



TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen

**Companies' innovativeness influenced by
organizational structures**

Kandidaatintyö

Riikka Litmanen

Annika Markku

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Riikka Litmanen, Annika Markku	
Työn nimi: Organisaatorakenteiden vaikutuksia yritysten innovatiivisuuteen Companies' innovativeness influenced by organizational structures	
Osasto: Tuotantotalous	
Vuosi: 2010	Paikka: Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 42 sivua, 3 taulukkoa ja 14 kuvaa Tarkastaja: Tutkijaopettaja Kalle Elfvingren	
Hakusanat: Innovaatiokyvykyys, innovaatioympäristö, innovatiivisuus, organisaation innovatiivisuus, organisaatorakenteet Keywords: Innovation capability, innovation environment, innovativeness, organizations innovativeness, organizational structures	
<p>Tämän työn tavoitteena oli selvittää, miten erilaiset organisaatorakenteet vaikuttavat yritysten innovatiivisuuteen. Siinä käsitellään organisaatioiden rakenteiden jaottelua ja ominaisuuksia, ja käydään läpi innovatiivisuuteen tarvittavia resursseja ja siihen vaikuttavia ympäristön ominaisuuksia. Työn lopuksi tarkastellaan eri rakennemallien innovatiivisuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä, ja tehdään yhteenveto innovatiivisuuden kannalta hyvistä ja huonoista rakenteista.</p> <p>Organisaatorakenteet jaotellaan kuuteen malliin, mutta käytännössä niistä voidaan luoda yhdistelmiä kunkin organisaation tarpeen mukaan. Rakenteilla huomattiin olevan vaikutusta innovatiivisuuteen. Voidaan sanoa, että innovaatioiden kannalta parhaita ovat rakenteeltaan joustavat organisaatiot, joissa on matala hierarkiataaso ja runsaasti kommunikaatiota. Esimerkkinä sellaisesta toimii erityisesti matriisirakenne. Huonosti innovaatiotoimintaa tukevia ovat toiminto- ja divisioonarakenteet, lähinnä joko reagoinnin hitauden tai asiantuntijuuden pinnallisuuden takia.</p> <p>Yrityksen tulee löytää tasapaino joustavuuden ja byrokratian välillä saavuttaakseen omalla toimialallaan tarpeellisen innovatiivisuuden. Sen tulee myös perehtyä tarpeisiinsa ja arvioida millaisia päämääriä todellisuudessa halutaan saavuttaa. Innovaatiotoiminnan kehittämisessä yrityksen johdon tulee ottaa huomioon nämä päämäärät ja kyseisen organisaation rakenne.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
2	ORGANISAATIOT JA NIIDEN RAKENTEET.....	3
2.1	Organisaatorakenteen määritelmä.....	3
2.2	Horizontaalinen ja vertikaalinen organisaatorakenne.....	4
2.3	Keskityksen ja hajautuksen sekä muodollisuuden aste.....	4
2.4	Organisaatorakenteiden jaottelu.....	5
2.4.1	Pienyritysrakenne.....	5
2.4.2	Toimintorakenne.....	6
2.4.3	Divisioonarakenne.....	6
2.4.4	Matriisirakenne.....	7
2.4.5	Prosessirakenne.....	9
2.4.6	Verkostorakenne.....	10
2.4.7	Yhteenveto rakenteista.....	11
2.5	Yritysesimerkkejä organisaatorakenteista.....	13
2.5.1	YLE organisaationa.....	13
2.5.2	Sanoma Magazinesin ja Nokian organisaatiot.....	16
3	INNOVAATIOT JA INNOVATIIVISUUS.....	18
3.1	Innovaatiokyvykyys.....	20
3.2	Innovaatioympäristö.....	22
4	INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO.....	25
4.1	Organisaation valtarakenteet ja päätöksenteko.....	25
4.2	Organisaation koko.....	27
4.3	Projektiorganisaatiot.....	27
5	ORGANISAATORAKENTEIDEN VAIKUTUKSIA YRITYSTEN INNOVATIIVISUUTEEN.....	29
5.1	Innovaatioita edistävät ja estävät organisaatioiden ominaisuudet.....	29
5.2	Organisaatorakenteiden innovatiivisuus.....	30

5.2.1	Pienyritys rakenne	31
5.2.2	Toimintorakenne	31
5.2.3	Divisioonarakenne.....	31
5.2.4	Matriisirakenne.....	32
5.2.5	Prosessirakenne	32
5.2.6	Verkostorakenne.....	33
5.2.7	Yhteenveto rakenteiden innovatiivisuutta edistävistä ja estävistä ominaisuuksista.....	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
6.1	Ei-suositeltavat rakenteet	35
6.2	Suosittelvat rakenteet.....	36
6.3	Päätelmät Yleisradio Oy:n käyttämän organisaatorakenteen vaikutuksista sen innovatiivisuuteen	36
7	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	40

KUVALUETTELO

Kuva 1 Organisaation rakenteen sijoittuminen innovaatioympäristön luonnetta tarkastellessa	1
Kuva 2 Toimintorakenne (Peltonen, 2007, s. 34).....	6
Kuva 3 Divisioonarakenne (Peltonen, 2007, s. 35).....	7
Kuva 4 Matriisirakenne (Peltonen, 2007, s. 36).....	9
Kuva 5 Prosessirakenne (Peltonen, 2007, s. 37)	10
Kuva 6 Verkostorakenne	11
Kuva 7 YLEn organisaation linjarakenne	14
Kuva 8 Ohjelmistoalueet-palvelukoordinaatio -matriisi	15
Kuva 9 YLEn toimintojen kattavuus organisaatiossa	15
Kuva 10 Sanoma Magazinesin organisaatio (Sanoma Magazines, 1.4.2010).....	16
Kuva 11 Nokian organisaatiokaavio	17
Kuva 12 Yrityksen strateginen ajalehtiminen (Kohtamäki, 2005, dia 24).....	19
Kuva 13 Innovaatiokyvykkyys (Paalanen, Kujansivu, Parjanen, 2009)	20
Kuva 14 Ympäristön vaikutus organisaatorakenteiden valintaan	22

TAULUKKOLUETTELO

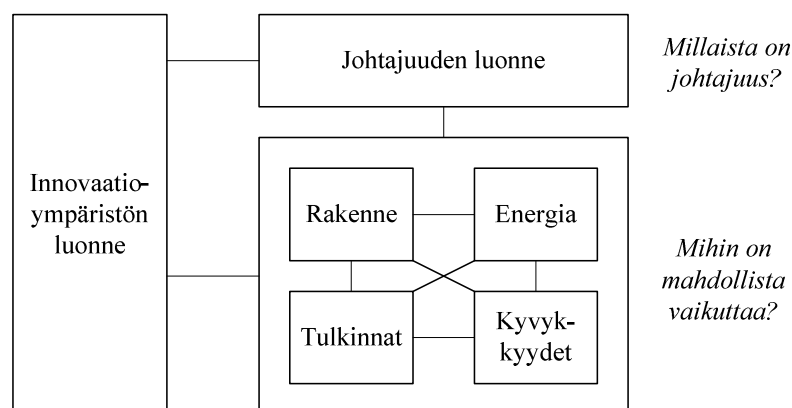
Taulukko 1 Rakenteiden perusominaisuudet, vahvuudet ja heikkoudet	12
Taulukko 2 Rakenteet innovatiivisuuden kannalta	34
Taulukko 3 Suositeltavat ja ei-suositeltavat organisaatorakenteet.....	35

1 JOHDANTO

Tämä työ tehdään osana Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osaston kurssia Kandidaatintyö ja seminaari - teollisuustalous. Aihe on saatu Yleisradio Oy:ltä (myöhemmin YLE). Työ on pääsääntöisesti kirjallisuustyö. Työn tavoitteena on käsitellä eri organisaatorakenteita sekä niiden ominaisuuksien vaikutuksia yrityksen innovatiivisuuteen. Pääkysymyksenä pohditaan, miten organisaatorakenteet vaikuttavat yrityksen innovatiivisuuteen.

YLE lähti projektiin mukaan, koska se haluaa parantaa innovatiivisuuttaan sekä tehdä innovatiivisuudesta osan jokaisen yleläisen arkipäivää. Yritys on jo käynnistänyt konkreettisia hankkeita tavoitteen saavuttamiseksi. YLEltä saatiin lista heitä kiinnostavista aiheista, joista valikoitui tämä organisaatorakenteita käsittelevä kysymys. Aihe oli listalla, koska tähän mennessä YLE ei ole vielä selvittänyt, kuinka sen nykyinen organisaatorakenne ja erilaiset organisoitumisen mallit yleensä vaikuttavat innovatiivisuuteen. Tämän vuoksi YLE on kiinnostunut työn tuloksista.

Aihe oli kiinnostava sen vuoksi, että, jos ennen yrityksen innovaatiotoimintaa pidettiin yhden yksikön tai yhden ihmisen kaavamaisena työnä, nykyään innovaatioajattelu lähenee avoimen innovaation periaatteita ja innovaatioita pidetään ihmisten ja yhteisön työnä ja tuloksena. Näin ollen organisaatio vaikuttaa jo rakenteillaan innovatiivisuuden kuvan 1 (Stålhe, Sotarauta, Pöyhönen, 2004, s. 10) osoittamalla tavalla, ja tätä on tarkoitus tutkia lähemmin.



Kuva 1 Organisaation rakenteen sijoittuminen innovaatioympäristön luonnetta tarkastellessa

Kuva esittää sen, kuinka johtajuus sekä yrityksen ominaisuudet vaikuttavat innovaatioympäristön luonteeseen, joka puolestaan antaa pohjan yritysten innovatiivisuudelle. Organisaation rakenne on yksi niistä asioista, joihin on mahdollista vaikuttaa, mikäli innovaatioympäristön luonnetta halutaan muuttaa. Kuva esittääkin, että organisaation rakenteella on jonkinlaista merkitystä yrityksen innovatiivisuuteen.

Työssä tutkitaan ensin, minkälaisia organisaatorakenteita yrityksissä on ja kuinka ne määritellään. Siinä tarkastellaan suppeasti, millaisia eri rakenteita on käytössä media- ja teknologiatoimialoilla sekä pohditaan yrityksen koon vaikutusta organisaatorakenteen valintaan. Tämän jälkeen työssä perehdytään siihen, mitä innovaatiot, innovaatiokyvykyys sekä innovaatioympäristö ovat ja kuinka eri rakenteet lopulta vaikuttavat yrityksen innovatiivisuuteen sekä innovaatiokyvykkyteen. Havainnollistamiseen käytetään löydettyjä esimerkkitapauksia yrityksistä. Lopuksi päätelmistä kasataan yhteenveto erityisesti YLEä ajatellen.

2 ORGANISAATIOT JA NIIDEN RAKENTEET

Juuti toteaa kirjassaan *Organisaatiokäyttäytyminen* (2006, s. 204), että huolimatta siitä tosiseikasta, että ihmiset elävät suurimman osan elämästään erilaisissa organisaatioissa, on organisaatiolle vaikea antaa kattavaa tai tarkkaa määritelmää. Määrittelyn hankaluus johtuu kenties siitä, että organisaatioiden rakenteisiin, toimintoihin ja sisäisiin kulttuureihin vaikuttavat monet tekijät. Juutin mukaan useat tutkijat ovatkin jättäneet organisaation käsitteen täysin määrittelemättä. Marchin ja Simonin (1958, s. 5) mukaan onkin käytännöllisempää antaa esimerkkejä eri organisaatioista kuin yrittää luoda väkisin käsitettä.

Organisaation voidaan sanoa olevan ihmisten muodostama yhteistoimintajärjestelmä, joka on olemassa tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. Näillä yhteistoiminnoilla on organisaatioissa ennalta määrätty ja usein toistuvat muotonsa. Organisaatioon kuuluvien ihmisten ja heidän muodostamiensa ryhmien lisäksi organisaation ominaisuuksiin vaikuttaa myös ympäristö, ja organisaation rakenteen muodostuminen riippuu osaltaan organisaation vuorovaikutuksesta ympäristönsä kanssa. (Juuti, 2006, s. 204)

2.1 Organisaatorakenteen määritelmä

Vaikka niin voitaisiin ymmärtää, ei organisaatorakenteen käsite tarkoita ainoastaan organisaatiokaavioita. Se sisältää myös tiedot organisaatioissa toistetuista toiminnoista ja siihen kuuluvien ihmisten erilaisten asemien aikaansaamasta hierarkiasta. Organisaatorakenteessa otetaan kantaan ihmisten väliseen työnjakoon ja rooleihin sekä määritellään eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Rakenteen tavoitteena on avustaa ihmisten ja ryhmien yhteistyön aikaansaamisessa niin, että työnjakoa saadaan erilaistettua tarpeeksi säilyttäen samalla yhteistyö organisaation eri osien välillä. (Juuti, 2006, s. 207)

Organisaatorakenteen määrittelee organisaation johto sen perusteella, millaisia päämääriä halutaan saavuttaa. Tärkeimpiä rakenteen tehtäviä ovat joka tapauksessa mahdollistaa nopea ja vääristymätön tiedonkulku sekä tehokas päätöksenteko. Myös suhde ympäristöön vaikuttaa rakenteen kehittymiseen: jos ympäristö on hitaasti muuttuva, voi organisaatio olla helposti hyvin

jäykkä ja hierarkkinen. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä siltä vaaditaan puolestaan joustavaa rakennetta. (Juuti, 2006, s. 208)

Viime kädessä organisaation rakenne tarkoittaa sitä, millaisessa suhteessa ihmiset ja heidän työtehtävänsä ovat toisiinsa. Rakennetta kuvaa lopulta ehkä parhaiten se, kuinka monta tasoa organisaatiossa on, ja kuinka paljon yhdellä esimiehellä on alaisia. (Kauhanen, 2006, s. 27)

2.2 Horisontaalinen ja vertikaalinen organisaatiorakenne

Organisaation muodollisen rakenteen muodostavat pystysuora ja vaakasuora ulottuvuus. Organisaation sisäinen hierarkkisuus eli auktoriteettisuhteet muodostuvat vertikaalisen rakenteen perusteella. Vertikaaliseen erilaistumiseen liittyy termi valvontajänne, jolla tarkoitetaan yhden esimiehen alaisuudessa toimivien henkilöiden lukumäärää. Valvontajänteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat alaisten tehtävien sisältö, niiden samankaltaisuus ja toimintojen keskinäinen riippuvuus sekä alaisten ammattitaito. Organisaation näkemys sen tehokkuudesta vastata ympäristön haasteisiin vaikuttaa sen vertikaaliseen rakenteeseen. Klassisen teorian mukaan organisaation valvontajänteen tuli olla pienehkö, jotta se voisi toimia tehokkaasti, mutta nykyaikaisissa teorioissa tätä näkemystä ei enää tueta. (Juuti, 2006, s. 209)

Horisontaalinen erilaistuminen viittaa organisaation osastojakoon: mitä enemmän organisaation sisällä on eri toimintoja ja ammatteja, sitä erilaistuneempi se on horisontaalisesti. Horisontaalinen erilaistuminen vaikuttaa myös toimintojen ohjaukseen sekä ihmisten viestintä- ja vuorovaikutustapoihin. Osastokohtainen organisoituminen voidaan toteuttaa jakamalla ihmiset eri yksikköihin esimerkiksi valitsemalla yksi seuraavista perusteista: toiminto, tuote tai palvelu, asiakas tai asiakasryhmä, tai alue. (Juuti, 2006, s. 209)

