



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

Laskentatoimi

Jaana Kvick

**Palveluinnovaatio ja sen johtaminen osaamisintensiivisessä
palveluyrityksessä – diskurssianalyysi**

Työn ohjaaja/tarkastaja: professori Satu Pätäri

2. tarkastaja: professori Pia Heilmann

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kvick, Jaana
Tutkielman nimi:	Palveluinnovaatio ja sen johtaminen osaamisintensiivisessä palveluyrityksessä - diskurssianalyysi
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Laskentatoimi
Vuosi:	2013
Pro Gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 113 sivua, 4 kuviota, 1 taulukko ja 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori, KTT Satu Pätäri Professori, KTT Pia Heilmann
Hakusanat:	Palveluinnovaatio, innovaatiojohtaminen, innovaatioprosessi, KIBS, tilitoimisto
Keywords:	Service innovation, innovation management, innovation process, KIBS, accounting firm

Tutkielman tavoitteena oli tutkia KIBS-yrityksen diskurssien vaikutusta kyseisen yrityksen palveluinnovaatioprosessin johtamiseen. Kontekstina tässä työssä oli tilitoimisto, jota verrattiin tutkimuksen muihin KIBS-yrityksiin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua ja analyysikeinona diskurssianalyysiä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tilitoimiston diskursseissa luotetaan vahvasti tietotekniikan ja koulutuksen voimaan palveluinnovaatioiden kehittämisessä. Innovaatiojohtamisessa tämä voi merkitä näkökentän kaventumista. Tilitoimistossa havaittuja innovaation kannustimia olivat esimerkiksi työn itsenäisyys. Tilitoimistossa palveluinnovaatioita esti liiallinen kiire. Tilitoimiston diskurssien kautta ilmenevä palveluinnovaatioprosessin johtaminen oli melko kehittymätöntä verrattuna tutkimuksen innovatiivisimpaan yritykseen, joka suunnitteli taloteknisiä ohjelmistoja.

ABSTRACT

Author: Kvick, Jaana
Title: Service innovation and its management
in knowledge-intensive business services (KIBS) -
discourse analysis
Faculty: School of Business
Major: Accounting
Year: 2013
Master`s Thesis: Lappeenranta University of Technology
113 pages, 4 figures, 1 table and 2 appendixes
Examiners: Professor Satu Pätäri
Professor Pia Heilmann
Keywords: Service innovation, innovation management,
innovation process, KIBS, accounting firm

The purpose of this thesis was to examine how discourses of the KIBS firms affect to leadership behavior in service innovation management process. In this research the accounting firm was context and it was compared to the other KIBS firms. As a research method interviews and as an analyzing method discourse analysis were used.

The results show that the discourses of the accounting firm are data information technologies and staff training which are strongly trusted when developing service innovation. In service innovation management this may mean shortening field of vision. In the accounting firm autonomy of the work for example was detected as one of the innovation motives. Service innovations were prevented in the accounting firm because of too busy work pace. Leadership behavior in service innovation management process in the accounting firm was rather undeveloped compared to the most innovative firm in this comparison; the firm that design computer programs for the building technics.

ALKUSANAT

Kahdeksan vuoden urakka on nyt takana. Se on vaatinut paljon harjoittelua ja uuden opettelua. Haluan kiittää erityisesti lapsiani Mattia ja Kaisaa ymmärtävästä ja kärsivällisestä suhtautumisesta. Tietokoneelle on syntynyt säännöllisesti ruuhkaa, kun Matti on halunnut pelaamaan, Kaisa tarkistamaan Facebook-viestejä ja minä tekemään harjoitustöitä. Olemme opiskelleet samaan aikaan, te peruskoulua ja minä yliopistoa. Minun tavoitteeni on saavutettu, teidän tavoitteenne siintävät vielä edessäpäin. Onnea tuleviin haasteisiin ja kiitos opiskeluseurasta.

Kiitos Sinikalle ja Pekalle. Ilman teitä tämä ei olisi ollut mahdollista.

Kiitokset professori Satu Pätärille ja Pia Heilmannille työn ohjaamisesta sekä kaikille työhöni osallistuneille avustanne ja ajastanne.

Kouvolassa, 10.6.2013

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset	9
1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	11
1.4 Tutkimusmetodologia	13
1.5 Tutkimuksen rakenne	14
2 INNOVAATIOJOHTAMINEN	16
2.1 Innovaatioteoreettisten näkökulmien antama lähtökohta.....	16
2.1.1 Palveluinnovaatio.....	18
2.1.2 Radikaali palveluinnovaatio	23
2.1.3 Inkrementaalinen palveluinnovaatio.....	23
2.1.4 Ad hoc -palveluinnovaatio	24
2.1.5 Arkkitehtuurinen palveluinnovaatio	25
2.1.6 Innovaatioteoreettisten näkökulmien rajoitteet palveluinnovaatiossa.....	25
2.2 KIBS-yritykset ja palveluinnovaatio	27
2.2.1 Palveluinnovaatioihin suuntautuminen.....	31
2.2.2 Palveluinnovaatioiden kannustimet.....	33
2.2.3 Palveluinnovaation prosessimalli	35
2.2.4 Palveluinnovaatioprosessin johtaminen	39
2.2.5 Aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja innovaatiojohtamisen haasteita KIBS-yrityksissä	47
2.3 Teoreettiset lähtökohdat empirialle.....	52
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	55
3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	55
3.2 Tutkimusprosessi	61
3.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	63
3.3.1 Reliabiliteetti.....	64

3.3.2 Validiteetti	65
4 TULOKSET	67
4.1 Haastateltujen työnkuva	67
4.2 Palveluinnovaatio	68
4.2.1 Kehittäminen	69
4.2.2 Prosessi	74
4.2.3 Suuntautuminen	76
4.2.4 Kannustimet	79
4.2.5 Etsiminen	88
4.2.6 Vertailu ja valinta	91
4.2.7 Implementointi	93
4.2.8 Hyödyntäminen	94
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	98
5.1 Tulosten tarkastelua ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	98
5.2 Tutkimuksen kontribuutio	102
5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	103
LÄHDELUETTELO	104

LIITE 1: Haastattelukysymykset

LIITE 2: Haastattelujen taustatiedot

1 JOHDANTO

Klassisessa latinan kielessä ei ole erillistä, innovaatiota tarkoittavaa sanaa. Latinan kielestä löytyy kylläkin sana *nova* (f.), joka tarkoittaa suomeksi samaa kuin *uusi*, *nuori*. Muinaisen roomalaisen arkea eivät siis innovaatiot häirinneet. Oli olemassa vain uusia asioita, uusia tapoja toimia, uusia keksintöjä... Nykyisin asiat ovat toisin. Innovaatioksi nimitetty ilmiö on yksi tieteellisen kentän mielenkiinnon keskipisteistä ja tärkeimmistä tutkimuskohteista. Nykyaikainen yritys ei selviä tiukasti kilpailluilla markkinoilla pelkästään kustannuksia karsimalla, vaan tarvitsee kilpailuedun saavuttamiseksi myös innovaatioita.

Innovaatio ei synny tyhjiössä vaan tarvitsee sopivan ympäristön kehittyäkseen. Sopivan ympäristön luominen ei ole itsestäänselvyys ja on otettava huomioon, että mikään spesifisyys ei kehity organisaatiossa ilman taitavaa johtamista, joten johdon rooli innovaation onnistumisessa on ilmeinen. Nykyaikana innovaatio on lisääntyvässä määrin erilaisten luovien näkökulmien yhteen saattamista ja johtajien haasteena onkin luoda sellainen organisaatio, jossa innovatiivinen käytös voi kukoistaa ja innovaation eri vaiheita johdetaan taitavasti. Tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan antamaan panoksensa innovaatiokeskusteluun tutkimalla diskurssianalyysin (diskurssi=puhetapa) keinoin palveluinnovaatiota ja sen johtamista osaamisintensiivisessä liike-elämän palveluyrityksessä (knowledge-intensive business services, KIBS).

1.1 Tutkimuksen tausta

Taloustieteilijä Joseph A. Schumpeterin 1930 -luvulla esittelemän innovaatiomääritelmän mukaan innovaatio merkitsee uuden, kaupallisesti hyödynnettävän, tuotantotoiminnon perustamista (McDaniel 2000, 277). Tämä tulkinta Schumpeterin innovaatiomääritelmästä on hyvin pelkistetty, mutta johtaa ajatukset oikeaan suuntaan. Lisääntyvässä määrin innovaatiota pidetään vuorovaikutteisena ja kehittyvänä prosessina (Muller & Zenker

2001, 1502; Strambach 2002, 216). Innovaatio on yksi yritysten liiketoiminnan kilpailuedun tärkeimmistä tekijöistä. Empiiriset tutkimukset osoittavat, että innovatiivisten yritysten suorituskyky sekä vuosittaisilla myyntimäärillä mitaten, että kannattavuuden kautta katsottuna, on parempi kuin ei-innovoivien yritysten (Jin & Navare 2010, 33).

Innovaation avulla yritykset voivat lieventää yleismaailmallisten taloudellisten laskusuhdanteiden aiheuttamia haittoja, jotka heijastuvat negatiivisina vaikutuksina organisaatioiden suorituskyvyssä, ja täten saavuttaa kestävää globaalia kilpailukykyä. Esimerkiksi Suomen 1990-luvulla kokeman erittäin vahvan taloudellisen laskusuhdanteen selättämistoimenpiteitä olivat muiden muassa panostus tutkimus- ja kehittämistoimenpiteiden tukemiseen ja niiden rahoittamiseen sekä innovaation lisääminen ja rakenteellisen muutoksen edesauttaminen. Nämä toimenpiteet auttoivat yksittäisiä yrityksiä omalta osaltaan selviytymään kriisistä ja ohjasivat Suomea samalla kohti vahvempaa ja osaamisintensiivisempää taloutta. (Jin & Navare 2010, 32.)

Siirtyminen innovaatiovetoiseen talouteen on tapahtunut äkillisesti. Tänä päivänä uusien tuotteiden elinkaari on lyhyt ja johtamisresurssit jakaantuvat laajalle alueelle. Kasvavassa määrin yritysten välinen kilpailu on peliä, jossa kisataan siitä kuka keksii eniten ja kenellä ovat parhaimmat ideat. (Amabile & Khaire 2008, 101-102.) Innovaatiosysteemin tärkeä piirre on lisääntyvä riippuvuus teknologisista ja organisaatiomuutoksista, joka on johtanut palvelu- ja organisatoristen (uudenlaiset työmuodot ja yritysorganisaatorakenteet) innovaatioiden merkityksen kasvamiseen (Strambach 2002, 216).

Alun perin tuotantoon ja valmistukseen keskittyneet kansantaloudet ovat nykyään kiistattomasti palvelupohjaisia kansantalouksia. (Gallouj & Windrum 2009, 141.) Amerikan Fortune-lehden listalla, joka luettelee saavutettujen voittojen perusteella 500 Amerikan suurinta yritystä, on viime vuosina ollut lisääntyvässä määrin yrityksiä, joiden tuotot tulevat suurelta osin

palveluista. Tämä pakottaa yritykset kalibroimaan olemassa olevia liiketoimintamallejaan ja omaksumaan palvelukeskeisen näkökulman. (Salunke, Weerawardena ja McColl-Kennedy 2011, 1251.) Yleisesti tunnettuja palveluinnovatiivisia yrityksiä ovat muun muassa McDonalds ja IKEA (van der Aa & Elfring 2002, 156).

Palveluinnovaatioiden ja osaamisintensiivisyyden korostuminen on johtanut osaamisintensiivisten liike-elämän palveluyritysten (knowledge-intensive business services, KIBS) määrän lisääntymiseen (Strambach 2002, 216). Tämän hetkisen tilanteen perusteella voidaan sanoa, että KIBS-yritykset muodostavat strategisesti tärkeän liiketoimintasektorin (Aslesen & Isaksen 2007, 45). Jatkuva innovatiivisuuden kehittäminen on erityisen tärkeää KIBS-yritysten kilpailukykyisyydelle, koska innovaatioilla on positiivinen ja suora vaikutus asiakassuhteiden tuotoksiin ja tätä kautta liiketoiminnan suorituskykyyn (Mieres, Sanchez & Vijande 2012, 403). Perinteisiä KIBS-yritysten tarjoamia palveluja ovat, kirjanpito, verotus, liikkeenjohdon konsultointi sekä mainos- ja markkinointipalvelut. Näiden lisäksi nykyään puhutaan myös T-KIBS palveluista, jotka ovat yhteydessä informaatiokommunikaatioteknologiaan ja teknisiin aktiviteetteihin, kuten insinööritaidot, tutkimus ja kehitys. (Bagdoniene & Jakstaite 2008, 221.)

Tutkimuksia tilitoimistojen palveluinnovaatioiden johtamisesta ei sanottavasti ole. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on täydentää vallitsevaa tutkimusaukkoa. Tarkastelunäkökulmaksi on valittu KIBS-yritykset, niiden palveluinnovaatiot ja palveluinnovaatioiden johtaminen. Diskurssianalyysiä käytetään työssä analyysimetodina ja sen kautta tutkitaan kielen avulla toteutettua sosiaalista palveluinnovaatioihin liittyvää toimintaa.

Tilitoimisto on palveluorganisaatio, jonka käsitekartassa sana innovaatio on lähes tuntematon. Tilitoimisto toimii suurimmaksi osaksi inhimillisen pääoman voimin ja tilitoimistoissa tulisi panostaa innovaatioilmapiirin kehittämiseen ja tätä kautta lisäarvon luomiseen asiakkaalle. Tutkimuksessa olevan case-yrityksen valintaan vaikutti tutkijan oma työskenteleminen tut-

kimuksen kohteena olevassa tilitoimistossa ja kiinnostus työpaikan kehittämiseen oman tutkimuksen avulla. Tutkija on työskennellyt tutkittavana olevassa tilitoimistossa yli kymmenen vuotta palkanlaskijana/kirjanpitäjänä. Tutkimuksen tekoon ei ole saatu rahoitusta miltään taholta vaan tutkija on kustantanut tutkimuksesta aiheutuneet kulut itse. Tutkimuksessa tarkastellaan tilitoimiston palveluinnovaatiota johtamista tarvitsevana prosessina. Palvelunäkökulma valittiin koska arvonluonti asiakkaalle innovaatioiden avulla tuntui tärkeältä ja palvelujen rooli yhteiskunnassa kasvaa jatkuvasti. Lisäksi case-yritykseen on vähän aikaa sitten hankittu uusi kirjanpito-ohjelma, jonka avulla palveluita voidaan ehkä kehittää/innovoida uusiin suuntiin. Tilitoimiston ja asiakkaan välinen palvelusuhde on tilitoimistolle elintärkeä ja tarvitsee innovatiivisuutta. Tilitoimistomaailma mielletään hyvin stabiiliksi ja alan käytännöt kehittyvätkin lähinnä uuden teknologian tai lainsäätäjien toimesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on avata tilitoimistoille ovi innovaatioiden maailmaan.

1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteet pyritään saavuttamaan vastaamalla kysymykseen:

- *Miten KIBS-yrityksen palveluinnovaatioon liittyvät diskurssit vaikuttavat kyseisen yrityksen palveluinnovaatioprosessin johtamisessa?*

Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan alakysymysten kautta, joita ovat:

- *Millaisia palveluiden innovaatioon liittyviä diskursseja tilitoimistossa ilmenee?*
- *Minkälaisia mahdollisia ”kaavoja” ja kielikuvia tilitoimiston diskursseista löytyy?*
- *Millaisia merkityksiä ja seurauksia näiden tilitoimiston diskurssien kautta tuotetaan ja välitetään palveluinnovaation johtamiseen?*
- *Millaisia eroja on havaittavissa verrattaessa tilitoimistoa ja toista osaamisintensiivistä elinkeinoelämän palveluyritystä keskenään?*

Alakysymysten avulla pyritään selvittämään minkälaista palveluinnovaatiokulttuuria tilitoimiston henkilökunnan puhe välittää ja millainen tilitoimiston palveluinnovaatiokulttuurin todellisuus henkilökunnan puheen kautta ilmenee. Samalla etsitään myös mahdollisia, palveluinnovaatioihin kohdistuvia, olemassa olevia, ajattelua ja toimintaa ohjaavia kielellisiä sopimuksia ja mietitään ilmeneekö tilitoimistossa mahdollisesti kielenkäytön manipulointia jonkin näkökulman tai ryhmän eduksi. Lopuksi pyritään selvittämään miten edellä mainitut havainnot vaikuttavat tilitoimiston palveluinnovaatioprosessin johtamisessa, johtamisen eri vaiheiden onnistumisessa sekä toteutumisessa ja mitä eroja tilitoimistossa on verrattuna toiseen KIBS-yritykseen. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan pääasiassa empirian kautta, teoriaa käytetään lähinnä tutkimusprosessin ohjaamiseen.

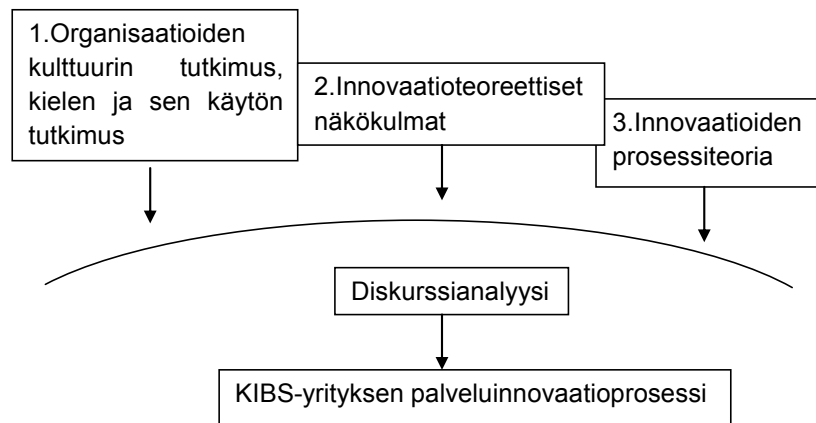
Tutkimuksen johtoajatuksena on osallistua KIBS-yritysten palveluinnovaation johtamisesta käytävään tieteelliseen keskusteluun ja lisätä omalta osaltaan kyseisen tutkimusalueen tietämystä. Spesifisenä päätavoitteena on selvittää miten KIBS-yrityksen sisällä ilmenevät diskurssit vaikuttavat kyseisen yrityksen palveluinnovaatioprosessin johtamisessa. Kontekstina tässä tutkimuksessa on tilitoimisto. Tutkimuksen yleistettävyyttä on pyritty parantamaan valitsemalla tilitoimiston henkilökunnan vertailukohtaksi insinööritoimisto ja sen kaksi työntekijää. Toinen insinööritoimiston työntekijöistä työskentelee pääosin tuotantopäällikkönä insinööritoimiston asiakasyrityksessä, joka suunnittelee taloteknisiä ohjelmia. Toinen insinööritoimiston työntekijöistä puolestaan suorittaa teknisiä suunnittelutehtäviä kyseisessä insinööritoimistossa. Molemmat henkilöt heijastavat kertomustensa kautta työskentelypaikkansa diskursseja, joita verrataan tilitoimistossa vallitseviin diskursseihin.

Kyseessä on kvalitatiivinen case-tutkimus, joka rajataan koskemaan vain tilitoimiston eli niin sanotun KIBS-yrityksen perinteisiä, ammatillisia ja eiteknologisia palveluinnovaatioita. Palveluinnovaatioilla tarkoitetaan tässä työssä tilitoimiston tarjoamien kirjanpitopalvelujen, verotuspalvelujen ja

konsultointipalvelujen radikaaleja, inkrementaalisia, ad hoc tai arkkitehtuurisia innovaatioita. Tutkimuksessa tarkastellaan tilitoimiston palveluinnovaation kehittymistä prosessina, joka tarvitsee johtamista. Toinen mahdollinen tarkastelunäkökulma olisi ollut tutkia tilitoimiston innovaatiojohtamista tietojohdamisen näkökulmasta, jolloin tutkimus olisi keskittynyt pääasiassa tilitoimiston sisäisten tietoresurssien tehokkaan hyödyntämisen ja kehittymisen kautta savutettaviin innovaatioihin. Aihetta lähestytään palvelujohdamisen näkökulmasta eikä tietojohdamisen kautta, koska KIBS-yrityksille on tärkeää henkilöstön avulla, innovaatioiden kautta ja asiakkaan kanssa yhteistyössä tapahtuva arvonluonti. Varsinaisia konkreettisia palveluinnovaatioita ei ole tarkoitus kehittää vaan tutkimuksen tarkoituksena on miettiä tilitoimisto-organisaation diskurssien vaikutusta palveluinnovaation johdamisessa. Tutkimus rajataan tilitoimiston sisäisiin, palveluinnovaatiosta käytäviin mikrotason diskursseihin (tai vastaavasti siihen miksi diskursseja ei ole ja pitäisikö niitä olla) ja niiden tuottamiin ja välittämiin merkityksiin konkreettisissa tilanteissa. Innovaatioiden kehittymiseen vaikuttavat vahvasti myös organisaation oppimiskyky ja organisaation rakenteelliset ominaisuudet. Erilaiset tiimit on todettu tärkeiksi innovatiivisuuden lähteiksi. Näitä aiheita ei tässä tutkimuksessa työn rajatun pituuden vuoksi nosteta erillisen tarkastelun kohteiksi, sillä ne vaatisivat laajuutensa vuoksi kokonaan oman tutkimuksen.

1.3 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Tässä on tarkoitus esitellä tutkimuksen teorettinen viitekehys. Viitekehys on havainnollistettu kuviossa yksi. Teorettisen viitekehysten avulla selvitetään empiirisen aineiston tulkinnessa käytettyjä lähtökohtia. Toisin sanoen teorettinen viitekehys on ”linssi” jonka kautta aineistoa tarkastellaan. Tässä case-tutkimuksessa teoriaa käytetään tutkimuksen tavoitteiden täsmentämiseen ja ohjaamiseen.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1) Tämän tutkimuksen analyysikeinoksi valitun diskurssianalyysin lähtökohdat juontavat juurensa organisaatioiden kulttuurin tutkimukseen ja kielen ja sen käytön tutkimukseen. Remesin (2006, 304) mukaan diskurssikäsitteitä on olemassa kolme; ranskalainen, saksalainen ja brittiläinen traditio, jotka kaikki perustuvat diskurssin kykyyn kommunikoida organisaation kulttuurista. Organisaation kulttuurin voi Smirchicin (1983, 340-342) mukaan käsittää organisaation perusmetaforaksi eli toisin sanoen organisaatiot ovat kulttuureja ja kulttuuri ohjaa toimiamme ja ajatteluamme kokonaisvaltaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että voimme esimerkiksi sisäistää kulttuurin arvot, luokitukset ja symbolit ja antaa niiden ohjata ajatteluamme ilman, että edes huomaamme mistä on kyse (Smirchic 1983, 340-342). Diskurssianalyysissä kielen käytön tutkimisen avulla pyritään muun muassa saamaan selville, miten kielelliset sopimukset ohjaavat ajattelua ja toimintaa. Tätä kautta voidaan tarkastella muun muassa sitä, miten kieli liittyy suostutteluun ja vallankäyttöön. Diskurssianalyysin keinovalikoimaa yhdistää kiinnostus joko kirjoitettuihin tai puhuttuihin teksteihin (Ilmonen 2001, 127).

2) Innovaatiota tutkitaan nykyään monella tieteen alueella ja monesta eri näkökulmasta käsin. Tämän tutkimuksen innovaationäkökulma nojautuu vahvasti muun muassa Joseph A. Schumpeterin käsitykseen innovaatiosta sekä Faiz Galloujn palveluinnovaatioiden määrittelyyn ja tyypittelyyn. Näiden taloustieteilijöiden innovaatiokäsityksissä painottuu kansantalou-

dellinen näkökulma. Lisäksi Schumpeter painottaa yritystaloudellista näkökantaa innovaatioihin.

3) Innovaatioiden prosessiteorian mukaan innovaatiota voidaan analysoida johdettuna prosessina. Innovaatioiden prosessiteorian peruslähtökohdat löytyvät organisaatioteorioista. Yksilötason luovassa prosessissa on Harisalón (2008, 297) mukaan neljä vaihetta: ongelma, harkinta, oivallus ja varmistuminen. Tätä voidaan luonnehtia mikroprosessiksi, joka sisältyy organisaation innovaatioprosessiin. Innovaatioprosessi voidaan ymmärtää yksilötasoa laajemmin, koko organisaation läpäisevänä prosessina ja sen voidaan katsoa sisältävän erilaisia vaiheita, kuten yksilötason prosessissakin (Harisalo 2008, 297). Prosessin eri vaiheet vaativat johtamista ja johdon olisi hyvä olla tietoinen kulloisenkin vaiheen vaatimista aktiviteeteista. Innovaatioiden prosessiteoriaan nojaavan ajattelutavan mukaan innovaatioprosessin onnistuminen vaatii prosessin eri vaiheiden tiedostamista ja näiden vaiheiden tietoista johtamista.

1.4 Tutkimusmetodologia

Tiedonhankinnan strategiana on kvalitatiivinen case-tutkimus, jonka avulla haetaan intensiivistä tietoa useammasta, tietyllä tarkoituksella valitusta tapauksesta. Tämän tutkimusasetelman avulla pyritään vertailevaan tapaustudkimukseen. Tutkimukseen valitut tapaukset ovat samantyyppisesti toimivia yritysorganisaatioita ja ne edustavat palvelukeskeisiä ja osamisintensiivisiä elinkeinoelämän palveluliiketoimintayrityksiä. Päättutkimuskohteena on tilitoimisto. Vertailukohteena käytetään insinööritoimistoa ja sen asiakasyritystä. Toisin sanoen työssä käsitellään kolmen eri yrityksen diskursseja.

Tutkimuksen analyysimetodina käytetään mikrotason diskurssianalyysia, jonka avulla analysoidaan tutkimukseen valittujen yritysten diskurssien tuottamia ja välittämiä merkityksiä konkreettisissa tilanteissa. Diskurssianalyysia käytetään, koska tutkimuksella halutaan tutkia tilitoimiston henki-

löstön välillä käytävää keskustelua (tai sen puuttumista) uusien palveluiden kehittämisestä/innovaatioista ja keskustelun mahdollisesti sisältämiä ”piilomerkityksiä” ja kulttuurillisia merkityksiä, jotka saattavat vaikuttaa palveluinnovaatioprosessin johtamiseen. Millaisia merkityksiä ja seurauksia tällä uusien palveluiden kehittämiseen ja sitä kautta innovaatioihin suuntautuvalla keskustelulla tuotetaan ja välitetään tilitoimistossa? Mitä mahdollisia ”kaavoja” ja kielikuvia tilitoimiston henkilökunnan puheesta löytyy? Millainen palveluinnovaatiivisuuden ja sen johtamisen kulttuuri tilitoimiston diskurssien kautta paljastuu? Mitä eroja edellä mainituissa seikoissa on verrattuna toiseen KIBS-yritykseen? Case-tutkimus ja diskurssianalyysi valittiin tutkimusmetodeiksi, koska tutkijan mielestä niiden avulla empiirisen aineiston analysointiin saadaan enemmän syvyyttä kuin muilla yleisesti käytössä olevilla tutkimusmenetelmillä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu viiteen eri lukuun. Ensimmäinen luku johdattelee lukijan tutkimuksen aihealueeseen selvittämällä ensin hieman tutkimuksen taustaa. Sen jälkeen esitellään tutkimuskysymykset, joiden kautta pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Lopuksi kerrotaan tutkimuksen varsinaiset tavoitteet, tutkimuksen rajaukset ja selvitetään yleisellä tasolla tutkimuksen taustalla oleva teoriapohja ja tutkimuksen tekemisessä käytetyt menetelmät.

Luku kaksi keskittyy tutkimuksen varsinaiseen aihealueeseen eli innovaatiojohtamiseen ja sen teoriaan ottaen alkulähtökohdaksi innovaatioteoreettiset näkökulmat ja edeten niiden kautta palveluinnovaatioihin, palveluinnovaatioprosessiin ja sen johtamiseen KIBS-yrityksessä. Luvun lopussa peilataan vielä aikaisempien tutkimusten kautta KIBS-yritysten haasteita innovaatiojohtamisessa ja esitetään yhteenveto tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista.

Luku kolme kertoo ensin yleisellä tasolla tutkimusprosessista. Tämän jälkeen selvitetään seikkaperäisesti millaisesta aineistosta tutkimus koostuu ja mitä analyysikeinoja tutkimuksessa on käytetty. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja niitä toimenpiteitä, joita luotettavuuden lisäämiseksi on tutkijan toimesta suoritettu.

Luvussa neljä käydään läpi empiiristä haastatteluaineistoa ja analysoidaan siitä saatuja tuloksia. Tämä luku sisältää runsaasti katkelmia haastatteluita.

Viimeisessä eli viidennessä luvussa ei esitetä enää mitään uutta tietoa. Luvun tarkoituksena on esitellä tutkimuksen teorian ja empirian antamien perusteluiden kautta saatuja johtopäätöksiä, jatkotutkimusaihe ja tutkimuksen rajoitukset.

2 INNOVAATIOJOHTAMINEN

2.1 Innovaatioteoreettisten näkökulmien antama lähtökohta

Innovaatiota on lähestytty monesta eri näkökulmasta ja sen tutkimuksesta on tullut monitieteellistä (Jin & Li 2007, 541-542). Muun muassa organisaatioteorioiden kehityksessä ollaan siinä vaiheessa, että organisaatioita on tarkasteltava myös innovatiivisesta näkökulmasta (Harisalo 2008, 285) ja on mietittävä mitkä organisaation tekijät vaikuttavat innovaation kehittämiseen. Innovaatiotutkimusten laaja skaala ja monimutkaisuus tekevät innovaation yksikäsitteisen määrittämisen vaikeaksi ellei peräti mahdottomaksi (Gatignon et al. 2002, 1106-1107). Määrittelyn vaikeudesta huolimatta tarkastelemme seuraavaksi innovaatiotutkijoiden erilaisia näkökulmia innovaatioon ja yritämme saada selvempää käsitystä siitä, mitä innovaatiolla oikeastaan tarkoitetaan.

Liiketalouden innovaatioajattelun kuuluisimpia pioneereja on Joseph A. Schumpeter, joka esitteli innovaatiokäsityksensä 1930-luvulla. Schumpeter jakoi innovaation viiteen eri lajiin: 1) uuden tuotteen esittely (tuoteinnovaatio) 2) uuden tuotantometodin esittely, sisältäen kaupallisen tuotteen uuden käsittelytavan (prosessi-innovaatio) 3) uusien markkinoiden avautuminen (markkinainnovaatio) 4) uusien raaka-aineiden toimituslähteiden haltuun ottaminen (tuotanto-panosinnovaatio) ja 5) uuden, minkä tahansa, teollisen organisaation toteuttaminen (monopoliaseman luominen tai monopolin purkaminen) (organisatorinen innovaatio). Lisäksi Schumpeter korosti yksittäisten yrittäjien merkitystä uudistajina ja innovaation toteuttajina. (Alvano & Hidalgo 2012, 61; Drejer 2004, 556; McDaniel 2000, 278; Schumpeter 1943/1976, 84.) On kuitenkin otettava huomioon se seikka, että jotkin tämän innovaatiomääritelmän sisältämät elementit ovat Schumpeterin esittämää teoriaa vanhempia (McDaniel 2000, 278). Innovaatiota on tutkittu siis ennen Schumpeteriakin, mutta ilmiön nimitys ja tarkastelunäkökulma ovat todennäköisesti olleet erilaisia.

Schumpeter näki innovaation paljon suurempana kuin vain pelkkä keksintö ja hänen mukaansa keksinnöstä tulee innovaatio vasta kun se otetaan tuottavaan käyttöön. Toisin sanoen keksintöä on sovellettava teollisuusprosessiin ja uuden tuotantotoiminnan on hyödyttävä tästä soveltamisesta. (McDaniel 2000, 278.) Ratkaisevana tekijänä on siis kaupallinen hyödyntäminen. Schumpeterin innovaatiokäsityksen esittelemisen jälkeen on syntynyt monia erilaisia näkökulmia.

