeskuksen toimintamallista laadittu esite .....	60
Kuva 6: Visuaalinen kuvaus toimintamallista .....	67

## Liitteet

Liite 1: Urban Mill, Espoo.....	87
Liite 2: Crazy Town, Hämeenlinna .....	88
Liite 3: Salo IoT Campus, Salo .....	89
Liite 4: Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki, Turku.....	90
Liite 5: SparkUp, Turku .....	91
Liite 6: Novago, Lohja.....	92
Liite 7: Haastattelulomake .....	93
Liite 8: Esite innovaatiokeskuksen toimintamallista.....	95

Liite 1: Urban Mill, Espoo



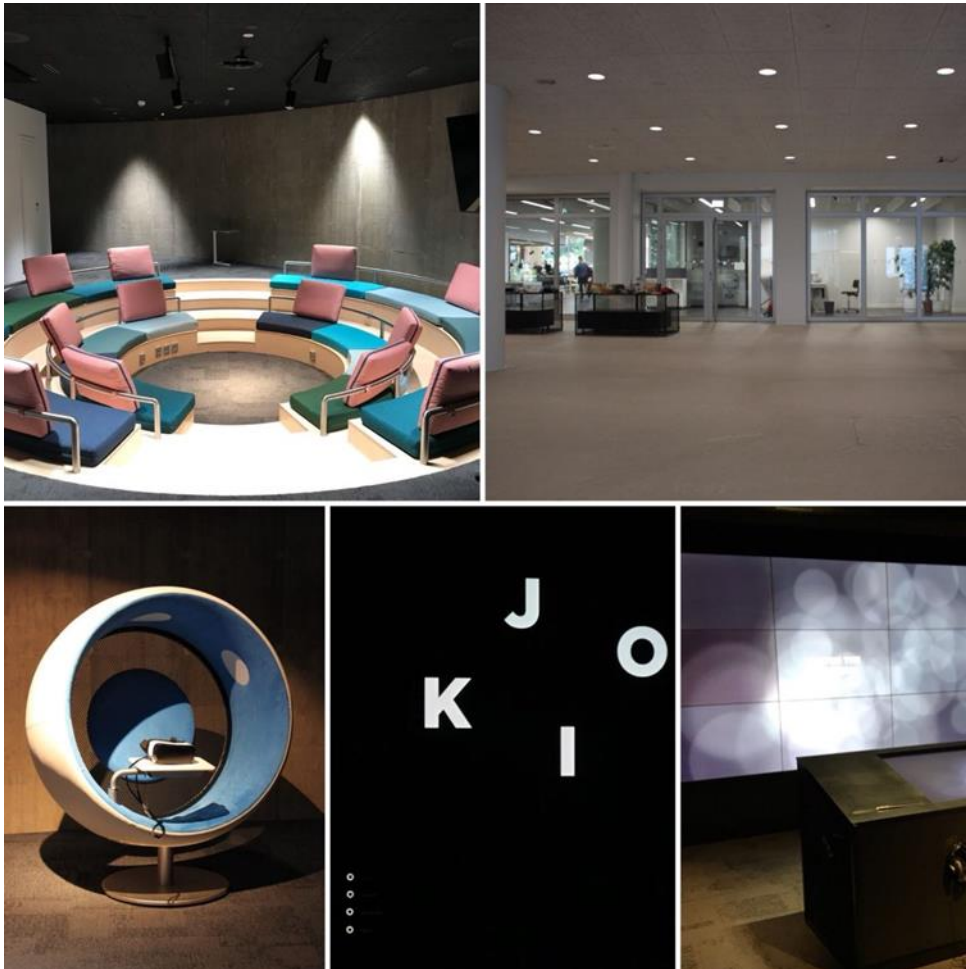
Liite 2: Crazy Town, Hämeenlinna



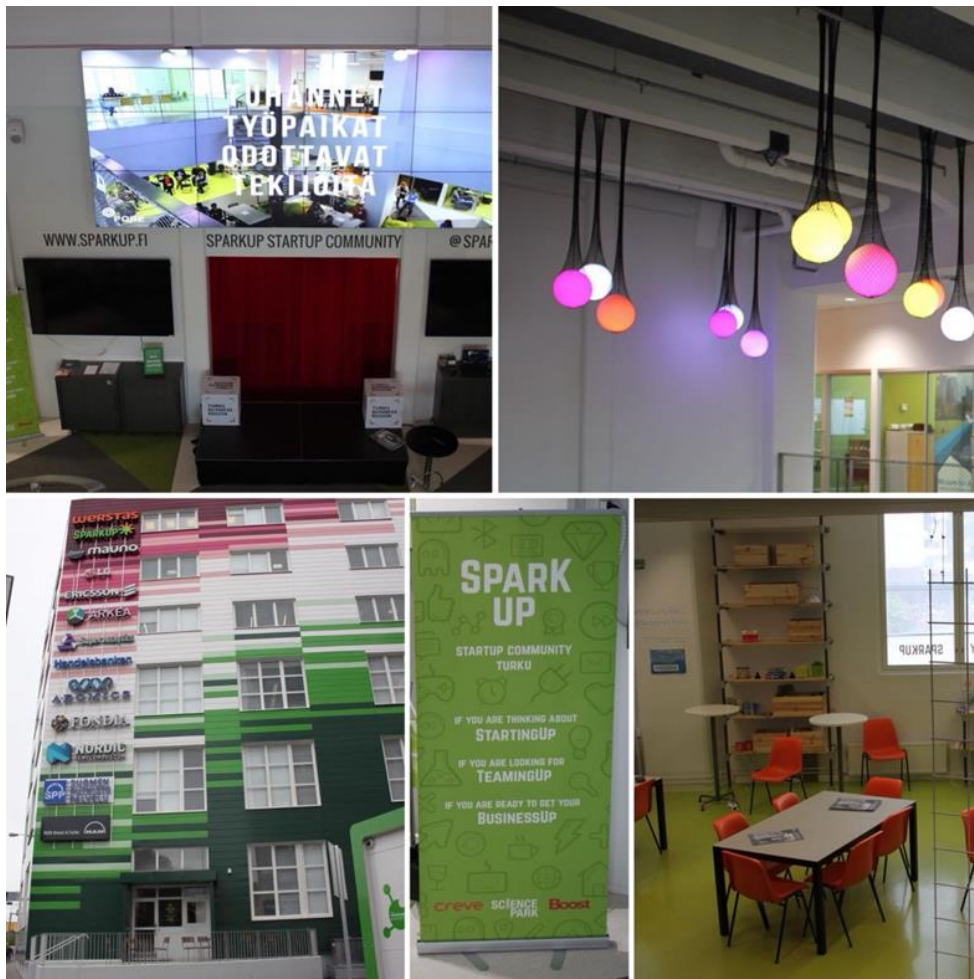




Liite 4: Vierailu- ja innovaatiokeskus Joki, Turku



Liite 5: SparkUp, Turku



Liite 6: Novago, Lohja



## Liite 7: Haastattelulomake

Nimi

Taustaorganisaatio

Virallinen nimi

Y-tunnus

Toimiala

Toimialakuvaus

Kotipaikka

Yhtiömuoto

Liikevaihto

Tilinpäätös

Toimitusjohtaja

Henkilöstömäärä

Yhteystiedot

Käyntiosoite

Postiosoite

Puhelin

Verkkosivu

### 1. Toiminnan syntyhistoria

Mistä kaikki sai alkunsa?

## 2. Toimintamalli

Toiminta

Tapahtumat

Palvelut

Jäsenyydet

## 3. Verkostot ja kumppanit

Yrityskumppanit