2.3 Keskityksen ja hajautuksen sekä muodollisuuden aste

Keskitettyillä organisaatiolla tarkoitetaan niitä, joissa ylin johto tekee kaikki päätökset: päätöksenteko on keskitetty vain harvojen käsiin, jolloin vain muutamat henkilöt saavat osallistua siihen. Hajasijoitetuissa organisaatioissa päätöksenteko on siirretty niin alas kuin mahdollista. Niissä useammat työntekijät voivat antaa panoksensa päätöksentekoon, koska se on delegoitu

organisaation ylemmiltä tahoilta alaspäin. Toisaalta huonosti järjestetyllä delegoinnilla voidaan aikaansaada monia ongelmia organisaatiossa. (Juuti, 2006, s. 210)

Muodollisuuden aste merkitsee sitä, miten tiukasti ihmisten oletetaan noudattavan kirjallisia sääntöjä ja pysyvää määrää, ja kuinka pitkälle töitä on standardisoitu. Jos organisaatiossa tehdään paljon rutiininomaisia ja keskenään hyvin samankaltaisia töitä, on tehtäviä helppo standardoida. Koska toiminnot on tällaisissa muodollisissa organisaatioissa määrätty pitkälti etukäteen, ei henkilöstö voi olla kovin omatoimista: työntekijöillä ei juurikaan ole mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, mitä ja miten hän milloinkin tekee. Organisaatioissa, joissa ihmiset työskentelevät alati muuttuvien tehtävien parissa, ei muodollisuuden astetta voida nostaa kovinkaan korkeaksi. Tällöin työntekijät pääsevät toimimaan itsenäisemmin ja vaikuttamaan itse siihen, mitä he tekevät ja millä tavoin. (Juuti, 2006, s. 212)

2.4 Organisaatorakenteiden jaottelu

Organisaatiotutkimuksessa keskeisimpiä kysymyksiä ovat aina olleet pohdinnat siitä, mikä pitää organisaation kasassa, millaisessa organisaatiossa ja minkälaisilla toimintatavoilla voidaan saada aikaan mahdollisimman hyviä tuloksia. Organisaatioiden rakenteiden tutkimuksilla on koetettu vastata näihin kysymyksiin. (Juuti, 2006, s. 207)

2.4.1 Pienyritysrakenne

Pienyritysrakenne on yksinkertaisin organisaatorakenteista, ja on toimivimmillaan avoimen kilpailun tilanteessa vakaassa toimintaympäristössä (Mintzberg, 1979, s. 308). Rakenteen sisällä ei juurikaan ole hierarkkisuutta – johtajanroolissa toimiva henkilö osallistuu tasaisesti eri tehtäviin ja ryhmien tai yksilöiden välillä ei ole tarkkaa tehtäväjakoa. Myös suuremmat yritykset voivat hyödyntää pienyritysrakennetta. Sitä voidaan käyttää erityisesti erilaisten innovatiivisten projektien organisointitapana. (Peltonen, 2007, s. 33)

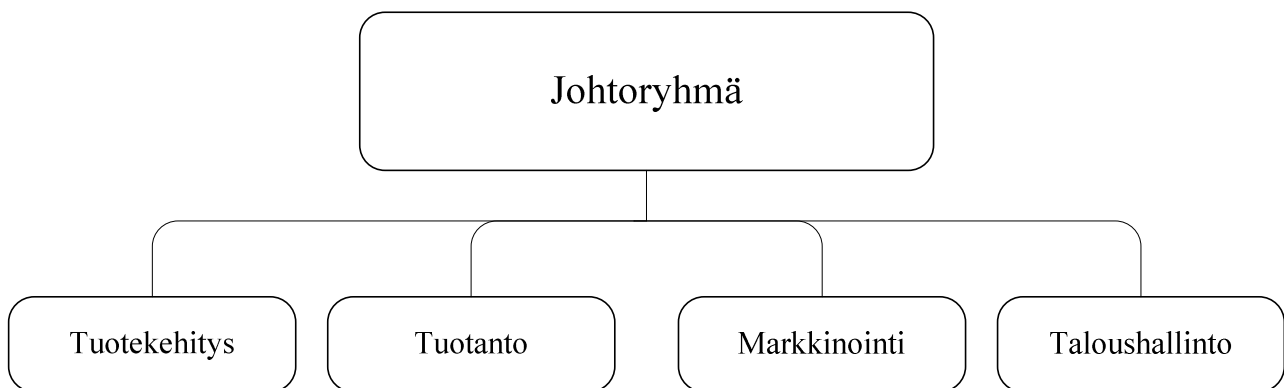
Rakenteen suurimpana vahvuutena onkin sen pienuudesta syntyvä epämuodollisuus ja joustavuus. Tämä mahdollistaa organisaation oppimisen ja kehittymisen rakenteen sisällä sekä nopean reagoimisen ympäristön muutoksiin. Heikkoudet muodostuvat osittain täysin samoista asioista:

vapaamuotoisen organisaation toimintatapoja on vaikea opettaa sen uudelle jäsenelle ja kasvaessaan organisaatiomalli muuttuu raskaaksi ylläpitää. (Peltonen, 2007, s. 39)

2.4.2 Toimintorakenne

Toimintorakenne eli linjaorganisaatio on nimensä mukaisesti eri toiminnot erotteleva rakenne. Siinä valitut toiminnot keskittyvät kukin omaan erikoisalaansa johdon alaisuudessa. Perusajatus toimintorakenteessa on, että jokaisen funktion henkilöstö on usein saanut ammattikoulutuksen juuri kyseisen toiminnon keskeisiin osa-alueisiin ja tästä johtuen standardoinnin aste on korkea. Yrityksen työpanoksen jakaminen tarkoin määriteltyihin toimintoihin on tehokkaampaa kuin että jokainen opettelisi kaikki vaiheet. Tämä muodostaa rakenteen vahvuudet. (Peltonen, 2007, s. 34)

Organisaation sisällä kommunikaatio on muodollista ja rakenne hierarkkinen (Mintzberg, 1979, s. 315). Johdon tehtävänä on valvoa toimintaa ja kehitystä eri funktioissa ja koko organisaatiossa. Vastuu kokonaisuudesta on ylimmällä johdolla, jolla on täten myös oikeus tehdä päätöksiä koko organisaatiota koskevissa kysymyksissä. Yrityksen päätöksenteko saattaa täten kasautua johdolle ja ympäristöön reagoiminen muuttuu hitaaksi, mikä on rakenteen heikkous. (Peltonen, 2007, s. 34 ja s. 40)



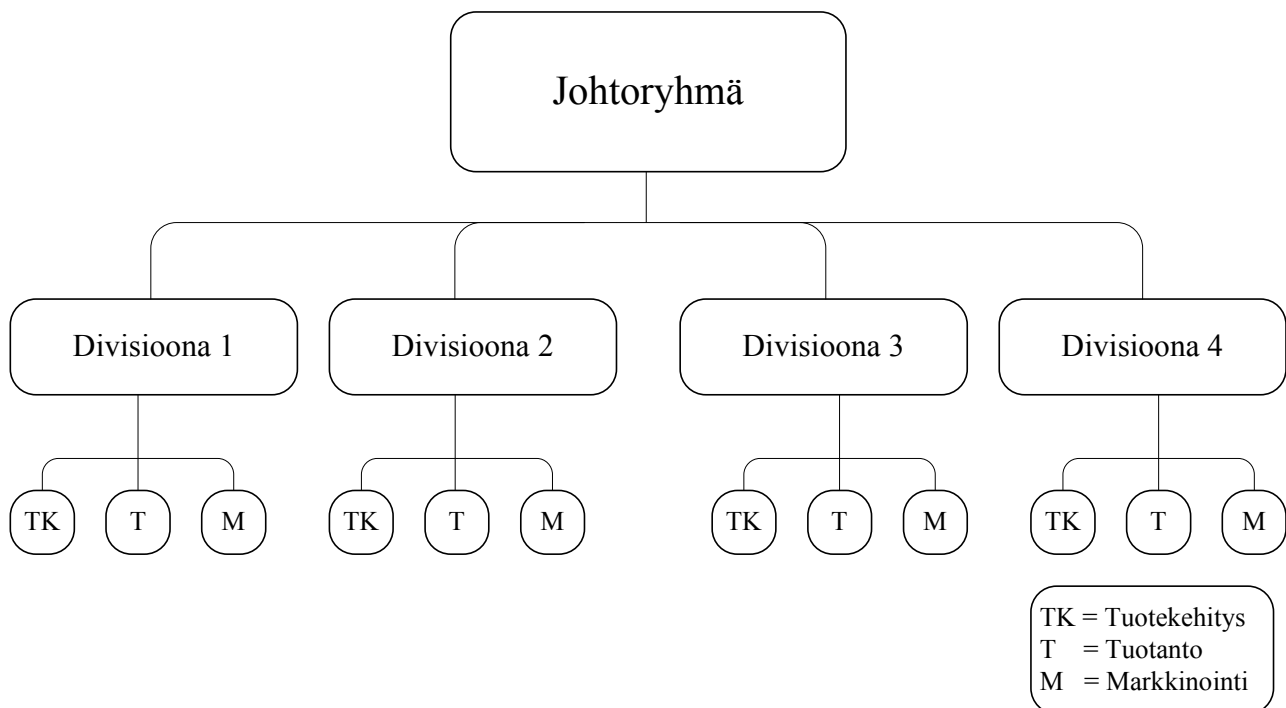
Kuva 2 Toimintorakenne (Peltonen, 2007, s. 34)

2.4.3 Divisioonarakenne

Divisioonarakenne koostuu erillisistä tulosityksiköistä, jotka on muodostettu liiketoiminta-alueiden pohjalta. Divisioonarakennetta kutsutaankin myös tulosityksikkörakenteeksi. Tulosityksikköluokittelu

voidaan perustaa esimerkiksi yrityksen tuotteisiin tai toimialoihin. Jokainen tulosityksikkö sisältää oman johtonsa sekä toimintorakenteensa. Tulosityksiköiden voidaan ajatella olevan omia organisaatioitaan suuremman organisaation sisällä (Mintzberg, 1979, s. 387). Tämä toimintorakenteiden pilkkominen eri tulosityksiköiden alle helpottaa markkinoiden vaihteluihin reagoimista, mutta samalla vaikeuttaa asiantuntijuuden kunnollista syventymistä. (Peltonen, 2007, s. 34 ja s. 40)

Ylimmän johdon sekä yhtymäesikunnan tehtävä on koko yrityksen ohjaamisesta vastaaminen. Divisioonarakenne eroaa puhtaasta toimintorakenteesta sillä, että sen rakenteelliset osiot ovat lähempänä asiakkaita ja markkinoita. Tämä mahdollistaa nopeamman reagoinnin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Voisi sanoa, että divisioonarakenteessa yhdistyvät suuren yrityksen resurssit ja pienen yrityksen joustavuus ja yksinkertaisuus. Rakenteen sisällä koko organisaation yhdistäminen saattaa kuitenkin olla vaikeaa. (Peltonen, 2007, s. 34 ja s. 40)



Kuva 3 Divisioonarakenne (Peltonen, 2007, s. 35)

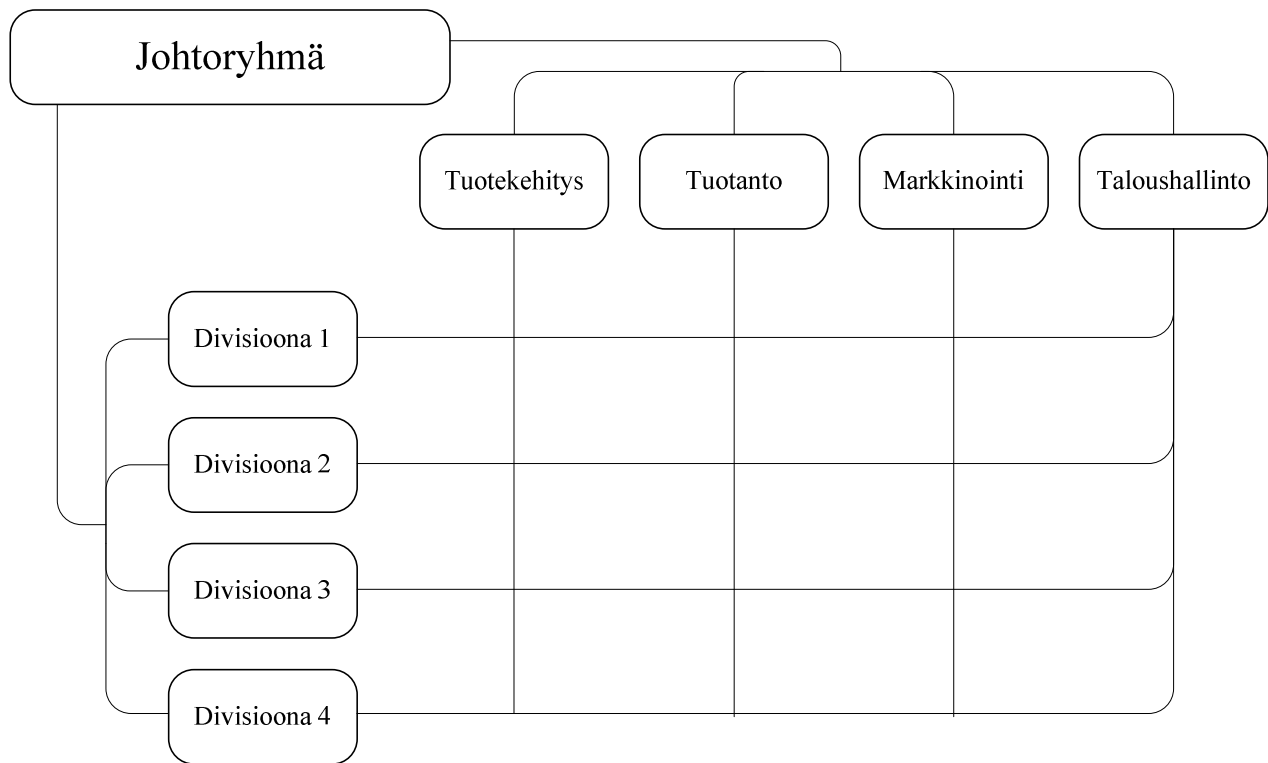
2.4.4 Matriisirakenne

Matriisirakenteessa pyritään yhdistämään kaksi edellä esiteltyä rakennetta. Rakenne on joustava ja soveltuukin monelle hyvin erikaltaiselle yritykselle. Matriisissa divisioonarakenne periaatteessa

rakennetaan toimintorakenteen päälle. Mallilla hyödynnetään sekä kokonaiskuvaa että erikoistumisen tuomia etuja. Rakenne eroaa divisioonarakenteesta siten, että divisioonamallissa jokaisen tulosityksikön alla on omat toimintomoduulinsa kun taas matriisirakenteessa yksi ja sama toimintoyksikkö tarjoaa palvelunsa jokaiselle divisioonalle. Näin vähennetään samaa toimintoa tekevien toimintoyksiköiden määrää ja mahdollistetaan asiantuntijuuden kehittyminen. (Peltonen, 2007, s. 36)

Matriisirakenteen organisaatiossa työntekijöillä on kaksi esimiestä kullakin – toinen vastaa kyseisen toiminnon prosessista ja toinen erityisosaamisesta. Matriisirakenteessa syntyy kuitenkin herkästi myös konflikteja toiminto- ja divisioonajaottelun kesken. Työntekijät saattavat kokea rakenteen sekavaksi, sillä heitä ohjataan kahteen eri suuntaan. Tämä saattaa aiheuttaa hitautta muuten joustavassa rakenteessa. Tilanteen ratkaiseminen ja estäminen vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja sekä ajattelutavan muutosta pois perinteisestä hierarkkisesta ajattelutavasta. Osa matriisirakenteen käyttäjistä on ratkaissut ongelman painottamalla jompaakumpaa matriisin pohjarakennetta: toimintoa tai funktiota eli erityisosaamista. Painotusten vuoksi matriisirakenteesta voidaan käyttää myös termejä funktionaalinen matriisi ja tuotepohjainen matriisi. (Peltonen, 2007, s. 36 ja s. 40)

Mintzberg kertoo kirjassaan *The Structuring of Organizations* (1979, s 435) matriisirakenteen kahtalaisesta luonteesta. Yhdeltä kannalta nähtynä matriisirakenne edesauttaa organisaation kehitystä, koska siinä hyödynnetään vanhojen organisaatioiden malleja sen sijaan, että jokaista tavoitetta tai ongelmaa varten alettaisiin kasata täysin uutta organisaatiota tyhjältä pöydältä. Toisaalta matriisirakenne luo organisaatioon jonkinasteista epävakautta, sillä se pakottaa rakenteen muuttumaan jatkuvasti ristiriidassa olevien päämäärien, arvojen ja tärkeysjärjestysten takia.