Vuonna 1969 Marquis määritteli innovaation ”*teknologisen muutoksen yksiköksi*” ja jatkoi Schmooklerin määritelmää teknisestä muutoksesta kirjoittaen, että se on ”*yritys tuottamassa tavaroita tai palveluita, tai käyttämässä metodia tai syötettä joka on uusi sille*” (Cumming 1998, 21). Cummingin (1998, 21) mukaan Marquisin määritelmässä on tärkeintä se konsepti, että vain ensimmäistä yritystä, joka omaksuu innovaation toteuttamiseen johtavan muutoksen, kutsutaan uudistajaksi ja myöhemmät käyttöönottajat ovat jäljittelijöitä. Käytännössä voi tosin olla vaikea todentaa sitä, kuka oikeastaan toteutti innovaation ensimmäisenä.

Vuonna 1988 Urabe kirjoitti ”*innovaatio koostuu uudesta ideasta ja sen käyttöönotosta uudessa tuotteessa, prosessissa tai palvelussa, johtaen kansantalouden kasvuun ja lisääntyvään työllistymiseen yhtä hyvin kuin puhtaan voiton luomiseen innovatiivisille liikeyrityksille*” (Cumming 1998, 22). Uraben näkemyksen mukaan innovaation vaikutukset näkyvät koko yhteiskunnan tasolla yksilön uuden idean keksimisestä kansantalouden kasvuun asti. 1990-luvun innovaatiomääritelmässä otetaan kasvavassa määrin huomioon yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä. Niissä innovaatiota käsitellään prosessina ja päädytään lopuksi asiakkaan roolin korostamiseen ja arvon luomiseen asiakkaalle. Arvon luominen asiakkaalle on eräs palveluinnovaatioprosessin onnistumisen tärkeimmistä vaatimuksista KIBS-yritysten eli osaamisintensiivisten liike-elämän palveluyritysten (knowledge-intensive business services) toiminnassa.

Yksi tämän päivän keskeisimpiä innovaatioteoreetikkoja on Teresa Amabile (Seeck 2008, 249). Amabilen et al. (1996, 1155) mukaan yksilöiden ja tiimien luovuus on yksi innovaation lähteistä ja innovaatio on ”*luovien ideoiden onnistunut toteuttaminen organisaatiossa*”. Onnistuneet innovaatiot riippuvat sekä organisaation sisällä syntyvistä luovista ideoista, että ideoista, joiden alkuperä on jossakin muualla (kuten teknologisissa muutoksissa). (Amabile et al. 1996, 1155.) Termejä luovuus ja innovaatio ei pidä kuitenkaan sekoittaa keskenään, sillä ne eivät ole toistensa synonyymejä (Cumming 1998, 22).

Innovaatiokäsite on muuttunut ja elänyt vuosien saatossa eri esittäjien näkemysten mukaisesti ja sen erilaisissa määrittelyissä on yritetty vangita kulloinkin vallalla olevien talousnäkemysten ja kilpailustrategioiden tärkeinä pitämät asiat ja ilmiöt. Koska innovaatioteoriat ovat vallitseva paradigma, tulevaisuus näyttää mitkä tämänhetkiset innovaatioteoreettiset näkökulmat jäävät elämään (Seeck 2008, 249).

Kuitenkin, pyrkiessään selittämään innovaation kehittymistä ja/tai sen käyttöönottoa, myös nykyeconomistit usein viimekädessä nojautuvat Joseph A. Schumpeterin kehittämään innovaatiokäsitykseen (McDaniel 2000, 277). Schumpeterin innovaatiomääritelmä oli avoimempi ja laajempi kuin hänen jälkeensä vallassa ollut paradigma, johon nojauduttiin 1980-luvun loppupuolelle asti (Toivonen & Tuominen 2009, 889). Erityisesti ne tutkijat, jotka selittävät ei-teknisiä ja palveluorientoituneita innovaatioita (esimerkiksi konsulttipalveluita) seuraavat Schumpeterin jalanjalkia (Galouj & Weinstein 1997, 538). Näin tehdään myös tässä tutkimuksessa. Alussa vallinneesta tuotantopainotteisesta innovaatiokäsityksestä erotetaan nykyään omaksi innovaatiolajikseen palveluinnovaatio.

2.1.1 Palveluinnovaatio

Palveluinnovaatio eroaa nykytutkijoiden mukaan sisällöllisesti tuoteinnovaatiosta. Palveluliiketoiminta tuottaa, vastoin laajalle levinnyttä käsitystä,

innovaatioita myös itse, eikä se ole riippuvainen vain teollisuusinnovaatioista (Hipp & Grupp 2005, 518). Palveluinnovaatiot eivät ole pelkästään liiketoiminnan tuki- tai peruselementtejä vaan ne voivat olla keskeisiä tekijöitä liiketoimintamallissa (Hurmelinna-Laukkanen & Ritala 2010, 8). Palveluinnovaatiosta puhuttaessa on muistettava, että sen innovaation kohde on laajempi kuin teknologia (Salkari et al. 2007, 49). Erilaiset palveluinnovaatioteoriat eroavat toisistaan sen suhteen missä laajuudessa ne käsittävät tuotantoyrityksen ja palveluyrityksen, sekä palveluiden ja tuotteiden, välisen eron (Toivonen & Tuominen 2009, 889).

Coombs ja Miles erottelivat vuonna 2000 kolme eri näkökulmaa palveluinnovaation määrittelyssä ja tutkimuksessa: 1) assimilaationäkökulma, joka kohtelee palveluja samanlaisena kuin tuotantoa (liitetään yleisesti perinteisen koulukunnan näkökulmaan, esimerkiksi Richard Barras ja käännteinen elinkaarimalli) 2) demarkaationäkökulma, joka väittää että palveluinnovaatio eroaa tuotantoinnovaatiosta ja vaatii uusia teorioita ja instrumentteja (esimerkiksi Faiz Gallouj), sekä 3) synteessinäkökulman, joka väittää, että palveluinnovaatio tuo etualalle tähän asti laiminlyötyjä innovaatioelementtejä, jotka ovat yhtä relevantteja tuotannossa kuin palveluissakin (Drejer 2004, 553).

Barrasin vuonna 1986 esittelemän käännteisen elinkaarimallin näkemys (tätä näkemystä pidetään usein ensimmäisenä varsinaisesti palveluinnovaatioihin keskittyvänä innovaatioteorianana) edustaa perinteistä näkökulmaa, jossa palvelualojen innovaatiosykli ottaa perinteisen teollisuussyklin käännteisen muodon eli prosessi-innovaatio edeltää tuotantoinnovaatiota. Näkemyksen mukaan palvelufirmat omaksuvat uusia, teknologisessa tuotannossa kehitettyjä tekniikoita tarkoituksenaan lisätä prosessiensa tehokkuutta ja myöhemmin palvelujen laatua. (Toivonen & Tuominen 2009, 888.) Tätä näkemystä on syytetty liiallisesta teknologisten ulottuvuuksien korostamisesta joten Toivosen ja Tuomisen (2009, 889) mukaan nykyiset innovaatioteoriat nojaavatkin usein Schumpeterin esittelemään avoimempaan ja laajempaan innovaatiokäsitykseen. Esimerkiksi Strambach (2002,

219) on sitä mieltä, että palveluyritysten innovaatioaktiviteetit sisältävät prosessi-, tuote-, ja organisatorisia innovaatioita aivan kuten tuotantoteollisuudessaakin.

Demarkaationäkökulmaa edustaa Tetherin (2005, 155) palveluinnovaatiokäsitys, jonka mukaan palveluinnovaatiota voi olla vaikea havaita, sillä palveluilla on joustava luonne ja koska palvelujen tuotoksella ei yleensä ole riippumatonta fyysistä olomuotoa, palvelu voi olla näkymätön ja tämän vuoksi vaikeasti hahmotettavissa. Palveluja voi olla vaikea jäljentää johdonmukaisesti tai tarkasti, esimerkiksi palveluyritykset muokkaavat ja muotoilevat jatkuvasti palvelujaan asiakkaiden toivomusten mukaisesti. Edellä mainituista seikoista johtuen palvelutapahtumat ovat usein ainutlaatuisia ja on vaikea erottaa pelkkä palvelun muunnos todellisesta palveluinnovaatiosta. Muutos, jota alun perin on pidetty vain asiakkaan erityistarpeiden mukaan räätälöitynä aktiviteettina, voi myöhemmin johtaa liiketoiminnan kokonaan uuteen suuntaan. (Tether 2005, 155.) Toisin sanoen, muutos tunnistetaan innovaatioksi vasta jälkikäteen (Toivonen & Tuominen 2009, 887).

Myös Gallouj ja Weinstein (1997, 553) näkevät palveluinnovaation muutoksena, joka vaikuttaa yhdessä tai useammassa suhteessa palvelun yhteen tai useampaan ominaispiirteeseen. Gallouj ja Weinsteinin (1997, 554) ilmaiseman käsityksen mukaan tällaiset muutokset perustuvat laadun tai määrän muutoksille teknisissä tai palveluiden piirteissä tai kompetensseissa (lisäys, vähennys, liittäminen, erottaminen ja muotoilu) ja tähän näkökulmaan perustuen voidaan tunnistaa erilaisia innovaatiomuotoja, jotka eivät välttämättä johda kokonaan täysin uuteen palveluun. Gallouj ja Weinstein (1997, 554) myös nimesivät erimuotoisia innovaatioita kuten radikaali, inkrementaali ja ad hoc -innovaatio. Ad hoc -innovaatiota he kuvasivat ”asiakkaan tietyn ongelman ratkaisuksi” (Gallouj & Weinstein, 1997, 549) ja tämä näkemys aiheutti kritiikkiä muiden tutkijoiden parissa, sillä jo Schumpeterin näkemyksen mukaisesti innovaatio on enemmän kuin vain joku tietty sovellus (Drejer 2004, 556).

Michel, Brown ja Gallan (2008, 54) seuraavat innovaatiomääritelmää, jossa palveluinnovaatio nähdään asiakkaan roolin ja arvonluontiprosessin muutoksena. Michelin et al. (2008, 54) näkemyksen pohjana on palvelukeskeisen logiikan (service dominant logic) mukainen ajattelumalli, jonka mukaan asiakkaat luovat arvoa palvelusuhteiden ja palvelukokemusten yhteydessä ja arvoa syntyy esimerkiksi silloin kun asiakas ja palveluntarjoaja määrittävät ratkaisua yhdessä tai jakavat resursseja muilla tavoin. Palvelukeskeinen logiikka käsitteellistää palvelun prosessiksi eikä tuotokseksi, keskittyy dynaamisiin resursseihin (tieto ja taidot) enemmän kuin staattisiin resursseihin (luonnonvarat) ja arvonluonti tapahtuu yhteistyöprosessissa tuottajan ja asiakkaan välillä (Lusch, Vargo & Wessels 2008, 5; Vargo & Lusch 2008, 256). Tämä ajattelutapa soveltuu hyvin KIBS-yritysten palveluinnovaatioihin, sillä niissä asiakkaan rooli on merkittävä.

Innovaatiota on usein käsitelty muutoksena yrityksen kompetensseissa, asiakkaan kompetensseissa, tarjonnan edellytyksissä tai siinä mitä luodaan asiakasyhteistyössä. Edellä mainitut Gallouj & Weinstein (1997) ja Michel et al. (2008) esittävät palveluinnovaatiokäsitteen, joka on riippumaton tarjonnan konkreettisuusasteesta ja joka ottaa huomion keskipisteeksi asiakkaan roolin ja arvonluontiprosessin. (Gustafsson, Kristensson & Wittell 2012, 313.)

Uusimpia palveluinnovaationäkemyksiä edustaa den Hertog, van der Aa ja de Jong (2010, 494), joiden mukaan palveluinnovaatio on ”uusi palvelukokemus tai palveluratkaisu, joka koostuu yhdestä tai useammasta seuraavasta dimensiosta: uusi palvelukonsepti, uusi asiakasvuorovaikutustapa, uusi arvosysteemi/liiketoimintapartneri, uusi liikevaihtomalli, uusi organisaatorinen tai teknologinen palvelun toimitussysteemi”. Tämä määritelmä muistuttaa selkeästi aiemmin esiteltyä Schumpeterin innovaationäkökulmaa ja sisältää yhtäläillä viisi erityistä seikkaa, jotka johtavat innovaation syntymiseen.

Palveluinnovaatio on luonteeltaan systeeminen innovaatio (Salkari et al. 2007, 49), sillä Apilo, Taskinen & Salkarin (2007, 41) mukaan se muuttaa palvelun osapuolten (palvelun tarjoaja ja asiakas) välillä olevia prosesseja ja suhteita, työnjakoa sekä osapuolten sisäisiä rakenteita ja toimintatapoja. Systeemiset innovaatiot, joihin palveluinnovaatio siis kuuluu, luovat uutta liiketoimintaa ja vaikuttavat toimintaverkon toimijoiden liiketoimintoihin. Ne muuttavat toiminnan ja kilpailun pelisääntöjä ja piirteiltään ne ovat arkkitehtuurisia sekä radikaaleja innovaatioita. (Salkari et al. 2007, 49-50.)

Kuitenkin, jotta voitaisiin puhua liiketoiminnallisesti menestyneestä ideasta eli yritysmaailman innovaatiosta, pitää palveluinnovaatioon liittää myös liiketoimintainnovaatio (uusi liiketoiminta- ja ansaintalogiikka sekä liiketoimintamalli). Täten syntyneitä innovaatioita voidaan nimittää myös palveluliiketoimintainnovaatioksi. (Apilo et al. 2007, 42.)

Innovaatiokäsitteen laajeneminen pelkästä radikaalista teknisestä keksinnöstä myös muun tyyppiisiin innovaatioihin on johtanut palveluinnovaatioiden syvällisempään ymmärtämiseen ja luokitteluun. Jotta ymmärrettäisiin paremmin, millä tavalla palveluinnovaatio esiintyy käytännön elämässä, käsitellään seuraavaksi lyhyesti Gallouj ja Weinsteinin (1997) tutkimuksen neljä eri palveluinnovaatiotyyppiä ja pyritään löytämään kustakin palveluinnovaatiotyypistä havainnollistava esimerkki.

Tarkasteluun on valittu vain edellä mainitun tutkimuksen tunnetuimmat ja KIBS-yrityksissä yleisimmin esiintyvät palveluinnovaatiotyypit. Tarkasteluun valitut innovaatiotyypit esittelevät suhteellisen kattavasti KIBS-yrityksissä esiintyviä erilaisia palveluinnovaatioita. Samoja tai samankaltaisia innovaatiotyyppisiä on löydettävissä myös muiden tutkijoiden tutkimuksista. Käytännössä palveluinnovaatiot sisältävät usein piirteitä useammasta innovaatiotyypistä, mutta tässä palveluinnovaatiot on esitetty puhtaasti omina palveluinnovaatiotyypineen.

2.1.2 Radikaali palveluinnovaatio

Gallouj ja Weinsteinin (1997, 547) mukaan termi ”radikaali innovaatio” merkitsee kokonaan uuden tuotteen luomista. Radikaali innovaatiotuote on täysin uudenlainen ominaisuus- ja osaamisyhdistelmä. Mitä radikaalimpi innovaatiotuote on kyseessä, sitä tärkeämpää on saada asiakas hyväksymään tuote ja opettelemaan sen käyttäminen. Tämä innovaatiomääritelmä on innovaatiomääritelmistä kapea-alaisin ja palvelualoilla radikaalit innovaatiot ovatkin harvinaisia. (Gallouj & Weinstein 1997, 547.)

Radikaalit innovaatiot vaativat uusia näkökulmia ja uusia kykyjä (Nicolajsen & Scupola 2011, 373). Ne voivat muuttaa asiakkaan roolia, muunnella voimavarojen yhdistämistä sekä muokata resursseja palvelujärjestelmissä (Michel et al. 2008, 63-64). Radikaalit innovaatiot tarjoavat maaperän muille innovaatiolajeille, jotka ovat yleensä radikaalin innovaation parannuksia sekä niiden suhteellisen itsenäisiä johdannaisia (Harisalo, 2008, 292).

Radikaali palveluinnovaatio on aikanaan ollut esimerkiksi vakuutuspalvelu (autovakuutus, henkivakuutus). Vakuutusten avulla ihmiset voivat suojautua mahdollisia riskejä vastaan. Nykyään vakuutuspalveluja on satoja erilaisia, joten tämä aikanaan hyvinkin radikaali palveluinnovaatio, on ollut erittäin tuottoisa ja se on hyvä esimerkki onnistuneesta palveluinnovaatiosta.

2.1.3 Inkrementaalinen palveluinnovaatio

Inkrementaalinen innovaatio tarkoittaa Gallouj ja Weinsteinin (1997, 548) mukaan sitä, että olemassa olevaan tuotteeseen lisätään esimerkiksi yksi tai kaksi uutta piirrettä, tuotteen tiettyjä loppuominaisuuksia parannetaan tai tuotteeseen lisätään uusia teknisiä ominaisuuksia ja täten saadaan aikaiseksi uusi innovatiivinen palvelu. Nämä palveluinnovaatiot eroavat satunnaisista muutoksista siten, että ne ovat osittain ja epäsuorasti toistettavissa koodauksen ja formalisoinnin avulla. (Gallouj ja Weinstein 1997,

548.) Esimerkiksi tilitoimiston/suunnittelutoimiston ja asiakkaan välisen alkuperäisen palvelusopimuksen runko säilyy muuttumattomana siitä huolimatta, että sopimukseen lisätään uusia ja räätälöityjä vaihtoehtoja tai tarkennuksia. Toisin sanoen tuotteen perusrakenne säilyy samana ja vain systeemi muuttuu marginaalisesti uusien elementtien lisäyksen tai elementtien korvaamisen kautta.

Gallouj ja Weinstein (1997, 548) määrittivät omaksi erilliseksi lajikseen palvelun tietyn piirteen kehittämiseen/parantamiseen keskittyvän innovaation. Tämän innovaatiotyypin erottaminen inkrementaalista innovaatiosta on hankalaa näiden innovaatiotyyppien samankaltaisuuden vuoksi ja sen takia tässä tutkimuksessa inkrementaalilla innovaatiolla tarkoitetaan jatkossa myös palvelun jonkin tietyn piirteen kehittämistä/parantamista. Inkrementaaleilla innovaatioilla pyritään taloudelliseen innovaatiotoimintaan sekä niiden avulla lisätään muun muassa markkinaosuutta ja muiden palvelujen tuottavuutta (Adegoke 2007, 578).

2.1.4 Ad hoc -palveluinnovaatio

Ad hoc -innovaatio on interaktiivinen, sosiaalisesti rakennettu yksilöllinen ratkaisu asiakkaan erityiseen ongelmaan. Tämä innovaation muoto on tärkeä erityisesti konsulttiyrityksissä ja tässä innovaatiomuodossa ennalta suunnittele mattoman ongelman ratkaiseminen tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Gallouj & Weinstein 1997, 549.) Esimerkkinä voidaan mainita tilitoimiston asiakkaalle räätälöimät verojärjestelyt, joilla katetaan yleisestä verolakisysteemistä löytyviä aukko kohtia. Tarkoituksena on valjastaa asiakkaan ja palvelun tuottajan kumuloitunut tieto ja kokemus toimimaan uuden tiedon ja uusien ratkaisujen saavuttamiseksi. Täten pyritään vaikuttamaan positiivisesti ja yksilöllisesti asiakkaan sen hetkiseen tilanteeseen.

Palvelun tuottajan näkökulmasta ad hoc -innovaatiot auttavat tuottamaan uutta tietoa ja kyvykkyyksiä. Nämä tiedot ja kyvykkyydet pitää kuitenkin

koodata ja muotoilla siten, että niitä voidaan soveltaa erilaisissa olosuhteissa. (Gallouj & Weinstein 1997, 549.) Ilman koodausta kyseessä on vain yksittäinen palveluratkaisu, jota ei voida nimittää palveluinnovaatioksi, koska se ei ole toistettavissa.

2.1.5 Arkkitehtuurinen palveluinnovaatio

Gallouj ja Weinsteinin (1997, 551) mukaan arkkitehtuurinen innovaatio on palveluissa yleisin innovaatiomuoto. Siinä rakennetaan systemaattisesti uusia innovatiivisia yhdistelmiä vanhojen komponenttien, komponenttien osien tai tuotteen ominaisuuksien kierrättämisen avulla. Esimerkkinä arkkitehtuurisesta innovaatiosta voidaan mainita rekrytointipalvelut.

Rekrytointipalvelut koostuvat neljästä peräkkäistä järjestystä noudattavasta palveluaktiviteetista: asiakasorganisaation tarpeiden analysointi, toimintatavan valinta (suora vai mainonnan kautta), kandidaattien valinta ja valvonta, sekä avustaminen kandidaattien firmaan sopeuttamisessa (Gallouj ja Weinstein 1997, 551). Rekrytointipalvelusta saadaan uusi, arkkitehtuurinen innovatiivinen palvelu ottamalla mukaan uusi aktiviteettikomponentti, esimerkiksi jälkiseuranta kandidaatin sopeutumisesta ja tuottavuudesta. Toisin sanoen palveluun lisätään vielä jälkiseurantakomponentti.

2.1.6 Innovaatioteoreettisten näkökulmien rajoitteet palveluinnovaatioissa

Palveluteollisuuden innovaatioiden analysointi on vaikeaa, koska innovaatioteoria (perustuen Schumpeterin kehittämään analyysiin) on alun perin kehitetty tuotantoteollisuuden aktiviteettien ja niiden teknologisten innovaatioiden analysointiin (Gallouj & Weinstein 1997, 537). Vakiomuotoinen neo-klassinen talous perustuu hypoteeseille, jotka ovat yleensä epäsoivia palveluteollisuudessa, joissa innovaatio käsitellään tuotantotoiminnon konseptissa ja ne rajoittuvat prosessi-innovaatioon (tekniisiin laitteisiin sisällytettynä) (Gallouj 2002, 145).

Teknologia ei ole välttämätön komponentti palveluinnovaatioissa vaan innovaatio usein ilmenee myös ilman teknologian käyttöä (uuden muotoiset rahoitusinstrumentit, uusi ravintolaformaatti). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että palveluinnovaatiot eivät voisi perustua materiaaliseen teknologiaan (tietokone- tai telekommunikaatiosysteemit), vaan että niitä voidaan joissain tapauksissa jakaa ja tuottaa yhdessä. (Gallouj 2002, 145). Salunke et al. (2011, 1251) mukaan palveluinnovaatioiden kasvava ja jatkuva luonne, tuotoksen epäselvyys sekä tuotekehitysosastojen ja ”kehitysvaiheiden” puuttuminen palveluyrityksissä todistavat, että palveluinnovaatio voi olla olennaisesti erilainen kuin tuotantoinnovaatio. Innovaatioissa käytettyä luokittelua tuotteisiin, prosessiin ja organisatorisiin innovaatioihin, on vaikea soveltaa palveluihin, sillä palvelut ovat samanaikaisesti sekä tuotteita, että prosesseja (Toivonen & Tuominen 2009, 887). Kuitenkin, Tidd ja Bessant (2009, 59) mukaan palvelujen innovaatioprosessi muistuttaa tuotantoprosessia, sisältäen samantyyppisiä vaiheita kuten, etsintä, kokeilu, prototyypin kehittäminen ja asteittainen skaalaus, sitoutuminen sekä lopulta palvelun lanseeraus markkinoille.

Hipp & Grupp (2005, 518) ovat sitä mieltä, että teollisuussektorin ja palvelusektorin innovaatioaktiiviteettien luonteen, organisaation ja täytäntöönpanon erot ilmenevät muun muassa uusien tuotettujen tuotteiden tyyppittelyssä (inkrementaalinen vai radikaali, tuote vai prosessi), palvelujen luonteessa (prosessiorientoitunut, aineeton) ja aktiiviteettien koordinoinnissa. Palveluinnovaatiossa asiakkaan rooli on erittäin merkittävä (den Hertog et al. 2010, 492) ja Kowalkoski (2011, 277) huomioi käyttämällä palvelukeskeistä logiikkaa, että perinteisessä tuotantoperusteisessa näkökulmassa arvoa luodaan asiakasta varten, kun sen sijaan palveluissa arvonluontia muokkaavat asiakkaiden yksilölliset tarpeet perustuen palvelun tarjoajan ja asiakkaan väliselle vastavuoroisuuden periaatteelle. Tämä vastavuoroisuus voi ilmetä informaationa, tietoina, tunteina, sanallisena, elekielellä, suorituskyvyn oikaisuna tai tehtävän korjaamisena (Gallouj 2002, 143).

Edellä mainittujen erojen lisäksi ongelmia tuottavat Gallouj ja Weinsteinin (1997, 537) mukaan myös palveluaktiviteettien tietyt, erityislaatuiset ominaisuudet, jotka tekevät osaltaan vaikeaksi analysoida palveluaktiviteettien aikaansaamaa tuotosta perinteisillä taloudellisilla metodeilla (tuottavuus) ja havaita sen kehittyminen tai muuttuminen (laadullisella tasolla). On vaikeampaa havaita muutos tai kehittyminen palvelussa kuin tunnistaa uusi teollinen tuote (Toivonen & Tuominen 2009, 888). Myös Hipp & Grupp (2005, 518) ovat panneet merkille, että empiiriset tutkimustulokset sisäisesti innovaatioaktiviteeteista ovat moniselitteisiä ja uudenlaisia indikaattoreita tarvittaisiin. Lisäksi monimutkaisuuden vähentämiseksi olisi heidän mukaansa hyvä kehittää palveluille oma innovaatiotypologia.

Gallouj ja Windrum (2009, 141) ovat kuitenkin kannustavasti sitä mieltä, että vaikka ymmärryksemme innovaatioprosessista ja sen liiketaloudellisista seuraamuksista on rakennettu tutkimuksille tuotantotalouden sektorin prosesseista, niin opiskelemalla palveluinnovaatioita on innovaatiotutkijoilla mahdollisuus kehittää ja omaksua innovaatiokuvaus, joka soveltuu sekä palveluihin, että tuotantoon kattaen kaikki innovatiivisen prosessin näkökulmat. Strambachin (2002, 219) näkemyksen mukaan tavaran ja palvelun rajat ovat hämärtyneissä ja markkinoilla on lisääntyvässä määrin integroituja tuotteita, joissa on lähes mahdotonta erottaa teollista tuotetta palvelusta. Tietointensiivisen talouden esiinmarssi on aiheuttanut lisääntyvää kiinnostusta KIBS-yrityksiin ja niiden palveluinnovaatioiden johtamiseen.

2.2 KIBS-yritykset ja palveluinnovaatio

Tänä päivänä yhä useammat palveluyritykset suuntautuvat kohti tietointensiivistä taloutta, jossa yrityksen inhimillinen pääoma ja osaamisintensiivinen palveluliiketoiminta ovat tärkeässä roolissa tiedon välikäsinä ja välittäjinä (Hipp & Grupp 2005, 518). Entistä enemmän kiinnitetään huomioita palveluyritysten inhimilliseen pääomaan ja tietotaidon suojaamiseen. Kriittinen näkökulma väittää, että suurin osa tietotalouden kasvusta johtuu informaatioteknologian myynnistä (Powell, & Snellman 2004, 199-200). Eri-

tyisesti osaamisintensiivisten liike-elämän palveluyritysten (KIBS), ansiosta palveluilla on nykyisin tärkeä osa koko (kansallisen) innovaatiojärjestelmän kehittämisessä (Siivonen & Martikainen 2004, 14). Ensinnäkin KIBS-yrityksillä on omia innovaatioita (uudet palvelut, uudet teknologiset palvelut). Toiseksi ne ovat innovaation lähteitä ja helpottavat innovaatiota muissa yrityksissä ja kolmanneksi, ne ovat innovaatioiden tuojia kun suoritetaan tiedon siirtoa. (Mas-Verdu et al. 2011, 196.)

KIBS-yritysten innovaatiot koostuvat enemmänkin tiedon kuin fyysisten artefaktien uusista kombinaatioista (Amara, Laundry & Traore, 2008, 1530). KIBS-yritysten merkitys on kasvamassa erityisesti niissä maissa, joissa tuotannon kilpailukykyisyys merkittävästi riippuu erikoistuneista tiedon tarjoajista (Abecassis-Moedas et al. 2012, 317). Jotkut väittävät, että KIBS-yritysten kasvu ja lisääntyminen on yhteydessä muiden yritysten harjoittamaan, alun perin yritysten sisäisten operaatioiden, ulkoistamiseen. Tämä ei kuitenkaan ole kattava selitys, sillä myös tietoteknologian, viranomaissäännösten ja sosiaalisten (globalisoituminen) muutosten vaikutus on otettava huomioon. (Miles 2005, 43-44.) Yksittäisten yritysten (erityisesti pk-yritykset) oletetaan luovan innovaatioita muiden yritysten (esimerkiksi KIBS-yritysten) kanssa innovaatioprosessin monimutkaisuudesta johtuen (Muller & Zenker 2001, 1502).

Taloustieteen alalla on käyty kiihkeää keskustelua siitä, mitkä teollisuudenalat ovat erityisen osaamisintensiivisiä ja kirjallisuudessa väitetään, että tietoon perustuva talous toimii käänteentekevällä tavalla, synnyttäen uuden tyyppisiä työmuotoja ja organisaatioita, mutta aika harvat tutkijat kuitenkaan ovat hyväksyneet tätä väitettä. Tietotalouden avaintekijöitä ovat älylliset kyvykkyydet, eivätkä niinkään fyysiset panokset tai luonnonresurssit ja lisäksi siihen yhdistyy jatkuva tuotantoprosessin kehittäminen. (Powell & Snellman 2004, 200-201.) Osaamisintensiivisyyttä ei ole helppo mitata, mutta yksi pätevä indikaattori voisi olla tutkinnon suorittaneiden osuus työvoimasta. Tutkinnon suorittaneilla tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisiä, jotka on koulutettu tiedon eri alueiden spesialisteiksi. (Miles 2005,

41.) Esimerkiksi tilitoimiston työntekijät ovat pääosin kaupallisen koulutuksen suorittaneita henkilöitä, joiden pääaineena on ollut laskentatoimi. Tämä peruskoulutus ei kuitenkaan riitä nopeasti muuttuvien säädösten hallitsemiseen, vaan työnantaja joutuu säännöllisin väliajoin järjestämään työntekijöille ulkoiseen laskentatoimeen liittyvää ammatillista lisäkoulutusta.

KIBS–yrityksiä voidaan pitää perimmäisinä innovaation lähteinä ja niiden innovaatioihin käyttämä tieto sijaitsee ihmisissä ja organisaatioissa. Ihminen näyttölee kriittistä roolia KIBS-yrityksissä ottaen huomioon tiedon voimakas vaikutus niiden palveluissa sekä annettujen palvelujen tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus. (Abecassis-Moedas et al. 2012, 317.)

KIBS–yritykset ovat Windrum & Tomlinsonin (1999, 392) mukaan yksityisen sektorin yrityksiä, jotka perustuvat tietyn teknisen tai toiminnallisen alueen ammattitaitoon tai asiantuntemukseen. Ne tuottavat ja jakavat tietoa (Muller & Zenker 2001, 1501) ja ovat erikoistuneet auttamaan muita organisaatioita erityisesti sellaisissa ongelmissa, joissa tarvitaan ulkopuolista tietoa (Miles 2005, 39). Nämä osaamisintensiiviset palvelut vaativat tiedonsiirron tai ongelmien ratkaisun onnistumiseksi syvälistä vuorovaikutusta toimittajan ja asiakkaan välillä (Strambach 2002, 220). Kuitenkin aina tulee olemaan myös KIBS-yrityksiä, joiden asiakassuhde on stabiili, eikä se sisällä vuorovaikutteista oppimista eikä sen lopputuotoksena synny innovaatioita (Aslesen & Isaksen 2007, 48). KIBS-yritykset voivat olla informaation ja tiedon alkulähteitä (lausuntojen antaminen, koulutus, konsultointi) tai muiden yritysten liiketoiminnan tuote- tai tuotantoprosessien keskeisten välituotepanoksien palvelutuottajia (viestintä- ja tietokonepalvelut). Näiden yritysten tuotteet sisältävät paljon korkea-asteista hiljaista, aineetonta ja vaikeasti määriteltävää tietoa (tacit knowledge) sekä kokemuspäristä tietoa. (Windrum & Tomlinson 1999, 393; Strambach 2002, 221.) Tacit knowledge eli ”hiljainen” tieto on tärkein perusta uutta tietoa luotaessa ja tätä kautta myös innovaatioissa. Se on tietoa, joka on erittäin yksilöllistä tai yrityskohtaista ja jota on vaikea esittää kaavamaisilla piirustuksilla

tai kirjoitetuilla ohjeilla. (Marwick 2001, 814; Nonaka, Peltokorpi & Tomae 2005, 251-252.)