Yhteisökumppanit

Yksityishenkilöt

## 4. Kaupunkiyhteistyö

## 5. Rahoitus

Perusrahoitus

Jäsenyyteen liittyvät maksut

Hankerahoitus

Muu rahoitus

## 6. Markkinointi

## 7. Menestystarinat

## Liite 8: Esite innovaatiokeskuksen toimintamallista



# YHTEISÖ

**YHTEISTYÖ, YHDESSÄ OPPIMINEN  
JA VERKOSTOITUMINEN LUOVAT  
PERUSTAN YHTEISÖN  
TOIMINNALLE.**

**LAAJA ASIAANTUNTIJAVERKOSTO  
TARJOAA YHTEISÖLLE  
MONIPUOLISTA OSAAMISTA.**

**YHTEISÖN JÄSENET TUOTTAVAT  
OMALLA PANOKSELLAAN  
HYVINVOINTIA ITSELLEEN JA  
TOISILLEEN.**

Innovaatiokeskuksen ekosysteemissä sen ydintoiminta muodostuu yhteisöstä, joka koostuu toiminnan harjoittajan henkilöstä, toimipaikan työyhteisöstä, yhteisön jäsenistä ja muista aktiivitoimijoista.

Innovaatiokeskuksen ulkoiseen yhteisöön kuuluvat muun muassa yhteistyöryitykset, yrittäjäjärjestöt ja -verkostot, oppilaitokset, kaupungin eri toimialat, tulos- ja palvelualueet, muut kansallisella tai globaalilla tasolla toimivat innovaatiokeskukset ja yhteisölliset toimipaikat, kansalaisjärjestöt, ammatilliset erityisosajat tai harrasteryhmät ja yksittäiset kaupunkilaiset.