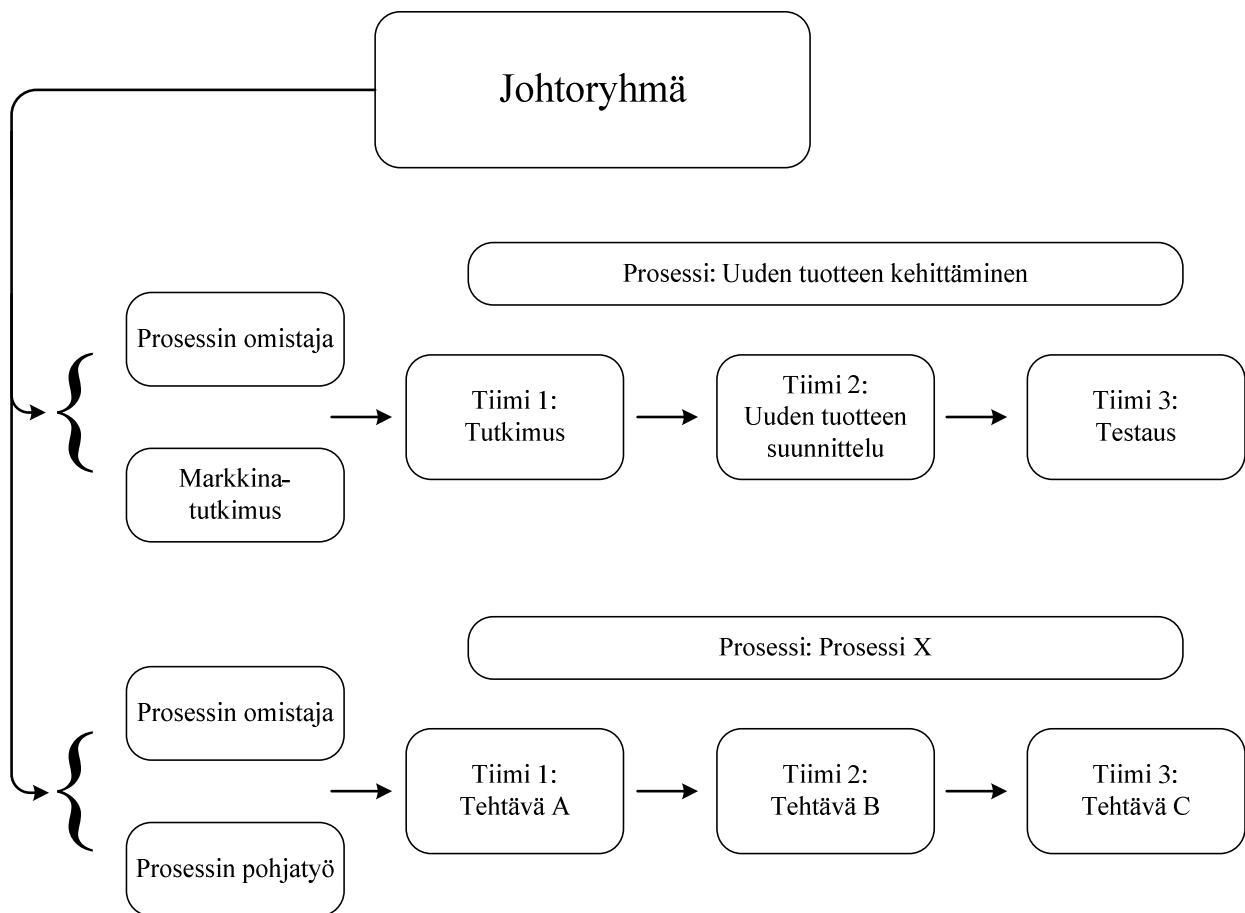
Kuva 4 Matriisirakenne (Peltonen, 2007, s. 36)

2.4.5 Prosessirakenne

Prosessirakenne korostaa organisaation horisontaalista toimintoketjua hierarkkisen toimintomallin sijaan. Kyseistä mallia käyttävät yritykset rakentuvat prosessien ympärille. He tarkastelevat toimintaansa asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien perusteella. Tämä rikkoo funktionaalisen työnjaon ja yritys toimii projektitiimeillä, jotka tuottavat ja toteuttavat prosesseja. Prosessit voivat olla joko ulkoiselle tai yrityksen sisäiselle asiakkaalle tuotettuja. Esimerkiksi henkilöstöhallinto tarjoaa prosesseja yrityksen sisällä ja tuotanto palvelee ulkoisia asiakkaita. Mallissa ei täten olekaan perinteisiä, hierarkkisia johtaja-asemia vaan jokaisella prosessilla on oma johtajansa ja koko yrityksen johtaminen on johtoryhmän vastuulla. Haasteellista rakenteessa onkin toimintatavan omaksuminen, palkitsemisjärjestelmän luominen sekä ydinprosessien määrittäminen. (Peltonen, 2007, s. 37 ja s. 40)

Prosessirakenne soveltuu dynaamiseen ja monimutkaiseen ympäristöön, jossa organisaatiolta vaaditaan joustavuutta, eli epämuodollisia yrityksen sisäisiä toimintatapoja, joissa hyödynnetään

ryhmätyöskentelyä ja ihmisten asiantuntijuutta. Monesti prosessitiimit muodostetaan vain tilapäisesti tiettyjä projekteja varten. (Juuti, 2006, s. 227)



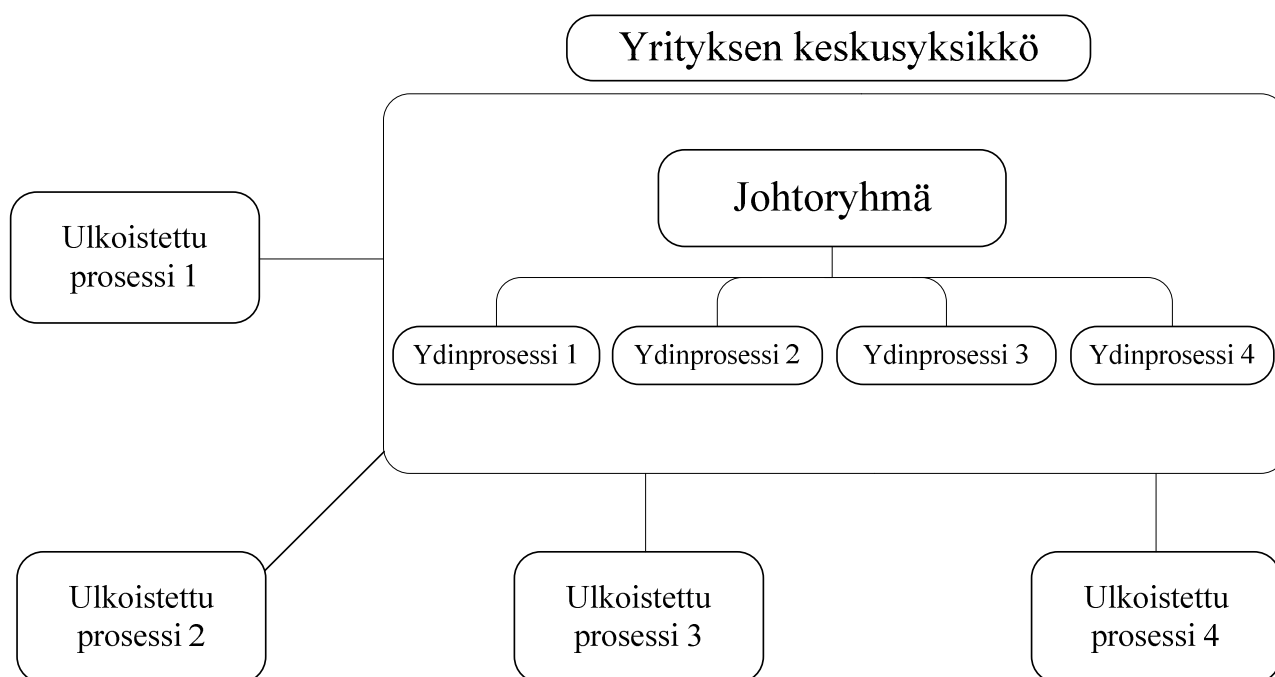
Kuva 5 Prosessirakenne (Peltonen, 2007, s. 37)

2.4.6 Verkostorakenne

Verkostorakenne on nykypäivänä yleistynyt organisaatorakenne, jossa osa yrityksen toiminnoista on ulkoistettu erikoistuneille palveluyrityksille. Tämä mahdollistaa laajat operaation, mutta ei vaadi suuria investointeja. Ulkoistaminen tehdään yrityksen strategian mukaan, jolloin toimintoja, joilla on strategista merkitystä yrityksen kilpailuedulle, ei ulkoisteta. Verkostorakenteen hallinnointi tapahtuu keskusyksiköstä, jossa voi sijaita joitakin näitä strategiseksi katsottuja ja siten ei ulkoistettuja toimintoja. Hallinnointi saattaa laajalle verkostoituneissa yrityksissä olla raskasta ja vaikeaa, sillä suhteiden ylläpito vaatii huomattavan osan johtamistyöstä eivätkä kaikki työntekijät

sitoudu yritykseen. Silti verkostomallissa on päästy eroon turhasta byrokratiasta ja malli on erittäin joustava. (Peltonen, 2007, s. 38 ja s. 41)

Ulkoistamisen myötä erilaiset liittoumat ja kumppanuudet suuryhtiöiden ja pienempien yritysten väleillä ovat yleistyneet ja kasvattaneet arvoaan. Verkostorakenteen käyttöä on edesauttanut tietoliikenneteknologian kehittyminen ja sen käytön helpottuminen. Verkostorakenteen yleistyminen itsessään taas on lisännyt avoimien innovaatioiden määrää juuri joustavuutensa ansiosta. (Peltonen, 2007, s. 38 ja s. 41)



Kuva 6 Verkostorakenne

2.4.7 Yhteenveto rakenteista

Usein organisaatioissa ei esiinny puhtaasti vain yhtä organisaatorakennemallia vaan yritykset sekoittavat eri rakennemalleja toimintojensa mukaan. Tätä usean rakennemallin yhdistämistä voidaan kutsua hybridirakenteeksi. Hybridirakenteet ovat usein monimutkaisia ja niitä on vaikea arvioida. Tämä saattaa johtaa siihen, että rakenne muokkaa kuvaa koko organisaatiosta sekavaksi. Siinä tilanteessa voi herätä kysymyksiä, kuinka kyseistä mallia käyttävä organisaatio toimii kokonaisuutena, ja kuinka sen osat yhdistyvät toisiinsa. Myös eri rakenteiden välille saattaa muodostua valtataistelua siitä, kumpi malli on yrityksen niin sanottu virallinen malli. Se kuitenkin

osoittaa toimiessaan sen, että lopputulos voi olla enemmän kuin osiensa summa, koska siinä voidaan yhdistää kunkin organisaatorakenteen vahvuudet ja välttää niiden heikkoudet. (Peltonen, 2007, s. 38)

Seuraavaan taulukkoon on koottu edellä esiteltyjen rakennemallien perusominaisuudet sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet.

Taulukko 1 Rakenteiden perusominaisuudet, vahvuudet ja heikkoudet

Rakenne	Ominaisuudet	Vahvuudet	Heikkoudet
Pienyritysrakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Yksinkertaisin - Ei hierarkkisuutta - Isot yritykset voivat käyttää projektien organisointiin 	<ul style="list-style-type: none"> - Epämuodollisuus - Joustavuus - Oppiminen ja kehittyminen - Reagointinopeus 	<ul style="list-style-type: none"> - Kasvaessa raskas ylläpitää - Vaikea ulkopuolisille
Toimintorakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Eritellyt toiminnot - Jako erikoisalojen mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehokkuus - Erityisosaamisen hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Päätöksenteon kasaantuminen johdolle - Reagoinnin hitaus
Divisioonarakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Tulosityksikköjaottelu - Yhdistää pienen yrityksen joustavuuden ja suuren resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> - Markkinoiden läheisyys - Reagoimisnopeus 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiantuntijoiden vaikeaa syventyä omaan alaansa - Koko organisaation yhdistäminen haastavaa
Matriisirakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Yhdistää toiminto- ja divisioonarakenteet - Työntekijät kahden esimiehen alaisuudessa - Erityisosaamisen painotus mahdollista 	<ul style="list-style-type: none"> - Joustava - Painottaa toiminto- ja tulosityksiköitä - Asiantuntijuuden hyödyntäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktit rakenteiden välillä - Ajattelutavan muutos tarpeellinen
Prosessirakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Rakentuu prosessien pohjalle - Ulkoiset ja sisäiset prosessit eroteltu 	<ul style="list-style-type: none"> - Ryhmätyöskentelyn edut - Toimintaa ohjaa lisäarvon tuottaminen asiakkaalle 	<ul style="list-style-type: none"> - Ydinprosessien määrittäminen vie aikaa - Vaatii ajattelutavan muutoksen
Verkostorakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Toimintojen ulkoistaminen erikoistuneille palveluyrityksille - Yrityksellä itsellään vain strategisesti tärkeät toiminnot 	<ul style="list-style-type: none"> - Laajojen operaatioiden mahdollisuus ilman suuria investointeja - Erittäin joustava - Ei turhaa byrokratiaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Hallinnointi vaikeaa ja raskasta - Työntekijät eivät sitoudu yritykseen
Hybridirakenteet	<ul style="list-style-type: none"> - Sekoittaa kahta tai useampaa rakennetta 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus hyödyntää käytettyjen rakenteiden edut ja välttää haitat 	<ul style="list-style-type: none"> - Käytettyjen rakenteiden väliset ristiriidat ja "valtataistelut" - Sekava kokonaiskuva organisaatiosta