KIBS-yritykset kilpailevat harvoin ainoastaan halpojen hintojen avulla (Aslesken & Isaksen 2007, 45). Tieto, joko yksilöllinen tai kollektiivinen, on näiden yritysten tärkein kilpailuvaltti (Abecassis-Moedas et al. 2012, 316). Tieto koetaan nykyään tärkeäksi tuotannontekijäksi (Aslesen & Isaksen 2007, 46). Tieto ei ole rajoitettu luonnonvara vaan sitä voidaan siirtää, varastoida ja viestiä (Muller & Zenker 2001, 1502). KIBS-yritysten tarjoamiin palveluihin perustuvia luokittelutapoja on useita erilaisia ja niitä yhdistelemällä voidaan sanoa, että tilitoimistojen tarjoamat kirjanpito- ja laskenta-toimipalvelut kuuluvat ei-teknologisiin, osaamisintensiivisiin ja perinteisiin elinkeinoelämän ammattilaispalveluihin (non-technology-based, traditional professional services) ja ne ovat todennäköisesti intensiivisiä uuden teknologian käyttäjiä.

Javalgi et al. (2011, 172) kehittänyt KIBS-yritysten luokittelu perustuu kolmeen eri taitotasoon (matala, keskitaso ja korkea) ja kahteen orientoitumissuuntaan (julkinen tai markkina). Tämän luokittelun mukaan kirjanpito-palvelu kuuluu siihen KIBS-luokitusryhmään, jossa vaaditaan korkeaa taitotasoa ja asiantuntemusta. Lisäksi kirjanpito-palvelu katsotaan markkinaorientoituneeksi palveluksi.

KIBS -yrityksien toimintakonseptia voidaan kuvata seuraavanlaisesti. Laajentaakseen yrityksessä olevia kyvykkyyksiä ja kompetensseja KIBS-yritykset etsivät työmarkkinoilta aggressiivisesti uusia lahjakkaita työntekijöitä ja eksperttejä. Samaan aikaan niiden täytyy virallistaa ja koodata organisaatiossa oleva tieto, jotta se voidaan siirtää organisaation rutiineihin ja kulttuuriin. Hiljaisen (tacit) tiedon ja kokemuksen siirtäminen uuteen, asiakkaalle tarjottavaan palveluun, pyritään KIBS-yrityksissä suorittamaan metodologioiden kehittämisen ja tapaushistorioiden avulla. (Abecassis-Moedas et al. 2012, 317.)

Miles et al. (2000, 110-111) huomioivat, että hyvän maineen ja hyvien verkostosuhteiden saavuttaminen on elintärkeää KIBS-yrityksille. Ammattimaisen käytännön kodifioitujen normien ja hiljaisen (tacit) tiedon kulttuurin määrittelemillä, vahvasti kilpailluilla markkinoilla, hyvä maine ja verkostosuhteet ovat tapoja, joilla nämä yritykset merkkäävät älyllisen reviirinsä rajat. Asiakaskunta ja siihen liittyvä markkinoiden tunteminen, henkilökohtaiset kommunikaatiosuhteet ja –kaavat ovat yrityksen erikoistietämyksen ydin, josta myös innovaatio saa alkunsa. Kilpailutilanteissa tätä erikoistietämyksen ydintä puolustetaan vahvasti. (Miles et al. 2000, 110-111.)

Ammattimaisuus on KIBS-yrityksille tärkeää. Se tarjoaa tukiverkoston, it-sesäätelyä, esteitä yrityksen valtaamisyriyksille ja lisäksi se toimii asiakkaille laatutakuun mittarina. (Miles et al. 2000, 111.) Tästä hyvänä esimerkkinä on taloushallintoliiton tilitoimistoille myöntämä auktorisointi. Jotta tilitoimistosta tulee auktorisoitu, sen on läpäistävä kahden vuoden mittainen seurantajakso. Lisäksi kirjanpitäjien ammattitaidolle esitetään tiettyjä vaatimuksia. Tärkeää on myös tarjottujen palvelujen erilaistaminen erityisesti niissä tapauksissa, jolloin ydinpalvelujen innovointi on rajoitettua sääntelyn takia (Miles et al. 2000, 111). Esimerkiksi kirjanpitopalveluita säädelään kirjanpitolain avulla. Lisäksi palvelujen erilaistaminen on tapa laajentaa tuotevalikoimaa ja tulla tunnetuksi tätä kautta. Mikään palveluinnovaatio ei kuitenkaan muovaudu tyhjiössä ja innovaation taustalla oleva yritys voi joko edistää tai ehkäistä palveluinnovaatioiden kehittymistä. Usein yritys tarvitsee ohjausta saavuttaakseen halutut tavoitteet.

2.2.1 Palveluinnovaatioihin suuntautuminen

Yritysorganisaation, joka pyrkii kehittämään palveluinnovaatioita, pitää huolehtia siitä, että sen henkilökunta on tietoinen innovaatiotavoitteista ja –strategioista ja ymmärtää ne. Tämän seikan varmistaminen kuuluu johdon tehtäviin (Martins & Terblance 2003, 69; Liu 2009, 107) ja tehokkaaseen innovaatiojohtamiseen. Johtajien tavoitteena tulisi olla, että yrityksen visiossa esitetyt ideat toimivat kompassin lailla ohjaten työntekijöitä oike-

aan suuntaan (de Jong & Kemp 2003, 203). Koska KIBS-yritysten tuottamat palvelut ovat erittäin asiakaskohtaisia ja uusien palveluinnovaatioiden avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle, uusien palveluiden kehittäminen tulee tapahtua yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Viimeaikaisten tutkimusten mukaan, kyetäkseen luomaan jatkuvasti lisäarvoa asiakkailleen ja pitääkseen heidät tyytyväisinä, yrityksen tulee orientoitua kohti työntekijöitään ja saada työntekijät sitoutumaan yrityksen strategiaan tavoitteisiin sekä kehittämään operationaalista synergiaa. (Shiu & Yu 2010, 806; Mieres et al. 2012, 404.) Jos tämä niin sanottu sisäinen markkinointi (internal marketing, IM) toteutetaan tehokkaasti, lisää se palvelun laatua ja asiakaslähtöisyyttä, jotka osaltaan vaikuttavat uusien innovaatioiden kehittämiseen.

Selkeiden innovaatiotavoitteiden ja –strategioiden lisäksi yrityksen, joka kehittää uusia palveluita, tulee ottaa omakseen ne arvot ja uskomukset, jotka osoittavat halukkuutta ja intohimoa innovaatioon. Innovaatiomyönteinen ilmapiiri ja kulttuuri helpottavat uusien palveluiden kehittämistoimenpiteitä ja ovat tarpeellisia innovaatioiden onnistumiselle. (Menor & Roth 2007, 829.) Koska yritysorganisaatio muodostuu organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä, on tärkeää huomioida työntekijöiden vaikutus ja Tran (2008, 295) onkin sitä mieltä, että innovaatioihin suuntautuvan kulttuurin alku on organisaatiossa työskentelevissä ihmisissä. Jos työntekijöiden luovaa käytöstä palkitaan, tulee tällaisesta käytöksestä yleisin tapa toimia. Työntekijät määrittelevät ne arvot, normit ja protokollan, jota käytetään jokapäiväisissä organisaation aktiviteeteissa ja he hankkivat, sulauttavat, tulkkaavat ja luovat yrityksen tietoperustan. Yrityksen kulttuurista tulee kaottinen ja toimimaton, jos työntekijöiden energiaa ei ohjata ja johdeta tehokkaasti. (Tran 2008, 295-296.) Jos yrityksen ilmapiiri on kaottinen ja toimimaton, menee työntekijöiden kaikki energia kaaoksesta selviytymiseen, eikä innovaatioihin suuntautuvalla käytöksellä jää aikaa eikä voimavaroja.

Innovaatiomyönteisen yrityksen kehittymistä voidaan edesauttaa palkkaamalla työntekijöitä, jotka sitoutuvat muutokseen ja ovat halukkaita tukemaan uusia ideoita ja niiden käyttöönottoa muiden työntekijöiden kanssa (Liu 2009, 107). Työntekijän sitoutumista muutokseen ja muutoshalukkuutta on kuitenkin vaikea luotettavasti selvittää ajallisesti rajatussa työhönottotilanteessa, eikä uusien työntekijöiden palkkaamisen avulla mahdollisesti kuitenkaan saavuteta haluttua innovatiivisuuden lisääntymistä. Ei pidä unohtaa sitä seikkaa, että yrityksellä on käytettävissään monenlaisia keinoja työntekijöiden innovaatioihin suuntautuvan käytöksen kannustamiseen. Jo olemassa olevilla henkilöstöresursseillakin voidaan saada taitavan innovaatiojohtamisen avulla hyviä tuloksia innovatiivisuuden suhteen.

2.2.2 Palveluinnovaatioiden kannustimet

De Jong ja Kempin (2003, 203) mukaan yrityksen johdon tulee miettiä johtamistapaansa ja pyrkiä kannustamaan suuntautumista innovaatioihin. Innovatiivisuutta kannustavaan henkilöstön johtamistapaan tulisi kuulua työntekijöiden autonomian lisääminen, jolla tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuutta suorittaa työtehtäviään ilman liiallista valvontaa ja yksityiskohtaisia ohjeita (de Jong & Kemp 2003, 203). Liika valvonta ja yksityiskohtaiset ohjeet eivät innosta uusien ideoiden kehittämiseen ja vaikuttavat lähinnä estävästi innovatiivisuuteen.

De Jongin ja Kempin (2003, 203) mukaan työntekijöiden autonomiaa tukevat, relevantit johtamiskäytännöt sisältävät muun muassa konsultointia ja delegointia. Konsultoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden kuulemista ennen sellaisten päätösten tekoa, jotka vaikuttavat jollain tavalla heihin, kehitysehdotuksiin rohkaisemista sekä työntekijöiden esittämien ideoiden ja ehdotusten sisällyttämistä päätöksentekoon. Delegoinnilla tarkoitetaan sitä, että sallitaan työntekijöiden ottaa vastuuta työtehtävistään, käsitellä ongelmia sekä tehdä tärkeitä päätöksiä. Lisäksi johdon pitää itse olla halutun käyttäytymisen roolimallina. (de Jong & Kemp 2003, 203.)

Liun (2009, 107) mukaan innovatiivisen yrityksen luomiseksi yrityksen tulee tarjota henkilöstölle aikaa ja tilaisuuksia tuottaa luovia ideoita, sekä investoida kehittämiskelpoisiin ideoihin. Lisäksi henkilöstöä tulee rohkaista yhteistyöhön ja yrityksen tulee jakaa resursseja siten, että ne auttavat uusien ideoiden kehittämistä ja soveltamista. Koko henkilöstön tulee olla tietoinen siitä, että heidän odotetaan osallistuvan yrityksen palveluiden jatkuvaan kehittämiseen. (Liu 2009, 107.) De Jong ja Kempin (2003, 202-203) mukaan tietoisuus siitä, että hyvälle idealle on aina varattuna aikaa ja rahaa, kannustaa työntekijöitä innovoimaan. Palkattaessa uusia työntekijöitä olisi hyvä varmistaa, että he oikeasti pitävät työstään, sen sijaan yrityksen sisäsyntyisiä motivaattoreita, kuten korkeita palkankorotuksia ja bonuksia, tulisi välttää työhönottotilanteessa. (de Jong & Kemp, 2003, 202-203.)

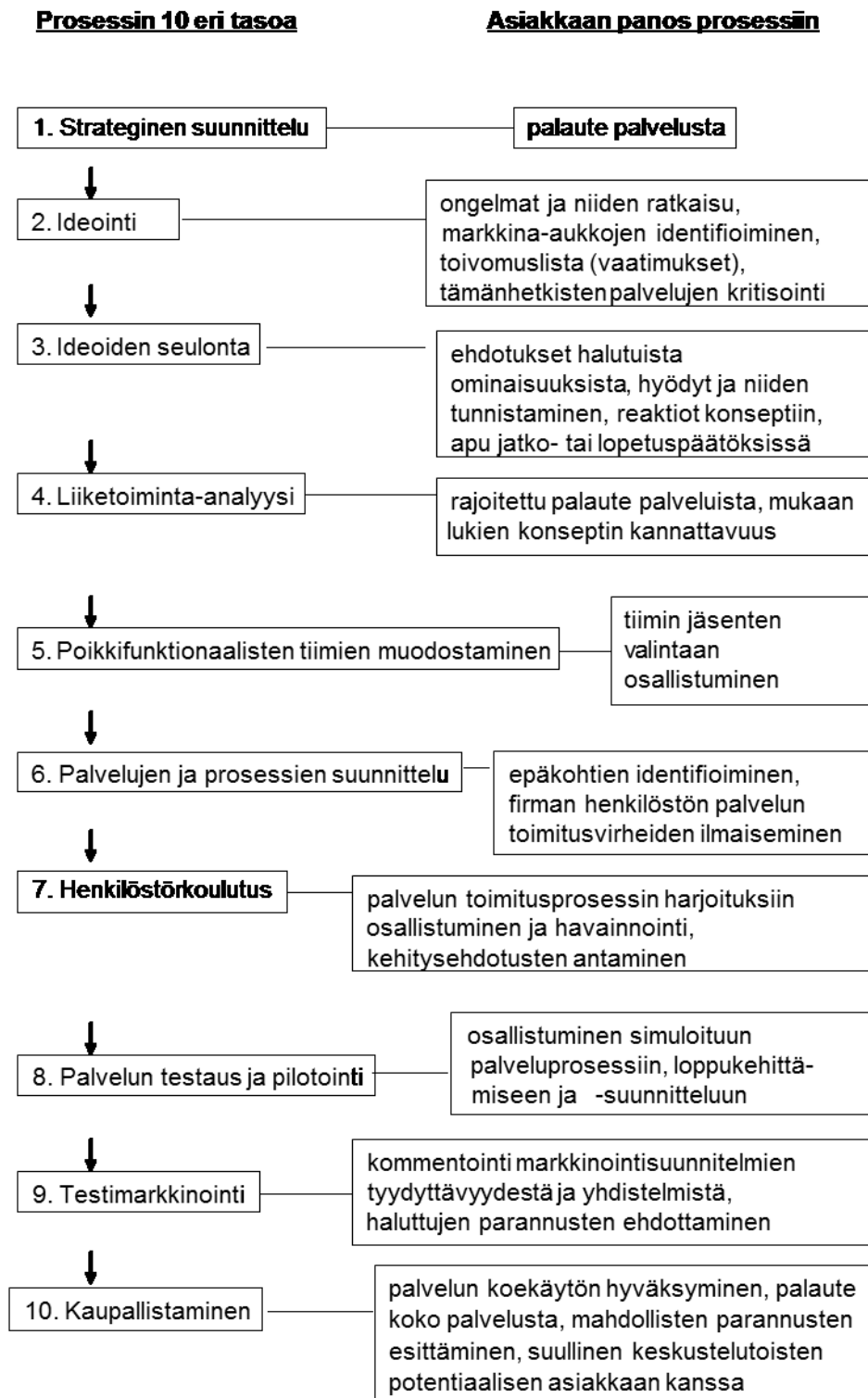
De Jong ja Kemp (2003, 203) ovat sitä mieltä, että innovatiivista ilmapiiriä edistää yrityksen johdon osoittama luottamus työntekijöitä kohtaan ja johdon valmius kuunnella työntekijöiden esittämiä mielipiteitä. Johdon tulisi olla selvillä siitä, mitä toiveita yksittäisillä työntekijöillä on työnsä suhteen, kuinka haastavaa työtä he haluaisivat tehdä ja ovatko he tyytyväisiä nykyisen työnsä haastavuuteen. Työntekijän työtehtävät on syytä määritellä laaja-alaisesti ja päällekkäisesti, sillä mitä laajempi työkokemus ja näkemys työntekijällä on, sitä helpompi hänen on esittää toteuttamiskelpoisia, innovatiivisia ideoita. Liiallista aikapainetta tulisi välttää, sillä työntekijät tarvitsevat aikaa informaation keräämiseen. (de Jong & Kemp 2003, 202-203.)

Esimerkiksi työnkierto laajentaa työntekijän kokonaisnäkemystä ja innovatiivisten ideoiden syntymistä. Lisäksi työntekijöiden innovatiivista käyttäytymistä kannustaa johdon korkea sietokyky erehdysten ja virheiden suhteen (Martins & Terblance 2003, 70-72). KIBS-yritysten palveluinnovaation toteutumista tarkastellaan seuraavaksi kahden erilaisen prosessimallin kautta.

2.2.3 Palveluinnovaation prosessimalli

Nykypäivän innovaatioteorioiden mukaan innovaatioprosessi ei ole sarjallinen, mutta se on toistuva ja vaatii toiminnalliset rajat ja erityisesti alkuvaiheissa prosessi voi olla melko kaoottinen (Toivonen & Tuominen 2009, 889). Vaikka innovaatio on sekainen, sisältäen vilppilähtöjä, eri tasojen uudelleen käsittelyä, umpikujia, järjestyksen sekaantumista ja niin edelleen, useimmat myöntävät kuitenkin, että perusprosessi toimii tietyssä järjestyksessä (Tidd & Bessant, 2009, 66). Toivosen ja Tuomisen (2009, 890) mukaan palveluyritysten innovaatio on strategisesti määritelty prosessi, jossa yrityksen strategia laatii viitekehykset sille miten innovaatiota tulisi kehittää eli kuka tahansa organisaatiosta voi osallistua innovaatioprosessiin, mutta varsinainen prosessin ohjaaminen kuuluu johtajille.

Alam ja Perry (2002, 525) tutkivat uuden palvelun kehittymistä rahoituspalveluyrityksissä ja päätyivät tutkimuksessaan kuvion kaksi mukaiseen lineaariseen, kymmeneen eri tasoon perustuvaan prosessimalliin. Alamin ja Perryn (2002, 526) mukaan osa prosessimallin tasoista voidaan suorittaa tarvittaessa (yleensä erittäin kilpailluilla markkinoilla, joissa tarvitaan nopeita toimenpiteitä) rinnakkain eli ne eivät välttämättä ole aina lineaarisia. Mallissa on kolme tasoa, jotka voidaan suorittaa rinnakkaisesti. Ensimmäkin strateginen suunnittelu ja ideointi, toiseksi ideoiden seulonta ja liiketoiminta-analyysi ja kolmanneksi henkilöstön koulutus, palvelun testaus ja pilotointi. Lisäksi jokaisen kymmenen eri tason suorittamisen yhteydessä päätetään samalla myös se, jatketaanko palveluinnovaatioprosessia vai ei. (Alam & Perry 2002, 526.) Alkuperäisessä mallissa ei huomioitu tarpeeksi asiakkaan roolia palvelukonseptin kehityksessä, joten tähän kuvioon se on pyritty lisäämään Alamin ja Perryn (2002, 527) huomioiden mukaisesti.



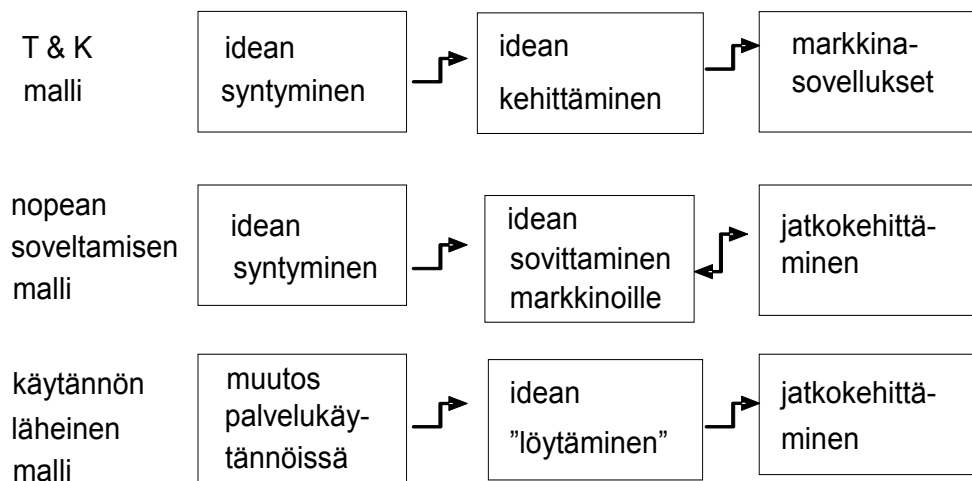
KUVIO 2. Kymmenvaiheinen lineaarinen prosessimalli palveluiden kehittämisestä (mukaillen Alam & Perry 2002, 525)

Salkari et al. (2007, 65-67) mukaan edellä esitetty malli saa lisäarvoa siitä, että siinä nostetaan kolme palveluinnovaatioprosessin sisältämää tärkeää seikkaa esille. Ensimmäinen on strategian merkitys, josta tosin ei voida palvelujen yhteydessä käyttää nimitystä strateginen suunnittelu, sillä palvelujen kehittämisen iteratiivinen prosessi ei etene täysin ennalta tehdyn suunnitelman mukaan. Toinen tärkeä seikka on liiketoiminta-analyysi, sillä palvelun kehittäminen vaatii sekä toimittajalta, että asiakkaalta ydintoiminnan ja liiketoiminnan muutoksia ja analyysi tehdään tietyssä mielessä yhteistyössä keskeisten asiakkaiden ja toimittajan kesken. Kolmantena seikkana nousevat esiin poikkifunktionaaliset tiimit, palveluprosessin suunnittelu ja henkilöstön koulutus, jotka kaikki ovat välttämättömiä palvelun toteutuksen osia palvelun kehitys- ja tuottamistoiminnoissa. (Salkari et al. 2007, 65-66.)

Viimeaikaiset tutkimukset tunnistavat lineaarisen mallin rajoitukset ja yrittävät kiihkeästi rakentaa innovaatioprosessin viitekehyksiin lisää prosessin sisältämää moniulotteisuutta ja vuorovaikutusta (Tidd & Bessant 2009, 66). Varsinkin palveluinnovaatioissa lineaarisesti vaiheittain etenevä mallista on todettu, että se ei kuvaa tarpeeksi hyvin palveluinnovaatioprosessia ja sen iteratiivista luonnetta (Apilo et al. 2007, 179). Strambachin (2002, 215) mukaan uusi, osaamisintensiiviseen talouteen perustuva innovaatiokeskustelu menee paljon syvällisemmälle tasolle, kuin mitä perinteisillä lineaarisilla tai ketjumallisilla innovaatioprosessin kuvauksilla pystytään esittämään.

Seuraavassa kuviossa on esitetty vertailun vuoksi Toivosen ja Tuomisen (2009, 898-899) tutkimuksen mukainen innovaation prosessimalli, jossa esitellään yksinkertaistetussa muodossa kolme erilaista prosessia jotka johtavat innovaatioon KIBS -yrityksissä. Tässä esitetty prosessien kuvaus on erittäin pelkistetty, mutta uudempi ja joustavampi malli verrattuna aikaisemmin esiteltyyn Alam & Perryn (2002, 525) yksityiskohtaiseen, kymmenvaiheiseen palveluinnovaatioprosessimalliin. Tässä mallissa myös palveluinnovaation iteratiivinen luonne tulee paremmin esille.

Toivosen ja Tuomisen (2009, 898-899) tutkimuksessa oli mukana yhdeksän suomalaista yritystä insinööri-konsultoinnin, arkkitehtuurin ja markkinoituvien alalta. Heidän mukaansa kuviossa esitetyt elementit, idean syntyminen, kehittäminen ja kaupallinen soveltaminen, ovat peruselementtejä sekä tuoteinnovaatioissa, että palveluinnovaatioissa. Lisäksi kaikissa esitetyissä malleissa asiakkaan rooli on huomattava. Prosesseihin sisältyvät elementit voivat palveluinnovaatioissa olla toisistaan riippuvaisia monella eri tavalla ja prosessi ei aina välttämättä etene suoraviivaisesti ideasta soveltamisen kautta kehittämiseen. (Toivonen & Tuominen 2009, 898-899.)



KUVIO 3. Innovaatioon johtavat prosessit KIBS- yrityksissä (Toivonen ja Tuominen 2009, 899)

Toivosen ja Tuomisen (2009, 899) tutkimus- ja kehittämismallissa prosessi etenee idean syntymisestä kehittämisen kautta markkinasovelluksiin. Käytännössä prosessi voisi edetä esimerkiksi siten, että asiakkaan "yksinkertaiset" kysymykset herättävät ajatuksen uudesta palvelusta, jota sitten testataan asiakkaan kanssa palvelun prototyyppillä ennen markkinoille viemistä.

Nopean soveltamisen mallissa asiakkaan rooli korostuu entisestään, sillä ideoitu palvelu viedään saman tien markkinoille ja varsinainen testaus ja

kehittäminen tehdään palvelusta saadun palautteen pohjalta ja yhteistyössä asiakkaiden kanssa (Toivonen & Tuominen 2009, 899). Nopean soveltamisen mallissa on erityisen tärkeää se, että koko prosessi on täydellisesti kehittynyt, toistettavissa ja että sitä kehitetään jatkuvasti (Hull 2003, 383). Tämän mallin voitaisiin olettaa sopivan erityisesti nopeasti muuttuville ja tiukan kilpailun alaisille markkinoille, joissa pitkälliseen tuotekehitykseen ei ole aikaa vaan palvelu on saatava nopeasti markkinoille. Nopean toiminnan avulla saavutetaan kilpailuetua.

Käytännön läheisessä mallissa palvelun käyttö muuttuu, joka johtaa uuden idean löytymiseen (Toivonen & Tuominen 2009, 899). Esimerkiksi uudet verolainsäädökset johtavat uuden palvelun löytymiseen ja kehittymiseen.

Tidd ja Bessant (2009, 66-68) mukaan innovaation prosessikuvauksia tarvitaan, sillä ne helpottavat asian ajattelua ja luovat ajattelulle viitekehysten. Niiden avulla pystytään hahmottamaan ohjausta tarvitsevia asioita, mutta lisäksi pitää ymmärtää, että samoin kuin kaupungin kartta ei ole sama asia kuin itse kaupunki, niin myöskään prosessimalli ei ole sama asia kuin itse prosessi. Se on vain eräänlainen kehys tai mentaalinen malli asialle. Voidaan myös sanoa, että jos mentaalinen malli on rajoittunut, on todennäköisesti myös näkemys sen johtamisesta rajoittunut. (Tidd & Bessant 2009, 66-68.) Edellä esitetyt prosessimallit tarvitsevat kuitenkin onnistuakseen taitavaa ohjausta ja johtamista. Miten palveluinnovaatioprosessia sitten pitäisi johtaa?

2.2.4 Palveluinnovaatioprosessin johtaminen

Innovaatio tarvitsee ohjausta, koska se on prosessi, eikä yksittäinen tapahtuma. Innovaatioprosessin avulla voidaan manipuloida prosessissa syntyvää tuotosta eli toisin sanoen prosessia pystytään ohjaamaan (Tidd & Bessant 2009, 76). Palvelun innovaatioprosessi on yhdistelmä strategista johtamista ja laajaa niin kutsuttua ”sisäistä yrittäjyyttä”. Toisin sanoen siihen kuuluu epämuodollinen sosiaalinen systeemi, joka tuottaa ideoita ja

johtamissysteemi, joka inspiroi työntekijöitä ja varmistaa ideoiden implementoinnin yrityksen strategiaan viitekehyksiin (Toivonen & Tuominen 2009, 890).

Innovaatioprosessin johtamisen avuksi on aikaisemmissa tutkimuksissa määritelty erilaisia tasoja, joiden tunnistaminen ja ymmärtäminen edesauttavat innovaation onnistumista. Muun muassa Panesar ja Markeset (2008, 182) sekä Birkinshaw ja Mol (2006, 81) nimeävät ja tarkastelevat tutkimuksissaan neljää erilaista innovaatioprosessin tasoa. Tidd ja Bessant (2009, 55-90) mukaan innovaatioprosessin tehokas johtaminen sisältää karkeasti jaoteltuna seuraavat vaiheet: *etsiminen, valinta, implementointi ja hyödyntäminen*. Seuraavassa näitä vaiheita käsitellään syvällisemmin.

Kuinka löydämme palveluinnovaatioita? Vakiintuneet markkinoilla toimijat tapaavat keskittyä tämänhetkiseen ja olemassa olevaan markkinatilanteeseen, eivätkä mieti potentiaalisia markkinamahdollisuuksia tai -paikkoja, joita ei vielä ehkä ole edes olemassakaan (Ringland, 2008, 22). Jos yritys voi tarkastella ympäristöään ilman tuttuja oletuksia, se voi ehkä löytää uusia mahdollisuuksia ja suuntia uusien innovatiivisten palvelujen luomiseen ja löytämiseen sekä asiakkaiden olemassa olevien ja piilevien tarpeiden havaitsemiseen (Matthing, Sanden & Edvardsson 2004, 481).

Tulevaisuuden skenaarioiden tarjoamien rajoitteiden ja mahdollisuuksien selvittäminen parantaa johtajien ymmärrystä siitä ”missä me olemme hyviä” ja ”mikä on relevanttia meidän tulevaisuudellemme” ja näin ohjaa innovaation etsintää oikeaan suuntaan. On olemassa myös tutkimuksia joista ilmenee, että luovuus lisääntyy, kun siirrytään pois mukavuusalueelta. (Ringland, 2008, 22.) Luovuus on yksi innovaation lähteistä (Amabile & Khairi 2008, 101). Yritykseen on tärkeää saada avoin palveluinnovaatiokulttuuri, joka arvostaa kokeilemistä, prototyyppien kehittämistä ja avaraa ajattelukykyä. Myös johtajien täytyy osoittaa arvostavansa näitä asioita. (den Hertog et al. 2010, 501.) Yrityksen koko vaikuttaa lisäksi innovaation etsimiseen. Isoissa yrityksissä on erillisiä T&K-osastoja, kun taas pien-

ten yritysten etuna on niiden ketteryys ja nopea päätöksenteko. (Tidd & Bessant 2009, 60.) Pienissä yrityksissä byrokratia on vähäistä ja uusia ideoita voidaan kokeilla hyvinkin nopealla tahdilla. Tilitoimistot ja suunnitteleluinsinööritoimistot ovat usein pieniä ja ketteriä pk-yrityksiä. Nykyinen suuntaus näilläkin aloilla on kohti suurempia yritysketjuja ja -ryhmittymiä.

Palveluinnovaatiot ovat useimmiten vastauksia tyydyttämättömäksi koettuihin, nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden tarpeisiin tai teknisiin muutoksiin. Näiden puutteiden havaitsemista auttaa den Hertogin et al. mukaan (2010, 499) kyky hankkia tietoa ja Strambachin (2002, 219) mukaan oppimisprosessit vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (learning by interacting). Matthing et al. (2004, 490-491) tutkimuksen mukaan asiakkaiden omat ideat ovat usein innovatiivisempia kuin palveluja kehittävien ammattilaisten ideat. Asiakkaiden omat ideat tuovat esiin piileviä tarpeita joita ammattilaiset eivät välttämättä havaitse. Ainoa seikka, mikä rajoittaa asiakkaiden luovan mielikuvituksen hyödyntämistä palveluinnovaation kehittämisessä on se, riittääkö ammattilaisten oma mielikuvitus innovaation ymmärtämiseen ja sen toteuttamiseen. Arkipäivän johtamisessa on syytä kiinnittää huomiota näihin tutkimuslöydöksiin. (Matthing et al. 2004, 492.) Esimerkkejä keinoista, joilla voidaan tunnistaa asiakkaiden tarpeita, ovat dialogit tärkeimpien palvelua käyttävien asiakkaiden kanssa, yhteiset kokeilut ja prototyypit, asiakasprofilointi sekä yksityiskohtaiset analyysit palvelun käyttämisestä (den Hertog et al. 2010, 499).