Virtuaaliset verkostot ja toiminta-alustat tarjoavat tiloja, jotka mahdollistavat helpon tavan osallistua silloinkin, kun fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista tai arjen kiireistä on vaikeaa irrottautua. Virtuaaliverkostoja voidaan muodostaa eri intressiryhmien kesken, jolloin ne voivat toimia vertaistukena jäsenilleen.

Keskeistä yhteisön toiminnalle on yhdessä oppiminen, tiedon saanti ja tiedon jakaminen. Luonteenomaista yhteisön toiminnalle on avoimuus ja luottamuksellisuus, joka on edellytyksenä yhteisön ja sen jäsenten menestykselliseen toimintaan.

# IHMISET

**IDEAT JA INNOVAATIOT SYNTYVÄT  
IHMISTEN AJATTELUSTA.**

**INNOVAATIOKESKUKSEN  
VOIMAVARANA OVAT ERILAISET  
IHMISET, OSAAJAT JA LUOVAT  
PERSONAT.**

**INNOVAATIOKESKUKSEN TEHTÄVÄNÄ  
ON LÖYTÄÄ OIKEITA IHMIÄ,  
YHTEISIÄ TAVOITTEITA JA  
TÖRMÄYTTÄÄ HEIDÄT UUDELLA  
TAVALLA TOISIINSA.**

Innovaatiokeskuksen toiminnassa korostuu ihmisten merkitys. Ideat ja innovaatiot ovat lähtöisin ihmisten ajattelusta ja usein myös ajatusten yhteisestä kehittämisestä.

Yhteisöllisyys on parhaimmillaan yhdessä toimimista, Tasa-arvoisuus, erilaisuuden ja toistensa hyväksyminen ovat edellytyksiä avoimen ilmapiirin syntymiselle ja yhdessä tekemisen kulttuurin rakentamiselle.

Ihmiset tuovat yhteisöön oman osaamisensa. Uusien ihmisten tapaaminen, aktiivisuus ihmisten kohtaamisessa, hetkeen tarttuminen ja ennakkoluuloton suhtautuminen kohtaamisiin tarjoavat arvaamattomia mahdollisuuksia.

Erilaiset ja eri kulttuureista tulevat ihmiset sekä eri aloilla työskentelevät tai vasta uransa alussa olevat opiskelijat toimivat yhteisöjen rikkautena.

Menestyksenkäs toiminta edellyttää halua työskennellä yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ei ole toimintaa ilman ihmisiä.



# INNOVAATIOT

**INNOVAATIOKESKUKSEN  
ROOLINA ON EDISTÄÄ  
INNOVAATIOIDEN  
SYNTYMISTÄ JA  
TÖRMÄYTTÄÄ IHMISTEN  
AJATUKSIA.**

**IHMISTEN KOHTAAMISISTA  
SYNTYVÄT AJATUKSET JA  
IDEAT VOIVAT SYNNYTTÄÄ  
JOTAKIN UUTTA JA  
MERKITYKSELLISTÄ.**

Innovaatiokeskuksen toiminta on jo itsessään on innovatiivista. Sen keskeisenä roolina on edistää ideoiden ja innovaatioiden syntymistä.

Innovaatiokeskus toimii aktiivisena verkostoitujana. Se kutsuu sopivat tahot yhteen, luo näille tilaisuuden ajatusten vaihtoon ja ideoiden törmäämiselle.

Innovaatiokeskuksen tehtävänä on luoda sopivat olosuhteet innovaatioiden syntymiselle, etsiä oikeat yhteistyökumppanit sekä auttaa, tukea ja ohjata innovaatioiden kehittäjiä eteenpäin niiden kehittämisessä.

Innovaatiokeskus voi tarjota myös väylän innovaatioiden vastaanottamiseen ja niiden edelleen kehittämiseen.

Innovaatioiden syntymistä voidaan edistää erilaisin menetelmin ja innovaatioprosessein, joilla houkutellaan ja herätellään prosessiin osallistujia kehittämään, kehittämään sekä innovoimaan jotakin uutta ja ennalta arvaamatonta.

# TILAT

**INNOVAATIOKESKUS TOIMII  
INNOVAATIOALUSTANA, JOKA  
MAHDOLLISTAA INNOVAATIOT.**

**TILAT VOIVAT OLLA  
FYYSISIÄ TAI VIRTUAALISIA.**

**AVOIMET JA HELPOSTI  
SAAVUTETTAVAT TILAT  
KUTSUVAT LUOKSEEN.**

**VIRIKKEELLISET JA INSPIROIVAT  
TILAT VIESTIVÄT TOIMINNAN  
LUONTEESTA.**

Innovaatiokeskus toimii innovaatioalustana, joka mahdollistaa innovaatiot. Käytettävissä olevat tilat muokkaavat toimintaa sen mukaan, minkälaisia mahdollisuuksia tilat tarjoavat. Monipuoliset tilat tarjoavat myös monipuoliset toimintamahdollisuudet.