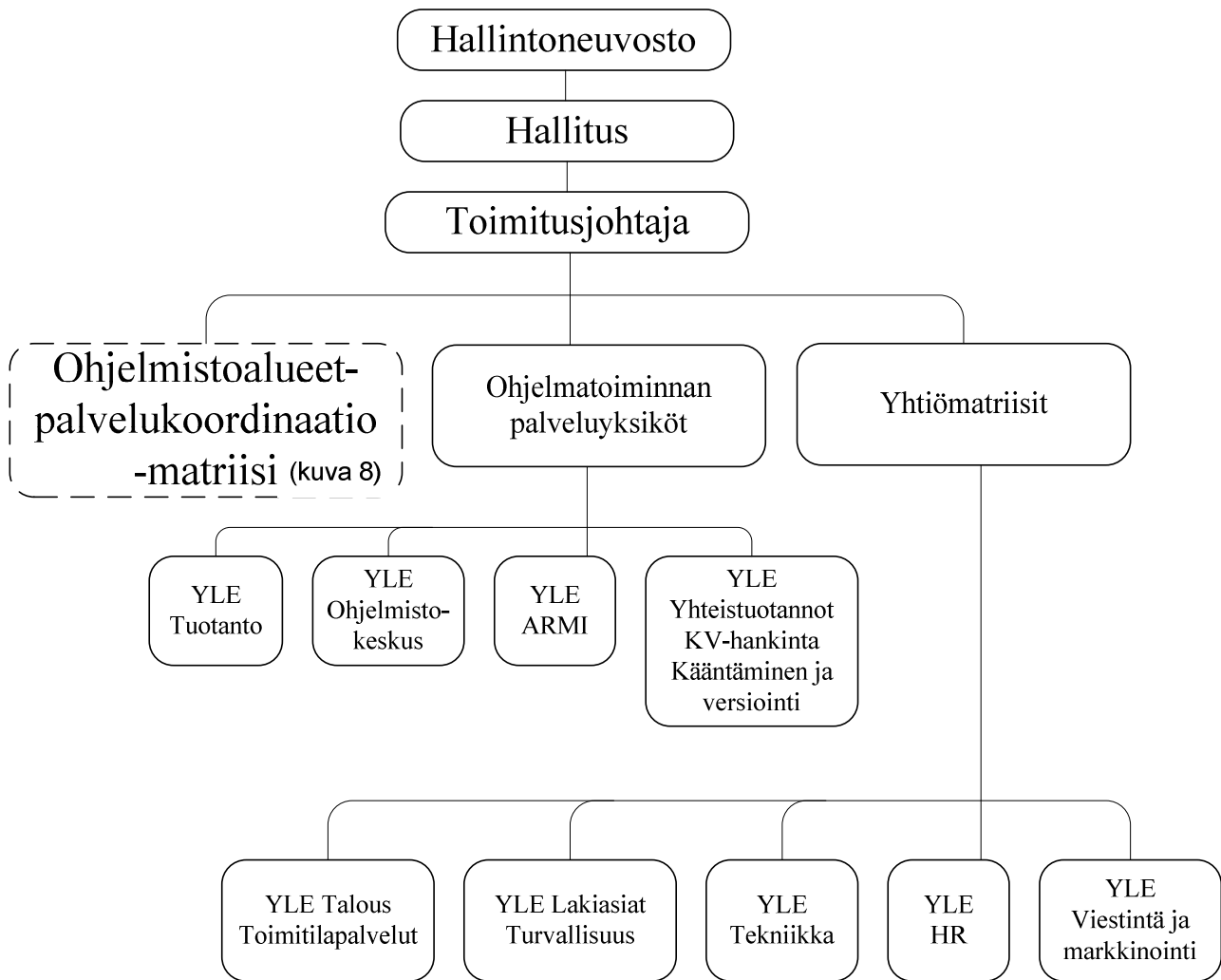
2.5 Yritysesimerkkejä organisaatorakenteista

Kuten jo aiemmin todettiin, eivät organisaatiot yleensä edusta vain puhtaasti yhtä rakennetyyppiä, vaan muodostavat niistä sopivan sekoituksen omiin olosuhteisiinsa sopiviksi. Näin rakenteeseen voidaan saada joustavuutta ja byrokraattisia toimintatapoja tarpeen mukaan. Seuraavaksi käydään läpi YLEn organisaatiomalli sekä organisaatioesimerkkeinä yksi mediatalo ja yksi teknologiayritys.

2.5.1 YLE organisaationa

Yleisradio Oy on perustettu vuonna 1926, ja sen perustehtävänä on toimia Suomessa julkisen palvelun ohjelmistoyhtiönä. Ohjelmistoalueet muodostavat YLEn toiminnan ytimen. YLEn ohjelmistoalueet ovat Asia- ja kulttuuri-YLE, uutisten, urheilun ja aluesisältöjen YLE24, viihteen ja lastenohjelmien YLE Visio ja ruotsinkielisten sisältöjen Svenska YLE. YLEn pääomistaja on Suomen valtio, sen toimintaa säätelee Laki Yleisradio Oy:stä ja sen ylin päättävä elin on hallintoneuvosto, jonka puolestaan valitsee eduskunta. YLEn rahoitus hoidetaan tv:n käytöstä perittävillä tv-maksuilla. (YLE, 9.4.2010)

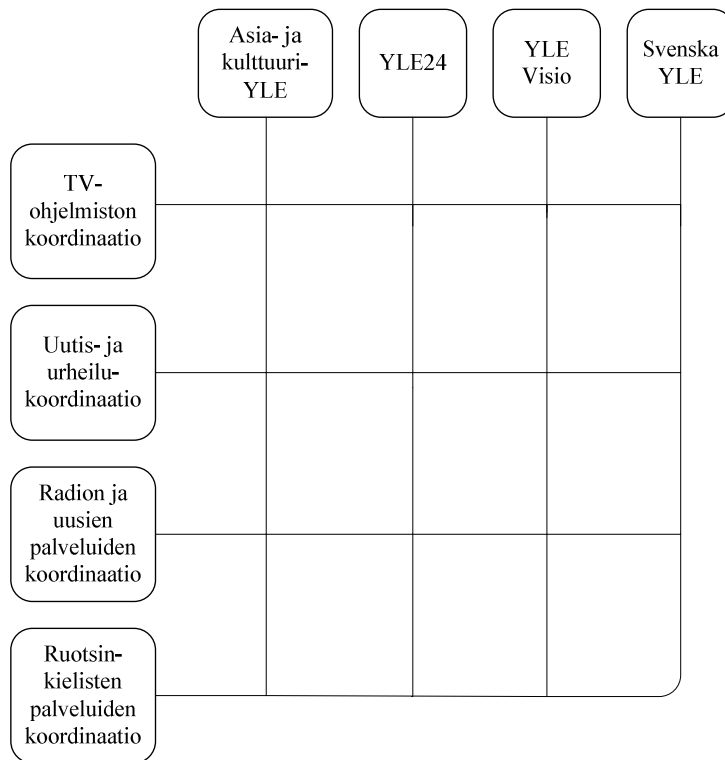
Seuraavaksi käydään läpi YLEn organisaation muodostumista ja pohditaan, millaisia ovat yhtiön ydinosaamisalueet, ja mitä muita toimintoja tarvitaan toiminnan pyörittämiseen.



Kuva 7 YLEn organisaation linjarakenne

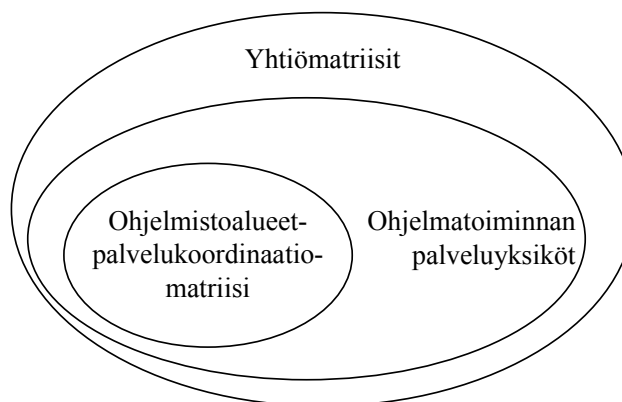
YLEn organisaatorakenteessa voi havaita sekä matriisi- että linjaorganisaation piirteitä (ks. kuvat 7, 8 ja 9). Ylintä päätösvaltaa YLEssä käyttävät eduskunnan valitsema hallintoneuvosto ja hallintoneuvoston nimeämä hallitus. Yhtiön linjarakenteen rungon muodostavat kolme ryhmää. Ensimmäinen ja tärkein niistä on ohjelmistoalueet-palvelukoordinaatio -matriisi, jonka muodostavat YLEn varsinaiset ”tuotteet”: ohjelmat ja tiedonvälitys (ks. kuva 8). Kaksi muuta ryhmää ovat ohjelmatoiminnan palveluyksiköt sekä yhtiömatriisit. Nämä ovat tukitoimintoja yhtiön varsinaiselle päätehtävälle, ja mahdollistavat toiminnan päivittäisen sujuvuuden. (YLE, 1.4.2010)

Ryhmiä yhteistyö voisi mahdollisesti sujua seuraavasti: kukin ohjelmatoiminnan palveluyksikkö tekee yhteistyötä kunkin ohjelmistoalueet-palvelukoordinaatio -matriisin leikkauskohdan kanssa. Otetaan esimerkiksi kuvan 8 matriisista YLE24 ja TV-ohjelmiston koordinaatioryhmät, jotka yhdessä ohjelmatoiminnan palveluyksikköjen kanssa saavat tuotettua tv- uutiset.



Kuva 8 Ohjelmistoalueet-palvelukoordinaatio -matriisi.

Koko organisaatiota tukevat taustalla yhtiöpalvelut, kuten toimitilapalvelut ja tekniikka, jotka vaikuttavat kaikkeen organisaation toimintaan (kuva 9).

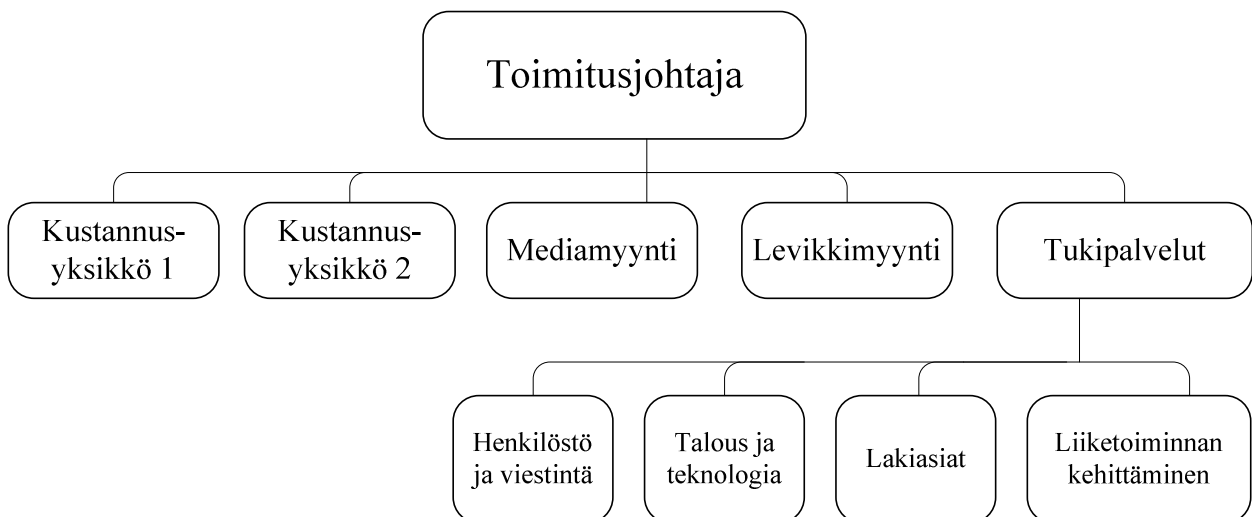


Kuva 9 YLEn toimintojen kattavuus organisaatiossa

2.5.2 Sanoma Magazinesin ja Nokian organisaatiot

Vertailuesimerkiksi otettiin toinen media-alan yritys, Sanoma Magazinesin, sekä teknologiayrityksenä Nokian. Vertaamalla näiden yritysten organisaatorakenteita, huomataan, kuinka eri hybridirakenteet on koottu ja onko yrityksillä mitään samankaltaisuutta organisoitumismalleissaan.

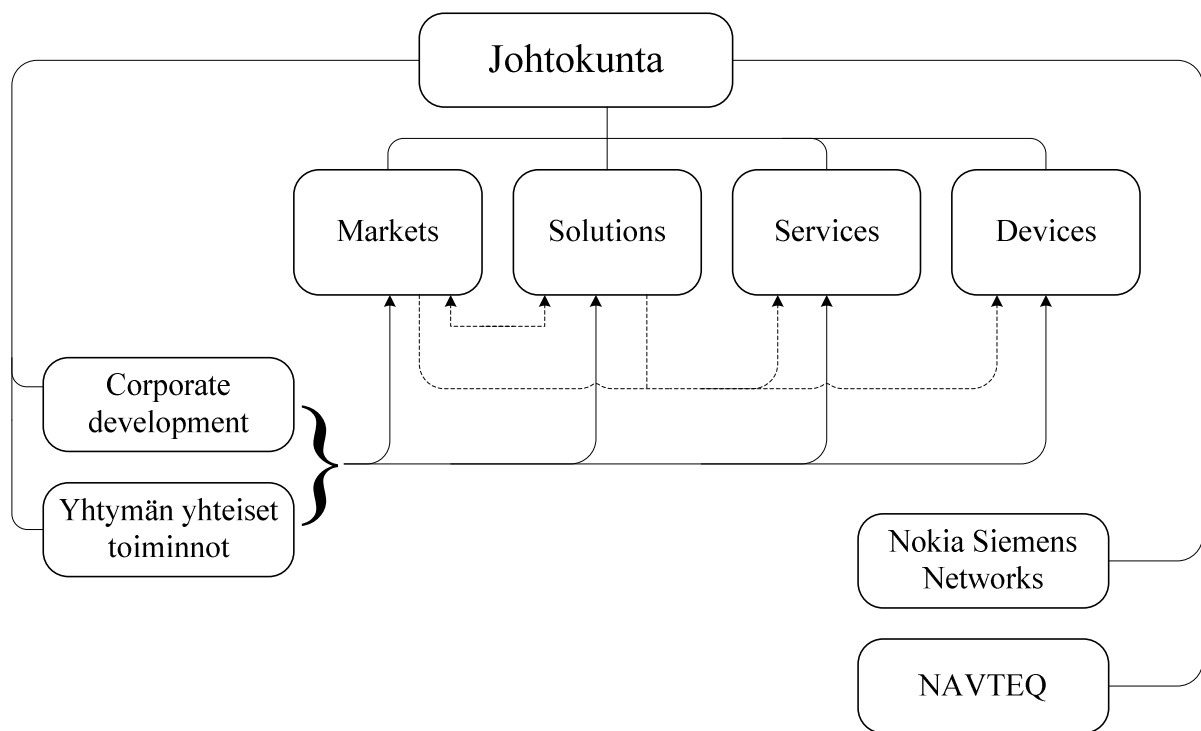
Yrityksen internetsivuilla olevan organisaatiokaavion perusteella voidaan päätellä Sanoma Magazinesin organisaatorakenteen olevan yhdistelmä divisioona- ja toimintorakennetta. Kustannusyksiköt 1 ja 2 ovat omia divisiooniaan, joilla on kuitenkin yhteisiä tukipalveluita ja myyntiyksiköitä. (Ks. kuva 10)



Kuva 10 Sanoma Magazinesin organisaatio (Sanoma Magazines, 1.4.2010)

Nokian organisaatiokaavio (ks. kuva 11) on esimerkkinä teknologiayrityksen rakenteesta (Nokia, 1.4.10). Rakenne ei vaikuta olevan puhdas matriisiorganisaatio, vaikka siinä näyttää olevan paljon sen kaltaisia piirteitä. Rakenne voidaan tulkita yhdistelmäksi divisioona- ja matriisiorganisaatiota. Niistä molemmat ovat joustavia rakenteita, jollaista tarvitaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa Nokia toimii. Rakenne mahdollistaa sekä tiettyjen toimintojen keskittämisen tehokkuuden aikaansaamiseksi, mutta myös asiantuntijuuteen keskittymisen sitä tarvittaessa.