Liiketoimintaverkostojen kautta on mahdollisuus tehdä yhteistyötä ja kehittää uusia innovaatioita. Uusia palveluideoita ja -prosesseja voi putkahtaa vahingossa esiin organisaation sisältä tai ulkopuolisilta sidosryhmiltä, kuten toimittajilta. (den Hertog et al. 2010, 495, 501.) Muodolliset ja epämuodolliset yrityksen sisäiset ja ulkoiset vuorovaikutussuhteet sekä erilaiset yhteistyömuodot ja niihin liittyvät tietovirrat ovat KIBS-yritysten palveluinnovaatioiden etsimisessä avainasemassa (Strambach 2002, 220-221).

Sisäisen arvioinnin kautta voidaan löytää menestyneitä paikallisia innovaatioita, joista voidaan kehittää koko yrityksen kattavia innovaatioita (van der Aa & Elfring 2002, 162). Palveluinnovaatiot ovat käytännössä usein olemassa olevien elementtien uusia sekoituksia, yhdistelmiä ja parannuksia ja niitä voidaan kehittää tehokkaammaksi muun muassa ottamalla oppia vanhoista, sekä hyvistä että huonoista, kokemuksista (learning by doing) (den Hertog et al. 2010, 501-504).

Jotkut yritykset ovat erityisen hyviä tiedon tuottamisessa ja muokkaamisessa ja tutkijoita kiinnostaa voidaanko näiden yritysten käyttämiä käytäntöjä toistaa ja hyödyntää. Uusia joustavia käytäntöjä löydetään useimmiten yrityksistä jotka kilpailevat kansainvälisillä tuotantomarkkinoilla, korostavat laatua tai joiden käyttämä teknologia vaatii korkeasti koulutettuja työntekijöitä. (Powell & Snellman 2004, 200-209.) Innovaatioita voi etsiä siis myös tarkkailemalla kilpailijoita (benchmark).

Kuinka osaamme valita yrityksellemme sopivat palveluinnovaatiot? Innovaatio sisältää potentiaalisia riskejä (Jin & Navare 2010, 32) ja siksi on tärkeää varmistaa, että valinnat joita tehdään, sopivat yhteen yrityksen yleisen liiketoimintastrategian kanssa (Tidd & Bessant 2009, 80). Yrityksen tulevaa suuntaa rajoittavat sen aikaisemmin tekemät investoinnit ja arkipäivän rutiinit ja kuten Teece, Pisano ja Shuen (1997, 522-523) ilmaisevat ”menneet ovat harvoin menneitä”. Innovaatioita valittaessa johdon on siis huomioitava yrityksen tämänhetkiset resurssit ja niiden innovaatiolle asettamat rajat. Laajennettaessa palveluaktiviteetteja uusille markkina-alueille tärkeä edellytys on, että toimitaan yrityksen strategian mukaisesti ja potentiaalisen tai olemassa olevan asiakaskunnan mukaisesti (den Hertog et al. 2010, 503). Innovaatioiden vaatimat investoinnit saattavat olla kalliita kehittää ja ylläpitää, joten on valittava sellaisia innovaatioita, joista saatava tuotto on tarpeeksi hyvä. Lisäksi olisi löydettävä balanssi yli- ja ali-investointien suhteen. (den Hertog et al. 2010, 506.)

Palveluinnovaation pitäisi lisätä yrityksen suorituskykyä tai edesauttaa tuottavuuden kehittymistä ja tämän vuoksi den Hertog et al. (2010, 506) ovat sitä mieltä, että palveluinnovaatiota pitäisi johtaa erityisen liiketoimintaprosessin lailla ja käyttää prosessissa syntyvää tuotosta tehokkuuden mittarina. Prosessissa syntyviä tuotoksia voidaan siten vertailla tehtäessä valintaa eri palveluinnovaatioiden välillä.

Kuinka saamme palveluinnovaation implementoinnin onnistumaan? Jotta palvelutyöntekijät voivat suorittaa uudet palvelut kunnollisesti ja kehittää ja tarjota innovatiivisia palveluita, tarvitaan asianmukaista johtamista ja organisaatiota. Uudet palvelut voivat vaatia uusia organisatorisia rakenteita, ihmissuhdekykyjä tai tiimitaitoja. (den Hertog et al. 2010, 495.)

Uuden palvelukonseptin selventäminen (tehdään aineettomasta ”käsin kosketeltavaa”) tai kodifiointi ja vakiinnuttaminen ovat tärkeitä, jotta työntekijöiden kouluttaminen ja sidosryhmien odotuksiin vastaaminen toteutuu suunnitellusti (van der Aa 2002 & Elfring, 161; Jensen et al. 2007, 682). Tiedon laajentaminen on innovaation onnistuneen implementoinnin edellytys ja sen voidaan käsittää sisältyvän hiljaisen (tacit) ja kodifioidun tiedon väliseen vuorovaikutussykliin. Tämän näkökulman juuret ovat neo-Schumpeterilaisessa ajattelumallissa, jossa innovaation katsotaan olevan tietoon perustuva, evolutionaarinen prosessi. (Muller & Zenker 2001, 1502). Sidoryhmien odotuksiin vastaaminen on yksi laadukkaan palvelujohtamisen osatekijöistä (van der Aa 2002 & Elfring, 161). Varsinkin KIBS-yrityksissä tiedon kodifiointi ja sitä seuraava standardointi on erittäin tärkeää (Strambach 2002, 221), mutta ei välttämättä kovin yksinkertaista (Bettiol, Di Maria & Grandinetti 2012, 551). Konkreettinen palveluinnovaation konseptoinnin ja suunnittelun johtaminen ja implementointi voi sisältää useita päätöksiä kuten esimerkiksi: kuinka uusi palvelu yhdistyy yrityksen strategiaan ja kohderyhmään, mikä tulee olemaan asiakkaan vuorovaikutuksen muoto ja intensiteetti, organisaation toimitussysteemin suunnittelu, mitä partnereita tarvitaan palvelun toteuttamiseen sekä palvelun hinnoittelu ja ansaintamalli, jota käytetään (den Hertog et al. 2010, 501).

Kuinka takaamme että palveluinnovaatiosta on hyötyä yrityksellemme?

Jotta innovaatiota voidaan hyödyntää, johdon täytyy tietää mitä asiakkaat ja markkinat haluavat ja ohjata yritystä luomaan relevantteja innovaatioita (Hurmelinna-Laukkanen & Ritala 2010, 6). Jo 1960-luvulla Theodor Levitt kirjoitti ”markkinoinnin lyhytnäköisyydestä (marketing myopia)” ja painotti kirjoituksessaan vahvasti sitä, että yrityksen jatkuva kasvu riippuu muun muassa siitä, kuinka tarkasti yritys pystyy ymmärtämään asiakkaiden tarpeita. Hänen mukaansa johdon täytyy huolehtia siitä, että koko yritys ottaa asiakaslähtöisen, asiakkaalle arvoa luovan ja asiakasta tyydyttävän, näkökulman, jossa ei ajatella ainoastaan tuotteen tai palvelun tuottamista, vaan tuotteen (tai tässä tapauksessa innovaation) asiakkaalle luomaa arvoa ja asiakkaan tyytyväisyyttä (Levitt 1960, 45). Asiakkaan ja palveluntoimittajan välisen vuorovaikutusprosessin onnistuminen vaikuttaa epäsuorasti yrityksen kilpailukykyisyyteen (Strambach 2002, 220). Esimerkiksi jos tilitoimiston asiakas kokee saavansa huonoa palvelua, vuorovaikutus asiakkaan ja tilitoimiston välillä kangertelee ja asiakas on tyytymätön, on vaarana, että asiakas siirtyy kilpailijalle. Asiakkaan tarve tilitoimiston tuottamalle palvelulle ei katoa, mutta hän vain valitsee toisen palveluntuottajan.

Innovaation hyödyntämiseksi yrityksen täytyy kyetä kaupallistamaan tuotteen tai palvelunsa ja sen täytyy tietää miten estää kilpailijoiden jäljittelevien tuotteiden tai palvelujen markkinoille tulo mahdollisimman pitkään (Hurmelinna-Laukkanen & Ritala 2010, 7). Uuden palvelukonseptin markkinoille tuominen edellyttää yleensä palveluinnovaation johtamista yli yksittäisen yrityksen rajojen ja sitoutumista liiketoimintaverkostoihin, sillä monet palveluinnovaatiot ovat erilaisten palveluntuottajien palveluyhdistelmiä (den Hertog et al. 2010, 503).

Kilpailuedun tärkeimpiä tekijöitä on jäljittelemättömyys (Bingham & Eisenhardt 2008, 243). Palveluinnovaatioiden aineettomuus aiheuttaa sen, että niitä on helppo matkia (Amara et al. 2008, 1530). Asiakkaan osallistuminen innovaation kehittämiseen estää jäljittelyä ja parantaa tätä kautta innovaation hyödyntämistä (Matthing et al. 2004, 492.) Erilaisia mekanisme-

ja, joko virallisia, lainmukaisia, strategisia tai vapaamuotoisia, joilla voidaan hallita ja estää kilpailijoiden imitaatioita sekä säilyttää kilpailuetu ja innovaatiosta saatu hyöty mahdollisimman pitkään, ovat muun muassa hiljaisen (tacit) tiedon luominen, henkilöresurssien johtaminen (HRM), tekniset ja käytännön keinot salaamiseen (salaus, salasanat, pääsyrajoitukset), institutionaaliset suojamekanismit (kuten sopimukset, työlainsäädäntö) sekä immateriaalioikeudet (kuten patentit, tekijänoikeus ja tavaramerkit) (Hurmelinna-Laukkanen & Puumalainen 2007, 105-107; Amara et al. 2008, 1542). Edellä mainituilla suojakeinoilla voidaan myös pyrkiä estämään KIBS-yrityksissä niin sanottua tiedon leviämistä (spill-over), jonka vaikutuksesta yritykselle (ja sen kilpailuedulle) tärkeät tiedot ja taidot siirtyvät ilman korvausta yrityksen ulkopuolelle, esimerkiksi työntekijän työpäivän vaihdon yhteydessä tai työntekijän uuden (kilpailevan) yrityksen perustamisen johdosta. Myös kilpailijoiden suorittama yrityksen aktiviteettien ja kehitysaskelien tarkkailu ja monitorointi voi johtaa tiedon ja taitojen siirtymiseen. (Aslesen & Isaksen 2007, 49.)

KIBS-yrityksille ammattijärjestöön (tilitoimistoilla kirjanpitoliiitto) kuuluminen, järjestöjen jäsenyrityksiltään vaatima ammatillinen pätevyys (tilitoimistoilla auktorisointi), järjestön järjestämä ammatillinen koulutus ja akkreditointi ovat myös eräänlaisia suojamekanismeja, joiden avulla saavutetaan kilpailuetua. Näillä keinoilla taataan KIBS-yritysten työn laadukkuus ja lainmukaisuus nykyisille tai potentiaalisille asiakkaille, verkostokumppaneille ja työntekijöille. (Miles, 2003, 97-98.) Amara et al. (2008, 1542) tutkimuksen havaintojen mukaan KIBS-yritysten suosituin suojausmuoto on salassapitosopimukset, joita käytti 77 % tutkimuksessa mukana olleista vastaajista. Lisäksi tiedon kodifikaation (tai hiljaisen tiedon) aste ja tuotoksen aineellisuus (tai aineettomuus) vaikuttavat suojamekanismin valintaan.

Bettioli, Di Maria ja Grandinetti (2012, 559) mukaan saavuttaakseen palveluinnovaatioista suurimman hyödyn yritysten tulisi investoida kodifioituihin työmetodeihin, jotka takaavat laadukkaan tuotoksen, sillä näissä yrityksissä tieto hyödynnetään sosiaalistamisen ja kasvoista kasvoihin tapah-

tuvan vuorovaikutuksen kautta. Kodifioitu työmetodi voi taata luomisprosessiin osallistuvien inhimillisten resurssien kognitiivisen linjauksen kohti yrittäjien antamaa strategista suuntaa. Ollakseen todella tehokkaita nämä työmenetelmät vaativat, että työntekijät käyvät läpi yrityksen luovuusmenetelmän tekemällä oppimisen prosessin kautta ja jakavat täten kognitiivisen kokemuksen muiden kanssa. Työmenetelmät vahvistavat muun muassa yrityksen tuotoksen jatkuvuutta ja brändin ja yrityksen tuotoksen yhteneväisyyttä. (Bettiol et al. 2012, 559.)

Palveluiden kodifiointi ja standardisointi ei kuitenkaan välttämättä ole helppoa KIBS-yrityksille, sillä niiden tuottamat palvelut ovat yleensä erittäin yksilöllisiä ja ainutlaatuisia (Bettiol et al. 2012, 551). Standardisoidussa palvelussa palvelun tuotos, esimerkiksi McDonaldsin hampurilainen, on joka kerta samanlainen (Sundbo 2002, 96-97). KIBS-yrityksen asiakkaan ongelman selvittäminen vaatii monesti luovaa tuotosta, joka on usein spesifinen ratkaisu ainutkertaiseen ongelmaan (Bettiol et al. 2012, 551). Lisäksi asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan yksilöllisestä palvelusta enemmän (Sundbo 2002, 101). Ristiriita palvelujen kodifioinnin ja standardoinnin sekä yksilöllisten palvelujen välillä asettaa haasteen KIBS-yrityksille (Bettiol et al. 2012, 551). Palveluiden, myös osaamisintensivisten, standardointi lisää kuitenkin tiedon hyväksikäyttöä tuotoksessa ja standardoituja palveluja voidaan tarjota myös niille asiakkaille, jotka eivät vaadi vuorovaikutusta tai joita ei kiinnosta palvelun räätälöinti (Sundbo, 2002, 97-98). Sundbon (2002, 110-111) tutkimuksen mukaan standardoituja palveluja tuottavissa yrityksissä muodostuu vähemmän prosessi-, organisaatio- ja markkinainnovaatioita, kuin sellaisissa yrityksissä, jotka kehittävät asiakkaalle yksilöllisesti räätälöityjä palveluja.

Eräs keino palveluinnovaation hyödyntämiseen on brändi, jolla saadaan luotua tunnistettava palvelu (Krishnan & Hartline 2001, 336). Brändi voi olla erittäin arvokas saavuttaessa uusia samantyyppisille palvelumarkkinoille ja lanseerattaessa innovatiivinen palvelukonsepti olemassa olevalla brändinimellä (den Hertog et al. 2010, 503). Tehokas innovaatioiden hyö-

dyntäminen vaatii, että uudet palvelukokemukset, uudet palvelukonseptit ja uudet toimitustavat täytyy asettaa yrityksen strategian mukaisesti (den Hertog et al. 2010, 498).

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että palveluinnovaatioprosessin johtaminen ei suinkaan ole helppoa. Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti KIBS-yritysten palveluinnovaatiojohtamisessa ilmeneviä ongelmia aikaisempien tutkimusten valossa.

2.2.5 Aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja innovaatiojohtamisen haasteita KIBS-yrityksissä

Yrityksen palveluinnovaatiokyvyn kehittyminen vaatii taitavaa innovaatiojohtamista. Taitava innovaatiojohtaminen ei ole helppoa ja se edellyttää hyvää tietotaitoa. Viime vuosien aikana KIBS-yrityksistä ja niiden palveluinnovaatioista on tehty useita tutkimuksia monista eri näkökulmista. Näissä tutkimuksissa tulee usein ilmi ongelmia joita KIBS-yritykset kohtaavat innovaatiojohtamiseen liittyen. Seuraavaksi tarkastellaan kolmea innovaatiojohtamisesta tehtyä tutkimusta ja niissä havaittuja innovaatiojohtamisen haasteita.

Toivosen (2004) tekemässä tutkimuksessa oli mukana 87 suomalaista KIBS-yritystä eri palvelusektoreilta. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten tuottamia palveluja olivat muun muassa kirjanpito- ja lakipalvelut, tekniset palvelut ja johdon konsultointipalvelut. Tutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan KIBS-yritysten tulevaisuudessa esiintyviä mahdollisuuksia ja metodologisia haasteita.

Toivosen (2004) tutkimuksen mukaan KIBS-yritysten innovaatiojohtamisen pulmana on eksperttien hiljaisen tietotaidon esiintuominen ja sen hyödyntäminen ja jakaminen organisaation sisällä. Tässä ei välttämättä onnistuta muodollisilla metodeilla vaan tietotaidon jakamiseen tarvitaan vuorovaikutteista näkemystä (Toivonen 2004, 95). Vuorovaikutuksen ja tekemällä op-

pimisen (learning-by-doing) avulla tapahtuvia tietotaidon siirtämistapoja ovat muun muassa työtehtävien kierrättäminen ja mentorointi, joita voidaan hyödyntää tämän haasteen selvittämisessä.

Osittain informaatioteknologian kehittymisen aiheuttama, konsultointityön ja siihen liittyvien arviointitehtävien määrän lisääntyminen, sekä konsultointityön vaatima relevantin tiedon löytäminen, yhdistäminen ja tiedon asianmukainen käyttö, tulee aiheuttamaan suuria muutoksia ja haasteita työkäytännöissä tietyillä perinteisillä KIBS-sektoreilla, esimerkiksi kirjanpito- ja palveluilla. Käytännön työssä informaatioteknologisten palvelujen roolin lisääntyminen muokkaa KIBS-sektoreita ja kirjanpitoyrityksissä tämä ilmenee esimerkiksi paperittoman kirjanpidon muodossa. (Toivonen 2004, 89-90.) Yritys voi mieltää työtapojen muutoksen ja informaatioteknologian kehittymisen joko uhkana tai mahdollisuutena. Innovatiivinen yritys suhtautuu muutokseen mahdollisuutena, jonka tarjoamat uudet tavat toimia pyrittään käyttämään hyödyksi mahdollisimman hyvin.

Toivosen (2004, 90) mukaan asiakkaiden entistä suojellumpien sektoreiden, kuten tuotekehityksen ulkoistaminen lisää KIBS-yritysten konsultointityön haastavuutta ja osaamisen vaativuutta. Asiakkaalle kehitettävien palveluratkaisujen menestyminen vaatii tulevaisuudessa KIBS-yrityksiltä entistä parempaa asiakasyrityksen strategisten tavoitteiden ymmärtämistä ja innovatiivisuutta. Verkostoyhteistyön kehittäminen asiakkaan ja muiden sidosryhmien kanssa luo entistä tiukempia linkkejä muun muassa asiakasyritysten strategioihin ja aiheuttaa KIBS-yrityksille toiminnan rajojen hämärtymistä. (Toivonen 2004, 90.) Edellä mainitun kehityksen johdosta KIBS-yrityksien johdon on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota yrityksensä tietotaidon suojaamiseen ja vastuukysymysten rajaamiseen sopimusten avulla. Sen on myös kyettävä takaamaan henkilöstönsä luotettavuus.

Yhteiskunnan globalisoituminen vaikuttaa KIBS-yrityksiin ja lisää kilpailua markkinoilla. Toivosen (2004, 91-92) tutkimuksessa todettiin, että asia-

kasyritys voi vaatia palveluja, joissa tarvitaan kansainvälistä tietoa ja osaamista. Esimerkiksi kansainvälistyvän asiakasyrityksen uudelleenrakentuminen voi pohjautua merkittävältä osin kansainvälisiä yrityspalveluja tarjoavan KIBS-konsulttiyrityksen tietoperustaan. Kansainvälistyminen voi tapahtua myös sisäsyntyisesti eli KIBS-yritys toimii heti aloitettuaan kansainvälisissä verkostoissa. Kotimarkkinoilla toimivien KIBS-yritysten on omalta osaltaan tiedostettava oman liiketoiminta-alueensa kansainväliset liiketoimintaympäristöt. (Toivonen 2004, 91-92.) Voidaan kuitenkin todeta, että innovatiivisuuden avulla yritys voi pärjätä globaalissa kilpailussa ja saavuttaa jopa kansainvälistä kilpailuetua.

Toivosen (2004, 91-92) mukaan KIBS-yrityksen know-how –tietotaidon kehittäminen ja innovatiivisuuden tukeminen vaatii päätöksiä siitä millaista koulutusta henkilöstö tarvitsee; Hankitaanko tietämystä jostain erikoisalueelta? Millaista tietoa ja palvelua asiakkaat tarvitsevat ja haluavat? Miten hankitaan asiakkaan palveluprosessin vaatima know-how parhaiten? Merkittävää KIBS-yrityksille on oman tietotaidon lisäksi myös asiakkaiden ja verkostokumppaneiden riittävät tietotaidot. (Toivonen 2004, 94.)

Hugginsin ja Weirin (2012, 98-100) tutkimuksessa oli mukana 48 Skotlannissa toimivaa pk-yritystä. Nämä yritykset kuuluivat toimialaltaan KIBS-yrityksiin ja niiden työntekijämäärä oli suurimmillaan 60 työntekijää ja pienimmillään alle 10 työntekijää. Tutkimuksen yrityksistä noin puolet tarjosi perinteisiä ammatillisia palveluita, esimerkiksi kirjanpito- ja mainospalveluita, ja toinen puoli oli erikoistunut uusiin, teknologiaperusteisiin palvelualueisiin, esimerkiksi insinööri- ja software-suunnittelupalveluihin. Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää kuinka pienet KIBS-yritykset johtavat tietoon perustuvia prosesseja. Samalla tutkimuksessa sivuttiin myös KIBS-yritysten innovaatiojohtamiseen liittyviä asioita.

Pienten KIBS-yritysten resurssien rajallisuus ja tehokkaan johtamisen puuttuminen voi Hugginsin ja Weirin (2012) tutkimuksen tulosten mukaan rajoittaa yrityksen innovaatiokykyä. Kun pienet KIBS-yritykset arvioivat

omasta inhimillisestä pääomastaan kumpuavia kilpailuetuja ja niiden strategisen aseman merkittävyyttä arvonluotiprosessissa, sijoittui yrityksen brändi tärkeysjärjestyksessä ensimmäiselle sijalle ja uusien tuotteiden kehityssysteemit viidennelle sijalle arvioinnissa. Brändin korkea sijoittuminen arvioinnissa viittaa maineen tärkeyteen KIBS-sektorilla. Vähiten strategisesti tärkeiksi arvioitiin muun muassa asiakasuskollisuus ja asiakassuhteen säilyttäminen. (Huggins & Weir 2012, 103.) Tässä tutkimustuloksessa yllättävää oli asiakasuskollisuuden ja asiakassuhteen säilyttämisen aliarvostaminen KIBS-yritysten strategioissa. Ilman asiakasta ei yksikään palveluyritys toimi, joten kyseisen tutkimustuloksen yleistäminen kaipaa vielä lisätutkimusta.

Hugginsin & Weirin (2012, 104) tutkimuksessa verrattiin erilaisten resurs-siperusteiden strategista tärkeyttä arvonluotiprosessissa ja havaittiin, että perinteiset KIBS-yritykset pitivät tärkeinä erityyisiä koulutussysteemejä, dokumentoituja menettelytapoja ja teknistä informaatiota, johtamissysteemejä ja hallintosysteemejä. Vastaavasti uusien teknologiaperustaisten KIBS-yrityksien arvion mukaan tärkeintä olivat web-sivustojen palvelut. Perinteisillä KIBS-yrityksillä oli enemmän muodollisia sisäisiä systeemejä ja työntekijöiden kehittämisaktiviteetteja. Näiden kahden KIBS-sektorin erilaiset koulutuskäytännöt ja sisäiset systeemit viittaavat tutkimuksen mukaan siihen, että tekemällä oppiminen toimii verkkona yksilötason kehittymisen ja yritystason innovaation välillä. Tämä löydös on yhdensuuntainen aikaisempien tutkimusten löydösten kanssa, jotka viittaavat siihen, että oppiminen tekemällä ja vuorovaikuttamalla on innovaatioprosessille tärkeämpää kuin oppiminen muodollisemmilla keinoilla. Tämä aihe vaatii kuitenkin vielä lisätutkimuksia. (Huggins & Weir 2012, 104.) Samansuuntaisia tutkimustuloksia oli havaittavissa aiemmin esitellyssä Toivosen (2004) tutkimuksessa.

Yhteenvetona Hugginsin ja Weirin (2012) tutkimuksesta voidaan sanoa, että pienet KIBS-yritykset kohtaavat erinäisiä haasteita muun muassa innovaatioprosessin johtamisessa. Nämä yritykset voisivat hyötyä niille koh-

dennetuista innovaation tukemiseen tähdätyistä poliittisista toimista. Suurin osa suomalaisista tilitoimistoista on perinteisiä ammatillisia palveluita tarjoavia pk-sektorin yrityksiä ja tämä tutkimus tuo esiin muun muassa näiden yritysten erikoispiirteitä.

Santos-Vijanden, Gonzalez-Mieressin ja Lopez-Sanchezin (2013) tutkimuksessa oli mukana 154 espanjalaista KIBS-yritystä ja yritysten työntekijämäärä vaihteli 10-250 työntekijään. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää innovatiivisen kulttuurin ja innovaation eteen tehtävien ponnistelujen vaikutusta KIBS-yritykseen ja sen suorituskykyyn. Tutkimuksen peruslähtökohdaksi oli arvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa eli service-dominant logic – näkökulman mukainen lähestymistapa asiaan.

Tulosten mukaan yhteistyössä tehtävä arvonluonti asiakkaan kanssa ei kehity automaattisesti, vaan vaatii johdon sitoutumista kyseiseen asiaan. Asiakkaan osallistaminen KIBS-yrityksen innovaatioprosessiin on tärkeää, sillä Santos-Vijanden et al. (2013) tutkimuksen mukaan se on yksi innovaation avaintekijöistä.

Tutkimustulosten mukaan KIBS-yritysten haasteena on asiakkaan tarvitseman palvelusuorituksen määrittäminen ja räätälöinti, sillä usein asiakas itse ei kykene tätä tekemään. Asiakas on saatava myös vakuuttuneeksi siitä, että KIBS-yrityksen tarjoama palvelu todellakin on niin sanottu ”hintansa väärti”, sillä asiakkaan on vaikea arvioida KIBS-yrityksen tarjoamaa monimutkaista ja pitkälle kehittyntä palvelua sekä palvelun asiakkaalle tuomaa hyötyä. (Santos-Vijande et al., 2013, 95.) Voidaan siis sanoa, että mitä innovatiivisemmasta palvelusta on kyse, sitä vaikeampaa hyödyn osoittaminen on, sillä aikaisempia esimerkkejä palvelun hyödyllisyydestä ei välttämättä ole olemassa.

Asiantuntijan ja asiakkaan välinen asiantuntijuuden ja kokemuksen aiheuttama informaation asymmetria vaikeuttaa tiedon luomista ja innovaation kehittymistä. Tämän vuoksi palvelusuorituksen eri osapuolten on erityisen

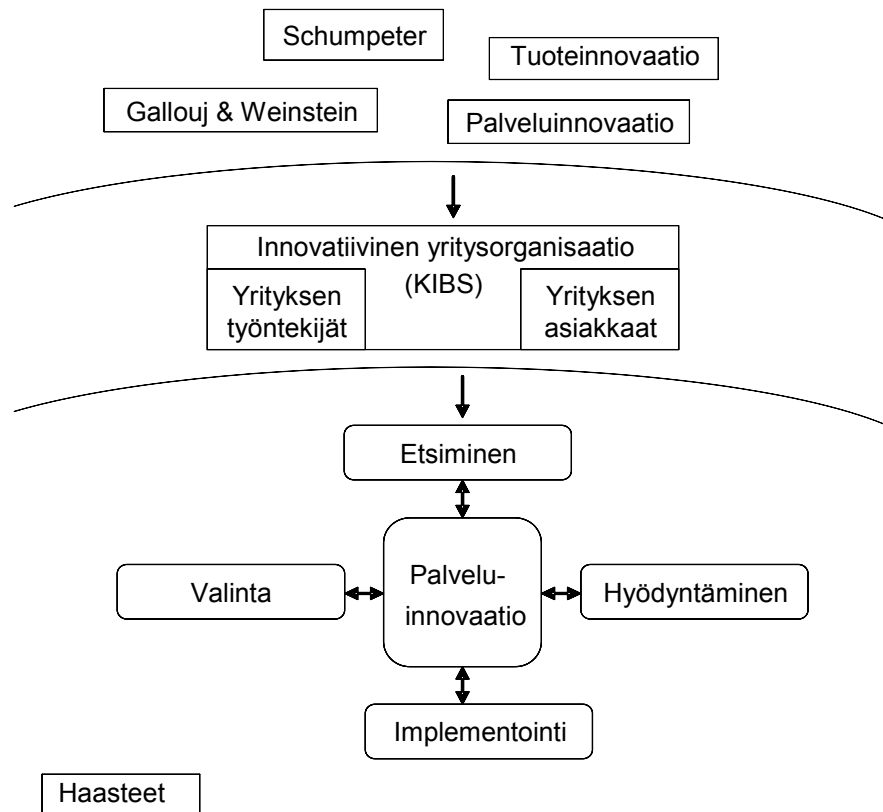
tärkeää saavuttaa vahva yhteistyöhalu ja tahto vaikeuksien voittamiseen. (Santos-Vijande et al. 2013, 95.) Innovatiivisuus on tämän tutkimuksen mukaan tärkeä edellytys edellä mainitun haasteen voittamisessa.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että Santos-Vijanden et al. (2013 95-96) tutkimuksen mukaan korkealaatuinen inhimillinen pääoma on KIBS-yritysten strateginen avaintekijä innovaatioiden kehittämisessä ja tätä pääomaa pitäisi pystyä johtamaan kohti asiakkaan kanssa tapahtuvaa arvonluontia. Jotta optimaalinen palveluratkaisu saavutetaan, tulee KIBS-yritysten keskittyä asiakkaan kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen, ja työntekijöiden kykyjen ja taitojen kehittämiseen siten, että työntekijät kykenevät auttamaan asiakasta. Uusien palveluiden kehittäminen voi vaatia muutoksia, ei ainoastaan palvelun toimitusprosessissa, vaan myös organisaation johdon menettelytavoissa. (Santos-Vijande et al. 2013, 95-96.) Tämä asettaa suuria haasteita yritysten innovaatiojohtamiselle, sillä johdon on pystyttävä tarkastelemaan kriittisesti myös omaa johtamistyyliään.

Tutkimuksen varsinainen teoriaosa loppuu tähän. Teoriaosa muodostaa lähtökohdan empirialle ja antaa suuntaviivat tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

2.3 Teoreettiset lähtökohdat empirialle

Tässä kappaleessa on lyhyt yhteenveto luvussa kaksi esitellyistä teoreettisista lähtökohdista. Näitä lähtökohtia on havainnollistettu kuviossa neljä.



KUVIO 4. Palveluinnovaatio ja sen johtaminen KIBS- yrityksessä

Kuviossa on selitetty palveluinnovaatiota ja sen johtamista. Kuvio on jaettu kolmeen eri tasoon, jotka etenevät innovaatiokäsitteistä ja -näkökulmista innovatiivisen KIBS-yritysorganisaation kautta palveluinnovaation johtamisprosessin analysointiin.

Ensimmäiseksi teoriassa on kuvattu erilaisia innovaationäkökulmia ja – käsitteitä. Tällä on pyritty havainnollistamaan innovaatiotutkimuksen monitieteellisyttä ja innovaatiokäsitteen monimerkityksellisyttä, sillä innovaatiota voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta ja sen luonnetta ja toimintaa on tutkittu monien erilaisten teorioiden avulla (Jin & Li 2007, 541-542; Harisalo 2008, 283-285). Jotta innovaatiota voidaan onnistuneesti johtaa, niin on tarpeellista ymmärtää innovaatiokäsitteen monitieteellisyys ja monimerkityksellisyys.