Yritysten omien toimitilojen lisäksi yhteisölliset tilat tarjoavat mahdollisuuden luontevaan vuorovaikutukseen sekä riittävän suuret tilat isompien tilaisuuksien ja tapahtumien järjestämiseen.

Tilojen yleisilmeellä, kalustuksella ja väreillä voidaan luoda eri tyyppisiä tunnelmia, saada ihmiset viihtymään ja innostumaan.

Tilojen avoimuus ja se, että tiloihin on helppo tulla, on erityisen tärkeää sille, että erilaiset ihmiset voivat kokea olevansa tervetulleita omien ajatustensa ja ideoittensa kanssa.

Avoimuus, välittömyys ja ihmisten vapaa kohtaaminen voi rohkaista myös niitä, jotka epäroivät tuoda ajatuksiaan esille.

## PALVELUT

**YHTEISÖLLISET TOIMITILAT JA  
LAAJA ASIAANTUNTIJAVERKOSTO  
TARJOAA APUA JA TUKEA  
ERILAISIIIN TARPEISIIN.**

**ERI KEHITYSVAIHEEN YRITYKSILLE  
VALMIITA TAI RÄÄTÄLÖITYJÄ  
PALVELUPAKETTEJA JA  
PALVELUPOLKUKUVAUKSIA.**

**BOOSTIA UUSIN KEHITTÄMISEN  
TYÖKALUIN.**

Innovaatiokeskuksen palveluiden perustana on ymmärrys asiakkaan tarpeista sekä kyky auttaa asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa.

Valmiiden palvelupakettien ja palvelupolkukuvausten avulla voidaan luoda mallit alkuvaiheen yrityksille tai vasta yrityksen perustamista suunnitteleville sekä useampia vuosia toimineille yrityksille. Innovaatiokeskus voi tarjota myös räätälöityjä palvelupaketteja tai kehittämisspalveluita yhdessä tunnistettuihin kehittämistarpeisiin.

Innovaatiokeskus toimii yhteistyössä kaupungin ja muiden yhteisöjen kanssa sekä tarjoaa näille palveluita ja yhteistyökumppanuuksia.

Yritysten, yhteisöjen ja muiden verkostotoimijoiden lisäksi innovaatiokeskus tarjoaa palveluita jäsenilleen sekä muille kaupunkilaisille. Kaikissa tarjottavissa palveluissa keskeistä on asiakkaiden tarpeiden ymmärrys ja sen mukainen toiminta.

## TAPAHTUMAT

**TAPAHTUMAT ERI TEEMOJEN  
YMPÄRILLÄ TARJOAVAT  
MAHDOLLISUUDEN IHMISTEN  
KOHTAAMISEEN, VERKOSTOI-  
TUMISEEN JA AJATUSTEN  
VAIHTAMISEEN.**

**KIINNOSTAVIA, MONIPUOLISIA  
JA ASIAKASLÄHTÖISIÄ  
TAPAHTUMIA ASIAKKAIDEN  
TARPEIDEN MUKAAN.**

**TEHOKASTA TIEDOTTAMISTA.**

Tapahtumien järjestäminen on innovaatiokeskuksen yksi keskeinen toimintamuoto. Tapahtumissa ihmiset tapaavat toisiaan, tutustuvat ja luovat uusia verkostoja.

Tapahtumat voivat olla hyvinkin eri kokoisia. Ne voivat olla innovaatiokeskuksen itsensä järjestämiä, yhdessä eri yhteistyökumppaneiden kanssa järjestämiä tai jonkin yrityksen tai yhteisön järjestämiä. Eri kokoisia tilaisuuksia voidaan rakentaa joidenkin teemojen ympärille ja kohdistaa ne pienemmälle ryhmälle tai suurempia laajemmalle yleisölle suunnattuja tapahtumia.

Koulutustapahtumat tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen.

Verkostojen hoitamisessa ja kasvattamisessa toimivat säännölliset tapaamiset, kuten aamiaistapaamiset tai tapaamiset iltapäivän kahvihetkessä. Yhdessä oppimisen ja innostavan tapahtuman nimen avulla voidaan houkutella paikalle verkostojen ihmisiä sekä uusiakin ihmisiä.

Toistuvat tapahtumat tuovat toimintaa tutuksi ja kasvattavat yleisöä. Tapahtumien suunnittelussa vuosikello auttaa tapahtumakokonaisuuksien hallinnassa.



ANNMARIE KUURTO  
&  
KARRI NIEMINEN