Nokian rakenteessa näkyy kaksi koko yrityksen kattavaa toimintoa: Corporate development (yhtiön kehittäminen) ja Yhtymän yhteiset toiminnot. Ne vaikuttavat kaikkiin muihin yrityksen toimintoihin, lukuun ottamatta Nokia Siemens Networksia ja NAVTEQia, jotka toimivat omina yksikköinä. Yrityksen muita toimintoja ovat Markets, Solutions, Services ja Devices, joista Markets ja Solutions ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mutta lisäksi tukevat myös kahta muuta toimintoa.



Kuva 11 Nokian organisaatiokaavio

Vertaamalla YLEä, Sanoma Magazinesia ja Nokkaa huomaamme, että ne kaikki oli koottu yhteensä kolmesta eri rakennemallista: toimintorakenteesta, divisioonarakenteesta ja matriisirakenteesta. YLEä ja Nokkaa yhdistää matriisirakenteen ja mediataloja toimintorakenteen käyttö.

3 INNOVAATIOT JA INNOVATIIVISUUS

Innovaatioista ja innovatiivisuudesta on termeinä tullut jo osa arkipäivää. Silti monille, sekä henkilöille että yrityksille, sanan todellinen tarkoitusperä jää hämäräksi. Innovaatiot mielletään ideoiksi tai keksinnöiksi ja innovatiivisuutta pidetään idearikkaana ympäristönä. Apilo, Taskinen ja Salkari (2007, s. 13) korostavatkin, että kyseessä ei ole yksi ja sama asia. Heidän mukaansa ideoida voi kuka tahansa, mutta kaikista ei ole keksijöiksi. Lisäksi yksilöt ideoivat, mutta innovaatiot vaativat taakseen osallistuvan organisaation, parhaimmillaan innovatiivisen sellaisen, jolla on kyky yhdistellä teknologioita ja markkinatarpeita uudella tavalla (Apilo, Taskinen, 2006, liitteen 3 s. 2).

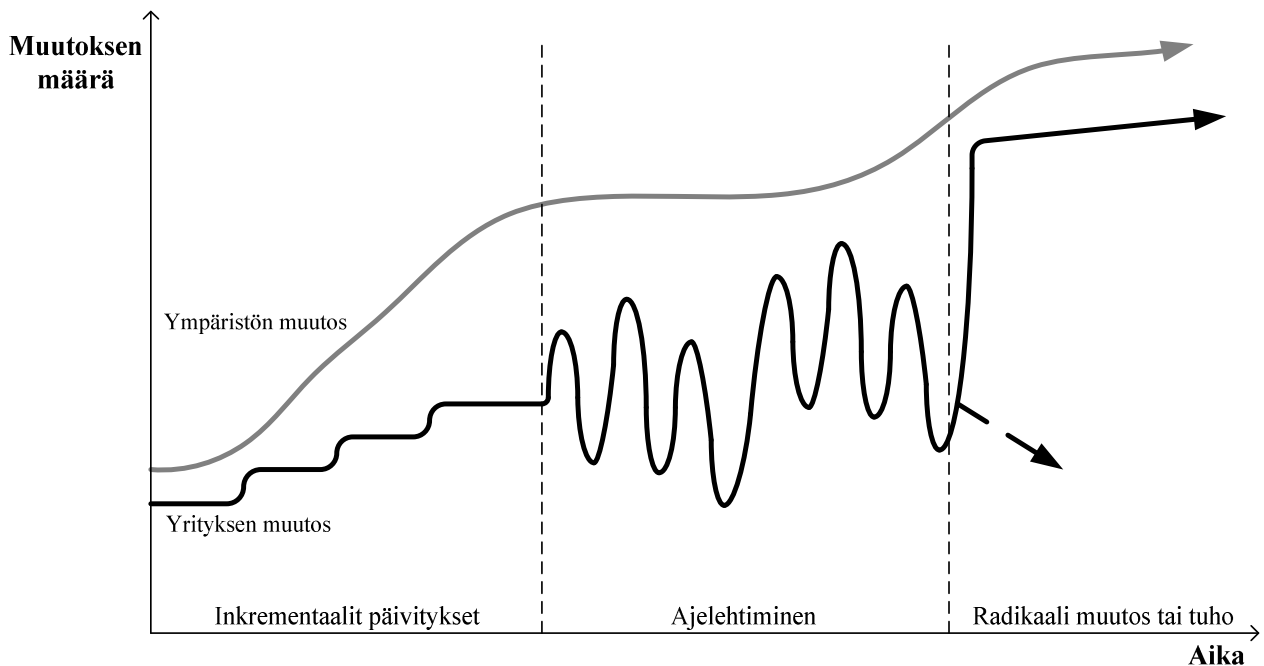
Stähle et al. (2004, s. 11) painottavat sitä, että innovaatio ei ole pelkästään ajatustasolla esiintyvä ilmiö vaan siihen liittyy aina myös käytännön toimintaa. He ovatkin esittäneet innovaatiolle seuraavanlaisen määritelmän:

Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen

Määritelmä esittää sen, että pelkällä uudella idealla ei vielä saada aikaiseksi innovaatiota, vaan idea tulee toteuttaa ja sen tulee luoda arvoa. Arvon luominen ei tarkoita välttämättä taloudellista arvoa, vaan se voi näkyä myös esimerkiksi elämänlaadun tai työilmapiirin paranemisena.

Kun yhdistetään edellä mainitut asiat, saadaan selville, että innovaatiot tarvitsevat taakseen toimivan organisaation. Silti on todettu, etteivät innovaatiot välttämättä paranna organisaation tulosta. Vasta organisaation ulkopuolinen ympäristö määrittelee vastaanotollaan sen, onko uusi innovaatio organisaatiolle hyödyksi vai haitaksi (Stähle et al. 2004, s. 13). Kuitenkin innovatiivisuus on monelle yritykselle elinehto, ja useimmat yritykset voivat lisäksi saavuttaa ja säilyttää kilpailukykyänsä sen ansiosta (Apilo et al. 2007, s. 17).

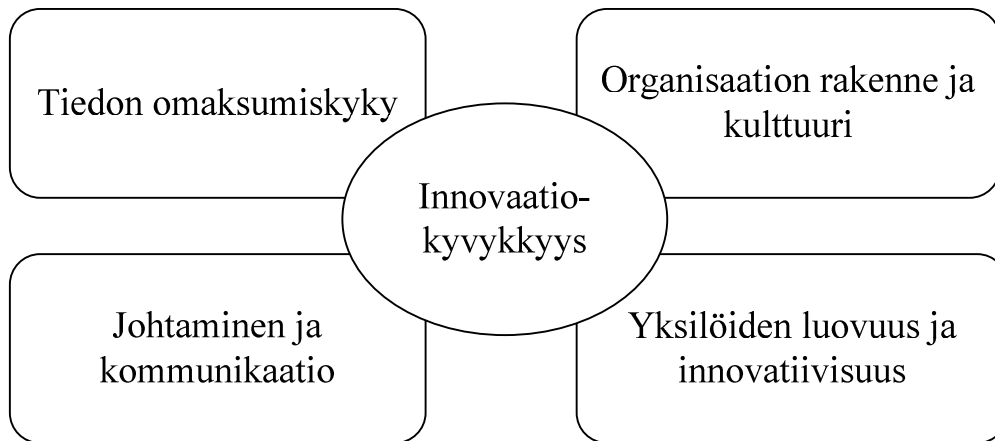
Kuva 12 esittelee, kuinka yrityksen tulee päivittää toimintaansa inkrementaaleilla eli päivittäillä, pienemmillä innovaatioilla. Mikäli yritys ei päivitä toimintaansa, päätyy se ajelehtimaan. Tilanteesta pois pääseminen vaatii radikaaleja innovaatioita, jotka voivat tarkoittaa muutoksia jopa yrityksen toimintaprosesseihin ja -rakenteisiin. (Kohtamäki, 2005, dia 24)



Kuva 12 Yrityksen strateginen ajelehtiminen (Kohtamäki, 2005, dia 24)

Tämän vuoksi yritykset tarvitsevat innovaatioita. Mutta kuten aikaisemmin todettiin, myös innovaatiot tarvitsevat organisaatioita toimiakseen. Yrityksen innovaatioprosesseja muovaavat yritykset itsessään, niiden strategiat ja kulttuurit, tuotteiden erityispiirteet sekä organisaation toimintatavat. Apilo et al. (2007, s. 34) huomauttavat, ettei yhtä innovaatioprosessia näin ollen voida kopioida yrityksestä toiseen.

Yrityksen tuleekin pitää innovaatioprosessia yhtenä pääprosesseistaan. Mikäli yrityksen innovaatiotoiminta pyritään irrottamaan organisaation perustoiminnoista, ei innovaatioprosesseihin saada sitoutettua johtoa, henkilöstön hyödynnettäviä voimavaroja tai verkoston tuomia resursseja (Apilo et al. 2007, s. 36). Täten myös innovaatioiden ja innovaatiokyvyn johtamisesta pitäisi tulla osa organisaation kokonaisjohtamista (Yliherva, 2004, s. 141).



Kuva 13 Innovaatiokyvykkyys (Paalanen, Kujansivu, Parjanen, 2009)

Kuvasta 13 nähdään, että innovaatiokyvykkyys on muutenkin paljon sidoksissa organisaatioon. Tarkempi perehtyminen kyvykkyyteen vaatii laaja-alaisempaa näkemystä organisaatiosta, sen rakenteista, henkilöstöstä, omaksumiskyvystä, käyttöönoton menettelyistä ja tiedon levittämiskyvystä (Yliherva, 2007, s. 32). Tämänlainen yrityksen toiminnan tutkiminen tarvitsee tuekseen jo tarkempaa organisaation tuntemusta. Siten voi päätellä, että organisaatorakenteilla on myös suoraa vaikutusta yrityksen innovatiivisuuteen ja innovaatiokyvykkyyteen.

3.1 Innovaatiokyvykkyys

Innovaatiokyvykkyydelle löytyy useita eri määritelmiä. Yhtäläisyys määritelmistä löytyy siinä, että innovaatiokyvykkyys tarvitsee taustalleen toimintaa. Eri toimintoprosessien ei kuitenkaan tarvitse olla käytössä jatkuvasti, vaan yrityksellä tulee olla kyvykkyys toiminnan aloittamiseen. Innovaatiokyvykkyys ei siis ole vain jokin konkreettinen asia, joka yrityksellä joko on tai ei, vaikka useassa määritelmässä esiintyy myös yrityksen konkreettisia ominaisuuksia.

Esimerkiksi Apilo et al. (2006, liitteen 3 s. 2) sanovat innovaatiokyvykkyuden kuvaavan innovaatioiden synnyttämiseen tarvittavia yrityksen taitoja, järjestelmiä ja prosesseja. Tämä osoittaa, että yritys tarvitsee myös toimintaa eli prosesseja innovaatiokyvykkyuden luomiseen tai parantamiseen. Yliherva (2004, s. 32) korostaa väitöskirjassaan, että ”innovaatiokyky on dynaaminen ja monitahoinen asia, jossa lähes kaikki osatekijät ovat kytköksissä toisiinsa”. Kyseinen määritelmä tukee Apilon ja Taskisen näkökantaa. Yliherva (2004, s. 141) esittää määritelmänsä tueksi, että ”innovaatiokyky koostuu organisaation aineettomasta varallisuudesta ja

kyvystä hyödyntää tätä varallisuutta siten, että se pystyy jatkuvasti uusien innovaatioiden tuottamiseen”. Näin ollen organisaatioiden yleinen innovaatiokyky on laajempi asia kuin pelkkä tuotteen, toimintatavan tai palvelun satunnainen parannus. Myös Malinen ja Barsk (2004, s. 53) kirjoittavat innovaatiokyvyyden ytimen muodostuvan uudistumiskyvystä ja luovuudesta, joiden avulla yritys voi luoda täysin uusia ja ainutlaatuisia ratkaisuja.

Saunila (2009, s. 23) on koostanut innovaatiokyvyyden määritelmistä seuraavan: ”Innovaatiokyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä jatkuvasti muuntaa tietoa, taitoa, kokemusta ja ideoita uusiksi tuotteiksi, prosesseiksi ja toimintatavoiksi tavoitteena tuottaa hyötyä organisaatiolle ja sen sidosryhmille”. Saunilan toteamus kokoaa yhteen edellä mainittujen määritelmien pääkohdat, ja tuo samalla esiin myös innovaation määrittelyssä esille tulleen läpivientiprosessin, jonka aikaansaannoksia ovat valmiit tuotteet, palvelut tai prosessit. Innovaatiokyvykkyydeksi voidaan kutsua myös kykyä tehdä muutoksia ja merkittäviä parannuksia jo olemassa oleviin teknologioihin, tuotteisiin tai prosesseihin.

Innovaatiokyvykkyys voidaan myös jakaa osiin, ja näin ollen sillä voidaan tarkoittaa erilaisia kyvykkyyksien yhdistelmiä (Saunila, 2009, s. 23). Koivisto (2005, s. 36) on jakanut toiminnallisen innovaatiokyvyyden kahteen osaan – integroituun ja viestinnälliseen. Integroitu kyvykkyys kuvaa organisaation kykyä luoda innovaatioita, ja viestinnällinen kyvykkyys innovaation levittymistä organisaatiossa. Yliherva (2004, s. 33: Dodgson, Bessant, 1996; Arnold ja Thuriaux, 1997) esittää Dodgsonin et al. sekä Arnoldin et al. tekemät jaot, joissa molemmissa innovaatiokyvykkyys on jaettu kolmeen osaan.