Schumpeterin mukaan taloudellinen kehitys pakottaa yritykset innovoimaan. Tämä innovointi tapahtuu dynaamisen prosessin, niin sanotun ”luovan hävityksen” kautta, jossa uusi teknologia korvaa olemassa olevan. Schumpeterin innovaatiokäsitys keskittyi tuoteinnovaatioihin ja vasta myöhemmin palveluinnovaatio alettiin mieltää tuoteinnovaatiosta erilliseksi innovaatioksi. Ymmärrettiin, että palveluliiketoiminta kykenee tuottamaan innovaatioita itsenäisesti eikä ole riippuvainen vain teollisuusinnovaatioista (Hipp ja Grupp 2005, 518). Gallouj & Weinstein (1997) muun muassa nimesivät erityyppisiä palveluinnovaatioita.

Kuvion toisella tasolla näkyy innovatiivinen yritysorganisaatio, tässä tutkimuksessa kontekstina KIBS-yritys, joka tuottaa palveluinnovaatioita. Yritysorganisaation innovaatioiden kehittymiseen ja muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Tässä tutkimuksessa näistä tekijöistä korostuu erityisesti sekä asiakkaan että yrityksen työntekijöiden osuus innovaation muodostumisessa.

Innovatiivisen yritysorganisaation johdon on kyettävä johtamaan palveluinnovaatioprosessia. Kun innovaatioprosessia tutkitaan koko organisaation laajuisena prosessina, siinä voidaan kuvata Tiddin ja Bessantien (2009, 76) määrittelyn mukaiset johtamista tarvitsevat vaiheet: etsiminen, valinta, implementointi ja hyödyntäminen. Etsimisvaiheessa on tarkoitus tunnistaa innovatiivinen potentiaali ja ideoida ratkaisuvaihtoehtoja. Valintavaiheessa on tarkoitus valita potentiaalisesti merkittävimmät ideat. Implementointivaiheessa palvelun toteuttaminen sovitetaan organisaation toimintaan. Innovaatioiden hyödyntämisvaiheessa palvelua ryhdytään tuottamaan ja markkinoimaan.

Lopuksi, kuvion kolmannella tasolla, näkyvät palveluinnovaation johtamiseen vaikuttavat yritysorganisaation haasteet, joita tässä tutkimuksessa peilataan kolmen aikaisemman tutkimuksen valossa. Tämän yhteenvedon jälkeen siirrytään tutkimuksen empiriaosuuteen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Haastattelu on yksi keskeisimmistä laadullisen aineiston hankinnan metodeista ja se kuuluu myös diskurssianalyysin tärkeimpiin keinovalikoimiin. Tämän vuoksi oli johdonmukaista valita aineiston hankintametodiksi haastattelut. Vielä tarkempaa haastattelumateriaalia ja aineistoa olisi ollut mahdollista kerätä haastattelujen videoinnin avulla. Tämä vaihtoehto jätettiin kuitenkin pois, koska haastattelut tehtiin kahden kesken haastateltavan kanssa ja videointi olisi tutkijan mielestä vain tuonut haastatteluihin kankeutta ja jännittyneisyyttä. Haastatteluihin tottumattomalle henkilölle jo haastattelu itsessään on jännittävä tilanne ja videoinnista olisi todennäköisesti ollut enemmän haittaa kuin hyötyä. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi tutkimuksessa ei kerrota haastateltavien nimeä, ikää tai heidän työpaikkansa nimeä tai sijaintia.

Kaksi kolmasosaa tutkimuksen empiirisestä aineistosta koottiin haastattelujen avulla tutkimuksen tekijän omalta työpaikalta (tilitoimistosta). Yksi kolmasosaa tutkimuksen haastatteluaineistosta on peräisin tutkijalle ennalta tuntemattoman insinööritoimiston työntekijöiltä. Molemmat edellä mainitut yritykset ovat Suomessa sijaitsevia yksityisiä osakeyhtiöitä.

Empiirisen aineiston keruumenetelmänä käytettiin yksilökohtaisia haastatteluja. Haastatellut olivat iältään 32-63 -vuotiaita ja kaikki olivat olleet nykyisessä työympäristössään ja tämänhetkisen työnantajansa palveluksessa vähintään kolme vuotta. Pisin työsuhde oli kestänyt kolmekymmentä vuotta. Työsuhteiden kestot olivat sen verran pitkiä, että voitiin olettaa kunkin haastateltavan tietoisesti tai tietämättään toteuttavan työpaikkansa diskursseja.

Kaikille haastateltaville annettiin samat, puolistrukturoidut haastattelukysymykset. Haastattelukysymysten suunnittelussa, ryhmittelyssä ja esitys-

järjestyksessä käytettiin hyväksi tutkimuksen teoriaosuutta. Kysymykset oli ryhmitelty väljästi tutkimuksen teoria-alueen antaman mallin mukaisesti palveluinnovaatioon ja sen johtamiseen liittyviin aihealueisiin, joista kustakin oli sitten mietitty tarkentavia kysymyksiä. Kaikissa aihealueissa kysyttiin lisäksi kyseisen asian herättämiä tuntemuksia ja ajatuksia. Näillä keinoilla pyrittiin saamaan työyhteisössä vallitsevia diskursseja näkyviksi.

Kysymyksiä oli yhteensä 24 kappaletta. Kysymykset suunniteltiin sellaisiksi, että niihin olisi mahdollista vastata pelkästään kyllä tai ei vastauksella, myös johdattelevia kysymyksiä vältettiin. Kysymyksissä haastateltavaa pyydettiin useimmiten kertomaan tai kuvaamaan kysytyjä asioita tai tapahtumia. Tavoitteena oli pitää haastattelukysymykset mahdollisimman neutraaleina ja saada haastatellun puheen avulla esiin työyhteisössä vallitsevia diskursseja. Alun perin tarkoituksena oli ryhmitellä haastateltavia ja haastattelukysymyksiä työtehtävien ja aseman perusteella, mutta tarkemman pohdinnan jälkeen havaittiin, että tutkittavien yritysten henkilöstömäärän pienuuden ja haastateltavien rajatun määrän vuoksi, ei ryhmittely onnistuisi.

Kysymykset annettiin haastateltaville maksimissaan noin viikkoa ennen varsinaista haastatteluajankohtaa, jotta haastateltavat ehtisivät tutustua kysymyksiin kunnolla. Haastattelujen kesto oli 12-50 minuuttia ja kysymyksiä täsmennettiin tarvittaessa uusilla kysymyksillä haastattelun aikana.

Kaksi kolmasosaa tutkimuksen empiirisestä aineistosta kerättiin auktorisoidusta tilitoimistosta. Kyseinen tilitoimisto on osa suurempaa konsernia ja tuottaa perinteisiä tilitoimistopalveluita kuten kirjanpito-, tilintarkastus-, verotus- ja palkanlaskentapalveluita. Sen voidaan katsoa lukeutuvan perinteisiä palveluita tuottaviin KIBS-yrityksiin.

Haastatteluhetkellä tilitoimiston kokonaishenkilömäärä oli 17 henkilöä, joista naisia oli 16 ja miehiä yksi. Jakauman voidaan katsoa heijastavan tilitoimistoalan naisvoittoisuutta yleisemminkin. Haastatteluun valittiin neljä

naispuolista henkilöä. Tilitoimiston neljästä haastatteluun valitusta henkilöstä jokainen henkilö oli erikoistunut tavanomaisten tilitoimistotehtävien lisäksi tiettyyn osa-alueeseen. Näitä osa-alueita olivat kirjanpito, tilintarkastus, palkanlaskenta ja uuden atk-ohjelman käyttö ja käyttöönotto. Lisäksi haastateltaviksi otettiin vain sellaisia henkilöitä, joilla oli takanaan useamman vuoden työura yrityksessä.

Kaikki haastateltavat työskentelivät ja toteuttivat päivittäistä palvelutyötään omilla kiinteillä työpisteillään tilitoimiston avokonttorissa. Asiakkaisiin oltiin yhteydessä pääosin puhelimen tai sähköpostin välityksellä tai asian niin vaatiessa asiakas tuli tilitoimistoon käymään. Ainoastaan yksi tilitarkastuksia suorittava henkilö joutui tilintarkastusaikaan käymään asiakkaiden luona tilintarkastuksia suorittamassa. Muina aikoina hänkin työskenteli tilitoimistossa muiden haastateltujen tapaan. Etätyötä ei haastatelluista tehnyt kukaan, eikä kukaan myöskään työskennellyt asiakkaan toimitiloissa, laitteilla tai ohjelmistoilla. Kaikilla haastatteluun valituilla tilitoimiston työntekijöillä oli merkonomin tai tradenomien tutkinto ja kolme haastateltavista oli kyseisen tutkinnon lisäksi jo suorittanut ammattitutkinnon tai – tutkintoja. Lisäksi yksi haastateltava oli aloittamassa noin vuoden kestävästä ammattitutkintoa seuraavana syksynä. Haastateltavat kokivat kaikki olevansa toimistotyöntekijän roolissa nykyisissä tehtävissään. Yksikään tilitoimiston haastateltavista ei kokenut toimivansa päällikötason tehtävissä.

Yksi kolmasosa empiirisestä aineistosta kerättiin teknisten tuotteiden, toimintojen ja prosessien mallipohjaiseen käsittelyyn erikoistuneen insinööri-toimiston henkilökunnalta. Tämän yrityksen voidaan katsoa edustavan teknisiin aktiviteetteihin, kuten insinööritaitoihin, liittyviä KIBS-palveluita. Haastatteluhetkellä insinööri-toimiston kokonaishenkilömäärä oli kolme miespuolista henkilöä.

Insinööri-toimistosta haastatteluun valittiin koko henkilöstö omistajaa lukuun ottamatta eli yhteensä kaksi haastateltavaa. Toinen haastateltavista toteutti päivittäisiä työtehtäviä kiinteällä työpaikallaan insinööri-toimiston

tiloissa, laitteilla ja ohjelmistoilla ja oli omasta mielestään toimistotyöntekijän roolissa työpaikallaan. Asiakkaisiin hän oli yhteydessä pääosin sähköpostin tai puhelimen välityksellä ja kävi toisinaan myös asiakkaan luona neuvomassa tai ratkaisemassa yrityksen tuotteissa tai palveluissa ilmenneitä ongelmia.

Toinen haastatelluista insinööritoimiston työntekijöistä toteutti päivittäisiä työtehtäviään insinööritoimiston suurimman asiakkaan toimitiloissa ja laitteilla, mutta pääosin insinööritoimiston suunnittelemissa ohjelmistoilla. Kyseisellä asiakasyrityksellä oli yhteensä yli viisikymmentä työntekijää Suomessa ja Ruotsissa. Suhde asiakkaaseen oli tällä haastateltavalla jopa niin kiinteä, että hänet oli nimetty asiakasyrityksen tuotantopäälliköksi. Edellä mainituista seikoista johtuen haastateltava päätti vastata haastattelukysymyksiin asiakasyrityksen eli talotekniikan ohjelmistoyrityksen tuotantopäällikön näkökulmasta, koska hänen päivittäiset työtehtävänsä olivat pääosin näitä tehtäviä. Tätä kautta tilitoimiston vertailuryhmäksi saatiin kahden erilaisen suunnitteluyrityksen; teknisten tuotteiden, toimintojen ja prosessien mallinnusta tarjoavan pienen insinööritoimiston ja sen suurimman asiakkaan, taloteknisiä (ilmastointi, sähkö ja energialaskenta) suunnitteluohjelmia tarjoavan yrityksen, palveluinnovaatioiden diskursseista kertovaa tutkimusaineistoa. Molemmilla insinööritoimiston työntekijöillä oli insinöörin tutkinto.

Taulukossa yksi on esitetty yhteenveto haastateltavien taustatiedoista, joilla saattaa olla vaikutusta haastatteluissa ilmaistuihin diskursseihin. Jatkossa, tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä kertovissa luvuissa, viitataan haastateltaviin vain ammattinimikkeen, työpaikan ja haastattelukoodin mukaan.

Taulukko 1. Yhteenvedo haastateltavien taustatiedoista

Titteli	Työpaikka	Työskentelyaika nykyisessä työympäristössä	Haastattelukoodi
Palkanlaskija	Tilitoimisto	24 vuotta	H1
Kirjanpitäjä	Tilitoimisto	30 vuotta	H2
Kirjanpitäjä	Tilitoimisto	3 vuotta	H3
Tiimin vastaava/ tilintarkastaja	Tilitoimisto	15 vuotta	H4
Insinööri	Insinööritsto	9 vuotta	H5
Tuotantopäällikkö	Talotekninen ohjelmistoyritys	15 vuotta	H6

Inhimillisen vuorovaikutuksen aikaansaama sosiaalinen todellisuus on kiinnostava tutkimusalue. Mikrotason diskurssianalyysi valittiin tämän tutkimuksen analyysikeinoksi, koska se voi avata tiettyjä sosiaalisia ulottuvuuksia, joita muiden tutkimusmenetelmien avulla voi olla vaikea saada päivänvaloon. Sen avulla voidaan nostaa näkyville työntekijöiden toimintaa ohjaavia seikkoja ja tarkastella niiden vaikutusta palveluinnovaatioon ja sen johtamiseen.

Diskurssien analyysin avulla voimme keskittää huomiota asioihin, joita pidämme itsestään selvinä. Meillä voi olla olemassa tietty käsitys asioista, mutta näiden asioiden analyttinen tarkastelu voi avata uutta ja syvällisempää tietoa ja selventää meille, miksi toimimme tietyissä tilanteissa tietyllä tavalla. Diskurssianalyysin peruskäsityksen mukaan ihminen on oppiva olento, joka on kuitenkin osittain tietämätön toimintaansa ohjaavista seikoista. Työntekijä on osa työyhteisön kulttuuria, koska hän luo diskursseja omalla käytöksellään ja sosiaalisella toiminnallaan. Toisaalta, koska

ihminen toimii pääsääntöisesti vuorovaikutteisesti, työyhteisön diskurssit pakottavat työntekijät luomaan ja tuottamaan työpaikan kulttuuria. Diskurssien analyysiprosessissa yksittäisen haastateltavan puheet ja niiden välittämät merkitykset sulautetaan yleisemmiksi diskursseiksi. Näiden yleisempien diskurssien avulla tuotetaan ja luodaan työyhteisön sosiaalista todellisuutta ja niiden avulla yksilö liittyy osaksi työyhteisöään. Diskurssianalyysia käytetään tässä tutkimuksessa väljänä teoreettisena viitekehyksenä, jonka avulla voidaan tutkia vuorovaikutuksen syvempiä tasoja.

Remeksen (2006, 322) mukaan diskurssianalyysissä empiristinen tapa tarkoittaa kiinnostusta jostakin ilmiöstä ajallisesti tai paikallisesti. Voidaan sanoa, että tässä tutkimuksessa on valittu empiristinen tapa tehdä diskurssianalyysiä. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on palveluinnovaatio ja sen johtaminen osaamisintensiivisessä liike-elämän palvelu yrityksessä. Tarkoituksena on selittää esiin tulevia seikkoja teoriaosassa esiteltyjen innovaatioteoreettisten näkökulmien ja innovaatioiden prosessinäkökulman avulla. Tämän tutkimuksen huomio on empiristisille mikrotason diskurssianalyysille tyypillisesti siinä, miten kielenkäyttö muokkaa toimintaa nykyhetken konkreettisissa tilanteissa.

Hyvässä diskurssianalyysissä yhdistyy Metsämuurosen (2006, 107) mukaan tekstin kriittinen tarkastelu ja toisaalta tieteellisyyteen pyrkivä objektiivisuus. Hyvässä tekstianalyysissä tarkastellaan diskurssianalyysin peruskysymyksiä: kuka sanoi, mitä sanoi, mitä tarkoitti, miksi sanoi, mihin pyrki ja kehen pyrki vaikuttamaan (Metsämuuronen 2006, 107). Tämän tutkimuksen haastattelujen analyysissä on pyritty ottamaan huomioon enonsiaatio eli kertojan suhde tekstiin.

Tutkimuksen tekoa voidaan ajatella erilaisia toimenpiteitä sisältävänä prosessina. Seuraavaksi käydään läpi tähän tutkimukseen johtanutta prosessia.

3.2 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen teoriaosa rakennettiin tieteellisiä artikkeleita hyväksikäyttäen lähes valmiiksi. Kaikki tutkimuksen teossa käytetyt tietokannat löytyivät Lappeenrannan teknillisen yliopiston kirjastosta. Teoriaosan antamien suuntaviittojen avulla hahmoteltiin ja toteutettiin tutkimuksen empiirinen osa ja haastattelut. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla subjektiivista arviointia käyttäen, joten voidaan siis sanoa, että tutkimuksessa on käytetty harkinnanvaraista näytettä. Tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman objektiivinen ja tasapuolinen tulos.

Haastattelujen ulkopuolelle rajattiin yrittäjäeläkkeen (YEL) alaiset yrityksen omistajat, koska heidän olisi ollut periaatteessa mahdotonta vastata joihinkin haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. Joissakin haastattelukysymyksissä esimerkiksi kartoitettiin esimiehen suhtautumista haastateltavan mahdollisiin palveluinnovaatioihin. Käytännössä yrittäjäeläkkeen alaisilla omistajilla ei useimmiten ole ylempää esimiestä, sillä he ovat yrityksen pääasiallisia omistajia ja päättävät yrityksen tärkeimmistä suuntaviivoista ja tulevaisuudennäkymistä.

Tilitoimistossa haastatelluista henkilöistä kolme valittiin tilitoimiston toimistopäällikön ehdotusten perusteella ja yksi oli tutkijan oma valinta. Lumipallo-otantaa ei käytetty, koska ajateltiin työntekijöiden todennäköisesti viittaavan omiin tuttuihinsa. Toimistopäällikkö otettiin mukaan valitsemaan haastateltavia, koska hänen oletettiin tuntevan henkilöstönsä parhaiten. Toimistopäällikkö oli etukäteen saanut tutustua haastateltavilta kysyttäviin kysymyksiin.

Tarkoituksena oli saada haastatteluun tilitoimistohenkilöitä mahdollisimman kattavasti erilaisista työtehtäväkentistä. Tilitoimiston neljästä haastatteluun valitusta henkilöstä jokainen henkilö oli erikoistunut tavanomaisten tilitoimistotehtävien lisäksi tiettyyn osa-alueeseen. Haastateltavien tarkoitushakuisella valinnalla oli tarkoitus saada esille tilitoimiston diskurssit

mahdollisimman hyvin joka palvelutasolta. Lisäksi tiettyihin osa-alueisiin erikoistuneiden ja erityistaitoja omaavien henkilöiden ajateltiin olevan sellaisia, jotka todennäköisemmin joutuisivat työssään miettimään uusia innovaatioita ja palveluita.

Tilitoimistossa tehtyjen haastattelujen määrää olisi ollut mahdollista lisätä tarvittaessa. Neljän haastattelun jälkeen haastattelut alkoivat kuitenkin toistaa itseään eikä haastatteluissa enää tullut merkittävästi ilmi uusia asioita. Haastattelijan tunne saturaation eli kylläntymisen saavuttamisesta johti siihen päätökseen, että etukäteen suunniteltu haastattelujen määrä (neljä) oli haastattelijan mielestä riittävä.

Tilitoimiston henkilökunnan haastattelupaikkana oli tilitoimiston toimistopäällikön huone (kaksi haastattelua) ja toimiston kahvihuone (kaksi haastattelua). Haastattelupaikaksi pyrittiin löytämään mahdollisimman hiljainen ja rauhallinen tila. Kolmatta haastattelua tehtäessä äänityslaitteesta loppui virta ja noin viisi haastattelukysymystä jouduttiin tämän takia kysymään ja äänittämään uudelleen.

Insinööritoimistosta haastatteluun valittiin koko henkilöstö YEL-omistajaa lukuun ottamatta eli yhteensä kaksi haastateltavaa. Näihin haastateltaviin oltiin ensin yhteydessä sähköpostin välityksellä, jonka jälkeen sovittiin haastatteluajan ja -paikka. Insinööritoimiston työntekijöistä toinen saapui haastateltavaksi tilitoimistolle ja haastattelu toteutettiin tilitoimiston kahvihuoneessa. Toinen haastateltavista, tuotantopäällikkö, haastateltiin hänen oman kotinsa keittiöpöydän ääressä.

Kaikki haastattelut toteutettiin kahden viikon sisällä. Haastatellut saivat itse ehdottaa haastatteluajan ja kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien kanssa sovitun aikataulun mukaisesti. Vain yhtä haastattelua jouduttiin haastateltavan työkiireiden takia siirtämään parilla päivällä, muuten haastattelut kyettiin toteuttamaan ennakkosuunnitelman mukaisesti. Kaikki haastattelut äänitettiin kirjastosta lainatulla äänityslaitteella. Lyhin haastat-

telu toteutettiin tarkoituksellisesti mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti haastateltavan työkiireiden takia. Tämä haastattelu oli myös ainoa, joka toteutettiin kesken haastateltavan työpäivää eli haastattelun jälkeen haastateltu palasi vielä töiden pariin. Kaikki muut haastattelut tehtiin haastateltavien työpäivän päätteeksi tai haastateltavien vapaa-ajalla. Tutkijan suorittama litterointi toteutettiin mahdollisimman pikaisesti haastattelujen jälkeen eli pääsääntöisesti haastattelun jälkeisenä viikonloppuna. Kun diskurssien analyysi oli kirjoitettu puhtaaksi, tarjottiin haastateltaville mahdollisuutta lukea aineisto läpi ja tarkastaa analyysien totuudenmukaisuus.

Tässä tutkimuksessa haastateltavien palveluinnovaatioon liittyvää puhetta on ensin pyritty ymmärtämään ja tulkitsemaan erilaisten merkitysten välittäjänä, jonka jälkeen haastateltavilta kerätty puheaineisto on pyritty jäsentämään palveluinnovaatioon liittyviksi kollektiivisiksi merkitysrakenteiksi ja niitä ilmentäviksi diskursseiksi (puhetavoiksi eli kerronnaksi).

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 231) mukaan tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tästä huolimatta tutkimusten tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Seuraavaksi käsitellään niitä keinoja joilla tämän tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on pyritty lisäämään.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkijan on jollain tavalla kerrottava mitä hän on tutkimuksessa tehnyt ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Kaikissa tutkimuksissa yritetään erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuustarkastelut ovat oleellinen osa tutkimusta (Metsämuuronen 2006, 56).

Seuraavassa kahdessa kappaleessa tarkastellaan lähemmin tämän tutkimuksen luotettavuutta kahden eri käsitteen, reliabiliteetti (luotettavuus) ja valideetti (pätevyys), kautta. Nämä termit kytketään vahvasti kvantitatiivi-

seen (määrälliseen) tutkimukseen ja niiden käyttö ei ole itsestään selvää laadullisen tutkimuksen kohdalla (Hirsjärvi et al. 1997, 232). Näiden kahden käsitteen idea on siinä, että ne tiivistävät ja antavat suuntaviivoja tutkimuksen arviointiin ja niiden avulla tutkimuksen laatua voi parantaa huomattavasti. Tutkimusmenetelmä ei saisi olla pelkkä virheiden ja vääristymien lähde. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 251-252).

3.3.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi et al. 1997, 231.) Mittaustulosten pitäisi toisin sanoen olla ristiriidattomia. Reliabiliteettia on tässä tutkimuksessa tavoiteltu kuvaamalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheita. Muun muassa tutkimuksen aineistoa eli henkilöitä, paikkoja ja tapahtumia on kuvattu niin tarkasti kuin mahdollista ja täten pyritty varmistumaan siitä, että tutkimus on ainakin osittain toistettavissa.

Haastattelukysymykset ja haastattelurunko pohjautuvat tutkimuksen teoriaosaan eli toisin sanoen niihin aikaisempiin tutkimuksiin, joista teoriaosa on koottu. Lisäksi tutkimusaineistosta tehtyjä tulkintoja peilataan teoriaosan kirjallisuuteen ja tutkitaan niiden yhtäläisyyksiä. Tällä käytännöllä on osaltaan pyritty vahvistamaan tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimuksen instrumentin eli haastattelujen tarkkuutta on pyritty lisäämään siten, että haastateltavalta on useimpien kysymysten yhteydessä kysytty tarkentavia lisäkysymyksiä. Henkilöä on pyydetty kertomaan esimerkkejä tai henkilöltä on pyydetty varsinaisen haastattelukysymyksen lisäksi kuvausta tai kertomusta kysytystä asiasta sekä siitä, millaisia tunteita ja ajatuksia kyseinen asia hänessä herättää. Tällä tavoin on sama kysymys esitetty eri muodossa useampia kertoja.

Tutkittavan ilmiön jatkuvuutta ei ole mitenkään erityisesti varmistettu. Haastattelut on tehty kahden viikon aikana, eikä niitä ole enää sen jälkeen

havainnoitu, joten ilmiön ainutkertaisuutta ei ole poissuljettu. Tutkimuksen yhdenmukaisuutta ei ole myöskään varmistettu indikaattoreita vaihtamalla eli haastatteluista saatuja tuloksia ei ole varmistettu esimerkiksi havainnoilla tai tilastointien avulla. Instrumentin objektiivisuutta eli muiden ymmärrystä havainnon tekijän tarkoitusta ei ole varmistettu esimerkiksi käyttämällä useaa havainnoijaa tutkimaan samaa kohdetta. Tapaustutkimuksessa on kuitenkin yleistä, että kyseessä on uniikki ja ainutkertainen tapahtuma, joten reliabiliteetin mielekkyys laadullisessa tutkimuksessa ei ole itsestäänselvyys (Hirsjärvi et al. 1997, 232).

3.3.2 Validiteetti

Validius (pätevyys) tarkoittaa Hirsjärvi et al. (1997, 231) mukaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tutkija voi kuvitella tutkivansa todellisuutta, vaikka hänen käyttämänsä mittarit ja menetelmät eivät todellisuudessa ole oikeanlaisia hänen tutkimukseensa.

Tutkimuksen validiutta on pyritty lisäämään käyttämällä useammasta KIBS-yrityksestä kerättyä haastatteluaineistoa. Tutkimuksen aineistonkeruun ulottamisella useampaan eri yritykseen on tavoiteltu samaa päämäärää kuin aineistotriangulaatiossa eli tutkimuksen pätevyyden tarkentumista. Kuitenkaan tässä tutkimuksessa ei voida varsinaisesti puhua aineistotriangulaatiosta vaan pikemminkin tutkimuksen perspektiivin laajentamisesta.

Huomiota on kiinnitetty tutkimuksen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuuteen eli sopiiko selitys kuvaukseen ja tuntuuko tutkijan sille antama selitys järkevältä ja luotettavalta? Mitkä ovat tutkijan perustelut tehdyille päätelmille? Ovatko tutkimustulokset loogisia? Erityisesti näitä kysymyksiä on mietitty ja tarkasteltu kriittisesti empiirisen aineiston tulkinnan yhteydessä. Lukijan mahdollisuutta miettiä haastateltavien kommentteja ja tutkijan tekemiä päätelmiä on helpotettu ottamalla

tekstiin mahdollisimman paljon suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Pätevyyden lisäämiseksi haastatelluille on annettu mahdollisuus työn lukemiseen ennen sen painatusta. Tällä tavalla haastateltaville on tarjottu mahdollisuus tarkastaa tutkijan tekemät tulkinnat ja niiden oikeellisuus.

Validiuden lisäämiseksi tutkija on pyrkinyt laajentamaan omaa subjektiivista perspektiiviään niin, että olisi mahdollista ymmärtää haastateltavien omalaatuisia ilmaisuja ja niiden merkityksiä. On tärkeää ymmärtää, että ihmisen oma esiyymmärrys pyrkii tulkitsemaan toisen henkilön puheen ihmisen omien lähtökohtien mukaisesti ja että kriittinen asenne ja reflektiivisyys auttavat tutkimuksellisen tason savuttamisessa (Laine 2001, 34). Tutkijan omaan objektiivisuuteen on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota, koska yksi tutkimuksen yrityksistä on hänen työpaikkansa. Tällaisessa tilanteessa on suuri vaara sortua liian subjektiiviseen perspektiiviin, koska omat tunteet ja ennakkoluulot voivat vaikeuttaa objektiivisen asenteen omaksumista.

Validiuden lisäämistä on tavoiteltu myös tutkimuslähteiden objektiivisella valinnalla. Valinnassa on tietoisesti huomioitu myös sellaisia lähteitä, jotka ovat ristiriidassa tutkijan omien ajatusten kanssa. Samoin tutkimuksessa koottua aineistoa on pyritty tarkastelemaan mahdollisimman kiihkottomasti ja tasapuolisesti.

Satunnaisia virhelähteitä tutkimukseen aiheutuu muun muassa haastattelukysymyksistä, jotka eivät ehkä ole joissain yksityiskohdissa riittävän tarkkoja tai systemaattisia, johtuen osittain haastattelijan kokemattomuudesta. Myöskään haastatteluista tehty litteraatio ei välttämättä ole täysin virheetön. Tutkimuksen pieni ja yksilöllinen havaintoaineisto (kuusi haastattelua) aiheuttaa sen, että tutkimuksen yleistäminen muihin tapauksiin on ongelmallista. Kuitenkin juuri tapaustutkimuksissa, jollainen tämäkin tutkimus on, voidaan tutkijoiden pohdinnan kautta päätyä siihen lopputulokseen, että kaikki tutkimuksen henkilöt ja kulttuurit ovat niin ainutlaatuisia, ettei kahta samanlaista tapausta ole olemassakaan (Hirsjärvi et al. 1997, 232).

4 TULOKSET

4.1 Haastateltujen työnkuva

On tärkeää ymmärtää, että koulutustasolla ja asemalla on merkitystä siihen minkälainen moraalinen tai traditioihin perustuva oikeus vallan käyttöön kyseisellä henkilöllä on ja minkälaisen painoarvon ja vaikuttavuuden yhteisö antaa tämän henkilön kielelliselle ilmaisulle (Ilmonen 2001, 134). Haastatteluissa vain yksi henkilö ilmaisi olevansa päällikkötason asemassa työtehtävissään.

”Oon tuotantopäällikkö ja mulle kuuluu tuotannon johtaminen.. mitä tehdään, ihmisten ohjaaminen eri töihin ja kattaminen, että homma pysyy kassassa.” (Tuotantopäällikkö, H6)

Kyseisen henkilön ammattinimikkeeseen sisältyi ilmaisu *”päällikkö”*, joka vahvisti nimellisesti hänen asemansa yrityksen sisällä. Loput haastateltavista olivat puheidensa mukaan toimistotyöntekijän tai tiimin vastuhenkilön asemassa.

”---eei mikää päällikkötason (toimihenkilö), koska miehän olen vaan ehkä kauimmin laskenu tästä porukast palkkoi nyt täs yritykses nii sillee on tutummat asiakkaat.” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”---minult odotetaa et mie olen sellanen rivikirjanpitäjä, ollu jo niin kauan alalla, että et sanotaa näin---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

”Toimin tilintarkastajana ja sitten myöskin tiimin vetäjänä tai vastaavana.” (Tiimin vetäjä tilitoimistossa, H4)

”Oon niinku työntekijä ja.. se työtehtävät no se on niinku ohjelmointia pääsääntöisesti---” (Insinööri insinööritoimistossa, H5)

On kuitenkin otettava huomioon se tosiseikka, että kaikki haastatellut toimivat vaativissa oman alansa ammattitehtävissä, olivat tehneet kyseistä työtä jo useita vuosia ja osa oli lisäksi suorittanut osaamistaan täydentäviä ammattitutkintoja. Tästä voidaan päätellä, että henkilöillä todennäköisesti on jonkinlaista statusta yrityksen sisällä ja heidän mielipiteillään on painoarvoa työpaikalla, vaikka he itse eivät sitä haastatteluissa ja puheessaan halunneetkaan mitenkään erityisesti painottaa tai tuoda julki. Omasta asemasta puhuttaessa puhetapa oli pikemminkin vaatimaton ja varsinkin tilitoimiston henkilöiden puheessa käytetyillä ilmaisuilla *”miehän olen vaan”* ja *”rivikirjanpitäjä”* pyrittiin korostamaan omaa tavanomaisuutta ja tavallisen työntekijän roolia. Voidaankin ehkä puhua niin kutsutusta luterilaisesta työmoraalista. Tällä tarkoitetaan sitä, että mitään ammattia ei pidetä muita arvokkaampana ja yksilön peruspyrkimyksenä on lähimmäisen ja yhteiskunnan palveleminen arkisella työllä.

Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, esimerkiksi tuotantopäällikkö suoritti työtehtäviään tämän tutkimuksen suurimmassa yrityksessä, niin voidaan ajatella, että sitä enemmän yrityksen työntekijät jaotellaan ammattinimikkeiden avulla eri kategorioihin (työntekijä, johdon assistentti, laskentapäällikkö, toimistopäällikkö ja niin edelleen). Isommassa yrityksessä työntekijät eivät välttämättä tunne toisiaan, eivätkä toistensa työtehtäviä. Ammattinimike ilmaisee välittömästi henkilön aseman muille yrityksessä työskenteleville, samoin kuin ulkopuolisille henkilöille. Tilitoimistossa työntekijöiden yleisimmät ammattinimikkeet ovat palkanlaskija ja kirjanpitäjä, vaikka työtehtävät saattavat olla tällaisten yleisnimikkeiden alla hyvinkin erilaisia.

4.2 Palveluinnovaatio

Palveluinnovaatiosta puhuttiin haastateltavien keskuudessa seuraavasti:

”Se on sellast kehittämistä ja uusia ratkaisuja ja vaihtoehtoja ja sit sellasta, että mitä asiakas haluaa, että minkä tyyppist se tarvitsee nii sen mukaan

kehitetään sitä, et uusia asioita asiakkaan tarpeisiin. ---että tarjotaa niinku uusia vaihtoehtoja asiakkaalle sitä, että niinku täälläkin ois tiliotetallennusta ja tällasii muita tän tyyppisii palveluita.” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”---se on asiakkaalle semmonen uus palvelukonsepti, palvelupaketti tästä taloushallinnon kokonaisvaltaisesta hoidosta ja se niinku minust se lähtee asiakkaan tarpeista---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

”No innovaatio sinänsä voi olla uuden keksimistä tai vanhan asian uudelleen keksimistä.. palveluinnovaatio, lähinnä tulee mieleen, että se on tuotteen ympärille rakentuva ylimääräinen palvelu---” (Tuotantopäällikkö, H6)

Kaikki haastatellut kertoivat palveluinnovaatiosta jonkinlaisena palveluiden uutuutena tai kehittymisenä, jossa asiakkaalla oli merkittävä rooli. Haastateltavat ilmaisivat kertomustensa kautta samantyyppistä laajaa ja joustavaa palveluinnovaatiokäsitystä kuin Gallouj ja Weinstein (1997, 542). Asiakkaan roolin korostuminen haastateltavien puheessa on puolestaan palvelukeskeisen logiikan mukaista ajattelua (Lusch et al. 2008, 6; Michel et al. 2008, 54-55), jossa arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakasta ei mielletty haastateltujen kertomuksen mukaan pelkäksi objektiksi vaan enemmänkin yhteistyökumppaniksi eli haastateltavan sanoin kaikki *”lähtee asiakkaan tarpeista”*. Palveluinnovaatiokäsitteen merkitys ja siitä käytetty puhetyyli, jossa uutuuden merkitys korostui, oli haastateltavilla samanlainen työtehtävistä riippumatta.

4.2.1 Kehittäminen

Palveluinnovaatioiden kehittämisestä ja edistämisestä puhuttaessa mainittiin tilitoimistossa usein tietotekniikka, uudet ohjelmat ja niiden tuomat uudet käytännöt ja henkilökunnan kouluttaminen. Muiden yritysten henkilöiden puheessa tätä ilmiötä ei ollut niin selkeästi havaittavissa. Haastattelukysymyksessä kysyttiin palveluinnovaatioiden edistämisestä vain yleisellä

tasolla, mutta haastateltavien vastaukset pohjautuivat selvästi omasta yrityksestä saatuihin kokemuksiin.

Uusien ohjelmien käyttöönotto oli siis esillä, sillä jokainen tilitoimistossa haastateltu mainitsi puheessaan selkeästi tästä asiasta palveluinnovaatioiden edistäjänä. Toivosen (2004, 89-90) tutkimuksen mukaan isojen yritysten uusimpaan teknologiaan siirtyminen pakottaa myös pienet ja keskisuuret perinteisiä palveluja tarjoavat KIBS-yritykset teknologiseen muutokseen. Tilitoimiston on toisin sanoen edettävä teknologisessa kehityksessä samaa tahtia asiakkaidensa kanssa.

Uusista ohjelmista puhuttaessa eräs haastateltavista mainitsee *ennakkoluulottomuuden*, jonka korostamisella todennäköisesti kehoitetaan työntekijöitä avoimeen suhtautumistapaan uusia haasteita kohdattaessa. Haastateltavan perimmäisenä pyrkimyksenä on ehkä tämän puheenvuoron avulla torjua erään toisen haastateltavan myöhemmin mainitsemaa *muutosvastarintaa*. Henkilö, joka mainitsee ennakkoluulottomuuden, on tiimin vastaava ja hänen asemaansa kuuluu esimerkin näyttäminen tiimille ja muille tilitoimiston työntekijöille. Yksi haastatelluista mainitsee, että tulee ”*aina uusia ohjelmia*”. Palveluinnovaatioiden kehittyminen on hänestä yhteydessä uusiin ohjelmiin ja aina-sanalla ilmaistaan se, että ohjelmien odotetaan kehittyvän jatkuvasti, eikä loppua tälle kehitykselle ole näkyvissä. Erään henkilön mainitsema ”*muutosvastarinnan ehkäisy*” ilmaisee, että käsite on hänelle tuttu. Muutoksia omassakin toimistossa on siis ehkä tapahtunut tai odotetaan tapahtuvaksi ja näihin muutoksiin liittyen vastarintaa on todennäköisesti odotettavissa tai jo havaittavissa. Toivosen (2004, 90) tutkimuksen mukaan muun muassa paperittomaan kirjanpitoon siirtyminen tulee aiheuttamaan haasteita perinteisiä palveluja tarjoavissa pienissä ja keskisuurissa KIBS-yrityksissä henkilökunnan heikkojen ATK-taitojen vuoksi. Tämä saattaa olla yksi muutosvastarintaa lisäävä seikka.

”No edistämistä on se, että on ennakoluuloton ja ottaa esimerkiksi ohjelmia käyttöön tai yleensä uusia tapoja---” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

” No kehittymistä, että tulee aina uusia ohjelmia---” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”---se tietysti vaatii henkilökunnan kouluttautumista ja henkilökunnan motiivointia siihen kouluttautumiseen.. ja sellanen sanottaa hyvin tärkeä tekijä on tällanen muutosvastarinnan ehkäisy---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

”No se tietysti, että esimerkiksi täs meillä, että ohjelmat on sellassii, et pystytää vastaamaan siihen asiakkaan tarpeisiin se tietysti edistää sitä. Ja tota vielä sitte.. ja osaava henkilökunta. ” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

Sen sijaan insinööritoimistossa työskentelevä henkilö koki palveluinnovaatioiden edistämiseen liittyvän kysymyksen hankalaksi, eikä siihen osattu antaa oikein vastausta.

”Tää oli nyt aika hankala kysymys. Tähän mä en just oikein keksinyt mitään.” (Insinööri insinööritoimistossa, H5)

Tilitoimistossa palveluinnovaation kehittäminen nähtiin toimistossa vallitsevan puhekäytännön mukaisesti toimiston sisäisistä tapahtumista, lähinnä uusista ohjelmista ja koulutuksesta, kumpuavaksi. Tuotantopäällikkönä työskentelevän henkilön kertoman mukaan palveluinnovaation kehittämisessä hyödynnetään kilpailijoiden tarkkailua ja asiakkaiden kuuntelua eli yrityksen ulkoisia sidosryhmiä.

”Palveluinnovaatioiden kehittäminen lähinnä tulee tietysti siitä, että seurataan mitä kilpailijat tekee. Sieltä voidaan nähdä jotain mitä meidän kanssa pitäisi tehdä. Sitten on asiakkaiden kuunteleminen, mitä haluavat.” (Tuotantopäällikkö, H6)

Mietittäessä näitä palveluinnovaation kehittämisen edistämiseen liittyviä vastauksia ja puhetapoja, herää kysymys, että onko tilitoimistossa vallitseva kulttuuri ehkä hiukan toimiston sisäisiin tapahtumiin keskittyvää ja jääkö ulkopuolisten tekijöiden huomioiminen ja hyödyntäminen suorittamatta, sillä useimmat tilitoimistossa työskentelevistä henkilöistä eivät puheessaan maininneet kysymyksen yhteydessä muita ulkoisia sidosryhmiä kuin asiakkaat. Voidaanko myös ajatella, että tilitoimistojen välinen kilpailu on lievempää, eikä vielä vaadi kaikkien mahdollisten kanavien huomioimista kilpailuetua tavoiteltaessa ja onko mahdollisesti siellä vallitseva johtamiskulttuuri yleisesti kehittymättömämpää kuin isommissa KIBS-alan yrityksissä. Saaduista vastauksista voidaan nimittäin havaita, että yrityksen koolla on todennäköisesti vaikutusta, sillä tutkimuksen pienimmässä yrityksessä kysymys jäi vaille vastausta ja tilitoimistossa taas oli asiaa mietitty, mutta näkökulma oli pääosin toimiston sisäisissä tapahtumissa. Tutkimuksen suurimman yrityksen palveluksessa työskentelevän tuotantopäällikön mukaan kilpailijoita tarkkaillaan *”tietysti”* eli hänelle tämä oli itsestään selvän palveluinnovaatioiden kehittämiseen vaikuttava asia.

Siihen miksi yritykset kehittävät palveluinnovaatioita oli haastateltavien puheen mukaan erilaisia syitä. Asiakkaan koettiin muun muassa tarvitsevan tai tahtovan uusia palveluvaihtoehtoja. Tätä seikkaa voidaan hyödyntää palveluinnovaatioiden kehittämisessä, sillä aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan palveluinnovaatioita on usein mahdollista löytää juuri asiakkaiden tarpeiden kautta (den Hertog et al. 2010, 499; Matthing et al. 2004, 494). Aina näiden innovatiivisten palvelujen kehittämistä ei koettu itsestään selväksi vaan ilmaisu *”jos pystytään tarjoamaan”* korostaa palvelun tarjoajan resurssien rajallisuutta ja asiakkaiden tarpeiden monimuotoisuutta. Esimerkiksi Santos-Vijande et al. (2013, 88) tutkimuksessa havaittiin muun muassa asiantuntijan ja asiakkaan välisen tiedon ja taidon asymmetrian asettavan haasteita palvelujen toteuttamisessa. Asiakas koettiin myös vaativaksi kumppaniksi *”asiakkaat vaatii”*, joka osaltaan ilmaisee sitä, että asiakkaan haluamien palveluiden toteuttaminen ei aina ole helppoa. Tämän näkökulman esittäjä oli tuotantopäällikkönä toimiva henkilö.

Todennäköisimmin hän joutuu jokapäiväisessä työssään haastatelluista eniten kohtaamaan tilanteita, joissa etsitään jotain uutta ratkaisua palvelussa ilmenneeseen ongelmaan tai kehitetään asiakkaan haluamaa uutta palvelua. Toivosen (2004, 79) tutkimuksen havaintojen mukaan tulevaisuudessa keskitytään entistä enemmän erilaisiin arviointitehtäviin, mikä merkitsee vaativan konsultaatiotyön lisääntymistä.

”---ja sit saadaan uusi asiakkaitakin, että jos pystytään tarjoamaan asiakkaillekin jotakin..semmost.. niiden tarpeiden mukaan. Niit tulee aina uusi vaihtoehtoja asiakkaalle---” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”---asiakas tahtoo ostaa kokonaisuuksia. Jos aikaisemmin ollaan myyty pelkkää lopputuotetta elikkä tässä tapauksessa ohjelmia, niin nyt halutaan, että siihen liittyy kokonaispalvelu, koulutustuki ja mahdollisesti myös sen ohjelman kehittäminen sen jatkokehittäminen. Asiakkaat vaatii uusia ominaisuuksia.” (Tuotantopäällikkö, H6)

Haastateltavien puheessa heijastuu myös koko ajan asiakkaan tärkeys palveluyrityksen toiminnalle. Puhutaan asiakkaan ”pitämisestä” yrityksen tuotteiden käyttäjänä ja asiakkaan kiinnostuksen herättämisestä.

(Miksi yritykset kehittävät palveluinnovaatioita?) ”Noo varmasti saadaksen asiakkaita ja asiakkaat pidettyä itsellään---” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

”---pitää saada jotain uutta kehitettyä, että asiakkaita saa kiinnostumaan ostaan sitä tuotetta---” (Insinööri insinööritoimistossa, H5)

Myös palveluinnovaation tuottavuus nähdään yhdeksi syyksi kehittää palveluinnovaatioita. Uusilla palveluilla voitaisiin haastatelluiden puheen mukaan muun muassa lisätä yrityksen myyntiä sekä parantaa tulosta.

”---varmasti ihan ensimmäinen asia on tuottavuus sehän on ihan selkeä. Tuottavuus ja taloudellisuus siitähän yritykset lähtee.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

”---ehkä suurin syy on kuitenkin se, että saa tulosta.” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

”Noo.. lähinnä varmaan myynnin takia, että pitää saada jotain uutta kehitettyä---” (Insinööri insinööritoimistossa, H5)

Tässä on havaittavissa nykyhetkellä vallalla oleva tuloksen jatkuvaan parantamiseen tähtäävä ajattelu. Palveluinnovaatio oli haastateltujen puhe-tyyleissä totinen asia, kukaan ei esimerkiksi viitannut puheissaan millään lailla, että innovaatioita voitaisiin kehittää ihan vain hauskuuden tai hivin vuoksi.

4.2.2 Prosessi

Palveluinnovaatioprosessista puhuttaessa oman yrityksen tarjoaman palvelun kehityskaaren katsottiin tilitoimistossa alkavan yleensä siitä kun asiakas saapuu toimistolle tai ottaa yhteyttä. Henkilöstön puheesta saa vaikutelman, että tilitoimiston palvelua ei erityisen aggressiivisesti markkinoida, vaan asiakas tulee oma-aloitteisesti toimistolle silloin kun kokee tarvitsevansa tilitoimistossa annettavaa palvelua, jonka jälkeen palvelu muokataan asiakkaalle sopivaksi.

”---että palkanlaskennassakin, kun asiakas tulee käymään sen kaa tehdää sopimus, että mitä kaikkii se tarvii. Suunnitellaan sit sitä, et mitä kaikkii se tarvii ja mitenkä niit toimitellaan asiakkaalle.” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”---ihan jo yrityksen ensimmäisestä kontaktista, että saadaan se yritys esimerkiksi tänne neuvotteluun meidän kanssa ja jos on yrityksen perus-

tamisesta kysymys, niin voidaan auttaa perustamisasiakirjoissa. Jos on taas muutoin siirtyminen jostain toisesta tilitoimistosta, niin silloinhan me ruvetaan keskusteleen, että mitä siellä on pohjalla ja mitä materiaalia tarvitaan.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

”---aika sellast peruspalveluu tarjotaan niinku suurimmalle osalle asiakkaist, mut tietyst sitte jos tulee kyse asiakkaan puolelt, että mitä se nyt tarvii. ---sitte mietitään se, että mitä sitä voitais kehittää ja tehdä.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

Tuotantopäällikkönä toimivan henkilön puheissa mainitaan yrityksen palvelun kehityskaareen kuuluvan myös myyntityötä, josta voitaisiin päätellä, että tämä yritys mainostaa ja markkinoi palveluitaan aktiivisesti. Asiakkaan ei vain odoteta kävelevän yritykseen kysymään palveluita, vaan asiakas ennemminkin pyydystetään ja hänelle määrätietoisesti myydään ensin yrityksen ohjelma ja sen jälkeen siihen liittyvät oheispalvelut. Asiakas on saatava haluamaan yrityksen tuottamia palveluita, jotta yritys voi menestyä (Hurmelinna-Laukkanen et al. 2010, 6; Levitt 1960, 139).

”Kaikkihan lähtee ensin myyntityöstä, että myydään tää ydinohjelma ja kun se on myyty siitä seuraa sitten koulutus, jonka jälkeen siirrytään sitten tukeen. Elikkä ohjelman käyttäjä sitten haluaa, no haluaa ensin koulutuksen, kun ohjelma on sen verran laaja ja sitten tiedon siitä, että ei joudu pulaan sen ohjelman kanssa.” (Tuotantopäällikkö, H6)

Tilitoimiston verrokkiyrityksien palveluiden kehittämiseen vaikuttivat eri tahot, jotka rajoittuivat pitkälti yrityksen omiin sisäisiin voimavaroihin tai yrityksen asiakkaisiin.

”Noo se on lähinnä sitten kommunikoidaan niiden asiakkaiden kanssa, niin ne asiakkaat ja.. sitten tietenkin noi työkaverit vähän projektista riippuen.” (Insinööri insinööritoimistossa, H5)

”---lähinnä managerit kokoontuu miettimään mitä voitais tehdä toisin ja se on.. se kehitys liittyy sekä firman sisäiseen, että ulkoiseen palveluun ja ulkopuolelta sitten tarvittaessa otetaan konsultteja.” (Tuotantopäällikkö, H6)

Sen sijaan tilitoimistossa palveluiden kehittämiseen osallistui sisäisten voimavarojen ja asiakkaiden lisäksi vahvasti useita ulkopuolisia toimijoita, joita nimettiin toteavaan tyyliin ja luettelonomaisesti, suorastaan alistuneesti. Eräs haastatelluista koki erityisesti verotoimistojen suunnasta tulevan *”kehitysvaateita”* eli tilitoimiston palveluiden kehitystä tiettyyn verotoimiston ohjaamaan suuntaan vaadittiin. Vaatiminen on eri asia kuin neuvottelu tai yhteistyö ja se voidaan tulkita myös määräämiseksi tai pakottamiseksi. Tässä tulee ilmi se, että tilitoimistoalaa rajoittavat lait ja säädökset ja ne on otettava huomioon palveluinnovaatioita kehitettäessä.

”No sitte tietysti nää meidän muut (muut kuin johto, työntekijät tai kilpailijat) vaikuttajat meihin päin, pankit ja verottaja ja esimerkiksi Kela, vaikka niin sieltä kyllä tulee sitä kehitysvaadetta, että verottajalta varsinkin on tullu. Meidän pitää pysyy kaikkes sähköisessä toiminnassa mukana.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

4.2.3 Suuntautuminen

Yrityksen suuntautuminen palveluinnovaatioihin on tärkeää. Yrityksen arvoista, missioista ja visioista kysyttäessä erään henkilön vastauksena tilitoimistossa oli, että niitä on *”lueteltu”*. Tästä ilmaisusta voitaisiin päätellä, että kyseiset asiat on käyty läpi, mutta käytännön työssä niitä ei juurikaan erikseen huomioida. Haastateltavan mukaan luettelo on jaettu paperisena versiona työntekijöille. Yrityksen tavoitteiden selvittäminen on tärkeää, jotta henkilökunta tietää mihin suuntaan edetä (de Jong & Kemp 2003, 194).

”Niit oli sillo lueteltu, että näit on oma-aloitteisuus, palveluhenkisyys, luottavuus ja kumppanuus näit tällassii arvoi.” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

Käytännön työssä palveluhenkisyys toteutuu haastateltavan puheen mukaan luonnostaan muutenkin, eikä näitä luettelon muodossa olevia tavoitteita paljonkaan tule ajateltua. Asiakasta pyritään yleisesti ottaen palvelemaan mahdollisimman hyvin ja haastateltava puhuu jopa *”vaistonvaraisesti”* toiminnasta, jolla tarkoitetaan yleensä opitun toiminnan vastakohtaa. Tässä tapauksessa voidaan varmaankin ajatella, että kyseisen henkilön palveluhalukkuus on erittäin vahva.

”No ei ne (arvot, missiot, visiot) sillee tule mielee, kun niit tekee vaistomaisesti---” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

Tilitoimiston henkilöiden puheessa mainitaan lisäksi arvoina, missioina ja visioina yrityksen henkilökunnan ammattitaito ja ATK-taitojen parantaminen koulutuksen avulla. Näitä taitoja kehittämällä uskotaan työrutiinien muuttuvan ja paranevan.

”---pyritään ylläpitämään ammattitaitoa ja hyvää palvelua---” (Tiimin vetäjä tilitoimistossa, H4)

”---täytyy olla perillä hyvin ohjelmista ja laitteista ja tuota ATK-osaamista tarvitaan” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

Erään tilitoimistossa haastatellun puheista kuultaa toive saada lisää tietoa yrityksen suunnasta ja tavoitteista, sillä haastateltu sanoo lyhyesti, että mitään keskustelua yrityksen tulevaisuuden tavoitteista tai tulevaisuuden kuvasta ei yrityksessä ole käyty. Haastatellun vastaukset ovat lyhyitä ja ytimekkäitä, kuvastaen ehkä hiukan harmistumista asian suhteen. Tässä katkelma kyseisestä haastattelusta.

Haastattelija: *”---mikä tän yrityksen arvo, missio ja visio on ja miten ne vaikuttavat tai sitten näkyvät toimiston arjessa?”*

Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3: *”No jaa enpä nyt tiedä onko niist niin selvää kuvaa että.”*

Haastattelija: *”Niin niist ei ole ollut sit sillee puhetta?”*

Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3: *”mmm”*

Haastattelija: *”Ei ole kerrottu mitä yrityksessä halutaa pysyvästi tehdä?”*

Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3: *”No ei.”*

Haastattelija: *”Tai mihin yritys haluaa pidemmällä aikavälillä päästä?”*

Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3: *”Ei kyllä minust oikein.”*

Insinööritoimistossa työskentelevä insinööri vastaa samaan kysymykseen, että toimistossa tavoitellaan *”luotettavii ja laadukkaita ohjelmia”*.

”---ohjelmissa niin yritetään saada niistä, että ne ois sellassii luotettavii ja laadukkaita ohjelmia---” (Insinööri insinööritoimistossa, H5)

Eli luotettavuutta haetaan sekä tilitoimistossa, että insinööritoimistossa. Molemmat toimistot luovat asiakkaille mielikuvaa siitä, että asiakasta ei hylätä vaikeuksien edessä. Kukapa asiakas haluaisi toimia epäluotettavan toimiston kanssa! Keinoja, joilla luotettavuus saavutetaan, ei ilmaistu puheissa tarkemmin. Ehkä keinoja ei sen tarkemmin ole kerrottu. Tuotantopäällikkönä tutkimuksen isoimmassa yrityksessä toimiva insinööri antaa kysymyksiin pisimmät vastaukset, joten asia on hänelle todennäköisesti tutumpi kuin muille haastateltaville, vaikka hänkin ilmoittaa, että ei muista yrityksen arvomaailmaa juuri tällä hetkellä.

”Yritykselle on luotu oma arvomaailma, mut suoraan sanoen mä en nyt muista mikä se on. Se on kyllä listattu. Missio on se, että palvellaan asiakkaita ja samalla tietysti tuotetaan omistajille ja työntekijöille sitä kautta arvoa. Yritys haluaa pitemmällä aikavälillä päästä markkinajohtajaksi. Se on ihan yksioikonen (tavoite). Tällä hetkellä ollaan tietyllä alueella, mutta nyt

on laajennettu aluetta ja siihen liittyy myöskin se visio, että halutaan olla tietyllä alueella parhaita.” (Tuotantopäällikkö, H6)

Haastateltujen mielestä heidän yrityksensä nykyiset arvot, missiot ja visiot (jos niitä oli kerrottu) kannustivat kehittämään omia työrutiineja ja panostamaan koulutukseen, auttoivat pysymään ajan tasalla erilaisista työhön liittyvistä tekniikoista ja tuotantopäällikön ilmaisun mukaisesti ne suorastaan ”haastoivat työntekijät” mukaan innovaatioita kehittämään. Tuotantopäällikön ilmaisusta voidaan havaita, että hänen työnkuvaansa esimiehenä kuuluu alaisten innostaminen kyseisen asian suhteen.

”---jos ajattelee, että se pääajatus on laajentua ja olla sillä omalla alueella paras niin se vaikuttaa siihen, että se imee mukaansa. se haastaa työntekijät siihen, että pitäis tehdä jotain, että asiat ei koko ajan pysy stabiileina vaan halutaan jotain uutta tai halutaan niitä innovaatioita---” (Tuotantopäällikkö, H6)

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat yleisesti ottaen sopeuttaneet ajatusmaailmansa siihen, että työpaikalla tapahtuu jatkuvaa muutosta johonkin suuntaan. Se kuului tavallaan asiaan, eikä sitä kyseenalaistettu.

4.2.4 Kannustimet

Tilitoimistossa haastateltavien kertoessa tavallisesta työpäivästään ja palveluinnovaatioihin kannustavista tilanteista tai kannustimista mainittiin useasti jonkinlainen uusi ohjelma tai nykyisten ohjelmien käyttämättömät ominaisuudet mahdollisten uusien ideoiden lähteenä. Uusien ohjelmien tai ohjelmaominaisuuksien kautta jouduttiin tarkastelemaan ja miettimään totuttuja työtapoja ja muuttamaan niitä.

”---sit tietyst jos niinku ohjelmast hyödyntää kaikkee niin pystyy sitä kautta tietyst ehkä vähän muuttaa sit välil toimintatapoi---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

”---varmaan sitte, kun tulee tää uus ohjelma palkkoihin, niin että mitä vaihtoehtoi se pystyy sit tarjoaa.” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

Tilitoimistossa työ koettiin kiireiseksi, joka aiheutti sen, että aikaa ei jäänyt uuden palvelun tai työtavan miettimiseen. Haastateltavien puheista päätellen uusia työtapoja mietitään tilitoimistossa lähinnä vasta sitten, kun jokin ulkopuolelta tuleva uudistus, esimerkiksi ohjelmiin liittyen, aiheuttaa muutostarvetta. Haastateltujen puheissa kuultava kiireisyys voi aiheuttaa sen, että pitäydytään mahdollisimman paljon rutiineissa, koska *”ei kerkee ajattelee mitään”* eli ei ole aikaa miettiä mitään vaihtoehtoisia tapoja tehdä työtä.

” ---täytyy sanoo vaa, että sitä nii vauhilla pistää palkkoi menemää ettei siin ainakaan kerkee ajattelee mitää (uusia ideoita)” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”No työpäivät on erittäin kiireisiä tällä hetkellä ja ehkä sellasia hajanaisia ja ei ole niinkun aikaa keskittyä riittävästi näihin tällaisiin palveluinnovaatioihin.” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

Kiinnostavaa oli se, että insinööritoimistossa insinöörinä ja suuremmassa yrityksessä tuotantopäällikkönä toimivat henkilöt mainitsivat palveluinnovaation kannustimeksi osittain myös yrityksen maksamat rahalliset tuotantopalkkiot. Kukaan tilitoimiston henkilökunnasta ei maininnut kyseistä kannustinta, vaikka sen voisi ajatella olevan yrityksillä yleisesti eniten käytössä oleva työntekijöiden motivointikeino.

”Joo no sinänsä tietenkii aina meilläkin esimerkiksi saa noita bonuksia tietenkii jos se (ohjelma) myy hyvin nii saa sitten enemmän sitä rahaa käteen.” (Insinööri insinööritoimistossa, H5)

”Kannustimia suoraan ei ehkä päivittäin näy, mutta se mikä rohkaisee kehittämään uusia palveluideoita on tavallaan se, että haasteet kasvaa, et se

on pakkokin kehittyä. Potentiaalisia kannustimia on palkka. Meillä on tulospalkkiot käytössä niin se on yks kans semmonen. Ei se tietysti päivittäin ohjaa yhtään minnekkään jos niihin asioihin kiinnittää huomiota, niin se on, ajattelee väärin sen asian. Ne tulee sitten jos saadaan tulosta aikaiseksi.”
(Tuotantopäällikkö, H6)

Haastateltavat suhtautuivat kertomansa mukaan kiinnostuneesti nykyisiin työtehtäviinsä ja työ herätti tunteita, sekä negatiivisia, että positiivisia. Työn avulla oli mahdollisuus kokea sekä onnistumisen, että epäonnistumisen hetkiä. Onnistunut suoritus antoi itsevarmuutta ja kannusti kokeilemaan ja kehittämään uutta. Haastateltavan ilmaisu ”*kykenevä viel tekemää tämmösiä*” antaa ymmärtää, että omien taitojen riittävyyttä välillä epäillään.

”Joo siis todella tuntee joskus, et vautsi nyt tää onnistu tosi hienosti esimerkiksi voin sanoo nyt täs tiliotetallennuksessa, kun otin käyttöön nii ihan todellakin vois olla tyytyväinen siitä. ---tuntee niinku, et on ammattitaitoisesti kykenevä viel tekemää tämmösiä ja tarttuu uusiin asioihin. Kyl se antaa sitä rohkeuttakin sitte lähtee kehittää ehkä jotain.”(Kirjanpitäjä tili-toimistossa, H2)

Omasta työstä oltiin myös ylpeitä ja uutta oli mukava päästä kehittämään. Insinööritoimiston insinööri kuulostaa vähän empivältä, sillä hän sanoo, että ”*saattaa*” olla mielenkiintoista kehittää uutta. Tulee tunne, että eikö uuden kehittäminen sitten aina ole mielenkiintoista tai joutuuko sen välillä tekemään jonkinlaisen paineen tai kiireen alaisena, jolloin se voi tuntua stressaavalta.

”---pääsee jotain taas uutta kehitlemään, niin se saattaa olla sillee ihan mielenkiintoistakii, että se on ihan mukavaa tekemistä niinku kannustavaa tai sellasta ehkä tulee ihan hyvä mielikin, että pääsee kehittämään jotain hienoa.” (Insinööri insinööritoimistossa, H5)

Töissä vallitseva kiire mainitaan puheessa usein. Sen takia ei ole aikaa ajatella mitään ylimääräistä, saati kehittää uusia palveluinnovaatioita. Tuntee, että onko vauhtia jo liikaa ja onko se enää ihan terveellistäkään. Tulee tunne, että työtehtävät ovat karanneet käsistä, eikä niiden määrää enää pystytä kunnolla hallitsemaan. Varsinkin tilitoimiston työntekijät puhuvat kiireestä. Toisinaan kiire mainitaan jopa kaksi kertaa samassa lauseessa, jolloin sana korostuu entisestäänkin. Haastattelut toteutettiin tilitoimistossa vuoden kiireisimpään aikaan ja tämä heijastuu haastateltavien kertomuksiin.

” No ajoittain on kyl kiire, että aina kun yhen homman saat selväks niin kiireest vaa sit seuraavaa miettimää.” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”---tietyst kiireaikkaa tietyst välil vähä voi olla, että jos revittää joka suuntaa niinku vähä ressaavaa---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

Kun haastateltavia pyydetään kertomaan siitä, ohjataanko heitä palvelutyön suorittamisessa, heidän puheestaan ilmenee, että työntekijät kokevat toimivansa hyvin itsenäisesti. Työntekijöiden autonomian lisääminen kannustaa palveluinnovaatioihin (de Jong & Kemp 2003, 203). Tähän käytäntöön ollaan haastateltavien puhetyyleistä päätellen tyytyväisiä. Haastateltavat ovat kaikki toimineet tehtävässään useita vuosia, joten yksityiskohtaista ohjausta ei koeta tarpeelliseksi, jonkunlaisia suuntaviivoja kuitenkin kaivataan. Hienovaraisen ohjaamisen tarpeesta puhutaan ”*signaalien*” antamisena. Eräs haastateltavista ilmaisee, ettei tarvitse ”*holhousta*”. Liian yksityiskohtainen ohjeiden antaminen voitaisiin siis kokea jo hiukan alentavana.