Dodgsonin et al. tekemän jaon osat ovat taktiset, strategiset ja metatason kyvykkyudet. Taktiset kyvykkyudet pitävät sisällään organisaation kyvyt etsiä ja valita uusia teknologioita ja informaatiota sekä uusia strategioita ja toteuttaa muutoksia. Strategiset kyvykkyudet kattavat organisaation strategioiden ja uusien resurssien yhdistelyyn liittyviä kykyjä. Metatason kyvykkyudet ovat organisaation oppimiseen liittyviä kyvykkyksiä. (Yliherva, 2004, s. 33)

Arnoldin et al. jaossa ovat strategiset, sisäiset ja ulkoiset kyvyt eroteltuna omiksi osa-alueikseen. Arnoldin et al. strategiset kyvykkyudet kattavat edellä esitellyt taktiset ja strategiset kyvykkyudet. Sisäisiin osa-alueisiin liittyvät aineellisten ja aineettomien resurssien hallinta ja kehittäminen. Ulkoiset innovaatiokyvykkyyttä kuvaavat ominaisuudet puolestaan liittyvät organisaation verkostoitumiskykyyn, jonka tärkeitä ulottuvuuksia ovat ulkopuolisiin tietovarastoihin pääseminen,

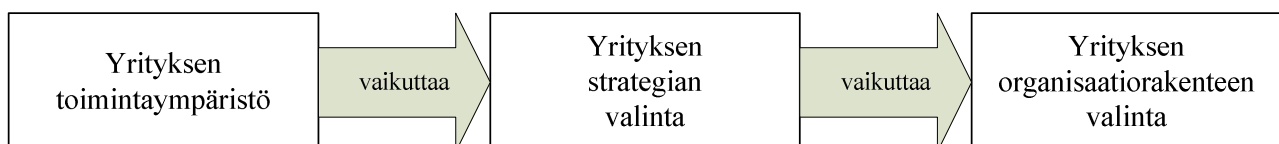
tuotantoketjun hallinta sekä täydentäviä resursseja omaavien kumppanien löytäminen. (Yliherva, 2004, s. 33)

Näistä innovaatiokyvykkyyden osa-alueista osa liittyy organisaatorakenteisiin. Niitä ovat Koiviston esittelemät integroidut ja viestinnälliset ominaisuudet, Dodgsonin ja Bessantın metatason kyvykkyydet sekä Arnoldin ja Thuriauxin ulkoiset kyvyt.

Innovaatiokyvykkyys antaa siis pohjan yrityksen innovaatiotoiminnalle. Se ei kuitenkaan osoita suoraan onko yritys innovatiivinen vai ei. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiolla voi olla innovaatiokyvykkyyttä, mutta se ei välttämättä ole innovatiivinen. Innovatiivisuuteen vaikuttavat kyvykkyyden osa-alueet ja taustatekijät, mikäli niitä osataan hyödyntää ja käyttää oikein (Saunila, 2009, s. 24). Työssä ei kuitenkaan tarkastella organisaatioiden innovaatioprosesseja sen tarkemmin. On silti hyvä muistaa, että pelkkä innovatiivisuutta tukeva organisaatorakenne ei siis tuota yritykselle valmiita innovaatioita, mutta edesauttaa tai estää innovaatioprosessien läpivientiä.

3.2 Innovaatioympäristö

Stähle et al. (2004, s. 14) ovat kirjoittaneet, että ”jotta voisi kehittää innovaatiokykyä, on ymmärrettävä myös innovaatioympäristöä”. Innovaatioympäristöjen tarkastelu korostaa organisaatioiden ja niiden ympäristöjen suhdetta. Apilo et al. (2006, s. 2) sanovat että ”kaikki organisaatiot ovat monin tavoin ’uppoutuneet’ ympäristöönsä”. Lisäksi on sanottu organisaatorakenteen seuraavan yrityksen strategiaa (Peltonen, 2007, s. 70). Kuva 14 osoittaa, kuinka ympäristö vaikuttaa yrityksen strategian kautta organisaatorakenteisiin. Tämän vuoksi myös innovaatioympäristö vaikuttaa välillisesti organisaation rakenteeseen ja sen innovatiivisuuteen.



Kuva 14 Ympäristön vaikutus organisaatorakenteiden valintaan

Innovaatioympäristö voidaan määritellä eri tavoin. Yleistettynä se tarkoittaa innovaatiojärjestelmän eli innovatiivisen yrityksen puitteita ja perusteita (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2010). Näitä puitteita

ja perusteita ovat yrityksen toimintaympäristön rakenteet, jotka tukevat innovaatioiden syntyä ja levittämistä (Uudenmaan liitto, 2006, s. 7). Lisäksi innovaatioympäristöllä tarkoitetaan myös informaatio- ja kommunikaatioympäristöä, joissa tutkimus ja käytäntö sulautuvat toisiinsa, sekä kulttuuria ja toimintatapaa, jotka kannustavat riskinottoon, hyväksyvät epäonnistumisen, suvaitsevat erilaisuutta sekä arvostavat yrittämistä (Sitra, 2005, s. 30).

Innovaatioympäristöille tyypillistä on verkostomainen yhteistyö useiden toimijoiden välillä. Verkoston sidokset voivat olla heikkoja tai vahvoja. Heikoissa sidoksissa eri organisaatioiden väleillä ei välttämättä ole suoria yhteyksiä, vaan kommunikointi perustuu yleiseen tiedonvälitykseen. Heikkojen sidosten pohjalta muodostuva innovaatioympäristön muodostuminen tarjoaa pohjan vahvojen sidosten syntymiselle. Näin ollen innovaatioympäristö muodostuu alueen sosiaalisesta verkostosta sekä sen institutionaalisesta vahvuudesta. (Stähle et al. 2004, s. 15)

Köppä, Smedlund ja Stähle (2004, s. 3) kuvaavatkin innovaatioympäristöä seuraavilla piirteillä:

- Alueilla on yksi tai useampi innovaatioympäristö. Ne rakentuvat tiettyjen klustereiden ympärille. Klusterit ovat toisiinsa kytkeytyneiden yritysten ja instituutioiden muodostamia systeemejä, joiden kokonaisarvo on enemmän kuin osiensa summa.
- Innovaatioympäristö liittyy aina jonkun klusterin innovaatiotoimintaan, joten niitä ei voida synnyttää mihin tahansa.
- Paikallisella innovaatioympäristöllä tarkoitetaan maantieteelliseen alueeseen kytkeytynyttä ympäristöä. Yritysten näkökulmasta innovaatioympäristö on lähinnä kuitenkin heikkojen ja vahvojen sidosten verkosto, joissa parhaimmillaan on paikallisia, kansallisia sekä globaaleja ulottuvuuksia. Tähän verraten paikallinen innovaatioympäristö voidaan nähdä laajempien verkostojen paikalliseksi solmukohdaksi.

Usein innovaatioympäristöllä siis tarkoitetaan organisaatiotasoa laajempaa verkostoa. Stähle et al. esittävät kuitenkin Kolehmaisena luoman paikallisen innovaatioympäristön jaon. Siinä on kolme toisiinsa kytkeytynyttä tasoa: rakenteiden ja instituutioiden taso, organisaatiotaso ja yksilöiden taso. Yrityksen sisäisillä innovaatioympäristöillä on siis myös merkitystä ja niihin pätevät laajempien innovaatioympäristöjen ominaisuudet. (2004, s. 14: Kolehmainen, 2004)

YLEn tavoitteena on saada aikaiseksi sekä organisaation sisäinen innovaatioympäristö, joka tarjoaa jäsenilleen hyödyllisiä osia ja työkaluja valittavaksi käyttöön, että organisaation ulkopuolinen, verkoston yhteinen avoimen innovoinnin ympäristö (YLE, [sähköposti], 2010b). Seuraavaksi on

tutkittava, millainen organisaatorakenne tukee yrityksen innovaatiokyvykkyyttä sekä edesauttaa sisäisen ja ulkoisen innovaatioympäristön luomista.

4 INNOVATIIVINEN ORGANISAATIO

Innovaatioprosessista voidaan erottaa kaksi päävaihetta. Toinen on uusien ideoiden kehittäminen, ja toinen niiden toteuttaminen käytännössä. Nämä kaksi prosessin vaihetta ovat joiltain osin ristiriidassa keskenään, sillä uusien ideoiden aikaansaaminen vaatii luovaa ajattelua ja vanhojen itsestään selvien toimintatapojen kyseenalaistamista, mutta toisaalta innovaation toteuttamisen ja leviämisen tulee tapahtua organisaation olemassa olevien järjestelmien sallimissa rajoissa sen rakenteita ja resursseja hyödyntäen. (Stähle et al., 2004, s. 12)

Näitä innovaatioprosessiin tarvittavia organisaation ja sen verkostojen resursseja ovat erilaiset poikkifunktionaaliset tiimit, joita esiintyy erityisesti matriisi- ja prosessirakenteisissa organisaatioissa. Lisäksi tarvitaan tietenkin aikaa ja rahaa, teknologiakompetenssia, markkinatuntemusta sekä organisaation kykyä uuden oppimiseen (Apilo et al. 2007, s. 34). Tiddin ja Bessant (2009, s.107) mielestä innovaatioita ei kannata ajatella ainoastaan tutkimus- ja tuotekehitysosastojen projekteina, vaan laajentaa innovointi koko organisaation yhteiseksi hankkeeksi niin, että siihen voisivat osallistua tuotekehitysosaston lisäksi muun muassa markkinointi ja hankintaosasto. Näin saataisiin painostettua koko organisaatiota muuttumaan entistä joustavammaksi.

4.1 Organisaation valtarakenteet ja päätöksenteko

Organisaation valtarakenne vaikuttaa sen joustavuuteen, ja joustavia organisaatioita pidetään innovatiivisempina kuin jäykkiä. Tästä johtuen valtarakenteilla on merkittävä rooli organisaation innovatiivisuudessa. Organisaation valtarakenteisiin ja päätöksentekotapoihin on kiinnitettävä huomiota myös innovaatioprosessin kahtalaisen luonteen vuoksi. Niiden tulisi olla luovuutta ja uuden kehittämistä tukevia, mutta toisaalta joustavuuden lisäksi vaaditaan myös tehokkuutta innovaatioprosessin tuotanto- tai toteuttamisvaiheessa (Stähle et al. 2004, s. 95). Tärkeintä olisikin löytää organisaation rakenteeseen tasapaino joustavien ja byrokraattisten ominaisuuksien välillä (Tidd, Bessant, Pavitt, 2005, s. 475). Ominaisuuksien suhteelliset määrät riippuvat yrityksen toimialasta ja tehtävästä: joillakin aloilla yrityksillä ei yksinkertaisesti ole tarvetta olla erityisen innovatiivisia.

Innovatiivisille organisaatioille on luonteenomaista, että valta ei ole ainoastaan ylimmän johdon käsissä, eikä vallan käyttäminen perustu ainoastaan organisaatiohierarkian määrittämään asemaan. Innovatiivisissa organisaatioissa valtaa on siirretty työntekijöille, ja heitä nimenomaan kannustetaan osallistumaan päätöstentekoon. Tehokkuuteen tähtäävissä, yleensä erittäin byrokraattisissa organisaatioissa valta ei ole jakaantunut yhtä tasaisesti kuin innovatiivisissa yhteisöissä. (Stähle et al. 2004, s. 95)

Tidd et al. (2009, s. 106) huomauttavatkin vapaamman päätöksentekokulttuurin olevan tunnusomaista menestyneille innovatiivisille yrityksille, joissa toteutetaan paljon eri funktioiden välistä yhteistyötä ja kommunikoidaan runsaasti ja vapaasti eri hierarkiatasojen välillä. Näissä yrityksissä tapahtuu normaalia enemmän viestintää alaisilta esimiesten suuntaan. Tämänkaltaisen kulttuuri vaatii perustakseen joustavaa organisaatorakennetta.

YLEssäkin koetetaan ottaa huomioon vallanjaon merkitys innovatiivisuuteen. Yhtiön innovaatiotoiminta pyritään saamaan jokapäiväiseksi osaksi koko organisaation toimintaa. Sen keskittämistä vain yhdelle osastolle ei nähdä mielekkäänä, vaan ideaalitulanteessa jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus tuoda ideansa julki. Käyttökelpoisimmat ideat pääsisivät lopulta toteutukseen asti. (YLE [sähköposti], 2010b)

Organisaatiossa suoritettavat toiminnot ja tehtävät vaikuttavat sen rakenteeseen (Tidd et al., 2009, s.106). Sen perusteella myös ala, jolla organisaatio toimii, ja teknologia, jota yrityksessä käytetään, vaikuttavat organisaatorakenteeseen. Tämän voi havaita perinteisessä prosessiteollisuudessa: yleensä rakenteet prosessiteollisuudessa ovat huomattavasti hierarkkisempia, ja päätöksenteko keskittyneempää kuin esimerkiksi high-tech -teollisuudessa, palvelualoilla tai asiantuntijaorganisaatioissa (Kauhanen, 2006, s. 27). Osaltaan tämä voi johtua innovaatioiden radikaalisuusasteen tarpeesta: prosessiteollisuudessa innovaatiot keskittyvät usein lähinnä tuotantoprosesseihin, kun taas itse tuotetta saatetaan vain vähän päivittää. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimiva high-tech -teollisuusyritys puolestaan tarvitsee paljon radikaaleja tuoteinnovaatioita pysyäkseen kehityksen kärjessä. Innovaatiot ovat välttämättömyys edelläkävijän aseman ja kilpailukyvyn saavuttamisessa ja ylläpitämisessä.

4.2 Organisaation koko

Kauhasen (2006, s.27) mukaan organisaation kokokin vaikuttaa sen innovaatiokyvykkyyteen: pienet organisaatiot ovat joustavampia kuin suuret, ja suuret yritykset tarvitsevat lisäksi enemmän erilaisia välittäviä toimintoja vuoronvaikutuksen toimivuuden takaamiseksi. Niitä voivat olla tietojärjestelmät tai erilaiset hallinnolliset henkilöt. Myös Stähle et al. (2004, s. 74) tukevat tätä näkemystä. Heidän mukaansa ideoiden vieminen eteenpäin on helpompaa ja mukavampaa pienissä organisaatioissa, joissa ideoita voidaan jatkuvasti heitellä edestakaisin normaalin työn lomassa. Suuremmissa organisaatioissa innovoinnin solmukohta on juuri vuorovaikutuksen sujuvuudessa. Uudet ja hyvät ideat voivat jäädä ajatusasteelle pelkästään sen vuoksi, että jossain kohdissa organisaatiota on sattunut katkoksia kommunikaatiossa, eikä organisaatio ole siten pystynyt hyödyntämään resurssejaan ja asiantuntemustaan, vaikka niitä molempia olisi tarjolla runsaasti.

Jo vuonna 1939 Schumpeter pohti yrityksen koon vaikutusta sen innovatiivisuuteen. Hänen mukaansa pienet, yrittäjävetoiset, nopeasti kasvavat ja dynaamiset yritykset ovat parhaita toiminnallisten ja rakenteellisten innovaatioiden lähteitä. Yrityksen koon kasvaessa sen kilpailukyky keskittyy entistä enemmän hintaan ja kustannusten karsimiseen, ja innovaatioista tulee suunnitelmallisempia. Tällöin yritykseen voidaan luoda erityinen tutkimus- ja tuotekehitysosasto, ja samalla päätöksenteko siirtyy kauemmas toteutustasosta. (Narayanan, 2001, s. 87)

4.3 Projektorganisaatiot

Kauhasen (2006, s. 27) mukaan osaltaan perinteisen linjaorganisaation jäykkyyden takia entistä useampi organisaatio on alkanut jakautua eri hankkeiden myötä tiimeihin, jotka ovat oikeastaan määräaikaista organisaatioita. Varsinkin monet asiantuntijaorganisaatioista, esimerkiksi mainostoimistot, muodostuvat projekteista, joilla on keskenään yhteisiä tukitoimintoja. Näitä tukitoimintoja voivat olla esimerkiksi talousosasto tai toimitilapalvelut. Tiimien käyttö organisaatioissa mahdollistaa tiedon ja osaamisen kertymisen suunnitelmallisesti pitkällä aikavälillä. Lisäksi projektorganisaatioiden rakenteet ovat matalia, joten päätöksiäkin pystytään tekemään mahdollisimman lähellä toteutusta (Juuti, 2006, s. 227).

Projektorganisaatiot soveltuvat mainiosti nopeasti muuttuvaan ja monimutkaiseen ympäristöön, joka yleisesti liitetään innovatiivisuuteen. Monesti innovaatioista puhuttaessa korostetaan

yrityksiä, jotka saavat aikaan radikaaleja innovaatioita yrityksen sisällä muodostettujen pienten, asiakaslähtöisten tiimien voimalla (Apilo et al. 2007, s. 98). Ståhle et al. (2004, s. 75) on käyttänyt esimerkkinä tällaisesta yrityksestä Halton Oy:tä, joka on erikoistunut ilmanvaihtojärjestelmiin. Yrityksen toiminnot on järjestelty muutamiksi funktioiksi, jotka ovat lisäksi jakaantuneet tiimeiksi. Yrityksen tutkimus- ja tuotekehitysjohtajan mukaan innovatiivisuuteen ei riitä pelkästään tuotekehitysosaaminen, vaan lisäksi tarvitaan yhteistyötä tuotanto- ja markkinointifunktioiden kanssa.

5 ORGANISAATORAKENTEIDEN VAIKUTUKSIA YRITYSTEN INNOVATIIVISUUTEEN

Tähän mennessä on käyty läpi innovaatioiden, innovaatiokyvykkyyksien ja -ympäristöjen sekä innovatiivisten organisaatioiden teorioita. Niistä ilmenee, että yrityksen innovatiivisuuteen sekä innovaatioiden syntyyn vaikuttavat useat eri ominaisuudet, prosessit ja resurssit. Yksi näistä tekijöistä, joihin yritys voi itse vaikuttaa, on organisaatorakenne. Voidaan koota lista juuri näistä rakenteellisista ominaisuuksista, joilla on todettu olevan suoraa vaikutusta yritysten innovatiivisuuteen. Tämän jälkeen voimme tarkastella kappaleessa 2.4 esiteltyjen organisaatorakenteiden ominaisuuksia juuri innovatiivisuuden kannalta.

5.1 Innovaatioita edistävät ja estävät organisaatioiden ominaisuudet

Innovaatiokyvykkyyden kerrottiin olevan ”kykyä jatkuvasti muuntaa tietoa, taitoa, kokemusta ja ideoita uusiksi tuotteiksi, prosesseiksi ja toimintatavoiksi tavoitteena tuottaa hyötyä organisaatiolle ja sen sidosryhmille”. Tästä huomataan, että yrityksen täytyy huomioida innovaatiotoiminnassaan sekä itsensä että sidosryhmänsä. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tulee olla tietoinen markkinatilanteesta sekä olla verkostoitunut. Markkinatilanteen tunteminen ja sen muutoksien aavistaminen auttavat yritystä tietämään, minkälaisille innovaatioille on kysyntää nyt ja tulevaisuudessa. Verkostoitumisen taas on katettava sekä yrityksen ulkoiset kontaktit että sen sisäinen, henkilöstön välinen verkosto. Näistä ei kuitenkaan saada täyttä potentiaalia irti, mikäli organisaation kommunikaatio ei toimi. Eli vapaa kommunikaatio, laaja verkostoituminen sekä markkinatilanteen tuntemus edistävät organisaation innovatiivisuutta.

Yrityksen on pystyttävä myös hyödyntämään saadut informaatiot. Sen vuoksi organisaation on kyettävä omaksumaan tietoa ja oppimaan siitä. Uudistumiskykyinen ja joustava organisaatio kykenee tähän parhaiten. Moni suurempi innovaatio vaatii usein ajattelutavan muutosta ja, mikäli organisaatio on joustava, se omaksuu nopeammin uuden käytösmallin ja uudistaa toimintatapojaan helpommin. Näin innovaatioprosessin läpivienti on mahdollinen pienemmällä työllä. Jäykkä organisaatio vaatii paljon aikaa ja resursseja kyetäkseen muuttamaan toimintojaan, mikä heikentää innovatiivisuutta huomattavasti.

On todettu, että näiden perusominaisuuksien lisäksi poikkifunktionaaliset tiimit ja projektityöskentely nostavat yrityksen innovatiivisuusastetta. Innovatiivisille yrityksille on myös tavanomaista, että valtaa on siirretty ylimmältä johdolta myös työntekijöille. Tästä johtuen valtarakenteilla on merkittävä rooli organisaation innovatiivisuudessa.

Innovatiivisuutta edistävien organisaatorakenteiden ominaisuuksia ovat siis

- joustavuus,
- oppimis- ja omaksumiskyky,
- uudistumiskyky,
- verkostoitumiskyky,
- helppo ja vapaa kommunikointi,
- markkinaläheisyys,
- poikkifunktionaaliset tiimit,
- projektityöskentely,
- hajautettu päätöksenteko sekä
- matala muodollisuuden aste.

Innovatiivisuutta suoraan heikentäviä piirteitä ovat

- organisaation jäykkyys,
- keskitetty päätöksenteko,
- korkea muodollisuuden aste sekä
- vuorovaikutusten vaikeus, hitaus ja kankeus.

5.2 Organisaatorakenteiden innovatiivisuus

Seuraavaksi verrataan äsken koottuja innovatiivisen organisaation ominaisuuksia organisaatorakenteiden ominaisuuksiin. Näin saadaan selville kunkin rakenteen innovatiivisuutta edistävät ja estävät tekijät, ja voidaan päätellä, mitkä organisaatorakenteet tukevat yrityksen innovatiivisuutta parhaiten ja mitkä heikentävät sitä. Lopuksi kootaan yhteenveto taulukkoon (taulukko 2) vertailun helpottamiseksi.

5.2.1 Pienyritysrakenne

Pienyritysrakenteessa oli selkeänä etuna sen todella matala muodollisuuden aste: se on epämuodollinen ja sen sisällä ei ole hierarkkisuutta. Tämä tekee siitä joustavan ja mahdollistaa organisaation nopean oppimisen ja kehittymisen rakenteen sisällä. Se on myös nopea reagoimaan ympäristön muutoksiin. Koska rakenne on tiivis, on sen sisällä helppo kommunikoida ilman ylimääräisiä välikäsiä. Nämä piirteet ovat selviä innovatiivisuutta edesauttavan rakenteen ominaisuuksia.

Pienyritysrakenteella onkin vain yksi innovatiivisuutta heikentävä ominaisuus: usein pienellä yrityksellä ei ole suuria resursseja innovaatiotoimintaan. Tätä ongelmaa ei kuitenkaan ole, mikäli pienyritys osaa hyödyntää hyvin verkostoaan tai mikäli rakennetta käytetään suuremman yrityksen erilaisten projektien organisointitapana.

5.2.2 Toimintorakenne

Toimintorakenne perustuu erityisaloihin ja hierarkkiseen päätöksentekoon. Sen toiminta on korkeasti standardoitua ja kommunikointi on muodollista. Vaikka nämä muodostavatkin rakenteen vahvuuden, se ei edistä yrityksen innovatiivisuutta vaan heikentää sitä. Lisäksi rakenne on hidas reagoimaan ympäristön muutoksiin.

Ainoa innovatiivisuutta edistävä ominaisuus toimintorakenteisissa organisaatioissa on henkilöstön erityisosaaminen ja sen hyödyntämiskyky. Toimintorakennetta käyttävä yritys saattaaakin tuottaa toiminnallisia innovaatioita, jotka eivät vaadi koko organisaation osallistumista.

5.2.3 Divisioonarakenne

Divisioonarakenne ei ole yhtä hierarkkinen kuin toimintorakenne ja kykeneekin sen vuoksi reagoimaan nopeammin ympäristön muutoksiin. Organisaation rakenteelliset toiminnot ovat lähempänä markkinoita, mikä parantaa sen markkinatuntemusta. Käytännössä rakenne muodostuu useista pienistä organisaatioista suuremman sisällä, jolloin se voi hyödyntää pienen yrityksen joustavuutta ja yksinkertaisuutta sekä suuren yrityksen resursseja. Nämä edistävät rakenteen innovatiivisuutta.

Tässä mallissa kuitenkin hajautetaan asiantuntijoita eri tulosityksiköihin, jolloin he eivät pysty syventymään omaan alaansa kovinkaan tarkasti. Rakenteen organisaatiotasoinen yhdistäminen on haastavaa, mikä myös omalta osaltaan vaikeuttaa innovaatiotoimintaa.

5.2.4 Matriisirakenne

Matriisirakenne saavuttaa toiminto- ja divisioonarakenteen innovatiivisuutta edistävät piirteet yhdistäessään nämä kaksi rakennetta. Rakenne on joustava ja lähellä markkinoita, mutta mahdollistaa samalla asiantuntijuuden ja erityisosaamiseen painottumisen. Rakenne soveltuu varsin erityyppisille yrityksille, jolloin se kykenee uudistumaan ilman suuria rakennemuutoksia, jopa radikaalien innovaatioiden ollessa kyseessä. Rakenne itsessään on jo vaatinut organisaatiolta ajattelutavan muutosta ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Lisäksi yritys on rakenteen omaksuessaan osoittanut uudistumiskykyä, joka on lähtökohta innovatiivisuudelle.

Rakenteen sisällä työntekijöillä on kaksi esimiestä, joka helpottaa ideoiden läpivientiä. Idean kehittäjä voi päättää innovaation luonteesta riippuen kummalle esimiehelleen – erityisosaamiseen vai toimintoprosessiin keskittyneelle – hän ideansa esittää. Tämä mahdollistaa niin toiminto-, tuote- kuin teknologiainnovaatioiden prosessien läpiviemisen.

Matriisirakenteista organisaatiota kuvaillaan myös epävakaaaksi, mikä tuo esiin sen rakenteellisen heikkouden. Tämä ei kuitenkaan ole heikkous innovaatiotoiminnan kannalta, sillä epävakaus saattaa tuoda esiin tarpeen jollekin tietynlaiselle innovaatiolle. Näin ollen rakenne ei ominaisuuksillaan tuo yritykselle innovaatioita heikentäviä piirteitä vaan tarjoaa sille hyvät puitteet innovaatiotoiminnalle, mikäli yritys osaa käyttää resurssejaan oikein.

5.2.5 Prosessirakenne

Prosessimainen rakenne edistää innovatiivisuutta huomattavasti: se koostuu poikkifunktionaalisista projektitiimeistä, jotka toimivat markkinalähtöisesti ja arvioivat toimintaansa asiakkaalleen tuotetun arvon perusteella. Nämä kaikki ovat innovatiivisen organisaation ominaisuuksia. Lisäksi se on joustava, soveltuu erityyppisille yrityksille ja tarjoaa mahdollisuuden erityisosaamiseen painottumiseen. Aivan kuten matriisirakenteessakin, myös prosessirakenteisessa organisaatiossa työntekijöillä on kaksi esimiestä, mikä tuo etua yrityksen innovatiivisuudelle. Tässä toinen esimies

vastaa funktionaalisista toiminnoista, toinen projektin prosessista. Prosessirakenteessa on matriisirakenteeseen yhtäläisyytenä myös rakenteen vaatimat ajattelutavan muutokset ja hyvät vuorovaikutustavat.

Erona prosessirakenteen ja matriisirakenteen välillä on työskentelytiimien väliaikaisuus. Tämä voi vaikeuttaa innovaatiotoimintaa siten, että, mikäli yritys ei kiinnitä huomiota innovaatioihin vaan keskittyy vain asiakkaiden toimeksiantoihin, saattaa sen innovaatiotoiminta jäädä muun toiminnan alle ja unohtua. Tästä pääsee yli sillä, että yrityksen johto pitää huolen myös innovaatiotoiminnan tukemisesta. Asia kuitenkin tulee ottaa huomioon ja on rakenteen heikkous innovaatiotoimintaa ajatellen.

5.2.6 Verkostorakenne

Jo kappaleessa 2.4.6 tuli esille, että verkostorakenteen yleistymisen on kasvattanut avoimien innovaatioiden määrää. Se itsessään jo todistaa, että verkostorakenne edesauttaa yrityksen innovatiivisuutta. Rakenteen innovatiivisuutta edistäviä ominaisuuksia ovat sen erinomainen joustavuus, verkoston todellinen hyötykäyttö, verkoston tuomat suuret kokonaisresurssit sekä turhan byrokratian poistuminen. Lisäksi rakenne edesauttaa sekä isojen että pienien yritysten innovaatiotoimintaa.

Verkostorakenteessa on kuitenkin myös yksi yrityksen omaa innovatiivisuutta uhkaava tekijä: koska työntekijät eivät sitoudu yritykseen, yrityksen tulee varmistaa, että he ovat sitoutuneita innovaatioprosessiin ja etteivät innovaatiot karkaa työntekijöiden mukana ulkopuolisille yrityksille. Eli rakenteessa ei suoranaisesti ole innovatiivisuutta heikentäviä tekijöitä, mutta yrityksen haasteena on selvittää innovaatioprosessien vastuu- ja käyttöoikeuskysymykset.

5.2.7 Yhteenveto rakenteiden innovatiivisuutta edistävästä ja estävästä ominaisuuksista

Kaikki edellä esitellyt tekijät kootaan vielä yhteen taulukkoon. Taulukon keskimmaisessä sarakkeessa on kyseisen rakenteen innovatiivisuutta edistävät ominaisuudet ja oikeanpuolimaisessa sarakkeessa innovatiivisuutta heikentävät ominaisuudet. Taulukossa ei ole erikseen esitelty hybridirakennetta, sillä kuten aikaisemmin on jo todettu, siinä voidaan yhdistää käytettyjen rakenteiden hyvät ominaisuudet ja välttää huonot, mikäli hybridirakenne muodostetaan oikein.

Taulukko 2 Rakenteet innovatiivisuuden kannalta

Rakenne	Innovatiivisuutta edistävät ominaisuudet	Innovatiivisuutta estävät ominaisuudet
Pienyritysrakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Epämuodollisuus - Joustavuus - Oppiminen - Reagointinopeus - Kommunikointi vaivatonta 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollinen resurssien vähäisyys
Toimintorakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Erityisosaaminen ja sen hyödyntämiskyky 	<ul style="list-style-type: none"> - Muodollinen kommunikaatio - Hierarkkisuus: päätöksenteko on johdon vastuulla - Hidas reagoimaan ympäristön muutoksiin
Divisioonarakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Reagointinopeus - Suuren yrityksen resurssien ja pienen yrityksen joustavuuden ja yksinkertaisuuden yhdistyminen - Markkinoiden läheisyyden tuoma markkinatuntemus 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiantuntijuuden kunnollinen omaan alaan syventyminen ei toteudu - Organisaation yhdistämisen haasteellisuus
Matriisirakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Joustavuus - Soveltuu erityyppisille yrityksille - Mahdollisuus asiantuntijuuden ja erityisosaamisen painottumiseen - Jo itse rakenne on vaatinut ajattelutavan muutosta ja hyviä vuorovaikutustapoja → kyky siihen hyödyksi innovatiivisuudelle - Ideoiden läpivienti helpottuu kahden esimiehen ansiosta - Organisaation epävakaus saattaa luoda tarvetta innovaatioille 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei rakenteellisia haittapuolia
Prosessirakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Joustavuus - Soveltuu erityyppisille yrityksille - Mahdollisuus asiantuntijuuden ja erityisosaamisen painottumiseen - Jo itse rakenne on vaatinut ajattelutavan muutosta ja hyviä vuorovaikutustapoja → kyky siihen hyödyksi innovatiivisuudelle - Ideoiden läpivienti helpottuu kahden esimiehen ansiosta 	<ul style="list-style-type: none"> - Selvästi prosessimainen työskentely - unohtuuko innovaatio toiminta?
Verkostorakenne	<ul style="list-style-type: none"> - Verkoston kokonaisresurssit suuret - Erittäin joustava - Turhan byrokratian poistuminen - Verkostorakenteen yleistyminen itsessään on lisännyt avoimien innovaatioiden määrää johtuen rakenteen joustavuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Työntekijät eivät sitoudu yritykseen - voi luoda haasteita sitouttaa heidät innovaatioprosessiin → Pääsevätkö innovaatiot karkaamaan yritykseltä toiselle työntekijöiden mukana?