”Palvelutyöstä ei minuu suoraan ohjata, mutta annetaan tietysti signaaleja.” (Tuotantopäällikkö, H6)

”Minust myö aika itsenäisesthän myö tehdä nää omat työt kuitenkin---” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”Noo kyl mie tykkään ihan kuitenkin, et sillee ominee tekee. En kaipaa sel-last holhoamista.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

Vaikka työn itsenäisyys ilmaistiin hyväksi asiaksi, niin neuvoja palvelun suorittamiseen kuitenkin välillä kaivattiin. Niitä myös yleensä saatiin ja neuvojen kysyminen koettiin yleisesti työhön kuuluvaksi. Työtä tehdään yhteistyössä muiden kanssa.

”---voi aina toltta pomolta tai työkavereilta tai sitten sieltä asiakkaalta kysyä, että tarvittais niinku lisää tietoa ja muuta---” (Insinööri insinööri-toimistossa, H5)

Seuraavaksi kysyttiin raportoivatko haastateltavat kenellekään palveluihin liittyvistä työtehtävistään. Suullinen raportointi tehtiin yleensä lähinnä omasta aloitteesta, sitä ei varsinaisesti vaadittu keneltäkään haastateltavista. Vapaaehtoiseen raportointiin liitettiin ilmaisuja kuten *”se on helpottavaa”* ja *”tilanteen purkaminen”* ja raportointitilanne koettiin ikään kuin synninpäästönä ja vastuun jakamisena. Raportoinnissa sai kertoa palvelutyön etenemisestä ja tehdyistä päätöksistä. Vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa läpikäytiin henkilön oman palvelutyön toteuttamista toisen henkilön kanssa, koettiin hyödylliseksi.

”Suoraa raportointia työtehtävistä silloin tällöin jos on jotain erikoista tai hankalaa niin saatan kertoa, että kuin tää on mennyt. Miten niinku ite oon kokenut sen, että onnistuuko niinkö vai eikö. Se herättää positiivisia ajatuksia, et sen tilanteen tavallaan pystyy purkamaan.” (Tuotantopäällikkö, H6)

”Minulle se (raportointi) on helpottavaa kyllä, että minä voin sanoa, et jos on jossain onnistunut tai sen, että nyt tämä meni kyllä näin, tässä on virhe tai miten korjataan tai niin minust se sellanen yhteisvastuullisuus on hyvä asia ja että siihen otetaan kantaa.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

Raportointia tehtiin myös tuntiseurannan kautta. Palvelutyöhön käytettyjä tunteja ja tuntien laskutusta asiakkailta seurattiin. Palvelutyöstä saatua tulosta tarkkailtiin. Tämä raportointitapa oli kaikille haastatetuille pakollinen, eikä sitä koettu aina miellyttäväksi. Liiallinen valvonta voi vaikuttaa estävästi palveluinnovaatioiden kehittymiseen (de Jong & Kemp 2003, 203). Tämän raportointitavan koettiin ajoittain aiheuttavan kilpailun tunnetta työntekijöiden keskuudessa ja jonkinlaista muutakin, ”innostavampaa”, raportointitapaa toivottiin.

”Siit tulee varmaa vähän sellanen niinku, että pitäs saada aina enempi ja enempi laskutusta... vähän sellast kilpailun tunnetta.. tulee niinku sitte tääl toimistol muutenkii.” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”---ja ehkä tota niin vois olla jonkunlaista muutakii raportointia, joka sitten innostas enemmän vielä työssä---” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

Haastateltavat ilmaisivat voivansa vaikuttaa itseensä kohdistuviin päätöksiin toiveita esittämällä tai ilmaisemalla oman mielipiteensä asiasta. Tämä stimuloi työntekijöiden autonomiaa ja edistää palveluinnovaatioiden syntymistä (de Jong & Kemp 2003, 203). Toiveiden tai omien mielipiteiden esittämisen kerrottiin olevan suhteellisen helppoa. Näiden keinojen tehokkuus jätettiin sitten hiukan skeptisesti arvailun varaan, ”menee nyt sitten miten menee”. Vaikutusmahdollisuuksia ei kuitenkaan arveltu olevan mitenkään niin ”ihan nyt hirveest”.

”---aina jonkun verran voi tietyst aina esittää niit omii toivomuksii jos on jotakin.” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”---varmastikkii johtajan kanssa voi neuvotella asioista... ei oo iso kynnys jutella toimistonhoitajan kanssa menee nyt sitten miten menee, mutta kuitenkin, että kynnys ei oo---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

”Jaa-a enpä mie nyt sanois, että ihan nyt hirveest pystyy vaikuttaa (päättöksentekoon).” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

Itsenäisin asema haastatelluista on tuotantopäällikkönä toimivalla henkilöllä ja hän ilmaisee olevansa tyytyväinen siihen ja hänellä on *”positiivisia ajatuksia”*.

”Voin vaikuttaa itteeni koskeviin päätöksiin, voin aikatauluttaa omia töitä, päättää mitä milloinkin teen, mihin rupeen pistää panoksia. ---Ne on positiivisia ajatuksia, että pystyn itte vaikuttamaan.” (Tuotantopäällikkö, H6)

Palvelutyössä tapahtuviin virheisiin kerrottiin tilitoimistossa suhtauduttavan hyvinkin *”asiallisesti”*, millä ilmaistaan se, että asiantila on tyydyttävä ja virheisiin pyritään reagoimaan ilman suuria tunnelatauksia. Korkea sietokyky virheiden suhteen rohkaisee ja edesauttaa innovatiivista käytöstä (Martins & Terblance 2003, 70-72). Haastateltujen puheessa uskottiin, että yrityksen henkilökunta ja johto ymmärtää ihmisen vajavaisuuksia ja puutteita *”koska jokainenhan tekee virheitä”*. Jatkuvasti virheelliseen työhön kyllä epäiltiin lopulta puututtavan *”jos tilintarkastajan tilintarkastuskertomukset rupeis olemaan monisivuisia”*. Edellä mainitussa ilmaisussa tilitoimistotyössä hyväksyttävien virheiden mittarina käytettiin tilintarkastajan antamaa raporttia. Virheiden määrä ei enää olisi haastateltavan mielestä hyväksyttävä jos ulkopuolinen tarkastaja joutuu puuttumaan liikaa työssä oleviin virheisiin ja kirjoittelemaan liian pitkiä raportteja. Tässäkin tapauksessa kertoja vakuutti uskovansa kuitenkin työnantajan hyväntahtoisuuteen eli potkuja ei annettaisi vaan pikemminkin ohjattaisiin toisenlaisiin työtehtäviin.

”Hyvin asiallisesti (suhtaudutaan virheisiin), että ei tota mitään ongelmaa ole siinä” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

”---niinku koska jokainenhan tekee virheitä, mitenköä justii niit tarvi nostaa pöydälle---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

”---jos tilintarkastajan tilintarkastuskertomukset rupeis olemaa monisivuisia tai totta kai silloinhan ei pysty tekemään tät työtä ja mä luulen, et silloin

voitais vaik ohjata johonkin muihin tehtäviin.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

Insinööritoimistossa työskentelevällä insinöörillä on samantapaisia kokemuksia tilitoimiston henkilökunnan kanssa virheisiin suhtautumisessa. Haastateltavista ainoastaan tuotantopäällikkö on kohdannut ”suorasukaista palautetta”, josta saattaa aiheutua ”pahaa mieltä”. Tämä saattaa johtua osittain siitä, että tuotantopäälliköllä on iso vastuu asioiden toimivuudesta. Palautetta virheistä tulee sekä asiakkailta, että omalta henkilökunnalta. Osittain virheistä aiheutuvan palautteen eroavaisuus saattaa aiheutua myös siitä, että tilitoimistossa työskennellään naisvaltaisessa ympäristössä ja tuotantopäällikön työympäristö ja asiakaskunta on miesvaltainen. Naisten ja miesten ilmaisutavoissa on eroja. Tuotantopäällikön työympäristössä vaikuttaa myös kyseisen yrityksen kasvutavoitteet ja kilpailuhalukkuus.

”---se tieto (virheestä) miten se meille tulee ---kuka sen antaa meille päin, se saattaa olla hyvinkin suorasukaista palautetta. Toiset sitten antaa pikkusen enemmän suodatettuna ettei tuu kaikille pahaa mieltä siitä.” (Tuotantopäällikkö, H6)

Kun kysyttiin sitä, onko haastatellun henkilön työpaikan ilmapiiri innovaatioihin kannustava, tuli jälleen ilmi, että tilitoimiston sisällä on tapahtumassa paljon muutoksia. Kerrottiin, että *”tulee ehkä liikaa uutta tavallaan kerralla”*. Haastateltu haluaisi olla myönteinen uusien asioiden suhteen, mutta oma jaksaminen on koetuksella muutosten tulvassa. Haastateltu puhuu *”porukan”* tunteista, joten tavallaan hän kokee edustavansa useamman henkilön mielipidettä. Sama henkilö mainitsi aikaisemmin myös töissä vallitsevasta kiireestä, joten voimavaroja kuluu nyt muutoksen sekä kiireen hallittamiseen.

”No pikkasen tääl on kyl varmaan porukka tottunu siihen, että tähän vanhaa systeemiä. Tuntuu, että tulee ehkä liikaa uutta tavallaa kerralla, et ei se minust kauheen kannustavaa ole.” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

Tilitoimiston ilmapiirissä oli haastateltavien sanojen mukaan havaittavissa jonkinlaista niin sanottua ”muutosvastarintaa”. Ainakin kaksi haastateltavista käytti tätä samaa ilmaisua. Toisin sanoen työpaikalla koettiin olevan ryhmiä, jotka eivät suhtautuneet uudistuksiin kovinkaan myönteisesti. Kukaan haastateltavista ei itse sanonut vastustavansa nykyisiä uudistuksia. Muutosvastarinta on yleinen ja odotettavissa oleva ilmiö, kun työpaikalla tapahtuu paljon isoja muutoksia. Työnantajan pitäisi pyrkiä tällaisen vastarinnan ehkäisemiseen jo ennalta, sillä se hidastuttaa merkittävästi muutosten toteuttamista ja huonontaa yrityksessä vallitsevaa ilmapiiriä. Yksi keino on ottaa työntekijät mahdollisimman vahvasti mukaan jo suunnitteluvaiheessa ja sitouttaa heidät muutokseen esimerkiksi antamalla jokaiselle vastuualueita muutoksen toteuttamiseen liittyen. Innovaatiot olivat tiimin vastuuhenkilön mielestä kiinni ”jokaisen omasta henkilökohtaisesta asenteesta”. Innovaatioita tukevan ilmapiirin luominen oli siis hänen mielestään oikeastaan jokaisen työntekijän asia ja omiin asenteisiin pystyivät kaikki omalta osaltaan vaikuttamaan. Myös muiden haastateltavien kertomuksissa otettiin puheeksi asenteet. Yleensä tätä ilmaisua käytettiin silloin, kun itse oltiin eri mieltä näiden ”asenteita” omaavien henkilöiden kanssa. Asenne merkitsee taipumusta reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi johonkin tilanteeseen.

”Kyllä minusta kannustaa (innovaatioihin). Mie oon nyt täs kohtaa ihan tyytyväinen, että nyt meil on paljon muutoksia kyl ollu, että huomaa kyllä että kaikki ei ole tyytyväisiä, että tuntuu, että toisia kiristää tää tilanne, mut et kyl siin varmasti omas asentees on se suurin syy. ---täs on vähän jakautumist tääl kentällä, että meillä on muutamii työntekijöit jotka on muutosvastarintaisia.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

”No on varmaan. Se (innovaatioihin kannustava ilmapiiri) riippuu ihan jokaisen omasta henkilökohtaisesta asenteesta ja että miten innostuu siitä (innovaatiosta) sitten, että meillähän on hyvät koulutukset ja ohjelmistot ja muut että kaikki tällainen on tarjolla kyllä---” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

Ainoastaan tuotantopäällikön yrityksessä innovaatioiden kehittämistä tukevaan ilmapiiriin kiinnitettiin vahvasti huomiota ja sitä pyrittiin tukemaan ja vahvistamaan. Tämä selittyy sillä, että kyseessä on ohjelmistoja ja niihin liittyviä palveluja kehittävä yritys. Innovaatio on tälle yritykselle tuotantopäällikön ilmaisun mukaan ”elinehto”. Tämä voidaan ymmärtää niin, että yritys tulee kuolemaan jos se ei kykene innovointiin. Asiaan suhtaudutaan siis vakavasti.

”Tää on tuotekehitysfirma. ---ja se uudistuu koko ajan markkinoitten vaatimusten mukaan plus että pyritään lisäämään siihen oma näkemys, että minne suuntaan markkinoitten pitäis mennä. ---alusta asti se on ollu innovointiin kannustava, se on meille vähän elinehtokin.” (Tuotantopäällikkö, H6)

4.2.5 Etsiminen

Haastateltavat eivät ilmaisseet kokeilevansa tai etsivänsä mitenkään tietoisesti ja varta vasten uusia keinoja suoriutua palveluihin liittyvistä työtehtävistään. Työn ohessa saattoi jokin pikkukikka tulla mieleen, mutta mitään sen isompaa ei työpäivän aikana yleensä juolahtanut ajatuksiin. Tuotantopäällikön firmassa on kehitysosasto erikseen ja sieltä saadaan pitemmälle tähtääviä uusia ideoita.

”No tota just ton sähkösen tiliotteen myötä tietysti niin.. ja muutenkii jotain ohjelmaa liittyvää ---että pitää muuttaa vähän sitä omaa toimintatapaa.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

”---meil on innovointiosasto ja siinä on, sen kokoonpano vaihtelee, mutta siin on puolenkymmentä henkilöä joille on tavallaan annettu esimerkiksi uuden tekniikan ettiminen---” (Tuotantopäällikkö, H6)

Haastateltavien kertoessa esimiesten ja työtoverien suhtautumisesta uusiin palveluideoihin kerrottiin, että nimenomaan esimiehen kautta uusia

asioita otetaan käyttöön. Tilitoimistossa työntekijöitä kuvattiin sanalla ”vanhoillinen”, jolla viitattiin työntekijöiden taipumukseen pitäytyä vanhoissa työtavoissa. Joidenkin työtovereiden sanottiin tilitoimistossa ”sahaavan omaa oksaansa”. Tämän ilmaisun kautta vähän niin kuin paheksuttiin näiden henkilöiden käytöstä ja samalla ilmaistiin, että nykyinen käytöstyyli saattaa heikentää kyseisten henkilöiden suhdetta ylempiin esimiehiin. Kaikki haastateltavat ilmaisivat sen, että esimies ei ainakaan ollut esteenä uusille palveluideoille. Sen sijaan jokaisesta yrityksestä löytyi sekä muutokseen innokkaasti suhtautuvia, että muutosta epäileviä ja sitä vastustavia henkilöitä. Muutosta vastustavia henkilöitä pyrittiin haastateltavien keskuudessa ymmärtämään ja heidän käytökselleen löytämään syitä. Kerrottiin, että kyseessä on ”yksilökohtainen juttu” eli jotkin ihmiset hyväksyvät uudet asiat helpommin kuin toiset tai sitten, että tyytymättömyys lähtee jo yksityispuolelta aiheutuvasta ”huonosta olost” eli henkilö on tyytymätön, koska hänellä on työhön liittymättömiä ongelmia jotka vaikuttavat hänen mielialaansa. Tilitoimiston tiimin vastaava kuvailee työpaikkaansa ristiriidoista huolimatta ihan ”normaaliksi” työpaikaksi eli hän kokee erilaisten mielipiteiden kuuluvan asiaan ja korostaa työpaikan normaaliutta. Voidaanko siis sanoa, että suomalaisessa yrityksessä on normaalia, että vastustetaan avoimesti tai peiteltysti johdon käskyjä? Joissakin diktatuuriin perustuvissa maissa yhteiskunta voisi määritellä tällaisen käytöksen hyvinkin epänormaaliksi. Suomessa vallitsee sananvapaus ja mielipidevapaus, joten jokaisella on siis oikeus esittää oma kantansa asioista. Yrityksen ja sen johdon on sopeuduttava tilanteeseen. Eri osapuolten olisi kuitenkin hyvä ymmärtää, että kyseessä on kaikkien yhteinen työpaikka ja jokainen voi omalta osaltaan vaikuttaa siihen mitä työpaikalla tapahtuu.

”---(työntekijät) saattaa olla vähä vanhoillisii, että pitäytyy vaan niissä omissa kuvioissaan---” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

”---kun kuitenkin sahaa niinkun omaa oksaansa. Siit ei ole mitään hyötyä kenellekkää, vähiten heille itelle, että siihen on helppo lähteä tommoseen vastarinta-ajatteluun ja joskus tuntuu siltäkin, että se johtuu ihan jostain

muustakin kuin täst työympäristöst. Se lähteeki sielt ihan yksityispuolelta, huonosta olostai jostain---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

”---osa (työtovereista) ottaa uuden käyttöön saman tien mitä vaan ikinä tulee ilman mitään kritiikkiä ja toiset taas ei meinaa lähtee mukaan, ei sit millään elikkä se on ihan yksilökohtasta---” (Tuotantopäällikkö, H6)

”---varmaan ihan normaali työpaikka siinä suhteessa (suhtautumisessa uusiin palveluideoihin)” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

Haastateltujen kertoman mukaan asiakkaiden palveluihin liittyvästä kehitysehdotuksista tai kritiikistä otetaan opiksi ja asiakkaalle toimitettua palvelua ”pyritään” muuttamaan asiakkaan haluamaan suuntaan. Eli toisin sanoen mahdottomiin suorituksiin ei revetä ja isoihin muutoksiin aletaan vain jos ne hyödyttävät myös palvelun antavaa tahoa.

”No kyllähän tietyst pyritää ainakii sillee reagoimaa, että palveltaa se asiakas mahdollisimman hyvin ja sillee riippuen tietyst mitä kehitysehdotuksii on---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

Talouspäällikön yrityksessä kehitysehdotukset ja kritiikki kerätään järjestelmällisesti CRM -asiakkuuden hallintajärjestelmään ja niitä käydään viikoittain läpi. Insinööritoimistossa ja tilitoimistossa ei tällaista järjestelmää haastatteluissa mainittu, joten voidaan olettaa, että niissä ei vastaavanlaisia tarkkailusysteemejä ole olemassa. Tilitoimistossa palveluihin liittyviä kehitysehdotuksia tai ehkä ennemminkin aiemmin mainittuja ”kehitysvaateita” tulee sitten ulkopuolisilta sidosryhmiltä muun muassa verottajalta ja tilintarkastajilta.

”Kyllä esimerkiksi tilintarkastajilta tulee ihan hyvää kritiikkiä tai ei ehkä niinkään palveluihin, mutta työn jälkeen ja sitten tietysti myöskin jos aattelee niin ehkä verottajalta, mutta sekin liittyy tuohon työn jälkeen, että ei

niinkään tuohon palvelun tuottamiseen” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

Tuotantopäällikön yrityksen rooliin kuuluu osallistuminen valtion erilaisiin kehityshankkeisiin. Ilmaisusta *”yliopistot haluaa ehdotella”* tulee tunne siitä, että haastateltavan yritys on haluttu kumppani näissä kehitysprojekteissa. Haastateltavan ilmaisusta voidaan tulkita innostusta ja ylpeyttä asian suhteen.

”Kyllä ala kehittyy alana koko ajan ---jopa valtiokin innovoi ja lähinnä oppilaitoksissa on erilaisia kehitysprojekteja johon sitten oppilaitokset, valtion tieteellinen tutkimuskeskus, teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus, yliopistot haluaa ehdotella, että lähdetään mukaan---” (Tuotantopäällikkö, H6)

4.2.6 Vertailu ja valinta

Kysyttäessä haastateltavilta tehdäänkö yrityksessä uusien ja vanhojen palvelujen tehokkuuden ja tuottavuuden vertailua, oli eroja havaittavissa lähinnä tilitoimiston ja ohjelmistoja myyvän yrityksen välillä. Insinööritoimistossa työskentelevä insinööri ei oikein tiennyt pystyykö *”uusia vanhoja, no ohjelmia vertailla sinänsä”*, joten hän ei ollut oikein varma pystyykö tällaista vertailua tekemään.

Tilitoimistossa vertailua oletettiin tapahtuvan, täyttä varmuutta asiasta ei tuntunut olevan. Siellä käytettiin muun muassa ilmaisua *”on kuulemma todettu”*, josta herää heti kysymykset, että kuka totesi, missä totesi ja milloin totesi. Samoin kerrottiin, että *”kyllähän no nyt tietyst varmast vertaillaa”*, jolloin ilmaistiin pelkkää oletusta vertailun toteutumisesta, varmaa tietoa asiasta ei haastateltavalla ollut. Jälkikäteen tapahtuvaa ohjelmien vertailua suoritettiin tilitoimistossa *”tavallaan”* laskutusohjelman avulla, mistä ilmenee, että haastateltava on vähän epävarma onko näin tehty vertailu kuitenkaan ihan sellaista kuin mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Tiimin vetäjä oli

ainoa, joka tilitoimistossa oli sitä mieltä, että ohjelmia pitäisi vertailla systemaattisemmin ja tarkemmin kuin mitä tällä hetkellä tapahtui. Lauseensa alussa hän ilmaisee saman tien, että ottaa täyden vastuun sanomisistaan ilmoittamalla, että *”mielestäni”* ei uusia ja vanhoja palveluja verrata riittävästi.

”No kyllähän nyt tietyst varmast vertaillaa---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

*”No tavallaahan sit tarkkaillaa, koska nythän tehdään niinku työntekijäkoh-
taset budjetit. ---sen verran vaan on kuulemma todettu uudestakin palkka-
ohjelmasta, että se olis niinku nopeampi kuin tää nykyinen.” (Palkanlaskija
tilitoimistossa, H1)*

*”Ei mielestäni ei verrata, että aika nopeesti niinku siirrytään johonkin uu-
siinkin palveluihin, mitkä ei välttämättä ole yhtään sen tehokkaampia kuin
aikaisemmin kehitetyt---” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)*

Tuotantopäällikön kertomuksen mukaan hänen yrityksessään on *”excel-
pohjainen seurantasysteemi”*. Mainitsemalla tarkasti millaisella ohjelmalla seurantaa tehdään, luodaan kuuntelijalle heti vaikutelma järjestelmän toimivuudesta. Tuotantopäällikkö lisää kuuntelijan luottamusta järjestelmän toimivuuteen ja pätevyyteen mainitsemalla tarkkoja yksityiskohtia siitä miten järjestelmää käytetään.

*”Joo, kyllä niitä seurataan. Meillä on excel-pohjainen seurantasysteemi,
että kun meille kaksi kertaa vuodessa tulee uusi versio ohjelmasta ja siitä
tiedetään, suunnitellaan version sisältö ja lähetään sitä tekemään sen
valmistumista tarkkaillaan koko ajan ja nähdään se, että miten paljon tuo-
tannosta menee läpi---” (Tuotantopäällikkö, H6)*

4.2.7 Implementointi

Kaikki haastateltavat kertoivat suhtautuvansa yrityksensä uusiin potentiaaliin palveluihin myönteisesti. Kuitenkin, kun kysymystä tarkennettiin yhden tilitoimistohenkilön kohdalla ja esitettiin esimerkkinä potentiaalisista uusista palveluista vaikkapa kyseisen henkilön ulkoistaminen toiseen firmaan, syntyi tilanne, jossa haastateltava täsmensi olevansa myötämielinen yrityksen sisällä tehtäviin palveluihin ja niiden muutoksiin. Jos uusi potentiaalinen palvelu vaatisi asiakasyrityksen tiloissa työskentelyä, niin tässä tapauksessa haastateltava vastasi olevansa asiasta vähemmän innostunut. Tätä ulkoistamiseen liittyvää esimerkkiä ei kysytty muilta tilitoimistossa haastatelluilta. Ulkoistamista koskevan esimerkin esittäminen kaikille tilitoimistossa haastatelluille olisi voinut tuoda esiin vastaavanlaisia ajatuksia. Toisin sanoen on hyvin mahdollista, että täysin uusien ja radikaalien palvelutapojen toteuttaminen kohtaisi tilitoimistossa jonkinasteista vastustusta.

”Nii niin no se tietyst riippuu vähä, että ehkä miekii oon niin kuitenkin kaavoihin kangistunut, että mieluusti en lähe ulkopuolelle. ---et täs talon sisällä se (potentiaalinen uusi palvelu) on minust sillee ihan ok, mut et sitte jos pitäis koko ajan käydä jossain ulkopuolella niin ei kyllä ei.” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

Insinööritoimistossa työskentelevältä insinööriltä tällaista ulkoistamiseen liittyvää esimerkkiä ei kysytty. Kyseinen insinöörialan yritys oli jo toteuttanut esimerkissä mainittua palvelua ja ulkoistanut palkkalistoilla toimivan insinööriinsä asiakasyrityksen tuotantopäälliköksi. Insinööritoimisto tarjosi siis asiakkailleen palvelua, joka tilitoimistomaailmassa koettiin ainakin yhden haastatellun mukaan ehkä vähän liian uudeksi ja radikaaliksi. Tilitoimiston palkanlaskijat ja kirjanpitäjät ovat perinteisesti tottuneet työskentelemään oman yrityksen sisällä, eikä työnkuvaan ole kuulunut asiakkaitten toimitiloissa tapahtuva työskentely.

Kysyttäessä uuden palvelun käyttöönotosta ja sen herättämistä tunteista, haastateltavat mainitsivat tähän uuteen palveluun yleensä liittyvän koulutusta, joka oli haastateltujen mielestä *”aina hieno homma”*. Koulutuksesta myös suorastaan *”tykättiin”* eli koulutus oli tämän haastateltavan mielestä suorastaan miellyttävä tapahtuma. Kaiken kaikkiaan uuden palvelun käyttöönottoon ja siihen liittyvään koulutukseen ilmaistiin positiivista suhtautumista.

”---oppii uusii asioita sehän on aina hieno homma---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

”---mie tykkään koulutuksesta.” (Tiimin vastaava tilitoimistossa, H4)

4.2.8 Hyödyntäminen

Palveluinnovaatioiden hyödyntämistä pohdittaessa kerrottiin uusia palveluita esiteltävän tilitoimistossa asiakkaille muun muassa pankin kanssa yhteistyössä. Syyksi tähän menettelyyn yksi haastateltavista ilmoitti sen, että *”asiakkaat on jo tottuneet tällaseen toimintaan”* eli tavallaan hän koki asiakkaiden haluavan useamman eri laitoksen yhteistyössä tapahtuvia asiakastilaisuuksia. Haastateltava ei kuitenkaan mainitse sitä, onko asiakkaiden mielipidettä tämän asian suhteen tiedusteltu. Hän vain olettaa asiakkaiden haluavan tällaista palvelua. Haastateltava korostaa oman yrityksensä hyvää asiakaspalvelua, jota kyseisillä tilaisuuksilla hänen mukaansa vahvistetaan ja esittää sitten omiin kokemuksiin perustuvan esimerkin pankkimaailman huonosta palvelutasosta. Vertailukohdaksi valitaan ulkopuolinen yritys, oman yrityksen virheitä ei mainita, sillä eihän kuulijaa muuten saada vakuuttuneeksi oman yrityksen paremmuudesta.

Haastateltava on aikaisemmin maininnut olevansa kiinnostunut jonkin tyyppisestä pr-työstä ja haastateltava on selvästi omaksunut pr-roolin edellyttämää ilmaisutyyliä eli markkinoi tavallaan yritystä haastattelijalle. Omassa yrityksessä aiemmin pidettyä asiakastilaisuutta kuvaillaan sanoilla

”palveluhenkinen” ja ”lämmihenkinen”. Tavallaan haastateltava antaa konkreettisen esimerkin siitä millä tyylillä uudet palvelut pyritään esittelemään asiakkaille.

”---pyritään niinku teknisesti toteuttaa se tilanne samalla lailla niinku pankkimaailmassa jo pitkään tai vakuutusyhtiössä, koska ihmiset on jo tottuneet tälläsee toimintaa. Ja sanotaa, että kuitenkin se on semmonen palveluhenkinen ja lämminhenkinen. ---et se asiakas todella tuntee, et häntä palvelee ja hänen asioista pidetään huolta eli just kun ajatellaa joku puhelinsysteemi mikä pankis on, et sielt ei sa ketää käsiin, se ois todella huono---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H2)

Tuotantopäällikkö puhuu palveluiden esittämistyylin ja mielikuvamarkkinoinnin yhteydessä *”kohtuullisen kansainvälisistä markkinoista”*. Tällä ilmaisulla on varmaankin tarkoitus tuoda julki se, että yrityksellä on myös ulkomaisia asiakkaita.

”No meillä on kohtuullisen kansainväliset markkinat ja siihen liittyy myöskin se, että mielikuvilla markkinoidaan aika paljon---” (Tuotantopäällikkö, H6)

Yritysten palveluihin liittyvää tietotaitoa suojattiin tilitoimiston henkilökunnan kertomusten mukaan muun muassa salassapitovelvollisuuden avulla. Tämä suojauskeino ei estä työntekijää siirtymästä kilpailijan palvelukseen, joten tavallaan keino ei ole kovinkaan tehokas. Vain yksi tilitoimistossa haastatelluista mainitsi salassapitovelvollisuudesta, joten asia ei nähtävästi ollut akuutti. Ehkä kyseisen asian kanssa ei tilitoimistossa ole ollut ongelmia, koska kyseistä suojauskeinoa ei mainittu muissa haastatteluissa. Tietotaidon suojaamisella yritys voi saavuttaa kilpailuetua, lisäksi KIBS-yritysten läheinen suhde asiakkaaseen tekee tietotaidon suojaamisesta tärkeää (Aslesen & Isaksen 2007, 49; Bingham & Eisenhardt 2008, 243; Toivonen 2004, 90-91).

”No salassapitovelvollisuus meil on tääl näin---” (Palkanlaskija tilitoimistossa, H1)

Tietotaidon suojaamiseksi koettiin myös työnantajan antamat erilaiset palkanlisät tai etuudet, joiden avulla työnantaja *”kannustais sit porukkaa pysymään talossa”*. Nämä etuudet olivat haastateltavan mielestä siis enemmänkin keinoja estää työntekijöiden siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen, eikä suinkaan palkinto hyvin tehdystä työstä.

”Voihan sit olla just tällassii kannustimii sitte, et näitä liikunta- tai kulttuuriseteliä ja tällassii.. yrittää, että jos ne kannustais sit porukkaa pysymään talossa---” (Kirjanpitäjä tilitoimistossa, H3)

Insinööritoimistossa työskentelevä insinööri ei ollut pahemmin huolissaan tietotaidon karkaamisesta sillä hänen työssäoloaikanaan olivat työtoverit säilyneet koko ajan samoina. Lähinnä haastateltu vaikutti vain huvittuneelta siitä ajatuksesta, että tietotaito voisi karata johonkin. Insinööritoimistossa työskenteli siis kolme työntekijää, joista yksi työskenteli pääosin asiakasyrityksen tuotantopäällikkönä. Haastatellun mukaan tämä oli omistajan tietoinen valinta *”pomo on halunnut pitää (yrityksen) tollasena pienenä”* ja haastateltu henkilö vaikutti tyytyväiseltä tähän järjestelyyn.

”Emmä tiedä. No meil on nyt sitte aika paljon ollut noi samat ihmiset, ettei ne mihinkään ole vaihtunutkaan (hymyillen sanottu lause). Pomo on halunnut pitää tollasena pienenä sen (yrityksen), että se on niinkun helpommin hallittavissa sitten.” (Insinööri insinööritoimistossa, H5)

Tuotantopäällikkönä toimiva henkilö vakuuttaa yrityksessä olevan suusanallisen sopimuksen riittävän tietotaidon suojautumiskeinoksi kertomalla, että *”tietty ydinporukka”* on ainoastaan selvillä yrityksen tärkeimmistä salaisuuksista. Tuotantopäällikkö kuuluu itse tähän valikoituneeseen joukkoon. Tämän lisäksi tuotantopäällikön yrityksessä käytetään pelotteen tyyppisesti sanontaa *”käräjillä tavataan”* eli tietotaidon väärinkäyttäjiä uha-

taan jonkinlaisella rangaistuksella. Tuotantopäällikön mainitsemat yrityksen suojakeinot perustuivat siis tiedon rajaamiseen ja henkisten esteiden luomiseen, varsinaisia kirjallisia sopimuksia tietotaidon suojaamiseksi ei yrityksessä tehty.