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Voidaan todeta, että jokainen organisaatorakenne voi tuoda jotain hyvää yrityksen innovaatiotoiminnalle. Silti melkein jokaisessa rakenteessa oli myös innovatiivisuutta estäviä ominaisuuksia, jotka voivat vaikeuttaa innovaatioprosesseja.

Rakenteet pystytään jaottelemaan suositeltaviin ja ei-suosittelaviin niiden ominaisuuksien perusteella. Jako on esitetty taulukossa 3. Taulukko avataan seuraavissa kahdessa kappaleessa, jonka jälkeen tarkastellaan YLEn organisaatorakenteen vaikutuksia sen innovatiivisuuteen.

Taulukko 3 Suositeltavat ja ei-suosittelavat organisaatorakenteet

Rakenne	Suosittelava	Ei-suosittelava	
Pienyritysrakenne	x		Soveltuu hyvin
Toimintorakenne		x	Ei sovellu yksin käytettynä
Divisioonarakenne		x	Ei sovellu yksin käytettynä
Matriisirakenne	x		Soveltuu erinomaisesti
Prosessirakenne	x		Soveltuu hyvin
Verkostorakenne	x		Soveltuu hyvin

6.1 Ei-suosittelavat rakenteet

Toimintorakenteessa on selkeästi enemmän esteitä kuin edistäviä tekijöitä organisaation innovatiivisuutta ajatellen. Se edesauttaa innovatiivisuutta ainoastaan erityisosaamisen hyödyntämisen kautta. Rakenteessa on myös kaikki innovatiivisuutta estäviksi ominaisuuksiksi esitellyt piirteet. Vaikka rakennetta käyttävä organisaatio saattaa olla tehokas toiminnallisten innovaatioiden kehittämisessä, sitä ei voida suositella innovatiivisuuteen tähtäävälle yritykselle.

Divisioonarakenne kykenee paikkaamaan osan toimintorakenteen puutteista. Samalla se kuitenkin muodostaa itselleen innovatiivisuutta hidastavia tekijöitä. On mielenkiintoista, että divisioonarakenteen ongelmat ovat osittain samat kuin toimintorakenteen edistävät ominaisuudet. Näiden kahden rakenteen yhdistämisellä toisiinsa tai muihin rakenteisiin voidaankin saada hyötykäyttöön innovatiivisuutta edistävät perusominaisuudet.

6.2 Suositeltavat rakenteet

Muilla rakennemalleilla onkin huomattavasti enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia ja niitä voidaan suositella innovatiivisina rakenteina.

Pienyritys-, prosessi- ja verkostorakenteissa oli jokaisella paljon innovatiivisuutta edistäviä ja vain hieman estäviä ominaisuuksia. Edistävästä ominaisuuksista osa oli rakennemallin ominaispiirteitä ja osa rakennemallin käytön vaatimia toimintamalleja, jotka auttavat yrityksen innovaatiotoimintaa. Vaikka toimintamallit ovat riippuvaisia organisaation päätöksestä niiden käyttöön, voidaan ne laskea organisaatorakenteen ominaisuudeksi, koska yritys ei voi muodostaa rakennetta ilman niiden käyttöä. Näin ollen rakennetta ei olisi ilman kyseisiä toimintamalleja.

Myös innovatiivisuutta estävissä ominaisuuksissa on yhtäläisyyksiä näiden rakenteiden kesken: hidastavat tekijät eivät ole rakenteellisia. Yrityksen organisaatio voi siis olla malliltaan pienyritys-, prosessi- tai verkostorakenteinen, mutta sillä ei välttämättä ole kyseisen rakenteen negatiivisia ominaisuuksia. Yrityksen tulee vain huomioida esitetyt asiat, jotta se voi välttää rakenteiden tuomat ongelmat sisäistä innovaatioympäristöä luodessaan.

Parhaimmat ominaisuudet innovaatiotoimintaan on matriisirakenteella. Sen perusominaisuuksista ei löytynyt ainuttakaan innovatiivisuutta estävää tekijää, mutta huomattava määrä edistäviä ominaisuuksia. Rakenne onkin yleisesti käytetty organisoitumisen malli. Tämä todistaa, että se on hyvien ominaisuuksiensa lisäksi helppo muodostaa ja ylläpitää, muuten niin moni yritys ei käyttäisi sitä.

Todella harva yritys kuitenkaan edustaa vain yhtä rakennemallia. Hybridirakenteiden käyttö on kannattavaa, koska silloin rakenne voidaan tarkemmin räätälöidä organisaatiolle ja sen resursseja voidaan käyttää hyödyksi tehokkaammin. Yrityksen kannattaakin perehtyä omiin tarpeisiinsa ja päämääriinsä sekä tutkia, mitä organisaatorakenteita se voi käyttää hyödyksi toiminnassaan.

6.3 Päätelmät Yleisradio Oy:n käyttämän organisaatorakenteen vaikutuksista sen innovatiivisuuteen

YLEn tämänhetkiseen tilanteeseen voidaan todeta, että sen toiminto- ja matriisirakennetta yhdistävä organisaatorakenne tukee innovatiivisuutta. Linjaorganisaatiolla on kuitenkin rakenteista eniten

innovatiivisuutta estäviä ominaisuuksia ja YLEn tuleekin kiinnittää huomiota toimintorakenteen vahvuuksiin ja heikkouksiin, jotta se voi käyttää hyödyksi rakenteen innovaatiotoimintaan tuomat edut ja välttää haitat. Matriisirakenne kuitenkin tukee linjaorganisaatiota hyvin omilla ominaisuuksillaan, joten organisaation innovatiivisuus ei kärsi myöskään toimintorakenteesta.

Mikäli YLE haluaa pohtia innovatiivisuuden tehostamista, se voisi tarkastella myös muiden organisaatorakenteiden käyttöä. YLE on sen verran suuri yhtiö, että se voisi hyödyntää innovaatiotoiminnassaan prosessirakenteen omaisia projektityöryhmiä. Näissä työryhmissä yhdistyisivät sekä pienyritysrakenteen edut sekä prosessirakenteen poikkifunktionaaliset tiimit. Tällaisten tiimien merkittävimpana vahvuutena suuressa yrityksessä onkin se, että niillä voidaan kattaa koko organisaation toiminnot avoimen kommunikaation pienryhmissä.

YLEn kannattaa myös pohtia, voisiko se hyödyntää verkostorakennemallia tapauskohtaisissa innovaatioprojekteissa. Sillä on kuitenkin laaja verkosto niin yrityksen sisällä kuin ulkoisten sidosryhmien välillä. Niitä hyödyntämällä se voi saada käyttöönsä suuret kokonaisresurssit sekä paljon tietotaitoa erilaisiin innovaatioihin.

7 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli käsitellä eri organisaatorakenteita sekä niiden ominaisuuksien vaikutuksia yrityksen innovatiivisuuteen. Aihe oli Yleisradio Oy:ltä. Pääkysymykseksi määritettiin, miten organisaatorakenteet vaikuttavat yrityksen innovatiivisuuteen. Työssä käsiteltiin ensin lyhyesti organisaatio- ja innovaatioteorioita, jonka jälkeen niitä verrattiin keskenään innovatiivisten organisaatorakenteiden selvittämiseksi ja peilattiin YLEn organisoitumisen mallia saatuihin tuloksiin.

Organisaatorakenne kertoo yrityksessä suoritettavista toiminnoista ja organisaatioon kuuluvien ihmisten välisestä hierarkiasta. Suhde ympäristöön vaikuttaa myös rakenteen kehittymiseen. Hitaasti muuttuvassa ympäristössä organisaatio on usein jäykkä ja hierarkkinen, kun taas nopean muutoksen ympäristössä rakenteelta vaaditaan joustavuutta, ja organisaatiolta usein innovatiivista luonnetta, jotta se voisi säilyttää kilpailukykynsä. Innovaatiot puolestaan tarvitsevat taakseen osallistuvan organisaation.

Organisaatorakenteet voidaan ryhmitellä sen perusteella, miten työt on jaettu organisaation sisällä: jaetaanko ne toiminnon, tulosityksikön vai prosessin perusteella. Lisäksi jaotteluun vaikuttaa se, kuinka erikoisosaamisia käytetään hyväksi koko yrityksen laajuudelta, ja miten päätöksentekoa ja vastuuta on jaettu ihmisten kesken. Rakenteeltaan jäykin on toimintojen perusteella jaettu organisaatio, ja joustavimpia ovat pienyritysrakenne ja matriisiorganisaatio, joka on yhdistelmä toiminto- ja tulosityksikköjaottelua. Vaikka organisaatiot voidaan jakaa tarkkoihin malleihin, eivät ne todellisuudessa edusta vain puhtaasti yhtä rakennetta, vaan ovat yhdistelmiä muutamasta.

Organisaation innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat uudistumiskyvyn ja luovuuden lisäksi sen taidot, järjestelmät ja prosessit, joiden avulla voidaan synnyttää innovaatioita. Lisäksi ympäristö vaikuttaa organisaation innovatiivisuuteen yrityksen strategian kautta, strategian muokkautuessa toimintaympäristön mukaan. Innovaatioympäristölle on tyypillistä verkostomainen eri toimijoiden välinen yhteistyö, jonka yleistyessä myös avoimia innovaatioita syntyy yhä enemmän. Innovaatiokyvykkyys ja -ympäristö luovat pohjan yrityksen innovatiivisuudelle.

Innovatiivisille organisaatorakenteille ovat tyypillisiä poikkifunktionaaliset tiimit ja avoin ja runsas kommunikaatio, jolloin tietotaitoa ja ideoita liikkuu helposti eri toimintojen välillä. Näissä

organisaatioissa päätöksenteko on hajautettu mahdollisimman lähelle tuotantoa, ja ihmisiä kannustetaan ideoimaan ja ottamaan vastuuta. Organisaation joustavuutta, luovuutta ja reagointinopeutta ympäristön muutoksiin pidetään avaimena sen innovatiivisuuteen. Tärkeää olisi, että innovatiivisuus sulautettaisiin osaksi kaikkia organisaation toimintoja, eikä jäisi ainoastaan omaksi itsenäiseksi osastokseen. Siten se pystyisi mahdollisimman hyvin tuottamaan arvoa koko organisaatiolle ja sen sidosryhmille.

Esitellyistä kuudesta organisaatorakenteesta neljää voi suositella innovatiivisen yrityksen käyttöön. Kahta muuta rakennetta ei suositella käytettäväksi yksin vaan yhdistettynä jonkun toisen rakenteen kanssa, mikäli yritys haluaa itselleen innovatiivisen organisaatiomallin. Saatiin selville, että YLEn organisaatorakenne tukee sen innovatiivisuutta. YLEn kannattaa kuitenkin myös tutkia, onko heillä mahdollisuutta käyttää hyödyksi myös muita organisoitumisen malleja innovaatiotoiminnassaan.

LÄHTEET

Apilo, T., Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. VTT tiedotteita, Research notes 2330. 126 s.

Apilo, T., Taskinen, T., Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna, Talentum Media Oy. 260 s.

Haverila, J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I., Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. 5. painos. Tampere, Tammer-Paino Oy. 509 s.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava. 298 s.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki, WSOY Oppimateriaalit OY. 292 s.

Kohtamäki, M. 2005. Strateginen johtaminen & Kansainvälinen strateginen johtaminen.

[verkkojulkaisu] [viitattu 30.3.2010] Saatavissa:

<http://lipas.uwasa.fi/ktt/johtaminen/slides/Strateginen_johtaminen_S2005_Kohtamaki.pdf>

Koivisto, T. 2005. Developing strategic innovation capabilities of enterprises. Theoretical and methodological outlines of intervention. VTT Publications: 586. VTT Industrial Systems, Espoo. 120 s.

Köppä L., Smedlund, A., Ståhle, P. 2004. Välittäjäorganisaatioiden rakenteelliset ja dynaamiset haasteet: osaselvitys innovatiivisesta johtamisesta monen toimijan verkostossa. 75 s.

[verkkojulkaisu]. [viitattu 9.4.2010] Saatavissa:

<[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/82C22418EEFA2836C2256F26003D29AA/\\$file/jaettu_johtajuus_final.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/82C22418EEFA2836C2256F26003D29AA/$file/jaettu_johtajuus_final.pdf)>

Malinen, P., Barsk, K. 2003. Arvonmuodostus innovaatiotoiminnassa. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 14/2003. Teknologiateollisuus ry. 116 s.

March, J., Simon, H. 1958. Organizations. New York, John Wiley. 262 s.

Mintzberg, H. 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc. 512 s.

Narayanan, V. 2001. Managing technology and innovation for competitive advantage. New Jersey, Prentice Hall, Inc. 510 s.

Nokia Organisaatio. [www-sivut]. [viitattu 1.4.10]

Saatavissa: <<http://www.nokia.fi/nokia/tietoa-yhtiosta/organisaatio>>

Paalanen, A., Kujansivu, P., Parjanen, S. 2009. Measuring the effects of an innovation-focused intervention. In the Proceedings of the XX ISPIM Future of Innovation Conference in Vienna, 21. - 24.6.2009. [Sähköposti 15.3.2010]

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu, KY-Palvelu Oy. 223 s.

Sanoma Magazines Organisaatio. [www-sivut]. [viitattu 1.4.2010]. Saatavissa:

<<http://www.sanomamagazines.fi/yritysinfo/organisaatio/johto-ja-yritysrakenne.html>>

Saunila, M. 2009. Innovaatiokyvykkyyden mittaaminen suorituskvyn johtamisen näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto. 94 s.

Stähle, P., Sotarauta, M., Pöyhönen, A. 2004. Tulevaisuusvaliokunta teknologian arviointeja 19: Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. 154 s.

Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. 2005. Managing innovation. 3. painos. John Wiley & Sons Ltd. 582 s.

Tidd, J., Bessant, J. 2009. Managing innovation. 4. painos. John Wiley & Sons Ltd. 622 s.

Työ- ja elinkeinoministeriö [www-sivut]. [viitattu 9.4.2010]. Saatavissa:

<<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2362>>

Uudenmaan liitto, 2006, Toiminta- ja taloussuunnitelma 2006–2008, Uudenmaan liiton julkaisuja D 38 – 2006. Saatavissa:

<http://www.uudenmaanliitto.fi/modules/publishbank/julkaisupankki_files/254_toiminta-%20ja%20taloussuunnitelma%202006-2008.pdf>

YLE [sähköposti]. 2010a. [saatu 8.4.2010].

YLE [sähköposti]. 2010b. [saatu 8.4.2010].

YLEn organisaatio. [www-sivut]. [viitattu 1.4.2010]. Saatavissa:

<<http://yle.fi/yleista/organisaatio.shtml>>

Yliherva, J. 2004. Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli. Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää. Oulun Yliopisto, Tuotantotalouden osasto. Väitöstutkimus. 166 s.