”Mä en tiedä, että kuinka tietoisesti se suojaus tapahtuu, mutta käytännössä on sillai, että tietty ydinporukka eli oikeestaan talon ulkopuolella siit ei tiedetä mitään elikkä se on toisille täysin pimennossa. ---ja suojautumises-ta niin siinä on myöskin semmonen, että jos joku karkaa kilpailijoitien palvelukseen niin kuin tässä nyt pari vuotta sitten oli, niin se on taas sillä tavalla, että ne innovaatiot, jotka meillä on käytössä niin se nähdään aika äkkiä, että onks ne kilpailijan käytössä ja siitä on suorasukaisesti sanottu, että käräjillä tavataan jos näin käy.” (Tuotantopäällikkö, H6)

Edellä on käsitelty tutkimuksen empiirinen osio ja analysoitu diskurssianalyysin avulla haastatteluaineistosta löytyneitä diskursseja eli puhetapoja. Seuraavassa luvussa tehdään lyhyt yhteenveto tilitoimiston palveluinnovaatioon liittyvistä diskursseista ja mietitään millaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin on saatu. Samalla mietitään myös millaisia johtopäätöksiä tutkimuksesta voidaan tehdä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten tarkastelua ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tilitoimiston diskursseissa ilmeni tietotekniikkaan ja uusiin ohjelmistoihin liittyviä ennakko-odotuksia. Tutkimuksen muissa yrityksissä yhtä suuria tietotekniikkaan liittyviä ennakko-odotuksia ei ollut havaittavissa. Tilitoimiston diskurssit ilmensivät uskoa siihen, että uudet ohjelmat edesauttavat palveluinnovaatioiden kehittymistä. Kerrottiin ”*että tulee aina uusia ohjelmia*”. Tästä voi olla seurauksena se, että innovaatioiden johtamisessa keskitytään pelkästään tietotekniikan tuomiin innovaatiomahdollisuuksiin. Tämä voi aiheuttaa innovatiivisuuden vähenemistä yrityksessä.

Edellä mainitut tietotekniikkaan liittyvät diskurssit kertovat tilitoimiston tietoteknisestä murroksesta ja niistä voi päätellä, että tietotekniikan merkitys tilitoimistossa on nykyään suuri. Teoriaosassa esitellyn Toivosen (2004, 89-90) tutkimuksen mukaan informaatioteknologian lisääntyminen aiheuttaa perinteisillä KIBS-sektoreilla suuria muutoksia ja haasteita muun muassa nykyisissä työkäytännöissä. Tilitoimistotyön haasteiden lisääntyminen ja työkäytäntöjen muuttuminen ilmenee haastateltujen diskursseista, joissa kerrotaan ”*muutosvastarinna*”, korostetaan ”*ennakkoluulottomuutta*” ja mietitään ”*henkilökohtaisia asenteita*”. On todennäköistä, että uusien työkäytäntöjen kautta voidaan aikaansaada uusia palveluinnovaatioita. Liian nopea muutostahti voi kuitenkin lamauttaa ja uuvuttaa henkilöstön ja haitata uusien innovaatioiden kehittymistä, sekä tätä kautta vaikeuttaa palveluinnovaatioprosessin johtamista.

Tilitoimiston diskurssit ilmaisivat vahvaa luottamusta henkilökunnan koulutukseen ja koulutuksen avainrooliin uusien innovatiivisten palveluiden kehittämisessä. Kerrottiin muun muassa, että innovaation edistäminen ”*tietysti vaatii henkilökunnan kouluttautumista*”. Näissä diskursseissa koulutuksella tarkoitettiin lähinnä perinteisiä koulutusmuotoja kuten esimerkiksi erilaisia kursseja tai luentoja.

Teoriaosassa tilitoimisto luokiteltiin ei-teknologisia perinteisiä ammattilaispalveluita tarjoavaksi KIBS-yritykseksi. Tutkimuksen muut KIBS-yritykset eli insinööritoimisto ja taloteknisiä ohjelmistoja myyvä yritys voidaan luokitella uusiksi teknologiaperusteisiksi KIBS-yrityksiksi. Näiden yritysten diskursseissa koulutusta ei tuotu yhtä korostetusti esille kuin tilitoimistossa. Hugginsin ja Weirin (2012, 104) tutkimustulosten mukaan perinteiset KIBS-yritykset arvostavat perinteisiä koulutussysteemejä, kun taas uudet teknologiaperustaiset KIBS-yritykset pitävät tärkeinä erilaisten web-sivustojen tarjoamia tietopalveluja sekä tekemisen (learning by doing) ja vuorovaikutuksen (learning by interacting) avulla oppimista.

Tästä voidaan päätellä, että teknologiaperusteiset KIBS-yritykset hyödynnevät joustavampia oppimiskäytäntöjä pyrkiessään kehittämään palveluinnovaatioita kuin perinteiset KIBS-yritykset. Tilitoimiston henkilökunnan perinteistä koulutusta korostavat diskurssit voivat vaikeuttaa uusien, joustavampien koulutusmuotojen omaksumista. Tämä aiheuttaa haasteita palveluinnovaatioprosessin johtamiseen.

Tutkimuksen KIBS-yrityksistä taloteknisiä ohjelmistoja kehittävä yritys oli ainoa, jonka diskursseista ilmeni selkeä suuntautuminen kohti innovaatioita. Kerrottiin, että innovatiivinen ilmapiiri on yritykselle melkein ”*elinehto*”. Selkeiden päämäärien avulla työntekijät tietävät minne suuntaan pitää edetä ja tämä taas helpottaa palveluinnovaatioiden toteuttamista ja johtamista (de Jong & Kemp 2003, 203; Martins & Terblance 2003, 69).

Pienemmissä KIBS-yrityksissä, eli insinööritoimistossa ja tilitoimistossa, diskurssit ilmensivät enemmän epävarmuutta oman yrityksen strategisesta suunnasta. Tilitoimiston arvoista, missioista ja visioista sanottiin, että, ”*enpä tiedä onko niistä niin selvää kuvaa*”. Yrityksen koko todennäköisesti vaikuttaa strategisten tavoitteiden selkeyteen. Isommissa yrityksissä strategiisiin tavoitteisiin kiinnitetään enemmän huomiota ja niitä tuodaan esille enemmän kuin pienissä yrityksissä. Strategisten tavoitteiden epäselvyys

aiheuttaa epätietoisuutta henkilöstössä ja vaikeuttaa innovaatioprosessin johtamista.

Kaikissa tutkimuksen yrityksissä diskurssit, jotka liittyivät omaan työhön, ilmaisivat tyytyväisyyttä. Oman työn itsenäisyys koettiin tärkeäksi asiaksi. Palvelutyössä tapahtuviin virheisiin ilmaistiin diskursseissa korkeaa sietokykyä. Kerrottiin, että *”jokainenhan tekee virheitä”*. Työn itsenäisyys ja autonomia sekä korkea toleranssi virheiden suhteen ovat teoriaosassa mainittuja innovaation kannustimia. Seikkoja, jotka haittaavat palveluinnovaatioiden toteutumista, löytyi ainakin tilitoimistosta. Tilitoimistossa haastateltujen diskurssit ilmensivät liiallista kiirettä. Kerrottiin, että *”ei ole niinkun aikaa keskittyä”*. Kiire vaikeuttaa Liun (2009, 107) mukaan luovien ideoiden kehittämistä ja hankaloittaa innovaatioprosessin johtamista.

Teoriaosassa mainittua palveluinnovaation etsimistä ei kaikissa tutkimuksen yrityksissä mainittavasti tapahtunut. Tilitoimiston ja insinööritoimiston henkilöstön diskurssien mukaan palveluinnovaatioita ei näissä yrityksissä mitenkään erityisesti haettu tai etsitty. Tilitoimistossa uudet palvelukäytännöt vaikuttivat olevan lähinnä seurausta uusien atk-ohjelmien vaatimista työkäytännön muutoksista. Kerrottiin, että uuden ohjelman kautta voi *”muuttaa sit välil toimintatapo”*.

Sen sijaan rakennusteknisiä ohjelmistoja myyvässä yrityksessä haastateltavan diskurssit ilmensivät selkeää pyrkimystä uusien innovaatioiden kehittämiseen ja etsimiseen. Tämä on ymmärrettävää, sillä kyseisen yrityksen liiketoiminta oli tutkimuksen yrityksistä eniten riippuvainen innovaatioista. Tämä yritys myös selkeästi vertaili uusia palveluinnovaatioita ja suoritti valintaa palveluinnovaatioiden kesken. Muissa yrityksissä tämä palveluinnovaatioiden valinta ja vertailu oli epämääräisempää. Missään yrityksessä haastateltavien diskurssit eivät ilmentäneet erityisiä palveluinnovaatioiden implementointiin tähtääviä toimenpiteitä eikä innovaatioita luovan tietotaidon suojaamiseen mitenkään erityisesti panostettu.

Teoriaosassa esiteltiin Tidd ja Bessant (2009, 55-90) määrittelemät palveluinnovaatioprosessin johtamiseen liittyvät vaiheet: etsiminen, valinta, implementointi ja hyödyntäminen. Kuten edellä on todettu, näitä Tiddin ja Bessant (2009) mainitsema innovaation johtamiseen liittyviä tasoja oli selkeimmin havaittavissa ainoastaan taloteknisiä ohjelmistoja myyvän yrityksen diskursseissa. Tästä voidaan päätellä, että taloteknisiä ohjelmistoja myyvässä yrityksessä palveluinnovaatioprosessin johtaminen on muita tutkimuksen yrityksiä kehittyneempää.

Haastateltujen diskursseista voidaan havaita, että mitä korkeammassa asemassa henkilö on, sitä enemmän hän käyttää rohkaisemiseen ja kannustamiseen liittyviä diskursseja ja välttää pessimismisiä ilmaisevia diskursseja. Tällä tavalla kyseiset henkilöt pyrkivät omalta osaltaan helpottamaan erilaisten muutosten toteuttamista ja uusien innovatiivisten käytäntöjen syntymistä. Innovatiivisen ilmapiirin luominen helpottaa palveluinnovaatioprosessin johtamista (de Jong & Kemp 2003, 203).

Asiakkaan vahva vaikutus tilitoimistotyöhön ja siinä ilmeneviin palveluinnovaatioihin oli havaittavissa tilitoimistossa käytetyissä diskursseissa. Samaa voidaan todeta kaikkien tutkittujen KIBS-yritysten osalta. Vuorovaikutus ja yhteistyö asiakkaiden kanssa on tärkeä osa KIBS-yritysten toimintaa (Strambach 2002, 220). Yritysten diskursseista ei löytynyt mitään palveluinnovaatioon liittyviä kielikuvia, joita haastatellut olisivat järjestelmällisesti käyttäneet.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tilitoimiston diskurssit kuvasivat kulttuuria, jossa luotetaan tietotekniikkaan ja perinteisen koulutuksen voimaan palveluinnovaatioiden kehittämisessä. Innovaatiojohtamisessa tämä voi merkitä horisontin kaventumista. Tilitoimiston autonomiaa ja itsenäisyyttä korostava kulttuuri, joka diskurssien kautta ilmenee, sekä virheiden korkea sietokyky ovat teoriaosassa esitetyjä palveluinnovaatioiden kannustimia. Innovaatiojohtamisessa näitä osa-alueita kannattaa vahvistaa ja erilaisten kannustinten määrää lisätä. Tilitoimistossa vallitsevaa kiireen kulttuuria,

joka diskurssien kautta ilmenee, voidaan tehokkaan innovaatiojohtamisen kautta vähentää. Kiire on yksi palveluinnovaation esteistä (de Jong & Kemp 2003, 202-203). Tilitoimiston ja insinööritoimiston diskurssit olivat melko samantyyliisiä. Taloteknisiä ohjelmistoja myyvän yrityksen palveluinnovaatioprosessin johtamisjärjestelmä oli kaikkein kehittynein. Tässä yrityksessä diskurssien kautta ilmenevä innovaatiokulttuuri oli vakiintuneempi kuin tutkimuksen muissa yrityksissä. Innovaatioiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua (Mieres et al. 2012, 403), joten yritysten kannattaa panostaa palveluinnovaatiojohtamiseen. Tutkimuksen lähtökohtana on ollut tutkijan kiinnostus oman työpaikan palveluinnovaatiojohtamisen ja -kulttuurin kehittämiseen.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus osallistua innovaatiojohtamisesta käytävään tieteelliseen keskusteluun. Tutkimuksen innovaatioteoreettiseksi lähtökohdaksi on valittu J. Schumpeterin käsitys innovaatiosta sen avoimuuden ja laajuuden vuoksi. Koska tutkimus käsittelee KIBS-yrityksiä, on tutkimuksessa keskitytty nimenomaan palveluinnovaatioihin ja niiden johtamiseen. Palveluinnovaatioita on lähestytty Gallouj ja Weinsteinin (1997) palveluinnovaatiokäsityksen kautta, sillä se ottaa huomioon arvonnun yhteistyössä asiakkaan kanssa ja soveltuu täten hyvin KIBS-yritysten palveluinnovaatioihin.

Perinteisten KIBS-yritysten, joihin tilitoimistot lukeutuvat, innovaatiojohtamisesta on löydettävissä melko vähän tieteellisiä artikkeleita. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että näissä yrityksissä innovaatiojohtaminen on hyvin kehittymätöntä. Tilitoimistojen strategisissa suunnitelmissa ei yleensä ole havaittavissa mitään palveluinnovaatioihin liittyviä tavoitteita. Tässä tutkimuksessa on tavoitteena ollut tilitoimiston diskurssien avulla havainnollistaa tilitoimistossa vallitsevaa kulttuuria ja sen vaikutusta palveluinnovaatioprosessin johtamiseen. Empiirisessä osassa tilitoimiston diskursseja on koko tutkimuksen ajan vertailtu kahden muun KIBS-yrityksen diskursseihin

ja pyritty täten löytämään erilaisia kontrasteja ja kulttuurieroja joilla voi olla vaikutusta yritysten innovaatiojohtamiseen. Tutkimus täydentää omalta osaltaan perinteisten KIBS-yritysten innovaatiojohtamisen tutkimuksessa vallitsevaa tutkimusaukkoa.

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen empiirisestä aineistosta on havaittavissa, että tilitoimistotyössä on tapahtumassa suuria muutoksia. Asiakasyritysten ja sidosryhmien tietotekninen kehitys pakottaa tilitoimistot muuttamaan käytäntöjään. On mahdollista, että nykypäivänä muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Jotta muutoksesta selvitään ja siitä saadaan suurin mahdollinen hyöty, on muutosta kyettävä johtamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Käytännön tilitoimistotyössä tarvitaan tietoa tilitoimiston muutosprosessista ja prosessin eri vaiheiden vaatimista johtamistoimenpiteistä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus, jossa mallinnettaisiin tilitoimiston muutosprosessi ja prosessin vaatimat johtamistoimenpiteet. Tällaisen tutkimuksen avulla voitaisiin hahmotella tilitoimistolle suuntaviivat muutoksen hallintaan. Muutosjohtaminen ja innovaatiojohtaminen ovat saman kolikon eri puolia.

Tämä tutkimus on tapaustutkimus. Tutkimukseen valitut case-yritykset ja niissä vallitsevat diskurssit ovat uniikkeja. Tämä aiheuttaa sen, että tutkimus ei ole yleistettävissä. Tutkimuksen yritykset ovat melko pieniä henkilöäärältään. Tuloksiin olisi saattanut tulla enemmän vaihtelevuutta jos mukana olisi ollut isompiakin yrityksiä.

LÄHDELUETTELO

Abecassis-Moedas, C., Mahmoud-Jouini, S. B., Dell'Era, C., Manceau, D. & Verganti, R. 2012. Key resources and internationalization modes of creative knowledge-intensive business services: The case of design consultancies. *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, nro 3, sivut 315-331.

Adegoke, O. 2007. Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 27, nro 6, sivut 564-587.

Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Service Marketing*, vol. 16, nro 6, sivut 515-534.

Alvano, L. & Hidalgo, A. 2012. Innovation management techniques and development degree of innovation process in service organizations. *R & D Management*, vol. 42, nro 1, sivut 60-70.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, vol. 39, nro 5, sivut 1154-1184.

Amabile, T. M. & Khairi, M. 2008. Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, October, sivut 101-109.

Amara, N., Landry, R. & Traore, N. 2008. Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services. *Research Policy*, vol. 37, nro 9, sivut 1530-1547.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aslesen, H.W. & Isaksen, A. 2007. New perspectives on knowledge-intensive services and innovation. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, vol. 89, nro 1, sivut 45-58.

Bagdoniene, L. & Jakstaite, R. 2008. The relationship between providers and clients of knowledge intensive business services and its marketing. *Economics and Management*, vol. 13, sivut 220-226.

Bettiol, M., Di Maria, E. & Grandinetti, R. 2012. Codification and creativity: knowledge management strategies in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, vol. 16, nro 4, sivut 550-562.

Bingham, C. B. & Eisenhardt, K. M. 2008. Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. *Managerial & Decision Economics*, vol. 29, nro 2/3, sivut 241-256.

Birkinshaw, J. & Mol, M. 2006. How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, nro 4, sivut 81-88.

Cumming, B. S. 1998. Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, vol. 1, nro 1, sivut 21-29.

de Jong, J. P. J. & Kemp, R. 2003. Determinants of co-workers' innovative behaviour: an investigation into knowledge intensive services. *International Journal of Innovation Management*, vol. 7, nro 2, sivut 189-212.

den Hertog, P., van der Aa, W. & de Jong, M. W. 2010. Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, vol. 21, nro 4, sivut 490-514.

Drejer, I. 2004. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, vol. 33, nro 3, sivut 551-562.

Gallouj, F. 2002. Innovation in services and the attendant old and new myths. *Journal of Socio-Economics*, vol. 31, nro 2, sivut 137-154.

Gallouj, F. & Weinstein, O. 1997. Innovation in services. *Research Policy*, vol. 26, nro 4-5, sivut 537-556.

Gallouj, F. & Windrum, P. 2009. Services and services innovation. *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 19, sivut 141-148.

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. & Anderson, P. 2002. A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type and characteristics. *Management Science*, vol. 48, nro 9, sivut 1103-1122.

Gustafsson, A., Kristensson, P. & Witell, L. 2012. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, vol. 23, nro 3, sivut 311-327.

Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoria*. Tampere: Tampere University Press.

Hipp, C. & Grupp, H. 2005. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, vol. 34, nro 4, sivut 517-535.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Kirjayhtymä.

Huggins, R. & Weir, M. 2012. Intellectual assets and small knowledge-intensive business service firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 19, nro 1, sivut 92-113.

Hull, M. F. 2003. Product development in service enterprises: Case studies of good practice. In: Tidd, J. & Hull, F. M. (toim.) *Service innovation – Organizational responses to technological opportunities & market imperatives*. London: Imperial College Press.

Hurmelinna-Laukkanen, P. & Puumalainen, K. 2007. Nature and dynamics of appropriability: strategies for appropriating returns on innovation. *R&D Management*, vol. 37, nro 2, sivut 95-112.

Hurmelinna-Laukkanen, P. & Ritala, P. 2010. Protection for profiting from collaborative service innovation. *Journal of Service Management*, vol. 21, nro 1, sivut 6-24.

Ilmonen, K. 2001. Muuan diskurssianalyysi – esimerkkinä Chydenius-instituutin vaikuttavuustutkimus. In: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. 3. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus

Javalgi, R. G., Gross, A. C., Joseph, W. B. & Granot, E. 2011. Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 26, nro 3, sivut 171-180.

Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B. Å. 2007. Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, vol. 36, nro 5, sivut 680-693.

Jin, Z. & Li, Z. 2007. Firm ownership and the determinants of success and failure in new product development: An empirical study of manufacturing firms in the Guangdong province of China. *International Journal of Innovation Management*, vol. 11, nro 4, sivut 539-564.

Jin, Z. & Navare, J. 2010. Exploring the relationship between risk management and adoptive innovation: a case study approach. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol. 6, nro 1/2, sivut 29-37.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kowalkowski, C. 2011. Dynamics of value propositions: insight from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, vol. 45, nro 1, sivut 277-294.

Krishnan, B.C. & Hartline, M.D. 2001. Brand equity: is it more important in services? *The Journal of Service Marketing*, vol. 15, nro 4/5, sivut 328-341.

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? - fenomenologinen näkökulma. In: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 3. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus

Levitt, T. 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, July-August, sivut 45-56.

Liu, S. 2009. Determinants of service innovative dimensions in Knowledge Intensive Business Services: evidence from PR China. *International Journal of Technology Management*, vol. 48, nro 1, sivut 95-114.

Lusch, R. F., Vargo, S. L. & Wessels, G. 2008. Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, vol. 47, nro 1, sivut 5-14.

Martins, E.C. & Terblanche, F. 2003. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, nro 1, sivut 64-74.

Marwick, A. D. 2001. Knowledge management technology. *IBM Systems Journal*, vol. 40, nro 4, sivut 814-830.

Mas-Verdu, F., Wensley, A., Alba, A. & Alvarez-Coque, J. M. G. 2011. How much does KIBS contribute to the generation and diffusion of innovation? *Service Business*, vol. 5, nro 3, sivut 195-212.

Matthing, J., Sanden, B. & Edvardsson, B. 2004. New service development: learning from and with customers. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, nro 5, sivut 479-498.

McDaniel, B. A. 2000. A survey on entrepreneurship and innovation. *The Social Science Journal*, vol. 37, nro 2, sivut 277-284.

Menor, L. J. & Roth, A. V. 2007. New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation. *Journal of Operations Management*, vol. 25, nro 4, sivut 825-846.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. In: Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Michel, S., Brown, S. W & Gallan, A. S. 2008. An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, nro 1, sivut 54-66.

Mieres, C. G., Sanchez, J. A. L. & Vijande, M. L. S. 2012. Internal marketing, innovation and performance in business service firms: The role of organizational unlearning. *International Journal of Management*, vol. 29, nro 4, sivut 403-429.

Miles, I. 2003. Services and the Knowledge-Based Economy. In: Tidd, J. & Hull, F. M. (toim.) Service innovation – Organizational responses to technological opportunities & market imperatives. London: Imperial College Press.

Miles, I. 2005. Knowledge intensive business services: prospects and policies. *Foresight*, vol. 7. nro 6, sivut 39-63.

Miles, I., Andersen, B., Boden, M. & Howells, J. 2000. Service production and intellectual property. *International Journal of Technology Management*, vol. 20, nro 1/2, sivut 95-115.

Muller, E. & Zenker, A. 2001. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, vol. 30, nro 9, sivut 1501-1516.

Nicolajsen, H. W. & Scupola, A. 2011. Investigating issues and challenges for customer involvement in business services innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 5, nro 5, sivut 368-376.

Nonaka, I., Peltokorpi, V. & Tomae, H. 2005. Strategic knowledge creation: the case of Hamamatsu Photonics. *International Journal of Technology Management*, vol. 30, nro 3/4, sivut 248-264.

Panesar, S. S., Markeset, T. 2008. Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, vol. 14, nro 2, sivut 177-193.

Powell, W. & Snellman, K. 2004. The knowledge economy. *Annual Review of Sociology*, vol. 30, sivut 199-220.

Remes, L. 2006. Diskurssianalyysin perusteet. In: Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Ringland, G. 2008. Innovation: scenarios of alternative futures can discover new opportunities for creativity. *Strategy & Leadership*, vol. 36, nro 5, sivut 22-27.

Salkari I., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Ryytänen, T. & Korhonen, H. 2007. Uutta asennetta palveluinnovaatioihin. In: Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryytänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. (toim.) Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – Haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiatieto Teknova. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 9/2007.

Salunke, S., Weerawardena, J. & McColl-Kennedy, J. R. 2011. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insight from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, nro 8, sivut 1251-1263.

Santos-Vijande, M. L., Gonzales-Mieres, C. & Lopez-Sanchez, J. A. 2013. An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 28, nro 2, sivut 86-102.

Schumpeter, J. A. 1943/1976. Capitalism, socialism and democracy. London: George Allen & Unwin.

Seck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa - Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Shiu, Y. & Yu, T. 2010. Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organizational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, vol. 30, nro 6, sivut 793-809.

Siivonen, V. & Martikainen, T. 2004. Palvelut, innovaatiot ja julkinen ohjaus. Helsinki: Palvelutyöntäjät ry.

Smircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nro 3, sivut 339-358.

Strambach, S. 2002. Change in the innovation process: New knowledge production and competitive cities - the case of Stuttgart. *European Planning Studies*, vol. 10, nro 2, sivut 215-231.

Sundbo, J. 2002. The service economy: Standardisation or customisation? *Service Industries Journal*, vol. 22, nro 4, sivut 93-116.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, nro 7, sivut 509-533.

Tether, B. S. 2005. Do services innovate (differently)? Insight from the European innova-barmetry survey. *Industry and innovation*, vol. 12, nro 2, sivut 153-184.

Tidd, J. & Bessant, J. 2009. Managing innovation: Integrating, technological, market and organizational change. 4. p. Chichester: John Wiley & Sons.

Toivonen, M. 2004. Foresight in services: possibilities and special challenges. *The service Industries Journal*, vol. 24, nro 1, sivut 79-98.

Toivonen, M. & Tuominen, T. 2009. Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, vol. 29, nro 7, sivut 887-902.

Tran, T. 2008. A conceptual model of learning culture and innovation schema. *Competitiveness Review*, vol. 18, nro 3, sivut 287-299.

van der Aa, W. & Elfring, T. 2002. Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, vol.18, nro 2, sivut 155-171.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. From Goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, vol. 37, nro 3, sivut 254-259.

Windrum, P. & Tomlinson, M. 1999. Knowledge-intensive services and international competitiveness: A four country comparison. *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 11, nro 3, sivut 391-408.

LIITE 1

Haastattelukysymykset

Kauanko olet ollut nykyisessä työssäsi?

Missä asemassa toimit yrityksessänne ja mitä kuuluu työtehtäviisi?

Palveluinnovaatio:

- 1) Kerro mitä innovaatio ja erityisesti palveluinnovaatio *sinun* mielestäsi merkitsee?
- 2) Kuvaa miten palveluinnovaatiot ilmenevät palvelualan yritysten liiketoiminnassa? Entä teidän yrityksessänne? Kerro esimerkki.
- 3) Miten palveluinnovaatioiden kehittymistä voi mielestäsi edistää/estää? Kuvaile jokin esimerkki.
- 4) Miksi yritykset mielestäsi kehittävät palveluinnovaatioita?

Palveluinnovaatioprosessi:

- 5) Kuvaa millainen on yrityksenne tarjoaman tyypillisen palvelun kehityskaari alusta loppuun.
- 6) Kerro ketkä yrityksen sisäpuoliset ja/tai ulkopuoliset tahot osallistuvat yrityksenne palveluiden kehittämiseen.

Palveluinnovaatioihin suuntautuminen:

- 7) Kerro mitä tiedät yrityksenne arvoista, missioista (mitä yrityksessä halutaan pysyvästi tehdä ja mihin yritys haluaa pidemmällä aikavälillä päästä) ja visioista (millainen kuva yrityksen tulevaisuudesta halutaan luoda työntekijöille) ja miten ne vaikuttavat/näkyvät toimistonne arjessa? Kuvaile joi-tain tällaisia tilanteita.
- 8) Kerro miten sinun mielestäsi yrityksenne nykyiset arvot, missiot ja visiot vaikuttavat palveluinnovaation kehittämiseen/kehittymiseen yrityksessänne?

Palveluinnovaatioiden kannustimet:

- 9) Kerro millainen on tavallinen työpäiväsi. Millaiset tilanteet tai kannustimet työpäivässäsi auttaisivat ja rohkaisisivat sinua kehittämään uusia palveluideoita? Kuvaa työpäivääsi ja mahdollisia olemassa olevia tai potentiaalisia kannustimia.

10) Millaisia tunnetiloja koet työpäivän aikana ja millaisissa tilanteissa? Onko näillä tunteilla vaikutusta uusien palveluideoiden kehittämiseen. Millaisia?

11) Kerro ohjataanko sinua palvelutyösi suorittamisessa. Miten? Millaisia ajatuksia tämä sinussa herättää.

12) Kerro raportoitko kenellekään miten olet suoriutunut työtehtävistäsi? Miten? Millaisia ajatuksia tämä sinussa herättää?

13) Kerro voitko vaikuttaa työpaikalla itseesi kohdistuviin päätöksiin? Miten tämä käytännössä tapahtuu? Millaisia ajatuksia tämä sinussa herättää?

14) Kerro miten työpaikallanne reagoidaan palvelutyössäsi mahdollisesti tapahtuviin virheisiin? Kuvaile esimerkkejä. Kuvaile millaisia ajatuksia tämä sinussa herättää?

15) Kerro onko yrityksenne ilmapiiri mielestäsi innovaatioihin kannustava? Haluaisitko muuttaa jotain siinä? Kerro mitä ja miten.

Palveluinnovaation etsiminen:

16) Kerro mietitkö/kokeiletko tietoisesti työpäivän aikana uusia keinoja suoriutua palveluihin liittyvistä työtehtävistäsi? Tuleeko mieleesi potentiaallisia uusia palveluita? Kuvaile missä tilanteissa ja miten tämä tapahtuu.

17) Kuvaile miten työyhteisösi esimies ja työtoverit suhtautuvat uusiin palveluideoihin. Kerro esimerkki. Millaisia ajatuksia tämä sinussa herättää.

18) Kerro esittävätkö asiakkaasi palveluihin liittyviä kehitysehdotuksia tai kritiikkiä. Kuvaile miten tämä tapahtuu. Kerro esimerkki. Millaisia ajatuksia tämä sinussa herättää. Aiheutuuko tästä jatkotoimenpiteitä?

19) Saatteko palveluihin liittyviä kehitysehdotuksia tai kritiikkiä jostain muulta taholta? Mistä? Kuvaile miten.

Palveluinnovaation valinta:

20) Tarkkaillaanko/vertaillaanko työpaikallanne uusien ja vanhojen palvelujen tehokkuutta ja tuotosta? Kuvaile miten. Oletko tyytyväinen yrityksessä vallitsevaan käytäntöön ja jos muuttaisit sitä niin kuvaile miten.

Palveluinnovaation implementointi:

21) Kerro mitä ajatuksia yrityksenne potentiaaliset uudet palvelut sinussa herättävät.

22) Kerro millaisia toimenpiteitä uuden palvelun käyttöönotto toimistollanne aiheuttaa. Millaisia tunteita tämä sinussa herättää?

Palveluinnovaation hyödyntäminen:

23) Kerro miten ja millä tyylillä yrityksenne uudet palvelut esitellään asiakkaille? Pyritäänkö herättämään mielikuvia? Kuvaile tilannetta. Mitä ajatuksia tämä sinussa herättää?

24) Kerro pyritäänkö yrityksenne palveluihin liittyvää tietotaitoa suojaamaan jollain keinoin ulkopuolisilta tahoilta? Kuvaile näitä keinoja. Mitä ajatuksia tämä sinussa herättää?

LIITE 2

Haastattelujen taustatiedot

(H1): 3.4.2013, palkanlaskija, tilitoimistopäällikön huone, 37:37 min

(H2): 3.4.2013, kirjanpitäjä, tilitoimistopäällikön huone, 50:45 min

(H3): 4.4.2013, kirjanpitäjä, tilitoimiston kahvihuone, 30:12 min

(H4): 9.4.2013, tiimin vastaava, tilitoimiston kahvihuone, 12:13 min

(H5): 11.4.2013, insinööri, tilitoimiston kahvihuone, 23:01 min

(H6): 12.4.2013, tuotantopäällikkö, haastateltavan koti, 48:20 min